

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta Provozně ekonomická

Katedra řízení



**Rebranding dealerské sítě společnosti ŠKODA AUTO
Česká Republika a její dopad na zákaznickou
spokojenost**

Autor práce: Bc. Jiří Fligr

Vedoucí práce: Ing. Pavel Pánek

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jiří Fligr

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Rebranding dealerské sítě společnosti ŠKODA AUTO Česká Republika a jeho dopad na zákaznickou spokojenost.

Název anglicky

Rebranding of the SKODA AUTO network in Czech Republic and its impact on customer satisfaction

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení reálného dopadu změny korporátní identity dealerské sítě společnosti ŠKODA AUTO Česká Republika, a to především z pohledu jejího vlivu na zákaznickou spokojenost a stupně využití obchodního potenciálu pomocí jasně definovaných indikátorů. Toho dosáhneme popsáním účinku rebrandingu jako celku ale i jeho konkrétních prvků v jednotlivých fázích zákaznického procesu – od zvažování nákupu nového vozidla, přes jeho realizaci až po následný servis a na základě výsledků návrhem eventuelní adaptace konkrétních elementů.

Cílem sekundárním je popsání případných regionálních specifik v úrovni zákaznického očekávání a sepsání literární rešerše.

Metodika

Na základě literární rešerše definovat východiska a klíčové pojmy nezbytné pro část praktickou, jež se následně opírá především o hledání korelace mezi fyzickou změnou korporátní identity a výsledky četných interních studií a dotazníkových šetření zabývajících se zákaznickou spokojeností včetně jejího vývoje v čase a konkrétním prostoru. Praktická část vychází z množství interních dokumentů a rozličných kvalitativních/kvantitativních dat, díky kterým je možné určit obecnou míru uspokojení zákaznického očekávání při konkrétní interakci s obchodním zástupcem.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2016
2. Studium odborné literatury a vypracování rešerše – leden – září 2016
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2016
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2017
5. Finální úpravy textů a kompletace – únor – březen 2017

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Rebranding, CICD, Korporátní identita, Zákaznická spokojenost, studie, Korporátní design, Dealer, Obchodní partner, ŠKODA AUTO

Doporučené zdroje informací

AAKER, D A. – JUNGSMANN, V. *Brand building : budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh..*

Hayes, Bob E. – *Measuring Customer Satisfaction and Loyalty*. USA: ASQ Quality Press, 2008. ISBN 978-0-87389743-3

HOLT, D B. *How brands become icons : the principles of cultural branding*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2004. ISBN 1578517745.

Johnson, Michael D. – *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. ISBN 0-789-5310-5

KANUK, L L. – SCHIFFMAN, L G. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

Melewar, T.C. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. Routledge, 2008. ISBN 978-0-415-40528-7

MIKEŠ, J. – VYSEKALOVÁ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

RIES, A. – RIES, L. *The 22 immutable laws of branding*. London: Profile, 2003. ISBN 978-1861976055.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rebranding dealerské sítě společnosti ŠKODA AUTO Česká Republika a její dopad na zákaznickou spokojenost" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2019



Podpis autora

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu práce panu Ing. Pavlu Pánkovi za cenné podněty, rady a materiály, které mi během zpracování mé diplomové práce zprostředkoval. Dále bych rád poděkoval firmě ŠKODA Auto a.s. a to konkrétně paní Ing. Miroslavě Srovnalové za zprostředkování interních materiálů nezbytných pro zrealizování praktické části mojí práce.

Rebranding dealerské sítě společnosti ŠKODA AUTO Česká Republika a jeho dopad na zákaznickou spokojenost

Souhrn

Práce se zabývá tématem procesu budování značky jakožto důležitého a charakteristického prvku každého podnikatelského subjektu. Hlavním cílem této práce je ověřit případnou korelaci mezi změnou korporátní identity prodejní sítě společnosti ŠKODA Auto Česká Republika a měřitelnými kvantitativním a kvalitativními ukazateli, jako je zákaznická spokojenost a generovaný zisk, mající dopad na podnikatelské aktivity dané firmy. Tudiž ověřit skutečný přínos nákladného procesu rebrandingu.

V úvodní části práce jsou definovány všechny nezbytné oblasti především z teorie marketingu, kterých se dotýká problematika zákaznické spokojenosti, segmentace trhu a budování značky. V praktické části se práce zaměřuje na jeden z největších průmyslových podniků v české republice, popisuje jeho firemní hodnoty, strategii v budování vztahu se zákazníkem a proces změny korporátní identity v distribuční síti prodejní organizace v České Republice. V závěru je na základě četných analýz a studií popsán reálný přínos tohoto procesu jak pro oblast spokojenosti zákazníků, tak z oblasti generovaného prodeje a zisku. Zároveň jsou navržena opatření ke zlepšení některých konkrétních oblastí pro budoucí realizaci obdobné změny korporátní identity.

Klíčová slova: Rebranding, CICD, Korporátní identita, Zákaznická spokojenost, Korporátní design, Dealer, Obchodní partner, ŠKODA AUTO

Rebranding of the SKODA AUTO dealer network in Czech Republic and its impact on customer satisfaction

Summary

The topic of the diploma thesis is related to the process of brand identity as an important and characteristic element of every business entity. The main goal of this work is to verify the possible correlation between the change of the corporate identity of the ŠKODA Auto sales network in the Czech Republic and measurable quantitative and qualitative indicators such as customer satisfaction and generated profit, which has an impact on the company's business activities. Therefore, verify the real benefits of the costly rebranding process.

In the introductory part of the thesis are defined all the necessary areas, from the theory of marketing, which are related to the topic of customer satisfaction, market segmentation and brand building in particular. In the practical part, the thesis focuses on one of the largest industrial companies in the Czech Republic, describes its corporate values, strategy in building a relationship with the customer and the process of changing the corporate identity in the distribution network of the sales organization in the Czech Republic. In conclusion, based on numerous analyzes and studies, the real benefits of this process are described for both customer satisfaction and generated sales and profit. At the same time, measures are proposed to improve some specific areas for future implementation of such a corporate identity change.

Keywords: Rebranding, CICD, Corporate Identity, Customer Satisfaction, Corporate design, Dealer, Business partner, ŠKODA AUTO

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce	11
2.1	Cíl Práce	11
2.2	Metodika	11
3	Literární Rešerše	12
3.1	Budování značky jako součást strategického plánování	13
3.1.1	Pojem „Brand“ a „branding“	14
3.1.2	Povědomí o značce	15
3.1.3	Loajalita ke značce.....	16
3.1.4	Vnímaná kvalita	17
3.1.5	Působící asociace	18
3.1.6	Positioning	19
3.1.7	Vize a Mise, hodnoty společnosti	22
3.1.8	Brand a „Brand Equity“ management.....	22
3.2	Korporátní identita	24
3.2.1	Firemní image	24
3.2.2	Firemní design	25
3.2.3	Firemní Kultura.....	26
3.2.4	Firemní Komunikace	27
3.2.5	Produkt jako součást Firemní Identity	28
3.3	Zákaznická spokojenost	29
3.3.1	Zákazníci a jejich segmentace	29
3.3.2	Základní kategorie segmentace.....	30
3.3.3	Zákaznická spokojenost a firemní strategie.....	31
3.3.4	Marketingový výzkum	32
4	Vlastní zpracování	35
4.1	Představení společnosti ŠKODA Auto a.s.	35
4.1.1	Historie.....	35
4.1.2	Současnost.....	37
4.1.3	Produktové portfolio	39
4.1.4	Brand Image	40
4.1.5	„Strategie 2025“	44
4.1.6	Nové „Brand values“ a ŠKODA Positioning.....	45
4.2	CICD Strategie ve společnosti ŠKODA Auto a.s.	47
4.2.1	Nové CICD jako součást růstové strategie značky	47

4.2.2	Nová filosofie.....	50
4.2.3	Distribuční strategie ŠKODA– „SDS“	52
4.3	Zákaznická Spokojenost ve ŠKODA Auto a.s.....	54
4.3.1	Sledování zákaznické spokojenosti.....	56
4.3.2	Nástroje pro zlepšení.....	57
4.4	ŠKODA Auto Česká Republika.....	58
4.4.1	Implementace nových standardů.....	59
4.4.2	Zákaznická spokojenost v dealerské síti ŠKODA Auto Česká Republika 61	
4.4.3	Vnímání změny ze strany obchodních partnerů.....	64
4.4.4	Hlavní prodejní „KPIs“ a jejich vývoj	65
4.4.5	Účinek Rebrandingu	68
4.4.6	Opatření.....	69
5	Závěr	72
6	Literatura	74
6.1	Knižní zdroje	74
6.2	Elektronické Zdroje	76
7	Seznam obrázků použitých v textu	78
8	Seznam tabulek použitých v textu.....	79

1 Úvod

V dnešním globalizovaném a neustále se zmenšujícím světě, kde dochází mezi konkurencí v jednotlivých odvětvích ke stále intenzivnějšímu stírání rozdílů v kompetencích, znamená značka a to co reprezentuje často jedinou významnou charakteristiku určující, zdali se zákazník rozhodne pro tu, či onu společnost při nákupním procesu.

Značka, neboli „brand“ a její budování se tak stává jedním z primárních témat firemních strategií, na které se vynakládají značné prostředky z pohledu jak finančních, tak i personálních kapacit. Jedná se o klíčový produkt a jedno z nejcennějších firemních aktiv, kterými daná společnost může disponovat.

Hlavním cílem budování tohoto aktiva je vytvoření a udržení loajálního vztahu s cílovou skupinou pomocí pozitivních asociací, případně vyvoláním pocitu sounáležitosti a identifikace se s tím, co daná značka reprezentuje a jaké hodnoty představuje. Do centra veškerých procesů se staví zákazník a jeho přání. Zákaznická spokojenost reprezentuje jeden z nejvyšších strategických cílů stavějící se na úroveň celkových prodejů a zisku, jelikož vysoká úroveň tohoto parametru je příslibem realizace prodejů a zisku rovněž v letech nadcházejících. Dosažením takového stavu znamená mimo to i minimalizaci podnikatelských rizik daného odvětví.

Jako každý produkt prochází ale i značka jistým vývojem a neodvratitelným životním cyklem, který musí nezbytně reagovat na vývoj technologií, tržní uspořádání a společensko-ekonomické trendy. Pouze dynamicky se rozvíjející se značka schopná pružně a inovativně reagovat na dané okolnosti dokáže v tvrdě konkurenčním prostředí dlouhodobě obstát.

Proces přerodu značky a změny této strategie je velmi komplexní činností, pro jejíž úspěšnost je klíčové striktní dodržení stanovených postupů a veškerých detailů napříč všemi relevantními úrovněmi. Podcenění tohoto tématu nebo případná neakceptace všemi dotčenými subjekty může často znamenat značné dodatečné náklady pro obnovení požadovaného stavu nebo dokonce ohrozit samotnou existenci daného podniku.

2 Cíl práce

2.1 Cíl Práce

Hlavním cílem práce je zhodnocení reálného dopadu změny korporátní identity dealerské sítě společnosti ŠKODA AUTO Česká Republika, a to především z pohledu jejího vlivu na zákaznickou spokojenost a stupně využití obchodního potenciálu dle jasně definovaných indikátorů.

Popsání účinku rebrandingu jako celku ale i jeho konkrétních prvků v jednotlivých fázích zákaznického procesu - od zvažování nákupu nového vozidla, přes jeho realizaci až po následný servis a na základě výsledků navrhnout eventuální adaptaci konkrétních elementů.

Cílem sekundárním je popsání případných regionálních specifik v úrovni zákaznického očekávání.

2.2 Metodika

Na základě literární rešerše budou definována východiska a klíčové pojmy z oblasti budování značky a zákaznické spokojenosti nezbytné pro část praktickou.

Praktická část této práce bude hledat reálnou korelaci mezi implementací nové korporátní identity distribuční sítě jednoho z největších evropských automobilových podniků a přínosem tohoto procesu jednak pro vztah se zákazníkem a případně kvantifikovatelný dopad na prodejní ukazatele generující zisk.

Definice relevantních ukazatelů z oblasti prodeje a zákaznické spokojenosti bude jedním z prvních a hlavních kroků této analýzy, která se bude opírat o tři hlavní zdroje dat. Interní dokumentace, interní systémy a dotazníková šetření realizovaná převážně externími agenturami. Z těchto pramenů poskytujících rozličná kvalitativních/kvantitativních data, budeme schopni jasně určit trend v několika definovaných kategoriích zákaznické spokojenosti a v oblasti realizovaného obchodu ovlivňující zisk a následně operativní výsledek společnosti.

Porovnáním vývojových trendů u těchto definovaných indikátorů společně s časovou osou implementace nové korporátní identity v prodejní síti konkrétního

obchodního zastoupení budeme schopni při očištění ostatních možných vlivů zhodnotit skutečný dopad a reálný přínos procesu rebrandingu.

3 Literární Rešerše

Hlavním cílem této kapitoly je definování a objasnění některých zcela podstatných pojmů a termínů úzce spojených s tématem Branding a Rebranding. K tomuto účelu klíčová je především odborná literatura zabývající se teorií marketingu a pro demonstraci často používané případové studie z oblasti mezinárodních korporací, které svým působením tuto problematiku sami dynamicky rozvíjejí a určují.

Ustálený pojem „brand“ a z něj odvozený „branding“ je v našem případě zásadním prvkem, jehož význam v rámci moderních společností výrazně přesahuje souhrn vizuálních elementů reprezentující danou značku, nýbrž je vnímán mnohem komplexněji a to samozřejmě i jako plně integrovaná součást dlouhodobé firemní strategie nesoucích často nemalé finanční i kapacitní investice.

Společnosti si stále více uvědomují, že vybudování silné značky a atraktivní korporátní identity se odráží nikoliv pouze na zvýšení konkurenční výhody, ale zároveň na posílení jejího vnímání mimo firmu i uvnitř organizace. (Melewar, 2008, str.3).

Konkrétní přístupy jsou ovšem závislé na množství faktorů jako například charakteristika odvětví podnikatelské činnosti, velikosti podniku, konkurenčním prostředí, stupeň rozvoje daného trhu nebo finanční síla a stabilita společnosti. Odlišnost v pojetí u jednotlivých podnikatelských subjektů jsou tedy enormní, obecně by se ale dalo říci, že při budování firemní identity a značky samotné neexistují univerzálně platná pravidla a fantazii se meze nekladou.

Praktická část této práce hledá objektivně definovatelný přínos rebrandingu v rámci obchodní sítě jednoho z nejstarších automobilových výrobců na světě. Jako jedno z možných měřítek úspěšnosti takového procesu a budování značky obecně lze kromě mnohých jiných použít i zákaznickou spokojenost.

Ukazatel, k jehož sledování a ovlivňování značky vynakládají obrovské finanční prostředky a jenž bude hrát klíčovou roli v následujících kapitolách. Jako základ pro následnou praktickou část je tedy nezbytné rovněž teoreticky vymezit charakteristiku nákupního chování a úroveň zákaznického očekávání, jakožto aspekty které zákaznickou spokojenost do značné míry určují.

3.1 Budování značky jako součást strategického plánování

V dnešní době dynamického rozvoje moderních technologií, stále sílícího vlivu sociálních médií a ve světě, který se díky dostupné letecké dopravě více a více „zmenšuje“ vzniká nový druh zákazníka. Zákazníka, jehož zvyšující se nároky a očekávání jsou společnosti nuceni dynamicky a efektivně reflektovat ve všech oblastech své organizace.

Od technického vývoje, který má za úkol vyrábět inovativní produkty ve stále kratších intervalech životního cyklu, přes propracované systémy personální politiky až po účinnou marketingovou strategii... Schopnost firem adekvátně reagovat na moderní trendy je ve vysoce konkurenčním prostředí jednoduše zcela zásadní a rozděluje podnikatelské subjekty na ty úspěšné a neúspěšné.

Za účelem zajištění prosperity a dlouhodobě udržitelného rozvoje je z pozice každé společnosti naprosto nezbytné disponovat jasně definovanou strategií a strategickým plánem, který se opírá o podnikové základy a potenciál, zohledňuje možné marketingové příležitosti a stanovuje nové cíle. Výsledkem strategického plánování by mělo být jasné definování toho, kde se firma právě nachází, kde by chtěla být a jak se tam dostane. Zajištění odpovědi na poslední otázku a její realizace je následně úkolem dílčích strategií na operativních úrovních jednotlivých podnikatelských jednotek. (Kotler, 2004, str. 81)



Obrázek 1 Strategické plánování (zdroj: Kotler, 2004, str.81)

Podle Bernarda Marra (Marr [online], c. 2015) žijeme v době konstantní změny, ze které se již stala norma, a mezi největší výzvy současnosti pro obchodní společnosti řadí nutnost orientace na excelentní zákaznický servis a budování firemní reputace. Zcela zásadní oblasti, kterým jsou v nadnárodních korporacích dedikovány celé týmy a které lze označit jakou naprosto klíčovou součástí komplexní marketingové strategie.

3.1.1 Pojem „Brand“ a „branding“

Doslovně a zjednodušeně lze anglické slovo „brand“ do češtiny přeložit jako „značka“. Velmi povrchně se jedná o souhrn vizuálních a komunikačních sdělení či strategií, kterýmiž se daná firma snaží na konkurenčním trhu vyniknout a odlišit. Při bližším rozboru ale zjistíme, že za brand jako takový není možné považovat pouze jméno společnosti, užití symboly/loga, barevná schémata či designový jazyk, nýbrž naprosto unikátní a komplexní produkt a v případě úspěšných značek rovněž velmi hodnotné firemní aktivum (Davis, 2002, str. 8).

Branding pak lze jednoduše definovat jakožto kontinuální proces, jehož cílem je budování tohoto aktiva.



Obrázek 2 Brand content (zdroj: uptickconsulting [online], c. 2016)

Zmíněnou hodnotu můžeme vnímat nejen z pohledu finančního, jehož úroveň je konfrontována s realitou především při vstupu na burzu nebo realizaci prodeje firmy, ale také z pohledu zákaznického. Značný počet ředitelů či jiných významných představitelů

těch největších nadnárodních korporací se shoduje na tom, že pokud by si měli vybrat mezi souhrnem veškerého movitého i nemovitého majetku svých organizací a značkou jako takovou, volilo by jednoznačně značku a to co reprezentuje (Kotler, 2004, str. 635)

V souvislosti se zákaznickou perspektivou musíme jednoznačně zmínit ustálený výraz „brand equity“ vztahující se k této problematice a označující souhrn kategorií a aspektů, které v případě objektivního zhodnocení (stanovením transparentní metodologie, určením klíčových ukazatelů a exekucí výzkumného šetření na dostatečně reprezentativním vzorku) zcela jasně určí hodnotu značky v očích zákazníka. Kategorie (Aaker 1996, str. 10-26), o které se bude intenzivně opírat i praktická část této práce, jsou konkrétně následující:

- Povědomí o značce
- Loajalita ke značce
- Vnímaná kvalita značky
- Působící asociace

Dosažená úroveň nebo pozice značky vůči konkurenci v uvedených kategoriích lze považovat za relevantní zhodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti brandingů.

3.1.2 Povědomí o značce

Tato komponenta vyjadřuje míru zastoupení dané značky v mysli jednotlivých zákazníků a lze s jí pro představu přirovnat k imaginárním štítkům reprezentující jednotlivé firmy, jejichž velikost je dána různě silným vztahem nebo zkušeností, kterou daný respondent ke konkrétní firmě chová. Povědomí jako kategorie se dá relativně dobře hodnotit, jelikož škálu úspěšnosti lze vyjádřit podle reakce reprezentativního vzorku dotazovaných na následující otázky (Keller, 2007, str. 99):

1) Poznání - Máte nějaké povědomí o značce „XY“?

-nejnižší míra spojení zákaznické mysli s danou společností. Zákazník reaguje pouze negativně (o zmíněné značce nikdy neslyšel/nebyl v kontaktu) nebo pozitivně, pokud si vybaví i pouze nekonkrétní a ojedinělou zkušenost. Považujeme za pasivní povědomí.

2) Vybavení si - Jaké značky se Vám vybaví v daném odvětví?

-střední míra spojení, kdy je dotazovaný schopen zařadit danou značku mezi početně omezený výběr společností v daném odvětví – například „jmenujte pět výrobců automobilů“. Jedná se již o aktivní povědomí.

3) Určení - Jmenujte jednu značku z daného odvětví

-nejvyšší míra spojení kdy je respondent dotazován na jednoho zástupce firem v daném odvětví. Nejčteněji uvedená firma znamená dominantního hráče v sektoru z hlediska míry povědomí.

Psychologové a ekonomové se shodují, že i nejnižší míra rekognice znamená pro firmy značnou zákaznickou výhodu oproti „neznámé“ konkurenci. Pro kupující je míra povědomí jasným signálem, že daná společnost investuje prostředky do podpory značky nebo je již dostatečně rozšířena uživatelská báze - četná zákaznická zkušenost. Naopak začínající firmy neinvestující tolik finančních prostředků do zvýšení zákaznického povědomí mohou předem čelit „preferenční diskriminaci“ ze strany potencionálních kupujících preferující často i méně kvalitní produkt ale od známější konkurence.

3.1.3 Loajalita ke značce

Loajální zákaznická základna je další z kategorií určující hodnotu konkrétní značky a to z mnoha důvodů (Marinič,2204,str.38). Vysoká míra loajality zajišťuje v první řadě i vysokou míru pravděpodobnosti budoucího generování prodeje a tedy i profitu. Zároveň snižuje náchylnost firmy na působení tržních „turbulencí“ a navíc ovlivňuje strukturu a výši marketingových nákladů, protože je mnohem levnější udržet si již spokojené a loajální zákazníky než oslovit ty nové. Vhodné je upozornit na rozdíl mezi loajalitou skutečnou a nákupem tzv. ze zvyku (Vysekalová,2011,str.53), který je charakteristický pro rychloobrátkové zboží, jako jsou například potraviny – takové chování lze považovat pouze za rutinu a negeneruje benefity reálné loajality. Budování skutečně loajální zákaznické báze je většinou zdlouhavý proces, v němž hrají roli rozličné faktory jako například již zmíněné povědomí o značce, vnímaná kvalita nebo firemní identita. K jeho pozitivnímu ovlivnění společnosti používají rovněž další rozličné nástroje jako například

vytváření „exklusivních“ klubů s možností čerpání různých benefitů nebo přímé komunikace s cíleným zákaznickým sdělením.

3.1.4 Vnímaná kvalita

Aby byla značka a její produkty vnímána jako kvalitní je nejprve třeba jasně rozlišit a pochopit co je v daném odvětví zákazníky očekáváno a jaká jsou měřítká kvality nejen z pohledu kupovaného produktu nebo služby, ale celého zákaznického procesu. Pouhé vytvoření kvalitního produktu ale nestačí... Naprosto zásadní je zajištění, že daná kvalita bude také tak zákazníky vnímána a především oceněna (Schiffman, 2004, str.190). Vnímaná kvalita se často může dost zásadně lišit od té skutečné a to především z následujících důvodů:

- 1) Špatná předchozí zkušenost zákazníků s danou značkou, která může ovlivnit obecný úsudek o konkrétní firmě, přestože došlo k narovnání nebo zvýšení standardů kvality. Tudíž je kriticky důležité bránit značku od špatné reputace na základě kvalitativního úpadku, jelikož napravení takové image je vždy velmi nákladné a často dokonce nemožné.
- 2) Firma se soustředí na kvalitu v aspektu, kterému zákazníci nepřikládají adekvátní důležitost nebo v míře, která není očekávána a doceněna. Investice kapacit a financí do kvality je tedy nezbytné pouze v oblastech u zákazníků rezonujících.
- 3) Limitované možnosti a motivace zákazníků k učinění komplexního a racionálního zhodnocení všech dostupných aspektů kvality. Důsledkem je že se v rozhodovacím procesu soustředí pouze na několik pro něj zásadních aspektů a ty porovnává napříč konkurencí. Pro zajištění pozitivního vnímání kvality je tedy klíčové detailně pochopit tyto zásadní aspekty v daném segmentu/odvětví a zajistit že právě tyto vlastnosti budou řádně vůči zákazníkům akcentovány.
- 4) Potenciální kupující se často mohou v rámci výše zmíněného rozhodovacího procesu soustředit na aspekty, které jsou pro danou značku/produkt zcela irelevantní. V takovém případě je nezbytné zákazníka edukovat a vysvětlit, na jaké kvality je potřeba se zaměřit a ze kterých bude benefitovat.

3.1.5 Působící asociace

A konečně poslední kategorie - víceméně shrnující vlivy všech kategorií předchozích. Účinek tvorby značky a její hodnoty se formuje na základě obecného vnímání ze strany zákazníků - tedy asociací, které k dané značce vztahují. Vznik a formování těchto asociací je ovlivněno komplexní činností dané značky - od konkrétních technických atributů specifického produktu, přes ambasadora značky až firemní identitu a brand image. Je tedy cílem každé značky, aby zmíněné asociace byly co nejpozitivnější a kladně ovlivňovali vnímání značky ze strany zákazníků. Z tohoto hlediska je důležité zohlednit i fakt, že nejen racionální aspekty, ale i emoce ovlivňují nákupní chování spotřebitelů. Především v době, kdy je průměrný kupující vystaven enormnímu tlaku a závalu informací z každé strany, je naprosto přirozené, že poskytnutí povrchní informace nemůže v rozhodovacím procesu hrát nijak zásadní roli.

O vlivu informačního balastu se zmiňuje Jack Trout v knize „Odlíš se nebo zemři“. Enormní nárůst získávaných informací roste exponenciální řadou (Trout, 2006, str.74), kdežto lidská mysl má své biologicky stanovené limity a nutí tedy člověka k nevyhnutelné selekci toho, co skutečně vnímáme. Erik du Plessis ve svých publikacích (Du Plessis, 2011, str. 101) zabývajících se neurovědou a biologickými determinanty ovlivňující naše vnímání prostředí, ve kterém se pohybujeme, zmiňuje pojem „dopaminové vzpomínky“ na značku a možnosti využití této techniky jako jednoho z možných a efektivních nástrojů ke zprostředkování informace již „imunnímu“ segmentu kupujících. Jedná se o koncept založený na základní biologické podstatě našeho mozku, kdy působení marketingové komunikace či jiného kontaktu s potenciálním zákazníkem má za úkol spojit konkrétní značku/produkt s příjemným zážitkem nebo zkušeností které se skutečně staly nebo alespoň vyvolat iluzi, že se stát mohly.

Jako příklad uvádí reklamu „Pepsi Generation“ odvolávající se na spojení tohoto slazeného nápoje s kulturou „mladistvých“ již několik generací a tyto generace od let šedesátých i umně vizuálně prezentuje. Za vhodný příklad praktického užití tohoto konceptu považovat i stále aktuální „retro-trend“ hojně využívaný napříč odvětvími od výrobců jízdních kol po potravinové řetězce. Obecně by mělo tedy být snahou každé firmy přivodit zákazníkům pozitivní pocity – například prostředím, ve kterém se s danou firmou dostává do kontaktu.

3.1.6 Positioning

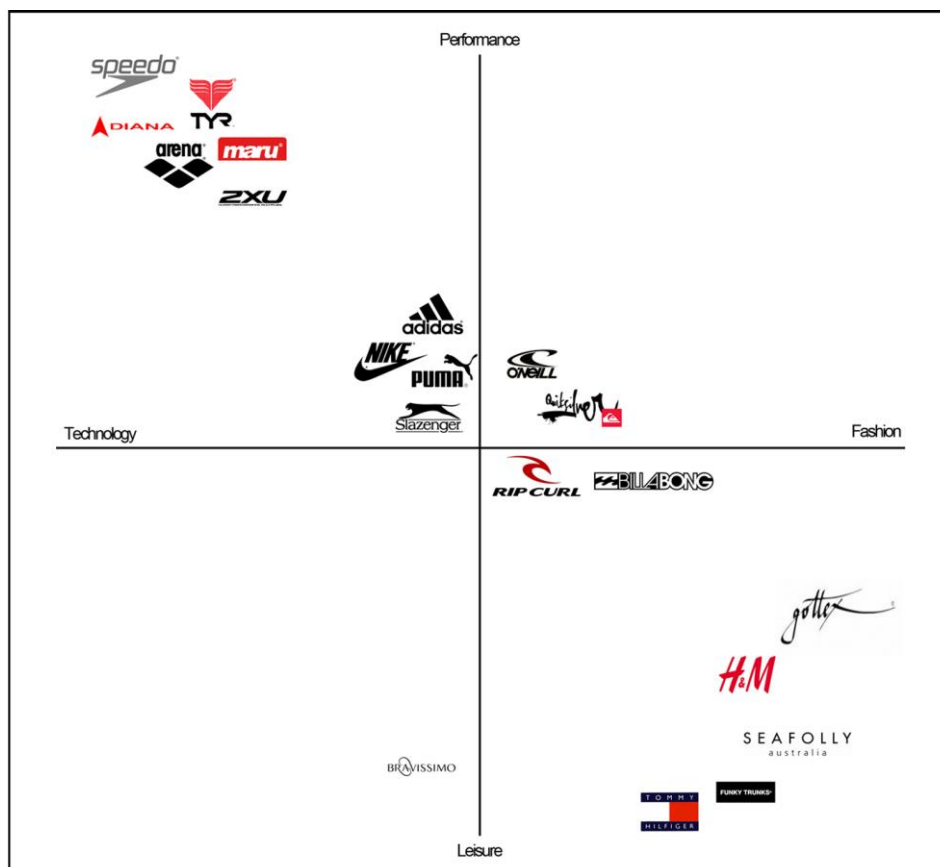
Lze stručně popsat jako komplexní proces, na základě kterého bychom si měli být schopni jasně odpovědět na následující souhrn otázek:

- 1) Jak definujeme aktuální pozici vůči konkurenci v povědomí zákazníků?
- 2) Jaká asociační schémata zákazníci vztahují do souvislosti s naší značkou?
- 3) Jaká je míra povědomí o naší značce?
- 4) Je současná pozice tam kde strategicky chceme být?
- 5) Pokud nikoliv, jaká je strategie k vytvoření nové pozice?
- 6) Máme dostatečné zdroje a možnosti realizaci této strategie?

V centru všeho je opět zákazník a to jak danou značku vnímá a klasifikuje v porovnání s konkurencí na základě klíčových aspektů relevantních pro dané odvětví/produkt. Pro analýzu současné pozice je možné použít vizuálního nástroje zvaného „mapa vnímání“ (Pelsmacker, 2003, str.140) znázorňující na osách „X“ a „Y“ kombinaci dimenzí zásadních pro danou kategorii zboží nebo služeb a graficky zobrazující pozici vůči definované konkurenci.

Jako příklad poslouží níže přiložená mapa zachycující postavení devatenácti módních značek, kdy za sledované dimenze určující pozici jednotlivých firem byly určeny kategorie výkon/volný čas na ose „Y“ a technologie/móda na ose „X“.

Z výsledku analýzy je možné odvodit několik závěrů. Zaprvé vidíme shluky jasných konkurentů co do současné pozice ve vnímání zákazníků na základě předem definovaných dimenzí - například Adidas, Nike, Puma, Schlesinger. Zároveň můžeme pozorovat i některé extrémní pozice, kdy firma Speedo se zaměřením na čistě funkční a sportovní oblečení pro plavce obsazuje levý horní roh u firem zastupující ve vnímání charakteristiku sportovně-technologických značek.



Obrázek 3 Pozicování značek (zdroj: Kiko [online], c 2013)

Jedná se o velmi jednoduchý a přehledný nástroj, který napomáhá rychlé orientaci a zjištění současné pozice zkoumané značky. Pro zajištění co nejvyšší efektivity a relevance jejího výstupu je ale naprosto klíčové správné určení sledovaných dimenzí na osách „X“ a „Y“, které jsou relevantní pro zákazníky daného odvětví. O koncepcích segmentace spotřebitelů, se budeme sice detailněji bavit až v dalších částech této práce, ale již teď je nezbytné poznamenat dle mého naprosto základní spojitost mezi těmito dvěma kapitolami.

Přestože existují teorie, že některé doposud standardní způsoby segmentace zákazníku - například na základě demografických determinantů, jsou v dnešním globalizovaném světě přežitkem (Du Plessis, 2011, str. 222), já jsem toho názoru, že minimálně segmentace dle kupní síly – popř. ceny produktu je tou nejrelevantnější dimenzí určující pozici a vnímání dané značky v myslích zákazníků a tedy i zkušenosti a pocity, které se značkami asociují.

Pokud bychom se vrátili k našemu příkladu se sportovními značkami a nahradili například dimenzi osy „Y“ za high price position/low price position, jistě by výstup analýzy a konkurenční shluky vypadaly poněkud rozdílně.

Na základě této premisy by tedy dimenze cenové pozice měla být jednoznačně vždy zahrnuta jakožto jedna z hlavních dimenzí tohoto zkoumání k zajištění co nejrelevantnějšího výsledku. Na základě vlastní praxe v oblasti mezinárodního prodeje automobilového průmyslu mohu potvrdit, že tato metoda je jedním z nejpoužívanějších přístupů při pravidelném hodnocení pozice prodávaných modelů na jednotlivých trzích v porovnání s definovaným konkurenčním košem - cena je obecně vždy danou proměnou na ose „Y“ a variabilní jsou pouze dimenze na ose „X“ kde se porovnávají rozličné ukazatele jako výkon motoru, objem zavazadlového prostoru, rozměry vozidla nebo indexové zhodnocení standardních výbav. Tímto přehledem pak rychle dokážeme vyhodnotit, zdali naše skutečná pozice v dané charakteristice za danou cenu odpovídá pozici strategicky plánované.

Jak bylo zmíněno výše, analýza současné pozice značky je pouze jednou z mnoha otázek, na které hledáme odpovědi v rámci procesu positioningu. Na základě poznání reality lze dojít obecně ke dvěma závěrům:

- 1) Aktuální pozice odpovídá strategii značky
- 2) Aktuální pozice neodpovídá strategii značky

V prvním případě se firemní politika řízení značky soustředí na udržení současného stavu, kdežto v opačné situaci dochází k definování strategie „repozice“ v krocích popsaných níže (De Pelsmacker, 2003, str.143):

- Detailní identifikace konkurence
- Analýza vztahu zákazníků vůči konkurenčním značkám
- Stanovení pozice konkurence
- Analýza zákaznických preferencí
- Definování nové pozice naší značky
- Definice strategie k dosažení nové pozice
- Realizace
- Monitorování dosažených výsledků

3.1.7 Vize a Mise, hodnoty společnosti

Jako závěrečnou kapitolu tematického okruhu souvisejícím s budováním značky jako neodlučitelné součásti strategického plánování jsem zařadil problematiku mise a vize, nebo také stanovení hodnot společnosti. Namísto rozsáhlých definic bych chtěl zmíněné kategorie a jejich význam pro analyzovanou problematiku této práce demonstrovat rovnou na příkladu světově rozšířené společnosti IKEA. Vizí tohoto podniku prodávající nábytek a bytové doplňky je „vytváření lepšího každodenního života pro co nejvíce lidí“ (IKEA [online],c2019). Co si za tímto stanoviskem představit konkrétně? Obchodní myšlenka značky je postavena na strategii nabízet funkční produkty s kvalitním designem za cenu dostupnou co nejširšímu spektru zákazníků a navíc s velkým důrazem na efektivitu procesů a především ekologii.

Tento přístup a hodnoty firmy jsou integrovanou součástí ve všech oblastech fungování společnosti od vývoje a výroby produktu přes logistiku až po prodejní proces. Intenzivní integrace a akcentace těchto hodnot v rámci komunikační strategie pak zákonitě značně formuje vnímání tohoto řetězce ze strany zákazníků a formuje tak pro dané odvětví relativně unikátním způsobem asociace veřejnosti s danou značkou.

Stanovení jasných firemních hodnot, jež budou naplňovat nebo ideálně překonávat zákaznická očekávání v daném odvětví a jejich řádná komunikace tak tedy zcela nepochybně rovněž ovlivňuje proces budování silné a stabilní značky – brandu.

3.1.8 Brand a „Brand Equity“ management

Jak tedy z pozice firmy zajistit to, aby bylo možné proces tvorby značky zhodnotit jako úspěšný? Jaké elementy jsou v daném odvětví klíčové? To jsou otázky, na které lze těžko najít univerzální odpověď. V odborné literatuře se můžeme setkat s tzv. teorií „čtyř vektorů“ určující čtyři rozměry oblastí klíčových pro tento proces - produkt, prostředí, komunikace a chování. (Olins, 2009, str.170). Budování úspěšné značky je každopádně bezpochyby ta nejkompexnější aktivita v rámci firem a do skutečnosti, zdali je brand úspěšný či nikoliv, se odráží víceméně všechny činnosti společnosti a nejen strategie integrované komunikace, korporátní identita/design nebo vhodně zvolené jméno.

Především pokud se bavíme o výrobních podnicích, pak se jedná o dlouhý řetězec aktivit od vývoje inovativních produktů, zajištění kvalitní a efektivní produkce při

dodržování korektních dodavatelsko-odběratelských vztahů, přes zaměstnaneckou politiku až po finální způsob distribuce, vhodné komunikace a zajištění poprodejních služeb v takové kvalitě, která zajistí jedinečnou zákaznickou zkušenost.

Nedostatky v jakékoliv části tohoto procesu se v dlouhodobém horizontu nezbytně projeví na vnímání a tudíž i hodnotě značky jako takové. Zmíněná komplexnost má především pro dobře etablované brandy nespornou výhodu v existenci jistého „tolerančního rozpočtu“ na straně zákazníků, kteří jsou společností, se kterými jsou silně ztotožnění, ochotně prominout nedostatky, které by u jiných firem znamenaly fatální následky. Takovou silnou míru identifikace a tolerantnosti můžeme pozorovat především u firem, které mohou být bezpochyby v oblasti brand managementu považovány za benchmark. Zůstaneme-li u výrobních podniků tak jmenujme například TESLA Motors Ltd. nebo Apple Inc.. Na těchto společnostech lze jednoznačně demonstrovat skutečnost, že často až militantně loajální zákaznická základna je ochotna akceptovat některé nedostatky, které by konkurence neměla šanci na trhu ustát. Například výše uvedená firma specializující se na vývoj a prodej zcela revolučních automobilů a řešení lidské mobility často čelí kritice ohledně kvality výroby a zpracování. Renomované testovací laboratoře jako TÜV, ADAC nebo americká MUNRO opakovaně upozorňují na technické nedostatky u vozidel vizionáře Elona Muska, které často úrovní zpracování přirovnávají ke standardům automobilového průmyslu let 90tých (Cleantechnica.com [online], 2018). Přesto je díky obrovské míře inovace a zcela nové uživatelské zkušenosti firma Tesla tak silně vnímána zákazníky, že je schopna asi jako jediná společnost v odvětví získat statisíce objednávek včetně složených finančních depozitů na nový produkt, jehož technická specifikace není přesně jasná a ještě méně jasné je datum dodání. Jedná se o ukázkový příklad inovace vyššího řádu, kdy firma vstoupila na trh s produktem naprosto revolučním, podstoupila tzv. „inovační riziko“ akceptace ze strany zákazníků (Zuzák, 2011, str. 85) avšak reálný úspěch bude v důsledku znamenat značný inovační tlak na konkurenci a případně zánik některých klasických výrobců v odvětví.

Jaké konkrétní výhody má silný brand a kvalitně vybudovaná značka můžeme jednoduše shrnout níže (Keller, 2007, str.91):

- Zlepšené vnímání kvality produktu ze strany zákazníků
- Vysoká zákaznická loajalita
- Zvýšená odolnost vůči tržním turbulencím

- Vyšší možnost marže
- Snížená pružnost reakce spotřebitelů na zvýšení cen
- Silná vyjednávací pozice vůči dodavatelům
- Možnost určovat trendy v odvětví
- Vyšší míra odolnosti vůči marketingovým akcím konkurence

3.2 Korporátní identita

Jasně definované firemní hodnoty stručně popsané na příkladu společnosti IKEA v předchozí kapitole tvoří jeden ze základních pilířů komplexní skládačky nazvané korporátní identita nebo rovněž zkráceně „CI“ z anglického sousloví „Corporate identity“.

Vytvoření autentické korporátní identity neznámá nic jiného než integraci těchto hodnot společnosti do všech oblastí firemních strategií a jejich začlenění do firemní kultury. Jedná se tak o souhrn unikátních charakteristik, které by měli reflektovat historii a filosofii značky, popřípadě její odkaz.

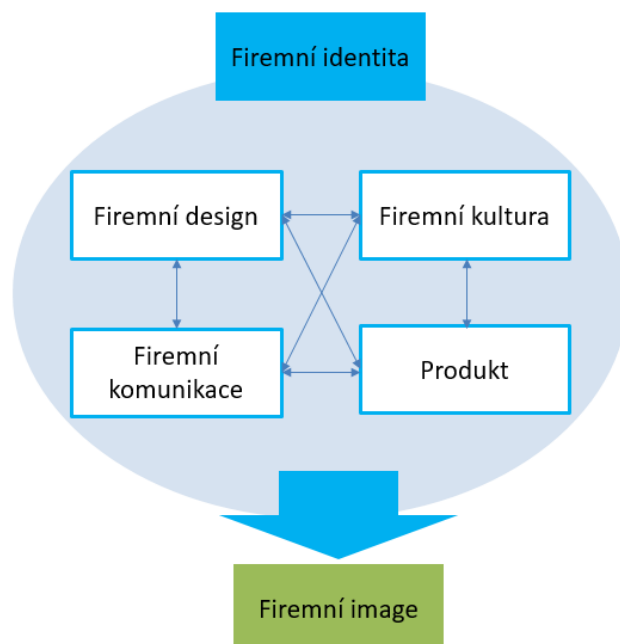
Jinak by se dala korporátní identita rovněž definovat (Aaker, 1996, str. 68), jako souhrn unikátních asociací, které by chtěla značka v myslích zákazníků vytvořit a udržet... Jedná se o příslib od společnosti jako takové, který jasně definuje, co daná značka reprezentuje a čím je jedinečná. V důsledku je hlavní funkcí korporátní identity vytvoření pouta mezi konkrétním brandem a zákazníkem. Takové pouto může vzniknout jedině, pokud zákazník získá dojem, že může v souvislosti s danou značkou benefitovat například získáním nějaké přidané hodnoty (ať už emoční či funkční), popřípadě možností se „sebevyjádřit“ – zaujmout nějaké veřejné stanovisko.

3.2.1 Firemní image

Vně společnosti je tento proces rozpoznatelný právě zvoleným způsobem komunikace, chováním, užitou symbolikou a vizuálním prostředím, které značku reprezentuje jak vůči partnerům (stakeholders) tak vůči veřejnosti. Tvoří tak firemní image.

Všechny prvky reprezentující a tvořící korporátní identitu jako je zmíněná kultura společnosti nebo užitá vizuální elementy/design, se navzájem ovlivňují a probíhá mezi

nimi nevyvratitelná vztahová interakce. Ta se dá schematicky zobrazit následujícím způsobem (Vysekalová, 2009, str. 21)



Obrázek 4 Systém firemní identity (zdroj: vlastní zpracování)

3.2.2 Firemní design

Nebo také korporátní design je souhrn vizuálních elementů a pravidel pro komunikaci uvnitř a vně společnosti. Zahrnuje prvky od těch nejjednodušších principů úpravy vnitropodnikové komunikace až po grafické ztvárnění obalů produktů dané firmy. V ideálním případě by se mělo jednat o komplexní přístup, kde všechny prvky korporátního designu budou působit jednotně-harmonicky a budou se vzájemně doplňovat. Za tímto účelem jsou odbornými týmy vytvářeny a definovány manuály korporátního designu dané firmy, podle kterých se pak zaměstnanci musí řídit v relevantních oblastech své činnosti (Stejskalová, 2008, str. 62).

Takový dokument nebo spíše dokumenty obsahují komplexní instrukce od používaných fontů písma, grafických schémat či logotypů (v ideálním případě rovnou včetně databáze připravených šablon dokumentů a prezentací s přednastavenými grafickými schématy) až po zásady jednotné úpravy a designu pracoviště, prodejních míst nebo jiných prostor.

Firemní design by měl respektovat níže jmenované principy:

1) Princip komplexnosti

-pro efektivní dopad firemního designu, případně jeho změny, je zcela nezbytné, aby jeho zásady byly implementovány a respektovány na všech relevantních úrovních dané firmy.

2) Princip jednoty

-dodržení komplexního přístupu k firemnímu designu by byl společnosti zcela k ničemu, pokud by vizuální jazyk nebyl jednotný a prezentace firmy/loga by neodpovídala jiným vizuálním prvkům. I takové detaily jako je například sladění oblečení prodejců s barevnými schémata prodejního místa, jsou intenzivně řešeny na úrovni vedení nadnárodních korporací. Jen tak je možné, aby výsledný efekt působil harmonicky a bylo dosaženo kýženého výsledku.

3) Princip aktuálnosti

-firemní design není ve své podstatě nic jiného než produkt a jako každý produkt má i korporátní design svůj životní cyklus. Proto se víceméně u všech úspěšných firem napříč odvětvími setkáváme relativně pravidelně se změnou vizuální identity. Ať už se jedná pouze o změnu loga nebo případně o komplexní přebudování firemního designu, vždy by měl užitý vizuální koncept reflektovat aktuální trendy ve společnosti nebo odvětví a rozhodně by měl zohlednit současné strategie firmy, například z hlediska positioningu.

3.2.3 Firemní Kultura

Je definována především nastavením procesů uvnitř společnosti, určujících atmosféru a chování spolupracovníků při plnění každodenních úkolů. Měla by reflektovat hodnoty, k nimž se společnost hlásí a ovlivňovat tak firemní fungování obecně, včetně případných ceremoniálů/rituálů či stylu vedení.

Vnitřní kultura působí primárně sice interním směrem, ale to, jak je vnímána zaměstnanci, se samozřejmě zcela nezbytně podepisuje i na celkovou image vně společnosti. Odborné publikace (Vysekalová, 2009, str. 68) hovoří o čtyřech základních prvcích firemní kultury.

1) Symboly

- Slang, užívaná symbolika či charakteristické oblečení

2) Hrdinové

- Vzorový model ať už se jedná o konkrétního zaměstnance nebo zakladatele společnosti. Nositel firemních hodnot nebo tradice - odkazu.

3) Rituály

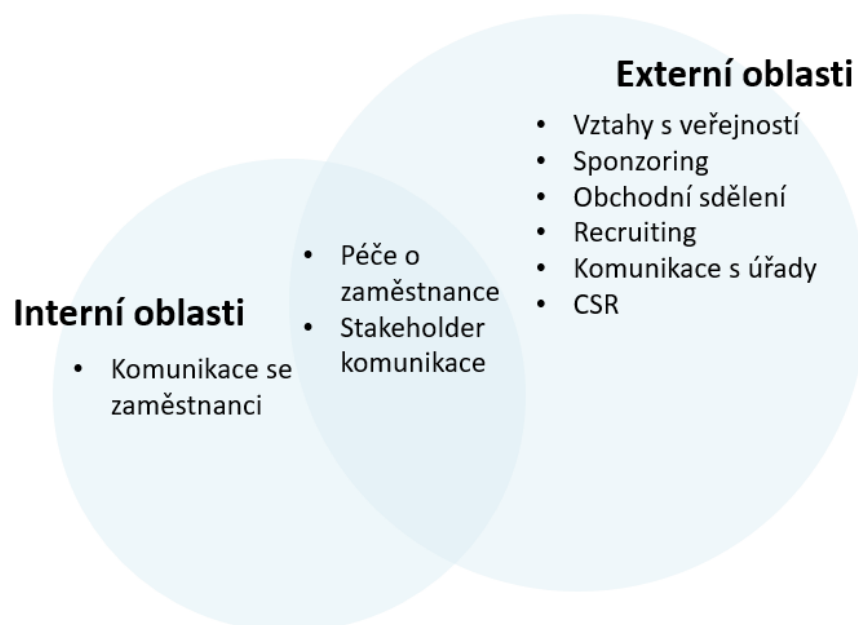
- Rituály charakteristické pro danou společnost – například „pyžamové“ pátky.

4) Hodnoty společnosti

- Detail viz. samostatná kapitola v předchozí části této práce.

3.2.4 Firemní Komunikace

Jedná se o souhrn všech forem komunikace, kterými firma poskytuje konkrétní sdělení uvnitř i vně společnosti. Zvolený systém chování a komunikačních prostředků pro jednotlivé kanály nebo zainteresované skupiny do značné míry ovlivňuje firemní image. Základním cílem je definování, implementace a dodržení jasné komunikační strategie, která zajistí co nejefektivnější přenos požadovaného sdělení vhodnou formou co nejvíce reflektující cílovou skupinu a danou situaci. Zmiňujeme-li se o jednotlivých kanálech a oblastech firemní komunikace, jejich stručný výčet lze shrnout na vizualizaci níže (Vysekalová, 2009, str. 63).



Obrázek 5 Základní oblasti firemní komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

3.2.5 Produkt jako součást Firemní Identity

I sebelepší komunikační strategie firmy na všech úrovních by byla bezcenná, pokud společnost nemůže nabídnout konkurenceschopný produkt. Produkt je většinou ten nejdůležitější prvek v celé skládance, který formuje vztah mezi zákazníkem a danou společností a umožní vytvoření pozitivních asociací. V tomto případě se hodí znovu připomenout, že všechny prvky firemní identity jsou ve vzájemném vztahu a intenzivně se ovlivňují a u produktu jako takového to platí dle mého dvojnásob. Často ani ne tak zásadní změna v produktové strategii konkrétní společnosti s sebou často nese nevyhnutelné implikace do všech oblastí formující image společnosti. Jako příklad nám může posloužit opět příklad z praxe v automobilovém odvětví, které se aktuálně velmi intenzivně připravuje na kompletní transformaci směrem k plné elektromobilitě. Z laického pohledu by se mohlo zdát, že koncepčně se nic tak závratného neděje a že kromě motorů s vnitřním spalováním se pohonná jednotka zamění za elektromotor poháněný baterií. Realita je ovšem docela jiná. Tato „pouhá“ úprava produktu bude ve svém důsledku asi nejkompexnější změnou daného odvětví zřejmě v celé své historii a vytvoří zcela novou zákaznickou zkušenost s řešením mobility.

V uvedeném příkladu povede inovace prodáváného produktu k dramatické změně na všech úrovních společnosti od nákladové struktury, přes obchodní a distribuční model po všechny zmiňované prvky firemní identity.

3.3 Zákaznická spokojenost

3.3.1 Zákazníci a jejich segmentace

V předchozích kapitolách jsme se dotkli tématu positioningu a jeho role v procesu brand equity managementu. Na brand positioning je nezbytné nahlížet jako na součást jasně definované marketingové strategie a jako u každé strategie je zcela nezbytné, aby byla založena na zevrubné analýze a poznání všech relevantních skutečností, které jí mohou ovlivnit.

Jedno ze zcela zásadních témat, které nelze při definování každé marketingové strategie opomenout je bezpochyby teorie segmentace trhu. Jedná se o proces rozdělení celkového trhu na homogenní skupiny dle předem vybraných charakteristik, které považuje daná firma za relevantní determinant pro konkrétní produkt nebo službu. Následuje analýza příležitostí v každé této jednotlivé skupině a výstupem takového poznání by měla být definice okruhu těch nejzajímavějších potenciálních zákazníků, jejich potřeb a charakteristik, na které se následně konkrétní firma zaměří právě v rámci své marketingové strategie. Případně identifikace nového obchodního potenciálu, na základě které firma upraví svoji produktovou strategii. Univerzální pravidlo pro provedení správné segmentace v praxi rozhodně nelze nalézt a je na každé firmě, popřípadě marketérovi, aby našel řešení vhodné pro konkrétní případ. Rozhodujícím parametrem ovlivňující tento proces je bezpochyby odvětví, ve kterém daná firma působí, jelikož rozdílně k této problematice bude přistupovat rodinný podnik vyrábějící toaletní papír a jinak společnost jako je Americký Westinghouse nebo Boeing. Zvolený přístup se označuje za strategii targetingu, která určuje, zdali se společnost zaměří na konkrétní segment, provede selektivní specializaci na segmentů několik nebo se rozhodne pro tzv. „plné tržní pokrytí“. (De Pelsmacker, 2003, str. 139).

3.3.2 Základní kategorie segmentace

Pokud se soustředíme čistě na oblast týkající se prodeje koncovým zákazníkům-jednotlivcům a nebudeme zohledňovat tematiku B2B (business to business), která má značná specifika, jimiž jsem se zaobíral ve své bakalářské práci na téma „Segment small fleet ve společnosti ŠKODA Auto a.s.“ v roce 2011, pak na čistě teoretické úrovni lze základní členění spotřebitelských trhů znázornit následujícím způsobem (Kotler, 2004, str. 465).

1) Geografická segmentace

- Regionální určení
- Velikost země/města
- Klimatické podnebí

2) Demografická segmentace

- Pohlaví
- Věk
- Příjem
- Rodinný status
- Dosažená úroveň vzdělání
- Národnost

3) Psychografická segmentace

- Osobnostní charakteristika
- Životní styl

4) Behaviorální segmentace

- Frekvence užívání
- Loajalita
- Nákupní příležitost

3.3.3 Zákaznická spokojenost a firemní strategie

Za jeden z mnoha trendů, kterými je současný svět businessu ovlivňován, lze bezpochyby považovat silnou orientaci na zákazníka a jeho spokojenost, rovněž označovaný jako „customer-centric approach“. (Horáková,2003,str.15)

Firmy si v dnešním globalizovaném světě ovládaném sociálními sítěmi dobře uvědomují stále silnější vazbu mezi zákaznickou spokojeností a jejím dopadem na obchodní - finanční výsledek, což dokládá i skutečnost, že řízení zákaznické spokojenosti považuje podle výzkumu Econsultancy (Boeckelman [online],c2018) 45% firem za prioritu číslo jedna a že pozitivní zkušenost bude v blízké budoucnosti primární konkurenční výhodou nad cenou a produktem jako takovým.

Ze zákazníka se tak stává hlavní obchodní parametr, jehož přání a očekávání musí být pro zajištění úspěšnosti společnosti absolutně zohledněny na všech úrovních řízení, jelikož i jeden nespokojený klient může někdy znamenat pro firmu i často nenapravitelné škody. Jako příklad může posloužit trochu extrémní případ z roku 2017, kdy jeden pasažér letecké společnosti United Airlines byl kvůli „přeplnění“ letadla násilně vyloučen z přepravy, přičemž následná medializace případu znamenala propad hodnoty akcií této společnosti o 4%, vyjádřeno absolutní hodnotou o více než jednu miliardu amerických dolarů.

Jaký by tedy měl být zodpovědný přístup každé firmy, aby zajistila maximální spokojenost a tudíž i loajalitu svých zákazníků? Prvním krokem je bezesporu identifikace očekávání cíleného segmentu zákazníků, která by měla být základním měřítkem standardů jak pro daný produkt, tak pro celý proces vztahu mezi kupujícím a společností - od nákupu přes užívání po realizaci nového prodeje. Pro zajištění identifikace slabých míst tohoto řetězce a schopnost zjednat nápravu je naprosto klíčové získat co nejrelevantnější zpětnou vazbu ideálně o všech fázích tohoto procesu. Konkrétním formám sběru těchto informací se budeme věnovat v následující kapitole, avšak v obecné praxi se jedná převážně o krátká dotazníková šetření zasílaná zákazníkům bezprostředně po realizaci nákupu a následně například po půl roce užívání daného produktu. Díky těmto získaným vstupům lze definovat taková opatření, která zajistí korekci nedostatků a zamezí opakování nevyhovujícího stavu.

Jelikož žijeme v době konstantní změny a dynamického vývoje, znamená to tedy, že i taková kategorie jako zákaznické očekávání podléhá intenzivnímu vývoji. Měřítko,

kteřá platila za standardy včera, budou již zítra nedostatečná. Z tohoto důvodu se proces řízení zákaznické spokojenosti nedá považovat za proces s jasně ohraničeným začátkem a koncem, nýbrž za neustále probíhající cyklus analyzování očekávání, nastavování standardů, získávání zpětné vazby a definování nápravných opatření... Jenom při dodržení těchto zásad má firma šanci na to obstát v silně konkurenčním globálním prostředí, kde právě zákazník je ten, kdo diktuje podmínky „hry“.



Obrázek 6 Řízení zákaznické spokojenosti (zdroj: vlastní zpracování)

3.3.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum lze považovat za jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingu, jehož primárním cílem je zajistit podstatné skutečnosti a informace o situaci na trhu. Jedná se o klíčovou součást tzv. „marketingového informačního systému“ (Foret, 2006, str. 123), jehož úlohou je ve zkratce získávání objektivních tržních dat, jejich selekce, analyzování a následná distribuce interpretace relevantním subjektům, činících na jejich základech strategická rozhodnutí.

Pro zajištění zmíněné objektivit je zásadní dodržení obecné metodologie a procesních postupů.

V první řadě se jedná o definici zkoumané problematiky a předmětu zkoumání. Následuje vymezení souboru, který je pro dané téma relevantní a určení metodiky realizace empirického zjišťování. V našem konkrétním případě se bude jednat o problematiku spokojenosti u zákazníků, kteří realizovali koupi konkrétního produktu.

K tomuto účelu se využívá technik, které je možné rozdělit do dvou hlavních kategorií. Vzhledem ke specifikám obou těchto metod je k zajištění co nejkompexnějšího obrazu o dané situaci velmi vhodné oba přístupy kombinovat. A to i přesto že statistiky z celosvětové marketingové praxe ukazují značnou převahu provedených kvantitativních výzkumů nad těmi kvalitativními. Přibližně z osmdesáti procent. (Kozel, 2011, str.159).

1) Kvantitativní metody výzkumu

- se zaměřují na získání objektivně uchopitelných – kvantifikovatelných dat z co největšího vzorku dotazovaných. Značnou výhodou je tedy zajištění relativně jednoduše interpretovatelných vstupů z dostatečně reprezentativního vzorku zkoumaných subjektů. Často se jedná o získávání odpovědí „ano/ne“ případně hodnocení reality formou škály. Mezi tyto techniky řadíme osobní rozhovory, různé formy dotazování, dotazníková šetření, ankety, pozorování a experiment.

2) Kvalitativní metody výzkumu.

- Nelze sice aplikovat na stejně rozsáhlou skupinu jako u metod kvantitativních, ale na rozdíl od nich získáváme informace mnohem hlubšího charakteru. Použití kvalitativních technik zkoumá spíše příčiny a motivy chování zkoumaného vzorku než pouhé povrchní zjištění skutečného stavu. Základními formami takového zkoumání jsou především hloubkové rozhovory a tzv. „focus-group“, v rámci kterých se řeší daná problematika detailně a generovaný vstup je komplexním zákaznickým názorem. Tyto techniky jsou v praxi často používány například před uvedením nového produktu na trh pro získání relevantní zpětné vazby od cílové skupiny.

Po získání požadovaného souboru dat je samozřejmě nezbytné informace analyzovat a následně agregovat do formy zajišťující možnost interpretace výsledku.

Z výše zmíněného jasně vyplývá, že tradiční funkcí marketingového výzkumu je tedy získání konkrétních informací jednak o zákaznících současných, ale i těch potenciálních. Kromě tohoto je ale důležité neopomenout i další zásadní funkci a to konkrétně funkci komunikační. Vhodně zvolená forma takového šetření může být totiž i velmi efektivním nástrojem k budování dlouhodobé loajality, jelikož se jedná o projev aktivního zájmu o názor našich současných zákazníků.

Právě i tímto aspektem se budeme zabírat v praktické části této práce, jelikož budeme zkoumat výsledky kvantitativních i kvalitativními metod šetření v oblasti zákaznické spokojenosti společnosti ŠKODA Auto.

4 Vlastní zpracování

4.1 Představení společnosti ŠKODA Auto a.s.

4.1.1 Historie

Dějiny páté nejstarší automobilky na světě a po Tatře druhé nejstarší v českých zemích se začali psát roku 1895 (Oldest.org [online],c2019). Tehdejší přátelé a vášniví cyklisté Václav Laurin a Václav Klement zahájili v Mladé Boleslavi výrobu jízdních kol „Slávia“. Pohnutkou k tomuto kroku byla neblahá zkušenost s produktem tehdy známého německého výrobce Seidl&Naumann, jehož obchodní zastoupení v Ústí nad Labem tehdy odmítlo převzít reklamaci rozbitého jízdního kola výše zmíněného Václava Klementa s odůvodněním, že oficiální žádost nebyla napsána v Německém jazyce. To bylo pro vlastenecky smýšlejícího zakladatele naprosto nepřijatelné a tento moment dal vzniknout jednomu z největších průmyslových podniků v našich zeměpisných šířkách.



Obrázek 7 Reklama Velociped L&K (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Jenom o několik let později – konkrétně roku 1899, spustila továrna jako vůbec první podnik v zemích Rakouska Uherska vlastní výrobu motocyklů a to již pod nově založenou značkou „Laurin a Klement“.

Obrovský a významný průlom se společnosti podařil již deset let po svém založení. Jednalo se o zahájení výroby prvního skutečného automobilu a to konkrétně malého vozidla tehdy velmi moderní technické koncepce a pohonnou jednotkou o objemu jednoho litru a s výkonem sedmi koňských sil. Ta stačila na to, aby přibližně půl tuny vážící automobil dosáhl maximální rychlosti okolo 40km za hodinu. Překlad Francouzského jména „Voiturette“ do češtiny znamená „malé auto“, ale jeho úspěch se za malý rozhodně považovat nedá. Komerční úspěch tohoto produktu umožnil v roce 1907 transformaci podniku na akciovou společnost.



Obrázek 8 Voiturette (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Jistý útlum nastává v průběhu první světové války, kdy jsou výrobní kapacity součástí válečné produkce. Navzdory dalšímu poválečnému rozvoji na začátku dvacátých let, byl pro další směřování firmy klíčový vstup silného obchodního partnera. Tak dochází roku 1925 ke spojení Laurin&Klement s plzeňským průmyslovým podnikem ŠKODA. Na základě tohoto partnerství se mohla firma dále rozvíjet a expandovat, jelikož získala potřebný kapitál, díky čemuž vznikl třeba tolik úspěšný model ŠKODA Popular. Ten je považován za symbol podniku let třicátých, který umožnil dostupnost automobilismu poprvé i širším vrstvám veřejnosti.

Po obsazení Československa a během období protektorátu sloužila továrna válečné produkci a pod hlavičkou koncernu „Reichswerke Hermann Goering“ vyráběla především součástky pro letadla a rozličná armádní vozidla. Vzhledem ke strategické povaze této výroby byla Mladá Boleslav bohužel i častým terčem spojeneckých náletů a opakované

bombardování závodu znamenalo na konci války téměř absolutní zničení veškeré produkce a původních objektů automobilky.

Poválečné období se neslo v duchu reorganizace celého průmyslu a postupně i přechodu na centrálně plánovanou ekonomiku. Intenzivní snahy o obnovu civilní produkce v alespoň omezeném rozsahu vyústili spuštěním výroby lidového modelu Tudor pod hlavičkou „AZNP“ (Automobilové závody – národní podnik). Z období druhé poloviny dvacátého století stojí pak rozhodně za zmínku spuštění výroby modelu ŠKODA 1000MB, což byl pro továrnu zcela zásadní produkt z několika ohledů. Jednalo se o relativně levný vůz dostupný běžným lidem a jeho technická koncepce s pohonem zadních kol určila směřování výroby společnosti na dalších 25 let.



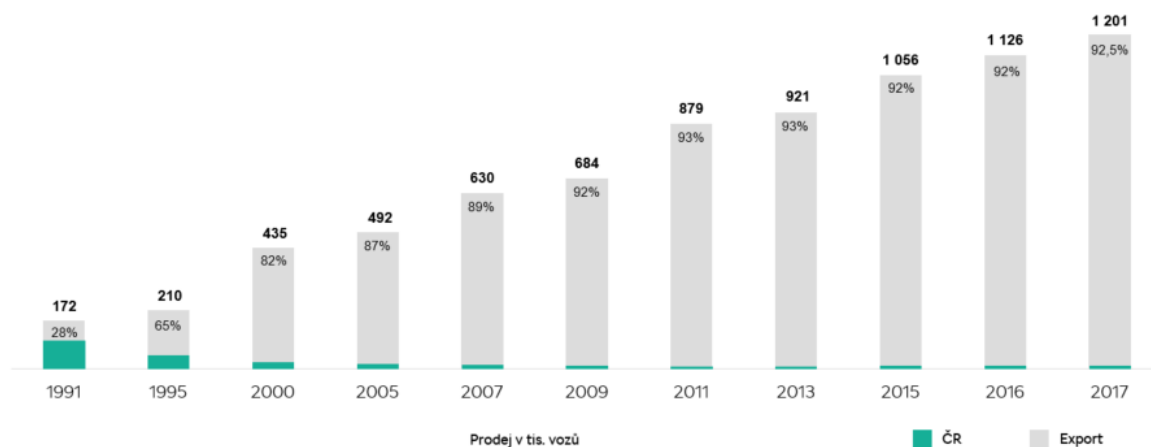
Obrázek 9 ŠKODA 1000 MB (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Poslední ze zásadních historický milníků byl prodej společnosti a její přesun pod Volkswagen Group AG mezi lety 1991 a 1994, což změnilo zcela dramaticky směřování této firmy díky přílivu tolik potřebných investic, moderních technologií a know-how.

4.1.2 Současnost

Prvním vozidlem uvedeným na trh pod taktovkou tohoto Německého koncernu byl model Felicia, v tomto případě se ale jednalo pouze o lehce modernizovaný Favorit. Jako skutečně první a kompletně nově vyvinutý produkt moderní koncepce můžeme považovat až generaci ŠKODA Octavia z roku 1996. Od té doby společnost prošla intenzivní transformací a z průmyslového podniku vyrábějící technologicky zastaralá vozidla víceméně lokálního významu se stala globální značka prodávající přes jeden milion aut

ročně a tvořící páteř české ekonomiky. Pravidelně se umisťuje již několik let na pozici největšího národního exportéra tvořící okolo deseti procent veškerého objemu vyváženého zboží (aktualne.cz[online],c2017).



Obrázek 10 Vývoj celkových dodávek ŠKODA Auto a.s. (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Kromě tří závodů v České republice, která je stále považována za centrum vývoje i výroby a kde bez zohlednění dodavatelských struktur zaměstnává firma téměř třicet tisíc zaměstnanců, využívá společnost s okřídleným šípem ve znaku produkční kapacity v Německu, Rusku, Číně, Indii a na Slovensku.



Obrázek 11 Výrobní kapacity (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

4.1.3 Produktové portfolio

Jedním z nejzřetelnějších ukazatelů dynamického rozvoje značky je nepochybně i vývoj produktového portfolia. Porovnáme-li roky 1991 a současnost, vidíme naprosto dramatický posun kupředu nejen co do šíře pokrytí segmentů od nejmenších vozidel kategorie A00 po velké, sportovně-užitkové modely na pomezí tříd A a B, ale především z pohledu technologické kvality. Obě tyto charakteristiky jsou naprosto klíčové pro zajištění udržitelného růstu společnosti, avšak každá z jiného důvodu. Široké portfolio umožňuje co nejkomplexnější pokrytí tržního potenciálu v relevantních segmentech a zprostředkovat tak objemový růst a generování zisku. Úroveň zpracování a technologická vyspělost je na druhou stranu jedním ze základních faktorů ovlivňující zákaznickou zkušenost s produktem dané značky a výrazně ovlivňuje všechny tolik zásadní kategorie, jako jsou brand image, zákaznická spokojenost a loajalita. Široký prodejní program by tedy nebyl k ničemu, pokud by produkty nedosahovali či nepřekonávali zákazníky požadované kvality a zmiňovaný růst by byl pouze krátkodobý.



Obrázek 12 Vývoj produktového portfolia (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

O detailech ohledně vnímání výrobkové řady ze strany zákazníků na základě relevantních studií bude pojednáno v následující kapitole.

4.1.4 Brand Image

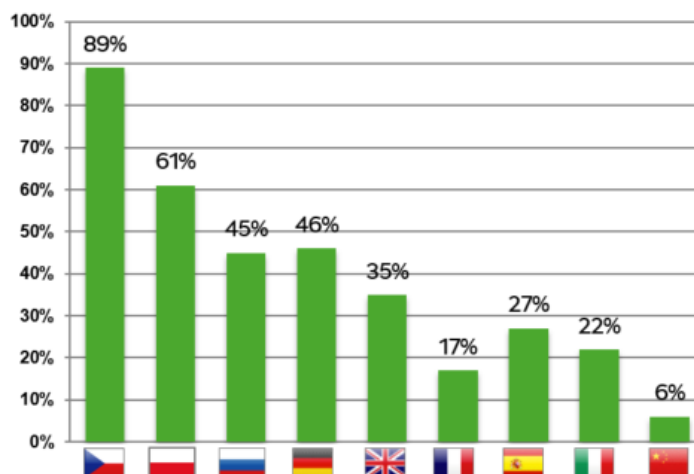
Tato praktická část mé práce se opírá o výsledky především dvou globálních studií, které jsou pravidelně vypracovávány za účelem monitoringu aktuální situace v automobilovém průmyslu z pohledu zákazníků na roční nebo kvartální bázi. Jedná se konkrétně o NCBS – „New Car Buyer Study“ celosvětově prováděnou agenturou Gfk Ltd. a studii MPM – „Market Performance Monitor“ realizovanou čistě na základě zadání koncernu Volkswagen u vytipovaných trhů.

NCBS se zaměřuje na skutečné zákazníky kupující nové vozy a jejich reálnou zkušenost nejen s produkty jako takovými, ale také přístupem v prodejní síti v rámci celého zákaznického procesu. To znamená od předprodejní fáze, přes nákup, servis, poprodejní služby a v ideálním případě i opakovaný nákup. Poskytuje unikátní srovnání mezi jednotlivými značkami víceméně v rámci celého světa.

MPM je standardní dotazníkové šetření napříč širokou veřejností bez ohledu na to, jaké a zdali vůbec nějaké auto vlastní. Účelem této studie je analyzovat obecné povědomí a atraktivitu konkrétní značky, rovněž poskytující detail napříč konkurenčním košem.

Přínosem obou těchto vstupů je především analýza současného stavu umožňující identifikaci silných a slabých stránek z hlediska pozice konkrétní značky a následně definici jasných opatření.

Jako jedna z hlavních kategorií se sleduje tzv. „Unaided brand awareness“, což v realitě vyjadřuje procento dotazovaných, kteří si bez jakékoliv asistence vybaví jméno konkrétního výrobce jako součást výčtu firem v šetřeném odvětví. Na základě výsledků MPM ze čtvrtého kvartálu 2016 je zřejmé, že obzvláště dobře si společnost ŠKODA Auto vede na domácím trhu a obecně ve střední, případně i východní Evropě, kde dosahuje hodnot nad 60%. Čím více se ale posouváme na západ, tím zřetelněji tato hodnota padá a počet respondentů, kteří zařadí mladoboleslavského producenta mezi svůj výčet automobilových výrobců, dramaticky klesá. V Německu se konkrétně jedná o přibližně 46% a Velké Británii kolem 35%, zbytek EU se pohybuje pouze v rozmezí 17%-20%.

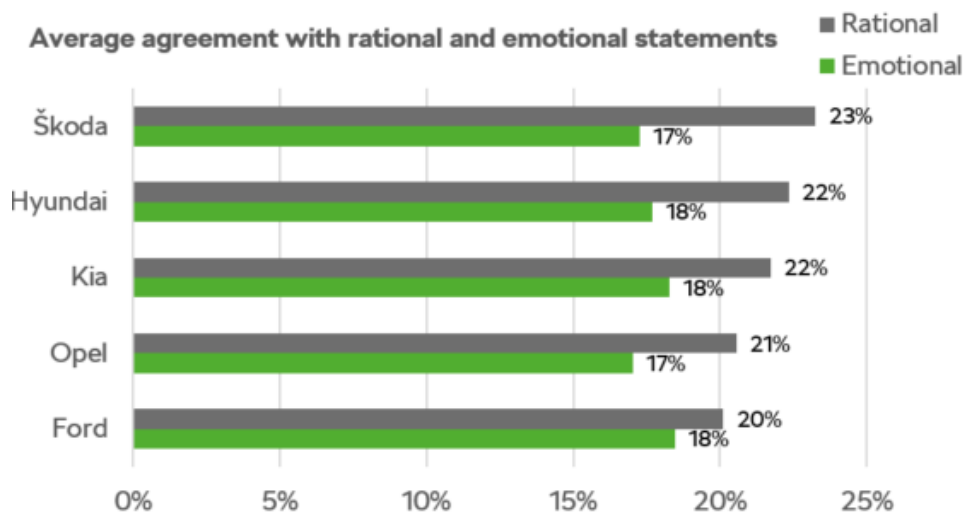


Obrázek 13 "Unaided brand awareness" (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Z pohledu vnímání značky je relativně zajímavé, že navzdory značné kritice ohledně současné cenové politiky společnosti a četným inflačním krokům, se v globálním měřítku na základě zmiňovaných studií stále drží ŠKODA Auto u zákazníků na jednom z předních míst automobilových výrobců s nejlepším poměrem cena/výkon. Více jak 23% skutečných zákazníků se plně ztotožňuje s tvrzením, že modely ŠKODA jsou v porovnání s konkurencí tou nejracionálnější volbou v řešení mobility. To je nejvyšší výsledek ve sledovaném konkurenčním koši mezi společnostmi Hyundai, Kia, Opel a Ford. A jaká konkrétní kritéria jsou v tomto případě zohledněna?

- Míra praktičnosti
- Prostornost
- Možnost transportu objemných předmětů
- Auto jako způsob dopravy a nikoliv zdroj potěšení
- Dostupná cena

Naopak co do emočních kritérií si stojí ve zmiňovaném koši naprosto nejhůře. Pouze 17% kupujících považuje modely ŠKODA za vizuálně atraktivní, poskytující požitek z jízdy a umožňující dotvářet sociální status.

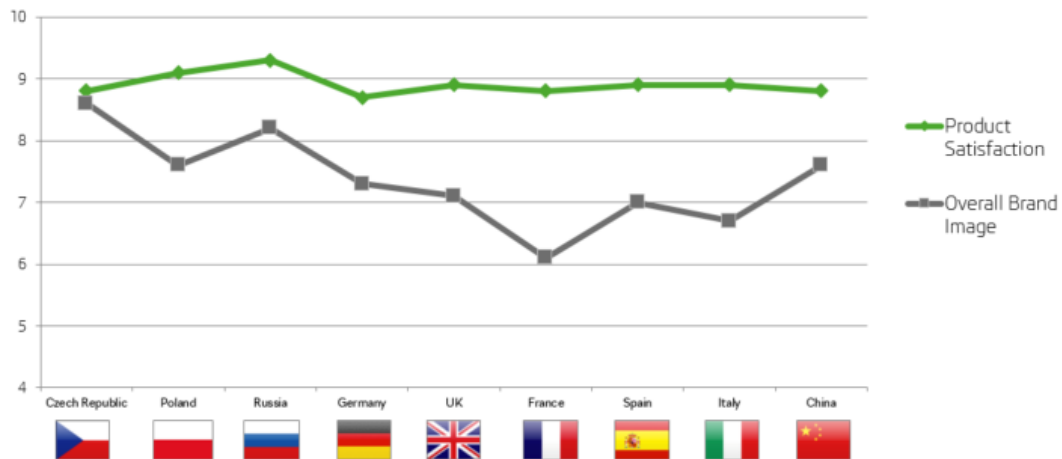


Obrázek 14 Vnímání značky (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Z detailní analýzy obou těchto studií lze vyvodit celkem jednoznačné závěry. Vnímání značky ŠKODA Auto se zcela liší geograficky a je stále ovlivněna její relativně krátkou historií jakožto globálního hráče. V zemích Střední a Východní Evropy se vzhledem ke společné historii těší naprosto dominantní pozici jak z pohledu prodeje, tak samozřejmě i z pohledu znalosti a vnímané image ze strany zákazníků. Oproti západním trhům je vnímána „prémiověji“ a mezi důvody koupě uvádí emocionální aspekty znatelnější podíl respondentů. Tato skutečnost je důsledkem nejen dlouhodobého působení na těchto trzích, ale také velkým tržním podílem, který umožňuje široké veřejnosti konkrétní uživatelskou zkušenost.

Směrem na západ dramaticky klesá jak povědomí o značce tak její image. Přesto je zřejmé, že právě reálná zákaznická zkušenost je onen faktor, který hraje v této úloze klíčovou roli. Toto tvrzení lze doložit několika skutečnostmi.

- 1) Společně s firmami Porsche a Volkswagen patří ŠKODA Auto první příčka zákaznické loajality a jedna z předních příček ve spokojenosti s produktem, což je stav možný pouze v případě, že skutečná zkušenost s daným produktem naplní nebo spíše předčí zákaznická očekávání.
- 2) Reálná zkušenost a spokojenost s produktem je nadproporční v porovnání s kategorií sledující obecnou image značky na konkrétních trzích (detail viz. graf níže na obrázku 15)



Obrázek 15 Produkt vs. Image (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Na jedné straně je tedy nejsilnější devizou značky již tolik zmiňovaná praktičnost a poměr cena/výkon, což je v porovnání s tržním průměrem ve sledovaných zemích EU5 hlavním důvodem pro koupi zmíněným ze strany skutečných kupujících (NEDC). Na straně druhé vyvažuje vysokou „racionální“ vnímané minimum „emocí“. Tak by se dala shrnout stále aktuální vnímání značky ŠKODA, čehož důsledkem je i limitní využití tržního potenciálu především u zákazníků hledající „něco víc“ než jen řešení mobility a relativně nízký tržní podíl v zemích Jižní Evropy jako je Francie, Itálie a Španělsko, které jsou považovány za trhy s důrazem kladeným právě na emoční stránku v rámci rozhodovacího procesu.

Na základě těchto výsledků definovalo vedení společnosti ŠKODA Auto a.s. jasné úkoly z pohledu budování značky pro nadcházející období. Stěžejními cíly je zvýšení přitažlivosti produktového portfolia a značky jako takové při udržení současných silných stránek, jako jsou zákaznická loajalita a cenová dostupnost. Aplikace této strategie je již zcela patrná jak u aktuálních modelů, tak u avizované vlny nových produktů jako je model Scala, Kamiq, či představovaných elektrických konceptů. Oproti předchozím obdobím můžeme pozorovat zdatně menší důraz na nadčasovost/jednoduchost a naopak se upřednostňuje atraktivita a technologická vspělost.

4.1.5 „Strategie 2025“

Automobilový průmysl v roce 2019 stojí vzhledem ke společenským trendům na pomezí dramatických změn. „Strategie 2025“ je oficiální dokument a zároveň středně/dlouhodobý plán společnosti, jak těmto výzvám čelit a posunout značku ŠKODA do další úspěšné kapitoly. Zaobírá se především čtyřmi zásadními tematickými okruhy, které jsou považovány za klíčové pro dlouhodobý a udržitelný rozvoj firmy v dynamicky se rozvíjejícím odvětví.

1) E-mobilita

-zvyšování kompetencí v oblasti elektromobility jako jeden z klíčových cílů budoucího směřování společnosti. Tlak na ekologii a „bezemisní“ mobilitu, který formuje i legislativní prostředí především na domácím evropském trhu. Důraz na vývoj a produkci vozidel s elektrickým motorem jako hlavní technologií pro postupné nahrazení automobilů s konvenčními motory s vnitřním spalováním. Zachování současné produktové strategie s důrazem na atraktivní design při zachování poměru ceny/výkon. Poskytování prakticky využitelné e-mobility při zachování finanční dostupnosti pro širokou veřejnost.

2) Digitalizace

-v reakci na trend formující všechna odvětví a na požadavky zákazníka 21. století, který chce být neustále on-line. Digitalizace umožňuje implementaci inovativních postupů a procesů ve výrobě a distribuci. Zároveň se jedná o oblast skýtající v propojení s mobilitou zcela nové možnosti z pohledu uživatelské zkušenosti a skýtající rozsáhlý komerční potenciál.

3) Internacionalizace

-společnost aktuálně působící na přibližně sto trzích světa si klade za cíl jako součást strategie 2025 rozšíření tohoto portfolia o další země a rozšíření globální působnosti.

4) SUV expanze

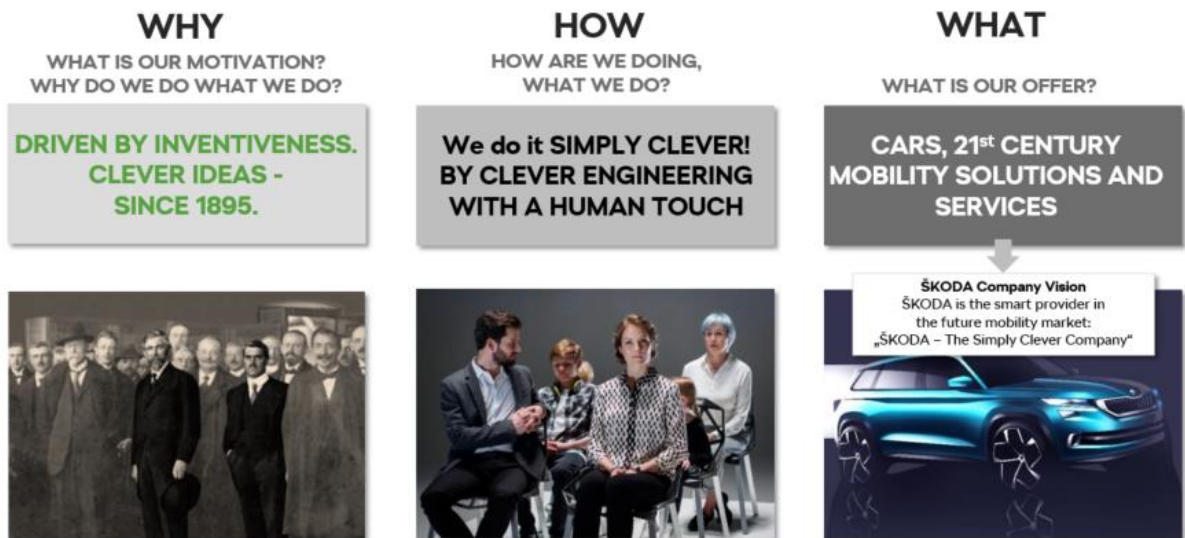
-módní segment aktuálně vytlačující doposud tradiční segmenty. Konsekventní rozšiřování produktové palety právě tímto směrem a výrobních kapacit právě tímto směrem.

Výše zmíněné tematické okruhy této strategie lze definovat převážně jako reakci na technické/technologické trendy. Pro definování komplexní strategie je ale nezbytné zohlednit i trendy, které nejsou čistě technologické, ale spíše společenské. Jak se formuje zákazník a jeho očekávání? Jaká bude role individuální mobility vzhledem k omezené infrastruktuře a stále většímu tlaku na ekologii? To jsou jen některé z mnoha proměnných, které budou formovat tvář automobilového průmyslu nadcházejících let. Jisté je pouze to, že ve stále více konkurenčním prostředí, kde se technologické rozdíly mezi jednotlivými výrobci zmenšují, bude znamenat „brand“ a to co představuje pro zákazníky stále silnější a dost možná i jedinou konkurenční výhodu.

4.1.6 Nové „Brand values“ a ŠKODA Positioning

V reakci na tyto výzvy přišla společnost ŠKODA v roce 2018 rovněž s implementací aktualizovaných firemních hodnot a novou strategií positioningu. Hlavním účelem je právě zvýšený důraz na diferenciaci oproti konkurenci a zintenzivnění vazby mezi firmou a zákazníkem. Zmiňované hodnoty jsou nově integrovány a komunikovány v rámci logického řetězce – Co tvoříme? Jak? A především...Proč?

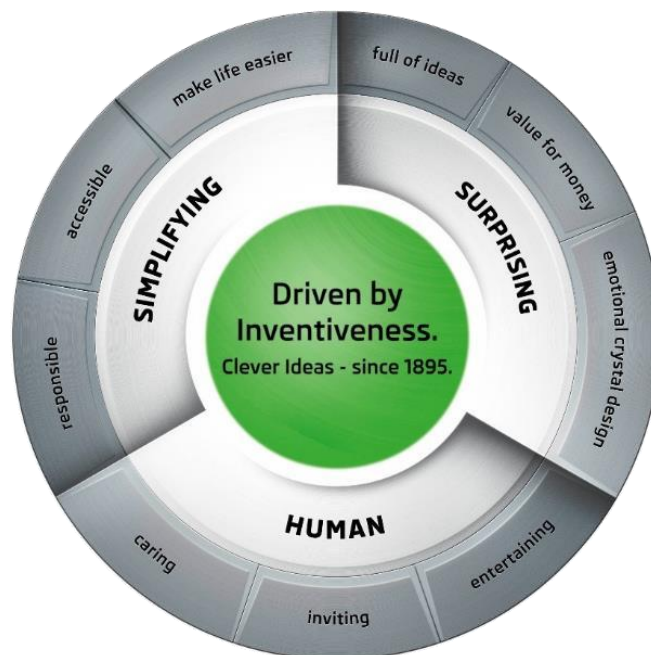
Model „WHY-HOW-WHAT?“ je využíván mnoha rozličnými společnostmi napříč odvětvími. Umožňuje totiž snadnějšímu definování směřování značky, vyjádření co ji činí jedinečnou oproti konkurenci a zároveň jednodušší identifikaci zákazníka s daným produktem. Tato marketingová strategie je založena na předpokladu, že zákazník nekupuje konkrétní produkt, ale to co reprezentuje. Bohatá historie značky, řadící firmu mezi ty nejstarší průmyslové podniky v odvětví, je jeden ze základních pilířů, o které se opírá tato nová strategie „brandingu“. Heslem „Driven by inventiveness“ se odkazuje na skutečnost, že již více než 120 let se společnost věnuje řešení individuální mobility pro rodiny, jednotlivce i podnikatele a že tak činí vždy v duchu „simply clever“.



Obrázek 16 "Why-How-What" (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Ve ŠKODA Auto se tato odpověď na zmíněné „PROČ?“ nazývá „esencí“ značky a tvoří centrální součást nového modelu firemních hodnot odvolávající se na kategorie, které společnost identifikuje jako klíčové. V českém překladu se se jedná o následující tři charakteristiky:

- 1) **Lidská** – přistupující k zákazníkům jako individualitám se specifickými potřebami. Lidskost jako ústřední motiv a inspirace ve všech oblastech činností značky. Filosofie stavějící zaměstnance i zákazníky vždy na první místo.
- 2) **Překvapující** - plná chytrých nápadů a emocí, spojující, nabízející jednoduchá řešení a skvělý poměr ceny a výkonu. Poskytující „více za méně“, čímž umožňuje zákazníkům soustředit se na skutečně důležité věci, jako jsou rodina a koníčky.
- 3) **Usnadňující** – v neustále se dynamicky vyvíjejícím světě plném výzev je jednoduchost tou skutečnou přidanou hodnotou. Důraz na poskytování kvalitního a spolehlivého řešení mobility a dostupných relevantních služeb, která činí tento svět přívětivějším místem.



Obrázek 17 Firemní kruh hodnot (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

4.2 CICD Strategie ve společnosti ŠKODA Auto a.s.

4.2.1 Nové CICD jako součást růstové strategie značky

V teoretické části této práce bylo pojednáno o pojmech „brand“ a o tom, jak je korporátní identita důležitým elementem v procesu budování značky, že hraje klíčovou roli ve vnímání z pohledu zákazníků a že úspěšný „branding“ znamená značnou konkurenční výhodu. Žádná společnost s globální ambicí nemůže toto strategické téma podceňovat a firma ŠKODA Auto a.s. není rozhodně výjimkou.

Dynamický rozvoj společnosti, nastíněný v předchozích kapitolách, jak po stránce světových prodejů, tak po stránce profitability, by byl jen těžko realizovatelný i s těmi nejlepšími produkty a procesy, pokud by značka ŠKODA a její vnímání, nebylo posunuto zásadně změněno od stavu před vstupem Německého investora.

Reputace v Západní Evropě a především ve Velké Británii, která je považována za jeden z nejrozvinutějších automobilových trhů na světě, byla v průběhu devadesátých let naprosto otřesná a dodnes kolují mezi lidmi vtipy „na účet“ mladoboleslavského výrobce.



Obrázek 18 Britské vtipy na účet ŠKODA Auto (zdroj: Dailymail [online], c2006)

Za moment s onou „tlustou čarou“ dělicí společnost s jednou z nejstarších historií v odvětví od tohoto nechvalného období, lze počítat zřejmě rok 2011 (autoweek.cz [online],c2011). V tomto roce byla v Pražské O2 aréně uspořádána dvoudenní velkolepá dealerská konference s více než pěti tisíci účastníky z celého světa a kde byla představena nová a komplexní růstová strategie pod heslem „New Power of SKODA“. Hlavním cílem této strategie bylo zdvojnásobení prodejí do roku 2018 a posunutí značky do „první ligy“ automobilových výrobců nejen z pohledu objemů, ale především i z pohledu image, což mělo zajistit udržitelnost tohoto růstu. Pro společnost se jednalo o největší událost tohoto typu, která od té doby nebyla co do velikosti a rozpočtu překonána a znamenala pro firmu a její distributory zásadní mezník. Základem zmíněné strategie byly dva hlavní pilíře.

1) Produktová ofenziva

-představení nové generace modelů pro nadcházející roky vyvinuté stále s filosofií „simply clever“, ale zároveň posouvající produkty z pozice „levných vozidel“ směrem k atraktivnějšímu designu oslovující zcela nové typy zákazníků. Jednalo se o značnou revoluci produktového portfolia pod taktovkou slovenského designéra Josefa Kabaně, jehož čitelný rukopis se následně dostal v rámci této strategie nejen na evropské silnice nejprve modelem Citigo (rok 2011), následně

modelem Rapid (začátek 2012) ale především novou generací Octávie (konec roku 2012), jejíž tržní úspěch byl pro zdařenou produktovou ofenzivu a nárůst prodejí zcela klíčový. Tento zlom nastavil y trvajícím trend v produktové strategii, který od té doby pokračuje a je ještě intenzifikován.

2) Změna korporátní identity a zákaznických procesů

-v rámci této růstové strategie byla v Praze detailně představena jako druhý klíčový pilíř také nová korporátní identita dotýkající se grafického jazyka komunikačních materiálů, nového loga firmy, ale především vzhledu prodejních míst – showroomů a servisních center. Nejednalo se pouze o vizuální prezentaci, ale o návštěvu pilotní haly v blízkosti pražského letiště, kde byl sestaven plně vybavený vzorový koncept všech druhů a velikostí dealerských formátů.



Obrázek 19 Vývoj Loga (zdroj: Interní dokumentace ŠKODA Auto a.s.)

Jednalo se o zcela nezbytnou podnikatelskou restrukturalizaci za účelem dosažení strategických cílů firmy a reflektující vývoj zákaznického očekávání. Komplexní restrukturalizace a dramatická změna podnikatelských aktivit, označovaná též jako „inflexe“ (Vlček, 2002, str. 33) neznamenal v důsledku pouze o krok vstříc nové kapitole firmy z hlediska vizuální prezentace vůči zákazníkům. Ale zrod společnosti zcela nové.

Prvotní nadšení z účelně velkolepé show nezvratně vystřídalo částečné vystřízlivění při intenzivním jednání o zavedení nových standardů kladoucích na distribuční

sít' značné nároky nejen z hlediska finančních investic, ale i personálních kapacit. Růstová strategie a související vysoké cíle, které si firma stanovila, znamenaly značné nároky nejen na úrovni výrobce, ale také na úrovni distribučních partnerů, což v důsledku vedlo i k její restrukturalizaci a výměně některých prvků tohoto řetězce.

4.2.2 Nová filosofie

Jak bylo nastíněno v teoretické části této práce, korporátní designový jazyk společnosti by měl být plně v souladu nejen se strategií brandingů a positioningu dané značky, ale zasazen do kontextu celkové firemní strategie. Tudiž zohledňovat například firemní kulturu, to co chce společnost reprezentovat a jaké produkty/služby hodlá zákazníkům nabízet. V případě ŠKODA Auto byl obsah a načasování změny vizuální identity zasazen do rámce stručně popsané růstové strategie. Zaváděné CICD mělo plně reflektovat „simply clever“ a „human touch“ filosofii v rámci vnitřních i vnějších procesů a navíc zohledňovat zcela nový a atraktivnější designový jazyk produktového portfolia. Jednalo se o jasnou deklaraci ŠKODA Auto vůči svým zákazníkům a o dotvoření celkového obrazu, že „oproti konkurenci nabízí vždy o něco více...“ O trochu více místa nebo „chytrých řešení“, a navíc s „lidským přístupem“. To vše zabaleno v čistém a nadčasovém designu, který přesně odpovídal nově příchozí modelové ofenzivě. A právě čistota je zřejmě to pravé slovo, pro stručnou definici změny vizuální stránky distribuční sítě a porovnání změny obou stavů – tudíž před a po zavedení nové strategie.

Standardy nového korporátního designu a definice jeho vizuálních elementů byly kodifikovány v obsáhlém architektonickém a instruktážním manuálu, kde se detailně řešila problematiku dvou oblastí:

1) Exteriéru

Přechod na koncept „šedého boxu“ s bílými komunikačními prvky pro zřetelné umístění označení dealera a především obsahující tzv. „Communication Wall“ akcentující nejaktuálnější produktovou nabídku.

2) Interiéru

Smyslem interiéru je nabuzení čistého a zároveň „útulného dojmu“, čehož se dosahuje použitím modulárního nábytku kombinující opět bílou barvu a dekor

dřeva. Kompletní barevné schéma interiéru je tedy laděné do dominantní kombinace bílé s hnědými a zelenými prvky. Členění interiéru odpovídá novému zákaznickému procesu, kterému se budeme věnovat detailněji v další kapitole.



Obrázek 20 Změna CICD (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Dodržení veškerých definovaných standardů bylo zcela zásadní pro úspěšný proces rebrandingu a maximalizaci výsledného efektu. Reálná implementace na více než 100 trzích světa ale znamenala samozřejmě vždy minimálně velmi intenzivní jednání a často i požadavky na značné úpravy těchto norem ze strany importérů. Tyto požadavky byly převážně vycházející z relativní nákladnosti této transformace, ale v četných případech se jednalo i o důvody čistě praktické. Barevné schéma laděné do světlých tónů vypadá na jednu stranu velmi vzdušně a čistě, ale aby takový dojem zůstal, je velmi důležitá zvýšená frekvence údržby. Tento fakt je umocněn, pokud takový koncept implementujete v zemích severní Afriky, popřípadě Blízkého Východu, což mohu potvrdit z osobní zkušenosti obchodního zástupce zodpovědného právě za země tohoto regionu.

Obecně lze ale říci, že k zásadním „ústupkům“ oproti daným standardům docházelo téměř výhradně pouze a jenom na základě lokálních legislativních nároků, které by znamenali případný rozpor s požadovanou normou. Jako příklad mohu uvést lokální vyhlášky některých měst především v severní Evropě regulující světelný smog a tudíž

omezující částečně komunikační funkci některých exteriérových prvků a jejich noční osvětlení. Jiné argumenty pro úpravu standardů, nebyly v drtivé většině případů považované za relevantní, a tudíž nebyly akceptované.

Celý proces od fáze podpisu smluv, dodávek materiálu/nábytku nasmlouvanými dodavateli po finální otevření showroomu mělo na starosti ve společné kompetenci oddělení „Business Developmentu“ a relevantního prodejního regionu. Aktivní podporou byl dedikovaný tým architektů, detailně analyzující a následně schvalující každý jednotlivý projekt. Za největší výzvu kvalitní přestavby při dodržení všech náležitostí je možné považovat malé dealerské formáty z center velkých měst, které jsou často začleněny do intenzivní městské zástavby a to mnohdy jako sdílené prodejní místo pro několik značek naráz. Toto je případ především ze zemí Jižní Evropy, kde exklusivní dealerská síť – tedy sestávající se z prodejních míst dedikovaných čistě jedné značce, není díky nízké tržní penetraci finančně udržitelná.



Obrázek 21 CICD úprava v intenzivní zástavbě (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

4.2.3 Distribuční strategie ŠKODA– „SDS“

Nová filosofie korporátního designu v rámci prodejní sítě byla definována především za účelem zatraktivnění prostředí, kde dochází k interakci mezi zákazníkem a značkou. Zároveň se jednalo o reakci na celosvětový vývoj v oblasti technologií, digitalizace a „prodejní kultury“ obecně, což samozřejmě ve vysoce konkurenčním prostředí definuje i úroveň zákaznického očekávání.

Značné investice do atraktivního designu showroomu a líbivého interiéru by přišly na zmar, pokud by úroveň této vizuální stránky neodpovídala i zbytek zážitku, případně zkušenosti, kterou zákazník získá v rámci „zákaznického procesu“. Z toho důvodu je

logickou skutečností, že v rámci rebrandingu, došlo kromě úpravy standardů vizuálních i na kodifikaci nových kvantitativních i kvalitativních požadavků z pohledu prodejních procesů.

Tento komplexní přístup je nazýván „Distribuční Strategie ŠKODA“, v rámci které byl řízen kompletní proces transformace dealerské sítě na celém světě. V rámci „SDS“ jsou jasně definovány minimální standardy ve všech relevantních oblastech pro v současnosti existující prodejní a servisní formáty.

Formálně se jedná o soubor dokumentů čítající stovky stránek s detailními specifikacemi nároků pro jednotlivá profesní témata - od prodeje vozů, přes servis, nábor a certifikaci zaměstnanců po zákaznickou spokojenost nebo proces předání nového vozu. Kromě technických parametrů jako je například minimální počet vozidel na skladě, to jak mají být vybaveny modely předváděcí, nebo požadavků na IT systémy, je zřejmě největší pozornost věnována oblasti personálu. Struktura a definice jednotlivých pracovních pozic, včetně ideálního profilu, požadavky na pravidelná školení či profesní rotace jsou rovněž jasně specifikována. Jedná se o jednu z priorit v rámci této problematiky, jelikož právě kompetentní a motivovaný pracovník působící na pozici stavějící ho do interakce se zákazníkem je často tím nejzásadnějším článkem v řetězci událostí rozhodujícím o míře úspěchu v budování vztahu mezi klientem a značkou.

Rovněž tento proces interakce a jeho jednotlivé fáze prošly v rámci implementace distribuční strategie a nového korporátního designu nezbytnou aktualizací. Zohledněna musela být dramatická změna zákazníka a jeho nákupního chování. Do kontaktu s prodejcem chodí potenciální kupující vybaven často již detailními znalostmi o produktu i konkurenci a díky čemuž dochází v porovnání s historií k dramatickému poklesu počtu návštěv před realizací koupě. Tím nezbytně dochází i k minimalizaci příležitosti dealera pro ovlivnění tohoto rozhodovacího procesu a o to větší důraz je kladen na absolutní profesionalitu všech zaměstnanců.

Nový zákaznický proces je ovlivněn i moderními technologiemi zavedenými do prodejních míst v rámci implementace nového CICD. Jedná se například o vybavenost prodejní plochy digitálním konfigurátorem, umožňujícím demonstrovat konkrétní model v požadované detailní specifikaci. Nebo nové možnosti redefinující kontakt se zákazníkem v rámci poprodejních služeb. Mezi tyto řadíme například online rezervaci servisu nebo příjem pomocí tabletu, díky čemuž je na základě VIN daného vozidla servisní technik

okamžitě schopen lépe reagovat na dotazy zákazníků a nabízet nabídky výhodných balíčků služeb šitých na míru konkrétnímu vozidlu.



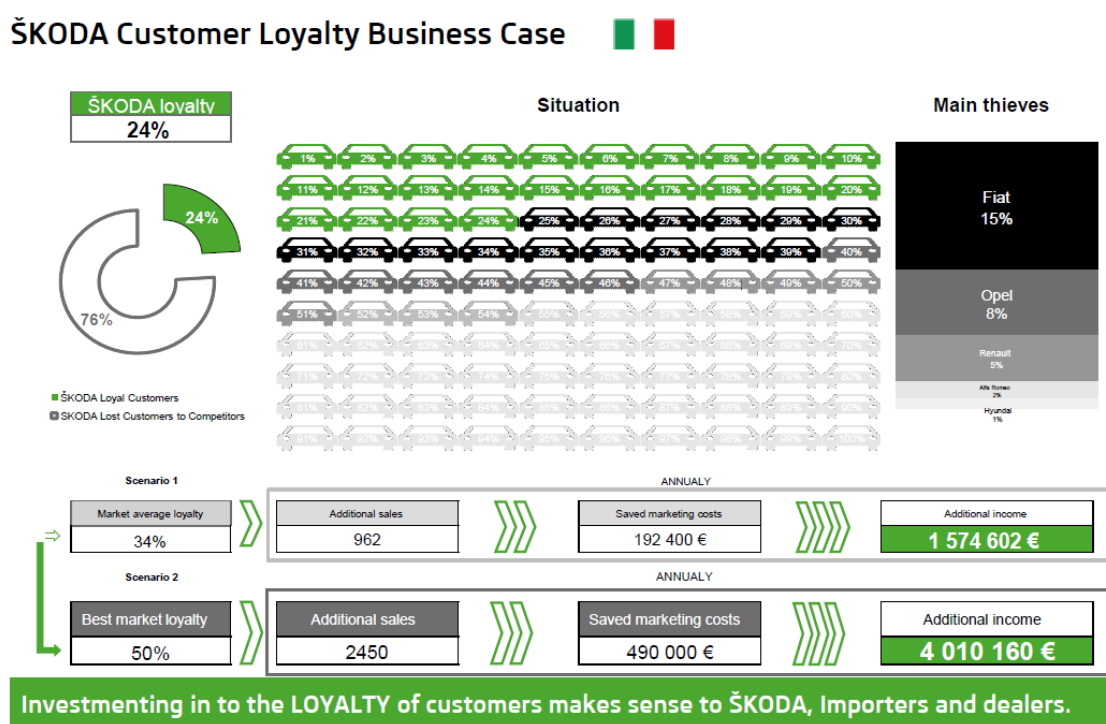
Obrázek 22 Zákaznický proces (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Akceptace všech standardů zmiňované distribuční strategie lokální prodejní organizací v každé konkrétní zemi včetně jejich nasazení nejdéle do konce roku 2016 bylo závazné pro právě ty subjekty, které chtěli setrvat v prodejní síti ŠKODA Auto a.s.. Zda-li realita odpovídá požadovanému stavu je navíc dodnes pravidelně auditováno.

4.3 Zákaznická Spokojenost ve ŠKODA Auto a.s.

Spokojený a loajální zákazník je jednou z největších priorit ve vysoce konkurenčním prostředí a automobilový průmysl je zdařilým příkladem právě takového odvětví. Důraz na toto téma v rámci celého koncernu Volkswagen byl o to víc akcentován v souvislosti s kauzou zvanou „Diesel Gate“, neboli v návaznosti na veřejné odhalení skutečnosti že v minulosti docházelo k manipulaci s výsledky emisních testů u specifických pohonných jednotek a tudíž docházelo k podávání zkreslené informace

zákazníkům o skutečných vlastnostech jejich vozů. Zákaznická spokojenost i částečné napravení reputace je tedy aktuálně jedním ze tří strategických cílů managementu firmy ŠKODA Auto. Společně s dosažením cíle objemového a profitabilního je jako třetí zásadní rozměr definováno dosažení pozice mezi „TOP3“ značkami z pohledu právě zákaznické spokojenosti. Do jaké míry skutečně ovlivňuje tato třetí kategorie dvě předchozí, si můžeme ukázat na příkladu jednoduché modelové studie vycházející z reality Italského trhu sledující zákaznickou loajalitu, což je jeden z charakteristických projevů zákaznické spokojenosti.



Obrázek 23 Loajalita zákazníků Itálie (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Jak již bylo zmíněno v předchozích částech této práce, pozice společnosti ŠKODA Auto v Jižní Evropě je v porovnání s pozicí například na domácím trhu poněkud odlišná a ve značném množství sledovaných výkonnostních indikátorů nedosahuje výsledků proporčních s trhem. Zákaznická loajalita na italském trhu není výjimkou a v porovnání s konkurencí zaostáváme o deset procentních bodů a v porovnání s nejlepším z konkurence je rozdíl dokonce dvacet šest procentních bodů. Jaká je implikace pro skutečný obchod a dříve zmiňované první dvě strategické kategorie – neboli počet prodaných vozidel a profit?

Pokud by se společnost ŠKODA Auto dostala na tržní úroveň z pohledu zákaznické loajality, dle expertního odhadu by to znamenalo téměř jeden tisíc dodatečně prodaných vozidel a skoro dvě stě tisíc EUR ušetřených marketingových nákladů, což by znamenalo dodatečný příjem v řádech milionů EUR a tudíž i generovaný profit v řádech statisíců EUR. Z tohoto příkladu jasně vyplývá, jak klíčovou roli hraje spokojenost pro profitabilní a tudíž udržitelný business.

4.3.1 Sledování zákaznické spokojenosti

Abychom byli schopni plánovat a řídit tak charakteristickou kategorii, jako je zákaznická spokojenost, musíme nejprve jasně pochopit a určit, kde se společnost aktuálně v tomto ohledu nachází. Za účelem takového poznání využívá značka ŠKODA Auto rozličné nástroje, které jsou integrovanou součástí různých fází zmiňovaného zákaznického procesu a jejich hlavní rolí je především identifikace silných a slabých stránek v jednotlivých oblastech.

V praxi můžeme tyto monitorovací aktivity rozdělit do dvou hlavních kategorií, podle organizace, pod jejíž kompetenci spadají.

1) Aktivity výrobce – ŠKODA Auto a.s.

- „New Car Buyer Study“ (NCBS)
- „International After Sales Customer Satisfaction“ (IACS)

2) Aktivity importéra – lokální obchodní zastoupení v každé konkrétní zemi

- „Customer Satisfaction Survey“ (CSS)
- Mystery aktivity

Studii **NCBS** jsme se věnovali stručně v kapitole o brand image a vnímání značky, tudíž přejdeme rovnou k nástroji používanému za účelem zjišťování stavu poskytovaných poprodejní služeb, neboli „**IACS**“.

Jedná se o dotazníkové šetření realizované nadnárodní agenturou TNS sifo, oslovující zákazníky jednotlivých automobilek, kteří vlastní konkrétní vozidlo po dobu dvou let. Výsledkem je relativně komplexní informace o spokojenosti s technickou kvalitou vozu, úrovní poskytovaných služeb a poslední návštěvou servisu. Výhodou je porovnání v jednotlivých kategoriích na národní úrovni mezi definovanou konkurencí.

Vzhledem k velkému vzorku dotazovaných a globálnímu rozměru jsou data aktualizována pouze jednou za rok a s relativně velkým zpožděním, v realitě to znamená, že data za aktuální rok bývají dostupná v pololetí roku nadcházejícího.

Z kategorie aktivit na straně importéra jmenujme „CSS“,

což je lokálně organizovaná studie s relativně četnou frekvencí poskytování relevantních dat o obecné zákaznické spokojenosti avšak pouze v rámci značky ŠKODA Auto. Sběr výsledků probíhá formou telefonického dotazování v týdenních vlnách s výsledky agregovanými do měsíčních výstupů a ještě navíc s detailem po jednotlivých prodejních místech, což umožňuje velmi operativní využívání tohoto nástroje.

A jako poslední z aktivit, o kterých je nezbytné se zmínit v kontextu sledování zákaznické spokojenosti, jsou samozřejmě i čteně využívané „mystery activity“.

Jedná se o audit dodržování prodejních standardů v rámci zmiňovaného zákaznického procesu a všech relevantních elementů distribuční strategie společnosti ŠKODA Auto. V praxi se jedná o simulované nákupní jednání za účelem objektivního zhodnocení dodržení daných prodejních postupů a očekávané úrovně jednání ze strany relevantních zaměstnanců. Kromě fyzické návštěvy a realizované poptávky se uskutečňuje rovněž formou tzv. „mystery calling“ a „mystery emailing“.

Všechny zmiňované studie poskytují kvantifikovatelné výsledky z daných oblastí, které lze označit obecnou zkratkou „KPI“ z anglického ustáleného výrazu „Key performance indicator“, což lze volně přeložit jako výkonnostní ukazatel. Tato „KPIs“ jsou na úrovni managementu jak lokálního prodejního zastoupení, tak výrobce intenzivně sledována a nedodržení stanovených cílů má přímé implikace do finančních bonusů víceméně na všech relevantních úrovních – od dealera po představenstvo výrobního závodu.

4.3.2 Nástroje pro zlepšení

Za účelem zlepšení situace a aktuální pozice, případně alespoň její udržení, řeší ŠKODA Auto Česká republika pomocí konkrétních opatření.

- 1) V první řadě je klíčová řádně proškolená prodejní síť a v případě potřeby implementace specificky cílených výukových programů reagující na identifikované slabé stránky do školících modulů.

- 2) Intenzivní spolupráce na dané problematice pomocí workshopů za účasti vedoucích a oblastních poradců.
- 3) Individuální coaching zaměřený na detailní analýzu a následně podporu činnosti obchodníka.
- 4) Definice a exekuce akčních plánů se zaměřením na specifická slabá místa
- 5) Bonusový systém se zaměřením na kvalitativní aspekty prodeje – plně nahradil systém zaměřený čistě na prodejní/objemové cíle.
- 6) Předváděcí jízda případně testovací vůz včetně následného kontaktu.
- 7) Věrnostní vouchery na servisní akce, případně nákup dílů a příslušenství

4.4 ŠKODA Auto Česká Republika

Prodejní organizace v rámci ŠKODA Auto a.s. je rozdělen dle regionální logiky členící svět do tří hlavních oblastí.

- 1) Západní Evropa
- 2) Střední a Východní Evropa včetně Ruska
- 3) Zámoří

Za každou z těchto oblastí je z obchodního hlediska zodpovědný konkrétní vedoucí spadající přímo pod člena představenstva reprezentující prodej a marketing. Jedná se o tři členy vrcholového managementu firmy, pod kterými se jednotka dále člení na sub-regiony s jednotlivými sales manažery dedikovanými pro konkrétní trhy.

Z tohoto organizačního pohledu má ŠKODA Auto Česká republika zcela výsadní postavení, jelikož představuje jako jediná země samostatný prodejní region a zároveň od fabriky vyčleněnou a organizačně oddělenou prodejní jednotku.

Přestože se podíl obchodu realizovaném na domácím trhu díky stále rostoucímu exportnímu potenciálu zmenšuje, jedná se o víceméně stabilně excelentní výkon jak po stránce tržního podílu (pravidelně dosahující více než 30%), tak po stránce generovaného zisku. S velkým náskokem dominantní první místo z pohledu ročních prodejů a zásadní historický odkaz staví společnost do relativně komfortní pozice z pohledu brand image a povědomí o značce, což se odráží i na charakteru distribuční sítě, která má zdaleka nejhustší pokrytí ze všech sledovaných trhů.

4.4.1 Implementace nových standardů

Jako u všech ostatních zemí začala implementace nových prodejních standardů v roce 2011 na velkolepé show v pražské O2 aréně, které se účastnili partneři z celého světa. Jako skutečný start lze ale označit spíše rok 2013, ve kterém proběhla několikadenní lokální konference „ŠKODA Distribution Strategy“ s kompletním obchodním zastoupením dealerské sítě ŠKODA Auto Česká republika. V průběhu této konference byli jednotliví partneři seznámeni s detailním obsahem nových cílových standardů a obdrželi relevantní úpravy smluvní dokumentace. Jednalo se o CICD manuály, smlouvy o architektonickém poradenství, seznam elementů včetně informací o dodavatelích a procesu objednávání a rovněž upravené standardy nového zákaznického procesu a obchodních aktivit obecně.

Jak již bylo zmíněno, akceptace těchto úprav byla základním předpokladem k pokračování spolupráce. Obecně akceptovalo nové podmínky zastoupení téměř všech prodejních a servisních míst – až na jednu výjimku. V takovém případě začala běžet standardní dvouletá výpovědní lhůta. Ostatní měli na realizaci implementace kompletního balíku závazných nařízení čas do konce roku 2016.



Obrázek 24 Proces "rebrandingu" (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Navzdory danému časovému rámci probíhal rebranding ve finále rychleji, než bylo původně plánováno a hotovo bylo víceméně o víc než jeden rok dříve před finálním deadline. U klíčových obchodních partnerů reprezentující přibližně osmdesát procent veškerého obchodu byl proces ukončen dokonce již v průběhu roku 2014. Tento rok bude

velmi důležitý v následujících částech práce, jelikož právě přelom roku 2014 a 2015 budeme používat jako mezník a výchozí bod pro vyhodnocení dopadu rebrandingu sítě na sledované ukazatele výkonu jak z hlediska obchodu, tak z hlediska kvality a zákaznické spokojenosti. Proč již rok 2014 a nikoliv roky následující? Jsem přesvědčen, že skutečný dopad tohoto procesu je zřejmý již mnohem dříve než po dosažení kompletní implementace ve sto procentech sítě. Klíčový je v tomto případě i marketingový přesah tohoto procesu. Musíme si uvědomit, že téma přerodu prodejní sítě bylo silně medializovaným tématem již od jeho oznámení roku 2011, což pokračovalo i v letech následujících a to především při otevření prvních showroomů. A zároveň jak již bylo rovněž zmíněno, největší partneři reprezentující drtivou porci realizovaného obchodu ukončili proces implementace právě v roce 2014, případně na začátku roku 2015, což je pro určení onoho „rozhodného“ data více relevantní než opačný extrém několika menších lokálních partnerů, jejichž rebranding často dobíhal ještě v prvním kvartále roku 2016.

Sít'	Status 2012	INP	Status 2/2016
FFD (Full Function Dealers)	259	178	183
SOP (Service only partners)	272	223	230



Tabulka 1 Vývoj dealerské sítě ŠKODA Auto ČR (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Přestože jak bylo zmíněno, víceméně všichni partneři nové směrnice akceptovali, procesem „přerodu“ nakonec prošla prodejní síť značně optimalizovaná. Z různých důvodů

nedokončilo přechod na nové standardy několik desítek partnerů, což znamenalo od 1. 1. 2016 rozvázání spolupráce.

Jak je vidět na schématu přiloženém výše, oproti stavu z roku 2012 se zúžila distribuční síť o téměř osmdesát prodejních míst v tzv. „Full function“ formátu, což znamená partnera zajišťující prodejní i servisní aktivity. A více než čtyřicet čistě servisních míst. Od úrovně ze začátku roku 2016 se stav do dnešních dní téměř nezměnil a víceméně odpovídá ideálnímu stavu pro efektivní využití maximálního tržního potenciálu označovaném jako „INP“ – z anglického termínu „Ideal network planning“.

Ideal network planning je proces auditu tržního potenciálu analyzující mnoho proměnných z oblasti demografické, sociální a ekonomické čehož výsledkem je návrh ideálního nastavení prodejní sítě. V rámci ŠKODA Auto a.s. je takový assesment prováděn každé dva až tři roky podle specifik a aktuálních potřeb konkrétního trhu.

4.4.2 Zákaznická spokojenost v dealerské síti ŠKODA Auto Česká Republika

Řízení zákaznické spokojenosti v rámci ŠKODA Auto Česká Republika se opírá o pravidelné zkoumání aktuálního stavu, na základě kterého jsou identifikována místa pro potenciální rozvoj. Za tímto účelem jsou používány stejné studie a aktivity popsané v jedné z předchozích kapitol. Jedná se o konkrétně o dotazníková šetření CSS, IACS a nadnárodní studii NCBS doplněnou o aktivity „mystery“ nákupů.

Vzhledem ke skutečnosti, že hlavním účelem této práce je identifikovat korelaci mezi procesem rebrandingu a vývojem zákaznické spokojenosti, zaměříme se převážně na vývoj mezi lety 2012 až 2016, což je pro tyto účely relevantním obdobím.

- 1) Z pohledu studie CSS jsme bohužel omezeni dostupností dat pouze od roku 2014. Pro představu o jaké velikosti zkoumaného vzorku se bavíme, v roce 2017 bylo formou SMS získáno přes tři tisíce kompletních dotazníků a formou emailu dokonce více než osm tisíc zákaznických reakcí. V rámci této studie je několik definovaných „podkategorií“, avšak my se soustředíme na koeficient tzv. „Overall satisfaction“, což je obecná nebo celková spokojenost sledovaná zvláště pro oblast prodeje a oblast servisu. Pro připomenutí uvedu, že se jedná o nástroj využívaný čistě pro ŠKODA Auto a nenabízí srovnání mezi konkurencí.

CSS Sales development 2014 - 2017			
	2014	2015	2016
Overall satisfaction	1,3	1,2	1,1

Tabulka 2 "CSS" - Celková spokojenost (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

CSS After Sales development 2014 - 2017			
	2014	2015	2016
Overall satisfaction	1,5	1,5	1,4






Tabulka 3 "CSS" Celková spokojenost After Sales (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

- 2) Studie **NCBS** je naopak porovnáním s konkurencí velmi vhodným nástrojem pro identifikaci skutečné pozice v rámci celého trhu. Poskytuje relativně přesná kvantitativní data od zákazníků vlastníci vozidlo v rozmezí od šesti do třiceti dvou týdnů. Mezi sledované kategorie patří obecná spokojenost s produktem, dealerem, loajalita ke značce a tzv. „migration balance“.

NCBS development 2013 - 2017	Results ŠKODA (rank)					Trend	Best in market
	2013	2014	2015	2016	2017		
Satisfaction with product	8,6 (6)	8,6 (8)	8,7 (6)	8,8 (7)	8,9 (2)		
Satisfaction with dealer	9,1 (4)	9,1 (6)	9,0 (12)	9,1 (8)	9,1 (5)		
Brand loyalty (%)	67 (2)	64 (1)	67 (1)	69 (1)	70 (1)		

Tabulka 4 "NCBS" Hlavní kategorie 2013-2017 (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

- 3) **IACS** je studií, která nám podobný obraz o pozici v rámci konkurenčního koše podá z pohledu servisu a poprodejních služeb.

IACS development 2013 - 2017	Results ŠKODA (rank)					Trend	Best in market
	2013	2014	2015	2016	2017	2013 - 2017	2017
Satisfaction with service in general	9,2 (6)	9,4 (2)	9,1 (3)	8,9 (9)	9,1 (1)		
Satisfaction with service at last visit	9,0 (10)	9,4 (2)	9,2 (2)	8,9 (9)	9,0 (2)		 

Tabulka 5 "IACS" Spokojenost se servisem 2013 - 2017 (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Na základě přiložených analýz lze vyvodit následující závěry. Studie prováděné interně pouze na zákaznických společnostech ŠKODA a neumožňující srovnání s konkurencí, nevykazují od roku 2014 žádné zásadní zlepšení, naopak dochází k nepatrnému zhoršení sledovaných koeficientů v relevantních kategoriích. Bohužel absence dat let 2012 a 2013 nám neumožňuje detailnější posouzení a srovnání s obdobím před samotnou implementací nové distribuční strategie.

Toto porovnání nám umožňují naopak nástroje poskytované pro sledování situace v kontextu celého konkurenčního prostředí. V rámci IACS a NCBS lze vidět vývoj již od roku 2013. Stabilní absolutní zlepšení lze pozorovat v kategorii spokojenosti s produktem, avšak tento absolutní nárůst je víceméně proporční napříč celým trhem, což ve skutečnosti znamená pouze nepatrné zlepšení z hlediska umístění mezi srovnávaným vzorkem výrobců (šestá pozice v roce 2018, zhoršení ve 2014 na osmé místo a následně nepatrné zlepšení na šesté a sedmé místo v letech následujících).

Pouze jedna jediná sledovaná kategorie reportovaná v rámci „New car buyer study“, vykazuje znaky zásadního zlepšení a tou je loajalita ke značce kde se od roku 2013 společnost ŠKODA posunula na první místo na trhu, na kterém od roku 2014 stabilně zůstává. Z pohledu IACS a oblasti servisu došlo k dramatickému zlepšení právě mezi lety 2013 a 2014, ale tentokrát pouze z pohledu pozice a nikoliv absolutního výsledku. Zajímavé je, že k dosažení pozitivního umístění stačilo společnosti nižší skóre, než by bylo bývalo potřeba v letech minulých. V tomto ohledu si ŠKODA Auto ČR, kromě výsledkově negativního propadu v roce 2016, drží relativně stabilní pozici dodnes.

Na základě dostupných dat pro sledované roky tedy vidíme, že z pohledu kritérií ovlivňující zákaznickou spokojenost došlo obecně k lehce pozitivnímu posunu především v letech 2014 a 2015, což podporuje alespoň částečně hypotézu o vlivu rebrandingu

prodejní síť ŠKODA na zákaznickou spokojenost. Změna byla zřetelná ale pouze při porovnání s konkurencí a to víceméně výhradně v kategorii poprodejních služeb a servisu. K absolutnímu polepšení sice došlo i z hlediska prodeje nových vozů a spokojenosti s produktem, ale bohužel bez zásadního dopadu na pozici. Důvodem je zřejmě silně konkurenční prostředí, kde samozřejmě žádný automobilový výrobce „nespí“ a na zlepšení svých produktů a prodejních standardů pracuje rovněž intenzivně. Z toho jako vítěz v tomto případě vychází pouze zákazník, jelikož jeho obecná spokojenost s produkty očividně roste. Alespoň na trhu v České Republice.

4.4.3 Vnímání změny ze strany obchodních partnerů

V předchozí kapitole bylo pojednáno o vývoji spokojenosti zákazníků a skutečnosti do jaké míry lze pozorovat změnu trendu sledovaných indikátorů v souvislosti s implementací nové distribuční strategie v relevantním období. Jak se ale změna projevila na těch, kterých se ve finále nejvíce dotkla a pro které znamenala značné investice finanční i kapacitní, tedy obchodních partnerech?

Spokojenost dealerské sítě není ústředním tématem této práce, ale myslím, že je zcela zásadní pro komplexní dokreslení situace a má silný vypovídající potenciál o samotné implementované strategii. Jen těžko si lze představit, že by mohla být úspěšná, pokud by nebyla dobře akceptovaná jedním z nejdůležitějších článků prodejního řetězce, který je vlastně tváří značky v pozici vůči zákazníkům.

K tomuto účelu nám poslouží studie „DSS“ neboli „Dealer Satisfaction Survey“, opět realizovaná napříč celým trhem a umožňující srovnání mezi jednotlivými výrobci. V rámci této studie probíhá dotazování managementu a řídicích pracovníků jednotlivých dealerství v oblastech obchodu a především spolupráce s výrobním závodem. Na přiloženém schématu vidíme data za roky 2011 – 2017, což nám umožňuje relativně objektivní zhodnocení trendu v této oblasti.

Development DSS 2011 - 2017	Results ŠKODA (rank)							Trend 2011-2017
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	
Overall satisfaction	6,7 (10)	7,1 (12)	6,4 (8)	7,0 (8)	7,7 (10)	8,0 (6)	8,1 (7)	
New vehicle sales	5,8 (11)	5,5 (12)	6,3 (8)	6,0 (10)	7,8 (7)	7,8 (6)	8,0 (7)	
Fleet sales	5,5 (12)	6,6 (11)	5,5 (7)	6,0 (9)	6,9 (9)	7,5 (5)	7,3 (10)	
Financial services	6,4 (12)	7,7 (11)	6,3 (6)	7,5 (3)	8,2 (5)	7,7 (7)	7,6 (8)	
Used vehicle sales	5,0 (10)	6,0 (7)	5,6 (7)	6,6 (5)	7,6 (7)	7,1 (5)	7,4 (8)	
After sales service	6,2 (12)	7,0 (12)	6,3 (7)	7,0 (8)	7,6 (10)	7,6 (10)	8,1 (8)	
Parts sales	6,8 (11)	7,2 (12)	6,8 (7)	7,3 (7)	7,9 (8)	8,0 (5)	8,2 (6)	

Tabulka 6 "DSS" Dealerská spokojenost 2011 - 2017 (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

Na první pohled je zřejmé, že v porovnání se spokojeností zákaznickou, došlo k mnohem zřetelnějšímu pozitivnímu posunu ve vnímání značky a to ve všech kategoriích. Ve skutečnosti došlo nejen k absolutnímu zlepšení, ale i zlepšení co do pozice v porovnání s konkurenčními značkami, což ukazuje na skutečnost, že je trend tržně nadproporční. Pozice ŠKODA Auto vnímaná ze strany dealerství sice není ještě plně v souladu se skutečností, že je tento mladoboleslavský podnik číslo jedna na trhu s podílem stabilně pohybujícím se kolem třiceti procent. Avšak v porovnání s rokem 2011 došlo naprosto jasně k zásadně pozitivnímu trendu.

4.4.4 Hlavní prodejní „KPIs“ a jejich vývoj

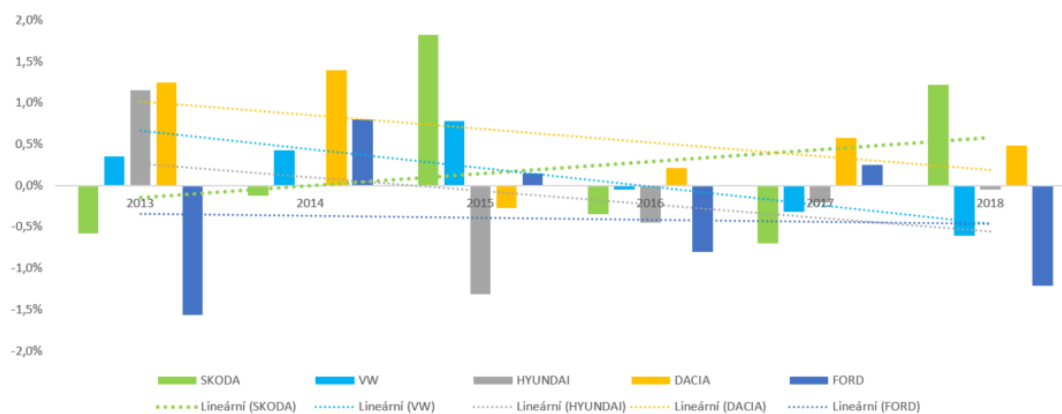
Primárním cílem každé společnosti je udržitelné generování zisku pro své akcionáře. Tohoto se v automobilových firmách zatím stále dosahuje především prodejem vozidel a poskytováním servisních, případně finančních služeb. Je pravdou, že obchodní model se v budoucnu bude muset nepochybně vzhledem k elektrifikaci prodejního portfolia poněkud změnit – aktuální predikce jasně ukazují očekávané propady profitu v řádech desítek procent jak na samotných vozech tak především z oblasti servisu. Každopádně zatím stále platí, že o skutečné úspěšnosti každé strategie (marketingové, produktové, distribuční, atd.), rozhoduje reálný dopad na realizovaný obchod a následně onen generovaný zisk. Tolik diskutovaná zákaznická spokojenost je „pouhým“ nástrojem

k docílení a především udržení takového žádoucího stavu. Proto považuji za naprosto nezbytné pro účely co nejkompaktnějšího zhodnocení úspěšnosti nové distribuční strategie firmy ŠKODA Auto a.s., jejíž součástí je rebranding prodejní sítě, zanalyzovat i vývojový trend těch nejzásadnějších výkonnostních ukazatelů, které se na generování zisku zásadně podílí. Pro tyto účely jsem vybral následující kategorie:

- 1) Počty vozidel prodaných - registrovaných na území České Republiky za dané období
 - Včetně trendu v absolutním nárůstu a případně úbytku tržního podílu (trendová změna na grafu níže zobrazuje změnu udávanou v procentních bodech).

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SKODA	53 795	49 945	58 091	73 933	82 261	84 138	84 172
VW	15 184	14 948	18 281	23 755	26 598	26 942	24 355
HYUNDAI	15 158	16 239	18 934	19 689	20 987	21 397	20 458
DACIA	3 805	5 655	9 280	10 513	12 377	14 498	15 221
FORD	12 719	9 460	12 576	15 431	15 268	16 644	12 838
PEUGEOT	6 725	7 256	7 180	7 157	8 095	8 617	10 792
KIA	8 564	6 325	6 701	7 600	8 938	9 231	10 439
Celkový trh	174 055	164 682	192 317	230 863	259 684	271 595	261 437

Tabulka 7 Počty registrací ČR 2012 - 2018 (zdroj: Dataforce)



Obrázek 25 Trend v registracích u TOP5 značek v ČR (zdroj: Vlastní zpracování)

2) Průchody dílnou a prodej náhradních dílů

- Jedná se o celkový počet návštěv v rámci servisní sítě vyjádřen v absolutním čísle a obrát v prodeji náhradních dílů. Jednak skrze užití ve vlastním servise případně tzv. „prodej přes přepážku“.

Průchody dílnou						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
956 724	915 374	863 653	866 573	885 716	876 000	1 024 349
	-4%	-6%	0%	2%	-1%	17%

Prodej dílů v tisících						
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
2 197 494 Kč	2 195 570 Kč	2 077 528 Kč	2 179 902 Kč	2 228 018 Kč	2 342 868 Kč	2 889 494 Kč
	0%	-5%	5%	2%	5%	23%

Tabulka 8 Servisní ukazatele (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)

V obou oblastech prodeje vidíme dlouhodobě dosažený pozitivní vývoj. Navzdory dominantní pozici na trhu, ze které se vždy relativně hůře realizuje další růst, můžeme pozorovat, že jako jediná značka ze sledovaného koše vykazuje ŠKODA Auto v období 2013 až 2018 pozitivní trendovou křivku z pohledu získávání tržního podílu (meziroční odchylka v procentních bodech), což je dle mého nejrelevantnější ukazatel s daleko větší vypovídající hodnotou než absolutní objemový nárůst.

Obecně se tedy jedná z pohledu registrací vozidel o vývoj silně nadproporční v porovnání se skutečností, jak se ve sledovaném období choval zbytek trhu. Skutečný výkon lze relativně jedno spočítat, pokud budeme na prodeje ŠKODA Auto Česká Republika v roce 2012 postupně aplikovat tržní procentuální hodnoty meziročního „nárůstu“ za sledované období a následně odečteme absolutní výsledek této simulace od reálných registrací. Pokud by boleslavská automobilka kopírovala trend trhu v ČR, registrovala by za období 2013-2018 427.734 vozidel, což je o téměř 5.000 automobilů méně, než skutečný stav.

Z hlediska after sales nemáme bohužel k dispozici porovnání s konkurencí, avšak negativní meziroční vývoj v letech 2012 – 2014, byl přerušen v obou kategoriích rokem 2015, od kterého vidíme opět obecně pozitivní trend.

4.4.5 Účinek Rebrandingu

Objektivní zhodnocení skutečného dopadu změny korporátní identity v rámci nové distribuční strategie na zákaznickou spokojenost a další výkonnostní ukazatele je do jisté míry limitováno ostatními možnými vlivy, které je složité zcela očistit. Mezi takové vlivy může patřit uvedení excelentního produktu, zdařilá marketingová strategie, či jiné sociálně-ekonomické aspekty. V našem případě by výsledek korelace mohl být ovlivněn právě prvním zmíněným vlivem a to konkrétně realizací produktové ofenzívy oznámené v roce 2011. V rámci této firma ŠKODA Auto a.s. uvedla na trh novou generaci klíčových produktů jako Octávia III (rok 2012) a následně Superb III. (rok 2015), které byly obecně velmi pozitivně přijaty veřejností. A jak jsme si již v průběhu této práce vysvětlili, spokojenost s produktem silně ovlivňuje i vnímání značky obecně. Tento aspekt lze ale v našem případě alespoň částečně vyloučit ze dvou důvodů.

- 1) Na základě studie NCBS vidíme detail spokojenosti s produktem, který absolutně sice roste, ale víceméně proporcčně s trhem, tudíž nedosahuje až tak excelentních výsledků. Jedinou kategorií v rámci této studie, kde ŠKODA Auto Česká Republika dosahuje excelentního výsledku je loajalita.
- 2) Uvedení nové generace modelu Octávia proběhl v roce 2012, což je již dlouho předtím, než by tato skutečnost mohla mít objektivní vliv v roce 2014 a dále. U Superbu třetí generace již toto vyloučit nemůžeme.

Obecně je možné tedy dojít k závěru, že z hlediska všech zvolených kategorií kvalitativních i kvantitativních dochází ke zřejmé iniciaci pozitivního trendu právě a především v letech 2014 a 2015, který pokračuje až na výjimky dodnes. Navzdory obrovským nárokům kladeným v procesu implementace nové strategie na distribuční soustavu ŠKODA Auto Česká Republika je vidět dobrá akceptace standardů a spokojenost s novou strategií především ze strany dealerů, což je částečně ovlivněno i naprosto zřejmým nárůstem objemu jak prodeje, tak servisu. A právě na trendu realizovaných prodeje a poprodejních služeb je spíše než na výsledcích studií o zákaznické spokojenosti vidět prokazatelně jednoznačný trend potvrzující hypotézu o skutečném dopadu rebrandingu a jeho přínosu. Skutečnost o dynamice růstu těchto prodejních ukazatelů je vlastně ve své podstatě asi nejprůkaznějším dokladem o spokojenosti zákazníků značky ŠKODA. Pokud bychom si měli odpovědět na otázku, zdali tento nákladný proces dává

z dlouhodobého hlediska pro společnost obchodní smysl. Pak na základě zjištění výše lze dojít k závěru, že ano. Nejen z dlouhodobého, ale i střednědobého horizontu se ukazuje, že i navzdory značným investicím je implementace nové a vhodně definované korporátní identity pozitivním obchodním impulsem. Pokud bychom chtěli odhadnout finanční stránku procesu, lze říci, že z pohledu celé distribuční sítě se průměrné náklady na „přestavbu“ prodejných míst zaplatily za přibližně čtyři roky od realizace. K takovému závěru lze dojít za premisy, že výše zmíněných pět tisíc vozidel dodaných v ČR nadproporčně oproti vývoji trhu mezi lety 2013-2018 bylo způsobeno právě novou distribuční strategií. Vynásobíme-li tento počet vozidel s očekávanou průměrnou marží importéra a dealera, blížíme se částce rovnající se celkovým nákladům na rebranding kompletní dealerské sítě (bez zohlednění zcela nových showroomů budovaných „na zelené louce“). To vše navíc bez zohlednění dalších zjevně pozitivních trendů iniciovaných v definovaném období - například zvýšená aktivita v servisní síti, apod...

4.4.6 Opatření

Na základě osobních zkušeností z oblasti mezinárodního prodeje ve ŠKODA Auto a.s. a rovněž vycházející z výsledků této práce lze pro účely budoucího procesu implementace nové korporátní identity či ucelené distribuční strategie navrhnout k zohlednění několik následujících opatření:

Opatření	Stupeň Priority	Organizační Náročnost	Finanční Náročnost
Konzultace s partnery v přípravné fázi	1	Nízká	Nízká
Diskusní platforma v průběhu implementace	2	Nízká	Nízká
Diverzifikace dodavatelského portfolia	1	Střední (smluvní vztahy, dodržování standardů)	Nízká
Nové prodejní formáty	1	Střední (vývoj konceptu, definice a implementace standardů)	N/A (odvíjející se od konkrétní situace)
Coaching komunikace a kompetencí	1	Střední (definice a implementace relevantních nástrojů)	Střední/Vysoká (zvýšené školící náklady pro dealera)
Servisní centralizace	2 (v dlouhodobém horizontu PRIO1 v závislosti na stupni elektrifikace)	Vysoká (kompletní změna současné servisní strategie)	Vysoká (nutnost zásadní optimalizace obchodního modelu distribuční sítě)

Tabulka 9 Návrh Opatření (zdroj: Vlastní zpracování)

- 1) Do přípravných procesů definice distribučních standardů zahrnout širší a rozmanitější spektrum obchodních partnerů z více částí světa. Nejen velké dceřiné společnosti převážně z evropských zemí, ale i zástupce malých trhů pro zohlednění lokálních specifik již od úvodní fáze.
- 2) Adaptovat a rozšířit prodejní formáty na nový typ zákazníků, který nechce cestovat na periferii města kvůli návštěvě showroomu a je zvyklý si veškeré informace vyhledat předem na internetu – např. zavedení malých prodejních formátů pro obchodní centra i bez nutnosti fyzického vystavení vozidla. Přidaným benefitem je zvýšený potenciál v oblasti „showroom traffic“ a očekávaná vyšší nákladová efektivita díky nižším vstupním nákladům takového konceptu oproti standardním formátům „velkých“ showroomů. Na druhé straně lze očekávat i zcela jiný model partnerského vztahu založeném na „agentském“ principu zprostředkování prodeje zajišťující obchodním partnerům obecně nižší marže v porovnání se současným stavem. Z tohoto pohledu je bez znalosti konkrétních rámcových podmínek nemožné zhodnotit finanční dopad a přínos pro všechny zúčastněné strany.
- 3) V důsledku tlaku na elektrifikaci prodávaného portfolia a tudíž sníženou servisní „náročnost“ vozového parku, možná strategie centralizovaných vysoce specializovaných dílen se „sběrnou“ službou pro zákazníky – vozidla k servisu zaparkovaná na dedikovaná parkovací místa u smluvních partnerů, ze kterých budou naložena a převezena k servisnímu úkonu a následně vrácena na danou lokalitu. Tento krok bude znamenat ale zásadní změnu současného obchodního modelu současné sítě, kdy servisní služby tvoří značnou část finančního výsledku prodejních partnerů.
- 4) Zajištění většího množství smluvních dodavatelů elementů pro rebranding s důrazem na nákladovou optimalizaci. Případně možnost realizace i přes lokální partnery při zajištění kvalitativních standardů.
- 5) V rámci nových standardů zvýšit důraz na komunikační kompetence a motivaci zaměstnanců dealerství v oblasti jednání se zákazníkem, což je vzhledem

k výsledkům spokojenostních studií v současnosti problematika se zjevným prostorem ke zlepšení. Mohlo by se jednat o implementaci speciálních pravidelných školení, intenzivní „coachingy“ nebo formu úpravy prodejních bonusů s vyšším důrazem na kvalitativní aspekty prodeje.

- 6) Zavedení komunikační platformy pro obchodní partnery za účelem sdílení reálných zkušeností s rebrandingem – procesem implementace a následným fungováním dle nových standardů. Podstatou takového nástroje by bylo omezení opakování některých zbytečných chyb u více partnerů, snížení nákladů na realizaci a rovněž jako motivace pro obchodníky na úplném začátku procesu.

5 Závěr

Práce se zabývala tématem korporátní identity a procesem rebrandingu v prostředí prodejní sítě jednoho z největších průmyslových podniků v České Republice. Hlavním cílem bylo potvrzení či vyvrácení hypotézy, zdali se tak nákladný a komplexní proces pozitivně odrazí na předem definovaných kvalitativních a kvantitativních indikátorech související především s kategorií zákaznické spokojenosti a realizovaného obchodu – tudíž zdali je dáva z obchodní smysl.

Dalším cílem je případný návrh opatření či doporučení pro případné další úpravy aplikované distribuční strategie tohoto automobilového výrobce.

Nejprve bylo ale nezbytné rozvést danou problematiku z hlediska teoretického pojetí a na základě dostupné literatury definovat relevantní pojmy z oblasti zákaznické spokojenosti, segmentace trhu a budování značky. Důležitost poslední zmíněné kategorie je z pohledu firem stále více akcentována a na tento proces jsou alokovány stále podstatnější finanční a kapacitní zdroje. V prostředí označovaném za „hyperkonkurenční“ se totiž značka neboli „brand“ stává jedním tím nejhodnotnějším firemním aktivem a klíčovou konkurenční výhodou.

Zákazník a jeho spokojenost hrají v této problematice zásadní roli, jelikož vytvoření silného loajálního pouta mezi ním a konkrétní společností znamená příslib realizace budoucího obchodu při nižších investicích a podnikatelském riziku.

K docílení takového stavu není v současné době dostatečné poskytnout kvalitní produkt za odpovídající cenu. Zákazník se musí ztotožnit s hodnotami, které daná firma reprezentuje a jeho uživatelská zkušenost musí v ideálním případě předčít vysoká očekávání.

Právě vývoj zákaznického očekávání a ambice růstu byly jedněmi z hlavních pohnutek k definici a implementaci růstové strategie společnosti ŠKODA Auto a.s., v rámci které byla představena i nová korporátní identita distribuční sítě. V praktické části této práce byl zkoumán vliv zavedení nových distribučních standardů včetně nové korporátní identity na definované ukazatele z oblasti spokojenosti s produktem, procesem koupě nového vozu, jeho servisu a zároveň analyzován možný dopad do realizovaného obchodu z pohledu dodaných vozidel či servisní aktivity. Za tímto účelem nezbytné dát do souvislosti rozličná data z mnoha vypracovávaných dotazníkových šetření na straně jedné a „tvrdých“ prodejních dat na straně druhé. U většiny definovaných ukazatelů došlo ve

sledovaném období implementace nových standardů k očividnému zlepšení, které výrazně překračovalo obecný tržní trend, což lze při očištění ostatních možných vlivů považovat za doklad pozitivního dopadu a skutečného přínosu změny korporátní identity v reálných podmínkách vybraného podnikatelského subjektu.

Pro případnou aktualizaci korporátní identity nebo zavedení dokonce zcela nové distribuční strategie, bylo na základě zjištění a reálné praxe doporučeno zohlednit několik postřehů především za účelem zefektivnění procesu implementace.

6 Literatura

6.1 Knižní zdroje

AAKER, David A. Building strong brands. New York: Free Press, c1996. ISBN 002900151X.

ARMSTRONG, G. -- KOTLER, P. Marketing. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

DAVIS, Scott M., Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Brand asset management: driving profitable growth through your brands. 2., rozš. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, c2002. Expert (Grada). ISBN 07-879-6394-1.

DU PLESSIS, Erik. Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-802-5135-297.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025110419.

Hayes, Bob E. -- Measuring Customer Satisfaction and Loyalty. USA: ASQ Quality Press, 2008. ISBN 978-0-87389743-3

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

Johnson, Michael D. -- Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. ISBN 0-789-5310-5

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4714-813.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: driving profitable growth through your brands. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MARINIČ, Pavel, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Tvorba hodnoty v zákaznickém managementu: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 2., rozš. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. Expert (Grada). ISBN 80-702-8226-6.

Melewar, T.C. Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation. Routledge, 2008. ISBN 978-0-415-40528-7

OLINS, Wally. O značkách. Praha: Argo, 2009. Zip (Argo: Dokořán). ISBN 9788025701584.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

SCHIFFMAN, L G. -- KANUK, L L. Nákupní chování. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0094-4.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. Strategie firemní komunikace: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-178-2.

TROUT, Jack, Steve RIVKIN a Hana SVOBODOVÁ. Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1301-2.

VLČEK, Radim, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Hodnota pro zákazníka: driving profitable growth through your brands. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-726-1068-6.

VYSEKALOVÁ, J. -- MIKEŠ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

ZUZÁK, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Strategické řízení podniku: driving profitable growth through your brands. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

6.2 Elektronické Zdroje

Brand Management – Top 5 Ways to Manage Your Brand. *Uptickconsulting* [online]. [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <http://www.uptickconsulting.com/brand-management-top-5-ways-to-manage-your-brand/>

The 10 biggest challenges businesses face today (and need consultants for). *Hiscox.co.uk* [online]. Bernard Marr, 2015 [cit. 2016-08-20]. Dostupné z: <https://www.hiscox.co.uk/business-blog/the-10-biggest-challenges-businesses-face-today-and-need-consultants-for/>

Munro-compares-tesla-model-3-build-quality-kia-90s. *Cleantechnica.com* [online]. [cit. 2018-12-30]. Dostupné z: <https://cleantechnica.com/2018/02/03/munro-compares-tesla-model-3-build-quality-kia-90s/>

9 Oldest Car Companies in the World. *Oldest.org* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.oldest.org/technology/car-companies/>

BOECKELMAN, Chris. 40 Customer Retention Statistics You Need to Know. *Getfeedback.com* [online]. 2018 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.getfeedback.com/blog/40-stats-churn-customer-satisfaction/>

COX, Josie. United Airlines suffers near \$1bn loss in value after passenger was violently dragged off overbooked flight. *Independent.co.uk* [online]. 2017 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/united-airlines-united-continental-shares-slide-drop-expect-passenger-dragged-flight-3411-overbooked-a7678051.html>

Exportérem roku 2017 je automobilka Škoda Auto. Její produkce tvoří devět procent českého exportu. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/exporter-roku-2017-je-mladoboleslavska-automobilka-jeji-vyro/r~43353d74e42611e7ad1e0cc47ab5f122/?redirected=1553428589>

Heard the one about the Skoda voted the best car in Britain?. Dailymail.co.uk [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-445023/Heard-the-Skoda-voted-best-car-Britain.html>

KIKO, Lucy. Applying the perceptual mapping concept into brand positioning: Branding and Marketing. Lucy-the business bee [online]. 2013 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://lucythebusybee.wordpress.com/2013/10/24/applying-the-perceptual-mapping-concept-into-brand-positioning/>

Škoda Auto. Wikipedia.org [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0koda_Auto

Škoda představila Růstovou strategii. *Autoweek.cz* [online]. 2011 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.autoweek.cz/cs-aktuality-skoda_predstavila_rustovou_strategii-1066

VIZE, KULTURA A HODNOTY IKEA. *Ikea.jobs.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://ikea.jobs.cz/cs/vize-kultura-a-hodnoty/>

7 Seznam obrázků použitých v textu

Obrázek 1 Strategické plánování (zdroj: Kotler, 2004, str.81).....	13
Obrázek 2 Brand content (zdroj: uptickconsulting [online], c. 2016)	14
Obrázek 3 Pozicování značek (zdroj: Kiko [online], c 2013).....	20
Obrázek 4 Systém firemní identity (zdroj: vlastní zpracování).....	25
Obrázek 5 Základní oblasti firemní komunikace (zdroj: vlastní zpracování)	28
Obrázek 6 Řízení zákaznické spokojenosti (zdroj: vlastní zpracování)	32
Obrázek 7 Reklama Velociped L&K (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	35
Obrázek 8 Voiturette (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	36
Obrázek 9 ŠKODA 1000 MB (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	37
Obrázek 10 Vývoj celkových dodávek ŠKODA Auto a.s. (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	38
Obrázek 11 Výrobní kapacity (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)	38
Obrázek 12 Vývoj produktového portfolia (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)...39	
Obrázek 13 "Unaided brand awareness" (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	41
Obrázek 14 Vnímání značky (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	42
Obrázek 15 Produkt vs. Image (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	43
Obrázek 16 "Why-How-What" (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	46
Obrázek 17 Firemní kruh hodnot (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	47
Obrázek 18 Britské vtipy na účet ŠKODA Auto (zdroj: Dailymail [online], c2006)	48
Obrázek 19 Vývoj Loga (zdroj: Interní dokumentace ŠKODA Auto a.s.).....	49
Obrázek 20 Změna CICD (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)	51
Obrázek 21 CICD úprava v intenzivní zástavbě (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	52
Obrázek 22 Zákaznický proces (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	54
Obrázek 23 Loajalita zákazníků Itálie (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)	55
Obrázek 24 Proces "rebrandingu" (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	59
Obrázek 25 Trend v registracích u TOP5 značek v ČR (zdroj: Vlastní zpracování).....	66

8 Seznam tabulek použitých v textu

Tabulka 1 Vývoj dealerské sítě ŠKODA Auto ČR (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	60
Tabulka 2 "CSS" - Celková spokojenost (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)	62
Tabulka 3 "CSS" Celková spokojenost After Sales (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	62
Tabulka 4 "NCBS" Hlavní kategorie 2013-2017 (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	62
Tabulka 5 "IACS" Spokojenost se servisem 2013 - 2017 (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	63
Tabulka 6 "DSS" Dealerská spokojenost 2011 - 2017 (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.).....	65
Tabulka 7 Počty registrací ČR 2012 - 2018 (zdroj: Dataforce).....	66
Tabulka 8 Servisní ukazatele (zdroj: Interní materiály ŠKODA Auto a.s.)	67
Tabulka 9 Návrh Opatření (zdroj: Vlastní zpracování)	69