

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Program Intenzivní péče
The intensive care program

DP – PE – KMG – 2006 - 28

Bc. JANA PLACHÁ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc., katedra marketingu

Konzultant: Bc. Ondřej Svoboda, Škoda Auto a. s.

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146086166

Počet stran: 93

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 13. května 2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Jana PLACHÁ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Název tématu: Program Intenzivní péče

Zásady pro vypracování:

1. Analýza image obchodníka
2. Průběh programu Intenzivní péče
3. Hodnocení provedených změn
4. Nové hodnocení provozoven
5. Doporučení firmě

100
fcd

KMG/PE

932-1 [Ma] píl.

V38/06H

ok, tab, grafy

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Program Intenzivní péče
The intensive care program

DP – PE – KMG – 2006 - 28

Bc. JANA PLACHÁ

Vedoucí práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc., katedra marketingu

Konzultant: Bc. Ondřej Svoboda, Škoda Auto a. s.

Počet stran: 93

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 13. května 2006

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 diplomové práce a konzultantem.

Datum: 13. května 2006

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu doc. RNDr. Pavlu Strnadovi, CSc. za odborné vedení a cenné připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat panu Bc. Ondřeji Svobodovi, panu Mgr. Martinu Hirschovi a panu Ing. Miloslavu Faltovi M.B.A. za ochotnou spolupráci a odborné rady při zpracování této práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia.

Resumé

Diplomová práce se zabývá jedním z novějších projektů ve firmě Škoda Auto a. s. nazvaným „Program Intenzivní péče“. Cílem diplomové práce bylo popsat „Program Intenzivní péče“, zhodnotit jeho účinnost a úspěšnost.

Úvodní část se věnuje teoretickému popisu služeb, marketingu služeb, marketingového výzkumu a spokojenosti zákazníků.

V praktické části jsou nejprve uvedeny informace o firmě Škoda Auto. Další kapitola se zabývá „Analýzou image obchodníka“, jako nástrojem zjišťování spokojenosti zákazníka se službami servisních partnerů Škoda Auto. V následující části je již popsán samotný „Program Intenzivní péče“, resp. coaching jako intenzivní poradenství výrobce autorizovaným servisním partnerům Škoda.

Tato diplomová práce dále obsahuje hodnocení a porovnání výsledků autorizovaných servisních partnerů Škoda před a po coachingu, na základě zjištěných nedostatků návrhy zlepšení a doporučení firmě Škoda Auto a. s..

V závěrečné části jsou pak zachyceny určité postřehy ze získaných údajů.

Summary

The dissertation is concerned with one of the newest project in the company Škoda Auto a.s., called „The intensive care program“. The purpose of this work was to give an account of “The intensive care program”, to assess effectivity and prosperity.

The introduction deals with theory of the services, the service marketing, the marketing research and the customer satisfaction.

In the practical part there are firstly shown the informations about the company Škoda Auto. The next chapter is concerned with „The businessman image analyse“ as a detection instrument of the customer satisfaction with services of the Škoda Auto service partners. In the following part is described „The intensive care program“, let us say coaching as a producer intensive consultant service for the Škoda authorized service partners.

This dissertation contains also the classification and the results confrontation of the Škoda authorized service partners before and after the coaching, the proposals of the improvement and recommendation to the company Škoda Auto.

Some observations from the obtained data are noticed in the conclusion of this work.

Klíčová slova

Marketing služeb
Služba
Marketingový výzkum
Spokojenost zákazníků
Analýza image obchodníka
Image servisu
Program Intenzivní péče
Zakázka
Základní servisní procesy
Coaching
Hodnocení provozoven

Key words

Service marketing
Service
Marketing research
Customer satisfaction
Businessman image analyse
Service image
Intensive care program
Order
Basic service processes
Coaching
Business premises classification

Obsah

Prohlášení.....	4
Poděkování.....	5
Resumé	6
Klíčová slova.....	8
Obsah	9
Seznam použitých zkratek a symbolů.....	12
Úvod	14
1. Marketing služeb.....	15
1.1 Služby	15
1.1.1 Vlastnosti služeb.....	16
1.1.2 Poskytování služeb na podporu výrobků	17
1.1.3 Marketingový mix služeb.....	18
1.2 Marketingový výzkum.....	19
1.3 Spokojenost zákazníků	23
1.3.1 Chování spokojeného zákazníka	24
1.3.2 Chování nespokojeného zákazníka	25
2. Aplikace marketingu služeb ve firmě Škoda Auto	26
2.1 Historie firmy Škoda Auto.....	26
2.2 Základní údaje o firmě Škoda Auto	28
2.3 Oddělení PS – Servisní služby.....	31

2.3.1 Oddělení PSM – Servisní marketing	34
3. Analýza image obchodníka	38
3.1 Popis procedury AIO	40
3.2 Význam servisní činnosti.....	50
3.2.1 Image servisu	50
4. Program Intenzivní péče	53
4.1 Zakázka.....	53
4.2 Základní servisní procesy.....	54
4.2.1 Dohoda termínu	55
4.2.2 Příprava termínu	57
4.2.3 Příjem vozidla / Zadání zakázky	58
4.2.4 Oprava / výkon.....	60
4.2.5 Kontrola kvality / Příprava navrácení vozidla	61
4.2.6 Vracení vozidla / Fakturace	62
4.2.7 Následné zpracování	63
4.3 Program Intenzivní péče – Coaching	64
4.3.1 Průběh Programu Intenzivní péče.....	64
5. Hodnocení provedených změn	68
5.1 Analýza výsledků Programu Intenzivní péče, resp. coachingu.....	69
5.1.1 Analýza výsledků jednotlivých sledovaných otázek.....	69
5.1.2 Analýza výsledků provozního hospodářství	79

6. Nové hodnocení provozoven	80
6.1 Průběh CSS	81
6.1.1 Systém zpětné vazby	82
6.2 Rozdíly AIO a CSS	83
7. Návrhy ke zlepšení současné situace	84
Závěr	90
Seznam použité literatury	92
Seznam příloh	93

Seznam použitých zkratek a symbolů

AIO	... Analýza image obchodníka
apod.	... a podobně
ASAP	... Akciová společnost pro automobilový průmysl
a. s.	... akciová společnost
atd.	... a tak dále
AZNP	... Automobilové závody, národní park
cca	... přibližně
CSS	... Customer Satisfaction Survey
ČR	... Česká republika
DMS – CZ	... Dealer Management System
IAA	... Mezinárodní automobilová výstava
ISO	... International Organization for Standardization
IT	... informační technologie
Kč	... Česká koruna
Ks	... kus
L & K	... Laurin & Klement
mil.	... milion
mj.	... mimo jiné
mld.	... miliarda
MS	... Microsoft
např.	... například
obr.	... obrázek
P	... oblast „Prodej a marketing“
PS	... oddělení „Servisní služby“
PSD	... oddělení „Dílna servisních služeb a centrum služeb“
PSG	... oddělení „Garance“
PSM	... oddělení „Servisní marketing“
PSO	... oddělení „Servisní organizace“
PSS	... oddělení „Servisní školení“
PST	... oddělení „Technika servisních služeb“

PTSS	... Příručka techniky servisních služeb
resp.	... respektive
tab.	... tabulka
tj.	... to je
tzn.	... to znamená
tzv.	... tak zvaný
VW	... Volkswagen
V.I.P.	... Very Important People
%	... procento
ø	... průměr

Úvod

V současné době má zcela zásadní a rostoucí význam marketing v oblasti služeb. Firmy, které poskytují kvalitu výrobků i služeb, s konečnou platností vyhrávají v konkurenčním boji. Rozhodujícím faktorem, který může zákazníka přesvědčit o koupi určitého výrobku, jsou doprovodné služby poskytované k výrobku. Mezi tyto služby patří mimo jiné i tzv. poprodejní služby.

Důležitost těchto služeb si samozřejmě uvědomuje i jedna z největších firem v České republice, firma Škoda Auto. Proto se snaží rozšiřovat svou servisní síť po celé České republice a neustále zlepšovat kvalitu služeb autorizovaných servisních provozoven Škoda, aby tak dosáhla co možná největší spokojenosti zákazníků.

Nelze ale spoléhat na to, že zákazníci jsou se současnou úrovní poskytovaných služeb spokojeni. Nároky zákazníků stále stoupají a to i v souvislosti s rozšiřováním počtu modelových řad vozů Škoda a s aktivitami konkurence. Proto je neustále nutné průběžně zjišťovat, zda nabízené služby dosahují žádaného efektu.

Firma Škoda Auto proto zjišťuje spokojenost zákazníků s kvalitou služeb obchodníka Škoda prostřednictvím marketingového výzkumu programu „Analýza image obchodníka“. Na základě výsledků „Analýzy image obchodníka“ určí pořadí servisů v České republice a 20 % nejslabších servisů věnuje firma Škoda Auto zvýšenou pozornost, tzn. připraví pro ně „Program Intenzivní péče“. A právě „Programem Intenzivní péče“ se bude zabývat diplomová práce. Budeme zjišťovat a hodnotit účinnost a úspěšnost tohoto programu.

1. Marketing služeb

Marketing můžeme definovat jako:

„Manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku“.¹

Cílem organizace je vytvořit, získat a udržet si zákazníka. Zákazník je ve středu všeho, co organizace dělá. Aby organizace mohla tvořit, získat a udržet si zákazníka, musí vyrobit a dodat zboží nebo služby, které lidé chtějí, oceňují, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Zákazníků musí být takový počet, pro který bude výhodné dodávat.

Má-li být organizace zisková, musí získat příjem přesahující náklady, dostatečně vysoký a pravidelný, který dokáže přilákat kapitál. Organizace musí udržet náskok před konkurenční nabídkou. V neziskových či dotovaných organizacích má tento faktor menší význam, přesto i veřejný sektor by měl věnovat pozornost účinnému uspokojování potřeb svých klientů. [6]

1.1 Služby

„Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným.“²

¹ JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0. str. 24.

² KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6. str. 421

1.1.1 Vlastnosti služeb

➤ **Neoddělitelnost**

Producent služby a zákazník se musejí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník však nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby.

➤ **Nehmotnost**

Čistou službu nelze hodnotit žádným fyzickým smyslem. Nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Mnohé vlastnosti, na které se při podpoře prodeje zboží odvolává reklama a které zákazník může pouhým pohledem ověřit, zůstávají tak při prodeji služeb zákazníkovi skryté.

➤ **Zničitelnost**

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat nebo později prodávat.

➤ **Nemožnost vlastnit službu**

Při poskytování služby nezískává zákazník směnou za své peníze žádné vlastnictví, kupuje si jen právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, jimiž se služba dostává k zákazníkům. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké.

Na zprostředkovatele nemůže přecházet vlastnické právo, jako tomu zpravidla bývá u výrobků. Namísto toho mohou nabízet práva k poskytnutí služby.

➤ **Heterogenita**

Variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby.

„Služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo je poskytuje, kdy je poskytuje a kde je poskytuje.“³

³ KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2. str. 492.

Variabilita výstupů procesů poskytování služeb zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv také na zdůrazňování obchodního jména a značky. [6]

1.1.2 Poskytování služeb na podporu výrobků

Služby na podporu výrobků se stávají bitevním polem o konkurenční výhodu. Podle časového hlediska můžeme rozdělit služby do tří skupin.

1. Předprodejní služby

Cílem těchto služeb je vytvoření vhodného prostředí pro budoucí poskytování služeb. Výrobci musí vytvářet své výrobky či služby tak, aby splňovaly očekávání zákazníků, např.: reklama, účast na veletrzích, vystavení zboží na prodejně, kontrola nakupovaných surovin a materiálů, výběr dodavatelů, distribuční síť a prodejní doba distributorů.

2. Prodejní služby

Prodejní služby jsou všechny aktivity, které je třeba zajistit od prvních kontaktů zákazníka až po vlastní změnu vlastnictví zboží. Mezi tyto služby patří poskytování informací, příjem a zpracování objednávek, možnost vyzkoušení zboží, dodání a různé slevy.

3. Poprodejní služby

Poprodejní služby tvoří finální soubor aktivit a jejich podstatou je zabezpečení spolehlivého a bezproblémového užívání výrobku jako např.: záruky, reklamace, úpravy, výměna a vrácení zboží, opravy, údržba, instruktáže a školení, zajišťování náhradních dílů. [7]

1.1.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli, uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.

Produkt uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Nejedná se pouze o samotný výrobek, ale i o řadu dalších prvků, jako je značka, kvalita, image, balení nebo služba.

Cena vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka. Stanovení ceny je komplikovaným procesem proto, že cena je výrazně ovlivňována jak ekonomickým prostředím, tak i vnitřní činností podniku a pohledem zákazníka na výrobek.

Distribuce se zabývá způsobem přemístění výrobku od výrobce do místa, kde si jej zákazník zakoupí.

Komunikace stimuluje zájem o výrobek. Firma se musí při prodeji výrobku rozhodnout, na který okruh zákazníků se komunikace zaměří a jakou formu zvolí. Pod formou se rozumí reklama, osobní prodej, propagace, publicita, public relations.

Materiální prostředí může mít mnoho forem – od vlastní budovy, ve které se služba provádí, po například brožuru s nabídkou předplatného v divadle.

Lidé usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníky. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

Procesy poskytování služeb jsou důvodem podrobnější analýzy a sledování toho, jakým způsobem je služba poskytována za účelem zefektivnění a zpříjemnění služeb pro zákazníka.

1.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum můžeme definovat jako:

„Spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávané, analyzované a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak i pro řízení firmy samotné.“⁴

Základní cíle marketingového výzkumu ve službách jsou:

- omezení nejistoty rozhodování při zásadních činnostech firmy
- dosažení správného nastavení všech prvků marketingového mixu v souladu se specifickými podmínkami daných služeb
- sledování a kontrola výsledků marketingových aktivit

Efektivní marketingový výzkum zahrnuje pět kroků (Obr. 1).

Obr. 1: Metodika marketingového výzkumu



Zdroj: [9]

⁴ JANEČKOVÁ, L. a VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0. str. 42.

Cíl výzkumu

První krok vyžaduje pečlivé definování problémů vyhovujících požadovaným výzkumným cílům. Pokud není problém správně definován, může se stát, že náklady na shromažďování informací přesáhnou hodnotu přínosů. Proto je vhodné řídit se pragmatickou poučkou:

„Dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém“.⁵

Plán výzkumu

Druhým stádiem marketingového výzkumu je sestavení efektivního plánu pro shromažďování informací. Před schválením plánu výzkumu je třeba znát odhad nákladů na jeho realizaci a také je nutné v souvislosti s plánem výzkumu učinit rozhodnutí, jaké informační zdroje, jaké výzkumné přístupy a nástroje výzkumu a jaké plány výběru respondentů a kontaktní metody mají být použity.

Plán výzkumu může předepisovat sběr sekundárních, primárních nebo obou druhů informací. Sekundární informace jsou takové, které již byly shromážděny pro jiný účel a jsou i nadále k dispozici. Důležitou výhodou využívání těchto informací jsou úspora času, nízké náklady a rychlost získání. Na druhé straně však tyto informace mohou být zastaralé, nepřesné a neúplné.

Zdroje sekundárních informací:

- interní – bilance zisků a ztrát, rozpočty, prodejní přehledy a hlášení
- externí – státní publikace, periodika, knihy, databázové informace

Pokud chceme shromáždit významné a spolehlivé informace použijeme ke sběru primární informace, které jsou ovšem nákladnější a náročnější na čas. Zdrojem těchto informací jsou především zákazníci, partnerské firmy a někdy i konkurence. Při sběru primárních informací mohou být použity čtyři základní výzkumné přístupy.

⁵ PŘIBOVÁ, M. a KOLEKTIV. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9. str. 26.

1. Výzkum pozorováním

Při pozorování výzkumník zaznamenává skutečné chování a jednání zákazníků, a to buď osobně nebo pomocí elektronických přístrojů.

2. Metoda skupinově orientovaného dotazování

Zkušený marketingový výzkumník-tazatel stráví několik hodin s dotazovanou skupinou lidí, která zahrnuje celkem šest až deset osob, a prodiskutuje s nimi řešený problém.

3. Výzkum průzkumem

Výzkum průzkumem patří k nejrozšířenějším metodám, který podchytí informace o lidských znalostech, o jejich názorech, preferencích uspokojení atd. Výzkumník je v přímém kontaktu s dotazovanými a výzkum je prováděn pomocí správně formulovaných dotazníků, aby nedošlo k získání zpochybněných informací. Výzkum průzkumem je vhodný zejména pro popisný výzkum.

4. Experimentální výzkum

Tento výzkum je vědecky nejhodnotnější. Může se uskutečňovat v terénu nebo v laboratorních podmínkách. Hlavní výhodou experimentu je skutečnost, že výzkumníci mají neustálou kontrolu nad průzkumem a mohou sledovat chování osob daleko lépe, než u jiných forem marketingového výzkumu. Experimenty používané v oblasti marketingového výzkumu lze klasifikovat do dvou skupin:

- experimenty laboratorní – prováděné ve zvlášť organizovaném prostředí
- experimenty přirozené – prováděné v přirozeném marketingovém prostředí

Při sběru informací lze použít dva základní nástroje, a to technická zařízení a dotazníky.

Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem, neboť jsou ekonomické a lze jimi získat poměrně snadno odpovědi od prostorově rozptýleného vzorku respondentů. Pro respondenty jsou dotazníky výhodné zejména zajištěním jejich anonymity a poskytnutím dostatku času na odpověď.

Dotazníky musí být velice pečlivě sestaveny, vyzkoušeny a musí být zbaveny sebemenších nedostatků předtím, než jsou použity v plném rozsahu. Je třeba, aby byla jasná hlavní myšlenka dotazníku, tzn. na koho se s dotazníkem budeme obracet.

Metody kontaktování mohou mít formu poštovního styku, telefonního styku nebo osobního kontaktu.

Každý výzkumník musí sestavit plán výběru respondentů, který musí obsahovat tři rozhodnutí.

- Kdo má být pozorován?
- Kolik lidí by mělo být pozorováno?
- Jak by měli být respondenti vybíráni?

Sběr informací

Sběr informací je nejnákladnější fází výzkumu a je možné se při ní dopustit chyb. Metody sběru informací se velice rychle mění zvláště v důsledku využívání moderní sdělovací a výpočetní techniky.

Analýza informací

Dalším krokem v marketingovém výzkumu je snaha odvodit ze shromážděných informací potřebné závěry. Výzkumník sestavuje údaje do tabulek a zjišťuje četnosti.

Prezentace výsledků

Výsledky shromážděných informací musí být zpracovány v podobě ucelených, verbálně formulovatelných závěrů a doporučení. Výsledná zpráva musí mít

vysokou odbornou úroveň, a to i po stránce formální. Měla by sloužit jako podklad pro rozhodnutí managementu o řešení zkoumaného problému. [9]

1.3 Spokojenost zákazníků

Nutným předpokladem spokojenosti zákazníků je kvalita. Podnětným způsobem interpretace vzájemných vztahů kvality a spokojenosti je tzv. Kanův model. Interpretace modelu vychází z chápání kvality jako schopnosti daného výrobku nebo služby uspokojovat či překonávat požadavky zákazníků a jejich očekávání. Pro dosahování dlouhodobého úspěchu musí firmy usilovat o spokojenost zákazníků, ale mezi kvalitou a spokojeností neexistuje lineární vazba. Kano analyzoval tyto vzájemné vztahy a pro vyjádření souvislostí mezi kvalitou a spokojeností rozdělil kvalitativní parametry do tří skupin (Obr. 2).

1. „Nutné“ parametry

Zákazníci považují za samozřejmé např. včasné dodání výrobku nebo poskytnutí služby v souladu s uzavřenou smlouvou či předchozí dohodou. Pokud však tyto „nutné“ parametry nejsou dosaženy, vede to k jejich výrazné nespokojenosti.

2. „Jednorozměrné“ parametry

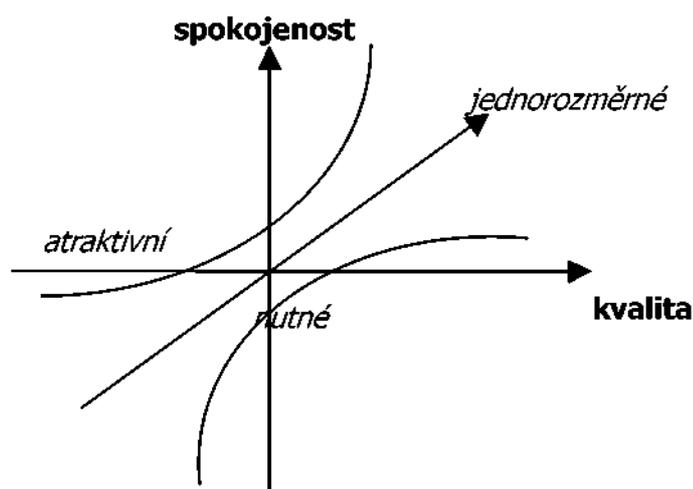
Pokud jsou „jednorozměrné“ parametry dosaženy, vedou ke spokojenosti zákazníků, pokud nejsou obsaženy v nabídce výrobků nebo služeb, vyvolává to jednoznačně nespokojenost zákazníků. Zvyšující se úroveň těchto parametrů zároveň vede ke zvýšené spokojenosti anebo naopak. Typickým příkladem je spotřeba benzínu či nafty u vozidla.

3. „Atraktivní“ parametry

Absence „atraktivních“ parametrů není důvodem k nespokojenosti, protože jde o takové parametry, které zákazníci neočekávají (jedním z důvodů může být ten, že o nich zákazníci neví). Na druhé straně, pokud jsou tyto parametry

součástí nabídky, vedou k výrazné spokojenosti – až k potěšení zákazníků – např. nabídka určitého sortimentu občerstvení u benzinového čerpadla či smysl pro humor, který projeví jeho obsluha.

Obr. 2: Kanův model



Zdroj: [4]

1.3.1 Chování spokojeného zákazníka

Pokud je užitečnost výrobku nebo služby velká a zákazník je spokojený, může firma docílit toho, že zákazníci zůstanou věrni značce i konkrétnímu obchodníkovi. Zákazníci si během života např. nekoupí jeden vůz, ale několik, a budou navštěvovat „svůj“ servis, kde budou nakupovat náhradní díly a s důvěrou se obracet o radu. Zákazníci, kteří budou spokojeni s perfektními službami u obchodníka Škoda, budou o svých zkušenostech vyprávět rodinám, přátelům, známým a kolegům z práce.

Nejúčinnější reklamou je spokojený zákazník. [1]

K tomu, aby naši zákazníci byli spokojeni, musíme znát jejich očekávání. Splnění nebo dokonce překonání očekávání zákazníků posouvá firmu před konkurenci.

Kupující toho nejlepšího produktu na světě přejde ke konkurenci, pokud nebude spokojen s tím, jak s ním bude zacházeno. Naproti tomu ani na špatný výrobek někteří kupující nezanevrou, pokud budou jejich problémy uspokojivě řešeny a dostane se jim nejlepšího zacházení, a budou nakonec spokojeni. Vzorec spokojeného zákazníka je na obr. 3. [5]

Obr. 3: Vzorec spokojenosti zákazníků



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

1.3.2 Chování nespokojeného zákazníka

Pokud jsou zákazníci z nějakých důvodů nespokojeni s výrobkem či službou, mohou se ve firmě objevit jejich reklamace a stížnosti. Samotný fakt, že se jedná o stížnost, vzbuzuje negativní dojem, avšak *každá stížnost dává příležitost odlišit firmu od ostatních.*

Stížnost představuje spojovací most k zákazníkovi, který je nespokojen, a je u něj riziko, že přejde ke konkurenci. Pomáhá nalézt cestu, jak dělat něco, co zákazníci potřebují a co konkurence nedělá. [11]

Faktem je, že 96 % zákazníků si vůbec nestěžuje dodavateli (prodejně, výrobcí), ale stěžují si dalším zákazníkům. Existují různé domněnky, proč taková část zákazníků rezignuje a nedožaduje se „svých“ práv stížností:

- zákazníci jsou přesvědčeni, že jim stížnost nepomůže
- lidé mají pocit, že obtěžují
- stěžovat si je těžké
- konkurence nabízí dost možností, jak se vyhnout firmě, jež je neuspokojila

Zákazníci, jejichž stížnosti byly vyřizovány včas, korektně a s pochopením pro zákaznickou situaci, se stávají do budoucna obzvláště věrnými zákazníky. [4]

2. Aplikace marketingu služeb ve firmě Škoda Auto

2.1 Historie firmy Škoda Auto

1895 – založení firmy

Za počátek historie třetí nejstarší automobilky na světě lze považovat založení firmy Laurin & Klement, která se nejprve zabývala výrobou jízdních kol značky Slavia. V roce 1899 zahájila firma L & K výrobu motocyklů.

1905 – první automobil

První automobil, model Voiturette A vyrobený v roce 1905, byl stejně jako motocykly prodejným úspěchem nejen na domácím, ale také na mezinárodním trhu. V roce 1907 se firma přeměnila na akciovou společnost.

1925 – fúze se Škoda Plzeň

Po první světové válce, v roce 1925, došlo vlivem špatné ekonomické situace ke sloučení firmy L & K se Škodou Plzeň, což také znamenalo konec samostatné značky L & K. Od roku 1925 tedy používá automobilka název a symbol okřídleného šípku.

1930 – ASAP

V roce 1930 se závod v Mladé Boleslavi opět osamostatnil z plzeňského koncernu a vznikla tak opět suverénní samostatná akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP) se sídlem v Mladé Boleslavi.

1939 – 1945 – Hermann Göring Werke

Plynulý vývoj byl ale poté narušen nastupující válkou, kdy byla výroba zcela podřízena vojenským účelům a ASAP Škoda se stala součástí německého koncernu.

1945 AZNP Škoda

Po válce, na podzim roku 1945, byla firma přeměněna na národní podnik s označením Automobilové závody, národní podnik (AZNP). Podnik zaujal monopolní postavení ve výrobě osobních automobilů a byl rozšířen o karosárnu ve Vrchlabí a závod v Kvasinách.

1991 – spojení s VW

Po politických změnách v roce 1989 začala automobilka hledat silného zahraničního partnera, který by prostřednictvím svých zkušeností a investic zajistil dlouhodobou mezinárodní konkurenceschopnost firmy. Česká vláda se rozhodla na základě doporučení Hospodářské rady spolupracovat s německým koncernem Volkswagen. Smlouva byla podepsána 28. března 1991, nová společnost dostala název Škoda, automobilová a. s. a dne 16. dubna 1991 vstoupila do společnosti koncernu VW, čímž se stala čtvrtou značkou koncernu Volkswagen (VW, AUDI, SEAT, ŠKODA).

V roce 1994 byla nahrazena dosavadní řada vozidel Favorit modelem Škoda Felicia, jenž svou kvalitou a stylem odpovídal mezinárodním měřítkům. Zároveň byla připravována výroba druhé modelové řady nižší střední třídy – Octavia, a to již na koncernovém podvozku. Škoda Octavia byla na český trh uvedena koncem roku 1996 a o dva roky později následovala Škoda Octavia Combi. Po světové premiéře na Mezinárodní automobilové výstavě (IAA) ve Frankfurtu v září roku 1999, byla na trh uvedena Škoda Fabia. O necelý rok později, v listopadu 2000, vstoupila na trh Škoda Fabia Combi následovaná modelem Fabia Sedan. Světová premiéra limuzíny se stupňovitou zádí Škoda Superb byla vrcholem expozice Škoda Auto na IAA Frankfurt 2001. Firma Škoda Auto touto vlajkovou lodí navázala na úspěšnou tradici značky: výrobu reprezentativních limuzín vyšší třídy

s výkonnými motory. Během posledních třech let firma Škoda Auto vstoupila na trh s novou Škodou Octavia, následníkem druhé modelové řady Škoda Octavia. A poslední chystanou novinkou firmy Škoda Auto je rodinný vůz Škoda Roomster, který vstoupí na trh v červnu 2006.

2.2 Základní údaje o firmě Škoda Auto

Název společnosti

Společnost Škoda automobilová a.s. byla zřízena jako právnická osoba dne 20.11.1990. Usnesením valné hromady se dne 14.11.1997 změnilo obchodní jméno společnosti Škoda automobilová a.s. na ŠKODA AUTO a.s. s účinností od 1.1.1998.

Sídlo společnosti

ŠKODA AUTO a.s., Tř. V. Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav, ČR.

Předmět činnosti

Hlavním předmětem hospodářské činnosti je vývoj, výroba, prodej, oprava vozidel a prodej jejich příslušenství.

Základní jmění

Upsané základní jmění se skládá z 1.670.885 akcií na jméno, ve jmenovité hodnotě 10.000,- Kč. Akcionářem společnosti je VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg, který vlastní 100 %.

Struktura podniku

Společnost se skládá ze tří závodů na výrobu osobních automobilů. Hlavní závod sídlí v Mladé Boleslavi, pobočné závody pak ve Vrchlabí a v Kvasinách. Administrativa a odbyt jsou soustředěny v Mladé Boleslavi.

Škoda Auto působí na téměř 90 trzích celého světa.

Kapitálové účasti Škoda Auto:

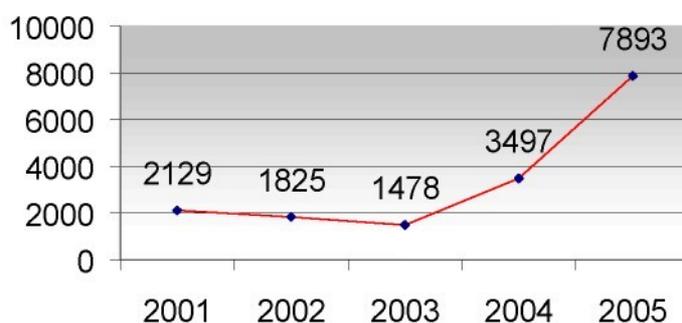
- Škoda Auto Deutschland, GmbH, SRN
- AutoVize s.r.o., Mladá Boleslav
- ŠKODA AUTO BH d.o.o., Sarajevo – Vogošča
- ZAO Evroavto
- e4t electronics for transportation, s.r.o., Praha
- ŠKO – ENERGO, s.r.o., Mladá Boleslav
- ŠKO – ENERGO FIN, s.r.o., Mladá Boleslav
- ŠKODA AUTO Slovensko, s.r.o.
- ŠKODA AUTO POLSKA S.A.
- Škoda Auto India Private Ltd.

Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2005

Počet vozidel dodaných zákazníkům v roce 2005 činil 492.111 ks, to znamená nárůst o 9 % ve srovnání s rokem 2004 (451.675 ks). Tržby společnosti dosáhly výše 187,4 mld. Kč, z toho na tuzemsko připadlo 18,5 % a na zahraničí 81,5 %. Také tržby vzrostly a to o 22 % oproti roku 2004 (153,6 mld. Kč).

Export společnosti Škoda Auto v roce 2005 činil 152,8 mld. Kč a podíl na celkovém exportu České Republiky dosáhl úrovně 8,2 %.

Graf. 1: Vývoj hospodářského výsledku po zdanění během posledních pěti let (v mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

V roce 2001 zisk po zdanění představoval 2129 mil. Kč, v roce 2002 1825 mil. Kč, v roce 2003 1478 mil. Kč. Z grafu vyplývá, že po určité stagnaci, resp. poklesu zisku po zdanění v letech 2001 – 2003, došlo v posledních dvou letech k výraznému nárůstu zisku. V roce 2004 již firma Škoda Auto dosáhla zisku 3497 mil. Kč, což je o 136 % více než v roce 2003. Největšího úspěchu a nejvyššího zisku po zdanění v historii dosáhla firma v roce 2005 a to 7893 mil. Kč, který představuje nárůst o dalších 125 % oproti roku 2004.

V roce 2005 zaměstnávala firma Škoda Auto 26 014 zaměstnanců, z toho 3 460 patřilo pod agenturní personál.

Organizační struktura

Organizační struktura firmy Škoda Auto je rozdělena do základních oblastí označených písmeny **G, E, P, V, T, Z**.

G – Předseda představenstva

E – Oblast ekonomiky

P – Prodej a marketing

V – Výroba a logistika

T – Technický rozvoj

Z – Oblast personalistiky

Oblast **P** – Prodej a marketing zahrnuje 7 oddělení, mimo jiné i oddělení **PS** – Servisní služby.

Pod oblastí **P** – Prodej a marketing je centralizována správa prodejních a servisních smluv. Např.: na základě pracovních výsledků oddělení **PSM** – Servisní marketing přidělí nebo odejme servisní smlouvu.

2.3 Oddělení PS – Servisní služby

Firma Škoda Auto ve vykazovaném roce 2005 opět dokázala, že svými téměř 50 % na trhu nových prodaných vozů v České republice zaujímá výsadní postavení nejúspěšnějšího prodejce. Aby si toto místo udržela, potřebuje dobře vybavenou servisní síť pokrývající celé území státu. Servisní síť by měla být stále funkční, vybavená odborníky, zařízeními a náhradními díly. O to, aby tomu tak bylo, se stará oddělení PS – Servisní služby, které mimo jiné řídí také Škoda importéry v desítkách zemí světa.

Budova Servisních služeb se nachází v Kosmonosech. Oddělení PS – Servisní služby se skládá ze šesti oddělení. Každé oddělení je zaměřeno na určitý druh činnosti související s výrobkem jako takovým nebo s poskytováním služeb zákazníkovi i společnosti samotné.

Hlavním úkolem oddělení PS – Servisní služby je udržovat výrobek stále v perfektním stavu a poskytovat služby k plné spokojenosti zákazníků. K dosažení tohoto úkolu pomáhá zaměstnancům ztotožnění s představou firmy.

„Představa je důležitá z konkrétního, jednoduchého důvodu. Je to ten nejzákladnější podnět, který dává lidem sílu, aby dobře sloužili zákazníkům. Bez ní mají zaměstnanci jen malou inspiraci, jak ze sebe vydat to nejlepší. Chybí jim ta jediná myšlenka, která pomáhá lidem ve velkých firmách spojit svoje úsilí a dosáhnout toho, co se na první pohled zdá nemožné.“¹

Mottem oddělení PS – Servisní služby je:

”Můj zákazník, moje budoucnost”

Oddělení PS – Servisní služby se skládá z následujících šesti oddělení (příloha 1).

¹ WHITELEY, R.C. *Podnik řízený zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-69-4. str. 21-22.

PSD – Dílna servisních služeb a centrum služeb

- Zahrnuje: **Plánování a účetnictví**
Servis
Prodej
Zásobování

Oddělení *PSD – Dílna servisních služeb a centrum služeb* poskytuje kompletní služby pro služební vozy firmy Škoda Auto. Zajišťuje se také prodej náhradních dílů a příslušenství všech koncernových vozidel VW pro zaměstnance firmy Škoda Auto. Provádí se zde i úprava vozidel, např.: pro účely Policie České republiky, taxi apod..

PSG – Garance

- Zahrnuje: **Vyřizování garancí – tuzemsko (východ)**
Vyřizování garancí – západ + zámoří
Regrese na dodavatele
Analýza vadných dílů
Audit a rozpočet

Oddělení *PSG - Garance* přijímá, zpracovává a vyhodnocuje garanční nároky jak od obchodníků z České republiky, tak i od importérů. Tzn., že servisům Škoda proplácí veškeré opravy a servisní úkony prováděné na vozech z titulu ručení za výrobek a jeho kvalitu, včetně služeb spojených se zárukou mobility. Dále se zde vytváří zpětná vazba na dodavatele jednotlivých komponentů vozů, jimž jsou předávány vadné díly k reklamaci.

PSM – Servisní marketing

- Zahrnuje: **Výstavba servisu**
Podpora servisu
Oblastní poradci – tuzemsko
Oblastní poradci – export
Certifikace

Oddělení *PSM – Servisní marketing* se stará o kompletní stavební poradenství, zejména o image servisů v otázce jednotnosti identifikace obchodníka Škoda. Dále o vybavení provozoven nábytkem, ztvárněním a rozvržením vnitřního a okolního prostoru objektu atd.. PSM disponuje skupinou oblastních odborných poradců, kteří mimo výše uvedené činnosti podporují obchodníky v otázkách hospodaření a organizace jednotlivých aktivit servisu. Dále zabezpečuje certifikaci tuzemských i zahraničních obchodníků Škoda podle normy ISO 9002.

Oddělení *Podpora servisu* sleduje vývoj servisních nabídek jednotlivých servisních partnerů Škoda a servisní nabídky konkurence. Dále také provádí analýzu spokojenosti zákazníků se servisními službami.

PSO – Servisní organizace

- Zahrnuje: **Servisní komunikace**
Vybavení servisních dílen

Oddělení *PSO – Servisní organizace* je zodpovědné za přípravu palubní a dílenské literatury pro vozy Superb, Octavia, Fabia a Roomster, která je vydávána v několika desítkách jazykových verzí. Toto oddělení zajišťuje potřebné servisní vybavení a zařízení dílen.

PSS – Servisní školení

- Zahrnuje: **Školení techniky**
Tvorba školicí dokumentace

Oddělení *PSS – Servisní školení* mimo školení mechaniků organizuje odborné semináře pro management servisů, které jsou orientovány na jednání se zákazníkem během příjmu vozu do servisu a jeho zpětného předávání, právní záležitosti a organizaci servisní činnosti. Toto oddělení také samostatně vypracovává školicí materiály, dílenské učební pomůcky a videoprogramy.

PST – Technika servisních služeb

- Zahrnuje: **Péče o výrobek**
 - Péče o výrobek – elektronika**
 - Ovlivňování výrobku**
 - PTSS, pracovní pozice, časy a třídění závad**
 - Analýza dat o kvalitě**
 - Péče o zákazníka a servisní síť**
 - Péče o zákazníka**
 - Dílna – analýza závad**
 - Odborné poradenství**
 - Technické servisní centrum**

Do oddělení *PST – Technika servisních služeb* patří oddělení *Péče o výrobek*, které řeší technické problémy a zabývá se konzultační činností vedoucí k odstranění konkrétních závad. Ve spolupráci s oddělením *Analýza dat o kvalitě* pak vyhodnocuje podněty, připomínky nebo stížnosti zákazníků. Vozy ze servisní sítě, které vyžadují podrobnější rozbor, jsou přepraveny do oddělení *Dílna - analýza závad*, v níž se následně opraví a získané poznatky slouží k dalšímu zpracování. Velký význam má oddělení *Péče o zákazníka*. Toto oddělení umožňuje zákazníkovi z České republiky i ze zahraničí navázat přímý kontakt s firmou, jako jsou žádosti o technickou radu, zjištění různých informací, až po stížnosti na výrobek a případně servisní síť. Styk se zákazníky se realizuje písemnou formou, telefonicky a osobním kontaktem.

2.3.1 Oddělení PSM – Servisní marketing

Program Intenzivní péče vznikl ve snaze zvyšovat spokojenost zákazníků se servisními službami Škoda Auto, kterou průběžně vyhodnocuje a měří oddělení PSM. Oddělení PSM sleduje ekonomické ukazatele autorizovaných servisních partnerů, provádí dílenské testy, tzv. fantomtesty a analýzu image obchodníka.

Ekonomické ukazatele

Mezi tyto ekonomické ukazatele patří:

1. Průměrná doba opravy

U servisů, které provádějí časově náročnější lakýrnické a klempířské opravy, se průměrná doba opravy výrazně zvyšuje. Naopak u servisů, které se zaměřují převážně na provádění servisních prohlídek, je počet prodaných hodin na zakázku znatelně nižší. Počet prodaných hodin na zakázku je přímo závislý na náročnosti opravy.

Prodaná hodina

Jedna prodaná hodina představuje sto časových jednotek, které odpovídají šedesáti minutám. Prodanými hodinami firma charakterizuje množství úkonů, které servis vykoná a prodá odpovídající množství hodin za den. Je to základní měřitelná jednotka ve vztahu prodaných hodin na zákazníka a interním vykazováním firmy Škoda.

Např.: základní servisní prohlídka na vůz Fabia, podle typu motorizace a složitosti vozu, je účtována sazbou 1,6 normohodiny. To znamená, že zákazník zaplatí za tuto prohlídku vozu 1,6 hodiny, což se rovná 160 časovým jednotkám, které jsou násobeny hodinovou zúčtovací sazbou servisu, která se liší podle dealera a regionu.

2. Tržby za práci na zakázku

Tržba za práci, vztážená na jednu zakázku, je závislá na počtu prodaných hodin; tedy na náročnosti zadaných prací. Pokud se servis převážně zaměřuje na provádění technických kontrol, resp. pravidelných servisních prohlídek vozů, dosahuje nižších tržeb za práci na zakázku.

3. Tržby za materiál

V tržbách za materiál přes dílnu je zahrnut veškerý materiál, originální náhradní díly a příslušenství účtované zákazníkovi v rámci zakázky. Tržby za materiál přes dílnu bývají v průměru 2krát větší než tržby za práci v České republice.

4. Tržby za práci / produktivní pracovník / měsíc

Tržby za práci na produktivního pracovníka a měsíc vychází z počtu prodaných hodin na produktivního pracovníka a měsíc násobených dosaženou hodinovou zúčtovací sazbou. Dosažená hodinová zúčtovací sazba se rovná podílu tržeb za práci a prodaných hodin.

5. Počet oprav / průchodů dílnou

Průměrný počet oprav na mechanika je podle národního průměru cca 2,0 opravy za den. Dále také průměrný měsíční počet prodaných hodin na jednoho pracovníka odpovídá cca 140hodinám. Klesne-li tento počet trvale pod 100 hodin, svědčí to o špatném plánování zakázek, nevytížení daného pracovníka nebo o jeho nedostatečné odbornosti. V tom případě je nutné zlepšit systém objednávání zákazníků, organizaci dílny nebo odborné znalosti mechaniků.

6. Průměrná hodinová zúčtovací sazba

Výše komerční hodinové zúčtovací sazby je závislá na provozních nákladech servisu, jeho poloze a prováděných servisních výkonech. Skutečně dosažená průměrná zúčtovací sazba je částka, kterou servis účtuje zákazníkům za jednu hodinu práce (po odečtení slev zákazníkům apod.), přičemž není blíže specifikován druh prováděné práce.

Tyto ukazatele hlásí každý obchodník po skončení každého měsíce firmě Škoda Auto, resp. příslušnému importérovi v tzv. **měsíčním hlášení**. Z nahlášených údajů jsou pak vypočítány průměrné hodnoty, které jsou následně předávány k dispozici všem smluvním servisům k porovnání s jejich vlastními výsledky.

Měsíční hlášení

Měsíční hlášení je rozděleno dle provozních oblastí servisu na:

- všeobecné opravy
- klempírna
- lakovna

Toto požadované rozdělení servisních údajů podle těchto třech provozních oblastí je nutné z důvodu zachování možnosti vzájemného porovnání dat.

Termín odevzdání měsíčního hlášení od obchodníků Škoda Auto v České republice je vždy 10. den následujícího měsíce, od importérů Škoda je vždy 20. den následujícího měsíce.

Dílenské testy, tzv. fantomtesty

Dílenský test je anonymní test kvality práce servisu, jehož účelem je kontrola kvality prováděných servisních prohlídek, resp. oprav (příloha 3) a celkové obsluhy zákazníka (příloha 2) u autorizovaných servisních partnerů Škoda za použití běžného zákaznického vozidla.

V případě úspěšnosti dílenského testu jsou provedeny u jednoho obchodníka maximálně dva testy za rok. Jestliže při dílenském testu obchodník neuspěje, tzn., že poruší servisní standard, je třeba provést opakovaný test a dochází k procesu tzv. eskalace. Obchodník je písemně upozorněn, že porušil servisní standard a je vyzván k tomu, aby tento stav odstranil. Pro kontrolu se provádí opakovaný dílenský test. Každý opakovaný test je proveden vždy za úhradu a ta je odstupňována podle toho, zda se jedná o první opakovaný test nebo již o druhý opakovaný test. Druhý opakovaný test se provádí v případě, že obchodník v prvním opakovaném dílenském testu opět neuspěje. Pokud ani druhý opakovaný test neproběhne úspěšně, obchodník poruší servisní standard výrazným způsobem a dostane výpověď. Takováto situace ale dosud u servisních partnerů firmy Škoda Auto nenastala.

Výsledky testu jsou projednány a předány vedení každého servisního partnera a slouží jako podklad pro další zlepšení péče o zákazníka. Dílenský test je považován za úspěšný, jestliže hodnocený servis dosáhne v obou částech testu alespoň 80 %.

Dílenský test se skládá ze dvou částí:

➤ *Organizační část*

Organizační část dílenského testu je hodnocena na základě cyklu „Základních servisních procesů“ (viz kapitola 4).

➤ *Technická část*

Bezprostředně před vlastní servisní prohlídkou nasimulují technici firmy Dekra za přítomnosti majitele vozidla 5 závad, které se zaznamenají do kontrolního protokolu. S nasimulovanými závadami je majitel seznámen pouze v případě, že to zákazník vyžaduje. Pro zachování objektivity vyhodnocení testu je účelné, aby zákazník nebyl informován o závadách z důvodu rizika prozrazení testu. Pověřený pracovník po provedení prohlídky zkontroluje, zda jsou všechny závady odstraněny.

Následuje běžná prohlídka vozu v testovaném servisu, zaplacení faktury a převzetí vozu. Zákazník s testovaným vozidlem opustí provozovnu. Následně se zákazník vrátí v doprovodu pověřeného pracovníka zpět do provozovny, kde je prozrazeno, že se jednalo o dílenský test a proběhne vyhodnocení testu. Zákazník účastnící se dílenského testu je odměněn pověřeným pracovníkem určitou finanční částkou a po vyplnění příslušného protokolu pro zákazníka účast na testu končí. Následně v rámci návštěvy Oblastního poradce oddělení PSM proběhne vyhodnocení testu s vedením provozovny.

3. Analýza image obchodníka

Analýza image obchodníka, dále AIO, je nástroj pro měření spokojenosti zákazníka s kvalitou služeb obchodníka Škoda. AIO poskytuje obchodníkovi nebo majiteli servisní dílny spolehlivý a detailní přehled o slabých a silných stránkách provozovny, a to jak v oblasti prodeje, tak i servisu. Při tomto hodnocení posuzují zákazníci obchodníka Škoda pomocí strukturovaného dotazníku, který je jim zaslán na základě jejich poslední návštěvy prodejní či servisní provozovny.

Podle toho se také analýza dělí na prodejní a servisní část a každá část je hodnocena pomocí vlastního čtyřstránkového dotazníku.

Na základě zjištěných skutečností se mohou přijmout taková opatření, která v závěru vedou k dosažení vysoké loajality zákazníků. Vysoká loajalita zákazníků znamená vybudovat u zákazníků úzký vztah k provozovně. Tito zákazníci se obrátí na provozovnu i příště, přijmou doplňkové služby a často doporučí tuto provozovnu dalším eventuálním zákazníkům. Vysoký podíl loajálních zákazníků je tedy velmi důležitý pro stálý obchodní úspěch a dlouhodobě zajišťuje existenci provozovny.

Přitom je kladen důraz zejména na tyto dva aspekty:

- **vysoká kvalita** provedené práce
- **vnímání** této kvality zákazníkem

Pro spolehlivé měření spokojenosti zákazníků je třeba reprezentativní a systematický průzkum. Pomocí zprávy AIO se přesně zjistí, jak zákazníci vnímají a hodnotí výkony provozovny.

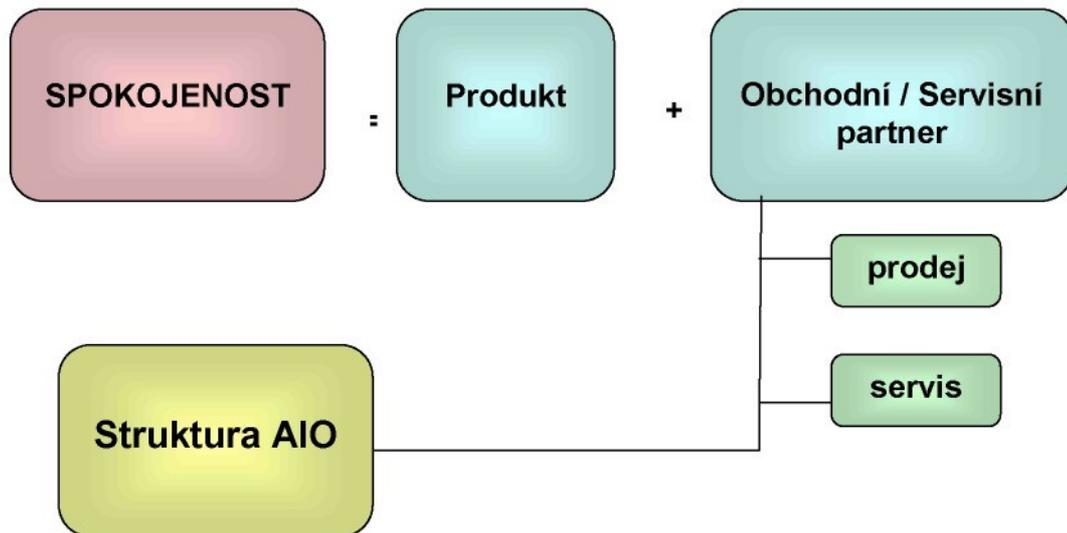
Zákazníci, kterým jsou položeny otázky, jsou vybráni náhodným výběrem z celkového množství všech zákazníků provozovny. Dotazování jsou pouze zákazníci, kteří mohou odpovědět na základě vlastní zkušenosti a kteří udělí písemný souhlas se zpracováním jejich osobních údajů. Zákazník je osloven se žádostí o vyplnění dotazníku pouze jednou během dvanácti měsíců.

Zákazníková celková spokojenost se skládá ze dvou složek:

1. spokojenost s vozem
2. spokojenost s obchodníkem (s jeho službami a chováním), který danou značku zastupuje (Obr. 4)

Výsledkem tohoto procesu je tzv. „Analýza image obchodníka“.

Obr. 4: Celková zákaznickova spokojenost



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Poskytovatelem metodiky AIO je německá firma LDB Löffler GmbH se sídlem v Berlíně, která působí na poli výzkumů v oblasti automobilového průmyslu již řadu let. Jejím partnerem v České republice je firma TNS - AISA Praha s.r.o. Veškeré náklady na AIO nese firma Škoda Auto, přičemž celkové náklady na každoroční výzkum se pohybují v řádech milionů Kč.

3.1 Popis procedury AIO

Celá procedura trvá dvanáct měsíců a probíhá v tzv. distribučních vlnách. V každé distribuční vlně probíhají následující kroky:

1. **Sběr dat o zákaznících**
2. **Příprava dat pro dotazování**
3. **Vlastní dotazování**
4. **Vyhodnocení**

1. Sběr dat o zákaznících

Sběr dat probíhá písemnou formou, přičemž je zákazníkovi zaslán dotazník s osobním průvodním dopisem. Respondentům, kteří během 3 až 4 týdnů nereagují na první dopis, je dotazník zaslán opakovaně se žádostí o jeho vyplnění. Tímto způsobem se podstatně zvyšuje návratnost vyplněných dotazníků. Dotazovaným jsou cíleně pokládány otázky, týkající se buď jejich posledního nákupu nebo poskytnutí služeb v servisu. Adresy zákazníků jsou získávány na základě pravidelných měsíčních hlášení obchodníků.

měsíční zasílání adres

Měsíční zasílání adres mohou obchodníci provádět pomocí systému DMS – CZ, případně MS Excel. Pro vyhodnocení každého obchodníka a pro vypracování zprávy je zapotřebí minimálního počtu 16 vyplněných navracených dotazníků. Optimální počet je stanoven na 120 vrácených dotazníků. V zájmu každého obchodníka je získat co největší počet aktuálních adres z oblasti servisu či prodeje, jelikož vyhodnocení na základě většího počtu respondentů je přesnější.

vliv Zákona o ochraně osobních údajů

Vzhledem k Zákonu o ochraně osobních údajů je třeba nakládání s osobními údaji zákazníků věnovat zvýšenou pozornost. Při těchto operacích v rámci AIO figuruje Škoda Auto jako správce osobních údajů a obchodníci, resp. agentury jako zpracovatelé osobních údajů. Tento vztah je také stvrzen mezi všemi zainteresovanými partnery smluvně, kde se rovněž zúčastněné strany zavazují k podniknutí všech kroků k zabezpečení těchto údajů proti možnému zneužití. Správce, jakož i všichni zpracovatelé mají mj. za povinnost zpracovávat pouze pravdivé a úplné informace a to pouze za účelem, ke kterému byl zákazníkem dán souhlas. Na přání zákazníka jsou správci / zpracovatelé povinni jeho údaje pro další zpracování zablokovat.

2. Příprava dat pro dotazování

Po obdržení údajů o zákaznících, oddělení PSM – Servisní marketing zběžně zkontroluje jejich úplnost a odešle je do agentury TNS - AISA, kde se detailně

zkontroluje úplnost informací o zákazníkovi. Jsou-li údaje neúplné, je zákazník automaticky vyřazen z dalšího zpracování. Dále TNS - AISA kontroluje i tzv. duplicitu (každý zákazník může být osloven pouze jednou za 12 měsíců).

3. Vlastní dotazování

Vlastní distribuci poštovních zásilek provádí firma Post servis (subdodavatel firmy TNS - AISA), která rozešle dotazníky s průvodním dopisem a odpovědní obálkou.

dotazníky

Dotazníky pro prodej i servis byly sestaveny na základě jednotné metodiky analýzy předepsané poskytovatelem a na základě podnětů a připomínek zástupců odborných útvarů a vnější služby. Dotazníky obsahují jak otázky, které sledují nejdůležitější oblasti jednání se zákazníkem, resp. oblasti mající vliv

na uspokojování jeho potřeb a přání, tak i otázky, které nemají přímý vliv

na výsledné hodnocení obchodníka. Tyto otázky slouží oddělení PSM – Servisní marketing např. ke kontrole účinnosti prosazovaných opatření nebo k sestavení profilu zákazníků.

4. Vyhodnocení

Po zpracování odpovědí z došlých dotazníků do elektronické formy odešle firma TNS - AISA průběžné výsledky ke konečnému zpracování do firmy LDB Löffler GmbH, kde jsou výsledky přiřazeny obchodníkům.

Pro názornost procesů AIO uvádíme obrázek 5, který znázorňuje průběh zpracování dat.

Obr. 5: Zpracování dat



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Pro každého obchodníka se připravují zprávy s dosaženými výsledky.

Zprávy pro provozovnu

AIO pracuje se dvěma druhy zpráv: hlavní zpráva a předběžná zpráva. Hlavní zpráva se připravuje vždy na konci průzkumu po uplynutí 12měsíců, zatímco předběžná zpráva slouží pro zjištění výsledné tendence výsledků již v průběhu průzkumu. Hodnocení je prováděno kvartálně. Všechny zprávy lze prezentovat prostřednictvím programu ImageBuilder, což je program pro zobrazení a analýzu výsledků průzkumu a nahrazuje tradiční formu tištěné zprávy.

Hlavní zpráva

Po uplynutí 12měsíců průzkumu je vyhotovena individuální hlavní zpráva pro jednotlivé prodejce, která prezentuje na jedné straně výsledky ve shrnuté a koncentrované formě a na druhé straně se detailně zabývá odpověďmi na jednotlivé otázky. Zpráva znázorňuje pozici obchodníka v rámci hodnocení celé sítě. Obchodník tak může vyhledat své výsledky a srovnat je s celostátním

průměrem, s regionem, do kterého náleží nebo se skupinou obchodníků TOP 20. Ze zjištěných výsledků může definovat opatření k odstranění svých slabých stránek. Zpráva informuje obchodníka o tom, jak zákazníci hodnotí jeho prodejní a servisní provozovnu a jaký si dělají obrázek o obchodníkově prodejních a servisních výkonech. Mínění zákazníků se pak odráží v aktuálním Image prodeje a Image servisu. Tato zpráva slouží i pro interní potřebu firmy Škoda.

Předběžná zpráva

Jelikož hlavní zpráva je vypracována pouze jednou za rok, v meziobdobí obdrží provozovny předběžnou zprávu. Její obsah téměř zcela odpovídá hlavní zprávě, ale neobsahuje přehled silných a slabých stránek provozovny, protože pouze ukazuje tendenci vývoje příští hlavní zprávy.

Zprávy jsou sestaveny ze dvou zvláštních částí. Každá část zpráv znázorňuje, jaký dojem si zákazníci vytvořili o dané provozovně a jak hodnotí jednotlivé výkony, kde jsou spokojeni a kde je nutné podle nich výkony zlepšit. V obou částech zpráv je následujících šest rubrik:

- loajalita, spokojenost, riziko možné ztráty
- rozhodující kritéria
- celkové hodnocení
- profil image
- graf kritérií
- výsledky jednotlivých otázek.

Loajalita, spokojenost, riziko možné ztráty

Tato rubrika představuje výsledky třech klíčových otázek týkajících se *loajality a spokojenosti zákazníků*.

V *dotazníku servisu* jsou uvedeny následující otázky:

1. Doporučil/a byste, na základě Vašich zkušeností, tento servis svým známým a přátelům?

2. Kde si necháte příště, na základě Vašich zkušeností s tímto autorizovaným servisem, svůj vůz udržovat, resp. opravovat?
3. Jak jste doposud spokojen/a s Vaším vozem?

V dotazníku *prodeje* jsou to následující otázky:

1. Doporučil/a byste, na základě Vašich zkušeností s koupí vozu, tuto provozovnu svým přátelům a známým?
2. Za předpokladu, že byste byl/a nucen/a vyměnit Vaše vozidlo za jiné a Vaše pojišťovna by Vám nahradila kupní částku v plné výši: Jakou značku vozu byste pak koupil/a? Kde byste pravděpodobně Vaše vozidlo koupil/a?
3. Jak jste doposud spokojen/a s Vaším vozem?

Loajalita zákazníka k provozovně se měří vždy podle otázek, které se týkají dalšího doporučení provozovny, resp. budoucího chování zákazníka. Vysoké podíly pozitivních odpovědí svědčí o spokojených zákaznících s optimální vazbou na provozovnu, což dlouhodobě podporuje její existenci.

Riziko možné ztráty lze vyvodit z otázky zjišťující budoucí chování zákazníka („příští návštěva servisní dílny, resp. u prodejce“). Představuje podíl zákazníků, u kterých hrozí nebezpečí, že je provozovna ztratí. Jedná se o nespokojené zákazníky, kteří v budoucnu hodlají změnit provozovnu nebo značku.

Rozhodující kritéria

V rubrice „rozhodující kritéria“ jsou uvedeny výsledky vybraných aspektů výkonů, které jsou z hlediska zákazníka velmi důležité, a proto představují klíčové momenty.

Rozhodující kritéria pro *oblast servisu* jsou:

- přijetí vozu za účelem provedení opravy bez čekací doby
- služba vyzvednutí a dovezení vozidla
- snaživost personálu
- spolehlivost odstranění závad

- spolehlivost dodržení termínu
- bezchybný stav vozidla při předání zákazníkovi
- vysvětlení faktury
- telefonický kontakt
- žádné opakované opravy

Rozhodující kritéria pro *oblast prodeje* jsou:

- vynikající obsluha
- nabídka zkušební jízdy
- podávání informací o vozidle při předání
- kontakt po předání vozidla

Celkové hodnocení

Celkové hodnocení představuje celkový dojem, který získali zákazníci o dané provozovně, oddělené pro oblast prodeje a servisu.

Otázky celkového hodnocení v dotazníku pro *oblast servisu* zní:

1. Jak jste byl/a spokojen/a při Vaší poslední návštěvě servisní dílny s provedením všech objednaných prací?
2. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s poskytováním služeb provozovny?

Otázky celkového hodnocení v dotazníku pro *oblast prodeje* zní:

1. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s poskytnutím informací a průběhem prodeje Vašeho současného vozidla?
2. Jak jste byl/a celkově spokojen/a s dodáním Vašeho vozidla?

Graf kritérií

Celkové hodnocení prodeje a servisu se promítá v image prodeje a image servisu.

Cílem je vytvoření celkového obrazu výkonů provozovny v oblasti prodeje

a servisu. K tomuto účelu jsou použity otázky z dotazníku, které jsou z pohledu zákazníka důležité. Pokud spolu tyto otázky obsahově souvisí, pak se promítnou do výpočtu výkonnostní kategorie neboli kritérií (např.: „cenová úroveň“).

Pro zákazníka jsou tyto výkonnostní kategorie rozdílně důležité, proto vstupují do výpočtu image s rozdílnou váhou.

Všechny výsledky jsou v grafu kritérií zobrazeny v image bodech. Bodová hodnota každé hodnocené otázky se vypočítá tak, že se pro každou možnost odpovědi vynásobí procentní podíl odpovídající váhou (rozdílné vnímání zákazníků). Poté se tyto hodnoty sečtou. Za každou hodnocenou otázku lze dosáhnout maximálně 100 bodů. Pro lepší představu uvádíme názorný příklad.

Tab. 1: Otázka 10: *Hodnocená otázka (kritérium 8: Cenová úroveň)*
Byl/a jste při vyzvednutí vozu informován/a o provedených pracích?

Odpověď	Ano	Ne, nebylo potřeba	Ne, ale ani jsem to nevyžadoval/a	Ne, přestože jsem to vyžadoval/a
Důležitost	1,0	0,67	0,33	0,0
Provozovna 99	56,4	36,0	7,0	0,6

Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Důležitost - používá se k vyhodnocení otázek: čím více je výkon orientován na zákazníka, tím vyšší je důležitost

7,0 - 7 % všech odpovídajících zakřížkovalo tuto odpověď

Výpočet bodů provozovny pro danou hodnocenou otázku:

Důležitost * hodnota provozovny pro všechny otázky = bod kritéria

$$(1,0 * 56,4) + (0,67 * 36,0) + (0,33 * 7,0) + (0,0 * 0,6) = 83$$

83 - počet bodů, který se promítá do příslušného kritéria

Tímto způsobem se vypočítají body pro další hodnocené otázky spadající

do kritéria „cenová úroveň“ a ze získaných výsledků se vypočítá průměrný počet bodů odpovídající dané provozovně pro kritérium „cenová úroveň“. Názorně ukazuje tabulka 2.

Tab. 2: Kritérium 8 – Cenová úroveň

Kritérium 8 Důležitost: 0,20	
Cenová úroveň	
	Provozovna 99
	82 ●
Kdykoliv informace o cenách	83
Předběžné informace a dodržení nákladů na opravu	78
Cenově výhodné opravy	78
Žádné nepotřebné práce	80
Objasnění provedených prací	83
Objasnění faktury	79

$$490 / 6 = 81,6 \bullet$$

Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Všechny výsledky v grafu kritérií jsou zobrazeny ve formě image bodů. Tato forma vyjádření se volí, pokud je nutno výsledky vztáhnout k image. Kromě v image bodech lze hodnoty vyjadřovat také v procentuálním znázornění. Procentuální hodnota jako jednotka měření (vyskytuje se u loajality, spokojenosti, rizika možné ztráty, v rozhodujících kritériích a u celkového hodnocení) se volí tehdy, pokud je nutno zobrazit výsledky jednotlivých otázek, které nejsou dále zpracovávány.

Graf kritérií ukazuje hodnoty dané provozovny v časovém srovnání nebo v porovnání s hodnotami několika srovnávacích skupin.

Ke každé hodnocené otázce je možné kromě jiného nechat zobrazit její chronologický vývoj, otevřít katalog otázek a opatření a rovněž vytvořit simulaci.

Chronologický vývoj

Pro každou otázku lze zobrazit její chronologický vývoj v časové linii. Zde je možné sledovat aktuální výsledky a hodnocení za předcházející období. Tímto způsobem má provozovna příležitost lépe zaznamenat pozitivní nebo negativní vývoj.

Katalog otázek a opatření

Pomocí tohoto katalogu provozovna nejdříve zjistí skutečný stav jí zvolené oblasti hodnocení. V dalším kroku jí systém nabídne konkrétní opatření ke zlepšení, ze kterých si může vytvořit individuální soubor opatření, specifický pro provozovnu.

Simulace výsledků

Simulace výsledků umožňuje odhadnout, jaký vliv by měl změněný výsledek u jedné hodnocené otázky (např. navýšení o jeden image bod) na výsledek kritéria a hodnotu image. Takto provozovna získá přesnou informaci o tom, v jaké míře by se úspěšně aplikovaná opatření ke zvoleným otázkám projevila na výši image bodů a jak by se vyvíjel celkový image.

Profil image

Profil image ukazuje všechny otázky, které ovlivňují výpočet image, ve formě diagramu. Otázky jsou rozčleněny podle image bodů, přičemž otázka s největším počtem bodů stojí úplně nahoře.

Existuje možnost zobrazení vlastní hodnoty provozovny v časovém srovnání

nebo s hodnotami srovnávacích skupin. Ke každé hodnocené otázce je opět možné si nechat zobrazit její chronologický vývoj, otevřít katalog otázek a opatření a provést simulaci.

Jednotlivé výsledky

V této rubrice se posuzují výsledky každé jednotlivé otázky dotazníku pro oblast prodeje a servisu. Pokud se jedná o hodnocenou otázku z grafu kritérií, jsou vedle procentuálního podílu každé kategorie odpovědí zobrazeny i dosažené image body.

Vzhledem k tématu této diplomové práce, které se vztahuje k oblasti servisu provozovny, se budeme dále zabývat pouze oblastí servisu.

3.2 Význam servisní činnosti

Výkonný servis ve značné míře přispívá k dobrým hospodářským výsledkům provozovny. Kromě toho je servis nejdůležitějším faktorem při vytváření okruhu stálých zákazníků. Proto je důležité, aby provozovna disponovala kvalitním a dobře fungujícím servisem. Heslo „Náš zákazník – náš pán“ se musí prolínat celou strategií servisní činnosti.

3.2.1 Image servisu

Pro celkové hodnocení provozovny a ke zpřehlednění situace v oblasti servisu se shrnují odpovědi zákazníků do tzv. image.

Ročně je dotazováno několik desítek tisíc respondentů, kteří se účastní hodnocení Image servisu. Jejich počet je dlouhodobě velmi vysoký (Tab. 3)

Tab. 3: Počet zákazníků hodnotících Image servisu

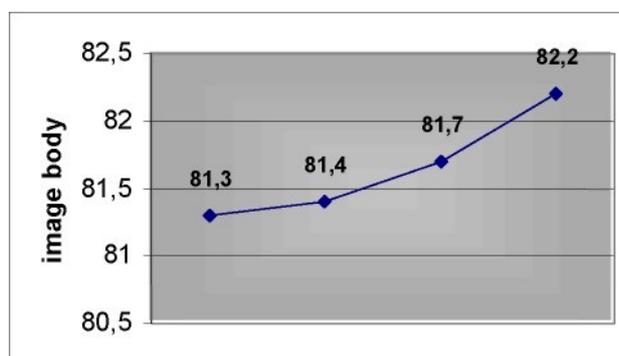
Rok	Počet kontaktovaných	Počet zpět zaslanych	Návratnost v %
-----	----------------------	----------------------	----------------

	zákazníků	dotazníků	
2002	33 838	16 965	50,1
2003	37 997	18 654	49
2004	45 641	22 357	49
2005	60 050	28 744	48

Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Příznivý je také vývoj výsledků AIO image servisu (Graf 2). Hodnoty uvedené v grafu jsou vypočteny jako celonárodní průměr. Z grafu vyplývá, že se během minulých čtyř let spokojenost zákazníků se servisy stále zvyšovala.

Graf 2: AIO výsledky image servisu v letech 2002 - 2005



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Image servisu se skládá z následujících výkonnostních kategorií, které jsou označovány též jako kritéria.

Kritéria Image servisu

- Kvalita oprav
- Obsluha zákazníků
- Cenová úroveň
- Dodržování termínů
- Servisní nabídky

Každé ze zmíněných kritérií je tvořeno několika vybranými hodnocenými otázkami z dotazníku „Vaše zkušenosti z návštěvy servisu“ (příloha 4), které jsou

ohodnoceny již zmíněnými image-body v rámci celostátního průměru. Do hodnocení se zohledňuje i odpovídající váha (rozdílné vnímání zákazníka).

4. Program Intenzivní péče

Základem pro „Program Intenzivní péče“ jsou tzv. Základní servisní procesy. Tyto procesy detailně popisují průběh zakázky (opravy,..) a odehrávají se při každém servisním kontaktu ve stejném sledu.

4.1 Zakázka

Celková dlouhodobá prosperita podnikání v oblasti automobilismu je přímo úměrná růstu spokojenosti zákazníků se servisem. Jejich důvěra v servisní výkony provozovny rozhoduje o tom, zda do ní zákazníci přijdou znovu, nebo zda se obrátí na konkurenci.

Základní heslo zní:

„První auto prodává prodejce, všechna další pak kvalitní servis!“

Průběh zakázky musí být organizován tak, aby:

- byla splněna očekávání zákazníků
- byly zohledněny zájmy zaměstnanců
- byla zajištěna prosperita provozovny

Naplnit očekávání zákazníků a tím zajistit jejich trvalou spokojenost s provozovnou je z hlediska konkurenceschopnosti nejvyšším cílem, neboť:

„Zákazník není vše – ale bez zákazníka není nic!“

Výše uvedený cíl je dosažitelný pouze s pomocí *kvalifikovaných a motivovaných pracovníků*, kteří jsou si vědomi svých povinností. I sami pracovníci mají zcela osobní zájmy, které musí mít provozovna přiměřeně na zřeteli. Proto i tento bod má velký význam, neboť:

„Pouze spokojení pracovníci jsou většinou také dobrými pracovníky!“

Provozovna nesmí také zapomínat na trvalou *hospodárnost servisních služeb*.

4.2 Základní servisní procesy

Základní servisní procesy se skládají z těchto sedmi kroků:

Obr. 6: Základní servisní procesy



Zdroj: Interní materiály Škoda

- Dohoda termínu
- Příprava termínu
- Příjem vozidla / Zadání zakázky
- Oprava / Výkon
- Kontrola kvality / Příprava navrácení vozidla
- Vrácení vozidla / Fakturace
- Následné zpracování

Dodržování těchto procesů zajišťuje nejen hladký průběh zakázky, ale také usnadňuje plánování a pomáhá pracovat efektivněji. Díky tomu je možné věnovat více času zákazníkovi.

4.2.1 Dohoda termínu

Obr. 7: Základní servisní procesy – Dohoda termínu



Zdroj: Interní materiály Škoda

Dohoda termínu je první klíčovou událostí cyklu základních servisních procesů. V rámci ní se zákazník objednává do servisu.

Nahlášení zakázky

Při nahlášení zakázky je vytvářen první kontakt se zákazníkem a tím také šance k navázání dobrých vzájemných vztahů. Není přítom rozhodující, zda se uskuteční osobně nebo telefonicky. Zákazníkovi je třeba pozorně naslouchat, poznamenat si všechny jeho problémy a přání, sjednané dohody a data o vozidle. Případně nabídnout zákazníkovi odvoz, resp. náhradní vozidlo, atd.

Vedle toho má včasné nahlášení zakázky i další výhody:

- je možné daleko přesněji plánovat a řídit vytížení dílny, a tím snížit případné prostoje, eventuelně eliminovat možné nedodržení termínů zakázek
- příjem zakázek je možné v mnoha případech časově rozvrhnout tak, aby mohl být optimálně využit fond pracovní doby přijímacích techniků
- zkrátí se i čekací doby a zůstane více volného prostoru pro péči o zákazníky
- mohou být včas zajištěny případné chybějící náhradní díly a příslušenství
- mohou se téměř vždy dodržet termíny oprav dohodnuté se zákazníky

Důležitou zásadou při uplatňování principu včasného nahlašování zakázek je tvorba určité denní časové rezervy, zpravidla 10 – 20 %, pro příjem předem nenahlášených zákazníků. Často jsou potřebné rezervy vytvořeny i tím, že někteří zákazníci nedodrží předem dohodnutý termín nebo jej na poslední chvíli odřeknou. Zákazníci jsou zváni na konkrétní termíny v patnáctiminutových intervalech (v případě opakovaných oprav 30 minut).

Plánování kapacity

K nejdůležitějším předpokladům správného chodu servisu patří bezesporu dobré a rovnoměrné vytížení dílen. To nezávisí jen na počtu pracovišť a jejich vybavení, ale také na vlastní personální kapacitě. Proto je nutné za účelem propočtu optimální pracovní kapacity dílen na určité delší časové období předem zjistit, kteří produktivní pracovníci a ve kterých pracovních dnech budou na jednotlivých pracovištích přítomni.

Při zjišťování disponibilní denní kapacity dílen je možno vycházet z těchto pravidel:

- mechanici jsou produktivně činní cca 90 % ze své doby přítomnosti na pracovišti; tzn., že každý přítomný mechanik při 8hodinové pracovní době pracuje produktivně 7,2 hodiny
- částečně produktivně pracující mistři dílen, šéftechnici nebo šéfmechanici jsou přirozeně méně produktivně činní, mnohdy jen z 50%, což představuje 4 produktivní hodiny z 8 hodin přítomnosti. Tyto poměry jsou však v každé provozovně různé a musí být posuzovány individuálně
- při produktivním pracovním nasazení učňů lze počítat s max. 75 % (podle jejich výkonnosti)

4.2.2 Příprava termínu

Obr. 8: Základní servisní procesy – Příprava termínu



Zdroj: Interní materiály Škoda

Příprava termínu je druhým krokem cyklu základních servisních procesů. Spočívá v promyšlení, naplánování a zajištění hladkého průběhu zakázky, tj. náhradní mobility zákazníka, potřebných náhradních dílů, volné kapacity na pracovišti, aby byly dodrženy všechny dohodnuté služby. Při přípravě termínu by měla být jasně definována konkrétní odpovědnost všech, kteří se na zakázce podílejí. V případě nestandardních zakázek (např. opakovaná oprava, složité technické problémy) je nutné rovněž informovat příslušné specialisty a vedoucího servisních služeb. Není-li možné dodržet některou z dohod, je potřeba kontaktovat zákazníka a domluvit se s ním na dalším postupu, případně dohodnout nový termín.

4.2.3 Příjem vozidla / Zadání zakázky

Obr. 9: Základní servisní procesy – Příjem vozidla / Zadání zakázky



Zdroj: Interní materiály Škoda

Smysl této fáze spočívá v upřesnění a definování rozsahu prací, které budou na voze provedeny, sepsání zakázky a převzetí vozidla od zákazníka. Cílem je, aby zákazník vnímal příjem vozidla jako pozitivní zážitek a získal jistotu, že jeho požadavky a přání budou splněny k nejvyšší spokojenosti.

Přijetí zákazníka

Způsob, jakým je zákazník přijat, podstatně ovlivňuje jeho první dojem z provozovny. Přijetí zákazníka v podstatě začíná již jeho bezproblémovým příjezdem na dobře vyznačené parkoviště pro zákazníky, které má být zřízeno v těsné blízkosti vchodu do zákaznického centra. Při vstupu do zákaznického centra by měl být zákazník zdvořile pozdraven. Nejdůležitějším bodem procesu je pak rozhovor s přejímacím technikem, neboť při něm často zákazník ať vědomě či nevědomě posuzuje míru sympatie a důvěryhodnost provozovny.

Rozhovor se zákazníkem

Přejímací technik by měl zvolit vhodný dialog, ke kterému patří pozorné vyslechnutí zákazníka, dotazování se v případě nejasností, vysvětlení všech souvislostí a dokonalá odborná poradenská služba.

Přejímka a kontrola vozidla

U většiny zakázek je nezbytné, aby před vypsáním zakázkového listu byla zákazníkovi poskytnuta odborná konzultace, a aby byl zakázkový list vypsán až po prohlídce vozidla. Technická kontrola vozidla v přítomnosti zákazníka neslouží jen k technickému ujištění se o stavu vozidla, nýbrž odstraňuje nedůvěru a může vést i k rozpoznání dalších závad a následnému rozšíření zakázky, nebo i k závěru, že nejvhodnějším řešením by bylo pořízení nového vozu. Tato přejímka je prováděna osobně přejímacím technikem, který disponuje znalostmi v oblasti techniky a diagnostiky vozidel a také potřebnými komunikačními schopnostmi.

Odhad ceny / nabídka

Po stanovení rozsahu potřebných prací může být proveden kvalifikovaný odhad předpokládaných nákladů. Nabídka by měla obsahovat detailní rozpis všech pracovních úkonů, které by měly být na vozidle provedeny, včetně všech nutných náhradních dílů a ceny. Tato nabídka by měla být co nejpřesnější.

Po dohodě se zákazníkem o druhu a rozsahu prací, které mají být na vozidle provedeny, vyplní přejímací technik pokud možno v přítomnosti zákazníka zakázkový list.

Zakázkový list („zakázka“) je smluvní dohodou mezi zákazníkem a dílnou o prováděných servisních výkonech, která nabývá platnosti podpisem zákazníka. Tím zákazník zároveň uznává platné podmínky oprav, které musí být viditelně umístěny v prostoru příjmu zakázek. Zakázka obsahuje jednoznačné pracovní pokyny pro dílnu, resp. pro mechaniky. Slouží také k vystavení podrobného a věcně správného účtu zákazníkovi.

4.2.4 Oprava / výkon

Obr. 10: Základní servisní procesy – Oprava / Výkon



Zdroj: Interní materiály Škoda

Cíl této fáze spočívá v provedení všech úkonů, které byly se zákazníkem dohodnuty. V této fázi je především zapotřebí postupovat řádně podle plánu, který byl vypracován již v předchozích fázích. Aby bylo zaručeno včasné a přesné dokončení prací na vozidle, je nutné, aby si mechanik rezervoval potřebné množství času, aby zakázka byla srozumitelně a jednoznačně sepsána a aby byly k dispozici všechny potřebné náhradní díly.

Přidělování zakázek

Vypsané zakázky musí být přiděleny, tzn., že pracovník odpovědný za přidělování zakázek (vedoucí dílny, přijímací technik,..) rozděluje zakázky na jednotlivé mechaniky, resp. je koordinuje s ohledem na využitelnou kapacitu, kvalifikaci pracovníků a dohodnuté termíny předání vozidel. Jako pomocný prostředek k rozdělování zakázek a následnému sledování termínů slouží v mnoha provozovnách dispoziční tabule, která poskytuje operativní přehled o všech toho času rozpracovaných servisních zakázkách a plánovaných termínech jejich dokončení.

Rozšíření zakázky

Pokud se během provádění zakázky zjistí, že je buď nezbytně nutné nebo při dané příležitosti výhodné provést současně ještě další práce, musí být v takovýchto případech bezpodmínečně získán dodatečný souhlas zákazníka, pokud s ním nebyl již předem dohodnut limit nákladů na opravu.

4.2.5 Kontrola kvality / Příprava navrácení vozidla

Obr. 11: Základní servisní procesy – Kontrola kvality / Příprava navrácení vozidla



Zdroj: Interní materiály Škoda

Cílem této fáze je kontrola kvality odvedené práce a prověření, zda byly provedeny všechny požadované úkony a zda je auto připraveno k předání zákazníkovi. Jedná se o fázi, resp. poslední příležitost, kdy je možné interně, tj. aniž by u toho byl přítomen zákazník, zkontrolovat, zda byly všechny potřebné úkony splněny na 100 %.

Kontrola kvality práce / zkušební jízda

Kvalita práce musí být průběžně sledována a kontrolována, neboť solidní kvalita práce přináší spokojenost zákazníků a dlouhodobý obchodní úspěch a také zabraňuje zbytečným a nepříjemným reklamacím a ztrátě času při případných dodělvkách.

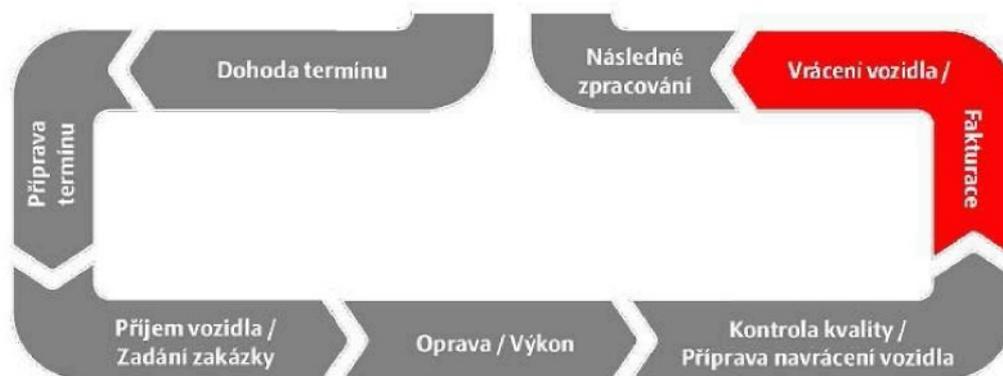
Po ukončení opravy se provádí konečná kontrola s přezkoušením funkcí vozidla a/nebo zkušební jízda, přičemž se sledují především následující body:

- provedení všech zakázkových pozic uvedených v zakázkovém listu
- 100% výsledný efekt opravy
- provozní a dopravní bezpečnost
- množství provozních náplní
- čistotu a celkový vnitřní a vnější vzhled vozidla

Závěrem je vysoká kvalita odvedené práce zákazníkům potvrzena tzv. „zárukou kvality“ a také pravidelně přezkušována.

4.2.6 Vrácení vozidla / Fakturace

Obr. 12: Základní servisní procesy – Vrácení vozidla / Fakturace

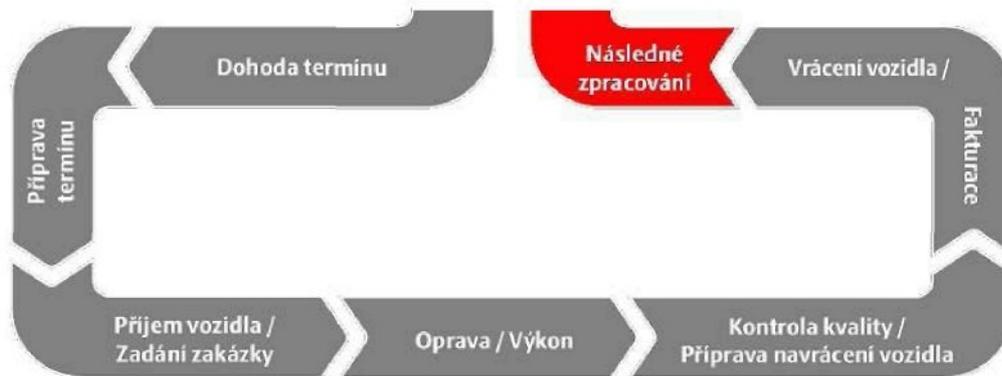


Zdroj: Interní materiály Škoda

V této fázi je po provedení všech dohodnutých úkonů vozidlo vráceno zákazníkovi. Kromě toho je také vystavena faktura a zákazníkovi jsou vysvětleny všechny fakturované položky.

4.2.7 Následné zpracování

Obr. 13: Základní servisní procesy – Následné zpracování



Zdroj: Interní materiály Škoda

Smyslem této fáze je provést kontrolu spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami.

Úspěch servisu je v podstatě vyjádřen ve dvou otázkách:

1. *Jsou zákazníci spokojeni?*
2. *Je hospodářský výsledek odpovídající?*

Ke zjištění odpovědi na první otázku má provozovna několik možností:

- Telefonicky dosažitelné zákazníci by měla ve lhůtě jednoho až tří dnů po návštěvě dílny (nejpozději však do týdne) kontaktovat a zeptat se jich, zda a jak byli spokojeni s kvalitou servisních prací i poskytovaných služeb všeobecně. Ze získaných zkušeností vyplývá, že tato metoda kontaktu se zákazníky je velice efektivní.
- Servis může také v pravidelných časových intervalech požádat vybraný okruh zákazníků o zcela otevřené a upřímné vyjádření jejich mínění o provozovně, nabízených službách a případných slabínách, které by bylo třeba podle jejich názoru do budoucna zlepšit.
- Servis může vhodnou formou oslovit i náhodně vybrané zákazníky přebírající si vozidlo z opravy.

Odpověď na druhou otázku zjistí provozovna ze svého účetnictví.[5]

4.3 Program Intenzivní péče – Coaching

Program Intenzivní péče je intenzivní poradenství výrobce autorizovaným servisním partnerům Škoda s vysokým potenciálem ke zlepšení v oblasti spokojenosti zákazníků mající vliv na ekonomické aspekty provozovny.

V rámci programu „Intenzivní péče – Coaching Základních servisních procesů,“ se analyzují slabá místa servisu, která zákazník pocítuje ať přímo či nepřímo jako negativní či neuspokojivé.

Program Intenzivní péče – coaching probíhá od poloviny roku 2004.

Každý rok počet coachingů roste (Tab. 4).

Tab. 4: Počet coachingů provedených u obchodníků

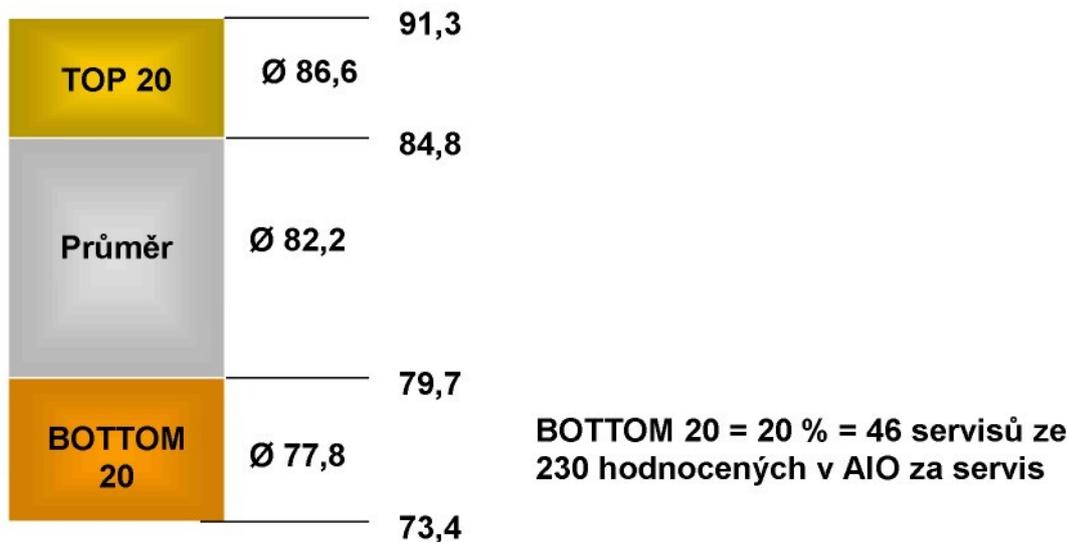
Rok	2004	2005	plán 2006
Počet coachingů	pilotní 4	38	cca 50

Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

4.3.1 Průběh Programu Intenzivní péče

Na základě výsledků AIO dochází k vyhodnocení servisů celé České republiky. Sestaví se jejich pořadí podle zjištěných image bodů a vybere se 20 % nejslabších „Bottom 20“. Pro názornou představu uvádíme obrázek 14. Poskytnuté průměrné hodnoty odpovídají hodnocení spokojenosti zákazníků se servisními partnery Škoda za období leden - říjen 2005.

Obr. 14: Výsledky AIO – Celková image servisu

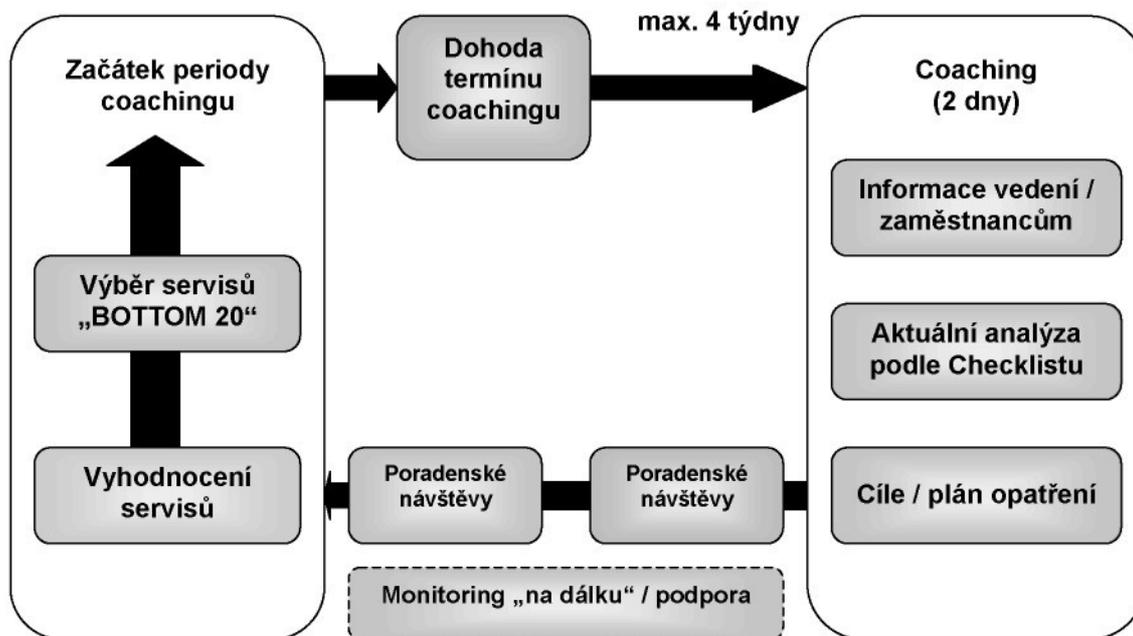


Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Poté jsou tyto servisy osloveny, nejčastěji telefonicky. Majitelům servisů se sdělí zjištěná situace a navrhne se jim, že se u nich provede tzv. coaching. Po odsouhlasení a dohodě určitého termínu coachingu, pracovník PSM připraví prezentaci pro jednotlivé servisy s jejich aktuálními výsledky AIO a s hodnotami ekonomických ukazatelů. V horizontu cca čtyř týdnů po telefonické domluvě se u daného servisu provede coaching.

Opět pro názornost uvádíme obrázek 15, který popisuje celý průběh Programu Intenzivní péče.

Obr. 15: Průběh Programu Intenzivní péče



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Organizace coachingu

- Doba trvání dva dny

První den probíhá prezentace majitelům / managementu, v rámci níž je jim objasněn význam Programu / Metodiky Intenzivní péče a Základních servisních procesů. Jsou také prezentovány dosažené výsledky kritérií Bottom 20 – servis. Dále probíhá workshop pro personál přicházející do styku se zákazníky. Na závěr prvního dne jsou vyškolenými pracovníky oddělení PSM kontrolovány dva procesy Základních servisních procesů:

- Kontrola kvality (4.2.5)
- Vrácení vozidla (4.2.6)

Druhý den se pokračuje v mapování aktuální situace v servisu u zbývajících servisních procesů (4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.7). Zjištěné informace se zanalyzují a pracovníci PSM na jejich základě připraví prezentaci, během které odprezentují silná a slabá místa servisu a podají návrh opatření. Coaching je ukončen společným odsouhlasením navržených opatření.

- Provádění vnější službou servisního marketingu

Po absolvování coachingu se zhruba v měsíčních intervalech provádějí kontrolní návštěvy, které jsou zaměřené na fungování servisu, tzn. jestli se daný servis snaží navržená opatření zavádět.

Základem systematické a podrobné analýzy je check list, který obsahuje kriteria vystihující aktuální stav v provozovně.

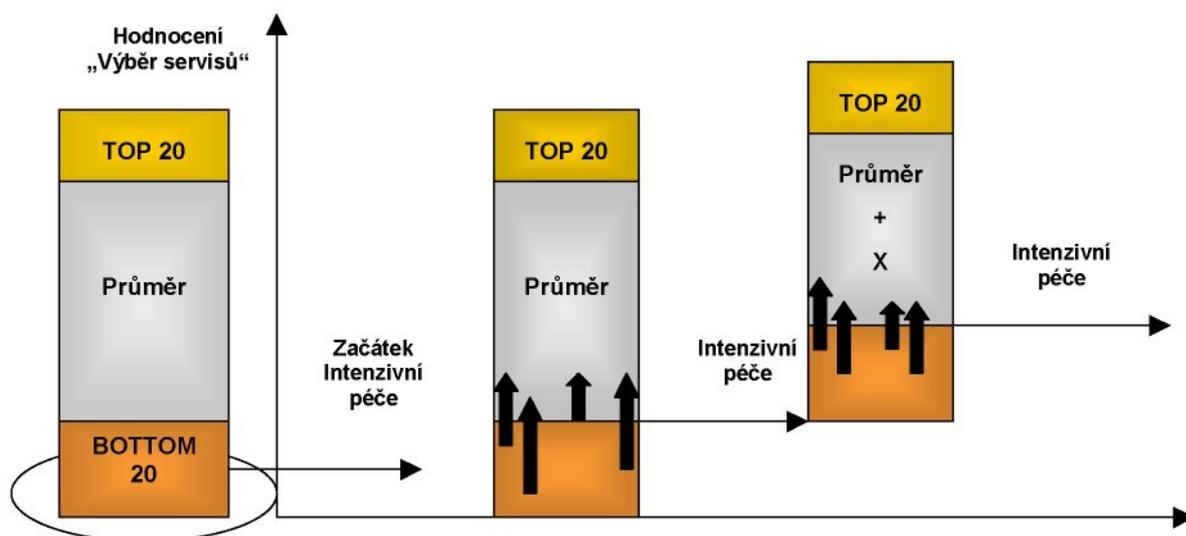
Check list

V check listu jsou zaznamenány otázky důležité pro hodnocení spokojenosti zákazníka. Každá otázka je v něm hodnocena jak z pozice samotné prodejny či servisu, tak z pozice coache. Otázky jsou rozděleny do sedmi základních skupin podle různých kritérií.

Cíl coachingu

Cílem coachingu je zlepšování image 20% nejslabších servisů a následné zmenšování rozdílů mezi těmi nejlepšími a nejslabšími servisy (Obr. 16).

Obr. 16: Intenzivní péče – cíl „BOTTOM 20“



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

5. Hodnocení provedených změn

V této kapitole budeme srovnávat výsledky šestnácti servisních partnerů Škoda, u kterých proběhl coaching.

Tyto servisy se do „BOTTOM 20“ zařadily na základě výsledků hodnocení spokojenosti zákazníků za období leden – říjen 2004. Poté, začátkem roku 2005, u servisů proběhl coaching. Druhou skupinou výsledků jsou hodnoty po coachingu, které byly získány hodnocením spokojenosti zákazníka za období leden - říjen 2005.

Výsledky jednotlivých hodnocených otázek kritérií jsou uvedeny v image bodech a představují průměr šestnácti servisních provozoven Škoda z „BOTTOM 20“. V tomto průměru jsou zařazeny servisní provozovny, které obdržely minimální požadovaný počet šestnácti vrácených, vyplněných dotazníků.

Konzultací s odborníky z oddělení PSM – Servisní marketing bylo stanoveno, že autorizované servisní provozovny Škoda by měly dosáhnout u všech hodnocených otázek minimálně 80 image bodů, přičemž je možné získat až 100 image bodů. Dále bylo stanoveno, že za podstatnou změnu hodnoty výsledku hodnocené otázky můžeme považovat zvýšení nebo naopak snížení o více jak 5 image bodů.

V následující části budou prezentovány výsledky některých hodnocených otázek kritérií, dále také výsledky otázek, které nespádají do daných kritérií, ale které figurují v dotazníku pro AIO a které se rovněž podstatně promítají v ekonomických ukazatelích provozoven.

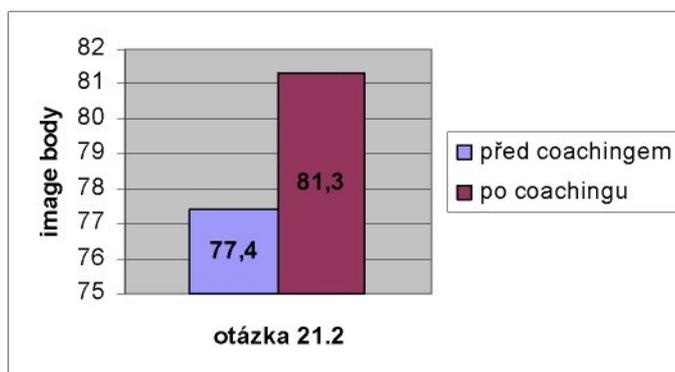
5.1 Analýza výsledků Programu Intenzivní péče, resp. coachingu

V této části budeme porovnávat údaje poskytnuté firmou Škoda Auto k jednotlivým sledovaným otázkám z dotazníku AIO a výsledky vybraných ekonomických ukazatelů před a po coachingu.

5.1.1 Analýza výsledků jednotlivých sledovaných otázek

Otázka 21.2: Důvěra v odstranění závad

Graf 3: Vyhodnocení výsledků otázky 21.2

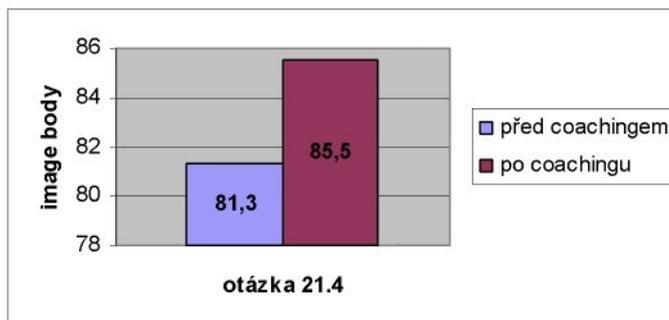


Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Z grafu 3 vyplývá, že u provozoven, které absolvovaly coaching, došlo v průměrném vyjádření ke zlepšení, vyjádřeného 3,9% nárůstem image bodů. Provozovny se dostaly nepatrně nad minimum, na 81 image bodů. Tento nárůst je pozitivní, protože důvěra zákazníků se buduje velmi těžce a naopak velmi lehce se může ztratit. Proto je nutné dbát na to, aby personál provozovny byl dostatečně kvalifikovaný a zodpovědný. Opatření vedoucí ke zlepšování tohoto kritéria jsou např.: důsledné provádění kontrolních programů, provádění zkušebních jízd přejímacím technikem či již zmíněné prohloubení kvalifikace mechaniků, včetně jejich finanční zainteresovanosti na bezchybném provádění oprav.

Otázka 21.4: Žádné znečištění vozidla

Graf 4: Vyhodnocení výsledků otázky 21.4 – Žádné znečištění vozidla

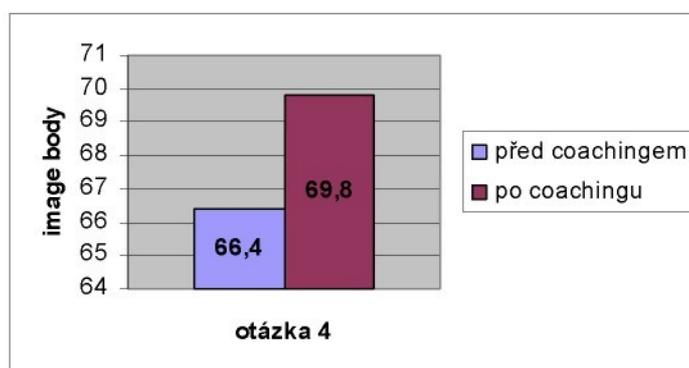


Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

U otázky 21.4 došlo také ke zlepšení a to o 4,2 %. I před coachingem byly provozovny nad minimem 80 image bodů, tzn. že provozovny v průměru tuto službu vykonávaly uspokojivě. Přesto po provedení coachingu došlo ještě ke zlepšení situace. Servis by v žádném případě neměl opravované vozidlo znečistit, samozřejmě by mělo být alespoň vyklepání koberečků.

Otázka 4: Spokojenost s provedenými pracemi

Graf 5: Vyhodnocení výsledků otázky 4 – Spokojenost s provedenými pracemi



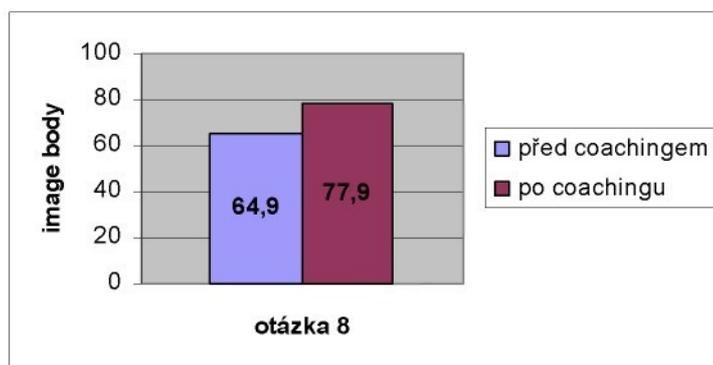
Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Spokojenost s provedenými pracemi vzrostla o 3,4 %. Přesto jsou oba výsledky ohodnoceny pod 70 image bodů a výrazně tak nedosahují požadovaného minima 80 image bodů. Z výsledků je patrné, že zákazníci celkově pociťují nedostatky s kvalitou výkonů provozoven Škoda, což znamená, že personál provozovny

nepracuje tak, jak by měl. Proto je to jedna z oblastí, kterou je nutné se zabývat. Spokojenost s provedenými pracemi je ovlivněna řadou faktorů, mimo jiné kvalitou vysvětlení účtu a přijatelnosti cen za opravy. Zákazník většinou není schopen posoudit kvalitu provedených prací. Pokud má pocit, že oprava byla drahá, a že servis účtuje neprovedené úkony, spokojenost zákazníka výrazně klesá, přestože oprava mohla být provedena bezchybně.

Otázka 8: Přejímka prováděna přímo u vozu

Graf 6: Vyhodnocení výsledků otázky 8 – Přejímka prováděna přímo u vozu



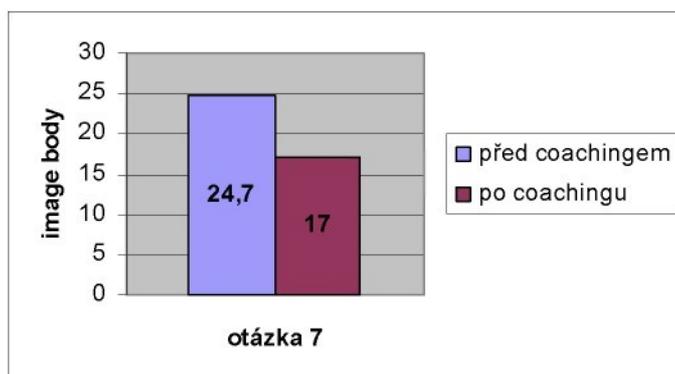
Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Přejímka prováděna u vozu má nárůst o 13 %. Jedná se tedy o výrazné zlepšení, přesto servisy v průměru dosáhly necelých 78 image bodů, což je pod stanoveným limitem 80 image bodů. Z výsledku je patrné, že přejímací technici opomíjejí provádět přejímku přímo u vozu, že tento výkon podceňují. Toto opomíjení může přinést různá nedorozumění mezi servisem a zákazníkem, který tak může ztratit důvěru a příští návštěvu uskutečnit u jiného servisního partnera Škoda. Navíc servis ztrácí možnost nabídnout zákazníkovi další opravy, jejichž nutnost či potřebnost lze zjistit pouze při bližší prohlídce vozidla.

Otázka 7: Nabídka přivezení a odvezení

Porovnáváme výsledky vybrané odpovědi na tuto otázku „**Ne, ale zákazník by to uvítal**“.

Graf 7: Vyhodnocení výsledků odpovědi „*ne, ale zákazník by to uvítal*“ na otázku 7 - Nabídka přivezení a odvezení

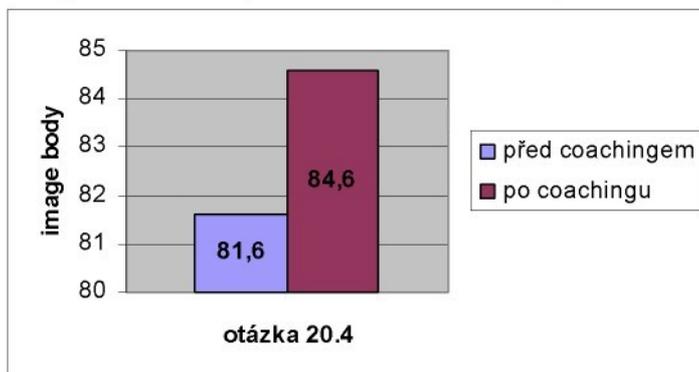


Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Po coachingu došlo ke zlepšení o 7,7 %. Jde o pozitivní výsledek, neboť již jen 17 % zákazníků nebyla nabídnuta náhradní mobilita. Tato služba může zákazníka nadchnout a zvýšit jeho spokojenost (viz kapitola 1.3, kde tzv. Kanův model zařazuje takovéto služby do skupiny „atraktivních“ parametrů). Pracovníci PSM při coachingu doporučují zjišťovat potřebu náhradní mobility již při sjednávání termínu, což pomůže zlepšit plánování nasazení náhradních vozů.

Otázka 20.4: Dostatek času pro zákazníky

Graf 8: Vyhodnocení výsledků otázky 20.4 – Dostatek času pro zákazníky

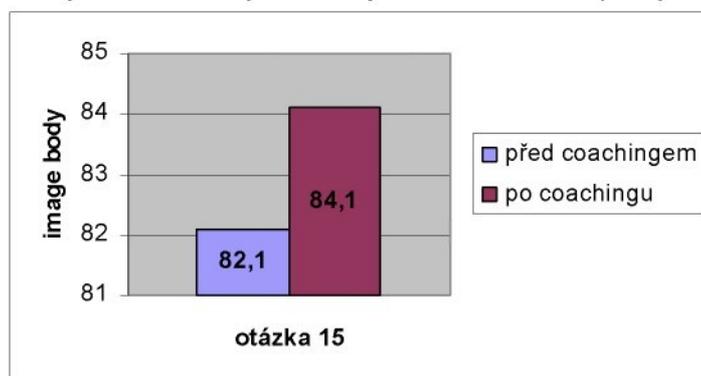


Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

U této otázky došlo k nárůstu o 3 %. Před i po coachingu servisy dosahovaly v průměru více jak 80 image bodů. Je zřejmé, že personál servisních provozoven Škoda věnuje zákazníkům dostatek času a situace se stále zlepšuje. Dostatek času pro zákazníky je podporován kvalitní přejímkou u vozu a lze je významně vylepšit plánováním příjmu vozů v 15minutových intervalech, případně nabídkou oprav „na počkání“.

Otázka 15: Přijatelnost cen za opravy

Graf 9: Vyhodnocení výsledků otázky 15 – Přijatelnost cen za opravy



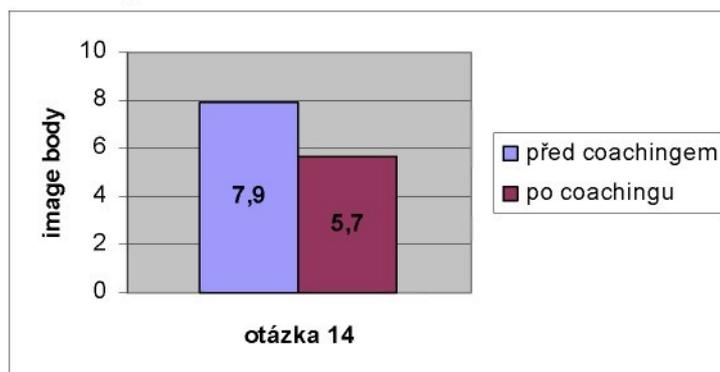
Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Z grafu vyplývá, že zákazníci jsou s cenami za opravy celkem spokojeni. Po coachingu došlo ještě ke zlepšení, a to o 2 %. Je velmi povzbudivé, s ohledem na stále rostoucí a „ostřejší“ konkurenci, že zákazníci považují ceny oprav servisních provozoven Škoda za přijatelné. Do hodnocení této otázky se promítá i kvalita vysvětlení účtu.

Otázka 14: Vysvětlení účtu

Budeme porovnávat výsledky vybrané odpovědi na tuto otázku: „**Ne, ale zákazník by to uvítal**“.

Graf 10: Vyhodnocení výsledků odpovědi „*ne, ale zákazník by to uvítal*“ na otázku 14 – Vysvětlení účtu

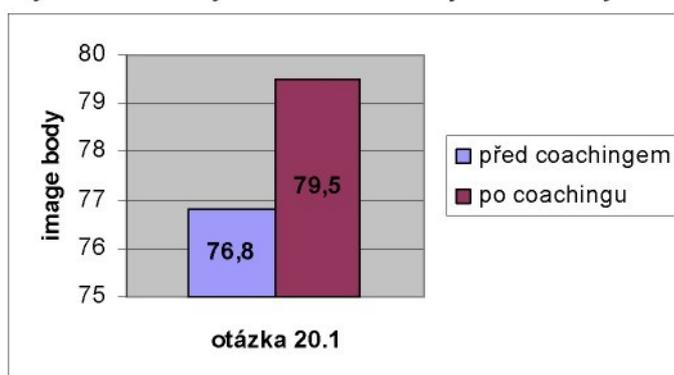


Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Výsledek po coachingu se zlepšil ze 7,9 na 5,7 image bodů, to je o 2,2 %. Z daného zlepšení plyne, že stále menšímu počtu zákazníků účet nebyl vysvětlen. Je příznivé, že se vysvětlení účtu za opravu stává samozřejmostí.

Otázka 20.1: Krátké objednáací lhůty

Graf 11: Vysvětlení výsledků otázky 20.1 – Krátké objednáací lhůty



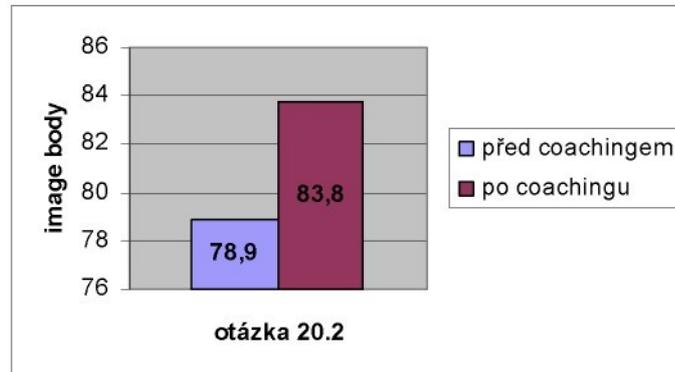
Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Otázka 20.1 ani po coachingu nedosáhla požadované minimální hranice 80 image bodů. Pohybuje se těsně pod její hranicí, přesto ale po coachingu došlo ke zlepšení, a to o 2,7 %. Je na místě, doporučit provozovněm nadále zlepšovat

výsledky u této otázky, neboť delší objednáací lhůty mohou odradit zákazníka od návštěvy dané servisní provozovny. Tento ukazatel je nepřímo ovlivňován množstvím a kvalitou nabídky oprav „na počkání“.

Otázka 20.2: Krátké čekání při příjmu oprav

Graf 12: Vyhodnocení výsledků otázky 20.2 – Krátké čekání při příjmu oprav

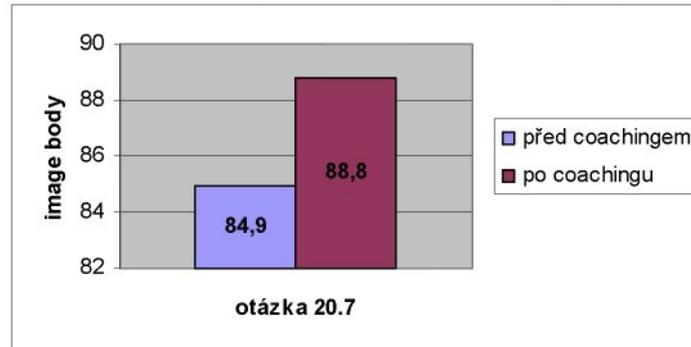


Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Před coachingem se provozovny „BOTTOM 20“ v průměru pohybovaly pod minimální hranicí 80 image bodů. Po coachingu se situace zlepšila a to o 4,9 %, tedy nad hranici 80 image bodů. Je důležité, aby servisní provozovny Škoda dodržovaly pětiminutový standard čekací doby. Nástrojem ke zlepšení spokojenosti zákazníků u této hodnocené otázky je důsledné plánování příjmu zakázek v intervalu 15 minut, s 20% rezervou.

Otázka 20.7: Převzetí vozu po opravě bez zbytečného zdržení

Graf 13: Vyhodnocení výsledků otázky 20.7 – Převzetí vozu po opravě bez zdržení



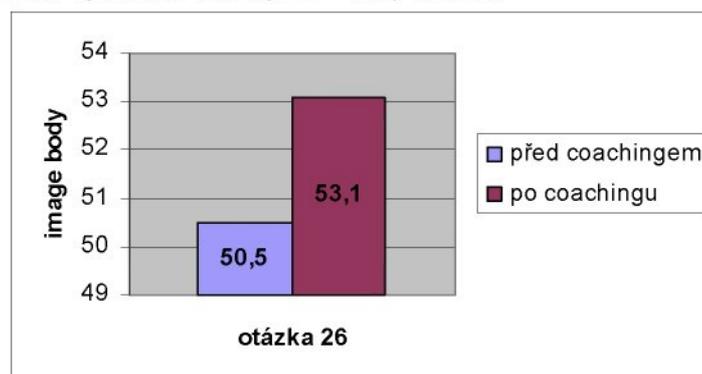
Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

U této otázky jsou velmi dobré výsledky. Po coachingu došlo ještě ke zlepšení o 3,9 %. Oba výsledky se pohybují nad hranicí 80 image bodů.

Následující tři otázky nespadají do kritérií image servisu, jsou ale uvedeny v dotazníku AIO a významnou měrou vypovídají o spokojenosti zákazníka se servisním partnerem Škoda.

Otázka 26: Doporučení

Graf 14: Vyhodnocení výsledků otázky 26 – Doporučení



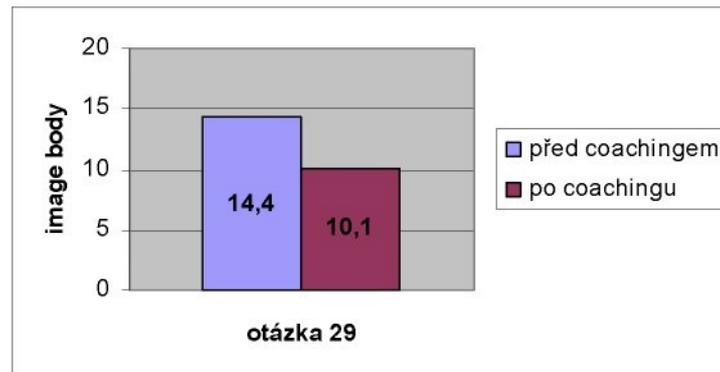
Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Jen velmi spokojení zákazníci doporučí danou servisní provozovnu svým příbuzným, přátelům. Proto je velmi pozitivní nárůst zákazníků, kteří by danou

provozovnu doporučili dál. Tato skutečnost dlouhodobě podporuje existenci dané provozovny. Po coachingu došlo ke zlepšení tohoto ukazatele o 2,6 %.

Otázka 29: Riziko změny obchodníka

Graf 15: Vyhodnocení výsledků otázky 29 – Riziko změny obchodníka



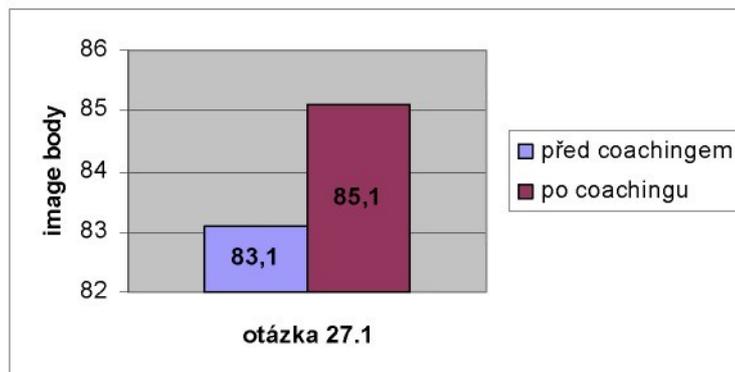
Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Tyto výsledky opět svědčí o zlepšující se situaci u provozoven. O 4,3 % méně zákazníků by absolvovalo další návštěvu u jiné servisní provozovny či dokonce by zvažovalo změnu značky. Snížil se tedy počet zákazníků, kteří jsou se servisními službami dané provozovny nespokojeni a u kterých hrozí nebezpečí, že je provozovna ztratí.

Výše uvedené dvě otázky jsou efektivním indikátorem implementovaných opatření ke zlepšení spokojenosti zákazníků.

Otázka 27.1: Zákazník se cítí jako stálý zákazník

Graf 16: Vyhodnocení výsledků otázky 27.1 – Zákazník se cítí jako stálý zákazník



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Tento graf zachycuje pocity zákazníků. Zákazníci se cítí v dané provozovně dobře, příjemně. Cítí, že je jim věnována dostatečná pozornost a jedná se s nimi jako se stálými zákazníky. Z pozice provozovny je to opět velmi pozitivní, neboť takoví zákazníci se do provozovny s největší pravděpodobností vrátí znovu.

Oba výsledky jsou nad hranicí 80 image bodů. Již před coachingem dosahovaly provozovny uspokojivé hodnoty, po coachingu došlo k dalšímu zlepšení, rovnajícím se 2 %.

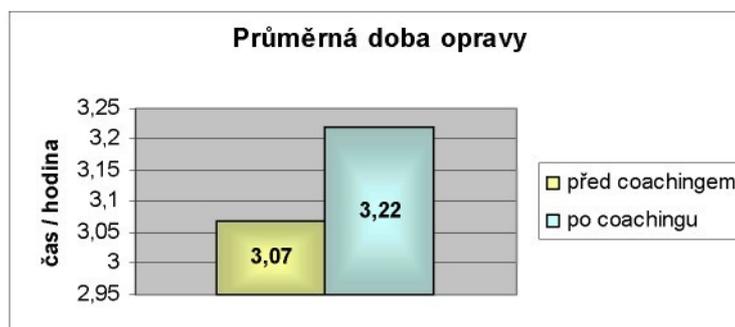
Z uvedených údajů je zřejmé, že coaching je účinným nástrojem ke zvýšení spokojenosti zákazníků se servisními službami. Coaching, resp. Program Intenzivní péče funguje necelé dva roky a lze očekávat ještě pozitivnější a progresivnější vývoj v budoucnu. Na rok 2006 je plánováno větší množství coachingů, které by chtěla firma Škoda Auto u svých servisních partnerů provést. V současné době, na základě výsledků doposud absolvovaných coachingů, je ve firmě Škoda Auto uváděna průměrná hodnota 62,5 % úspěšnosti coachingů, tzn. že 62,5 % servisů se po coachingu zlepšilo. Tímto výsledkem předstihuje Česká republika nejlepší výsledky VW v Německu (55 %). Z tohoto pohledu se jeví implementace Programu Intenzivní péče v ČR jako velice úspěšná.

5.1.2 Analýza výsledků provozního hospodářství

V této části porovnáme průměrné výsledky provozního hospodářství již analyzovaných provozoven, u kterých proběhl coaching. Budeme pracovat se dvěma ekonomickými ukazateli, které byly do této diplomové práce poskytnuty odborníky z oddělení PSM. Uváděné hodnoty jsou opět za období leden – říjen 2004 (před coachingem) a leden – říjen 2005 (po coachingu).

Průměrná doba opravy

Graf 17: Vyhodnocení výsledků ekonomického ukazatele – Průměrná doba opravy



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Před coachingem byla průměrná doba opravy na jednu provozovnu v průměru 3,07 hodiny. Po coachingu vzrostla na 3,22 hodiny. Ač se může zdát, že cílem by bylo snížení průměrné doby opravy, tzn. provozovna by zvýšila počet zakázek za den, účelem je zvýšení průměrné doby opravy. Hodnoty uvedené v grafu tedy představují zlepšení o 5 %. Jde o důslednou realizaci přímého příjmu u vozidla, kde lze identifikovat dodatečnou potřebu oprav vozidla s ohledem na bezpečnost (brzdy) či výměnu dílů vedoucí ke zlepšení jízdních vlastností vozidla.

Tržby za práci na zakázku

Graf 18: Vyhodnocení výsledků ekonomického ukazatele – Tržby za práci na zakázku



Zdroj: Vlastní zpracování z Interních materiálů Škoda

Zvýšením průměrné doby opravy dochází také k nárůstu tržeb za práci na zakázku. V našem případě se jedná o 15% zvýšení.

Průměrné hodnoty servisní sítě Škoda v České republice činí v porovnání

1-10/2004 – 1-10/2005:

- průměrná doba opravy +2,4 %
- tržby za práci na zakázku +6,7 %

6. Nové hodnocení provozoven

V blízké budoucnosti plánuje firma Škoda Auto přejít k novému způsobu měření spokojenosti zákazníků. Stávající Analýza image obchodníka by měla být nahrazena studií Customer Satisfaction Survey (dále jen CSS).

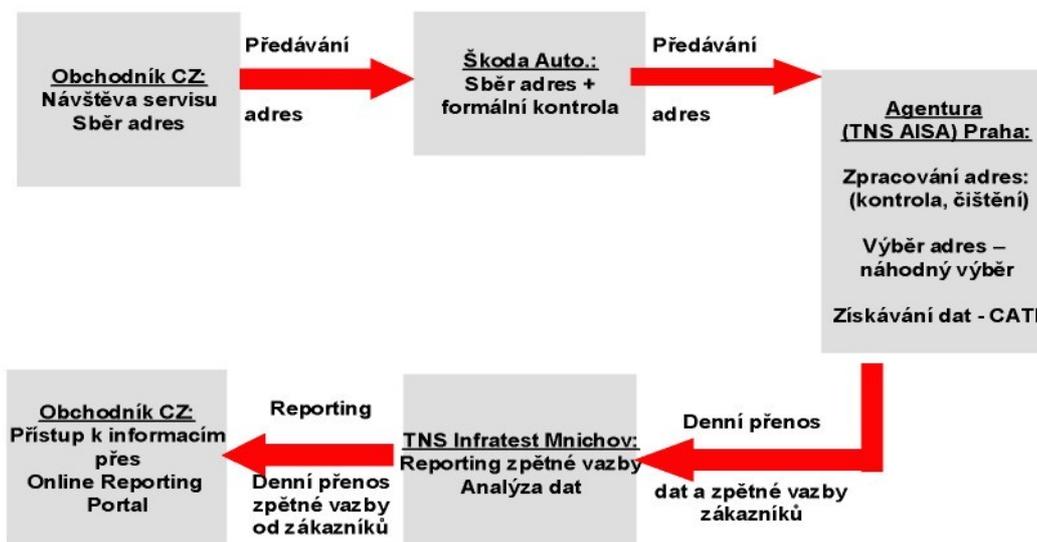
CSS je telefonický způsob získávání informací od zákazníků týkající se jejich poslední návštěvy servisu.

6.1 Průběh CSS

Na základě návštěvy servisní provozovny (provedení inspekční prohlídky nebo opravy vozu), provozovna eviduje údaje (adresu, telefonní číslo,...) o zákazníkovi. Adresy by byly předávány do firmy Škoda Auto, kde by se opět provedla formální kontrola správnosti údajů. Po této kontrole by byly adresy dále odesílány do agentury TNS - AISA, která by adresy zpracovala. TNS - AISA by důkladně zkontrolovala úplnost údajů. Neúplné údaje by se z hodnocení vyloučily. Následně by agentura náhodným výběrem vybrala adresy zákazníků, kteří by byli poté telefonicky kontaktováni. Data by se získávala pomocí CATI dotazování, tzn. telefonickým dotazováním. Tato data získaná telefonním interview, včetně získané zpětné vazby, by byla denně předávána do Mnichova, do agentury TNS Infratest, kde by se provedla analýza dat a připravily by se reporty zpětné vazby. Denním přenosem zpětné vazby od zákazníků by se informace dostaly k obchodníkovi, který by měl přístup k těmto informacím přes Online Reporting Portal. Pro názornost uvádíme schéma průběhu CSS (Obr. 17).

Obr. 17: Průběh CSS – procesy

CSS - PROCESY



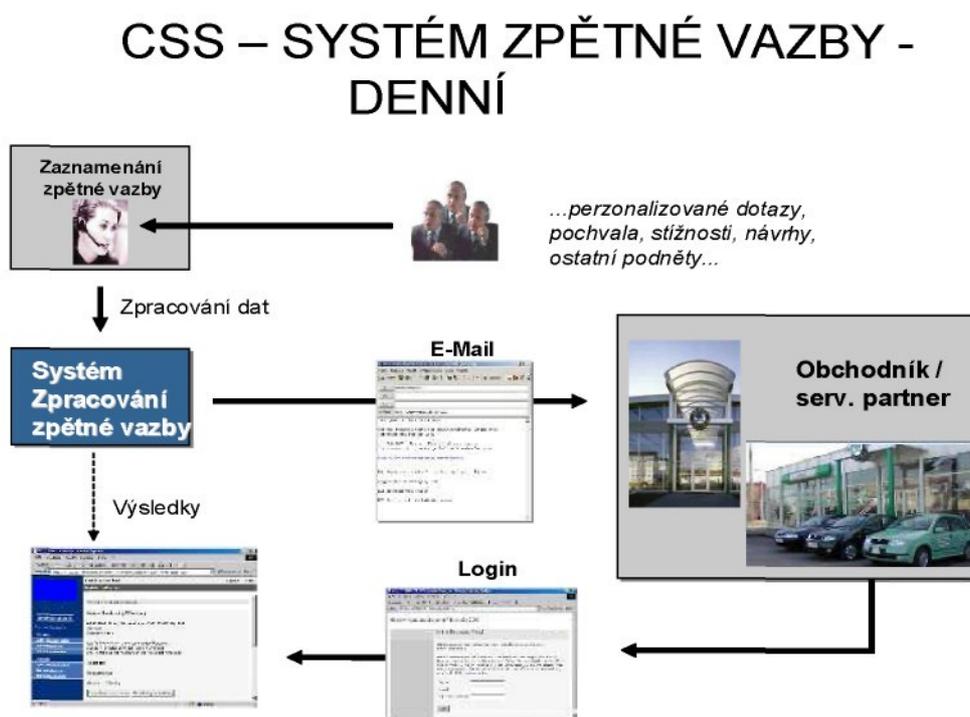
Zdroj: Interní materiály Škoda

6.1.1 Systém zpětné vazby

Jestliže by byl zákazník telefonicky kontaktován a setkal by se s pozitivní či negativní zkušeností při návštěvě servisu, měl by mít možnost tyto pocity přímo sdělit CATI tazateli / tazatelce. Po skončení telefonního rozhovoru CATI tazatel / tazatelka by tuto reakci a poznámky zaznamenal/a do systému, který by zajistil automatický přenos k dealerovi. Na základě denního přenosu dat a zpětné vazby by měl obchodník možnost již druhý den zaznamenat názory zákazníka, přijmout tak případná opatření výrazně rychleji a pružně reagovat na projevy nespokojenosti svých zákazníků.

Pro názornost opět uvádíme schéma systému zpětné vazby (Obr. 18).

Obr. 18: CSS – systém zpětné vazby



Zdroj: Interní materiály Škoda

V porovnání se stávajícím systémem zjišťování spokojenosti zákazníků se servisem (AIO), by se plánovaná studie CSS jevila jako moderní a rychlejší způsob zjišťování potřebných informací.

Jako přínos CSS lze uvést především:

- webové rozhraní / online
- možnost rychleji reagovat na podněty
- denní zpětná vazba
- katalog opatření
- sestavení specifického profilu pro provozovnu (přednosti / nedostatky)

6.2 Rozdíly AIO a CSS

Následující schéma uvádí nejpodstatnější změny, které by nastaly přechodem od AIO k CSS.

Obr. 19: Optimalizace od AIO k CSS

OPTIMALIZACE - OD AIO K CSS:

	DOSUD (AIO)	NOVÉ (CSS)
Metoda:	Písemné dotazování	Telefonické dotazování (podporované PC)
Dotazníky:	4-stránkový dotazník	Koncentrace na podstatné otázky: Měření loajality zákazníků, jakož i spokojenosti s hlavními výkonnostními parametry Délka telef. rozhovoru (2005): prům. 10 min.
Management zpětné vazby:	-	Získávání zpětné vazby od zákazníků (denní aktualizace, viditelný pouze pro provozovnu)
Výsledky:	2x ročně CD-ROM (Image Builder), 4x ročně Konto obchodníka - ranking	Výsledky dostupné přes webové rozhraní: Měsíční přehled adres (počet/kvalita) Měsíční zpráva (trendy hlavních otázek) Čtvrtletní zpráva (výsledky všech otázek)
Předávání výsledků:	5 -17 měsíců po události (návštěva servisu, koupě vozu)	2-3 měsíce po „zážitku“ zákazníka

Zdroj: Interní materiály Škoda

Dalším přínosem CSS by byla možnost kontroly vedení rozhovoru, tzv. supervize, kdy pověřený zaměstnanec firmy Škoda Auto by mohl online naslouchat rozhovoru, který by prováděl/a CATI tazatel / tazatelka.

7. Návrhy ke zlepšení současné situace

V současné době firma Škoda Auto pocítuje ostrý konkurenční boj. Jednou z možností, jak obstát v této nelehké situaci, je neustále zlepšovat své služby zákazníkům. Rostoucí kvalitě vozů Škoda musí odpovídat i kvalita servisu.

Návrhy a doporučení směrem k firmě Škoda Auto

V této části budeme reagovat jednak na nedostatky, které jsou zřetelné z analyzovaných otázek v kapitole 5 a také na sdělené informace pracovníky firmy Škoda Auto týkající se slabých stránek servisních partnerů Škoda a navrhnout vhodná doporučení a návrhy pro zlepšení situace.

- Provozovna by měla zajistit **hladký průběh příjmu vozidla**, aby zákazník nemusel dlouho čekat. Napláňovat si jednotlivé příjmy vozů s dostatečnou časovou rezervou. A pokud nastane situace, že musí zákazník delší dobu čekat, měla by se provozovna o zákazníka postarat – nabídnout mu občerstvení, prostor pro řešení jeho pracovních záležitostí, atd., aby alespoň částečně potlačila nepříjemný zážitek z čekání na opravu vozidla.

Zároveň je třeba zdůraznit přijímacím technikům význam provádění **přejímky přímo u vozidla**, aby se tak předcházelo případným nedorozuměním, což by mohlo vést k možné ztrátě zákazníka. Z těchto důvodů je nutné, aby personál servisních provozoven byl v této oblasti pravidelně doškolen a také přezkušován. Tím se právě zvýší jak technická odbornost, tak i požadovaná znalost problematiky, což se pak jistě projeví v kvalitě oprav a následné celkové spokojenosti zákazníků.

To by měl být hlavní úkol pro odborníky z oddělení *PSS – Servisní školení*, kteří se školením personálu servisních provozoven Škoda přímo zabývají.

- Je potřeba zlepšit **nabídku náhradní mobility**, tzn. přivezení a odvezení zákazníka, přistavení a vyzvednutí vozu u zákazníka, poskytnutí náhradního vozidla. Služba náhradní mobility by měla patřit ke standardní nabídce servisních provozoven, může zákazníka nadchnout a zvýšit jeho spokojenost. Toto není plošně zajištěno, náhradní mobilita bývá nabízena pouze V.I.P. zákazníkům.
- Především je nutné neustále zvyšovat a prohlubovat **odbornost a kvalifikaci** personálu provozoven. Je třeba docílit toho, aby nedocházelo k dodatečným opravám vozů z důvodů, že závada nebyla při první návštěvě provozovny rozpoznána či odstraněna. Zákazníci přicházejí do servisu s očekáváním, že závada bude rozpoznána a odstraněna, není-li tomu tak, ztrácejí důvěru v danou provozovnu a příští návštěvu mohou uskutečnit u některého z konkurenčních autorizovaných servisních partnerů Škoda, případně podle nejhoršího možného scénáře, mohou v budoucnu změnit značku vozu.

Specifickou skupinou pracovníků jsou přejímací technici, na něž jsou kladeny vysoké požadavky, a jejichž práce ale není adekvátně ohodnocena. Proto doporučuji firmě Škoda Auto zlepšit pracovní podmínky pro přejímací techniky.

- Další doporučení se vztahuje ke zlepšení **komunikace**. Personál servisních provozoven musí být dostatečně poučen o důležitosti telefonního kontaktu se zákazníky, neboť projevený zájem o to, zda jsou zákazníci s opravou spokojeni, zda se neobjevil žádný další problém, může velmi upevnit důvěru zákazníků, která se pak projeví v příští návštěvě provozovny. Problém zde je v tom, že mnoho lidí ze servisních provozoven Škoda neovládá správně problematiku telefonování, jelikož nejsou vybaveni potřebnými

dovednostmi, které by vedli k potřebné profesionální úrovni rozhovoru se zákazníky. Oblast telefonních kontaktů je všeobecně podceňována, přitom má stejnou váhu jako osobní kontakt.

Tento problém by mohlo opět vyřešit oddělení *PSS – Servisní školení* a to při příležitosti tzv. Oblastních dialogů, které se konají 2krát ročně pod vedením oddělení *PS – Servisních služeb* za účelem celorepublikového školení servisní sítě nebo případně při školeních jednotlivých provozoven probíhajících ve školícím středisku oddělení *PS – Servisní služby* v Kosmonosech.

Poměrně často vyjadřují zákazníci nespokojenost přímo s provozovnou Škoda. Navržená doporučení ke zlepšení jsou uvedena v následujících bodech.

- Servisní provozovny Škoda by měly zlepšit svou **reklamu**, neboť je dle mínění zákazníků nedostatečně zajímavá a informativní. Proto doporučuji ke zlepšení této situace větší spolupráci oddělení *PSM – Servisní marketing* s dalšími odděleními marketingu firmy Škoda Auto, která by vedla k vypracování daleko zajímavější a především více informativní reklamy. Například servisní síť Škoda realizuje rychlé opravy „na počkání“, ale na rozdíl od konkurence tento „expres“ servis bohužel nijak komunikačně nepodporuje.
- Dalším doporučením je, aby servisní provozovny Škoda byly standardně vybaveny **dokonalým technickým zařízením**, které je potřebné k profesionální úrovni karosářských a lakýrnických prací. V současné praxi to funguje tak, že nemá-li servisní provozovna vybavení na lakýrnické práce, musí tento výkon nechat uskutečnit jinou servisní provozovnu Škoda, která potřebné zařízení má a to stojí zákazníka jeho čas, nehledě na to, že se takto může ovlivnit jeho mínění o poskytovaných službách a příště tak může hledat službu jinde.

- Posledním doporučením je, aby servisní provozovny Škoda uváděly **dostatečnou nabídku originálních doplňků a příslušenství** firmy Škoda Auto. Servisy mají možnost vybírat z nepřeberného množství doplňků a příslušenství v centrální nabídce firmy Škoda Auto. Zákazníci zcela jistě ocení možnost široké nabídky těchto doplňků, což se provozovnam projeví logicky v jejich zvýšených příjmech. A to by měl být, vedle spokojeného zákazníka, další impuls pro aktivní sledování centrální nabídky a optimálního doplňování nabízeného zboží.

Následující dva návrhy zlepšení se týkají způsobu hodnocení a vyhodnocování spokojenosti zákazníka. Vycházejí pochopitelně ze současného způsobu hodnocení spokojenosti zákazníka, neboť nové hodnocení nebylo prozatím realizováno a tudíž nejsou k dispozici žádné výstupní údaje. Navíc si myslím, že stávající způsob hodnocení je v některých bodech pro zákazníka přijatelnější. Poslední dobou se způsob telefonického dotazování značně rozšířil, spousta firem a agentur kontaktuje své zákazníky prostřednictvím telefonu a některé z nich tento způsob dotazování již může obtěžovat. U stávajícího způsobu hodnocení spokojenosti zákazníka vidím velké pozitivum v možnosti přemýšlení nad odpověďmi k položeným otázkám, kterou u telefonického dotazování postrádám.

- Můj návrh se vztahuje k charakteru zákazníků.

Pro větší objektivnost výsledků spokojenosti zákazníků se servisem navrhuji vyřadit z analýzy hodnocení spokojenosti zákazníka 5% nejlepších a 5% nejnepríznivějších hodnocení u každé provozovny. Zmíněných 5% nejlepších hodnocení může představovat dotazníky vyplněné rodinnými příslušníky, příbuznými a známými. Naopak 5% nejslabších hodnocení může být reprezentováno zákazníky, kteří si vždy najdou nějaký nedostatek, problém, kteří jsou neustále nespokojeni. Z tohoto důvodu bych volila za optimální tyto dvě skupiny hodnocení vyloučit.

Zároveň si ale uvědomuji, že může nastat problém u malých servisů, které mají malý počet zakázek na den a obtížně shromažďují minimální

požadovaný počet 16 vyplněných dotazníků. Kdybychom těmto servisům vyřadili 5% nejlepších a 5% nejhorších hodnocení, nedosahovaly by požadovaných 16 vyplněných dotazníků za hodnocené období, servis by se nemohl hodnotit a došlo by k poklesu počtu servisních partnerů Škoda, u kterých lze provádět hodnocení spokojenosti zákazníka. V současné době z 260 servisních partnerů Škoda splňuje podmínku 16 vrácených, vyplněných dotazníků 230 servisů.

Neopomenutelným aspektem je také finanční stránka. Dané výzkumy spokojenosti zákazníků jsou finančně dosti náročné, pohybují se řádově v částkách sta tisíců Eur za rok.

Přes výše zmíněné stinné stránky mého návrhu shledávám tento způsob vyhodnocování informací získaných od zákazníků za poměrně objektivní. Podle mého názoru má návrh vyšší vypovídací hodnotu a myslím si, že by stálo za to, aby se nad ním příslušné oddělení firmy Škoda Auto alespoň zamyslelo.

- Jinou alternativou způsobu hodnocení spokojenosti zákazníků je dotazování zákazníků přímo při jejich návštěvě servisu v místě provozovny. Firma Škoda Auto by najala agenturu, která by pro ni zajišťovala výzkum spokojenosti zákazníků se servisem. Agentura by si náhodně vybrala servis, který daný den navštíví a kde bude oslovovat zákazníky. Další den by navštívila zase jiného autorizovaného servisního partnera Škoda. Agentura by ručila za správnost a úplnost údajů o zákaznících. Vyplněné dotazníky by průběžně předávala ke zpracování a vyhodnocení. Jako velké pozitivum tohoto způsobu zjišťování spokojenosti zákazníků vidím v dotazování „tváří v tvář“, kdy zaměstnanec agentury vidí reakce zákazníků, zákazníci mu sdělí své zážitky a zaměstnanec agentury je může bezprostředně zaznamenat.

Jako problém by se ale mohla projevit nemožnost kontroly správnosti vedení daného dotazování, poněvadž pracovníci oddělení PSM, jsou již tak pracovníě vytíženi, že by nebylo časově možné, navštěvovat servisy a kontrolovat práci zaměstnanců agentury, provádějící daný výzkum. Také je pravděpodobné, že by tento způsob zjišťování spokojenosti zákazníků byl ještě finančně náročnější než stávající metoda.

Další návrhy doporučení se váží k samotnému coachingu, resp. ke **zvýšení počtu provedených coachingů**.

- Po absolvování dvou coachingů navrhuji změnit počet coachů. Dosud každý coaching vedli vždy dva zaměstnanci oddělení PSM. V současné době jsou vytvořeny tři dvojice odborníků z oddělení PSM, které jezdí k servisním partnerům Škoda. Myslím si, že jsou dostatečně proškolení, svoji práci provádějí spolehlivě a zodpovědně, a že jeden coaching by byl schopen provést každý samostatně. Tím by se výrazně zvýšil počet provedených coachingů, více servisům by byla podána „pomocná ruka“. To vše by mohlo vést v průměru k vyšší spokojenosti zákazníků obecně, a tím ještě ke zlepšení pozice firmy Škoda Auto ve vnímání zákazníků.
- Další návrh jak zvýšit počet coachingů by byla spolupráce s externí agenturou, kdy by zaměstnanci externí agentury byli proškoleni pověřenými pracovníky oddělení PSM k vedení coachingů. Větší počet coachingů by opět vedl k výraznému zvýšení spokojenosti zákazníků, zlepšení pozice autorizovaných servisních provozoven Škoda ve vnímání zákazníků.

Ale i toto řešení má svá rizika. Jde o možný únik Škoda specifického KNOW HOW či neochotu autorizovaných servisních provozoven Škoda spolupracovat s pracovníky cizí firmy. Toto řešení by navíc znamenalo velké finanční zatížení střediska Servisní marketing.

Je na firmě Škoda Auto, zvážit tato doporučení a případně uvést je do praxe.

Závěr

Program Intenzivní péče, resp. coaching spočívá v cíleném usilovném poradenství, které poskytuje výrobce Škoda autorizovaným servisním partnerům. Tento program by měl přinést výrazné zlepšení v oblasti spokojenosti zákazníků, což zpětně ovlivní ekonomické výsledky provozovny.

V této diplomové práci jsou hodnoceny a porovnávány výsledky spokojenosti zákazníků se servisními službami autorizovaných servisních partnerů Škoda před a po školení (coachingu). Firma Škoda Auto poskytla základní údaje z marketingového výzkumu „Analýza image obchodníka“ pro oblast servisu za období leden - říjen 2004 a leden - říjen 2005. V celonárodním průměru došlo u sledovaných servisních provozoven Škoda po absolvování coachingu ke zlepšení, resp. ke zvýšení spokojenosti zákazníků s jejich službami. Tím také roste jejich loajalita, stávají se trvalými zákazníky servisu. To v konečném důsledku zvyšuje prosperitu autorizovaných servisních provozoven Škoda. Výsledky všech doposud provedených coachingů svědčí o 62,5% úspěšnosti, tzn. u 62,5 % servisních partnerů Škoda vzrostla spokojenost zákazníků s jejich servisními službami.

Na základě poskytnutých informací a údajů z průzkumu byly identifikovány základní nedostatky servisních provozoven Škoda, což umožnilo vypracovat některé návrhy doporučení ke zlepšení situace.

Některé ze zjištěných nedostatků by bylo třeba odstraňovat celoplošně v celé síti Škoda (např.: nedostatečná nabídka náhradní mobility).

Nejexponovanější skupinou pracovníků, kteří jsou denně v kontaktu se zákazníky, jsou přejímací technici. Požadavky na tyto pracovníky jsou velmi vysoké. Musí dobře zvládat techniku vozu, musí ovládat řadu komplikovaných IT systémů pro zpracování zakázek či komunikaci se Škoda Auto. Jednou z nejdůležitějších schopností je také výborná komunikační schopnost.

Bohužel přijímací technici v síti Škoda jsou většinou neadekvátně odměňováni a nabídka specializovaných školení ze strany Škoda Auto je nedostatečná. Zde je také možné vidět slabé místo a proto bych navrhovala vytvoření konceptu „péče o přijímací techniky“, od kritérií jejich náboru po ucelenou nabídku kvalitního školení. Další doporučení představuje velkou osvětu v servisní síti Škoda s cílem investovat do kvalitních lidí, kteří v pozici přijímacích techniků výrazně ovlivňují image servisu Škoda a spokojenost zákazníků.

Poslední návrhy se týkají způsobů zjišťování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků a doporučení zvýšit počet coachingů i frekvenci následných kontrolních návštěv, což naráží na personální kapacitu pracovníků vnější služby PSM, ale coachingový program by měl být prioritou číslo jedna. Realizace těchto návrhů by mohla přispět ke zlepšení kvality poskytovaných služeb autorizovaných servisních provozoven Škoda, což by se jistě projevilo zvýšením spokojenosti zákazníků s poprodejními službami firmy Škoda Auto.

Seznam použité literatury

- [1] BRACHAT, H. *Autohaus-Management 2000 - Strategien für erfolgreiche Automobilbetriebe*. 3. Auflage. Ottobrunn: Autohaus, 1998. ISBN 3-89059-071-3.
- [2] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Computer Press. ISBN 80-7226-811-2.
- [3] FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. Management Press. ISBN 80-7261-129-1.
- [4] CHALUPSKÝ, V. *Marketing*. 2. vyd. Brno: PC – DIR, 1996. ISBN 80-214-0840-5.
- [5] Interní materiály Škoda Auto 2005.
- [6] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
- [7] KOTLER, P. *Marketing management*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] PŘIBOVÁ, M. a KOLEKTIV. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- [10] SIEG, Ch. *Der professionelle Serviceberater*. 2. vyd. AUTOHAUS, 2004. ISBN 3-89059-040-3.

- [11] WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-69-4.

Seznam příloh

Příloha 1	Organizační struktura oddělení PS
Příloha 2	Dílenský test – Jednání se zákazníkem
Příloha 3	Dílenský test - Technika
Příloha 4	Dotazník AIO – Vaše zkušenosti z návštěvy servisu