

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Vyhodnocování kvality distribuční sítě: Servisní služby v prodejní síti Škoda Auto Diplomová práce

Aleksei Terekhin

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

V tištěné verzi závěrečné práce tento list vyjměte a nahradte zadáním závěrečné práce. V elektronické verzi práce zde vložte oskenované zadání se všemi podpisy.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, obrovskou pomoc při sestavení směru práce a poskytování rad.

Obsah

Úvod.....	7
1 Distribuce.....	8
1.1 Distribuce a distribuční systémy.....	8
1.2 Distribuce v automobilovém průmyslu.....	14
1.3 Dealerské standardy	17
2 Zákaznická spokojenost.....	22
2.1 Modely zákaznické spokojenosti	22
2.2 Měření a vyhodnocování zákaznické spokojenosti	24
2.3 Hodnocení zákaznické spokojenosti se službami	27
3 Analýza závislosti zákaznické spokojenosti se servisními službami na výsledcích hodnocení naplňování servisních standardů	32
3.1 Vyhodnocování kvality standardů servisních služeb v dealerstvích Škoda Auto	32
3.2 Metodika výzkumu.....	37
3.3 Výsledky WT	39
3.4 Výsledky Q-checků.....	49
3.5 Doporučení.....	50
Závěr	51
Seznam literatury	53
Seznam obrázků a tabulek.....	55
Seznam příloh	Chyba! Záložka není definována.

Seznam použitých zkratk a symbolů

CS Customer Satisfaction

OS Overall Satisfaction

WT Workshop Test

Do seznamu se neuvádějí všeobecně známé zkratky (např. atd., aj., str., km, Kč).

Úvod

Každá společnost si klade za cíl zvýšit zisky a zlepšit image své společnosti. Automobilové společnosti nejsou výjimkou. Kromě toho je v automobilovém průmyslu velmi důležité rozvíjet směr poprodejního servisu, protože zákazníci chtějí pociťovat potěšení nejen z nákupu automobilu, ale také očekávají dobrý přístup, pokud budou potřebovat servis. Servisní služby však závisí na mnoha faktorech, a aby byl klient spokojen, je nutné ovládat určité aspekty servisu, aby se zvýšila spokojenost zákazníků. Táto diplomová práce je zaměřená na vyhodnocování kvality poprodejního servisu ve ŠKODA AUTO a.s. Aktualita daného tématu se potvrzuje tím, že poprodejní servis je jeden z klíčových jednotek společností, který musí být zaměřen na vytváření dlouhodobých vztahu se zákazníkem a zvýšení jeho spokojeností.

Cílem práce je analyzovat souvislost mezi vyhodnocování kvality distribuční sítě ze strany výrobce a zákaznickou spokojeností s distributorem.

Táto práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část se skládá ze dvou kapitol: Distribuce a Zákaznická spokojenost. První kapitola je věnovaná distribuce, distribučním systémům, dealerským standardům a tomu, jak hodnotit plnění dealerských standardů v poprodejním servisu. Druhá kapitola je zaměřena na jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy – zákaznickou spokojenost. Táto část vysvětluje, proč zákaznická spokojenost je důležitá, a jak hodnotit a měřit zákaznickou spokojenost.

Praktická část je založena na dvou hypotézách. První hypotéza zkoumá závislost Q-checků na zákaznické spokojenosti. Druhá hypotéza zkoumá závislost výsledků workshop testů na zákaznické spokojenosti. Cílem praktické částí je ohodnotit efektivitu nástrojů kontroly kvality Q-check a WT, a zároveň odpovědět na výzkumní otázku – zda Q-check a WT přispívají k zlepšování zákaznické spokojenosti? Pomocí interních dat ze ŠKODA AUTO, jsou prozkoumané výše uvedené hypotézy a stanoveny doporučení.

1 Distribuce

Táto kapitola je zaměřena na distribuci a dealerské standardy v automobilovém průmyslu. Na základě odborné literatury je popsána distribuce v automobilovém průmyslu, její specifika, faktory, které výrobce automobilů musejí vzít v úvahu, aby jejich rozhodnutí o umístění produktu na trh bylo správným. Dále jsou popsány obecné standardy, které dealery musejí plnit a standardy v poprodejním servisu. Kvůli tomu, že plnění dealerských standardů je přímo závislé na zákaznické spokojenosti, v této části jsou popsány způsoby vyhodnocování plnění dealerských standardů.

1.1 Distribuce a distribuční systémy

Pojem distribuce je nepostradatelným pojmem pro každý podnik. Protože distribuce je oblast, která se neustále vyvíjí, získává změny i samotná definice tohoto pojmu. Distribuce je pro většinu lidí komplexní logistická činnost, která spočívá v přesunu produktů od výrobců ke konečným spotřebitelům. Jakubíková (2013, str. 240) uvádí následující definici: *„Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.“* Dle Kotlera (2007), distribuce je složkou marketingového mixu 4P a zahrnuje všechny činnosti, které dělají produkt dostupným konečnému zákazníkovi (Kotler, 2007). V tomto případě, se nejedná už jenom o umístění produktů ve správném místě a ve správný čas. Je to plná orientace na zákazníka. Jedná se o konkurenční válku mezi firmami. A v této válce zvítězí ten, kdo dokáže lépe uspokojit potřeby klienta.

Distribuce má i své systémy, které jsou široce používány ve všech automobilových firmách a které zahrnují distribuce produktů do prodejních míst předprodejní a poprodejní servis a logistické činnosti společnosti. Ústředním prvkem distribučního systému je distribuční kanál. Distribuční kanál představuje systém všech firem zapojených do pohybu a distribuce zboží (distributoři, dealery, agenti, maloobchodníci), které přebírají právo na správu zboží a přebírají odpovědnost za zboží, pomáhají převést vlastnictví zboží nebo služeb na kupujícího. Jedná se o všechny organizace, kterými musí produkt projít od okamžiku výroby do okamžiku prodeje. Existuje mnoho distribučních schémat, ale jsou zcela jistě klasifikovány:

- **v závislosti na délce distribučních kanálů**, určeno počtem zprostředkujících zprostředkovatelů zapojených do distribučního kanálu. Obecně platí, že čím více spotřebitelů na trhu existuje a čím více jsou geograficky distribuováni, tím větší je potřeba zprostředkovatelů.

- **interakce s kupujícím**: přímá (přímý prodej kupujícímu) nebo nepřímá (další prodej jiným zprostředkovatelům)

Složité, inovativní a velké produkty nejčastěji vyžadují přímý distribuční kanál. Například pokud společnost vyrábí specializovaný produkt (průmyslové zařízení) a počet spotřebitelů na tomto trhu je malý, je uchýlení se ke službám zprostředkovatelů nepraktické. Drobné spotřební zboží, standardizované zboží, zboží sezónní poptávky, zboží s nízkými náklady by mělo být distribuováno nepřímými kanály. Pro společnost, která vyrábí sluneční brýle, které jsou sezónním zbožím a které si kupují také koncoví zákazníci kousek po kousku, má smysl použít dlouhý kanál. Pro společnost s domácími spotřebiči, která je levná a po celý rok ji nakupuje velké množství spotřebitelů, může být tou nejlepší volbou velké zásilky do levných maloobchodních prodejen. Výrobní společnosti často nepoužívají jeden, ale dva nebo více distribučních kanálů. Společnost může současně prodávat zboží jak přímo z vlastního skladu, tak prostřednictvím distributora i prostřednictvím výhradních zástupců. V tomto případě existuje vysoké riziko konkurence mezi kanály, proto je nutné vybudovat rozumnou marketingovou strategii pro vzájemně výhodnou spolupráci mezi všemi účastníky.

Například společnost vyrábějící technický systém prodává svůj produkt přímo i prostřednictvím distributorů. V případě nesprávné marketingové politiky může společnost při přímém prodeji spotřebiteli stanovit nižší cenu produktu, a má za výhodu dostupnost produktu na skladě atd. Společnost tak bude konkurovat s distributory jejích produktů, kteří, pokud mají náhradní produkty, mohou odmítnout další spolupráci s touto společností.

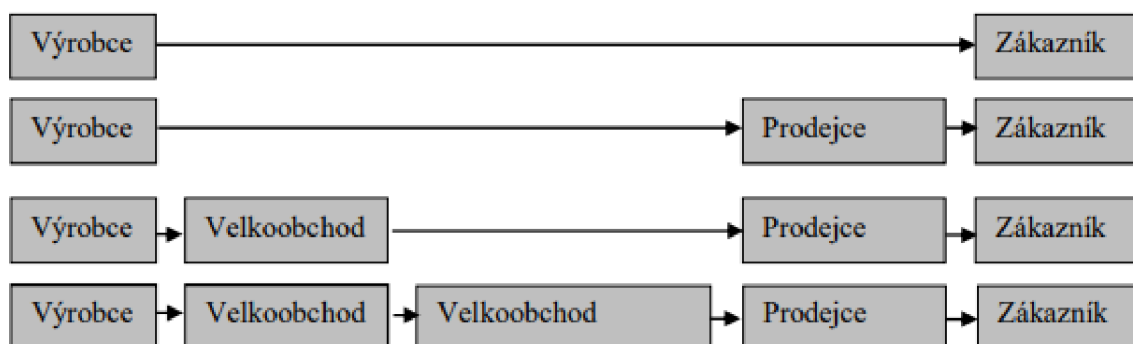
- **typ distribuce**, který předpokládá hromadnou distribuci, selektivní distribuci a
- **zeměpisná a etnická příslušnost**, pokud jde o místní (regionální nebo obecní) distribuci, národní distribuci (v rámci země je to kvůli potřebě zboží náboženské kultury a nabídce produktů pro křesťanský půst, muslimské a židovské svátky, atd.);
- v závislosti na **nadnárodní charakteristice**, která spojená s tokem zboží

Hlavním úkolem distribuce je použití logistických forem a metod efektivního dodání zboží a služeb spotřebiteli. Tento proces je samozřejmě doprovázen uzavřením právně závazných smluv mezi dodavatelem a spotřebitelem. Jinými slovy, distributoři berou zboží jako obušek od výrobce, jsou odpovědní za uspokojení spotřebitelské poptávky konečného spotřebitele.

Distribuční strategie zahrnuje vývoj rozhodnutí v oblasti plánování a řízení typu distribučního kanálu, jeho struktury, rozsahu, intenzity a kontroly nad řízením pohybu zboží uvnitř kanálu (Ovsyannikov, 2021).

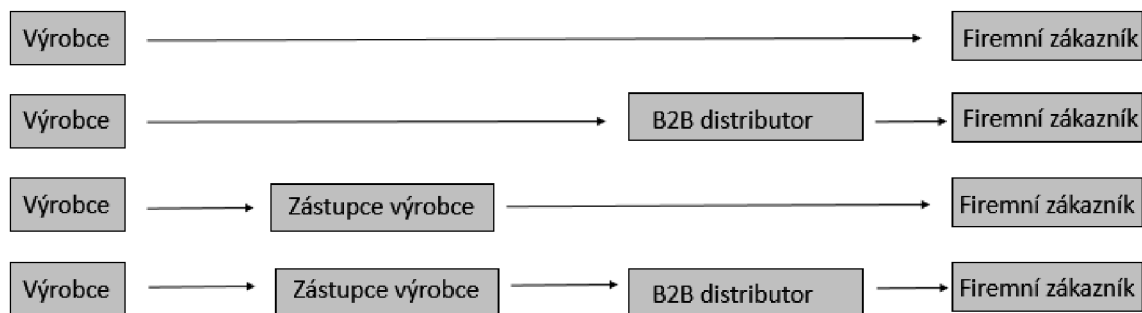
Aby bylo zboží dodáno klientovi co nejrychleji a nejziskověji, musí se společnost rozhodnout, kterou distribuční cestu.

Distribuční cesty jsou nesmírně důležité pro úspěšnou realizaci dodávky zboží konečnému zákazníkovi. A často má použití distributora pozitivní dopad, protože na rozdíl od výrobce může distributor poskytnout klientovi více služeb za méně peněz. Existuje několik typů distribučních cest, ze kterých si firma může vybrat, aby mohla dodávat zboží klientovi pohodlněji a výhodněji. Samotná cesta bude záviset na počtu účastníků, kterým se říká vrstvy.



Zdroj: KOTLER, *Moderní marketing*, 2007 Praha: Grada, str. 961

Obr. 1 Spotřební marketingové kanály



Zdroj: KOTLER, *Moderní marketing*, 2007 Praha: Grada, str. 961

Obr. 2 B2B marketingové kanály

Stejně jako Kotler (2007), Ovsyannikov (2021) definuje tři hlavní metody distribuce produktů: intenzivní, selektivní, výhradní.

Smyslem **intenzivní distribuce** je vytvoření systému pro distribuci zboží pomocí služeb různých zprostředkovatelů, které má výrobce k dispozici. Výrobce je zde nucen „pumpovat“ zboží do již vytvořených a efektivně fungujících kanálů distribuce zboží, a usilovat o maximální pokrytí trhu. Výhodami je schopnost prezentovat produkt všude, získat velký podíl na trhu, zvýšit povědomí o značce díky tomu, že je vždy v dohledu. Nevýhodami intenzivní distribuce je nedostatečná kontrola nad interakcí posledního článku v řetězci a koncového uživatele. Pro společnost je téměř nemožné kontrolovat úroveň služeb poskytovaných v této fázi, udržovat image značky i úroveň cen. Tento typ distribuce je typický pro výrobce hromadně vyráběných, technologicky a provozně jednoduchých, malých a levných masově prodáváných produktů - cigarety, potravinářské výrobky, zubní pasty.

Se **selektivní distribucí** se distribuční systém vytváří individuálně pro propagaci konkrétního produktu, přičemž se bere v úvahu výběr těch zprostředkovatelů, kteří mohou nejlépe splnit zamýšlený marketingový program pro každý typ produktu a plní kritérií, jako je velikost společnosti, kvalita poskytovaných služeb, technická způsobilost zaměstnanců, dostupnost speciálního vybavení atd.

V tomto případě výrobní společnost záměrně omezuje množství zboží, které je možné zakoupit, zatímco interakce mezi výrobcem a prostředníkem se stává

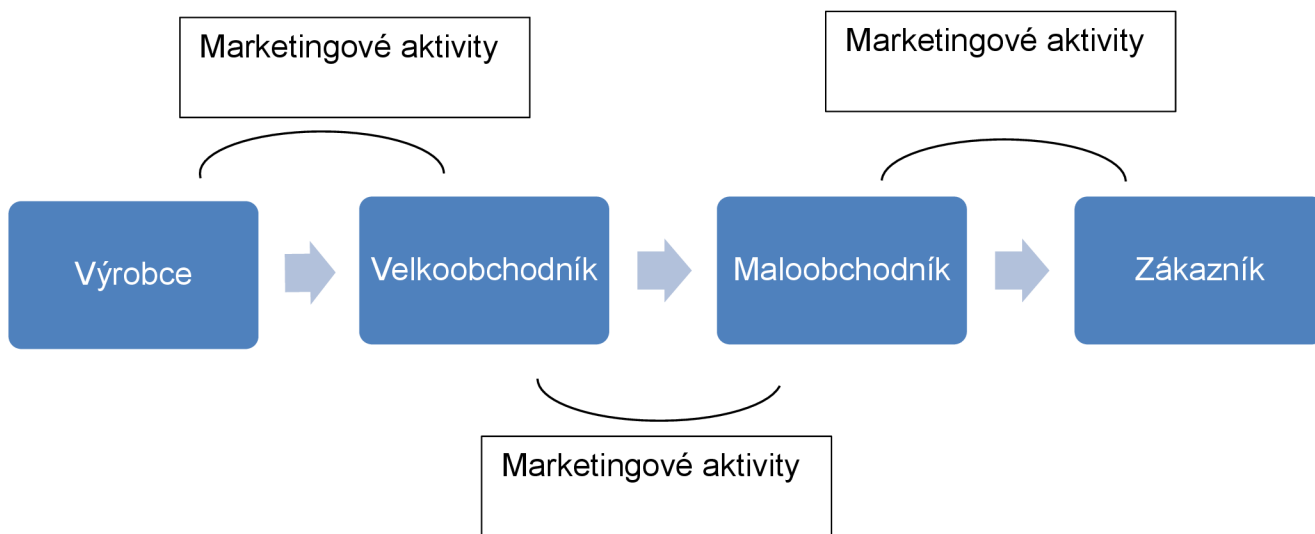
intenzivnější. S takovou marketingovou strategií může výrobce kontrolovat kvalitu služeb, dostávat informace o zákaznických preferencích, sdílet reklamu a náklady na podporu prodeje se zprostředkovatelem. S touto prodejní strategií také hrozí příliš malý objem prodeje, neúplné pokrytí trhu, odmítnutí zprostředkovatelů pracovat s produktem, který koneční spotřebitelé neznají.

Nejčastěji se použití selektivního marketingu používá při prodeji předem vybraného zboží, když kupující dlouhodobě přemýšlejí o nákupu, porovnávají charakteristiky a cenové nabídky, například oblečení nebo domácí spotřebiče. Při takovém nákupu může být rozhodujícím faktorem dodatečná hodnota poskytovaná zprostředkovatelem - služba nebo dodatečná záruka.

Exkluzivní distribuce je výběr jediného prodejce, kterému jsou udělena výlučná práva k prodeji zboží jménem výrobce. Tento prodejce pracuje pouze s produkty určité společnosti v určité kategorii produktů. Exkluzivní distribuce je výhodná, když se společnost snaží maximalizovat diferenciaci svých produktů díky dalším výhodám: prestiž nebo vysoká kvalita služeb.

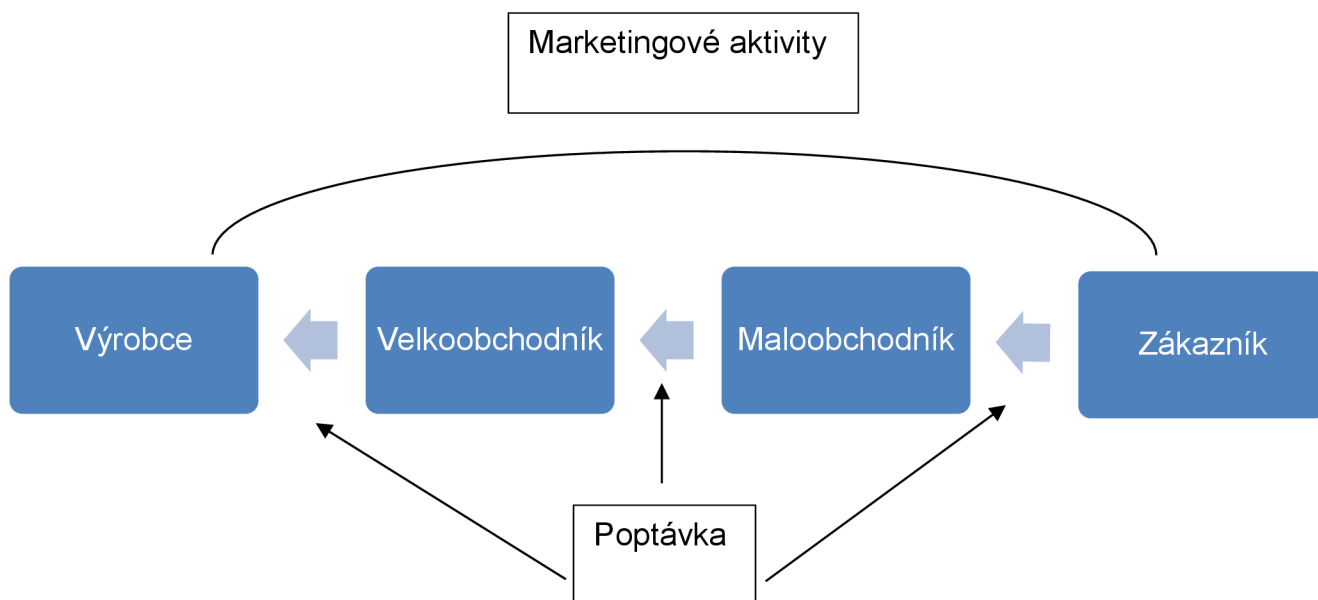
Výrobce může přecházet od výhradní k selektivní a dále k intenzivní distribuci, jak produkt prochází fázemi životního cyklu. Zpětný pohyb - od intenzivního do selektivní a výhradní - je však buď nemožný, nebo extrémně obtížný (Ovsyannikov, 2021), (Kotler, 2007)

Kromě distribučních strategií, je nutné rozlišovat i marketingové strategie distribuci produktu. Marketingové strategie distribuci produktu se dělí na aktivní a pasivní distribucí (obr. 3,4). Nazývají se také PUSH nebo PULL distribuce.



Zdroj: Ovsyannikov, 2021, str. 298

Obr. 3 PUSH strategie



Zdroj: Ovsyannikov, 2021, str. 298

Obr. 4 PULL strategie

Strategie push stimuluje prodej prostřednictvím zvláštních podmínek pro první odkaz v distribučním kanálu, povzbuzuje (tlačí) kupující k získání určitých objemů, ale poté je nutí, aby se sami postarali o další propagaci produktu. Nejčastěji je tato strategie implementována ve „speciální ceně“ určitého objemu zboží nebo na určité časové období. Výsledek této strategie je krátkodobý, je obtížné předvídat dynamiku implementace dalších stran. Naopak, strategie pull stimuluje konečného spotřebitele, který iniciuje požadavky na daný produkt na prodejních místech, čímž je nutí nakupovat a „přitahuje“ dodavatele na trh (Golova, 2017)

Různé automobilové značky, velmi často kombinují PUSH a PULL strategii. PUSH strategie pomáhá dosáhnout určitých výsledků rychleji než PULL strategie, a je vhodná jako krátkodobé řešení, protože pomáhá přesvědčit zákazníka o novém produktu a přilákat ho pomocí různých slev a akcí.

1.2 Distribuce v automobilovém průmyslu

Dnes, globální, automobilový trh je jedním ze základů světové ekonomiky. Současně lze pozorovat negativní trendy v prodeji a to kvůli pandemii COVID – 19. Z toho důvodu výrobci automobilů musí změnit a vylepšit svůj prodejní systém a optimalizovat náklady. Logistické náklady jsou na druhém místě po výrobě v automobilovém průmyslu. Logistika v automobilovém průmyslu se začíná rozhodnutím o umístění výroby, dopravou na prodejní trh, skladováním a končí efektivním řízením stavu zásob hotových výrobků. Relevantnost téma určuje skutečnost, že se výrobci automobilů musí zlepšovat - logistický systém v případě krize v globální ekonomice a zpomalení prodeje automobilů a v tomto případě i získat konkurenční výhody v nákladech a v rychlosti provedení objednávek pro zákazníky. Je důležité přesně pochopit, jak se výrobci automobilů rozhodnou umístit svou výrobu do konkrétní země. Automobilky přijímají toto rozhodnutí na základě faktorů uvedených níže:

1. **Marketing** - úroveň rozvoje a objem trhu; dostupnost dodavatelů a infrastruktury; blízkost k dalším trhům pro exportní příležitosti.
2. **Politické** - stabilita politického systému země; ochrana investic.
3. **Ekonomické** - pozitivní ekonomické trendy a hospodářský růst; surovinová základna pro výrobu; výše daní; mzdové a

energetické náklady; HDP na obyvatele atd. 4. **Práce** - dostupnost kvalifikované pracovní síly; dostupnost center vzdělávání pracovníků (Zagrebelnaya, 2016)

Systém logistiky materiálu je dnes založen na systémech předpovědi výroby vozidel, „just-in-time“ a „lean“. Předpověď výroby automobilů, kde prodej vychází z předpovědi všech importérů a dealerů, výrobci automobilů je používají jako vstup do výrobních programů. Výrobní program je plánován na základě konsolidace všech předpovědí a jejich srovnání se všemi možnými výrobními kapacitami, aby bylo možné určit, kolik vozidel lze v každém závodě vyrobit. Poté je vypracován plán výroby objednaných modelů. Pak přichází proces výroby automobilů. Další fází je distribuce na základě předpovědí a objednávek od importéry a dealery. Zásoby automobilů ve skladu hotových výrobků jsou neustále analyzovány tak, aby byly rozděleny mezi všechny objednávky, a v případě zvýšení zásob produktů se změní plán objednávek a výroby. Importéry a dealery vytvářejí objednávky a předpovědi takovým způsobem, že jejich zásoby jsou 1,5 měsíční tržby. Celkový počet automobilů, které jsou vyrobeny a odeslány do prodejců, se počítá na základě kvalitativní metody předpovědi prodeje automobilů. Pokud se předpovědi budou velmi lišit od skutečných prodejů, dojde u prodejců k přesycení skladu automobilů a výrobci budou nuceni financovat kampaně z prodeje zbytků (Matantseva, 2015).

Úspěch firmy do značné míry závisí na tom, jakou strategii zvolí – push nebo pull nebo jejich kombinace. Jako příklad těchto dvou strategií lze použít firmu Toyota a firmu Tesla.

Toyota dodržuje strategii pull. Má obrovské finanční rezervy. Měla schopnost vyrábět elektrické vozidlo (EV) rychleji a levněji než Tesla za velmi krátké období. Toyota se však rozhodla nevyrábět elektrické vozidlo, ale vyrobit „Prius“, globální hybridní vozidlo, s využitím stávajících dodavatelských, prodejních, finančních a servisních sítí. Výsledkem byl prodej více než 10 000 000 kusů se ziskem. Jejich podnikatelská otázka zněla: „Může společnost přijmout a rozšířit elektrické „palivo“, pokud je to pro každého v ekosystému bude stejně snadno jako benzín? Toyota zvažovala Prius jako „sociální experiment“, kde řidiči zažijí jízdu na elektřině, aniž by bylo narušeno jejich chování při tankování benzínu. Prius vyžaduje velmi malou změnu ekosystému, a jeho baterie, ve srovnání s bateriemi Tesly snáze recykluje. Výrobní systém Toyota spustil výrobu řízenou poptávkou a na požádání doplňoval zásoby, takže interní zásoby byly sníženy na minimum. Zavedení produkčního

systemu Toyota zavázalo společnost reorganizovat celý svůj hodnotový řetězec tak, aby omezil plýtvání a náklady a zároveň zachoval jasné zaměření na zákazníka (Anderson, 2018).

Tesla má opačnou strategii - push. Tesla vyžaduje, aby byli provedeny podstatné změny v infrastruktuře: nabíjecí síť, sektor oprav a služeb, ojetá vozidla a díly a recyklace. Tesla potřebuje nové lithium pro své baterie v každém autě. To vytváří tlak na globální těžbu lithia. Naproti tomu tradiční autodíly jsou asi z 80 % znovu použitelné a recyklovatelné. Tesla nemá masivní reklamní rozpočet, ani nevede nadnárodní marketingové kampaně. Místo toho se Tesla při prodeji svých vozů spoléhá na word-of-mouth marketing a showroomy. Funguje to kvůli ohromné věrnosti značce (Anderson, 2018).

Ačkoli existují tři distribuční strategie – intenzivní, selektivní a exkluzivní, výrobci automobilů používají pouze dvě, a to selektivní a exkluzivní. Při použití selektivní distribucí auta se dodávají do autorizovaných dealerství na základě smlouvy a předem stanovených kritérií. V současnosti, výrobce nebo importér mají právo předem stanovit počet autorizovaných partnerů nebo předem stanovit kvalitativní podmínky k získání autorizačního statusu. V první variantě se jedná o kvantitativní selektivní distribuci, ve druhé variantě se jedná o kvalitativní selektivní distribuci. V České republice, je selektivní distribuce používána např. u značek ŠKODA, Volkswagen, Audi. Pokud je používána exkluzivní distribuce, znamená to, že auta se dodávají jednomu určitému autorizovanému obchodníkovi ve vybraném regionu. Na rozdíl od selektivní distribuce, lze tady autorizovanému obchodníkovi prodávat auta i neautorizovaným obchodníkům. V České republice je takovým obchodníkem Porsche Inter Auto CZ, který dováží luxusní vozy značky Porsche.

Kromě strategií využívají automobilky i různé prodejní modely, a to B2B, B2C, B2G, B2E. Existuje také možnost C2C, ale v tomto případě se jedná o prodej automobilů na sekundárním trhu prostřednictvím speciálních obchodních platform. Každý z těchto modelů má řadu odlišností. Zejména velcí výrobci jako ŠKODA AUTO mohou využívat všechny modely najednou.

Nejoblíbenějším modelem je **B2B (Business to Business)**. V automobilovém průmyslu je to vyjádřeno prostřednictvím vazby mezi výrobcem a dealerem. Tento model se vyznačuje značným objemem objednávek, omezeným počtem zákazníků

a reklamou, která je cílena na konkrétního zákazníka. Například když ŠKODA AUTO vyrábí Fabii, Octavii, Superby, prodej neprobíhá přímo, ale prostřednictvím dealerské sítě, což je právě B2B.

Druhým modelem je **B2C (Business to Customer)** model. Tady se jedná o vazbu mezi dealerem a zákazníkem. Tento model se vyznačuje menším objemem objednávek, větším počtem zákazníků a reklamou, která je cílena na neomezený počet klientů. Tannou a Westerman (2012) popisují služby Volvo (výrobce automobilů), které nejsou poskytovány prostřednictvím autorizovaných prodejců, ale přímo koncovým spotřebitelům (řidičům automobilů).

Třetí model je **B2G (Business to Government)**. Tady se jedná o prodej zboží a služeb vládním agenturám a institucím. Tento model se vyznačuje velkým objemem objednávek, menším počtem zákazníků a reklamou, která je cílena na informování státních zákazníků. Například ŠKODA AUTO prodává svá auta policii ČR.

Třetím modelem je **B2E (Business to Employee)**. Elektronický obchod typu B2E využívá intra business síť, která umožňuje společnosti poskytovat produkty a/nebo služby svým zaměstnancům. Skoro stejný jako B2C, B2E se vyznačuje menším objemem objednávek, větším počtem zákazníků a reklamou, která je cílena na firemní pracovníky a to například ŠKODA AUTO, která svým zaměstnancům umožňuje nakupovat auta přes interní síť se slevou.

1.3 Dealerské standardy

Pojetí „Dealer“ je termín, který pochází z angličtiny a často se používá v běžné řeči. Má různé významy v závislosti na oboru, ale v automotive se často definuje jako prodejce, obchodní zástupce (Oherová, 2010). Lepší definice má Gusakov (2017), on říká, že „dealer je prodejce, který nakupuje od výrobního zástupce zboží, které pak prodává konečnému zákazníkovi v předem stanovených oblastech“

Sektor služeb se stal důležitým hnacím motorem ekonomik po celém světě. Sektor služeb pokrývá širokou škálu trhů, v nichž se nachází automobilový průmysl. Toto odvětví zahrnuje společnosti zabývající se designem, vývojem, výrobou, marketingem a prodejem vozidel a dílů. Nabízejí je prostřednictvím prodejců nebo zástupců mezinárodních značek, kteří požadují postupy založené na standardech

kvality světové třídy a poprodejních službách. Systém dealerských standardů prodejců v automobilovém průmyslu je soubor povinných požadavků a pravidel stanovených výrobcem automobilů. Všechna pravidla lze dle Guseva (2016) rozdělit na několik komponent.

1. **Právní požadavky.** Společnost musí mít status právnické osoby. Pozemky, budovy, stavby musí být ve vlastnictví. Informace o vlastnictví by měl mít k dispozici výrobní závod. Kombinace značek na stejném území podniku mohou provádět pouze různé právnické osoby, s rozdělením prodejních zón uspořádáním samostatných vchodů.

2. **Požadavky na informační technologie.** Podniky by měly být schopny přístup přes internet na technologický portál výrobce pro práci v podnikových informačních systémech.

3. **Geografické umístění.** Optimální (nejúspěšnější) umístění dealerského centra na křižovatce hlavních silnic s velkým dopravním tokem. Úkol dealera je zařídit obchodní zastoupení tak, aby jeho přední část, předváděcí místnost, vchod zákazníka přehlédl přilehlé silnice. V tomto případě existuje další příležitost pro reklamu, protože obchodní oblast podniku je plně viděna z obou stran. Mezi podnikem a přilehlými silnicemi je nutné zajistit místo pro umístění všech prvků externí vizuální komunikace v souladu s požadavky podnikové identity výrobce. Méně preferované umístění závodu je podél hlavní silnice s hustým provozem, kdy fasáda směřuje pouze k jedné silnici a nákupní oblast je špatně viditelná z jedoucího vozidla. S takovým uspořádáním je méně příležitostí pro reklamu a prvky vnější vizuální komunikace budou mít menší vizuální efekt.

4. **Budování obchodního zastoupení.** Obchodní zastoupení musí mít projektovou dokumentaci, provedenou v souladu s požadavky normativní a technické dokumentaci pro stavbu (Gusev, 2016)

Kromě obvyklých dealerských standardů existují i servisní standardy. Jejich dodržování slouží k zvýšení ziskovostí, spokojeností a loajality zákazníků. Lambert a Stock (2005) dělí zákaznický servis, do tří částí: předprodejní, prodejní a poprodejní. **Předprodejní servis** souvisí se strategií organizace a její politikou v oblasti servisu a zahrnuje následující oblasti: písemné prohlášení o zákaznickém servisu, předání prohlášení zákaznickém servisu zákazníkovi, organizační

struktura, pružnost systému a manažerské služby. **Prodejn**í servis je složkou, která těsně souvisí s dodáním zboží zákazníkovi a která zabírá největší pozornost ze všech částí zákaznického servisu. Prodejn

í servis lze rozdělit na: úroveň vyčerpání zásob, informace o stavu objednávky, přesnost systému, rovnoměrnost cyklu objednávky, speciální řešení dodávek, redistribuce, snadnost objednávání, substituce produktů. Poslední část zákaznického servisu je **poprodejn**í servis. Dřív, poprodejn

ímu servisu nebylo věnováno tolik pozorností, jako předprodejn

ímu a prodejn

ímu servisu. Příčin takové diskriminace může být hodně, např. Lambert a Stock (2005) uvádějí to, že dřív se málo lidí stěžovali na zboží nebo služby, a nebylo to pro nich zvykem. Nicméně teď je zákaznický servis je velmi důležitou složkou, která je zaměřená na zvýšení ziskovostí a spokojeností zákazníku. V této práci, poprodejn

í servis je hlavním tématem a proto je nutné se prohloubit do detailu. Poprodejn

í servis lze rozdělit na několik částí. Dombrowski a Malorny (2016) rozlišují poprodejn

í servis následujícím způsobem:

Tab. 1 Poprodejní servis

Poprodejn		
Servis náhradních dílů	Zákaznický servis	Příslušenství
Dispozice	Údržba	Licenční produkty
Ceny	Opravy	Technické vybavení
Prodej náhradních dílů	Školení a kvalifikace	
Logistika náhradních dílů	Instalace a provoz	
Prognóza poptávky	Pozorování produktu	

Zdroj: Dombrowski, Malorny. Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for "Lean After Sales Service, 2016, str 247

Servis náhradních dílů pokrývá dispozice, ceny, prodej, logistiku i prognózu poptávky po těchto dílech. Zajišťuje dostupnost náhradních dílů během celého životního cyklu produktu pomocí strategií správy náhradních dílů. Vyhodnocování plnění dealerských standardů v servisu.

Zákaznický servis je další částí poprodejního servisu. Skládá se z údržby, oprav, školení a kvalifikace, instalace a provozu a pozorování produktů. Očekávání zákazníků se změnila tak, že chtějí mít centrální kontaktní osobu pro případné dotazy nebo problémy. Tato kontaktní osoba musí být kdykoli k dispozici, poskytnout informace a může pomoci a postarat se o specifické problémy zákazníka. Zákazník však požaduje dodatečné zákaznické služby, jako je uvedení do provozu nebo instalace zařízení a strojů.

Příslušenství je třetí částí poprodejního servisu, která zahrnuje díly a produkty, které uspokojí další přání zákazníků (např. licenční produkty nebo technické vybavení).

Další autory, jako je A. Jahanshahi (2011) ve své studii ukazují na to, že zákaznický servis je nejdůležitější částí poprodejního servisu, protože nejrychleji a nejvíce zvyšuje spokojenost a loyaltitu zákazníků a proto v této práci, zákaznický poprodejní servis, je rozebrán podrobněji. Ve své studii, Jahanshahi rozebírá služby zákaznického servisu, které jsou uvedené v tabulce číslo 2.

Tab. 2 Druhy zákaznických služeb v automobilovém průmyslu

Zákaznický servis	Cíle
Objevovací služby	Objevování nových potřeb zákazníků a vytváření nových podnikatelských příležitostí
Opravy a údržba	Výměna, čištění, instalace a restartování dílů
Leasingové služby	Zákazník si může dovolit a měnit auta každé 3 roky bez potíží nebo obchodování.
Komunikační služby	Po prodeji vytvořte dlouhodobý vztah se zákazníky pro všechny žádosti.
Informační služby	Informování zákazníků o nových produktech, novinkách o automobilech a servisních střediscích.

Školící služby	Vysvětlení plána údržby a vlastnosti vozidla. Tipy pro diagnostiku poruch a řešení problémů, bezpečnou jízdu a manipulaci s vozidlem
----------------	--

Zdroj: Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty, 2011, A. Jahanshahi, str 255

Jak je vidět z tabulky číslo 2., v zákaznickém servisu je spousta služeb a každá z nich ovlivňuje konečné hodnocení spotřebitele. Přestože jsou tyto služby součástí standardů a musí být poskytovány v dobré kvalitě, ne všichni prodejci tomu přikládají velký význam. Proto je nezbytná kontrola kvality výkonu služby.

Cíle společnosti, její distribuční strategie a jasně definované standardy mají velký vliv na kvalitu servisu. Prémiové společnosti, jako je Porsche, si nemohou dovolit nekvalitní servis a často jsou servisní služby u takových prémiových společností kvalitnější než servisní služby jiných společností. To je z velké části způsobeno tím, že prémiové společnosti jako Porsche mají strategii exkluzivní distribuce. Zde je velkou výhodou to, že servis se může soustředit na opravy pouze modelů určité značky. V případě špatného poskytování služeb však bude dopad na spokojenost zákazníků výraznější než u jiných značek. A pro udržení kvality služeb na vysoké úrovni je nutné neustále sledovat spokojenost zákazníků a reagovat na zpětnou vazbu. Modely spokojenosti zákazníků a způsob jejich měření budou popsány v další kapitole.

2 Zákaznická spokojenost

Tato kapitola vysvětluje, co je zákaznická spokojenost zákazníků, proč je tak důležitá, co ovlivňuje spokojenost zákazníků a jak lze zjistit, zda je zákazník spokojen? Navíc k tomu, jaké metody měření spokojenosti zákazníků existují, jak se od sebe liší a které se nejčastěji používají, včetně ŠKODA AUTO a.s.

2.1 Modely zákaznické spokojenosti

Zákaznická spokojenost je jedná z klíčových oblastí, které podnik musí zkoumat a sledovat. Jedná se o zpětné vazbě od zákazníku. Dle Blecharza (2015, str. 67) „*Spokojenost vyjadřuje, jak zákazník vnímá vyřešení jeho potřeby nebo problému*“.

Proč by měl podnik vůbec měřit zákaznickou spokojenost? Proč nemůže věnovat všechny zdroje na vývoj a prodej? Jedním z hlavních měřítek kvality a úspěšnosti produktu či služby je právě zákaznická spokojenost. Ta zpětná vazba, kterou lze dostat přímo od zákazníků může pomoci nejen zvýšit kvalitu samotného produktu či služby, ale i lepší výkon jednotlivých oddělení ve firmě.

Nicméně, otázka je, jak měřit zákaznickou spokojenost? Co vůbec znamená spokojený zákazník? Každý zákazník má určité očekávání od produktu nebo služby, i v momentě, kdy jeho očekávání se rovnají realitě, tak můžeme říct, že zákazník je spokojený (Kotler, Keller, 2012). Je nutné ale všimnout, že různé lidé budou hodnotit stejný produkt úplně jinak, a to závisí na tom, jak ten klient vnímá ten produkt či službu, a jaké má kritéria. Existuje několik determinantů, které ovlivňují zákaznickou spokojenost, a to jsou: cena, očekávání, vnímaná hodnota, kvalita produktu či služby, reklama + prodej, komunikace (Marinič, 2008).

Očekávání zákazníků se formují na základě informací od prodejců, kamarádů nebo od jiných informačních zdrojů. Čím větší je rozpor mezi očekáváním a realitou, tím větší je nespokojenost spotřebitelů. Důležitost spokojenosti s nákupem naznačuje, že reklama musí věrně odrážet skutečné vlastnosti produktu. Někteří dodavatelé mohou dokonce záměrně snížit, aby spotřebitel získal zaručenou spokojenost s nákupem (Kotler, Keller, 2012).

Existuje několik modelů, které umožňují analyzovat spokojenost zákazníků z používání produktů nebo služeb. Výsledky pomáhají líp investovat do vývoje produktů, a tím i zvyšovat spokojenost zákazníků. Jedním z takových modelů je

tzv. Expectation theory, která je známá jako Expectancy-Disconfirmation Theory. Tento model byl vyvinut Richardem L. Oliverem na konci 70. let minulého století. Očekávání spotřebitele jsou tedy rozdělena do tří skupin:

1. **Přiměřená kvalita** - kvalita produktu nebo služby odpovídající nákupním nákladům (v moderní realitě se často používá koncept korespondence „cena - kvalita“).
2. **Ideální kvalita** - požadovaný, idealizovaný stav kvality produktu.
3. **Odhadovaná kvalita** - očekávaný stav kvality produktu.

Pokud tedy výrobek po zakoupení a použití splní předběžná očekávání spotřebitele, bude zákazník mít pocit spokojenosti, v obráceném případě s nákupem spokojen nebude. Tento model zdůrazňuje přítomnost a důležitost emočních reakcí spotřebitele na produkt, protože kromě objektivního hodnocení produktu má spotřebitel také některé nevědomé, vnitřní pocity, které je také třeba vzít v úvahu (Oliver, 1977).

Dalším významným modelem je **Kano model**. Kano model je model vývoje produktů a spokojenosti zákazníků, který byl vyvinut v 80. letech profesorem Kano. Základem modelů je klasifikace preference spotřebitelů do pěti kategorií: nutné atributy, jednorozměrné atributy, atraktivní atributy, indiferentní atributy, reverzní atributy.

Must-be Attributes (nutné atributy) - Toto jsou vysoce prioritní požadavky zákazníků a očekává se, že budou poskytnuty. V případě, že jsou tyto požadavky splněny, spokojenost zákazníků zůstává neutrální a to například: přítomnost volantu v autě nebo že let nebude zrušen, nebo že v iTunes, bude neomezené přehrávání zakoupené skladby atd.

One-Dimensional Attributes (jednorozměrné atributy) - Toto jsou atributy, které na rozdíl od „Must-Be“ mají tendenci zvyšovat spokojenost zákazníků, pokud jsou poskytovány, a zvyšovat nespokojenost, pokud nejsou poskytovány. Výsledkem tohoto atributu je buď pozitivní, nebo negativní zpětná vazba na poskytovanou službu, která byla v prvním případě neutrální nebo negativní. V případě jednorozměrných atributu platí, že čím větší je hodnota jednorozměrného atributu, tím lépe a to například: že čím více kilometrů může řidič ujet na jednotku paliva, čím

větší je paměťová kapacita smartphonu nebo čím je notebook produktivnější, tím bude uživatel s produktem spokojenější.

Attractive Attributes (atraktivní atributy) - Jedná se o atributy, které vedou k pozitivnímu nebo neutrálnímu výsledku zpětné vazby od zákazníků. Zákazník obecně neočekává, že to bude mít, a pokud je taková kvalita nebo služba poskytována, bude mít tendenci potěšit očekávání zákazníka ohledně celkového věku balení. Absence těchto atributů nemá žádný negativní dopad na zákazníka. Patří sem například: smartphone s bezdrátovým nabíjením nebo bezplatné dvoudenní doručení z internetového obchodu.

Indifferent Attributes (indiferentní atributy) – sem patří atributy, které ne mívají jakýkoli konkrétní dopad na zpětnou vazbu od zákazníků. Zákazník zůstává neutrální ohledně přítomnosti nebo nepřítomnosti těchto funkcí. Může to být například druh plastu, ze kterého je láhev džusu vyrobena nebo zda je plynová nádrž automobilu umístěna na levé nebo pravé straně automobilu.

Reverse Attributes (reverzní atributy): toto jsou atributy, které způsobují opačný výsledek spokojenosti zákazníků ve smyslu, že poskytovaná služba/funkce způsobuje opačnou reakci, než se dříve vnímalo. V automobilovém průmyslu je to vidět např. na volantu, kde výrobce umístí příliš mnoho tlačítek, které uživatele pouze rozptylují (Bhardwaj, 2021).

2.2 Měření a vyhodnocování zákaznické spokojenosti

V současné době, informace o tom, jak je zákazník spokojen s produktem, může poskytnout převahu oproti konkurenci. Existují různé způsoby, jak měřit zákaznickou spokojenost.

Prvním nástrojem je **Net Promoter Score (NPS)**, který je možná nejpopulárnější, základní a nejjednodušší způsob, jak zjistit, jak s vámi zákazníci zacházejí. Právě tento index se často vyskytuje v marketingových článcích a obchodních učebnicích. Pomocí NPS měříme, jak jsou zákazníci ochotní doporučit podnik svým přátelům.

Pomocí dotazníku nebo zasílání SMS zpráv žádáme klienty, aby odpověděli na jednu otázku - nakolik jsou ochotni doporučit vaši firmu přátelům na stupnici 10 bodů. Pokud nejsou ochotní vůbec, tak podnik dostane 0 bodů. Pokud jsou ochotní doporučit právě teď - 10 bodů.

Je nutné se shromáždit co nejvíce údajů. Aby byl průzkum smysluplný, tato otázka musí být položena alespoň polovině zákazníků v konkrétním časovém rámci. Například: v případě nějakého off-line obchodu, je potřeba se zeptat všech zákazníků do týdne. Obvykle, více než polovina respondentů bude otázku ignorovat, ale nejméně 20–30% odpoví.

Dál je nutné zpracovat přijatá data. Ti, kteří dali od 0 do 6 bodů, znamenají negativní výsledky. Ti, kteří dali 7 a 8 jsou neutrální. Jsou s vaším produktem spokojeni, ale reagují na něj klidně. U těchto zákazníků nevyčníváte z konkurence. Ti, kteří dali 9 a 10 bodů jsou zastánci nebo propagátoři vaší značky, a pro firmu to jsou nejdůležitější klienti. Tito lidé jsou připraveni šířit o vás pozitivní informace zdarma.

Dál je nutné spočítat počet kritiků, neutrálních osob a propagátorů, jako procento z celkového počtu respondentů. Poté je potřeba odečíst procento kritiků od procenta propagátorů. Například:

Kritici - 25%, neutrální - 55%, promotéři - 20%.

$NPS = 20\% - 25\% = -5\%$.

Ve výsledku je vidět – 15%, ale co ta hodnota znamená?

Záporná hodnota - čím větší číslo, tím horší. S firmou bude vždy nespokojenost, otázkou je pouze konkrétní váha. Hodnota -5% není špatný výsledek, ale na loajalitu je potřeba pracovat.

Neutrální hodnota - je 0%. V případě neutrální hodnoty je nutné se podívat na celkový počet neutrálních. Pokud je jich více než polovina, pak by značka měla pracovat na svých konkurenčních výhodách. Pokud na trh přijde někdo jiný, může vyzvednout vaše zákazníky.

Kladná hodnota - znamená, že firma má skvělý obchod

Průzkum zákazníků pro NPS lze rozšířit. Například: v současné době mobilní operátoři praktikují právě takovou metodu - nejprve každý odpoví na obecnou otázku prostřednictvím SMS a poté zaměstnanci call centra volají kritiky a ptají se jich, co se jim nelíbí.

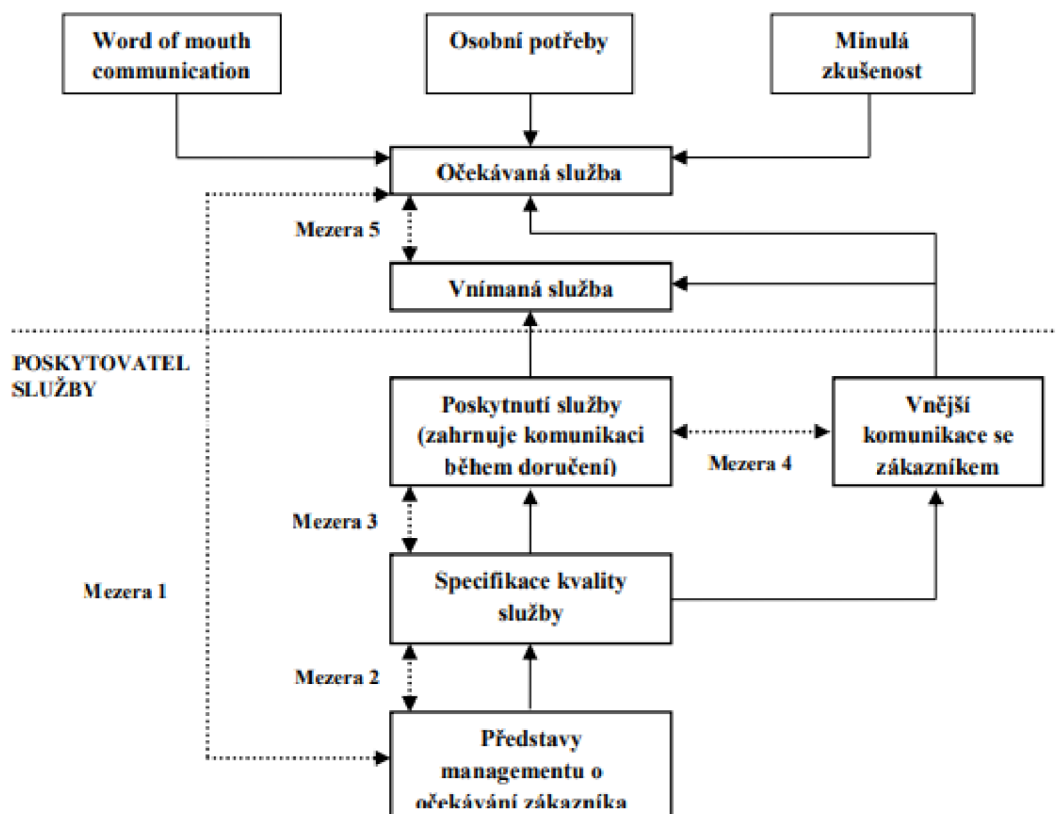
Dalším klíčovým ukazatelem je **Index spokojenosti zákazníků (CSI)**, což je marketingový indikátor a metoda pro hodnocení kvality marketingu společnosti. Termín pochází z anglického Customer Satisfaction Index. Tento index se stal

jedním z nejdůležitějších marketingových ukazatelů, protože došlo k posunu od transakčního marketingu k marketingu vztahů (Heinonen, 2014). Metoda je založena na průzkumu mezi spotřebiteli, kteří provedli tu či jinou akci ve vztahu k produktu nebo značce. Průzkum lze provést v obchodě po zakoupení, telefonicky, e-mailem a dalšími dostupnými způsoby průzkumu. Spokojenost zákazníků se měří pro jednotlivé produkty, pro společnosti, pro celá odvětví hospodářství a nakonec pro národní ekonomiky. Existují různé indexy, které působí na různých úrovních a mají časové intervaly a sledovanou dynamiku takovými indexy jsou: ACSI (Americký index spokojenosti zákazníků) nebo ECSI (Evropský index spokojenosti zákazníků (Gasparini, 2012). ECSI je jedním z nejoblíbenějších, zavedených modelů pro hodnocení spokojenosti zákazníků. ECSI se používá v mnoha průmyslových odvětvích a v několika evropských zemích. Základem modelu ECSI jsou sedm oblastí (proměnných), které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníků: produkt / služby / image společnosti, očekávání zákazníka, vnímání zákazníka, vnímaná hodnota zákazníka, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka a loajalita zákazníka. Image společnosti, hraje velkou roli ve fungování podniku kvůli tomu, že představuje výchozí bod analýzy spokojenosti zákazníku. To, jak zákazník bude spokojen s produkty či služby je přímo závislé na reputaci společnosti. Očekávání zákazníka - je výsledkem propagace produktu na trhu a všech marketingových aktivit, které s ním spojené, což má přímý vliv na jeho spokojenost. Vnímaná hodnota je vyjádření poměru ceny a vnímané kvality. Stížnosti zákazníků a loajalita mají vzájemně odlišný význam. Stížnosti zákazníků se odrážejí v negativním dopadu na jejich očekávání, to se často stává, kdy konečný produkt se velmi liší od toho, který byl např. v reklamě. Loajalita zákazníků je naopak výsledkem pozitivní neshody a projevuje se opakovanými nákupy a cenovou tolerancí (Szwarc, 2005). Mezi nejoblíbenější způsoby měření spokojenosti zákazníků patří taky mystery metody, a to zejména „Mystery shopping“ (utajený nákup), „Mystery client“ (utajený zákazník), „Mystery call“ (utajený telefonní rozhovor). Podstatou mystery metod je to, že zkoumaná osoba neví, že je testovaná (Tahal a kol, 2017). Existují také různé metody založené na dotazníkových šetřeních. Tyto metody umožňují sestavit potřebné otázky a odpovědi tak, aby bylo možné respondenty rozdělit např. do skupin. Takovými metody jsou: CATI (dotazníkové telefonické šetření), CAPI (dotazníkové šetření pomocí elektronického formuláře), PAPI (dotazníkové šetření pomocí tužky a papíru), CAWI (dotazníkové šetření na internetu).

2.3 Hodnocení zákaznické spokojenosti se službami

V servisním oddělení je nutné poskytovat kvalitní služby, aby bylo možné dosáhnout spokojenosti a loajality klientů i zvýšení zisku. Ve světě existují různé modely pro hodnocení kvality služeb. Nejuznávanějším je GAP model kvality služeb a koncept modelu kvality SERVQUAL.

GAP model byl vyvinut v 80. letech v USA Parasuramanem, Berryem a Zeithamlovou. Model popisuje 5 mezer, které vedou k nespokojenosti zákazníků s kvalitou služeb:



Zdroj: Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, str 44

Obr. 5 GAP model

Rozdíl mezi očekáváním spotřebitelů a jejich vnímáním manažery společnosti (mezera 1). Vedení společnosti ne vždy správně rozumí tomu, co zákazníci opravdu chtějí. Například správce restaurace se může domnívat, že zákazníci hodnotí kvalitu služeb pouze podle pozornosti číšníků, zatímco kvalita jídla je pro ně stejně důležitá. Hlavním důvodem této mezery je nedostatek nebo nízká kvalita marketingového výzkumu. Rozdíl mezi vnímáním manažerských očekávání spotřebitelů a podnikovými standardy (mezera 2). K tomu dochází, tehdy, pokud jsou podnikové

standards formálními nezávaznými dokumenty. Rozdíl mezi podnikovými standardy a kvalitou poskytovaných služeb (mezera 3). Toto je nejběžnější mezera a může být způsobena celou řadou důvodů. „Všechny šťastné rodiny jsou stejně šťastné, každá nešťastná rodina je nešťastná svým způsobem.“ Rozdíl mezi poskytovanými službami a externími informacemi (mezera 4). Pokud například na web stránce hotelu zobrazuje skvělé pokoje, ale klient po příjezdu uvidí něco úplně jiného, důvodem nespokojenosti bude nesoulad mezi informacemi na webu a realitou, kterou klient vidí. Rozdíl mezi očekáváními spotřebitelů a jejich vnímáním přijatých služeb (mezera 5). Jinými slovy, mezi tím, co očekávali, a tím, co si mysleli, že dostali (Parasuraman, 1985)

SERVQUAL dle Parasuramana (1985) představuje vícerozměrnou stupnici, kde se porovnává očekávání spotřebitele s realitou, pokud jde o kvalitu služeb. Získaný výsledek lze porovnat s odpověďmi spotřebitelů. Existuje 5 obecně přijímaných základních dimenzí:

- Odpovědnost (přesnost a ochota pomáhat a poskytovat rychlé služby);
- Spolehlivost (schopnost poskytovat slíbené služby vhodným způsobem)
- Jistota (znalosti a zdvořilost zaměstnanců a schopnost získat k nim důvěru);
- Empatie (poskytování osobních služeb s pozorováním spotřebitele jako jednotlivce);
- Hmotné prvky (přítomnost fyzických prvků - zhmotnění služby).

Nejjednodušším a nejběžnějším způsobem sledování implementace standardů prodejců v poprodejním servisu je dotazník. Podle studie z roku 2013 existují tři kategorie o očekáváních / požadavcích spotřebitelů.

Kategorie 1: kvalita oprav, provedený servis v dohodnutém časovém harmonogramu, ceně. Přátelství a profesionalita personálů, dobá čekání.

Kategorie 2: dostupnost náhradních dílů, poradenství pro další údržbu, poskytnutí informace o další práci.

Kategorie 3: dokumentace o dokončených pracích, výměna vozidla, vysvětlení faktury, kavárna, Wi-Fi, dostupnost telefonu (Stevanovič, 2013)

Na základě SERVQUAL vyvinuli Cronin a Taylor model **SERVPERF**. Model SERVPERF se skládá z pěti servisních dimenzí: tangibles (hmatatelnost, hmotné prvky), reliability (spolehlivost), responsiveness (citlivost), assurance (jistota) a empathy (empatie), se dvěma sadami 22 položek pro části důležitosti a vnímání

dotazníku. Hmatatelnost je o fyzicky viditelných aspektech. To může být pohled z čistoty umývárny, parkoviště zařízení, pohodlí čekárny. Spolehlivost je schopnost poskytovat spolehlivý servis okamžitě a přesně. Týká se to např. letových informací, jako jsou informační displeje týkající se polohy zavazadel. Odpovědnost je ochota reagovat na přání nebo potřeby podpory zákazníků a rychlé služby. Zahrnuje například rychlý přístup na letišti. Jistota, zahrnuje znalosti, dovednosti a důvěryhodnost zaměstnanců. Poslední dimenze - empatie, znamená snadnost vztahů, dobrou komunikaci, osobní pozornost a porozumění potřebě zákazníků (Dyah a kol, 2016, str. 1-2)

Tab. 3 Dimenze a položky SERVPERF

Dimenze	Položky
Hmatatelnost (hmotné prvky)	Q1: Servisní firma má aktuální vybavení Q2: Interiér je vizuálně přitažlivý Q3: Zaměstnanci jsou dobře oblečení a vypadají úhledně Q4: Dostupnost reklamních materiálů, brožur
Spolehlivost	Q5: Když zaměstnanci slíbí, že do určité doby něco udělají, udělají to Q6: Zaměstnanci jsou soucitní, když mají zákazníci problémy Q7: Zaměstnanci jsou spolehliví Q8: Zaměstnanci poskytují své služby v době, kdy to slíbí Q9: Zaměstnanci vedou své záznamy přesně
Citlivost	Q10: Od zaměstnanců se očekává, že zákazníkům sdělí přesně, kdy budou služby poskytovány Q11: Zákazníci očekávali od zaměstnanců rychlý servis Q12: Od zaměstnanců se očekává, že budou vždy pomáhat zákazníkům

	Q13: Je problém, pokud jsou zaměstnanci příliš zaneprázdněni, aby mohli reagovat na požadavky zákazníků rychle
Jistota	Q14: Zákazníci mohou důvěřovat zaměstnancům Q15: Zákazníci se mohou při svých transakcích se zaměstnanci cítit bezpečně Q16: Zaměstnanci jsou zdvořilí Q17: Zaměstnanci by měli dostat adekvátní podporu od vedení firmy, aby mohli svoji práci dělat dobře
Empatie	Q18: Od zaměstnanců se očekává, že budou zákazníkům věnovat individuální pozornost Q19: Zaměstnanci se zaměřují na řešení problému svých zákazníků Q20: Očekává se, že zaměstnanci vědí, jaké jsou potřeby jejich zákazníků Q21: Zaměstnanci se osobně podílejí na řešení klientských problémů Q22: Od zaměstnanců se očekává, že budou mít provozní dobu vhodnou pro všechny své zákazníky

Zdroj: Assessing Service Quality: A Combination of SERVPERF and Importance - Performance Analysis, Dyah a kol, 2016

Rozdíl mezi SERVQUAL a SERVPERF je v tom, že SERVQUAL je založen na konceptualizaci kvality služeb jako rozdílu mezi spotřebitelovým vnímaným výkonem a očekáváním. Na druhou stranu SERVPERF je čistě výkonnostní přístup k měření kvality služeb.

Velmi často používanou výzkumní metodou je „Mystery shopping“. Pojem „Mystery shopping“ znamená fiktivní nákup. Tato metoda slouží ke skrytému pozorování chování personálu v průběhu jejich pracovní doby a následnému objektivnímu posouzení kvality poskytovaných služeb (Wagnerová, 2008). Tato metoda zkoumá odborné znalosti personálů, jejich kompetentnost a v závislosti na scénáře i znalost

nabídky všech poskytovaných služeb. „Mystery shopping“ se používá skoro všude, včetně automobilového průmyslu, kde v případě kvalitní přípravy a dobře stanoveného scénáře lze dostat spolehlivé a vypovídající výsledky.

Nelze zapomenout i na vzdělávací akce či školení. S rozvojem technologií a se vznikem rostoucího počtu elektrických vozidel, je nezbytné nutné, aby všichni zaměstnanci pracující v autoservisu rozuměli všem novým technologiím v oblasti automobilového průmyslu. Takové firmy, jako Bosch Car Service, dodává kvalitní servisní služby i přesto, že není autorizovaným servisem. A jedná z příčin, proč tomu tak je, jsou pravidelná, praktická školení pro zaměstnance s využitím nejmodernějšího zařízení. Kvůli tomu, že během takového školení se používá nejmodernější technologie, zaměstnanci se mohou naučit opravovat i elektrická auta a navíc k tomu, pravidelnost takových školení redukuje chyby (Bosch Car Service, 2021)

3 Analýza závislosti zákaznické spokojenosti se servisními službami na výsledcích hodnocení naplňování servisních standardů

Výstupem závěrečné práce je v návaznosti na literární rešerši provést datovou analýzu, týkající se kvality servisních služeb v dealerské síti ŠKODA. V rámci této praktické části diplomové práce jsou analyzována data z Workshop testů, Q-checků a zákaznické spokojenosti. Součástí praktické části je taky návrhy na zlepšení, které vyplývají z výsledků provedené analýzy.

3.1 Vyhodnocování kvality standardů servisních služeb v dealerstvích Škoda Auto

Kromě obvyklých **dotazníků** existuje řada dalších nástrojů kontroly kvality. Mnoho firem, například ŠKODA, používá takzvané dílenské testy. Momentálně je ŠKODA Workshop Test jediný standardizovaný test, který pokrývá jak procesní část, tak technickou část v rámci jedné jednotky ve 43 zemích po celém světě. Na základě výsledků získaných od testovaných servisních středisek a ve spolupráci se samotnými servisními středisky byla identifikována a odsouhlasena opatření pro každý region a servisní středisko konkrétně jako prostředek ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Cílem testování je měřit a neustále zlepšovat organizační a technickou výkonnost servisních partnerů ŠKODA a také soulad jejich procesů se základním procesem ŠKODA Service. Vzhledem k velkému rozsahu tohoto šetření najímá společnost ŠKODA AUTO a.s. dovozce pro tento účel externí odborníky. Každý servisní partner by měl být testován minimálně jednou za rok, nicméně ŠKODA doporučuje aspoň 2x ročně. V dílenském testu se hodnotí dvě části, organizační a technická. Organizační část hodnotí dodržování zákaznického procesu a technická část hodnotí kvalitu opravy. Pro úspěšné splnění dílenského testu je nutné projít obě části. V organizační části, musí servisní partner dostat aspoň 85% z 100% a v technické minimálně 90 bodů ze 105. Celý dílenský test se provádí formou mystery aktivity a má několik kroků:

Příprava a výběr servisního partnera – každý dílenský test se začíná výběrem vhodného dealera, který bude testován. V úvahu se bere typ testu a to buď pravidelný, nebo opakovací. V případě pravidelného testu je servisní partner musí mít v době provedení zkoušky platnou smlouvu, neměl by být testován za poslední

čtyři týdny a nesmí být testován na jinou značku. V případě opakovacího testu je nutné, aby poslední neúspěšný test dílny již byl nastaven do stavu archivace, a zároveň od posledního testu uplynulo nejméně čtyři týdny.

Hledání a výběr zákazníka / vozidla - správný zákazník se správným vozidlem je nezbytným předpokladem pro úspěšný dílenský test. K dílenské zkoušce by měla být použita vozidla podrobená úplné kontrole. Není žádoucí použít vozidla jedoucí například pouze na výměnu oleje. Důvodem je, že pouze v případě úplné kontroly lze použít celou škálu poruch ze seznamu poruch. Poskytovatel služeb by měl pomocí speciální aplikace zkontrolovat, zda je vozidlo vhodné pro pravidelnou údržbu, a zohlednit všechny události z jeho historie. Vozidlo musí být staré minimálně 1 rok a maximálně 7 let. Najeto od 30 000 km do 210 000 km. Vozidlo musí být sériové výroby a musí být v rozumném stavu. Musí být k dispozici doklad o požadované a pravidelné kontrole (pravidelný servis). Jakékoli odchylky od těchto specifikací vozidla musí být předem dohodnuty se společností ŠKODA AUTO. Je velmi důležité podepsat se zákazníkem dohodu o zachování důvěrnosti. Dohoda o zachování důvěrnosti předchází následujícím rizikům: Odhalení testu prodejci (zákazník automaticky ztrácí motivační nárok) Poskytování informací o testu konkurenci Sdílení informací / zkušeností získaných s jakýmkoli druhem média / na internetu.

Plánování schůzek - po uzavření smlouvy se plánuje na vybrané datum schůzka. Zákazník musí provést schůzku telefonicky nebo e-mailem a vyplnit část A dotazníku. Je nutné si uvědomit, že se nedoporučuje vyplňovat část A během instalace poruchy, což je obvykle koná se několik dní po harmonogramu schůzek. Během přípravy vozidla musí expert se zákazníkem projít dotazníkem znovu a ujistit se, že zákazník porozuměl všem otázkám správným způsobem a správně je překřížil, aby se vyhnul dalším nedorozumění.

Příprava zkušební vozidla - jakmile se poskytovatel dohodne se zákazníkem na termínu návštěvy u servisního partnera, musí být poruchy instalovány na zabezpečeném a adekvátně vybaveném místě. V ideálním případě by poskytovatel měl mít vlastní technická centra, kde mohou instalovat poruchy podle příručky. Místo konání musí být co nejbližší servisnímu partnerovi. Je nutné si pamatovat, že zákazník bude muset jet k servisnímu partnerovi a některé poruchy mohou poškodit bezpečnost vozu na dálkových trasách. Při instalaci závad je důležité aby zákazník

byl po celou dobu přítomen ve vozidle a každá instalovaná závada mu musí být vysvětlena. Zákazník musí být důkladně informován. Musí být nainstalované pouze takové poruchy, které lze rozpoznat při sledování seznamu údržby generovaného pro konkrétní vozidlo (VIN).

Předání vozidla / zadání, provedení, rozšíření objednávky - při předání vozidla se zákazník musí chovat pasivně, s výjimkou několika vybraných situací definovaných v dotazníku v části „na vyžádání“. Během inspekce / opravy může servisní partner najít další problémy, které je třeba řešit. V takovém případě musí servisní partner informovat zákazníka o rozsahu dalších prací, odhadnout dodatečné náklady a získat souhlas zákazníka s dalšími pracemi. Pokud zákazník nesouhlasí, mělo by být poskytnuto jednoduché, ale úplné a srozumitelné vysvětlení možných důsledků rozhodnutí. Pokud je zákazník vybaven záznamovým zařízením, měl by být hovor zaznamenán.

Sběr vozidla - servisní partner dokončí objednávku a informuje zákazníka o době předání. Expert dorazí k servisnímu partnerovi současně se zákazníkem nebo o něco později a nebude jednat, dokud nebude dokončeno konečné předání. Během této fáze by se měl zákazník chovat pasivně, aby poskytl poradci služby potřebný prostor k provedení všech požadovaných činností v rámci procesu jádra služby. Ihned po předání vozidla zákazník kontaktuje odborníka poskytovatele a společně projde zbytek dotazníku.

Odhalení testu - poté, co byl dotazník vyplněn a odborník poskytovatele shromáždil od zákazníka všechna záznamová zařízení / stažené záznamy, společně se vrátí do servisního centra a odborník poskytovatele informuje servisního vedoucího, že tato objednávka byla Workshop testem. Poté je vedoucí servisu požádán, aby společně s příslušným servisním poradcem a technikem provedli kontrolu vozidla.

Odstraňování poruch - přímo v dílně jsou zkontrolovány všechny instalované poruchy, a jejich odstranění. Při kontrole musí být přítomen servisní technik, poradce a všichni odpovědní technici. Zákazníkovi musí být nabídnuta účast na tomto procesu. Expert odhalí každou poruchu a zkontroluje aktuální stav společně se všemi účastníky. Každá porucha, která nebyla odstraněna, musí být zdokumentována. Technik musí okamžitě odstranit případné poruchy, které nebyly nalezeny. Je bezpodmínečně nutné, aby se odborník vyhnul hádkám s pracovníky

dílny před zákazníkem. O všech takových otázkách je nutné diskutovat až po dílenském testu. V tuto chvíli role zákazníka skončila a on může opustit servisního partnera se svým vozem.

Diskuse o testu - na vhodném místě (obvykle v kanceláři manažera služeb) odborník poskytovatele předloží hodnocení každého bodu v dotazníku. Pokud servisní technik nebo servisní poradce nesouhlasí s hodnocením bodu, může dokumentaci prokazující správnost hodnocení předložit odborník i servisní pracovník. Správce služby má právo vyjádřit se ke kterémukoli z bodů a odborník je musí zapsat do dotazníku spolu s podpisem / razítkem správce služby. Všechny projednávané dokumenty musí být podepsány správcem služby, aby se prokázalo, že byli informováni o všech skutečnostech souvisejících s testem. Správce služby má právo pořídit kopii seznamu nainstalovaných poruch, kopii dotazníku a získat fotodokumentaci nainstalovaných poruch.

Následné zpracování / MasterLis.com - poskytovatel služeb musí předat všechny výsledky testu importérovi a výrobci; za tímto účelem byl Master LiS.com vyvinut jako společný systém pro všechny značky VW Group. Master LiS.com funguje nejen jako vyhodnocení, ale také jako plánovací, sledovací, analytický a kontrolní nástroj, který umožňuje importérovi efektivně řídit testování a nastavit odpovídající opatření. Podrobnosti o testu jsou poskytovatelem služeb vloženy / nahrány do Master LiS.com a automaticky vyhodnoceny. Poskytovatel služeb musí také nahrát všechna příslušná multimédia získaná během testu (fotografie, záznamy hlasu a videa).

Follow up - Výsledky testu mohou být velmi informativní, ale bez řádných a přizpůsobených následných opatření jsou bezcenné. Za tímto účelem uspořádají příslušné field-forcové krátce po zkoušce následné setkání se všemi zúčastněnými osobami. Na základě zjištěných nedostatků jsou dohodnuta společná opatření, aby bylo možné nedostatky účinně a trvale odstranit. Odpovědná oddělení výrobce / importér získají pro svou informaci výsledky zkoušek a dohody a jsou odpovědní za časový plán implementace opatření. Odpovědný koordinátor získá výsledek testu „Technika“ a „Organizace“.

Hodnocení zákazníka - Celkové hodnocení zákazníku – na konci dotazníku, zákazník celkově hodnotí spokojenost se servisem. Technická část kontroluje 5

různých oblastí závad: elektrické komponenty, exteriér vozu a pneumatiky, diagnostiku, podvozek, motorový prostor. Pro úspěšně absolvování, je nutné z technické části získat alespoň 90 bodů a z organizační 85%. Pokud prodejce neprojde jednou z částí, bude muset projít touto zkouškou znovu, ale na své vlastní náklady. Pokud neprojde prvním opakovaným testem, bude muset projít druhým. Pokud neprospěje druhým, budou zavedeny příslušné sankce v závislosti na tom, kterou částí neprošel. Může to vést až k ukončení smlouvy s daným prodejcem.

Technická část kontroluje 5 různých oblastí závad: elektrické komponenty, exteriér vozu a pneumatiky, diagnostiku, podvozek, motorový prostor. Pro úspěšně absolvování, je nutné z technické části získat alespoň 90 bodů a z organizační 85%. Pokud prodejce neprojde jednou z částí, bude muset projít touto zkouškou znovu, ale na své vlastní náklady. Pokud neprojde prvním opakovaným testem, bude muset projít druhým. Pokud neprospěje druhým, budou zavedeny příslušné sankce v závislosti na tom, kterou částí neprošel. Může to vést až k ukončení smlouvy s daným prodejcem (*Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021*).

Ke zlepšení kvality služeb a přípravě prodejce na dílenský test existuje další nástroj kontroly kvality s názvem Q-Check. Tento nástroj je v zásadě asistentem prodejce, aby mohl lépe absolvovat dílenské testy a nebyl sankcionován. Q-check probíhá na konci dokončené objednávky, kdy by již měl opravený vůz přejít majitelovi. Tento nástroj je hodně užitečný a má mnoho výhod. Za prvé je to okamžitá kontrola kvality provedené práce. Za druhé je to rychlá identifikace chybných kroků v servisním procesu za účelem jejich odstranění. Za třetí je to jediný systém pro všechny značky. Samozřejmě to má nejen obecné výhody, ale i výhody pro personál. Například pro manažery kvality, ten nástroj je užitečný tím, že má intuitivní proces podle přednastaveného kontrolního seznamu a umožňuje provádět kontrolu kvality elektronicky bez dalších papírů.

Pro poprodejního manažera Q-check je výhodný tím, že umožňuje sledování kontroly kvality v reálném čase, a zároveň nabízí pochopitelné a podrobné vyhodnocení. Další výhodou pro poprodejního manažera se spočívá v identifikaci závad nejen u každého týmu / směny, ale i u konkrétního zaměstnance.

Pro oblastního manažera / auditora, možnost okamžitého přehledu akcí v oblasti kvality služeb (frekvence, hlavní problémy, potenciály) spolu s jasnými důkazy proti

neoprávněné manipulaci pro účely auditu je taky velkou výhodou. Navíc k předchozím benefitům, Q-check pomáhá snížit procento opakovaných oprav.

I když je tento nástroj potřebný jako pomůcka při absolvování dílenských testů, má určité podmínky, které musí prodejce splnit. Například jednou z podmínek je počet Q-checků za měsíc. Počet Q-checků stanoví výrobce pro každého dealera zvlášť, v závislosti na jeho propustnosti, ale existuje minimum 5 Q-checků za měsíc. Nicméně, existuje řada nepředvídaných okolností a omezení, kdy je pro prodejce obtížné splnit minimum Q-checků a dílenských testů. Takovou okolností byla pandemie koronaviru, kvůli které mnoho zákazníků a prodejců se setkalo s různými omezení.

Vzhledem k tomu, že Q-check se provádí na konci objednávky, před předáním automobilu klientovi, jejich počet je přímo závislý na počtu objednávek, které někteří prodejci během pandemie téměř neměli. V takových případech nemá výrobce jinou možnost, než vyhovět prodejcům na půli cesty a proto trpí i statistické údaje, protože jejich objem pro posouzení situace je velmi malý (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2021). Kvalita poskytovaných služeb není jen součástí odpovědnosti servisu vůči výrobcí, ale také hlavním způsobem, jak zvýšit reputaci. Je logické, že zákazníci nepůjdou do servisu, kde jsou poskytovány nekvalitní opravy, špatné chování personálů atd. I když je vše jasné se zlepšením kvality služeb a kontrolou kvality poskytovaných služeb, zbývá pouze pochopit, zda je zákazník spokojen se službou, která je mu poskytována, nebo ne a jak lze měřit jeho spokojenost.

3.2 Metodika výzkumu

Tento výzkum je založen na hypotéze, že dobré výsledky servisních partnerů nemusí mít nutně přímý dopad na spokojenost zákazníků se servisem. Vztah mezi prodejcem a jeho zákazníky je nedílnou součástí každého automobilového podniku. Pokrok se nezastavuje, očekávání zákazníků rostou a zároveň by měla růst i kvalita poskytovaných služeb. Proto je cílem výzkumu této diplomové práce je zodpovězení následujících výzkumných otázek:

- Je zákaznická spokojenost závislá na výsledcích Workshop testů?
- Má provedení Q-checků vliv na zákaznickou spokojenost?

Dané výzkumné otázky slouží ke zkoumání dvou hypotéz. První hypotéza se předpokládá, že výsledky workshop testů úzce souvisí se zákaznickou spokojeností a dealery, u kterých výsledky WT jsou vyšší mají vyšší zákaznickou spokojenost. Korelace mezi WT a zákaznickou spokojeností se může prokázat kvůli tomu, že WT kontrolují kvalitu práce ze dvou oblastí a to z oblastí samotné práce či opravy a z oblastí organizační.

Ve druhé hypotéze se předpokládá, že provedení Q-checků před předáním vozidla zákazníkovi, zvyšuje jeho celkovou spokojenost. Hypotéza vychází z toho, že provedení Q-checků před předáním vozidla zákazníkovi, pomáhá se soustředit na nejčastější chyby a eliminovat je dřív, než toho všimne zákazník a to například čistota vozu.

Pro ověření těchto hypotéz je nutné zpracovat data do vhodného souboru a následně, pomocí korelačního koeficientu zjistit zkoumanou závislost. Při testování hladina významnosti se považuje za 0,05.

Celá praktická část je založená na datech, poskytnutých společností ŠKODA Auto a.s. Data jsou poskytnuta ve formě Excelových reportů, které se vztahují k roku 2019. Workshop testy se provádějí formou mystery aktivity, kde pomocí checklistu se hodnotila kvalita organizační a technické částí a následné výsledky byly uloženy do systému MasterLis, odkud jich pak bylo možné stáhnout. Pro Q-checky se taky byli použity checklisty a výsledky byly dostupné v systému MSQP (My Service Quality Portal). Zákaznická spokojenost je založená na dotazníkovém šetření projektu ŠKODA Customer Xperience, kde hlavní sledovanou otázkou je celková spokojenost se servisem. Tato data obsahují výsledky každého prodejce v každém měsíci v šesti zemích

Datové exporty se nejdřív byli upravené takovým způsobem, aby bylo možné vidět zvlášť výsledky za WT za organizační část, za technickou část, celkový výsledek WT, výsledky Xperience a Q-checky. Výsledné tabulky byli překódované do statisticky měřitelných veličin a následně, pomocí programu Statgraphics 19 byli vyhodnocené. Hlavním měřítkem při tomto výzkumu byl korelační koeficient. Nejdřív byla zkoumaná závislost zákaznické spokojeností na celkových výsledcích Workshop testu a pak zvlášť byli prozkoumané organizační a technická části. Dále byla prozkoumaná závislost zákaznické spokojeností na Q-checky. Teoretická a

technická částí byli prozkoumané zvlášť to kvůli tomu, aby bylo vidět, nejen jestli ta korelace vůbec existuje, ale která z těchto částí má větší vliv na zákaznickou spokojenost.

Po provedení výzkumu, jsou slovně interpretované a zodpovězené výzkumné otázky. Na základě dosažených výsledky jsou představené návrhy na zlepšení, které mohou posloužit jako zpětná vazba pro budoucí rozvoj kvality servisních služeb se zaměřením na zákaznickou spokojenost.

3.3 Výsledky WT

Celkem výzkum byl proveden u 6 zemí. Dosažené výsledky se dělí na tři části: organizační část, technická část, celkový výsledek. Nejdřív je představen výstup ze Statgraphics 19 ve formě tabulky, pak ve formě krabicového grafu. Níže jsou výsledky za zemi č. 1 **tabulkách:**

Tab. 4 Výsledky WT za organizační část za zemi č. 1

WT Organisation	Customer satisfaction
Correlation	0,1711
Sample size	69
P - value	0,1598

Zdroj: Statgraphics 19

Na začátek u země č. 1 byla provedená analýza závislostí jenom teoretické částí na zákaznické spokojenosti. Důležitými jsou korelace a p-hodnota. Jak je vidět z tabulky, korelace se rovná 0,1711, což je velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi organizační částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 1 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,1596, což je víc než 0,05. Znamená to, že existuje 16% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v organizační částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 5 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 1

WT Technical	Customer satisfaction
Correlation	0,1182
Sample size	69
P - value	0,3333

Zdroj: Statgraphics 19

Dál u země č. 1 byla provedená analýza závislostí technické částí na zákaznické spokojenosti. Z tabulky č. 5 je vidět, že korelace se rovná 0,1182, což je velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi technickou částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 1 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,3333, což je víc než 0,05. Znamená to, že existuje 33% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v technické části znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 6 Celkový výsledek WT za zemí č.1

WT Total	Customer satisfaction
Correlation	0,1424
Sample size	69
P - value	0,2432

Zdroj: Statgraphics 19

Naposled u země č. 1 byla provedená analýza závislostí celkového výsledku WT na zákaznické spokojenosti. Z tabulky č. 6 je vidět, že korelace se rovná 0,1424, což je velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi výsledky WT a zákaznickou spokojeností u země č. 1 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,2432, což je víc než 0,05. Znamená to, že existuje 24% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky dosažené ve WT znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Po provedení všech analýz u země č. 1, lze tvrdit, že zákaznická spokojenost není závislá ani na jedné z částí WT, protože, korelace ve všech případech je velmi malá, a zároveň, p-hodnota je větší než 0,05.

Tab. 7 Výsledky WT za organizační část za zemí č.2

WT Organisation	Customer satisfaction
Correlation	0,0239
Sample size	66
P - value	0,8486

Zdroj: Statgraphics 19

Závislost organizační částí na zákaznické spokojenosti u země č. 2 se taky neprokázala, což je vidět z tabulky č. 7. Korelace se rovná 0,0239, a je to velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi organizační částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 2 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,8486, což je velmi blízko k 1 a znamená to, že existuje skoro 85% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v organizační částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 8 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 2

WT Technical	Customer satisfaction
Correlation	0,0322
Sample size	66
P - value	0,7977

Zdroj: Statgraphics 19

Stejným způsobem se neprokázala závislost technické částí na zákaznické spokojenosti u země č. 2. Z tabulky č. 8 je vidět, že korelace se rovná 0,0322, což je velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi technickou částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 2 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,7977, což je velmi vysoká hodnota, která se blíží k 1. Znamená to, že existuje skoro 80% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla

požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v technické částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 9 Celkový výsledek WT za země č.2

WT Total	Customer satisfaction
Correlation	0,0343
Sample size	66
P - value	0,7844

Zdroj: Statgraphics 19

Naposled u země č. 2 byla provedená analýza závislostí celkového výsledku WT na zákaznické spokojenosti. Z tabulky č. 9 je vidět, že korelace se rovná 0,0343, což je velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi výsledky WT a zákaznickou spokojeností u země č. 2 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,7844, což je víc než 0,05. Znamená to, že existuje 78% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky dosažené ve WT znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Po provedení všech analýz u země č. 2, lze tvrdit, že i tady zákaznická spokojenost není závislá ani na jedné z částí WT, protože, korelace ve všech případech je velmi malá, a zároveň, p-hodnota je větší než 0,05.

Tab. 10 Výsledky WT za organizační část za země č. 3

WT Organisation	Customer satisfaction
Correlation	0,0458
Sample size	105
P - value	0,6427

Zdroj: Statgraphics 19

Závislost organizační částí na zákaznické spokojenosti u země č. 3 se neprokázala, což je vidět z tabulky č. 10. Korelace se rovná 0,0458, a je to velmi nízká hodnota

a znamená to, že závislost mezi organizační částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 3 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,6427, což je velmi blízko k 1 a znamená to, že existuje 64% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v organizační částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 11 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 3

WT Technical	Customer satisfaction
Correlation	0,0341
Sample size	105
P - value	0,7298

Zdroj: Statgraphics 19

Následně se neprokázala závislost technické částí na zákaznické spokojenosti u země č. 3. Z tabulky č. 11 je vidět, že korelace se rovná 0,0341, což je velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi technickou částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 3 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,7298, což je velmi vysoká hodnota, která se blíží k 1. Znamená to, že existuje 73% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v technické částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 12 Celkový výsledek WT za zemí č. 3

WT Total	Customer satisfaction
Correlation	0,0461
Sample size	105
P - value	0,6405

Zdroj: Statgraphics 19

Závislost celkového výsledku WT na zákaznické spokojenosti u země č. 3 se taky neprokázala. Z tabulky č. 12 je vidět, že korelace se rovná 0,0461, což je velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi výsledky WT a zákaznickou spokojeností

u země č. 3 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,6405, což je víc než 0,05. Znamená to, že existuje 64% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky dosažené ve WT znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Země č. 3 má stejnou situaci jako země č. 2. Tady je korelace taky kladná, ale je dost malá, což znamená, že vztah mezi výsledky WT a zákaznickou spokojeností tady není, na to ukazuje i p – hodnota, která i v daném případě větší než 0,05.

Tab. 13 Výsledky WT za organizační část za zemí č. 4

WT Organisation	Customer satisfaction
Correlation	0,2888
Sample size	45
P - value	0,0543

Zdroj: Statgraphics 19

U země č. 4 je situace zajímavější. Korelace se rovná 0,2888, což je nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi organizační částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 4 je velmi malá. Nicméně, p-hodnota se rovná 0,0543, což je velmi blízko k 0,05. Kdyby p-hodnota byla menší než 0,05 to by znamenalo, že výsledky nejsou náhodné. Vzhledem k tomu, že se jedná o organizační část, lze tuto situaci vysvětlit tím, že ve WT dotazníku této zemi jsou další kontrolní body, které mají pro klienta větší váhu. Jinými slovy, dotazník v této zemi umožňuje kontrolovat body, které jsou víc důležité pro zákazníka.

Tab. 14 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 4

WT Technical	Customer satisfaction
Correlation	0,1242
Sample size	45
P - value	0,4163

Zdroj: Statgraphics 19

Na rozdíl od organizační částí, v technické částí není nic zajímavého. 3. Z tabulky č. 14 je vidět, že korelace je nízká a rovná se 0,1242, což znamená, že závislost mezi technickou částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 4 neexistuje. P-hodnota je mnohem vyšší, než 0,05 a rovná se 0,4163. Znamená to, že existuje skoro 42% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v technické částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 15 Celkový výsledek WT za zemí č. 4

WT Total	Customer satisfaction
Correlation	0,0092
Sample size	45
P - value	0,9521

Zdroj: Statgraphics 19

Závislost celkového výsledku WT na zákaznické spokojenosti u země č. 4 se neprokázala. Z tabulky č. 15 je vidět, že korelace je velmi nízká a rovná se 0,00092. A lze tvrdit, že závislost mezi výsledky WT a zákaznickou spokojeností u země č. 4 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,09521, což je blízko k 1. Znamená to, že existuje 95% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky dosažené ve WT znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Země č. 4 má celkem velmi nízkou korelaci, a zároveň i velmi vysokou p-hodnotu ve všech částech. Na základě provedené analýzy, lze tvrdit, že závislost mezi výsledky WT a zákaznickou spokojeností neexistuje.

Tab. 16 Výsledky WT za organizační část za zemí č. 5

WT Organisation	Customer satisfaction
Correlation	0,0821
Sample size	489
P - value	0,2438

Zdroj: Statgraphics 19

Závislost organizační částí na zákaznické spokojenosti u země č. 5 se neprokázala, což je vidět z tabulky č. 16. Korelace se rovná 0,0821, a je to velmi nízká hodnota a znamená to, že závislost mezi organizační částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 3 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,2438, a znamená to, že existuje 24% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v organizační částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 17 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 5

WT Technical	Customer satisfaction
Correlation	0,052
Sample size	463
P - value	0,2638

Zdroj: Statgraphics 19

U země č. 5, závislost se neprokázala ani v technické částí. Z tabulky č. 17 je vidět, že korelace je nízká a rovná se 0,052, což znamená, že závislost mezi technickou částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 5 neexistuje. P-hodnota je vyšší, než 0,05 a rovná se 0,2638. Znamená to, že existuje 26% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v technické částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 18 Celkový výsledek WT za zemí č. 5

WT Total	Customer satisfaction
Correlation	0,0663
Sample size	463
P - value	0,1542

Zdroj: Statgraphics 19

Závislost celkového výsledku WT na zákaznické spokojenosti u země č. 5 se taky neprokázala. Z tabulky č. 18 je vidět, že korelace se rovná 0,0663, což nelze

považovat za vysokou. Odsud vyplývá, že závislost mezi výsledky WT a zákaznickou spokojeností u země č. 5 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,1542, což znamená, že existuje 15% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky dosažené ve WT znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Dosažené výsledky u země č. 5 ukazují, že ani jedná část, není závislá na zákaznické spokojenosti. Ve všech třech případech byla korelace velmi nízká a p-hodnota vysoká.

Tab. 19 Výsledky WT za organizační část za zemí č. 6

WT Organisation	Customer satisfaction
Correlation	0,2235
Sample size	41
P - value	0,1601

Zdroj: Statgraphics 19

U poslední země č. 6 je vidět, že korelace mezi organizační částí a zákaznickou spokojeností se neprokázala. Korelace se rovná 0,2235, a je nízká hodnota aby bylo možné říct, že závislost mezi organizační částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 6 existuje. P-hodnota se rovná 0,1601, a znamená to, že existuje 16% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v organizační částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 20 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 6

WT Technical	Customer satisfaction
Correlation	0,1775
Sample size	41
P - value	0,2669

Zdroj: Statgraphics 19

U země č. 6, závislost se neprokázala ani v technické částí. Z tabulky č. 20 je vidět, že korelace je nízká a rovná se 0,1775, což znamená, že závislost mezi technickou částí WT a zákaznickou spokojeností u země č. 6 neexistuje. P-hodnota je vyšší, než 0,05 a rovná se 0,2669. Znamená to, že existuje 26% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky v technické částí znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Tab. 21 Celkový výsledek WT za zemí č. 6

WT Total	Customer satisfaction
Correlation	0,2058
Sample size	41
P - value	0,1967

Zdroj: Statgraphics 19

U poslední analýzy závislostí WT na zákaznické spokojeností u země č. 6 se taky neprokázala. Z tabulky č. 21 je vidět, že korelace se rovná 0,2058, což nelze považovat za vysokou. Odsud vyplývá, že závislost mezi výsledky WT a zákaznickou spokojeností u země č. 6 neexistuje. P-hodnota se rovná 0,1967, což znamená, že existuje skoro 20% šance, že dosažené výsledky, jsou prostě náhoda. Vzhledem k tomu, že byla požadovaná přesnost menší než 5 %, nelze tvrdit, že vyšší výsledky dosažené ve WT znamenají vyšší zákaznickou spokojenost, protože existuje statisticky významná šance, že tomu tak není.

Na základě výsledků z provedeného výzkumu, lze stanovit, že zákaznická spokojenost není závislá na výsledcích WT. Jedná z příčin, proč korelace tam není, souvisí s kontrolními body v dotaznících. Ne každá položka, kterou je prodejce povinen kontrolovat, má pro klienta váhu. V tomto ohledu není hodnocení spokojenosti zákazníků příliš relevantní. Druhá příčina může spočívat v tom, že zákazníci obvykle jezdí do servisu z důvodu kontroly nebo nějakých menších prací, jako např. vyměná oleje. V takovém případě, zákazník se nebude zajímat o to, jestli ten dealer byl schopen najít všechny předem stanovené závady při WT. Nicméně, p-hodnota u země č. 4 za organizační část byla skoro 0,05, což by mělo znamenat,

že dosažené výsledky nejsou jenom náhoda. Kvůli tomu, že země č. 4 je jediná země z 6, která má doplněný dotazník za organizační část, lze představit, že pokud ty kontrolní body budou souviset s tím, co má hodnotu pro zákazníka, tak ta korelace tam může vyjít.

3.4 Výsledky Q-checků

Cílem druhého výzkumu je otestovat hypotézu, že provedení Q-checku před předáním vozu zákazníkovi zvyšuje jeho spokojenost. Myšlenkou daného výzkumu je to, že dodatečná kontrola kvality po provedení hlavní práce má pozitivní vliv na konečné hodnocení klienta, protože servisní manažer, když najde chyby, bude mít možnost je opravit a poskytnout klientovi auto ve stavu, ve kterém očekává. Celkový objem dat pro danou analýzu se rovná 400 případům. Nejdříve byla všechna data shromážděna a rozdělena do dvou sloupců. V prvním sloupci byly případy, které měly Q-check, ve druhém sloupci byly případy, ve kterých Q-check nebyl. Každému případu z prvního sloupce byla přiřazena 1 a každému případu ve druhém sloupci byla přiřazena 0. Dále byla tato data načtena do Statgraphics. Výsledky jsou následující:

Tab. 22 Korelace mezi Q-check a zákaznickou spokojeností

Q-checks	OS
Correlation	0,5325
Sample size	400
P - value	0,0000

Zdroj: Statgraphics 19

Provedený výzkum ukázal, že korelace mezi Q-checky a zákaznickou spokojeností se rovná 0,5325, což znamená, že závislost tam existuje, i když není moc silná. Při provedení výzkumu se ukázalo, že v případech, ve kterých před předáním vozidla byl proveden Q-check, průměrná zákaznická spokojenost je vyšší, než v případech, ve kterých Q-check proveden nebyl. Je to spojeno především s tím, že Q-check kontroluje body, které jsou důležité pro zákazníka a mají pro něj hodnotu. Takovými body jsou například: čistota interiéru, tlak v pneumatikách, osvětlení, jestli jsou hladiny kapalin v cílovém rozmezí apod. Navíc k tomu, Q-check se provádí před předáním vozidla zákazníkovi, což umožňuje ještě líp posoudit kvalitu provedené

práce a zároveň i eliminovat nějaké chybičky, které mohou snížit spokojenost zákazníka. Tento způsob kontroly kvality umožňuje dodržovat standardy na vyšší úrovni, protože i v případě, že servisní pracovník udělá chybu nebo na něco zapomene, tak bude možnost tuhle tu chybu najít a opravit.

3.5 Doporučení

Na základě provedených výzkumů je vidět, že vliv na zákaznickou spokojenost má jenom Q-check. Hlavní příčinou takového rozdílu je různé složení samotných dotazníků. Kontrolní body v Q-check dotazníku líp odpovídají preferencím a očekáváním zákazníka. Dalším rozdílem jsou počty provedených kontrol, kde Q-check je víc relevantní, protože se provádí minimálně 5 krát za měsíc, zatímco WT se dělá jenom jednou ročně. Z výsledků je vidět, že Q-check určitě má vliv na zákaznickou spokojenost i když ten vliv není moc silný. Pro lepší sledování zákaznické spokojenosti je nutné provést další výzkum založený na dotazníkovém šetření, ve kterém se bude zkoumat hlavní oblasti, které jsou důležité pro zákazníka. Pak na základě těchto údajů, doplnit Q-check dotazník dalšími kontrolními body.

U dílenských testů by bylo taky možné přepracovat seznam kontrolních bodů a navíc k tomu udělat pravidelné školení pro personál, což by mohlo nejen mít vliv na zákaznickou spokojenost ale i zvýšit výsledky samotných dílenských testů. Takové školení by mohl provádět servisní manažer např. jednou měsíčně.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo proanalýzovat souvislost mezi vyhodnocování kvality distribuční sítě ze strany výrobce a zákaznickou spokojeností s distributorem. Hodnocení kvality servisních služeb probíhalo v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V první kapitole teoretické části byly popsány distribuční systémy, specifika distribuce v automobilovém průmyslu, obecné dealerské standardy a dealerské standardy v servisu.

Ve druhé kapitole byly popsány modely zákaznické spokojenosti, měření a vyhodnocování zákaznické spokojenosti a způsoby vyhodnocování plnění dealerských standardů v poprodejním servisu.

Základem praktické části byly tři projekty v rámci oddělení poprodejního servisu firmy ŠKODA AUTO a.s. Cílem praktické části bylo prozkoumat závislost zákaznické spokojenosti, která se skládá ze dvou výzkumů. Cílem prvního výzkumu bylo zkoumání korelaci mezi výsledky WT a spokojeností zákazníků. Analýza byla provedena na základě údajů z 6 zemí. Celá analýza byla provedena pomocí programu Statgraphics 19. Základními veličiny pro posouzení byli korelační koeficient a p-hodnota. Aby bylo možné posoudit, která z částí má větší vliv na zákaznickou spokojenost, teoretická a technická částí byli prozkoumané zvlášť. Na základě výsledků bylo stanoveno, že neexistuje žádný vztah mezi výsledky WT a spokojeností zákazníků. Možnou příčinou tomu je rozdíl v náplni dotazníků, a v počtech provedených kontrol, kde u WT je to jednou ročně a u Xperience několik tisíc měsíčně.

Cílem druhého výzkumu bylo testování hypotézy, že provedení Q-checku před předáním vozu zákazníkovi zvyšuje jeho spokojenost. Údaje pro tento výzkum byly sesbírané v jedné zemi od několika prodejců. Celkový objem dat pro danou analýzu činí 400 případů. Získané výsledky ukázaly přítomnost závislosti mezi Q-checky a zákaznickou spokojeností.

Dosažené výsledky ukázali, že jenom provedení Q-checků má vliv na zákaznickou spokojenost, zatímco u WT se tento vztah neprokazal. Tím pádem byla vyhodnocená efektivita nástrojů kontroly kvality Q-check a WT, a zodpovězeny výzkumní otázky, což znamená, že cíl práce byl splněn.

Poslední kapitola této diplomové práce je zaměřená na nová řešení a další pokračování v tomto tématu pro firmu ŠKODA AUTO a.s. Jako řešení bylo nahrnuto provedení dalšího výzkumu, založeného na dotazníkovém šetření. Cílem takového výzkumu by mělo být zkoumání klíčových bodů, které dle zákazníka mají nejvyšší hodnotu. Na základě výsledků pak doplnit Q-check dotazník aby bylo možné ještě líp sledovat vliv Q-checků na zákaznickou spokojenost. Stejným způsobem je nutné doplnit i WT dotazník ale navíc k tomu i zavést pravidelná školení pro personál. Takové školení by mohl provádět servisní manažer např. jednou měsíčně. Navržené změny u WT by měli ovlivnit zákaznickou spokojenost a navíc i zvýšit výsledky samotných dílenských testů.

Seznam literatury

BHARDWAJ, J. "Kano model analysis for enhancing customer satisfaction of an automotive product for Indian market", *Materials Today: Proceedings*, 2021, pp. 2

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015, 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.

DOMBROWSKI, MALORNY. *Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for "Lean After Sales Service, 2016, str 247*

DYAH R., *Assessing Service Quality: A Combination of SERVPERF and Importance - Performance Analysis*, The 3rd International Conference on Industrial Engineering and Applications 2016, pp 1-2.

GASPARINI, M.; Pellerrey, F.; Proietti, M. Bayesian hierarchical models to analyze customer satisfaction data for quality improvement: A case study. *Appl. Stoch. Models Bus. Ind.* 2012, 28, 571–584.

WAGNEROVÁ, I., Baarová, E. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery Shopping*. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY-020. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2008, pp 6

GOLOVA, Řzení prodeje. Vydavatel: Dashkov a K. 2017. ISBN: 978-5-394-01975-3

GUSEV S. "Standards of an official dealer in the automotive business" *University Bulletin*, no. 5, 2016, pp. 77-80.

HEINONEN, K. "Multiple perspectives on customer relationships", *International Journal of Bank Marketing*, 2014 Vol. 32 No. 6, pp. 450-456

TANNOU, M., Westerman, G. *Volvo Cars Corporation: Shifting From a B2B to a "B2B+B2C" Business Model*, 2012, Cambridge: MIT Center for Digital Business

- JAHANSHAH, A. "Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty." *International Journal of Humanities and Social Science*, 2011, pp 255
- JAKUBIKOVÁ, D. „Strategický marketing strategie a trend“. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- KOTLER, „Moderní marketing“. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- MATANTSEVA, *Základy ekonomiky silniční dopravy*, 2015
- ANDERSON, 2018 „Tesla Cars Are Great - Their Ecosystem Strategy Not So Much“ [online]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/babson/2018/01/27/tesla-cars-are-great-their-ecosystem-strategy-not-so-much/?sh=4cf4201a129e>
- OLIVER, R. L. „Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations“: An alternative interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 1977. 62(4), pp 480–486
- OVSYANNIKOV. *Moderní marketing*. 2021. ISBN 978-5-534-05049-3
- PARASURAMAN, A Parsu & Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*. 49. pp 41-50.
- STEVANOVIČ, I. Setting the After Sales process and quality control at car dealerships to the purpose of increasing clients satisfaction.
- STEVANOVIČ, I. Setting the After Sales process and quality control at car dealerships to the purpose of increasing clients satisfaction.
- SZWARC, P. *Researching Customer Satisfaction & Loyalty: How to Find Out What People Really Think*. Kogan Page: London, UK, 2005. ISBN 978-0-7494-4336-8.
- TAHAL a kol. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 9788027198672.
- ZAGREBELNAYA, *Mezinárodní konkurenceschopnost automobilového průmyslu společnosti v USA*, 2. vydání, 2016

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Spotřební marketingové kanály	10
Obr. 2 B2B marketingové kanály	11
Obr. 3 PUSH strategie.....	13
Obr. 4 PULL strategie.....	13
Obr. 5 GAP model	27

Seznam tabulek

Tab. 1 Poprodejní servis	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 2 Druhy zákaznických služeb v automobilovém průmyslu.....	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 3 Dimenze a položky SERVPERF	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 4 Výsledky WT za organizační část za zemí č. 1	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 5 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 1.....	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 6 Celkový výsledek WT za zemí č.1	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 7 Výsledky WT za organizační část za zemí č.2	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 8 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 2.....	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 9 Celkový výsledek WT za zemí č.2.....	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 10 Výsledky WT za organizační část za zemí č. 3	Chyba! Záložka není definována.
Tab. 11 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 3.....	Chyba! Záložka není definována.

Tab. 12 Celkový výsledek WT za zemí č. 3..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 13 Výsledky WT za organizační část za zemí č. 4 **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 14 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 4..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 15 Celkový výsledek WT za zemí č. 4..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 16 Výsledky WT za organizační část za zemí č. 5 **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 17 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 5..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 18 Celkový výsledek WT za zemí č. 5..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 19 Výsledky WT za organizační část za zemí č. 6 **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 20 Výsledky WT za technickou část za zemí č. 6..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 21 Celkový výsledek WT za zemí č. 6..... **Chyba! Záložka není definována.**

Tab. 22 Korelace mezi Q-check a zákaznickou spokojeností. **Chyba! Záložka není definována.**

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Aleksei Terekhin		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Vyhodnocování kvality distribuční sítě: Servisní služby v prodejní síti Škoda Auto		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	56		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	22		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této diplomové práce bylo proanalýzovat souvislost mezi vyhodnocování kvality distribuční sítě ze strany výrobce a zákaznickou spokojeností s distributorem. Hodnocení kvality servisních služeb probíhalo v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. V první kapitole teoretické části byly popsány distribuční systémy, specifika distribuce v automobilovém průmyslu, obecné dealerské standardy a dealerské standardy v servisu. Ve druhé kapitole byly popsány modely zákaznické spokojenosti, měření a vyhodnocování zákaznické spokojenosti a způsoby vyhodnocování plnění dealerských standardů v poprodejním servisu. Cílem praktické části bylo prozkoumat závislost zákaznické spokojenosti na WT a počtem provedených Q-checků. Dosažené výsledky ukázaly, že jenom provedení Q-checků má vliv na zákaznickou spokojenost, zatímco u WT se tento vztah neprokázal.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Zákaznická spokojenost, distribuce, dealer, Workshop test, Q-check		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Aleksei Terekhin		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	Distribution network quality evaluation: Service services in the Škoda Auto sales network		
SUPERVISOR	doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	56		
NUMBER OF PICTURES			
	5		
NUMBER OF TABLES			
	22		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The aim of this thesis was to analyze the connection between the evaluation of the quality of the distribution network and customer satisfaction with the distributor. The evaluation of the quality of service took place within the company ŠKODA AUTO a.s. The first chapter of the theoretical part describes distribution systems, specifics of distribution in the automotive industry, general dealer standards and dealer standards in service. The second chapter describes customer satisfaction models, measuring and evaluating customer satisfaction and methods of evaluating compliance with dealer standards in after-sales service. The aim of the practical part was to examine the dependence of customer satisfaction on Workshop Test and the number of Q-checks performed. The results showed that only the implementation of Q-checks has an impact on customer satisfaction, while at WT this relationship has not been proven.</p>		
KEY WORDS	Customer satisfaction, distribution, dealer, Workshop test, Q-check		