



Péče o zákazníka a jeho vliv na konkurenceschopnost vybraného podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb
Autor práce: **Daniela Puldová**
Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela Puldová**
Osobní číslo: **E13000438**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management služeb**
Název tématu: **Péče o zákazníka a jeho vliv na konkurenceschopnost vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska konkurenčního prostředí a hodnoty zákazníka
2. Charakteristika péče o zákazníka
3. Profil Servisních služeb Škoda Auto, a.s.
4. Analýza péče o zákazníky
5. Návrhy na zlepšení
6. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DAHLÉN, Micael a Frederik LANGE. Marketing communications. Reprinted. Hoboken, N. J.: Wiley, 2008. ISBN 978-047-0319-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 8 strategií růstu: jak ovládnout trh. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.

KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, et al. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Elektronická databáze článků EBSCO (kvkli.cz).

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Světlana Myslivcová

Katedra marketingu a obchodu

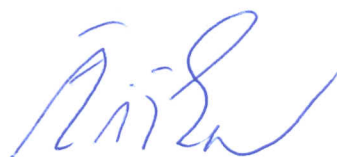
Konzultant bakalářské práce:

Pavλίna Kněblová

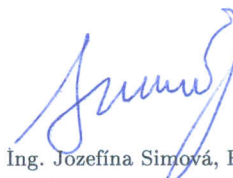
Specialista odd. Péče o zákazníka, Škoda Auto a.s.

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Bakalářská práce „Péče o zákazníka a jeho vliv na konkurenceschopnost vybraného podniku“ se zabývá problematikou spokojenosti zákazníka a jeho vlivu na soutěživé postavení podniků v dnešním vysoce konkurenčním tržním prostředí. V první části jsou nastíněna teoretická východiska konkurenčního prostředí a hodnoty zákazníka. Praktická část se zabývá analýzou oddělení Péče o zákazníka, Škoda Auto, a. s. spolu s vyhodnocením jeho vlivu na výsledky podniku. Cílem práce je provést analýzu spokojenosti zákazníků a na základě dotazníkového šetření vyhodnotit význam činností oddělení na konkurenční postavení dané firmy. Následně budou uvedeny návrhy na zlepšení, které by mohly částečně eliminovat zjištěné nedostatky a dopomoci tak k vyšší spokojenosti zákazníků.

Klíčová slova

konkurence, konkurenceschopnost, hodnota zákazníka, systém CRM, péče o zákazníka, Porterův model pěti sil, servisní služby, SKS KuBa

Annotation

Customer Care and Its Influence on the Competitiveness of the Chosen Company

Bachelor thesis "Customer care and its influence on the competitiveness of the chosen company" deals with customer satisfaction and its impact on the competitive position of businesses in today's highly competitive environment. The first part outlines the theoretical basis of the competitive environment and customer value. The practical part deals with analysis of the customer care department, Skoda Auto, a. s., together with an evaluation of its impact on company performance. The aim is to analyze customer satisfaction and based on the survey to evaluate the significance of the activities of the department on the competitive position of the company. Subsequently, suggestions for improvement are made, which could partially eliminate the identified shortcomings and increase customer satisfaction.

Keywords

competition, competitiveness, customer value, system CRM, customer care, Porter's Five Forces, maintenance services, SKS KuBa

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Světlaně Myslivcové za odborné vedení a cenné rady při konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům oddělení Péče o zákazníka za vstřícný přístup a poskytnuté interní podklady k vypracování bakalářské práce.

Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ.....	10
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK, ZNAČEK A SYMBOLŮ.....	12
ÚVOD	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	15
1.1 Dynamika vývoje konkurenčního prostředí podniku.....	15
1.2 Význam celosvětové konkurenceschopnosti	16
1.2.1 Světové ekonomické fórum (WEF).....	16
1.3 Konkurenční výhoda podniků.....	16
1.3.1 Porterův model pěti sil.....	17
1.4 Hodnota zákazníka v konkurenčním boji	19
2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY A CHARAKTERISTIKA PÉČE O ZÁKAZNÍKA	20
2.1 Řízení vztahů se zákazníky	20
2.1.1 Příklady CRM systémů.....	21
2.2 Spokojenost zákazníka.....	22
2.3 Řízení lidských zdrojů v péči o zákazníka.....	23
2.4 Proces vyřizování stížností	24
2.5 Koncept péče o zákazníka.....	25
2.6 Marketingový výzkum	26
3 PROFIL SERVISNÍCH SLUŽEB ŠKODA AUTO, A. S.	28
3.1 Základní údaje o společnosti.....	28
3.1.1 Význam ŠA v automobilovém průmyslu pro ekonomiku ČR.....	28
3.2 Funkce Servisních služeb ŠA	29
4 PÉČE O ZÁKAZNÍKA (VAT/2)	31
4.1 Organizační struktura oddělení	31
4.2 Využívané informační technologie	32
4.3 Procesy oddělení VAT/2.....	33
4.3.1 Postup při vyřizování zákaznických podnětů	34
4.4 Zásady správné komunikace	35

5 ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKA A JEHO VLIV NA KONKURENCESCHOPNOST	36
5.1 Porterův model pěti sil pro vybraný podnik	36
5.2 Výzkum spokojenosti zákazníka a jeho hodnocení	38
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	44
ZÁVĚR	47
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM PŘÍLOH	52

Seznam ilustrací

Obr. 1: Porterův model pěti sil	17
Obr. 2: Porovnání tradiční a zákaznický orientované organizace	20
Obr. 3: Prvky CRM	21
Obr. 4: Konkurenceschopnost České republiky	28
Obr. 5: Organizační struktura VAT/2.....	29
Obr. 6: Organizační struktura VAT/2.....	32
Obr. 7: Proces eskalování stížností.....	34
Obr. 8: Důvod kontaktování zákaznické podpory	40
Obr. 9: Spokojenost s rychlostí vyřízení požadavku	40
Obr. 10: Spokojenost zákazníka s přístupem specialisty VAT/2	41
Obr. 11: Vyřešení podnětů	41
Obr. 12: Využívání služeb autorizovaných servisních partnerů Škoda.....	42
Obr. 13: Index spokojenosti zákazníka.....	43

Seznam tabulek

Tab. 1: Standardy oddělení VAT/2.....	33
Tab. 2: Prodej nových osobních aut za rok 2015	36

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

BO	Back Office
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)
CSI	Index spokojenosti zákazníka (Customer Satisfaction Index)
ČR	Česká republika
DISS	Direct Information System Service
ETKA	Electronic parts catalogue
FO	Front Office
GCR	Globální průzkum celosvětové konkurenceschopnosti (Global Competitiveness report)
QFB	Quick Feedback
SAGA	System Anträge Gewährleistung Abwicklung
SAP	Systémy, aplikace a produkty
SKS KuBa	Small KUBA Solutions
ŠA	Škoda Auto, a. s.
V	Oblast prodeje a marketingu
VAT/2	Oddělení Péče o zákazníka
WEF	Světové ekonomické forum (World Economic Forum)

Úvod

Současné tržní prostředí je prostředí dynamické a rychle se měnící. Změny, ke kterým permanentně dochází, jsou specifické globalizací, urychlováním výroby, převisem nabídky nad poptávkou, diferenciací produktů a mnoha dalšími vlivy, které umocňují konkurenční rivalitu podniků na trhu. V nadvýrobní společnosti již nelze konkurovat pouze samotným výrobkem nebo cenou, které lze velmi snadno napodobit či nahradit. Jistou konkurenční výhodou je ale bezpochyby silný vztah se zákazníkem. Jeho spokojenost, věrnost a loajalita jsou stěžejními faktory úspěchu výrobních i nevýrobních podniků.

Ve společnosti Škoda Auto, a. s. zastává tuto funkci oddělení Péče o zákazníka, kde bylo možné vzhledem k dlouhodobé spolupráci nejen sledovat jednotlivé postupy a procesy v oddělení, ale zároveň se i aktivně účastnit veškerých činností souvisejících s péčí o jednotlivé zákazníky a získané zkušenosti uplatnit při vypracovávání analytické části této závěrečné práce. Hlavním motivem pro zpracování daného tématu nebyla pouze dlouhodobá pracovní zkušenost, ale i aktuálnost dané problematiky spokojenosti zákazníka vzhledem ke stále rostoucí konkurenční síle na trhu.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat dosavadní metody péče o zákazníka ve společnosti Škoda Auto, a. s. a ze zjištěných poznatků následně vyhodnotit jejich vliv na celkovou konkurenceschopnost podniku.

K naplnění hlavního cíle je nezbytné splnit několik dílčích cílů, mezi které spadá vyhodnocení současné pozice podniku na trhu, rozbor technologické vybavenosti, kvalifikace personálu, obchodních procesů a využívaného CRM systému a následně pomocí dotazníkového šetření identifikovat vliv těchto faktorů na spokojenost zákazníka.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickou rovinou konkurenčního prostředí, kde jsou mimo jiné popsány stěžejní faktory ovlivňující podnikatelskou činnost, nabyté poznatky z oblasti celosvětové konkurenceschopnosti a zmíněn bude také Porterův model konkurenčního prostředí, jako jeden z hlavních nástrojů analýzy konkurenčního prostředí podniku. Po teoretické stránce je dále řešen význam a způsob péče o zákazníka.

V úvodu praktické části budou nejprve popsány Servisní služby ve společnosti Škoda Auto, a. s. spolu se stručným popisem hodnoty podniku pro českou ekonomiku. Dále bude představena hlavní činnost oddělení Péče o zákazníka spolu s procesem zpracovávání zákaznických podnětů. V analytické části bude nejprve aplikován Porterův model pěti sil pro zjištění konkurenční pozice společnosti a následně budou pomocí dotazníkového šetření analyzovány jednotlivé faktory, které mají přímý vliv na spokojenost zákazníka. Dle zjištěných dat budou vyhodnoceny dosažené výsledky a následně budou navržnuta možná opatření.

1 Teoretická východiska konkurenčního prostředí

V současné ekonomické realitě jsou společnosti neustále vystavovány velmi vysoké míře konkurence, často nazývané jako hyperkonkurence či nadkonkurence, která značně ovlivňuje postavení společností na trhu a jejich hospodářské výsledky (Zuzák, 2011).

Synonymem pro pojem konkurence lze považovat soutěž, či soupeření. Příčinou vzniku je střet zájmů různých subjektů trhu. Jedná se o určitý vztah nejméně dvou konkurentů, ať už ziskového nebo neziskového sektoru, kteří usilují o přízeň a především výdaje spotřebitelů. Postavení jednotlivých podniků je ovlivňováno nejen zájmem kupujících, ale i znalostí okolního prostředí a dynamikou vývoje trhu (Mikoláš et al., 2011).

1.1 Dynamika vývoje konkurenčního prostředí podniku

Současné tržní prostředí je specifické vlivem hned několika faktorů, u kterých lze postupem času pozorovat prudké zesílení celkového působení. Tyto faktory ovlivňují podnikatelské subjekty prakticky ve všech krocích podnikání a nutí je neustále adekvátně reagovat na dynamické změny tržního systému (Zuzák, 2011).

K výše zmiňovaným vlivům patří zejména globalizace týkající se nejen trhů, ale i konkurenčního prostředí a strategických rozhodnutí. S rostoucím počtem subjektů působících na trhu úzce souvisí převis nabídky nad poptávkou. Postupně se zvyšuje kupní síla spotřebitelů, ovlivňující nákupní chování a dochází také ke změnám v hierarchii hodnot zákazníka. Dalším vlivem jsou neustálé inovace, zavádění nových technologií a rychlost změn nejen ve výrobě, ale i v poskytování služeb a dalších procesech. Neopomenutelným faktorem jsou také zásahy státu a nadnárodních celků do podnikových činností (Zuzák, 2011), (Tomek, 2009).

Veškeré tyto skutečnosti nutí podniky urychleně upravit svou strategii takovým způsobem, aby docházelo k získávání nových zákazníků, udržování zákazníků stávajících a k vytváření dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody (Kotler, 2013a).

1.2 Význam celosvětové konkurenceschopnosti

Vzhledem k výše zmíněné globalizaci a otevřenosti trhu by se měl podnik zaměřit nejen na konkurující podniky působící na tuzemském trhu, ale i na konkurenty vstupující na trh ze zahraničí. Pro každý podnikatelský subjekt, ať už místní nebo mezinárodní, platí jiné podmínky (mzdové, politické, aj.), které jiné konkurenty zvýhodňují oproti ostatním. Z tohoto důvodu i podniky působící pouze na místním trhu by měly mít snahu být celosvětově konkurenceschopní. Jedním z porovnávacích ukazatelů celosvětové soutěže je např. tržní podíl (Souček, 2015).

Konkurenceschopnost České republiky si dle hodnocení mezinárodních institucí nevede příliš dobře, a to především díky korupcím, slabé funkci vlády, nepřehledné legislativě a nízké úrovni řízení makroekonomiky. Naopak česká podniková sféra je hodnocena velmi kladně. Nachází se zde hned několik významných podniků s vysokou mírou celosvětové konkurenceschopnosti (Škoda Auto, Digital Media, TOS Varnsdorf, aj.), (Souček, 2015).

1.2.1 Světové ekonomické fórum (WEF)

Nejvýznamnější institucí zabývající se problematikou celosvětové konkurenceschopnosti je Světové ekonomické fórum (ang. *World Economic Forum*, dále jen WEF), pořádající každoroční zasedání v Davosu, kde hodnotí celkový stav světové ekonomiky. V roce 2015 vydalo dokument nazvaný *Global Competitiveness Report 2015/2016* (dále jen GCR), kde vyhodnocuje konkurenceschopnost celkem 140-ti ekonomik na základě 12-ti pilířů. Na prvních třech místech se nachází Švýcarsko, Singapur a Spojené státy. Česká republika se umístila na 31. místě a spadá do skupiny vyspělých ekonomik (weforum, 2016).

1.3 Konkurenční výhoda podniků

Při tvorbě a zvyšování podnikatelské výkonnosti na trhu je nutné disponovat nejméně jednou konkurenční výhodou, která vychází z konkrétních zdrojů a možností podniku. Jedná se o určité odlišení v podobě výhodnějších cen, vyšší technologické schopnosti, výhodnější distribuční cesty, zajímavější propagace, apod. (Tyll, 2014).

K tomu, aby podnik byl schopen disponovat určitou výhodou oproti ostatním, musí dobře znát své vnější okolí a vnitřní zdroje podniku, své silné a slabé stránky, provést analýzu konkurence spolu s jednotlivými hrozbami a dle zjištěných výsledků zvolit odpovídající strategii. Možností analyzování zmíněných faktorů je hned několik, např. SWOT analýza, VRIO, PESTEL, aj., nicméně vzhledem k rozsahu této práce bude zmíněn pouze Porterův model pěti sil, jakožto jeden z nejvýznamnějších nástrojů analýzy prostředí (Jakubíková, 2013).

1.3.1 Porterův model pěti sil

Jedním z již zmiňovaných způsobů, jak analyzovat okolí podniku, je Porterův model konkurenčních sil. Tento model identifikuje pět hybných sil spolu s riziky, které výrazně ovlivňují činnost podniku v daném odvětví. Jedná se o potenciální novou konkurenci, soupeření mezi již existující konkurencí, hrozbu substitutů, dohadovací schopnost zákazníků a vyjednávací sílu dodavatelů (viz Obr. 1), (Hanzelková, 2009).



Obr. 1: Porterův model pěti sil

Zdroj: TYLL, Ladislav. Podniková strategie, s. 20.

Již existující konkurenci na trhu by měl podnik věnovat vyšší pozornost, neboť se jedná o jednu z nejsilnějších konkurenčních sil. Síla stávající konkurence závisí na velikosti a počtu konkurentů a jejich tržních podílech. Dále na odvětvových podmínkách, nízké diferencovanosti produktů či služeb, cenové soutěži mezi podniky, vysokých nákladech spojených s výstupem z odvětví, aj. (Jakubíková, 2013).

Intenzita vstupu nových konkurentů úzce souvisí s rostoucí atraktivitou tržního prostředí. Atraktivita trhu stoupá s nedostatečně uspokojenou poptávkou, nízkým výskytem konkurentů a nízkými bariérami vstupu do odvětví. Bariéry mohou mít jak finanční, tak i nefinanční charakter (patenty, licence, vysoké počáteční náklady, aj.). Nicméně hlavní zábranou pro snížení hrozby vstupu nových konkurentů je spokojený a loajální zákazník, který nemá potřebu vyhledávat nové dodavatele (Tyll, 2014).

Podnik by měl dále sledovat produkty vzájemně zaměnitelné, tedy substituty. Za substituty se považují takové výrobky nebo služby, které disponují podobnými vlastnostmi a funkcemi a zákazník je tak může snadno zaměnit. Tyto náhražky mají schopnost snižovat cenu a tím i výsledný zisk daného podniku. Velikost hrozby substitutů plyne také z jejich diferenciací, nízkých nákladů plynoucích z přechodu k jiným produktům nebo z ochoty zákazníka akceptovat změnu (Tyll, 2014).

Vyjednávací síla dodavatelů roste v případě, že se jich na trhu vyskytuje velmi omezené množství. Dalším faktorem jsou i vysoké náklady spojené s přechodem ke konkurenci nebo poskytování ojedinělého výrobku či služby. Dalším zvýhodněním je možnost zkrátit distribuční cestu mezi výrobcem a kupujícím. Spolu s těmito vlivy úměrně roste schopnost dodavatelů určovat si podmínky, čímž mohou zvyšovat ceny a tím snižovat ziskovost podniků (Tyll, 2014), (Jakubíková, 2013).

Odběrateli jsou nejen spotřebitelé, ale i stát, jiné podniky, zahraniční kupci apod. Zákazníci ovlivňují podnik z hlediska schopnosti stlačit ceny dolů nebo požadováním vyšší kvality. Jejich síla roste, pokud se na trhu vyskytuje velmi omezený počet zákazníků nebo pokud jsou s přechodem k jinému dodavateli spojeny nízké náklady. Jistým faktorem je také vysoká míra informovanosti o nabídkách trhu. Jednou z hlavních úloh podniku je pak jejich vyjednávací sílu zmírnit (Tyll, 2014), (Jakubíková, 2013).

Z daného modelu vyplývá, že ziskovost podniků není jen funkcí toho, jak daný výrobek vypadá, ale je výsledkem složení odvětví trhu. Podnik pomocí tohoto modelu zjišťuje, jak velký vliv mají faktory na činnost a jak se jim následně bránit.

1.4 Hodnota zákazníka v konkurenčním boji

Vzhledem k stále rostoucí rivalitě na trhu je zřejmé, že ti, kdo rozhodují o úspěchu a soutěživém postavení firem v podnikatelském prostředí, jsou právě zákazníci. V nadvýrobní společnosti již nelze konkurovat pouze samotným výrobkem nebo cenou, neboť se jedná pouze o dočasnou konkurenční výhodu a není příliš těžké ji napodobit, či v případě patentů a licencí obejít. Co se ale napodobuje velmi těžce, je pevný vztah se zákazníkem. Podnik by měl permanentně usilovat o zvyšování hodnoty pro zákazníka se ziskem pro společnost (Kotler, 2013b).

Hodnota zákazníka obsahuje dvě na sobě závislé složky, kterými jsou hodnota pro zákazníka (co získá od podniku zákazník) a hodnota zákazníka pro podnik (co získá od zákazníka podnik). Pro dosažení spokojenosti a dlouhodobé udržitelnosti vzájemného vztahu obou zainteresovaných stran je nutné brát v potaz obě vztahové složky souběžně, tedy jak působí podnik na zákazníka a naopak, jaké výhody ze vztahu se zákazníkem vyplývají pro podnik (Lošťáková a kol., 2009).

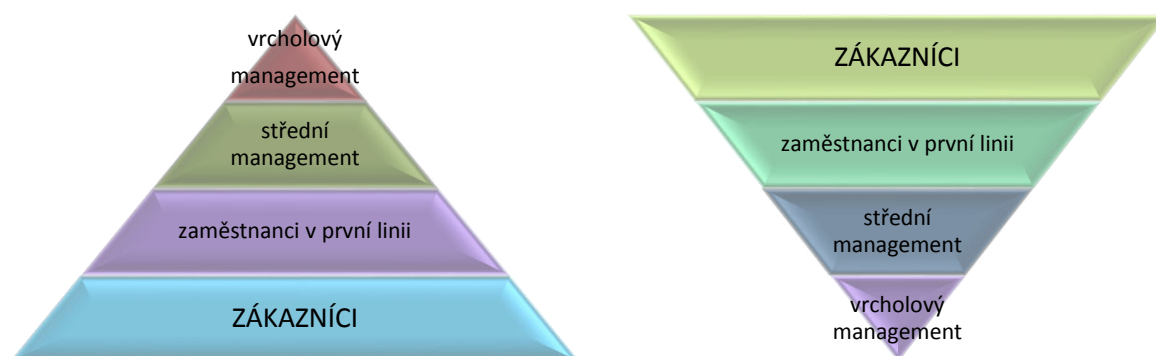
Podniku vyplývá z adekvátního vztahu se zákazníkem hned několik výhod nejen v podobě současných i potenciálních zisků, ale i mnoho pozitiv mimo finanční sféru (náskok před konkurencí, věrnost zákazníka, loajalita, šíření kladných informací o podniku, apod.). Tržby samotné již nejsou vzhledem k značným nákladům na péči o zákazníka odpovídajícím měřítkem celkového přínosu, vyplývajícího ze vzájemného vztahu. Firma by měla souběžně se snahou dosahovat co nejvyšších tržeb usilovat o dlouhodobou udržitelnost vztahu se zákazníkem, neboť právě tento faktor permanentně ovlivňuje hospodářský výsledek podniku (Lošťáková a kol., 2009).

Hodnotou pro zákazníka je v tomto konceptu chápán rozdíl mezi celkovými náklady, ať už v podobě vynaložených financí, úsilí nebo času, které musel obětovat pro získání produktu, a hodnotou, která se zákazníkovi vrátila z jeho užívání (zisk, užitečnost, pohodlí, aj.), (Jakubíková, 2013). Hodnota vnímaná zákazníky je tedy rozdíl mezi celkovými přínosy z nákupu a celkovými náklady, které musel daný zákazník vynaložit. Míra splnění očekávání má poté přímý vliv na spokojenost zákazníka (Kotler, 2013a).

2 Řízení vztahů se zákazníky a charakteristika péče o zákazníka

Marketingové koncepce prošly v průběhu let značným vývojem od marketingu transakcí k marketingu vztahů a od pasivních taktik k interaktivní marketingové komunikaci (Dahlén, 2008). Marketing vztahů je specifický vytvářením a upevňováním dlouhodobých vztahů se spotřebiteli. Dalšími faktory jsou důraz na udržení zákazníka, neustálá komunikace mezi oběma stranami, poskytování kvalitních služeb, poprodejní servis, aj. (Tomek, 2009).

Jistým vývojem prošly také organizační struktury marketingových společností. Tradiční schéma organizace, kdy nejvyšším stupněm pyramidy byl vrcholový management a zákazník se nacházel až na samotném konci pyramidy, se považuje již za přežitě. Prosperující společnosti, uvědomující si důležitost role kupujícího, převrací pyramidu vzhůru nohama a staví tak zákazníka na vrchol organizační struktury (viz Obr. 2). Moderní zákaznický orientovaná organizace je základem konkurenční výhody (Kotler, 2013a).



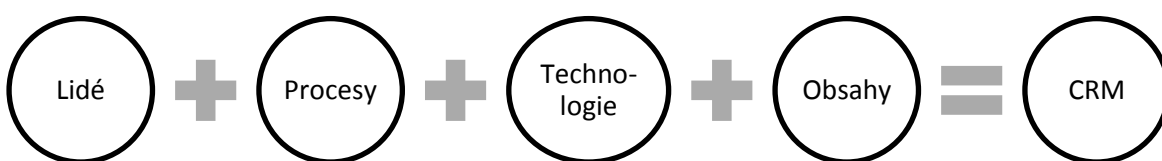
Obr. 2: Porovnání tradiční a zákaznický orientované organizace

Zdroj: KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management, s. 160.

2.1 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky (ang. *Customer Relationship Management*, dále jen CRM) znamená vytváření a upevňování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Jednotlivá data jsou zajišťována pomocí propracovaných softwarových systémů (Kozák, 2011). Základní úlohou těchto systémů je shromažďování a správa kontaktů. Dnešní kvalitně propracované programy umožňují mimo jiné zaznamenávat procesy a události, třídit

a vyhodnocovat data a integrovat je s jinými systémy. Prostřednictvím těchto aplikací je podnik schopen nejen diferencovaně pečovat o své zákazníky, ale také nabízet specifickou obsluhu, vyhodnocovat dosavadní stav, aj. Během shromažďování a zadávání údajů je nutné minimalizovat chyby, způsobené lidským faktorem, které by mohly mít dopad nejen na komunikaci, ale i na následné analýzy (Weinstein, 2012). Aby bylo možné implementovat CRM do činnosti podniku, je nutný komplexní pohled na celý proces řízení vztahu se zákazníky. Zásadními prvky jsou nejen technologie a systémy, ale i lidé (zaměstnanci, zákazníci), procesy a obsahy (viz Obr. 3), (Kozák, 2011).



Obr. 3: Prvky CRM

Zdroj: KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky CRM v teorii a praxi, s. 10.

2.1.1 Příklady CRM systémů

V současné době se na trhu vyskytuje nepřehledné množství CRM systémů. Odpovědný pracovník by měl volit vhodný systém na základě svých podnikových činností a svých preferencí. Dále by měl také brát v potaz předpokládaný rozsah kontaktů v databázi, cenu, licenční podmínky a několik dalších faktorů (Lošťáková a kol., 2009). Na českém trhu jsou dostupné např. ACT!, CompSale, InTouch CRM, Orax, SAP CRM, UNiQ, aj. Z globálního hlediska je nejprodávanejším CRM systémem SAP. Prudký nárůst prodeje zaznamenala také společnost Microsoft a Salesforce (49 %), (crmportal, 2016).

Současné CRM systémy mimo jiné umožňují provádět segmentaci zákazníků. Segmentace umožňuje spravovat a členit kontakty dle společných znaků, potřeb, požadavků, aj. Mimo běžná segmentační hlediska (geografická, demografická, aj.) se využívají také segmentace zákazníků dle hodnoty pro podnik. Nejčastěji se jedná o ziskové nebo neziskové segmenty, zákazníci s vysokým či nízkým obratem, vysoce loajální proti neloajálním a jiná členění, využívaná podle potřeb podniku (Kozel et al., 2011).

2.2 Spokojenost zákazníka

Míra spokojenosti zákazníka je přímo závislá na stupni naplnění jeho očekávání z užívání produktu nebo služby. Čím vyšší je zákazníkova spokojenost, tím nižší je pravděpodobnost jeho odchodu ke konkurenci (Kotler, 2013a). Tradičním způsobem měření spokojenosti je např. index spokojenosti zákazníka (ang. *Customer Satisfaction Index*, dále jen CSI). Vzorec CSI (1) umožňuje zjistit celkové procento spokojených zákazníků. Hodnocení vychází z šestibodové škály, která je seřazena od „zcela nespokojen“ po „zcela spokojen“. Celkový index se následně vypočítá jako průměr indexů spokojenosti jednotlivých klientů dle vzorce (2), (Eboli, 2009).

$$CSI_j = \sum_{k=1}^N [S_{kj} W_{kj}] \quad (1)$$

CSI_j index spokojenosti j-tého zákazníka

S_k hodnocení spokojenosti k-té oblasti u j-tého zákazníka

W_{kj} důležitost váhy k-té oblasti u j-tého klienta vypočítáme podle vztahu:

$$W_{kj} = \frac{I_{kj}}{M \cdot \sum_{k=1}^N I_{kj}} \quad (2)$$

I_{kj} míra důležitosti k-té oblasti u j-tého klienta

$\sum I_{kj}$ součet míry důležitosti všech k-tých oblastí u j-tého klienta

M hodnota škálovací stupnice

Řada studií prokázala, že z 25 % nespokojených zákazníků si pouze 5 % formálně stěžuje. Zbývající procento zákazníků si jsou buď nejistí s podáním stížnosti, nebo mají pocit, že by neměla opodstatnění a přestanou u značky raději nakupovat. Naopak kvalitně a rychle vyřízená stížnost zajistí nejen opětovný nákup, ale je také dokázáno, že spokojený zákazník se svěří průměrně pěti dalším lidem. Na druhou stranu nespokojený zákazník se svěří až dalším jedenácti lidem. Žádný z produktů nebo služeb nejsou bez chyby, a proto je

rychlé a efektivní zpracování stížností zákazníků jistou záchranou. Pro vylepšení dobrého jména by měly podniky spolu s tím také:

1. zajistit nepřetržitou bezplatnou linku pro přijímání stížností a zasílání odpovědí,
2. zajistit rychlé odezvy nespokojeným zákazníkům,
3. vždy přijmout zodpovědnost za nespokojenost zákazníka,
4. zaměstnávat vnímavé zaměstnance schopné vcítit se do problému zákazníka,
5. dávat zákazníkovi najevo, že společnosti mu na něm záleží (Kotler, 2013b).

2.3 Řízení lidských zdrojů v péči o zákazníka

Jedinečnou a nepostradatelnou úlohu v péči o zákazníky sehrávají lidské zdroje uvnitř podniku. Bez motivovaných, zkušených a kvalifikovaných pracovníků by podnik jen s velkými obtížemi dosahoval kvalitní obsluhy svých zákazníků. Lidský faktor tak tvoří hlavní hybnou sílu organizace (Kozák, 2011). Profesionální přístup k zákazníkům se týká celého personálu, od obsluhy v obchodě, až po poprodejní servis. Při výběru zaměstnance je tak stěžejní zaměřit se především na následující vlastnosti:

- umění komunikovat, vyjednávat, argumentovat,
- empatie, práce s emocemi,
- aktivně se zapojovat do činností podniku, vůle učit se novým věcem,
- týmový duch, schopnost vytvářet pozitivní emoce.

Pro podnik je klíčové vytvořit stabilní, zákaznický orientovaný tým s nízkou mírou fluktuace zaměstnanců. Čím déle je pracovník v podniku, tím je zkušenější, vzdělanější a tím vyšší cenu má pro podnik. Fluktuaci lze zamezit pečlivým výběrem personálu, hodnocením současných zaměstnanců, školením, odpovídajícími odměnami, smysluplnou prací, sociální podporou, aj. Tyto faktory mimo jiné ovlivňuje způsob vedení a péče o personál ze strany vrcholového managementu. Řídící pracovníci by měli mít týmového ducha, vytvářet přátelské prostředí a zároveň motivovat k co nejvyšším výkonům, vzdělávat své zaměstnance a poskytovat jim neustále zpětnou vazbu (Lošťáková a kol., 2009).

2.4 Proces vyřizování stížností

I přes moderní technologie, IT možnosti, vyvinuté výrobní procesy a množství dostupných zdrojů nelze vyvinout zcela dokonalý produkt, či poskytnout zcela bezchybnou službu. Management podniku by měl být schopen vypořádat se s vzniklým problémem co nejrychleji a ve prospěch zákazníka tak, aby byla zachována jeho věrnost a důvěra k podniku. Důvěra zákazníka je základním kamenem stabilních vztahů. Vyvíjí se na základě odpovídajícího chování a vyžaduje určitý čas, což není z pohledu podniku zcela bez rizika (Cram, 2012). Během vytváření důvěry by měl management udržovat silné vztahy v celé společnosti a pečovat o svou dobrou pověst u všech zainteresovaných skupin (Weinstein, 2012).

Při řešení stížností a reklamací je nezbytné dodržovat určitý sled činností, kdy je zákazník nejprve informován o převzetí stížnosti zaměstnancem odpovídajícího oddělení, poté je zaevidován do CRM systému se všemi získanými údaji a na závěr přidělen konkrétnímu zaměstnanci, který za tento případ ponese odpovědnost. Při zpracovávání podnětů je také nutné dodržovat následující body:

1. Rozbor vzniklého problému

V prvé řadě je nezbytné důsledně rozebrat a analyzovat zákaznickův problém. Povinností zaměstnance je trpělivě vyslechnout vše, co chce klient sdělit a veškeré informace si důkladně zaznamenávat. Tato fakta budou následně použita při volbě následných postupů a opatření.

2. Nepřerušovaná konverzace

Dále je velmi důležité nepřerušovat zákazníka v konverzaci. Důsledkem by mohlo být stoupající rozhořčení, pocit nepochopení, nezájmu a netaktnosti ze strany zaměstnance. S velkou pravděpodobností bude díky těmto dojmům opakovat svůj problém neustále dokola, a o to složitější bude následné vyjednávání. Teprve až po ukončení výpovědi zákazníka může zaměstnanec převzít hlavní slovo. Neměla by být opomenuta ani omluva za zákaznickovo rozhořčení, nikoli za reklamaci. Za reklamaci se neprojevuje omluva do té doby, dokud není situace řádně prošetřena a není zřejmé, zda je oprávněná, či nikoli.

3. Správně zvolená formulace vět

Správně zvolená formulace vět se přímo odrazí v následném jednání zákazníka. Specialista by se měl vyhnout frázím typu: „To ale musíte...“, „Způsobil jste si...“, „Měl byste...“ aj. I v momentě, kdy je zákazník hrubý a útočný je nutné zachovat si přívětivé jednání.

4. Společně nalezené řešení

Zaměstnanec má povinnost projednávat jednotlivé kroky a návrhy řešení spolu se zákazníkem. Zákazník tak má pocit aktivního zapojení, možnosti volby a celkového dohledu nad průběhem řešení problému. Zaměstnanec se zároveň ujistí, že nalezený způsob řešení je v souladu s očekáváním zákazníka.

5. Prokázání viny

V momentě, kdy se prokáže vina na straně podniku, je nutné se patřičně omluvit (jménem celé společnosti). Dále je nutné vzniklou chybu co nejrychleji eliminovat, případně poskytnout zákazníkovi jisté odškodnění formou drobného daru. Pokud se prokáže chyba na straně klienta, v žádném případě nesmí zaměstnanec projevit úlevu či triumfální přístup (Limbeck, 2014).

2.5 Koncept péče o zákazníka

Zaměření marketingu na zákazníka se neustále vyvíjí v závislosti na zvětšujícím se trhu, rostoucí informovaností zákazníků, jejich preferencí a rozšiřující se možnosti výběru a volby ve spojení s tržními podmínkami na daném území. Rozvíjení udržitelného vztahu podniku se zákazníky je dlouhodobý proces a vyžaduje trvalý a systematický přístup organizací. Z expertního hlediska byl koncept CRM složen z pěti organizačních procesů:

1. Strategie rozvoje
2. Vytváření hodnot
3. Víceúrovňový integrační proces zákazníka
4. Informační management
5. Hodnocení výkonnosti

Dále bylo navrženo, aby se proces CRM skládal ze tří vysoce vyvinutých klíčových složek organizace, a to technologie, kultura a vztahy podniku a organizační CRM proces (Fibuch, 2015).

Kvalita služeb je hlavním předpokladem spokojenosti zákazníků, úzce provázaná s náklady, finanční výkonností a udržením zákazníků. Kvalita služeb je také potenciálním řešením pro zjištění chování spotřebitelů díky řízení lidských zdrojů. Podniky by se tak více soustředily na cílení zákazníků, vylepšování kvality poskytovaných služeb a zákaznické spokojenosti (Tseng, 2014).

2.6 Marketingový výzkum

Pro udržení konkurenční schopnosti podniku nestačí pouze zavést kvalitní CRM systém, pravidelně školit zaměstnance nebo regulovat řídicí procesy uvnitř podniku. Bez následného výzkumu a vyhodnocení vlivu prováděných činností na spokojenost zákazníků a změny trhu lze jen stěží upravovat zvolené metody, a udržet si tak svou pozici na trhu.

Marketingový výzkum zjišťuje stav vlastního tržního prostředí a jeho složení. Hlavními specifiky marketingového výzkumu jsou jeho aktuálnost a důvěryhodnost, vysoká vypovídací hodnota a ojedinělost informací. Marketingový výzkum lze rozdělit do dvou hlavních etap, a to přípravná a realizační etapa. Přípravná etapa procesu marketingového výzkumu zahrnuje předně rozpoznání a definování problému a následně se definují cíle, které určují další kroky celého výzkumu. Dále se vybírá nejvhodnější metoda sběru dat a určuje se vzorek respondentů. Realizační etapa následně obsahuje sběr a zpracování dat, analýzu dat, interpretaci výstupů a navržení doporučení.

Prostřednictvím výzkumu se získávají potřebná data, ze kterých se dále sestavují komplexní informace. Primárně se rozlišují sekundární a primární informace. Vždy se nejprve zjišťují sekundární informace (již shromážděná data pro jiný účel), které jsou podstatně levnější a časově méně náročné. Nicméně v případě potřeby dat pro konkrétní problém jsou využívána primární data, která jsou určena pro specifické potřeby managementu. Tato data jsou značně nákladnější a časově náročnější, výhodou je však

jejich aktuálnost a konkrétnost. Dále se rozlišuje kvantitativní výzkum, získávající číselné údaje a kvalitativní výzkum, který má spíše subjektivní charakter (názor, příčina, postoj).

V případě sběru primárních dat se využívá řada známých metod, mezi které spadá např. dotazování (telefonické, online, aj.), pozorování či experiment. Nejčastější metodou sběru dat je dotazníkové šetření. To se skládá z několika klíčových fází, a to stanovení předmětu dotazování, dle kterého se budou sestavovat základní otázky a klíčová slova, dále určení způsobů zadávání odpovědí, výběr cílových respondentů, kteří jsou pro dané šetření stěžejní, jakým způsobem bude dotazník poskytnut (pošta, online, rozhovor, aj.) a jak bude následně vyhodnocen. Velmi důležitá je také samotná konstrukce otázek v dotazníku a jejich vypovídací hodnota. Otázky by měly být jednoduché, přímé, bez cizích slov a odborných pojmů, konkrétní a krátké. Cílem není respondenta zahltit množstvím otázek, ale z každého konkrétního dotazu vytěžit maximum informací. Dle konstrukce dotazníku se rozlišuje strukturovaný dotazník, který má stanovenou logickou strukturu s uzavřeným počtem variant odpovědí a polostrukturovaný dotazník, rozšířený o otevřené otázky. Velmi často se používají hodnotící škály, které umožňují změřit názory a mínění respondentů.

Samotná data, která jsou prostřednictvím výzkumu zjištěna, nemají sama o sobě téměř žádnou vypovídací hodnotu. Závěrem realizační fáze výzkumu je proto zpracování a analýza dat. Jen tak je možné získaná data vyhodnotit a vyvodit z nich následná opatření. K této fázi se velmi často využívají počítačové systémy. Před vyhodnocením je však nutné ověřit správnost a úplnost zadávaných údajů. Poslední etapou celého procesu marketingového výzkumu je závěrečná zpráva spolu s doporučením a návrhy na zlepšení (Kozel et al., 2011).

3 Profil Servisních služeb Škoda Auto, a. s.

Jedním ze základních předpokladů v péči o zákazníka jsou výkonné poprodejní služby. Ve společnosti Škoda Auto, a. s. zajišťuje tuto funkci útvar Servisní služby, poskytující poprodejní servis a veškeré činnosti s tím spojené.

3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost Škoda Auto, a. s. (dále jen ŠA) je výrobní podnik automobilového průmyslu s více než stoletou tradicí. V současnosti si mohou zákazníci vybírat celkem ze sedmi modelových řad, mezi které spadá ŠKODA Citigo, ŠKODA Fabia a ŠKODA Fabia Combi, ŠKODA Roomster, ŠKODA Rapid a ŠKODA Rapid Spaceback, ŠKODA Yeti, ŠKODA Octavia a ŠKODA Octavia Combi, ŠKODA Superb a ŠKODA Superb Combi. ŠA je již od roku 1991 součástí koncernu Volkswagen. Zaměstnává více než 24 600 osob a díky řadě ocenění spadá mezi nejvýznamnější zaměstnavatele ČR. Tato společnost je také největší firmou dle tržeb (338 mld. Kč v roce 2015) a největším českým exportérem (skoda-auto, 2014).

3.1.1 Význam ŠA v automobilovém průmyslu pro ekonomiku ČR

Vývoj konkurenceschopnosti České republiky (dále jen ČR) v rámci průzkumu GCR se v posledních letech vyvíjel pozitivním směrem. Je zde patrné značné zlepšení oproti loňskému roku, kdy byla ČR na 37 místě (ze 140-ti zemí). Zatím nejslabším obdobím bylo pro zemi období 2013/2014 (viz Obr. 4), (weforum, 2016).



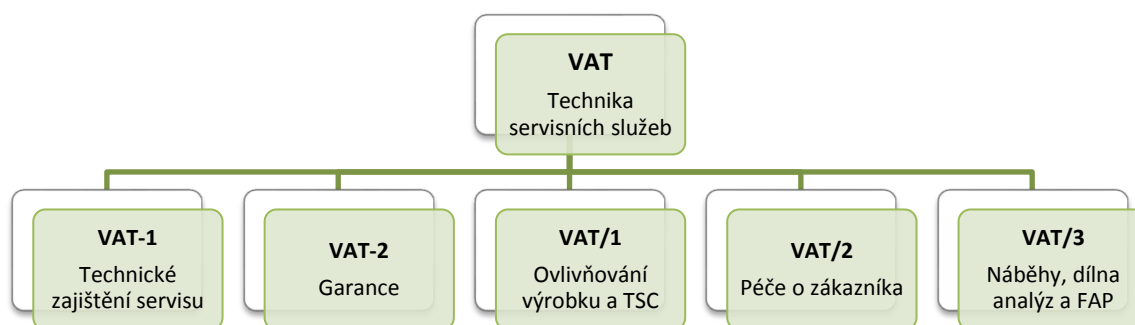
Obr. 4: Konkurenceschopnost České republiky

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků WEF

ČR spadá mezi ekonomiky tažené inovacemi. Příčinou pozitivního posunu je technologická připravenost, infrastruktura a makroekonomické prostředí. Naopak jistou slabinou jsou pro zemi institucionální kvalita a efektivita trhu práce. Tahounem ekonomiky je především průmysl, konkrétně zpracovatelský průmysl, který tvoří její převážnou část. Hlavní příčinou růstu v průmyslu je tradičně výroba motorových vozidel (investincniweb, 2016). ČR svou celkovou produkcí 1 328 788 ks silničních vozidel (r. 2015) dosáhla nového rekordu. Osobních automobilů bylo vyrobeno celkem 1 298 236 ks. Největší podíl na produkci nese právě ŠA (56,8 %), dále HMMC Nošovice (26,4 %) a v neposlední řadě výrobce TPCA Czech (16,9 %), (autosap, 2016). ŠA je díky svým opakovaným úspěchům jedním z nejúspěšnějších automobilových výrobců ve světě. Své zastoupení má ve více než 100 zemích světa a působí u více než 150 000 dodavatelů. Není tedy pochyb o tom, že ŠA je významným tahounem české ekonomiky.

3.2 Funkce Servisních služeb ŠA

Hlavní činností Servisních služeb je technická podpora domácí i zahraniční servisní sítě. Mezi další činnosti patří účelně a kvalitně provedené opravy vozů s přiměřenými náklady, řešení stížností a reklamací zákazníků, řízení servisních akcí a analýz vozů, management garančních nákladů a další významné činnosti zajišťující poprodejní servis. Struktura servisního útvaru je dále rozdělena do pěti dalších oddělení, která zajišťují jednotlivé činnosti, týkající se buď výrobků, nebo jednání se zákazníkem (viz Obr. 5).



Obr. 5: Organizační struktura VAT/2

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Hlavní činností oddělení **Technického zajištění servisu VAT-1** je správa servisní literatury (tvorba, překlad, distribuce). Dále se zabývá vytvářením software pro diagnostický a informační systém a zajišťováním vybavenosti jednotlivých dílen podniku.

Oddělení **Garance VAT-2** zabezpečují poskytování garancí pro jednotlivé automobily spolu s prováděnými audity a analýzami v oblasti garancí a kulancí. Dále vytváří rozpočty pro jejich možné čerpání a provádí pravidelné kontroly vyměněných dílů.

Technické servisní centrum a ovlivňování výrobku VAT/1 zajišťuje proces odstraňování závad, poskytuje technickou podporu, provádí podrobné analýzy vozů, kontroluje jednotlivé postupy a procesy dle dílenské a servisní literatury a jejich proveditelnost. Ovlivňování výrobku se týká především nových vozů s cílem snižovat servisní a garanční náklady, aj.

Oddělení **Péče o zákazníka VAT/2** je svou činností klíčovým prvkem při zajišťování spokojených zákazníků a vylepšování pozice vzhledem ke konkurenci. Hlavními aktivitami tohoto oddělení jsou přijímání, zpracovávání a vyřizování dotazů, stížností a reklamací zákazníků z tuzemska i ze zahraničí, zajišťování garancí, účast na servisních akcích, aj. Spolu s tím také souvisí spolupráce s importéry a smluvními obchodníky ŠA, řízení databázového systému SKS a mnoho dalších aktivit.

Oddělení **Náběhy nových modelů, dílna analýz a FAP platformových dílů VAT/3** se zaměřuje na koordinaci a řízení náběhů nových modelů pro oblast After sales a řízení procesu odstraňování závad platformovaných dílů (FAP). Další stěžejní činností jsou detailní analýzy jednotlivých vozů, jejich závad a oprav spolu s dalšími servisními činnostmi a řízení dílny analýz.

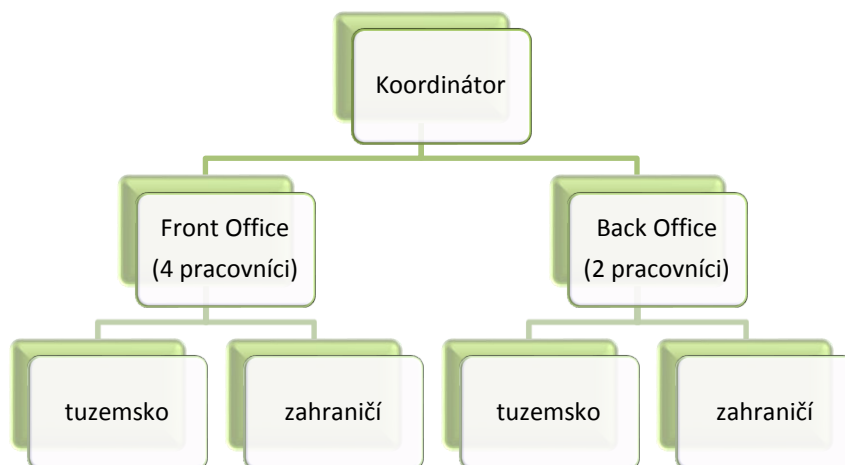
Všechna oddělení spolu vzájemně spolupracují, předávají si potřebné informace a zajišťují bezproblémový chod servisních akcí. Tvoří tak nedělitelný celek v procesu řízení poprodejněho servisu.

4 Péče o zákazníka (VAT/2)

Dojde-li k situaci, kdy zákazník není spokojen s výrobkem společnosti, došlo k určité závadě na voze nebo pouze potřebuje získat konkrétní informace, obrátí se právě na oddělení Péče o zákazníka (dále jen VAT/2). To svým působením významně přispívá k naplňování motta společnosti: „... *jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré.*“ Hlavním posláním VAT/2 je zvyšovat spokojenost a loajalitu zákazníků ke značce. Pro efektivní chod oddělení je v první řadě stěžejní vytvořit dostatečné množství dobře proškolených zaměstnanců, dále zajistit výkonné technické zázemí, jasně a stručně definovat procesy péče o zákazníka a udržovat pravidelnou komunikaci na všech úrovních podniku.

4.1 Organizační struktura oddělení

Na daném oddělení spolupracuje sedm vyškolených specialistů, vedených jedním koordinátorem. Cílem je zajistit nejvyšší spokojenost zákazníků nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Specialisté jsou tedy rozděleni dle svých jazykových znalostí. Část týmu se zabývá převážně tuzemskými zákazníky. Další část týmu se specializuje na německy hovořící zákazníky a zbytek převážně na anglicky mluvící zákazníky. Dále je oddělení rozděleno na Front office (dále jen FO) a Back office (dále jen BO), (viz Obr. 6). FO vyřizuje převážnou část podnětů na telefonu a potýká se s relativně snadnějšími případy. Naopak BO vyřizuje komplikovanější podněty, které jsou procesně náročnější a vyžadují větší časový fond. FO má také na rozdíl od BO možnost vybírat si konkrétní případy z fronty příchozích podnětů a postupovat procesně složitější případy do BO. V neposlední řadě je každému specialistovi přidělen projekt mimo jeho běžnou pracovní činnost. V příkladu mohu uvést vedení měsíčních statistik, Mirror Link, spravování průběžných reportů, aj.



Obr. 6: Organizační struktura VAT/2

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

4.2 Využívané informační technologie

Primárně využívaným CRM systémem celého oddělení je SKS KuBa (dále jen SKS), který byl vyvinut společností Audi a je spouštěn pomocí aplikace programu SAP. SAP je integrovaný systém využívaný pro podporu obchodních procesů v celém podniku. SKS umožňuje vést přesnou databázi všech zákazníků a jejich podnětů v elektronické podobě. Napomáhá k shromažďování primárních dat o zákaznících (jméno, adresa, telefon, aj.) a jejich vozech spolu s dalšími údaji, spojenými s jednotlivými úkony ve vztahu se zákazníkem. Mimo jiné umožňuje získaná data třídit a analyzovat.

Jednotlivé podněty jsou přijímány jak v elektronické, tak i v písemné podobě. Nejvíce využívaným způsobem komunikace je e-mail. Veškeré příchozí zprávy, doručeny na adresu sks.service@skoda-auto.cz, se přímo zobrazí na úvodní straně systému s názvem „Hlášení“ (viz příloha A). Neméně častým způsobem jsou telefonické hovory a písemná korespondence. Ta je pomocí scanneru převedena do elektronické podoby a opět zaslána na danou adresu. Primárním krokem při přijetí podnětu je pečlivé zaevidování kontaktu. Následně jsou podněty přerozděleny pracovníkem FO dle předmětu zprávy a korespondenčního jazyka mezi ostatní specialisty. Ti při řešení podnětů veškeré aktivity zaznamenávají právě do tohoto systému. Vše je tak snadněji dohledatelné a ověřitelné.

Spolu se systémem SKS jsou dále využívány následující systémy:

- DISS

Tento systém sehrává velmi důležitou roli ve všech technicky pokročilejších případech. Díky své celosvětové dostupnosti slouží jako nástroj pro stálou komunikaci mezi všemi partnery ŠA. Obsahuje rozsáhlou databázi všech automobilů, uskutečněné opravy a servisní zásahy a další potřebné informace o historii vozu, které slouží jako „včasné varování“ některých možných technických problémů.

- SAGA/2

Jedná se o systém umožňující zpracování standardizovaných garančních požadavků ze servisní sítě Škoda. Opět se jedná o software společný pro celý koncern Volkswagen AG. Oddělení VAT/2 v tomto programu dohlíží na korektnost použití garancí v rámci daných podmínek.

- ETKA

Neméně využívaným systémem je také ETKA, zpřístupňující kompletní databázi originálních náhradních dílů a příslušenství Škoda.

4.3 Procesy oddělení VAT/2

Pro zajištění nejvyšší spokojenosti a naplnění očekávání z užívání vozu dodržují specialisté několik základních principů (viz Tab. 1). Účelem těchto zásad je udržovat určité procento opětovně eskalovaných a znovuotevřených případů, jednat v určitém časovém rozmezí a upevnit tak vztah se zákazníkem.

Tab. 1: Standardy oddělení VAT/2

Aktivity	Cíle (KPI)
Opětovně otevřené případy vs. celkové případy	≤ 20 % v rámci celého trhu
Doba odezvy pro eskalované případy	≤ 2 pracovní dny
Řešení (rozhodnutí o postupu)	≤ 8 pracovních dnů
% eskalovaných případů	< 5 % v rámci celého trhu
% eskalovaných případů představenstvu	< 1 % v rámci celého trhu

Zdroj: vlastní zpracování dle interního zdroje

Mimo výše zmíněné zásady jsou pro management VAT/2 důležité tzv. „hladké procesy“ při řešení potíží s vozem. V ideálním případě by měl být zákazník nejprve v kontaktu s partnerem ŠA (tzv. „dealer“), který by měl být schopen zajistit plnou péči pro potřeby zákazníka. To samé se týká i zahraničního trhu, kde je výrobce zastupován importéry Škoda (prodejce vozů v zahraničí). Partneři, spolu s importéry, by měli být pravidelně v kontaktu a pokusit se vyřešit podnět bez eskalace k výrobcí. V opačném případě dochází k vyšším nákladům, nižší účinnosti a k narůstající časové prodlevě díky delší eskalační cestě (viz Obr. 7). Během zpracovávání podnětů na jakémkoliv stupni je kladen důraz na kvalitu a obsah získávaných dat a informací, využívaných v procesu vyřizování případu.



Obr. 7: Proces eskalování stížností

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat

4.3.1 Postup při vyřizování zákaznických podnětů

Způsobů doručení zákaznických podnětů na oddělení VAT/2 je hned několik. Jedním z nich je kontaktování externí agentury ŠA Lighthouse pomocí bezplatného telefonního čísla 800 600 000 nebo e-mailové adresy info@skoda-info.cz. Úkolem této agentury je poskytovat základní informační a poradenskou činnost. Případy nad tento kompetenční rámec jsou přeposílány právě na oddělení VAT/2 přímo do zmiňovaného systému SKS.

Mimo Lighthouse mohou zákazníci kontaktovat přímo ústřednu ŠA na čísle 326 811 111, které je zveřejněné na oficiálních stránkách Škoda Auto. Infolinka poté jednotlivé hovory přepojuje na konkrétní oddělení, dle předmětu hovoru. Další variantou jsou přeposílané případy od autorizovaných servisů v případě, že zákazník není spokojen s daným stanoviskem. V neposlední řadě je tu i možnost osobní návštěvy zákazníka na oddělení.

Po přijetí stížnosti se postupuje následujícím způsobem:

› **Založení kontaktu**

Specialista VAT/2 si nejprve ověří, zda již zákazník není zaznamenán v systému SKS spolu s informacemi o voze a konkrétním podnětu. Pokud není zákazník v systému evidován, provede se nová registrace se všemi potřebnými údaji (kontaktní údaje, VIN kód, údaje o voze, aj.).

› **Rozbor případu**

Dalším krokem je vyhodnocení všech relevantních faktorů, souvisejících s případem a zanalyzování všech okolností, za účelem stanovení dalších postupů. Prověří se data o voze (pomocí DISS, SAGA, aj.), servisní knížka a již provedené zákroky. V případě, že sběr a ověřování informací trvá déle než 48 hodin, je nutné zákazníka informovat alespoň o přijetí stížnosti.

› **Řešení případu**

Pro úspěšné vyřešení případů se kromě zmiňovaných IT systémů využívají také další prozákaznické nástroje, jako je kulanční katalog, poukazy pro servisní prohlídky, zapůjčení náhradního vozidla, pozvání k různým akcím aj. Cílem těchto nástrojů je zvýšit spokojenost zákazníků. Kopie konečné odpovědi nebo stručné informace jsou zaslány všem zúčastněným stranám.

4.4 Zásady správné komunikace

Jasná a efektivní komunikace je klíčovým činitelem pro dosažení stanovených cílů. Z tohoto důvodu bylo zavedeno několik zásad, týkajících se písemné komunikace. Mezi tyto zásady spadá:

- Dvojitá kontrola: omezení možných chyb a zajištění vysoké kvality odpovědí.
- Individualita: Zákazník je osloven celým jménem spolu se souvisejícími detaily.
- Srozumitelnost, jasnost, logická uspořádanost, návaznost textu.
- Definování účelu písemnosti: předběžná odpověď, řešení nebo procesní návrh, aj.
- Uvádět pouze důležité informace související s případem.
- Čitelnost textu. (dle interního zdroje ŠA).

5 Analýza péče o zákazníka a jeho vliv na konkurenceschopnost

Spokojenost zákazníka je pro podnik nepostradatelnou konkurenční výhodou, kterou lze jen stěží nahradit či napodobit. Nicméně na podnik působí i celá řada dalších faktorů, které lze analyzovat pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí.

5.1 Porterův model pěti sil pro vybraný podnik

Pomocí Porterova modelu pěti sil lze identifikovat konkurenční pozici a rivalitu na trhu pro zmapování pozice vybraného podniku.

- **Konkurenční rivalita na trhu**

Automobilový trh, kde Škoda Auto působí, je charakteristický vysokou účastí konkurujících značek jak tuzemských, tak i zahraničních podniků. Ohrožení ze strany již existujících konkurentů je tedy vysoké a faktorů, ovlivňujících konkurenční pozici firmy, je mnoho. Prioritně se jedná o kvalitu produktů, zvolené cenové strategie, komunikační strategie i zvolený způsob distribuce.

Mezi hlavní konkurenty značky ŠA dle výsledků celkových prodejů vozů za rok 2015 patří Volkswagen, na třetím místě konkuruje společnost Hyundai a mezi další značky patří Ford, Dacia a Opel. Menšími hrozbami jsou Renault, Kia, Peugeot a Seat (viz Tab. 2).

Tab. 2: Prodej nových osobních aut za rok 2015

Společnost	Počet prodaných vozů za rok 2015
Škoda Auto, a.s.	73 927
Volkswagen	23 754
Hyundai	19 688
Ford	15 432
Celkem	230 857

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Všechny výše uvedené značky nabízí prodej vozů v totožných segmentech. Detailní stav prodeje vozů dle tříd je uveden v příloze (viz Příloha C). Z výsledků je zřejmé, že si ŠA udržuje stále vedoucí pozici.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Automobilový průmysl je na našem území značně rozvinutým odvětvím. Soutěživost je vysoká a bariéry vstupu nových konkurentů jsou téměř minimální. Nicméně podle průzkumu poměrně stabilního českého automobilového trhu se usuzuje, že pravděpodobnost zásahu nového konkurenta je nízká. Jistou hrozbou pro evropský trh by mohla být rostoucí výroba aut v Turecku, která díky vysokým investicím do výrobních kapacit zvyšuje prodeje v Evropě. Největšími tureckými producenty jsou Tofas, Ford Otosan, Oyak Renault a Toyota Motor (prumysldnes, 2016). Jistý pozitivní vývoj vykazují dle zveřejněných informací také britské společnosti automobilových výrobců a obchodníků. Jejich automobilový průmysl se vymanil z předchozí krize a nyní stouply vývozy aut do Evropy až o 11,3 %. S pozitivním vývojem jsou opět spojené další významné investice a rozšiřování výroby (businessinfo, 2016). Jistou pozornost si zaslouží také Čína a její nadbytečné kapacity automobilek. Předpokladem pro rok 2020 je nárůst výroby až na 20 milionů aut a tím pádem i nárůst exportu až na 3 miliony vozů pro globální trhy. Vznikla zde také zcela nová automobilka s názvem Qoros. Jedná se o velmi lukrativní projekt čínských výrobců pro evropský trh (klubinvestoru, 2016).

- **Hrozba vzniku substitutů**

Hlavním substitutem automobilového průmyslu jsou prostředky veřejné hromadné dopravy, mezi které spadají autobusy, MHD, vlaky, tramvaje, metra, lodě a letadla. Zajímavostí je, že ČR se umístila na prvním místě ve světě v počtu autobusů, vyrobených v přepočtu na obyvatele (ekonomika.idnes, 2016). Substitutem jsou také motocykly a nemotorové prostředky (např. kolo), které jsou využívány individuálně a jen na kratší vzdálenosti. Jisté ohrožení je patrné i z rozvíjejícího se trendu tzv. Carsharingu (tzv. „auto na půl“). Jedná se o zapůjčení auta na určitou dobu. I v případě, že by byl celý vozový park sestaven z vozů ŠA, tak jedno sdílené auto nahradí deset soukromých aut, a to by mohlo ovlivnit celkové prodeje podniku. Dále je nutné brát v potaz neustálou kolísavost cen pohonných hmot, která by mohla přispět k užívání substitutů. Jistou bariérou je ale rostoucí

index životní spokojenosti Čechů, který stoupá s dosaženým vzděláním a rostoucími příjmy. V současnosti je index spokojenosti na nejvyšší úrovni od konce roku 2003 (byznys.ihned, 2016). Jistý vliv má také psychologický efekt, kdy vlastnění auta je určitým faktorem úspěchu, flexibility a jistoty dané osoby.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vzhledem k rozsáhlé dodavatelské síti, velkému odebíranému množství jednotlivých dílů jak z tuzemského, tak i ze zahraničního trhu, vysoké koncentraci dodavatelů a nízkým nákladům spojeným s přechodem k jinému dodavateli, není vyjednávací síla dodavatelů veliká. Značný vliv má i dobré jméno značky, jistota a garance úhrady vzniklých závazků dodavatelům.

- **Vyjednávací síla kupujících**

Vyjednávací síla zákazníků je v automobilovém průmyslu vzhledem k množství konkurujících značek, stupni informovanosti a nízkým nákladům při přechodu ke konkurenci velmi silná. Zákazník je ovlivňován především cenou, kvalitou výrobku, důvěryhodností značky a inovacemi produktů. Kupující svou možností výběru tlačí ceny automobilů dolů. Stěžejní je tak znát požadavky stávajících i potenciálních zákazníků, jejich potřeby a vyvíjet dlouhodobé loajální vztahy pro snížení přechodu ke konkurenci.

5.2 Výzkum spokojenosti zákazníka a jeho hodnocení

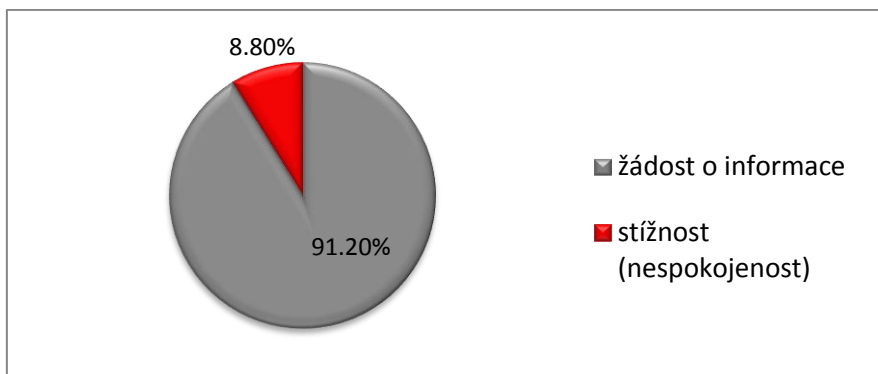
Pro zhodnocení vlivu oddělení VAT/2 na zákaznickou spokojenost bylo nutné provést marketingový výzkum a pomocí zjištěných výstupů navrhnout možná opatření pro optimalizování výkonu oddělení. Hlavní problematikou výzkumu bylo vyhodnocení relevantních faktorů, působících na spokojenost zákazníka. Mezi tyto faktory spadá rychlost vyřízení stížnosti, aktivní zájem specialisty VAT/2 o konkrétního zákazníka, přístup k dané stížnosti, zda byl podnět vyřešen či nikoli a jakým způsobem. Hlavním cílem výzkumu je tedy zjistit, jak je zákazník spokojen s přístupy a metodami oddělení VAT/2 a v případě nespokojenosti identifikovat hlavní důvody.

Vzhledem k povaze zjišťovaných dat byla zvolena metoda dotazování. Pro zajištění pokrytí co nejširšího vzorku respondentů při nízkých nákladech bylo dotazování uskutečněno pomocí elektronických dotazníků, které byly zasílány na e-mail respondentů. Pro získávání a okamžitý záznam odpovědí byl využíván interní software, tzv. QuickFeedback (dále jen QFB). Výhodou QFB jsou poměrně nízké náklady na systém.

Dotazník byl složen celkem z devíti otázek. Každá otázka má předem zvolený počet možných odpovědí. První tři otázky slouží k rozřídění zákazníků do jednotlivých kategorií a týkají se důvodu kontaktování oddělení VAT/2, typu vozu, kterého se dotaz týkal a stáří vozu. Následující čtyři otázky jsou stěžejní pro vyhodnocení kvality péče o zákazníka a jejich obsahem je dotazování na spokojenost s rychlostí odpovědi specialisty, zda byl projev dostatečný zájem o zákazníkův problém, jak se k problému přistupovalo a zda byl vyřešen. Poslední dvě otázky opět slouží ke kategorizaci a jejich obsahem je zjištění návštěvnosti autorizovaných servisů ŠA a důvod kontaktování zákaznické podpory. Přesná struktura dotazníku je uvedena v příloze (viz Příloha D).

Nejedná se o vyčerpávající šetření spokojenosti všech zákazníků. Vzorek respondentů byl vybírán na základě obtížnosti řešeného podnětu a dle celkových nákladů. Čím obtížnější je daný podnět (delší doba zpracování, složitější procesy), tím nákladnější je pro podnik (jednání s právním oddělením, vyšší náklady spojené s řízením). Z toho důvodu byli vybíráni zákazníci, kteří spadají do středně obtížných až obtížných případů. Celkem bylo odesláno 6 383 dotazníků. Zodpovězených bylo celkem 1 701 dotazníků. Z důvodu předmětu šetření budou dále rozebírány pouze otázky, které mají přímý vliv na spokojenost zákazníka.

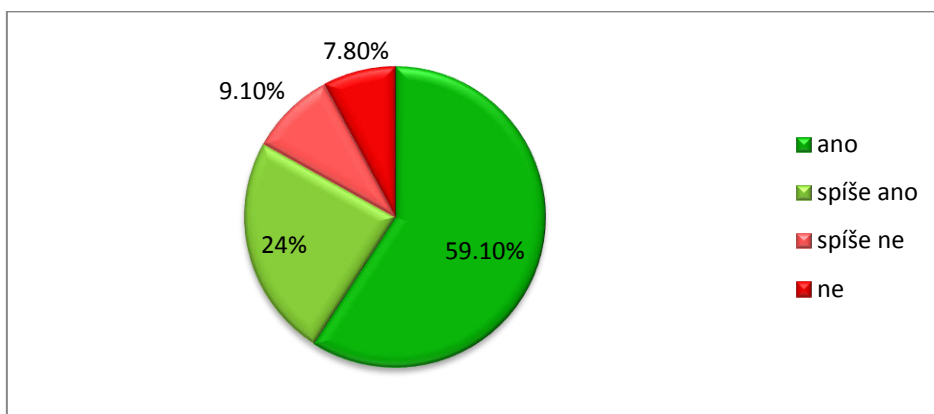
Prvním zjišťovaným faktorem byla příčina kontaktování zákaznické podpory. Účelem položené otázky (*Jaký byl Váš důvod kontaktovat zákaznickou podporu?*) bylo segmentovat zákazníky dle obsahu podnětu. Z grafu vyplývá, že nejčastějším důvodem byly z 91,2 % dotazy, týkající se například postupů při opravách, informací o náhradních dílech, záručních podmínkách, aj. Přímé stížnosti byly zaznamenány pouze z necelých devíti procent (viz Obr. 8). Dosažený výsledek je velmi příznivý. Včasná informovanost zákazníků eliminuje výsledné procento nespokojených zákazníků.



Obr. 8: Důvod kontaktování zákaznické podpory

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Následným předmětem šetření byla spokojenost s rychlostí vyřizování podnětu. Účelem této otázky (*Byl(a) jste spokojen(a) s rychlostí vyřízení Vašeho požadavku?*) bylo vyhodnocení spokojenosti zákazníků s termínem obdržení odpovědi. Rychlost velmi úzce souvisí se standardy oddělení, které jsou dle dosažených výsledků (viz Obr. 9) specialisty VAT/2 dodržovány. Dosažený výsledek má přímý vliv na výslednou spokojenost zákazníka a rychlost odezvy je velmi často kontrolována vedením oddělení.

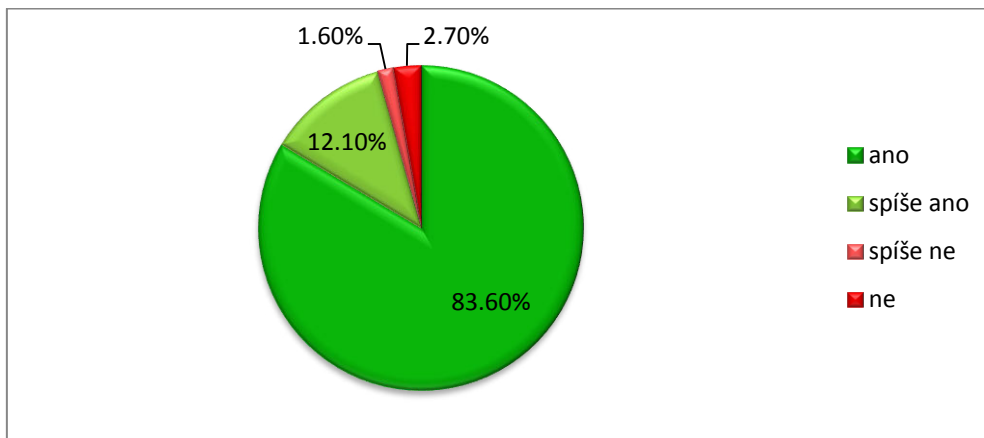


Obr. 9: Spokojenost s rychlostí vyřízení požadavku

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Při jednání se zákazníky se klade velký důraz nejen na rychlost vyřízení podnětu, ale především i na styl jednání zaměstnance se zákazníkem. Specialisté VAT/2 jsou odborně proškoleni nejen v komunikacích, ale i v jistých modelových situacích. Účelem položené otázky (*Byl přístup osoby, která Váš podnět řešila, zdvořilý?*) bylo vyhodnocení

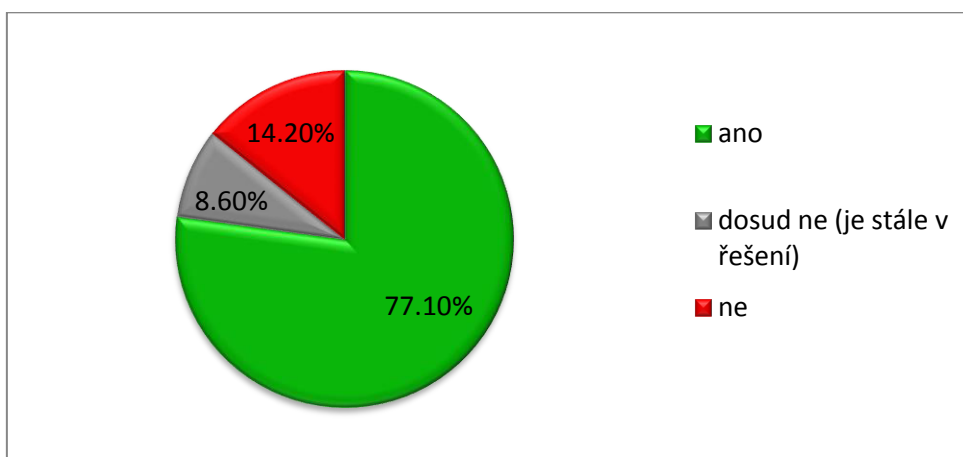
spokojenosti zákazníka s jednáním zaměstnance VAT/2. Z následujícího šetření je evidentní vysoká spokojenost s přístupem specialistů (viz Obr. 10).



Obr. 10: Spokojenost zákazníka s přístupem specialisty VAT/2

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

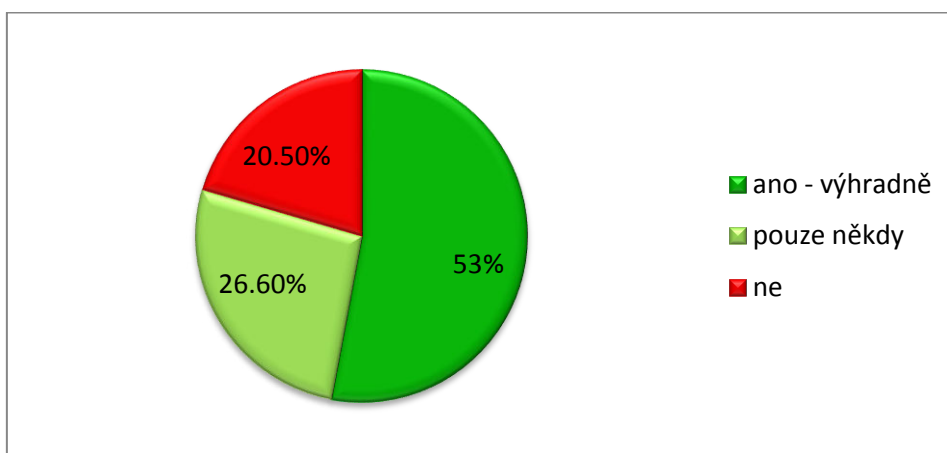
Následující otázka (*Byl Váš podnět zodpovězen (vyřešen)?*) vyhodnocuje procento doposud nevyřízených podnětů. Vzhledem k vysoké koncentraci zákaznických podnětů je procento vyřešených případů (77,1 %) velmi dobrým výsledkem (viz Obr. 11). Častým důvodem nezodpovězených podnětů bývají např. zpoplatněné odpovědi, kdy zákazník vyžaduje interní data, která jsou poskytována pouze za určitou peněžní částku.



Obr. 11: Vyřešení podnětů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Následující oblast šetření (*Využíváte služeb autorizovaných servisních partnerů ŠKODA?*) velmi úzce souvisí s výsledným řešením podnětu. Mohou nastat dvě situace. Buď zákazník nevyužívá služeb autorizovaných servisních partnerů Škoda, nedodrжуje pravidelné servisní intervaly nebo jiným způsobem porušuje předepsané úkony, a tím pádem není podnět vyřízen ke spokojenosti zákazníka. Nebo zákazník s daným vozem v záruce provádí pravidelnou servisní péči u neautorizovaného servisu, což je vzhledem k Blokové výjimce EU možné, ale neprokáže, že byly na voze učiněny veškeré výrobcem předepsané úkony a kontroly právě v rámci servisní prohlídky, a tím pádem opět nelze vyhovět požadavkům zákazníka. V obou případech se jedná o nedodržení servisních pravidel. Z pohledu zákazníka tak dochází k nežádoucímu řešení v podobě neposkytnutí finanční kompenzace či jiných výhod.



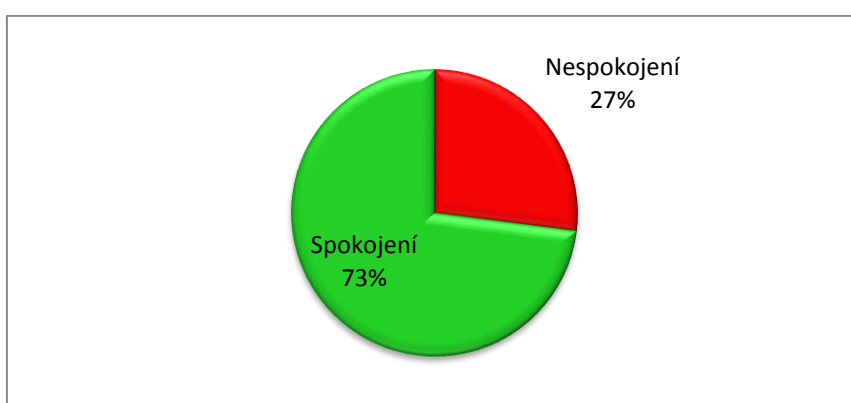
Obr. 12: *Využívání služeb autorizovaných servisních partnerů Škoda*

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Zjištěné procento nevyužívání služeb servisů (20,50 %) je mírně vyšší, než je předpoklad vedoucích pracovníků VAT/2 (viz Obr. 12). Mezi další zjištěné důvody mimo jiné spadá absence autorizovaného servisu v místě bydliště zákazníka, nižší ceny oprav a služeb u neautorizovaných servisů, doporučení příbuzných a přátel, aj.

Snahou oddělení VAT/2 je zvýšit procento návštěvnosti autorizovaných servisů, neboť je tím výrazně usnadněn proces řízení reklamací ke spokojenosti zákazníka.

Stěžejním ukazatelem odrážejícím veškeré úsilí oddělení VAT/2 je index CSI. Pro výpočet byl využit vzorec (1) uveden v kapitole 2.2 (viz kap. 2.2.). Výsledky předchozích šetření významně ovlivňují celkový index spokojenosti zákazníka a je patrná vzájemná souvislost jednotlivých zkoumaných oblastí. Hlavním zjištěným důvodem nespokojenosti zákazníků je nevyhovění jejich požadavkům, například z toho důvodu, že neplní své servisní povinnosti a nejsou jim tak poskytnuty stejné náhrady jako zákazníkům loajálním. Nicméně dosažený výsledek 73 % spokojenosti zákazníků lze hodnotit jako uspokojivý (viz Obr. 13).



Obr. 13: Index spokojenosti zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

Dosažené výsledky dotazníkového šetření jsou hodnoceny jako uspokojivé a v souladu s podnikovými cíly a standardy. I přesto, že se jedná o vybraný segment zákazníků, spadajících do středně obtížných až obtížných případů, nepřesahuje žádná z odpovědí hranici negativních výsledků. Zjištěné hodnoty analýzy péče o zákazníka korelují se současným postavením podniku na trhu a odráží rivalitu konkurujících podniků.

6 Návrhy na zlepšení

Nicméně i přes výše zmíněné pozitivní výsledky je zde řada vlivů, které by mohly mít dopad na predikci budoucího vývoje. Jedním z rizikových faktorů je rychlost vyřizování požadavků.

I přesto, že dosažená spokojenost zákazníků s rychlostí odesílaných odpovědí byla hodnocena relativně pozitivně (83,1 %), byl v průběhu dotazování zaznamenán mírný nárůst nespokojenosti zákazníků s reakčními časy. Hlavním důvodem byl úbytek dvou zaměstnanců, kteří nebyli nahrazeni. Při původním počtu specialistů (celkem 7 zaměstnanců mimo koordinátora) byl zaznamenán maximální počet zákaznických podnětů v systému SKS přibližně 40 hlášení měsíčně s reakčními časy zaměstnanců do tří pracovních dnů. V momentě snížení počtu specialistů se prodloužila doba odesílání odpovědí téměř o dva pracovní dny, výrazně přibýval počet hlášení v systému SKS (v současnosti kolem 70 hlášení) a vzrostl tedy i počet stížností na jednoho zaměstnance. Daná situace se promítla i do výsledků výzkumu, kdy nespokojenost s rychlostí vyřízení požadavku vzrostla z 6,5 % na 7,8 % nespokojených zákazníků.

Současný tlak na rychlost má vliv nejen na kvalitu odesílaných odpovědí, ale i na vyšší pracovní vytížení zaměstnanců. Vzhledem ke stále rostoucím nárokům zákazníků se doporučuje co nejrychleji nahradit původní ztrátu dvou zaměstnanců, aby se předešlo zvyšování nespokojenosti s rychlostí reakcí pracovníků VAT/2. Při navyšování kapacity personálu je nutné zvážit vzhledem k velikosti podniku delší procesy přijetí nového zaměstnance, určitou dobu zaškolení a vyšší personální náklady. Proto je nejvýhodnějším navrhovaným řešením využití fluktuace zaměstnanců v podniku a rozšířit tak tým specialistů z řad již stávajících zaměstnanců, u kterých si lze velmi snadno ověřit jejich pracovní nasazení, dosažené výsledky, schopnosti a dovednosti. Dané řešení je i nejméně nákladné. Jistou formou náhrady kmenového zaměstnance by mohly být také velmi využívané praktikantské pozice. Nevýhodou tohoto řešení jsou ale omezené přístupy a pravomoci. Další formou náhrady jsou zaměstnanci přijímáni z externích agentur (např. Manpower). Nicméně i tento segment zaměstnanců nemá plné pravomoci jako kmenový zaměstnanec a jedná se o časově náročnější a nákladnější řešení.

Současná velikost kapacity personálu a delší reakční časy specialistů také úzce souvisejí se zaznamenanými odpověďmi na otázku, zda byl podnět zodpovězen (vyřešen). Z dosažených výsledků vyplývá, že téměř 14 % podnětů nebylo vyřešeno a dalších 8,6 % je stále v řešení. Cílem oddělení VAT/2 je výsledné procento nevyřešených podnětů permanentně snižovat, neboť to má přímý vliv na výslednou spokojenost zákazníků.

Častým důvodem nezodpovězených podnětů bývá vyžadování informací, které jsou poskytovány pouze za určitou finanční částku. Zpoplatněná interní data zákazník většinou není ochoten zaplatit. Nejedná se ale o jediný faktor. Výsledné procento nevyřešených podnětů velmi úzce souvisí s návštěvností autorizovaných servisů ŠA. Bylo zjištěno, že téměř 20 % zákazníků nenavštěvuje autorizované servisní partnery a téměř 27 % je navštěvují pouze ojedinele. V případě, že zákazník navštíví neautorizovaný servis a neprokáže provedení servisních úkonů předepsané výrobcem, poruší tím záruční podmínky a podnět nemůže být vyřešen ku prospěchu zákazníka. Cílem je tedy zvýšit návštěvnost autorizovaných servisů a tím i zvýšit výsledné procento vyřešených případů. Motivem častější návštěvnosti by mohly být mimo vyšších slev na opravách vozů také garance vysoké kvality prováděných úkonů servisem. Vyšší kvality lze dosáhnout pravidelnou informovaností, školením servisních partnerů a častějšími audity. Jistým vlivem je také vzhled a vybavenost servisu. Je nutné neustále ověřovat, zda jsou dodržovány veškeré předepsané standardy vybavení servisu. Zajišťováním těchto základních faktorů vzroste důvěra zákazníka v daný servis, tím se zvýší procento návštěv autorizovaných partnerů. Daný výsledek by se mimo jiné promítl i do celkového indexu spokojenosti zákazníka.

Jistou zjištěnou slabinou, která má přímý vliv nejen na procento zodpovězených podnětů, ale i na samotnou rychlost odesílání odpovědí, je zastaralost využívaného interního CRM systému SKS Kuba, který je na oddělení zaveden již přes 9 let. S letitostí tohoto programu je spojena řada komplikací a nedostatků. Jedná se především o výpadky systému během komunikace se zákazníkem, komplikování zpracovávání případů delším časovým prostojem, či neschopnost vyrovnat se dnešnímu tempu moderních technologií a rychlosti komunikace např. prostřednictvím sociálních sítí.

Z tohoto důvodu jsou doporučovány dvě zásadní změny, a to buď obnova celého systému, případně vyjednání nutných aktualizací současného systému, což by bylo pro oddělení méně nákladné. Nicméně ani jedna z cest vzhledem k složitosti interních procesů není krátkodobého charakteru a jednalo by se o velmi složitý a zdlouhavý postup. Jistě by ale sebou přinesl řadu výhod a lepších výsledků.

Veškeré výše zkoumané atributy přímo ovlivňují dosažené výsledky Indexu spokojenosti zákazníka, měřeného dle vzorce (1). Celkové procento nespokojených zákazníků (27 %) úzce souvisí se zjištěnými výsledky nezodpovězených podnětů (14,20 %) a podnětů, které jsou dosud v řešení (8,60 %), spolu s hodnocením rychlosti vyřízení požadavku, kdy nespokojenost dosahovala téměř 8 %. Nejedná se o jediné faktory, působící na dosažené výsledky výzkumu indexu spokojenosti zákazníka. Nicméně se jedná o primárně zjišťované atributy, které jsou přímo ovlivnitelné specialisty VAT/2. Dalšími atributy jsou image, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, aj. To je ale předmětem zkoumání jiných oddělení (např. oddělení After Sales), které úzce spolupracují s oddělením VAT/2.

Neopomenutelným předmětem zkoumání byl samotný přístup specialistů k danému podnětu. I přesto, že byl dosažený výsledek velmi uspokojivý (celkové procento kladně hodnotících zákazníků dosáhlo téměř 84 %) doporučuje se i nadále zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, rozšiřovat a ověřovat jejich komunikační dovednosti a především pravidelně podávat zpětnou vazbu k dosaženým výsledkům. Je nutné zajišťovat odpovídající pracovní podmínky a motivovat specialisty například pomocí finančních odměn, zaměstnaneckých benefitů a jiných výhod s tím spojených. Zaměstnanci oddělení VAT/2 pravidelně přicházejí s rozhořčenými zákazníky do styku a jejich činnost přímo působí na spokojenost zákazníka.

Závěr

Na základě výsledků dotazníkového šetření nelze zpochybnit, že právě pozitivní vztah zákazníka k podniku je vzhledem k vysoce konkurenčnímu trhu základním faktorem úspěchu. Pokud jsou zákazníci s produktem a službami spokojeni, nemají důvod měnit značku či dodavatele. Škoda Auto si svou péčí o současné i potenciální zákazníky vytváří jasnou konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům. Výsledné procento indexu spokojenosti zákazníků jednoznačně demonstruje snahu oddělení Péče o zákazníka udržet si loajální a věrné zákazníky a zajistit jejich spokojenost s užíváním vozu.

Schopnost podniku konkurovat ostatním podnikatelským subjektům je patrná i z neustálého zvyšování počtu prodávaných aut, a to nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu. Jistou konkurenční výhodou je nepochybně také letitá historie a tradice značky Škoda na českém i zahraničním trhu. Škoda Auto, a. s. patří mezi automobilové výrobce s nejbohatší tradicí, která dopomáhá k důvěře a věrnosti značky i v současnosti. Jistou výhodou je mimo jiné i konzistentnost hlavního podnikatelského záměru a stabilita vnitropodnikových procesů.

I přes rozsáhlý počet současných konkurentů na trhu, velké množství substitutů a značnou vyjednávací sílu zákazníků, zmíněnou v analýze konkurenčního prostředí dle M. E. Portera, je zcela patrné, že Škoda Auto, a. s. si i přes výše zmíněné hrozby neustále udržuje dominantní postavení na automobilovém trhu, a to zejména díky kvalitní a efektivní péči o své současné i potenciální zákazníky. Významně tak svou činností přispívá k naplňování motta společnosti:

„Jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré.“

(Laurin & Klement, 1914)

Seznam použité literatury

CRAM, Tony. 2012. *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-246-8.

DAHLÉN, Micael a Frederik LANGE. 2008. *Marketing communications*. Hoboken, N.J.:Wiley. ISBN 978-047-0319-925.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

EBOLI, Laura a Gabriella MAZZULLA. 2009. New Customer Satisfaction Index for Evaluating Transit Service Quality. In: *Journal of Public Transportation* [online]. **12**(3), 21-37 [cit. 2016-03-31]. Dostupné z: <http://nctr.usf.edu/jpt/pdf/JPT12-3Eboli.pdf>

FIBUCH, Eugene a Ahmed ARIF. 2015. Managing customer relationships: A health care imperative. *Physician Leadership Journal* [online]. US Minor Outlying Islands: American Association for Physician Leadership, **2**(1), 28-33 [cit. 2015-12-28]. ISSN 23744030. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1699524796?accountid=17116>

Global Competitiveness Report. 2016. In: *World Economic Forum* [online]. [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Globální trendy prodeje CRM. 2016. In: *CRM portál* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/novinky/globalni-trendy-prodeje-crm>

HANZELKOVÁ, Alena. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

Index životní spokojenosti Čechů. 2016. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65154220-vyzkum-se-svym-zivotem-je-spokojeno-67-procent-obyvatel-cr-z-hlediska-dlouhodobeho-vyvoje-jde-o-historicke-maximum>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor. 2009. [Kap.] 5.5., Využití informačních technologií při uplatnění strategie diferencovaného CRM. In: LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing, s. 219-224. ISBN 9788024731551.

Konkurenceschopnost České republiky. 2016. In: *Investiční web* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2015/9/30/konkurenceschopnost-ceska-roste-zustavame-ale-fabrikou-tech-uspesnejsich/>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. 2013. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0076-6.

KOZÁK, Vratislav. 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUCHAŘ, Vladimír. 2012. *Medonosný marketing: přitáhněte zákazníky - návody, rady a tipy pro vytvoření skutečně efektivního marketingového systému pro vaši firmu*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0024-7.

LIMBECK, Martin. 2014. *Velká kniha o prodeji*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4095-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0.

PECINOVÁ, Zuzana. 2009. [Kap.] 3.1., Podstata celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její význam v rámci strategie diferencovaného CRM. In: LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Grada Publishing, s. 106-112. ISBN 9788024731551.

SHU-MEI, Tseng a Wu PIN-HONG. 2014. The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality. *International Journal of Quality and Service Sciences* [online]. United Kingdom: Emerald Group Publishing, Limited, 6(1), 78-96 [cit. 2015-12-28]. ISSN 1756669X. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1507751039?accountid=17116>

Stav vozového parku ČR: SDA - statistiky. 2016. In: *Svaz dovozců automobilů* [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?p#rok=2015&mesic=4&kat=vpp&vyb=&upr=&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=vpp>

SOUČEK, Zdeněk. 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.

Tiskové informace: Výroba a odbyt tuzemských výrobců vozidel. 2016. In: *Sdružení automobilového průmyslu* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/tiskove-informace/>

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

Výroba autobusů v Česku. 2016. In: *Idnes: Ekonomika* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/vyroba-autobusu-v-ceske-republice-drl-/eko-doprava.aspx?c=A160125_113043_eko-doprava_suj

Výroba automobilů a vývoz: Britský automobilový průmysl. 2016. In: *Businessinfo* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/britsky-automobilovy-prumysl-nyni-a-v-budoucnosti-73904.html>

Výroba a vývoz aut v Turecku: Automobilový průmysl. 2016. In: *Průmysl* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.prumysldnes.cz/automobilovy-prumysl/turecko-letos-ceka-rekordni-vyrobu-a-vyvoz-aut-150722>

Výroční zpráva Škoda Auto, a. s. - 2014. 2015. In: *Škoda Auto: Česká republika* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

Vývoj průmyslu v Číně. 2016. In: *Klubinvestoru: Čína, automobilový průmysl* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.klubinvestoru.com/cs/article/2683-automobilky-ceka-trojity-sok-z-ciny>

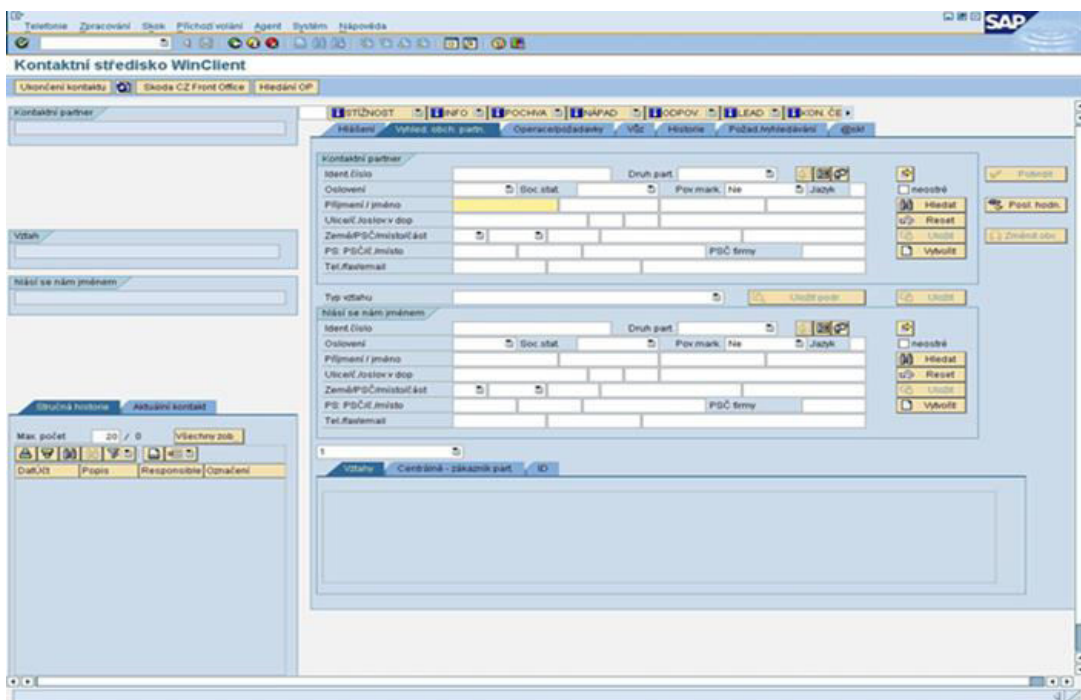
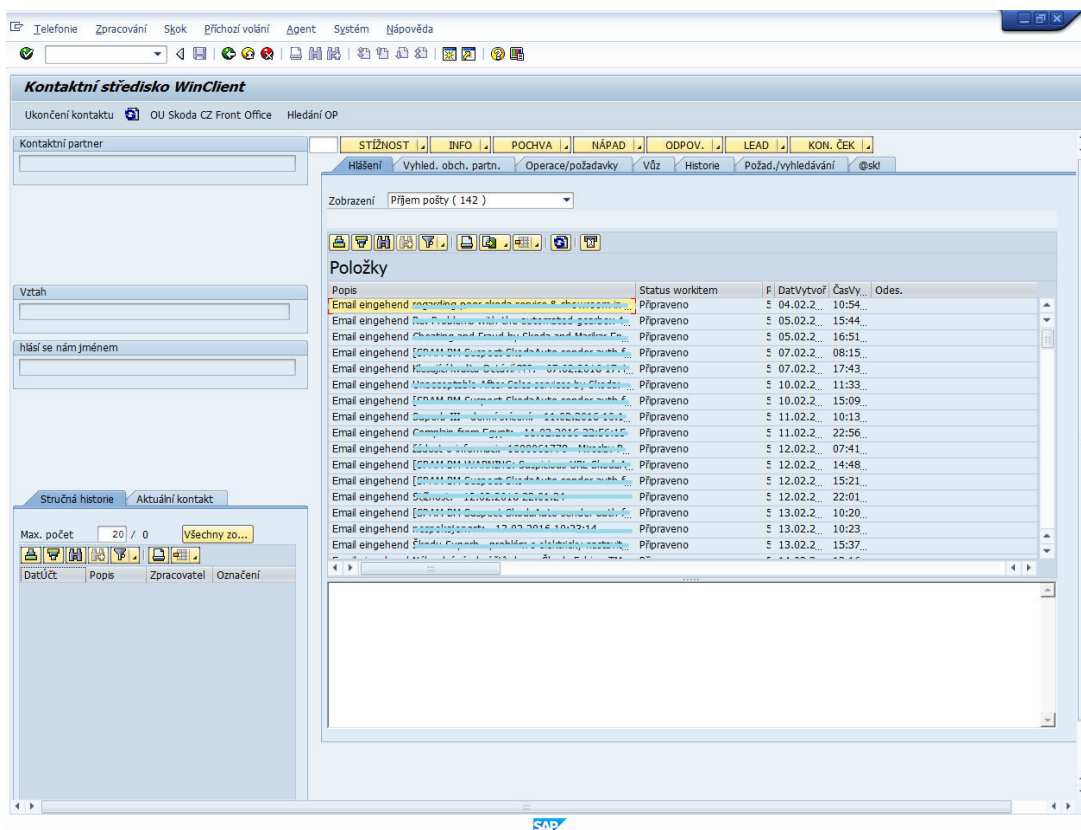
WEINSTEIN, Art. 2012. *Superior customer value: strategies for winning and retaining customers*. 3rd ed. BocaRaton, FL: CRC Press. ISBN 1439861285.

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam příloh

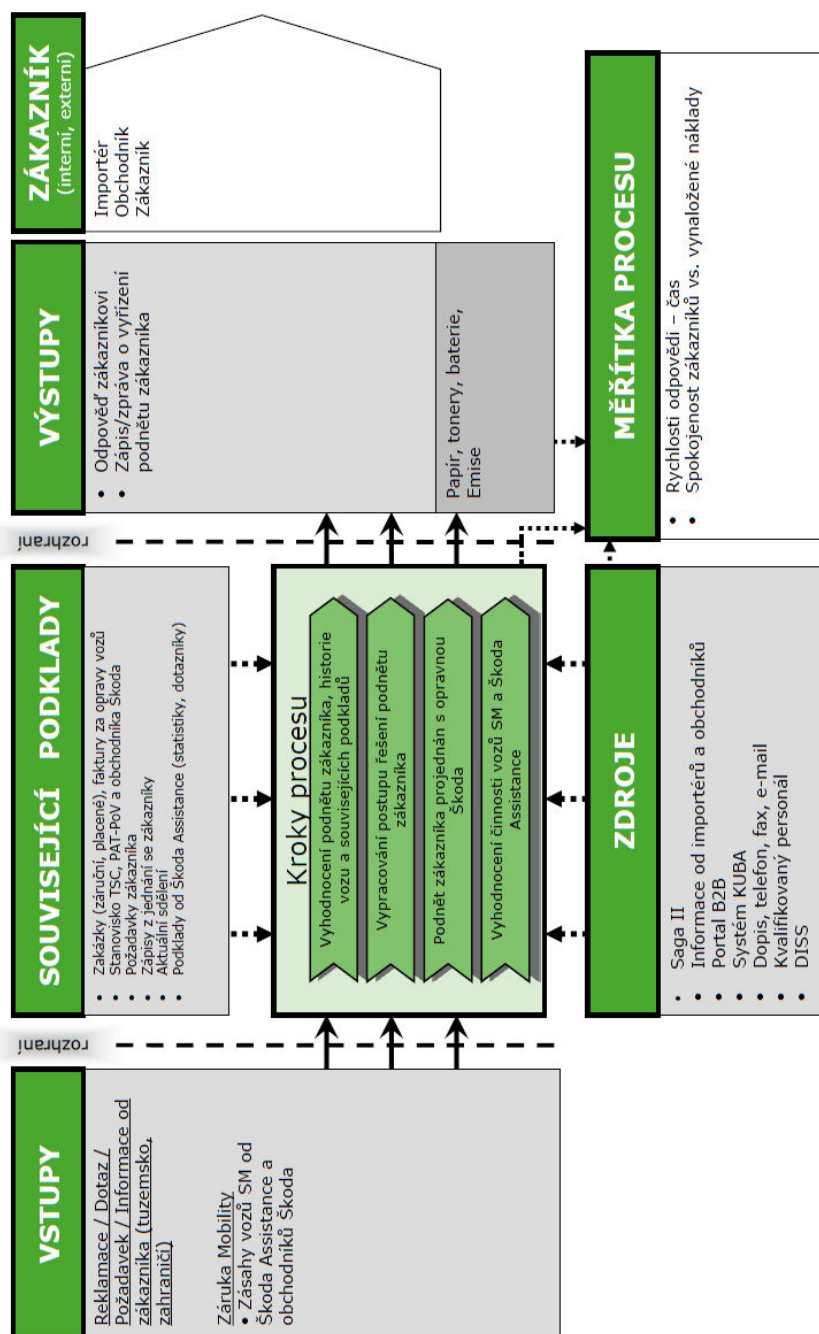
Příloha A – Ukázka systému SKS Kuba	53
Příloha B - Model procesu VAT/2	54
Příloha C - Přehled prodaných vozů.....	55
Příloha D - Dotazník spokojenosti zákazníka.....	57

Příloha A – Ukázka systému SKS Kuba



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje

Příloha B - Model procesu VAT/2



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje

Příloha C - Přehled prodaných vozů

Pořadí	Model	1-12/2015 [ks]	1-12/2014 [ks]	Změna [ks]	Změna [%]
1.	ŠKODA OCTAVIA	24 346	20 539	3 807	18,50%
2.	ŠKODA FABIA	20 467	8 774	11 693	133,30%
3.	ŠKODA RAPID	11 689	12 393	-704	-5,70%
4.	HYUNDAI i30	7 005	6 172	833	13,00%
5.	VOLKSWAGEN GOLF	6 711	6 633	78	1,20%
6.	ŠKODA SUPERB	6 009	4 406	1 603	36,40%
7.	ŠKODA YETI	5 751	5 016	735	14,70%
8.	FORD FIESTA	5 491	5 038	453	9,00%
9.	HYUNDAI ix20	4 760	4 344	416	9,60%
10.	VW PASSAT/CC	4 186	2 144	2 042	95,20%
-	Celkem	230 857	192 314	38 543	20,00%

Nejprodávanejší minivozy					
Pořadí	Model	1-12/2015 [ks]	1-12/2014 [ks]	Změna [ks]	Změna [%]
1.	ŠKODA CITIGO	3 557	3 280	277	8,40%
2.	HYUNDAI i10	1 238	964	274	28,40%
3.	FIAT 500	571	239	332	138,90%
4.	VOLKSWAGEN UP!	569	493	76	15,40%
5.	FIAT PANDA	339	371	-32	-8,60%

Nejprodávanejší malé vozy					
Pořadí	Model	1-12/2015 [ks]	1-12/2014 [ks]	Změna [ks]	Změna [%]
1.	ŠKODA FABIA	20 467	8 774	11 693	133,30%
2.	FORD FIESTA	5 491	5 038	453	9,00%
3.	VOLKSWAGEN POLO	3 112	2 641	471	17,80%
4.	SEAT IBIZA	2 302	2 255	47	2,10%
5.	DACIA SANDERO	2 263	2 132	131	6,10%

Nejprodávanejší vozy nižší střední třídy					
Pořadí	Model	1-12/2015 [ks]	1-12/2014 [ks]	Změna [ks]	Změna [%]
1.	ŠKODA OCTAVIA	24 346	20 539	3 807	18,50%
2.	ŠKODA RAPID	11 689	12 393	-704	-5,70%
3.	HYUNDAI i30	7 005	6 172	833	13,50%
4.	VOLKSWAGEN GOLF	6 711	6 633	78	1,20%
5.	FORD FOCUS	3 791	2 600	1 191	45,80%

Nejprodávanejší vozy střední třídy					
Pořadí	Model	1-12/2015 [ks]	1-12/2014 [ks]	Změna [ks]	Změna [%]
1.	ŠKODA SUPERB	6 009	4 406	1 603	36,40%
2.	VW PASSAT/CC	4 186	2 144	2 042	95,20%
3.	FORD MONDEO	1 557	841	716	85,10%
4.	BMW řady 3 / 4	1 213	923	290	31,40%
5.	HYUNDAI i40	1 079	1 060	19	1,80%

Nejprodávanejší malé terénní vozy a SUV					
Pořadí	Model	1-12/2015 [ks]	1-12/2014 [ks]	Změna [ks]	Změna [%]
1.	ŠKODA YETI	5 751	5 016	735	14,70%
2.	DACIA DUSTER	3 764	3 089	675	21,90%
3.	NISSAN QASHQAI	2 630	1 626	1 004	61,70%
4.	HYUNDAI ix35	2 023	2 197	-174	-7,90%
5.	VOLKSWAGEN TIGUAN	1 992	2 088	-96	-4,60%

Nejprodávanejší klasická MPV					
Pořadí	Model	1-12/2015 [ks]	1-12/2014 [ks]	Změna [ks]	Změna [%]
1.	HYUNDAI ix20	4 760	4 344	416	9,60%
2.	VW GOLF SPORTSVAN	2 140	-	-	-
3.	OPEL MERIVA	1 766	1 372	394	28,70%
4.	ŠKODA ROOMSTER	1 740	3 322	-1 582	-47,60%
5.	VW TOURAN	983	950	33	3,50%

Zdroj: SDA, 2016

FeedBack/Customer Care

1) Jaký byl Váš důvod kontaktovat zákaznickou podporu?

- žádost o informace
- stížnost (nespokojenost)

2) Jaký model značky ŠKODA vlastníte?

- Citigo
- Fabia
- Rapid
- Roomster
- Yeti
- Octavia
- Superb
- jiný
- žádný

3) Jak starý je Váš vůz?

- do 2 let
- 2 – 4 roky
- 4 – 7 roky
- více jak 7 let

4) Byl(a) jste spokojen(a) s rychlostí vyřízení Vašeho požadavku?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5) Projevila osoba, která Váš podnět vyřizovala, aktivní zájem Váš podnět řešit?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6) Byl Váš podnět zodpovězen (vyřešen)?

- ano
- dosud ne (je stále v řešení)
- ne

7) Byl přístup osoby, která Váš podnět řešila zdvořilý?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8) Využíváte služeb autorizovaných servisních partnerů ŠKODA?

- ano - výhradně
- pouze někdy
- ne