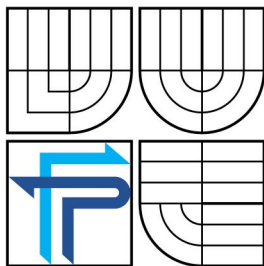


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

MĚŘENÍ ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY

MEASURING CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. DAVID KURTIN

VEDOUCÍ PRÁCE

DOC. ING. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSC., MBA

SUPERVISOR

BRNO 2007



Zadání – list vložen



LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: David Kurtin

Bytem: Jožky Jabůrkové 4, Brno, 624 00

Narozen/a (datum a místo): 4. 4. 1972 v Brně

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00 Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D., ředitelka Ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
 - diplomová práce
 - bakalářská práce
 - jiná práce, jejíž druh je specifikován jako
- (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Měření zákaznické spokojenosti a loajality
Vedoucí/ školitel VŠKP: Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA
Ústav: Managementu
Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v * :

- tištěné formě – počet exemplářů 1
- elektronické formě – počet exemplářů 1

* hodící se zaškrtněte



2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor



Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou faktorů, které mají vliv na oblast spokojenosti zákazníků společnosti RM Servis, autorizovaného prodejce vozů Peugeot. Cílem práce bylo sestavit prakticky použitelný systém měření spokojenosti zákazníků, loajality a hodnoty pro zákazníka, který by umožňoval monitorování zákaznické spokojenosti a pomáhal k cílenému zlepšování v této oblasti. Práce obsahuje rovněž formulaci návrhů na zlepšení a vyčíslení přínosů z jejich realizace.

Klíčová slova

Hodnota pro zákazníka, index spokojenosti zákazníka, loajalita zákazníka, spokojenost zákazníka

Abstract

This Master's thesis deals with the analysis of the factors influencing the customer satisfaction of RM Servis, authorised Peugeot car dealer. The aim was to set up useful method of measuring customer satisfaction, loyalty, and customer value. This would enable the company to follow the current situation, and to focus on improvements. I have also included the suggestions on how to improve the overall customer satisfaction, and a calculation of an impact of the implementation on the profitability.

Key words

Customer value, customer satisfaction index, customer loyalty, customer satisfaction



Bibliografická citace:

KURTIN, D. *Měření zákaznické spokojenosti a loajality*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 83 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.



Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 25. května 2007

.....



Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA za odborné vedení, cenné rady a připomínky a pánům Ing. Herwigu Schwarzovi a Ing. Eriku Schwarzovi, jednateli, resp. řediteli společnosti RM Servis – autorizovaný prodejce vozů Peugeot, za poskytnutí prostoru a potřebných informací důležitých pro praktické zpracování mnou zvoleného tématu diplomové práce.



OBSAH

Úvod	11
Spokojenost, loajalita a hodnota pro zákazníka – teoret. přístupy	13
1.1 Hodnota pro zákazníka	13
1.1.1 Analýza a měření hodnoty pro zákazníka	15
1.1.2 Metody zjišťování funkcí – logický strom funkcí	16
1.1.3 Zjištění hodnoty významu funkcí	18
1.1.4 Kvantifikace míry hodnoty pro zákazníka	19
1.2 Spokojenost zákazníka	20
1.2.1 Určení znaků zákaznické spokojenosti	21
1.2.2 Metody výpočtu indexu spokojenosti	23
1.3 Udržení zákazníka a loajalita	25
1.3.1 Přístup k měření loajality zákazníků	27
1.3.2 Způsoby měření loajality	27
1.4 Marketingový výzkum	29
1.4.1 Techniky marketingového výzkumu	30
1.4.2 Dotazníková šetření	31
1.4.3 Vyhodnocení dat	32
2 Analýza situace – autorizovaný prodejce vozů PEUGEOT	33
2.1 Oblast prodeje nových vozů	34
2.1.1 Prodej NV v číslech	35
2.1.2 Organizační struktura	35
2.2 Oblast servisu	36
2.2.1 Výsledky servisu	37
2.2.2 Organizační struktura	38
2.3 SWOT analýza	39
3 Návrhy měření	41
3.1 Měření spokojenosti zákazníka	42
3.1.1 Definování znaků kvality a jejich váhy	43



3.1.2 Výpočet I_{NV}	45
3.1.3 Interpretace výsledků měření I_{NV}	47
3.1.4 Měření spokojenosti – oblast servisu	48
3.1.5 Definování znaků kvality a jejich váhy	49
3.1.6 Výpočet I_{AS}	50
3.1.7 Interpretace výsledků měření I_{AS}	51
3.1.8 Výpočet a interpretace celk. indexu spokojenosti	51
3.2 Měření loajality	52
3.2.1 Definování souhrnných otázek a jejich váhy	53
3.2.2 Výpočet odhadu budoucího chování zákazníků	53
3.2.3 Indikátor nově získaných zákazníků	54
3.2.4 Interpretace měření v oblasti loajality zákazníků	55
3.3 Analýza hodnoty pro zákazníka	56
3.3.1 Prvky hodnoty pro zákazníka	56
3.3.2 Určení závažnosti prvků jakosti a ceny	58
3.3.3 Kvantifikace míry hodnoty pro zákazníka	58
3.3.4 Výsledky a interpretace	59
4 Přínosy ze zlepšení	60
4.1 Hodnota pro zákazníka	61
4.2 Spokojenost zákazníků	62
4.2.1 Identifikace činností ke zlepšení	62
4.2.2 Opatření ke zlepšení	65
4.3 Loajalita zákazníků – přínosy ze zlepšení	70
Závěr	74
Seznam použitých zdrojů	76
Seznam použitých zkratk	79
Seznam obrázků	80
Seznam tabulek	81
Seznam příloh	82
Přílohy	83



Úvod

Světové trhy zažívají v posledních desetiletích řadu dramatických změn. Zvyšuje se dostupnost zdrojů / i technologických /, snižují se přepravní a výrobní náklady. Globalizace světové ekonomiky umožňuje další nárůst výrobních kapacit (8). Konkurence se mimořádně zostřuje a jednotliví výrobci a značky doslova zápasí o klienty. Automobilový trh, který prošel obrovskými změnami zejména v 80. resp. 90. letech, během období, ve kterém docházelo ke slučování jednotlivých značek, není v tomto ohledu výjimkou. Téměř dvě třetiny celosvětového trhu s automobily jsou nyní v rukou pěti největších automobilek a tento podíl má dále růst (13). Celkově je v současné době trh tvořen 12-ti nezávislými významnými automobilkami. Přesto se ukazuje, že cesta úspor z rozsahu a snaha o založení konkurenční výhody pouze na nižší ceně není optimální strategií. Naopak, úspěšnější jsou / jak v nárůstech prodeje tak i ve finančních výsledcích / v posledních letech spíše menší výrobci / patří mezi ně i konsorcium PSA – Peugeot, Citroen /, kteří díky pochopení potřeb svých zákazníků, inovacím a marketingové strategii, dokáží produkovat zboží s vysokou hodnotou pro svého zákazníka a tím získat konkurenční výhodu spočívající ve spokojenosti zákazníka.

Sebevětší snaha, či inovativnost za strany výrobce však nemůže plně zajistit spokojenost koncových zákazníků. Výrobky se dostávají k zákazníkům různými distribučními kanály, přes dovozce v daných zemích a sítě autorizovaných prodejců. Právě jejich chování k zákazníkům, schopnost nabídnout kvalitní a spolehlivé doprovodné a servisní služby k výrobku, snaha vyjít vstříc zákaznickým očekáváním, může v rozhodující míře ovlivnit výslednou spokojenost zákazníka.

Cíl práce

Proto jsem si v této práci vytkl za cíl analyzovat ty faktory, které ovlivňují zákaznickou spokojenost a další oblasti, které jsou se spokojeností zákazníka bezprostředně spjaty – tedy hodnotu pro zákazníka a zákaznickou loajalitu. Vzhledem k tomu, že vývoj ve jmenovaných oblastech je exaktně měřitelný, obsahuje úvodní část práce shrnutí teoretických přístupů, které jsou vhodné právě k měření a analýze výše uvedených



oblastí a to v rozsahu a na úrovni činností odpovídajících požadavkům konkrétního podniku. V mém případě se jedná o největšího autorizovaného prodejce vozů zn. Peugeot na Moravě – firmy RM Servis v Brně, ul. Vídeňská.

Bližšímu představení firmy, analýze vývoje a popisu současného stavu, stejně tak jako analýze možných budoucích příležitostí i hrozeb, kterým bude firma v budoucnu nucena čelit, je věnována kapitola č. 2.

Konkrétní provedení měření, výpočty indexů spokojenosti a dalších výsledkových ukazatelů, které umožní managementu firmy průběžně sledovat vývoj v těchto oblastech je obsažen v kapitole č. 3.

Sledování a měření úspěšnosti firmy v zákaznické oblasti musí být hnacím motorem kontinuálního a cíleného zlepšování. Analýza získaných výsledků rovněž umožní managementu identifikovat ty oblasti činnosti, ve kterých firma zaostává za očekávanými svými zákazníky.

Důležitou částí práce je kapitola č. 4, která obsahuje návrhy změn doporučených k dosažení zlepšení v problémových oblastech, a rovněž finanční odhady možných přínosů z těchto zlepšení.

Při psaní práce jsem kladl důraz zejména na praktickou použitelnost a vypovídací schopnost jednotlivých měření.



1 Spokojenost, loajalita a hodnota pro zákazníka – teoretické přístupy

Termín spokojenosti zákazníka začal nabývat zvláštní důležitosti během 80. a 90. let 20. století v závislosti na neustále se zvyšující konkurenci v nabídce výrobků a služeb. Popis příčin viz. úvod. Inteligentnější výrobci a prodejci si začínají uvědomovat, že budou schopni přežít na trhu popř. se rozvíjet, pouze, pokud se jim podaří nejen získávat nové zákazníky, ale zároveň vylézt ze stávajících zákazníků veškerý možný zisk např. z doplňkových služeb, servisu, budoucích prodejů atd. Zákazník se stává středobodem zájmu firmy. Zákaznické perspektivy jsou nedílnou součástí strategických manažerských systémů např. BSC, EFQM aj. a výsledky měření spokojenosti zákazníků a analýzy hodnoty pro zákazníka patří mezi základní měřítka zákaznických výstupů. Podrobněji k vzájemné návaznosti základních měřítek v zákaznické perspektivě viz. Obr. č. 4 v kap. 1.3. Firmy se snaží budovat vztahy se svými zákazníky a to nad rámec daný běžnou obchodní transakcí. Každé jednání se zákazníkem je pak chápáno jako součást budování tohoto vzájemného vztahu a od všech zaměstnanců bez výjimky se vyžaduje akceptování této filosofie (9). Z marketingového hlediska se za hlavní hybné síly v utváření vztahu zákazník – prodejce považují tři klíčové oblasti:

- hodnota pro zákazníka
- spokojenost zákazníka
- udržení zákazníka / loajalita

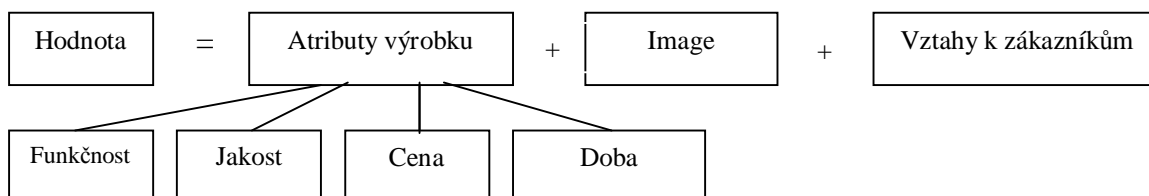
1.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka se dá charakterizovat jako kvalita, či jakost výrobku vnímaná zákazníkem, a to na základě jeho subjektivní představy o jakosti, či kvalitě, a porízená za přiměřenou cenu (6). Hodnota pro zákazníka je tedy postavena na dvou základních prvcích: kvalitě a ceně. Podle (12) může být těž vyjádřena poměrem :

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{Uspokojení potřeb}}{\text{Použité zdroje}}$$

Jedná se tedy o vztah mezi uspokojením potřeb a prostředky použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Zároveň je potřeba zdůraznit, že do této hodnoty se promítají též očekávání a přání zákazníka, které mohou mít těžko postižitelnou, až iracionální povahu viz následující obrázek:

Obr. č. 1 Hodnotová výhoda zákazníka



Pramen: (5, s. 70)

Čím vyšší hodnotové výhody pro zákazníka bude výrobce dosahovat, tím úspěšnější bude v porovnání s konkurenty. Zvyšování hodnotové výhody zákazníka bude mít samozřejmě též vliv na rostoucí zákaznickou spokojenost s nákupem.

Hodnotová výhoda zákazníka resp. vnímání této hodnoty se liší u jednotlivých zákazníků v závislosti na preferencích, či osobních zkušenostech, nicméně, jak ukazuje Obr. č.1, bude založena na následujících atributech:

Atributy výrobku – např. atraktivita designu, funkčnost, spolehlivost, doba nutná k objednání výrobku, cena.

Image a pověst výrobce – soubor racionálně těžko postižitelných faktorů vtahujících se k tomu, jakým způsobem zákazník vnímá daného výrobce, či výrobek. Řada výrobců se samozřejmě snaží toto povědomí svých zákazníků ovlivňovat cílenou reklamou. Například značka Peugeot se zaměřuje na zdůraznění atraktivních designů svých vozů, v oblasti technologií potom na dieselové agregáty, které jsou úsporné a díky filtrům pevných částic FAP též šetrné k životnímu prostředí. Úspěchy slaví též v rallyových soutěžích – WRC.

Vztahy k zákazníkům – tato oblast je považována za zvláště důležitou. Jsou v ní zahrnuty klíčové atributy dojmů z nákupu / emoční spokojenost zákazníka / a též například charakteristiky dostupnosti zboží snadnost parkování aj. Řada výrobců se



proto snaží definovat dimenze dojmu z nákupu. Ty jsou potom ve formě firemních standardů přenášeny na prodejní místa. U značky Peugeot se například jedná o celý soubor standardů – vizuálně jednotným řešením interiérů a exteriérů prodejen počínaje, přes chování obslužného personálu vůči zákazníkům, jeho vzhledu / oblečení, jmenovky /, stanovením počtů a skladby vystavených vozů atd. vše detailně popsáno ve standardech značky Peugeot (15).

1.1.1 Analýza a měření hodnoty pro zákazníka

Jak je řečeno v úvodu kapitoly 1.1, hodnota pro zákazníka se dá charakterizovat jako kvalita vnímaná zákazníkem na základě jeho subjektivních představ. Vlček hovoří o míře kvality jako o poměrovém ukazateli vyjadřujícím úroveň splnění potřeby zákazníka. Dále k měření velikosti tohoto ukazatele podotýká: „..... je to vlastně matematicky provedená transformace hodnoty určitého parametru jako technického vyjádření v objektivizovanou hodnotu subjektivního vnímání míry saturace zákazníka“ (12, s. 154). Je nezbytné pro jednotlivé parametry výrobku či služby stanovit tzv. etalon optima zákaznickovy potřeby, tedy optimální hodnoty parametrů při kterých jsou funkce výrobku, či služby plněny optimálně, tedy tak jak si představuje zákazník. Dle autora (12) bývají v praxi etalony většinou určovány následujícími způsoby:

- jako explicitně vyjádřený požadavek zákazníka
- jako výsledek šetření na vzorku zákazníků v rámci marketingového výzkumu
- jako nutná úroveň jakosti například daná normou
- všeobecně přijatou představou o určité úrovni výrobku, služby, která je přijímána většinou zákazníků.

Autor (12) dále uvádí, že etalon optima zákaznickovy potřeby je v hodnotovém managementu jedinou správnou srovnávací bází, která dává odpověď na otázku, jaká je hodna a míra uspokojení, kterou získává právě „náš“ zákazník. Za zavádějící je považováno použití jiné z metod bazických variant např. srovnání s nejlepším výrobkem, službou, či firmou v oboru. Není totiž jasné, nakolik zákazník skutečně vyžaduje všechny špičkové parametry, které mohou obsahovat některé konkurenční výrobky. Zákazník je může považovat za nadbytečné, či zbytečně luxusní. Zjišťování



hodnoty pro zákazníka musí být primárně postaveno na zjištění míry plnění jím požadovaného užitku. Jen takto kvantifikované hodnoty přinesou managementu informaci o vlastní výkonnosti firmy v porovnání s výkonem konkurence na daném trhu a to v závislosti na vnímání externích zákazníků.

Z výše uvedeného rovněž vyplývá, že k zjištění hodnoty pro zákazníka je dále nutné provést:

- funkční analýzu výrobku, služby
- stanovit metodu pro zjištění hodnoty významu každé funkce
- kvantifikovat tuto hodnotu. Jinak zjistit stupeň jejího plnění, ve srovnání se stanoveným etalonem optima a upravit jej o zjištěnou hodnotu významu funkce.

1.1.2 Metody zjišťování funkcí – logický strom funkcí

Podle (12) je definování funkcí prakticky začátkem analytické fáze celého hodnotového procesu. Množina funkcí představuje soubor charakteristik vyjadřujících užitek objektu / výrobku, či služby /. Definováním funkcí se zabývají převážně týmy odborníků a specialistů, někdy též doplněné o externisty, kteří se snaží vžít do pocitů a odhadnout potřeby zákazníků a z tohoto hlediska provádět analýzu a formulování funkcí. V literatuře (12) jsou uváděny tyto nejrozšířenější metody zjišťování funkcí:

- metoda odborné rozpravy – jde o metodu nejčastěji používanou. Jde v podstatě o odborně řízenou diskusi v rámci určitého týmu odborníků. Za pomoci analýzy, abstrakce, dedukčních a indukčních postupů a s ohledem na detaily potřeb zákazníků, je postupně vytvářen seznam funkcí. Bezpodmínečnou nutností je především dokonalé poznání objektu analýzy / výrobku, služby / a dále rozsahu a charakteru potřeby, která by měla být analyzovaným výrobkem uspokojována.

Vzhledem k tomu, že nebudou použity v této práci, další metody zmíním pouze okrajově:

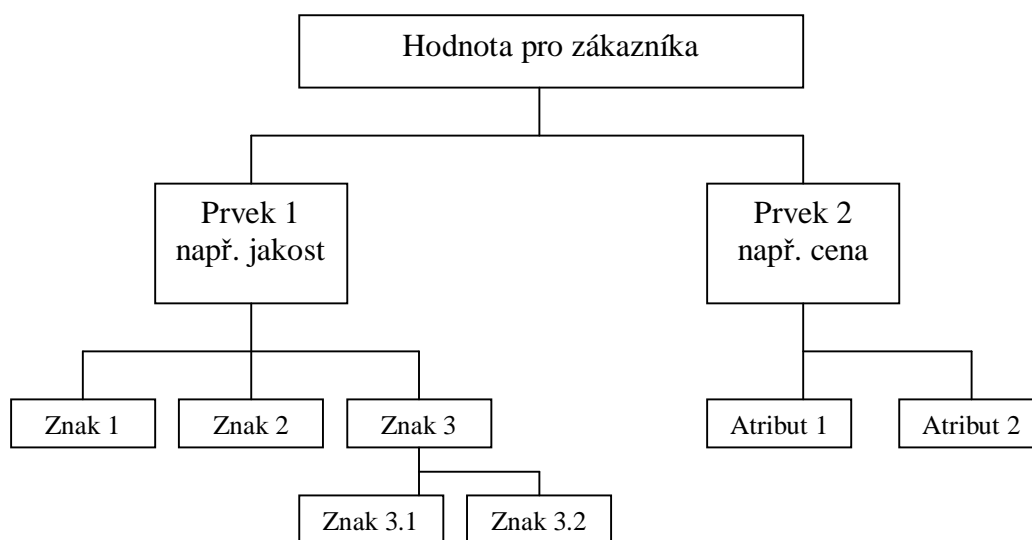
- metoda černé skříňky – je založena na analýze rozdílu mezi vstupem chápaným jako stav před použitím objektu a výstupem, tedy stavem v okamžiku využívání, nebo po užití objektu. V praxi se používá např. v oblasti výrobních linek apod.

Vstupy na straně jedné a nový respektive modifikovaný výrobek na straně druhé.

- metoda logického řetězce funkcí (FAST) – metoda je založena na postupném odhalování celého řetězce příčinně propojených funkcí, které charakterizují strukturu analyzovaného objektu.

V praxi se velmi osvědčila modelově grafická metoda která se nazývá „logický strom funkcí“. Tato metoda umožňuje přehledně graficky prezentovat logické skupiny funkcí a též hierarchické vazby mezi nimi. Základní struktura stromu hodnoty pro zákazníka je zachycena na následujícím obrázku:

Obr. č. 2 **Strom hodnoty pro zákazníka**



Pramen: (6, s. 105)

Charakteristiky vycházejí z funkční analýzy. Na nejvyšší úrovni dekompozice jsou dva nejdůležitější prvky: tedy jakost a cena. Ty jsou dále členěny na další znaky a atributy.

Znak – konkrétní vlastnost výrobku nebo služby, podmiňující schopnost uspokojovat určitou potřebu zákazníka.

Atribut ceny – je taková charakteristika, která přímo ovlivňuje zákaznicko vnímání ekonomické výhodnosti nákupu.



1.1.3 Zjištění hodnoty významu funkcí

Jedná se o stanovení váhy, respektive významu, jaký jednotlivým funkcím a jejich parametrům přisuzují jednotliví zákazníci. Podle (12) jsou hodnoty významu funkcí kvantifikační účelnosti, která spolu s kvalitou vytváří samotnou podstatu užítku pro zákazníka. V teorii hodnotového managementu existuje řada matematických postupů k propočtu hodnot funkcí a jejich parametrů. Použitelnost jednotlivých metod, či postupů je samozřejmě rovněž závislá na způsobu, jakým byl proveden marketingový průzkum a jaká data / v jaké formě / mají být zpracována. V praxi nejčastěji využívanou a pro účely této práce velmi vhodnou metodou je tzv. metoda odchylkové stupnice. Odborná literatura (12) shrnuje princip a výhody této metody v následujících bodech :

1. Celková hodnota významu všech funkcí se normuje k hodnotě 1. Musí tedy

$$\text{platit: } V = \sum_{i=1}^n v_i = 1$$

V celková hodnota významu všech funkcí v šetřeném souboru

$i = 1., 2., 3., \dots$ až n-tá funkce

2. Jako úvodní předpoklad platí, že všechny funkce v souboru jsou stejně významné, tedy:

$$\bar{v}_i = \frac{V}{n}$$

V celková hodnota významu všech funkcí v šetřeném souboru

n počet funkcí v souboru

\bar{v}_i průměrná hodnota významu jedné funkce

3. Na základě marketingové šetření, či analýzy je všem funkcím přiřazen reálný koeficient jejich významu (k_i). Funkce se seřadí podle velikosti zjištěného koeficientu (k_i) a určí se střední hodnota koeficientu, tedy medián.
4. V závislosti na velikosti hodnoty koeficientu významu jednotlivých funkcí (k_i) se přerozdělí jednotky významu (j_v) podle:



$$1j_v = \frac{1}{\sum_{i=1}^n k_i}$$

$1j_v$ hodnota jedné jednotky významu

$\sum_{i=1}^n k_i$ součet nenormovaných hodnot významu všech funkcí v souboru

Normovaná hodnota významu funkce (v_i) se následně vypočítá podle vztahu:

$$v_i = \frac{1}{\sum_{i=1}^n k_i} * k_i$$

Výhodou této metody je, že při marketingovém zjišťování je možné pracovat s nenormovanými hodnotami významu libovolného počtu funkcí, které jsou následně převáděny na normované hodnoty významu, pro které rovněž musí platit:

$$\sum_{i=1}^n v_i = 1$$

1.1.4 Kvantifikace míry hodnoty pro zákazníka

Dle autora (12) představuje kvantifikace míry hodnoty pro zákazníka / tzv. Klasifikační bodovací metoda / obecně vyjádření míry kvality, tedy toho, jak analyzovaný objekt plní danou funkci ve srovnání se stanoveným etalonem optima zákaznickovy potřeby, při současném zohlednění hodnot významu jednotlivých funkcí. Výsledný stupeň plnění všech funkcí souboru (n) jinak též míry hodnoty pro zákazníka, lze zapsat takto:

$$F_j = \sum_{i=1}^n b_{ij} * v_i$$

b_{ij} bodové hodnocení míry kvality jednotlivých funkcí

v_i normovaná hodnota významu funkce

Pro zvýšení praktické vypovídací schopnosti těchto výpočtů, je v odborné literatuře (6) dále doporučováno rozdělení hodnocení sledovaných funkcí výrobku / služby na dvě kategorie:

- U_q – ukazatel jakosti vnímané trhem, jinak výsledný stupeň plnění všech funkcí souboru souvisejících s výrobními charakteristikami



- U_c – ukazatel míry cenové konkurenční schopnosti, jinak stupeň plnění všech funkcí souboru souvisejících s cenovými charakteristikami

V případě, že u těchto dále stanovíme váhy ukazatelů např. že by zákazníci prvek jakosti ocenili vahou 60 % a prvek ceny vahou 40 %, pak výsledná míra hodnoty pro zákazníka bude stanovena podle vzorce:

$$MHPZ = U_q * 0,6 + U_c * 0,4$$

V praxi se k analýze hodnoty pro zákazníka, respektive k přehledné prezentaci této analýzy, používá grafických metod, jako jsou např. mapa hodnoty pro zákazníka, či porovnávací graf hodnoty pro zákazníka. Tyto grafické nástroje jsou použity v praktické části této práce.

1.2 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je klíčovým faktorem jak pro udržení zákazníků stávajících, tak pro získávání zákazníků nových. Zákazník poměruje uskutečněnou transakci a kvalitu zakoupeného výrobku vzhledem ke svému očekávání, na základě představy, kterou si o produktu utvořil. Tato představa může být ovlivněna např. jeho pozitivními, či negativními zkušenostmi z minulých let, referencemi okolí, reklamou atd. Spokojenost zákazníka je dána: „... *souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou trhu*“ (6, s. 57). Zákazníci, jejichž očekávání byla při transakci splněna, budou spokojeni, zákazníci jejichž očekávání byla překonána, mohou být velmi spokojeni, popř. potěšeni. Znamená to, že stejně jako existuje rozdíl v očekávání jednotlivých zákazníků, existuje též rozdíl v míře jejich upokojení. Autoři např. (5) kladou důraz na fakt, že pouze určité základní uspokojení zákazníka není dostatečné pro dosažení vysokého stupně loajality a zvýšení ziskovosti. Výsledky měření spokojenosti zákazníka tedy musí být postaveny především na takových hodnotách, které vyjadřují nákupní zkušenost plně, respektive *mimořádně* uspokojující. V literatuře (4) je koncipován tzv. model nadšení zákazníka. V rámci tohoto modelu jsou požadavky zákazníka rozděleny na 2 základní kategorie:

1. požadavky na výkon – jejich splnění je zákazníky očekáváno víceméně samozřejmě. Nesplnění je chápáno jako vážný problém.



2. požadavky na nadšení – významně ovlivňují zákaznickou spokojenost. Firma by měla zcela programově podporovat rozvoj prvků a činností které jej zahrnují.

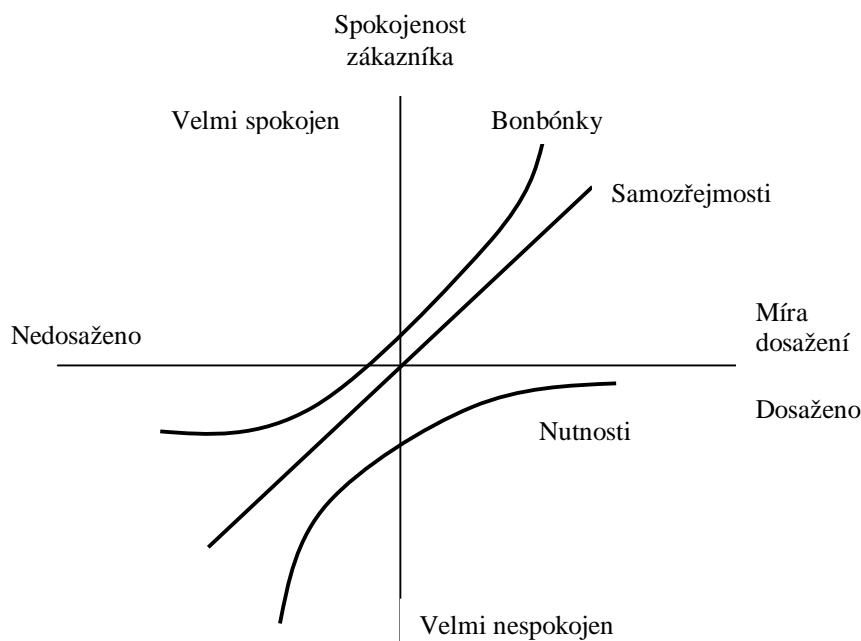
Samotné měření zákaznické spokojenosti přináší firmě dvojitý významný efekt:

- poskytnutí zpětné vazby – bez poskytnutí zpětné vazby nemá v konkurenčním prostředí firma šanci na přežití. Pro tuto zpětnou vazbu je důležité právě to, že reflektuje zákaznická očekávání. Např. vzroste-li v regionu konkurence, znalý zákazníka posune svá očekávání výše a bude tato očekávání vztahovat i na činnost jiné firmy. Pokles spokojenosti zákazníků pak okamžitě naznačí, že firma začíná zaostávat za konkurencí.
- je motorem pro procesy vedoucí k neustálému zlepšování činnosti firmy. Procesem je možno chápat jakékoliv firemní snažení, které přetváří vstupy pocházející od dodavatelů na výstupy směřující k zákazníkům. Firma je schopna určit optimální výsledek procesu a zároveň tzv. majitele procesu, tedy osobu-zaměstnance zodpovědného za fungování procesu. U procesu se zároveň předpokládá jeho opakování a rovněž hodnocení jeho účinnosti ve stanovených časových intervalech.

1.2.1 Určení znaků zákaznické spokojenosti

Stěžejním krokem pro správné měření zákaznické spokojenosti je rozpoznání a určení znaků zákaznické spokojenosti (6). Jedná se o to, že firma není schopna zjišťovat spokojenost zákazníků, pokud přesně neví, co je vlastně požadavkem zákazníka, jaké jsou jeho potřeby a očekávání. Znak zákaznické spokojenosti vyplývá z požadavků zákazníka a firmě srozumitelným způsobem naznačuje, co z její činnosti má, a v jak velké míře, vliv na spokojenost zákazníka. Následující obrázek naznačuje, jak je možné znaky zákaznické spokojenosti klasifikovat z hlediska jejich důležitosti na spokojenost zákazníka:

Obr. č. 3 Kanův model spokojenosti zákazníka



Pramen: (6, s. 63)

Pro jakýkoliv výrobek, nebo službu jsou vymezeny následující skupiny požadavků ovlivňujících spokojenost zákazníka:

Bonbónky – malá skupina požadavků. Pokud je zákazník neobdrží, neovlivní to jeho reálnou spokojenost, nicméně pokud je takový obchodníkem nabídnut, výrazně ovlivní zákaznickou spokojenost – důraz na moment překvapení, zažití předem neočekávaného. Např. předání drobného osobního dárku novopečenému majiteli vozu.

Samozřejmosti – tato skupina zahrnuje nejvíce požadavků. Souvisí se schopností prodejce splnit zákaznicko očekávání, například tím, že auto bude dle objednávky, připravené v dohodnutém termínu a sjednané platební podmínky budou dodrženy atd.

Nutnosti – opět relativně menší množství požadavků. Tyto požadavky musí být bezpodmínečně plněny - jejich nesplnění, či nedodržení vede k nespokojenosti zákazníka. Např. funkčnost vozu při předání apod.

Vzhledem k důležitosti správného určení znaků zákaznické spokojenosti a určení jejich váhy – důležitosti pro výslednou spokojenost zákazníka, je nutné správně zvolit některou z metod. V literatuře se objevuje tento výčet použitelných metod (6) :



- 1) Metoda rozvoje znaků jakosti – znaky jakosti jsou definovány přímo zaměstnanci firmy a to tak, že se zaměstnanci snaží vžít do role kupujícího, a za pomoci moderátora, který diskusi řídí, odhadnout, jaké vlastnosti jejich výrobku, či služby se stanou znakem zákaznické spokojenosti. Tato metoda je poměrně nenáročná na provedení, rychlá. Není ovšem tak objektivní, jako metody založené na naslouchání hlasu zákazníka a to právě z toho důvodu, že je sestavena lidmi zevnitř firmy, jejichž představy o zákaznických očekáváních se mohou lišit od očekávání skutečných zákazníků.
- 2) Metody „ naslouchání hlasu zákazníka“ – tato metoda je založena na kontaktech se skutečnými zákazníky vedených např. formou přímého interview, rozhovory se skupinou zákazníků, dotazníkovým šetřením, nebo zaznamenáním kritických událostí – vzpomínek zákazníků vážících se k určitému produktu.

Je nesporné, že metody založené na naslouchání hlasu zákazníka budou přesnější, nicméně také pracnější. Např. pro metodu kritických událostí je potřeba vytvořit seznam až 400 kritických událostí. K tomu je zapotřebí skupina až 40 - ti zákazníků . Každý z nich pak označí určitý limitovaný počet jak pozitivních, tak i negativních kritických událostí spojených s hodnoceným výrobkem, či službou.

1.2.2 Metody výpočtu indexu spokojenosti

Výpočet indexu spokojenosti zákazníka je ve světě nejrozšířenější formou kvantifikace míry spokojenosti zákazníků. Pro potřeby této práce jsem použil nepatrně modifikovanou metodu autorů (6), (7). Uvedená metoda umožňuje nejenom kvantifikovat míru spokojenosti, ale i další statistické vyhodnocování vypočítaných indexů. Například v závislosti na čase – určení trendu, popř. sledováním vývoje dílčích indexů – resp. měř spokojenosti v určitých oblastech. Jednotlivé indexy se počítají jako vážené průměry: hodnocení dosažené u určitého znaku spokojenosti násobené jeho vahou.



Index spokojenosti v oblasti nových vozů :

$$I_{NV} = \sum_{j=1}^M w_{jv} \cdot V_j \quad \text{a musí platit:} \quad \sum_{j=1}^M w_{jv} = 1000$$

M – celkový počet znaků spokojenosti zákazníka v rámci nákupu nového vozu

w_{jv} – váha j-tého znaku spokojenosti zákazníka s nákupem vozu

V_j – hodnocení míry spokojenosti s j-tým znakem na výběru zákazníků

Obdobně je možno sestavit index spokojenosti v oblasti poprodejního servisu / after sales /:

$$I_{AS} = \sum_{j=1}^N w_{jv} \cdot V_j \quad \text{a musí platit:} \quad \sum_{j=1}^N w_{jv} = 1000$$

N – celkový počet znaků spokojenosti zákazníka v rámci poprodejního servisu

w_{jv} – váha j-tého znaku spokojenosti zákazníka s poprodejním servisem

V_j – hodnocení míry spokojenosti s j-tým znakem na výběru zákazníků

Pro použití této metody je nutno splnit několik základních předpokladů:

- data, sloužící pro výpočet indexů musí být zpracována ve vhodně zvolené Likertově škále viz. kap. 2.5.1.
- jsme schopni stanovit váhu jednotlivých znaků spokojenosti na daném indexu spokojenosti
- jsme schopni rozlišit znaky spokojenosti. Tj. znaky spokojenosti pro oblast prodeje jsou sledovány odděleně od znaků spokojenosti spojených s poprodejním servisem

Jsou – li tyto podmínky splněny, je dle autorů (7) technicky možné konstruovat celkový index spokojenosti jako součet dílčích indexů spokojenosti např. spokojenost s nákupem nového vozu a spokojenost s fungováním poprodejního servisu a současně zohlednit podíl znaků spokojenosti jednotlivých činností na celkové spokojenosti zákazníka, za použití následujícího vztahu:



$$I_{TOT} = \frac{I_{AS} + k * I_{NV}}{k + 1} \quad \text{kde:}$$

I_{TOT} - je celkový index spokojenosti zákazníka

I_{AS} – je index spokojenosti zákazníka s poprodejním servisem/ after sales

I_{NV} – je index spokojenosti zákazníka dosažený v oblasti prodeje nových vozů

k – je konstanta vyjadřující vztah mezi závažností indexů I_{AS} a I_{NV} , resp. vlivu, který mají na celkovou spokojenost zákazníka

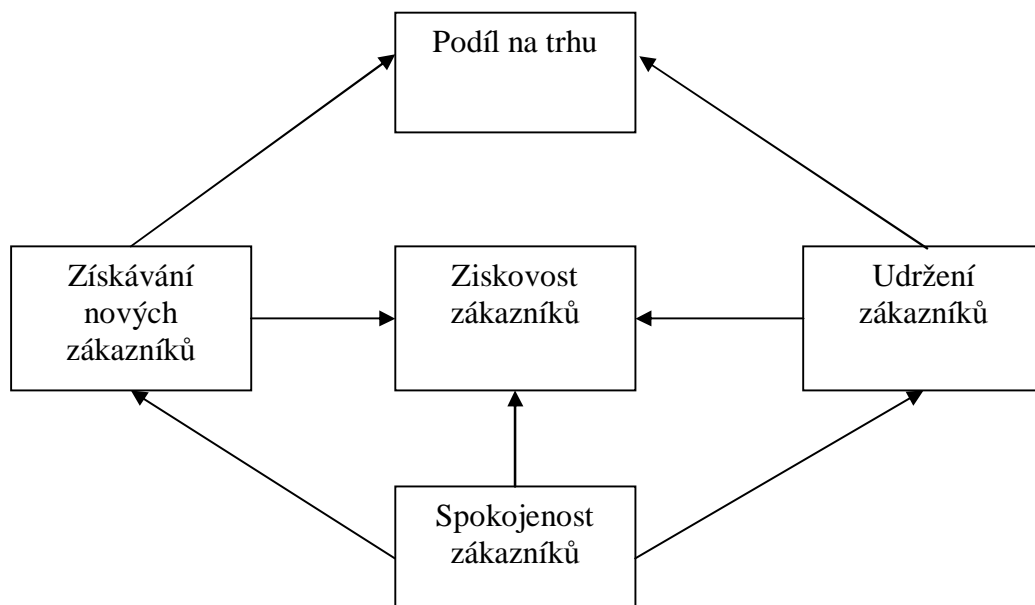
1.3 Udržení zákazníka a loajalita

Systematická snaha o udržování vysoké míry spokojenosti zákazníků by měla být jednou ze záruk získání věrných, loajálních zákazníků. Cílem firmy musí být situace, kdy zákazník na základě předchozí zkušenosti s firmou necítí potřebu přejít na jinou značku, resp. věří, že by to pro něj nebylo přínosné. Studie prokázaly (9), že v mnoha obchodních situacích je dražší získávat nové zákazníky, než udržovat stávající. Loajalita a schopnost udržení zákazníka se tudíž musí projevit ve vyšší ziskovosti firmy a to z několika důvodů:

- loajální zákazníci nakupují větší množství výrobků, resp. projevují se opakovanými objednávkami
- jsou méně citliví na cenu a nevěnují tolik pozornosti nabídce konkurenčních značek
- ve svém okolí šíří pozitivní informace o firmě

Spokojenost zákazníků ovlivňuje udržení zákazníků a zároveň napomáhá zvyšování počtu nových zákazníků – to ovlivňuje jak růst podílu na trhu tak i ziskovost zákazníků tj. čistý zisk, který zákazník přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Obr. č. 4 Zákaznická perspektiva – základní měřítko



Pramen: (5, s. 65)

Někteří autoři (10) však poukazují na problematické zjednodušování vztahů mezi spokojeností zákazníka, loajalitou a ziskovostí na úroveň: spokojený zákazník = loajální zákazník = ziskovost. Výzkum prokázal, že pouhá spokojenost zákazníka pro dosažení vysokého stupně jeho loajality nestačí. Titíž autoři uvádějí, že v určitých oborech může být z celkového počtu zákazníků přecházejících k jiným společnostem až 75 % zákazníků, kteří byli u původního dodavatele „spokojeni“, nebo dokonce „ velmi spokojeni“. Problémem vztahu spokojenosti a loajality je především to, že není brán do úvahy vývoj trhu a konkurenční nabídky / čím je konkurence ostřejší, tím hůře mohou fungovat modely zákaznické spokojenosti / a také prostý fakt, že někteří zákazníci mění značky pouze kvůli potřebě změny a touze po experimentování. I přes tyto výhrady zůstávají platné hlavní faktory loajality zákazníků v konkurenčním prostředí (6):

- potěšení / více než spokojenost zákazníka / viz. kapitola 1.2
- naprostá spokojenost zákazníka opět viz. kapitola 1.2
- pozice dodavatele na trhu – je zřejmé, že jeho změna bude o to těžší, čím více se bude blížit monopolní pozici.
- míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka.
- setrvačnost a pohodlnost zákazníka.



První dva výše uvedené faktory jsou považovány za nejdůležitější. Na budování loajality zákazníků se podílí více než z 50 %. Znamená to, že podnik může počítat s opakovanými prodeji pouze tehdy, vnímají-li zákazníci svou nákupní zkušenost jako plně = naprostá spokojenost, až mimořádně = potěšení, uspokojující. Tento fakt se musí nutně promítnout i do způsobu, jakým firma přistupuje k měření spokojenosti svých zákazníků – např. ve zvoleném způsobu škálování viz. podkapitola 1.4.2.

1.3.1 Přístup k měření loajality zákazníků

V předcházející kapitole bylo konstatováno, že spokojenost zákazníka a zákaznická loajalita se nemusí rovnat a ve své podstatě jde o dvě ne zcela závislé kategorie. Proto i přístup k měření loajality zákazníka musí být jiný, než přístup k měření zákaznické spokojenosti. Rovněž je třeba zdůraznit, že praktické měření loajality zákazníků, jako chování, které se projevuje opakovanými nákupy a pozitivními referencemi do okolí (6), je značně složité. V oblasti nových vozů jde o to, že doba užívání produktu je podstatně delší než jeden rok a rovněž delší, než záruční doba, po kterou zákazník pravidelně navštěvuje servis v rámci programu pravidelných kontrol. Firma časem ztrácí přehled nad velkou částí svých bývalých zákazníků. Marketingová agentura J.D. Power, která na svých stránkách pravidelně od roku 2003 uveřejňuje rozsáhlé studie týkající se výsledků v oblasti tzv. setrvání zákazníků u značek automobilů prodávaných na trhu v USA, používá ke svým studiím vzorku téměř 178 000 zákazníků kupujících v daném roce nový vůz (18).

1.3.2 Způsoby měření loajality

Je tedy patrné, že přesné měření loajality, či procenta udržení zákazníků, může být v určitých oblastech značně komplikované, nicméně podle odborné literatury (6) by se firmy přesto měly snažit měřit, nebo alespoň dlouhodobě monitorovat loajalitu svých zákazníků.

Jako realizovatelné v praxi jsou doporučovány následující způsoby:

1. **měření budoucích záměrů zákazníků.** Toto měření částečně navazuje na měření v oblasti zákaznické spokojenosti. Součástí otázek souhrnného typu,



na které klienti odpovídají v rámci vyhodnocení spokojenosti s nákupem, mohou být i některé otázky směřující právě k budoucím záměrům zákazníka a to například v oblasti doporučení svým známým, opakovaného nákupu, předpokládané době dalšího nákupu atd. Možnost dalšího vyhodnocení je samozřejmě závislá na použití vhodného škálování. Například při použití pětistupňové Likertovy škály může mít tabulka hodnocení zákaznické loajality následující tvar:

Obr. č. 5 **Hodnocení stupně loajality zákazníků**

Typ otázky Stupeň loajality	Pokud budete v budoucnu nakupovat	Doporučil byste náš produkt partnerům a známým	Domníváte se, že objem vašich nákupů bude v budoucnu	Odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů
<i>Velmi loajální zákazník</i>	Vybere si náš produkt bez váhání	Zcela určitě	Významně stoupat	Větší než 80 %
<i>Mírně loajální zákazník</i>	Pravděpodobně si náš produkt koupí	Pravděpodobně	Mírně stoupat	60 – 80 %
<i>Indiferentní zákazník</i>	Bude zvažovat opětovný nákup našeho produktu	Neví	Bude stabilní	40 – 60 %
<i>Velmi nejistý zákazník</i>	Bude váhat a asi si náš produkt již nevybere	Pravděpodobně ne	Bude mírně klesat	20 – 40 %
<i>Ztracený zákazník</i>	Určitě si náš produkt již nekoupí	Zcela určitě ne	Bude významně klesat	Menší než 20 %

Pramen: (6, s. 101)

Domnívám se, že například v oblasti loajality ke značce automobilu, je potřeba výše uvedené pravděpodobnosti opakovaných nákupů korigovat ještě o zákaznické zkušenosti s poprodejním servisem a kvalitou samotného vozu. Výzkumy v této oblasti ukazují (18), že přes 23 % všech kupujících se rozhodne ke změně značky právě kvůli problémům se servisem, respektive opakovanými závadami na vozidle. Tento přístup k měření loajality, který bude zahrnovat korekci výsledků u souhrnných otázek o problémy vzniklé v rámci poprodejního servisu, uplatním dále v praktické části věnované měření.

2. měření prostřednictvím získaných, respektive ztracených zákazníků.

Tento typ měření je v praktické části této práce využit jako doplňující



informace k odhadované pravděpodobnosti opakovaných nákupů. Jako vhodný ukazatel je zvolen poměr nově získaných zákazníků k celkovému počtu zákazníků firmy za určité časové období – zde 1 rok.

3. **měření efektivní loajality.** Tato měření jsou postavena na vyčíslení efektů věrnosti zákazníků za pomoci ekonomických ukazatelů. Autoři zabývající se touto problematikou (6) však poukazují na to, že provádění takovýchto měření v praxi je značně obtížné, protože ekonomické ukazatele bývají rovněž ovlivněny celou řadou jiných tržních faktorů. Proto jsou k tomuto účelu využívány tzv. nepřímé ukazatele efektivnosti loajality, jako je například ukazatel objemu obchodů na jednoho zákazníka počítaný vztahem:

$$U_{oz} = \frac{O_o}{Z}$$

kde:

U_{oz} ukazatel obchodu na zákazníka

O_o objem obchodů ve sledovaném období např. v Kč.

Z celkový počet zákazníků

S rostoucí zákaznickou loajalitou by mělo rovněž docházet ke zvyšování hodnoty tohoto ukazatele – souvisí s menší cenovou citlivostí u loajálních zákazníků.

1.4 Marketingový výzkum

Je zřejmé, že kvantifikace dat teoreticky popsaná v této kapitole není možná bez dat samotných, tedy bez správně a opakovaně prováděného marketingového výzkumu poskytujícího zpětnou vazbu o zákaznického mínění.

Dle autorů zabývajících se touto problematikou (1) je ke správnému provedení a interpretaci marketingového výzkumu v zákaznické oblasti nutno předem zodpovědět dvě klíčové otázky:

1. Kdo je naším zákazníkem ? Např. budeme sledovat pouze skutečné zákazníky - ty, kteří náš výrobek, či službu využívají, nebo i ty, kteří pouze projevíli zájem a po návštěvě prodejny nákup neuskutečnili.



2. Co vlastně budeme chápat pod pojmem „spokojenost našeho zákazníka“. Je zřejmé, že na výsledek má vliv celá řada faktorů, z nichž některé může autorizovaný prodejce značky v praxi ovlivnit stěží, nebo jen nepatrně. Například technické parametry jím distribuovaných vozidel. Při stanovení důležitosti jednotlivých faktorů je nutno zvažovat i toto hledisko.

1.4.1 Techniky marketingového výzkumu

Techniky marketingového výzkumu slouží ke sběru primárních dat vypovídajících o názorech, postojích a motivech určité, předem stanovené, skupiny lidí.

V literatuře (1) jsou popsány tři základní techniky:

- dotazování – nejrozšířenější, uskutečňuje se pomocí dotazníků, popř. záznamových archů a to formou přímého dotazování např. přímým rozhovorem / i telefonickým / se zákazníkem, nebo formou písemného kontaktu zprostředkovaného pomocí dotazníků, nebo anket. Vzhledem k důležitosti správného sestavení a vyhodnocení dotazníků je tomuto tématu detailněji věnována následující část práce tj. podkapitola 1.4.2.

/Vzhledem k tomu, že zbylé dvě techniky nejsou v této práci využity, popíši pouze heslovitě /

- pozorování – probíhá bez aktivní účasti pozorovaného. Nezávislý pozorovatel systematicky sleduje a registruje reakce a způsoby chování pozorovaného. V chování pozorovaných se zřejmě projevuje určitá stálost, ze které lze odvodit tzv. nejfrekventovanější chování.
- experiment – slouží k zachycení reakcí na novou situaci / uměle vytvořenou / a k vysvětlení chování, které je reakcí na tuto situaci.

V současné době se v oblasti marketingového výzkumu nutného k zjišťování zákaznické, či zaměstnanecké spokojenosti a loajality a jiných zákaznických šetření, prosazují společnosti, které vytvářejí on line databáze pro jednotlivé firmy. Přístupy k těmto databázím jsou samozřejmě zpoplatněny, nicméně výhody pro jednotlivé firmy jsou značné. Především rychlost v přístupu k již utříděným informacím – výsledkům vyhodnocených dotazníků. Pro firmy zároveň odpadá nutnost organizovat svůj vlastní



marketingový výzkum, což je činnost značně nákladná a zdlouhavá. Tyto služby v ČR nabízí a provozují například společnosti Easyresearch, nebo GfK.

1.4.2 Dotazníková šetření

Dotazník je primárním nástrojem pro sběr údajů určených pro kvantitativní výzkum, tedy výzkum, při kterém lze získané údaje analyzovat např. za pomoci statistických metod (9). Je zřejmé, že pokud mají mít shromažďované údaje vypovídací hodnotu, musí se dotazníkové šetření řídit určitými pravidly:

- objektivita
- jednoznačnost
- snadná vyplnitelnost
- celkově nenáročné

Dotazníky by měly obsahovat též informaci potřebnou k zařazení dat získaných z dotazníku do určité kategorie – např. datum pořízení vozu, popř. typ vozidla.

V praxi se může osvědčit i určitá motivace respondenta, např. poukázka na malý dárek, zařazení do slosování, poté, co je dotazník zodpovězen. To může napomoci ke zvýšení návratnosti dotazníku, která se dle zkušeností odborníků (1) pohybuje v průměru mezi 5 – 20 procenty.

Při sestavování dotazníku je velmi důležitý správný výběr otázek. Otázky by měly umožnit analýzu pocitů zákazníků, především vzhledem k jejich zkušenosti a k předem definovaným znakům zákaznické spokojenosti (6) Kromě již zmíněných pravidel dotazníkového šetření / objektivita, jednoznačnost apod. / je potřeba vzít dále do úvahy, že formulace otázek musí umožnit jejich následnou kvantifikaci – tedy určení míry spokojenosti zákazníka s daným znakem kvality. Právě se zamýšleným způsobem kvantifikace souvisí výběr vhodného formátu dotazníků.

Jako použitelné v praxi se jeví především dva formáty (6):

- formát dvoustavového hodnocení – jednoduchá verze dotazníku. Dotazovaný může při hodnocení volit ze dvou protichůdných variant : ano x ne, souhlasím x nesouhlasím. Výsledkem je dvoustavové hodnocení spokojenosti zákazníka obsahující buďto pozitivní, nebo negativní reakce zákazníka. Čím více

negativních reakcí je obsaženo, tím nižší musí být výsledná míra zákaznické spokojenosti.

- Likertův formát – je vhodnější, protože umožňuje vícečetné (škálové) hodnocení. Škála je na jedné straně ohraničena jednoznačně pozitivním názorem zákazníka, na straně druhé jednoznačně negativním. Neutrálnější názory se nacházejí uvnitř těchto hranic. Dotazovaný má možnost pomocí širší škály variant odpovědí lépe vyjádřit svoji zkušenost, tazatel dostává přesnější odpovědi.

Tab. 1. Příklady různých způsobů škálování

Silně nespokojen	Mírně nespokojen	Nevím	Mírně spokojen	Silně spokojen
-2	-1	0	1	2
1	2	3	4	5
1	2	5	3	4

Pramen: (1, s. 39)

Výše uvedená tabulka naznačuje, jakým způsobem je možné upravit škálování, aby výsledná kvantifikace co nejlépe odpovídala účelu, pro který je sestavována.

Například pro měření spokojenosti zákazníka ve velmi konkurenčním prostředí / prodej osobních automobilů /, zvolím variantu, při které se do indexu spokojenosti budou načítat pouze hodnoty silně spokojených zákazníků a v poloviční míře hodnoty spokojených zákazníků, naopak hodnoty u nespokojených zákazníků se budou odečítat a snižovat hodnotu indexu. Takto počítaný index resp. jeho nárůsty, či poklesy pak budou mít vazbu na možný nárůst resp. pokles loajality zákazníků, tedy chuť zákazníka znovu využít služeb prodejce.

1.4.3 Vyhodnocení dat

Při definování přístupu k vyhodnocování dat získaných marketingovým výzkumem poukazují autoři (6) na fakt, že tato data je nutno zpracovat / kvantifikovat / a interpretovat se znalostí vhodných statistických nástrojů. Na zřeteli je potřeba mít zejména tyto skutečnosti:



- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost
- rozhodující je poznání ve vývoji trendů. Případné posuvy / zlepšování, či zhoršování / v jednotlivých sledovaných oblastech je nutno sledovat v určitém čas. intervalu řádu měsíců, či let.
- svou podstatou / limitovaná návratnost dotazníků / patří zkoumání v oblasti zákaznické spokojenosti mezi tzv. neúplná statistická šetření tj. není možno při nich prozkoumat celý základní soubor / všechny zákazníky /, ale pouze soubory výběrové, u kterých je nutné provést jejich zobecnění na celý základní soubor pomocí metod statistické generalizace jako jsou statistické odhady, popř. testování základních hypotéz.

2 Analýza situace – autorizovaný prodejce vozů PEUGEOT

Firma RM Servis s.r.o. je autorizovaným prodejcem vozů značky Peugeot - smluvně oprávněným k prodeji nových vozů, značkových náhradních dílů a k provozování značkového servisu. RM Servis je, spolu se svými dvěma subdealery / menší prodejní místa, která nejsou přímo napojena na dovozce – společnost Peugeot Česká republika, ale na velké autorizované prodejce / v Lednici a v Třebíči, největším odběratelem nových vozů na Moravě a druhým největším v České republice celkově, s prodejem téměř 450 nových vozů v r. 2006. Fa RM Servis vznikla jako dceřinná společnost firmy REMET s.r.o., která v r. 1992 privatizovala státní podnik Silnice a v jeho areálu na ulici Vídeňská 127, Brno, vybuodovala servis a prodejnu vozů. Vzhledem k poměrně velké rozsáhlosti areálu včetně servisního zázemí, se RM Servis zpočátku věnoval prodeji a servisu velkých vozů – tahačů značek Liaz a Scania. Při tom vyjednával s různými dovozci ohledně možností prodeje a servisu značkových osobních vozů. Již na konci roku 1994 podepsal jednatel společnosti ing. Herwig Schwarz dealerskou smlouvu s oficiálním importérem vozů Peugeot v ČR - firmou Federal Cars Liberec. V prvním roce činnosti tj. v r. 1995 prodala firma RM Servis prvních 104 vozů svým zákazníkům. Akcelerace aktivit spojených se značkou Peugeot začala být patrná od roku 1997, kdy byl tehdejší dovozce nahrazen přímo zástupci značky – společností Peugeot ČR s.r.o. Významné změny v oblastech fungování firmy, marketingové strategie, rozvoje sítě,



distribuce vozů atd. přinesly výrazné posílení pozice značky na české trhu, kde Peugeot začal zaujímat čelní postavení mezi jednotlivými značkami. Celoevropský úspěch modelů Peugeot 206 a 307 se samozřejmě projevil i v České republice rostoucí oblibou značky. RM Servis již v roce 2001 prodává téměř 500 nových vozů a servis přijme na 4000 zákazníků. Proto se firma rozhodla ukončit aktivity v oblasti tahačů a přebudovat celý areál tak, aby optimálně odpovídal trendům v oblasti prodeje a servisu osobních a menších užitkových vozů. Postupná přestavba byla dokončena ve druhé polovině r. 2004 celkovou přeměnou exteriéru i interiéru budovy přesně dle vizuálních standardů značky. Vznikl tím jeden z nejmodernějších a největších areálů zn. Peugeot v České republice, kapacitně již dimenzovaný na další možné zvyšování poptávky zákazníků v souvislosti se spuštěním sériové výroby v nově budované továrně v Kolíně, kde se vyrábějí především malé rodinné vozy značek Toyota, Peugeot a Citroën, v modelové řadě značky Peugeot označené jako Peugeot 107, resp. 1007. V loňském roce otevřela společnost RM Servis nový autosalon ve Znojmě. Cílem je samozřejmě přiblížení se zákazníkům v dané lokalitě, poskytování kvalitních služeb v oblastech servisu a prodeje nových vozů a zvyšování obrátu v prodeji nových vozů a náhradních dílů.

2.1 Oblast prodeje nových vozů

Z hlediska zákaznické spokojenosti se oblast prodeje nových vozů jeví pro firmu jako klíčová. Pro řadu zákazníků znamená první kontakt s firmou a značkou Peugeot. To, do jaké míry je firma schopna naplnit očekávání klientů v této oblasti, se samozřejmě projevuje především ve finálním rozhodnutí zákazníka uskutečnit nákup nového vozu právě u společnosti RM Servis. V tak vysoce konkurenční oblasti, jakou je prodej nových vozů, se řada zákazníků rozhoduje až po důkladném uvážení, po srovnání nabídek a dojmů z návštěv a jednání u prodejců několika různých značek, resp. několika prodejců stejné značky. Linioví pracovníci firmy RM Servis odhadují, že před učiněním finálního rozhodnutí o koupi vozu navštíví potenciální zákazník jejich provozovnu celkem třikrát. Vysoká spokojenost při každé návštěvě je nutnou podmínkou k tomu, aby zákazník učinil finální rozhodnutí.



2.1.1 Prodej NV v číslech

Následující tabulka zachycuje hodnoty prodejů a jejich absolutních nárůstů respektive poklesů v uplynulých letech:

Tab. 2. Vývoj v oblasti prodeje NV – RM Servis

Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Počet vozů	133	239	386	487	570	677	595	532	449
Abs. přírůstek		106	147	101	83	107	-82	-63	-83

Pramen: (Interní firemní materiály)

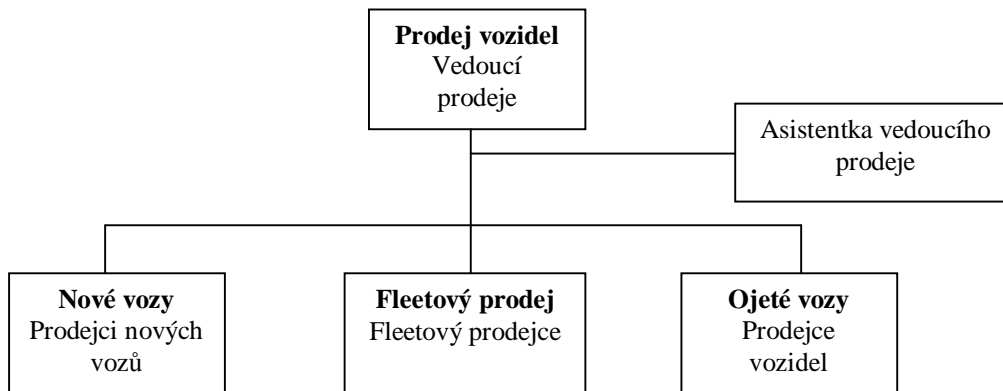
Z tabulky je patrné, že po období, ve kterém byla firma schopná poměrně rasantně a stabilně zvyšovat své prodeje, přišel znatelný pokles v r. 2004. Klesající trend v podstatě trvá až do současnosti. Faktem zůstává, že se na dosažených výsledcích výrazně projevuje politika značky – prodejní marketing, investice do reklamy a podpory prodeje prodeje formou slev, akčních modelů, uvádění nových modelů na trh a podobně. Například v letech 2002 – 2003 patřil Peugeot mezi nejvíce prodávající dovozce na českém trhu. Poklesy prodejů v následujících letech kopírují pokles prodeje značky na celém českém trhu. RM Servis si i v těchto letech udržuje konstantní 5,5% podíl na prodejích značky v České republice a pozici nejsilnějšího mimopražského koncesionáře. Management firmy by měl systematicky zjišťovat a vyhodnocovat výsledky získané z měření v oblasti zákaznické spokojenosti a loajality, aby zjistil, zda kolísání v dosažených výsledcích / pokles / není způsoben tím, že firma zaostává za očekávanými svými zákazníků.

2.1.2 Organizační struktura

K zabezpečení prodejních činností spadajících do kompetence oddělení prodeje nových vozů je samozřejmě zapotřebí vyškolených zaměstnanců. Na oddělení prodeje pracuje v současné době 6 zaměstnanců. Kromě klasického prodeje nových vozů existuje i

fleetový prodejce zodpovědný za prodeje zákazníkům nakupujícím větší množství vozů v rámci programu Fleet a prodejce vozů ojetých. Oddělení prodeje vozidel je podřízeno přímo provoznímu řediteli firmy. Následující obrázek schematicky zachycuje organizační strukturu oddělení prodeje nových vozů:

Obr. č. 6 Organizační struktura oddělení prodeje NV



Pramen: (Interní firemní materiály)

2.2 Oblast servisu

Oblast poprodejního servisu se stává pro firmu strategickou oblastí. Vzhledem k silnému konkurenčnímu tlaku dochází postupně k minimalizaci prodejních marží v oblasti prodeje nových vozů, a těžiště firemních příjmů se logicky posunuje právě do oblasti servisu. Oblast servisu má rovněž značnou důležitost pro udržení spokojeného zákazníka a na zákaznickou loajalitu. Je nutné si uvědomit, že poté, co se zákazník stane majitelem nového vozu, začíná komunikovat téměř výhradně s pracovníky servisu a zákazníkům kontakt s nimi je častější, než byly předchozí kontakty s prodejci nových vozů. Například harmonogram garančních kontrol a mezikontrol pro různé typy vozů (19) předpokládá, že během 2 let po koupi nového vozu navštíví zákazník 4x až 6x značkový servis Peugeot. Dalším významným aspektem poskytování servisních služeb je to, že je zákazníci vyhledávají víceméně z donucení / kromě předem plánovaných garančních oprav / a to v případě, kdy jim vůz přestane fungovat v důsledku poruchy. O to více je pak zákazníkem vnímána kvalita, odbornost a rychlost poskytnutého servisu – to se odrazí na jeho spokojenosti s provedenou servisní službou a fungováním celé



firmy. Jak upozorňují autoři (7), servis může být dokonce využit jako účinná konkurenční zbraň například v případě poskytování tzv. pogarančních prohlídek / třeba v rámci dnů otevřených dveří / ve značkovém servisu zdarma.

2.2.1 Výsledky servisu

Oblast servisu je charakterizována především:

- trvalým nárůstem výkonů servisu
- nárůstem provedených servisních prací v rámci garančních oprava a kontrol - od 1.1. 2003 došlo k prodloužení garančních lhůt na 2 roky
- rostoucí technickou náročností – zejména v oblasti vybavenosti servisu diagnostickou technikou
- rostoucími požadavky na odbornost technického personálu – v souvislosti s rychlým tempem technických inovací

Počty a druhy servisních prací klasifikuje následující tabulka:

Tab. 3. Počty a druhy prováděných servisních prací

Rok / Druh	Opravy	Garanční kontroly	Interní zakázky	Celkem	Zakázky / den
2003	4096	1379	1706	7181	28
2004	4264	1623	1964	7851	31
2005	4612	1928	2065	8605	34
2006	5122	2273	2150	9545	37

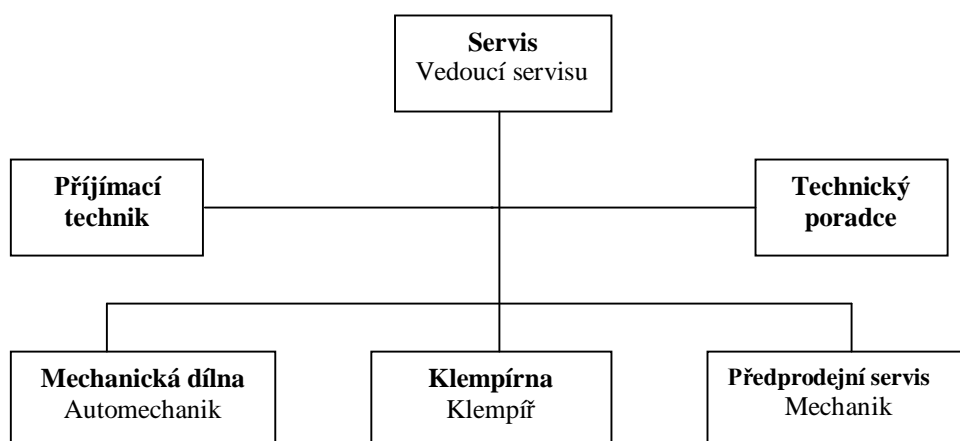
Pramen: (Interní firemní materiály)

Z tabulky je patrný nárůst ve všech sledovaných oblastech – opravách, garančních kontrolách a také interních zakázkách ve sledovaném období. Do interních zakázek se započítává příprava a kontrola nového vozu před jeho prodejem, nebo kontroly uskutečněné právě v rámci reklamních akcí – např. jarní prohlídky vozů za 1 Kč a podobně.

2.2.2 Organizační struktura

Podle vyjádření managementu firmy, je právě oblast servisu značně náročná na dokonalé personální zabezpečení. Zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty – především přijímací technici, ale i techničtí poradci a další - musejí mít nejen rozsáhlé odborné znalosti, ale též schopnost jednat se zákazníkem, řešit stížnosti a možné konfliktní situace. Rovněž musejí být schopni nabídnout zákazníkům doplňkový programy údržby, poradit a doporučit ohledně dalšího servisování vozu. Zvládnutí těchto činností se pak projevuje na spokojenosti zákazníků s poprodejním servisem. Následující obrázek zachycuje organizační strukturu servisu:

Obr. č. 7 Organizační struktura servisu



Pramen: (Interní firemní materiály)

Celkem se jedná o 22 zaměstnanců. V denním kontaktu se zákazníky jsou především přijímací technici, přes které probíhá každé předání vozu do servisu zákazníkem a rovněž předání opraveného vozidla zpět zákazníkovi. Zejména při řešení některých složitějších technických problémů jednají se zákazníkem i techničtí poradci, popřípadě vedoucí servisu.



2.3 SWOT analýza

Silné stránky

1. Firma je spojena s atraktivní a perspektivní značkou. Vozy značky Peugeot se vyrábí např. v Kolíně a rovněž na Slovensku - v Trnavě. Značka se významným způsobem dostala do podvědomí zákazníků.
2. Představitelé značky Peugeot v ČR – dovozce Peugeot Česká republika s.r.o., se významně angažuje v dalším posilování pozice značky na českém trhu přípravou a financováním akcí a projektů sloužících k podpoře prodeje, nebo zkvalitnění odborného a technického zázemí prodejní sítě: reklama, akční nabídky nových vozů a servisních prací, leasingové nabídky a možnosti úvěrů a financování, organizace školení určených pro prodejní i technický personál.
3. Firma disponuje veškerým potřebným zázemím – reprezentativní prodejna nových vozů, sklad náhradních dílů, servis s diagnostickou technikou Peugeot – nutným pro kvalitní služby zákazníkům v oblastech prodeje a servisu vozů.
4. Profesionální přístup k zákazníkům – týmy prodejců nových vozů i servisních techniků jsou dlouhodobě stabilizovány – z jejich jednání je patrná odbornost a zkušenost.
5. Firma působí v Brně již dvanáctým rokem. Za toto období získala celou řadu spokojených zákazníků – jednotlivců i firemních zákazníků, kteří se do firmy vrací.

Slabé stránky

1. Vzhledem k poloze na rušné ulici Vídeňská, je příjezd k autosalónu relativně komplikovaný, rovněž parkovací možnosti pro zákazníky, kteří chtějí zaparkovat před autosalónem, jsou značně omezené. Komplikovanější je i dosažitelnost autosalónu – vzdálenost od centra je nepříjemná především pro zákazníky servisu např. při garančních kontrolách.
2. Firma je zcela závislá na systému objednávek a logistice, kterou organizuje dovozce. Veškeré objednávky a modifikace zejména nových vozů, se provádějí přes oddělení logistiky dovozce. Dochází k nepříjemným výpadkům jak v dodávkách nových vozů, tak náhradních dílů.



3. Nespokojenost s kvalitou servisních prací – v řadě případů není závada plně odstraněna a klient je nucen opakovaně navštívit servis. Ne vždy však problém způsobí chybný servisní zásah. V některých případech se doba opravy neúměrně prodlužuje z důvodu nedodání náhradního dílu, nebo nedostatečné technické podpory ze strany výrobce resp. dovozce a to například nedodáním programů potřebných k diagnostikování nejnovějších typů motorů. Příčinou je zaostávání možností technické podpory za rychlostí technického vývoje a tempem uvádění novinek do prodeje.

Příležitosti

1. Otevření nové továrny na výrobu menších rodinných vozů v Kolíně v r. 2005. Produkce značek Toyota, Peugeot, Citroën. Spuštění výroby vozů Peugeot 207 ve slovenské Trnavě. Lze očekávat, že značky, které budou vyrábět v „domácích“ podmínkách se budou tláčit silněji do podvědomí zákazníků a vytvoří silnější konkurenci domácí značce Škoda.
2. Firma je jedním z pěti pilotních dealerů, kteří se budou účastnit programu prodeje značkových ojetých, či mírně ojetých vozů. V současnosti bývají tyto vozy převážně nabízeny přes internet, popřípadě prodejci mimo oficiální síť značky Peugeot. Cílem je, v rámci tohoto programu, připravit nabídku prověřených ojetých značkových vozů s adekvátním servisem a zárukou a to za ceny, výrazně nižší než u nových modelů.
3. Firma začíná zavádět program systematického sledování a vyhodnocování spokojenosti zákazníků v oblastech servisu a prodeje nových vozů.

Hrozby

1. Konkurence jiných značek zastoupených na trhu – v této oblasti velmi silná, zostřená faktem, že domácí výrobce Škoda / člen VW Group / tradičně ovládá značnou část trhu. Dle statistik svazu dovozců automobilů to bylo v roce 2006 téměř 42 % českého trhu s novými vozy (20). Kromě konkurence tradičních evropských značek, se stále více prosazují značky asijské např. značka Hyundai s téměř 5% podílem na českém trhu, patří již dnes mezi trojici nejúspěšnějších importérů a svou pozici v budoucnu může ještě posílit díky spuštění výroby přímo na území České republiky.



2. Změnami v distribuci a servisu vozů – vyhláška č. 31/2003 Sb. (tzv. bloková výjimka) od 31. 10. 2005, výrazně mění podmínky distribuce a servisu vozů, jakož i prodeje náhradních dílů – dochází k dalšímu zostření konkurence v této oblasti trhu. Autosalóny mohou současně prodávat více značek automobilů. Výrazně se omezuje vliv výrobců, respektive oficiálních dovozců na kontrolu počtu autorizovaných prodejců v jednotlivých oblastech republiky.
3. Výzkumy agentury J.D. Power týkající se spokojenosti evropských zákazníků s jednotlivými značkami automobilů (14) ukazují na velmi silnou pozici zejména japonských značek Toyota, Mazda, Honda, Mitsubishi, které společně se značkami Volvo a BMW obsadily prvních 6 příček v celkovém hodnocení spokojenosti zákazníků. Značka Peugeot se pohybuje až ve druhé desítku hodnocených značek a to zejména díky problémům v oblasti kvality a spolehlivosti vozidla.
4. Firma RM Servis nebude schopna plynule reagovat na další zvyšování počtu zákazníků / například v souvislosti se zvyšováním prodejů modelu 107, či spuštění programu prodeje značkových ojetých vozů. Omezené časové možnosti liniových pracovníků / prodavačů nových vozů a přijímacích techniků / jsou patrné již dnes.

3 Návrhy měření

Návrhy jednotlivých měření prezentovaných v této kapitole vycházejí z konkrétní situace a potřeby firmy RM Servis. Jedná se o tato měření:

- I. Měření spokojenosti zákazníka – a to jak v oblasti prodeje nových vozů, tak rovněž v oblasti poprodejního servisu. Výsledkem jsou indexy spokojenosti zákazníků, respektive dosažené míry spokojenosti ve sledovaných oblastech.
- II. Měření loajality zákazníka – vychází z vyhodnocení spokojenosti zákazníků v klíčových činnostech / hodnocení tak zvaných souhrnných otázek a doporučení / - výsledkem je tedy odhad v oblasti budoucích záměrů zákazníků. Jako doplňující údaj je zjišťován indikátor nově získaných zákazníků.



III. Analýza hodnoty pro zákazníka – výsledkem je určení míry hodnoty pro zákazníka, a rovněž specifikace této hodnoty ve dvou klíčových oblastech: v oblasti ceny a v oblasti jakosti.

3.1 Měření spokojenosti zákazníka

Cílem měření spokojenosti zákazníka je sestavení indexu spokojenosti zákazníka za oblast prodeje nových vozů I_{NV} , který bude sestaven na základě dotazníkových šetření zaměřených na zákazníky, kteří si ve sledovaném období zakoupili nový vůz u prodejce RM Servis.

Získávání relevantních dat je vždy otázkou organizovaného marketingového výzkumu. Jak však upozorňují někteří autoři (3), v současné době je stále jednodušší využívat sekundárních informací. Rozšíření internetových technologií umožňuje využívat on-line databáze umožňující přístup k celé škále obchodních a ekonomických informací a zpracovaných studií, které na zakázku různých značek připravují marketingové agentury jako např. Brand Brother, AISA Praha, GfK Praha. Obdobným způsobem se rozhodla postupovat i značka Peugeot a zadala marketingové šetření ohledně spokojenosti zákazníků agentuře GfK. Data z oblasti prodeje nových vozů jsou získávána dotazníkovým šetřením – zasíláním dotazníku zákazníkům kupujícím nový vůz Peugeot. Data jsou přístupná na serveru DATA Prompt společnosti GfK i pro autorizované prodejce značky (21). Výhody využívání tohoto zdroje sekundárních informací jsou následující:

- firma RM Servis má přístup do on-line databáze obsahující data týkající se spokojenosti jejích zákazníků, které může dále zpracovávat, aniž by byla nucena sama si organizovat časově náročný marketingový výzkum.
- data jsou utříděna takovým způsobem, že je možná jejich následná kvantifikace formou libovolně zvolených indexů spokojenosti viz. podkapitola 1.4.2.
- otázky použité v dotazníku jsou odvozeny od znaků kvality, které se společnost Peugeot snaží dlouhodobě rozvíjet. Na konkrétním prodejci potom je, aby zhodnotil, které znaky kvality bude sledovat především, jakou váhu mají na



celkové spokojenosti jeho zákazníků a připravil metodiku výpočtu a sledování vývoje jednotlivých indexů.

3.1.1 Definování znaků kvality a jejich váhy

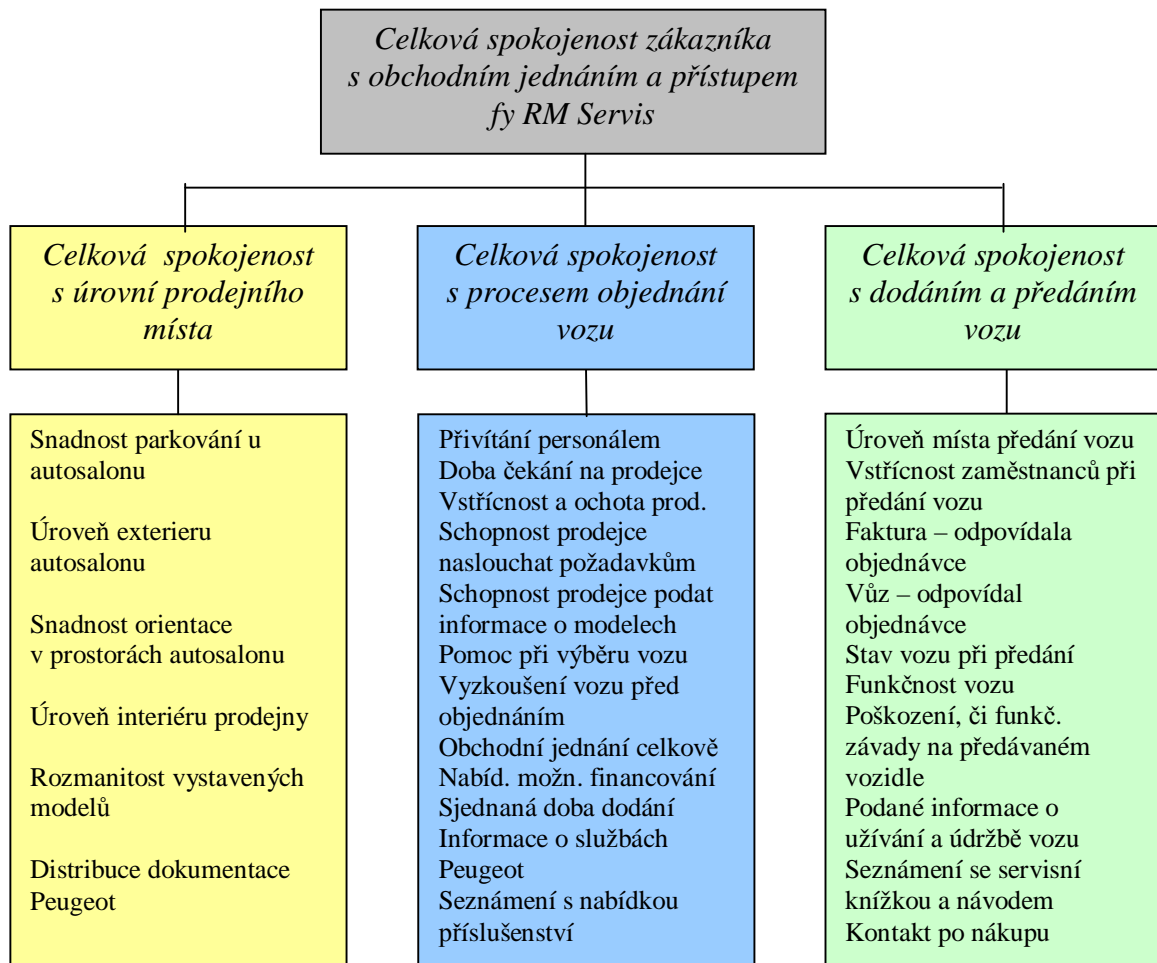
Výběr sledovaných znaků kvality byl proveden z dostupných sekundárních dat / otázek zpracovaných při výzkumu agenturou GfK. Zároveň bylo požadavkem managementu firmy, aby sledované znaky kvality byly přímo ovlivnitelné způsobem práce prodejce, resp. měly přímou souvislost se zákaznickým vnímáním kvality autosalónu a služeb. Sledované znaky spokojenosti jsou dvojího typu:

- a/ souhrnného charakteru – definují celkové spokojenosti zákazníků s určitou skupinou činností. Svou povahou též mohou vést k odhadnutí budoucího chování zákazníků.
- b/ jednotlivé znaky – zastupující konkrétní činnosti.

Takto utříděné znaky kvality umožní managementu vedle vývoje indexu spokojenosti sledovat též vývoj míry spokojenosti v klíčových oblastech. Důležitost a význam indexu spokojenosti tkví především ve sledování jeho vývoje v čase – naznačuje tedy jakýsi trend a jako souhrnná informace sloužící např. majitelům, kteří nemusí být nutně obeznámeni s jednotlivými detaily fungování firmy. Pro analýzu jednotlivých faktorů, které mají vliv na spokojenost, plánování činností, které povedou ke zlepšení atd. jsou důležité zejména míry spokojenosti dosažené buď u jednotlivých znaků kvality, nebo za určité sledované oblasti. Toto je nástroj se kterým by měl bezpodmínečně pracovat ředitel firmy a jednotliví linioví pracovníci.

Logické provázání v třídění sledovaných znaků kvality a jednotlivých oblastí, jakož i mezi jednotlivými typy znaků, ukazuje následující obrázek:

Obr. č. 8. Sledované znaky kvality – nové vozy prodej



Pramen: (Vlastní třídění)

Velmi důležitou roli při výpočtu indexu spokojenosti hraje přidělení váhy k jednotlivým znakům kvality. Pro přidělení váhy / míry důležitosti znaku pro klienta / bylo použito alokační metody (6). Konkrétní postup byl následující:

Byla sestavena skupina deseti lidí / 4 prodejci, 4 zákazníci, jednatel a ředitel fy /, která určovala důležitost jednotlivých znaků. V prvním kole došlo k rozdělení 1000 bodů mezi jednotlivé oblasti viz. Obr. č. 8 / oblasti jsou barevně odlišeny / a to podle jejich předpokládaného významu na celkovou spokojenost zákazníka. Bodové hodnoty jednotlivých oblastí jsou obsaženy v následující tabulce:

Tab. 4. Přiřazení vah jednotlivým oblastem - prodej

Souhrnný znak	Váha
Celková spok. zákazníka s obch. jednáním a přístupem	110
Celková spok. s úrovní prodejního místa	210
Celková spok. s procesem objednání vozu	450
Celková spok. s dodáním a předáním vozu	230
Celkem	1000

Pramen: (Vlastní klasifikace)

Ve druhém kole došlo k dělení váhy přidělené jednotlivým oblastem mezi jednotlivé znaky zastoupené v dané oblasti – viz. opět Obr. č. 8. Zúčastnění přidělovali jednotlivým znakům bodové hodnocení a zprůměrnováním těchto hodnot byly určeny váhy jednotlivých znaků na celku. Konkrétní výpočty a získané hodnoty jsou obsaženy v Příloze č.1.

3.1.2 Výpočet I_{NV}

Před provedením výpočtu indexu spokojenosti zákazníka za oblast nových vozů, bylo třeba určit následující:

Způsob započítávání výsledků dosažených u jednotlivých znaků kvality - a to z hlediska Kanovy klasifikace vnímání jednotlivých znaků klienty viz. podkapitola 1.2.1 - tedy klasifikace do kategorií bonbónky, samozřejmosti a nutnosti. Velká většina vybraných znaků byla skupinou hodnotitelů označena jako **samozřejmosti** – tedy znaky, u kterých roste spokojenost zákazníka úměrně předvedenému výkonu, či dojmu z určité činnosti. Způsob, kterým se projeví na výpočtu indexu spokojenosti, bude standardní: tedy míra spokojenosti s konkrétním znakem, násobená jeho vahou.

Dále byla vyčleněna skupina znaků, které byly označeny jako **nutnosti** a jeden znak označený jako **bonbónek** – viz. následující tabulka.

Tab. 5. Dělení znaků – bonbónky a nutnosti

Znak	Charakteristika	Váha
Funkčnost vozu	Nutnost	20
Poškození či funkční závady na předávaném vozidle	Nutnost	24
Kontakt koncesionářem po nákupu	Bonbónek	19,7

Pramen: (Vlastní klasifikace)

Výše uvedené znaky jsou do indexu započítány následujícím způsobem:

Nutnosti – výsledný index mohou pouze snižovat a to o hodnotu nespokojených, či velmi nespokojených zákazníků násobenou přidělenou vahou. Jejich splnění se považuje za samozřejmé a není započítáváno do indexu.

Bonbónky – přístup k nim je v podstatě opačný: jejich případné nesplnění se neprojeví poklesem hodnoty indexu, do indexu se přidělenou vahou promítá pouze jejich splnění.

Poslední věcí, kterou bylo třeba určit pro potřeby výpočtu indexu spokojenosti, bylo škálování. Teoreticky je škálování popsáno v podkapitole 1.4.2. Mnou vybrané škálování tj. stanovení číselných charakteristik sledovaných stavů spokojenosti s určitým kvalitativním znakem, využívá jak kladných, tak záporných čísel. Cílem bylo, aby se do výsledného indexu maximálně projevil především velmi spokojení zákazníci. Naopak nespokojení zákazníci jsou kvantifikováni čísly zápornými a přispívají ke snížení hodnot indexu spokojenosti.

Tab. 6. Zvolený způsob škálování

Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neví / neodpověděl	Spíše nespokojen	Zcela nespokojen
1	0,5	0	-0,5	-1

Pramen: (Vlastní návrh)

Výpočet indexu spokojenosti zákazníka v oblasti prodeje nových vozů I_{NV} je zachycen v Příloze č.2. Jelikož je žádoucí, aby se měření pravidelně opakovala, je výpočtová tabulka byla navržena tak, aby bylo možné její snadné aktualizování při opětovném vyhodnocování indexu spokojenosti.



Pro samotný výpočet byla použita metodika teoreticky popsána v podkapitole 1.2.2, výsledný index spokojenosti je pak součtem všech měř spokojenosti s jednotlivými znaky násobenými jim přidělenou vahou.

3.1.3 Interpretace výsledků měření I_{NV}

Měření spokojenosti je pouze výchozí částí celého procesu monitorování zákaznické spokojenosti. Dalším důležitými a nezbytnými kroky jsou: interpretace získaných výsledků, analýza činností, ve kterých firma nedosahuje zákaznických očekávání, nastavení procesů, které by měly zajistit zlepšení a provedení opětovného měření a to v časovém úseku cca. 6 měsíců až 1 rok, s nově získanými daty.

V roce 2006 dosáhla firma RM Servis v oblasti nových vozů hodnoty $I_{NV} = 79,60$ z maximálně možné 100 bodové škály. Byla vyhodnocena data získaná od 128 zákazníků, kteří si v tomto roce u firmy koupili nový vůz. Rozsah šetřeného vzorku vzhledem k celkovému počtu prodaných vozů v daném období činil téměř 25 %.

Pro interpretaci dosaženého výsledku je možné např. srovnat výsledek dosažený firmou RM Servis se společnostmi, ve kterých obdobný systémová měření již probíhají. Ze zkušeností, získaných z mnoha hodnocení rozdílných výzkumů firem, vyplývá následující možná interpretace dosaženého výsledku měření spokojenosti zákazníka (3):

Tab. 7. Interpretace výsledku měření spokojenosti zákazníka

Dosažené hodnocení - body	Situace firmy
8 z 10	vede trh, pro zákazníky excelentní dodavatel
7 - 8	dostačující, ale potřebuje věnovat více pozornosti zákazníkům
menší než 7 z 10	dostatečný důvod pro znepokojení, společnost téměř jistě začne ztrácet pozici na trhu

Pramen: (3, s. 169)

Dosažená hodnota I_{NV} naznačuje, že se firma RM Servis pohybuje téměř na 80ti bodové hranici, tedy, že je v oblasti prodeje nových vozů schopna plnit a v mnoha činnostech i překonat zákaznická očekávání. Je tedy v této oblasti skutečně téměř excelentním partnerem pro své zákazníky. Někteří autoři (6) však v souvislosti



s vyhodnocováním indexů spokojenosti poukazují na fakt, že zejména v oblastech s velkou konkurenční nabídkou, mohou určité skupiny zákazníků měnit značku nakupovaných produktů i přesto, že byli s daným výrobkem, či prodejcem spokojeni. Jediná cesta k udržení zákazníka je maximální spokojenost zákazníka projevující ve **všech hodnocených oblastech.**

K odhalení silných i slabých stránek firmy musí management firmy sledovat vývoj v jednotlivých oblastech a brát v potaz nejen dosaženou míru spokojenosti, ale též důležitost daného znaku / v podstatě jeho váhu / pro zákazníka.

3.1.4 Měření spokojenosti – oblast servisu

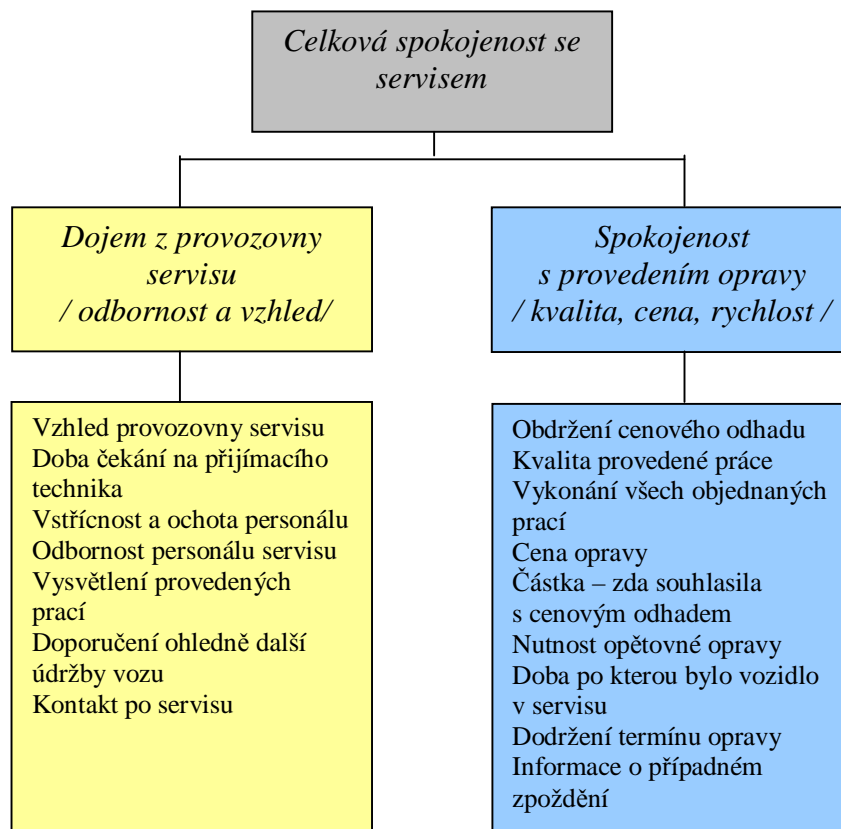
Cílem měření je sestavit index spokojenosti zákazníka s poprodejním servisem / after sales /- tedy I_{AS} . Podobně jako u nových vozů, i zde bude index složen z dílčích oblastí spokojenosti. Sledování, týkající se spokojenosti zákazníků se servisem jednotlivých autorizovaných prodejců značky, jsou dostupná na serveru DATA Prompt společnosti GfK (21). Zákazníci – jedná se o zákazníky se servisní zkušeností u prodejce zn. Peugeot / ne starší 14ti dnů / - jsou kontaktováni telefonicky operátorem agentury GfK, který během rozhovoru postupuje podle předem stanoveného rozpisu otázek. Kladení otázek je prováděno s maximálním důrazem na objektivitu – tazatel musí být naprosto neutrální, nesmí zákazníkovi podsouvat své názory, ani jej jinak ovlivňovat. Na stránkách GfK je zaznamenán přesný postup operátorů a způsob kladení otázek, tak, aby nedocházelo k ovlivnění klienta. Získané údaje se objevují v databázi v měsíčních vlnách, ale vzhledem k tomu, že za měsíc je dotazováno zhruba 16 zákazníků firmy RM Servis, je optimální opět vyhodnocovat spokojenost 2x za rok – pak může být sledovaný statistický soubor považován za průkazný.

3.1.5 Definování znaků kvality a jejich váhy

Obdobně, jako v oblasti nových vozů, i v oblasti servisu byl výběr sledovaných znaků kvality proveden z dostupných sekundárních dat, při respektování požadavku managementu firmy, aby sledované znaky co nejvíce odrážely kvalitu práce zaměstnanců servisu, resp. dostatečnost kapacity servisu a schopnost uskutečnit opravu včas. I zde jsou sledované znaky spokojenosti dvojího typu viz. podkapitola 3.1.1. Je tedy možné opět využít výhod, které toto členění nabízí. Kromě sledování indexu spokojenosti v klíčových oblastech / celková spokojenost se servisem, odbornost a přístup zaměstnanců, cena a termín opravy / je možné analyzovat i jednotlivé znaky kvality např. pro účely sestavení plánu na zlepšení, se zaměřením na ty činnosti, ve kterých firma nejvíce zaostává za očekávanými zákazníků.

Následující obrázek znázorňuje logické provázání v třídění sledovaných znaků kvality a jednotlivých oblastí:

Obr. č. 9. Sledované znaky kvality – servis



Pramen: (Vlastní třídění)



Pro přidělení váhy / míry důležitosti znaku/ pro klienta bylo použito stejné metody a stejného postupu jako při určování váhy jednotlivých znaků kvality za oblast nových vozů. Opět bylo 1000 bodů nejprve rozděleno mezi jednotlivé oblasti dle jejich odhadované důležitosti na celkovou spokojenost – viz. následující tabulka:

Tab. 8. Přiřazení vah jednotlivým oblastem – servis

Souhrnný znak	Váha
Celková spokojenost se servisem	250
Dojem z provozovny servisu	350
Spokojenost s provedením opravy	400
Celkem	1000

Pramen: (Vlastní klasifikace)

Následně došlo k dělení váhy přidělené jednotlivým oblastem mezi jednotlivé znaky zastoupené v dané oblasti. Konkrétní výpočty a získané hodnoty / váhy / jsou obsaženy v Příloze č.3.

3.1.6 Výpočet I_{AS}

Samotný výpočet I_{AS} je pouze mechanickou záležitostí. Postup zůstává v podstatě stejný jako u výpočtu I_{NV} / indexu spokojenosti za oblast nových vozů /. Před samotným provedením výpočtu bylo opět nutné rozdělit sledované znaky kvality z hlediska Kanovy klasifikace. Po zvážení důležitého aspektu, kterým je to, že servis je v podstatě službou, kterou zákazník využívá nedobrovolně, jsem většinu sledovaných znaků kvality zařadil do kategorie **samozřejmosti**. Zákazník očekává především rychlost, spolehlivost, odbornost a úměrně předvedenému výkonu zřejmě poroste i jeho spokojenost. Ani jeden za znaků nebyl označen jako **bonbónek**, i když by se i v oblasti servisu takovéto činnosti našly. Např. zapůjčení náhradního vozidla po dobu opravy, odvoz zákazníka, či přistavení opraveného vozu na místo dle zákazníkova přání – podle majitelů jde však spíše o hudbu budoucnosti, proto zatím servis bez bonbónků. Znak „ Nutnost opětovné opravy“ byl zařazen do kategorie **nutnosti**. Servis musí opustit perfektně funkční vozidlo – v opačném případě dojde k výraznému snížení indexu spokojenosti.



Zvolený způsob škálování – zůstává stejný jako při měření spokojenosti v oblasti nové vozy. Vzhledem k tomu, že oba dva indexy budou podkladem i pro výpočet celkového indexu spokojenosti, nemělo by samozřejmě ani smysl měnit již zvolený způsob škálování.

Výpočet indexu spokojenosti zákazníka v oblasti servisu I_{AS} je zachycen ve výpočtové tabulce v Příloze č. 4. Tabulka byla opět navržena tak, aby bylo možné její snadné aktualizování a aby přehledně zachycovala též míry spokojenosti zákazníků s jednotlivými znaky kvality.

3.1.7 Interpretace výsledků měření I_{AS}

Oblast poprodejního servisu je klíčovou oblastí. Nárůst výkonů servisu a kvality odvedených servisních prací patří mezi základní body strategie firmy. Dosažený výsledek prokazuje značný potenciál, který firma v této oblasti má. Jedná se zejména o velikost a technické vybavení a zázemí servisu. Hodnota indexu $I_{AS} = 78,53$ bodu je poměrně blízko 80-ti bodové hranici a je zřejmé, že firma je už nyní spolehlivým dodavatelem servisních služeb a může být excelentním partnerem pro své zákazníky i v budoucnu. Vysoké hodnoty míry spokojenosti u znaků kvality „Doba čekání na přijímacího technika“, „Vstřícnost a ochota personálu“, nebo „Odbornost personálu“ ukazuje na to, servis je momentálně dobře organizován a kapacitně zajištěn odborně a profesně zdatným personálem. Možnosti dalšího zlepšování / podrobněji budou popsány v následující kapitole / se nachází především v oblasti zlepšení komunikace s klienty a zejména v nutnosti zkvalitnění kontroly odvedené servisní práce tak, aby došlo k eliminaci opětovných návštěv servisu z důvodu opakovaného výskytu stejné závady na vozidle.

3.1.8 Výpočet a interpretace celkového indexu spokojenosti

Výpočet celkového indexu spokojenosti I_{TOT} zahrnujícího celkovou úspěšnost firmy u zákazníků – jak v oblasti nových vozů, tak servisu / servisních služeb / - je možný a



postup je teoreticky popsán v podkapitole 1.2.2. Velikost konstanty \underline{k} , která je nutná k výpočtu, byla odhadnuta na základě výzkumů probíhajících v zemích EU (7). Ty prokazují stoupající tendence podílu znaku doprovodných služeb, tedy servisu / na celkové spokojenosti zákazníka. Zde počítán ve výši 45 %, tedy platí $\underline{k} = 1,22$.

Vypočtený $I_{TOT} = 79,12$ bodu.

Takto vypočítaný index pak zřejmě může sloužit jako velice obecná informace např. o trendu vývoje spokojenosti zákazníků s konkrétní firmou a k srovnáním mezi konkurenty v různých odvětvích. Řada indexů spokojenosti, zejména velkých amerických firem a korporací, je dostupná na webových stránkách (17) a slouží především jako informace pro subjekty nacházející se v okolí hodnocené firmy, tedy pro stávající a potenciální zákazníky, obchodní partnery a podobně.

V konkrétním případě fy RM Servis vidím pouze omezenou použitelnost celkového indexu spokojenosti, a to právě z důvodu jeho přílišné obecnosti.

3.2 Měření loajality

Autoři – například (6) - zabývající se měřením loajality zákazníků, varují před ztotožňováním a odvozováním loajality z měření spokojenosti zákazníků. Ze zjišťování spokojenosti zákazníků lze totiž budoucí chování zákazníků odhadovat velmi problematicky.

Pro měření loajality zákazníků se doporučuje použít vyhodnocení spokojenosti zákazníků v **klíčových činnostech** a vyhodnocení otázek týkajících se **budoucích záměrů** – tedy vytvoření odhadu budoucího chování zákazníků.

Pro měření loajality tedy vhodným způsobem zpracovávám data o zákaznících značky Peugeot, která jsou dostupná na serveru DATA Prompt společnosti GfK – k vytvoření **odhadu budoucího chování zákazníků**. Výhodou je nejen dostupnost těchto dat, ale rovněž forma jejich zpracování, která umožňuje jejich následnou kvantifikaci. Tato data jsou doplňována dotazováním zákazníků kupujících nový vůz na možnou předcházející zkušenost s firmou RM Servis – **indikátor nově získaných zákazníků**.



3.2.1 Definování souhrnných otázek a jejich váhy

Následující tabulka zachycuje vybrané souhrnné otázky a otázky týkající se možného doporučení koncesionáře a jejich odhadované váhy na budoucí chování zákazníků:

Tab. 9. Souhrnné otázky a jejich váhy

<i>Oblast prodeje nových vozů</i>	Váha
CELKOVÁ SPOKOJENOST S PŘÍSTUPEM A JEDNÁNÍM KONCESIONÁŘE	15
CELKOVÁ SPOKOJENOST S NOVÝM VOZEM	25
Doporučení koncesionáře rodině, známým	15
<i>Oblast poprodejního servisu</i>	
CELKOVÁ SPOKOJENOST SE SERVISEM	20
Nutnost opětovné opravy	25
	100

Pramen: (Vlastní klasifikace)

Zvolené otázky kombinují oblast prodeje nových vozů s oblastí servisu. Stěžejní podíl na celkové váze / 70 bodů / mají otázky „Celková spokojenost s novým vozem“ „Celková spokojenost se servisem“ a „Nutnost opětovné opravy“. Přiřazená důležitost v podstatě vychází ze studií agentury J.D. Power (18), která definuje kvalitu vozu a následného servisu, jako faktory klíčové z hlediska dalšího udržení zákazníka.

3.2.2 Výpočet odhadu budoucího chování zákazníků

Metodika výpočtu odhadu budoucího chování zákazníků je velice podobná metodice výpočtu použité pro indexy spokojenosti. U jednotlivých činností se tedy opět stanoví dosažené míry spokojenosti, ty se přepočítají pomocí zvoleného škálování a upraví o váhu, které byla této činnosti přidělena. Způsob škálování jsem upravil tak, aby odpovídal charakteru měření, tedy tomu, že loajalitu zákazníka utváří jeho dokonalá spokojenost, až nadšení. Oblasti, ve kterých bylo dosaženo pouhé spokojenosti se do hodnocení nezapočítávají. Mnou zvolené škálování zachycuje následující tabulka:

Tab. 10. Zvolený způsob škálování

Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neví / neodpověděl	Spíše nespokojen	Zcela nespokojen
1	0	0	-1	-1

Pramen: (Vlastní návrh)

Hodnocení činnosti „Nutnost opětovné opravy“ se započítává pouze s mínusem a to v případě, že tato situace nastala.

Výpočet odhadu budoucího chování zákazníků je obsažen v Příloze č. 5.

3.2.3 Indikátor nově získaných zákazníků

Může sloužit jako vhodný doplňující údaj k odhadovaným záměrům zákazníků. Podstatou je poměr absolutních čísel nově získaných, respektive stávajících zákazníků ku celkovému počtu zákazníků za sledované období. Vzhledem k tomu, že součástí chování loajálního zákazníka je i případné doporučení například známým, rozšířil jsem sledování i o tuto oblast. V měsících leden až březen 2007 bylo dotazováno 116 zákazníků kupujících nové vozidlo u společnosti RM Servis a to velmi jednoduchým způsobem, který je zachycen v následující tabulce:

Tab. 11. Otázky ohledně předchozích zkušeností / doporučení

Při rozhodování o koupi nového vozu jsem již měl předchozí zákaznickou zkušenost se společností RM Servis

 ANO

 NE

v případě, že odpověď je "ano" jednalo se o zkušenost z oblasti:

nákup vozu

 ANO

 NE

servis

 ANO

 NE

Při rozhodování o koupi nového vozu mi byla společnost RM Servis doporučena

 ANO

 NE

Pozn. Nehodící se škrtněte

Pramen: (Vlastní návrh)



Výsledky tohoto šetření byly pro firmu velmi příznivé, nicméně ne překvapivé. Prodejci již předem odhadovali vysoké procento zákazníků, kteří u firmy nakupují vozidlo po předchozí pozitivní zkušenosti.

Výsledky šetření za měsíce leden až březen jsou shrnuty do následující tabulky:

Tab. 12. Indikátor nově získaných zákazníků

Počet zákazníků s předchozí zákaznickou zkušeností u firmy RM Servis	64	55,17%
Nákup nového vozu	46	39,66%
Pouze servis	18	15,52%
Doporučení / například známí, leasingová společnost aj. /	22	18,97%
Počet nově přichozích zákazníků	30	25,86%
<i>Indikátor nově získaných zákazníků</i>	25,86%	
<i>Indikátor zákazníků získaných v důsledku loajality</i>	74,14%	

Pramen: (Vlastní vyhodnocení)

3.2.4 Interpretace měření v oblasti loajality zákazníků

Vyhodnocení dotazníků popsanych v předchozí podkapitole ukazuje, že téměř 75 % zákazníků kupujících nový vůz, do firmy přichází po předchozí pozitivní zkušenosti, popřípadě na doporučení ze svého okolí. Počet zákazníků s konkrétní zákaznickou zkušeností / ať již z oblasti koupě vozu, nebo servisu /, kteří se k firmě vracejí, mírně přesahuje 55 %. Srovnání s obdobně koncipovanou studií agentury J. D. Power (18) shrnující výsledky v oblasti udržení zákazníků u značek vozů na americkém trhu, vychází společnosti RM Servis poměrně pozitivně. Průměrné procento udržení zákazníka na americkém trhu činí 47,9 %. Je ovšem potřeba připomenout, že nejlepší značky na americkém trhu – například Toyota jsou schopny udržet téměř 64 % svých zákazníků.



Kromě **indikátoru nově získaných zákazníků**, který ukazuje, jaká je faktická situace v daném roce, popřípadě vyhodnocovaném období – tedy jaká je skutečná zákaznická struktura: zákazníci noví, zákazníci s předchozí zkušeností, zákazníci příchozí na základě doporučení, musí management vyhodnocovat a sledovat rovněž **odhad budoucího chování zákazníků**. Jde v podstatě o informaci o tendencích, naznačujících jakým směrem se může vyvíjet chování zákazníků v průběhu příštích let, samozřejmě v závislosti na rychlosti obměny vozového parku u firem, respektive jednotlivců. Hodnota vypočteného ukazatele za rok 2006 činí 53, 73 procentního bodu. Dá se tedy říci, že téměř 54 % zákazníků firmy je velmi spokojeno, až nadšeno, a to do té míry, že se to v budoucnosti velmi pravděpodobně projeví na opakování nákupu, či chováním souvisejícím s loajalitou – doporučeními, využitím doprovodných a servisních služeb u firmy RM Servis. Vývoj a dynamické změny tohoto ukazatele je samozřejmě nutno sledovat a kontinuálně vyhodnocovat za další časová období.

3.3 Analýza hodnoty pro zákazníka

Analýza hodnoty pro zákazníka je dle autorů (5) užitečnou alternativou mezi klasickými postupy měření spokojenosti zákazníka a metodami benchmarkingu – tedy metodami zaměřenými na konkrétní měření výkonnosti konkurence.

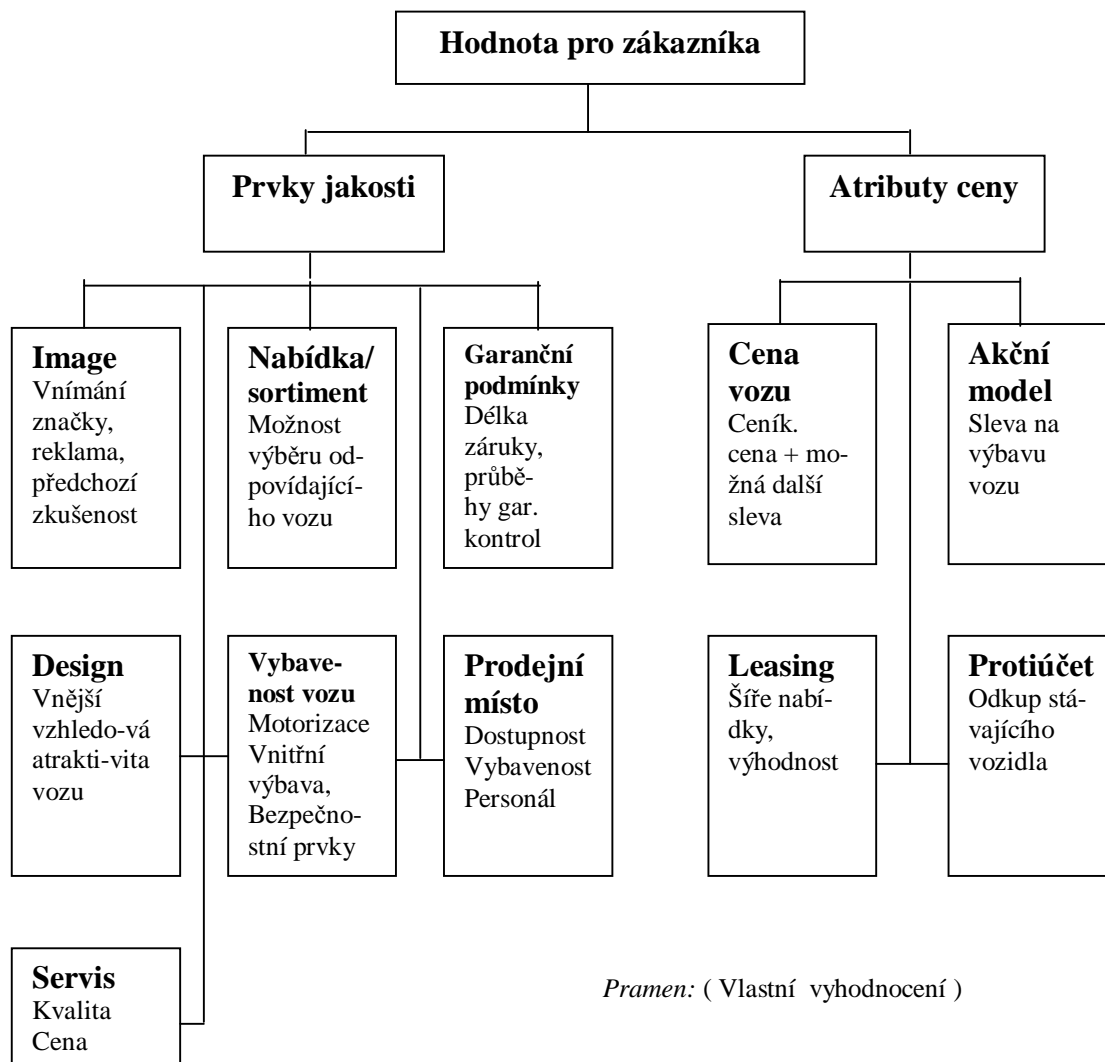
Veškerá data použitá k analýze hodnoty pro zákazníka, byla získána marketingovým šetřením provedeným přímo na místě a to se stávajícími, ale i možnými budoucími zákazníky značky. Cílem je zjištění míry hodnoty pro zákazníka, které je postaveno na dvou základních faktorech – ukazateli jakosti vnímané trhem a ukazateli míry cenové konkurenční schopnosti, které se odvíjí ze dvou stěžejních prvků: prvku jakosti a ceny.

3.3.1 Prvky hodnoty pro zákazníka

Na základě odborné rozpravy, které se zúčastnilo 6 osob – 2 x zákazníci firmy, 2 x management / provozní ředitel a prodejce /, 2 x zákazníci vlastníci jiný vůz – byly definovány jednotlivé prvky hodnoty pro zákazníka. V podstatě šlo o definování určitých atributů výrobku a služby spojené s prodejem a výrobkem, které zákazník

v okamžiku rozhodování o koupi nového vozu zvažuje a jejichž pomyslnou „hodnotu“ poměruje s hodnotou, kterou mu mohou nabídnout jím zvažované další konkurenční značky. Tyto prvky vycházející ze základního členění na prvky jakosti a prvky ceny, byly posléze pro větší názornost sestaveny do stromu hodnoty pro zákazníka tak, jak to zachycuje následující obrázek:

Obr. č. 10. Strom hodnoty pro zákazníka



Pramen: (Vlastní vyhodnocení)

Ze stromu hodnoty pro zákazníka je rovněž patrné, že vybrané prvky nesouvisí pouze s výrobkem / automobilem / jako takovým – tedy tak zvané **vnitřní znaky**, ale zahrnují rovněž obchodně servisní funkce výrobku / servis , prodejní místo / tedy **znaky vnější – uživatelské**.



3.3.2 Určení závažnosti prvků jakosti a ceny

Poté, co byl způsobem popsaným v předchozí podkapitole, sestaven strom hodnoty pro zákazníka, bylo pro potřeby další analýzy nutné určit:

- poměr závažnosti faktorů jakosti a ceny pro výpočet míry hodnoty pro zákazníka
- závažnost / váhu / jednotlivých znaků jakosti a atributů ceny

V praxi jsem postupoval tak, že jsem sestavil vzorek 20 zákazníků / 10 zákazníků firmy RM Servis a 10 zákazníků vlastnících jinou značku vozu /, které jsem požádal o vyplnění tabulky obsahující jednotlivé znaky a atributy s tím, aby jim dle vnímané závažnosti přidělili váhy od 1 do 10. Respondenti byli rovněž požádáni, aby stanovili poměr důležitosti mezi faktory jakosti a ceny. Výsledky šetření jsou obsaženy v Příloze č. 6.

3.3.3 Kvantifikace míry hodnoty pro zákazníka

Kvantifikace míry hodnoty pro zákazníka je opět provedena formou tabulkového výpočtu, který je obsažen v Příloze č.8. Jako vstupních údajů pro tento výpočet je použito:

1. nenormovaných vah jednotlivých prvků / atributů – tak jak byly zjištěny marketingovým šetřením na vzorku zákazníků a zpracovány v Příloze č.6. Tyto váhy jsou v rámci výpočtu „normovány“, tedy přepočítány metodou odchylkové stupnice blíže viz. podkapitola 1.1.3.
2. výsledků marketingového šetření, které bylo provedeno opět na vzorku 20 respondentů - tentokrát 15 zákazníků fy RM Servis a 5 zákazníků jiných značek. Dotazník, který sloužil k provedení tohoto šetření, je obsažen v Příloze č. 7. Cílem dotazování bylo zjistit úroveň jednotlivých znaků / atributů, kterou dosahují ve srovnání s etalonem optima zákaznickovy potřeby (12). Ten je v tomto případě odvozen od všeobecného povědomí zákazníků o špičkové zahraniční a domácí produkci, respektive konkurenci v dané oblasti.



3.3.4 Výsledky a interpretace

Provedením analýzy hodnoty pro zákazníka byl zjištěn ukazatel míry jakosti vnímané trhem $U_q = 1,23$. Ukazatel zahrnuje hodnocení prvků obsažených v profilu jakosti. Hodnocení dopadá příznivě pro firmu, ale především pro značku Peugeot jako takovou. Značka se nachází nad úrovní konkurence vnímanou zákazníky prakticky ve všech srovnávaných prvcích / s výjimkou garančních podmínek /. Vynikajícího hodnocení, značka je hodnocena jako jeden z leaderů trhu, se Peugeotu od zákazníků i možných budoucích zákazníků dostává především v oblasti designu, tedy vzhledové atraktivity modelů a rovněž image značky je hodnocena jako velmi silná.

Ukazatel míry cenové konkurenční schopnosti $U_c = 1$ svědčí o tom, že u atributů hodnocených v souvislosti s cenou a cenovou politikou značky Peugeot, je tato viděna zákazníky jako prakticky shodná s cenovou nabídkou konkurence. Neexistuje tedy přesvědčení, že by vozy značky byly dražší respektive levnější než konkurenční výrobky. V oblasti cenové však zákazníci postrádali více akčních modelů – tedy modelů se speciální výbavou za zvýhodněné ceny. Značka Peugeot zde mírně zaostává za nabídkou konkurence.

Při zvážení významu / váhy atributů ceny a prvků kvality lze vypočítat **celkovou míru hodnoty pro zákazníka**:

$$MHPZ = 1,23 * 0,3475 + 1 * 0,6525 = 1,08$$

Poměr mezi důležitostmi ceny a kvality byl stanoven rovněž na základě dotazníkového šetření – viz. Příloha č.7.

Pro přehledné zachycení výsledků v oblasti hodnoty pro zákazníka jsem rovněž použil jednu z grafických metod tzv. porovnávací graf hodnoty pro zákazníka viz. (6), který je zobrazen v Příloze č. 9.

Celková míra hodnoty pro zákazníka je větší než 1. Značka Peugeot je tedy schopna nabídnout zákazníkům vozy, které mají pro ně větší hodnotu než výrobky konkurenční. Nicméně tento rozdíl je v podstatě nepatrný – to ukazuje na značně silnou konkurenci v oblasti trhu s novými vozy a naprostou nutnost neustálého vyhodnocování dat z oblasti zákaznické spokojenosti. Sledování výsledků těchto měření pak firmě umožní,



aby neustále zlepšovala své činnosti a posilovala svou pozici vůči ostatním konkurentům na trhu.

4 Přínosy ze zlepšení

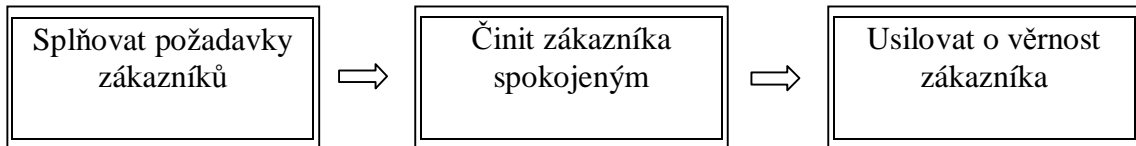
Management firmy si musí být vědom základní skutečnosti: sledovat spokojenost zákazníků pomocí systému měření navržených v předchozí kapitole má smysl tehdy, jestliže získané výsledky povedou k cílené snaze o zlepšení v těch oblastech, ve kterých firma zaostává za očekáváním zákazníků. Jedním z nejvýznamnějších impulsů k neustálému zlepšování jsou právě měření v oblasti zákaznické spokojenosti - hodnotová výhoda, spokojenost zákazníka, loajalita. Veškeré tabulkové výpočty u jednotlivých měření jsou navrženy tak, aby jejich aktualizace byla co nejrychlejší a mohla být bez problémů prováděna například v půlročních intervalech. V literatuře (6) bývají uváděny další důvody k tomu, aby firma usilovala o neustálé zlepšování:

- dynamicky se měnící požadavky zákazníků. Faktor důležitý zejména v tak konkurenčním prostředí, jakým prodej značkových automobilů bezpochyby je. To, co nyní zákazníka pozitivně překvapuje, může být zítra již očekávanou samozřejmostí.
- nutnost přicházet se stále novými nápady a řešeními – jen tak je možné trvale udržet popř. zlepšovat pozici na trhu.
- vývoj v okolí organizací – zejména u přímých i nepřímých konkurentů, v legislativě / změny v distribučních a servisních podmínkách apod. /
- odhalení vlastních nedostatků, které zákonitě musí vést k cílené snaze o jejich zlepšování.

Okruh změn, které vedou k naplňování koncepce orientace na zákazníka, musí začít u vrcholového vedení a následně se promítnout do strategických záměrů firmy – to je *aspekt organizační* – tedy podpora a vhodná motivace ze strany vedení k procesům neustálého zlepšování. K naplnění cílů je rovněž důležitý *aspekt lidský* – tedy zapojení jednotlivých zaměstnanců do celého procesu, jejich informovanost a zainteresovanost ohledně dosahovaných výsledků v oblasti zákaznické spokojenosti, jejich školení a

trénink, který bude cílený na rozvoj schopností a k překonání psychologických bariér a stereotypů (6). Hlavní myšlenka celé koncepce orientace na zákazníka je zachycena na následujícím obrázku:

Obr. č. 11. Od plnění požadavků k věrnosti zákazníka



Pramen: (11, s.95)

Podle (12) je pak základním předpokladem pro komerční úspěšnost a konkurenceschopnost firmy nabízet výrobky, či služby, které splňují požadavky zákazníků, za tržní cenu, kterou jsou zákazníci ochotni akceptovat, nebo-li nabízet hodnotu pro zákazníka vyšší než výrobky konkurenční. Maximalizace spokojenosti zákazníka je pak nutnou podmínkou k získání zákazníka věrného. Veškerá opatření prováděná firmou by měla směřovat k maximalizaci spokojenosti zákazníka a tím ke zvýšení jeho loajality, která je cílem vztahu firma – zákazník.

4.1 Hodnota pro zákazníka

Pro firmu RM Servis, jakožto autorizovaného prodejce a nikoliv výrobce, je poměrně složité bezprostředně ovlivňovat hodnotu pro zákazníka. Ta bývá definována jako kvalita, či jakost výrobku vnímaná zákazníkem, a to na základě jeho subjektivní představy o jakosti, či kvalitě, a pořízená za přiměřenou cenu (6). Hodnota pro zákazníka je tedy postavena na dvou základních prvcích: kvalitě výrobku a ceně. Ani jeden z těchto prvků nedokáže firma, vzhledem ke své smluvní vazbě na výrobce, respektive dovozce, významně měnit. Součástí hodnoty nabízené zákazníkům jsou samozřejmě i další prvky typu doprovodných služeb v oblasti prodeje, servisu aj. Ty ale budou podrobně analyzovány a to včetně návrhů na jejich zlepšení, v rámci spokojenosti zákazníka – tedy v následujících podkapitolách. Důvod, proč je pro management firmy RM Servis důležité analyzovat hodnotu pro zákazníka, je ten, že



potřebují vědět, zda se jedná o hodnotu vyšší než je vnímaná hodnota konkurenčních značek, popřípadě nižší, respektive ve kterých oblastech je tato hodnota nižší – v očích zákazníků tam tedy značka zaostává za konkurencí. Výsledky analýzy hodnoty pro zákazníka jsou přehledně graficky zachyceny v Příloze č. 9. Je patrné, že jako slabší, tedy pod vnímanou úrovní konkurence, je nabídka značky Peugeot zejména v oblasti garančních podmínek a akčních modelů - modelů s cenově zvýhodněnou výbavou, které bývají prodávány během časově omezených akcí. Obě oblasti by měly být projednány se zástupci značky tak, aby došlo k postupnému dotažení se na úroveň konkurence.

Analýza hodnotové výhody by měla managementu firmy rovněž pomoci při zvažování strategických rozhodnutí týkajících se možnosti rozšířit nabídku o jinou značku, a to v případě, že by výsledky analýz ukazovaly dlouhodobé zaostávání značky za konkurencí.

4.2 Spokojenost zákazníků

V rámci návrhů na zlepšení a očekávaných přínosů z realizace těchto návrhů, lze oblast spokojenosti zákazníků považovat za klíčovou. Sledované znaky spokojenosti jsou ovlivnitelné managementem, respektive zaměstnanci firmy a změny v přístupu a zavedená zlepšení by se měly projevit na rostoucí spokojenosti zákazníků firmy.

Proces hodnocení a práce s výsledky měření v oblasti spokojenosti zákazníků by měl, dle mého návrhu, obsahovat tři fáze:

- analýza výsledků a vyčíslení efektů zlepšování
- formulace konkrétních opatření ke zlepšení a jejich provedení
- opakování měření

4.2.1 Identifikace činností ke zlepšení

V Tabulkách č. 13 (nové vozy), respektive 14 (poprodejní servis) jsou přehledně řazeny vybrané znaky a to následujícím způsobem :

- činnosti / hodnocené znaky / ve kterých firma dosahuje excelentních výsledků – ty jsou obsaženy v prvním sloupci. U těchto činností bude nutné nadále udržovat vysoký standard.
- činnosti, ve kterých firma ztrácí nejvíce bodů do hodnocení. Je tedy brána v potaz nejen míra spokojenosti, ale i důležitost / váha / každého znaku. Míra spokojenosti zákazníků s danou činností se při tom pohybuje pod hranicí, popřípadě kolem 80% hranice, existuje tedy značný prostor ke zlepšení.

Tab. 13. Řazení vybraných znaků / nové vozy / – nejlepší, nejhorší

Excelentní	Hodnota v %	Nedostatečné	Hodnota v () bodech
Doba čekání na prodejce	96,88	<i>Celk. spokojenost s úrovní prodejního místa</i>	-2,76
Úroveň exteriéru autosalónu	94,53	Poškození, či funkční závady na předaném vozidle	-2,47
Úroveň interiéru autosalónu	94,14	Funkčnost vozu	-2,1
Vstřícnost a ochota prodejce	92,97	Vyzkoušení vozu před objednáním	-1,73
Přivítání personálem	92,97	Kontakt koncesionářem po nákupu	-1,23
<i>Celk. spokojenost s obch. jednáním a přístupem</i>	90,63	Rozmanitost vystavených modelů	-0,86
Stav vozu při předání	88,28	Snadnost parkování u autosalónu	-0,85
Schopnost prodejce naslouchat požadavkům	88,28	Distribuce dokumentace Peugeot	-0,79
Vůz - zda odpovídal objednavce	86,72	Nabídnuté možnosti financování	-0,67

Pramen: (Vlastní klasifikace)

Výše uvedená tabulka zcela jasně ukazuje **silné stránky firmy** – především zkušenost a kvalita prodejního týmu. Schopnost komunikovat se zákazníkem a naslouchat jeho požadavkům a pomoci s výběrem vozu. Velmi příznivě je hodnocen i vzhled autosalónu a stav vozidla při předání.

Slabé stránky firmy – výrazně souvisejí s oblastí celkové úrovně prodejního místa. V tomto směru učinila firma již v r. 2004 značný pokrok – došlo k výrazné modernizaci



a to jak exteriéru, tak interiéru budovy. Dodnes však zůstávají nedořešeny problémy související s parkováním pro zákazníky a péče není věnována ani detailům: distribuce dokumentace Peugeot a rozmanitost vystavovaných modelů.

Varovné jsou signály v oblasti nedostatečné funkčnosti vozu a to již v okamžiku předání, popřípadě po předání zákazníkům.

Efekt ze zlepšení: dodatečný výpočet ukázal, že při zlepšení pouhých 9-ti nejproblémovějších znaků kvality uvedených v Tabulce č. 13 o 50 %; tj. polovina nespokojených zákazníků se posune do kategorie zákazníků spokojených a polovina spokojených zákazníků do kategorie velmi spokojených, a při současné 50% redukci problémů u znaků, které zákazníci vnímají jako nutnosti / funkčnost vozu popř. poškození vozu při předání /, je reálným cílem pro následující rok dosažení zlepšení o čtyři body, tedy na hodnotu $I_{NV} = 83,60$. Tato hodnota již posunuje firmu RM Servis za hranici 80ti bodů– tedy to skupiny firem nabízejících excelentní služby svým zákazníkům v oblasti prodeje nových vozů. Samozřejmě za předpokladu udržení stejně vysokého standardu u ostatních měřených znaků kvality.

Rozdělení hodnocených znaků v oblasti poprodejního servisu zachycuje následující tabulka:

Tab. 14. Dělení vybraných znaků podle naměřených výsledků - servis

Excelentní	Hodnota v %	Nedostatečné	Hodnota v () bodech
Vstřícnost a ochota personálu	95,62	<i>Celk. spokojenost se servisem</i>	-5,19
Vzhled provozovny servisu	95,39	<i>Spokojenost s provedením opravy</i>	-2,3
Vykonání všech objednaných prací	93,93	Kontakt po servisu	-2,28
Dodržení termínu opravy	92,25	Nutnost opětovné opravy	-1,85
Částka-zda souhlasila s cenovým odhadem	92,25	Informace o příp. zpoždění	-1,73
<i>Dojem z provozovny servisu</i>	92,02	Doporučení ohledně další údržby vozu	-1,63
Odbornost personálu servisu	91,01	Kvalita provedené práce	-1,16
Doba čekání na přijímacího technika	89,66	Cena opravy	-1,1

Pramen: (Vlastní výpočty)



Z výše uvedené tabulky vyplývají silné stránky firmy: především výborná práce přijímacích techniků a personálu, který je s klienty servisu ve styku, rovněž vzhled provozovny servisu.

Slabá místa lze odhalit především v práci mechaniků na dílně: nespokojenost s kvalitou a provedením opravy, nutnost opětovných oprava. To se promítá i do nižšího hodnocení souhrnného znaku celkové spokojenosti se servisem. Druhým obecným problémem, který vyplývá z tabulky, je nedostatečně vedená komunikace s klientem: chybí kontakt po servisu, nedostatečné jsou též: informovanost klientů o zpoždění a doporučení ohledně další údržby jejich vozu. Je evidentní, že si zaměstnanci neuvědomují, že právě komunikace přispívá n navázání užšího vztahu s klientem.

Efekt ze zlepšení: zlepšení nedostatečných činností uvedených v Tabulce č. 14, s výjimkou ceny opravy, kterou zřejmě nebude možné zcela měnit dle přání zákazníků, o 50 %; tj. opět se polovina nespokojených zákazníků se posune do kategorie spokojených a polovina spokojených zákazníků do kategorie velmi spokojených, a při eliminaci případů, kdy je opětovná oprava nutná, rovněž o polovinu, je možné dosáhnout zvýšení hodnoty indexu I_{AS} o 6,46 bodu, tedy výrazně přesáhnout hranici 80ti bodů. Hodnota I_{AS} ve výši 84,99 by měl být reálným cílem pro následující období – rok 2007.

4.2.2 Opatření ke zlepšení

Vycházejí z provedené analýzy se zaměřením na oblast, ve které firma zůstává za očekávanými svých zákazníků. Management musí v rámci stanovení opatření ke zlepšení zkoumat a specifikovat možné příčiny problému a druh opatření, ať již okamžitých, nebo preventivních / systémových / , která budou řešit daný problém. Můj návrh na opatření ke zlepšení v oblasti nových vozů je zachycen v Tabulce č.15. Tabulka obsahuje název nedostatečně plněného znaku kvality a opatření na jeho zlepšení. Součástí tabulky je rovněž označení osoby zodpovědné za uskutečnění opatření a osoby, nebo způsobu, kterým bude činnost kontrolována. Management firmy bude jistě přihlížet i k finanční náročnosti navržených opatření. Od toho se budou zřejmě odvíjet i reálné termíny ke splnění těchto úkolů. Řada zlepšení se však dá

realizovat prakticky okamžitě a bez větších finančních nákladů, např. distribuce dokumentace Peugeot, lepší prezentace modelové řady, popřípadě systematická nabídka zkušební jízdy potenciálním zákazníkům. Jde jen o to, aby se prodejci na tyto činnosti více zaměřili a začali aktivně pracovat na jejich zlepšování.

Tab. 15. Opatření k řešení nedostatků – oblast nové vozy

Nedostatečné	Opatření	Termín	Zodpovědnost	Kontrola
Celk.spokojenost s úrovní prodejního místa	Úprava prodejního místa dle standardů značky	Do konce června 2007	Provozní ředitel	Měření INV za rok 2007
Poškození, či funkční závady na předaném vozidle	Zavedení systému kontroly provedených servisních prací	Do konce června 2007	Vedoucí servisu	Měření INV za rok 2007
Funkčnost vozu	Zavedení systému kontroly provedených servisních prací	Do konce června 2007	Vedoucí servisu	Měření INV za rok 2007
Vyzkoušení vozu před objednáním	Povinná nabídka testovací jízdy všem zákazníkům	Okamžitě	Jednotliví prodejci	Vedoucí prodeje - 1x měsíčně
Kontakt koncesionářem po nákupu	Povinný telefonát zákazníkům 14 dnů až 1 měsíc po předání vozu	Okamžitě	Jednotliví prodejci	Vedoucí prodeje - 1x měsíčně
Rozmanitost vystavených modelů	Důsledné dodržování optimálního počtu a skladby vystavovaných modelů	Okamžitě	Určený prodejce	Vedoucí prodeje, namátkově
Snadnost parkování u autosalónu	Lepší označení stávajících parkovacích míst + příprava nového parkoviště pro zákazníky	Do konce září 2007	Provozní ředitel	Měření INV za rok 2007 a 2008
Distribuce dokumentace Peugeot	Rozšíření počtu stojanů na prodejné a jejich pravidelné doplňování	Do konce května 2007	Určený prodejce	Vedoucí prodeje - namátkově
Nabídnuté možnosti financování	Rozšíření stávající nabídky o další leasingovou společnost + připravit písemnou informaci pro klienty o programu výkupu jejich vozů - protiúčet	Do konce května 2007	Vedoucí prodeje	Měření INV za rok 2005

Pramen: (Analýza měření)

Za nejvážnější považuji problém parkoviště pro klienty. Tento problém není stále vyřešen, ačkoliv budova i vnitřní prostory autosalónu prošly rozsáhlou přestavbou a modernizací už v roce 2004 a momentálně jsou na velmi dobré úrovni. Absence vhodných parkovacích míst pro klienty tak sráží i výslednou spokojenost s celkovou úrovní prodejního místa. Managementu firmy jsem zdůraznil dva základní argumenty pro urgentní řešení tohoto problému:



- 1) Na rozdíl od znaků, jako jsou například „Kontakt koncesionářem po nákupu“, „Funkčnost vozu“ a podobně, které mají vliv na spokojenost zákazníka, ne však bezprostředně na to, zda klient vozidlo zakoupí, či nikoliv, absence odpovídajícího parkoviště může řadu potenciálních zákazníků odradit ještě před tím, než vůbec vstoupí do areálu firmy.
- 2) Z analýzy odpovědí zákazníků vyplývá, že téměř 5 % zákazníků bylo s parkováním velmi nespokojeno, popř. si myslí, že vůbec žádné parkoviště pro zákazníky neexistuje. Je možné, že přibližně stejný počet potenciálních zákazníků mohla absence parkoviště zcela odradit od návštěvy autosalónu. Ze statistik denních hlášení zasílaných RM Servisem během loňského roku na Peugeot ČR vyplývá, že RM Servis navštívilo cca. 7800 potenciálních klientů, při čemž si vůz koupil přibližně každý 16tý návštěvník autosalónu. V tom případě mohla firma díky nedostatečnému parkovišti pro zákazníky přijít v r. 2006 odhadem o zhruba 26 potenciálních zákazníků kupujících nový vůz.

Argumenty o nákladnosti budování nového parkoviště zřejmě neobstojí. Při 26 prodaných vozech navíc - průměrná prodejní cena vozu přibližně 405 tis. korun, čistá obchodní marže 3 % / po odečtení nákladů vynaložených na prodej zboží / - by investice do vybudování parkoviště, odhadovaná přibližně na 350 tis. Kč, měla návratnost o něco málo delší než jeden rok. Navíc zde neuvažují jiné, například daňové, aspekty.

Je rovněž nutné zmínit příznivý dopad na zvýšení objemu prací na servise a samozřejmě nárůst spokojenosti zákazníků s firmou celkově. Je zřejmé, že firma by neměla s projektem budování nového parkoviště pro klienty příliš otálet.

Obdobná tabulka opatření založená na analýze výsledků měření spokojenosti byla sestrojena též pro oblast servisu :

Tab. 16. Opatření k řešení nedostatků – oblast servisu

Nedostatečné	Opatření	Termín	Zodpovědnost	Kontrola
Celk.spokojenost se servisem	Zkvalitnění dílčích servisních prací a komunikace s klienty	Do konce roku 2007	Provozní ředitel a vedoucí servisu	Výsledky IAS 2007 a dále
Spokojenost s provedením opravy	Nutné zkvalitnění práce na servisu a výstupní kontroly	Okamžitě	Jednotliví mechanici	Vedoucí servisu - denní kontrola
Kontakt po servisu	Pravidelné kontaktování klientů po návštěvě servisu	Okamžitě	Technický poradce + asistent, či agentura	Vedoucí servisu - každý měsíc
Nutnost opětovné opravy	Zlepšení kontroly kvality provedených oprav	Do konce června 2007	Výstupní kontrolor	Vedoucí servisu - každý měsíc
Informace o případném zpoždění	Vedení databáze zahrnující jednotlivé kontakty s klienty	Okamžitě	Přijímací technici	Vedoucí servisu - každý měsíc
Doporučení ohledně další údržby vozu	Doporučení klientům vepsat do předtištěného formuláře	Okamžitě	Přijímací technici	Vedoucí servisu - každý měsíc
Kvalita provedené práce	Zlepšení kontroly kvality provedených oprav	Do konce června 2007	Výstupní kontrolor	Provozní ředitel - čtvrtletně
Cena opravy	Lépe a zřetelně vysvětlit klientům, za co platí	Školení přij. techniků	Provozní ředitel	Provozní ředitel a výsledky IAS 2007

Pramen: (Analýza měření)

Taktéž v oblasti servisu je patrné, že některé z nedostatků je možno odstranit zlepšením komunikace s klienty – kontakt po servisu, cena opravy, informace o případném zpoždění, popř. doporučení ohledně další údržby. Stejné problémy v komunikaci s klienty se vyskytují také v oblasti prodeje nových vozů - především kontakt koncesionářem po nákupu, či sjednaná doba dodání. Přístup zaměstnanců firmy je pasivní. Opět je nutno zdůraznit důležitost komunikace při budování vztahu s klientem. Při tom jsou k dispozici počítačové programy, které používají všichni autorizovaní prodejci značky Peugeot a které umožňují dokonalý přehled ve věcech dodacích lhůt – termínů výroby, datumu dopravy atp. Obdobně též v oblasti servisu je možno sledovat rozpracovanost zakázky, termín dodávky náhradního dílu a předpokládané dokončení prací. Všichni zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu s klienty jsou připojeni k internetové síti a elektronické poště a mají též své adresy. Příčiny problémů v této oblasti vidím především v hrubém podcenění důležitosti komunikace, až v druhé řadě jako problém časové zaneprázdněnosti. Zaměstnancům, kteří jsou v kontaktu s klienty, by jistě pomohlo školení zaměřené na komunikaci a techniky komunikace. Zorganizovat takové školení pro zaměstnance jistě není problém a cena se pohybuje v řádech tisíců Kč. Zásadní důležitost v této věci přikládám kontrolní funkci managementu – pravidelná a důsledná kontrola seznamu uskutečněných telefonických kontaktů, archivace



předvyplněných formulářů zachycujících přesné datum a průběh telefonického rozhovoru, či jiného kontaktu s klientem na datovém serveru firmy.

Jako další, dle mého soudu nejzávažnější, problém odhalila analýza kvality servisních prací. Kvalita provedených oprav není adekvátní, procento případů, kdy je následná oprava nutná je poměrně vysoké – blíží se téměř 13 % ze všech provedených oprav. Jedná se o varovný signál, na který musí provozní ředitel společně s vedoucím servisu reagovat. Nebezpečnost spočívá nejen v možné ztrátě zákazníků, kteří vyhledají jiné servisní místo, ale také to, že si zákazníci nenechají negativní informace pro sebe. Autoři zabývající se touto problematikou (6) uvádí, že špatné informace o firmě se šíří mezi potenciálními zákazníky až šestkrát rychleji než informace pozitivní. Bezchybné provádění servisních činností má rovněž značný vliv na loajalitu zákazníka. Zákazník, jemuž byly vzniklé závady kvalitně a spolehlivě odstraněny zůstane i nadále s přibližně trojnásobně větší pravděpodobností mezi těmi, kdo si výrobek stejné značky koupí i příště, v porovnání s těmi, jimž nebyla např. garanční oprava uznána, či nekvalitně provedena.

Ekonomické dopady pro firmu pramenící z problémů s kvalitou servisních prací jsou tedy v podstatě dvojího druhu:

- 1) Ztráta zákazníků na servisu. Počet oprav a garančních oprav v r. 2006 činil 7395 servisních prací viz. Tabulka č. 3. 13 % nespolehlivě provedených oprav pak představuje 960 prací. Nekvalitně provedené opravy se vyskytovaly vícekrát u stejného zákazníka – sumu nekvalitně provedených oprav vynásobím 0,5 = cca. 480. Může se tedy jednat odhadem až o 480 zákazníků servisu, kteří s největší pravděpodobností vyhledají jiné servisní místo. Při průměrné ceně jedné opravy 6,5 tis. Kč dostávám odhadem možné snížení obratu servisu v r. 2007 o 3 120 000 Kč oproti situaci, kdy by zákazníci neměnili servisní místo z důvodu nekvalitně provedené opravy.
- 2) Ztráta zákazníka, který si v budoucnu již nezakoupí auto stejné značky. Odhad proveden následovně: počet garančních oprav v r. 2006 činil 2273 servisních prací opět viz. Tabulka č. 3. 13 % činí cca. 295 servisních prací. Nekvalitně provedené garanční opravy se vyskytovali vícekrát u stejného zákazníka – sumu



nekvalitně provedených garančních oprav vynásobím číslem 0,5 a dostávám přibližně 147 zákazníků. Dle zjištěného indikátoru loajality zákazníků viz. podkapitola 3.2.3 má téměř 40 % zákazníků kupujících nový vůz již nákupní zkušenost s firmou RM Servis. Ročně se tedy může jednat o ztrátu až 60ti potenciálních zákazníků, kteří by při odstranění problému nekvalitně odvedených servisních prací zůstali věrni firmě.

Konkrétní opatření, které musí firma provést, se zakládá na zkušenostech jiných autoservisů značky a je následující: přijmout kontrolního technika, který by nezávisle na mechanikovi, který opravu uskutečnil, provedl výstupní kontrolu a zhodnotil, zda došlo k odstranění všech závad reklamovaných klientem. Při odhadované měsíční hrubé mzdě cca. 30 000,- Kč by se tento zaměstnanec firmě vyplatil již při 50% snížení počtu opakovaných oprav - výpočet viz. následující podkapitola. Dle informace z technického oddělení společnosti Peugeot Česká republika však u značkových servisů, které přešly na tento systém kontroly kvality provedené servisní práce, klesla nutnost opětovných oprav o 60 až 90 % oproti obdobím předcházejícím. I zde se tedy jeví zavedení tohoto opatření jako ekonomicky přínosné pro firmu a navíc samozřejmě zvýší i spokojenost zákazníků s oblastí servisu.

4.3 Loajalita zákazníků – přínosy ze zlepšení

Zavedení systému měření v oblasti zákaznické spokojenosti je samo o sobě pro firmu přínosné. Pominu-li důvody čistě formální, například, že jde o jednu z nutných podmínek požadovaných normami ISO (16), dají se nejdůležitější přínosy pro firmu shrnout následujícím způsobem:

- firma získává zpětnou vazbu o tom, jak se vyvíjí spokojenost jejich zákazníků. Tedy zda v určitých oblastech nezaostává za očekávanými svými klientů
- analýzou získaných výsledků lze odhalit jak činnosti, ve kterých je firma excelentní, tak činnosti, ve kterých nesplňuje očekávání zákazníků. Je tedy motorem neustálého zlepšování firemních procesů a činností
- výpočet efektů ze zlepšení umožňuje stanovit reálné a dosažitelné cíle v jednotlivých oblastech

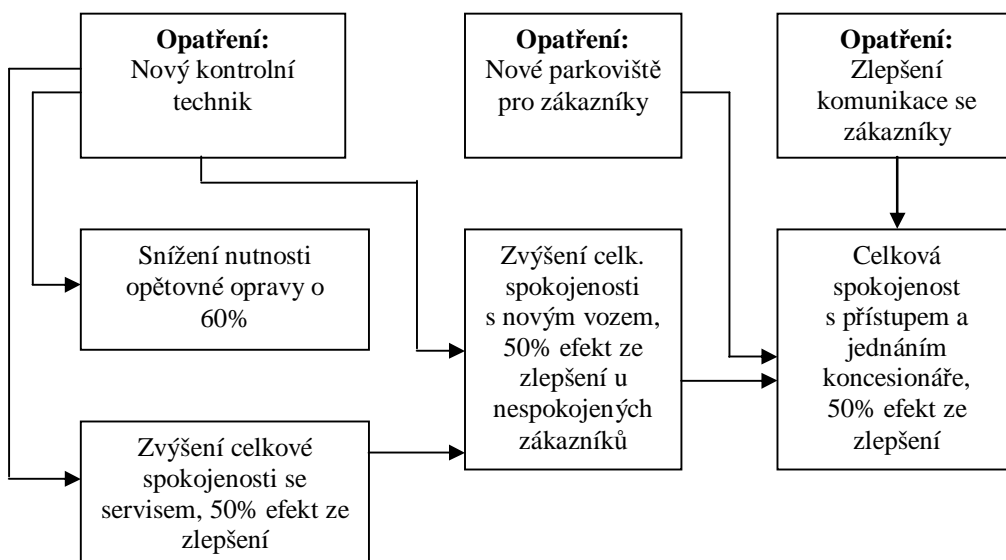
- dosahované hodnoty míry spokojenosti u jednotlivých znaků, respektive jejich vývoj, jsou exaktně změřené veličiny. Mohou tedy velmi dobře sloužit jako podklad pro finanční zainteresovanost zodpovědných zaměstnanců, kalkulaci prémie za splnění plánovaných cílů aj.

Je rovněž možné vyčíslit finanční přínosy ze zlepšení dílčích činností a to právě v souvislosti s vlivem jednotlivých zlepšení na zvýšení loajality zákazníka. Loajální zákazník je tedy cílem firemního snažení, orientovaného na maximální zákaznickou spokojenost.

V podkapitole 3.2.3 je vypočítán tzv. indikátor nově získaných zákazníků a to z faktických údajů o klientech firmy, kteří v prvním čtvrtletí roku 2007 zakoupili nový vůz. 55,17 % zákazníků tak učinilo po předchozí zkušenosti s nákupem nového vozu, popřípadě s návštěvou servisu firmy. Při porovnání s odhadem budoucího chování zákazníků, který je obsažen v Příloze č. 5 a je vypočten z měr spokojenosti dosažených u souhrnných otázek, otázek ohledně případného doporučení známým a z nutností opětovných oprav, vyplývá, že přibližně 54 % zákazníků firmy bude velmi pravděpodobně využívat služeb firmy i v budoucnu.

Mým cílem tedy bylo vyčíslit efekty zlepšování navržené v předchozích kapitolách a ukázat jejich vliv na zvýšení odhadované loajality zákazníků. Předpokládaný přínos z nárůstu loajality zákazníků musí být samozřejmě porovnán s náklady, které budou vynaloženy na zlepšení v jednotlivých oblastech.

Následující schéma zachycuje nejvýznamnější navrhovaná opatření na zlepšení a jejich předpokládaný vliv na růst odhadu budoucího chování zákazníků:





Při započítání odhadovaných efektů ze zlepšení vzroste odhad budoucího chování zákazníků na 59,13. Přibližně 60 % zákazníků tedy velmi pravděpodobně využije v budoucnu služeb koncesionáře RM Servis. Tato míra loajality je reálně dosažitelná. Jak ukazují studie agentury J.D. Power (18) jsou nejlepší automobilové značky na americkém trhu schopny udržet více jak 60 % svých zákazníků. U firmy RM Servis nárůst loajality oproti původně kalkulovanému odhadu činí přibližně 5,5 %. Při odhadované výši prodejů v příštích letech, který bude dle managementu firmy kolísat mezi 510 až 550 prodanými vozy ročně, může být tedy navíc prodáno cca. 28 vozů v každém roce a to v důsledku zvýšení loajality zákazníků.

Jako příklad uvádím možné vyčíslení finančního přínosu ze zlepšení. Do výpočtu zahrnuji pouze roční náklady, které vzniknou v souvislosti s plánovanými opatřeními:

Tab. 17. Kalkulace nákladů

Důvod vzniku nákladu	Specifikace nákladu	Výše nákladu/ rok
Výstavba parkoviště	Stavební práce celkem 350000. Odhadovaná životnost 7 let	50 000,00 Kč
Kontrolní technik	Hrubá mzda + odvody na SP a ZP	480 000,00 Kč
Agentura obstarávající telefonáty klientům	Poplatek za služby kontaktování klientů	120 000,00 Kč
Náklady celkem:		650 000,00 Kč

Pramen: (Vlastní odhady nákladů)

Obdobně do vyčíslení výnosů zahrnuji pouze ty výnosy, které vzniknou v souvislosti s plánovanými opatřeními a pouze v takové výši, která představuje jejich reálný nárůst např. při zvýšení tržeb na servisu počítám reálný výnos (čistou marží) ve výši 6 % z tohoto zvýšení – tuto informaci jsem obdržel z firmy RM Servis. V podstatě se jedná o výši příspěvku na krytí fixních nákladů a tvorbu zisku, tedy po odečtení příslušných



nákladů spojených s fungováním servisu, nákupu náhradního dílu a dalších. U nových vozů činí tato čistá marže 3 % z hodnoty prodaných vozů.

Tab. 18. Kalkulace výnosů

Důvod vzniku výnosu	Specifikace výnosu	Výše výnosu / rok
Prodané vozy navíc	28 * 405 000,- což je průměrná cena prodaného vozu	340 200,00 Kč 3 % z tržeb
Servisní práce z prodaných vozů	28 * 15 000,- průměrná hodnota servisních prací na NV	25 200,00 Kč 6 % z tržeb
Zamezení odlivu nespokojených zákazníků ze servisu	Viz.Podkapitola 4.2.2, 3 120 000,- * 0,06	187 200,00 Kč
Bonusy vyplácené dovozcem za prodaný vůz	28 * 5 000,-	140 000,00 Kč
Výnosy celkem		692 600,00 Kč

Pramen: (Vlastní výpočty)

I z takto zhruba provedené kalkulace je patrné, že poměrně razantní investice do opatření zvyšujících spokojenost zákazníků by byly kompenzovány výnosy souvisejícími s větším počtem loajálních zákazníků. Přínosy ze zlepšení by tedy, i ve finančním měřítku, každoročně převýšily vynaložené náklady zhruba o 40 tis. Kč.

Pozn. v kalkulaci nebylo využito ani faktoru menší cenové citlivosti, ani zvažován případný rostoucí efekt doporučení známým, což jsou rovněž atributy související s loajálním zákaznickým chováním. I přesto je zřejmé, že snaha o maximalizaci spokojenosti zákazníka není samoučelná a vynaložené prostředky se firmě v budoucnu mohou vrátit právě díky zvýšení počtu loajálních zákazníků.



Závěr

V této práci jsem se zabýval spokojeností zákazníka – fenoménem, který začal nabývat na důležitosti koncem minulého století v souvislosti s tím, jak jednotlivé firmy začaly hledat jiné způsoby konkurenčního boje a uplatnění konkurenční výhody zákaznické spokojenosti. Oblast zákaznické spokojenosti, její analýzy a měření, se stala výchozím bodem spojujícím různé manažerské přístupy, ať již jsou v literatuře nazvané TQM, tedy Total Quality management, či EFQM Model Excellence, ISO, či označené ještě jiným způsobem. Filosofie zůstává vždy stejná – spokojený zákazník se vyplatí a systematická snaha o udržování vysoké míry spokojenosti zákazníků je jedinou zárukou získání věrných, loajálních zákazníků.

Aplikace tohoto poměrně jasného principu ovšem v praxi není vůbec jednoduchá. Orientace na zákazníka předpokládá více, než jen dodání zboží, které mu poskytuje hodnotovou výhodu, či bezchybné plnění jeho požadavků. Orientace na zákazníka znamená, že firma činí zákazníka spokojeným, že je krok před konkurencí, že její zaměstnanci nejen rutinně zvládají své úkoly, ale jsou schopni zákazníka překvapit, tedy udělat pro něj vždy ještě něco navíc. Snaha o spokojenost zákazníka se tak stává jedním z nejvýznamnějších impulsů k neustálému zlepšování a neustálé zlepšování je zároveň podmínkou pro udržení spokojeného zákazníka. Konkurence totiž nespí a to, co bylo ještě včera předností, může být záhy běžně očekávaným standardem.

Analýzy a měření v oblasti zákaznické spokojenosti jsou klíčovými činnostmi, které poskytují firmě zpětnou vazbu - informaci o její úspěšnosti v boji o spokojeného a loajálního zákazníka. Cíl, který jsem si vytknul v úvodu této práce, byl splněn: v konkrétních podmínkách firmy RM Servis - autorizovaného prodejce vozů Peugeot - jsem vypracoval metodiku měření zákaznické spokojenosti a loajality a rovněž metodiku analýzy hodnotové výhody zákazníka. Výsledky, přehledně zachycené ve výpočtových tabulkách, popřípadě graficky, umožňují velmi rychle identifikovat ty oblasti, ve kterých firma zaostává za očekávanými zákazníků. Výsledky měření dále umožňují rozčlenit sledované znaky spokojenosti od nejhorších, kde je nutná okamžitá náprava, až po ty nejlepší, kde se firma bezprostředně musí zaměřit na udržení vysokého standardu.



Velký prostor je v práci věnován též návrhům řešení v problémových oblastech. Návrhy řešení byly formulovány právě na základě získaných výsledků měření zákaznické spokojenosti. Pozornost je též věnována výpočtům tzv. efektu ze zlepšení - tedy o kolik se budou měnit hodnoty indexu při plánovaném zlepšení kritických činností / za jinak nezměněných podmínek / – a vypočten je rovněž možný finanční přínos plynoucí ze zvýšení loajality zákazníků.

Výpočtové tabulky jsou sestrojeny tak, aby opakovaná měření / doporučuji aktualizovat o nová data získaná marketingovým šetřením, či ze sekundárních zdrojů / byla v podstatě rutinní a časově nenáročnou záležitostí. O to více času by mělo zbýt managementu a zaměstnancům firmy na analýzu získaných výsledků a realizaci opatření vedoucích k neustálému zlepšování.



Seznam použitých zdrojů

1. FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – jak poznávat své zákazníky*. Praha: GRADA Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
2. GEFFROY, E. K. *Zákazník náš protivník, nebo partner ?* Praha: Management Press, 2001. 199 s. ISBN 80-7261-034-1.
3. HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
4. HORVÁTH, a PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
5. KAPLAN, R. S. a NORTON, P. D. *Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6.
6. NENADÁL, J. *Měření v systému managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
7. NENADÁL, J. a NOSKIEVIČOVÁ, D. a PETŘÍKOVÁ, R. aj. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
8. REICH, R. B. *Dílo národů – příprava na kapitalismus 21. století*. Praha: PROSTOR, 1995. 356 s. ISBN 80-85190-34-6.
9. SCHIFFMAN, G.L. a KANUK, L.L. *Nákupní chování*. Brno: COMPUTER PRESS, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
10. STORBACKA, K. a LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: GRADA Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.



11. VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: GRADA Publishing, 2002. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.

12. VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

Články seriálových publikací

13. POHANKA, Tomáš. Znovu do války. *EURO*, leden 2005, č. 2, s.10.
ISSN 1212-3129.

14. SMOLA, J. a ŠAFRÁNEK, J. Evropa miluje japonce a Škodu – průzkumy spokojenosti zákazníků. *Svět motorů*, 2005, roč.59, č. 30, s.4. ISSN 0039-7016.

Firemní materiály

15. Peugeot ČR. *Standardy značky*.

16. RM Servis – autorizovaný prodejce vozů Peugeot. *ISO 9001: 2000*.

Internet

17. *The American customer satisfaction index*. [online]. 2006 [cit. 12-01-2007].
Dostupný na WWW: <<http://www.theacsi.org/>>.

18. J.D. Power and Associates. *Customers retention study 2006*. [online]. 2007 [cit. 29-01-2007]. Dostupná na WWW:
<<http://www.jdpower.com/corporate/news/releases/pressrelease.asp?ID=2005249>>.



19. Peugeot Česká republika. *Program údržby Peugeot*. [online]. [cit. 02-03-2007].
Dostupný na WWW: <<http://www.peugeot.cz/web/maintenance/>>.

20. Svaz dovozců automobilů – SDA. *Statistiky prodeje a registrací vozidel*. [online].
2007 [cit. 17-01-2007]. Dostupné na WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/stat/>>.

21. GfK Praha. *Studie zákazníků značky Peugeot*. [online]. 2007 [cit. 29-1-2007].
Dostupné na WWW:
<<https://www.dataprompt.net/sw/v504/ADVANCED/default.aspx>>



Seznam použitých zkratek

BSC	Balanced Scorecard, systém pro měření výkonnosti organizace prostřednictvím kombinace finančních i nefinančních měřítek
EFQM	European Foundation for Quality Management, je vlastníkem tzv. modelu excelence zahrnujícího 8 základních koncepcí např. koncepce zaměřené se na zákazníka
FAP	Filtr pevných částic. Slouží k zachycení škodlivých pevných částic obsažených ve výfukových plynech vznětových motorů
I _{AS}	Index spokojenosti zákazníků v oblasti poprodejněho servisu - after sales
I _{NV}	Index spokojenosti zákazníků v oblasti prodeje nových vozů
I _{TOT}	Celkový index spokojenosti zákazníka zahrnující jak spokojenost s nákupem, tak následným servisem vozidla
MHPZ	Míra hodnoty pro zákazníka. Zahrnuje v sobě ukazatele míry jakosti vnímané trhem a ukazatele míry cenové konkurenční schopnosti, a to v poměru, v jakém je jejich důležitost vnímána zákazníkem
WRC	World Rally Championship – mistrovství světa v automobilových soutěžích



Seznam obrázků

Obr. č. 1	Hodnotová výhoda zákazníka	14
Obr. č. 2	Strom hodnoty pro zákazníka	17
Obr. č. 3	Kanův model spokojenosti zákazníka	22
Obr. č. 4	Zákaznická perspektiva – základní měřítka	26
Obr. č. 5	Hodnocení stupně loajality zákazníků	28
Obr. č. 6	Organizační struktura oddělení prodeje NV	36
Obr. č. 7	Organizační struktura servisu	38
Obr. č. 8.	Sledované znaky kvality – nové vozy prodej	44
Obr. č. 9.	Sledované znaky kvality – servis	49
Obr. č. 10.	Strom hodnoty pro zákazníka	57
Obr. č. 11.	Od plnění požadavků k věrnosti zákazníka	61



Seznam tabulek

Tab. 1.	Příklady různých způsobů škálování	32
Tab. 2.	Vývoj v oblasti prodeje NV – RM Servis	35
Tab. 3.	Počty a druhy prováděných servisních prací	37
Tab. 4.	Přiřazení vah jednotlivým oblastem – prodej	45
Tab. 5.	Dělení znaků – bonbónky a nutnosti	46
Tab. 6.	Zvolený způsob škálování	46
Tab. 7.	Interpretace výsledku měření spokojenosti zákazníka	47
Tab. 8.	Přiřazení vah jednotlivým oblastem – servis	50
Tab. 9 .	Souhrnné otázky a jejich váhy	53
Tab. 10.	Zvolený způsob škálování	54
Tab. 11.	Otázky ohledně předchozích zkušeností / doporučení	54
Tab. 12.	Indikátor nově získaných zákazníků	55
Tab. 13.	Řazení vybraných znaků NV – nejlepší, nejhorší	63
Tab. 14.	Dělení vybraných znaků podle naměřených výsledků – servis	64
Tab. 15.	Opatření k řešení nedostatků – oblast nové vozy	66
Tab. 16.	Opatření k řešení nedostatků– oblast servisu	68
Tab. 17.	Kalkulace nákladů	72
Tab. 18.	Kalkulace výnosů	73



Seznam příloh

- Příloha č. 1 Znaky kvality a jejich váhy na spokojenosti zákazníků – oblast NV
- Příloha č. 2 Výpočet indexu spokojenosti zákazníků – oblast nových vozů
- Příloha č. 3 Znaky kvality a jejich váhy na spokojenosti zákazníků – oblast AS
- Příloha č. 4 Výpočet indexu spokojenosti zákazníků – oblast servisu
- Příloha č. 5 Odhad budoucího chování zákazníků
- Příloha č. 6 Hodnota pro zákazníka – váhy jednotlivých prvků
- Příloha č. 7 Hodnota pro zákazníka – dotazník
- Příloha č. 8 Hodnota pro zákazníka – kalkulace
- Příloha č. 9 Hodnota pro zákazníka – grafické zobrazení
- Příloha č. 10 Dotazník GfK – Peugeot. Spokojenost s nákupem nového vozu
/ vložen v záložce na zadní straně desek /



Přílohy