



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Spokojenost zákazníků vybraného podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Gabriela Šírová**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Šírová**
Osobní číslo: **E17000658**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **N6208T085 – Podniková ekonomika**
Zadávající katedra: **katedra marketingu a obchodu**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D**
Konzultant práce: **Ing. Martina Gumenná**
ŠKODA AUTO a.s., Project manager

Název práce: **Spokojenost zákazníků vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Formulace cílů práce.
2. Charakteristika podniku a zkoumané problematiky.
3. Teoretická východiska spokojenosti zákazníků.
4. Analýza spokojenosti.
5. Formulace závěrů, návrh doporučení.

Seznam odborné literatury:

- VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. 2011. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-3528-3.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ, Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- BLOUDEK, Jan, Michal HENYCH, Sláva KUBÁTOVÁ a David MÜLLER. 2013. *Rozumíte svým zákazníkům*. Brno: Management Press. ISBN 978-80-7261-258-1.
- SPÁČIL, Aleš. 2003. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0514-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. 2014. *Emoce v marketingu - Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4843-6.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	65 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	31. října 2017
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2019

		
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. děkan Ekonomické fakulty		doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D. vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce, doc. Ing. Jozefině Simové, Ph.D., za odborné rady a ochotu při vedení této práce. Velké poděkování patří mému příteli, Jakubu Řehounkovi, který po celou dobu mého studia stál při mně a bezmezně mě podporoval. Další velké díky patří mému kamarádovi, Mgr. Martinu Pavlíkovi, za velkou pomoc při konzultaci praktické části této práce.

Největší poděkování patří mé rodině, mým rodičům Vladimíře Nové, Ivě Šírové a Milanu Šírovi, kteří ve mě vždy věřili a byli mi obrovskou oporou. Dále mým dvěma sestrám, Mgr. Natálii Kohoutkové a Mgr. Anně Trýznové, za morální podporu při mém studiu.

Anotace

Diplomová práce se zabývá výzkumem spokojenosti v autorizované dealerské síti zkoumané značky výrobce automobilů. Předmětem práce je koncepční vymezení definice zákaznické spokojenosti a určení způsobů měření zákaznické spokojenosti. Dále pak identifikace klíčových atributů ovlivňujících spokojenost zákazníků a jmenování způsobů, jak zákaznickou spokojenost zvyšovat a jak budovat vztahy mezi podnikem a jeho zákazníky. Cílem práce je popsat vnitřní prostředí zkoumaného výrobce automobilů z hlediska výzkumu zákaznické spokojenosti. Uvést relevantní vztahy, procesy nebo např. nástroje pro řízení spokojenosti zákazníků a popsat, jak probíhá výzkum zákaznické spokojenosti ve zkoumaném podniku a jaká je následná práce se získanými daty. Data z výzkumu zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku budou podrobena hlubší analýze s cílem identifikovat region a dealerství s nejslabšími výsledky pomocí dvou metod. Dále se bude u dostupných dat zjišťovat vzájemná míra závislosti mezi jednotlivými atributy zákaznické spokojenosti a mezi celkovou spokojeností zákazníka a budou identifikovány atributy, které vykazují nejvyšší míru této závislosti. Následně bude určena důležitost jednotlivých atributů z hlediska jejich míry vlivu na zvýšení celkové spokojenosti. Posledním bodem analytické části bude analýza celkové spokojenosti dle sociodemografických ukazatelů. Na základě provedené analýzy budou navrženy způsoby, jak zákaznickou spokojenost zvyšovat.

Klíčová slova

Zákaznická spokojenost, atributy zákaznické spokojenosti, měření zákaznické spokojenosti, služba, kvalita, loajalita, automobilový průmysl

Annotation

Customer satisfaction of the chosen company. This diploma thesis deals with research of customer satisfaction in authorized dealer network of a car manufacturer. The subject of this thesis is conceptual definition of customer satisfaction and determination of methods of measuring customer satisfaction. In addition, identifying key attributes affecting customer satisfaction and naming ways to increase customer satisfaction and build relationships between the business and its customers. The aim of this diploma thesis is to describe the internal environment of the car manufacturer in question in terms of customer satisfaction research. And to provide relevant insights, processes or, for example, customer satisfaction tools and describe how customer satisfaction research is conducted in the company is being investigated and how the company handles with the acquired data. The customer satisfaction survey data of the company will be subject to deeper analysis which allow to identify the region and dealership with the weakest results. Furthermore, the available data will determine the interdependence between individual customer satisfaction attributes and overall customer satisfaction and identify attributes that show the highest degree of the dependence. Subsequently, the importance of individual attributes will be determined in terms of their degree of influence on overall satisfaction. The last point of the analytical part will be the analysis of overall satisfaction according to sociodemographic indicators. Based on the analysis, ways to improve customer satisfaction will be proposed.

Key Words

Customer satisfaction, attributes of the customer satisfaction, measuring of the customer satisfaction, service, quality, loyalty, automotive industry

Obsah

Seznam obrázků	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	12
Úvod.....	13
1. Teoretická východiska spokojenosti zákazníka.....	15
1.1 Zákaznická spokojenost.....	15
1.2 Koncepční vymezení zákaznické spokojenosti.....	19
1.2.1 Zákaznická spokojenost a vnímaná kvalita.....	20
1.2.2 Zákaznická spokojenost a hodnota vnímaná zákazníky.....	23
1.2.3 Zákaznická spokojenost a loajalita.....	24
1.2.4 Zákaznická spokojenost a stížnosti zákazníka	28
1.3 Měření spokojenosti zákazníků	29
1.3.1 Požadavky zákazníků jako východisko měření jejich spokojenosti.....	29
1.3.2 Identifikace klíčových atributů ovlivňujících spokojenost zákazníků	31
1.3.3 Metodika měření zákaznické spokojenosti	34
1.4 Zlepšování spokojenosti a rozvoj vztahů se zákazníky	42
2. Charakteristika vybraného výrobce automobilů a jeho sítě autorizovaných dealerství	44
2.1 Popis vnitřního prostředí zkoumaného výrobce automobilů	45
2.1.1 Vztah výrobce, importér, dealer.....	45
2.1.2 Autorizované vs. neautorizované dealerství.....	48
2.1.3 Řízení kvality v síti autorizovaných servisů zkoumané značky.....	49
2.1.4 Zákaznický proces, vztah se zákazníkem.....	53
2.1.5 Personál a školení v síti autorizovaných servisů zkoumané značky	59
2.1.6 Ekonomické podmínky spojené se zákaznickou spokojeností.....	62
2.2 Současný stav měření zákaznické spokojenosti v síti autorizovaných dealerství daného výrobce automobilů	64

2.2.1	Metodologie měření spokojenosti zákazníků v síti autorizovaných dealerství daného výrobce automobilů	65
2.2.2	Metodika sběru dat pro výzkum zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku.....	66
2.2.3	Metodika vyhodnocování dat z výzkumu zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku	70
2.3	<i>Analýza výsledků z měření zákaznické spokojenosti</i>	71
2.3.1	Identifikace slabých míst na úrovni servisní sítě, regionů a jednotlivých dealerství	73
2.3.2	Určení závislosti a důležitosti klíčových atributů zákaznické spokojenosti ...	76
2.3.3	Analýza celkové spokojenosti zákazníků dle sociodemografických ukazatelů	79
3.	Návrh opatření pro zvýšení zákaznické spokojenosti.....	83
3.1	<i>Analýza situace v podniku, identifikace potenciálů a slabých míst.....</i>	83
3.2	<i>Identifikace příčin slabých míst</i>	85
3.3	<i>Plán opatření pro příští období.....</i>	86
	Závěr.....	90
	Seznam použité literatury.....	92
	Seznam příloh	97

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi zákaznickým očekáváním a realitou	16
Obrázek 2: Prvky, které ovlivňují spokojenost zákazníka	20
Obrázek 3: Vztahy loajality a spokojenosti.....	26
Obrázek 4: Kano model	30
Obrázek 5: Definování znaků spokojenosti	31
Obrázek 6: Porovnání objektivit a zdrojové náročnosti metod definování znaků spokojenosti zákazníků	33
Obrázek 7: Vztahy v automobilu	47
Obrázek 8: Servisní část zákaznického procesu zkoumané značky	53
Obrázek 9: Postup dotazování a sběru dat	69
Obrázek 10: Celková spokojenost zákazníků rozdělena dle pohlaví respondentů.....	80
Obrázek 11: Celková spokojenost zákazníků rozdělena dle věku respondentů.....	81
Obrázek 12: Celková spokojenost zákazníků rozdělena dle zaměstnání respondentů.....	82

Seznam tabulek

Tabulka 1: Formát check-listů	37
Tabulka 2: Formát Likertův	37
Tabulka 3: Verbální formát.....	37
Tabulka 4: Numerický formát.....	38
Tabulka 5: Schéma vzorce pro výpočet bonusu.....	62
Tabulka 6: Kritéria pro získání bonusů.....	63
Tabulka 7: Tepelná mapa definující nejlepší a nejhorší výsledky	74
Tabulka 8: Metoda Top 20 % a Bottom 20 %	75
Tabulka 9: Korelace výsledků jednotlivých atributů s výsledkem celkové spokojenosti....	77
Tabulka 10: Kano analýza atributů zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku.....	78
Tabulka 11: Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku.....	79
Tabulka 12: Výsledky celkové spokojenosti rozdělené dle věku respondentů.....	80
Tabulka 13: Výsledky celkové spokojenosti rozdělené dle zaměstnání respondentů.....	81

Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
CRM	Customer Relationship Management
CSS	Customer Satisfaction Survey
KPI	Key Performance Indicators
MS	Microsoft
PR	Public Relations
OEM	Original Equipment Manufacturer
SMS	Služba krátkých textových zpráv (zkratka z anglického Short Message Service)
VIN	Vehicle Identification Number
WOM	Word Of Mouth

Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je pro firmy čím dál těžší na trhu uspět. Na poli prodeje a servisu automobilů tomu není jinak. Pro automobilky je velmi důležité poznat své zákazníky, znát jejich požadavky, potřeby, očekávání a přání, ale také identifikovat atributy, které mají vliv na spokojenost. V poslední době získal na důležitosti výzkum spokojenosti, zejména pak té zákaznické. Prostřednictvím těchto výzkumů jsou zjišťovány klíčové faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníka a jeho preference. Z většiny průzkumů vyplývá, že spokojení zákazníci bývají loajálnější, vytvářejí firmě dobrou image a tím přivádí další zákazníky. K důležitosti průzkumů spokojenosti přispívá také fakt, že z finančního úhlu pohledu je mnohem levnější si zákazníka udržet než získat nového.

Zkoumaný podnik se výzkumem zákaznické spokojenosti zabývá již dlouhodobě. V rámci společnosti se spokojeností zabývá několik oddělení, zejména pak ty zaměřené na prodejní a poprodejní služby. Tato práce je zaměřena na zákaznickou spokojenost s poprodejními službami, především servisem. Práce se zabývá zkoumáním zákaznické spokojenosti ve vybraném podniku, který se věnuje výrobě a prodeji osobních vozidel. Cílem diplomové práce je identifikace klíčových atributů zákaznické spokojenosti v oblasti poprodejních služeb ve zkoumaném podniku. Následně prostřednictvím analýzy dat z výzkumu zákaznické spokojenosti určit potenciální oblasti pro zlepšení. Jako výstup analýzy budou identifikována slabá místa a navržena opatření pro zvýšení zákaznické spokojenosti.

První část této diplomové práce se zabývá obecným pohledem na zákaznickou spokojenost. Je představeno několik vzájemně provázaných prvků, které ovlivňují spokojenost zákazníka. Dále jsou uvedeny způsoby, jak je možné měřit zákaznickou spokojenost s ohledem na požadavky zákazníků a jaká je metodika měření spokojenosti zákazníků. Poslední kapitola teoretické části této diplomové práce je věnována teorii zlepšování neboli zvyšování zákaznické spokojenosti a budování vztahů mezi podnikem a jeho zákazníky.

Druhá kapitola je zaměřena na popis vnitřního prostředí zkoumaného podniku. Jsou zde definovány vztahy a procesy související se sledováním a udržováním úrovně spokojenosti zákazníků zkoumaného podniku. Dále jsou uvedeny ekonomické podmínky spojené se zákaznickou spokojeností. Tato kapitola dále popisuje současný stav měření zákaznické spokojenosti v síti autorizovaných dealerství zkoumaného podniku, definuje zákazníky,

kteří jsou podrobeni výzkumu zákaznické spokojenosti a popisuje způsob sběru dat. Popisuje metodologii měření spokojenosti zákazníků zkoumaného podniku a metodiku sběru dat z výzkumu zákaznické spokojenosti, která zahrnuje dotazník zákaznické spokojenosti a zdůvodňuje použití jednotlivých otázek v dotazníku. Pozornost je věnována také současnému způsobu vyhodnocování dat a práci s těmito daty.

Třetí část druhé kapitoly pracuje s aktuálními výsledky, které byly převzaty z reálného měření zákaznické spokojenosti ve zkoumaném podniku. Na výsledcích je provedena analýza s cílem vysledovat slabá místa servisní sítě na úrovni regionů a jednotlivých servisů. Dále je provedena analýza, která zjišťuje vzájemnou míru závislosti mezi jednotlivými atributy zákaznické spokojenosti (otázkami) a mezi celkovou spokojeností zákazníka a jsou identifikovány atributy, které vykazují nejvyšší míru této závislosti. Následně je určena důležitost jednotlivých atributů z hlediska jejich míry vlivu na zvýšení celkové spokojenosti. Výstupem těchto analýz je identifikace oblastí pro zlepšení v rámci zákaznického procesu a navržení způsobů, jak zákaznickou spokojenost zvyšovat.

V praktické části autorka práce čerpala zejména ze svých znalostí a zkušeností, které nabyla při práci pro tento podnik od roku 2015. Podrobnější informace získala také od svých zkušenějších kolegů. Při své práci pro tento podnik měla na starosti přechod z telefonického výzkumu zákaznické spokojenosti na výzkum online, který v podniku funguje dodnes. Měla na starosti proces tvorby nového dotazníku zákaznické spokojenosti pro poprodejní služby. Byla tedy přítomna např. i u selektování atributů spokojenosti zákazníků poprodejních služeb tohoto podniku pomocí metody focus customer groups a u dalších důležitých kroků spojených s tvorbou nového dotazníku. Autorka této diplomové práce byla také na čtrnáctidenní praxi u dealera, aby měla možnost vidět práci s výsledky zákaznické spokojenosti nejen u výrobce, ale také u dealera.

1. Teoretická východiska spokojenosti zákazníka

Cílem každého podniku bez ohledu na odvětví je maximalizace zisku. Jakými způsoby podnik tohoto cíle dosahuje, záleží čistě na rozhodování vlastníků a managementu. Jedním z hledisek, na které by měl management podniku brát zřetel, je právě zákaznická spokojenost. Zákazníci rozhodují o nákupu zboží a služeb a o své zkušenosti se dělí s ostatními zákazníky, což výrazně ovlivňuje jejich rozhodování (Foret, 2003).

Měření a řízení spokojenosti zákazníků by mělo patřit k jednomu z klíčových faktorů rozhodování podniku. Dalším z faktorů, proč by se tato problematika neměla brát na lehkou váhu, je otázka finanční náročnosti získávání nových zákazníků. Je několikanásobně nákladnější nové zákazníky získat než si udržet zákazníky stávající. Pokud má podnik spokojené zákazníky, kteří mu vytváří dobré jméno, případně doporučují jeho služby či produkty, přirozenou cestou přitahuje zákazníky nové, a není tak nucen vydávat finanční zdroje pro získávání nových či udržování zákazníků stávajících (Foret, 2003).

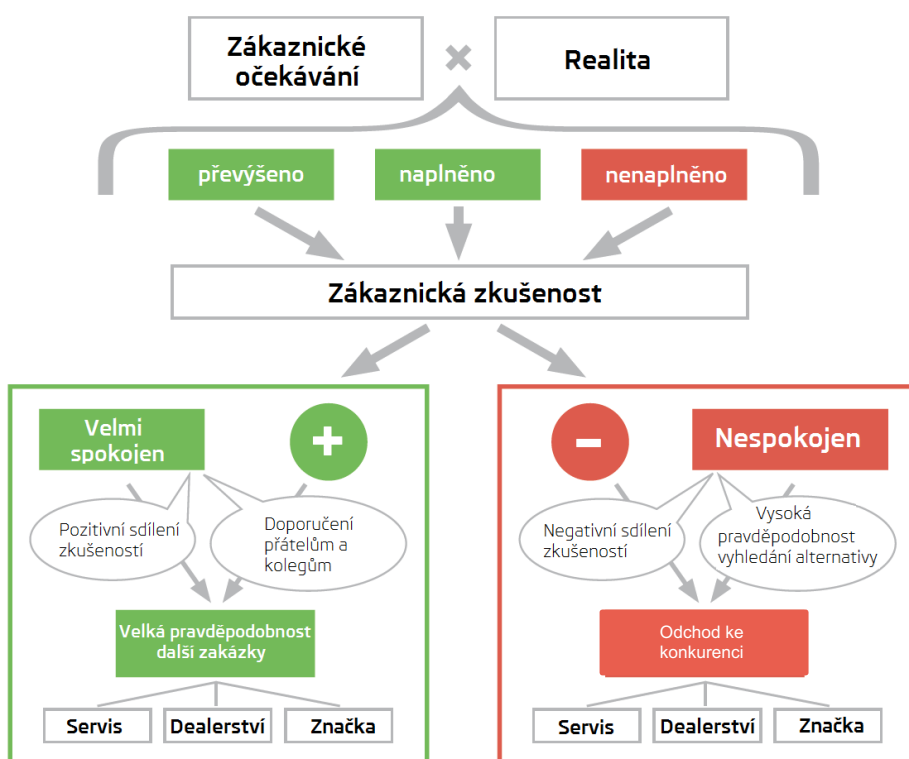
Spokojenost zákazníka patří také do skupiny zdrojů rozvíjejících vytváření a posílení konkurenční pozice podniku na trhu. Tento fakt pak dále ovlivňuje například také vyšší cenovou politiku podniku, jelikož spokojení zákazníci jsou ochotni tolerovat vyšší cenu. Všechny tyto faktory by měl brát podnik v úvahu a věnovat řízení zákaznické spokojenosti nemalou pozornost (Foret, 2003).

1.1 Zákaznická spokojenost

Zákaznická spokojenost je kognitivní stav, který je odrazem toho, zdali má zákazník dojem, že byl adekvátně odměněn za to, co obětoval. Spokojenost zákazníka je určena velikostí rozporu, resp. shody mezi předchozím očekáváním a skutečným výkonem. Spokojenost je odrazem subjektivního pohledu zákazníka, který nemusí být vázán pouze k poskytované službě, ale i k podniku a k okolnostem spojeným s poskytováním služby (Tomek, 2009).

Zákaznická spokojenost je přímo ovlivněna emocemi zákazníka, které má při nákupu a později při užívání výrobku nebo služby. Reflektuje kvalitu poskytnutých služeb v očích zákazníka, celkovou zákaznickou zkušenost ovlivněnou subjektivním vnímáním každého

jedince a jeho individuálních preferencí. Toto subjektivní hodnocení odráží porovnání očekávaného výsledku se skutečným, jinak také se skutečnou úrovní naplnění očekávání zákazníka. Je-li toto očekávání beze zbytku naplněno, zákazník je spokojen. Předčí-li realita očekávání, je zákazníkova spokojenost na vysoké úrovni a zákazník má tendenci se o tuto pozitivní zkušenost podělit. Vztahy mezi zákaznickým očekáváním a realitou ilustruje Obrázek 1. Jak uvádí Tomek (2009, s. 199) „*Spokojenost pozitivně ovlivňuje spojení se zákazníkem (opětovný nákup) a podstatně přispívá k růstu hodnoty zákazníka pro podnik (doporučení dalším, komunikace od úst k ústům)*“.



Obrázek 1: Vztah mezi zákaznickým očekáváním a realitou

Zdroj: zpracováno podle interních materiálů zkoumaného podniku (2013)

Odborná literatura nabízí množství definic zákaznické spokojenosti. Všechny definice však mají společné tvrzení, že spokojenost je subjektivní vnímání a odráží očekávání jedince.

V Kotlerově publikaci (2006, s. 182) je uvedena následující definice: „*Satisfakce je osobní pocit potěšení nebo zklamání vyplývající z porovnání získaného výkonu produktu ve vztahu k očekávání*”.

Profesor managementu, Olivier (2009, s. 4) spokojenost definuje následovně: „*Je to posouzení, že vlastnost služby nebo služba samotná poskytl (nebo poskytuje) potěšující úroveň vztahující se ke spotřebě*.” Tato definice zdůrazňuje, že spokojenost je pocit nebo emoce. Je to tedy krátkodobý subjektivní stav mysli, který nemusí být stavem trvalým a může se kdykoli měnit. Tak jako každý zákazník vnímá poskytnutou službu jinak, pociťuje každý individuální zákazník také jiné emoce, a tedy intenzitu uspokojení.

Očekávání kupujících se formují na základě „*předchozích nákupních zkušeností, z rad přátel a známých a z informací a příslibů společnosti a jejích konkurentů*“ (Kotler, 2007, s. 164). Důležité je, aby se marketér vždy zaměřil na to, aby nenastavil očekávání zákazníků příliš vysoko. Později by totiž mohlo dojít k nenaplnění očekávání a ke zklamání. V opačném případě, kdy marketér nastaví očekávání příliš nízko, nedokáže přilákat dostatečné množství zákazníků (Kotler, 2007).

Zcela spokojen a velmi spokojen je zákazník, u kterého poskytnuté služby předčily jeho očekávání. Spokojen je zákazník, který dostal přesně to, co očekával. Méně spokojený je zákazník, u kterého došlo k rozporu mezi očekáváním a skutečností, zákazník je však alespoň do určité míry spokojen (Foret, 2003).

Foret definoval sedm faktorů vystihujících klíčovou roli spokojenosti zákazníků pro podnik (Foret, 2003).

- Pro podnik je méně časově i finančně náročné udržet si zákazníka spokojeného než získávat zákazníky zcela nové. Naprostá většina autorů zabývajících se touto problematikou došla k totožnému závěru.
- Je-li zákazník spokojen, je pro konkurenci nákladnější takového zákazníka získat na svou stranu a konkurence by musela cenu identického výrobku snížit až o 30 %, aby ho získala.

- Spokojený zákazník bývá shovívavější a více tolerantní k situacím, kdy se podniku daří méně nebo se dostane do nějakých neočekávaných problémů, jako např. pozdní dodávka apod.
- Zákazník, který je spokojený, opakuje své nákupy u stejného podniku a má tendenci své objednávky rozšiřovat.
- Spokojený zákazník podnik doporučuje a svou kladnou zkušenost aktivně sděluje svému okolí.
- Spokojený zákazník se rád podělí o svou osobní zkušenost a jeho znalosti o podniku.
- Pokud zákazník hodnotí podnik kladně, zaměstnanci mají pocit spokojenosti z dobře odvedené práce a kladné hodnocení vztahují i na svou práci, což způsobuje satisfakci i u zaměstnanců samotných.

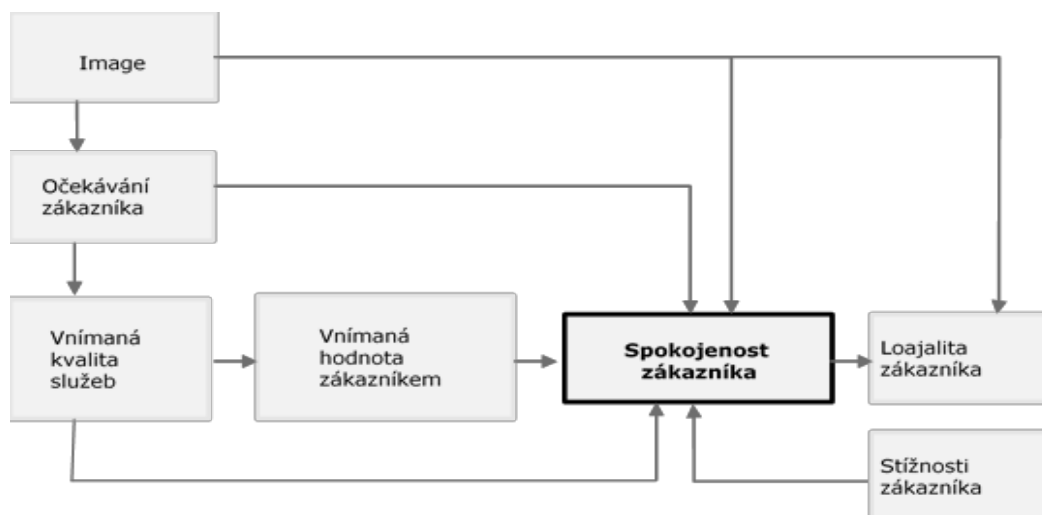
Přímý vliv na spokojenost zákazníků mají také zaměstnanci podniku. Zaměstnanci, kteří zprostředkovávají zákazníkovi nákup produktu nebo služby, svým chováním často rozhodují o tom, zda zákazník nákup uskuteční či nikoli. Svým vstřícným chováním a ochotou mají zaměstnanci možnost působit na zákazníka a jeho celkový dojem z nákupu. Při správném postupu mohou zaměstnanci dokonce docílit toho, že původně nespokojený zákazník bude nakonec spokojený a k podniku loajální a věrný. Toto samozřejmě funguje i obráceně. Zákazník je citlivý na osobní přístup a odbornou znalost obsluhujícího personálu. Pokud se tedy zaměstnanec chová nevhodně, je nepříjemný, a navíc neumí nebo není ochotný zákazníkovi poradit, zanechá to samozřejmě v zákazníkovi negativní pocity a nebude spokojený.

Zaměstnanci by proto měli být dostatečně proškoleni nejen po odborné stránce, ale také v osobním přístupu, komunikaci a jednání se zákazníkem. Tuto potřebnou profesionalitu zaměstnance zajišťuje personální rozvoj (školení soft skills, školení zaměřená na zvládání krizových a nepříjemných situací apod.) a odborná školení. Další složkou pro to, aby zaměstnanec podával maximální výkon při komunikaci a kontaktu se zákazníkem, je spokojenost samotného zaměstnance. Zaměstnanec svým chováním a vyjadřováním reprezentuje nejen produkty, ale i podnik samotný. Je žádoucí, aby se zaměstnanec ztotožnil s hodnotami podniku, a ten by pro to měla vykonat potřebné kroky (Nauert, 2018). Jak dále uvádí Nauert (2018), propojení zákaznické spokojenosti s loajalitou je až dvojnásobně silnější, pokud jsou zaměstnanci podniku spokojeni.

Pomocí dlouhodobého sledování zákaznické spokojenost lze získat výsledky, díky kterým je možné zákaznickou spokojenost řídit. Jak bylo zmíněno, zákaznická spokojenost přímo ovlivňuje loajalitu zákazníků ke značce. Z výsledků výzkumu zákaznické spokojenosti je možné identifikovat nové nebo potencionální problémy nebo určit silné a slabé stránky. Poté by měla být přijata opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků a jejich loajality. S pomocí výzkumu zákaznické spokojenosti je možné sledovat, jestli přijatá opatření skutečně mají vliv na spokojenost zákazníků. Zlepšování vztahů se zákazníky je možné vidět jako klíč ke zlepšování výkonnosti podniku (Ang, 2006).

1.2 Koncepční vymezení zákaznické spokojenosti

Autoři Foret a Stávková (2003) popisují propojenost mezi několika vzájemně provázanými prvky, které ovlivňují spokojenost zákazníka. Jedná se o očekávání zákazníka ve vztahu k vnímání objektivní reality (její image), jenž je východiskem pro spokojenost, resp. nespokojenost zákazníka a jeho loajalitu, která je výsledkem spokojenosti. **Očekávání individuálního zákazníka** se vztahuje k očekávání služby a je odrazem předcházející komunikace podniku se zákazníkem. Zákaznickovy představy a očekávání jsou zformovány na základě informací od podniku a následně porovnány s **vnímanou kvalitou služeb a vnímanou hodnotou**. Na základě vnímané kvality a hodnoty vzniká **spokojenost zákazníka**. **Loajalita zákazníka** vzniká na základě pozitivní shody v zákaznickově očekávání a spokojenosti. Loajalita se projevuje opakovaným nákupem a přijetím nastavené ceny. **Stížnosti zákazníka** jsou odrazem jeho nespokojenosti a nenaplnění jeho očekávání (Foret, 2003). Vztahy jednotlivých proměnných ilustruje Obrázek 2.



Obrázek 2: Prvky, které ovlivňují spokojenost zákazníka
Zdroj: zpracováno podle Foret (2003, s. 108)

1.2.1 Zákaznická spokojenost a vnímaná kvalita

Závažnou otázkou v oblasti zákaznické spokojenosti je definice vztahu mezi kvalitou poskytovaných služeb a spokojeností zákazníka. Důležité je definovat rozdíl, zda kvalita služeb ovlivňuje očekávání zákazníka či naopak očekávání zákazníka a jeho vnímání ovlivňuje kvalitu dané služby. Naopak subjektivní rozpor mezi očekáváním a hodnocením služby je definována jako spokojenost. Z toho vyplývá, že existuje spojitost mezi kvalitou a spokojeností (Spáčil, 2003). Dle Spáčila (2003, str. 62) „zákazník vnímá kvalitu jako plný soulad mezi službou, kterou očekává že dostane, a tou, kterou skutečně dostal“.

Kvalita je jedním z důležitých kritérií, které zákazníci hodnotí. Původně podniky vycházely především z předpokladu, že zákaznická spokojenost vychází z kvality jejich produktů, a soustředily své úsilí jen na různé výrobní kvalitativní procesy. Kvalita je jistě jedním z důležitých kritérií zákaznické spokojenosti, avšak jako ostatní kritéria je subjektivně podmíněna zákaznickým vnímáním. Modely a teorie zabývající se posuzováním kvality z pohledu zákazníka se v literatuře objevují pod termínem servisní kvalita (servis quality). Přestože definice kvality jsou nejednotné, pojem servisní kvalita obecně představuje zákaznicko subjektivní hodnocení kvality daného produktu či služby (Kotler, 2007).

Bolton & Drew (1991) poukazují na to, že kvalitu zákazníci hodnotí při jednotlivých fázích nákupu, zatímco spokojenost představuje globální zhodnocení celého procesu. V tomto případě naopak vnímaná kvalita determinuje zákaznickou zkušenost.

Oliver (1981) popisuje spokojenost jako zkušenost, která je spojená s jednotlivými fázemi nákupu a vnímanou kvalitou jako celkový globální postoj. V tomto případě spokojenost determinuje vnímání kvality.

Velmi důležité se jeví i správné nastavení úrovně kvality. Její příliš vysoké nastavení, které však neodpovídá očekávání, může zapříčinit zákaznickou nespokojenost. Naopak, bude-li úroveň kvality nastavena pouze nepatrně výše, než je zákazníkova očekávání (např. nižší nastavení při marketingové komunikaci), dojde k překonání zákaznicko očekávání a tím pádem i vyšší spokojenosti, která může vést k zákaznické loajalitě (Spáčil, 2003).

Podle Lošťákové (2009) je nutné vnímat celý proces komplexně, tedy předprodejní, prodejní a poprodejní služby, platební podmínky, ceny, distribuci a komunikaci, a nikoliv jen jednotlivé komponenty, jako je např. produkt či poskytovaná služba. Dle Kotlera (2007, s. 169) je kvalita „jednoznačně klíčem k tvorbě hodnoty a spokojenosti zákazníků“.

Technický a funkcionální model kvality

Grönroos (2000) se zaměřuje na technické a funkční aspekty kvality. Ve svém pojetí také popisuje spokojenost jako rozdíl vnímané kvality a očekávání. Grönroos (2000) rozlišuje tři komponenty, které ovlivňují zákaznickou zkušenost.

- **Funkcionální kvalita** – znamená, jak (how) je to poskytováno. Představuje tedy způsob, jakým jsou služba či produkt nabízeny zákazníkovi. Patří mezi ně např. ochota, empatie, přístup či prostředí.
- **Technická kvalita** – znamená, co (what) je poskytováno. Jde o fyzické atributy nebo výkonnostní specifikace produktu či služby.
- **Image** – ovlivňuje způsob, jakým zákazník vnímá kvalitu. Při pozitivním image podniku je obvykle zákazník ochoten tolerovat ojedinělé nedostatky. Pokud se však tyto nedostatky často opakují, mohou poškozovat image podniku. Naopak když je image podniku negativní, mají zákazníci tendenci zveličovat případné nedostatky.

Důsledkem technické a funkční kvality se vytváří image daného podniku, která ovlivňuje vnímanou kvalitu. Ta je dále porovnávána s očekávanou kvalitou, která je ovlivněna reklamou, prodejny, doporučením, PR, cenou, kulturou a ideologií, a výsledkem je úroveň vnímané služby. Pokud je úroveň shodná či vyšší než očekávání, je zákazník spokojený (Grönroos, 2000).

Grönroos (2000) v návaznosti na svůj model vnímání kvality, který se skládá z funkčních a technických komponentů, určil šest kritérií kvality. Jedná se o zásadní kritéria, která postihují to, jak zákazník vnímá kvalitu poskytovaného produktu.

- Profesionalita a dovednosti – dimenze, do které patří to, zdali poskytovatel disponuje profesionálním prostředím, a také schopnost zaměstnanců kompetentně a profesionálně řešit problémy zákazníků.
- Postoje a chování – vyjadřuje, zdali prokazují zaměstnanci ve styku se zákazníky nenucený zájem o řešení jejich problémů.
- Dostupnost a flexibilita – znamená schopnost podniku flexibilně se přizpůsobovat potřebám svých zákazníků včetně snadné dosažitelnosti – počet poboček, umístění poboček, vzdálené přístupy přes internet, zákaznická linka.
- Spolehlivost a důvěra – představuje do jaké míry se zákazníci mohou zcela spolehnout na služby svého poskytovatele a jeho personálu.
- Náprava – jak zákazník vnímá přístup podniku a ochotu řešit problémy v případě nefunkčnosti služby nebo produktu.
- Reputace – dimenze, která postihuje skutečnost, do jaké míry zákazníci věří, že je jejich poskytovatel důvěryhodný a také zdali jim jeho produkty přinášejí adekvátní hodnotu oproti tomu, co za ně zaplatili.

Spokojenost zákazníka nebývá definována zpravidla pouze kvalitou služby a očekáváním zákazníků. Na spokojenost zákazníka mají přímý vliv i další faktory, kterými se zabývala Bártová a kol., která vymezila šest rozšiřujících dimenzí (Bártová, 2002):

- funkční charakteristiky (estetičnost, symbolika, sociální charakter apod.),
- marketingové aktivity (speciální nabídky, poutavé reklamy, event marketing),
- významnost, specifické rysy či charakteristiky produktu, služby nebo podniku,

- potenciální změny chování (změna formy kupního systému, podmínek nákupu, záruky do budoucnosti),
- účelnost využívání produktu a služby,
- porovnání spokojenosti v určitém tržním prostoru a porovnání s konkurencí, diferenciací a individuální postoj.

Spáčil (2003) popisuje, že zákazník označí jako kvalitní službu pouze tu, která naplní jeho očekávání při reálné spotřebě. Proto tvrdí, že existuje oboustranný vztah mezi hodnotou služeb pro zákazníka a kvalitou služeb (Spáčil, 2003). Kvalita služby se nabízí jako měrná jednotka pro určení spokojenosti zákazníka a zároveň je nejjistější cestou k získání a vytvoření hodnoty pro zákazníka (Sureschachandar, 2002). Petrick (2002) tvrdí, že zákazník, který hodlá realizovat nákup, očekává i kvalitní zážitek ze služby při nákupu. Výše uvedení autoři se shodli na tom, že kvalita služby je přidanou hodnotou k produktu, kterou zákazník vnímá, a to včetně Aliho, který tvrdí, že „*vnímaná hodnota závisí na vnímané kvalitě, peněžní ceně, ceně chování, emoční odpovědi a reputaci*“ (Ali, 2007, s. 37).

Další pohled na vzájemný vztah mezi kvalitou služeb a hodnotou pro zákazníka představuje vnímání jako součást kvality. Zákazník čerpáním služby získává kvalitu. Naopak hodnota pro zákazníka vyjadřuje porovnání toho, co musel obětovat pro to, aby službu získal a toho, co za obětované peníze získal. Lze tedy říci, že kvalita je jednotkou hodnoty pro zákazníka (Sureschachandar, 2002).

1.2.2 Zákaznická spokojenost a hodnota vnímaná zákazníky

Autoři odborné literatury mají snahy o přesné vymezení hranice mezi spokojeností a hodnotou pro zákazníka. Zamýšlí se nad tím, jestli spokojenost ovlivňuje hodnotu nebo naopak. Hodnota pro zákazníka determinuje vztah mezi zákazníkem a produktem. Naproti tomu spokojenost zákazníka odráží zákaznickou zkušenost, kterou uživatel nabyt užíváním produktu nebo služby.

Hodnota pro zákazníka je dle Heinonena (2013) určena jako vzájemný vztah mezi zákazníkem a službou. Spokojenost představuje reakci zákazníka na hodnotu získanou spotřebou služby. Tvorba hodnoty je tedy definována jako soustavný proces asimilace

nabídky služeb podniku a poptávky ze strany zákazníků. Spokojenost odráží emoce a subjektivní pocity zákazníka a umožňuje porovnat očekávaný výsledek se skutečným (Heinonen, 2013). Autoři Foret a Stávková tvrdí, že existuje vzájemná propojenost mezi hodnotou pro zákazníka a spokojeností (Foret, 2003).

Spokojenost zákazníka a hodnota pro zákazníka se od sebe liší z hlediska časového rozlišení. Spokojenost zákazníka je odrazem hodnocení již spotřebované služby, vztahuje se tedy k minulosti. Po získání služby se v zákazníkovi odráží kladné nebo záporné pocity. Hodnota pro zákazníka tedy odráží obecný rámec požadavků na produkt napříč trhem. Hodnotu pro zákazníka lze proto změřit před, během i po spotřebě, a to zejména proto, že porovnává veškerou nabídku dostupnou na trhu a nezaměřuje se na konkrétní produkt. Spokojenost zákazníka je tedy přímým odrazem výkonosti podniku a toho, jak podnik pracuje. Hodnota naproti tomu ukazuje, po čem zákazník touží, a tedy co by podniky dělat měly (Foret, 2003).

Zkoumáme-li hodnotu produktu vnímanou zákazníkem zcela tradičním pohledem, je třeba se odvolat na teorii užitečnosti, resp. celkové ohodnocení užitku produktu, tedy poměru vynaložených sil na získání vs. užitku, který mu přinesl (Kotler, 2007).

Užitečnost pro zákazníka je v této teorii nahrazena následující pojmy: prospěšnost, užítkovost, příjemnost, praktičnost a v neposlední řadě i spokojenost. Do souvislosti se dostává spokojenost zákazníka a hodnota pro zákazníka. Je třeba zdůraznit, že význam těchto pojmů je zcela odlišný. Hodnota pro zákazníka vystihuje celý nákupní proces, který zákazník absolvuje. Jak již bylo zmíněno výše, spokojenost zákazníka odráží jeho subjektivní pocity a emoce (Kotler, 2007).

1.2.3 Zákaznická spokojenost a loajalita

Každý podnik usiluje o spokojené, a tedy loajální zákazníky. Mezi těmito dvěma veličinami existuje velmi úzká spojitost a jedna přímo ovlivňuje druhou (Hague, 2003).

Hague (2003) uvádí, že pokud je zákazník spokojený, vrací se opakovaně a často k osvědčenému výrobku nebo službě a svou pozitivní zkušenost předává svému okolí. Spokojený zákazník je také ochoten si za výrobek či službu připlatit, případně ujet delší vzdálenost, aby osvědčený produkt získal.

Lyková (2002, s. 134) definuje zákaznickou loajalitu jako „*takový způsob jeho chování, které se projevuje dlouhodobostí vztahu k dodavateli a současně tím, že svému okolí poskytuje o obchodním partnerovi pozitivní reference*”.

Podle Kima (2009, s. 5) je loajalita definována jako „*kladný postoj a věrnost zákazníka ke svému prodejci, jehož následkem je opakované nákupní chování*“.

Díky tomu lze konstatovat, že spokojenost a loajalita spolu blízce souvisí. Základním determinantem loajality je právě zákaznická spokojenost. V mnoha případech vykazují tyto dva faktory vysokou míru závislosti, kterou lze měřit korelačním koeficientem. Čím je zákazník spokojenější, o to nižší je riziko jeho odchodu ke konkurenci. Tento předpoklad je do jisté míry závislý na odvětví či počtu konkurentů. Vztah loajality a spokojenosti tak může být často asymetrický. V případě, kdy je na trhu jen několik podniků, mezi kterými si zákazník může vybrat, je jeho loajalita do určité míry vnucená a samotná spokojenost na ni nemá příliš velký vliv. Naopak na trhu s vysokým počtem konkurentů hraje zákaznická spokojenost při vytváření loajality značnou roli. Zároveň platí, že nízká spokojenost ve většině případů vede k odchodu ke konkurenci, ovšem vysoká spokojenost automaticky nemusí znamenat, že zákazník bude loajální. Kromě spokojenosti má na loajalitu vliv několik dalších faktorů, jako např. atraktivita konkurenční nabídky či nejistota v rozhodovacím procesu (Vysekalová, 2011).

Je-li zákazník spokojený a jeho spokojenost spolu s nákupy u stejného poskytovatele služby roste, je možné tento vztah časem přebudovat na loajalitu. Loajalita je neodmyslitelně spjata s emocemi. Věrnost zákazníků je přímým důsledkem pozitivní emocionální zkušenosti. Zákaznická spokojenost a loajalita je odrazem kladného vnímání hodnoty produktu či služby zákazníkem. Pro budování zákaznické loajality je nezbytné propojit emocionální a hodnotové prvky do soudržného zážitku (Rypáček, 2003).

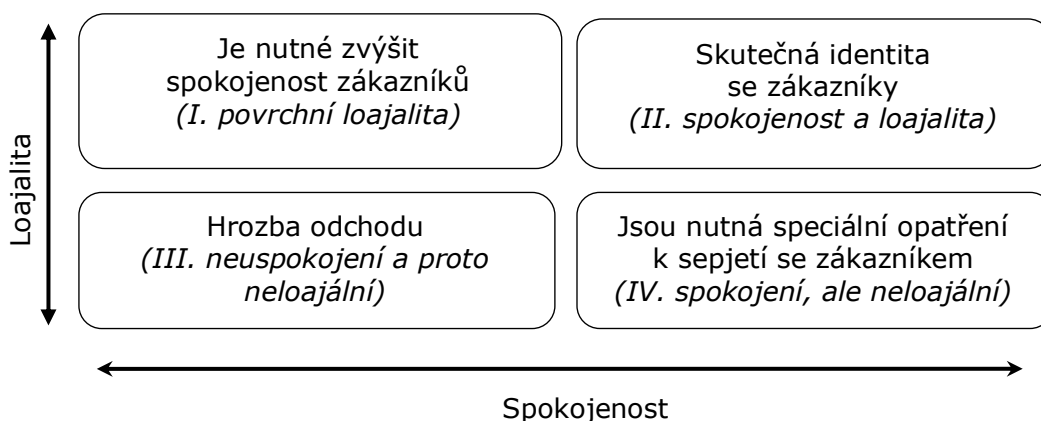
Znaky loajálního zákazníka jsou např. promyšlený nákup u vybraného obchodníka, plánovaný nákup určitého produktu a odolávání a nezájem o nabídky konkurence. Za loajálního zákazníka je považován zákazník, který nákup opakuje alespoň dvakrát u stejného obchodníka (Rypáček, 2003).

Z toho vyplývá, že zákaznickou loajalitu definují následující parametry: míra spokojenosti zákazníka, míra jeho setrvání u daného podniku a míra doporučování produktu nebo služby.

Navíc, dokáže-li si podnik získat pozitivní emoce zákazníků ve svůj prospěch, je možné tuto skutečnost definovat jako loajalitu. Tento proces je nazýván emocionálním přimknutím k podniku, značce, výrobku či službě. Každý moderní podnik usiluje o co největší počet loajálních zákazníků, kteří nejen tvoří jádro odbytu svými pravidelnými nákupy, ale navíc přenášejí vlastní pozitivní emoce na další potencionální zákazníky (Lošťáková, 2009).

Budování loajality a tím zvyšování potencionálních zisků bývá pro podniky finančně náročné. Na druhou stranu tato opatření přinášejí zisky. Takovým ziskem z pozitivní zákaznické zkušenosti je samozřejmě i loajalita, tedy udržení stávajících zákazníků, kteří realizují u podniku své nákupy. Naopak hledání nových zákazníků je v porovnání s udržováním těch stávajících finančně náročnější. Mezi náklady na získávání nových zákazníků patří např. náklady na marketingové kampaně k jejich získávání (Lošťáková, 2009). Marketingové průzkumy potvrzují, že spokojení zákazníci jsou schopni pomocí WOM pozitivně ovlivnit až 5 lidí ve svém okolí. Naopak nespokojení zákazníci dokáží svým postojem, který bývá umocněn negativní zkušeností, ovlivnit až 10 lidí ve svém okolí (Vysekalová, 2012).

Obrázek 3 znázorňuje vztah mezi loajalitou a spokojeností. Tento vztah je rozdělen na čtyři kvadranty. V prvním kvadrantu nazvaném „povrchní loajalita“ jsou zařazeni zákazníci, kteří jsou loajální, ale nejsou se vším bezvýhradně spokojeni. U těchto zákazníků je nutné zaměřit se právě na konkrétní důvody nespokojenosti, aby mohlo dojít ke zvýšení zákaznické spokojenosti a tím i k posílení zákaznické loajality.



Obrázek 3: Vztahy loajality a spokojenosti
Zdroj: Tomek, Vávrová (2009, s. 219)

Druhý kvadrant nazvaný „spokojenost a loajalita“ zahrnuje takové zákazníky, kteří jsou loajální a s daným podnikem se naprosto ztotožnili. Sdružuje zákazníky spokojené nejen s nabídkou produktů či služeb podniku, ale také s jeho postoji a veřejným vystupováním. Tito zákazníci jsou pro podniky klíčoví. Proto je třeba si jich vážit a aktivně udržovat jejich silnou loajalitu vůči podniku. Cílem podniku zaměřujícího se na loajalitu zákazníků by mělo být dostat do tohoto kvadrantu zákazníky z kvadrantu jedna a čtyři.

Třetí kvadrant je výmluvně pojmenovaný „nespokojení a proto neloajální“. Zde jsou sdruženi zákazníci, u kterých reálně hrozí odchod ke konkurenci z důvodu jejich nespokojenosti. Tito zákazníci přirozeně nemají důvod být k podniku loajální.

Ve čtvrtém kvadrantu s názvem „spokojení, ale neloajální“ jsou zákazníci spokojení, ale z nějakého důvodu nemají motivaci být k podniku loajální. Na takovéto zákazníky se musí podnik intenzivně zaměřit a aktivně aplikovat programy vedoucí k vybudování loajality u zákazníků.

Vybudovat, a hlavně udržet si zákaznickou loajalitu ke značce, je např. v oblasti automotive obzvláště složité.

Zpočátku je potřeba u zákazníka vzbudit loajalitu ke značce (kvalita vozů, komunikace), poté přejít na loajalitu vůči dealerství (poskytování kvalitních služeb při prodeji, servisu, vstřícným chováním zaměstnanců atd.). Tím, že zákazník sdílí svůj názor či informace o sobě, se cítí se značkou a podnikem více propojen. Na dealerovi (výrobci) pak je, jak se zákaznickými daty naloží. Spouštěče zákaznické loajality vyjadřuje Gorun (2013) následujícími pocity.

- **Pocit smysluplnosti** pro zákazníka znamená, že pro podnik není jen a pouze zdrojem financí. Primárně je tento pocit řízen prostřednictvím mise podniku. Tím, že podnik se zákazníky sdílí firemní přesvědčení, jim dává jasně najevo, že si zákazníků váží a že se snaží o jejich maximální spokojenost.
- **Pocit důvěry** vzniká tradičně prostřednictvím vysoce kvalitních produktů. Zároveň je nutno výrobcí (OEM) důvěřovat při sdílení zákaznických osobních dat. V případě automobilových dealerství zákazníci doufají, že se k nim budou zaměstnanci chovat férově a upřímně. Zaměstnanci by se ve svém jednání se zákazníkem měli vyvarovat

určitých stereotypů, které vyvolávají nedůvěru. Je třeba si každého zákazníka vážít, snažit se o individuální přístup a naplňovat jeho očekávání.

- **Pocit sounáležitosti** v dnešních volnějších vztazích mezi zákazníkem, dealerem a výrobcem viditelně chybí, pouze 17 % zákazníků se samo od sebe vrátí ke stejnému dealerovi. Zákazníci mají spoustu starostí a nechtějí, aby se návštěva dealerství či servisu stala další z nich. Ať už přijedou do servisu na běžnou prohlídku, nebo z důvodu poruchy, od servisu očekávají pomoc a v případě poruchy návrhy řešení. Je třeba zákazníkovi pečlivě naslouchat a pochopit jeho požadavky a očekávání. V případě, že vůz nelze opravit, nebo když zákaznickovy požadavky nejsou vyslyšeny, se zákazník pravděpodobně nevrátí a využije služby jiného servisu.

1.2.4 Zákaznická spokojenost a stížnosti zákazníka

Studie ukazují, že až 25 % zákazníků je po nákupu nespokojeno, ale jen 5 % z těchto zákazníků podá podniku oficiálně svou stížnost. Zbylých 95 % nespokojených zákazníků je přesvědčeno, že by svou stížností nic neovlivnili nebo si nejsou jisti, jakým způsobem a komu svou stížnost sdělit (Kotler, 2007).

Přibližně 54–70 % zákazníků, kteří si stěžovali, se obrátí na podnik opakovaně při dalším nákupu, pokud vyhodnotí, že jejich stížnost byla vyřešena rychle a k jejich spokojenosti. Svou kladnou zkušenost potom sdělí až 5 dalším lidem. Ve službách se chybám zapříčiněným lidským faktorem nelze zcela vyhnout. Podniky by proto měly podávání stížností svým zákazníkům maximálně usnadnit a aktivně se každou stížností zabývat, snažit se nalézt vždy nějaké řešení a poučit se z chyb. Pověst podniku lze vylepšit např. těmito způsoby:

- rychlé kontaktování nespokojeného zákazníka,
- přijmout názor a kritiku zákazníků,
- pro komunikaci se zákazníky volit empatické pracovníky,
- aktivně řešit stížnosti ke spokojenosti zákazníků. Tím zákazník získává dojem, že na něm podniku záleží (Kotler, 2007).

Z výše uvedeného vyplývá, že podnik by měl volit v případě zjišťování spokojenosti nebo nespokojenosti zákazníků proaktivní přístup a nečekat na náhodné zjištění stížnosti. Měření spokojenosti zákazníků a zjišťování jejich zkušenosti bude věnována kapitola 1.3.

1.3 Měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků vychází z požadavků zákazníků, které určují atributy spokojenosti. Pro potřeby měření spokojenosti je nutné určit:

- „co“ budeme měřit neboli – jaké atributy spokojenosti utvářejí spokojenost,
- „jak“ (jakým způsobem) to budeme měřit (určit metodiku měření).

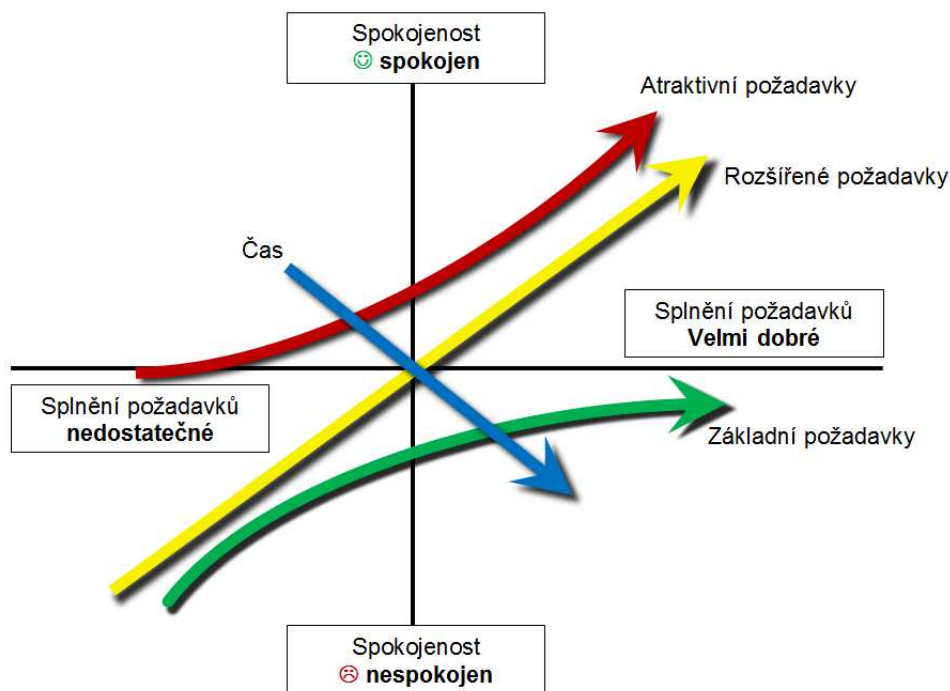
1.3.1 Požadavky zákazníků jako východisko měření jejich spokojenosti

Podle Nenadála (2004) lze **požadavek** zákazníka chápat jako „*transformaci hlasu zákazníka do formulací, které jsou srozumitelné dodavateli a obsahují potřeby a očekávání*“.

Potřebu popisuje Synek (2003) jako vědomí nedostatku a chtění konkrétního prostředku k určitému účelu. Potřeba je subjektivní pocit nedostatku, který je impulzem pro činnost, která v konečné fázi vede k odstranění tohoto nedostatku. Upokojením potřeb získává spotřebitel konkrétní užitek.

Očekávání tvoří požadavky týkající se např. čekací doby, kvality opravy nebo chování personálu (Synek, 2003).

Vliv tří skupin požadavků na produkt a spokojenost zákazníka ukazuje **Kano model**. Jde o metodu, která definuje ty části produktu či služby, které zvyšují zákaznickou spokojenost. Autorem této metody je Noriaki Kano, který zkoumal faktory, které se podílejí na zákaznické spokojenosti a loajalitě. Kano model předpokládá, že celková spokojenost je složena z dílčích spokojeností s jednotlivými částmi procesu či služby (Verduyn, 2013).



Obrázek 4: Kano model

Zdroj: zpracováno podle Verduyn (2013)

Dílčí spokojenosti, které jsou zobrazeny na Obrázku 4 lze rozdělit do tří základních kategorií (Verduyn, 2013).

- **Základní (povinné) požadavky** – vedou k intenzivní nespokojenosti, pokud nedojde k jejich naplnění. Tato nespokojenost potom s největší pravděpodobností vede ke ztrátě zákazníka. Pokud povinné požadavky naplněny jsou, tak mají jen malý vliv na výslednou spokojenost. Jedná se o elementární kritéria produktu.
- **Rozšířené požadavky** – souvisí především s funkčností produktu. Čím lépe jsou tyto požadavky splněny, tím vyšší je zákaznická spokojenost.
- **Atraktivní požadavky** – mají klíčový vliv na spokojenost zákazníka. Naplnění těchto požadavků vede k většímu než proporcionálnímu nárůstu spokojenosti. Pokud nedojde k uspokojení těchto požadavků, nesníží to zákaznickou spokojenost ani nevyvolá jeho nespokojenost.

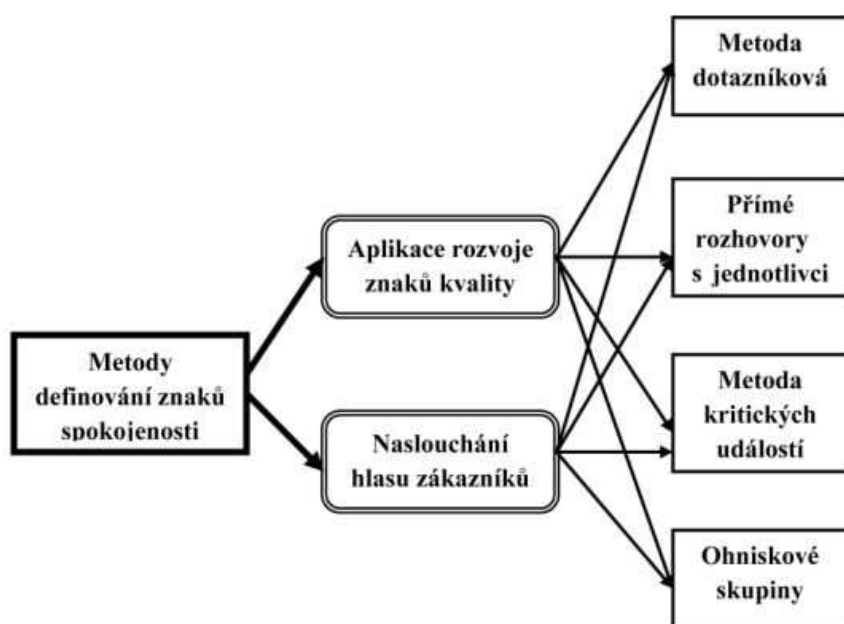
V průběhu času dochází k transformaci požadavků. Z nadstandardních služeb se v očích zákazníků stávají služby základní a spokojenost klesne. Je tedy nezbytné, aby služby

a procesy byly inovovány a zákazník byl pozitivně motivován. Tím bude spokojenost udržována konstantně na vysoké úrovni, případně bude růst (Verduyn, 2013).

1.3.2 Identifikace klíčových atributů ovlivňujících spokojenost zákazníků

Po definování požadavků zákazníků následuje určení znaků zákaznické spokojenosti ve snaze porozumět co nejlépe svým zákazníkům. Určení znaků neboli atributů zákaznické spokojenosti musí proběhnout před samotným měřením zákaznické spokojenosti. Bez těchto znalostí by měření hodnot spokojenosti zákazníka bylo bezpředmětné. Tyto atributy se dělí na měřitelné přímo (např. čekací lhůta, počet dostupného personálu, kvalita poskytnutých informací) a nepřímě (např. vstřícnost obsluhujícího personálu). Nalezení těchto znaků vede k hlubšímu porozumění pocitů a emocí zákazníka, které mají přímý vliv na jeho hodnocení kvality služby. Definici těchto znaků je nutné provádět očima zákazníka. Jde o pohled, který je manažery často podceňován, přitom se jedná o jediný způsob, kterým lze odhalit hlavní znaky ovlivňující pocity a emoce zákazníků (Nenadál, 2004).

Počet určených znaků by neměl být příliš velký. Doporučuje se určení maximálně 10–12 znaků spokojenosti. K určení zmiňovaných atributů spokojenosti se používají metody dle Nenadála (2004, s. 27), které ilustruje Obrázek 5.



Obrázek 5: Definování znaků spokojenosti
Zdroj: Nenadál (2004, s. 27)

Ke správné identifikaci znaků spokojenosti lze podle Nenadála (2004) využít buď metodu **aplikace rozvoje znaků jakosti**, která pracuje s implementací osobních zkušeností zaměstnanců. Jednotliví zaměstnanci se vžívají do role zákazníka, procházejí celým procesem z pohledu zákazníka a své zkušenosti a poznatky sdělují při moderovaných diskuzích – brainstormingu. Nevýhodou této metody je však pohled zaměstnanců, kteří jsou spjati s produktem nebo podnikem, protože jejich pohled není dostatečně objektivní a nezávislý. Tuto metodu lze doporučit např. při vývoji služby nebo produktu, kdy ještě není možné kontaktovat skutečné zákazníky. Výhodou této metody je rychlost dotazování, zjištění výsledků a také rozpočtová nenáročnost (Nenadál, 2004).

Druhou metodou definice znaků spokojenosti podle Nenadála (2004) je **naslouchání hlasu zákazníka**. V této metodě jde na rozdíl od předchozí metody o dotazování se skutečných zákazníků. Jde o dotazování nejen uživatelů vlastních produktů, ale i uživatelů konkurenčních značek. Pro podnik bývá obtížné správně určit oslovené zákazníky z hlediska demografie (věk, pohlaví, vzdělání, příjmová skupina) a toto nesprávné určení může způsobit určitou odchylku ve výsledcích. Pro odstranění této odchylky lze využít služeb některé z výzkumných agentur, které mají tzv. zákaznické „panely“, které dokáží skupinu dotazovaných zákazníků přesně zacílit.

Nenadál (2004) popisuje 4 způsoby výzkumu: **metodu dotazníkovou, přímé rozhovory s jedinci, metody kritických událostí a diskusní skupiny** známé také jako tzv. „**focus customer groups**“:

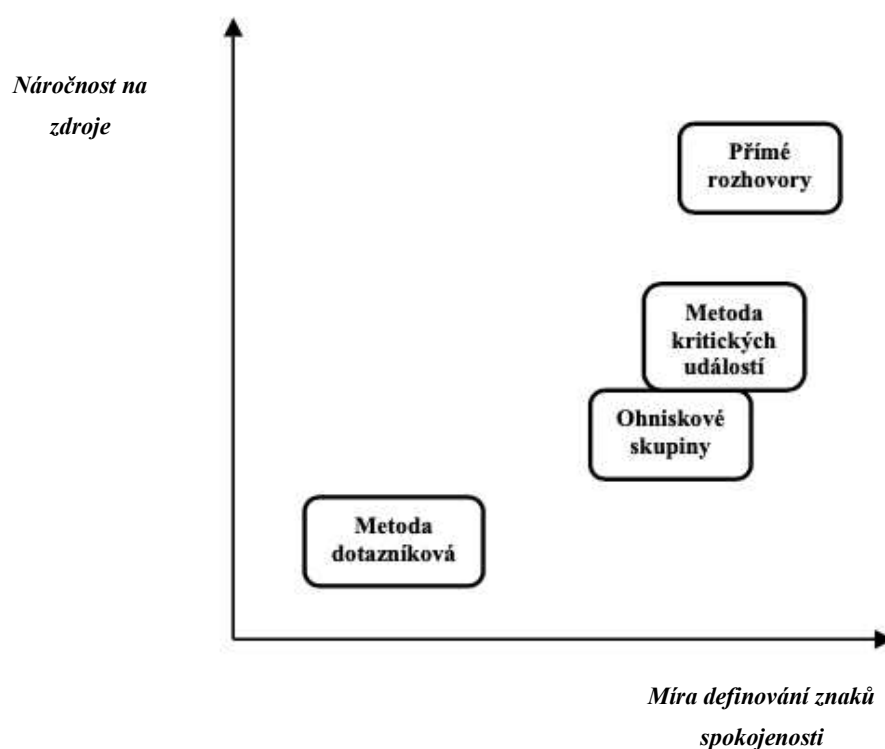
Nejjednodušší metodou naslouchání hlasu zákazníka je zcela tradiční **metoda dotazníková**. Cílové skupině se zašle různými kanály (pošta, online na e-mail, online na mobilní telefon) strukturovaný dotazník. Jedná se o nepřímou metodu kontaktu se zákazníkem.

Další metody naslouchání hlasu zákazníka jsou již v plné interakci se zákazníkem a označují se jako přímé – **přímé rozhovory s jedinci**. Tato metoda je považována za velmi spolehlivou, ašak časově i finančně náročnou. Na rozdíl od dotazníkové metody zde dotazuje zákazníky tazatel osobně a může strukturovaný dotazník rozšířit i o další doplňující otázky. Nevýhodou této metody může být i osoba tazatele, která může respondenty nevědomě či vědomě navádět ke konkrétním odpovědím.

Další přímou metodou je **metoda kritických událostí**. Tato metoda je Nenadálém i dalšími autory považována za nejkvalitnější ve smyslu vypovídací schopnosti. Vychází ze zkušeností spotřebitele a kombinuje je s pozitivní či negativní zkušeností se službou nebo produktem.

Poslední přímou metodou podle Nenadála (2004) jsou **diskuze v ohniskových skupinách** (focus customer groups). Moderátor skupin vybraných zákazníků (v rozmezí 6–12 respondentů) vede k definici spokojenostních znaků a stanovení míry důležitosti.

Výše uvedené metody určují požadavky zákazníků a hlavní atributy jejich spokojenosti. Porovnání objektivitu a zdrojové náročnosti jednotlivých metod definujících znaky spokojenosti zobrazuje Obrázek 6.



Obrázek 6: Porovnání objektivitu a zdrojové náročnosti metod definování znaků spokojenosti zákazníků

Zdroj: zpracováno podle Nenadál (2004)

Dále je podstatné určit **míru důležitosti** jednotlivých atributů. Ke stanovení těchto vah slouží řada specifických statistických metod, které využívají velké vzorky dat, které jim

umožní nalezení vzájemných vazeb mezi jednotlivými faktory a určení důležitosti a váhy jednotlivých faktorů. Mezi využívané metody patří např.:

- alokační metoda,
- metoda párového porovnávání,
- statistická Kano analýza,
- analýza korelace faktorů,
- regresní analýza,
- decision tree model,
- conjoint analýza (Kozel, 2011).

1.3.3 Metodika měření zákaznické spokojenosti

Jedním z nejčastějších způsobů měření spokojenosti je výzkum. Při měření spokojenosti zákazníků je důležité si uvědomit, že podoba a postup výzkumu musí být zvolen s ohledem na konkrétní potřeby zkoumaného podniku. Přístup by tedy vždy měl být specifický a individuální. Existují elementární kroky, které by měly být dodrženy v každém případě a které slouží k profesionálnímu a systematickému zjišťování zákaznické spokojenosti (Nenadál, 2004). Mezi tyto kroky náleží:

- definice zákazníků,
- návrh a tvorba dotazníků,
- určení velikosti výběru,
- postupy sběru dat,
- zpracovávání dat o spokojenosti zákazníků,
- zlepšování spokojenosti a rozvoj vztahů se zákazníky (Nenadál, 2004).

Definice zákazníků

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, (2007), definuje jako tzv. konečného spotřebitele „*fyzickou nebo právnickou osobu, která nakupuje výrobky nebo užívá služby za jiným účelem než pro podnikání s těmito výrobky nebo službami*“.

Podnik by se měl nejprve zaměřit na to, u jaké skupiny chce výzkum spokojenosti uskutečnit. Z různých důvodů není možné měřit spokojenost u všech zákazníků a musí být tedy proveden výběr určité skupiny, která bude výzkumu podrobena. Pro výběr této skupiny musí být definována kritéria tohoto rozhodnutí – např. je zvolena skupina s největším podílem na celkových tržbách organizace apod. Definování zákazníků je úzce spjata s dalšími kroky měření zákaznické spokojenosti. Není proto možné objektivně zkoumat znaky spokojenosti zákazníků, pokud podnik jistě neví, kdo jsou jeho zákazníci (Nenadál, 2004).

Návrh a tvorba dotazníků

Dotazníky jsou základním nástrojem zjišťování a měření zákaznické spokojenosti. Dotazník musí být navržen s ohledem na cílovou skupinu a na zvolenou oblast dotazování. Pokud je dotazník navržen špatně, může dojít až ke znevážení celého měření. Z tohoto důvodu by měla být tvorbě dotazníku věnována adekvátní pozornost. Mezi základní kroky při tvorbě dotazníku patří:

- určení otázek pro dotazníky,
- volba vhodného formátu dotazníku,
- popis vstupních informací pro respondenty,
- definitivní uspořádání dotazníků (Nenadál, 2004).

Určení otázek pro dotazníky

Dotazník by měl být sestaven z dostatečně konkrétních a srozumitelných otázek, které umožňují jednoznačnou kvalifikaci míry spokojenosti. V dotazníku zákaznické spokojenosti je třeba se vyhýbat sugestivním dotazům či otázkám, které mají nejednoznačný význam. Neměly by se používat odborné výrazy, kterým nemusí každý z dotazovaných rozumět. Dotazník by měl obsahovat takové otázky, které umožňují tazateli vyhodnotit celkovou zákaznickou spokojenost i dílčí atributy zákaznické spokojenosti (Hammond, 2005).

Na začátek dotazníku by měly být umístěny hned po vstupních informacích otázky souhrnného charakteru. Tyto otázky umožňují určit chování zákazníků v budoucnosti, jako např. opakovaná návštěva dealerství poskytujícího servisní služby. Následovat by měly

otázky, které se zaměřují na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými atributy, a otázky sociálně demografické, sloužící k segmentaci zákazníků dle věku, pohlaví, profese, vzdělání atd. Optimální množství otázek nejde univerzálně určit. Platí ale, že čím méně otázek dotazník má, tím je vyšší ochota respondentů na něj odpovídat. V dotazníku by neměly chybět otázky dotazující se na spokojenost nadefinovaných atributů spokojenosti zákazníků (Kozel, 2011).

Při tvorbě dotazníku a výběru vhodných otázek a škály odpovědí by se nemělo spoléhat pouze na interní názory, vzdělání a zkušenosti. Dotazník, správná volba a pořadí otázek, vhodné škály odpovědí a pochopitelnost a logičnost, to vše by mělo být ověřeno na skutečných respondentech. Pro tyto účely je vhodné použít kvalitativní metodu „focus customer groups“ neboli diskusi v ohniskových skupinách, viz kapitola 1.3.2. Prostřednictvím reprezentativního vzorku zákazníků se získají správné okruhy témat pro formulaci otázek, příp. se otestuje hrubý návrh dotazníku. Zákazníci pod vedením speciálně vyškoleného moderátora otevřeně a bez cenzury vyjadřují své názory, postoje a emoce, které se vztahují k vyplňování dotazníku. Díky tomu je možné zjistit, jak lidé smýšlejí, co ovlivňuje jejich názor atd. Míru tohoto vlivu, respektive počet lidí, kteří zastávají určitý názor, z tohoto typu výzkumu odvodit nelze, ani to není jeho cílem. Respondenti by měli být vybráni dle kritérií definovaných zadavatelem výzkumu, aby odpovídali reprezentativnímu vzorku zákazníků zadavatele. Z více důvodů je také dobré, aby se respondenti navzájem neznali. (Kozel, 2011).

Volba vhodného formátu dotazníku

Formát dotazníku vyjadřuje uspořádání umožňující pomocí použité škály hodnotit míru spokojenosti. V praxi se rozlišuje formát check-listů, Likertův, verbální a numerický, z nichž každý má určité klady a zápory (Nenadál, 2004).

Formát check-listů je velmi jednoduchý formát, ve kterém respondenti volí pouze ze dvou možností (např. ano – ne, spokojen – nespokojen). Nevýhodou je, že není možné pomocí tohoto formátu určit přesnější kvantifikaci míry spokojenosti, neboť neumožňuje objektivní zpracování získaných dat (Nenadál, 2004). Formát check-listů ukazuje Tabulka. 1.

Tabulka 1: Formát check-listů

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>	Spokojen	Nespokojen
--	-----------------	-------------------

Zdroj: zpracováno podle Nenadál (2004)

Formát Likertův disponuje vymezením přesných hraničních hodnot pro pozitivní a negativní vnímání zákazníkem. Umožňuje také škálovou evaluaci. Otázka dotazníku je tvořena výrokem o určitém stavu atributu spokojenosti. Zákazníci označením odpovědi vyjadřují intenzitu a směr svého názoru. Tento formát přináší spolehlivé výsledky, ale nevýhodou je, že škála nemusí být bezchybně pochopena. Může také omylem vést pouze k pozitivnímu hodnocení (Nenadál, 2004). Likertův formát ukazuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Formát Likertův

<i>Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné</i>	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
--	----------------------	----------------------	-----------------------------------	------------------------	------------------------

Zdroj: zpracováno podle Nenadál (2004)

Verbalní formát je odvozen od formátu Likertova a znázorňuje jej Tabulka 3. Otázky v dotazníku jsou v případě tohoto formátu definovány jako jednotlivé atributy spokojenosti. Respondenti potom označují stav své spokojenosti. Výhodou tohoto formátu je jeho srozumitelnost a snadná kvantifikace míry spokojenosti (Nenadál, 2004).

Tabulka 3: Verbální formát

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
--	-----------------------	-----------------	-------------------------------------	-------------------	-------------------------

Zdroj: zpracováno podle Nenadál (2004)

Posledním formátem je formát numerický, vyjadřující nejpřesněji míru spokojenosti. Je použitelná při kterékoli metodě sběru dat. Pětistupňové číselné hodnocení, které asociuje posouzení školního prospěchu, respondentům zajišťuje jeho snadné pochopení (Nenadál, 2004). Ukázku numerického formátu dotazníku zobrazuje Tabulka 4.

Tabulka 4: Numerický formát

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>				
Velmi spokojen				Velmi nespokojen
1	2	3	4	5

Zdroj: zpracováno podle Nenadál (2004)

Ve všech případech je důležité si uvědomit, že více než pětistupňová škála znamená přílišnou náročnost na pochopení dotazovaných respondentů (Nenadál, 2004).

Popis vstupních informací pro respondenty

Popis vstupních informací pro respondenty je zásadní pro správné vyplnění dotazníku, zejména pokud jde o dotazování poštou nebo elektronicky, kdy se respondent v případě nepochopení nemůže zeptat zadavatele dotazníku. Tyto informace na samém začátku dotazníku jsou klíčové pro spolehlivé získávání správných odpovědí a zajišťují srozumitelný návod pro vyplňování dotazníku. Pomáhají také vysvětlovat účel výzkumu a následné využití získaných dat, což může vést k větší ochotě a motivaci respondentů na dotazník odpovídat. Důležitou funkcí je také zdůraznění důvěrnosti získaných dat o respondentovi. V neposlední řadě informují respondenty o tom, jakým způsobem by měli dotazník odevzdat atd. (Nenadál, 2004).

Definitivní uspořádání dotazníku

Před samotným sběrem dat je nutné dotazník otestovat. Spuštěním dotazníku by mělo dojít k jeho přezkoumání a ověření. Testování by nemělo být provedeno tvůrci dotazníku, ale nezávislými osobami, které ovšem mají odborné znalosti pro adekvátní posouzení dotazníku. Tyto osoby mohou odhalit nedostatky a případně navrhnout, jak dotazník vylepšit, zpřehlednit a zjednodušit. Tento krok by v žádném případě neměl být podceňován (Nenadál, 2004).

Při přezkoumání dotazníku by se odpovědné osoby měly zaměřit na jednoznačnost a srozumitelnost otázek a použitých hodnotících škál, na délku dotazníku a logickou posloupnost otázek. Smysl otázek v dotazníku by měl být zřejmý nejen osobám, které

dotazník vytvořili, ale také respondentům. Jedním z hlavních parametrů kvalitního a úspěšného dotazníku je také jeho funkcionalita a atraktivní design (Nenadál, 2004).

Určení velikosti výběru

Stanovení velikosti výběru respondentů je klíčové, protože ve většině případů není podnik schopen zařadit do výzkumu všechny zákazníky tvořící tzv. **základní soubor**. Zjišťování spokojenosti u všech zákazníků není v mnoha případech možné, protože je to pro podnik nákladné a časově náročné. Zkoumání základního souboru v případě, že je to možné, poskytuje organizaci data s vysokou vypovídací hodnotou. Pokud nejde vyčerpávající šetření uskutečnit, dochází k tzv. **vzorkování**. Tento pojem vyjadřuje proces výběru zákazníků, jejichž zkoumáním je možné s určitou mírou pravděpodobnosti dospět ke stejným výsledkům, jakých by bylo dosaženo při výzkumu na celém základním souboru (Nenadál, 2004). Výběrový vzorek v této situaci zastupuje základní soubor a s požadovanou spolehlivostí odráží názory a emoce všech zákazníků (Nenadál, 2004). Mezi dvě základní metody pro uskutečnění výběrového souboru patří úsudková metoda a statistické metody.

Úsudková metoda – nepravděpodobnostní výběr, který je závislý na rozhodnutí osob, které jsou vzorkováním pověřeny. Výběr pomocí této metody je zatížen větší chybovostí než výběr pomocí statistických metod. Tato metoda je výhodná pro podniky, které s měřením zákaznické spokojenosti začínají a nemají k dispozici žádná data z předchozích šetření,

Statistické metody – tyto metody umožňují definovat potřebnou velikost výběru a dokáží zajistit reprezentativnost zvoleného vzorku respondentů. Nejčastěji používanou metodou je *metoda prostého výběru*, kde mají veškeré jednotky základního souboru totožnou míru pravděpodobnosti, že budou vybrány (Nenadál, 2004).

Metody sběru dat

Při výzkumu zákaznické spokojenosti mají podniky na výběr mezi množstvím metod sběru dat. Výběr metody je volen s ohledem na cíle zjišťování, počet respondentů, výši rozpočtu podniku a v neposlední řadě s ohledem na technickou úroveň vybavení podniku. Na výběru techniky sběru dat je závislá spolehlivost a validita získaných dat. Z tohoto důvodu by měl podnik volbě metody věnovat náležitou pozornost a zvážit všechny klady a zápory

jednotlivých metod (Nenadál, 2004). Níže budou vyjmenovány nejběžněji využívané metody:

- sběr dat prostřednictvím osobního rozhovoru se zákazníky,
- sběr dat s podporou telefonických rozhovorů,
- online dotazování.

Osobní rozhovor

Osobní rozhovor se zákazníky je jednou z nejobjektivnějších metod, ale současně také nejnákladnější metodou sběru dat. Tazatelé musí být pro komunikaci s respondenty speciálně proškoleni. Dotazování probíhá v terénu, na místě, kde je zákazníkovi poskytována služba. Kontakt „face-to-face“ neboli tvář v tvář zajišťuje vysokou míru odezvy, která se přibližuje až ke 100 %. Kvalita získávaných informací je na vysoké úrovni, protože kromě údajů o míře spokojenosti tazatelé zaznamenávají i další komentáře a nonverbální znaky. Negativem této metody je její finanční a časová náročnost a také, že někteří lidé nejsou ochotni sdělovat neznámým lidem své názory a emoce. Komplikované také může být dodržování struktury vzorku respondentů (Hague, 2003).

Telefonický rozhovor

Dotazování prostřednictvím telefonického rozhovoru je rozšířená metoda, která umožňuje navázat přímý styk s respondentem, rychlé zpracovávání získaných dat a dosahování vysoké míry odezvy. Tento druh získávání dat je využíván při plošných výzkumech. Nevýhodou této metody je nutnost chránit získané údaje v databázích a negativní postoj lidí k přijímání telefonátů z neznámých čísel. Jednou z překážek při dotazování touto metodou je, že respondent nemá vždy čas nebo náladu na telefonování v době, kdy se mu telefonista dovolá (Foret, 2012).

Online výzkum

Význam online výzkumu v posledních letech výrazně roste, a to zejména díky rostoucí oblíbenosti chytrých telefonů. Jde prakticky o modifikaci sběru dat tradiční poštou. Zasílání dotazníků online je výrazně levnější, a hlavně rychlejší v porovnání s klasickou poštou.

Značně rychlejší je také získávání vyplněných dotazníků. Velkou výhodou je, že respondent může sám rozhodnout kdy a kde bude dotazník vyplňovat. Pozitivní vliv na míru návratnosti vyplněných dotazníků má i možnost použití zajímavé, chytivé a uživatelsky příjemné grafiky, obrázků a barev, které bude respondenty bavit, což u předchozích dvou jmenovaných variant nebylo možné (Foret, 2012).

Nevýhodou metody je, že její úspěšnost je plně závislá na technické vybavenosti domácností chytrými telefony, počítači, tablety a internetem a na informační gramotnosti obyvatelstva. Tato metoda získávání dat je používána tehdy, je-li v zemi dostatečně rozvinutá internetová síť. Další podmínkou je, že podnik má dostatečnou e-mailovou penetraci. Negativem této metody sběru dat je, že se respondenti v případě, že některé otázky nerozumí, nemohou zeptat. Také kvalita odpovědí na otevřené otázky bývá často nízká (Hague, 2003).

Zpracovávání dat o spokojenosti zákazníků

Vyhodnocování a zpracování získaných dat je jednoznačně jednou z klíčových činností v procesu měření spokojenosti zákazníků. Pokud by zákazníci nebyli omezeni v tom, jakým způsobem vyjádří úroveň své spokojenosti, bylo by nutné vyhodnocovat nespočet rozdílných odpovědí. Proto by měla být zvolena vhodná škála viz kapitola 1.3.3. Metodika měření zákaznické spokojenosti. Škály mohou mít podobu hvězdiček, bodů, známek nebo slovní (Hague, 2003).

Nejrozšířenější formy kvantifikace úrovně spokojenosti zákazníků jsou indexy spokojenosti. Obecně vyjadřují poměr mezi optimem a realitou. Optimem se rozumí ideální hladina kladného vnímání. Realita je výsledkem měření spokojenosti zákazníků v konkrétním čase. Oba ukazatele musí být vyjádřeny v identických jednotkách (body nebo procenta). Význam indexů spočívá v garanci toho, že měření spokojenosti a analýza získaných dat bude v různých obdobích realizována identickým způsobem. Tím je zajištěna možnost porovnávání dat v čase (Foret, 2003). Pro analýzu získaných dat se také používají statistické metody nebo základní statistické charakteristiky. Jednou ze zmiňovaných charakteristik je například **aritmetický průměr**, který vypovídá o poloze výsledného hodnocení zákaznické spokojenosti u celého zkoumaného vzorku zákazníků v rámci zvolené hodnotící škály. Další charakteristikou je **rozpětí**, **medián** nebo **směrodatná odchylka**. Pro interpretaci získaných

výsledků se používají také různé tabulky nebo grafické výstupy v podobě sloupcových, výšečových či spojnicových grafů (Nenadál, 2004).

1.4 Zlepšování spokojenosti a rozvoj vztahů se zákazníky

Výsledky z výzkumu zákaznické spokojenosti přináší podniku klíčové informace o tom, jak je vnímána externími či interními zákazníky. Výsledky by měly mít pozornost manažerů podniku také proto, že ukazují, zda od minulého měření došlo k posunu v jejich vnímání. Zjištěné výsledky jsou základním dokumentem pro zkoumání kvality systému vedení. Vedou také k vytváření projektů, které mají za cíl konstantní zlepšování služeb, procesů, vztahů se zákazníky atd.

Zlepšování interních procesů má značný vliv na míru spokojenosti zákazníků a má pozitivní dopad na výkonnost podniku. Při rozhodování na základě získaných výsledků si podnik musí uvědomit, že při tomto procesu se mohou objevit určitá omezení. Proces měření spokojenosti zákazníků může být ovlivněn např. tím, že informace jsou získávány jen od vlastních zákazníků podniku, kteří nemají zkušenosti s konkurencí, a proto nemohou služby porovnávat. Časový nesoulad mezi sběrem dat a následným vyhodnocením lze považovat za problematický, protože zákazníci při dotazování promítají do svých odpovědí momentální emoční rozpoložení a pocity. Pokud dochází k dlouhým časovým intervalům mezi sběrem dat a vyhodnocováním výsledků, může jejich vnímání objektu již být zcela odlišné.

Přirozené se tedy postupně stávají progresivní trendy, při kterých se podniky snaží zapojit veškeré metodiky zvyšující úroveň a objektivitu měření spokojenosti. Monitorování a interpretace spokojenosti zákazníků, zaznamenávání jejich názorů, pocitů, postojů, očekávání a přání je jedním z nezbytných kroků na cestě k orientaci na zákazníka. Orientace na zákazníka je jednou z nejdůležitějších podmínek pro dlouhodobý úspěch každého podniku. Ať je zákazníkem podniku kdokoli (stávající nebo potencionální klienti podniku, obchodní partneři, zaměstnanci apod.), je nezbytné najít vhodný způsob, jak jej poznat, jak jej informovat a jak s ním komunikovat (Lehtinen, 2007). Jedním z těchto trendů je Customer Relationship Management. Významem CRM neboli řízení vztahů se zákazníky je získávat a udržovat co nejhodnotnější a pro podnik nejprospěšnější vztahy se zákazníky. Jedná se o velmi prozákaznický přístup, jehož cílem je vytvořit mezi podnikem

a zákazníkem pevný a na důvěře založený vztah. Důvodem, proč stále více podniků volí tento přístup, je generování výnosů, protože udržování stávajících zákazníků je výrazně levnější než získávání nových. Cílem CRM je poskytnout podniku co nej kvalitnější a nejkomplexnější informace, které pomohou vytvářet vzájemně prospěšné vztahy mezi zákazníky a podnikem. Mezi další cíle CRM patří např. rozpoznání, kdo je zákazníkem podniku a jeho priorit, zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků, zlepšení komunikace se zákazníky, nalezení nových obchodních příležitostí apod. (Lehtinen, 2007).

Strategie CRM představuje základní princip dlouhodobého rozvoje společnosti, sjednocuje filozofii podnikání a je základnou pro stanovení cílů nižším úrovním řízení. Je to způsob zacházení se zákazníky, s daty o zákaznících o prodejkách, potenciálech apod. CRM není jen informační systém, ale způsob práce a řízení podniku (Chlebovský, 2006).

CRM systém nabízí například následující výstupy:

- databáze zákazníků,
- sledování historie kontaktů se zákazníky,
- evidence obchodních případů, objednávek a jejich hodnoty,
- zprostředkování potřebných informací jednotlivým uživatelům pro snadnější uzavření lepšího obchodu,
- manažerské přehledy o vývoji zakázek, práci obchodníků, vyhodnocení zákazníků a jejich segmentů apod,
- motivační systémy pro obchodníky.

Jedním ze zdrojů dat je databáze získaná pomocí výzkumu zákaznické spokojenosti. Díky databázi je možné zákazníkům připravovat cílené nabídky a kampaně na míru jejich očekáváním, požadavkům a přáním (Dohnal, 2002).

2. Charakteristika vybraného výrobce automobilů a jeho sítě autorizovaných dealerství

Zkoumaný podnik je výrobně – obchodní subjekt, který se zabývá výrobou a prodejem osobních vozidel. Prodej vozidel probíhá na mnoha trzích celého světa prostřednictvím vybraných obchodních partnerů. Rovněž výroba není centralizovaná, tento podnik má výrobní závody v České republice a několik dalších po celém světě. Díky spolupráci se zahraničním partnerem mohou tyto výrobní závody vyrábět originální díly či kompletovat vozidla i jiných značek celého koncernu, do kterého tento výrobce patří.

Historie podniku začala na konci 19. století výrobou jízdních kol. Ve druhé dekádě 20. století došlo ke spojení se strojírenským podnikem, který umožnil sériovou výrobu a další technologický rozvoj podniku. Podnik se od té doby zabývá výhradně vývojem, výrobou vozidel a jejich komponentů a dílů a prodejem vozidel. Do tohoto podniku v poslední dekádě 20. století majetkově vstupuje silný zahraniční partner zabývající se rovněž vývojem, výrobou vozidel, komponentů a dílů a prodejem osobních, lehkých užitkových a nákladních vozidel pod několika značkami. Celkově tak tvoří jeden celek, využívající některé společné projekty v rámci vývoje vozidel, náhradních dílů a na některých trzích i společnou obchodní strategii.

Současná pozice tohoto výrobce je nejsilnější v České a Slovenské republice, kde má více jak 35 % podílu na trhu v prodeji nových osobních vozidel. Tento podnik se dlouhodobě umísťuje mezi prvními pěti nejúspěšnějšími společnostmi České republiky (Czech top 100, 2018) Rovněž patří k nejsilnějším zaměstnavatelům v rámci celé České republiky a je držitelem mnoha ocenění (Top zaměstnavatelé, 2019).

Tento podnik neustále hledá nová inovativní řešení pro zvýšení nejen efektivity výroby, ale i spokojenosti zákazníků – uživatelů a řidičů vozidel. Právě s vysokými prodejními čísly je úzce spojena široká síť autorizovaných dealerství. V současné době existuje přibližně 2 835 autorizovaných dealerství této značky (číslo nemusí být přesné, protože jejich počet se často mění) v 59 zemích celého světa. V České republice se jedná o více než 180 autorizovaných dealerství. Pro zajištění a kontrolu vysoké kvality a definovaných standardů potřebuje silný a efektivní nástroj pro výzkum a řízení zákaznické spokojenosti.

2.1 Popis vnitřního prostředí zkoumaného výrobce automobilů

V této kapitole bude popsáno vnitřní prostředí výrobce automobilů zkoumané značky. Budou definovány vztahy mezi autorizovaným dealerstvím, importérem a výrobcem zkoumané značky automobilů. Samostatná podkapitola bude také věnována hlavním rozdílům mezi autorizovaným a neautorizovaným dealerstvím.

Pro odhalení případného důvodu nespokojenosti a následné zavedení kroků pro zvýšení spokojenosti je důležitý také popis způsobů, jak výrobce řídí a ověřuje nastavenou kvalitu služeb a procesů, která by měla být platná pro všechna autorizovaná dealerství. Pro potřeby vysvětlení pořadí a logiky otázek aktuální verze dotazníku a následnou analýzu získaných dat s ohledem na silná a slabá místa dle klíčových otázek dotazníku bude detailně popsán výrobcem definovaný zákaznický proces, resp. jeho servisní část. Okrajově budou dále zmíněny pracovní pozice v servisu a školení personálu dealerství, které by mělo zajistit ustálené a neměnné chování a výkon personálu, a tedy poskytovanou kvalitu služeb. Aby bylo možné dealery a importéry vést k lepším výsledkům ověřeným výzkumem zákaznické spokojenosti, je třeba je motivovat. Tyto motivátory budou popsány v samostatné podkapitole.

2.1.1 Vztah výrobce, importér, dealer

Následující kapitola vysvětluje definice a zejména tržní vztahy mezi výrobcem, importérem a koncovým prodejním bodem (dealerem).

Výrobce, jinak také OEM, je výrobně obchodní společnost, který vozidla přímo vyrábí nebo montuje z dílů od jiných dodavatelů, stejně jako vybrané náhradní díly, které buď přímo vyrábí nebo nakupuje od jiných dodavatelů a ty následně prodává pod svojí obchodní značkou. Mezi další funkce výrobce patří tvorba obchodní strategie, její uplatňování a kontrola u obchodních partnerů v následném prodejním řetězci.

Při nastavení obchodní strategie musí výrobce vzít v potaz zejména legislativní specifika vlastní země působnosti, dále pak celní a daňovou problematiku zemí, ve kterých chce prodejní strategii uplatnit a v neposlední řadě i známost značky na daném lokálním trhu. Zejména z důvodu cel a daní mohou být výrobní závody konkrétní značky umístěny

v různých částech světa, nicméně uplatnění prodejní strategie se řídí tzv. centrálou konkrétní značky. Výrobce na jednotlivých trzích zřizuje tzv. importéry, obchodní společnosti buď přímo vlastněné výrobcem, nebo nezávislé, tzv. distributory. **Importér**, díky vlastnickému vztahu k výrobcí, uplatňuje prodejní strategii téměř nezměněnou, případně upravenou vždy po dohodě s výrobcem. Tento obchodní vztah se uplatňuje zejména na tradičních trzích výrobce, na trzích s velkým objemem prodaných jednotek nebo tam, kde došlo k výraznému rozvoji ve vnímání značky.

Distributor je rovněž obchodní společnost, ale vlastněná jiným subjektem než výrobcem a díky této nezávislosti může sledovat jiné obchodní zájmy a strategie než výrobce. Tento obchodní vztah se uplatňuje zejména na nových trzích, případně trzích s dobrou pozicí značky, ale malými objemy prodeje. Veškeré vztahy mezi výrobcem a importérem, případně distributorem vždy definuje uzavřená smlouva, která přesně vymezuje práva a povinnosti jednotlivých zúčastněných stran. Nedílnou součástí těchto smluv jsou pak dodatky o cenotvorbě, objemové dohody a v neposlední řadě i dohody o uplatňování záruk výrobce.

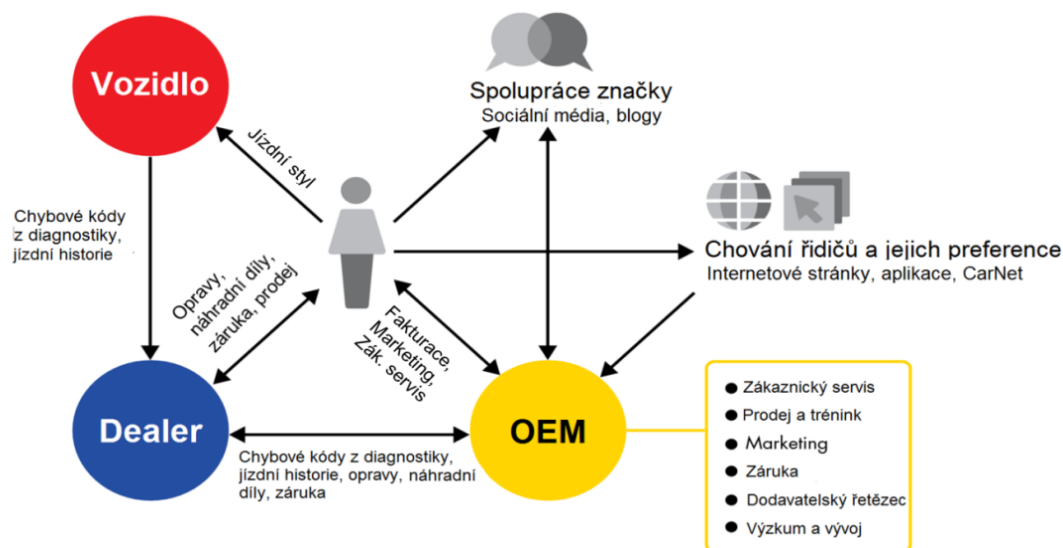
Dealer / koncový prodejce je obchodní společnost většinou nezávislých právnických osob, které uzavírají smlouvy s importérem / distributorem o zastupování značky v určitém regionu. Dealer je klíčovým prvkem celého prodejního procesu, protože jedině zde se zákazník fyzicky dostane do kontaktu se značkou, a hlavně se samotným výrobkem.

Výrobce řídí svoji prodejní strategii pomocí předpisů, tzv. standardů, jejichž plnění u dealerů pak prostřednictvím jednotlivých importérů kontroluje. Těchto standardů je celá řada, v oblasti servisních služeb se jedná zejména o velikost a vybavení servisních míst, stanovení servisních postupů, školení servisního personálu a nastavení měření zákaznické spokojenosti (více detailů viz kapitola 2.1.3 a 2.1.5). V případě dodržování těchto standardů je dealer oprávněn a zároveň povinen označit svoje místo předepsaným způsobem, např. přizpůsobit celkovým vzhledem budovu (fasáda, vstupní portál atd.), pylony s logy výrobce, vnitřní vybavení zákaznické zóny apod. Dodržování těchto standardů je důkladně kontrolováno různými metodami od pravidelných návštěv auditorů přes účast na školení a certifikaci znalostí servisního personálu až po monetizaci výsledků měření zákaznické spokojenosti.

Importér každý rok uzavírá s dealerem cílovou dohodu, kde definuje základní KPI's v oblasti servisních služeb, jako jsou např. objemy odebíraných náhradních dílů, školící plány pro servisní personál a očekávané výsledky zákaznické spokojenosti. Dlouhodobé nedodržování těchto standardů a předpisů může vést až k výpovědi smlouvy o zastupování značky.

Existuje několik výjimek z výše uvedených vztahů, a to zejména v případě, kdy výrobce zřizuje prodejní jednotku přímo v mateřské zemi. Potom výrobce a importér v dané zemi není nijak oddělen a obchodní strategie výrobce je naplňována přímo. Druhou výjimku tvoří vlastní prodejní místa zřizovaná přímo importéry v jednotlivých zemích. Není však vyloučeno, že v dané zemi mohou být i nezávislí prodejci, kteří stejně jako ve výše popsaném vztahu importér – dealer fungují. Celkové rozložení a druhy celého prodejního řetězce určuje vždy centrála výrobce.

Budovat, a hlavně udržet si zákaznickou spokojenost a loajalitu ke značce, je v oblasti automotive obzvláště složité, především kvůli skupinám vzájemných vztahů OEM – (importér) – dealer, dealer – zákazník, zákazník – péče o zákazníky u OEM, zobrazených na Obrázku 7.



Obrázek 7: Vztahy v automotive
Zdroj: zpracováno podle Informatica (2013)

Jak je z obrázku výše zřejmé, nejdříve je nutné u zákazníka začít budovat loajalitu ke značce, např. prostřednictvím kvality vozů nebo vhodně zvolené marketingové komunikace. Následuje budování loajality vůči dealerství pomocí poskytování kvalitních služeb při prodeji nebo servisu nebo díky vstřícnému chování zaměstnanců.

2.1.2 Autorizované vs. neautorizované dealerství

Rozdíl mezi autorizovaným a nezávislým neboli neautorizovaným autoservisem se určuje zejména získáním oprávnění výrobce automobilů, jeho certifikací a tím i dodržováním standardů servisních služeb předepsaných výrobcem. Autorizovaný servis má přístup k ucelému servisnímu know-how a je vázán k udržování standardů, např. používat předepsané vybavení a účastnit se povinných školení. Tyto závazky mohou být často překážkou pro re-certifikaci konkrétního servisního místa. O autorizaci může požádat jakýkoliv servis, který splní podmínky dané výrobcem. Výrobce po splnění podmínek musí tomuto servisnímu místu certifikaci přiznat. Na druhou stranu i neautorizovaný servis musí mít přístup k základním servisním manuálům (za poplatek uveřejněný výrobcem).

Záruční podmínky na vozidlo se dělí podle obchodního vztahu definovaného podle typu zákazníka. Pro „retail“, tedy prodej koncovým fyzickým osobám, se uplatňují jiné záruky než v obchodním, tzv. B2B vztahu. Obecně pro „retail“ prodej platí, že výrobce poskytuje na vozidlo základní záruku limitovanou 2 roky, případně počtem najetých kilometrů. Pro splnění této záruky je třeba dodržovat předepsané servisní intervaly, buď po ujetí předepsaných kilometrů, nebo jinak definovaném intervalu. Většina moderních vozidel je již vybavena zařízením, které tento termín sleduje a řidiče upozorní na blížící se interval předepsané servisní prohlídky. Tu lze provést v autorizovaném servisním místě, případně v neautorizovaném servise, ale pouze pomocí kvalitativně srovnatelných náhradních dílů. Potvrzení této prohlídky se zaznamenává přímo do servisní knížky vozidla, v případě autorizovaných servisů jde o zápis do tzv. elektronické servisní knížky, kde všechny údaje o vozidle jsou sdíleny přímo s výrobcem. V případě řešení vážnějšího poškození vozidla a rozhodování o uznání záruční opravy musí pak provozovatel vozidla, který prováděl předepsané servisní prohlídky v neautorizovaném servisu, dokazovat, že byl dodržen předepsaný servisní postup a byly použity kvalitativně srovnatelné díly. Na základní záruku

může pak výrobce nabízet i rozšířenou neboli prodlouženou záruku za úplatu, případně jako bonus při koupi vozidla.

Obecně je ve společnosti stále silně rozšířený názor, že neautorizovaný servis je levnější než autorizovaný. Cenová politika autorizovaných a neautorizovaných servisních míst je diskutované téma primárně proto, že ceny za servisní úkon skládající se tradičně ze dvou položek (materiálová a cena lidské práce) se v rámci různých autorizovaných i neautorizovaných servisů může dramaticky lišit. Výhodou autorizovaného servisu je, že většina servisních úkonů je výrobcem pevně dána a téměř každý servisní úkon je přesně rozepsán. Zjednodušeně lze říci, že v servisní síti jednoho výrobce by konkrétní servisní úkon měl být ohodnocen stejnou časovou dotací. U neautorizovaných servisů, které nemají žádné časové normy na předepsané úkony, může dojít k situaci, kdy za stejný servisní úkon, prováděný stejnými pracovními postupy a za použití kvalitativně srovnatelných, ale levnějších dílů, bude zákazníkovi účtováno více. Velký rozdíl mezi autorizovým a neautorizovaným servisním místem je zejména ve zpracování zpětné vazby na provedený úkon. Výrobce a tím i jeho autorizovaná servisní síť se aktivně podílí na sběru zákaznické zkušenosti na rozdíl od neautorizovaného servisu, kde případnou nespokojenost není až na výjimky příliš s kým řešit.

2.1.3 Řízení kvality v síti autorizovaných servisů zkoumané značky

Výrobce předepisuje **standards a předpisy**, které musí servisní místa bezpodmínečně dodržovat. Tyto předpisy se týkají jak velikosti servisní plochy podle plánované kapacity servisních operací, tak samozřejmě dílenského vybavení, speciálního dílenského nářadí a v neposlední řadě s tím úzce souvisejícího chování a školení personálu. Školení personálu se rozděluje na technické a netechnické. Chování a školení personálu je věnována kapitola 2.1.5.

Každý importér má k dispozici přesný seznam pracovníků jednotlivých servisních míst i s jejich pracovním zařazením tak, aby dokázal efektivně řídit jejich vzdělávání a strukturovaně prohluboval znalosti celé servisní sítě. Všechny standardy má jak výrobce, tak importér právo kontrolovat. Tuto podmínku si vždy stanovuje v dealerské smlouvě.

Ke kontrole – tzv. **audit** – využívá výrobce / importér buď vlastní personální zdroje, případně může tento úkon zadat nezávislému podniku, který má s prováděním auditu na lokálním trhu hlubší zkušenosti. Při zjištění nedostatků během auditu se tyto nedostatky zapisují do auditorského protokolu spolu s navržením vhodného opatření, úkoly a termínem jejich splnění. Každé takto auditované místo musí pak do předem definovaného data prokázat uplatnění těchto opatření a výrobce nebo importér si toto ověřuje přímou kontrolou auditora nebo pomocí definovaných dokumentů. Konkrétní auditorský manuál je rovněž zpracován velmi podrobně a osoby provádějící audit jsou pro tyto účely pečlivě školeny. Průběh auditu je zaznamenán do protokolu, včetně zjištěných nedostatků a termínem jejich odstranění. Tento protokol je pak konzultován s vedením dealerství, které se k tomu vyjádří. Dále se distribuuje importérovi, zejména do oddělení správy a rozvoje sítě „Network development“ a terénním pracovníkům importéra „Field Force Manager“, kteří provádějí pravidelné návštěvy a kontrolují nápravu zjištěných nedostatků.

Auditorský protokol se zabývá následujícími parametry. **Management** – v této sekci se audit zaměřuje zejména na způsob vedení, vyhodnocování a plnění daných cílů, na kvalitu práce s informacemi od zákazníků (výzkumy spokojenosti), přístup k řešení stížností a reklamací, kvalita dodavatelů externích služeb (např. lakoven) a v neposlední řadě i na strukturu dealerství z hlediska obsazenosti předepsaných pozic a funkcí.

Servisní personál a jeho kvalifikace – v předchozím bodě bylo kontrolováno, zdali v dealerství jsou obsazeny všechny předepsané pozice a funkce, zde se kontroluje, zda počet pracovníků odpovídá kapacitě dealerství – např. počet mechaniků na počet servisních zakázek apod. Zároveň se kontroluje i kvalifikace jednotlivých pracovníků v rámci systému vzdělávání a školení předepsaných výrobcem. Systém pravidelného vzdělávání a školení vede každý importér v globálním systému výrobce jmenovitě po jednotlivých pracovnících dealerství. Lze říci, že v každém okamžiku má výrobce přehled o stavu školení pracovníků každého dealerství. Podle standardu daného výrobce musí být na každém dealerství funkce „Training coordinator“, který sleduje kvalifikaci jednotlivých pracovníků dealerství a informuje je o nově vypsanych školeních nebo o nutnosti školení návazných. Nedílnou součástí personálu servisu jsou i pracovníci v oblasti prodeje náhradních dílů. I pro tento personál, stejně jako pro servisní, platí předepsaný počet osob, definovaná hierarchie a předepsaný počet školení.

Kontakt se zákazníkem se zaměřuje primárně na vybavení dealera neboli servisního místa z hlediska vnímání pohodlí zákazníkem. Všechny prvky, které mají být instalovány, jsou dány standardem, který dealer musí plnit. Zde se kontroluje např. správná velikost a umístění poutačů na fasádě, jejich kombinace s jinými značkami (sesterskými nebo i jinými), kvalita instalace a jejich funkčnost (např. osvětlení), velikost parkovací plochy pro zákazníky (v souvislosti s průměrným počtem servisních zakázek za měsíc), vybavení čekací zóny podle předepsaného standardu, čistota čekací zóny, ale i vnějšího okolí dealerství (např. nesmí být v dohledu zákazníka vozy čekající na opravu karosérie, nesmí být v dohledu zákazníka odpadový materiál apod.), čistota budovy (fasáda nesmí být znečištěna), dále se kontroluje i čistota a uspořádání na samotném pracovišti servisu (uklizené nářadí a přípravky – zejména na speciální přípravky je definována ukládací plocha s přesným zařazením), a celkový dojem, kterým dealerství na zákazníky působí. Do této kategorie se řadí i počet a kvalita náhradních vozidel, jejich dostupnost (existuje předpis, jakou kategorii neboli třídu vozidla musí zákazník dostat), počet najetých kilometrů a stáří náhradního vozidla.

Dále se kontroluje dostupnost systémů předepsaných výrobcem, jejich aktuálnost a rovněž i schopnost personálu s těmito systémy pracovat, stejně jako pečlivost při zadávání informací (garanční systémy, systém rozpadu náhradních dílů, systém pro evidenci pracovních úkonů apod.). V neposlední řadě se kontroluje samotné dodržování předepsaného zákaznického procesu (viz kapitola 2.1.4, Obrázek 8), včetně příslušné dokumentace (předávací protokol podepsaný zákazníkem a správnost a kompletnost vyplněných údajů na zakázce). Počet takto kontrolovaných dokumentů je opět definován vnitřním předpisem a je závislý na průměrném počtu servisních zakázek.

Kvalita opravy souvisí s vlastním prováděním oprav a dodržováním předepsaných standardů při provádění oprav. Kontola začíná správným využíváním bezpečnostních a ochranných pomůcek v interiéru i exteriéru vozidla (v interiéru se předchází znečištění využíváním různých jednorázových potahů na volant, sedačku nebo podlahu, v exteriéru se předchází drobnému poškození karosérie využíváním speciálního zakrytí podle jednotlivých modelů vozidel). Dále se kontroluje zabezpečení dílů, určených na opravu přímo u servisní zakázky (ukládání dílů ve skladu je popsáno v odstavci níže), uložení dílů při konkrétní práci s těmito díly, nepoškozenost, kompletnost a čistota dílenského vybavení (zda-li pracovní stanice je řádně vybavena a udržována v čistotě), zda-li jsou předepsaná

zařízení třetích stran homologována, pravidelně kalibrována, odpovídající posledním požadavkům výrobce, zdali obsluhující personál má k těmto zařízením odpovídající školení nebo certifikaci. Rovněž se v této kapitole audit zaměřuje na kontrolu stavu odtahového vozidla (stáří, počet najetých kilometrů, značka, vnější označení, vybavení vozidla pro zásah) a příslušná školení a certifikace obsluhujícího personálu.

Náhradní díly se kontrolují z hlediska označení specializovaného místa prodeje náhradních dílů a uspořádání a čistoty pultu pro prodej náhradních dílů. Pokud má dealerství zřízen velkoobchodní prodej včetně závazky vlastním vozidlem, tak i stav, stáří, počet najetých kilometrů a předepsané označení takového vozidla. Dále se kontroluje ukládání náhradních dílů ve skladu, jejich označení, příprava na výdej na denní zakázky servisu, příprava a balení pro velkoobchodní prodej. Sleduje se také ochrana při skladování s přihlédnutím ke skladování nebezpečného materiálu (oleje, paliva, autobaterie apod.) a jejich trvanlivost a životnost (např. autobaterie). Vlastní část kontroly tvoří díly uplatňované v rámci reklamačního řízení, jejich výměny a postup likvidace.

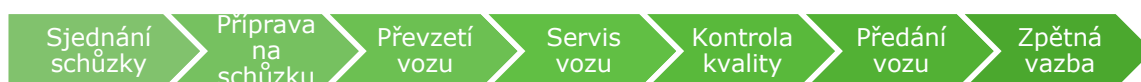
Jako další z kontrolních mechanismů k ověření dodržování standardů se používá tzv. **Mystery shopping**. V oblasti servisních služeb se rovněž používá výraz „Phantom testing“. Jedná se o kontrolní mechanismus, během kterého se kontroluje celý proces servisní zakázky. Na předem vybraném, případně na skutečném zákaznickém vozidle, se odborně instaluje jednoduchá závada a zkoumá se dodržování standardního postupu při odstraňování závady. Nejde pouze o technické řešení, ale o celý komunikační proces se zákazníkem.

Při dlouhodobém neplnění definovaných standardů může dojít až k výpovědi dohody o zastupování a odebrání označení „autorizovaný servis“. V případě odebrání tohoto označení nesmí již servis provádět rozsáhlejší servisní práce při zachování záruky na vozidlo a rozhodně nesmí provádět záruční zásahy na vozidle. Pokud by tak i nadále činil, může dojít ke ztrátě záruky na vozidle zákazníka. Dále nesmí budit dojem, že se jedná o autorizovaný servis a musí sejmout veškeré označení, které by mohlo vést k mylnému dojmu, že jde o autorizované dealerství.

2.1.4 Zákaznický proces, vztah se zákazníkem

Zákaznický proces je reflexe zákaznických očekávání a potřeb do procesů podniku. Výrobce při tvorbě zákaznického procesu sleduje potřeby zákazníka a převádí je na procesy a chování zaměstnanců servisního partnera. Zákaznický proces se definuje jako přístup značky k zákazníkovi celkově, tedy jak v oblasti akvizice nových klientů, tak v oblasti prodeje a poprodejních služeb. Cílem výrobce je tento proces monitorovat nejen pomocí systému vnitřní kontroly, ale zejména pomocí přímé vazby na zákazníka neboli výzkumem zákaznické spokojenosti, viz kapitola 2.2.

Zákaznický proces se dělí na předprodejní, prodejní a servisní část. Každá část má určitý počet bodů, v jejichž rámci mají jednotliví pracovníci předepsané úkony. Jedná se vždy o ty části procesu, při kterých pracovník přichází do styku se zákazníkem (při objednání do servisu, při předání vozu do servisu, při převzetí vozu ze servisu), a to buď osobně nebo prostřednictvím komunikačních technologií. V rámci **servisní části** zákaznického procesu je těchto bodů celkem sedm a znázorňuje je Obrázek 8 – sjednání schůzky, příprava na schůzku, převzetí vozu do servisu, servis vozidla, kontrola kvality, předání vozu zpět zákazníkovi a zpětná vazba od zákazníka. Každý jednotlivý bod procesu má samostatný vliv na spokojenost zákazníků.



Obrázek 8: Servisní část zákaznického procesu zkoumané značky
Zdroj: zpracováno podle interních materiálů zkoumaného podniku

Sjednání schůzky je prvním bodem poprodejní části servisního procesu. Jde o bod klíčový, protože se jedná o první interakci dealera se zákazníkem. Zákazníka je v tomto kroku třeba přesvědčit, že má podnik nejen skvělé produkty, ale že také poskytuje výjimečné služby. Dealer by měl zákazníkovi objednavce věnovat náležitou pozornost a zjistit co nejpřesněji jeho přání, potřeby a očekávání. Současně je také správný okamžik nabídnout další doplňkové služby vhodné pro vůz zákazníka. Standardy, které jsou nastaveny pro sjednání schůzky, odráží očekávání zákazníka, který si představuje maximální dostupnost kontaktní telefonické linky na objednání, tzn. pravidlo maximálně 3 vyzvánění telefonu a poté

přihlášení operátora na telefonní lince. Následuje představení jménem podniku a jménem servisního poradce, který přijímá objednávku. Následuje identifikace zákazníka a jeho vozu a zjišťování jeho aktuálních potřeb. Základní zjištění potřeb je důležité pro stanovení vhodného termínu jak pro zákazníka, tak i z hlediska kapacity servisu a rychlosti opravy. Na konci rozhovoru operátor vše ještě jednou potvrdí a ujistí se, že je vše řádně domluveno.

Moderní a stále častěji používanou metodou je online objednávání, které z hlediska interakce dělíme na aktivní nebo pasivní. Aktivní metoda objednání spočívá v objednání na přesný den a čas bez nutnosti další interakce s operátorem a vybraný čas je považován za závazný. Pasivní metoda spočívá v „projevu přání ideálního termínu“ opravy a následného potvrzení operátorem – telefonicky nebo e-mailem. Rovněž je velmi důležité zjistit požadavek zákazníka na mobilitu – zdali je třeba řešit odvoz zákazníka či jeho požadavek na zapůjčení náhradního vozidla ze servisu, které by mělo být stejné nebo vyšší třídy, než je aktuální vozidlo zákazníka.

Druhým krokem je **příprava na schůzku**, kterou provádí servisní poradce. Ten by měl řádně evidovat informace od zákazníka, jeho požadavky ohledně servisu nebo např. náhradní mobility apod. Během přípravy by měl také zkontrolovat, zda jsou dostupné všechny potřebné díly nebo je třeba je objednat, aby čekací doba na opravu vozidla byla co nejkratší. Čím lépe je servisní poradce připraven, tím snadněji probíhají další kroky procesu. V tomto bodě je cílem připravit se na schůzku tak, aby přijímací technik eliminoval veškeré možné prostoje při interakci se zákazníkem – např. vyhledávání VIN vozidla / zákazníka v interním systému (VIN vozidla / RZ lze získat již v předchozím kroku servisního procesu), adresu zákazníka a jeho kontakty lze pouze ověřit, dále podle informací z předchozího bodu ověřit zadání.

Při **převzetí vozu** do servisu je klíčová přesná definice a formulace rozsahu nutných prací, příprava a přijetí objednávky a následné podepsání objednávky zákazníkem. Servisní poradce by měl v zákazníkovi vzbudit důvěru v profesionalitu celého dealerství. Zákazníkova důvěra v pracovníky dealerství a nastavené procesy pomáhají akceptovat rozsah a obsah smluvených prací na vozidle a tomu odpovídající cenu. Tím se také minimalizuje případná nedorozumění se zákazníkem. Také to pomáhá k lepšímu plánování vytíženosti dílny a potřeby náhradních dílů. Zde poprvé dochází k osobnímu setkání zákazníka nejen s přijímacím technikem, ale v podstatě k setkání s celým systémem značky.

V současné mobilní době se automaticky nepředpokládá, že zákazník své vozidlo servisuje v místě jeho nákupu. Proto je nutné pro zákazníka vytvořit maximálně možné příjemné prostředí, aby čas, který v dealerství stráví, nevnímal jako zbytečnou ztrátu svého času. Strávený čas v autorizovaném dealerství mu standardně zpřijemňuje wifi připojení na internet, možnost drobného občerstvení, lahodná káva, pohodlné posezení, čisté toalety, soukromé zóny, příjemná a klidná hudba apod.

Skutečný příjem opravy začíná setkáním s recepční celého dealerství, která zákazníka správně nasměruje ke konkrétnímu přijímacímu technikovi, případně jej usadí do čekací zóny, je-li přijímací technik zaneprázdněn předchozím zákazníkem. Je nutné znovu ověřit očekávání zákazníka na náhradní mobilitu a začít tento požadavek řešit (příprava zápůjčního vozidla / zajištění odvozu zákazníka). Přijímací technik by měl být schopen dodržet časový plán a termín, na který je zákazník objednan. Pokud je předpoklad, že technik nestihne časový plán, je třeba zákazníka dostatečně informovat, omluvit se mu a ujistit se, že zákazníkovi toto zpoždění nezpůsobí nějaké následné komplikace. Samotný příjem vozidla by měl být již předem připravený v systému (identifikace zákazníka, vozidla a nahlášené závady) a jednotlivé údaje by měly být už pouze ověřeny. Toto může probíhat buď na pracovišti, nebo cestou k vozidlu pomocí mobilního zařízení. U vozidla je třeba zjistit stav vozidla (vždy se pořizují fotografie celého vozu a případného poškození), zapsat počet kilometrů a stav nádrže. Pokud zákazník přichází s požadavkem na nestandardní opravu, je třeba závadu přesně identifikovat – pomocí testovací jízdy, vyzkoušení nefunkčnosti, ověřením závady atd. Z hlediska následného odstraňování je tato informace nezbytná a přijímací technik musí mít vlastní zkušenost, kterou následně předá servisnímu technikovi. Zároveň se přijímací technik ujistí, že správně pochopil zákaznicko očekávání. Po zjištění požadavků se přijímací technik se zákazníkem vrací na pracoviště, kde dojde k informování o předběžné ceně opravy, termínu dokončení a zajištění požadavků na mobilitu při převzetí vozidla (podmínky vrácení zápůjčního vozidla, požadavek na vyzvednutí v místě určeném zákazníkem). Podpis pod zakázkou může být buď elektronický s následným odesláním v elektronické podobě, či skutečným podpisem na tištěnou zakázku. Následuje asistence k řešení mobility (předání zápůjčního vozidla nebo pick-up servis) a rozloučení. Vozidlo je následně převezeno do servisního zázemí a dojde k pře-nastavení pozice sedadla řidiče. Pro zvýšení komfortu zákazníka se doporučuje pamatovat si jeho nastavení a při předávání toto nastavení vrátit zpět.

Servis nebo oprava vozidla musí přesně odpovídat údajům uvedeným na odsouhlasené zakázce. Pokud je později na vozidle objevena další závada, která nebyla identifikována při předávání vozu do servisu a není tedy ani uvedena na sjednané objednávce, je servisní poradce povinen o této závadě zákazníka informovat. Zákazník se vyjádří, jestli si přeje zakázku o nově nalezenou položku rozšířit nebo ne. V tomto bodě dochází k interakci se zákazníkem výhradně v případě nestandardní, většinou problémové situace, jako je zjištění dodatečné závady a tím i zvýšení ceny za opravu, prodloužení termínu opravy apod. Proto je třeba jednat se zákazníkem maximálně citlivě. Vždy je třeba změny jasně formulovat a nechat zákazníkem potvrdit, že změnu pochopil a souhlasí s ní.

Kontrola kvality se dělí na kontrolu jednotlivých bodů v odsouhlasené zakázce a fyzickou kontrolu na dílně. Díky této dvojité kontrole se minimalizuje pravděpodobnost, že dojde k opakované opravě a k nespokojenosti zákazníka. V tomto bodě opět neprobíhá přímá interakce se zákazníkem, ale tento bod je klíčový pro spokojenost zákazníka. Z pohledu zákazníka je důležité vyřešení všech jeho požadavků. Zde je zásadní, aby technik, který od zákazníka vozidlo přijímal, ho také předával a předem se ujistil, že závada byla skutečně odstraněna.

Při **předání vozu** ze servisu zpět zákazníkovi je důležité, aby zákazník opouštěl dealerství spokojený se servisem nebo opravou, s přístupem personálu a také s pozitivními pocity ohledně správné značky, dealerství i modelu vozu. Servisní poradce musí zákazníkovi detailně a srozumitelně vysvětlit všechny provedené práce na vozidle i jejich cenu. Nedostatečné vysvětlení faktury v této fázi procesu má silný vliv na zákaznickou spokojenost. Při předávání vozu zpět zákazníkovi probíhá podobná interakce zákazníka s dealerstvím jako v bodě převzetí vozu do servisu. Velkým rozdílem je postup a pořadí, kdy zákazník odchází v doprovodu přijímacího technika k vozidlu. Při předání vozidla přichází nejprve komunikace s přijímacím technikem ohledně uzavření zakázky, vysvětlení jednotlivých položek servisních činností a s tím souvisejících částek na faktuře. Zároveň přijímací technik informuje zákazníka o vyřešení jeho nestandardních požadavků. Zejména vyřešení těchto nestandardních požadavků je potřeba ověřit testovací jízdou, zdali došlo ke skutečnému odstranění závady. Pokud byla zákazníkovi poskytnuta mobilita ve formě zápujčního vozidla, je třeba vozidlo řádně převzít zpět. Následuje rozloučení, poděkování

a upozornění, že zákazník může být dotázán na jeho spokojenost se servisními službami tohoto konkrétního dealera.

Poslední část servisního procesu, tzv. **follow up** neboli **následný kontakt se zákazníkem**, probíhá tak, že servisní poradce kontaktuje zákazníka několik dní po servisu, aby se ujistil, že vše proběhlo ke spokojenosti zákazníka. Tím zákazník získá dojem, že se dealer o zákazníka skutečně zajímá. Dealer si tím ale také otevírá možnost zákazníkovi připomenout různé akce či budoucí opravy, které byly zmíněny při převzetí vozidla. Ať už je reakce zákazníka jakákoliv, je nutné na ni aktivně reagovat a případně zákazníka informovat o dalších aktivitách. Tím se zvyšuje zákaznickova loajalita a zlepšují se i samotné procesy a služby.

V dnešní době dochází k následnému kontaktu se zákazníkem zejména prostřednictvím online komunikace tzn. zákazníkovi je zaslán odkaz na dotazník ohledně jeho spokojenosti na e-mail nebo prostřednictvím SMS zprávy. Zákazník by měl být předem informován, že bude dotázán.

Hlavní atributy ovlivňující spokojenost zákazníků v oblasti servisu vozidel

S ohledem na specifika v oblasti servisu vozidel jsou nejčastější důvody spokojenosti, případně nespokojenosti spojeny s jednotlivými body servisního procesu, kterými zákazník prochází při návštěvě servisu. Na základě zkušeností z praxe, dostupné literatury a výzkumů uskutečněných v minulosti zkoumaným podnikem lze obecně definovat následující oblasti které mají vliv na výslednou spokojenost zákazníka v servisu:

- lokace dealerství,
- vstřícnost personálu,
- cenová politika,
- osobní vazby,
- čekací doba,
- kvalita odvedené práce,
- služby pro zákazníka.

Lokace dealerství – zákazník může preferovat konkrétní dealerství pro jeho dobré umístění, např. v blízkosti domova či zaměstnání. Důležitou roli v rozhodování může hrát i dostupnost hromadné dopravy. Zákazníci mají však standardně nárok na zapůjčení vozidla stejné nebo vyšší kategorie zdarma. Výjimkou jsou běžné pravidelné prohlídky, u kterých nárok na zapůjčení vozidla není.

Vstřícnost personálu – klíčová oblast zkoumání zákaznické spokojenosti se zaměřuje právě na přístup personálu. Zákazník při řešení potřeby servisního zásahu přichází do kontaktu s velkým počtem různých pracovníků servisu, např. při telefonickém, či e-mailovém objednání, přes uvítání na servisním místě, diskuzi s přijímacím technikem, případně prodejcem náhradních dílů.

Cenová politika – míru spokojenosti určuje i cenová politika. Ačkoliv v moderním způsobu prodeje vozidel již často figurují různé předplacené služby, prodloužené záruky a v neposlední řadě stále populárnější „operativní leasingy“, je cenotvorba důležitým elementem při rozhodování, jaký servis vlastně zvolit (viz kapitola 2.1.2 porovnávající autorizovaný a neautorizovaný servis). Z hlediska servisu a udržení zákazníka se rozšířil trend drobných služeb servisu, které jsou zákazníkovi poskytnuty zdarma jako bonus, např. mytí vozidla při servisní prohlídce, uskladnění zimních pneumatik nebo bezplatné zapůjčení originálního příslušenství (držáky na kola nebo lyže). Většinou se jedná o položky z hlediska servisu nepříliš nákladné, zatížené zejména nákladem na práci, a nikoliv na materiál. Zákazník tak má pocit, že dostal něco navíc, co jiný servis nesposkytuje. V rámci cenové politiky je také důležité se zaměřit na vysvětlování faktury za odvedenou práci na vozidle.

Osobní vazby – zejména u starší generace zákazníků je stále důležitá osobní vazba na přijímacího technika nebo mechanika provádějícího práci. U mladší generace, která nelpí tolik na těchto hodnotách a vozidlo vnímá spíše jako spotřební zboží, tento motivátor nemá takovou váhu.

Čekací doba – při optimálním rozložení servisních zakázek dealer počítá s určitou čekací lhůtou pro své zákazníky. S tím je spojená určitá benevolence zákazníků při objednávání na servisní práce. Po překročení této „blíže nespecifikované“ čekací lhůty na servisní službu může zákazník v podobné dojezdové vzdálenosti hledat jiný servis, který nabídne kratší čekací lhůtu. Je třeba také rozlišovat objem servisní práce a typ zákazníka, který servisní

zakázku objednává. Čekacích lhůt je celá řada – může se zkoumat např. objednávací doba (jestli je zákazník objednan do servisu za přijatelně dlouhou dobu a ne např. až za 6 měsíců), doba, po kterou musí zákazník čekat, než je na řadě při přebírání vozu do servisu, doba opravy vozidla, doba, po kterou zákazník musí čekat při vyzvedávání vozu ze servisu, a některé další.

Kvalita odvedené práce – tento spokojenostní faktor je pro dealera velmi důležitý a má vliv i na osobní vztahy se zákazníkem – viz bod 4. Osobní vztahy. Nekvalitně provedený servisní úkon vyžaduje další návštěvu servisu, a tedy dodatečnou časovou investici ze strany zákazníka, ale i servisu. Chybně řešená reklamace kvality odvedené práce je častým důvodem pro změnu konkrétního servisního místa a v konečném důsledku i důvodem pro změnu značky při nákupu dalšího vozidla.

Služby pro zákazníka – jsou motivátorem platným zejména u mladší generace, která chce řešením servisních úkonů trávit co nejméně času. V tomto případě nehraje např. cena nejdůležitější roli, daleko důležitější jsou např. služby zapůjčení náhradního vozidla, vyzvednutí vozidla v místě zaměstnání a doručení zpět po opravě nebo jednoduché servisní zásahy přímo na ulici nebo v garáži. Jako příklad lze uvést opravu nebo výměnu čelního skla přímo na ulici olejový servis a přezutí vozidla v garáži apod. Zákazník si elektronicky objedná konkrétní službu, vozidlo zaparkuje na místě v určený čas, který mu nejvíce vyhovuje, a pracovník servisu si vyzvedne klíče od vozidla. Po vykonání úkonu zákazník dostává k dispozici příslušnou dokumentaci o provedení zásahu a klíče od vozu.

2.1.5 Personál a školení v síti autorizovaných servisů zkoumané značky

Množství personálu v jednotlivých autorizovaných dealerstvích zkoumané značky se odvíjí od množství průchodů neboli od počtu obsloužených zákazníků daného dealerství za jeden den. Každý zaměstnanec by se měl pravidelně účastnit školení rozvíjející jeho odbornost, schopnosti a dovednosti nutné k výkonu jeho práce. Školení se dělí na technické nebo netechnické dle charakteru pracovní pozice. Detailněji jsou tato školení popsána níže. Dále se provází IT školení nebo různé doplňkové formy školení. Více o těchto typech vzdělávacích programů je popsáno také níže.

Technické školení se zaměřuje zejména na dodržování servisních postupů, využívání speciálního dílenského zařízení a nářadí. V procesu získávání zaměstnanců předepisuje výrobce minimálně 2,5 dne tréninku za rok za tyto zaměstnance. Tento rozsah je povinný pro každého servisního partnera. Každé takovéto školení je zakončeno zkouškou ověřující správné pochopení a následné uplatnění v praxi.

Netechnické školení se týká hlavně personálu zajišťujícího denní kontakt se zákazníkem. Výrobce doporučuje minimálně 2 dny školení za rok. Tento rozsah je doporučen pro každého servisního partnera. Účast na povinné výroční konferenci nebo workshopech není součástí tohoto minima, není-li dodavatelem uvedeno jinak. Každé takovéto školení je zakončeno zkouškou ověřující správné pochopení a následné uplatnění v praxi.

IT školení je součástí technického i netechnického školení. Je povinné pro všechny servisní pracovníky servisního partnera. Dny školení v oblasti výcviku IT se počítají pro servisní partnery podle klasifikace zaměstnance jako produktivní nebo neproduktivní.

Koučink je doplňkovou formou školení. Je využíván v případech, kdy servisní partner nesplňuje dlouhodobé ukazatele výkonnosti klíčových služeb (na základě interního auditu, regionálního poradce nebo dalších zjištění zaměstnanců výrobce). Náklady hradí servisní partner, není-li dodavatelem uvedeno jinak.

Personál dealerství, který má na starosti servisní služby, bude popsán včetně hlavní náplně práce v následujících odstavcích. Každý zaměstnanec, který je zaměstnán na jednotlivých pozicích, se zavazuje úspěšně dokončit předepsaný vzdělávací program výrobce.

Servisní manažer / vedoucí servisu – musí být v dealerstvích, které mají více než 36 průchodů za den.

Servisní poradce – na každých 12 průchodů musí být v dealerství jeden servisní poradce. Je ale doporučeno, aby byl v dealerství přítomen jeden servisní poradce na 8–10 průchodů.

Servisní technik – na každých 30 průchodů musí být v dealerství jeden servisní technik.

Technik diagnostiky – na každých 30 průchodů musí být v dealerství jeden technik diagnostiky.

Vedoucí záručních programů – servisní partner by měl zaměstnávat jednoho kvalifikovaného garančního manažera pro každých 3 000 záručních zakázek za rok.

Poradce pro péči o zákazníka – na každých 30 průchodů musí být v dealerství jeden poradce. Funkci certifikovaný poradce pro péči o zákazníky je možné přiřadit jako kumulativní funkci jedné osobě, např. z oddělení prodeje. Přiřazená osoba by měla mít mnoho zkušeností s kontaktem s externími zákazníky.

Vedoucí dílny – odborný vedoucí dílny musí být jmenován od 8 techniků na dílně. Tato osoba by měla mít důkladné technické znalosti a manažerské dovednosti.

Koordinátor nehod – nejméně jeden zaměstnanec servisního oddělení musí být u každého servisního partnera a musí být vyškolen podle pokynů výrobce.

IT koordinátor – servisní partner je povinen přidělit funkci koordinátora IT alespoň jako funkci na částečný úvazek.

Technický expert – tato pozice se dále dělí na experty na inspekci a údržbu, motory, převodovky, podvozek a pneumatiky, informační techniku a elektřinu.

Koordinátor marketingu – musí být u každého servisního partnera alespoň jeden. Funkci lze sdílet s dalšími funkcemi. Je možné přiřadit koordinátora marketingu jako funkci jediné osobě pro poprodejní služby a prodej.

Manažer kvality – zodpovídá za řízení kvality v souladu s předepsanými normami. Správce kvality připravuje podklady pro audity a zajišťuje, aby zařízení splňovalo kritéria ročního auditu.

Koordinátor tréninku a školení – je zaměstnanec jmenovaný servisním partnerem, který organizuje a monitoruje odbornou kvalifikaci pracovníků. Koordinátor školení je zodpovědný za sestavení a správu plánu odborného rozvoje zaměstnanců a je povinen udržovat aktuální informace v systému řízení školení zaměstnanců.

Jednotlivé pozice je možné různě vzájemně kumulovat dle definovaných předpisů. Každý zaměstnanec ale musí mít přiřazenou hlavní funkci. Jednomu zaměstnanci se doporučuje přiřadit maximálně 3 funkce.

2.1.6 Ekonomické podmínky spojené se zákaznickou spokojeností

Autorizovaný servis musí dodržovat předepsané standardy a předpisy dané výrobcem. Při správném dodržování těchto standardů získává dealer tzv. „kvalitativní bonus“. Naopak při dlouhodobém neplnění těchto standardů hrozí ztráta tohoto bonusu, v závažných případech až odebrání autorizace pro provádění servisních činností. Dodržování těchto standardů má silný přímý vliv na zákaznickou spokojenost, a tedy i na kvalitativní bonusy pro dealera. Schéma vzorce pro výpočet bonusu zobrazuje Tabulka 5.

Tabulka 5: Schéma vzorce pro výpočet bonusu

Cíl v obratu originálních náhradních dílů a příslušenství

Plnění cíle	Kvantitativní bonus	Kvalitativní bonus			Celkový bonus
		Účast na školení*	Plnění servisních standardů	Výsledek z CSS	
0-85 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
85-95 %	0,00 %	0,00 %	0,25 %	1,00 %	1,25 %
95-100 %	0,50 %	0,25 %	0,50 %	1,50 %	2,75 %
100-105 %	1,00 %	0,50 %	1,00 %	1,75 %	4,25 %
nad 105 %	1,50 %	1,00 %	1,00 %	2,00 %	5,50 %

* podmínkou je
100 % účast na
školení

Zdroj: zpracováno podle interních materiálů zkoumaného podniku

V porovnání s neautorizovaným servisním místem je zřejmé, jaké povinnosti vyplývají subjektu s autorizací značkového servisu.

Výrobce se snaží své servisní partnery podporovat a vytváří cenovou politiku tak, aby zvýšené náklady na dodržování předepsaných standardů byly kompenzovány vyšší marží na dílech, bonusy, speciálními akcemi a dalšími motivátory.

Ukazatele kvality služeb servisu

Jedná se o bonusový systém např. vytvořený na základě výsledků výzkumu zákaznické spokojenosti neboli hodnocení servisního partnera na základě tří kritérií (tří otázek z CSS). Kritéria pro získání bonusů zobrazuje Tabulka 6.

Q2 – celková spokojenost: Pokud se zamyslíte nad vaší poslední návštěvou servisu, jak jste byl/a celkově spokojen/a se službami servisu <jméno dealera>?

Q3 – kvalita odvedené práce: Jak jste spokojen/a s kvalitou práce odvedené servisem?

Q4 – náhradní mobilita: Nabídl vám servis nějakou možnost, jak se dostat do práce nebo zpět domů?

Tabulka 6: Kritéria pro získání bonusů

Kritéria	Bonusová úroveň	Bonus
Q2 Celková spokojenost	> 4,7	0,3 %
	4,5–4,69	0,2 %
Q3 Kvalita odvedené práce	> 4,8	0,3 %
	4,6–4,79	0,2 %
Q4 Náhradní mobilita	80–100 %	0,3 %
	70–79,9 %	0,2 %

Méně než 4,5 = bez
nároku na bonus

Méně než 4,6 = bez
nároku na bonus

Méně než 70 % = bez
nároku na bonus

Zdroj: zpracováno podle interních materiálů zkoumaného podniku

Dále musí být splněny všechny následující požadavky:

- výzkum musí být provedený do 48 hodin po návštěvě servisu,
- dotazník musí být zákazníkovi zaslán na e-mail nebo prostřednictvím SMS zprávy,
- spokojenost se měří na pětihvězdičkové škále,

- minimálně 90 % zákazníků musí poskytnout souhlas se zpracováním dat (základ: počet průchodů),
- alespoň 85 % získaných kontaktů musí splňovat požadavky na kvalitu (správný e-mail, telefonní číslo, jméno atd.),
- nejméně 70 % zákazníků / měsíc poskytlo e-mailovou adresu.

2.2 Současný stav měření zákaznické spokojenosti v síti autorizovaných dealerství daného výrobce automobilů

Zákaznická spokojenost v automobilovém sektoru hraje důležitou roli při získávání konkurenční výhody a zajištění loajality zákazníků. Technologický pokrok a vývoj, jejich dostupnost a rychlá aplikovatelnost v poslední době smazává rozdíly mezi jednotlivými produkty a značkami. Značky automobilů tedy díky tomuto pokroku ztrácejí určitou konkurenční výhodu a hledají nové možnosti vymezení se vůči konkurenci a přesvědčení zákazníka pro nákup svého produktu.

Jednou z oblastí, kam se všechny značky postupně ubírají, je právě zvyšování zákaznické spokojenosti a s tím spojené loajality. Je-li zákazník maximálně spokojen s produktem a se zákaznickým servisem, je pravděpodobnost k odchodu ke konkurenci značně snížena. Rozvoj IT technologií i v běžném životě, např. komunikace přes sociální sítě, dostupnost internetového připojení a rozmach „chytrých“ mobilních zařízení, umožňuje výrobcům, zajímajícím se o zákaznickou spokojenost, získávat tuto zpětnou vazbu zákazníků v relativně krátkém čase. Poté na ni mohou výrobci adekvátně reagovat jak směrem k zákazníkovi, tak i dovnitř, v rámci změn nastavení procesů. Výrobci tím mohou vyvolat zákazníkům dojem, že jsou schopni svým hodnocením ovlivnit chování výrobce vůči nim samotným. Výzkum zákaznické spokojenosti provádí buď přímo sám výrobce, nebo je pro tyto účely najata výzkumná agentura.

2.2.1 Metodologie měření spokojenosti zákazníků v síti autorizovaných dealerství daného výrobce automobilů

Výzkumem zákaznické spokojenosti tento podnik oslovuje všechny zákazníky bez ohledu na pohlaví, vzdělání, věk nebo stáří vozu. Jedinou podmínkou, kterou výrobce určuje je, že dotazník zákaznické spokojenosti je zasílán výhradně zákazníkům, kterým je poskytovaná služba realizována na jejich osobním automobilu, tedy ti zákazníci, kteří vůz mají v osobním vlastnictví (tj. soukromí zákazníci a malí podnikatelé). Důvodem je, že tito zákazníci navštěvují servis osobně, naproti tomu o firemní vozovou flotilu se zpravidla stará správce vozového parku. Zákazníky v tomto slova smyslu a pro účely dalšího zkoumání tedy nejsou fleetoví zákazníci.

Výrobce působící na mnoha trzích celého světa potřebuje získávat informace a výsledky zákaznické spokojenosti v co nejjednodušší formě, aby případná opatření a vylepšení měla co nejširší dopad. Proto výrobce vydává závazné pokyny / standardy, podle kterých musí všechny trhy ve vztahu k zákazníkovi jednotně postupovat. Příkladem je manuál Customer Process / Zákaznický proces, nebo Service Core Proces / Servisní proces, kde jsou očekávané kroky směrem k zákazníkovi jasně popsány. Vzhledem k možným kulturním, sociálním a ekonomickým rozdílům mezi jednotlivými trhy po celém světě, zvyklostem a rovněž i pozici značky na každém trhu, má autorizovaný dovozce / importér možnost po dohodě s výrobcem některé části zákaznického procesu přizpůsobit svým lokálním potřebám.

Všechny tyto kroky, jak předepsané, tak individuálně dohodnuté, se odrážejí i v dotazníku spokojenosti zasílaném zákazníkům. Z hlediska potřeb a požadavků výrobce probíhá měření podle stejné metodologie na všech trzích a hlavní ukazatele výkonnosti jsou pro všechny trhy stejné. Z toho vyplývá možnost porovnání kvality zákaznických služeb napříč jednotlivými trhy a umožňuje výrobcí z trhů s výbornými výsledky čerpat nápady a uplatňovat je na trzích s výsledky horšími. Je třeba vzít v úvahu, že výsledky vykazují i při online sběru dat zhruba měsíční zpoždění, tudíž při uplatňování nápravných opatření je třeba počítat s tímto zpožděním. Výrobce zvolil kvantitativní výzkum spokojenosti a zvolil způsob dotazování CAWI, tedy dotazování pomocí webového formuláře, zaslaného zákazníkovi na jeho e-mailovou adresu či telefonní číslo mobilního telefonu.

V současné době zkoumaná značka provádí výzkum zákaznické spokojenosti tzv. CSS (Customer Satisfaction Survey). Od roku 2018 nově nejsou zákazníci osloveni jménem výrobce nýbrž, jménem dealera. Dotazníky jsou zasílány výhradně online formou, a to maximálně do 48 hodin po návštěvě servisu. Tímto způsobem je osloveno 100 % zákazníků, kteří do dealerství či servisu přichází. Dotazník je rozdělen na tři části: základní a rozšířená část a sociodemografické otázky. Dotazník obsahuje 15 otázek v pořadí dle servisního procesu. Po vyplnění dvou nejdůležitějších otázek na celkovou spokojenost s poskytnutými službami a kvalitu opravy vozidla dle subjektivního názoru zákazníka, pokračuje zákazník ve vyplňování otázek z rozšířené části dotazníku. Sociodemografická část obsahuje tři otázky, které slouží pro statistické účely. Pro zákazníka je velkou výhodou časová flexibilita, protože může online dotazník vyplnit kdykoli a zároveň záleží na něm, na jakém zařízení dotazník vyplní (na telefonu, tabletu či počítači). Zákazník tak může dotazník vyplnit nerušeně v pohodlí a soukromí.

Získaná data jsou dále analyzována z pohledu kvality poskytovaných služeb z pohledu zákazníka, kde se výrobce zaměřuje především na celkovou spokojenost zákazníků. Pro zkoumání zákaznické spokojenosti a kvality služeb pomocí studie CSS je základem správně nastavený a dodržovaný zákaznický proces (viz kapitola 2.1.4).

2.2.2 Metodika sběru dat pro výzkum zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku

Současná verze dotazníku zákaznické spokojenosti je uvedena v Příloze A této diplomové práce. Konkrétně se podoba a nastavení funkcionalit dotazníku testovalo pod vedením výzkumné agentury pomocí metody focus customer groups. Touto metodou bylo nejdříve vybráno 6 atributů zákaznické spokojenosti, které jsou pro zákazníky zkoumaného podniku důležité. Tento kvalitativní výzkum se konal v 5 městech po celé ČR. Velikost skupin se pohybovala od 6 do 8 osob. Genderové, věkové a vzdělanostní složení respondentů bylo vybráno tak, aby byl dodržen reprezentativní vzorek zákazníků zkoumaného podniku. Vybrané atributy zákaznické spokojenosti s největší důležitostí pro zákazníky zkoumaného podniku jsou následující:

- kvalita odvedené práce,
- náhradní mobilita,

- vstřícnost personálu,
- vysvětlení faktury za práci odvedenou na vozidle,
- čistota vozu,
- čekací doba.

Tyto atributy zkoumanému podniku dále sloužili pro sestavení dotazníku zákaznické spokojenosti. Výsledný dotazník byl následně testován prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření, které probíhalo online formou po dobu 6 měsíců na více než 3 000 respondentech, kteří rovněž odpovídali reprezentativnímu vzorku zákazníků podniku. Otázky dotazníku byly vybrány s ohledem na definované atributy zákaznické spokojenosti a jsou seřazeny dle zákaznického procesu a pomyslně rozděleny do tří následujících částí.

Základní část, kterou zákazník vyplní za méně než minutu, obsahuje 3 nejdůležitější otázky s kódem Q1, Q2 a Q3. Tyto otázky zjišťují, proč zákazník servis navštívil a jak byl celkově spokojen se službami servisu a s kvalitou odvedené práce. Konkrétní znění a pořadí otázek včetně škály odpovědí je přílohou této diplomové práce.

Rozšířená část dotazníku obsahuje spokojenostní otázky, jako např. otázky spojené se spokojeností s vysvětlením faktury, se vstřícností personálu, čistotou vozu a čekacími lhůtami. Všechny otázky z této části včetně jejich pořadí a škály odpovědí jsou přílohou této diplomové práce.

Sociálně demografické otázky jsou otázky vedoucí k zařazení respondenta do určité věkové, příjmové a vzdělanostní kategorie, včetně rozdělení dle pohlaví (muž / žena, příp. nechci určit).

Konkrétní znění a pořadí otázek včetně škály odpovědí je přílohou této diplomové práce.

Postup dotazování a sběru dat je následující. Zákazník navštíví autorizovaný servis, zadá servisu práci a zanechá svůj kontakt. Po ukončení servisní zakázky a vystavení faktury má dealer za povinnost zákaznickovy údaje sdílet s importérem, který je následně předává výrobci, pokud si zákazník nepřeje jinak. Sdílí se informace o vozidle jako např. VIN, kód servisního místa, jméno nebo kód servisního poradce (je-li k dispozici), jméno, příjmení, e-mail a telefonní číslo zákazníka. Importér v tomto kroku ještě provádí zpětnou kontrolu

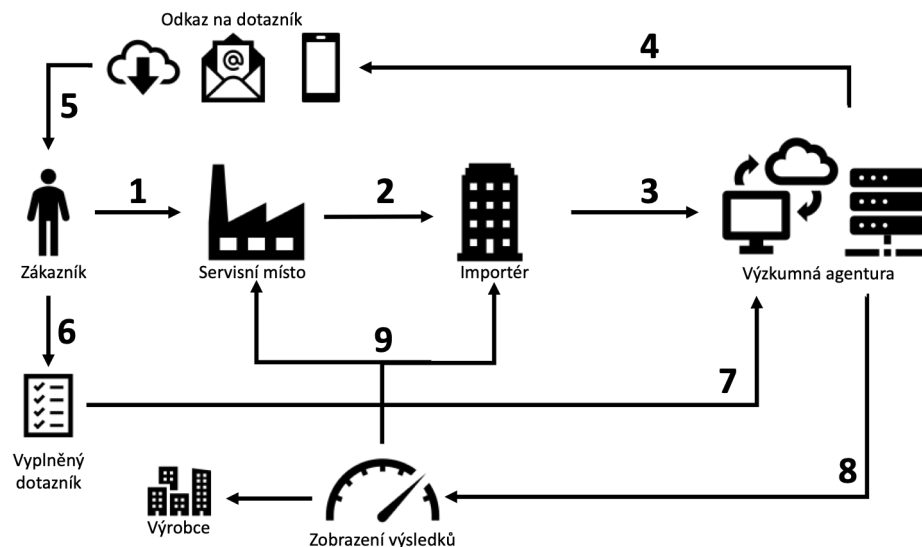
zákazníků ve vlastní databázi, kde odstraní všechny zákazníky, kteří nemají být kontaktováni, např. z důvodu jiné zákaznické skupiny (fleet, interní zakázky, záruční zakázka, nesouhlas zákazníka), a odesílá tyto údaje ke zpracování agentuře. Odeslání údajů provádí manuálně pomocí excelového souboru, případně automaticky pomocí předem definovaného komunikačního standardu.

Výrobce má pro účely zasílání dotazníků a následného sběru dat najatou výzkumnou agenturu. Tato agentura provádí další kontroly (četnost kontaktování, nesouhlasy zákazníků, „vymyšlené“ kontakty) a spouští automatickou odesílku odkazů na dotazník podle předem definovaného časového harmonogramu (rozdílná časová pásma, státní svátky, dny pracovního volna apod.). Během 24 hodin od ukončení servisní zakázky je zákazník kontaktován s dotazníkem na jeho spokojenost. Pokud zákazník neodpoví během definované doby (zpravidla 72 hodin), je znovu kontaktován a upozorněn, že na dotazník zatím neodpověděl. Neodpoví-li zákazník na tuto výzvu, je v databázi veden jako „bez odpovědi“.

Odeslání dotazníku spočívá ve vygenerování jedinečného odkazu s identifikačním číslem, po jehož otevření se zákazníkovi zobrazí dotazník. Každý dotazník má definovanou platnost, po kterou je možné tento dotazník aktivně vyplňovat. Každý vstup do dotazníku je monitorován a vždy se ukládá poslední záznam, který byl v dotazníku proveden.

Kompletní tok dat od zákazníka až k výrobcí znázorňuje Obrázek 9 a celý proces se skládá z následujících kroků:

1. sběr zákaznických informací,
2. předání dat mezi dealerem a importérem,
3. předání dat mezi importérem a výzkumnou agenturou,
4. vygenerování a odeslání dotazníku,
5. zpracování dotazníku zákazníkem,
6. vyplnění dotazníku a jeho platnost,
7. odesílání vyplněného dotazníku do výzkumné agentury,
8. zpracování dat a zobrazení výsledků,
9. distribuce výsledků mezi jednotlivé články vyhodnocovacího řetězce.



Obrázek 9: Postup dotazování a sběru dat

Zdroj: zpracováno podle interních materiálů zkoumaného podniku

Zákazník – externí zákazník, platící za opravu. Dotazník spokojenosti se nezasílá interním zákazníkům a flotilovým zákazníkům, kde není možné zcela přesně určit uživatele vozidla.

Servisní místo – autorizovaný servis, místo, které poskytuje službu konkrétnímu zákazníkovi a sbírá údaje o vozidle, na kterém byl proveden servisní zásah a zákazníkovi, který službu čerpal.

Importér – organizace zastupující výrobce na konkrétním trhu.

Výzkumná agentura – agentura zodpovědná za technické řešení rozesílání a zobrazování výsledků.

Odkaz na dotazník – jedinečný odkaz odeslaný aplikací provozovanou výzkumnou agenturou. Tento odkaz se posílá podle zadání importéra buď e-mailem, nebo na telefonní číslo, nebo na oboje zároveň. Odkaz neobsahuje žádné grafické prvky, jedná se pouze o unikátní url adresu, obsahující identifikátory jedinečné pro každého zákazníka.

Vyplněný dotazník – po potvrzení odkazu se zákazníkovi zobrazí webové prostředí dotazníku v grafické podobě. Zákazník pomocí šipek prochází jednotlivé otázky, kde vybírá buď z definovaných možností, případně hodnotí pomocí hvězdičkové škály – jedna

hvězdička nejhorší hodnocení, pět hvězdiček nejlepší. Při určitých odpovědích má možnost ještě doplnit komentář s vysvětlením svého názoru a postoje. Při každém posunu na další obrazovku se automaticky ukládá poslední stav, zákazník již nic dalšího nepotvrzuje.

Zobrazení výsledků – všechny dotazníky se vyhodnocují, analyzují a výsledky se zobrazují pro všechny části prodejního řetězce. Podle nastavení každého importéra lze výsledky sledovat od servisních poradců, týmů několika úrovní v dealerství, napříč různými trhy až po celkové agregované výsledky všech trhů. Úroveň přístupu a práva k zobrazení výsledků si definuje každý importér samostatně.

Výrobce – nejvyšší autorita vytvářející celkovou strategii výzkumu spokojenosti. Vytváří, mění a schvaluje dotazník spokojenosti, definuje grafický standard, vyhodnocuje výsledky a navrhuje opatření ve spolupráci s jednotlivými importéry.

2.2.3 Metodika vyhodnocování dat z výzkumu zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku

Aby bylo možné s výsledky zákaznické spokojenosti aktivně pracovat, je potřeba, aby všechny tři subjekty zapojené do vyhodnocování (výrobce, importér, dealer) měly tyto výsledky k dispozici v co nejkratší době. Tak je možné na případné nedostatky včas reagovat. Typickou formou, běžně užívanou v současné době je podoba výsledků presentována ve formě tabulek ve formátu MS Excel. Tyto tabulky umožňují jednoduché třídění, další výpočty a použití základních analytických nástrojů, nejčastěji funkcí aplikace MS Excel. Tato varianta je typickou pro průzkumy prováděné telefonickou formou (CATI) a typicky byly dodávány na měsíční bázi. Tato varianta bohužel dodává data s určitým zpožděním vzhledem k tomu, kdy byl rozhovor proveden a jeho zpracováním do výsledného měsíčního reportu může uběhnout několik týdnů.

Zavedení online metodologie umožňuje poskytovat výsledky průzkumů v reálném čase. Pro výrobce, importéry i dealery byla vytvořena reportovací aplikace, která slouží pro průběžnou práci s těmito daty a umožňuje několik pohledů na výsledky, vzájemné porovnávání a vytváření časových řad.

Výsledky výzkumu využívají zástupci výrobce, kteří pravidelně navštěvují jednotlivá dealerství a kteří kromě obchodních a logistických oblastí řeší také problematiku zákaznické spokojenosti. Aktuálně může tento zástupce s vedením servisu upozorňovat na nízké výsledky zákaznické spokojenosti a navrhnout opatření. Výsledky z reportingu se využívají pro hodnocení dealerství na interních portálech, výsledky jsou také prezentovány na každoroční dealerské konferenci. V neposlední řadě jsou používány k výpočtu bonusů.

Výrobce zajímají celkové výsledky trhu. V současné době výrobce sleduje výhradně výsledky celkové spokojenosti, které mu přináší rychlou zpětnou vazbu ohledně spokojenosti příp. nespokojenosti autorizované dealerské sítě. Kontroluje, jak jsou celkově spokojeni zákazníci na konkrétním trhu, jaká opatření používá lokální importér, porovnání výsledků mezi jednotlivými trhy nebo vývoj výsledků v čase.

Importér je zodpovědný za naplňování strategie výrobce na lokálním trhu. Aktivně sleduje, jaké jsou rozdíly a vývoj těchto hodnot napříč jednotlivými obchodními oblastmi a regiony. Sleduje výsledky jednotlivých dealerů a mohou ho zajímat i výsledky jednotlivých pracovníků konkrétních dealerství. Dále prostřednictvím výsledků celkové spokojenosti identifikuje nejlepší dealery, které odměňuje a nejhorší dealery, které motivuje k lepším výsledkům. Jako odměna a zároveň motivátor slouží již zmiňovaný bonusový systém, díky kterému mohou dealeri na základě vysokých výsledků celkové spokojenosti získat značnou finanční odměnu. Ostatní otázky dotazníku, které zastupují atributy zákaznické spokojenosti, nejsou podrobněji sledovány a analyzovány samostatně ani v souvislosti se zákaznickým procesem. Importér si sám stanovuje strukturu reportu a úroveň agregace dat, zejména s přihlédnutím ke konkrétním pracovníkům importéra, kteří budou data zpracovávat a vyhodnocovat.

2.3 Analýza výsledků z měření zákaznické spokojenosti

Pro následující analýzy byly použity výsledky výzkumu zkoumaného podniku, a to zejména proto, že nebylo možné svépomocí získat srovnatelně kvalitní výsledky, které budou použity pro účely vyhodnocování zákaznické spokojenosti v této diplomové práci. Pro zpracování a analýzu dat byl vybrán reprezentativní vzorek 20 autorizovaných dealerství zkoumané značky ze 3 regionů v České republice s ohledem na jejich velikost, strukturu a výsledky

z CSS. Pro analýzy byly použity výsledky z období od 1. 11. 2018 do 30. 11. 2018. Pro následující analýzy byla použita anonymizovaná reálná data z výzkumu spokojenosti zkoumané společnosti. Postup provedení jednotlivých analýz pro účely této diplomové práce je popsán u jednotlivých z nich.

Z hlediska řízení spokojenosti zákazníků vybraného podniku je třeba určit, které části servisní sítě vykazují slabší výsledky než ostatní. Jedná se o jednotlivé servisy, servisní řetězce, regiony nebo obchodní oblasti. Je třeba zjistit, zdali je jejich výkonnost spojena například se situací v servisu a přístupem personálu, zdali je slabým místem například práce regionálního obchodního zástupce. Je důležité porovnávat výkonnost servisů ve více parametrech a vzít v úvahu také počet zákazníků, které servis obslouží – tj. velikost servisu. Dále je třeba identifikovat části zákaznického procesu (služby, činnosti, chování,) které mají největší vliv na zákaznickou spokojenost. Důležité je sledovat nejen atributy, které mají vliv na zvyšování spokojenosti, ale také ty, jejichž nesplnění má za příčinu výrazný pokles spokojenosti. V praxi je důležité určit, které činnosti zákazník považuje za základní, automatické, a při nákupu dané služby s nimi již počítá. Jejich nesplnění má za následek výrazný pokles spokojenosti, stížnosti až po ztrátu loajality ke značce. Příkladem v oblasti servisu vozidel je kvalita opravy. Zákazník očekává, že autorizovaný servis značky automaticky poskytuje vysokou kvalitu opravy, není schopen připustit chyby a nedostatky a nesplnění tohoto atributu vede k okamžitému snížení spokojenosti zákazníků. Přitom snaha o zvyšování spokojenosti prostřednictvím vysoké kvality opravy nemusí vést k výslednému zvýšení spokojenosti. Investice vložené tímto směrem nebudou zákazníkem rozeznány a adekvátně doceněny.

Při řízení zákaznické spokojenosti je nutné vzít v úvahu také ekonomickou stránku, kdy jsou náklady na zvyšování výkonnosti v jednotlivých atributech velice rozdílné. Proto je jedním z cílů této diplomové práce identifikovat nejen důležitost jednotlivých atributů a jejich míru vlivu na celkovou spokojenost a loajalitu, ale především nalézt takové atributy, které budou mít maximální vliv na zvýšení spokojenosti a současně budou vyžadovat minimální náklady, jak finanční, tak časové i personální.

Pro analýzu atributů budou využita zdrojová data z výzkumu zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku o určité minimální statistické velikosti, která by principiálně neměla být menší než 100 dotazníků. V praxi je třeba vzorek očistit o extrémní případy, které by

mohly analýzu zavést nežádoucím směrem. Jde např. o dealerství v insolventci, případně po výpovědi smlouvy se značkou, nové servisy nebo případy složitých záručních oprav. Bohužel pro účely této diplomové práce nebylo možné podobná dealerství identifikovat a z analýzy je vyjmout. Do analýz budou vstupovat jen atributy, které lze hodnotit samostatně (nezávislé proměnné) a v praxi je lze s určitou mírou přesnosti také měnit a měřit. Zde je třeba klást zvýšenou pozornost na tzv. „měkké atributy“ jako je např. přátelskost a vstřícnost, které mohou vykazovat vysokou míru důležitosti, ale na druhé straně vysokou míru subjektivního hodnocení, na rozdíl od atributů poskytl / neposkytl – jako je např. náhradní vozidlo. Nejčastějšími metodami výběru klíčových atributů zákaznické spokojenosti používanými v současnosti jsou metody korelační analýzy a Kano analýzy, které budou použity i v této diplomové práci.

2.3.1 Identifikace slabých míst na úrovni servisní sítě, regionů a jednotlivých dealerství

Tabulka s výsledky výzkumu zákaznické spokojenosti, viz příloha B, představuje zjednodušenou verzi typického reportu výsledků měření zákaznické spokojenosti. Jak je zřejmé již ze standardního pohledu lze vysledovat základní výsledky ve výkonnosti sítě – velikost vzorku (která dle metodologie odráží i relativní velikost servisu) celkový výsledek, porovnání jednotlivých oblastí a klíčových otázek uvedených v reportu. Nicméně z pohledu analýzy je třeba pro vysledování slabých míst na úrovni sítě / regionů / servisů použít dalších analytických metod, ze kterých budou realizovány a popsány dvě následující.

První z nich je tzv. tepelná mapa. Ta umožňuje rozlišit rozložení hodnot mezi maximální a minimální hodnoty dle barvy. Výsledky z měření zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku jsou pomocí tepelné mapy rozděleny na nejlepší a nejhorší. Pro analýzu byly použity analytické nástroje programu MS Excel. Hodnotám ve sloupci vždy byla přiřazena barva podle škály od nejmenší po největší hodnotu. Výhodou této metody je rychlá vizuální orientace ve výsledcích, identifikace nejlepších a nejhorších výsledků, a především možnost porovnání výsledků servisu v jednotlivých otázkách. To znamená např. rychlý přehled o tom, zdali servis selhává celkově nebo jen v některých částech procesu a v jiných např. vyniká. Tato metoda také napovídá tomu, které otázky jsou u daného servisu hodnoceny lépe a které hůře.

Z Tabulky 7 je zřetelná identifikace servisů, které vykazují nejnižší a nejvyšší výsledky. Barevná škála obsahuje několik barev, kdy nejtmavší červená značí nejhorší výsledky a nejsytější zelená naopak značí nejlepší výsledky. Ostatní barvy se dle svého odstínu pohybují mezi těmito hodnotami.

Tabulka 7: Tepelná mapa definující nejlepší a nejhorší výsledky

Dealer	Region	Počet dotazníků "n"	Celková spokojenost	Kvalita odvedené práce	Náhradní mobilita (% kladných odpovědí)	Vstřícnost personálu	Vysvětlení faktury	Čistota vozu	Čekací doba
Sítí celkem		7853	4,75	4,71	76,43	4,65	4,75	4,62	4,72
Region I		2109	4,73	4,69	76,47	4,63	4,74	4,61	4,69
Region II		3162	4,74	4,66	73,55	4,65	4,74	4,57	4,71
Region III		2582	4,78	4,77	79,93	4,66	4,77	4,69	4,76
Dealer A	1	799	4,67	4,68	74,5	4,57	4,71	4,56	4,63
Dealer B	1	242	4,82	4,77	80,3	4,69	4,82	4,69	4,68
Dealer C	1	362	4,70	4,51	75,1	4,60	4,73	4,51	4,71
Dealer D	1	204	4,86	4,80	78,1	4,72	4,80	4,72	4,79
Dealer E	1	295	4,73	4,73	78,1	4,70	4,75	4,65	4,72
Dealer F	1	207	4,78	4,78	78,0	4,70	4,69	4,69	4,76
Dealer G	2	1113	4,72	4,69	78,1	4,69	4,75	4,51	4,66
Dealer H	2	654	4,84	4,70	77,6	4,70	4,78	4,71	4,78
Dealer I	2	171	4,82	4,81	78,1	4,73	4,80	4,68	4,76
Dealer J	2	194	4,76	4,77	80,3	4,71	4,76	4,65	4,72
Dealer K	2	88	4,63	4,65	65,3	4,50	4,66	4,49	4,66
Dealer L	2	319	4,60	4,51	59,6	4,38	4,64	4,31	4,68
Dealer M	2	623	4,72	4,58	66,2	4,64	4,73	4,64	4,71
Dealer N	3	604	4,82	4,80	81,0	4,66	4,79	4,75	4,75
Dealer O	3	595	4,79	4,81	80,6	4,71	4,78	4,72	4,79
Dealer P	3	126	4,67	4,55	71,4	4,44	4,71	4,45	4,75
Dealer Q	3	155	4,68	4,69	74,9	4,59	4,72	4,44	4,67
Dealer R	3	294	4,82	4,78	80,7	4,73	4,78	4,73	4,80
Dealer S	3	588	4,76	4,77	80,7	4,65	4,75	4,68	4,75
Dealer T	3	220	4,78	4,78	80,5	4,61	4,77	4,69	4,76

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Druhou metodou je identifikace horních (nejlepších) a dolních (nejhorších) 20 % výsledků, kterou zobrazuje Tabulka 8. Také pro tuto analýzu byly použity analytické nástroje programu MS Excel. Analýza Top 20 % a Bottom 20 % vzniká barevným označením buněk, které obsahují horních a dolních 20 % hodnot v každém sloupci. Současně s touto identifikací jsou výsledky seřazeny podle výsledku celkové spokojenosti od nejlepšího po nejhorší. Tato metoda umožňuje najít skupinu slabých dealerství, na které by bylo vhodné se zaměřit.

Tabulka 8: Metoda Top 20 % a Bottom 20 %

Dealer	Region	Počet dotazníků "n"	Celková spokojenost	Kvalita odvedené práce	Náhradní mobilita (% kladných odpovědí)	Vstřícnost personálu	Vysvětlení faktury	Čistota vozu	Čekací doba
Dealer D	1	 204	4,86	4,80	78,10	4,72	4,80	4,72	4,79
Dealer H	2	 654	4,84	4,70	77,60	4,70	4,78	4,71	4,78
Dealer B	1	 242	4,82	4,77	80,34	4,69	4,82	4,69	4,68
Dealer I	2	 171	4,82	4,81	78,12	4,73	4,80	4,68	4,76
Dealer N	3	 604	4,82	4,80	81,00	4,66	4,79	4,75	4,75
Dealer R	3	 294	4,82	4,78	80,71	4,73	4,78	4,73	4,80
Dealer O	3	 595	4,79	4,81	80,57	4,71	4,78	4,72	4,79
Dealer F	1	 207	4,78	4,78	78,00	4,70	4,69	4,69	4,76
Dealer T	3	 220	4,78	4,78	80,52	4,61	4,77	4,69	4,76
Dealer J	2	 194	4,76	4,77	80,34	4,71	4,76	4,65	4,72
Dealer S	3	 588	4,76	4,77	80,71	4,65	4,75	4,68	4,75
Dealer E	1	 295	4,73	4,73	78,12	4,70	4,75	4,65	4,72
Dealer G	2	 1113	4,72	4,69	78,05	4,69	4,75	4,51	4,66
Dealer M	2	 623	4,72	4,58	66,20	4,64	4,73	4,64	4,71
Dealer C	1	 362	4,70	4,51	75,06	4,60	4,73	4,51	4,71
Dealer Q	3	 155	4,68	4,69	74,92	4,59	4,72	4,44	4,67
Dealer A	1	 799	4,67	4,68	74,51	4,57	4,71	4,56	4,63
Dealer P	3	 126	4,67	4,55	71,42	4,44	4,71	4,45	4,75
Dealer K	2	 88	4,63	4,65	65,32	4,50	4,66	4,49	4,66
Dealer L	2	 319	4,60	4,51	59,55	4,38	4,64	4,31	4,68
Sítí celkem		7853	4,75	4,68	77,59	4,76	4,65	4,63	4,72
Korelace				0,78	0,78	0,84	0,89	0,91	0,72

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Z Tabulky 8 je ještě více zřetelné, která dealerství budou identifikována jako slabá a bude na ně zaměřena pozornost vedení. Zde je opět na místě připomenout spojení výsledků měření zákaznické spokojenosti s případným vyplácením bonusů importérem. Tyto automaticky slouží jako pobídka ke zlepšování výsledků u slabších dealerů v síti. Vezmeme-li v úvahu velikost neboli váhu jednotlivých servisů reprezentovanou počtem vyplněných dotazníků, budou identifikována jako slabá místa dealerství A, P, K, L.

2.3.2 Určení závislosti a důležitosti klíčových atributů zákaznické spokojenosti

Na základě výsledků uvedených v předchozí kapitole byla identifikována slabá místa na úrovni dealerství – tzn. KDE. Pro přijetí efektivních opatření pro zlepšení je zapotřebí ještě identifikovat slabá místa v procesu obsluhy zákazníků (zákaznickém procesu) – tzn. CO.

Pro identifikaci nejslabšího článku zákaznického procesu byly opět využity dvě metody, které byly popsány v kapitole 1.3.2. Konkrétně jde o statistické metody, které umožní nalezení vzájemných vazeb mezi jednotlivými atributy a určení důležitosti a váhy jednotlivých atributů. Bude tedy provedena analýza korelace faktorů a Kano analýza.

Pro zjištění vzájemné míry závislosti mezi jednotlivými atributy a celkovou spokojeností zákazníka a pro identifikaci atributů, které vykazují nejvyšší míru závislosti bude sloužit **korelační analýza**. Zahari (2016) pomocí této metody zjistil signifikantní a pozitivní vztah mezi zákaznickou spokojeností, kvalitou práce a hodnocením komunikace servisního poradce se zákazníkem. Oproti tomu vztah mezi zákaznickou spokojeností a čekací dobou potvrzen nebyl (Zahari, 2016).

Korelace výsledků jednotlivých otázek s výsledkem celkové spokojenosti je uvedena v Tabulce 9. Ve stejné tabulce jsou také zvýrazněny hodnoty korelačního koeficientu ≥ 0.8 . Nejvyšší míru korelace hodnocených atributů se spokojeností vykazuje atribut „čistota vozu“, dalšími faktory s vysokou korelací jsou „vstřícnost personálu“ a „vysvětlení faktury“.

Tabulka 9: Korelace výsledků jednotlivých atributů s výsledkem celkové spokojenosti

Počet dotazníků "n"	7853	
---------------------	------	--

Otázka	Hodnota	Korelační koeficient
Celková spokojenost	4,75	n.a.
Kvalita odvedené práce	4,68	0,78
Náhradní mobilita (% kladných odpovědí)	77,6	0,78
Vstřícnost personálu	4,76	0,84
Vysvětlení faktury	4,65	0,89
Čistota vozu	4,63	0,91
Čekací doba	4,72	0,72

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Pro určení důležitosti a váhy jednotlivých atributů z hlediska jejich míry vlivu na zvýšení celkové spokojenosti byla zvolena **Kano analýza**. Jak bylo uvedeno v kapitole 1.3.1, Kano analýza identifikuje základní (povinné), rozšířené a atraktivní požadavky, které mají klíčový vliv na spokojenost zákazníka.

Z kvantitativního pohledu Kano analýza poměřuje vliv jednotlivých atributů na celkovou spokojenost jako nárůst celkové spokojenosti o určitou část při změně atributu o předem definovanou hodnotu. Tato předem definovaná hodnota je určována na základě řady statistických postupů a je poměřována mezi průměrným výsledkem a výsledkem dosahovaným 20 % nejlepšími dealerstvími v daném vzorku. V současné situaci je tato analýza ve zkoumaném podniku prováděna jen v omezených případech podle výsledků poskytovaných specializovanou firmou na komerčním základě.

Použitá Kano analýza byla upravena pro potřeby diplomové práce, při zachování všech principů a pravidel Kano analýzy.

Tabulka 10: Kano analýza atributů zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku

Kód otázky	Atribut (otázka)	Důležitost	Zvýšení spokojenosti
Q8	Čistota vozu	21,3 %	0,032
Q7	Vysvětlení faktury	19,9 %	0,030
Q6	Vstřícnost personálu	13,1 %	0,020
Q11	Rada ohledně údržby	12,5 %	0,019
Q5	Vysvětlení prací před opravou	11,6 %	0,018
Q4	Náhradní mobilita	10,0 %	0,015
Q3	Kvalita odvedené práce	4,4 %	0,007
Q9	Čekací doba	3,8 %	0,006
Q10	Správnost cen při platbě	3,5 %	0,005
	Celkem	100,0 %	0,152

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Z Tabulky 10 vyplývá, že pokud by všechna obchodní místa dosahovala ve vybraných attributech výsledků na úrovni nejlepších 20 % servisů, celkovou spokojenost v síti by bylo možno zvýšit o 0,152 bodů na škále 1–5. Rozdělením možného příspěvku mezi jednotlivé atributy lze identifikovat význam těchto atributů. Dle této interpretace lze atributy rozdělit následujícím způsobem.

Základní faktory spokojenosti (důležitost 0–5 %): kvalita odvedené práce, čekací doba, správnost cen při platbě.

Tyto atributy musí být plněny automaticky a vedou k intenzivní nespokojenosti, pokud nedojde k jejich naplnění. Pokud naplněny jsou, tak mají jen malý vliv na výslednou spokojenost.

Faktory rozšířené spokojenosti (důležitost 5–15 %): vstřícnost personálu, rada ohledně údržby, vysvětlení prací před opravou, náhradní mobilita.

Čím lépe jsou tyto požadavky plněny, tím vyšší je zákaznická spokojenost.

Atraktivní faktory spokojenosti (důležitost více než 15 %): čistota vozu, vysvětlení faktury.

Mají klíčový vliv na spokojenost zákazníka. Naplnění těchto požadavků vede k většímu než proporcionálnímu nárůstu spokojenosti. Pokud nedojde k uspokojení těchto požadavků, nesníží to zákaznickou spokojenost ani nevyvolá jeho nespokojenost.

2.3.3 Analýza celkové spokojenosti zákazníků dle sociodemografických ukazatelů

Na základě výsledků uvedených v předchozích dvou kapitolách byla identifikována slabá místa na úrovni dealerství – tzn. KDE a identifikována slabá místa v procesu obsluhy zákazníků (zákaznickém procesu) – tzn. CO. Pro možnost doporučení a zefektivnění opatření pro zlepšení je zapotřebí ještě identifikovat, která skupiny zákazníků je nejvíce nepokojena – tzn. KDO.

Výsledky celkové spokojenosti získané z výzkumu zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku budou analyzovány dle sociodemografických ukazatelů. Tato hlubší analýza se zaměří na to, jak se liší úroveň celkové spokojenosti dle pohlaví, věku a zaměstnání jednotlivých respondentů. Spokojenost s vystlením faktury a spokojenost s čistotou vozu při jeho předání ze servisu mají přímý vliv na celkovou spokojenost, která tedy odráží celkový dojem zákazníků z návštěvy dealerství. Tato podrobnější analýza celkové spokojenosti poslouží k přesnějšímu zacílení jednotlivých opatření, která budou navržena ve třetí kapitole této diplomové práce.

Tabulka 11 ukazuje, jaký je počet vyplněných dotazníků a procentuální poměr vyplněných dotazníků mezi muži a ženami, příp. bez odpovědi. Z tabulky níže vyplývá, že méně jsou spokojeny ženy. Je ale potřeba také zmínit, že ženy dle výsledků tvoří pouze 22 % ze všech respondentů. Na rozdíl od toho muži představují 76 % všech respondentů. Zákazníci bez odpovědi byli z analýzy vyjmuti vzhledem k jejich zanedbatelnému počtu.

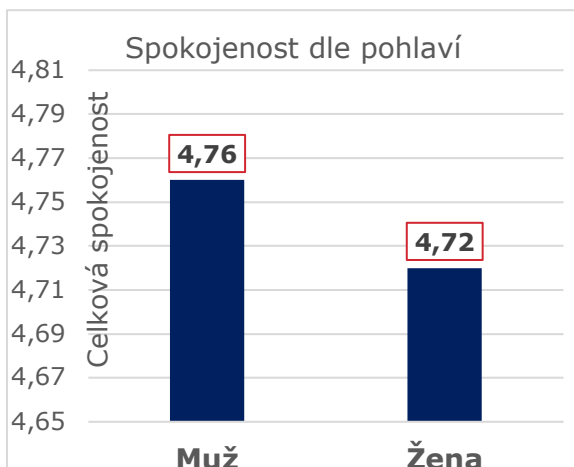
Tabulka 11: Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Kategorie	Počet dotazníků	%	CS*
Muž	5988	76 %	4,76
Žena	1710	22 %	4,72
n.a.	155	2 %	4,73
Celkem	7853	100 %	4,75

* Celková spokojenost

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Grafické znázornění úrovně celkové spokojenosti žen a mužů ukazuje Obrázek 10.



Obrázek 10: Celková spokojenost zákazníků rozdělena dle pohlaví respondentů

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Tabulka 12 ukazuje, jaký je počet vyplněných dotazníků a procentuální poměr vyplněných dotazníků dle věkových skupin, příp. bez odpovědi. V posledním sloupci je uvedena celková spokojenost jednotlivých věkových skupin. Z výsledků v této tabulce je patrné, že nejméně jsou spokojeni mladší lidé ve věku méně než 31 let, kteří ale tvoří pouze 9 % z celkového vzorku. Naopak nejvíce jsou spokojeni zákazníci ve věku více než 60 let, kteří tvoří 24 % respondentů zkoumaného vzorku. Zákazníci bez odpovědi byli z analýzy vyjmuti.

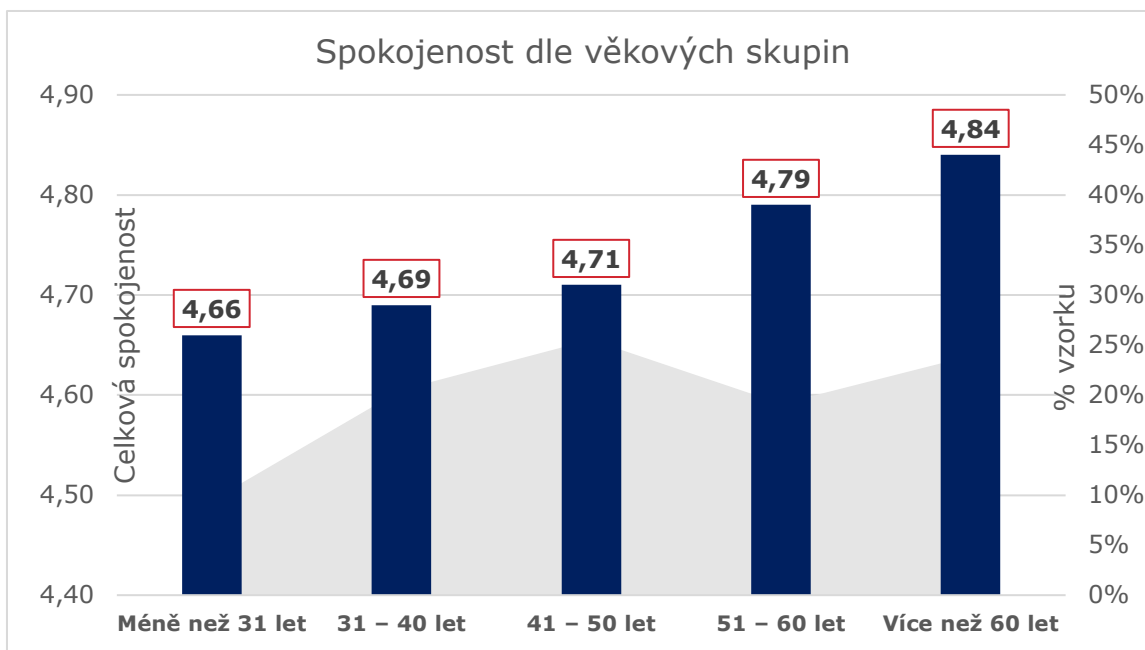
Tabulka 12: Výsledky celkové spokojenosti rozdělené dle věku respondentů

Kategorie	Počet dotazníků	%	CS*
Méně než 31 let	745	9 %	4,66
31–40 let	1611	21 %	4,69
41–50 let	2005	26 %	4,71
51–60 let	1501	19 %	4,79
Více než 60 let	1878	24 %	4,84
n.a.	113	1 %	4,71
Celkem	7853	100 %	4,75

* Celková spokojenost

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Výše popsané skutečnosti jsou pro přehlednost převedeny do sloupcového grafu, který ukazuje Obrázek 11.



Obrázek 11: Celková spokojenost zákazníků rozdělena dle věku respondentů

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Tabulka 13 ukazuje, jaký je počet vyplněných dotazníků a procentuální poměr vyplněných dotazníků dle zaměstnání jednotlivých respondentů, příp. bez odpovědi. V posledním sloupci je uvedena celková spokojenost jednotlivých skupin. Z výsledků v Tabulce 13 je patrné, že nejméně jsou spokojeni živnostníci a majitelé společností, kteří představují 16 % z celkového vzorku. Naopak nejvíce jsou spokojeni důchodci, kteří tvoří také 16 % respondentů zkoumaného vzorku, což jen potvrzuje analýzu celkové spokojenosti dle věkových skupin, kde byli nevíce spokojeni zákazníci ve věku 60 let a více. Zákazníci bez odpovědi byli opět z analýzy vyjmuti.

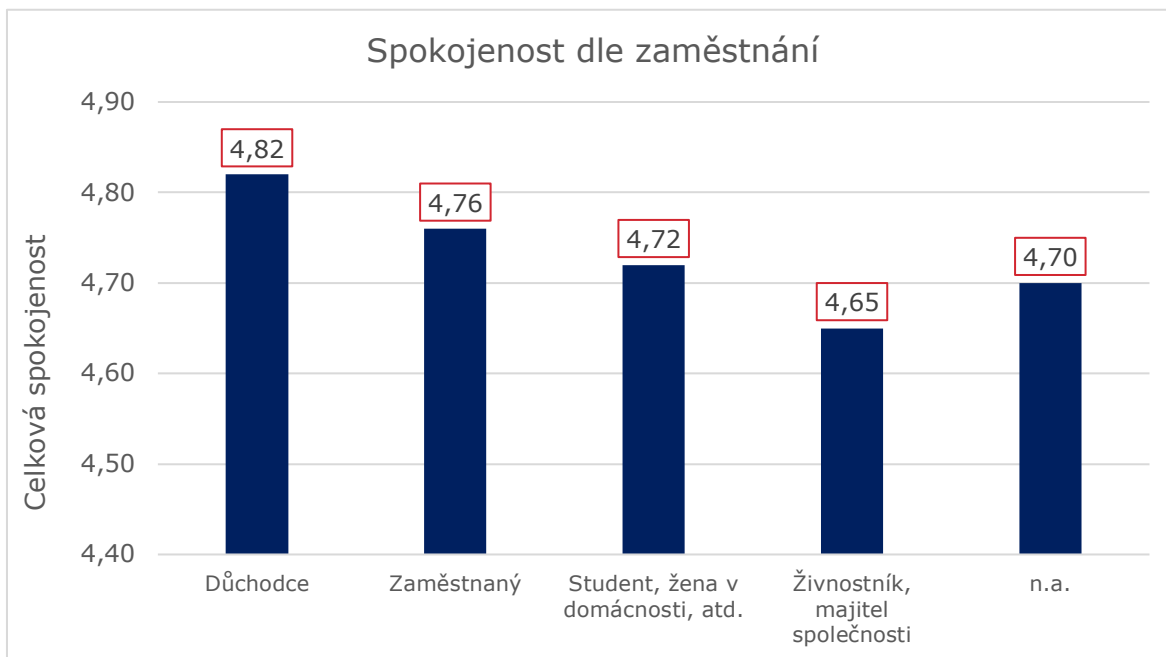
Tabulka 13: Výsledky celkové spokojenosti rozdělené dle zaměstnání respondentů

Kategorie	Počet dotazníků	%	CS*
Důchodce	1221	16 %	4,82
Zaměstnaný	5070	65 %	4,76
Student, žena v domácnosti atd.	216	3 %	4,72
Živnostník, majitel společnosti	1278	16 %	4,65
n.a.	68	1 %	4,70
Celkem	7853	100 %	4,75

* Celková spokojenost

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Pro přehlednost je úroveň celkové spokojenosti u jednotlivých kategorií zobrazena na Obrázku 12.



Obrázek 12: Celková spokojenost zákazníků rozdělena dle zaměstnání respondentů

Zdroj: zpracováno podle výsledků výzkumu spokojenosti zkoumaného podniku

Z analýzy celkové spokojenosti dle sociodemografických ukazatelů lze vyvodit následující závěry.

- Více jsou spokojeni muži, starší zákazníci a lidé v důchodu.
- Méně jsou spokojeny ženy, mladí zákazníci, živnostníci a podnikatelé.

Tyto závěry je možné logicky zdůvodnit tím, že mladší zákazníci, živnostníci a podnikatelé jsou náročnějšími zákazníky a mají vysoká očekávání. Zároveň tito lidé mají pravděpodobně nedostatek času a očekávají rychlou a bezproblémovou obsluhu.

3. Návrh opatření pro zvýšení zákaznické spokojenosti

Tato kapitola je věnována metodám zvyšování spokojenosti zákazníků na základě výsledků z korelační analýzy a z Kano analýzy z kapitoly 2.3. Dle identifikace příčin slabých míst servisního zákaznického procesu budou navržena opatření a doporučení, která by měla dle obecně platných pravidel a zjištěných informací z praxe vést ke zlepšení těchto bodů a tím ke zvýšení zákaznické spokojenosti.

3.1 Analýza situace v podniku, identifikace potenciálů a slabých míst

Provedená analýza výsledků měření zákaznické spokojenosti ukazuje přidanou hodnotu, kterou tento průzkum přináší pro zkoumanou společnost a umožňuje vedení společnosti identifikovat slabá místa a včas reagovat na požadavky a zpětnou vazbu od zákazníků. Současně umožňuje průběžně měřit efektivitu přijatých opatření a zlepšení slabých míst. Takto může společnost předcházet větším a problémům a zajistit dlouhodobé udržení svých zákazníků.

Na základě analýzy výsledků z výzkumu zákaznické spokojenosti bylo identifikováno několik slabých míst (potenciálů):

- potenciál na úrovni servisu / regionu,
- potenciál v jednotlivých částech servisního zákaznického procesu.

Z hlediska regionů / servisních míst jsou nejslabšími body servisy A, P, K, L. Z regionů je nejslabším Region 1.

Z hlediska servisního zákaznického procesu byly jako nejslabší body z pohledu vlivu na spokojenost zákazníků identifikovány následující dva atributy: **kvalita vysvětlení faktury** a **čistota vozidla při jeho předání ze servisu**. Na základě korelační i Kano analýzy bylo potvrzeno, že mají silný vliv na zákaznickou spokojenost a díky tomu je možné prostřednictvím těchto dvou atributů spokojenost zákazníků zvyšovat. Těmito dvěma

atributům zákaznické spokojenosti tedy bude věnována náležitá pozornost s cílem navrhnout účinná opatření, která by ve finální fázi měla vést ke zvýšení zákaznické spokojenosti.

Oba atributy, správné a podrobné vysvětlení faktury i čistota interiéru a exteriéru vozidla při předání, jsou dle Kano analýzy zákazníky vnímány jako **atraktivní požadavek**, tedy požadavek se silným vlivem a dopadem na úroveň spokojenosti zákazníků. Atribut vysvětlení faktury se řadí do předposledního bodu servisního zákaznického procesu s názvem „**Předání vozu**“. Atribut čistota vozu se řadí do bodu servisního zákaznického procesu s názvem „**Servis nebo oprava vozidla**“.

Vysvětlení faktury

Položky na faktuře se vždy skládají z ceny za práci a z ceny za náhradní díly. Na základě interního výzkumu podniku bylo zjištěno, že zákazníci tohoto výrobce automobilů, tzn. této značky automobilů, jsou citliví na cenu, a to nejen na cenu automobilů samotných, ale také na cenu náhradních dílů a servisních služeb. Jedním z důležitých opatření pro to, aby si autorizovaná dealerství udržela své zákazníky např. i po skončení záruční lhůty, je právě vysvětlování faktury za servis na vozidle. Jiný interní výzkum podniku totiž prokázal, že nejčastějším důvodem pro odchod z autorizované dealerské sítě do neautorizované je cena služeb a náhradních dílů, které nabízí autorizovaná dealerství. Proto by položky na faktuře měly být zákazníkovi vždy správně vysvětleny. Je důležité v zákazníkovi zanechat pocit o profesionálně odvedené práci, o kvalitě odvedené práce a o odpovídající ceně za práci i za kvalitní náhradní díly s dlouhou životností. Pokud je zákazníkovi faktura řádně vysvětlena, je častěji ochoten respektovat vyšší cenu, než jakou by mu nabídla např. neautorizovaná dealerství.

Čistota vozidla

Pokud zákazník svěřuje svůj automobil pracovníkům autorizovaného dealerství má od servisu vyšší požadavky než například od neautorizovaného servisu. Předání opraveného vozu v perfektním stavu a čistotě se v současné době stává jedním z faktorů, které zákazník od této služby očekává a pokud se servisu daří tyto požadavky plnit, dochází k většímu než proporcionálnímu nárůstu spokojenosti. Pokud si zákazník zpět vyzvedává svůj vůz

znečištěný, případně v horším stavu, než v jakém ho do servisu předával, výrazně to sníží hodnotu celé služby a zanechá v zákazníkovi negativní pocity.

Vyčistit, vyluxovat a umýt vůz není pro servis příliš nákladnou položkou a není to ani výrazně časově náročné. Lze tedy tvrdit, že jde o snadný způsob, jak rychle a výrazně zvýšit zákaznickou spokojenost a tím si zákazníka udržet. Při převzetí vozidla ze servisu je na první pohled patrné právě díky čistému exteriéru a interiéru, že o vozidlo bylo v dobré péči, což v zákazníkovi vzbuzuje pozitivní pocity a emoce, které si z návštěvy autorizovaného dealerství odváží.

Z hlediska zákaznických skupin je potenciál u žen, mladších zákazníků, živnostníků a podnikatelů a obecně u zákazníků s vyššími požadavky na obsluhu a komunikaci.

3.2 Identifikace příčin slabých míst

Analýzou výsledků výzkumu zákaznické spokojenosti v autorizované dealerské síti zkoumané značky za určité období bylo zjištěno, že zaměstnanci si nebyli vědomi důležitosti vysvětlení faktury zákazníkům. Zatím co pro pracovníka servisu se jedná o marginální administrativní položku, pro zákazníka jde o klíčový moment, kdy zjišťuje rozsah provedených prací, závažnost závad a především cenu, kterou bude muset za poskytnutou službu uhradit. Zaměstnanci dealerské sítě proto nebyli schopni odpovídajícím způsobem vysvětlovat fakturu svým zákazníkům, pokud už k vysvětlení faktury vůbec došlo.

Zaměstnanci nebyli dostatečně proškoleni v tzv. soft skills neboli ve schopnostech v oblasti chování a jednání s lidmi, do kterých patří např. komunikační dovednosti, schopnost řešit konflikty nebo asertivní jednání.

Při vysvětlování faktury je třeba správně zdůvodnit a podat zákazníkovi adekvátní vysvětlení a informace tak, aby pro něj byly přijatelné, pochopitelné a jasné. Navíc zákazník nemá často odborné znalosti úrovně pracovníka servisu, proto je nutné mu nabídnout vysvětlení odpovídající znalostem zákazníka. Zde je na místě i správné pochopení psychologie zákazníka a například rozdíly mezi muži a ženami. Současně je třeba vzít v úvahu, že při vysvětlování faktury může v některých případech dojít k nedorozumění či nesrovnalostem, kdy například je konečná cena pro zákazníka nepříjemným překvapením, což může vést až

ke vzniku nespokojenosti či konfliktu. K těmto zákazníkům je třeba přistupovat obzvláště asertivně a opatrně, správně a rychle odhadnout, jak s takovým zákazníkem jednat a nabídnout mu adekvátní vysvětlení a řešení jeho nespokojenosti. Ideálně jeho nespokojenost obrátit ve spokojenost pomocí dostupných možností, motivátorů, slev nebo benefitů.

Mytí vozů před jejich předáním zákazníkovi není v současné době ve zkoumané společnosti standardem a vzhled a čistota předávaného vozu je dána přístupem každého jednotlivého servisu. Někteří majitelé servisů věnují čistotě vozu patřičnou péči a mytí vozu považují za standard, což neplatí u všech servisů značky. S ohledem na výsledky výzkumu zákaznické spokojenosti bude mytí vozu zařazeno mezi standardy pro celou síť.

Výše uvedené důvody jsou platné i pro jednotlivé zákaznické skupiny s nižší spokojeností, kde navíc budou důležité i otázky čekací doby a dalších doplňujících služeb jako je například náhradní vozidlo.

3.3 Plán opatření pro příští období

Na základě identifikace slabých míst a jejich příčin by měla být zaujata odpovídající opatření. Tato opatření budou zvolena s ohledem na zkušenosti z praxe, dostupné možnosti a na obecně platná pravidla.

Okamžitá opatření

Jako jedno z opatření, které je možné realizovat v krátkém časovém horizontu je **změna standardů**. Do standardů by mělo být nově zařazeno:

- mytí vozu před předáním,
- vysvětlení faktury zákazníkovi.

Úprava bonusových podmínek by měla být např. následující: dosažení bonusu bude možné pouze pokud servis dosáhne ve vybraných otázkách Q7 a Q8 úrovně minimálně 4,6 pro čistotu vozu a 4,7 pro vysvětlení faktury.

Dalším okamžitým opatřením je manažerský dohled na regionální úrovni a na úrovni dealerů A, P, K, L:

- pro Region 1 bude upravena podmínka pro dosažení manažerského bonusu,
- regionální zástupci navštíví vedení servisů A, P, K, L, budou je informovat o změně standardů, úpravě bonusového systému, výsledcích průzkumu spokojenosti a nastaví s nimi plán pro příští období (3 měsíce).

Servisní síť bude informována o změně standardů, úpravě bonusového systému, výsledcích průzkumu spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů v nejbližší interní komunikaci, na interních webových stránkách a na servisní konferenci. Regionální zástupci budou mít povinnost kontroly parametrů (mytí vozu před předáním, vysvětlení faktury zákazníkovi) na každé další návštěvě servisu.

Opatření se střednědobou a dlouhodobou účinností

V rámci těchto opatření by mělo být zavedeno **školení soft skills** se zaměřením na servisní proces, vysvětlení faktury a zvládání konfliktů zákazníka.

Toto školení zajišťuje oddělení netechnického školení. Výrobce v současné době doporučuje minimálně 2 dny školení za rok. Tento rozsah by se měl s ohledem na výsledky výzkumu upravit tak aby obsahoval také následující témata:

- klíčové faktory zákaznického procesu s vlivem na zákaznickou spokojenost,
- komunikační dovednosti,
- zvládání konfliktních situací asertivní a konstruktivní cestou,
- typologie zákazníků.

Během školení komunikačních dovedností by se zaměstnanci měli naučit, jak odhadnout osobnostní typ zákazníka, na co si dát při jednání pozor a čím udělat ten nejlepší dojem. Dále by se měli naučit, jak komunikovat s odlišnými typy lidí, jak si hlídat vlastní komunikaci nebo jak co nejlépe spolupracovat s ostatními členy týmu. Jedním bodem školení také bude správné kladení otázek, aby zaměstnanci co nejefektivněji získali od zákazníků odpovědi na své otázky, ale také naslouchání požadavků, stížností zákazníků a zvládání emocí.

V průběhu školení, které bude zaměřené na zvládání konfliktních situací, si zaměstnanci zdokonalí dovednosti svých konstruktivních reakcí v situacích, které hrozí konfliktem, nebo když již konflikt eskaloval. Natrénují si schopnost udržet chladnou hlavu i v kritických a vypjatých chvílích a racionálně daný problém řešit a vyřešit.

Typologie zákazníků může být provedena například na základě tzv. Živlové typologie, která je intuitivní a většinou každým snadno a rychle pochopena. Základy živlové typologie vychází z předpokladu, že u každého člověka jeden živel (ohně, vzduch, země, voda nebo kombinace dvou) převažuje nad ostatními. Pokud zaměstnanci dokáží rozeznat, k jakému živlu zákazník patří, bude je umět také efektivněji oslovit, pochopit jejich chování. Živlová typologie může přinést také větší porozumění v rámci mezilidských vztahů.

Při školení by se lektori měli klást důraz na specifika komunikace s náročnějšími skupinami zákazníků. Např., na vysvětlování prací před jejich započatím a také při vysvětlování provedených prací a položek na faktuře.

Tato školení by byla tradičně zakončena zkouškou ověřující správné pochopení a následné uplatnění v praxi. Školení by se týkalo hlavně personálu zajišťujícího denní kontakt se zákazníkem, jmenovitě půjde o následující pozice: servisní manažer / vedoucí servisu, servisní poradce, poradce pro péči o zákazníka, koordinátor marketingu, koordinátor tréninku a školení.

Tištěná brožura – jako dlouhodobé řešení a způsob uchování cenných informací by měla být vytvořena instruktážní brožura. Tato brožura by obsahovala podrobný návod, jak postupovat u jednotlivých kroků servisního zákaznického procesu. Jaké činnosti a jaká příprava musí být provedena v rámci jednotlivých bodů procesu, ale také podrobný návod ohledně chování personálu a jeho vyjadřování a reakcí. Brožura by obsahovala praktické příklady složitých, kritických nebo konfliktních situací a návod, jak se s touto situací vypořádat ke spokojenosti obou zúčastněných stran. Tato brožura by byla užitečná nejen při školení personálu, ale měla by především funkci deníku každého zaměstnance, do které by se mohl kdykoli podívat, přepisovat své poznatky a vlastní zkušenosti.

Pro účely demonstrace praktických příkladů a reálných situací by mělo být dále vytvořeno tzv. **elearningové video**, které by ve zkratce shrnulo nejdůležitější zásady při jednání a komunikaci s lidmi.

Výsledky efektivity přijatých opatření budou průběžně sledovány vedením na měsíční bázi a změna je očekávána v horizontu 3–6 měsíců.

Nová opatření vedoucí k zvýšení spokojenosti zákazníků s vysvětlením faktury a spokojenosti s čistotou vozu při jeho předání by měla být **pravidelně kontrolována** při návštěvách servisů oblastním poradcem. Vývoj výsledků by měl být průběžně diskutován s vedením jednotlivých servisů.

Dále je doporučeno detailněji analyzovat proces a důvody nespokojenosti podle zákaznických skupin tak, aby bylo možné zjistit, které části servisního procesu mají vliv u těchto jednotlivých sociodemografických skupin (segmentů).

Podnik by například mohl vytvořit speciální programy pro mladé lidi, živnostníky a podnikatele a těmto skupinám nabízet speciální služby viz kapitola 2.1.4. odstavec Služby pro zákazníka. Tyto **nadstandardní služby** jsou motivátorem platným zejména u mladší generace, která chce řešením servisních úkonů trávit co nejméně času. Jde např. o služby zapůjčení náhradního vozidla, vyzvednutí vozidla v místě zaměstnání a doručení zpět po opravě nebo jednoduché servisní zásahy přímo na ulici nebo v garáži. Nicméně tato opatření jsou jak časově, tak investičně náročná a jejich efekt se projeví až po delší době. Navíc je třeba brát v úvahu skutečnost, že se jedná o počet poměrně malé skupiny zákazníků, proto je namístě vždy zvážit přínos takových opatření vzhledem k vložené investici.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo identifikovat klíčové atributy zákaznické spokojenosti v oblasti poprodejních služeb v konkrétním podniku. Následně prostřednictvím analýzy dat z výzkumu zákaznické spokojenosti určit klíčové potenciální oblasti pro zlepšení. Jako výstup analýzy navrhnout opatření pro zvýšení zákaznické spokojenosti.

V rámci první části analýzy dat z výzkumu CSS bylo možné identifikovat slabá místa na úrovni dealerství a regionů. Tj. bylo zjištěno, která dealerství a regiony vykazují nejnižší a nejvyšší výsledky, a to prostřednictvím tzv. tepelné mapy. Druhou metodou sloužící k identifikaci dealerů a regionů s nejlepšími a nejhoršími výsledky byla zvolena metoda identifikující horních (nejlepších) a dolních (nejhorších) 20 % výsledků. Současně s touto identifikací byly výsledky seřazeny podle výsledku celkové spokojenosti od nejlepšího po nejhorší.

Druhá část analýzy sloužila k identifikaci slabých míst v procesu obsluhy zákazníků (tzn. zákaznickém procesu). Pro identifikaci problematických oblastí a nejslabšího článku zákaznického procesu byly opět použity dvě metody. První použitou metodou byla korelace výsledků jednotlivých otázek s výsledkem celkové spokojenosti. Nejvyšší míru korelace vykazoval především atribut „čistota vozu“, dalším atributem s vysokou korelací bylo „vysvětlení faktury“. Druhou použitou metodou byla Kano analýza, díky které byly identifikovány hlavní body zákaznického procesu, které nabízí největší potenciál pro zvýšení zákaznické spokojenosti. Na českém trhu tento potenciál má především atribut vysvětlení faktury a čistota vozu.

Pro zjištěné problémové oblasti byla následně navržena opatření. Z pohledu řízení servisní sítě se jednalo o přidání dvou zjištěných klíčových atributů do bonusového systému a zavedení nových školicích programů pro vybrané pracovníky dealerství. Dalším opatřením je tvorba tištěné brožury a elearningového videa. Posledním opatřením, které by měla společnost zavést, je zařazení mytí vozidel po servisním zásahu do standardů. Importér by se měl zaměřit na výsledky Kano analýzy, měl by dealery podporovat při zavádění nových opatření a zároveň by měl jejich úspěšnou a bezproblémovou implementaci pravidelně kontrolovat prostřednictvím oblastních poradců. Sami dealeri by se pak měli více zaměřit na zákazníky s nízkou spokojeností, obzvláště na skupiny, které dle analýzy vykazují nižší

spokojenost. Je doporučeno tyto skupiny dále analyzovat a zvážit případné cílené aktivity ke zvýšení spokojenosti u těchto skupin.

Zvýšení zákaznické spokojenosti zvyšuje potenciál loajality a tím také pravděpodobnost opakovaného nákupu. Opakovaným nákupem může být jak návštěva autorizovaného servisu namísto neautorizovaného (a to i přes zpravidla vyšší ceny), tak i budoucí koupě nového či ojetého vozu právě u pravidelně navštěvovaného dealera. Pro automobilky je totiž důležitý příjem nejen z prodeje nových vozů, ale především z poprodejních služeb, hlavně servisu. Spokojení zákazníci se budou rádi vracet a tím zvyšovat tržby a zisk. Je třeba nepodceňovat sebemenší detail, který by mohl způsobit zákaznicko zklamání či nespokojenost. Musí se sladit kvalita opravy (která by měla být samozřejmostí) s lidským a zároveň profesionálním přístupem zaměstnanců servisu vůči zákazníkovi.

Spolu s vývojem technologií se budou také měnit potřeby a nároky zákazníků a úroveň jejich naplnění bude ovlivňovat jejich spokojenost. Je tedy nutné věnovat pozornost připomínkám a přáním zákazníků a začít sledovat spokojenost jak v nových oblastech, jako je například konektivita nebo elektromobilita, tak zároveň nepodceňovat základní procesy, které zákazníci berou jako automatické.

Seznam použité literatury

Citace

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: Beck, 2009. 199 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 12, ilustrované vydání. Praha: Pearson Prentice Hall, 2006. 182 s. ISBN 978-0-1314-57577-7.

OLIVIER, Richard L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2. Great Britain: Routledge, 2009. 4 s. ISBN 978-0765617705.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada, 2007. 164 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada, 2007. 169 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky*. Praha: Grada, 2003. 62 s. ISBN 8024705141.

ALI, H. M., 2007. *Predicting the overall perceived value of leisure service: A survey of restaurant patrons in Pretoria* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07252007-113203/unrestricted/disertation.pdf>

LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada, 2002. 134 s. ISBN 80-247-0205-3.

KIM, Jiyoung. The role of etail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2009, (16), 239-247. ISSN 0969-6989.

Zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.) [online]. 2007 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s18&q18=1>

Bibliografie

ANG, Lawrence a Francis BUTTLE. Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*. 2006, 40 (1-2), (83-99), 40. DOI: 10.1108/03090560610637329.

ALI, H. M., 2007. *Predicting the overall perceived value of leisure service: A survey of restaurant patrons in Pretoria* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-07252007-113203/unrestricted/disertation.pdf>

BÁRTOVÁ, Hilda, Vladimír BÁRTA a Jan KOUDELKA. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: Oeconomica, 2002. ISBN 80-245-0410-3.

CZECH TOP 100. *Czechtop100.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.czechtop100.cz/cs/projekty/zebrický/100-nejvýznamnějších>

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. 1. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024704013.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.

GORUN, Mike. *The Science Behind Customer Loyalty. Loyaltytrac driving retention: Your customer loyalty resource* [online]. 2013 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.drivingretention.com/science-customer-loyalty/>

GRÖNROOS, Christian. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2. United States: John Wiley, 2000. ISBN 0-471-72034-8.

HAGUE, Paul. *Průzkum trhu*. 1. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 1. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1066-8.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky: Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM*. 1. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 8025107981.

INFORMATICA: *Improving Automotive Brand Loyalty*. [pdf dokument], 2013, [cit. 2019-03-08], dostupné z: https://www.informatica.com/content/dam/informatica-com/global/amer/us/collateral/data-sheet/automotive-brand-loyalty_data-sheet_2631.pdf

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 12, ilustrované vydání. Praha: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 978-0-1314-57577-7.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1814-6.

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

LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0205-3.

NAUERT, Rick. Employee Satisfaction Key for Customer Satisfaction. *Psych Central* [online]. 2018 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://psychcentral.com/news/2011/06/02/employee-satisfaction-key-for-customer-satisfaction/26623.html>

NENADÁL, Jaroslav, Růžena PETŘÍKOVÁ, Milan HUTYRA a Petra HALFALOVÁ. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: Výstup z projektu podpory jakosti č.4/4/2004*. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

OLIVIER, Richard L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2. Great Britain: Routledge, 2009. ISBN 978-0765617705.

RYPÁČEK, Pavel. Loajalita – co si pod ní přesně představit? *Marketingové noviny* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024705141.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. Praha: C.H.BECK, 2003. ISBN 80-7179-736-7.

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

Top zaměstnavatelé. *Top zaměstnavatelé* [online]. 2019 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.topzamestnavatele.cz>

VERDUYN, Dave. About the Kano Model. *Kanomodel.com* [online]. 2013 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.kanomodel.com/about-the-kano-model/>

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.

Zákon o ochraně spotřebitele (zákon č. 634/1992 Sb.) [online]. 2007 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s18&q18=1>

Článek

BOLTON, Ruth N. a James H. DREW. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*. 1991, **17**(4), 375–384.

HEINONEN, Kristina. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*. 2013, **25**(2), 104-123.

KIM, Jiyoung. The role of etail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2009, (16), 239-247. ISSN 0969-6989.

OLIVER, Richard L. Effect of Satisfaction and Its Antecedents on Consumer Preference and Intention. *Advances in Consumer Research*. 1981, (8), 88-93.

PETRICK, James. Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*. 2002, **34**(2), 119-134.

SURESHCHANDAR, G.S., C. RAJENDRAN a R.N. ANANTHARAMAN, 2002. The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. In: *Journal of Services Marketing*. **16**(4), 363-379. ISSN 0887-6045.

ZAHARI, Ahmad Suffian Mohd, Nurul Fatin Syazwani HALIM a Raja Mariam Raja BANIAMIN. The Key Factors Lead to Customer Satisfaction: The Case of Perodua Service Center. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*. 2016, **6**(8), 17-23. ISSN 2090-4274.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku.....	98
Příloha B: Výsledky z dotazníku zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku za konkrétní období.....	101

Příloha A: Dotazník zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku

Zdroj: zpracováno podle interních materiálů zkoumaného podniku

Základní část			
Kód otázky	Znění otázky	Kód odpovědi	Odpověď
Q1	Jaký byl hlavní důvod vaší poslední návštěvy servisu <jméno dealera> <datum návštěvy>?	1	Rutinní servis, údržba
		7	Technická kontrola, kontrola emisí (TIA / EC)
		2	Výměna pneumatik
		3	Nehoda, porucha
		10	Záruční opravy
		14	Svolávací akce
		4	Jiný problém na vozidle
Q2	Pokud se zamyslíte nad vaší poslední návštěvou servisu, jak jste byl/a celkově spokojen/a se službami servisu <jméno dealera>?	5	*****
		4	****
		3	***
		2	**
		1	*
Q3	Jak jste spokojen/a s kvalitou odvedené práce servisem?	5	*****
		4	****
		3	***
		2	**
		1	*

Rozšířená část			
Q4	Nabídl vám servis nějakou možnost, jak se dostat do práce nebo zpět domů?	1	Ano - náhradní vozidlo
		6	Ano, taxi nebo lístek na autobus
		2	Nebylo potřeba, byl jsem schopen na své auto počkat
		4	Vyzvedli mě. Odvezli zpátky domů
		5	Ne, nebylo mi nabídnuto nic
Q5	Jak jste byl/a spokojen/a s vysvětlením provedení nezbytných prací před započítáním těchto prací?	5	*****
		4	****
		3	***
		2	**
		1	*
		9	Nic mi nebylo vysvětleno
Q6	Jak jste byl/a spokojen/a se vstřícností personálu servisu k vašim přáním a potřebám?	5	*****
		4	****
		3	***
		2	**
		1	*
Q7	Jak jste byl/a spokojen/a s vysvětlením faktury a odvedených prací na vozidle?	5	*****
		4	****
		3	***
		2	**
		1	*
		9	Nic mi nebylo vysvětleno
Q8	Jak jste byl/a spokojen/a s čistotou vozu po předání ze servisu?	5	*****
		4	****
		3	***
		2	**
		1	*
Q9	Jak jste spokojen/a s časem věnovaným vaší servisní návštěvě? (Včetně doby opravy vozu, čekání při předání vozu do servisu, čekání při převzetí vozu ze servisu atd.)	5	*****
		4	****
		3	***
		2	**
		1	*
Q10	Odpovídala předpokládaná cena částce, kterou jste skutečně zaplatil/a?	1	Ano
		2	Ne
Q11	Dostal/a jste nějakou radu ohledně nadcházející nezbytné údržby nebo opravy?	1	Ano
		2	Ne
		4	Nevím
Q12	Nechal/a byste si příští opravu nebo zákrok na vozidle nechat opět udělat v tomto servise?	5	Rozhodně ano
		4	Pravděpodobně ano
		3	Možná ano, možná ne
		2	Pravděpodobně ne
		1	Rozhodně ne

Socio-demografické otázky			
Q13	Jste..?	1	Muž
		2	Žena
		999	Preferuji neodpovídat
Q14	Pro statistické účely, můžeme se zeptat, do jaké věkové kategorie patříte?	1	Méně než 31 let
		2	31 – 40 let
		3	41 – 50 let
		4	51 – 60 let
		5	Více než 60 let
		999	Preferuji neodpovídat
Q15	Jaký je váš status/ vaše zaměstnání?	1	Zaměstnaný
		2	Živnostník, majitel společnosti
		3	Důchodce
		4	Student, žena v domácnosti, atd.
		999	Preferuji neodpovídat

Příloha B: Výsledky z dotazníku zákaznické spokojenosti zkoumaného podniku za konkrétní období

Zdroj: zpracováno podle interních materiálů zkoumaného podniku

Dealer	Region	Počet dotazníků "n"	Celková spokojenost	Kvalita odvedené práce	Náhradní mobilita (% kladných odpovědí)	Vstřícnost personálu	Vysvětlení faktury	Čistota vozu	Čekací doba
Síť celkem		7853	4,75	4,71	76,43	4,65	4,75	4,62	4,72
Region 1		2109	4,73	4,69	76,47	4,63	4,74	4,61	4,69
Region 2		3162	4,74	4,66	73,55	4,65	4,74	4,57	4,71
Region 3		2582	4,78	4,77	79,93	4,66	4,77	4,69	4,76
Dealer A	1	799	4,67	4,68	74,5	4,57	4,71	4,56	4,63
Dealer B	1	242	4,82	4,77	80,3	4,69	4,82	4,69	4,68
Dealer C	1	362	4,70	4,51	75,1	4,60	4,73	4,51	4,71
Dealer D	1	204	4,86	4,80	78,1	4,72	4,80	4,72	4,79
Dealer E	1	295	4,73	4,73	78,1	4,70	4,75	4,65	4,72
Dealer F	1	207	4,78	4,78	78,0	4,70	4,69	4,69	4,76
Dealer G	2	1113	4,72	4,69	78,1	4,69	4,75	4,51	4,66
Dealer H	2	654	4,84	4,70	77,6	4,70	4,78	4,71	4,78
Dealer I	2	171	4,82	4,81	78,1	4,73	4,80	4,68	4,76
Dealer J	2	194	4,76	4,77	80,3	4,71	4,76	4,65	4,72
Dealer K	2	88	4,63	4,65	65,3	4,50	4,66	4,49	4,66
Dealer L	2	319	4,60	4,51	59,6	4,38	4,64	4,31	4,68
Dealer M	2	623	4,72	4,58	66,2	4,64	4,73	4,64	4,71
Dealer N	3	604	4,82	4,80	81,0	4,66	4,79	4,75	4,75
Dealer O	3	595	4,79	4,81	80,6	4,71	4,78	4,72	4,79
Dealer P	3	126	4,67	4,55	71,4	4,44	4,71	4,45	4,75
Dealer Q	3	155	4,68	4,69	74,9	4,59	4,72	4,44	4,67
Dealer R	3	294	4,82	4,78	80,7	4,73	4,78	4,73	4,80
Dealer S	3	588	4,76	4,77	80,7	4,65	4,75	4,68	4,75
Dealer T	3	220	4,78	4,78	80,5	4,61	4,77	4,69	4,76