

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Zákaznický orientované procesy ve vybrané firmě

Customer-oriented processes in the selected business

Bc. David Matulka

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David MATULKA**
Osobní číslo: **K17N0048P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zákaznický orientované procesy ve vybrané firmě**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretický vstup k problematice zákaznický orientovaného podnikání.
2. Popište vybranou firmu, její činnost a postavení na trhu.
3. Analyzujte procesy probíhající při prodeji a servisu.
4. Charakterizujte způsob uplatňování CRM ve vybrané firmě.
5. Formulujte závěry a doporučení pro firmu v oblasti řízení vztahu se zákazníky.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **HOMMEROVÁ, Dita.** *CRM v podnikových procesech.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *CRM Řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Franchising.* Plzeň: ZČU, 1997. ISBN 80-7082-339-9.
- **KOZÁK, Vratislav.** *Budování vztahů se zákazníky. CRM v teorii a praxi.* Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

" Zákaznický orientované procesy ve vybrané firmě "

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

Podpis autora

Obsah

Úvod.....	7
1. Řízení vztahů se zákazníky - CRM.....	9
1.1 Vznik a vymezení pojmu CRM.....	9
1.2 Definice	9
1.3 Změna orientace společnosti	11
1.3.1 Vymezení dodavatelsko-odběratelského vztahu.....	12
1.4 Prvky a implementace CRM	13
1.5 Procesy CRM	15
1.6 Systém a technologie CRM.....	17
1.7 Architektura CRM.....	17
1.7.1 Analytická část.....	18
1.7.2 Operativní část	18
1.7.3 Kooperativní část	19
2. Společnost a dealer	21
2.1 Franchising	22
2.2 Definice franchisingu	22
2.3 Terminologie	23
3. Segmentace trhu.....	24
3.1 Cíloví zákazníci dealera	25
4. Využívaný systém CRM a jeho doplňkové vybavení.....	27
4.1 Systém ve vybrané firmě.....	27
4.2 Dealer Portal.....	31
4.3 Aplikace MyCar	32

5.	Výzkum spokojenosti zákazníků	34
5.1	Formulace výzkumného problému.....	34
5.1.1	Výzkumné otázky	35
5.1.2	Stanovení informačních potřeb a vymezení výzkumného souboru	35
5.1.3	Způsob sběru dat a stanovení organizace výzkumu.....	35
5.1.4	Pilotáž a časový plán.....	36
5.1.5	Analýza dat a prezentace výsledků.....	36
5.2	Vyhodnocení dotazníků pro potřeby dealera a využití v rámci CRM	37
5.2.1	Dotazník na úrovni prodeje.....	38
5.2.2	Dotazník na úrovni servisu	48
6.	Analýza procesů prodeje a servisu v CRM systému.....	58
6.1	Prodejní procesy orientované na zákazníka	58
6.1.1	Kontaktování a první dojem zákazníka	59
6.1.2	První kontakt se zákazníkem – jednání, informace o prodeji.....	62
6.1.3	Objednání vozidla a podpis smlouvy.....	63
6.1.4	Předání vozidla	64
6.1.5	Doplňkový prodej příslušenství a opětovný prodej vozidla	65
6.2	Servisní procesy orientované na zákazníka.....	66
6.2.1	Sjednání návštěvy servisu a první dojem zákazníka.....	67
6.2.2	Přijetí vozidla do opravy či servisu (zakázka)	69
6.2.3	Oprava vozidla – realizace zakázky.....	71
6.2.4	Fakturace a předání vozidla	71

7. Doporučení pro dealera.....	75
Závěr	80
Seznam použité literatury a dalších zdrojů	83
Seznam obrázků.....	86
Seznam použitých zkratk	88

Úvod

V dřívějších letech si společnosti pod pojmem CRM (Řízení vztahů se zákazníky) představovaly pouze jakousi databázi klientů, kterou je nutné vést, aby společnost měla povědomí o počtu zákazníků a jejich preferencích. Ve 21. století však CRM nabývá důležitosti a zákazníci tak mají značný vliv na zákaznický orientované procesy organizací téměř v každém odvětví. Ty musí s klienty efektivně komunikovat, pracovat se zpětnou vazbou a důsledně naplňovat i jejich očekávání. Společnosti již nemůžou být pouze produktově orientované, naopak v dnešním velmi konkurenčním prostředí musí podporovat a zdokonalovat vztahy se zákazníky tak, aby na trhu uspěly. V tom jim systém CRM napomáhá a umožňuje tak společnosti udržovat oboustranně výhodné vztahy.

Diplomová práce se zaměřuje na zákaznický orientované procesy ve vybrané firmě. **Hlavním cílem práce** je analyzovat procesy ve firmě, zdokumentovat jejich zákaznickou orientaci v jejich komplexu i dílčích činnostech, zhodnotit zákaznickou spokojenost s těmito procesy a posoudit přínos procesů a činností prodejce pro zákazníka. Na podporu splnění cíle práce je charakterizován způsob uplatňování CRM ve vybrané firmě, je vypracován teoretický vstup k problematice řízení vztahů se zákazníky a je charakterizována firma a její činnost. Záměrem práce je potvrdit, že řízení vztahů se zákazníky musí být součástí všech firemních procesů probíhajících v prodeji a servisu v souvislosti se zákazníkem.

Práce je koncipována do dvou hlavních částí a celkem sedmi kapitol. První část práce se zaměřuje na vypracování teoretického vstupu k CRM. V jednotlivých kapitolách první části je nejdříve definován pojem CRM a je objasněna změna orientace společnosti od produktu k jednotlivým zákazníkům. Následně jsou v rámci teoretické části popsány konkrétní prvky řízení vztahů se zákazníky a jsou zde uvedeny výhody implementace CRM. V závěru se práce podrobněji zaměřuje na systém a technologii CRM a jsou charakterizovány jednotlivé části její architektury.

Druhá část práce je prakticky zaměřena a vychází z teoretického základu první části. V úvodu praktické části je nejprve představena vybraná firma a je definován pojem franchising včetně jeho základní terminologie. Poté je uvedena problematika segmentace trhu a jsou definováni cíloví zákazníci firmy na základě stanovených

segmentačních kritérií. Následuje kapitola pojednávající o využívaném systému CRM ve vybrané firmě a jeho doplňkovém vybavení, jako je Dealer Portal či aplikace MyCar. Velmi obsáhlou kapitolou je následný výzkum spokojenosti zákazníků, který je prováděn metodou dotazníkového šetření. To se podrobně zaměřuje na spokojenost zákazníků s poskytovanými službami a přístupem firmy. Šetření lze označit za velmi významné především pro konečné závěry a doporučení pro firmu. Další kapitola praktické části se věnuje analýze procesů servisu a prodeje ve využívaném CRM systému. Cílem této části je podrobně objasnit probíhající procesy ve vybrané firmě vzhledem k využívanému systému, předepsaným standardům a výsledkům dotazníkového šetření. V závěru práce jsou uvedena doporučení pro zlepšení zákaznický orientovaných procesů firmy.

Metodika diplomové práce

Pro vypracování diplomové práce jsou využity především interní materiály vybrané firmy, které jsou doplněné o zahraniční i české odborné publikace a internetové zdroje. Praktická část je podložena rovněž vlastními zkušenostmi nabytými v rámci působení ve vybrané firmě a dotazníkovým šetřením. Teoretická část je zpracována na základě literatury domácí i zahraniční a za podpory internetových článků a publikací.

1. Řízení vztahů se zákazníky - CRM

Podnikání v dnešním podnikatelském prostředí je čím dál více složitější. Je to dáno především změnami, které nastávají v důsledku globalizace trhů, současným demografickým vývojem, rozvojem nových technologií a v neposlední řadě také v důsledku nabídky převyšující poptávku v oblasti komodit. Výše zmíněné aspekty přispívají k růstu intenzity konkurence, která ve spojení s nízkou loajalitou zákazníků nutí podniky vyhledávat a využívat různé způsoby, jak získat konkurenční výhodu a přesvědčit tak zákazníky, aby preferovali dané produkty a služby (Lošťáková a kol., 2009; Hommerová, 2012).

Aby si podnikatelé udrželi konkurenční výhodu, je důležité získat podrobné informace o zákaznících a na základě prohlubování vztahu s nimi vyhodnocovat a uspokojovat jejich potřeby. **Strategie CRM (Customer Relationship Management)** pomáhá vybudovat důvěru a oddanost zákazníků (Lošťáková a kol., 2009).

1.1 Vznik a vymezení pojmu CRM

Customer Relationship Management není žádnou novinkou a již v dávné historii byl využíván v různých podobách (Hommerová, 2012). V té dnešní však zažívá veliký růst a v rámci moderního pojetí marketingu se jedná celkem o mladou disciplínu, která je datována na přelom osmdesátých a devadesátých let 20. století (Chlebovský, 2005).

1.2 Definice

Existují různé definice CRM, lze však konstatovat, že podstata je ve většině případech velice podobná a jedná se spíše o rozdílné interpretace. Aby bylo možné vytvořit jednotnou definici CRM, je důležité prostudovat různé pohledy odborníků.

Například Jan Dohnal (2002, str. 18) tvrdí, že: *„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.“*

Odlisný pohled na CRM má Wessling (2003), který Customer Relationship Management vnímá jako vytváření a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky, které jsou prospěšné z hlediska delšího časového horizontu. Dodává však, že komunikace musí být zabezpečena technologiemi, které jsou pro danou situaci vhodné. Wessling dále uvádí, že vztah k zákazníkovi prochází určitými fázemi, které shrnuje do jednoduchého obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Jednotlivé fáze vztahu



Zdroj: Wessling, 2003, str. 18

Podobný pohled na CRM mají také Storbacka a Lehtinen (2002), kteří tvrdí, že cílem řízení vztahů se zákazníky je navázání dlouhodobého poměru, který je důležitým faktorem pro tvorbu hodnoty zákazníka.

Jedna z definic je také uváděna v literatuře pana Chlebovského (2005, str. 23) a zní: „*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“

V zahraniční literatuře je zajímavá definice, kterou uvádí Kumar a Reinartz (2012, str. 5): „*CRM je strategický proces výběru zákazníků, který může firmě nejvýnosněji sloužit a utváří interakce mezi firmou a těmito zákazníky. Hlavním cílem je optimalizace současné a budoucí hodnoty zákazníků pro danou společnost.*“

Pokud by mělo dojít ke sjednocení definice, lze říci, že **CRM se dá chápat jako strategický proces zahrnující pracovníky, podnikové procesy a technologie, s cílem navázat a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které jsou pro ně i pro společnost prospěšné. Podstatou je optimalizace současné a budoucí hodnoty zákazníků.**

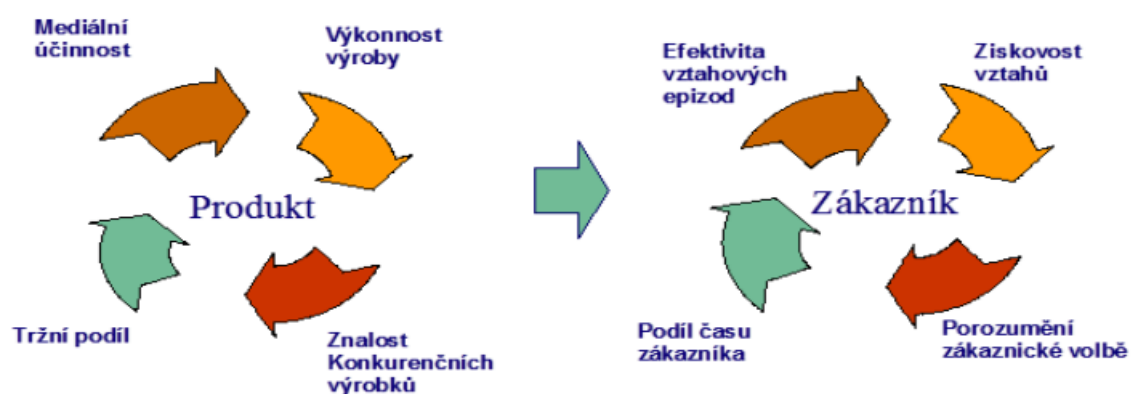
1.3 Změna orientace společnosti

Existují čtyři základní pilíře, na kterých byl vždy založen marketingový přístup k podnikání. Zaměření pozornosti na tržní prostředí, orientace na zákazníka, koordinovaný tržně specializovaný management a výkonost podniku. V tržním prostředí však v důsledku globalizace, rozvoje technologií a dalších vlivů docházelo ke změnám, které inklinovaly k vývoji a využívání různých marketingových strategií (Lošťáková a kol., 2009).

Změna orientace společnosti probíhala již od průmyslové revoluce, kdy se uplatňovala strategie masového marketingu, a ve středu pozornosti byl tedy masový trh. Vzhledem k nízkým nákladům na výrobu bylo možno vyrábět levně, vznikala nadvýroba a podniky musely dodávat zboží zákazníkům co nejlevněji. Manažeři zpočátku nevnímali rozdíly v potřebách zákazníků, ale v důsledku růstu intenzity konkurence se vše postupně měnilo a zákazník se stával jedinečnou entitou (Lošťáková a kol., 2009; Lehtinen, 2007).

V posledních letech jsou manažeři nuceni vnímat odlišné potřeby jednotlivých segmentů a postupně se masový marketing přetváří v individualizovaný marketing, také známý jako *one-to-one* marketing (obr. č. 2). Středem pozornosti se stává zákazník a podniky využívají některé ze strategií CRM (Lošťáková a kol., 2009).

Obrázek č. 2: Změna firemní orientace



Zdroj: Chlebovský, 2005, str. 2

1.3.1 Vymezení dodavatelsko-odběratelského vztahu

Dříve než bude popsán význam a druhy dodavatelsko-odběratelských vztahů, je potřeba definovat slovo vztah („relationship“). Velice zajímavou definici ve své knize uvedl Peelen (2005), který relationship chápe jako přerušovanou spolupráci, která zahrnuje výměny za určité časové období. Spolupráce probíhá mezi dvěma nebo více osobami, kteří se navzájem respektují, jsou k sobě ohleduplní a jsou vzájemně závislí.

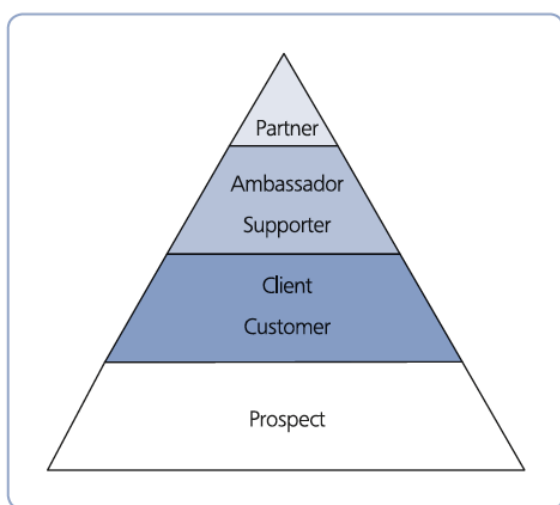
Vztah mezi podnikem a zákazníkem by měl být silný a dlouhodobý. Prosperitu, která plyne ze silného vztahu se zákazníkem, lze shrnout do čtyř základních bodů:

- umožňuje podniku rozšiřovat svůj podíl na trhu,
- spokojení zákazníci přitahují další zákazníky,
- je umožněn křížový prodej mezi rozdílnými skupinami zákazníků,
- silný a dlouhodobý vztah znesnadňuje konkurentům vstup na trh (Lehtinen, 2007).

V případě, že nejsou budovány dlouhodobé a pevné vztahy se zákazníky, může dojít k jejich ztrátě. Získání nového zákazníka je však podstatně dražší než udržení toho stávajícího, proto by se podniky měly především zaměřit na jejich setrvání.

Vztah mezi zákazníkem a podnikem můžeme zobrazit na jednoduchém pyramidovém obrázku, který ukazuje vzájemný vztah na jednotlivých stupních klasifikací (obr. č. 3).

Obrázek č. 3: Vztahová pyramida



Zdroj: Peelen, 2005, str. 26

Klasifikace objasňují rozdíly mezi stranami, které se podílejí na dodavatelsko-odběratelském vztahu a ukazují jednotlivé posuny v pyramidě:

- pokud je transakce dokončena (příležitost → zákazník),
- pokud existuje dlouhodobá orientace, která je rozšířena o více než jednu transakci (zákazník → klient),
- pokud obě strany cítí, že vztah dosáhl určité úrovně a podporovatel je podniku dlouhodobě loajální (podporovatel → ambasador),
- pokud obě strany zaujímají určitou úroveň aktivního postavení ve vztahu, ambasador poskytuje zpětnou vazbu a podílí se tak aktivně na utváření vzájemného vztahu (ambasador → partner) (Peelen, 2005).

1.4 Prvky a implementace CRM

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je komplexní disciplína, která je tvořena třemi základními prvky, jež jsou ve vzájemném souladu, společně se podporují a můžou být doplněny ještě o čtvrtý prvek:

1. lidé,
2. procesy,
3. technologie,
4. data (Chlebovský, 2005).

Lidé

Prvním a velice důležitým prvkem jsou lidé. Ty lze chápat jako lidský kapitál, zákazníky, ale také v neposlední řadě jako aktivní účast zaměstnanců. Je důležité iniciativně zapojovat zaměstnance do implementace CRM, protože musí být přesvědčeni, že daný systém je správně nastavený, a především správně chápán. Lidé jsou v podstatě takovým napájením CRM a je důležité, aby byl tento zdroj vhodně nastaven. Mezi podpůrné mechanismy řadíme různá školení, workshopy a také systém měření a odměn (*podnikani.selskydum.eu*, 2019; *crmportal.cz*, 2018a).

Procesy

Procesy jsou zde chápány jako tzv. obchodní procesy, které se přímo dotýkají zákazníka. Jsou koncipovány takovým způsobem, aby co nejrychleji a nejkvalitněji uspokojovaly přání a potřeby zákazníků. Cílem je zákazníkům usnadnit život a ulehčit

práci. Mezi základní procesy lze zařadit řízení kontaktů, obchodu, marketingu a servisní služby (Wessling, 2003; *podnikani.selskydum.eu*, 2019; *crmportal.cz*, 2018a).

Technologie

Technologie jsou nástroje, které i při velkém počtu zákazníků umožňují uplatnění a následnou automatizaci moderního CRM. Při zavádění technologie přihlížíme k druhu, rozsahu a oblasti použití v daném podniku. Mezi takové, které CRM využívá, lze zařadit softwarové produkty, sítě, databáze a různé bezpečnostní prvky (Wessling, 2003; *podnikani.selskydum.eu*, 2019).

Data

Podrobná znalost zákazníka je pro CRM podstatná, protože podniku umožňuje budovat a udržovat dlouhodobé vztahy s klienty. Mimo sběr dat je důležité také jejich uchování, vyhledávání, členění a následná analýza získaného materiálu (Chlebovský, 2005).

Rozdílný pohled na prvky CRM má zahraniční autor Peelen (2005), který pro úspěšnou implementaci stanovil čtyři základní kameny:

1. znalost zákazníků,
2. správa vztahů,
3. komunikace,
4. individuální návrh hodnoty.

Pro úspěšnou implementaci CRM je zásadní komplexní pohled na jednotlivé prvky a jejich propojení do jednoho celku. V případě, že se podnik zaměří pouze na jeden prvek, implementace je zcela jistě neúspěšná (Wessling, 2003).

Implementaci CRM lze charakterizovat jako přechod z orientace produktové na tu, která se specializuje především na přání a potřeby zákazníků. Zároveň jsou podniky připraveny zákazníky uspokojit prostřednictvím produktových balíčků, které nesou dostatečnou přidanou hodnotu (Hommerová, 2012).

Implementace CRM přináší podniku mnoho výhod, jako jsou například:

- zákazník, který je spokojený, jen s malou pravděpodobností odejde ke konkurenci,
- dle aktuálních potřeb zákazníků lze plánovat vývoj produktů,

- implementace CRM vyvolává rychlé zvýšení kvality služeb a produktů,
- způsobilost příznivěji a jednodušeji prodat služby a produkty,
- náklady vynaložené na komunikaci se zákazníky je možné optimalizovat,
- správně vybraný komunikační nástroj ovlivní i další marketingové nástroje (Kozák, 2011).

1.5 Procesy CRM

Proces lze definovat jako: „*sled logicky navazujících činností probíhajících v daném intervalu s definovanými vstupy a výstupy.*“ (Dohnal, 2002)

Procesy je možné dělit do tří základních skupin, na kterých se shodne většina odborníků. Dle knihy Dohnala (2002) jsou to:

1. procesy marketingu,
2. procesy obchodu,
3. procesy poskytování služeb.

Jiné zdroje k těmto základním třem skupinám přidávají také **poprodejní služby a komunikaci se zákazníky a řízení kontaktů** (*managementmania.com*, 2016; *crmportal.cz*, 2018b).

Procesy marketingu

Marketingové procesy (aktivita) se zakládají na řízení marketingových kampaní a zdrojů. Cílem je příznivě působit na zákazníka, oslovit ho a následně zjistit jeho zájem o naše produkty. Na základě zpětné vazby je vytvořen seznam zákazníků, kteří projeví o produkt zájem. Seznam je nakonec redukován a jsou vybráni ti zákazníci, kteří jsou pro podnik skutečnou obchodní příležitostí. Pro marketingové kampaně jsou využívány komunikační kanály, jako jsou například televize, rádio, e-mail, klasická pošta a mnoho dalších. Marketing se nezaměřuje jen na potenciální zákazníky, ale i na ty současné, protože je důležité neustále prohlubovat jejich pozitivní vnímání (Dohnal, 2002; *managementmania.com*, 2016).

Procesy obchodu

Obchodní procesy přímo navazují na ty marketingové. Zákazníci, kteří byli vybráni podnikem jako obchodní příležitost, se stávají cílem obchodníků. Ti zahajují **prodejní aktivity** se záměrem uzavřít s potenciálním klientem kontrakt o prodeji

produktů a služeb. Obchodní procesy zahrnují všechny kroky od zveřejnění nabídky až po podpis kontraktu – kompletní dialog se zákazníkem zahrnující doladování kritérií, návrhy, definice a plán řešení. Dále také prověření konkurenční nabídky, potvrzení vzájemné shody se zákazníkem, jeho zájmu o provedení řešení a eventuální změny vlastní strategie – ceny, uspořádání produktu (Dohnal, 2002; *managementmania.com*, 2016).

Procesy poskytování služeb

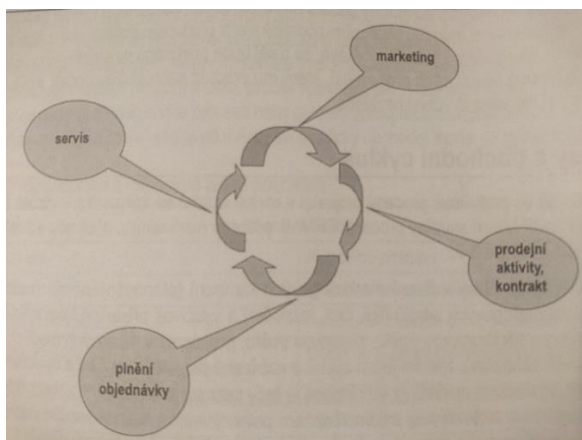
Podpisem kontraktu a následnou dodávkou (**plnění kontraktu**) produktu či služby vztah se zákazníkem rozhodně nekončí, ale naopak začíná. Péče o zákazníky v rámci poprodejních služeb (**servis**, reklamace, poradenství, doprava, financování) je důležitou součástí CRM.

Poprodejní služby jsou konkurenční odlišností a umožňují budovat dlouhodobý vztah se zákazníkem na základě pravidelných kontaktů, které dávají prostor podnikům informovat klienty o novinkách (Dohnal, 2002; *managementmania.com*, 2016).

Cílem procesů je získání co nejpodrobnějších informací o potenciálních i současných zákaznících a jejich dalšího využití jak při prodejních aktivitách, tak při budování dlouhodobých a pevných vztahů se zákazníky.

Celý obchodní cyklus podniku je zobrazen na obrázku č. 4, který zachycuje provázanost uvedených základních skupin (procesů obchodu, marketingu a poskytovaných služeb).

Obrázek č. 4: Obchodní cyklus



Zdroj: Dohnal, 2002, str. 34

1.6 Systém a technologie CRM

Systém CRM slouží k celkové podpoře podnikem stanovené strategie a lze ho definovat jako soubor hardwarových a softwarových technologií a nástrojů. Cílem těchto technologií a nástrojů je poznání zákazníka, budování vztahu, posílení jeho loajality a v konečném důsledku zvýšení zájmu zákazníka o další produkty a služby podniku (Hommerová, 2012).

Nyní, když má podnik stanovené vhodné procesy, které jsou sestaveny takovým způsobem, aby v maximální možné míře poskytovaly zákazníkovi přidanou hodnotu ve všech fázích CRM, je důležité zvolit vhodnou **technologii IS/ICT**. Ta musí splňovat dvě základní kritéria. Za prvé by technologie měla být nastavena tak, aby procesy mohly správně fungovat, a za druhé podnik musí věnovat pozornost již existujícímu IS systému, do kterého bude technologie integrována. Vhodně zvolená informační technologie je v dnešní době velice významnou složkou celého procesu, avšak podniky si musí uvědomit, že pouhou aplikací softwarové technologie není úspěch zaručen! (Kašík a Havlíček, 2009, str. 25; Dohnal, 2002)

1.7 Architektura CRM

Definice architektury CRM je u dostupných autorů velmi shodná a zní: „*V informačních systémech a technologiích se architektura používá k vyjádření základního konceptu různých oblastí jejich řešení, resp. k vyjádření pohledů na jejich řešení.*“ (Hommerová, 2012)

V rámci informačního systému (IS), který podnik využívá, se lze setkat s různými druhy architektury. Podstatné je umět tyto architektury poznat, odlišit a v neposlední řadě také pochopit jejich vzájemné vztahy. Mezi základní druhy architektur můžeme řadit architekturu informačních služeb, aplikační architekturu informačního systému, architekturu technologickou a architekturu řízení IS/ICT. Dle knihy Jana Dohnala (2002) je nejdůležitější **aplikační architektura**, která představuje přehled aplikací a úloh, včetně jejich uspořádání a základních vztahů.

Z hlediska základního členění architektury CRM se odborníci a odborné články (Hommerová, 2012; Dohnal, 2002; *systemonline.cz*, 2019; *managementmania.com*, 2016; Kozák, 2011) přiřklánějí k dělení na dvě části:

1. analytická část CRM,
2. operativní část CRM.

Třetí doplňující částí je **kooperativní část**, kterou ve své publikaci uvádí Dohnal (2002) a také autoři Klčová a Sodomka (2010).

1.7.1 Analytická část

Úkolem analytické části je **shromažďovat a analyzovat všechna získaná data** o zákaznících za pomoci využití datových skladů, s cílem optimalizovat současné obchodní procesy a definovat procesy nové, které by podporovaly firemní strategii podniku. Součástí analytické části CRM je segmentace klientů dle stanovených kritérií, identifikace skupin ziskových zákazníků, analýza jejich chování a analýza marketingových kampaní. Analytické nástroje v konečném důsledku umožňují podniku predikovat chování a potřeby zákazníků (Hommerová, 2012; Kozák, 2011).

Základem úspěšného využití dat pro řízení a podporu procesů je **centralizace informací**, jak se zmiňuje Dohnal ve své publikaci (2002, str. 63): „*Není již efektivní a možné udržovat několik heterogenních databází o zákaznících v jednotlivých pobočkách firmy. Jedině důsledná centralizace vede k efektivnímu nasazení procesů CRM.*“

1.7.2 Operativní část

Úkolem operativní části CRM je zajištění maximální efektivity stávajících procesů, které se dotýkají zákazníka v oblasti marketingu, obchodu a servisních činností. Cílem je zajistit činnost a realizaci kontaktů se zákazníkem (*systemonline.cz*, 2019; Kozák, 2011).

Interakce se zákazníkem může probíhat přes různé kanály či kontaktní místa. Mezi základní možnosti interakce řadíme například komunikaci **prostřednictvím telefonu** (call centra), prostřednictvím **internetu** a jiných elektronických kanálů (web, e-mail, fax, TV) a nakonec **osobní komunikaci** (přímý prodej v kamenných prodejnách) (Hommerová, 2012).

Operativní část CRM lze rozdělit na dvě základní složky:

- podpůrné aplikace (Back Office),
- aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (Front Office).

Podpůrné aplikace jsou zařazeny do aplikační vrstvy a obsahují již existující, zděděné aplikace Back Office. Patří sem například aplikace logistické (doprava, nákup), ekonomické (objednávky, účetnictví), personální a aplikace pro rozhodování a výrobu. Konkrétními aplikacemi jsou SCM – *Supply Chain Management* a ERP – *Enterprise Resource Planning* (Hommerová, 2012).

Aplikace využívané při kontaktu jsou zařazeny do vrstvy podpory kontaktu a obsahují nové aplikace front-office podporující interakci se zákazníkem – aplikace používané v call centrech (*Contact Center*), aplikace pro podporu prodejních aktivit SFA (*Sales Force Automation*), aplikace pro podporu marketingových aktivit EMA (*Enterprise Marketing Automation*) a aplikace pro podporu servisních aktivit CSS (*Customer Service and Support*) (Dohnal, 2002).

Aplikace SFA, EMA a CSS jsou izolované a staly se základem pro vznik softwaru CRM, jak jej známe dnes (*systemonline.cz*, 2019).

1.7.3 Kooperativní část

Kooperativní část CRM zastřešuje veškerou komunikaci se zákazníky, kooperaci s jednotlivými členy obchodních a servisních týmů vně podniku a v neposlední řadě zajišťuje také **spolupráci s obchodními partnery**.

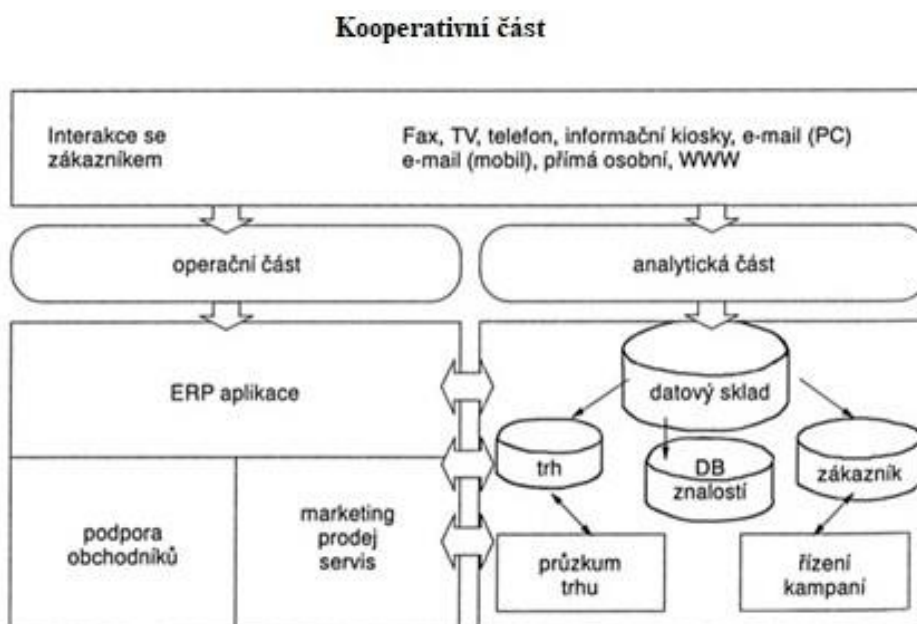
Ta probíhá na základě propojení s obchodními partnery prostřednictvím kooperačních aplikací CRM, jejichž potenciál je využit naplno právě tehdy, když dochází ke vzájemnému sdílení dat a aplikací společných zákazníků. Databáze informačních systémů tedy nejsou jediným zdrojem informací, ale je možné využít i další podklady jako jsou webové aplikace, podnikové portály, marketingové průzkumy, informace kontaktních center a mnoho dalších (*systemonline.cz*, 2019).

Do kooperativní části CRM jsou řazeny:

- aplikace Mobile-Office (podpora práce obchodníků),
- podpora komunikace prostřednictvím webu a e-mailu,
- nástroje určené k řízení kontaktních center (Dohnal, 2002).

K lepšímu pochopení problematiky je architektura systému CRM souhrnně zobrazena na obrázku č. 5, na kterém jsou jednotlivá provázání mezi analytickou, operativní a kooperativní částí jednoznačně vyobrazena.

Obrázek č. 5: Architektura systému CRM



Zdroj: Kozák, 2011, str. 19

2. Společnost a dealer

Firma dealera (franchisanta) podniká v automobilovém průmyslu na základě franchisingové smlouvy (Dealerské smlouvy), kterou uzavřela s Centrálou (Czech Franchisor) spadající pod značku Společnosti.

Společnost patří mezi nejstarší automobilové organizace a byla založena již v roce 1944. Jejím původním zaměřením bylo vyrábění dílů pro jízdní kola, později se však Společnost začala angažovat v automobilovém průmyslu, který na asijském trhu velmi ovlivnila. Důležitým krokem Společnosti bylo vybudování nejmodernějšího automobilového závodu, který jí umožnil v roce 1998 vstoupit do automobilové skupiny. V dalších letech se Společnost díky této skupině angažovala v Evropě a nyní je označována za nejrychleji rostoucí automobilovou organizaci Evropy. Pro evropský trh Společnost vybudovala výrobní závod na Slovensku, který je ústředním centrem produkce.

Společnost udělala v následujících letech po vstupu do automobilové skupiny řadu rozhodnutí při budování značky, ale mezi nejdůležitější lze zařadit rozšíření záruky na 7 let nebo 150 tisíc km (je považováno za přínos k zákaznickově loajalitě), uzavření spolupráce s organizací FIFA nebo uzavření smlouvy o dlouhodobé spolupráci s tenisovým turnajem Australian Open.

Evropské centrum zajišťuje kompletní chod značky v Evropě. Evropské sídlo se nachází v Německu a je řazeno mezi čtyři světová designová centra. V rámci Evropy má Evropské centrum na starosti celkově 36 oblastních center včetně České republiky (ČR). V ČR toto oblastní centrum (**Centrála-Czech Franchisor**) v přímém zastoupení působí jako výhradní dovozce značky. Ve světovém pojetí se značka Společnosti usadila mezi deseti světovými značkami s největším objemem produkce a prodává svoje produkty již ve 165 zemích po celém světě.

Firma dealera byla založena v roce 2009 dvěma společníky se sídlem v Plzni a jako forma podnikání byla zvolena obchodní společnost s ručením omezeným. Aktuálně firma zaměstnává 14 zaměstnanců (generální ředitel, finanční ředitel, vedoucí prodeje, zástupce vedoucího prodeje, servisní technik, garanční technik, vedoucí náhradních dílů, skladník, vedoucí myčky a 5 mechaniků). Oproti předchozím rokům firma nabrala

na počátku roku 2019 čtyři nové zaměstnance. Celková prodejní plocha je 900 m² a v rámci České republiky se jedná o jednu z největších prodejních ploch značky.

Dealer pro své zákazníky zajišťuje nejen prodej nových vozidel, ale i celou řadu služeb včetně předváděcích jízd s novými automobily, financování ojetých i nových vozidel, autorizovaný servis, STK, prodej náhradních dílů a mytí vozidel. V nejbližší době je také naplánován prodej bazarových vozidel všech značek. Pro firmy odebírající více vozidel dealer poskytuje výhody, jako jsou slevy na nové vozy a náhradní díly, přednostní servis nebo mytí vozidla na náklady dealera.

Aby mohla firma dealera podnikat, musí s Centrálou uzavřít tzv. **Dealerskou smlouvu**, kterou se zavázala dodržovat na základě předepsaných standardů a postupů. Ta je uzavřena v případě, že podnik splní 3 základní podmínky pro udělení dealerství:

1. postavené či zrekonstruované prostory vhodné pro prodej a servis vozidel,
2. zařízené živnostenské oprávnění a kvalifikace,
3. schopnost plnit standardy Centrály a ochota investovat.

2.1 Franchising

V praktické části práce je zmiňován termín franchising, a proto je důležité objasnit definici tohoto pojmu a její základní terminologii.

V dnešní době je termín franchising nejen mezi podnikateli, ale i mezi běžnými lidmi velice známý. Především ti, kteří chtějí podnikat, ale zároveň se bojí rizik s tím spojených, velmi rádi využívají této alternativní cesty, kterou jim franchising nabízí. Franchising je léty osvědčená metoda, která umožňuje podnikat s nízkými riziky a současně nabízí řadu výhod (Jakubíková, 1997).

2.2 Definice franchisingu

Existuje mnoho definic franchisingu, ale podstata těchto variant zůstává převážně stejná. Mezi zajímavé definice lze zařadit například ty, které jsou uváděné v knize Cimlera, Zdražilové a kol. (2007, str. 26) nebo v knize Jakubíkové (1997). Na základě těchto definic je možné říci, že franchising je systém vertikální kooperace, který firmy využívají k prodeji a distribuci výrobků a služeb.

Dodavatel systému (franchisor) se zavazuje, že na základě dlouhodobého smluvního spojení udělí jiné společnosti nebo osobě (franchisantovi) právo za úhradu nabízet a prodávat její výrobky a služby. Franchisant má současně oprávnění využívat franchiserův název firmy, značky zboží a další ochranná práva s tím spojená.

2.3 Terminologie

Mezi základní pojmy franchisingu, které je nutné objasnit, lze zařadit dle Řezníčkové (2004):

- Franchisa – licence (právo), kterou franchisor uděluje franchisantovi,
- Franchisor – poskytovatel franchisy (v praktické části **Centrála**),
- Franchisant – příjemce franchisy (v praktické části **dealer**),
- Franchisingová smlouva – dokument, který právně upravuje vztah franchisora a franchisanta (v praktické části **Dealerská smlouva**).

3. Segmentace trhu

Role zákazníků je v dnešní době stále významnější. Firmy nemohou vyvíjet nové výrobky či vytvářet marketingová sdělení bez ohledu na zájmy a potřeby spotřebitele. Je důležité znát svého zákazníka a uzpůsobit mu svoji nabídku. To by však pro firmu znamenalo vytvářet speciální marketingové mixy a oslovit tak každého jednotlivého zákazníka samostatně. To je v dnešní době naprosto nereálné (Světlík, 2005; Lošťáková a kol., 2009).

Východiskem této situace je tzv. **segmentace trhu**. Ta umožňuje nalézt skupiny spotřebitelů (segmenty) dle stanovených kritérií, které jsou slučitelné s plány firmy. Tyto skupiny zákazníků musí splňovat dva základní předpoklady:

1. vnitřní homogenita segmentů – spotřebitelé si musí být v rámci segmentu co nejvíce podobní svými preferencemi, chováním a dalšími tržními projevy,
2. heterogenita segmentů – jednotlivé skupiny zákazníků (segmenty) musí být co nejvíce odlišné (Zamazalová, 2009).

Aby mohli být zákazníci rozděleni do jednotlivých skupin (segmentů) je podstatné stanovit tzv. **segmentační kritéria**. Dle kritérií mohou být zákazníci rozděleni do individuálních homogenních segmentů, lze vytvořit profily těchto segmentů a určit jejich velikost.

Nejčastěji uváděná segmentační kritéria:

- geografické – segmentace podle státu, oblasti, okresu, města, městské části,
- demografické – segmentace podle věku, pohlaví, velikosti rodiny, příjmové kategorie,
- psychografické – segmentace podle profese, vzdělání, životního stylu nebo podle příslušnosti k určité společenské vrstvě,
- chování (behaviorální) – segmentace podle chování, postojů, věrnosti a znalosti značky, frekvence nákupů (Světlík, 2005; Kotler, c2001).

Pokud jsou zákazníci jiné organizace, lze mezi segmentační kritéria navíc zařadit:

- charakter organizace a oblast působení – segmentace podle odvětví, oboru, velikosti, umístění,
- provozní charakteristiky – segmentace podle typu výroby, organizace nákupu, využívané technologie,
- nákupní chování – nákupní politika, podmínky nákupu, charakter obchodních vztahů,
- situační hlediska – velikost objednávek, neodkladnost,
- organizační charakteristiky – oddanost, sklon k riziku, organizační podobnost (Boučková, 2003; Kotler, c2001).

3.1 Cíloví zákazníci dealera

Segmentace je pro dealera důležitá, protože umožňuje poznat a rozlišit potřeby zákazníků a odkrýt příležitosti podnikání. Dealerovi to dále pomáhá přizpůsobovat marketingovou strategii firmy a lépe reagovat na změnu poptávky zákazníků. Pro zákaznický orientované procesy firmy dealera je významné znát cílového (klíčového) klienta z řad fyzických osob a právnických osob – firem. Nyní jsou na základě segmentačních kritérií vytvořeny jednotlivé osoby, které by měly být typické pro cílový segment dealera.

Persona fyzické osoby

- Jméno a příjmení: Jan Novák
- Pohlaví: muž
- Věk: 35 let
- Vzdělání: středoškolské, nebo vysokoškolské vzdělání technického směru
- Povolání: zaměstnanec strojní výroby
- Příjem: 25 – 35 tis. měsíčně
- Stav: muž v manželství
- Děti: dvě
- Lokalita: Plzeňský kraj
- Volný čas: svého volného času si váží, rád sportuje, cestuje s rodinou
- Povaha: přátelský, pozitivní, slušný, optimistický, sportovně založený

- Vztah k firmě dealera: je věrný značce dealera, pravidelně obměňuje vozový park (jednou za 3-4 roky), jezdí pravidelně na servisní prohlídky, nebojí se sdělit zaměstnancům pravdu do očí – zpětná vazba, každoročně navštěvuje dny otevřených dveří a jiné akce pořádané dealerem, využívá doplňkových služeb dealera (přezutí, mytí, zprostředkování pojištění a financování), pravidelně navštěvuje firmu dealera a sleduje dění okolo značky.

Persona právnické osoby

- Právnická forma: s.r.o., a.s.
- Rozhodovací struktura: jednatel/é, představenstvo
- Typ podniku: výrobní podnik
- Odvětví: strojný průmysl
- Lokalita: Západočeský kraj
- Velikost organizace: střední podnik, od 50 do 250 zaměstnanců
- Vztah k firmě dealera: věrná značce dealera, obměňuje pravidelně vozový park (15-20 vozidel), využívá zprostředkování služeb financování, zakoupená vozidla pravidelně u dealera servisuje a využívá i dalších jeho služeb (přezutí, mytí).

4. Využívaný systém CRM a jeho doplňkové vybavení

Cílem systému CRM je udržení a zlepšení dlouhodobých vztahů se současnými i budoucími zákazníky. Dealerství využívá pro řízení vztahů se zákazníky *Dealer Management Systém*, také ve zkratce zmiňovaný jako DMS. Tento systém propojuje všechny zákaznický orientované procesy a pomáhá firmě dealera efektivně komunikovat se zákazníky. Jeho používání je součástí standardů Dealerské smlouvy.

Je však potřeba také zhodnotit práva a povinnosti dealera ve vztahu k Centrále. Tento vztah je upraven v Dealerské smlouvě, která byla podepsána na počátku roku 2009, a ve které se dealer zavazuje k dodržování všech předepsaných standardů a postupů. Součástí standardů a postupů jsou také omezení a výhody spojené se zákaznickými procesy, které jsou zmíněny v jednotlivých částech analýzy.

4.1 Systém ve vybrané firmě

V souvislosti se zavedením a používáním softwarových a hardwarových systémů je dealer povinen **dle standardů Centrály**, nedohodne-li se s Centrálou jinak, používat systém **Dealer Management Systém**. Doplňkovým vybavením jsou **internetové portály** Dealer Portal, Central NET a aplikace MyCar, které pomáhají aplikovat a automatizovat procesy CRM v automobilovém dealerství. Cílem je propojení jednotlivých oddělení firmy:

- prodejního oddělení,
- servisního oddělení,
- ekonomického oddělení,
- a marketingového oddělení.

Systém, který firma dealera využívá, je vcelku propracovaný a jednotlivé oddělení jsou dostatečně propojená. Nicméně přehlednost jednotlivých oddělení by v budoucnu měla být zásadně lepší (viz závěry a doporučení).

Po otevření aplikace lze strukturu systému rozdělit do několika základních položek (modulů), které se prolínají a jsou na sobě závislé. Přístupy do jednotlivých částí systému jsou pro vedoucí oddělení téměř neomezené, naopak pro jejich zaměstnance (prodejci, skladník, garanční technik) je vstup omezený jen na konkrétní oblast, kterou vykonávají.

První důležitou položkou je **Správce aplikací**, který, jak již název napovídá, slouží především pro správu celého používaného systému. Přístup je zde omezen pouze pro IT specialistu Centrály a IT specialistu dealera. Tato sekce dává možnost nastavit provázání jednotlivých procesů oddělení, názvy dokumentů, odpovědné osoby za jednotlivé procesy, synchronizaci dat a úpravu databáze zákazníků a mnoho dalšího.

Centrální databáze zákazníků je pro všechny zaměstnance plně přístupná a vytváří tak společný prostor pro práci s klienty. Databáze čítá aktuálně 2 731 zákazníků (zákaznických karet) a lze ji primárně rozdělit na odběratele (fyzické a právnické osoby) a dodavatele. Mezi dodavatele jsou zařazeny nejen společnosti dodávající náhradní díly, pracovní potřeby a podobné, ale patří sem také leasingové společnosti a pojišťovny. Zákaznická karta je přiřazena každému zákazníkovi a obsahuje základní i rozšířené informace. Základní informace je potřeba při založení karty zaznamenat, a pokud tomu tak není, nelze zařadit zákazníka do databáze. Patří sem jméno a příjmení (název firmy), trvalé bydliště (sídlo firmy), rodné číslo (IČ a DIČ), telefonní číslo a email. Mezi rozšířené informace lze zařadit druhotné informace a těmi jsou záliby, zájmy a koníčky, které prodejce, popřípadě servisní technik, zadává do systému na základě rozhovoru.

Zákaznická karta dále obsahuje také minulé a budoucí kontakty se zákazníkem, všechny vystavené faktury, vozový park, způsob financování a informace o pravidelném servisu. Při založení karty firemního zákazníka dochází k online kontrole informací podnikatelského subjektu dle IČ.

Další dvě položky jsou především určeny pro finančního ředitele dealerství, který zde vytváří důležité výstupy a dohlíží na finance firmy dealera. Jsou to položky **Účetnictví** a **Ekonomika**. Jak již název napovídá, položka Účetnictví je kompletní systém evidence obsahující účetní deník, jednotlivé pohyby na účtech, pohledávky, závazky a DPH. Ekonomika poté dotváří pohled na finanční situaci společnosti a má pevnou vazbu na Účetnictví. Zde je možné spravovat agendu zaměstnanců, vytvářet roční výstupy společnosti a další.

Nejdůležitějšími položkami systému jsou položky Autoservis, Autosalon a především Komunikace se zákazníky, která je zaměřena na správu marketingových aktivit, kampaní a komunikaci s klienty.

Modul autosalon je určený primárně pro vedoucího prodeje a prodejce nových (ojetých) vozidel a slouží ke každodenní práci se zákazníky od prvního kontaktu až po předání vozidla. Modul je rozdělen do několika sekcí, které řeší skladovou evidenci vozidel (naskladnění, vyskladnění), administrativu spojenou s cenovými nabídkami a tvorbou dokladů či faktur, financování a kompletní předávací protokol. Součástí je samozřejmě také centrální databáze zákazníků a archiv. V archivu jsou automaticky uchovávány všechny uložené, popřípadě vytisknuté dokumenty:

- cenové nabídky,
- faktury,
- předávací listy,
- souhlasy se zpracováním osobních dat,
- příjemky,
- a výdejky.

Položka Autosalon je primárně provázána s položkou Autoservis, Ekonomika, Komunikace se zákazníky a všechny změny v jednotlivých modulech jsou automaticky synchronizovány. Pro zjednodušení komunikace se zákazníky Autosalon umožňuje filtrovat zákazníky dle specifických požadavků – času předání, modelu vozidla nebo způsobu úhrady nového (ojetého) vozidla.

Modul autoservis je jedním z nejobsáhlejších modulů v systému. Cílem je přesná evidence návštěv zákazníka, včetně odpovědných pracovníků za provedené úkony a použitých náhradních dílů. Autoservis lze pomyslně rozdělit na dvě základní části, které jsou plně synchronizované s Autosalonem:

- zakázková část,
- skladové hospodářství.

V zakázkové části má servisní technik přístup do databáze vozidel, která byla prodána koncovým zákazníkům (servis ještě nenavštívili) a do databáze vozidel zákazníků, kteří již servis navštívili. V rámci těchto databází může servisní technik se zákazníky pracovat a upravovat jejich servisní karty. Servisní karta je vedena ke každému vozidlu, které navštívilo servis dealera nebo bylo prodáno zákazníkovi. Karta je vedena pod tzv. VIN, tedy identifikačním číslem vozidla, které je pro každé auto jedinečné. Na servisní kartě zákazníka je dále uváděna registrační značka, model a typ vozidla, záruční

a pozáruční podmínky a majitel vozidla. Karta je svázána s centrální databází zákazníků a změny jsou automaticky aktualizovány. Nejdůležitějšími záložkami servisní karty zákazníka jsou pro servis tzv. zakázky. Zde jsou uvedeny všechny záznamy o kontaktu se servisem, ať jsou to pravidelné prohlídky vozidla, garanční opravy nebo prováděné STK. Pro servisního technika jsou důležité také informace o způsobu úhrady servisu a opravy, použité náhradní díly, nebo zda bylo využito servisní akce.

Druhá část modulu Autoservisu je přizpůsobena vedoucímu náhradních dílu a skladníkovi. Zde je vedena kompletní evidence náhradních dílů (materiálu) s přístupem do centrálního objednávacího systému pro náhradní díly. Obě části Autoservisu jsou samozřejmě vzájemně provázány a umožňují pracovat až třem lidem najednou, což zefektivňuje pracovní výkonost servisu. Stejně jako položka Autosalon, též Autoservis je provázán s pokůžkou Ekonomika a Komunikace se zákazníky.

Položka **Komunikace se zákazníky** je zaměřena na správu marketingových aktivit a kampaní a jejím prostřednictvím umožňuje prodejcům, servisnímu technikovi a ostatním zaměstnancům odpovědným za komunikaci se zákazníky, jednodušeji vést evidenci jejich kontaktů. V rámci tohoto modulu je možné filtrovat zákazníky dvěma způsoby. Prvním způsobem je filtrování dle jména zákazníka (názvu firmy), popřípadě dle data podpisu. Zde se uživateli (např. prodejci) zobrazí karta zákazníka se spoustou informací včetně:

- kontaktních údajů,
- vozového parku,
- zájmů zákazníka,
- a historie kontaktů.

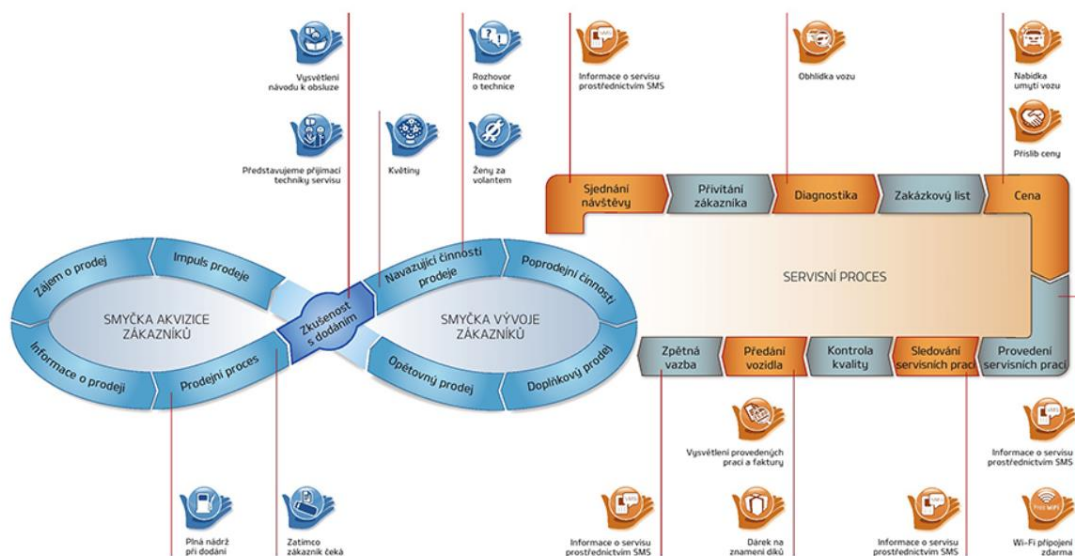
Všechny tyto informace jsou důležité pro plánování kontaktu se zákazníkem. Uživatel si může pomoci tzv. „plánovače“ kontakt naplánovat (dle posledního rozhovoru se zákazníkem), tak aby byl vhodně načasován. Například pokud zákazník uvede, že koupí auta zamýšlí na konci května, prodejce si kontakt naplánuje na druhou polovinu května, aby si zákazníka tzv. „připravil“. Pokud zákazník není součástí databáze dealera, lze vytvořit s jeho souhlasem novou kartu nebo je možné nastavit pouze upozornění na jméno a telefon (email). Druhou možností filtrování je na základě modelu vozidla. To prodejce či servisní technik využívá právě tehdy, když je na určitý model vytvořená

servisní akce nebo je na trh uveden nový face-lift vozidla. Modul také umožňuje všeobecný přehled o zákazníkovi. Lze vyhledat všechny faktury, souhlasy se zpracováním osobních údajů, způsoby úhrady nebo preferovaný způsob kontaktování. Položka Komunikace se zákazníky je propojená se všemi položkami systému a vytváří tak komplexní pohled na zákazníka.

4.2 Dealer Portal

Portál je určený především pro vedoucí oddělení a manažery dealerství. Pomáhá vyhodnocovat, ale především zlepšovat všechny zákaznický orientované procesy při prodeji a servisu vozidel. Výhodou je především **kompletní přehled o zpětné vazbě** zákazníků a možnost **tvořit plány prodeje**, které jsou poté motivací pro prodejce. Portál slouží také jako kompletní podpora dealera, která je v každém vztahu franchisor – franchisant velmi důležitá. Dealer zde může zobrazit nebo stáhnout důležité dokumenty a online projednávat s Centrálou vzniklé problémy. Centrála svým dealerům především klade na srdce základní pravidlo, které je zmiňováno téměř na každé schůzce či konferenci: „*Pouze zákazník, který je nadměru spokojen, je cestou k loajalitě.*“ Centrála je ve velmi těsném kontaktu se všemi dealery a případný úspěch či neúspěch v podnikání je intenzivně společně řešen. Centrála prostřednictvím Dealer Portalu také doporučuje vhodné postupy jednotlivých procesů a upozorňuje na možné potíže.

Obrázek č. 6: Doporučené postupy na Dealer Portalu



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Na obrázku č. 6 jsou zobrazeny postupy, které obsahují mimo jiné i integrovaný hodnotový řetězec sloužící jako motivace pro prodejce a zaměstnance servisu. Tento řetězec zvýrazňuje, jak strategické jsou vztahy mezi procesy prodeje a servisu a jak jsou propleteny. Centrála se již určitou dobu věnuje aktivitám podporujícím plány na zlepšení spokojenosti zákazníků a jiným aktivitám s cílem změnit „poněkud spokojené“ zákazníky na „nadšené zákazníky“, a to překonáváním jejich očekávání. Hotový řetězec vyjadřuje vztah se zákazníkem při existenci scénáře, kde vše je řízeno tak, aby byla pravidelně zaručená tzv. „skvělá“ zkušenost. Pro každou část hodnotového řetězce byly vybrány a doporučeny vhodné postupy.

V kapitole číslo šest jsou analyzovány a zhodnoceny způsoby uplatňování procesů v CRM systému, vzhledem k doporučením a standardům předepsaných společností. Důležitým podkladem jsou také výsledky dotazníku spokojenosti.

4.3 Aplikace MyCar

Aplikace MyCar umožňuje využívat výhody přímé **digitální komunikace se zákazníky** a současně podporuje a zdokonaluje jejich vzájemné vztahy po celou dobu vlastnictví vozu. Vyhrazená aplikace MyCar zákazníkovi poskytuje specifické a relevantní informace, které se týkají jeho vozidla i způsobu, jakým je toto vozidlo používáno. V souvislosti s neustále se rozšiřujícím používáním internetu a mobilních zařízení se rychle mění chování spotřebitelů. Dnešní spotřebitelé očekávají, že budou kontaktováni rychlým a snadným způsobem a že jim každé zařízení bude přinášet výjimečné zážitky. Cílem dealera je tato očekávání na 100 % splňovat. Tento zákaznický portál je dostupný také jako plnohodnotná webová verze, kde je možné aplikaci do telefonu stáhnout a provést potřebnou registraci do MyCar.

Aplikace přináší zákazníkům řadu výhod:

- přístup k novinkám o vozech značky, informacím o nadcházejících událostech a akcích dealera,
- přístup k informacím souvisejícím s vozidlem zákazníka (VIN, náhradní díly),
- tipy a rady pro všechny vozidla značky,
- atraktivní nabídky a značkový elektronický obchod,
- možnost přizpůsobení služeb (plán údržby vozidla, připomínání servisních prohlídek a kontrol technického stavu nebo svolávacích akcí)

- snadné a rychlé rezervování návštěv autosalonu i servisního oddělení,
- online chat,
- instruktážní videa a příručky pro majitele.

Cílem aplikace není usnadnit situaci pouze zákazníkům, ale také ulehčit práci zaměstnancům dealera. Ti jsou motivováni aplikaci využívat, ale není vždy snadné přesvědčit zaměstnance, aby využívali aplikaci, na kterou nejsou adaptovaní. Motivací pro zaměstnance prodeje a servisu mohou být následující výhody.

Výhody pro prodejce nových a ojetých vozidel:

- přímý a „pohodlný“ komunikační kanál se zákazníky po prodeji a navazujících činnostech,
- možnost cíleně nabízet a zasílat atraktivní nabídky a pozvánky k plánovaným událostem prostřednictvím „MyCar události a nabídky“,
- rychlé a snadné sjednávání schůzek se zákazníkem prostřednictvím „MyCar plánovač schůzek“, který může zvýšit návštěvnost autosalonu.

Výhody pro zaměstnance servisu:

- přímý a „pohodlný“ komunikační kanál poprodejních služeb a prodeje příslušenství vozidla,
- možnost zasílání zpráv o atraktivních službách nebo nabídkách příslušenství (lze předpokládat zvyšování generovaného zisku),
- snadné a rychlé sjednávání servisních termínů a garančních schůzek prostřednictvím „MyCar plánovače schůzek“,
- možnost plánování kapacit a jednodušší manipulace se svolávacími a servisními akcemi prostřednictvím „MyCar kalendáře“.

Díky těmto výhodám představuje aplikace MyCar strategický nástroj, který je možné používat pro významné zlepšení spokojenosti každého zákazníka a jeho loajality. Je důležité používat aplikaci konzistentně, v průběhu celé doby vlastnictví vozidla zákazníkem, přičemž je nezbytná koordinace činností prodejního a servisního oddělení.

5. Výzkum spokojenosti zákazníků

Pro výzkum spokojenosti zákazníků bylo zvoleno **dotazníkové šetření**, které se zabývá spokojeností zákazníků se servisem, doplňkovými službami a v neposlední řadě s prodejem. Výzkum provádí **Centrála (Czech Franchisor)** a za výzkumnou metodu je zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníky jsou distribuovány jak elektronickou formou v rámci digitálních dotazníků, tak i telefonní formou dle zákaznické databáze. Distribuce elektronickou formou probíhá po ukončení servisních úkonů nebo po podpisu smlouvy na prodejně dealera prostřednictvím e-mailu. Cílem výzkumu je zjistit současnou míru spokojenosti zákazníků se službami dealera a míru využití zpětné vazby servisního a prodejního týmu.

Centrála sestavuje celkem 2 dotazníky. První dotazník zaměřený na úrovni „sales“ – prodeje, obsahuje celkem 32 uzavřených otázek pokládaných zákazníkům, kteří zakoupili nový automobil. Druhý dotazník zaměřený na úrovni „service“ – servisu, obsahuje 33 uzavřených otázek pokládaných zákazníkům, kteří navštívili autorizovaný servis dealera. Na konci dotazníků je ponechán prostor pro připomínky a doporučení. Jednotlivé dotazníky jsou rozděleny do několika částí, které budou popsány v rámci vyhodnocení dotazníků.

5.1 Formulace výzkumného problému

Cílem je zjistit celkovou spokojenost zákazníků s poskytovanými službami a přístupem dealera. Především se jedná o informace spojené s kvalitou poskytovaných služeb, s kvalitou odvedené práce, ochotou dealera a celkové vnímání vzhledu prodejny a servisu dealera. Zejména je potřeba z výsledků výzkumu stanovit problematické oblasti, které nesplnily požadavky a očekávání zákazníků, a následně se na tyto nedostatky zaměřit, odstranit je nebo co v největší míře zlepšit. Výstupy výzkumu jsou pro dealera užitečné kvůli řízení vztahů se zákazníky. Například pokud zákazník není spokojen s odvedenou prací servisu, musí dealer se zákazníkem navázat kontakt a zjistit důvod nespokojenosti. Důležitá je neustálá spolupráce se zákazníkem.

5.1.1 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumné otázky každého zkoumání, které musí splňovat i výzkum franchisora:

- Co?
- Jak?
- Pro koho?

Pro tento výzkum musí být zvoleny následující otázky:

- Co budeme zkoumat? – Spokojenost zákazníků s poskytovanými službami a přístupem dealera.
- Jak budeme zkoumat? – Za pomoci dotazníkového šetření.
- Pro koho je výzkum určen? – Je určen pro studenta k vypracování diplomové práce. Výsledky diplomové práce budou následně předány dealerovi prodejny a servisu.

5.1.2 Stanovení informačních potřeb a vymezení výzkumného souboru

Aby mohl být každý výzkum úspěšně proveden a vyhodnocen je potřeba stanovit **informační potřeby výzkumu**. Důležití jsou zákazníci, kteří navštěvují pravidelný servis u dealera, ale samozřejmě nelze opomenout také nové zákazníky, kteří zakoupili nový automobil, nebo zákazníky, kteří odešli z konkurenčního servisu.

Výzkumný soubor lze definovat jako soubor lidí, kteří se účastní dotazníkového šetření a v tomto případě jsou to lidé, kteří využili služeb za posledních 6 měsíců. Pro vyhodnocení dotazníku bylo zdrojem informací 184 zákazníků z oblasti prodeje a 233 zákazníků z oblasti servisu.

5.1.3 Způsob sběru dat a stanovení organizace výzkumu

Zmíněné dotazníkové šetření probíhá telefonickou a elektronickou formou (e-mailem) dle zákaznické databáze. Vzhledem k počtu zákazníků, kteří navštíví v průběhu roku servis a prodejnu dealera, telefonická forma je důležitou součástí šetření, protože je Centrálou označována v návratnosti za velmi úspěšnou.

Primárně je využito především telefonního kontaktu, a to z toho důvodu, aby mohly být zodpovězeny případné doplňující otázky a respondenti mohli být motivováni k zodpovězení otázek. Vyplněné dotazníky jsou porovnávány s firemní databází, aby

došlo k identifikaci již dotazovaných osob a nedocházelo tak k duplicitě dotázaných. V rámci elektronické formy jsou zákazníci (respondenti) kontaktováni e-mailem, s žádostí o vyplnění dotazníku, který má za cíl zlepšit poskytované služby. Pokud je zákazník kontaktován prostřednictvím telefonu a preferuje spíše elektronickou formu, je mu zaslán dotazník na e-mail.

V případě dotazníkového šetření lze předpokládat, že Centrála postupovala dle následujícího obecně platného postupu.

Organizace výzkumu:

1. vytvoření dotazníku,
2. pilotáž,
3. provedení dotazování,
4. zpracování výsledků a analýza dat na úrovni Centrály,
5. vyhodnocení výzkumu pro potřeby Centrály.

5.1.4 Pilotáž a časový plán

Pilotáž slouží především jako prostředek k ověření správnosti, srozumitelnosti a pochopitelnosti otázek, které jsou pokládány v rámci dotazníku respondentům. Lze jednoduše říci, že se jedná o fázi, která pomůže předpovídat nedostatky, které mohou hrubě ovlivnit průběh dotazování, a především validitu výsledků.

Pilotáž je nejčastěji prováděna na malém vzorku osob cca. 10-20 lidí v průběhu tří dnů. Pokud jsou nalezeny v dotazníku nedostatky, dojde k jejich okamžité nápravě.

Časový plán

Dotazníkové šetření probíhá kontinuálně a je pravidelně zpracováváno Centrálou zpětně k předešlému měsíci. V průběhu podzimního a jarního období dochází k nárůstu vyplněných dotazníků, a to především z důvodu zvýšené návštěvnosti servisu dealera.

5.1.5 Analýza dat a prezentace výsledků

Zpracování a **analýza dat** je dalším krokem po ukončení dotazníkového šetření, které provádí Centrála nebo samotný dealer. Analýza je vypracovávána na základě vyplněných dotazníků od respondentů, které jsou zobrazeny v elektronické podobě včetně grafů a dalších podrobných informací.

Prezentace výsledků je konečná fáze dotazníkového šetření a na analýzu dat přímo navazuje. Cílem je prezentovat závěry výzkumu, které vystihují současnou spokojenost zákazníků s poskytovanými službami a jejich vnímání servisu a prodeje. Součástí prezentace by měly být také návrhy zlepšení do budoucna.

5.2 Vyhodnocení dotazníků pro potřeby dealera a využití v rámci CRM

Pro vyhodnocení výsledků u této práce je využito dvou dotazníků:

- dotazníku na úrovni prodeje,
- dotazníku na úrovni servisu.

Dotazníky jsou vyhodnoceny separátně s ohledem na využití výsledků pro řízení vztahů se zákazníky. Cílem vyhodnocení není jen vyčíslit počet zákazníků procenty nebo hodnotou, ale především využití těchto dat pro zlepšení zákaznický orientovaných procesů. Vzhledem k formulaci výzkumného problému jsou vyhodnocovány pouze otázky týkající se daného problému.

Respondenti jsou v rámci většiny uzavřených otázek žádáni o vyjádření míry spokojenosti na 10bodové stupnici. Aby mohlo být jednodušeji vyjádřeno, co to pro dealera znamená z hlediska spokojenosti zákazníků, je využívána tabulka, na které je vyjádřena spokojenost zákazníka se servisem či prodejem slovně (obr. č. 7).

Obrázek č. 7: Stupnice spokojenosti

Skóre	4bodová sdružená stupnice (vybírám respondent)									
Seskupení na 4bodovou stupnici	Velmi nespokojen			Poněkud nespokojen			Poněkud spokojen		Velmi spokojen	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Skupiny	Kritici						Pasivní zákazníci		Podporovatelé	

Zdroj: Interní materiály dealera.

Díky této tabulce jsou respondenti rozděleni do tří základních skupin a těmi jsou kritici, pasivní zákazníci a podporovatelé.

Kritici jsou lidé, kteří jsou velice nespokojeni, což může být pro dealera automobilů velký problém v podobě negativního PR. Pro neutralizaci takového výroku je potřeba až pěti pozitivních názorů. **Pasivní zákazníci** jsou lidé, kteří nevytváří negativní PR, ale

ani služby dealera nedoporučují. Jsou cenově citliví a využívají nejvýhodnější nabídky na trhu. **Podporovatelé** jsou lidé, kteří jsou velmi spokojeni a vytváří pozitivní PR. Jsou pravidelnými zákazníky a pomáhají dealerovi rozvíjet produkty a služby.

Na základě tohoto rozdělení lze spočítat takzvaný Net Promoter ScoreSM (NPS), který je hodnocen jako jednoduchý a zároveň velice výkonný nástroj pro měření spokojenosti zákazníků. NPS může nabývat hodnot od -100 do +100 a vypočítá se jako rozdíl mezi procentem podporovatelů a procentem kritiků. NPS není vyjádřeno jako procentní podíl, ale jako absolutní číslo. (*checkmarket.com*, 2011)

Hodnocení výsledku NPS:

- 0-50 → dobrý výsledek,
- 51-70 → skvělý výsledek,
- 71-100 → prvotřídní výsledek.

Pokud NPS nabývá hodnoty menší než nula, výsledek je hodnocen jako špatný. (*netquest.cz*, 2019)

5.2.1 Dotazník na úrovni prodeje

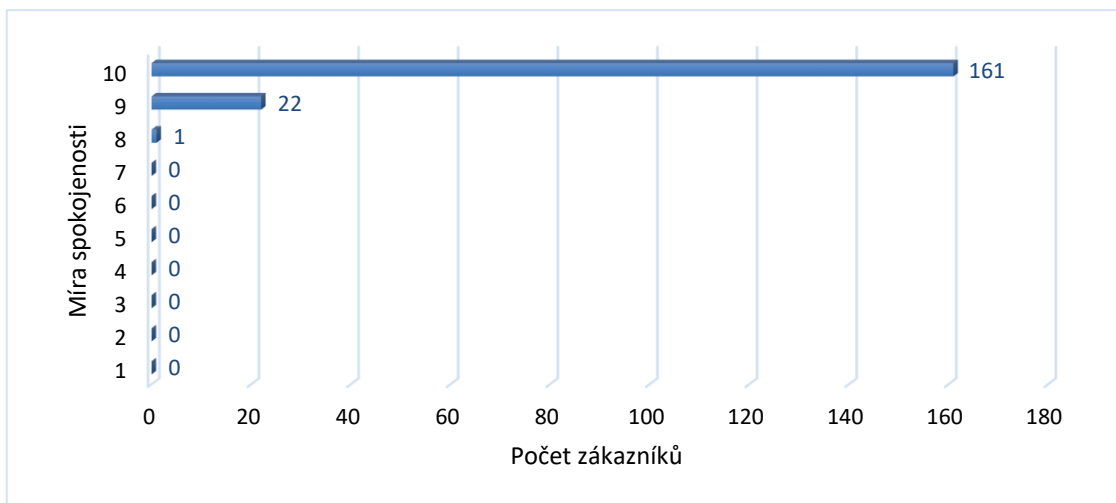
Prvním dotazníkem, který bude vyhodnocen, je dotazník na úrovni prodeje. Dotazník se zaměřuje především na ochotu a dovednosti prodejce včetně kontaktování, nabídky doplňkových služeb a celkovou spokojeností s prodejem. V neposlední řadě je vyhodnoceno, zda zákazník využije v následujících letech servis dealera a zda by doporučil dealerství svým rodinným příslušníkům a známým.

Při vyhodnocování dotazníku je postupováno dle posloupnosti komunikace se zákazníkem od prvního kontaktu až po finální předání automobilu. Pro vyhodnocení uzavřených otázek s hodnocením 1-10 je využit ukazatel NPS.

První kontakt se zákazníkem

V tomto bloku dotazníku byly položeny otázky týkající se kontaktování, prvního dojmu z provozovny a parkování. **První kontakt** zákazníka a prodejce má veliký vliv na následující jednání ohledně nového vozu a podpisu smlouvy. Pokud je pro zákazníka snadné kontaktovat prodejce, který je navíc ochotný a zdvořilý, zákazník se spíše rozhodne dané dealerství navštívit.

Obrázek č. 8: Jak bylo pro Vás snadné dealerství kontaktovat (elektronicky, telefonem)?

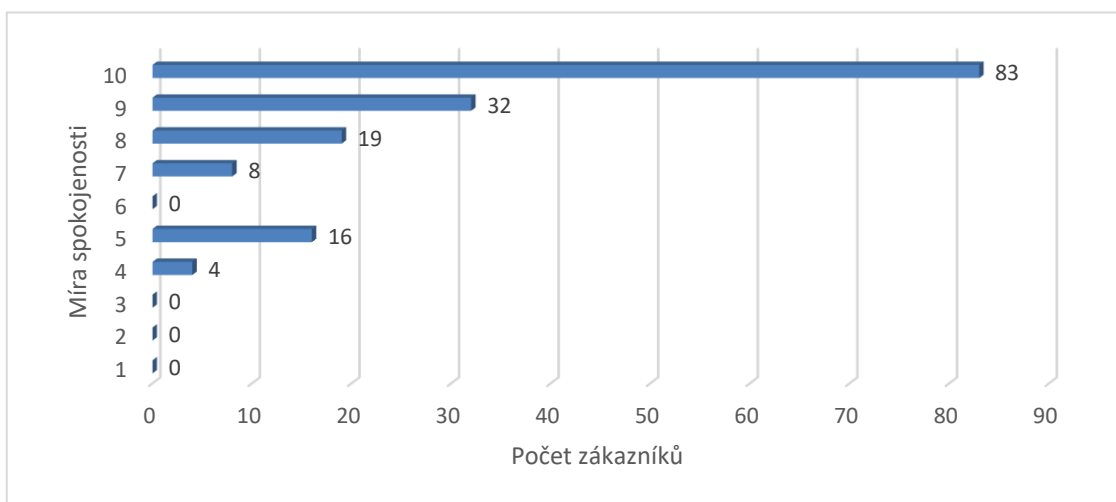


Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Z výsledku je zřejmé, že pro většinu respondentů (87,5 %) bylo snadné dealerství kontaktovat. Pro dealera je tento výsledek pozitivní a žádné zvláštní opatření zde není potřeba. Ukazatel NPS dosahuje hodnoty téměř 100 (obr. č. 8).

Kontroverznějšího výsledku je dosaženo u otázky zaměřené na **parkování**, která již není pro dealera tolik pozitivní.

Obrázek č. 9: Jak jste byl/a spokojen/a s možností zaparkovat u dealera?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Již z grafu (obr. č. 9) je jasně viditelné, že spokojenost s parkováním u dealerství není pro zákazníka úplně vyhovující. Z pohledu NPS se může zdát, že 80 % podporovatelů je výborný výsledek, ale téměř 13 % tzv. odpůrců (kritici) tento výsledek „kazí“ (NPS = 59). Cílem dealera by mělo být zjištění příčin nespokojenosti a nedostatky odstranit, protože v rámci dlouhodobého vztahu se zákazníkem je komfort při parkování jedním z faktorů, který může tento vztah negativně ovlivnit. Řešení je v tomto případě jednoduché. Firma dealera by se měla ztotožnit s názorem zákazníků a vyhradit více míst pro parkování. Změnu je vhodné komunikovat se zákazníky, kteří hodnotili parkování negativně.¹

Posledním důležitým faktorem je **první dojem z provozovny**. Dealer by se měl zajímat o pocity zákazníků, jak na ně působí prostředí provozovny a zda byli spokojeni s prostorem, ve kterém jednali o koupi nového vozidla. Pro získání zpětné vazby lze využít například osobního rozhovoru nebo anonymního hodnocení prostřednictvím knihy přání a stížností, kterou může provozovatel v budoucnu zavést. Výsledky spokojenosti jsou v tomto směru kladné a lze říci, že prostředí provozovny působí na zákazníky pozitivně. V připomínkách a doporučeních dokonce zákazníci často zmiňují příjemné prostředí, které působí „domácky“ až rodinně. NPS v tomto případě dosahuje hodnoty 93. Společnost se na trhu staví do pozice rodinné firmy a zpětná vazba takového charakteru je pro ni odměnou a zároveň konkurenční výhodou, na které si může v budoucnu zakládat.

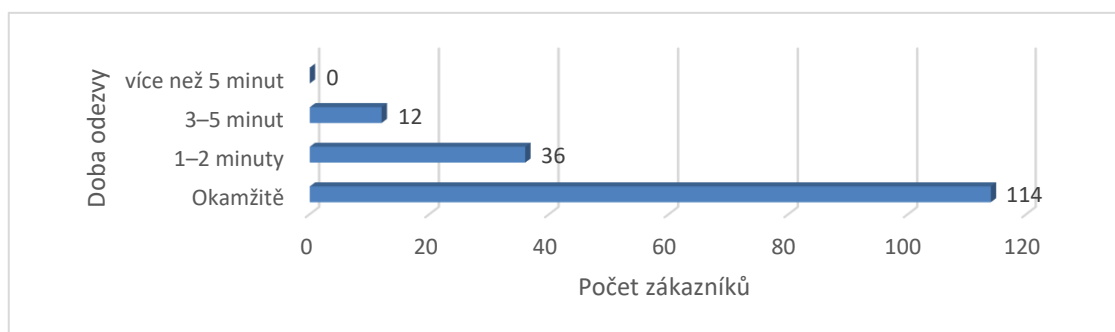
Závěr: Z hlediska řízení vztahů se zákazníky dealer musí na základě zpětné vazby vybudovat větší parkovací prostory pro zákazníky, dbát trvale na čistotu prostředí a dlouhodobě udržovat příjemné prostředí provozovny. Všechny tyto kroky by měl dealer komunikovat se zákazníky a ukázat tak zájem o budování pevného vztahu. Pro sdělení lze využít internetových stránek nebo vývěsky v provozovně, kde dealer může zákazníky seznámit s plánovanými a již provedenými úpravami.

¹ Otázka související s parkováním se vyskytuje i v dotazníku na úrovni servisu a zde jsou výsledky ještě více alarmující. NPS nabývá hodnoty 38 a procento příznivců je pouze 52 %. Změna v tomto případě je opravdu nutná, protože servis navštěvují denně spousty zákazníků, kteří mohou vytvářet negativní reklamu pro společnost mezi známými i širším okolím.

Prodejní kontakt – jednání

Další část dotazníku je zaměřena na samotný prodej, tzv. moment pravdy. Pozornost dotazníku je zaměřena především na chování prodejce, jeho znalosti a nabídku doplňkových služeb a výbavy. Prodejní kontakt může začít dvěma způsoby. Prvním způsobem je předem **domluvená schůzka**, na které se prodejci se zákazníkem shodnou. Druhým způsobem je **nahodilá návštěva** zákazníka a prodejci musí zákazníka uvítat a nabídnout své služby. Zákazníci velice často hodnotí, jak rychle se jim prodejce začal věnovat, pokud navštíví prodejnu. V tomto směru je dealer hodnocen kladně.

Obrázek č. 10: Jak dlouho trvalo, než se Vám pracovníci dealera začali věnovat?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

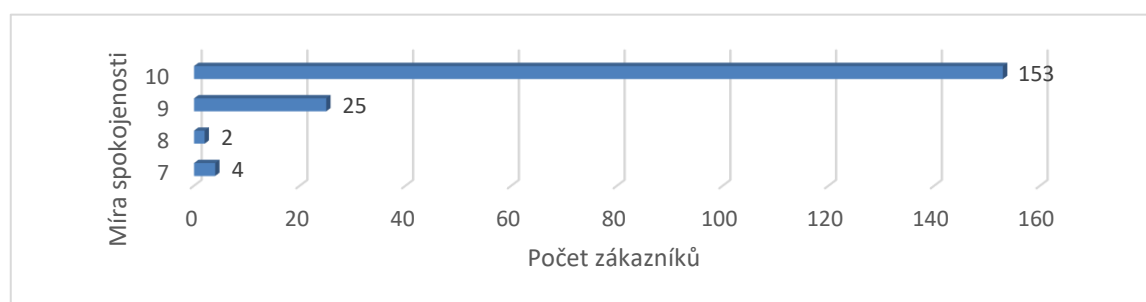
Doba odezvy prodejců na příchod zákazníka je v 70 % okamžitá a v 22 % je doba odezvy pouze 1-2 minuty. Lze i z vlastní zkušenosti říci, že taková doba odezvy je naprosto běžná. Zákazníci, kteří nejsou o modelu vozu rozhodnutí, ve většině případech potřebují nějaký čas na zorientování v prodejně. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že ani rozhraní 3-5 minut není velkou komplikací. Z výsledku jasně vyplývá, že prodejci jsou aktivní a mají zájem o nově příchozí zákazníky (obr. č. 10).²

Z pohledu řízení vztahů se zákazníky firma dealera v tomto směru pozitivně přispívá k budování pevného a dlouhodobého vztahu.

² Na základě rozhovoru s prodejcem společnosti je zákazníkům při následném jednání o novém vozidle nabídnuto občerstvení ve formě vody, čaje nebo kávy.

Dalším důležitým faktorem při výběru nového vozidla jsou **znalosti a dovednosti prodejce**. Prodejce by měl být způsobilý odpovědět na všechny otázky zájemce a v případě, že neví, měl by být schopen informace co nejrychleji zjistit. Dále by měl prodejce správně pochopit a posoudit všechny potřeby týkající se vozidla, které si zájemce stanovil. Pokud nejsou splněny tyto dva předpoklady, prodej je ve velké míře ohrožen.

Obrázek č. 11: Byl/a jste spokojen/a s odpověďmi prodejce na Vaše dotazy týkající se vozu?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

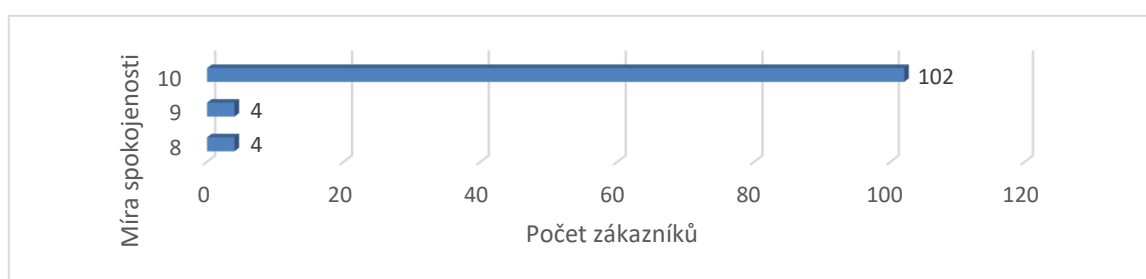
Již z grafu (obr. č. 11) je zřetelné, že znalosti a dovednosti prodejců na prodejně jsou až na malé výjimky hodnoceny jako vynikající. Žádný respondent neuvedl hodnocení nižší než 7 a nelze tedy uvést záporné reference. Dosažené výsledky jsou bezesporu podmíněny faktem, že dealerství si zakládá na pravidelných školeních (interních i externích) a prohlubování znalostí prodejců, kteří dokáží tyto znalosti ve smysluplné podobě předávat cílovým zákazníkům. NPS nabývá hodnoty 97, což z hlediska prodeje představuje významný přínos.

Druhým předpokladem je **schopnost pochopit a posoudit potřeby zákazníka**. V tomto ohledu jsou výsledky velmi podobné předchozí otázce. NPS vykazuje dokonce hodnotu 98 a lze konstatovat, že prodejci jsou vnímaví a dokáží poskytnout zákazníkovi přesně to, co si sám stanovil před návštěvou prodejny.

Prodejce by měl být způsobilý odpovědět zájemcům na doplňující otázky, ale v neposlední řadě by měl být také schopen zákazníkům nabídnout dodatečné služby, jako je **předváděcí jízda** nebo **doplňková výbava**. Například předváděcí jízda by měla být nedílnou součástí prodejního kontaktu a Centrála v tomto směru dealera přísně hodnotí.

Na otázku, zda prodejce nabídl respondentovi předváděcí jízdu, odpovědělo 86 % zákazníků kladně a 14 % záporně. Na první pohled se procento kladných odpovědí může zdát dostačující, ale pravda je bohužel jiná. Centrála v interních materiálech firmy přímo dealera zavazuje, že musí být zákazníkovi předváděcí jízda nabídnuta (s žadáným modelem či jinou přijatelnou alternativou). Zda zákazník nabídku předváděcí jízdy přijme či nepřijme, je již individuální. Zákazníci mají často strach jezdit s vozem, který nevlastní a z tohoto důvodu pouze 68 % zákazníků (110 zákazníků ze 158) předváděcí jízdu uskuteční.

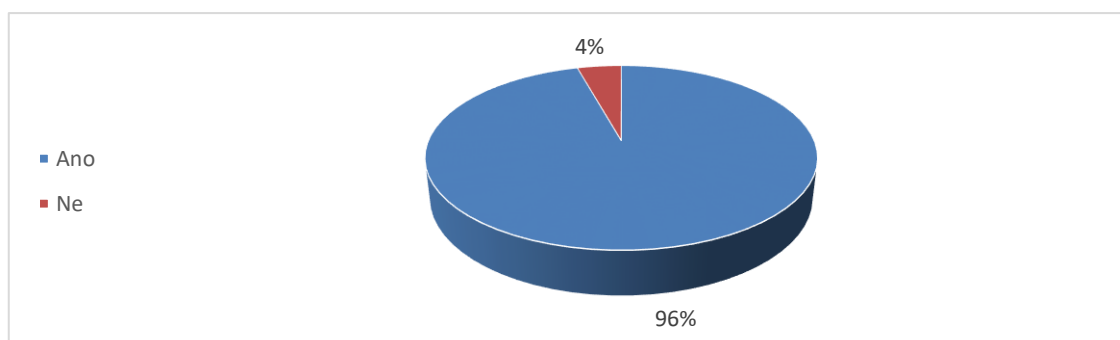
Obrázek č. 12: Jak jste byl/a spokojen/a se zkušební jízdou?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Spokojenost zákazníků s **předváděcí jízdou** (obr. č. 12) je velmi dobrá. Zákazníci v připomínkách a doporučeních na konci dotazníku navíc uvádějí, že předváděcí jízda byla dostatečně dlouhá a zároveň si mohli vyzkoušet automobil v různých dopravních situacích (rychlostní silnice, město, silnice 1. třídy).

Obrázek č. 13: Nabídl Vám prodejce příslušenství pro vámi vybraný model?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Dle výsledků dotazníku bylo nabídnuto **příslušenství** pro vybraný model v 96 % případů (obr. č. 13). Prodejci jsou v tomto směru velmi aktivní.

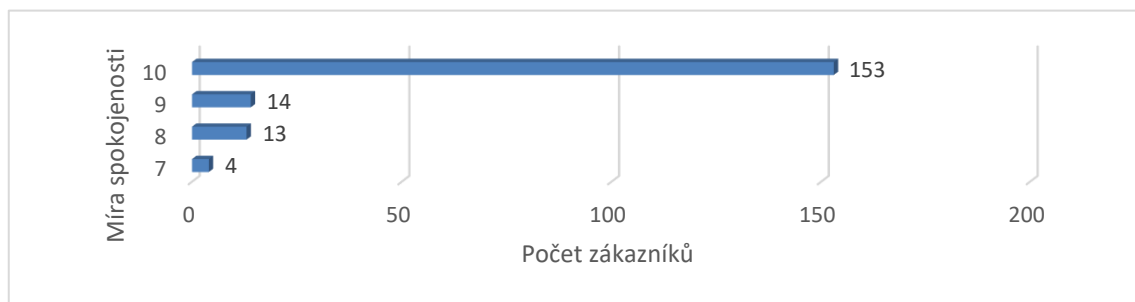
Závěr: Dealer musí dle výsledků zpětné vazby především více dbát na nabízení předváděcí jízdy. Ta je u zákazníků důležitá a ve většině případů se stává rozhodujícím faktorem při rozhodování o koupi vozidla. Zákazníci, kteří neabsolvovali předváděcí jízdu, mohou být dealerem zpětně kontaktováni (SMS nebo telefonický rozhovor) a může jim být nabídnuta předváděcí jízda například s nově uvedeným vozidlem na trh.

Prodejní kontakt – podpis smlouvy, předání

Ve chvíli, kdy je zákazník rozhodnut o koupi nového vozidla, nastává moment podpisu smlouvy a následného předání. Tato část je vyvrcholením prodejního kontaktu a lze mu přikládat velkou váhu pro celkové vyhodnocení prodeje dealera. Před samotným podpisem smlouvy musí být zákazníkovi nejdříve vysvětleny všechny **požadavky a informace** týkající se objednávky, kupní smlouvy, zálohové faktury a konečné daňové faktury.³ V momentě, kdy je smlouva podepsána, je možné domluvit **předání vozidla** na konkrétní datum. Během předání jsou zákazníkovi vysvětleny všechny funkce potřebné ke každodennímu ovládání vozidla.⁴

Respondenti jsou na závěr tohoto bloku vyzváni, aby zhodnotili celkový **proces předání vozidla**. Výsledek je graficky znázorněn (obr. č. 14) a následně slovně popsán.

Obrázek č. 14: Jak jste byl/a spokojen/a s celkovým procesem předání vašeho vozidla?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

³ Výsledek otázky: Bylo Vám vysvětleno vše ohledně dokumentů, které bylo nutno vyplnit a podepsat? – NPS dosáhlo hodnoty 100, respondenti hodnotili spokojenost číslem 9 nebo 10.

⁴ Výsledek otázky: Byly vysvětleny všechny funkce potřebné k ovládání vozidla při jeho předání? – NPS dosáhlo hodnoty 95, respondenti jen na úrovni podporovatelů (154) a pasivních zákazníků (8).

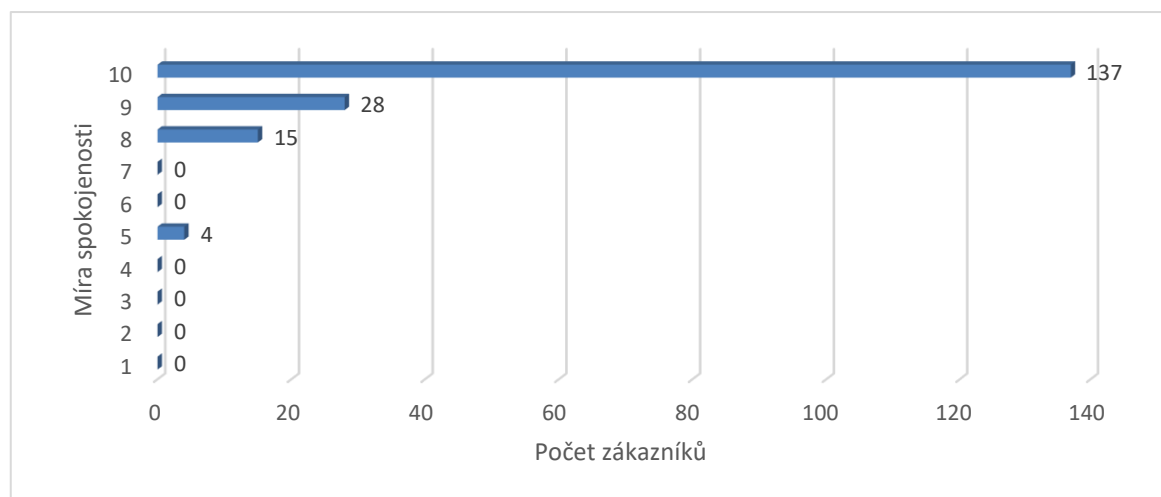
Spokojenost s celkovým procesem předání vozidla je pro společnost přijatelná. Vzhledem k neexistenci odpůrců lze předpokládat, že prodejci vykonávají svojí práci správně a uspokojivě. NPS dosahuje hodnoty 91 a je patrné, že proces předání vozidla je u dealera na vysoké úrovni.

Závěr: Tento blok je pro prodej dealera z pohledu řízení vztahů se zákazníky jedním z nejtěžších a zároveň nejdůležitějších. Každý zákazník disponuje jinými znalostmi o vozidlech a má různé zkušenosti s řízením. Je nutné, aby se prodejce vcítil do zákazníka a přizpůsobil se rychlosti jeho chápání. Každý zákazník je individualita a je potřeba k tomu tak přistupovat.

Celkové hodnocení prodeje

Na konci dotazníku jsou položeny respondentům závěrečné otázky. Ty mají za úkol shrnout celkovou spokojenost zákazníků s prodejem od prvního kontaktu až po konečné předání vozidla, zjistit celkovou loajalitu zákazníka, odhalit, zda by zákazník doporučil dealerství svému rodinnému příslušníkovi, či známému a nakonec to nejdůležitější, zda bude respondent navštěvovat servis dealerství, kde vozidlo koupil. Poslední otázka je významná především z toho důvodu, že dává dealerovi možnost udržovat se zákazníkem pravidelný kontakt v rámci garančního servisu.

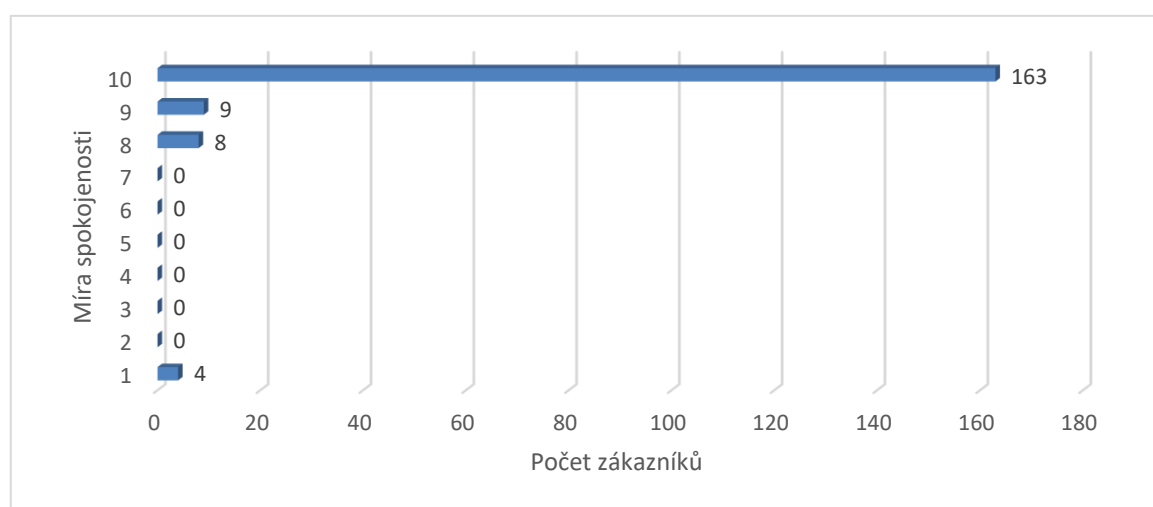
Obrázek č. 15: Jak jste byl/a spokojen/a s prodejem od prvního kontaktu až po předání vozidla?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Jak již výsledky z předchozích otázek napovídaly, zákazníci ve většině případů hodnotí celý **proces prodeje** velmi kladně (obr. č. 15). NPS vykazuje hodnotu 88, což lze považovat za výborný výsledek. Dealer však nesmí tzv. „zaspat“ a měl by se zákazníky pracovat. V první řadě by se měl zaměřit na zákazníky, kteří vyjádřili spokojenost pouze číslem 5 (řadí se mezi kritiky) a postupně kontaktovat i ostatní zákazníky, kteří vyjádřili spokojenost číslem vyšším. Řízení vztahů se zákazníky je přece jen založeno na pravidelné komunikaci, která může být oboustranně prospěšná.

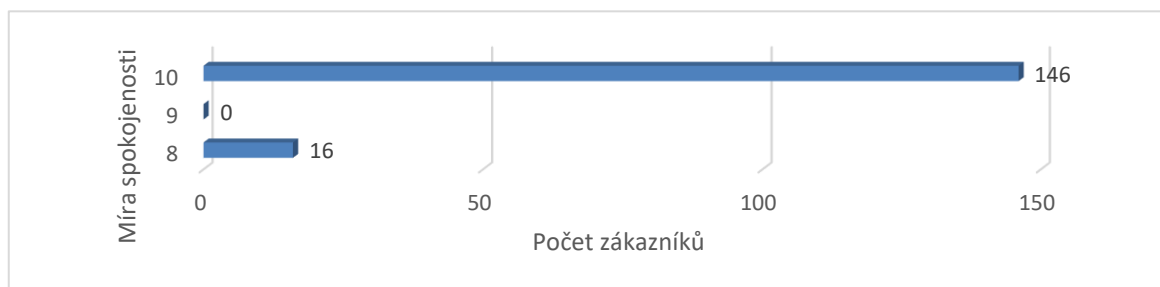
Obrázek č. 16: Vyjádřete na míře spokojenosti, zda byste doporučil/a dealerství rodinným příslušníkům či přátelům.



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Zákazník je spokojen do takové míry, že je ochoten dealerství doporučit svým přátelům nebo dokonce rodinným příslušníkům? To je patrně cílem každého dealera. Společnost těchto výsledků dosahuje a hodnota NPS 91 to jen potvrzuje (obr. č. 16). Lze předpokládat, že odpůrci s podílem lehce přes 2 % jsou ti, kteří vyjádřili celkovou spokojenost s prodejem od prvního kontaktu až po finální předání vozidla hodnotou pět. A přesně tyto lidé mohou vytvářet negativní PR pro dealerství. Cílem by mělo být tyto zákazníky kontaktovat (SMS, telefonní rozhovor, e-mail), vyjádřit lítost nad jejich nespokojeností a nabídnout vhodnou alternativu pro znovuzískání loajality zákazníků. Alternativ je v tomto případě mnoho, například sleva na servis, sleva na přezutí zimních pneumatik, zkrátka cokoli, co může ukázat, že dealer o zákazníka stojí a snaží se o něj bojovat.

Obrázek č. 17: Vyjádřete na míře spokojenosti, zda budete využívat servisu dealerství, kde jste vozidlo koupil/a.



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Poslední a nejdůležitější otázka (obr. č. 17), z hlediska dlouhodobého kontaktu se zákazníkem prostřednictvím servisu, byla vyhodnocena pro dealera nadmíru dobře. Z celkového množství tázaných zákazníků 90 % ohodnotilo spokojenost číslem deset a lze předpokládat, že se stanou pravidelnými zákazníky servisu. Zbývajících 10 % zákazníků, kteří přisoudili otázce hodnotu osm, by měl dealer kontaktovat se zajímavou nabídkou jejich servisu. Zde by se předpokládal opět zvýhodněný servis, sleva na příslušenství nebo přednostní servis a další.

Závěr: Celkové hodnocení prodeje odráží kvalitu poskytovaných služeb, které společnost zajišťuje svým zákazníkům v celém procesu prodeje. Lze konstatovat, že prodejci jsou ochotní, vstřícní a disponují dostatkem znalostí, které dokáží srozumitelně prezentovat svým zákazníkům. Prostředí provozovny je pro zákazníky velice příjemné a splňuje přesně to, co si dealerství stanovilo na počátku podnikání. Dalším důležitým faktorem jsou nabízené doplňkové služby a dodatečná výbava automobilu. V tomto směru jsou prodejci velmi aktivní a snaží se zákazníkům nabídnout co největší komfort. Velkým trápením je pro společnost parkování. Absence parkovacích míst pro zájemce o nový automobil, ale i pro pravidelné zákazníky servisu, může v dlouhodobém hledisku způsobovat nemalé problémy. Společnost již disponuje soukromým parkovištěm o cca. 20 venkovních stáních, ale to není dostačující, protože jsou zde vystaveny také předváděcí vozy a část skladových vozů. V konečném důsledku však lze hodnotit prodej ze zpětné vazby zákazníků známkou 1-2, tedy jako výborný s malými nedostatky.

5.2.2 Dotazník na úrovni servisu

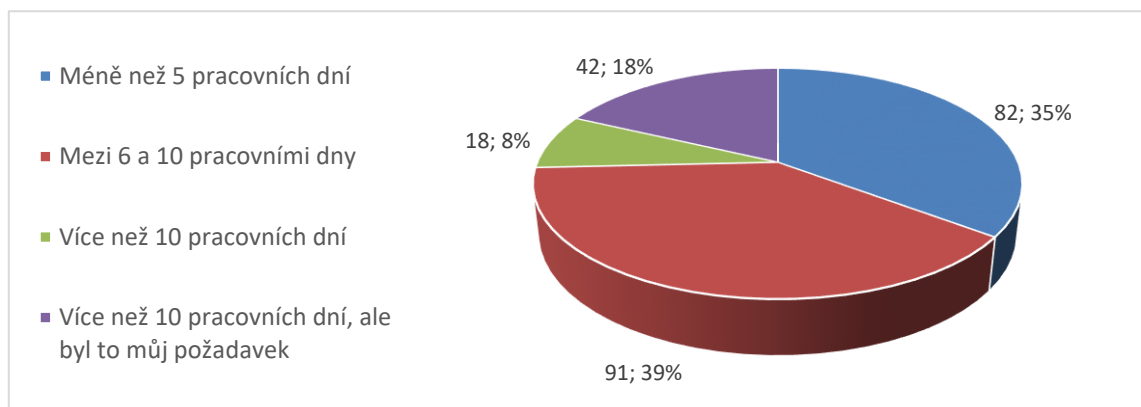
Druhým dotazníkem, který je vyhodnocen, je dotazník na úrovni servisu. Výzkum se zde zaměřuje především na ochotu a schopnosti porozumění zákazníkům, podrobnou komunikaci zaměstnance a zákazníka v průběhu servisního kontaktu a také na hodnocení kvality a spokojenosti se servisem dealera. V neposlední řadě je vyhodnoceno, s jakou pravděpodobností zákazník využije služeb daného servisu i v budoucnu a zda autorizovaný servis doporučí svým blízkým a známým.

Stejně jako u dotazníku na úrovni prodeje, při vyhodnocování dotazníku je postupováno dle posloupnosti komunikace servisu se zákazníkem od sjednání termínu servisu až po předání automobilu. Pro vyhodnocení uzavřených otázek s hodnocením 1-10 je využit ukazatel NPS.

Sjednání schůzky a přijetí vozidla

V první části dotazníku je pohled nejdříve zaměřen na samotné sjednání schůzky (termínu) a následné přijetí vozidla do autorizovaného servisu. **Sjednání schůzky** je prvním kontaktem mezi zákazníkem a servisním technikem (po předání vozidla), který je hlavním „koordinátorem“ servisních případů. Na základě komunikace se servisním technikem lze říci, že lidé velmi často hodnotí servis dle čekací doby na termín. Ten může být delší především v období jara a podzimu. Technik se snaží zákazníkovi vyjít vstříc, ale není to vždy plně možné (obr. č. 18).

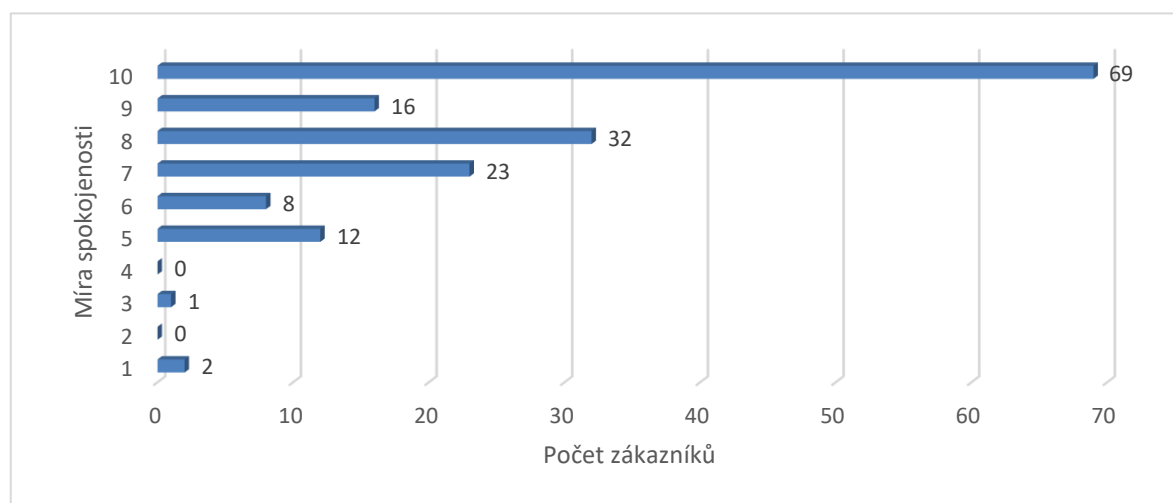
Obrázek č. 18: Jaký nejbližší termín Vám servis nabídl pro přistavení vozu do servisu?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Z předchozího grafu je zcela patrné, že procento zákazníků, kteří musí čekat na servis déle než deset pracovních dní, je velmi malé v porovnání s těmi, kteří mají termín od jednoho do deseti pracovních dnů. Z výsledku lze předpokládat, že se servisní technik opravdu snaží zákazníkům vycházet vstříc a až na malé výjimky (18 respondentů), prohlídku umožňuje v průběhu dvou pracovních týdnů. Z nezávislého testu *idnes.cz* (2017) vyplývá, že objednávací doba je v servisech v tomto časovém intervalu standardní.

Obrázek č. 19: Jak jste byl/a spokojen/a s možností zaparkování při příjezdu na servis?



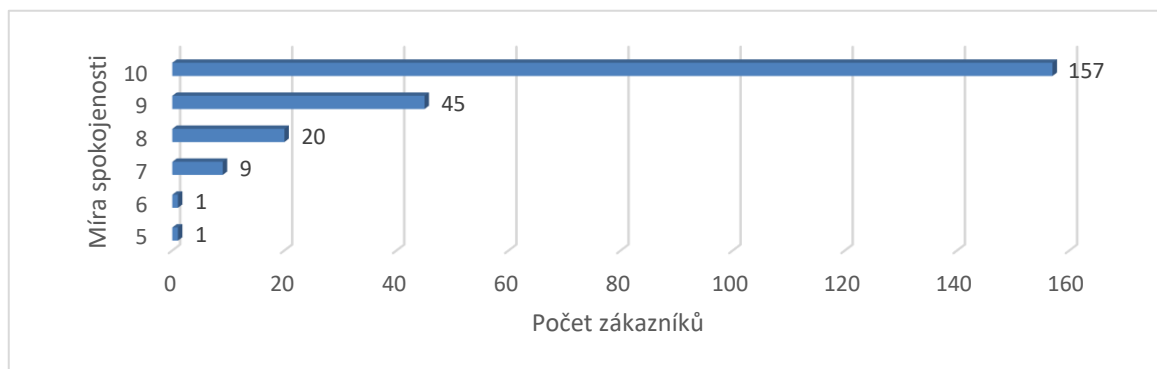
Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Otázka cílená na parkování u dealerství (obr. č. 19) byla řešena již v dotazníku na úrovni prodeje a výsledky byly nevyhovující. Na úrovni servisu jsou výsledky doslova alarmující, protože pokud zákazník přijede na servis, musí mít vždy jistotu zaparkování. NPS dosahuje hodnoty jen 38 a s výsledkem 52 % podporovatelů, 34 % pasivních zákazníků a 14 % kritiků, lze klasifikovat otázku jako rizikovou pro dealera. Rizikem je především v dlouhodobém výhledu možnost ztráty zákazníků, kteří mohou problémy s parkováním řešit odchodem ke konkurenčnímu autorizovanému servisu. Návrhy na řešení problému jsou uvedeny již v dotazníku na úrovni prodeje.

Nejčastějšími časy na příjem vozidla jsou ranní hodiny 7:00-9:00. Vzhledem k tomu, že servis přijímá cca. 5-8 zákazníků (automobilů), je možné, že zákazník bude muset pár minut počkat v čekárně pro zákazníky. Čekárna je vybavena čtyřmi křesly a stolečkem s časopisy v jedné části, a v druhé části třemi sedačkami (každá pro dvě osoby), dětským koutkem, nápojovým automatem, televizorem a opět stolečkem s časopisy. Zákazníci zde mohou trávit čas také před předáním automobilu, kde je jim pro

zpříjemnění čekání nabídnuta navíc káva, čaj nebo balená voda. V následujícím grafu (obr. č. 20) je vyhodnocena **spokojenost se vzhledem čekárny** z pohledu návštěvníků.

Obrázek č. 20: Jak jste byl/a spokojen/a s prostředím a vzhledem čekárny pro zákazníky?



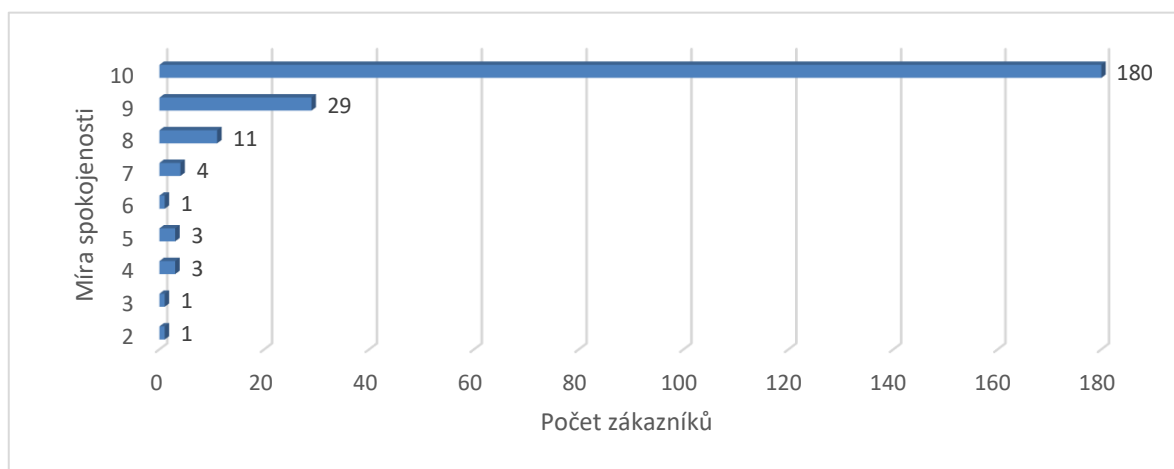
Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Zákazníci vyjádřili v 86 % s čekárnou pro zákazníky velkou spokojenost. Výjimkou jsou zákazníci, kteří hodnotili otázku číslem sedm až pět, a kteří nejčastěji uvedli v připomínkách a doporučeních velký problém s bezdrátovým internetem a absenci zásuvek pro nabíjení telefonu či notebooku (pouze jedna zásuvka v každé části). V dnešní době je bezdrátový internet (Wi-fi) nedílnou součástí života lidí a dealer by měl zajistit pro své zákazníky kvalitní připojení. Nedostatek zásuvek není již tak velký problém a v případě žádosti zákazníka je mu nabíječka zapůjčena a telefon je nabíjen uschovaný u servisního technika. V případě, že zákazník potřebuje při nabíjení pracovat na notebooku či telefonu, je možné také využít prodlužovacího kabelu. Lze konstatovat, že se nejedná o dlouhodobé řešení a dealer by měl zajistit zásuvky v dosahu čekárny.

Další otázka z tohoto bloku byla zaměřena na **spokojenost s přístupem a ochotou zaměstnanců při servisu**. V tomto směru jsou zaměstnanci velmi dobře hodnoceni, a dokonce až 95 % zákazníků (221 podporovatelů) přiřadilo otázce hodnotu devět nebo deset. Jen v devíti případech lze hovořit o pasivních zákaznících a pouze ve třech případech jsou zaměstnanci servisu hodnoceni číslem nižším než sedm (NPS = 94). V tomto případě by měla společnost kritické zákazníky kontaktovat a zjistit příčiny nespokojenosti. Pokud je zjištěno pochybení na straně zaměstnance, měla by být součástí komunikace se zákazníkem rovněž omluva za jeho chování a nabídka vhodné kompenzace.

Zaměstnancům jsou určovány konkrétní předpisy, které se týkají chování a postupů, avšak lidskost a především snaha porozumět problému zákazníka by měla být součástí jejich přístupu. Servisní technik, který přijímá vozidla v rámci opravy či pravidelné údržby, je tváří servisu dealerství a jeho náplní práce je vyjít vstříc přáním a požadavkům zákazníka (pokud je to možné). **Porozumění problémům zákazníka** je další vyhodnocenou otázkou (obr. č. 21).

Obrázek č. 21: Jak jste byl/a spokojen/a s ochotou zaměstnanců servisu porozumět vašemu problému?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Výsledek otázky zaměřené na porozumění zákazníkům je nejasný. Na jedné straně je patrné, že se servisní technik snaží zákazníkům porozumět, ale na druhé straně se objevuje značný počet kritiků a pasivních zákazníků. Vhodné by bylo nejdříve naplánovat firemní poradu se servisním technikem, a to i za účasti vedoucího náhradních dílů a dalších zaměstnanců, kteří mohli s daným zákazníkem přijít do kontaktu.⁵ Společnost by měla na základě firemní porady zákazníka kontaktovat a zjistit, zda všechny informace od zaměstnanců jsou shodné s variantou zákazníka. Nakonec by mělo dealerství zavést takové opatření, které v budoucnu problému zabrání.

⁵ Je vhodné, se nejdříve seznámit s jakými požadavky zákazník do servisu přijel, a následně jaké úkony na vozidle proběhly. Na základě rozhovoru se zaměstnanci jsou zákazníci ve většině případů bezproblémoví.

V momentě, kdy se zákazník domluví se servisním technikem na všech úkonech, které by měly být na vozidle provedeny, zákazníkovi je podána **informace o předběžné ceně za potřebné práce**. Tyto informace jsou pro klienta velmi důležité, aby mohl souhlasit s daným rozpočtem a rozsahem práce. Výsledek dotazníku však není pro společnost vůbec dobrý. Osloveno bylo 233 lidí, z toho celkem 34 z nich hodnotilo spokojenost s poskytnutými informacemi číslem nižším než sedm a „pouze“ 163 lidí (vzhledem k počtu dotazovaných) přiřadilo k otázce číslo devět nebo deset. Dealer by se měl zajímat o způsoby, jakými technik vytváří předběžnou cenu a stanovit pravidla, že v případě navýšení ceny v průběhu servisních prací, musí technik zákazníka kontaktovat a cenu s ním odsouhlasit. Lze předpokládat, že toto je jedna z cest pro oboustranně prospěšnou a dlouhodobou spolupráci.

Závěr: V této části zhodnocení dotazníku lze autorizovanému servisu dealera doporučit, aby se více zabýval přáními a potřebami zákazníků. Jedná se především o vybudování nových parkovacích prostorů, úpravu čekárny a zlepšení komunikace se zákazníky o průběžné ceně servisu. Všechny změny by měly být představeny zákazníkům s cílem prokázat zájem o budování vztahu.

Předání vozidla a kvalita práce

V další části výzkumu jsou otázky zaměřeny na předání vozidla a následné hodnocení kvality a ceny odvedené práce.

Konkrétní čas pro **předání vozidla** je domluven již při jeho přijetí do servisu. V případě, že si zákazník není jist, zda bude moci automobil vyzvednout v daný termín, servisní technik zasílá SMS o ukončení prohlídky a klient se následně dostaví do servisu v průběhu pracovní doby. Servisní technik musí mít přehled o přibližných časech ukončení prohlídky, a pokud tomu tak není, mohou být zákazníci právem nespokojení. V tomto případě jsou výsledky však vynikající a 95 % (221) zákazníků se vyjádřilo, že automobil byl připraven na předem domluvený čas.

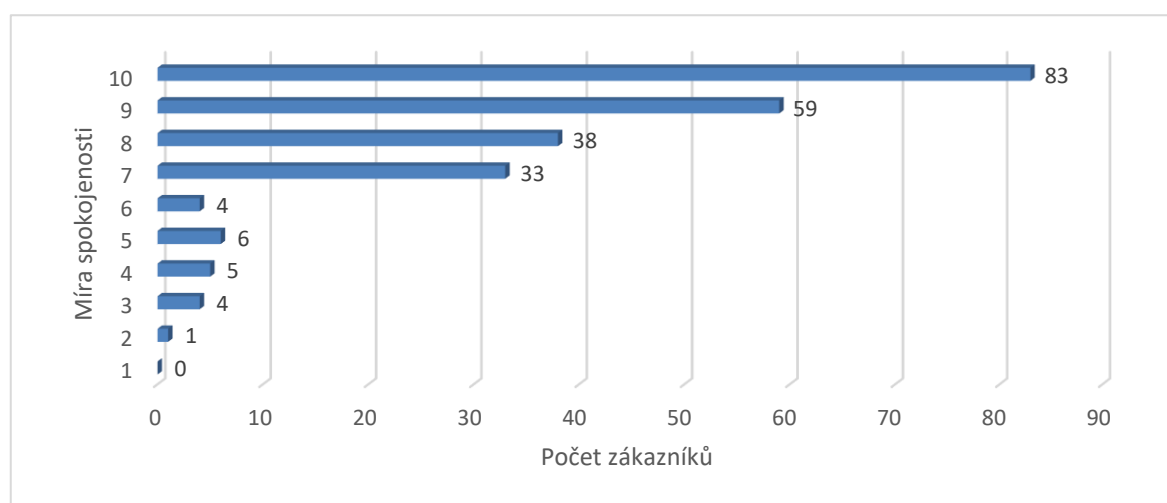
V případě, že není vozidlo připraveno, zákazníci mohou využít zákaznické čekárny, která se nachází v prostorách servisu.

Další bod tohoto výzkumu, který je vyhodnocen, je otázka související se **schopností servisu úspěšně dokončit servis či opravu**. I když se to může zdát divné, pokaždé není servis dokončen napoprvé. Mechanik může nalézt v průběhu servisu či opravy jiný problém, popřípadě dojde ke zjištění, že závada je jiného typu než se předpokládalo při přijetí automobilu. Z 233 dotázaných respondentů 220 odpovědělo, že servis či oprava proběhla napoprvé, 13 lidí uvedlo, že museli objednat další termín. I přes skutečnost, že není vždy chybou dealera potřeba domloutvat další termín, lze konstatovat, že je to pro zákazníka velmi nepříjemné a pro celkovou spokojenost velmi zásadní. Nejčastějšími uváděnými důvody opakovaného servisu či opravy jsou:

1. chybějící náhradní díly,
2. přílišná zaneprázdněnost servisu,
3. servis nebyl schopný najít příčinu problému,
4. problém se po opravě znovu projevil,
5. chybná diagnóza,
6. popření existence problému ze strany servisu,
7. chybné uvedení problému ze strany zákazníka.

Důležitým kritériem je také **spokojenost zákazníka s cenou za poskytované služby** (obr. č. 22). Pravdou je, že zákazník nemá často přehled o cenách jiných servisů (ať už autorizovaných či neautorizovaných), a proto ceny hodnotí subjektivně.

Obrázek č. 22: Jak jste byl/a spokojen/a s cenou servisu za poskytované služby?



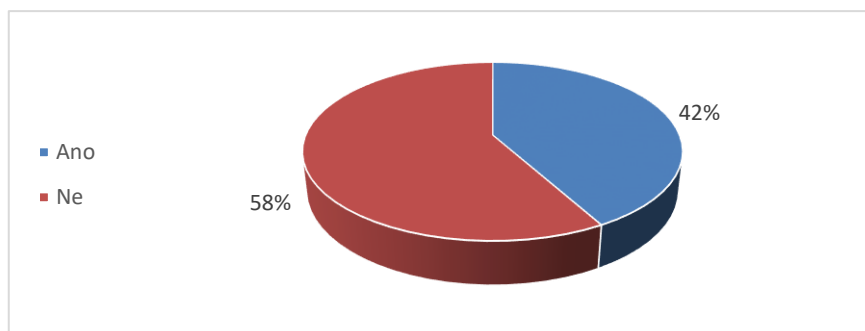
Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Společnost by měla sledovat zákaznicko cenové vnímání a s těmito informacemi pracovat. Vzhledem k výsledkům lze říci, že zákazníci jsou s cenovou politikou společnosti převážně spokojeni. Výjimkou jsou zákazníci, kteří vyjádřili nespokojenost, a navíc v připomínkách a doporučeních zmiňovali, že za danou službu by zaplatili u jiného mechanika méně. Samozřejmě v tomto směru mají zákazníci pravdu, ale vzhledem k tomu, že navštěvují autorizovaný servis, ceny jsou pochopitelně dražší než u mechanika v garáži, což je dáno především využitím originálních dílů. Zákazníci nejsou nuceni jezdit do autorizovaného servisu (pokud nechtějí ztratit záruku), ale mají zde jistotu plné odpovědnosti za provedené služby. Dealerství by mělo pravidelně dávat zákazníkům report o spokojenosti zákazníků s cenovou politikou prostřednictvím stránek či bannerů. Popřípadě zákazníky při příští návštěvě překvapit malým dárkem nebo slevou.

Nejdůležitější otázkou tohoto bloku je dotaz směřující na **spokojenost zákazníků s kvalitou provedené práce**. Výsledek je pro společnost uspokojující. Hodnota NPS je 80 a existence pouhých jedenácti kritiků z 233 dotazovaných je přijatelná. Pro dealera je zajisté významné komunikovat s nespokojenými zákazníky, ale i podporovatelé jsou velice důležití lidé, s kterými je potřeba komunikovat. Spokojený zákazník dokáže efektivně doporučit servis dalším 5-10 lidem, a proto je důležité v tomto směru s nimi pracovat. Například pokud se jedná o stálého klienta, lze mu nabídnout mytí nebo přezutí automobilu zdarma. (*netquest.cz*, 2019)

Po provedení servisu nebo opravy by měl servisní technik **kontaktovat zákazníka** a na základě spokojenosti vytvářet ideální podmínky pro budoucí spolupráci (obr. č. 23).

Obrázek č. 23: Kontaktoval Vás zpětně servis, aby se ujistil, že při servisní prohlídce či opravě proběhlo vše k Vaší spokojenosti? (telefonicky, emailem)



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

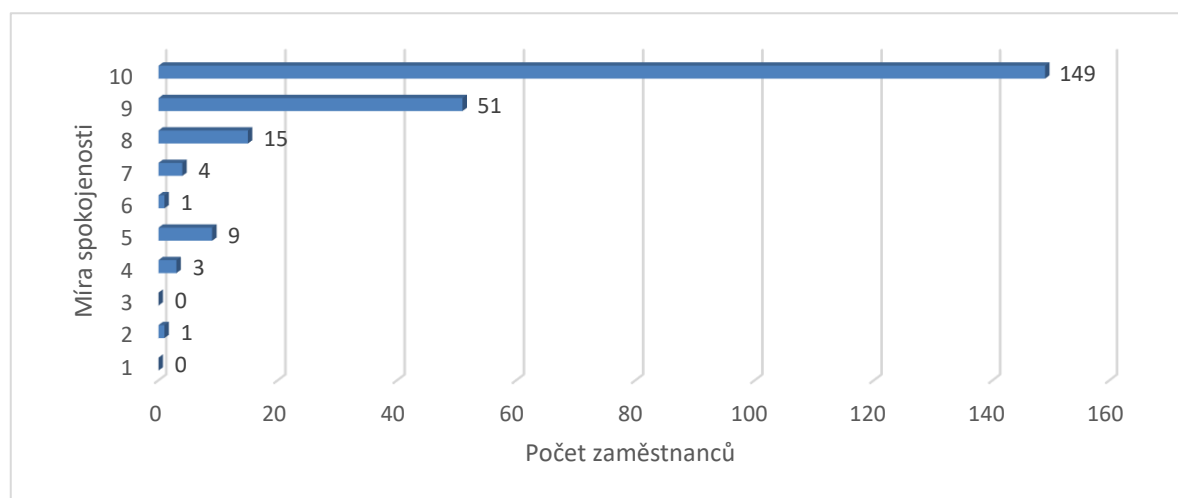
Z grafu je zřejmé, že servis zpětně neprojevuje větší zájem o názory a pocity svých zákazníků. Z hlediska zákaznický orientovaných procesů je to velká chyba. Kontaktování není jen o sběru názorů, zda zákazník byl či nebyl spokojený, ale především jde o vzbuzení pocitu, že se o klienta někdo zajímá (o jeho názory, pocity a případné připomínky). Vztah se zákazníkem se tak prohlubuje, ale zároveň jsou získávány důležité informace. Dealer by se měl v tomto směru více zajímat o aktivity servisu.

Závěr: Dealerovi lze doporučit, aby se zaměřil především na získání zpětné vazby od zákazníků, protože jejich názory a pocity mohou být velice přínosné pro budoucí spolupráci. Na základě rozhovoru se servisním technikem je však tato činnost časově velmi náročná. Bylo by vhodné využít další pomocné síly, například z řad studentů vysokých škol, popřípadě je možné domluvit se s garančním technikem na vzájemné pomoci.

Celková spokojenost se servisem

Na závěr dotazníku jsou položeny zákazníkům konečné sumarizující otázky. Ty si dávají za cíl shrnout celkovou spokojenost zákazníka s procesem servisu od sjednání schůzky až po převzetí vozidla, zjistit s jakou pravděpodobností si zákazník pro budoucí servisní práce a opravy vybere stejný servis, a nakonec zda autorizovaný servis doporučí svým přátelům, příbuzným či obchodním partnerům.

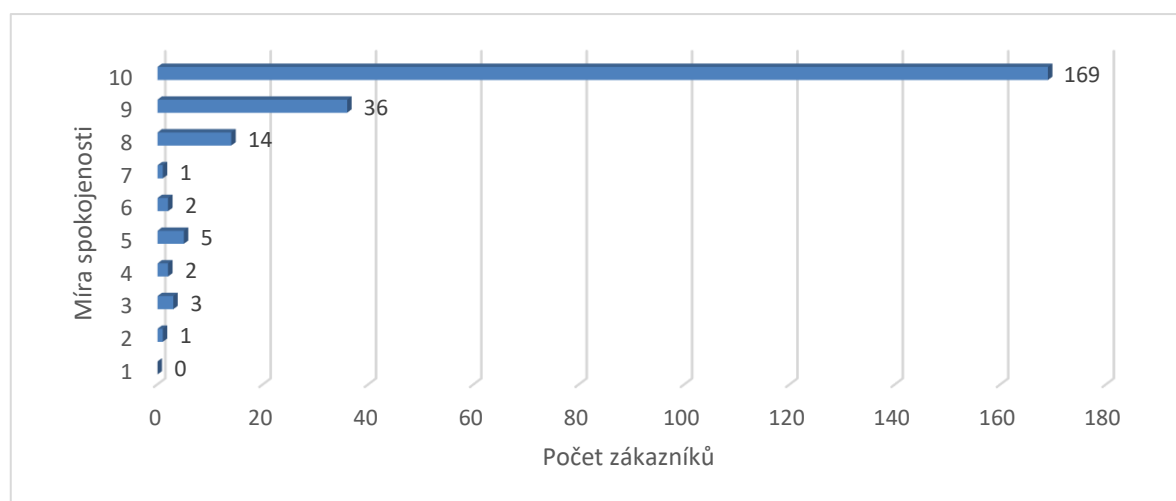
Obrázek č. 24: Jak jste byl/a celkově spokojen/a s poslední servisní prohlídkou?



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Výsledky z předchozích otázek již napovídaly, že autorizovaný servis dealera je v mnoha ohledech hodnocen příznivě. **Celková spokojenost se servisem** (obr. č. 24) tomu odpovídá a NPS nabývá hodnoty 80, která koresponduje s výsledkem hodnocení kvality provedené práce. Lze předpokládat, že největší vliv na celkovou spokojenost se servisem má právě kvalita odvedené práce. Na první pohled skvělý výsledek však skrývá mnoho problémů, na které se musí společnost zaměřit. Jedná se především o nedostatečné vybavení čekárny, otázku parkování a poskytování informací o ceně.

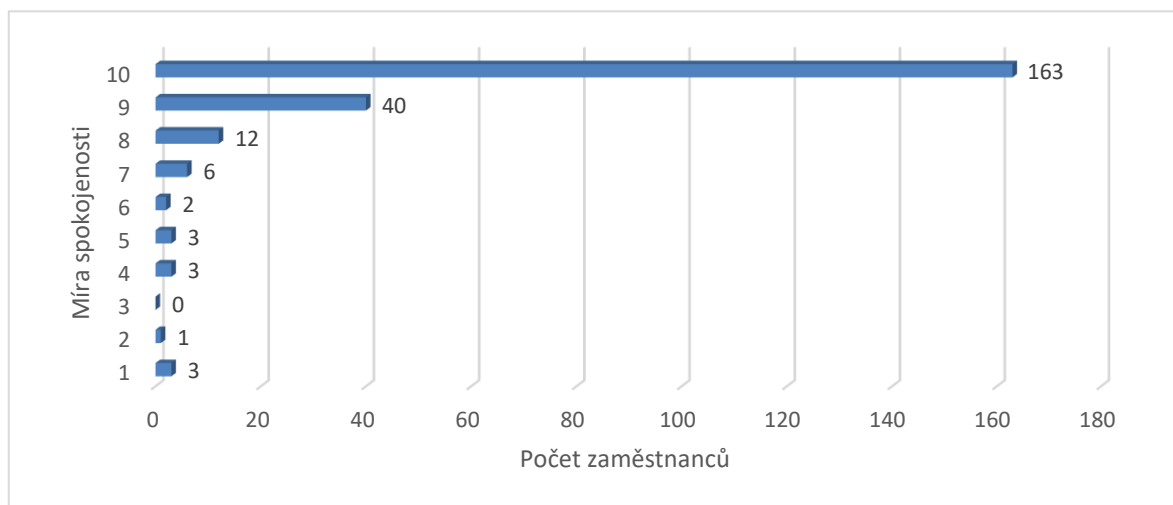
Obrázek č. 25: Na základě Vaší zkušenosti s poslední servisní návštěvou, vyjádřete na míře spokojenosti, zda byste si vybral/a znovu stejný servis pro budoucí servisní práce či opravy.



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Výsledky (obr. č. 25) jsou pro společnost výborné a z 233 dotázaných respondentů téměř 88% (205 zákazníků) odpovědělo, že dané dealerství podporují a v budoucnu ho s velkou pravděpodobností opět navštíví. Pouze 6 %, tedy 13 zákazníků, vyjádřilo nesouhlas a lze předpokládat, že dealerství nejspíš znovu nenavštíví. Pokud dojde k porovnání výsledku s předchozími otázkami, lze předpokládat spojitost s dotazem, který se týkal úspěšnosti servisu dokončit objednané práce napoprve. V této otázce odpovědělo shodně 13 zákazníků, že muselo objednat nedobrovolně další prohlídku. Dopad je tedy významný a lze konstatovat, že zákazníci jsou velmi citliví na kvalitu a úspěšnost servisu.

Obrázek č. 26: Vyjádřete na míře spokojenosti, zda byste doporučil/a tento autorizovaný servis svým přátelům, příbuzným nebo obchodním partnerům.



Zdroj: Interní dokumenty, 2019.

Zákazníci, kteří jsou ochotni doporučit servis dealera (obr. č. 26), jsou nejdůležitější složkou úspěchu servisu. Dealerovi lze doporučit, aby vytvořil věrnostní program pro skupinu nejvěrnějších zákazníků a poskytoval jim vybrané služby a produkty za mimořádné ceny. Další možností by byla odměna za přivedení nového zákazníka, a to nejen na servis, ale také ke koupi nového automobilu. Opačným problémem jsou kritici, kteří mohou vytvářet negativní PR a naopak přátele či obchodní partnery odrazují. Takové zákazníky je potřeba zaznamenat do systému jako „kritiky“ a při příštím kontaktu jim věnovat větší pozornost. Samozřejmě by bylo vhodné tyto zákazníky informovat o tom, že příště bude již vše v pořádku.

Závěr: Základem každého automobilového dealerství je správně fungující servis, který je pro dlouhodobou spolupráci se zákazníkem zásadní. Při prodeji udržuje prodejce s klientem jen krátkodobý vztah a cílem je pouze automobil zájemci předat k jeho spokojenosti. Lze konstatovat, že prodej je jen malým krůčkem v budování vztahu se zákazníkem. Až servisní technik a jeho kolegové, v rámci záručního a pozáručního servisu, jsou tím důležitým článkem, který utváří dlouhodobou spokojenost zákazníka. Z celkové spokojenosti zákazníků lze předpokládat, že kvalita práce je vyhovující. Naopak větší pozornost by měla být kladena na komunikaci.

6. Analýza procesů prodeje a servisu v CRM systému

Zákaznický orientované procesy ve firmě dealera lze rozdělit do dvou vzájemně se prolínajících oblastí a těmi jsou servis a prodej. I když v každé oblasti probíhají rozdílné procesy, jsou na sobě (servis a prodej) velmi závislé a doplňují se. Aby mohly být procesy analyzovány objektivně, je důležité zohlednit doporučení a standardy Centrály, využívaný systém řízení vztahů se zákazníky (a jejich doplňky) a výsledky dotazníků zaměřených na spokojenost zákazníků s poskytovanými službami. Pro analýzu je využit obrázek č. 6: *Doporučené postupy na Dealer Portalu*, protože lze usuzovat, že se jedná o ideálně nastavené procesy ze strany Centrály.

6.1 Prodejní procesy orientované na zákazníka

Prodej lze rozdělit na dvě základní fáze, které na sebe volně navazují a vytváří tzv. „smyčku prodeje“. Pokud jsou procesy spojené s prodejem správně nastavené a zaměstnanci jsou dostatečně motivováni k vykonávání své práce, jedná se o nekonečně opakující se smyčku, která firmě generuje zisk.

První fáze prodeje je definována jako *smyčka akvizice zákazníků*. Akvizici lze vymezit jako určitý proces získávání zákazníků, který v tomto případě zahrnuje čtyři základní kroky:

1. prodejní impuls,
2. zájem o prodej,
3. informace o prodeji,
4. prodejní proces (procesy zahrnující podpis smlouvy a objednání vozidla).

Pokud jsou správně nastavené procesy a jsou úspěšně tyto kroky provedeny, lze přistoupit k pátému přechodnému kroku, který posunuje prodejní kontakt se zákazníkem do druhé fáze. Tím krokem je tzv. **zkušenost s dodáním**, která zahrnuje především přijímací část prodeje (vysvětlení návodu a podpis konečné faktury) a představení servisního, popřípadě garančního technika.

V druhé fázi lze hovořit o *smyčce vývoje zákazníka*, která shodně jako první fáze zahrnuje čtyři primární kroky:

1. navazující činnosti prodeje,
2. poprodejní činnosti (servis a doplňkové služby),
3. doplňkový prodej,
4. opětovný prodej.

Jak je již z názvu patrné, lze konstatovat, že se jedná o kroky spojené s budováním vztahu se zákazníkem, jehož základ byl stanoven v předchozí fázi. Existuje mnoho vlivů, které mohou negativně či pozitivně ovlivnit vztah se zákazníkem, a proto je analýza nezbytná pro následné závěry a doporučení.

6.1.1 Kontaktování a první dojem zákazníka

Pro zahájení prodejního kontaktu je důležité vyvolat v zákazníkovi impuls (podnět, stimul), který bude směřovat k zájmu o koupi nového vozidla značky. Tento podnět může být vyvolán více faktory a je důležité rozlišit, zda se jedná o nového zákazníka nebo je zákazník již v databázi firmy dealera.

V případě, že se jedná o **nového zákazníka**, lze předpokládat, že mohl být podnět vyvolán dvěma způsoby:

- na doporučení jiného zákazníka firmy dealera,
- na základě marketingových aktivit Centrály nebo firmy dealera.

Pokud je podnět vyvolán na základě doporučení od jiného zákazníka firmy dealera, lze konstatovat, že jednání je vedeno „snadněji“. I přes to, že zákazník není rozhodnut, doporučení od známého či rodinného příslušníka je velkým přínosem, protože pozitivní zkušenosti s dealerstvím (byť neosobní) mohou při rozhodování hrát značnou roli.⁶ Zda zákazníci dealera doporučí vozidlo známému je závislé na osobní spokojenosti s prodejem či servisem.⁷

⁶ Na základě rozhovoru s prodejcem dealera, lze konstatovat, že lidé, kteří přišli na doporučení známého či rodinného příslušníka, skutečně téměř v 90 % koupí nový či ojetý vůz. Ve zbylých 10 % případech zákazníci odloží koupi na jiný termín nebo jim žádný model nevyhovuje. Nelze uvést případ, že by zákazník koupil vozidlo u konkurenčního dealera.

⁷ Výsledky spokojenosti jsou v tomto směru velmi dobré. Zákazníci v 88 % případů uvedli v dotazníku na úrovni prodeje i servisu, že dané dealerství doporučí svým známým a rodinným příslušníkům.

Druhým způsobem je vyvolání podnětu marketingovou aktivitou Centrály nebo firmy dealera, které vycházejí ze standardů Dealerské smlouvy.⁸ V případě, že stimul u zákazníka byl vyvolán marketingovou aktivitou, lze předpokládat, že jednání bude složitější. Zákazník předpokládá, že dealer dostojí minimálně stejným závazkům, které prezentoval v reklamních materiálech a neváhá nabídku porovnávat s konkurenčním dealerstvím.

V případě, že se jedná o **firemního zákazníka** (je součástí centrální databáze dealera), který je spokojený na tolik, že pravidelně navštěvuje servis dealera nebo opakovaně kupuje nové vozy, lze předpokládat, že komunikace bude probíhat v přátelské náladě. Zákazník již zaměstnance zná. Ve velkém množství případů může dokonce dojít k tykání mezi zaměstnanci a zákazníky. Podnět pro koupi může být vyvolán několika způsoby:

- na základě konce sedmileté záruky vozidla,
- na základě výhodné nabídky vozidla, která je zasílána prostřednictvím aplikace MyCar nebo modulu *Komunikace se zákazníky* firemním klientům dle vlastního modelu,
- na základě marketingové kampaně Centrály nebo dealera,
- uvedením nového modelu vozidla na trh.

Pokud zákazník má zájem o koupi vozidla značky dealera, důležité je, aby bylo pro zákazníka co nejjednodušší dealerství kontaktovat. To využívá pro interakci se zákazníkem řadu komunikačních kanálů, jako jsou webové stránky, telefonní komunikaci, aplikaci MyCar, e-mail, fax nebo osobní komunikaci.⁹

⁸ Na základě podpisu smlouvy se dealer zaručuje, že marketingové aktivity budou prováděny na vlastní náklady a budou využívány všechny propagační materiály, které mu Centrála poskytne. Součástí povinností je také aktivní účast na marketingových akcích Centrály, které v průběhu roku organizuje. Dealerství může samozřejmě organizovat i vlastní marketingové aktivity, ty ale nesmí poškodit Centrálu nebo značku jako takovou.

⁹ Výsledky spokojenosti jsou vynikající. NPS dosahuje hodnoty téměř 100.

Jestliže je zákazník domluvený s dealerem na schůzce (nebo schůzku neplánoval), firma dealera musí poskytnout zákazníkovi maximální pohodlí spojené s parkováním, s prostředím provozovny a doplňkovými službami. Cílem je u zákazníka vzbudit pozitivní první dojem na firmu dealera.

Firma dealera **disponuje cca. 20 parkovacími místy** na soukromém parkovišti. Parkoviště však neslouží pouze pro zájemce o nový automobil, ale jsou zde umístěna také vozidla, která přijela na servis, předváděcí vozidla a část vozidel skladových.¹⁰ Výhodou je, že parkovací místa se nachází přímo v areálu dealerství a vchod do provozovny je bezbariérový. Parkování je také upraveno ve standardech, které se dealer zavázal dodržovat. Konkrétně jsou požadavky stanoveny v oddílu č. 8, kde Centrála stanovuje, že dealer musí poskytovat dostatek parkovacích míst pro zákazníky a vjezd (výjezd) musí být označen příslušnými značkami pro zajištění bezpečnosti zákazníků. Za parkovací místo se nepovažuje běžná veřejná komunikace s výjimkou rezervovaného stání a celkový počet parkovacích míst pro zákazníky (vně i uvnitř firmy dealera) se musí rovnat dvojnásobku pracovních stání servisu. Dealer požadavky Centrály splňuje, avšak **počet parkovacích míst je stále nedostatečný!** (viz závěry a doporučení z dotazníku).

Dalším faktorem, který ovlivňuje první dojem zákazníka, je také **prostředí autosalonu**. I přes to, že interiér je částečně předepsaný ve standardech Centrály (bannery, plakáty, obrazy, televize a jiné), lze říci, že dealer velkou mírou ovlivňuje celkový dojem provozovny. Jedná se především o vlastní design, použité materiály, barevné vyvážení, květinovou výzdobu a mnoho jiného.¹¹ Cílem dealera je působit na trhu jako rodinná firma, která má zákazníka vždy na prvním místě a příjemné prostředí vnímá jako zásadní faktor. Výsledky dotazníku takovou snahu jen potvrzují.

¹⁰ Z výsledků dotazníků spokojenosti na úrovni prodeje i servisu je patrné, že zákazníci vnímají absenci parkovacích míst jako veliký problém. NPS dosahuje hodnoty pouze 38 a s výsledkem 52 % podporovatelů, 34 % pasivních zákazníků a 14 % kritiků, lze klasifikovat parkování za rizikové z hlediska loajality zákazníků.

¹¹ Dle výsledku dotazníku zákazníci prostředí provozovny vnímají velice kladně.

6.1.2 První kontakt se zákazníkem – jednání, informace o prodeji

První kontakt se zákazníkem (osobní kontakt) zastává velmi důležitou roli v procesu rozhodování zákazníka a vliv na úspěch mají i malé detaily. Pokud se prodejce nevěnuje zákazníkovi naplno již od příchodu případného zákazníka, může o takového klienta rychle přijít. Prodejci mají svá pracovní místa situována hned u vchodu do prodejny, aby se mohla zákazníkům okamžitě věnovat.¹²

Nejprve je důležité zákazníka vyslechnout a zjistit jeho požadavky na nový vůz. Dle úvodního dialogu lze definovat dva typy zákazníků, kteří prodejnu navštíví. Zákazník, který si je vědom svých požadavků (model, barva, výbava, motorizace, cena) a zákazník, který přichází například jen s vidinou rozpočtu. Prodejce musí takového zákazníka seznámit se všemi možnostmi a prokázat své znalosti z oblasti automobilového průmyslu. Jsou však určité náležitosti, které prodejce nesmí zapomenout a měly by být součástí zákaznických orientovaných procesů při prodeji:

- poskytnutí ceníku a katalogu ke zvoleným modelům,
- seznámení zákazníka s doplňkovou výbavou,
- vytvoření cenové nabídky v modulu Autosalon,
- nabídka předváděcí jízdy,
- nabídka financování či pojištění,
- předání kontaktu na prodejce a zapsání základních informací o zákazníkovi do dealerského systému.

Jedním z nejdůležitějších procesů je vytvoření **cenové nabídky** na zvolené vozidlo. Prodejce nabídku zhotoví v modulu *Autosalon* a vytvoření kalkulace zkušenému prodejci netrvá déle než 5 minut. *Autosalon* je automaticky propojen s modulem *Komunikace se zákazníky*. Propojení je důležité, protože druhý zmiňovaný modul umožňuje připomenout kontakt se zákazníkem na domluvený termín a zaznamenává postupný vývoj se zákazníkem.

¹² Doba odezvy zaměstnanců firmy na příchod zákazníka je vzorová. V 92 % zákazníci odpověděli, že se jim prodejce začal věnovat okamžitě nebo v rozsahu 1-2 minut.

Pokud je zákazník seznámen se všemi zbývajících náležitostími, ve většině případech je domluven další termín schůzky, kde jsou probrány doplňující otázky zákazníka a lze absolvovat předváděcí jízdu a vytvořit návrhy financování a pojištění. Pokud má však zákazník jasně stanovené preference, lze vše uskutečnit ještě v ten samý den.

Předváděcí jízda trvá v rozmezí od 20 do 40 minut, kdy je zákazníkovi umožněno vozidlo testovat v různých dopravních situacích (městský provoz, silnice 1. třídy, rychlostní silnice). Dealer se v Dealerské smlouvě dokonce zavazuje, že zákazníkovi bude vždy nabídnuta předváděcí jízda přímo s daným modelem či jinou přijatelnou alternativou.¹³ Vzhledem k výsledkům dotazníku a stanoveným standardům lze usuzovat, že dealer neplní na 100 % svoje závazky a měl by předváděcí jízdy nabízet všem zákazníkům bez výjimky.

6.1.3 Objednání vozidla a podpis smlouvy

Když jsou zákazníkovi podány všechny informace o prodeji, je důležité mu poskytnout dostatek času pro rozhodnutí. V tomto směru se jedná o velice subjektivní věc. Někteří zákazníci jsou nerozhodní a nechávají si na rozmyšlení týden i více, naopak jiní se rozhodují téměř okamžitě. Prodejce musí zachovat odstup od zákazníka a nevytvářet nepřiměřený tlak, ale zároveň musí mít přehled o procesu rozhodování. Jedná se skutečně o velmi křehký vztah, protože pokud se zákazník cítí pod tlakem, může být ve většině případech prodej ztracen.

Ve chvíli kdy je zákazník rozhodnut, mohou nastat dvě běžné situace. V případě, že **je vozidlo skladem**, je sepsána objednávka (OBJ) a kupní smlouva (KS). V tomto případě je vozidlo dostupné okamžitě a lze domluvit termín předání. Pokud **je poslána žádost o vozidlo** do výroby (je podepsána pouze objednávka), je možné domluvit termín předání pouze orientačně. Až když je vozidlo skladem, lze sjednat pevný termín předání.

¹³ V dotazníku jsou na předváděcí jízdu zaměřeny dvě otázky:

1. V první otázce byli respondenti dotázáni, zda byla předváděcí jízda nabídnuta. Bohužel pouze 86 % dotázaných odpovědělo kladně.
2. Druhá otázka byla cílena na spokojenost s předváděcí jízdou a zde již byl výsledek vynikající. Dokonce 93 % zákazníků vyjádřilo svoji spokojenost číslem 10.

Objednávku i kupní smlouvu zhotovuje prodejce opět v modulu *Autosalon* a přípravy takových smluv nejsou složité. V první řadě musí prodejce vybrat vozidlo dle VIN a založit kupujícímu kartu v centrální databázi zákazníků. Následně je vytisknut souhlas se zpracováním osobních údajů (GDPR), poté se automaticky zákaznická karta přidělí k danému vozidlu a prodejce může vygenerovat objednávku a kupní smlouvu dle předlohy, která je modulem samočinně připravena. Samozřejmě je důležité se se zákazníkem domluvit také na způsobu úhrady vozidla a možnosti jsou celkem tři:

- hotově,
- převodem,
- na úvěr či leasing.

Ve všech třech případech zákazník skládá zálohu v domluvené výši (většinou 10 000 Kč) a doplatky jsou hrazeny před předáním. Zálohová faktura (ZF) je vytvářena na kartě vozidla, stejně jako objednávka a kupní smlouva. Všechny tyto dokumenty (OBJ, KS, ZF) jsou zákazníkovi podrobně vysvětleny a jsou podepsány ještě v den rozhodnutí zákazníka.¹⁴

Pokud se kupující rozhodne hradit vozidlo **hotově**, doplatek kupní ceny hradí při předání vozidla nebo je předem rozdělen na více plateb. V případě, že zákazník využívá možnosti **převodu**, je na výši doplatku kupní ceny vystavena faktura, kterou musí zákazník do termínu předání uhradit. Pokud kupující vybere třetí variantu – úhradu na **úvěr či leasing**, je uhrazen pouze doplatek akontace a ostatní náležitosti jsou řešeny při předání vozidla.

6.1.4 Předání vozidla

Na základě rozhovoru s vedoucím prodeje lze konstatovat, že předání vozidla je ta nejpříjemnější část zákaznický orientovaných procesů. Než je však zahájeno samotné předání, musí být uhrazena kupní cena vozidla nebo akontace sjednaného úvěru (popřípadě leasingu), vozidlo musí být zaregistrované mezi prodaná a následně je prodejce povinen spustit jeho záruku.

¹⁴ Výsledky spokojenosti s kompletním vysvětlením dokumentů jsou skvělé. Všichni zákazníci byli maximálně spokojeni (hodnotili spokojenost číslem 9 nebo 10).

V prvé řadě jsou nejprve podepsány všechny dokumenty pro předání vozidla, která prodejce připravuje za pomoci modulu *Autosalon*.¹⁵

- finální faktura (uvedeny průběžné platby i platba konečná),
- dodací list,
- předávací protokol,
- informace o registraci do aplikace MyCar.

Všechny dokumenty jsou automaticky synchronizovány i do ostatních modulů (Autoservis, Účetnictví, Ekonomika i Komunikace se zákazníky). Součástí je také předání malého dárku (dle akcí Centrály).

Dokumenty jsou podepsané, je objasněna registrace do aplikace MyCar a nyní lze přistoupit k **vysvětlení ovládání vozidla**. Každý prodejce má stanovený vlastní postup a cílem je obeznámit klienta se vším podstatným, co bude potřebovat pro každodenní užívání vozidla. Nejvíce času bývá obvykle věnováno přístrojové desce, která tvoří nejsložitější část vozu. Pokud má zákazník zájem, lze společně s prodejcem prolistovat rovněž návod k obsluze vozidla.¹⁶

Velmi důležitou součástí předání je také seznámení zákazníka se servisním technikem, který bude následně s kupujícím v nejbližším kontaktu v rámci **poprodejní činnosti** (servisu). V případě zájmu může zákazník nahlédnout do prostorů dílen servisu.¹⁷

6.1.5 Doplnkový prodej příslušenství a opětovný prodej vozidla

Kontakt zákazníka a prodejce předáním nového vozidla nekončí. Prodejce zůstává se zákazníkem v kontaktu prostřednictvím akcí, které dealer během roku organizuje nebo z důvodu informování o mimořádných akcích na doplňkové příslušenství či o uvedení nového modelu značky. Komunikace probíhá prostřednictvím aplikace MyCar, elektronicky nebo osobně při návštěvě servisu během pravidelné údržby vozidla.

Zákazník také velice často prodejce žádá o znovu vysvětlení ovládání či o pomoc při **vyřizování škodných událostí**. Ty jsou v kompetenci garančního technika, avšak

¹⁵ Prodejce nejdříve předání zahajuje dokumenty, aby se mohl následně věnovat pouze vysvětlení vozidla a zákazník nebyl rozptýlen podepisováním. Samozřejmě pokud zákazník nesouhlasí, předávací a dodací list je podepsán až na konci předávacího procesu.

¹⁶ 95 % zákazníků je nadmíru spokojeno s procesem vysvětlení vozidla.

¹⁷ V dotazníku uvedlo 90 % dotázaných, že využijí servis dealera, kde vozidlo koupili.

zákazník má ve většině případech uložené číslo pouze na prodejce, kterého v případě nouze kontaktuje. Na základě rozhovoru s vedoucím prodeje lze říci, že prodejci jsou na tyto případy školeni, jsou schopni zákazníkovi s prvními kroky pomoci a poté ho přesměrují na garančního technika.

Opětovný prodej vozidla je pro firmu dealera velmi významnou událostí. Cílem dealerství je dosáhnout maximálního zisku, ale v případě opětovné koupě vozidla se jedná o něco více. Zákazník dává najevo svoji **loajalitu a důvěru**, za kterou očekává profesionální a osobní přístup prodejce. V případě, že zákazník již vlastní vozidlo značky (navštěvuje pravidelně servis dealera) a rozhodne se pro další koupi nového, musí prodejce vyvinout maximální úsilí o jeho udržení prostřednictvím **doplňkových služeb a výhod**:

- pomoc při prodeji ojetého vozu,
- udělení mimořádné slevy pro věrného zákazníka,
- přednostní prodej předváděcích vozidel.

Věrní zákazníci, kteří pravidelně navštěvují servis dealera a obměňují u něj svůj vozový park, jsou cíloví zákazníci dealerství. **Péče musí být na špičkové úrovni!**

6.2 Servisní procesy orientované na zákazníka

Poprodejní procesy servisu jsou z hlediska dlouhodobé spokojenosti zákazníků důležitým článkem v budování vztahu. Servis přímo navazuje na práci prodejce a přejímá zákazníka do své péče. Servis lze hodnotit pro firmu jako zásadní z pohledu dlouhodobého generování zisku, a proto jsou na něj kladeny větší nároky než na prodejní sektor. Servis dealera musí provádět opravu a poprodejní servis podle operačních standardů pro vozidla značky, které jsou průběžně vydávány a poskytovány Centrálou.

Dealerství se zavázalo v Dealerské smlouvě, že bude vždy provádět servis podle stanovených standardů, které upravují záruční reklamační procesy, poprodejní servis, údržbu a opravy vozidel. Dále se dealer zavázal, že bude vyvíjet dostatečné úsilí na to, aby zvládl všechny náležitosti poprodejního servisu a následkem toho navázal pravidelný kontakt se zákazníky za využití všech dostupných prostředků a podpůrných systémů (např. za využití aplikace MyCar nebo modulu *Komunikace se zákazníky*).

Servisní proces lze rozvrhnout do **deseti základních kroků**:

1. sjednání návštěvy,
2. přivítání zákazníka,
3. diagnostika,
4. zakázkový list,
5. cena,
6. provedení servisních prací,
7. sledování servisních prací,
8. kontrola kvality,
9. předání vozidla,
10. zpětná vazba.

Procesy musí být nastaveny takovým způsobem, aby byly úspěšně jednotlivé kroky dokončeny. Samozřejmě mohou nastat v jednotlivých krocích problémy, a proto je důležité kompletní procesy servisu analyzovat a porovnat s výsledky dotazníku. Servisní procesy jsou u autorizovaného servisu dealera striktně stanoveny ve standardech a dealer je musí dodržovat.

6.2.1 Sjednání návštěvy servisu a první dojem zákazníka

Sjednání návštěvy servisu dealera je vyvoláno různými podněty. Může to být jak ze strany dealera, tak ze strany zákazníka. Nejčastějšími důvody, proč servisní technik kontaktuje zákazníka, jsou svolávací servisní akce nebo mimořádné akce pro stálé zákazníky. *Svolávací servisní akce* je bezplatná návštěva u dealera, vyvolaná a předepsaná Centrálou, za účelem diagnostikovat a napravit nevyhovující podmínky, pokud má podezření, že existují, týkající se bezpečnosti vozidla, hluku nebo jiných vlivů. *Mimořádné akce* jsou rovněž akce připraveny Centrálou, ale servisní technik je komunikuje primárně se zákazníky, kteří pravidelně navštěvují servis a jsou významnými zákazníky firmy dealera.

Zákazník nejčastěji kontaktuje servis v případě:

- pravidelné servisní prohlídky,
- sezónního přezutí pneumatik,
- škodné události (havárie),
- drobných potíží s vozidlem.

Pro kontaktování může servisní technik i zákazník využít podpory aplikace MyCar, telefonního kontaktu, osobního kontaktu či e-mailu. Servis nezodpovídá za pravidelný servis zákazníka, avšak měl by podniknout potřebné kroky k tomu, aby zajistil, že zákazníci budou řádně pečovat o svá motorová vozidla a budou provádět jejich pravidelnou údržbu. Dealer využívá především aplikace MyCar¹⁸ (zákazníkům je doporučena) a upozornění modulu *Autoservis*, která varují servisního technika o blížícím se konci záruky z důvodu nepravidelného servisu. Není úkolem technika upozornit zákazníka na nepravidelný servis, avšak může z vlastní iniciativy tuto povinnost zákazníkovi připomenout prostřednictvím SMS.

Termín pro přijetí na pravidelný servis nebo opravu sjednává zákazník se servisním technikem, který vytváří harmonogram oprav a kontrol. Centrála v Dealerské smlouvě dealerovi doporučuje zajistit organizaci provozu servisní dílny tak, aby z kapacitních důvodů doba pro přijetí vozidla značky do opravy nepřesáhla 6 dní od data objednání opravy zákazníkem.¹⁹ To je však v realitě velmi složité, protože opravy jsou plánovány až měsíc dopředu. Harmonogram termínů servisní technik vytváří v modulu *Autoservis*, kde zaznamenává datum objednání do servisu, VIN vozidla, popis požadavků klienta, datum přistavení vozu do servisu a číslo „předběžného“ zakázkového listu.

Jestliže má zákazník domluvený termín servisu, je důležité obstarat komfort pro zákazníka při příjezdu do firmy dealera. Zajištěno by mělo být především parkování a prostory pro čekání k příjmu vozidla (čekárna).

Parkování bylo již podrobně řešeno v prodejních procesech a výsledky byly neuspokojivé. Dealer musí zásadně zvětšit prostory pro parkování nebo zlepšit organizaci jejich využívání. **Čekárna pro zákazníky** se nachází v přilehlých prostorách servisu a určena je především pro zákazníky čekající na servis a opravu.²⁰

¹⁸ Aplikace zákazníkům připomíná servis na základě data spuštění záruky vozidla.

¹⁹ Z výsledku dotazníku je patrné, že se servisní technik snaží co nejvíce vycházet vstříc požadavkům zákazníka. Pouze 18 % dotazovaných mělo naplánovaný termín na více než 10 dní dopředu. Na základě rozhovoru se servisním technikem, v 90 % chtějí zákazníci objednat na servis do poloviny následujícího týdne (cca do 7 dnů).

²⁰ Zákazníci jsou v 86 % s čekárnou velmi spokojeni. Nespokojení zákazníci (14 %) nejčastěji upozorňují na nefunkční WI-FI a nedostatek zásuvek v blízkosti čekárny.

Vybavení a umístění čekárny je Centrálou nařízeno ve standardech a **dealer je musí splňovat:**

- umístění čekárny musí být řešeno tak, aby na toto místo nedoléhal zvuk z prostoru dílny servisu,
- čekárna musí být nejméně čtyři metry od prostoru pro příjem oprav,
- čekárna musí umožnit pohodlné čekání minimálně pěti sedícím zákazníkům,
- v prostorách pro zákazníky se musí nacházet nápojový automat, tiskoviny a televizor promítající motoristickou tematiku.

Centrála v nejbližší době plánuje doplnění standardů a mezi nová nařízení má být zařazena povinnost poskytovat **vysokorychlostní bezdrátové připojení (WI-FI)** a umožnit **přístup zákazníkům k bezdrátové nabíječce** pro mobilní telefony.

Dealerství sice splňuje povinnosti stanovené Centrálou, ale mělo by také vyslyšet přání zákazníků. Pořízení nového WI-FI routeru a úprava zásuvek není nijak zásadní finanční položkou.

6.2.2 Přijetí vozidla do opravy či servisu (zakázka)

Servisní technik má povinnost při přijetí vozidla vytvořit zakázku (zakázkový list), které přiřadí „předběžný“ zakázkový list s požadavky zákazníka (vytvořen při objednání termínu). Zakázka musí být vytvořena až v momentě příchodu zákazníka a je spravována v modulu *Autoservis*. Když je vše připraveno, servisní technik odchází se zákazníkem k vozidlu, aby si zapsal aktuální stav tachometru vozidla a zaznamenal napohled viditelné škody. Následně zákazník nadiktuje technikovi vyzorované problémy s vozidlem (pokud takové zjistil) a zákazníkovi jsou sděleny potřebné úkony spojené s pravidelným servisem či opravou. Technik velmi často dokáže odhadnout příčiny problému vozidla, a proto zákazníka seznámí s možnými variantami řešení jeho vyzorovaných potíží.²¹

²¹ Z dotazníkového šetření je patrné, že zákazníci jsou nadměru spokojeni s přístupem zaměstnanců servisu. Naopak spokojenost s ochotou porozumět problémům zákazníka je nízká a vyskytuje se zde velký počet kritiků.

Pokud již zákazník nemá další požadavky či přání, je vystaven zakázkový list ve dvojitě provedení, pro zákazníka a pro servisního technika. Zakázkový list musí obsahovat veškeré závazné informace a údaje v souladu s platnými právními předpisy a standardy Centrály:

- údaje o zákazníkovi,
- údaje o vozidle (VIN, SPZ, stav tachometru atd.),
- údaje o opravě (požadavky zákazníka + povinné úkony, technologický postup),
- datum předpokládaného ukončení opravy,
- maximální předběžná cena,
- podpis servisního technika a zákazníka.

Zákazník je podrobně seznámen s každou položkou zakázkového listu. Nejvíce času je však věnováno **údajům o opravě a cenovému rozpočtu**, protože servisní technik musí vysvětlit zákazníkovi důvody technologického postupu a jeho finanční náročnost.²² Pokud klient souhlasí s navrhovaným postupem, zakázkový list je podepsán a zákazník odchází/odjíždí. Zákazníkům, kteří nemají alternativní dopravu, servisní technik nabízí odvoz (pravidelní zákazníci žádají předem). Zakázka jako taková, se však neuzavírá, k tomu technik přistupuje až před předáním vozidla.

Ve chvíli kdy je zakázkový list podepsán, mohou nastat i jiné situace. Například jestliže se zákazník domluví se servisním technikem, nebo pokud je to smluvně stvrzeno (v pojistné události), má zákazník právo na **náhradní vozidlo**. Jeho využití je poskytnuto všem zákazníkům, ale vždy záleží na dané situaci – vytížení servisu, počet již půjčených vozidel. Servis dealera musí mít k dispozici 1-3 náhradní vozidla, v závislosti na průměrný počet zakázek. Takové vozidlo musí být označeno nápisem „NÁHRADNÍ VOZIDLO“ a nesmí být starší jak 3 roky od uvedení do provozu. **Zákazník může počkat na servisní prohlídku** rovněž v prostorách firmy, kde mu je nabídnuto občerstvení.

²² Zákazníci jsou ve 30 % nespokojeni s uváděnou předběžnou cenou (15 % kritiků a 15 % pasivních zákazníků). Je důležité podniknout příslušné kroky ke zlepšení situace!

6.2.3 Oprava vozidla – realizace zakázky

Oprava (údržba) vozidla může být realizována pouze prostřednictvím vlastních zaměstnanců firmy dealera a v prostorách servisu. Oprava (údržba) je provedena v souladu s technologickými postupy, které stanovil výrobce vozidla, případně dle instrukcí a směrnic Centrály.

Centrála doporučuje dealerovi vhodnou komunikaci se zákazníkem v průběhu servisu prostřednictvím SMS:

- upozornění o přijetí vozidla na dílnu,
- upozornění na doplňkové práce,
- upozornění o vydání vozidla k předání.

Dealer rozesílá pouze **SMS o vydání vozidla k předání**, protože informaci o přijetí vozidla na dílnu nepovažuje za důležitou. Zákazníkům je sdělen datum a čas předpokládaného ukončení opravy (servisu) a SMS má zákazníkům stvrdit, že je vše platné dle domluvy. **Upozornění na doplňkové práce** servisní technik sděluje převážně prostřednictvím telefonních hovorů, aby zákazníkovi vysvětlil podrobný postup (SMS dle domluvy se zákazníkem).²³

Mechanici mají povinnost před vydáním vozidla z dílny společně se servisním technikem projít požadavky zákazníka. Pokud technik schválí opravu či servis, vozidlo je předáno do myčky (ruční mytí). Zákazník by měl přebrat vozidlo po technické i vizuální stránce v perfektním stavu. Jako doplňkovou službu dealer nabízí zákazníkům ruční mytí i mimo servisní prohlídku či opravu (za úplatou).

6.2.4 Fakturace a předání vozidla

Přípravy na předání

Ve chvíli kdy je vozidlo vydáno k předání, servisní technik zaznamená do zakázky všechny náležitosti potřebné pro následnou fakturaci. Její struktura musí být členěna na položky materiálu a práce, a to následovně:

²³ Servisní technik preferuje telefonní hovor, protože chce předcházet nedostatečnému pochopení technologického postupu prostřednictvím SMS. Technik má povinnost zákazníky kontaktovat!

- materiál,
 - jednotlivé položky vydaného materiálu s uvedením katalogového čísla, názvu a jednotkové ceny,
- práce,
 - kód pracovní operace,
 - název pracovní operace,
 - počet časových jednotek příslušejících pracovní operaci (normohodiny),
 - cenu pracovní operace,
 - jméno pracovníka.

Když má servisní technik připravené všechny podklady (součástí zakázky je i přejímka) pro zákazníka a je odeslána SMS o vydání vozidla k předání, je nutné vyčkat na příchod klienta. Technik se zákazníkem mají předem stanovený čas, kdy bude vozidlo předáno a technik musí tento termín dodržet. Pokud je však zřejmé, že termín nelze dodržet, musí technik co nejrychleji s touto skutečností zákazníka seznámit.²⁴

Fakturace a předání

Pokud zákazník nemá zdržení nebo technik není dočasně zaneprázdněn jinými povinnostmi, lze přistoupit k předání vozidla po servisu či opravě.²⁵ V první řadě je zákazník obeznámen se všemi konečnými pracovními úkony, které byly na vozidle provedeny včetně použitého materiálu, odpovědných osob a počet normohodin. Úkony, které byly domluveny telefonicky v průběhu servisu, jsou v soupisu položek barevně zvýrazněny. Pokud odhalil mechanik závadu, kterou nelze okamžitě vyřešit nebo by se mohla v budoucnu projevit, jsou dále uvedeny v soupisu tzv. **doporučené pracovní úkony**. Pro zákazníka je samozřejmě tato situace nepříjemná.²⁶

²⁴ Výsledky spokojenosti jsou znamenité. Zákazníci v 95 % uvádí, že automobil byl připraven na předem domluvený čas.

²⁵ Pokud byla na vozidle prováděna oprava, servisní technik má povinnost zákazníkovi vozidlo ukázat ještě před podpisem konečné zakázky a faktury. Prohlídka trvá cca. 5-10 minut, dle složitosti opravy.

²⁶ Pro zákazníky je tato skutečnost opravdu nepříjemná. Z 233 dotázaných celkově 13 uvedlo, že muselo objednat další termín servisu a shodně 13 respondentů se následně vyjádřilo, že servis již nenavštíví. Lze předpokládat spojitost těchto dvou otázek.

Technik ve většině případech navrhuje provést doporučené úkony co nejrychleji, a proto je termín domluven okamžitě. Jestliže zákazník souhlasí s provedenými či plánovanými úkony, je následně seznámen s **rozpočtem a konečnou cenou servisu (opravy)**. V případě, že došlo k navýšení konečné ceny servisu oproti maximální předběžné ceně, musí servis zákazníkovi podat podrobné informace (odůvodnění).²⁷

Následně je zákazník vyzván, aby slovně potvrdil, zda všechny úkony a technologické postupy byly průběžně schváleny a zda je vše takto v pořádku.²⁸ Pokud zákazník tak učiní, je konečná zakázka uzavřena a lze přejít k fakturaci zakázky. Platící má celkově **tři možnosti úhrady** servisní prohlídky (opravy):

1. v hotovosti,
2. kartou,
3. převodem.

Servisní technik na základě zvolené metody vystaví v modulu *Autoservis* fakturu (ve dvojím provedení) a předá ji zákazníkovi k podpisu. Po podpisu faktury je zákazník vyzván k úhradě částky dle zvolené metody a je mu předána kompletní dokumentace provedených úkonů a celkový rozpočet. V případě, že zákazník nemá již žádnou prosbu či požadavek, servisní technik odchází se zákazníkem k vozidlu, kde je zákazníkovi předán klíček od vozidla a zkontroluje se stav vozidla.

Činnosti po servisu

Servisnímu technikovi odjezdem zákazníka práce nekončí, protože musí dle standardů Centrály provést několik zásadních činností:

- má povinnost založit do příslušné složky konečnou zakázku, přejímku a fakturu pro případnou reklamaci zákazníka a kontrolu Centrály,
- v případě opravy na záruku, servisní technik musí neprodleně naskenovat a odeslat fakturu příslušnému oddělení Centrály,

²⁷ Zákazníci jsou dle dotazníku ve většině případech spokojeni s cenovou politikou dealera.

²⁸ Výsledek spokojenosti je pro firmu dealera přijatelný. NPS dosahuje hodnoty 80 a počet kritiků je pouze 11. Počet kritiků je opět velmi podobný počtu zákazníků, kteří museli objednat další servisní prohlídku.

- servisní technik musí do 48 hodin kontaktovat zákazníka a ujistit se, že vše proběhlo k zákaznicko spokojenosti.²⁹

Z hlediska řízení vztahů se zákazníky je komunikace se zákazníky velmi důležitá, a pokud nebude servis dealera projevovat zájem o názory a pocity svých zákazníků, lze předpokládat jejich úbytek.

²⁹ Z výsledků spokojenosti lze konstatovat, že dealer se nevěnuje dostatečně zpětné vazbě zákazníků. V tomto směru je důležité provést zásadní změny, které povedou ke zlepšení. Pouze 42 % zákazníků bylo dealerem kontaktováno.

7. Doporučení pro dealera

Oblast řízení vztahů se zákazníky je pro zákaznický orientovanou firmu velmi důležitá a dealer by ji měl věnovat velkou pozornost. Je podstatné znát důvěrně svoje zákazníky, uvědomit si jejich očekávání a následně sestavit zákaznický orientované procesy na základě jejich potřeb. Pokud dealer má dostatek znalostí o svých zákaznících, je možné provádět zákaznický orientované procesy co nejlépe a z pohledu nákladů co nejehospodárněji. Význam by měl být kladen ovšem také na využívaný systém a jeho doplňkové vybavení. Doporučení jsou výsledkem tří základních pohledů na firmu dealera:

- analýza procesů probíhajících při prodeji a servisu,
- charakteristika využívaného systému a jeho doplňkového vybavení,
- dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zákazníka s poskytovanými službami a přístupem dealera.

Doporučení pro dealera lze rozdělit do tří oblastí dle posloupnosti této práce. Nejprve jsou uvedeny doporučení týkající se **používaného systému**, následně jsou představeny doporučení pro **zlepšení zákaznický orientovaných procesů** z pohledu servisu a prodeje. Nakonec jsou uvedeny doporučení z hlediska **dodržování standardů Centrály** upravující poskytované služby zákazníkům.

Doporučení - systém

Systém, který firma dealera využívá, je Centrálou předepsaný ve standardech (vnitřních nařízeních) a dealer se zavázal na základě Dealerské smlouvy tyto standardy dodržovat. Na jednu stranu je pro dealera přínosné, že kompletní systém byl již připraven a odzkoušen Centrálou před podpisem smlouvy, ale bohužel doba velmi pokročila a za posledních 9 let v systému nedošlo k žádným změnám! Dle standardů má dealer právo podat **návrh na zkvalitnění používaného systému** a v tomto případě se to velmi nabízí. Propojenost jednotlivých oddělení systému není špatná, systém se je již za řadu let podařilo ustálit, avšak přehlednost a uspořádanost jednotlivých modulů (Autoservis, Autosalon a další) musí dostat změn.

Pokud uživatel systému pro řízení vztahů se zákazníky není velice podrobně proškolen ve využívání systému, je v některých případech doslova ztracen. Při implementaci systému je přirozeně školení velmi zásadní, ale v tomto případě nejsou některé kroky při prodeji a servisu logicky umístěné a jsou velmi nepřehledné. Například pokud prodejce vystaví finální fakturu vozidla v modulu *Autosalon*, je povinen vozidlo zaregistrovat do prodaných vozidel a zahájit tak jeho záruku. To však pro prodejce znamená další přihlašování do jiného internetového portálu, kde musí registraci provést. Propojení modulu a internetového portálu by usnadnilo práci mnoha dealerům používající tento systém. Řešením by tedy bylo umožnit prodejci **registraci provést prostřednictvím modulu *Autosalon***.

V modulu *Autoservis* také není vždy práce servisnímu technikovi zjednodušena. To se týká především přiřazení jednotlivých položek do zakázky při pracovním úkonu. Servisní technik totiž po vytvoření zakázkového listu musí každé zakázce při provedení servisu či opravy přiřadit použitý materiál, odpovědné osoby, pracovní operaci a počet pracovních jednotek. Použitý materiál se však nedá přiřadit v pracovním okně zakázky, ale technik musí požádat o přiřazení vedoucího náhradních dílů či skladníka. Pokud by technik chtěl sám díly přidat, musí ukončit otevřená okna a materiál přiřadit v okně novém. Pro ulehčení práce by bylo vhodné umožnit **přiřazení materiálu v okně zakázky**, aby servisní technik mohl jednodušeji samostatně jednat.

Přehlednost systému je rovněž velkým problémem, který dealer musí co nejrychleji řešit s vedením Centrály, protože vizuálně systém působí nepříjemně a zastarale. Navíc v rámci jednoho modulu je možné otevřít pouze dvě okna, v kterých může zaměstnanec pracovat, což je v některých situacích velmi nepříjemné.

Doporučení - procesy prodeje a servisu

Zákaznický orientované procesy lze členit do dvou oblastí, které se navzájem velmi ovlivňují, a těmi jsou servis a prodej. Pokud dealer chce úspěšně podnikat v automobilovém průmyslu, je důležité, aby jednotlivé procesy byly správně nastavené a byly prováděny svědomitě. To však není v některých případech dodrženo.

Parkování je jedno z největších trápení dealerství, které má zásadní vliv na spokojenost zákazníků a výsledky dotazníku to jen potvrzují. I přes fakt, že firma splňuje všechny standardy Centrály, lze jednoznačně konstatovat, že míst pro parkování je stále velmi

málo.³⁰ Rekonstrukce parkoviště však není vzhledem k propozicím firmy možná, a proto lze dosáhnout zvýšení počtu parkovacích míst pouze přemístěním skladových vozidel (popř. části předváděcích) na jiná hlídaná parkoviště nebo sklady. Vzhledem k tomu, že dealer má jednotlivé modely značky vystavené na salónu, ostatní skladové vozy pouze zabírají na parkovišti místo. V nejbližší době dealer také plánuje zahájit bazarový prodej, který může parkování v dealerství ještě více zkomplikovat, tudíž lze předpokládat, že se pronájmu nových prostorů pro parkování nepochybně nevyhne.

V případě, že firma provede jakékoliv úpravy či zlepšení na základě zpětné vazby, eventuálně je plánuje, měla by tyto **změny představit svým zákazníkům**. Ti budou velmi nadšený, pokud dealerství napraví nedostatky na základě jejich hodnocení, což může mít dopad na jejich rozhodování při výběru dealerství v dalších letech či měsících. Pro sdělení těchto informací firma může využít nejen svých internetových stránek, ale také vývěsních tabulí na prodejně či aplikace MyCar.

V návaznosti na předchozí doporučení lze navrhnout dealerovi, aby se více zajímal o **názory a hodnocení** svých zákazníků a kontaktoval je. U servisu bylo dokonce zjištěno, že 58 % zákazníků nebylo vůbec kontaktováno, zda byl servis proveden k jejich spokojenosti a to i přes fakt, že ve standardech Centrály je striktně předepsáno, že servisní technik musí do 48 hodin zákazníka kontaktovat. To lze hodnotit jako významnou nedbalost ze strany zaměstnanců servisu a lidí za to odpovědných. V případě, že zákazník není spokojený s poskytnutými službami a tento fakt je opodstatnitelný, dealer by se měl zákazníkovi omluvit a nabídnout mu vhodnou kompenzaci pro příští návštěvu servisu (sleva na servis, přezutí, náhradní díly). Kontaktování může probíhat prostřednictvím SMS, telefonního hovoru či emailem a lze využít i pomocné síly z řad studentů či ostatních spolupracovníků.

Na základě dotazníku bylo dále zjištěno, že zákazníci jsou ve 30 % případů nespokojeni s poskytovanou předběžnou cenou servisu. V tomto případě lze dealerovi doporučit, aby se více zajímal o práci servisního technika, který má povinnost zákazníky upozornit na doplňkové práce a následné navýšení ceny. V případě, že budou nalezeny pochybení

³⁰ Dealer místa částečně využívá pro vystavení předváděcích a skladových vozů.

na straně servisu, lze zavést pravidelné porady, kde budou vyhodnoceny nejen výsledky dotazníků, ale i práce servisního technika a ostatních zaměstnanců.

V neposlední řadě lze doporučit dealerovi, aby vytvořil **věrnostní program** pro skupinu nejvěrnějších zákazníků. Jeho cílem by bylo zákazníky zaujmout a motivovat k opakované návštěvě servisu a prodejny dealera. Program však musí být srozumitelný, jednoduchý a pro uživatele užitečný. Ideální pro zákazníka, ale i pro dealera, by byla implementace věrnostního programu do aplikace MyCar, která by mohla být podmínkou pro zapojení do programu. Systém odměn by obsahoval slevy na vybrané služby a produkty dealera (půjčení vozidla, mytí, přezutí pneumatik, náhradní díly...), poukázky na nákup automobilových doplňků a další věcné dary (autokosmetika, autodoplňky a jiné). Dealer by mohl odměňovat:

- přivedení nového zákazníka na servis,
- přivedení nového zákazníka na prodej,
- narozeniny zákazníka,
- pravidelný servis a oddanost zákazníka,
- novou registraci a další.

Doporučení – standardy

Aby mohla firma dealera podnikat, musí s Centrálou uzavřít Dealerskou smlouvu, která upravuje jejich vzájemný vztah. Dealer se ve smlouvě zavazuje k dodržování všech předepsaných standardů a postupů, ale ty bohužel nejsou z hlediska zákaznický orientovaných procesů vždy zcela plněny.

Například **předváděcí jízda** musí být dle nařízení Centrály vždy zákazníkovi nabídnuta. To však dle výsledků dotazníku není dodrženo a pouze 86 % dotázaných byla jízda poskytnuta. Dealerovi lze doporučit, aby zákazníkům předváděcí jízdy řádně nabízel, protože Centrála může v krajním případě dokonce přistoupit k sankcím za neplnění standardů. V návaznosti na věrnostní program, by mohlo být nejvěrnějším zákazníkům umožněno zapůjčení vozidla na mimořádné dva pracovní dny nebo přednostní předváděcí jízda s nově uvedeným modelem.

Na základě dotazníku bylo rovněž zjištěno, že zákazníci v některých případech upozorňují na **nefunkční WI-FI připojení a nedostatek zásuvek** v blízkosti čekárny. Dealerství sice splňuje povinnosti stanovené Centrálou, která prozatím bezdrátový internet přímo nenařizuje (jen doporučuje), ale vzhledem k pokročilé době, kdy jsou lidé na internetu velmi závislí, lze ho považovat za významný. Centrála navíc v nejbližší době plánuje doplnění standardů a mezi nové nařízení má být zařazena právě povinnost poskytovat WI-FI a umožnit **přístup zákazníkům k bezdrátové nabíječce** pro mobilní telefony. Dealer by měl na základě přání zákazníků a nových nadcházejících nařízeních naplánovat rekonstrukci čekárny.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretického vstupu k problematice řízení vztahů se zákazníky analyzovat procesy probíhající při prodeji a servisu, zhodnotit zákaznickou spokojenost a v závěru práce formulovat doporučení pro firmu. V úvodu byly nejdříve stanoveny cíle a metodika, dle předem formulovaných zásad, a následně byla práce rozvržena do celkově sedmi kapitol. První dvě kapitoly byly věnovány vytvoření teoretického základu práce na základě odborné literatury a internetových zdrojů, zbylých pět kapitol se zabývalo stěžejní praktickou částí.

V první kapitole teoretické části byl nejprve blíže charakterizován pojem CRM (Řízení vztahů se zákazníky) a byly uvedeny jeho různé definice z pohledů českých i zahraničních autorů. Dále byla pozornost věnována změně orientace společnosti, kde bylo poukázáno na zvyšující se konkurenci a význam konečného spotřebitele. Součástí této podkapitoly bylo také vymezení dodavatelsko-odběratelského vztahu a jeho dlouhodobé prosperity. V následující podkapitole byly popsány čtyři základní prvky CRM a uvedeny výhody, které plynou z úspěšné implementace CRM. Podrobně byly představeny jednotlivé prvky řízení vztahů se zákazníky (lidé, procesy, technologie, data) a byl nastíněn pohled významného zahraničního autora. Pozornost byla věnována především procesům, které byly dále rozděleny na procesy marketingu, obchodu a poskytování služeb. Poslední dvě podkapitoly se zabývaly systémem a technologií CRM a její architekturou, která byla členěna na analytickou, operativní a doplňující kooperativní část.

Ve druhé kapitole praktické části byla stručně představena vybraná firma, ostatní subjekty působící ve franchisingovém vztahu a byl definován termín franchising. Třetí kapitola se zabývala segmentací trhu, kde byly stanoveny dva základní předpoklady segmentace, a následně také nejčastěji uváděná segmentační kritéria. Na jejich základě byla vytvořena persona pro fyzickou, ale i právnickou osobu v rámci cílového segmentu firmy dealera. Čtvrtá kapitola byla již věnována využívanému systému CRM a jeho doplňkovému vybavení. V úvodu této kapitoly byla nejdříve popsána struktura systému a jeho jednotlivé položky (moduly), v druhé části bylo charakterizováno doplňkové vybavení firmy dealera (Dealer Portal, aplikace MyCar), které pomáhá zlepšovat

všechny zákaznický orientované procesy při prodeji a servisu. Nakonec jsou zmíněny také výhody pro zákazníka a dealera, které plynou z jeho využívání.

Pátá kapitola se zabývala výzkumem spokojenosti zákazníků, který byl prováděn metodou dotazníkového šetření. V první části byl formulován výzkumný problém včetně otázek, informačních potřeb, stanovení výzkumného souboru a způsobu sběru dat. Následně byla vymezena organizace výzkumu, byl objasněn význam pilotáže a časového plánu, ale také byl definován způsob analýzy dat a prezentace výsledků. V druhé části páté kapitoly již byla vyhodnocena spokojenost zákazníka za pomoci dvou separátně zpracovaných dotazníků (prodej, servis). Pro jednodušší vyjádření spokojenosti byla využita tabulka, na základě které byli respondenti rozděleni do tří primárních skupin (kritici, pasivní zákazníci, podporovatelé). Poté byl využit ukazatel Net Promoter ScoreSM, který slouží jako jednoduchý nástroj pro vyjádření míry spokojenosti. Při vyhodnocení dotazníků bylo postupováno dle posloupnosti komunikace se zákazníkem a cílem bylo vyhodnotit celkovou spokojenost klienta a přístup dealera.

Předposlední, šestá kapitola byla nejvýznamnější částí diplomové práce. Ta se věnovala kompletní analýze zákaznický orientovaných procesů v oblasti servisu a prodeje s ohledem na doporučení a standardy Centrály, využívaný systém a výsledky výzkumu spokojenosti. Analýza byla koncipována na základě doporučených postupů uváděných na Dealer Portalu, které sestavila Centrála. Nejprve se práce zaměřila na prodejní procesy, které byly rozděleny do dvou etap a celkově osmi primárních kroků. Rozbor prodeje byl následně sepsán do pěti podkapitol od kontaktování a prvního dojmu zákazníka, přes počáteční kontakt, objednání vozidla a jeho následné předání. Nakonec byly analyzovány procesy spojené s prodejem doplňkového příslušenství a opětovným prodejem vozidla. V druhé části se pozornost zaměřila na servisní procesy, které byly rozvrženy do deseti základních kroků. Jednotlivé kroky byly zkoumány v rámci čtyř podkapitol od sjednání návštěvy servisu a přijetí vozidla, přes opravu vozidla, následnou fakturaci a předání vozidla. Tato kapitola byla společně s výzkumem spokojenosti nejdůležitějším východiskem pro konečná doporučení.

V poslední části práce byla na základě předchozích kapitol vytvořena doporučení pro firmu. Ta byla rozvržena do tří oblastí z pohledu zákaznický orientovaných procesů, stanovených standardů a používaného systému. Nejdříve byly doporučeny návrhy na zkvalitnění systému, týkající se především jeho přehlednosti a zjednodušení při používání během každodenních servisních a prodejních činností. Nejdůležitější změny byly však doporučeny v oblasti procesů. Byla navržena reorganizace parkování, dvě změny v oblasti komunikace se zákazníky, a nakonec byl navržen věrnostní program pro nejoddanější zákazníky. Na závěr kapitoly byla mimo jiné dealerovi doporučena rekonstrukce čekárny a byl upozorněn na nedostatečné plnění stanovených standardů.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Tištěné zdroje

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. *Retail management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. ISBN 80-7082-339-9.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress. ISBN 978-80-7408-022-7.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

KUMAR, V. *Customer relationship management*. New York: Springer, 2012. ISBN 978-3-642-20109-7.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a KOL. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

PEELEN, Ed. *Customer relationship management*. New York: FT Prentice Hall, c2005. ISBN 0-273-68177-x.

ŘEZNÍČKOVÁ, M.: *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. 2.vyd., Praha: C. H. Beck, 2004. 205s. ISBN 80-7179-894-0.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-x.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

Crmportal.cz. CRM Portál: CRM a Knowledge Management. [online]. 2018a [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/crm-a-knowledge-management>

Crmportal.cz. CRM Portál: Potřebujeme CRM? [online]. 2018b [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/potrebujeme-crm>

Checkmarket.com. VAN DESSEL, Gert. Check Market: Net Promoter Score (NPS) – use, application and pitfalls. [online]. CheckMarket, 2019, July 2011 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.checkmarket.com/blog/net-promoter-score/>

Idnes.cz. DVOŘÁK, František. Idnes: Test servisů: laik je vydán napospas. [online]. Mafra, c1999-2019, 24. Června 2017 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/auto/autoservis/servis-test-fabia-skoda-autoservis.A170619_003838_autoservis_fdv

Managementmania.com. Řízení vztahů se zákazníky. [online]. 2016 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>

Netquest.cz. Netquest: Net Promoter Score. [online]. Netquest.cz, 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.netquest.cz/dotaznik-pruzkum-zakazniku/net-promoter-score>

Podnikani.selskydum.eu. Zákaznický orientované podnikání: Prvky CRM. [online]. 2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <http://podnikani.selskydum.eu/prvky-crm.html>

Systemonline.cz. DOSTÁLOVÁ, Dana. System Online: Co je a není CRM. [online]. CCB spol, c2001-2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/crm/co-je-a-neni-crm.htm>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty firmy dealera, 2019.

Seznam obrázků

Obrázky

Obrázek č. 1: Jednotlivé fáze vztahu	10
Obrázek č. 2: Změna firemní orientace	11
Obrázek č. 3: Vztahová pyramida.....	12
Obrázek č. 4: Obchodní cyklus.....	16
Obrázek č. 5: Architektura systému CRM.....	20
Obrázek č. 6: Doporučené postupy na Dealer Portalu.....	31
Obrázek č. 7: Stupnice spokojenosti.....	37
Obrázek č. 8: Jak bylo pro Vás snadné dealerství kontaktovat (elektronicky, telefonem)?	39
Obrázek č. 9: Jak jste byl/a spokojen/a s možností zaparkovat u dealera?.....	39
Obrázek č. 10: Jak dlouho trvalo, než se Vám pracovníci dealera začali věnovat?	41
Obrázek č. 11: Byl/a jste spokojen/a s odpověďmi prodejce na Vaše dotazy týkající se vozu?.....	42
Obrázek č. 12: Jak jste byl/a spokojen/a se zkušební jízdou?	43
Obrázek č. 13: Nabídl Vám prodejce příslušenství pro vámi vybraný model?	43
Obrázek č. 14: Jak jste byl/a spokojen/a s celkovým procesem předání vašeho vozidla?	44
Obrázek č. 15: Jak jste byl/a spokojen/a s prodejem od prvního kontaktu až po předání vozidla?.....	45
Obrázek č. 16: Vyjádřete na míře spokojenosti, zda byste doporučil/a dealerství rodinným příslušníkům či přátelům.	46
Obrázek č. 17: Vyjádřete na míře spokojenosti, zda budete využívat servisu dealerství, kde jste vozidlo koupil/a.	47
Obrázek č. 18: Jaký nejbližší termín Vám servis nabídl pro přistavení vozu do servisu?	48

Obrázek č. 19: Jak jste byl/a spokojen/a s možností zaparkování při příjezdu na servis?	49
Obrázek č. 20: Jak jste byl/a spokojen/a s prostředím a vzhledem čekárny pro zákazníky?	50
Obrázek č. 21: Jak jste byl/a spokojen/a s ochotou zaměstnanců servisu porozumět vašemu problému?	51
Obrázek č. 22: Jak jste byl/a spokojen/a s cenou servisu za poskytované služby?	53
Obrázek č. 23: Kontaktoval Vás zpětně servis, aby se ujistil, že při servisní prohlídce či opravě proběhlo vše k Vaší spokojenosti? (telefonicky, emailem)	54
Obrázek č. 24: Jak jste byl/a celkově spokojen/a s poslední servisní prohlídkou?	55
Obrázek č. 25: Na základě Vaší zkušenosti s poslední servisní návštěvou, vyjádřete na míře spokojenosti, zda byste si vybral/a znovu stejný servis pro budoucí servisní práce či opravy.	56
Obrázek č. 26: Vyjádřete na míře spokojenosti, zda byste doporučil/a tento autorizovaný servis svým přátelům, příbuzným nebo obchodním partnerům.....	57

Seznam použitých zkratk

CRM	Customer Realtionship management
CSS	Customer Service and Support
ČR	Česká republika
DMS	Dealer Management Systém
EMA	Enterprise Marketing Automation
ERP	Enterprise Ressource Planning
GDPR	General Data Protection Regulation
IS/ICT	Informační systém
KS	Kupní smlouva
NPS	Net Promoter Score SM
OBJ	Objednávka
PR	Public Relation
SCM	Supply Chain Manahement
SFA	Sales Force Automation
VIN	Vehicle Identification Number
WI-FI	Vysokorychlostní bezdrátové internetové připojení
ZF	Zálohová faktura

Abstrakt

MATULKA, David. *Zákaznický orientované procesy ve vybrané firmě*. Plzeň, 2019. 88 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: CRM, procesy, zákazník, dealer, servis, prodej, výzkum, spokojenost

Diplomová práce je zaměřena na zákaznický orientované procesy ve vybrané firmě. Cílem je analyzovat procesy ve firmě a zdokumentovat jejich zákaznickou orientaci, zhodnotit zákaznickou spokojenost s těmito procesy a posoudit přínos procesů a činností prodejce. Práce se skládá z teoretické části, která se věnuje objasnění problematiky řízení vztahů se zákazníky, a z části praktické. Na úvod praktické části je stručně představena vybraná firma a jsou definováni její cíloví zákazníci. Následně se práce zaměřuje na využívaný systém CRM, jeho doplňkové vybavení a pomocí metody dotazníkového šetření je realizován výzkum spokojenosti zákazníků. Nakonec je provedena analýza procesů v oblasti servisu a prodeje. V závěru práce jsou firmě navržena doporučení pro zlepšení zákaznický orientovaných procesů.

Abstract

MATULKA, David. *Customer-oriented processes in the selected business*. Pilsen, 2019. 88 p. Master Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: CRM, processes, customer, dealer, service, sale, research, satisfaction

The diploma thesis is focused on customer-oriented processes in a selected company. The aim is to analyze the processes in the company and document their customer orientation, evaluate customer satisfaction with these processes, and assess the benefits of the processes and activities of the seller. The thesis consists of theoretical part, which is dedicated to clarifying the issues of customer relationship management, and practical part. At the beginning of the practical part, the selected company is briefly introduced and its target customers are defined. Subsequently, the thesis focuses on the used CRM system, its complementary equipment and a customer satisfaction survey is carried out using the questionnaire survey method. Finally, the process of servicing and sales is analyzed. In the conclusion of the thesis, the company is recommended suggestions for improvement of customer-oriented processes.