

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

DOPAD ELEKTROMOBILITY NA ZÁKAZNICKÝ PROCES VE ŠKODA AUTO a.s.

Ondřej NESLÁDEK

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Foltá, Ph.D., EUR ING

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 26. 9. 2019

Děkuji Ing. et Ing. Martinu Foltovi, Ph.D., EUR ING za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Procesní přístup a procesy	8
1.1 Typy procesů a procesní mapy	10
1.2 Měření výkonnosti	11
2 Zákaznická spokojenost.....	13
2.1 Zákaznická loajalita	14
2.2 Zpětná vazba	15
2.3 Měření zákaznické spokojenosti	17
3 Rozbor zákaznického procesu ve ŠKODA AUTO a.s.	20
3.1 Představení zákaznického procesu.....	20
3.2 Předprodejní fáze	21
3.3 Prodejní fáze	23
3.4 Poprodejní fáze	24
4 Analýza postojů zákazníků vůči elektromobilitě	26
4.1 Zákaznická očekávání	26
4.2 Definování zákaznických potřeb.....	29
5 Dotazníkové šetření	32
5.1 Průběh dotazníkového šetření	32
5.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	32
5.3 Shrnutí výsledků	41
6 Návrhy na zlepšení	42
6.1 Návrhy nových služeb	42
6.2 Návrhy změn v zákaznickém procesu	43
Závěr	46
Seznam literatury	48
Seznam obrázků a tabulek	49
Seznam příloh	50

Seznam použitých zkratek a symbolů

B2B	Business to Business
BEV	Battery Electric Vehicle
CRM	Customer Relationship Management
EFQM	European Foundation for Quality Management
EV	Electric Vehicle
ISO	International Organization for Standardization

Úvod

Transformace automobilového průmyslu s její orientací na elektromobilitu a čistě elektrické vozy již začala. Významně k ní přispěl také tlak Evropské unie na výrobce prostřednictvím vydávání přísných norem na snižování emisí. Výrobci automobilů jsou tak nuceni k výrobě elektrických vozů, aby splňovali tyto normy a nemuseli platit vysoké pokuty za překročení nařízených emisních limitů. Elektromobilita je proto často diskutované téma dnešní doby jak z ekologické stránky, tak z pohledu technických vlastností.

Bakalářská práce se zabývá dopadem nastupující elektromobility na zákaznický proces ve ŠKODA AUTO a.s. a jejím cílem je podrobně rozebrat již fungující zákaznický proces a analyzovat zákaznické potřeby, které sebou přináší čistě elektrické vozy. Dále pak definovat požadavky zákazníků a jejich řešení ověřit na základě marketingového výzkumu. Na základě výsledků jsou navrženy potřebné změny v zákaznickém procesu a nové služby, které povedou ke zvýšení spokojenosti u zákazníků elektrických vozů.

Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly. První kapitola vysvětluje princip procesního přístupu, procesy v obecné rovině a také procesy zaměřené na zákazníka a jeho spokojenost. Dále jsou zde popsány různé typy procesů, procesní mapy a měření výkonnosti procesů. Ve druhé kapitole se autor práce zabývá zákaznickou spokojeností, kde popisuje etapy vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem, zákaznickou loajalitu, zpětnou vazbou zákazníků a měření zákaznické spokojenosti.

Praktická část je členěna na čtyři kapitoly. V první kapitole této části je podrobný rozbor všech fází a také dílčích procesů ŠKODA AUTO zákaznického procesu. Další kapitola se zabývá analýzou zákaznického očekávání vůči elektromobilitě na základě již existujících výzkumů, a dále definováním hlavních zákaznických potřeb od čistě elektrických vozů. Třetí kapitola popisuje sestavení dotazníku, definování výběrových kritérií respondentů, samotný průběh sběru dat a shrnutí výsledků dotazníkového šetření. V poslední kapitole jsou navrženy potřebné změny v zákaznickém procesu, které vyžaduje elektromobilita a doporučení nových služeb, jež zákazníkům pomohou kompenzovat nedostatky dnešních čistě elektrických vozů.

1 Procesní přístup a procesy

Procesní přístup je soubor po sobě jdoucích činností, týkajících se zejména plánování a monitorování výkonnosti ve firemních procesech. Při procesním přístupu jsou využívány získané znalosti o zákaznících, zkušenosti a také různé nástroje, které vedou k uspokojení požadavků zákazníků (DOHNAL, 2002). „Je prokázáno, že organizace pracují mnohem efektivněji, pokud to, co dělají, chápou a řídí jako procesy“ (NENADÁL, 2018 str. 21). Procesní přístup tedy organizacím při neustálém a dlouhodobém zvyšování výkonnosti a při zohlednění potřeb zainteresovaných stran napomáhají dosahovat modelů excelence (NENADÁL, 2018).

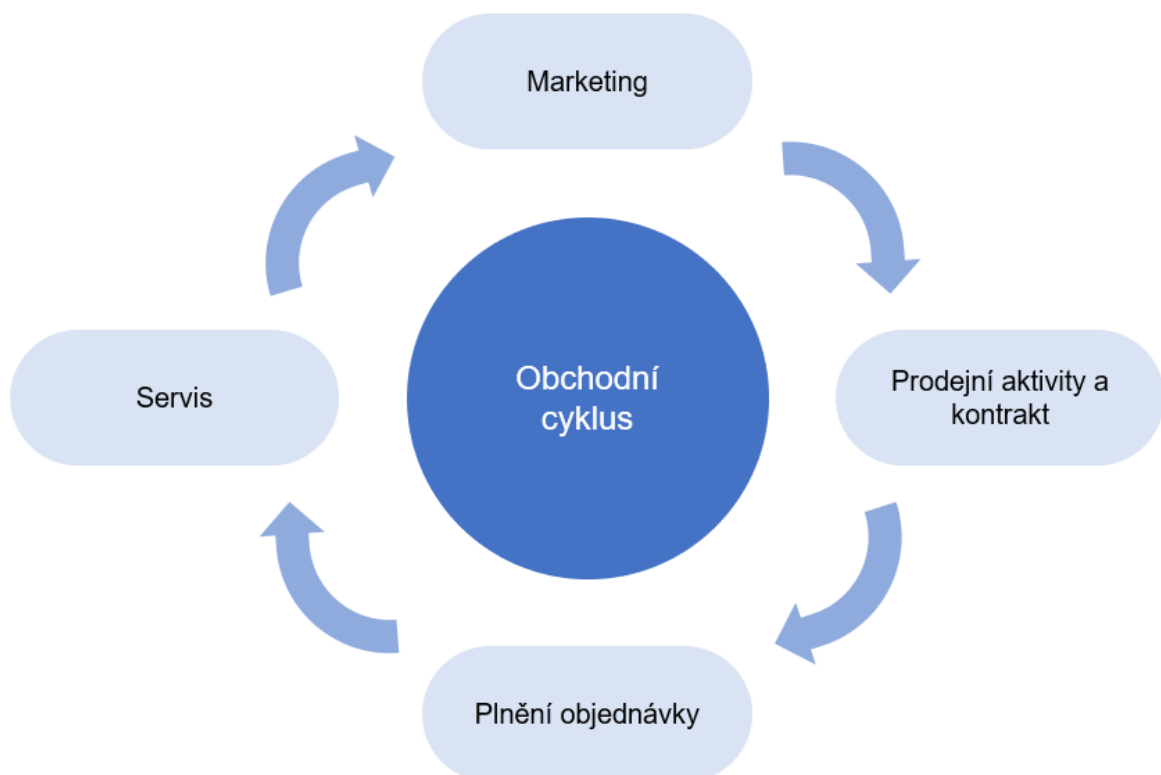
Procesy jsou již konkrétní kroky, nebo aktivity příslušného obchodního modelu a jsou výchozí jednotkou řízení a hodnocení. Za účelem hodnocení je nutné jasně definovat obsah, metriky a cíle. Procesy CRM jsou pak zaměřeny přímo na zákazníka. Jejich cílem je získání znalostí o zákazníkovi, které jsou následně využity pro vytvoření a zlepšení vztahu se zákazníkem. Tímto způsobem CRM realizuje daný obchodní model organizace (DOHNAL, 2002).

Při zkoumání a vytváření podnikových procesů, které jsou v rovině vztahů se zákazníky, je potřeba se zaměřit zejména na čtyři základní fáze CRM procesů. Mezi ně patří fáze týkající se marketingu, obchodu, plnění objednávky a poskytování poprodejních služeb.

- **Marketingové aktivity** – tato fáze se zaměřuje na řízení marketingových kampaní s využitím různých komunikačních kanálů. Cílem marketingových aktivit je oslovit budoucí potenciální zákazníky a odhalit jejich zájem o dané produkty a služby. Výsledkem je tedy seznam potenciálních zákazníků, kteří projeví zájem o koupi produktů a služeb, z tohoto seznamu je nutné vybrat ty, kteří jsou pro organizaci skutečnou obchodní příležitostí.
- **Prodejní aktivity a kontrakt** – tato fáze je zaměřena na zahájení vlastních prodejních aktivit, které ve výsledku směřují k uzavření kontraktu. Je třeba v dialogu se zákazníkem opakovaně přezkoumat kritéria, podle kterých se zákazník při pořizování řídí. Pokud jsou naplněny všechny představy zákazníka o koupi daných produktů a služeb, dojde k závaznému podpisu kontraktu.

- **Plnění objednávky** – do této fáze jsou zahrnuty dodávky samotných produktů a služeb, ale také zajištění veškerých záručních oprav a příslušných služeb. Tato fáze je však klíčová pro budování vztahu se zákazníkem, který je velice důležitý pro jeho udržení po záruční době na základě dobré předchozí zkušenosti.
- **Servisní aktivity** – v této fázi je důležité udržovat se zákazníkem kontakt, budovat s ním vztah a upevňovat jeho loajalitu. Je důležité zákazníka informovat o nových produktech a službách dodavatele a přesvědčit zákazníka k opětovnému nákupu. Tím se obchodní cyklus uzavírá a pokračuje novým kontraktem se zákazníkem (DOHNAL, 2002).

Tyto fáze CRM procesů úzce souvisí s obchodním cyklem zákazníka, vztah mezi obchodním cyklem a CRM procesy je graficky znázorněn na obr. 1.



Zdroj: zpracováno podle Dohnala 2002, s. 34

Obr. 1 Obchodní cyklus

1.1 Typy procesů a procesní mapy

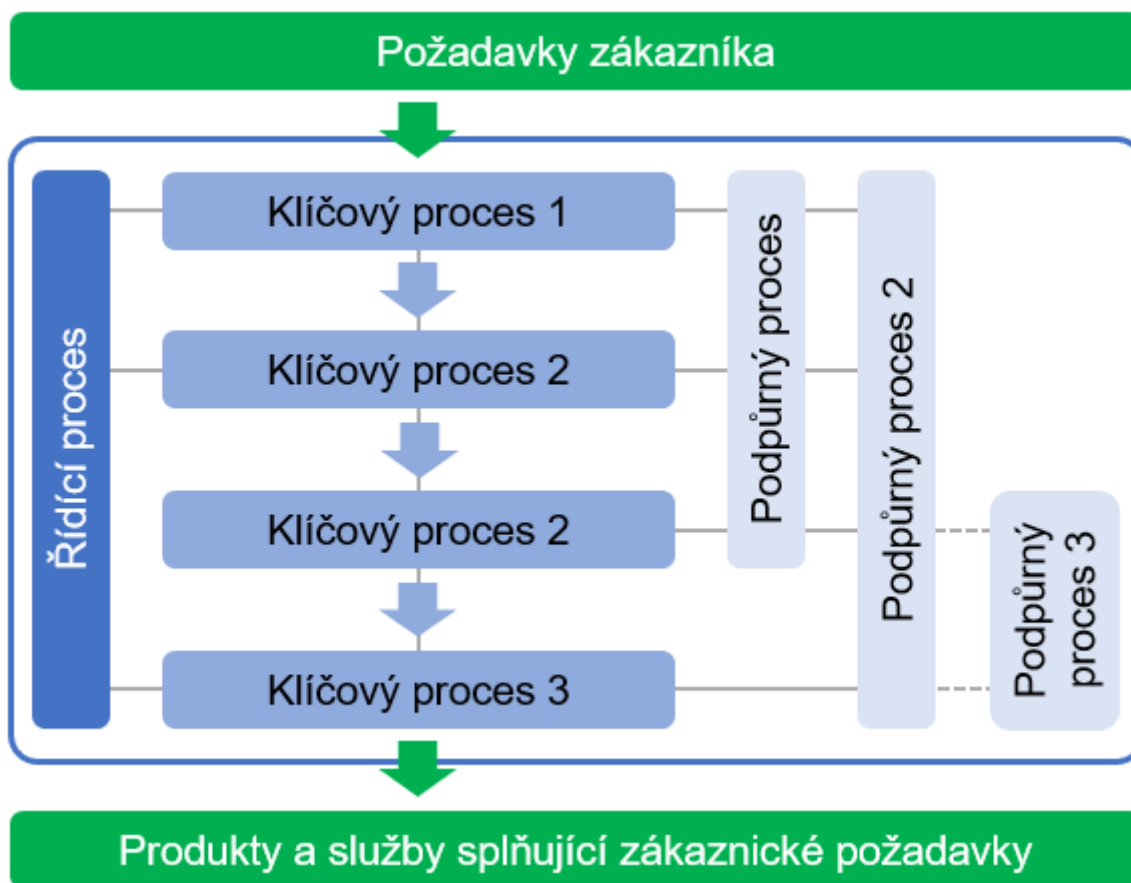
Aplikace procesního přístupu je z hlediska tvorby procesní mapy nejčastěji v praxi chápáno a vymežováno jako procesy klíčové, pomocné a řídicí. Toto rozdělení je velmi často využívané v praxi, jelikož je jednoduché, přehledné a je z něj patrné, jak by měl být proces řízen. Jednotlivé procesy jsou tedy typově rozděleny podle určité procesní charakteristiky.

- **Klíčové procesy** – jsou také často označovány jako hlavní procesy. Jejich cílem je vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníky daných výrobků a služeb. Je důležité v rámci těchto procesů vytvořit procesní mapy celého řetězce. Je potřeba do klíčových procesů zahrnout nejen přání a požadavky zákazníků, ale i dodání produktů a služeb, nebo také sledování spokojenosti.
- **Pomocné procesy** – označovány často jako podpůrné procesy. Slouží především k tomu, aby se uskutečnila realizace klíčových procesů. Pomocné procesy mají většinou univerzální charakter a jsou v mnoha organizacích velmi podobné a je tedy možné druh těchto procesů nahradit outsourcingem. Mezi pomocné procesy například patří personální strategie, proces kontroly, nebo proces řízení lidských zdrojů.
- **Řídicí procesy** – jsou především určeny pro management, který na základě těchto procesů může řídit rozvoj firmy a ovlivňovat tak výstupy. Tento typ procesů je podobný pomocným procesům, ale mají oproti nim specifické odlišnosti. Není u nich totiž možné jednoznačně určit konečný produkt, jelikož je zde výstupem určení dílčích ukazatelů (JANIŠOVÁ, 2013).

Všechny zmíněné typy procesů mohou být dále členěny na dílčí procesy, které napomáhají splňovat cíle jednotlivých nadřazených procesů. V organizaci mohou probíhat souběžně, nebo na sebe navazovat (URBAN, 2017).

Procesní mapy jsou pak tvořeny jednotlivými procesy, které na sebe mají logickou návaznost. Procesní mapa je grafické znázornění struktury podniku, které by mělo zachycovat veškeré činnosti a předměty reality, jejich vlastnosti a také vzájemnou provázanost. Obecně tedy procesní mapy zobrazují, jak se dostat z jednoho stavu do druhého za pomoci posloupných kroků. Ukazují také vzájemnost a provázanost jednotlivých procesů. Procesní mapy tak zahrnují oblasti jako je strategie firmy, podnikové procesy, řízení projektů, organizaci, zdroje, znalosti, rizika, ale i trh a

produkty. Mezi zahrnuté podoblasti pak může patřit například rozdělení procesů do skupin, vazby mezi jednotlivými procesy, cíl procesu, vykonávané činnosti, jak jsou činnosti vykonávané a jak jsou seřazeny, tok práce, nebo jaké organizační jednotky vstupují do procesu (KLIKOVÁ, 2010).



Zdroj: zpracováno podle <http://kvalita-jednoduse.cz/procesni-pristup>

Obr. 2 Ilustrativní příklad procesní mapy

1.2 Měření výkonnosti

Správně popsáný proces umožňuje pohled na jeho logickou strukturu a tím také provádět detailní analýzy jednotlivých kroků a propojení. Díky dobrému popisu procesu lze sledovat, jakými útvary prochází a jaké kroky na něj logicky navazují. Při průběhu analýzy je potřebné zaměřit se zejména na nespojitosti v procesech, rozvržení a také na jejich základní hlediska. Dále je potřeba zaměřit se na účinnost a efektivitu procesu, a zda dosahuje požadované přidané hodnoty a také požadovaných parametrů.

Samotný krok měření je nezbytným předpokladem pro plánování optimální struktury procesu v organizaci a je také popsán v normě kvality ISO 9001. Úkolem měření je nashromáždění informací ohledně chování určitého procesu a s ohledem na cíle zlepšovateľského projektu. Tento projekt by měl obsahovat komplexní návrh systému kontroly měření s několika měřítky, které určí, zda vynaložené prostředky vedly ke stanoveným cílům. Měření některých veličin může být velice komplikované, ale velice přínosné, jako je měření spokojenosti a frustrace zákazníků (SVOZILOVÁ, 2011).

„Všechny pokročilé koncepce managementu kvality, i všechny modely excelence jsou rozvíjeny s cílem maximalizovat spokojenost a loajalitu jak zákazníků, tak i dalších zainteresovaných stran“ (NENADÁL, 2018 str. 292). Dá se tedy říci, že zákaznická spokojenost a loajalita jsou výsledkem snažení organizací a je potřeba opakované měření, které přinese informace o nových potřebách a přáních zákazníků (NENADÁL, 2018).

2 Zákaznická spokojenost

Zákaznickou spokojenost lze definovat nejen jako rozdíl mezi naplněním zákaznického očekávání a požadavků vůči vnímané realitě, ale také jako souhrn pocitů, vyvolaný tímto rozdílem (NENADÁL, 2016). Spokojenost zákazníka spočívá v kvalitě zkušenosti zákazníka s ohledem na jeho potřeby a očekávání. Je třeba se zaměřit na zjištění očekávání a kvalitu zákaznické zkušenosti, aby bylo možné dále analyzovat a porozumět chování zákazníků. Spokojenost zákazníka souvisí se situací, která zákazníkovi poskytuje uspokojivé zkušenosti za současných podmínek. Pokud je zákazník spokojený, informuje o této spokojenosti ostatní a tím firma získá další potenciální zákazníky (STAMATIS, 2016). Z toho tedy vyplývá, že zákaznická spokojenost úzce souvisí také s úspěšností a výkonem firmy.

Zákaznická spokojenost je také popsána kriteriální normou ISO 9001:2015, která pojednává o tom, že organizace musí pro naplnění požadavků této normy sledovat naplnění očekávání svých zákazníků. Pro splnění požadavků musí mít organizace mimo jiného vypracovanou, dokumentovanou a používanou formu zpětné vazby, která je pro management kvality klíčová (ISO 9001:2015). Nestačí jen sbírat data o svých zákaznících, ale také je potřeba zajistit systémový přístup, metodiku dokumentace a správným způsobem stanovit pravomoci a odpovědnosti uvnitř organizace (NENADÁL, 2016).

Navíc je nutné si uvědomit, že vztah zákazníka vůči dodavateli prochází v čase vývojem, jehož součástí je několik etap tohoto vzájemného vztahu, které jsou popsány v tabulce 1 níže.

Tab. 1 *Etapy vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem*

Etapa vztahu	Charakteristika
Získání zákazníka	Dodavatel vyhledává a získává zákazníka.
Udržení si zákazníka	Dodavatel udržuje a rozvíjí vztahy se zákazníkem a prodlužuje dobu vztahů. Zákazník je loajální.

Opotřebení zákazníka	Loajalita zákazníků se snižuje. Dodavatel není schopný reagovat na nové zákaznické požadavky.
Odchod zákazníka	Zákazník přechází ke konkurenci. Vztah je ukončen.
Nové získání zákazníka	Dodavatel získá zákazníka zpět, pokud účinně realizoval nutná zlepšení a změny.

Zdroj: zpracováno podle Nenadála 2016, s. 50

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že je nutné zpětnou vazbu od zákazníků systematicky uplatňovat především v etapě udržení si zákazníka, etapě opotřebení a etapě odchodu. Nestačí tedy měřit jen aktuální spokojenost zákazníků, vyjadřující jejich momentální pocity, ale také monitorovat jejich budoucí chování, aby byl dodavatel v budoucnu schopný na základě nashromážděných informací získat zákazníka zpět. Časem se přirozeně mění požadavky zákazníků a tím i jejich míra spokojenosti, takže musí být měření prováděno opakovaně a systematicky (NENADÁL, 2016).

2.1 Zákaznická loajalita

Zákaznickou loajalitu lze podle dokumentů EFQM definovat tak, „že jde o způsob budoucího chování zákazníka, projevujícího se zejména opakovanými nákupy a pozitivními referencemi“ (NENADÁL, 2008 str. 182). Tato definice se považuje za všeobecně platnou díky věrně odrážející behaviorální a také emocionální stránce loajality. Behaviorálním aspektem se myslí chování zákazníka v bližší budoucnosti, a zda bude opakovaně nakupovat. Emocionálním aspektem je to, co vede zákazníky k budoucím nákupům. Může to být pocit angažovanosti ohledně propagace určitého produktu, služby, nebo značky (NENADÁL, 2016). Je důležité si uvědomit, že při monitorování a měření zákaznické loajality je důležité se orientovat do budoucnosti. Tyto informace dodavatelům pomohou lépe strategicky plánovat v organizaci a optimalizaci produktů a služeb zvýšit zákaznickou loajalitu.

Pomocí měření budoucích záměrů zákazníků lze tyto zákazníky zařadit do pěti skupin. Tento přístup je založen na kladení otázek zákazníkům ohledně jejich

budoucích záměrů. Mezi základní otázky patří, s jakou pravděpodobností může dodavatel počítat, že se v budoucnu zákazník opět vrátí, zda by zákazník doporučil daného dodavatele ostatním lidem a jaká je pravděpodobnost, že množství nakupovaných produktů a služeb bude stoupat, nebo klesat (NENADÁL, 2008).

Tab. 2 *Hodnocení stupně loajality zákazníků*

Typ otázky Stupeň loajality	Budete v budoucnu nakupovat?	Doporučili byste nás ostatním?	Objem vašich nákupů bude:	Pravděpodobnost opakovaných nákupů
Velmi loajální zákazník	Vybere si produkt bez váhání	Zcela určitě	Významně stoupat	Větší než 80 %
Mírně loajální zákazník	Pravděpodobně si náš produkt koupí	Pravděpodobně	Mírně stoupat	Mezi 60–80 %
Indiferentní zákazník	Bude zkoumat opětovný nákup	Neví	Bude stabilní, beze změny	Mezi 40–60 %
Velmi nejistý zákazník	Bude váhat a asi už nenakoupí	Pravděpodobně ne	Bude mírně klesat	Mezi 20–40 %
Ztracený zákazník	Určitě si produkt už nekoupí	Zcela určitě ne	Bude významně klesat	Menší než 20 %

Zdroj: zpracováno podle Nenadála 2008, s. 183

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky 2, hlavním ukazatelem získaným z tohoto zkoumání je poskytnutí procentní pravděpodobnosti budoucích opakovaných nákupů ze strany zákazníků (NENADÁL, 2008).

2.2 Zpětná vazba

V normě ISO 9000:2015 je termín zpětná vazba vysvětlen jako různé názory, komentáře, nebo také vyjádření zájmu o daný produkt a různé stížnosti na proces (ISO 9000:2015). „Každý pokročilý systém managementu kvality by měl

vygenerovat účinnou smyčku zpětné vazby, díky které začínají do organizace od různých zainteresovaných stran přicházet pozitivní i negativní signály, vypovídající především o tom, jak zákazníci, zaměstnanci, vlastníci i zástupci společnosti vnímají působení organizace i dodávané výrobky, respektive poskytované služby“ (NENADÁL, 2016 str. 42).

Pro efektivní zpětnou vazbu je nezbytné vytvořit účinnou smyčku, zahrnout do ní veškeré zainteresované strany a poskytnout jim tak prostor pro vyjádření pozitivní, ale především negativní zpětné vazby, která může organizaci posunout vpřed. Efektivní systém managementu kvality by měl nashromážděné informace zpracovat, srozumitelně interpretovat a prezentovat nejen vrcholnému managementu, ale také dalším skupinám zaměstnanců. Zaměstnanci organizace by se měli z těchto údajů poučit a problémy uvnitř organizace systematicky odstraňovat a upozorňovat také na problémy nové (NENADÁL, 2016). Smyčka zpětné vazby v systémech managementu kvality tedy funguje na principu:

- sběru zpětné vazby ideálně od všech zainteresovaných stran;
- vyhodnocení údajů ze zpětné vazby, jejich správná formulace a následná prezentace;
- analýzy příčin odhalených problémů a poučení se z daných výsledků zpětné vazby;
- plánování a realizace zlepšení a nutných změn k nápravě problémů (NENADÁL, 2016).

Za zajištění všech těchto kroků je zodpovědný systém managementu kvality a v organizacích by měly být jasně definované zodpovědnosti a pravomoci. Také je nutné si uvědomit, že i po odstranění problémů je třeba ve zpětné vazbě pokračovat, jelikož se požadavky zainteresovaných stran mění v čase (NENADÁL, 2016). Je tedy nutné cyklus zpětné vazby neustále opakovat viz obr. 3.



Zdroj: zpracováno podle Nenadála 2016, s. 43

Obr. 3 Funkce zpětné vazby v systémech managementu kvality

2.3 Měření zákaznické spokojenosti

Technická komise ISO v roce 2010 vydala specifickou normu, která se dá považovat za efektivní návod, jak by organizace měly vyhodnocení snímat a také provádět. Tato norma je tedy vhodným návodem pro praxi organizací a popisuje metodické postupy pro měření spokojenosti svých zákazníků (NENADÁL, 2016). V normě ČSN ISO/TS 10004 jsou logicky popsány všechny činnosti, které by se měly dodržovat při měření zákaznické spokojenosti a dělí je do tří hlavních oblastí: plánování, realizace a zlepšování. Tři hlavní oblasti se dále dělí na dvanáct dílčích souborů činností této metodiky měření (Norma ČSN ISO/TS 10004:2011).

Grafické znázornění základního souboru činností při měření zákaznické spokojenosti viz příloha 1.

2.3.1 Oblast plánování

Do oblasti plánování patří tři dílčí soubory činností, které představují kroky, jak se připravit a začít s měřením spokojenosti.

- **Stanovení účelu a četnosti měření** – v tomto kroku je důležité definovat, pro jaké účely chce organizace měření uskutečnit. Účel organizací může být hodnocení toho, jak zákazník hodnotí nové výrobky, nebo zkoumání příčiny ztráty podílu na trhu. Účel měření také ovlivňuje plánovanou četnost, která se odvíjí od konkrétního případu a potřeby konkrétní společnosti.

- **Určení zákazníků** – ovlivňuje kvalitu výsledného šetření a je tedy zapotřebí správně vybrat cílovou skupinu zákazníků. Ne všechny zákaznické skupiny mohou mít pro organizaci stejnou váhu zpětné vazby, je tedy potřeba se soustředit pouze na zákazníky, kteří přinesou relevantní informace.
- **Přidělení odpovědností, pravomocí a zdrojů** – v tomto dílčím kroku by organizace měly konkrétně určit, kdo bude zodpovědný za proces měření spokojenosti zákazníků a také přidělit odpovídající pravomoci pro potřebné změny v organizaci i s potřebnými zdroji pro samotnou realizaci (NENADÁL, 2016).

2.3.2 Oblast realizace

Do oblasti realizace jsou zahrnuty veškeré aktivity a dílčí činnosti, které obecně souvisejí s tvorbou a úpravou dotazníku, určením vzorků a metod sběru dat, samotným sběrem dat a jejich analýzou, ale také komunikací výsledků a realizací změn.

- **Identifikace znaků spokojenosti a jejich závažnosti** – znaky spokojenosti lze popsat jako měřitelné a neměřitelné znaky, které zajišťují splnění požadavků zainteresovaných stran, a to zejména ty, které velkou mírou ovlivňují jejich vnímání. Tyto znaky se dají identifikovat využitím zpětné vazby, pomocí metody rozvoje znaků kvality, nebo metody naslouchání hlasu zákazníka.
- **Návrh a přezkoumání dotazníků** – v tomto dílčím kroku je potřeba správně sestavit dotazník na základě definování základního souboru, výběru vhodného formátu dotazníku, konečného uspořádání dotazníku a popisu vstupních informací pro respondenty. Jako poslední krok je důkladné přezkoumání dotazníku a ověření, že je vše připraveno.
- **Určení vzorku zákazníků** – činnosti vzorkování při měření zákaznické spokojenosti se snaží z celkového počtu zákazníků vybrat takovou skupinu zákazníků, která bude co nejobjektivnější, a jejich názory se budou s určitou pravděpodobností shodovat s názory všech zákazníků. Dále je v tomto kroku nutné určit způsob sběru dat. Mezi nejčastější způsoby sběru dat patří

dotazníkové šetření, telefonické interview, nebo přímé interview se zákazníky.

- **Sběr dat** – v tomto kroku musí organizace zvážit, zda sběr dat proběhl úspěšně a dosáhl všech stanovených cílů v předchozích krocích. Vše záleží na odezvě respondentů, tedy kolik procent zákazníků dotazník správně vyplnilo. Pokud je úspěšnost odezvy zákazníků nízká, získaná data nemusejí odpovídat skutečnosti a výsledek šetření bude zkreslený.
- **Analýza zpracování dat** – se získanými daty se dá pracovat různými způsoby a nabízejí se zde dvě základní možnosti. Pracovat s agregovanými údaji a vytvářet tak komplexní ukazatele, nebo analyzovat výsledky u každého ze znaků spokojenosti. Důležité je správně interpretovat výsledky sběru dat a vynakládat tak v budoucnu úsilí a prostředky na správných místech v organizaci.
- **Komunikace výsledků** – když organizace interpretovala výsledky ze zpětné vazby, je potřeba tyto výsledky také komunikovat nejen na vedení organizace, ale také na nižší organizační úrovni a správným způsobem vysvětlit potřeby změn a zajistit tím akceptaci ze strany všech zainteresovaných stran.
- **Realizace zlepšení a změn** – poslední dílčí činnost této oblasti je samotná realizace zlepšení. Je důležité vytvořit plán na realizaci zlepšení a vyčlenit veškeré potřebné zdroje k zajištění změny (NENADÁL, 2016).

2.3.3 Oblast zlepšování

Oblast zlepšování se zaměřuje na ověřování správného použití metodiky měření a návrhy na zlepšení a rozvoj metodik měření.

- **Přezkoumání vhodnosti metodiky měření** – na základě zkušeností z předchozího šetření je potřeba přezkoumat vhodnost vybraných metodik a navrhnout změny, které povedou k efektivnějšímu sběru dat a méně zkreslenému výsledku.
- **Rozvoj metodiky měření** – v posledním kroku organizace podnikne opatření na základě návrhu při přezkoumání vhodnosti metodiky, aby si zajistila lepší přesnost při budoucím šetření (NENADÁL, 2016).

3 Rozbor zákaznického procesu ve ŠKODA AUTO a.s.

Autor se v této části práce zabýval detailním rozbohem zákaznického procesu ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Cílem tohoto rozboru bylo zjistit, zda je ŠKODA AUTO zákaznický proces srozumitelně sestaven a patřičně popsán. Dále se autor zaměřil na připravenost a uzpůsobenost zákaznického procesu pro nevyhnutelný nástup elektromobility a čistě elektrických vozů, jemuž přispívá také tlak Evropské unie na výrobce, kvůli vydávání norem na snižování emisí.

3.1 Představení zákaznického procesu

Cílem zákaznického procesu ve ŠKODA AUTO a.s. je poskytnutí jasných pravidel a postupů všem zaměstnancům autorizovaných dealerství, kteří přijdou do styku se zákazníkem a vytvořit tak jednotnou image značky. Záměrem tohoto procesu je také sjednocení procesů ve všech autorizovaných dealerstvích a docílit tak shodné zákaznické zkušenosti napříč dealerskou sítí, pomocí stanovených standardů a postupů. Obsah procesu má dále za cíl poskytnout různé pohledy, včetně doplňujících informací, pokynů a praktických rad pro předání hodnot značky a úspěšný prodej produktů a služeb jednoduchým a konzistentním způsobem. Zákaznický proces obsahuje také soubor bodů kontaktu se zákazníkem, kterými má zaměstnanec šanci ovlivnit spokojenost zákazníka. Podrobný popis v tomto dokumentu vysvětluje zamýšlený proces a chování během jednání se zákazníkem, dostupné podpůrné nástroje a měření, která by měla být použita pro hodnocení výkonu s hlavním cílem uspokojit všechny zákaznické potřeby.

Celý zákaznický proces je koncipován do tří hlavních fází, které jsou dále rozděleny na dílčí procesy a činnosti daných fází, viz obr. 4 níže. Na začátku každé fáze zákaznického procesu je vždy obecný popis s vysvětlením, proč je důležité dodržovat aktivity a postupy tohoto procesu a stručný popis jednotlivých dílčích činností. Na problematiku je vždy pohlíženo jak ze strany zákazníka a dealera, tak i z pohledu businessu, což napomáhá proces pochopit ze všech zainteresovaných stran.



Zdroj: zpracováno podle ŠKODA AUTO zákaznického procesu, 2016

Obr. 4 Hlavní fáze zákaznického procesu

Následně jsou detailně popsány také všechny dílčí procesy, které jsou pro danou fázi klíčové. Dílčí procesy jsou v zákaznickém procesu členěny na úvod, ve kterém je dílčí aktivita uvedena, srozumitelně popsána a také poskytuje vysvětlení důležitosti daného kroku. Dále je zde vysvětlen závazek dealera vůči zákazníkovi, a jakým způsobem může v tomto kroku zlepšit zákaznickou zkušenost. Důležitou součástí je také přehledný seznam zákaznických očekávání, která je nutné ze strany dealera naplnit, z důvodu uspokojení zákaznických potřeb. Aby byla zákaznická zkušenost co nejlepší, jsou pro jednotlivé dílčí aktivity doporučovány takzvané Human Touch¹ tipy, které zákazníkovi poskytují jedinečný zážitek a odlišnost značky, nebo Human Touch nástroje, které usnadňují dealerům svou práci. V hlavní části jsou detailně popsány jednotlivé aktivity dílčího procesu, které jsou na sebe logicky navázané a vedou zaměstnance dealerství krok za krokem celým dílčím procesem. Posledním prvkem zákaznického procesu jsou pro daný dílčí proces shrnuty praktické rady, kterými se zaměstnanci mohou inspirovat, a klíčové aktivity, které zaměstnanec musí dodržet. Je zde uvedeno také měření výkonu zaměstnanců a na základě čeho se výkonnost měří, případně důležité odkazy na B2B portál, kde jsou pro dealery další podrobnější informace.

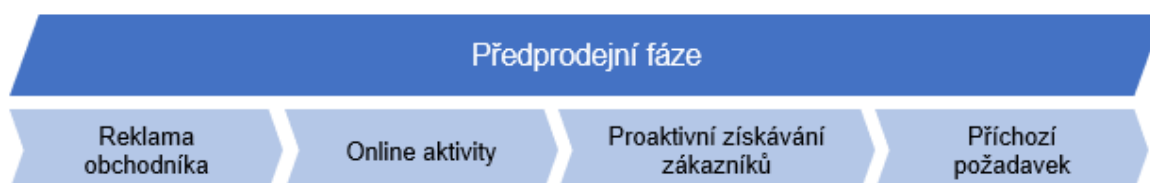
3.2 Předprodejní fáze

V zásadě se předprodejní fáze zaměřuje na vytváření potenciálních zakázek. Hlavním cílem je převedení co největšího počtu potenciálních zájemců do procesu prodeje a generování prodejů nových vozů, případně provádění předváděcích jízd. Předprodejní fáze se pak dále dělí na čtyři klíčové aktivity, které jsou důležité pro budoucí získání zákazníka. Je to taková část obchodního cyklu zákazníka, do které

¹ Human Touch je program založený na filozofii unikátního prozákaznického přístupu, který má za cíl vytvářet rozdíl mezi „dobrým“ a „skvělým“, za pomoci znalostí o zákazníkovi a nástrojů zvyšující zákaznickou spokojenost.

patří první seznámení zákazníka s produktem, ještě před návštěvou dealerství. Dílčí procesy v předprodejní fázi jsou graficky znázorněny na obrázku 5 níže.

- **Reklama obchodníka** – v této části procesu jsou detailně vysvětleny postupy tvorby marketingových plánů a její následná realizace v krocích, které na sebe logicky navazují. Dále jakým způsobem by se mělo dealerství efektivně propagovat a jakými prostředky toho dosáhnout. Tato část je zaměřená hlavně na lokální reklamu jednotlivých dealerství.
- **Online aktivity** – tato aktivita se zaměřuje na reklamu dealerství pomocí webových stránek a sociálních médií. Jsou zde popsány postupy realizace této reklamy s odkazy na směrnice ŠKODA AUTO a.s., kterých by se dealeři měli při tvorbě webových stránek držet. Dále jsou zde popsány různé kanály internetové komunikace se zákazníkem a návod, jak tyto kanály efektivně spravovat.
- **Proaktivní získávání zákazníků** – hlavním cílem této části je motivace dealerů proaktivně hledat zákazníky a jakým způsobem to mají dělat. Popisuje také sběr marketingových souhlasů a s tím spojené povinnosti vůči zákazníkovi. Dále pak vysvětluje klasifikaci potenciálních zákazníků, nebo zahájení komunikace s těmito zákazníky.
- **Příchozí požadavek** – tento bod již částečně zasahuje do prodejní fáze, jelikož jde o vážného zájemce, kterého zajímá kalkulace určitého produktu, nebo služby. Je zde popis, jak postupovat při zpracování požadavku, jak správným způsobem kontaktovat zákazníka a které důležité informace je nezbytné zákazníkovi při kontaktu sdělit.



Zdroj: zpracováno podle ŠKODA AUTO zákaznického procesu, 2016

Obr. 5 Dílčí procesy předprodejní fáze

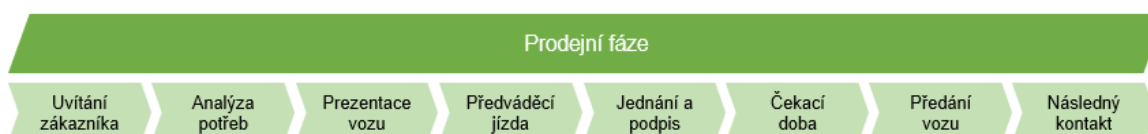
3.3 Prodejní fáze

Hlavní účel prodejní fáze spočívá v přeměně co největšího počtu potenciálních prodejů v prodané vozy a zároveň spokojené zákazníky. Jde tedy o první budování přímého vztahu se zákazníkem, které se koná osobní formou přímo v dealerství.

- **Uvítání zákazníka** – tato činnost je jednou z klíčových, jelikož jde o první osobní setkání se zákazníkem, který si utváří své první dojmy. Popisuje proto, jak by měl zaměstnanec přivítat zákazníka a jak k němu přistupovat v různých situacích. Je zde také popsáno, jak efektivně navázat kontakt se zákazníkem a získat od něj potřebné údaje.
- **Analýza potřeb** – hlavním cílem tohoto dílčího procesu je správné vyhodnocení potřeb a jak zákazníkovi nabídnout produkt, který bude nejvíce odpovídat jeho představám. Je zde tedy jakýsi návod, který zaměstnancům radí, jak poznat potřeby zákazníka, jakým způsobem se dají od zákazníka efektivně získat a jak poznat, zda má zákazník o daný produkt zájem a zda se zákazníkem pokračovat dál v zákaznickém procesu.
- **Prezentace vozu** – v této části by měl zaměstnanec dealerství vzbudit v zákazníkovi nadšení pro značku a určitý produkt. Vysvětluje, jak má být produkt popisován a prezentován. Jak mají být komunikovány vlastnosti a funkce produktu, nebo jak má zaměstnanec správně zapojit zákazníka a potvrdit mu správnost výběru konkrétního produktu.
- **Předváděcí jízda** – po prezentaci vozu následuje testovací jízda, kde jsou prezentovány vlastnosti a funkce produktu prakticky. Popisuje tedy, co všechno musí zaměstnanec zajistit před samotnou jízdou, jak by měl připravit vůz před jízdou a jak prezentovat vůz během jízdy. Cílem je navodit v zákazníkovi pocit, že je vůz už jeho a zvýšit tak šanci na uskutečnění prodeje díky vzbuzení zákaznickova nadšení pro produkt.
- **Jednání a podpis** – cílem této části prodejní fáze je přesvědčit zákazníka, že se může na značku spolehnout a že rozumí jeho veškerým potřebám. Radí dealerům, jak se mají připravit na jednání se zákazníkem, jak se má postupovat při konfiguraci vozu podle přání zákazníka. Dále popisuje, jak má zaměstnanec nabízet zákazníkovi různé finanční služby a jaké postupy jsou

k tomu potřebné. Závěrem je vysvětleno, co všechno je nutné udělat při samotném podpisu smlouvy.

- **Čekací doba** – v podstatě je to časový úsek mezi objednávkou vozu a doručením tohoto vozu zákazníkovi. Tato doba může být dlouhá a je tedy nutné se zákazníkem udržet kontakt a vyvolat v něm očekávání. Tato část tedy popisuje, jak by měl zaměstnanec vyvolat zákazníkovo očekávání, jaké informace mu poskytovat, zda by měl zákazník zájem o dodatečné služby a jak by se mělo řešit případné zpoždění dodávky.
- **Předání vozu** – pro zákazníky je předání vozu důležitým okamžikem, je tedy potřeba toto předání připravit a udělat ho pro zákazníky perfektním. V tomto bodě je popis všech činností, které je nutné provést, když se předává zákazníkům nový vůz. Mezi ně patří příprava samotného vozu, jak pozvat zákazníka na předání, proces dokončení formálních úkonů, nebo také samotná prezentace vozu při předávání.
- **Následný kontakt** – cílem následného kontaktu je získat zpětnou vazbu od zákazníka, která je důležitá pro vyhodnocování a zlepšování procesů. Tento dílčí proces tedy popisuje, jak efektivně může zaměstnanec získat zpětnou vazbu od zákazníka, jakými prostředky lze získávat zpětnou vazbu a také jakým způsobem zpracovávat nashromážděná data.



Zdroj: zpracováno podle ŠKODA AUTO zákaznického procesu, 2016

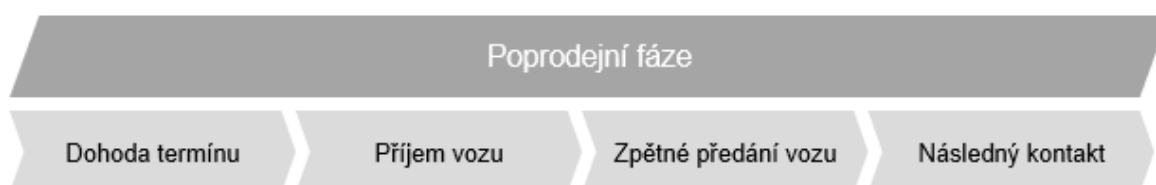
Obr. 6 Dílčí procesy prodejní fáze

3.4 Poprodejní fáze

Hlavní účel poprodejní fáze je poskytnout zákazníkovi služby servisu a oprav špičkové kvality a tím posílit loajalitu zákazníků pro udržitelný a ziskový poprodejní obchod. Poprodejní část zákaznického procesu je také úzce propojená se servisním procesem v té části, kde dochází k přímému kontaktu zákazníka a zaměstnance servisu a vzájemně se tyto procesy doplňují. Servisní služby a opravy jsou pro

dealera hlavním zdrojem příjmů a je důležité zákazníka udržet v poprodejním procesu co nejdéle.

- **Dohoda termínu** – cílem tohoto kroku je přesvědčit zákazníka, že si vybral správnou značku a správného servisního partnera. Je zde tedy popis, jak správně komunikovat se zákazníkem v poprodejní fázi, které informace je nezbytné vyžádat od zákazníka a jak by měl zaměstnanec servisu tyto informace efektivně zaznamenávat. Dále je zde podrobně vysvětlen proces plánování servisní schůzky a také je zde vysvětlen proces přípravy termínu.
- **Příjem vozu** – tato činnost je založena na férovém a transparentním přístupu vůči zákazníkovi a je důležité dodržet vše, co bylo se zákazníkem předem dohodnuto. Tímto přístupem se vytvoří vztah se zákazníkem, ale také důvěra ve vybraný servis. Tento bod popisuje metody příjmu vozu na servis, jaké kroky musí být podniknuty pro organizaci opravy, co se musí provést v rámci kontroly opravy a základní návod k obsluze servisních systémů.
- **Zpětné předání vozu** – hlavním cílem tohoto bodu je vysvětlení oprav a faktury takovým způsobem, aby bylo ze strany zákazníka vše jasné, transparentní a s pocitem správného výběru značky a servisního partnera. Popis této části je zaměřen na proces vystavení faktury zákazníkovi a její následné vysvětlení, popis uzavření zakázky v servisních systémech a postup předání opraveného vozu zákazníkovi.
- **Následný kontakt** – poslední krok následného kontaktu je shodný s krokem následného kontaktu prodejní fáze, liší se jen znění otázek. Tento dílčí proces tedy popisuje, jak efektivně může zaměstnanec získat zpětnou vazbu od zákazníka, jakými prostředky lze získávat zpětnou vazbu a také jakým způsobem zpracovávat nashromážděná data.



Zdroj: zpracováno podle ŠKODA AUTO zákaznického procesu, 2016

Obr. 7 Dílčí procesy poprodejní fáze

4 Analýza postojů zákazníků vůči elektromobilitě

V této kapitole se autor zabýval analýzou postojů a potřeb zákazníků, které zaujímají vůči elektromobilitě a čistě elektrickým vozům BEV. Hlavním cílem této analýzy bylo odhalit zákaznická očekávání od elektrických vozů a prozkoumat nejčastější důvody toho, proč zákazníci nejsou ochotní uvažovat o koupi čistě elektrického vozu kvůli nevýhodám, které sebou přináší elektromobilita.

Autor zde vycházel z výsledků výzkumu dánské společnosti ResearchGate, která se v roce 2013 zaměřila na získání poznatků o komplexním nákupním chování zákazníků a překážkách při uvedení BEV na trh a pochopení postojů zákazníků k elektromobilitě (RESEARCHGATE, 2013). Dále autor čerpal z průzkumu amerického serveru AUTOLIST.com, který v roce 2019 popsal hlavní důvody, proč dnes zákazníci nejsou ochotni uvažovat o koupi čistě elektrického vozu, za jakých předpokladů, by si elektrický vůz pořídili a jaká kritéria by měl splňovat (AUTOLIST, 2019). S přihlédnutím na odlišnost zemí, ve kterých byly výzkumy provedeny, se výsledky v podstatě shodují a navzájem se doplňují.

4.1 Zákaznická očekávání

Tato část je zaměřena na zákaznická očekávání vůči elektrickým vozům, za jakých podmínek by byli zákazníci ochotni uvažovat o zakoupení tohoto typu vozu a jaká dnes zákazníci vidí pozitiva a negativa v elektromobilitě. Z obou výzkumů pak vyplívá, že zákazníci elektrické vozy nejčastěji posuzují kriticky a mají svá očekávání ohledně ceny, minimálního nájezdu na jedno nabití baterie a maximální rychlosti, kterou může vůz jet. Mezi další aspekty, které zákazníci zvažují před koupí elektrického vozu je doba nabíjení, možnosti dobíjení a dostupnost veřejné infrastruktury dobíjecích stanic.

- **Cena čistě elektrického vozu** – co se týče ceny, tak pouze jedna třetina respondentů očekává že, za elektrický vůz bude muset zaplatit více, než je obvyklá cena konvenčních vozů stejné kategorie se spalovacími motory. Zbylé dvě třetiny respondentů pak očekávají cenu elektrického vozu stejnou, jako u konvenčního vozu stejné kategorie, nebo dokonce cenu nižší. Na dnešním trhu jsou elektrická auta průměrně o 15 až 30 % dražší než podobné konvenční vozy se spalovacími motory.

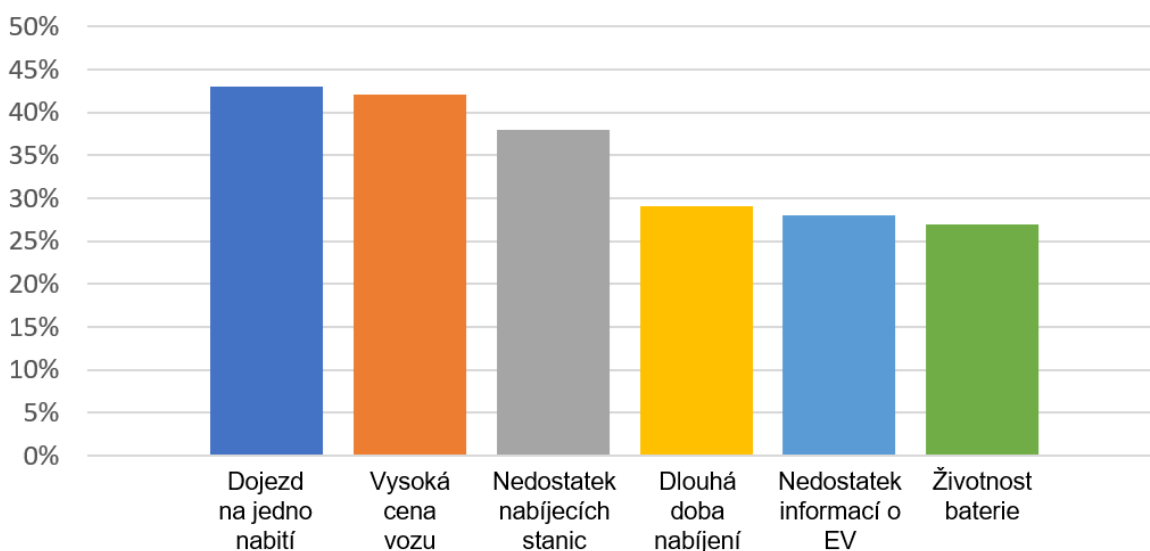
- **Minimální nájezd** – očekávání ohledně minimálního nájezdu elektrického vozu za cenu přibližně 800 000 korun mají zákazníci jasné. Více než 50 % respondentů totiž uvedlo, že za takovou cenu by měl být vůz schopen najet minimálně 300 kilometrů na jedno nabití baterie. Tento předpoklad pro zakoupení elektrického vozu není daleko od nabídek výrobců elektrických vozů na současném trhu.
- **Maximální rychlost** – zákazníci očekávají od elektrického vozu také určitou minimální výši maximální rychlosti vozu. Z výzkumů vyplývá, že dvě třetiny respondentů od elektrického vozu očekávají maximální rychlost alespoň 140 kilometrů za hodinu.
- **Doba nabíjení akumulátoru** – při rozhodování o koupi elektrického vozu je pro zákazníka důležitá také délka doby nabíjení akumulátoru. V případě normálního, pomalého nabíjení by bylo 40 % zákazníků ochotno zakoupit elektrický vůz za podmínek, že bude baterie dobít na 80 % své kapacity do 6 hodin. V případě rychlého nabíjení by bylo ochotno vůz zakoupit 66 % respondentů za podmínek, že se akumulátor nabije na 80 % své kapacity do 15 minut.
- **Infrastruktura dobíjecích stanic** – dalším důležitým kritériem při rozhodování o koupi elektrického vozu je infrastruktura veřejných dobíjecích stanic, která není v dnešní době potřebně rozvinutá. Objevují se zde oprávněné obavy zákazníků ohledně toho, zda budou schopni v případě potřeby dobít baterii na cestě a co budou dělat v případě, že jim elektřina dojde. Jako dostačující tuto situaci vidí 28 % respondentů a o koupi elektrického by uvažovalo. 71 % respondentů si pak myslí, že by se do budování infrastruktury měla zapojit vláda a elektromobilitu tím podporovat.

Jako pozitiva elektromobility a čistě elektrických vozů respondenti vidí nízké provozní náklady v porovnání s konvenčními pohony, zásadní výhodu v nízkých nákladech pak považuje 40 % respondentů. Jako další pozitivum vidí respondenti ekologický charakter elektrických vozů a jejich šetrnost k životnímu prostředí, které je dnes častým společenským tématem. Dále pak 38 % respondentů považuje ekologii vozu za zásadní. V mnoha zemích je elektromobilita podporována a stát

poskytuje svým občanům různé dotace a zvýhodnění, což je zásadní pozitivum a argumentem ke koupi elektrického vozu pro 22 % dotazovaných respondentů.

Jako negativa a tedy důvody, proč by si zákazníci elektrický vůz nepořídili, je vysoká pořizovací cena v porovnání s konvenčními vozy podobné kategorie, nízký průměrný dojezd elektrického vozu na jedno nabití baterie, nedostatečná infrastruktura rychlých dobíjecích stanic, dlouhá doba trvání dobíjení baterie a nízká životnost baterií při současné technologii. Jako negativum také hodnotí zákazníci to, že nemají dostatek informací ohledně elektromobility a čistě elektrických vozů ze strany výrobců.

Závažnost jednotlivých negativ je graficky znázorněna na obrázku 8, ze kterého vyplývá, že 43 % respondentů považuje krátký dojezd elektrického vozu za zásadní. Za zásadní také respondenti považují vysokou cenu, uvedlo tak 42 % dotazovaných. Nedostatečný počet veřejných dobíjecích stanic uvedlo 38 % respondentů jako zásadní problém. 29 % respondentů pak uvedlo jako zásadní dlouhou dobu nabíjení baterie, 28 % respondentů si myslí, že je zásadním problémem neposkytování informací ze strany výrobců a 27 % respondentů uvedlo jako zásadní životnost baterie vozu.



Zdroj: zpracováno podle AUTOLIST.com, 2018

Obr. 8 Nevýhody elektrických vozů vnímané zákazníkem

4.2 Definování zákaznických potřeb

Na základě již provedených výzkumů a zjištěných skutečností ohledně očekávání zákazníka od elektromobility autor definoval hlavní zákaznické potřeby a rozdělil je do dvou skupin podle charakteru problému. Na tyto potřeby je nutné se zaměřit, pokusit se je naplnit a zvýšit tak spokojenost zákazníka s elektrickým vozem.

Analýzou zákaznických postojů vůči elektromobilitě tedy autor dospěl k závěru, že zákazníci své požadavky kladou na technické parametry vozu. Nemohou tedy být ovlivněny ze strany dealera na základě změn zákaznického procesu. Dále zákazníci kladou své požadavky na poskytování více informací ohledně elektromobility ze strany výrobce a vidí v elektromobilitě určitá pozitiva, jako jsou nízké provozní náklady a ekologický provoz. Dají se tedy z pohledu dealera a zákaznického procesu určitým způsobem ovlivnit. Autor tedy rozdělil tyto potřeby na ovlivnitelné a neovlivnitelné zákaznickým procesem a strategií dealera.

Neovlivnitelné potřeby požadavků zákazníků jsou takové, které souvisejí s technickými možnostmi dané technologie elektrických vozů a tím ze strany dealera neovlivnitelné. Je tedy potřeba zásahu výrobce prostřednictvím nových technologií, nebo služeb usnadňujících řešení problémů dnešních elektrických vozů. Výrobce musí vynaložit větší investice pro řešení těchto problémů.

- **Dojezd na jedno nabití baterie** – je to velice důležitá vlastnost elektromobilu při rozhodování o koupi ze strany zákazníka a úzce souvisí s problémem nedostatku veřejných nabíjecích stanic. Tento požadavek však dealer není schopen ovlivnit a je tedy potřeba ze strany výrobce vytvořit nové služby, které by zákazníkovi pomohly překonat potíže s nízkým dojezdem elektrického vozu a tím dát zákazníkům argument ke koupi.

Vyvrácením této obavy by mohlo být poskytnutí služby, která by pomohla zákazníkům při úplném vybití baterie na cestě. V takovém případě by si zákazníci mohli přivolat mobilní nabíjecí stanici, která by jejich vůz dobila a mohli tak dojet k nejbližší veřejné nabíjecí stanici.

- **Dlouhá doba nabíjení** – tato vlastnost je při výběru vozu po zákazníky také důležitá a zejména pro ty, kteří jezdí na delší vzdálenosti. Jde tedy o vlastnost, která je neovlivnitelná dealerem a záleží na vývoji nových technologií baterií a rychlých nabíjecích stanic ze strany výrobce.

Službou kompenzující dlouhou dobu nabíjení baterie by mohl být automatický plánovač nejvhodnější a nejrychlejší trasy podle rozmístění dobíjecích stanic a délky nabíjení vozu. Zákazníkům by byla automaticky nabídnuta nejrychlejší trasa, která bere v úvahu rozmístění dobíjecích stanic, dostupnost a obsazenost jednotlivých nabíjecích míst a délku nabíjení. Zákazníci by tak sami nemuseli složitě plánovat trasu před cestou. Další službou by mohlo být vzdálené ovládání pro nastavení času a délky dobíjení na domácí nabíjecí stanici. Zákazník by si tak mohl nastavit nabíjení elektrického vozu po dobu nízkého tarifu, kdy je sazba elektrické energie levnější.

- **Životnost baterie** – jedním z kritérií zákazníků při rozhodování o koupi elektrického vozu je také životnost baterie a pro dealera tedy neovlivnitelná vlastnost vozu. Zde je potřeba ze strany výrobce vyvíjet nové technologie baterií, nebo poskytnout nový alternativní způsob využití těchto baterií se sníženou kapacitou.

Protiargumentem nízké životnosti baterie v elektrických vozech by mohla být služba, která zákazníkům garantuje odkup baterií se sníženou kapacitou. Zákazník by si tak mohl pořídit nové baterie, které budou z části hrazeny protihodnotou použitých baterií. Dealer by mohl tyto opotřebované baterie využít jako uložení elektrické energie ze solárních panelů a využívat ji v rámci provozu dealerství.

- **Nedostatek nabíjecích stanic** – důležitým aspektem zákazníků při rozhodování o koupi elektrického vozu je také infrastruktura dobíjecích stanic a možnost nabíjet si vůz na veřejných dobíjecích stanicích. Toto platí zejména u těch zákazníků, kteří nemají možnost instalovat domácí dobíjecí stanici.

Nedostatek nabíjecích stanic by mohla částečně kompenzovat dostupnost aktuální online mapy v rámci infotainment systému vozu, zobrazující všechny veřejné dobíjecí stanice v okolí aktuální polohy. Dále by mapa také obsahovala podrobnější informace o momentální dostupnosti nabíjecího místa a informace o rychlosti nabíjení a cenách energií dobíjecí stanice.

Ovlivnitelné potřeby zákazníků autor definoval jako takové požadavky zákazníků, které přímo nesouvisí s technickými možnostmi dané technologie a lze je ze strany dealera určitým způsobem ovlivňovat. Zde tedy není potřeba většího zásahu výrobce, ten dealerům poskytne nové postupy a doporučení bez větších investic.

- **Cena elektrického vozu** – tento aspekt při rozhodování zákazníka o koupi vozu je pro většinu zákazníků klíčový. Dealer je však schopen do určité míry tento aspekt ovlivňovat pomocí různých slev a bezplatného vybavení vozu dodatečným příslušenstvím, nebo různými akčními nabídkami a výhodami.
- **Nedostatek informací o elektromobilitě** – jelikož se svět elektromobility rychle vyvíjí, je důležité zákazníka informovat prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Někteří zákazníci nemusejí vědět, že už v dnešní době se elektrický vůz může blížit jejich očekáváním, nebo že je dokonce již překonává.

Je důležité ze strany dealera, aby své zákazníky dobře informoval o všech výhodách elektromobility a poskytl tak zákazníkům odpovídající argumenty pro koupi vozu a změnil zákazníkům případný negativní postoj k elektrickým vozům. Negativní pohled by se dal také změnit prodlouženou, několikadenní testovací jízdou. Zákazník by si mohl vyzkoušet veškeré vlastnosti elektrických vozů a to zejména dojezd na jedno nabití baterie a samotné dobíjení elektrického vozu.

5 Dotazníkové šetření

Autor se v této části práce zabýval vlastním marketingovým výzkumem formou internetového dotazníku na základě teoretických poznatků, které jsou popsány Tahalem (2017). V kapitole je tedy popsána tvorba dotazníku a určení výzkumného souboru respondentů. Dále je zde popsán průběh samotného sběru dat a jeho výstup. Poslední bod této kapitoly se pak zaměřuje na vyhodnocení a prezentaci výsledků z provedeného šetření.

Otázky v dotazníku jsou tvořeny na základě zjištěných postojů a definovaných potřeb zákazníků vůči elektromobilitě. Cílem dotazníku je zjistit jejich očekávání od dealerů a výrobců elektrických vozů a také zájem zákazníků o služby, které usnadní provoz elektromobilů a jejich nedostatky oproti běžným, konvenčním vozům. Finální podoba dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 2 na konci této práce.

5.1 Průběh dotazníkového šetření

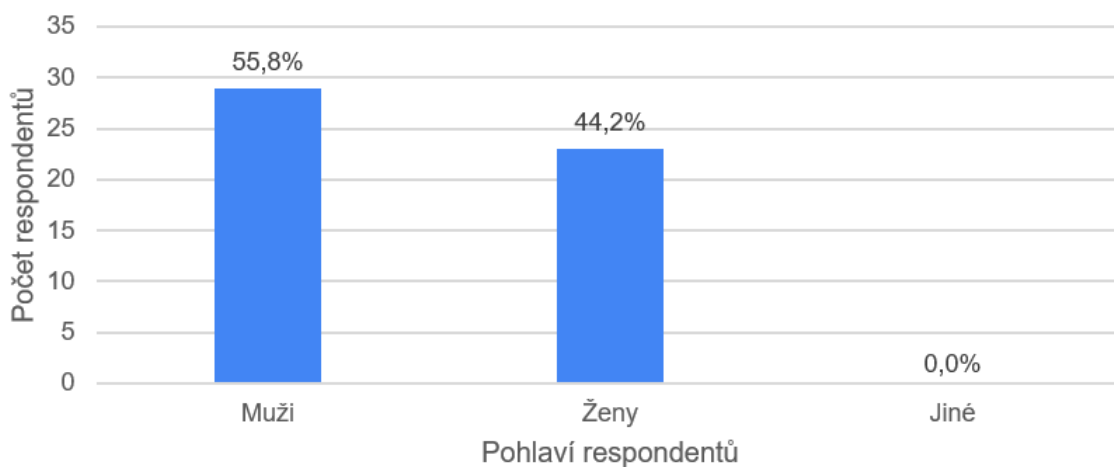
Autor práce stanovil jedno kritérium pro výběr odpovídajících respondentů. Pro tento výzkum jsou relevantní pouze ti respondenti, kteří vlastní řidičské oprávnění a jsou tedy potenciální zákazníci pro elektrické vozy. Pokud by respondent nesplnil toto kritérium, byl by z výzkumu vyřazen. Dále bylo do dotazníku zahrnuto pět kvótních otázek, aby autor mohl respondenty rozdělit na základě pohlaví, věkové kategorie, nejvyššího dosaženého vzdělání, a podle toho, zda už někdy řídili elektrický vůz a zjistit tak možnou závislost těchto kvót na danou problematiku. Do dotazníku pak bylo zahrnuto osm otázek, které se týkají elektromobility, postojů respondentů a autorem navrhovaných změn a služeb.

Samotný sběr dat byl realizován od 20. září 2019 do 24. září 2019 prostřednictvím elektronického nástroje Formuláře Google. Odkaz na tento dotazník byl zveřejněn pomocí autorova účtu na sociální síti Facebook a také pomocí sdílení dotazníku autorovými přáteli. Celkově pak na dotazník odpovědělo 52 respondentů s 100% návratností zcela dokončeného dotazníku i s podmínkou vlastnictví řidičského oprávnění.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

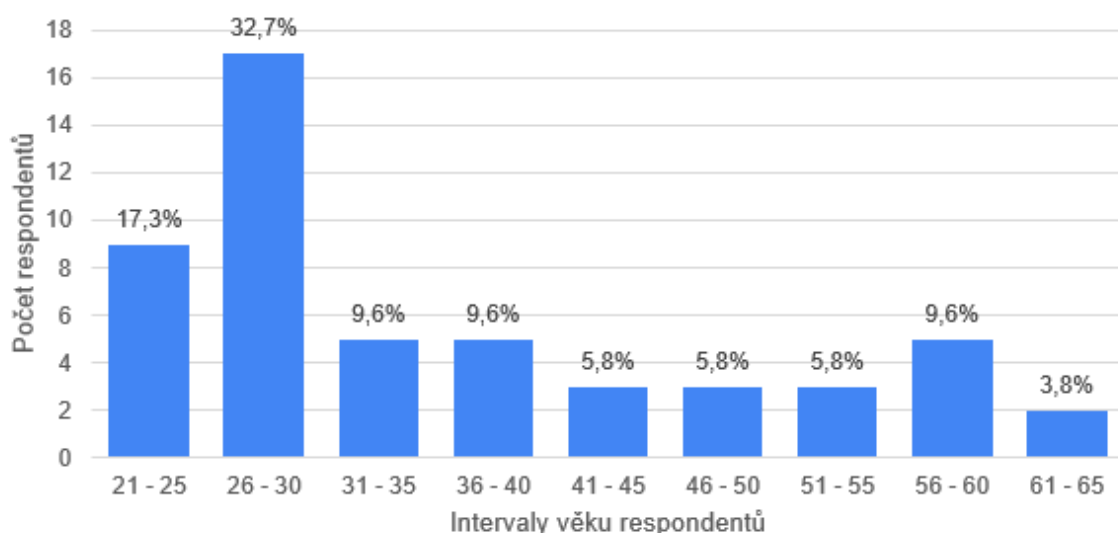
Z celkového počtu 52 zúčastněných respondentů bylo 29 mužů, čemuž odpovídá 55,8 % z celkového počtu. Dotazníku se dále zúčastnilo 23 žen se zbylými 44,2 %.

Žádný respondent tak nevyužil možnosti jiného pohlaví. Grafické znázornění je uvedeno níže na obrázku 9.



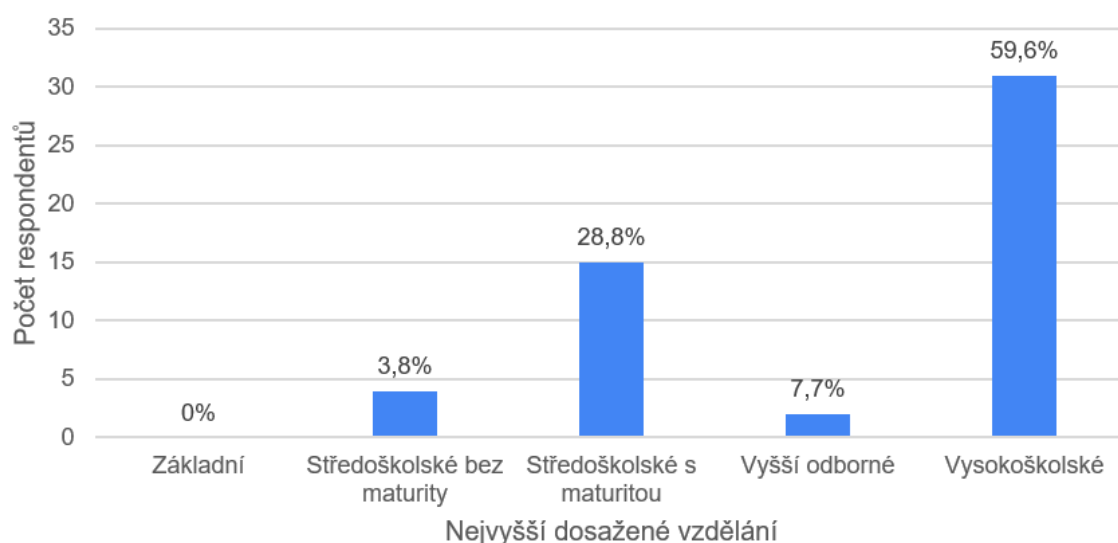
Obr. 9 Rozdělení respondentů podle pohlaví

Průměrný věk respondentů byl 36 let a hodnota mediánu těchto respondentů činila 31 let. Nejmladšímu respondentovi pak bylo 22 let a nejstaršímu bylo 65 let. Nejpočetnější věkovou skupinou jsou respondenti v rozmezí 26 až 30 let s celkovým zastoupením 17 respondentů, čemuž odpovídá 32,7 %. Směrodatná odchylka pak byla u respondentů 12 let. Podrobné informace o věku respondentů jsou uvedeny níže na obrázku 10.



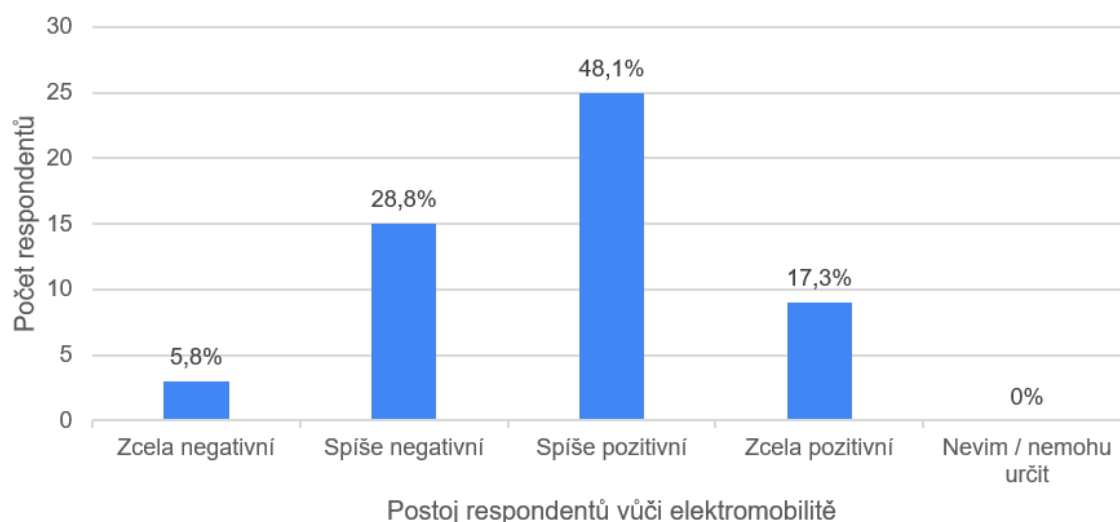
Obr. 10 Věk respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 31 respondentů s vysokoškolským vzděláním, celkem tedy 59,6 % a 2 respondenti s vyšším odborným vzděláním, což odpovídá 3,8 %. Dále se dotazníkového šetření zúčastnilo 15 respondentů se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou (28,8 %) a 4 respondenti se středoškolským vzděláním zakončeným bez maturity (7,7 %). Základní vzdělání, jako nejvyšší dosažené, nevedl žádný z respondentů. Obrázek 11 níže pak shrnuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.



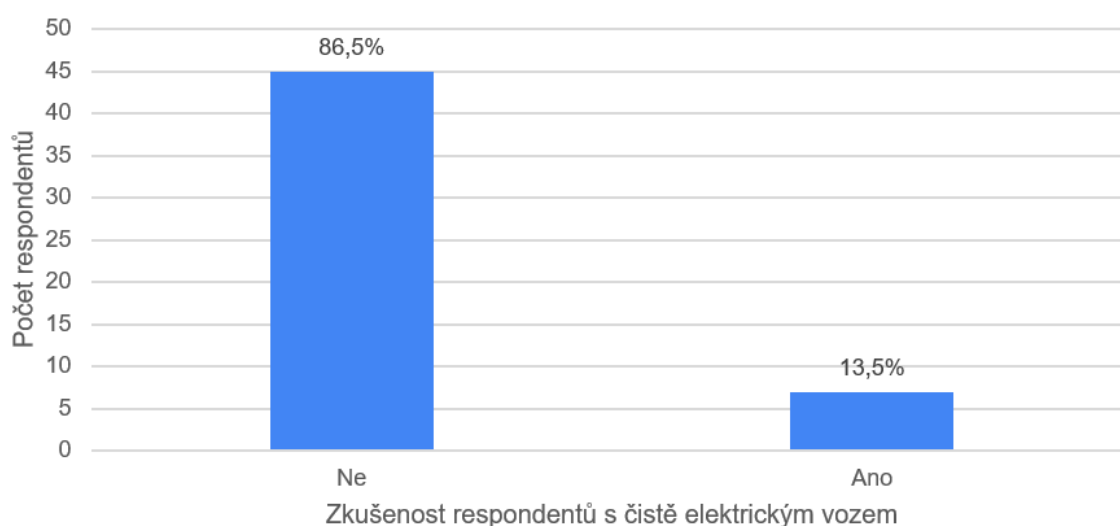
Obr. 11 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Elektromobilitu vnímají zcela negativně 3 respondenti (5,8 %) a spíše negativně hodnotí elektromobilitu 15 respondentů, tedy 28,8 %. Spíše pozitivní postoj vůči elektromobilitě vyjádřilo 25 respondentů s podílem 48,1 %, zcela pozitivní postoj zaujalo 9 respondentů, což odpovídá 17,3 %. Všichni respondenti tedy k elektromobilitě zaujímají určitý postoj a možnosti „nevím / nemohu určit“, žádný z respondentů nevyužil. Celkový přehled postojů respondentů vůči elektromobilitě je níže na obrázku 12.



Obr. 12 Postoj respondentů vůči elektromobilitě

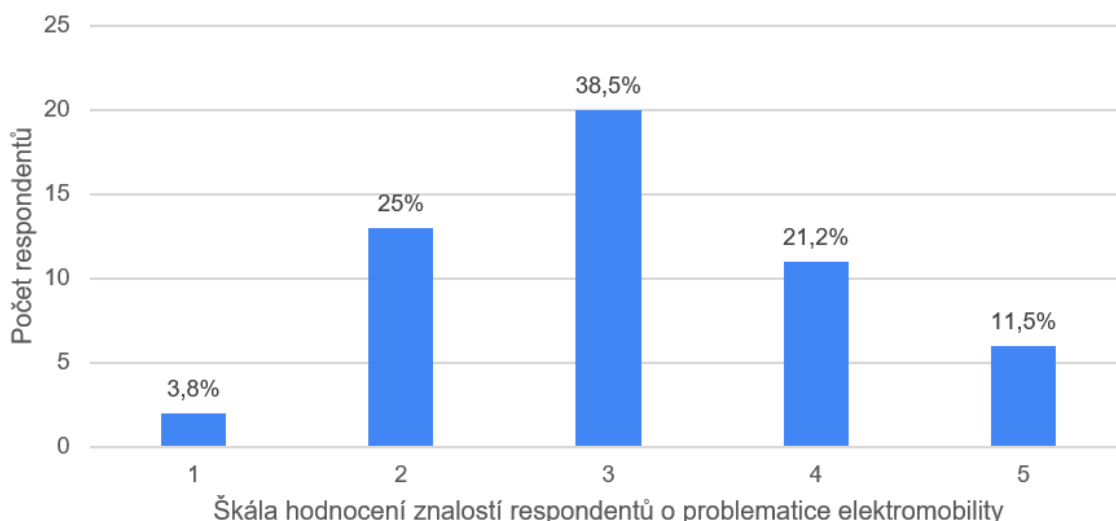
Respondenti byli dále tázáni, zda již někdy v minulosti řídili čistě elektrický vůz. Většina respondentů s čistě elektrickými vozy nemá žádnou zkušenost a to 86,5 %, což odpovídá 45 respondentům. Pouhých 13,5 % respondentů již v minulosti řídilo čistě elektrický vůz, takto odpovědělo 7 respondentů. Na obrázku 13 níže je v grafu znázorněna zkušenost respondentů s řízením čistě elektrických vozů.



Obr. 13 Zkušenost respondentů s čistě elektrickým vozem

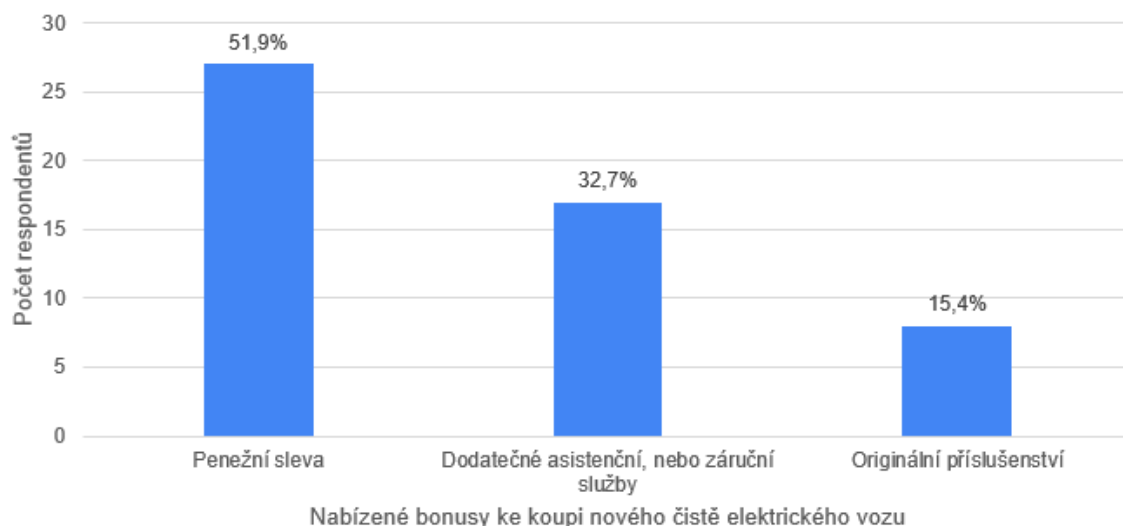
Dále byli respondenti požádáni, aby ohodnotili svoje znalosti o problematice čistě elektrických vozů na škále od 1 do 5. Přičemž 1 znamená výborné znalosti o této problematice a 5 vyjadřuje nedostatečné znalosti o problematice elektromobility. Rozložení odpovědí u této otázky se tvarem blíží Gaussovu neboli normálnímu

rozdělení. Číslem 1 se hodnotí pouze 2 respondenti s 3,8 %, číslem 2 se pak hodnotí 13 respondentů, čemuž odpovídá 25 %. Největší skupina 20 respondentů hodnotí své znalosti o elektromobilitě číslem 3 s podílem 38,3 %. Číslem 4 se pak hodnotí 11 respondentů s 21,2 % a zbylých 6 respondentů (11,5 %) své znalosti ohodnotilo číslem 5. Na obrázku 14 níže je v grafu shrnuté hodnocení znalostí respondentů o problematice elektromobility.



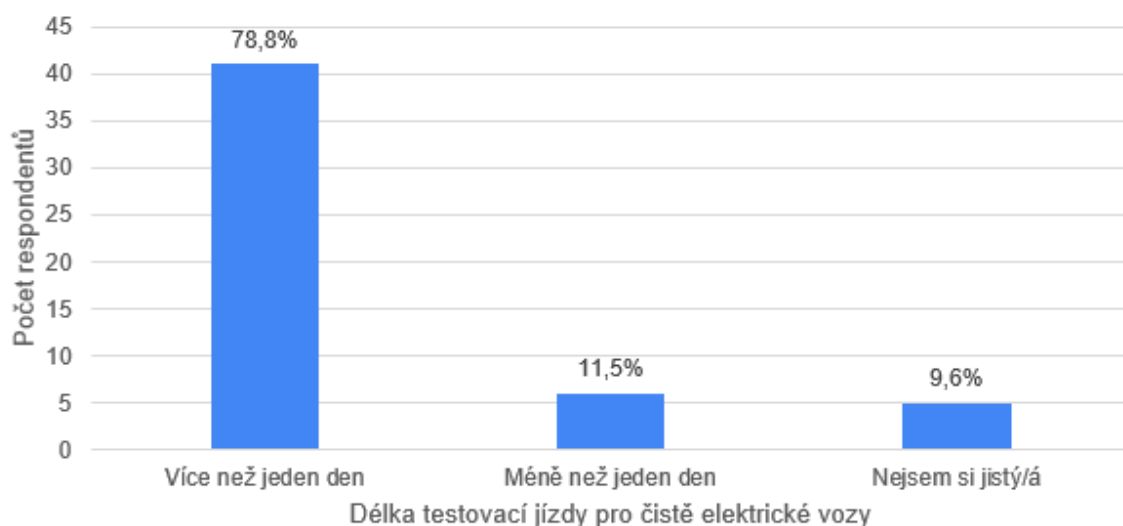
Obr. 14 Znalosti respondentů o problematice čistě elektrických vozů

Jako bonus při koupi nového, čistě elektrického vozu preferuje 51,9 % respondentů peněžní slevu, uvedlo tak 27 respondentů. K novému elektrickému vozu by si 32,7 % respondentů vybralo dodatečné asistenční, nebo záruční služby, což odpovídá 17 respondentům. Originální příslušenství zdarma by pak ocenilo pouze 15,4 % respondentů, odpovědělo tak 8 dotazovaných. Celkový přehled preferovaných bonusů při koupi nového elektrického vozu je znázorněn na obrázku 15.



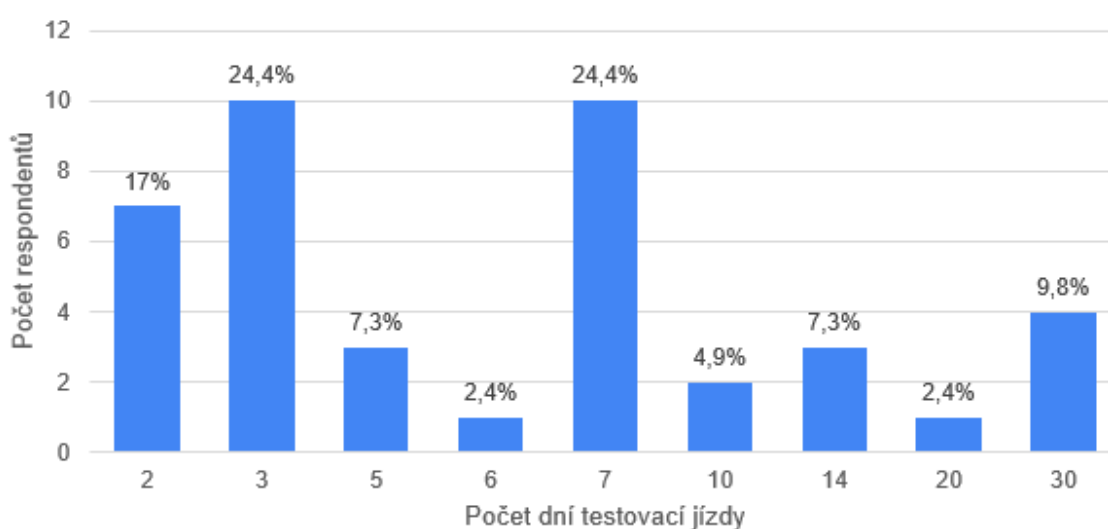
Obr. 15 Preferované bonusy při koupi nového čistě elektrického vozu

Dále by podle respondentů měla být délka testovací jízdy čistě elektrických vozů více než jeden den, uvedlo tak 41 respondentů, čemuž odpovídá 78,8 % dotazovaných. Pro prověření všech vlastností čistě elektrického vozu by pak stačilo šesti respondentům méně než jeden den, tomu odpovídá 11,5 % respondentů. 5 dotazovaných si nebylo jistých, jak dlouho by testovací jízda měla trvat, uvedlo tak 9,6 % respondentů. Souhrnné výsledky délky testovací jízdy jsou uvedeny níže na obrázku 16.



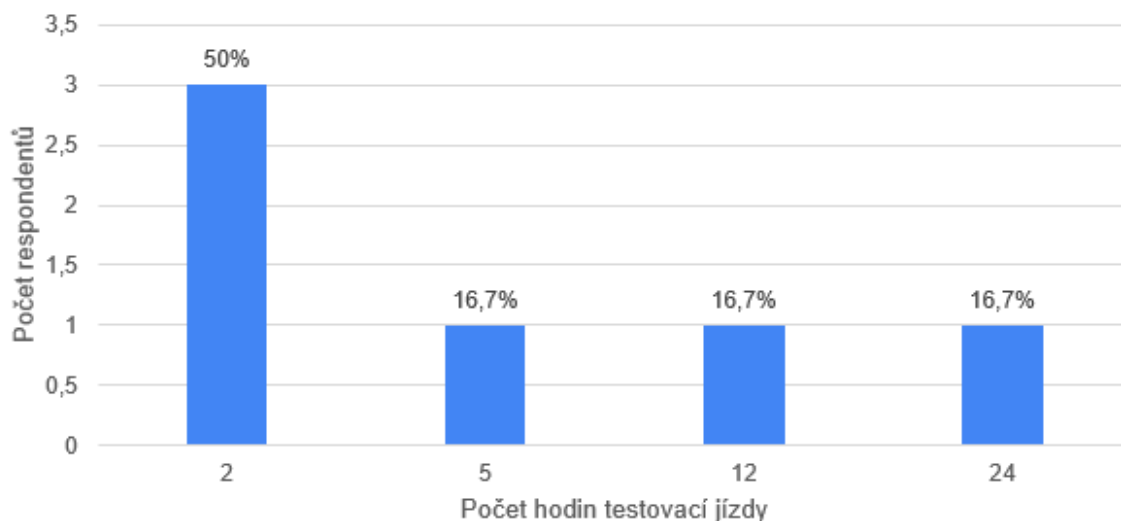
Obr. 16 Požadovaná délka testovací jízdy pro čistě elektrické vozy

Další otázka se týkala 41 respondentů, kteří v předchozí otázce označili, že by testovací jízda čistě elektrických vozů měla trvat déle než jeden den. Respondenti zde odhadovali počet dní, za které by mohli otestovat všechny vlastnosti vozu a rozhodnout, zda by vůz chtěli koupit. Zde bylo nejčastější odpovědí respondentů 3 dny testovací jízdy, čemuž odpovídá 10 dotazovaných s 24,4% podílem. Stejný počet respondentů pak uvedlo 7 dní testovací jízdy. Třetí nejčastější odpovědí dotazovaných byla testovací jízda na 2 dny, uvedlo tak 7 respondentů, čemuž odpovídá 17%. Další odpovědi respondentů jsou detailně znázorněny v grafu níže na obrázku 17.



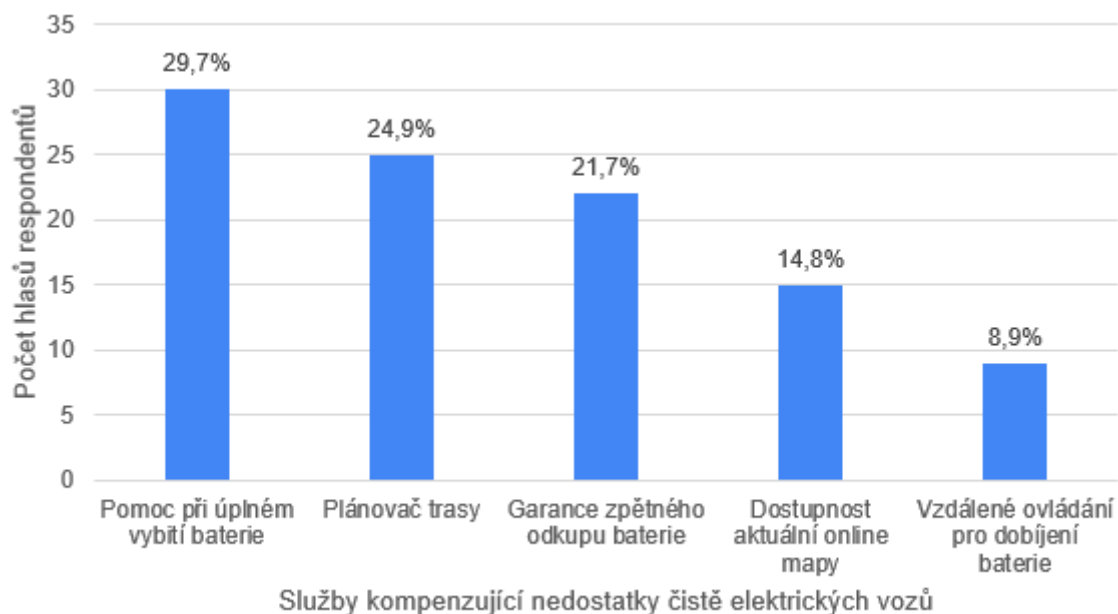
Obr. 17 Odhadnutá délka testovací jízdy ve dnech

Obdobná otázka se pak týkala 7 respondentů, kteří v předchozí otázce označili, že by testovací jízda čistě elektrických vozů měla trvat méně než jeden den. Respondenti zde odhadovali počet hodin, za které by mohli otestovat všechny vlastnosti vozu a rozhodnout, zda by vůz chtěli koupit. Na tuto otázku odpovědělo 6 respondentů, jeden dotazovaný tedy na tuto otázku neodpověděl. Z obrázku 18 pak vyplývá, že třem respondentům, tedy 50% dotazovaných stačí na prověření vlastností vozu pouze 2 hodiny. Další respondenti pak po jednom hlasu vyplnili, že by potřebovali 5, 12 a 24 hodin, aby se mohli rozhodnout o koupi vozu, jeden hlas tak odpovídá 16,7%. Výsledky jsou graficky znázorněny níže na obrázku 18.



Obr. 18 *Odhadnutá délka testovací jízdy v hodinách*

Předposlední otázka byla zaměřena na preference respondentů ohledně nových služeb, které kompenzují nedostatky čistě elektrických vozů. Dotazovaní zde mohli vybrat až 2 odpovědi. Jako nejužitečnější službu respondenti zvolili pomoc při úplném vybití baterie, která celkově získala 30 hlasů, čemuž odpovídá 29,7% zastoupení. Druhá nejužitečnější služba podle respondentů je plánovač trasy podle rozmístění veřejných dobíjecích stanic. Tato služba získala 25 hlasů s 24,9% podílem. Třetí nejužitečnější službou se stala garance zpětného odkupu opotřebovaných baterií s 22 hlasy respondentů a 21,7% zastoupením této odpovědi. Služby dostupnosti aktuální online mapy veřejných dobíjecích stanic a vzdálené ovládání pro dobíjení baterie nedosáhli ani 15 % a jsou popsány v grafu níže na obrázku 19.



Obr. 19 Služby kompenzující nedostatky čistě elektrických vozů

V poslední otázce autor práce vyzval respondenty, aby zaznamenali důležité služby, které nebyly uvedeny v dotazníku. Této příležitosti využili pouze 4 respondenti, tedy 7,7 % dotazovaných. Další důležité služby z pohledu respondentů jsou uvedeny níže v tabulce 3.

Tab. 3 Navrhované služby respondentů pro čistě elektrické vozy

Respondenty navrhované služby pro čistě elektrické vozy
Vzdálené nastavení/ovládání klimatizace.
Zvýhodněné parkování ve velkých městech.
Plánovač trasy, který automaticky vypočítá trasu podle rozmístění veřejných nabíjecích stanic.
Snížení nákupní ceny náhradních dílů, aby se co nejvíce snížily náklady na provoz.

5.3 Shrnutí výsledků

Z analýzy samotných dat lze usoudit, že se nejedná o reprezentativní vzorek respondentů zejména kvůli rozložení počtů dotazovaných do věkových intervalů a velkému zastoupení respondentů s vysokoškolským vzděláním. Výsledek tak nemusí odrážet vlastnosti základního souboru a může být ovlivněn. Je nutné na tuto skutečnost přihlídnout.

Z výsledků dotazníkového šetření pak vyplývá, že 65,4 % respondentů má pozitivní přístup k čistě elektrickým vozům a to i přes to, že jen 13,5 % respondentů již někdy v minulosti řídilo čistě elektrický vůz. Jako nedostatečné své znalosti hodnotilo 32,7 % respondentů (hodnocení číslem 4 a 5). Podle 78,8 % respondentů by měla testovací jízda čistě elektrických vozů trvat déle než jeden den, aby byli respondenti schopni vyzkoušet všechny vlastnosti vozu a mohli se rozhodnout o koupi. Jako bonus k novému čistě elektrickému vozu by si pak většina respondentů (51,9 %) vybrala peněžní slevu. Mezi tři nejužitečnější služby kompenzující nevýhody dnešních čistě elektrických vozů respondenti zařadili pomoc při úplném vybití baterie (29,7 %), plánovač trasy podle rozmístění veřejných dobíjecích stanic (24,9 %) a garance zpětného odkupu použité baterie se sníženou kapacitou (21,7 %).

6 Návrhy na zlepšení

V poslední části práce autor navrhl potřebné změny ve ŠKODA AUTO zákaznickém procesu, kvůli přicházející transformaci automobilového průmyslu zaměřeného na elektromobilitu a zajištění pozitivní zákaznické zkušenosti. Potřebné změny a nové služby jsou navrženy na základě výsledků dotazníkového šetření a mají za cíl připravit zákaznický proces na novou výzvu v podobě elektrických vozů a zajistit tak konkurenční výhodu oproti nepřipraveným značkám na automobilovém trhu.

6.1 Návrhy nových služeb

Mezi hlavní nedostatky dnešních čistě elektrických vozů, které nelze ovlivnit zákaznickým procesem, patří krátký dojezd na jedno nabití baterie, dlouhá doba nabíjení, nedostatečná životnost baterie a nedostatek veřejných nabíjecích stanic. Vývojem a implementací nových služeb pro zákazníky by se dalo docílit určité kompenzace vyjmenovaných hlavních nedostatků elektrických vozů. Cílem těchto služeb by pak mělo být odstranění obav vůči nedostatkům čistě elektrických vozů. Zákazník očekává spolehlivou mobilitu vozu na zvolené trase a poskytnutí pomoci v případě potřeby. Na základě výsledků dotazníkového šetření autor navrhuje zákazníkům poskytnout ze strany výrobce následující tři služby.

- **Pomoc při úplném vybití baterie** – v případě, že by se zákazníkovi vybila baterie, mohl by si za poplatek přivolat mobilní dobíjecí stanici, kterou by výrobce provozoval například prostřednictvím sítě autorizovaných dealerů a doplnit tak energii k dojetí na nejbližší veřejnou dobíjecí stanici. Tato služba by u zákazníků mohla zmírnit obavy z nízkého dojezdu na jedno nabití a nedostatek veřejných dobíjecích stanic. Zákazník by nemusel mít obavy z vybití baterie a měl by jistotu, že nebude v nepříjemné situaci s vybitou baterií sám.
- **Plánovač trasy na základě polohy veřejných dobíjecích stanic** – tato služba by zákazníkům poskytla možnost nastavit trasu do cílové destinace na základě polohy veřejných dobíjecích stanic. Služba by automaticky propočítala trasu a dobu dobíjení vozu tak, aby byl zákazník v cílové destinaci co nejdříve. Čím více je baterie nabitá, tím pomaleji se nabíjí, pokud by tedy po trase bylo více dobíjecích stanic, bude preferováno větší množství kratších zastávek, díky čemuž zákazník ušetří čas. Tímto by se dalo docílit

zmírnění obav zákazníků z dlouhé doby nabíjení baterie a nedostatku veřejných dobíjecích stanic, zejména rychlonabíjecích. Dále by mohl výrobce ze získaných informací systému této služby zpeněžit data o rozmístění veřejných stanic třetím stranám, za účelem výstavby nových dobíjecích stanic v nedostatečně pokrytých oblastech.

- **Garance zpětného odkupu baterií** – tato služba by zákazníkům garantovala zpětný odkup baterií se sníženou kapacitou ze strany autorizovaných dealerů. Zákazníci by pak nemuseli mít obavy z nedostatečné životnosti dnešních baterií a vysokých nákladů na pořízení náhradních článků. Zákazník by tak mohl hradit část ceny nových baterií z protihodnoty použitých baterií. Výrobce by pak tyto baterie mohl používat jako uložisko elektrické energie ze solárních panelů a snížit si provozní náklady, případně jinak ekonomicky využívat.

6.2 Návrhy změn v zákaznickém procesu

Mezi hlavní nedostatky ovlivnitelné zákaznickým procesem patří zejména vysoká cena čistě elektrického vozu a nedostatečná informovanost zákazníků ohledně elektromobility. Na základě zjištění z dotazníkového šetření autor práce navrhuje do ŠKODA AUTO zákaznického procesu zahrnout informace o čistě elektrických vozech skrze všemi fázemi procesu, poskytnout zákazníkům několikadenní testovací jízdu a poskytnutí bonusu ke koupi nového čistě elektrického vozu v podobě dodatečných služeb a peněžní slevy. Autor práce se při analýze zákaznického procesu zaměřil zejména na strukturu zákaznického procesu a na obsah jednotlivých dílčích procesů.

Struktura ŠKODA AUTO zákaznického procesu je velice dobře propracovaná a navržena přímo pro automobilový průmysl. Zahrnuje veškeré předpoklady pro správně fungující proces od marketingových aktivit, až po zpětnou vazbu poprodejních služeb a každý krok je detailně popsán. Vyhovuje obecně běžným konvenčním vozům, ale také čistě elektrickým vozům. Autor práce tedy další změny ve struktuře zákaznického procesu nedoporučuje.

Obsah jednotlivých částí ŠKODA AUTO zákaznického procesu však pro elektromobilitu zcela uzpůsobený není. Autor tedy navrhuje zahrnout informace o čistě elektrických vozech všemi fázemi procesu a připravit tak autorizované dealery

na elektromobilitu. Především jde o informace ohledně zákaznického očekávání od elektrických vozů, které by měl dealer naplnit, dále pak o komunikaci nových služeb pro zákazníky a poskytování důležitých informací o výhodách čistě elektrických vozů. Na základě výsledků z dotazníkového šetření autor navrhuje následující změny obsahu jednotlivých fází zákaznického procesu.

V předprodejní fázi zákaznického procesu je důležité poskytnout zákazníkům potřebné informace, na základě kterých by získal zájem o čistě elektrické vozy.

- **Reklama obchodníka** – do tohoto dílčího procesu by se měly zahrnout předváděcí marketingové akce dealerů, na kterých by si zákazníci mohli osobně vyzkoušet jízdu elektrickým vozem a dozvědět se v praxi výhody elektrických vozů.
- **Online aktivity** – v tomto dílčím procesu autor navrhuje zahrnout do komunikace především informace o službách kompenzujících nedostatky dnešních čistě elektrických vozů a odstranit tak obavy zákazníků.

Prodejní fáze zákaznického procesu je pro elektromobilitu klíčová, jelikož se zde zákazník rozhoduje o koupi vozu.

- **Prezentace vozu** – v tomto dílčím procesu autor navrhuje zahrnout v rámci prohlídky informace o výhodách čistě elektrických vozů a zejména představit nové služby, které kompenzují nevýhody těchto vozů.
- **Předváděcí jízda** – v tomto kroku se většina zákazníků rozhodne, zda chce vůz koupit a je tedy důležité předem naplánovat trasu, kde se zákazník seznámí s obsluhou elektrického vozu, včetně nabíjení. Po základní instruktáži by byl vůz zákazníkovi zapůjčen na dva až tři dny, aby mohl dostatečně vyzkoušet všechny vlastnosti čistě elektrických vozů.
- **Jednání a podpis** – u dalšího dílčího procesu autor navrhuje zahrnout do procesu poskytování bonusů zdarma při koupi elektrického vozu. Nejprve by se měly nabízet dodatečné služby a příslušenství, jelikož je tato forma bonusu pro dealera levnější díky nižší nákupní ceně. Peněžní slevu je tedy nezbytné nabízet jako poslední možnost, i když jí požaduje nejvíce zákazníků.

- **Následný kontakt** – dále je potřeba upravit obsah i v tomto dílčím procesu. Autor navrhuje vytvořit nový dotazník určený pro zpětnou vazbu zákazníků, kteří si koupili elektrický vůz a získat tak relevantní informace o potřebách a spokojenosti zákazníků elektromobility.

Poprodejní fáze je důležitá pro udržení loajality zákazníka a je tedy třeba přizpůsobit elektromobilitě i tuto fázi.

- **Příjem vozu** – v tomto dílčím procesu autor navrhuje zahrnout dodatečné nabídky služeb kompenzujících nedostatky elektrických vozů, pokud je zákazník ještě nepoužívá a také informovat zákazníka o nových technologiích a možnostech elektromobility.
- **Následný kontakt** – tento dílčí proces je poslední, kde autor navrhuje změnu. Zde je potřeba stejně jako v prodejní fázi vytvořit nový dotazník pro sběr zpětné vazby, který je určen pro zákazníky elektrických vozů a získat tak relevantní informace o potřebách uživatelů těchto vozů.

Změny ve ŠKODA AUTO zákaznickém procesu byly navrženy autorem na základě odpovědí respondentů dotazníkového šetření. Tyto změny pak mají přinést zvýšení zákaznické spokojenosti prostřednictvím naplnění zákaznických očekávání od čistě elektrických vozů a s nimi spojenými službami.

Závěr

V teoretické části bakalářské práce byly vysvětleny principy procesního přístupu, procesy zaměřené na zákazníka, typy procesů, procesní mapy a měření výkonů procesů. Dále je zde popsána problematika zákaznické spokojenosti, zákaznické loajality, zpětné vazby a měření zákaznické spokojenosti.

Mezi stěžejní část práce patří praktická část, ve které autor provedl podrobný rozbor předprodejní, prodejní i poprodejní fáze zákaznického procesu ve ŠKODA AUTO a.s. s cílem zjistit, zda jeho uspořádání a popis vyhovuje elektromobilitě a čistě elektrickým vozům. Každá fáze zákaznického procesu byla detailně analyzována a jednotlivé dílčí procesy byly také charakterizovány.

V dalších částech bakalářské práce byly analyzovány zákaznické postoje a zákaznická očekávání od čistě elektrických vozů na základě dostupných marketingových výzkumů z různých trhů. Autor definoval nejdůležitější negativní aspekty elektrických vozů z hlediska zákaznických potřeb, kterými jsou dojezd na jedno nabití baterie, dlouhá doba nabíjení baterie, nedostačující životnost baterie, nedostatek nabíjecích stanic, vysoká cena elektrického vozu a nedostatek informací o elektromobilitě. Ke každé potřebě pak autor navrhl možná řešení.

Na základě těchto zjištění byl sestaven dotazník, který měl za cíl ověřit správnost navrhovaných řešení zákaznických potřeb, spojených s elektrickými vozy. V této části byla popsána tvorba dotazníku a stanovena kritéria pro výběr respondentů a průběh dotazníkového šetření. Výstupem dotazníkového šetření bylo zodpovězení otázky, co zákazníci očekávají od dealerů, nebo výrobců čistě elektrických vozů a jaké služby by především ocenili při používání elektrického vozu.

Autor také v poslední části práce předkládá návrhy na potřebné změny v zákaznickém procesu ŠKODA AUTO a.s., které vyžaduje elektromobilita a návrhy nových služeb, které zákazníkům pomohou kompenzovat nedostatky dnešních čistě elektrických vozů. Mezi ně patří pomoc při úplném vybití baterie na cestě, plánovač trasy podle rozmístění veřejných dobíjecích stanic a garance zpětného odkupu baterií se sníženou kapacitou. Dále autor navrhl změny v obsahu jednotlivých fází zákaznického procesu, jako je několikadenní testovací jízda, prezentace nových služeb kompenzujících nedostatky dnešních čistě elektrických vozů a systém nabízení bonusů ke koupi nového vozu.

S přihlédnutím na výsledky, průběh a charakter této práce by autor pro příště uvažoval o volbě užšího tématu, kterému by se mohl věnovat podrobněji a tím docílit i hlubšího porozumění zkoumané problematiky.

Seznam literatury

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. 368 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

NENADÁL, J. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. 1. vyd. Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

STAMATIS, D H. *Quality Assurance, Applying Methodologies for Launching New Products, Services, and Customer Satisfaction*. Boca Raton, FL, USA: CRC Press Taylor & Francis Group, 2016. ISBN 978-1-4987-2868-3.

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky.: Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

Norma ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. Gevene: ISO, 2015.

NENADÁL, J. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN: 978-80-7261-186-7

Norma ČSN ISO/TS 10004:2011 Management kvality – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro monitorování a měření. Praha: ÚNMZ, 2009. 63 s.

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1

URBAN, J. *Procesní řízení*. *News.cafin.cz* [online]. 19. dubna 2017. Dostupný z URL: <<http://news.cafin.cz/clanek/procesni-rizeni>>.

KLIKOVÁ, M. *Projek procesní mapy firmy Comtech, spol. s. r. o.* [Diplomová práce]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010.

JANIŠOVÁ, D. a KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN: 978-80-247-4337-0

SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 232 s. ISBN: 987-80-247-3938-0

ŠKODA AUTO *Zákaznický proces* [interní dokument]. 2016.

LEBAU, K. *Consumer attitude towards battery electric vehicles: A large-scale survey* [online]. 2013. ResearchGate: 2013. DOI: 10.1504/IJEHV.2013.053466

AUTOLIST. *Survey: Price, range and weak charging network are top reasons customers avoid EVs* [online]. 20. srpna 2019. Dostupný z URL: <<https://www.autolist.com/news-and-analysis/survey-electric-vehicles>>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1	Obchodní cyklus	9
Obr. 2	Ilustrativní příklad procesní mapa	11
Obr. 3	Funkce zpětné vazby v systémech managementu kvality.....	17
Obr. 4	Hlavní fáze zákaznického procesu.....	21
Obr. 5	Dílčí procesy předprodejní fáze	22
Obr. 6	Dílčí procesy prodejní fáze.....	24
Obr. 7	Dílčí procesy poprodejní fáze.....	25
Obr. 8	Nevýhody elektrických vozů vnímané zákazníkem	28
Obr. 9	Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	33
Obr. 10	Věk respondentů.....	33
Obr. 11	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	34
Obr. 12	Postoj respondentů vůči elektromobilitě.....	35
Obr. 13	Zkušenost respondentů s čistě elektrickým vozem	35
Obr. 14	Znalosti respondentů o problematice čistě elektrických vozů.....	36
Obr. 15	Preferované bonusy při koupi nového čistě elektrického vozu	37
Obr. 16	Požadovaná délka testovací jízdy pro čistě elektrické vozy	37
Obr. 17	Odhadnutá délka testovací jízdy ve dnech.....	38
Obr. 18	Odhadnutá délka testovací jízdy v hodinách.....	39
Obr. 19	Služby kompenzující nedostatky čistě elektrických vozů	40

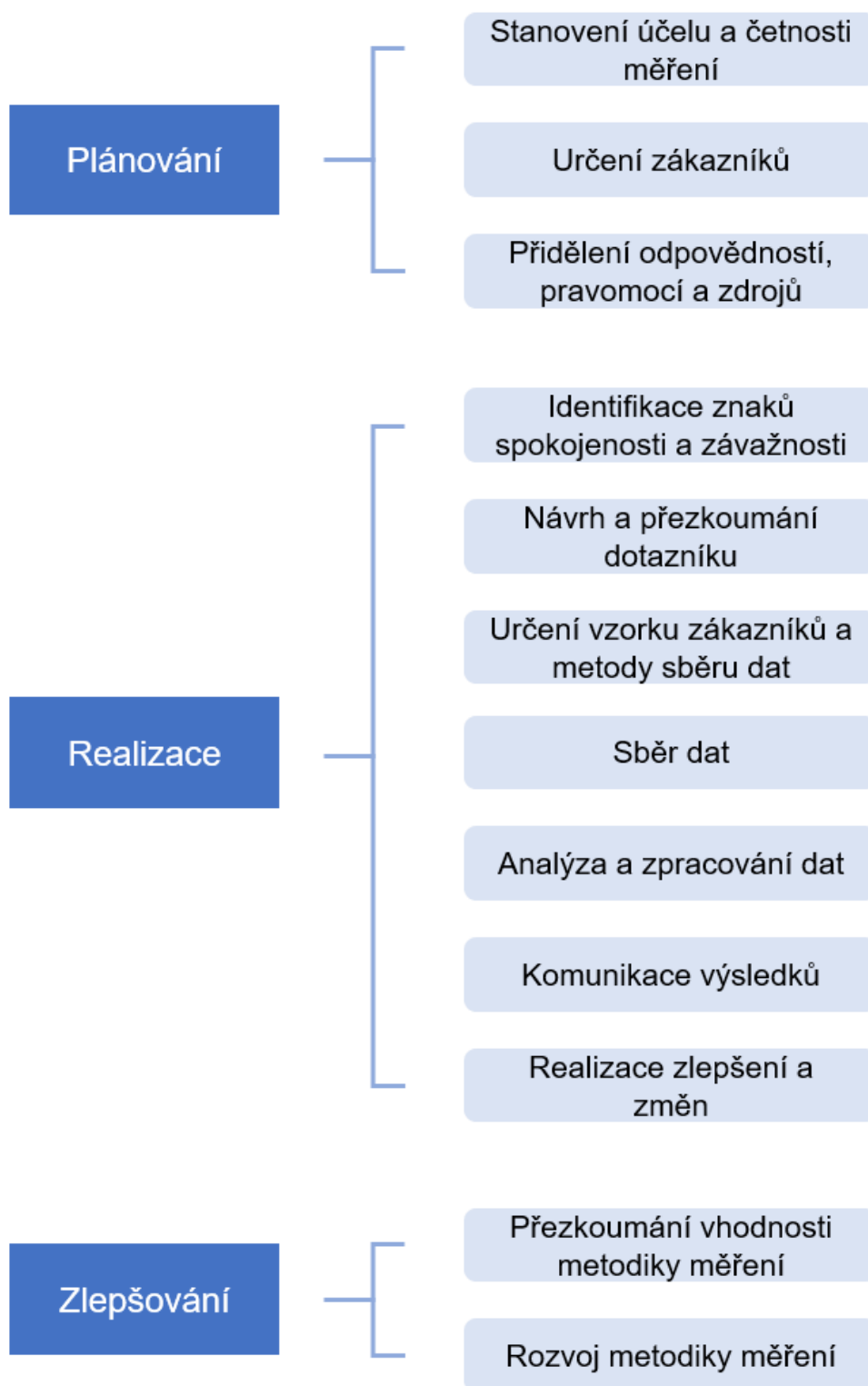
Seznam tabulek

Tab. 1	Etapy vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem	13
Tab. 2	Hodnocení stupně loajality zákazníků	15
Tab. 3	Navrhované služby respondentů pro čistě elektrické vozy.....	40

Seznam příloh

Příloha č. 1 Základní soubor činností při měření zákaznické spokojenosti.....	51
Příloha č. 2 Dotazník	52

Příloha č. 1 Základní soubor činností při měření zákaznické spokojenosti



Zdroj: zpracováno podle Nenadála 2016, s. 52

Příloha č. 2 Dotazník

Postoj vůči elektromobilitě

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jmenuji se Ondřej Nesládek a jsem studentem ŠKODA AUTO Vysoké školy o.p.s. oboru Podniková ekonomika a management provozu. Za účelem vypracování bakalářské práce na téma Dopad elektromobility na zákaznický proces ve ŠKODA AUTO a.s. bych Vás rád požádal o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož vyplnění zabere přibližně 5 minut. Dotazník se vztahuje jen na čistě elektrické vozy, nikoliv na hybridní vozy a je určen pro všechny osoby, které vlastní řidičský průkaz.

***Povinné pole**

1. Vlastníte řidičské oprávnění? *

Ano

Ne

2. Vaše pohlaví? *

Žena

Muž

Jiné

3. Kolik Vám je let (udejte číslovkou v letech)? *

Vaše odpověď

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

5. Jaký postoj zaujímáte vůči elektromobilitě? *

	Zcela negativní	Spíše negativní	Spíše pozitivní	Zcela pozitivní	Nevím / nemohu odpovědět
Postoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Už jste někdy řídil/a čistě elektrický vůz? *

- Ano
- Ne

7. Jak hodnotíte svoje znalosti o problematice čistě elektrických vozů? *

- 1 (mám výborné znalosti)
- 2
- 3
- 4
- 5 (nemám žádné znalosti)

8. Který z níže uvedených bezplatných bonusů byste si ke koupi nového elektrického vozu vybrali? Vybrat můžete pouze jeden. *

- Peněžní slevu
- Originální příslušenství zdarma (ve vyšší hodnotě, než je peněžní sleva)
- Dodatečné asistenční, nebo záruční služby (ve vyšší hodnotě, než je peněžní sleva)

9. Jak dlouho by měla podle Vás probíhat testovací jízda u čistě elektrických vozů, abyste mohli dostatečně prověřit všechny jeho vlastnosti (jízdni vlastnosti, dojezd, nabíjení)? *

- Méně než jeden den
- Více než jeden den
- Nejsem si jistý/á

DALŠÍ

10. Zkuste odhadnout, kolik hodin (uveďte číslovkou) byste potřeboval/a na prověření všech vlastností čistě elektrického vozu, abyste se mohl/a rozhodnout, zda byste vůz chtěl/a koupit.

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

11. Zkuste odhadnout, kolik dní (uved'te číslovkou) byste potřeboval/a na prověření všech vlastností čistě elektrického vozu, abyste se mohl/a rozhodnout, zda byste vůz chtěl/a koupit.

Vaše odpověď

ZPĚT

DALŠÍ

12. Které dvě služby byste si vybral/a při koupi čistě elektrického vozu, kdyby byly poskytnuty zdarma (můžete vybrat maximálně 2 služby)? *

- Pomoc při úplném vybití baterie na cestě pomocí mobilní nabíjecí stanice, která by přijela a dobila Váš vůz pro dojetí k nejbližší veřejné nabíjecí stanici.
- Plánovač trasy, který by automaticky vypočítal trasu podle rozmístění veřejných nabíjecích stanic, obsazenosti a délky nabíjení vozu, abyste byli v cíli co nejrychleji a nemuseli tak plánovat trasu před jízdou.
- Vzdálené ovládání pro nastavení času a délky dobíjení na domácí nabíjecí stanici a nastvit tak například nabíjení elektrického vozu na noční hodiny, kdy je sazba elektrické energie levnější.
- Garance zpětného odkupu baterií se sníženou kapacitou a pořízení nových baterií, které budou z části hrazeny protihodnotou použitých baterií.
- Dostupnost aktuální online mapy v rámci infotainment systému vozu, zobrazující všechny veřejné dobíjecí stanice v okolí aktuální polohy i s informacemi o momentální obsazenosti, ceně a rychlosti dobíjení.

13. Pokud nebyly ve výše uvedené otázce zmíněny důležité služby, napište je prosím zde.

Vaše odpověď

Pokud jste odpověděl/a na všechny výše uvedené otázky, klikněte prosím níže na ikonu „ODESLAT“. Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

ZPĚT

ODESLAT

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ondřej Nesládek		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Dopad elektromobility na zákaznický proces ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING		
KATEDRA	KLRK - Katedra logistiky a řízení kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	56		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem bakalářské práce je podrobně rozebrat již fungující zákaznický proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., analyzovat nové zákaznické potřeby, které sebou přináší čistě elektrické vozy, definovat požadavky zákazníků, ověřit definované požadavky na základě marketingového výzkumu a navrhnout potřebné změny v zákaznickém procesu a navrhnout nové služby, které povedou ke zvýšení spokojenosti u zákazníků elektrických vozů.</p> <p>V teoretické části je popsán procesní přístup, zákaznická spokojenost a sběr dat dotazováním.</p> <p>V praktické části jsou podrobně rozebrány všechny fáze stávajícího zákaznického procesu, definované potřeby zákazníků na elektrické vozy, které jsou ověřeny dotazníkovým šetřením. Na základě výsledků dotazníkového šetření autor práce navrhl potřebné změny v zákaznickém procesu uzpůsobené zákazníkům elektrických vozů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Elektromobilita, procesní přístup, zákaznický proces, spokojenost zákazníka, dotazník, dotazníkové šetření		

ANNOTATION

AUTHOR	Ondřej Nesládek		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	The impact of elektromobility on the customer process at ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING		
DEPARTMENT	KLRK - Department of Logistics and Quality Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	56		
NUMBER OF PICTURES	19		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The aim of this bachelor thesis is to analyze the already existing customer process in the company ŠKODA AUTO as, analyze new customer needs, which brings purely electric cars, define customer requirements, verify defined requirements based on marketing research and propose necessary changes in customer process and propose new services that will increase customer satisfaction with electric cars.</p> <p>The theoretical part describes the process approach, customer satisfaction and data collection by questioning.</p> <p>The practical part analysis in detail all phases of the existing customer process, defined customer needs for electric cars, which are verified by a questionnaire survey. Based on the results of the questionnaire survey, author of the thesis proposed the necessary changes in the customer process adapted to the customers of electric cars.</p>		
KEY WORDS	Electromobility, process approach, customer process, customer satisfaction, questionnaire, questionnaire survey		