

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta mezinárodních vztahů
Katedra mezinárodního obchodu



Diplomová práce

**Vliv zákaznické spokojenosti a dalších ukazatelů
na tržní podíl společnosti**

Monika Dvořáková

Vedoucí práce: Ing. Jiří Sedláček, Ph.D.

Fakulta mezinárodních vztahů

Studijní obor: Mezinárodní obchod

11. prosince 2014

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Jiřímu Sedláčkovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup během zpracovávání této práce. Chtěla bych také poděkovat rodině a přátelům, kteří mi byli oporou během celého studia.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

V Praze dne 14.12.2014

.....

Abstrakt

Na trzích západní Evropy dnes vládne silně konkurenční prostředí téměř ve všech průmyslových odvětvích. S hyperkonkurencí se musí potýkat také tradiční evropští výrobci automobilů, kteří musí čelit často levnějším importům z Asie. Pro výrobce automobilů je nutné všemi dostupnými prostředky zvyšovat loajalitu zákazníků a zajistit si tak stabilně rostoucí tržní podíl na trhu a tím i své přežití. Jednou z možností budování loajality zákazníků je vysoká kvalita prodáváných výrobků a také poskytovaných služeb. Jako indikátory spokojenosti zákazníků jsou využívány ukazatele všeobecné zákaznické spokojenosti, počítané z výsledků dotazníkového šetření (*Customer satisfaction survey*).

Cílem této diplomové práce je pomocí konstruovaných modelů určit ukazatele mající nejsilnější vliv na tvorbu tržního podílu dané automobilky na trhu a identifikovat možnosti automobilky, jak tyto ukazatele zlepšit. Jako vstupní veličiny modelu jsou použity sledované indikátory zákaznické spokojenosti, klíčové ukazatele z oblasti prodeje nových vozů i služeb servisu a také základní makroekonomické veličiny z daného trhu. Cílovým trhem, pro který jsou modely tvořeny, bylo zvoleno Německo.

Výstupem práce je soubor doporučení, která by dle provedené analýzy a testů na matematických modelech měla zajistit zlepšení konkrétních měřených ukazatelů a také zvýšení tržního podílu značky na německém trhu. Kromě zlepšení sledovaných ukazatelů je také nastíněn způsob zvýšení účinnosti marketingových strategií za použití řízení vztahu se zákazníky (*Customer relationship management*).

Abstract

In the present hypercompetitive market environment of car producers established especially at the developed west european markets is very difficult to gain new customers and increase the market share. The car producing companies have to use all possibilities to build and increase customer loyalty and ensure the sustainable growth of market share. One possibility how to improve customer's loyalty to brand is to provide the highest standard at both sales and service department and carefully monitor the customer satisfaction.

The aim of this diploma thesis is to determine the key success factors for gain and retention of the customers. Using created mathematical models of market share development at a given country the key success factors are defined. As the inputs of the model the key indicators of customer satisfaction, sales and service and also the macroeconomical data has been used. The target market for my analysis is Germany.

As output of this thesis come the set of recommendations and proposals, whose implementation should ensure the improvement of the market share of the given brand on german market. The recommendation does not include only the tips for improvement of the key indicators but it also gives the overview of how to make the marketing strategy more efficient using Customer relationship management.

Klíčová slova

identifikace systému, modelování systému, ekonomický model, ARMAX, zákaznická spokojenost, udržení zákazníků, loajalita, možnost doporučení, opakovaná návštěva, opakovaný nákup, zvyšování tržního podílu, řízení vztahů se zákazníky, zvyšování kvality v servisu, míra opakovaných oprav, management zákaznických zkušeností, dílenské testy, kontrola kvality, základní prodejní proces, základní servisní proces

Key words

system identification, system modeling, economical model, ARMAX, customer satisfaction, customer retention, loyalty, recommendation, revisit, repurchase, market share improvement, CRM, quality improvement in aftersales, repeat repair rate, customer experience management, workshop test, quality check, sales core process, aftersales core process

Obsah

Úvod	1
1 Analýza dat	3
1.1 Data definující trh	4
1.1.1 Makroekonomické veličiny	4
1.1.2 Vozový park	6
1.1.3 Pozice automobilky na trhu	9
1.2 Data zachycující vývoj prodeje vozů	12
1.2.1 Obchodní data – prodej	12
1.2.2 Data zachycující zákaznickou spokojenost – prodej	15
1.3 Data zachycující vývoj v oblasti servisu	19
1.3.1 Obchodní data – servis	19
1.3.2 Data zachycující zákaznickou spokojenost - servis	20
1.3.3 Kvalitativní ukazatele	22
2 Stavba modelů simulujících vývoj tržního podílu	26
2.1 Úvod do modelování systému	26
2.1.1 Tvorba matematického modelu	27
2.1.2 Identifikace systému	27
2.2 Stavba modelů	29
2.3 Struktura modelu	30
2.3.1 Model Prodej	31
2.3.2 Model Kvalita	33
2.4 Určení klíčových faktorů pro růst tržního podílu společnosti	36

3	Vliv klíčových ukazatelů na tržní podíl	38
3.1	Význam ukazatelů použitých v modelech	38
3.1.1	Ukazatele modelu Prodej	38
3.1.2	Ukazatele modelu Kvalita	42
3.2	Zlepšení klíčových ukazatelů	47
3.2.1	Index udržení zákazníků měřen za oblast prodeje	47
3.2.2	Všeobecná spokojenost zákazníků	48
3.2.2.1	Dotazníkové šetření	48
3.2.2.2	Zákaznická spokojenost při prodeji vozů	50
3.2.2.3	Zákaznická spokojenost při servisu vozu	51
3.2.2.4	Zvyšování zákaznické spokojenosti	55
3.2.3	Doporučení	58
3.2.4	Loajalita	59
3.2.5	Opakovaný nákup	66
3.2.6	Organizační část dílenských testů	66
3.3	Souhrn doporučení pro zvýšení tržního podílu	70
3.3.1	Zvyšování tržního podílu zlepšením ukazatelů	70
3.3.2	Zvyšování tržního podílu pomocí CRM	72
	Závěr	77
	Literatura	79

Seznam obrázků

1.1	Vývoj HDP na obyvatele	4
1.2	Vývoj nezaměstnanosti	5
1.3	Vývoj průměrných reálných hrubých měsíčních mezd	5
1.4	Vývoj průměrného počtu vozů na 1000 obyvatel v Německu	6
1.5	Průměrné stáří vozů v Německu	7
1.6	Počet návštěv autoservisu za rok	8
1.7	Velikost vozového parku	8
1.8	Vývoj indexu udržení zákazníků v oddělení prodeje a servisu	9
1.9	Vývoj podílu značky a jejích konkurentů na trhu	10
1.10	Vývoj tržního podílu značky Green	11
1.11	Migrace zákazníků značky Green a jejích konkurentů	12
1.12	Průměrné prodejní ceny modelů značky Green	13
1.13	Počty prodaných modelů v jednotlivých letech	13
1.14	Průměrná cena prodaného vozu	14
1.15	Kumulovaná marže za vozy prodané v daném roce (podle modelů)	15
1.16	Index udržení zákazníků při koupi vozu	16
1.17	Všeobecná spokojenost zákazníků s nákupem vozu	16
1.18	Vývoj indexu doporučení a dalšího nákupu vozu	17
1.19	Vývoj zákaznické loajality ke značce Green	18
1.20	Vývoj zákaznické loajality hlavních konkurentů	18
1.21	Počet průchodů servisy (kumulativně)	19
1.22	Průměrná platba v servisu na jeden průchod	20
1.23	CRI index v servisu	21
1.24	Index všeobecné spokojenosti se servisem	21
1.25	Repurchase a Revisit index	22

1.26	Vývoj míry opakovaných oprav	23
1.27	Počet provedených a úspěšných dílenských testů	24
1.28	Úspěšnost v jednotlivých částech dílenských testů	25
2.1	Obecný model s více vstupy	27
2.2	Postup pro identifikaci systému	28
2.3	Schéma modelu Prodej	31
2.4	Výstup ARMAX modelu Prodej (trénovací data)	32
2.5	Výstup ARMAX modelu Prodej (trénovací a validační data)	33
2.6	Schéma modelu Kvalita	34
2.7	Výstup ARMAX modelu Kvalita (trénovací data)	35
2.8	Výstup ARMAX modelu Kvalita (trénovací a validační data)	36
3.1	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení ukazatele průměrné ceny vozů	39
3.2	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení indexu udržení zákazníků (prodej)	40
3.3	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení loajality zákazníků	40
3.4	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení ukazatele opakovaného nákupu	41
3.5	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení všeobecné spokojenosti při nákupu	42
3.6	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení všeobecné spokojenosti při servisu	43
3.7	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení počtu návštěv v servisu	44
3.8	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení ukazatele opakovaných oprav	45
3.9	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení ukazatele opakované návštěvy	45
3.10	Změna tržního podílu při zvýšení/snížení úspěšnosti v dílenských testech)	46
3.11	Základní prodejní proces	49
3.12	Faktory ovlivňující zákaznickou spokojenost	50
3.13	Loajalita ke značce a k dealerství	60
3.14	Závislost loajality na vzdálenosti od dealera	61
3.15	Faktory ovlivňující loajalitu	63
3.16	Změna loajality při změně ukazatele o 5 %	64
3.17	Hodnocené oblasti interakce v organizační části dílenských testů	67
3.18	Základní servisní proces	68
3.19	Stupně segmentace marketingu	73

Úvod

V segmentu prodeje nových osobních vozů panuje silně kompetitivní tržní prostředí. Výrobci vozů usilují o získání každého nového zákazníka a problematické je i udržení zákazníků stávajících [31]. Loajalita zákazníků ke značce klesá. Cena, dříve nejdůležitější a v podstatě jediný funkční prvek diferenciací produktu od konkurence, už k získání a udržení zákazníků nestačí [1]. Vlivem růstu produkce asijských značek, objemu importů vozů do Evropy a akceptace asijských výrobců jako producentů kvalitních vozů je dnešní konkurence na evropském kontinentu pro tradiční výrobce velmi silná. Příliv nových asijských vozů s nízkou prodejní cenou a neotřelým vzhledem atakuje evropské zákazníky a podněcuje je k opouštění tradičních evropských značek.

S asijskou i ostatní konkurencí může evropský výrobce osobních vozů bojovat soustavným budováním loajality ke značce a zvyšováním zákaznické spokojenosti při prodeji vozu i při jeho servisu. Spokojenost zákazníků však vyžaduje nejen vysokou kvalitu prodaných produktů a poskytnutých služeb [7], ale také vysokou úroveň zážitku, který si zákazník z kontaktu se společností odnáší (*customer experience*). Cíleným *one-to-one marketingem* a efektivním řízením vztahů se zákazníky lze dosáhnout zvýšení hodnoty produktů či služeb dané značky pro zákazníka a zlepšit tak šanci, že zákazník zůstane loajální.

Cílem této diplomové práce je zjistit vliv zákaznické spokojenosti a dalších klíčových ukazatelů z oblasti prodeje nových aut a poskytování servisních služeb na schopnost společnosti zvyšovat svůj tržní podíl na daném trhu. Díky zvyšujícímu se tržnímu podílu je automobilka schopná generovat profit, který umožní její další rozvoj. Obě stěžejní aktivity (prodej a servis) generují profit na základě skutečného objemu vozů značky v zemi. Méně prodaných vozů znamená kromě menšího podílu na trhu a menších příjmů z prodejů také snížení počtu návštěv servisů v nadcházejících obdobích.

Jedním z dílčích podúkolů práce je analýza ukazatelů sledovaných v rámci automobilky na daném trhu. Na základě získaných dat bude vytvořen matematický model schopný s do-

statečnou přesností generovat výstup podobný skutečnému vývoji tržního podílu společnosti. Pro tvorbu modelu jsou využity znalosti vnitřních procesů automobilky spolu s matematickým aparátem (program Matlab) zajišťujícím dostatečnou přesnost a spolehlivost. Za použití tohoto modelu (modelů) budou identifikovány klíčové ukazatele ovlivňujících velikost tržního podílu dané značky na trhu.

Posledním podúkolem práce je analyzovat možnosti zlepšení ukazatelů, které by vedly k žádoucímu vývoji tržního podílu v budoucnu. Souhrn námětů, jak dosáhnout přes úpravu jednotlivých ukazatelů nárůstu tržního podílu, vychází ze znalosti prostředí automobilky i z odborné literatury. Námětem pro zlepšení je i zvyšování zákaznické základny automobilky pomocí účinnější marketingové strategie díky řízení vztahu se zákazníky.

Kvalita poskytovaných služeb, přístup společnosti a jejích reprezentantů k zákazníkovi jsou dva klíčové faktory ovlivňující spokojenost zákazníků [7]. Někdy ale do hry vstupují i další vlivy, jejichž ovlivnění leží mimo možnosti výrobce automobilů. Jedná se například o makroekonomické veličiny, které dávají obraz o ekonomické situaci dané země. Relevantní data a ukazatele, u kterých se očekává přímý či nepřímý vliv na velikost tržního podílu společnosti, jsou představeny v první kapitole této práce nazvané Analýza dat.

Druhá kapitola obsahuje představení postupu pro tvorbu matematického modelu generujícího tržní podíl společnosti z různých množin vstupních dat představených v první kapitole. Po vytvoření vhodných modelů jsou na základě jejich funkčnosti a pokusů na nich provedených specifikovány ukazatele mající nejsilnější vliv na velikost tržního podílu dané značky na trhu.

Poslední kapitola diplomové práce je zaměřena na analýzu možností zlepšení ukazatelů vyhodnocených jako klíčových pro tvorbu tržního podílu společnosti. Navazuje tak na předchozí dvě kapitoly, kde z měřených ukazatelů sledovaných v rámci automobilky jsou určeny ukazatele s nejsilnějším vlivem na výši tržního podílu. V souboru doporučení pro zvýšení tržního podílu v závěru kapitoly jsou určeny oblasti, kde má automobilka prostor ke zlepšení.

Diplomová práce Vliv zákaznické spokojenosti a dalších ukazatelů na tržní podíl společnosti se zabývá komplexním řešením problému, jak zvýšit na přesyceném západoevropském trhu s automobily tržní podíl konkrétní značky vozů. Práce postupuje od počáteční analýzy možných klíčových ukazatelů, přes tvorbu matematických modelů, které budou schopny generovat jako svůj výstup reálný tržní podíl společnosti přes návod, jak zlepšit klíčové faktory a dosáhnout tak požadovaného zvýšení tržního podílu v dalších letech.

Kapitola 1

Analýza dat

V první části práce nazvané Analýza dat budou definovány konkrétní časové řady indexů a ukazatelů, které jsou monitorovány za dealerství zabývající se prodejem a servisem vozů. Představeny budou také průběhy základních makroekonomických veličin. Pro účely této práce byl vybrán výrobce vozů označován jako značka Green a její výsledky na německém trhu. Časový rámec byl stanoven na 50 měsíců, tzn. na období od začátku roku 2010 do února roku 2014.

Volba prezentovaných časových řad byla provedena v návaznosti na záměr vytvořit matematický model schopný simulovat vývoj tržního podílu značky na trhu za použití jednotlivých ukazatelů a indikátorů výkonnosti automobilky a makroekonomických veličin jako vstupů. Prezentované typy ukazatelů byly vybrány na základě dostupnosti na daném trhu a vychází ze zvyklostí v daném odvětví a reportingu značky Green.

Tematicky lze analyzované okruhy dat rozdělit do 3 skupin, které se navzájem ovlivňují:

1. Data definující trh
2. Data zachycující vývoj v oblasti prodeje vozů
3. Data zachycující vývoj v oblasti servisu vozů

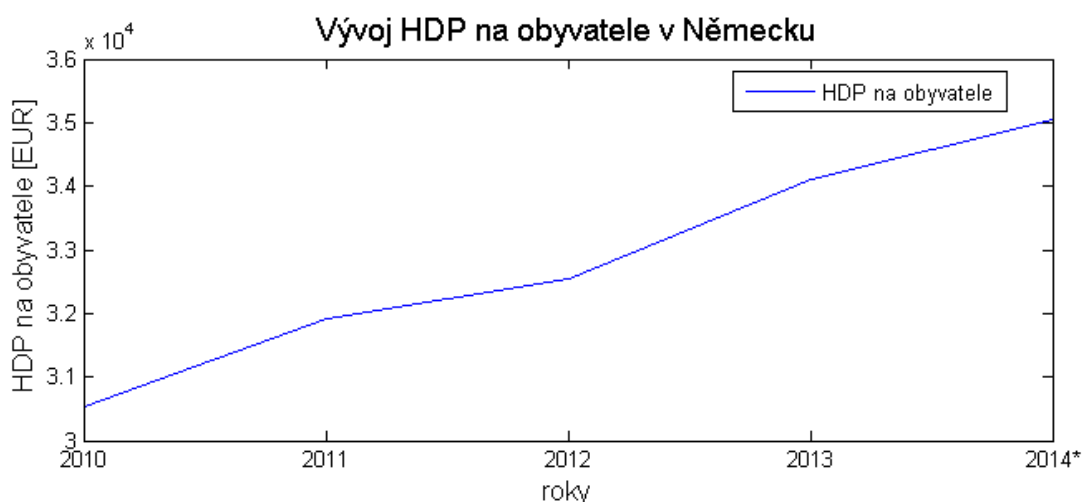
Tato část práce podává obraz o tom, jaká je aktuální pozice automobilky na trhu a jak se její ukazatele výkonnosti a kvality vyvíjejí v čase. Slouží jako východisko pro všechny další části práce a dává vhled do aktuální situace na trhu s automobily v Německu.

1.1 Data definující trh

Data definující trh jsou především základní makroekonomické veličiny, které odrážejí vývoj hospodářské situace v zemi a ovlivňují svým vývojem nákupní chování zákazníků. Důležitou charakteristikou trhu z pohledu automobilky je také stav vozového parku. Počet vozů na obyvatele a průměrné stáří vozů ovlivňuje prodejní potenciál automobilky v zemi. Pozice automobilky na trhu je zachycena pomocí jejího tržního podílu a spokojenosti zákazníků.

1.1.1 Makroekonomické veličiny

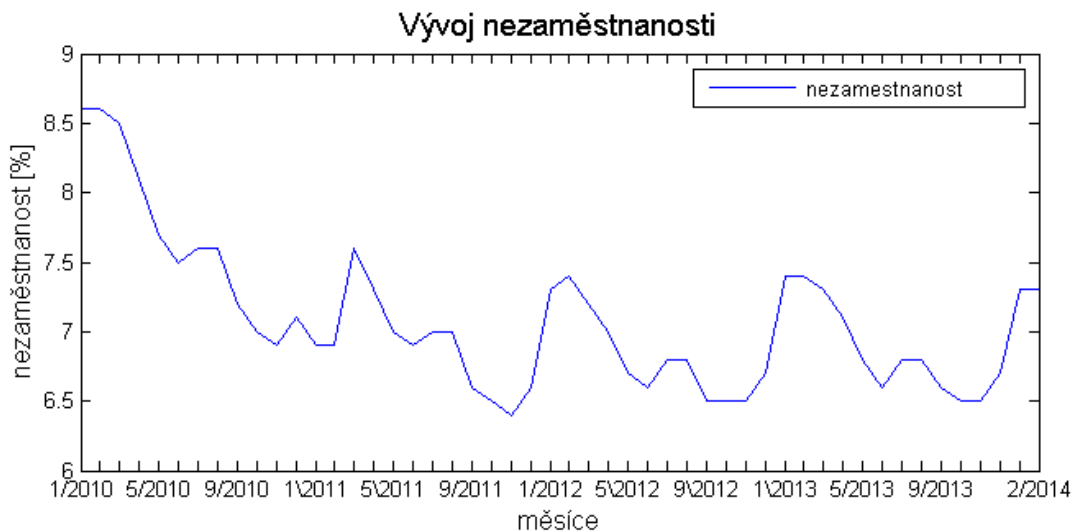
Vývoj základních makroekonomických veličin odráží stav a vývoj tržní ekonomiky v zemi, který ovlivňuje nákupní chování zákazníků automobilky. Při stabilní ekonomické situaci se bude v zemi prodávat lépe než v době recese, jak již bylo prokázáno v období hospodářské krize, kdy automobilový průmysl vykazoval velké ztráty. Proto je z pohledu automobilky ideální, pokud se ekonomická situace země zlepšuje. Z makroekonomických veličin byly vybrány ukazatele: hrubý domácí produkt na obyvatele, vývoj nezaměstnanosti a výše reálných mezd.



Obrázek 1.1: Vývoj HDP na obyvatele [14]

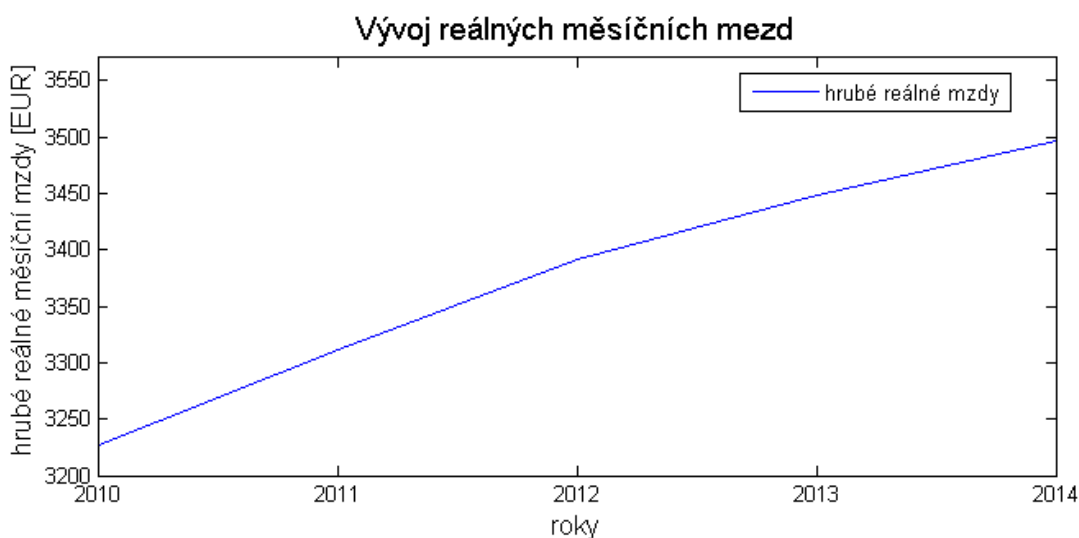
Na vývoji HDP na obyvatele (graf na obrázku 1.1) lze pozorovat meziroční nárůst ve všech sledovaných letech (období od roku 2010 do 2014, kde hodnota za rok 2014 je předpokládaná hodnota). K mírnému zpomalení tempa růstu došlo v roce 2012. Z grafu vyplývá, že Německo se rychle dostává z hospodářské krize a opět startuje svoji ekonomiku. To znamená i rozvoj

činnosti německých automobilek, jejichž působení bylo díky krizi utlumeno. Narušení růstu HDP se nepředpokládá, pokud nedojde k neočekávaným událostem v podobě další krize.



Obrázek 1.2: Vývoj nezaměstnanosti [10]

Měsíční vývoj nezaměstnanosti od začátku roku 2010 v Německu (graf na obrázku 1.2) napovídá, že se poměr nezaměstnaných obyvatel k počtu pracujících drží v intervalu od 6,5 % do 8,7 % ve sledovaném období, přičemž od roku 2012 se nezaměstnanost nachází v intervalu od 6,5 % do 7,5 %. Nezaměstnanost v Německu se pohybuje výrazně pod průměrem evropských zemí.



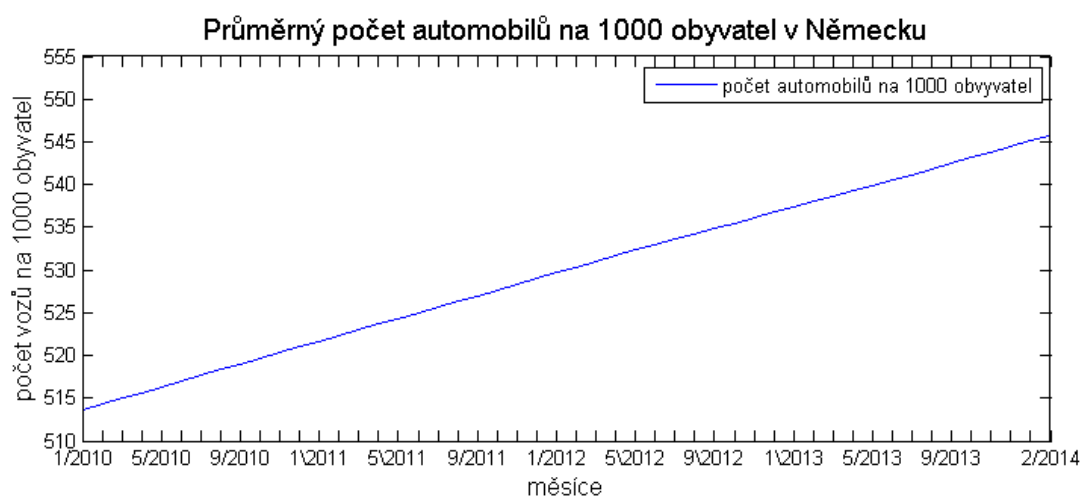
Obrázek 1.3: Vývoj průměrných reálných hrubých měsíčních mezd [12]

Vývoj reálných hrubých měsíčních mezd je zaznamenán na grafu 1.3. Jejich růst se pohybuje v desítkách EUR ročně a pozvolný růst lze očekávat i v dalších letech. Propast mezi nominálními a reálnými mzdami se však bude i nadále prohlubovat. Při srovnání grafů 1.3 a 1.1 lze dojít k závěru, že HDP na obyvatele roste rychleji než průměrné reálné hrubé mzdy. Nekorespondující růst reálných mezd je mimo jiné zapříčiněn množstvím imigrantů v zemi, kteří jsou ochotni pracovat za nižší platy a celkově tak snižují cenu práce na trhu.

Z uvedených vývojů makroekonomických veličin vyplývá, že Německo je hospodářsky stabilní zemí, která je ovlivněna hospodářskými cykly. Ekonomika je silně závislá na automobilovém průmyslu a na strojírenství obecně. Ve vývoji makroekonomických veličin se projevuje celoevropský trend pozvolného nárůstu HDP na obyvatele spolu s poklesem porodnosti (1,4 dítěte na ženu [13]). Německo je považováno za jednu z nejsilnějších evropských ekonomik a je cílem mnoha migračních vln. To způsobuje, že navzdory nízké fertilitě počet obyvatel v zemi roste. Růst počtu imigrantů není provázen vyšší mírou nezaměstnanosti, ale projevuje se nižším tempem růstu reálných mezd, než je tempo růstu HDP na obyvatele.

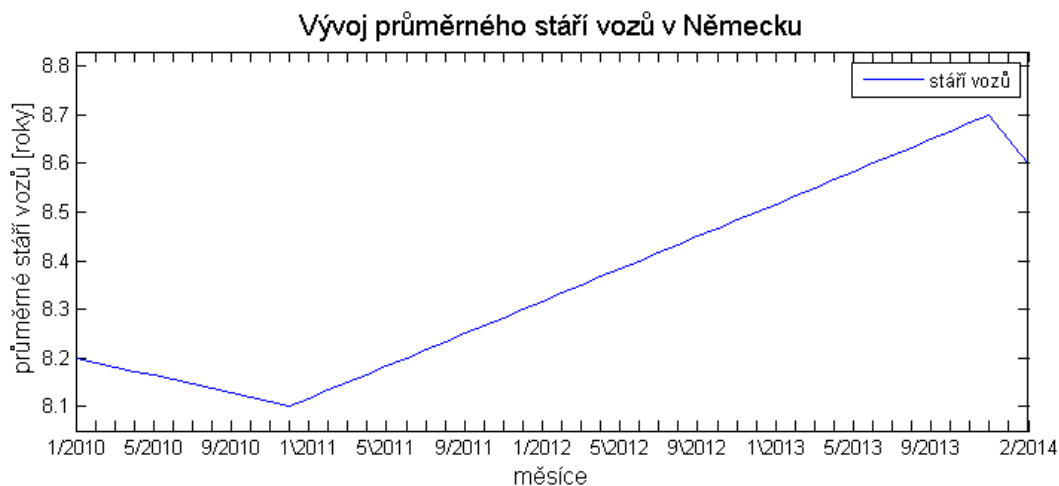
1.1.2 Vozový park

Počet vozů na obyvatele a průměrné stáří vozů v zemi jsou dva vybrané ukazatele zachycující aktuální stav vozového parku v Německu. Další důležitou charakteristikou trhu je samotná velikost vozového parku a obvyklý počet návštěv vozu v servisu za období jednoho roku. Tyto ukazatele odráží vývoj počtu vlastníků vozů v Německu a jejich chování.



Obrázek 1.4: Vývoj průměrného počtu vozů na 1000 obyvatel v Německu [15]

Vývoj počtu vozů na 1000 obyvatel vykazuje stabilní meziměsíční i meziroční tempo růstu, které je přibližně 1,5 % ročně. Stabilní růst nebyl narušen v žádném období. Pro automobilku je to pozitivní vývoj, který naznačuje, že na trhu je stále silná poptávka po nových vozech a automobilka má tedy prostor pro akvizici nových zákazníků.



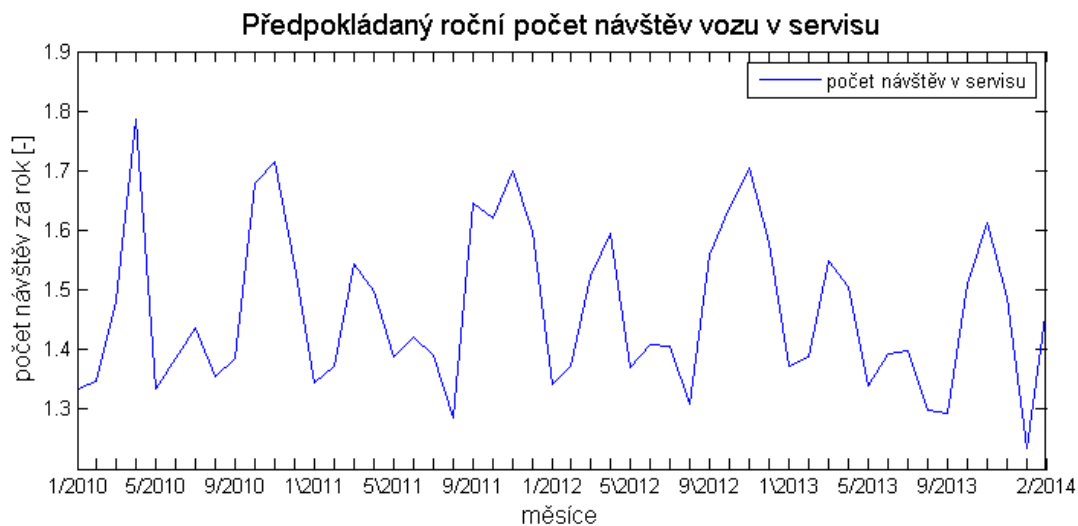
Obrázek 1.5: Průměrné stáří vozů v Německu [15]

Průměrné stáří vozů v zemi dle grafu 1.5 stabilně roste od roku 2011. Příčinou může být všeobecné zvyšování kvality nabízených vozů, které déle vydrží v provozu, schopnost servisů poradit si i s dříve neřešitelnými závadami, či častý jev držení si starších vozů spolu s novými, aniž by byly ty staré využívány. Dle grafu roste průměrná doba využitelnosti vozu, klesá tedy periodicita nákupu nových vozů a roste počet návštěv vozů v servisu. Konečná bilance tohoto trade-in není dosud známá. V dalších částech práce bude uvažován relevantní vozový park pouze jako množina vozů mladších 15 let. Návštěvnost autorizovaného servisu staršími vozy se nepředpokládá.

Data o průměrném počtu návštěv všech vozů v autorizovaných servisech dané země nebylo možné zjistit, proto zde uvádím počet návštěv v servisu pro značku Green, která mě zajímá nejvíce. Na základě grafu číslo 1.6 lze konstatovat, že v průměru každý vůz značky Green mladší 15 let navštíví autorizovaný servis 1,5 x ročně. Ne všichni vlastníci vozů využívají služeb autorizovaných servisů.

Průměrný počet návštěv jednoho vozu značky v servisu za rok se drží lehce pod hodnotou 1,5. Do budoucna se předpokládá pozvolný nárůst počtu návštěv vlivem zvyšování mezd a nárůstu životní úrovně. Služby autorizovaných servisů si tak dopřejí i zákazníci, kteří dosud

autorizovaný servis nenavštěvovali vůbec nebo jen zřídka, popřípadě dopřejí vozu prohlídku častěji.



Obrázek 1.6: Počet návštěv autoservisu za rok [16]

Na grafu 1.7 je znázorněn vývoj velikosti vozového parku značky Green mladšího než 15 let. Vozový park meziročně pozvolně narůstá, což koresponduje s již představeným vývojem počtu vozů na 1000 obyvatel. Období s nejnižším nárůstem byl rok 2012, kdy se velikost vozového parku značky téměř nezměnila. Největší růst byl zaznamenán v posledním roce – za rok 2013 se počet vozů značky Green v Německu zvýšil o 5 %.

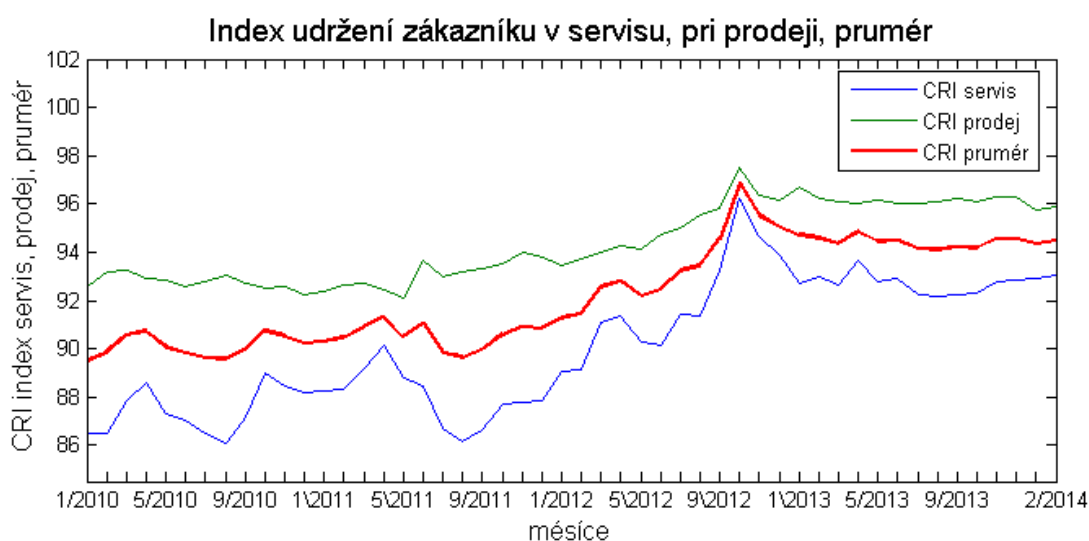


Obrázek 1.7: Velikost vozového parku [18]

Za celé sledované období se počet vozů značky Green v Německu zvýšil z 1 500 000 vozů na 2 300 000. Zvyšování základny vozů značky znamená nejen zviditelnění značky na vozovkách, ale také více servisních prohlídek během užité doby vozů, více prodaných náhradních dílů a příslušenství a tím i vyšší zisk pro společnost.

1.1.3 Pozice automobilky na trhu

Úspěšnost značky na daném trhu v příštích obdobích bude ovlivňována stávajícím podílem značky na trhu a také silou konkurence. Ke zlepšení pozice napomáhá kladné vnímání značky, pozitivní ohlasy spojené se značkou (pozitivní *word of mouth*) a vnímání kvality poskytovaných služeb. Pro účely zachycení pozice automobilky na trhu byly vybrány dva ukazatele: index udržení zákazníků (*Customer retention index* – CRI) a tržní podíl značky Green a jejích hlavních konkurentů v Německu.



Obrázek 1.8: Vývoj indexu udržení zákazníků v oddělení prodeje a servisu [17][16]

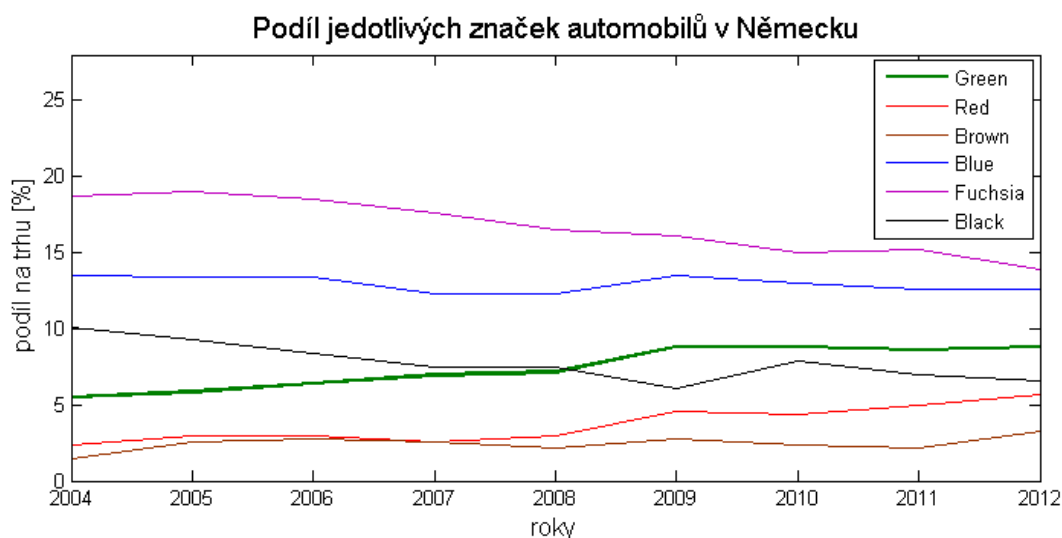
Index udržení zákazníků je číslo v rozmezí 0–100, které zachycuje míru udržení zákazníků. CRI index je počítán z výsledků šetření zákaznické spokojenosti prováděné značkou Green na všech trzích ve standardizované podobě. Index je počítán z ohodnocení odpovědí na otázky zaměřené na celkovou spokojenost s prodejem/servisem, úmysl opět zvolit pro další

nákup/servis téhož dealera a možnost, že by zákazník značku doporučil svým známým, přátelům či rodině.

CRI index je monitorován pro obě oddělení: prodej i servis (viz graf 1.8). Jejich vzájemný vztah je velmi důležitý. Spokojenost zákazníků, ochota doporučit značku nebo si u ní pořídit nový vůz musí dosahovat vysokých hodnot nejen v jednom z uvedených oddělení, ale nutně v obou, aby společnost v jednom z oddělení neztrácela získané zákazníky [7].

Ve sledovaném období (od září začátku roku 2010) dosahuje index udržení zákazníků vyšších hodnot v oblasti prodeje (viz graf na obrázku 1.8). To v důsledku znamená, že část zákazníků spokojených při koupi vozu je nespokojena s kvalitou poskytovaných servisních služeb a jejich spokojenost nabytá při koupi vozu v průběhu času klesá.

Pokles z vyšší hodnoty indexu při prodeji na nižší hodnotu indexu v servisu může znamenat, že jinak spokojený zákazník kvůli nespokojenosti v servisu zvolí při koupi dalšího vozu vůz jiné značky. Tento jev je značně nežádoucí a zcela zřejmě negativně ovlivňuje schopnost automobilky generovat zisk v dalších letech. Celkový index udržení zákazníků (kombinace prodej a servis) se od roku 2013 drží nad hranicí 94 bodů (ze 100 možných).

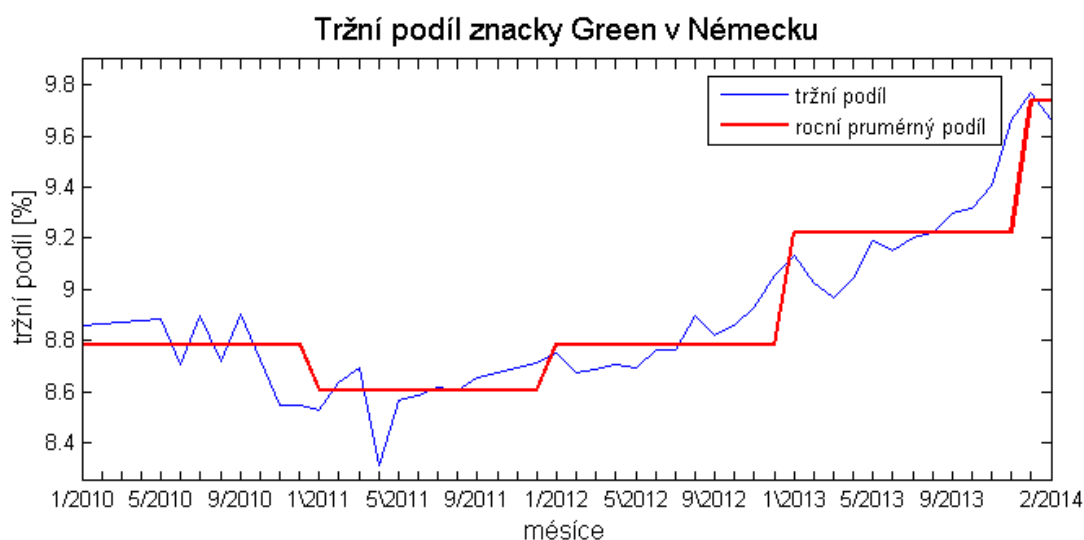


Obrázek 1.9: Vývoj podílu značky a jejích konkurentů na trhu [18]

Tržní podíl značky Green (zelená barva na grafu 1.9) zaznamenal mezi roky 2004 a 2009 nárůst o 3,5 procentního bodu, tedy o více než polovinu své původní hodnoty. Takovýto růst dle grafu 1.9 nezaznamenala na daném trhu žádná jiná konkurenční automobilka. Naopak, podíl ostatních značek na trhu buď klesal nebo stagnoval, jedinou výjimkou byla značka

Red, jejíž podíl na trhu od roku 2008 roste. Od roku 2009 se meziroční růst podílu značky Green zpomalil, nicméně je stále rostoucí a v současnosti se pohybuje nad hranicí 9,6 %.

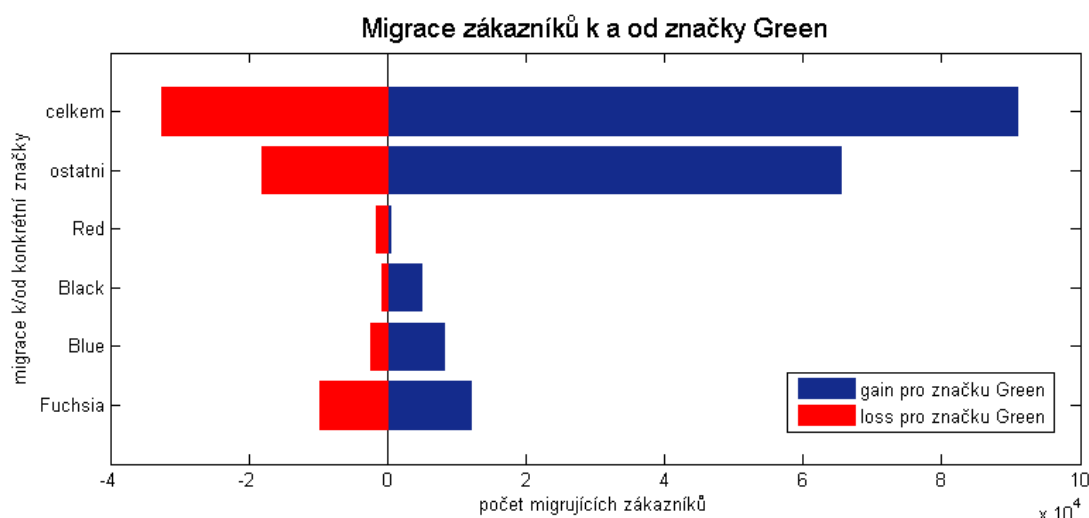
Značný nárůst tržního podílu byl zaznamenán hlavně v posledním roce, kdy automobilka Green nastartovala svou modelovou ofenzívu představením několika nových, či radikálně přepracovaných modelů. Detailní vývoj tržního podílu značky Green v Německu v jednotlivých měsících od začátku roku 2010 je znázorněn na grafu 1.10 spolu s průměrnými ročními hodnotami. Vzrůstající tendence je zde patrná od počátku roku 2012. Vzhledem k pokračování modelové ofenzívy a plánovanému představení nových či přepracovaných modelů každého půl roku až do roku 2018 lze předpokládat, že zájem o vozy i tržní podíl značky Green bude i nadále růst.



Obrázek 1.10: Vývoj tržního podílu značky Green [18]

Ze znázorněných změn tržních podílů uvedených automobilek (graf 1.9) i z rostoucího tržního podílu automobilky Green vyplývá, že automobilka Green byla schopná nejen udržet si své zákazníky, ale i odlákat zákazníky ostatních značek na svou stranu, a to konkrétně ve výši znázorněné na grafu 1.11, který znázorňuje migraci zákazníků značky Green za rok 2013.

Značka Green má pozitivní migrační bilanci zákazníků se všemi hlavními konkurenty, kromě značky Red, která jako jediná ubrala značce Green jinak loajální zákazníky. Celková bilance vychází velmi pozitivně a i na jejím základě lze předpokládat rostoucí tržní podíl značky Green v Německu v dalších letech.



Obrázek 1.11: Migrace zákazníků značky Green a jejích konkurentů [18]

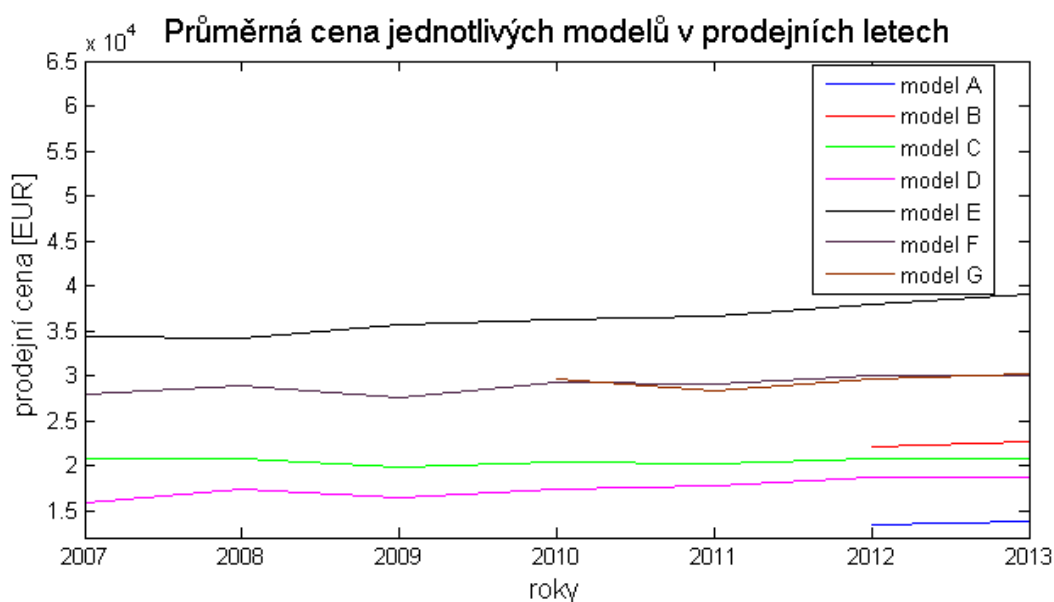
Ze strategických plánů automobilky na příští roky vyplývá, že se značka Green plánuje ze současného vozového parku o velikosti necelých 2,3 milionu vyšplhat až na hodnotu o milion vyšší v roce 2018. Z dosud prezentovaných ukazatelů, které jsou veskrze rostoucí, lze usoudit, že tento plán je velmi ambiciózní, ale splnitelný.

1.2 Data zachycující vývoj prodeje vozů

Obě části analýzy zabývající se činnostmi oddělení prodeje a servisu budou rozděleny do třech částí: část s obchodními daty (finančně vyčíslitelná data), část s daty zachycujícími zákaznickou spokojenost a část zabývající se kvalitou. Všechny hodnoty použité v této části práce k zobrazení časových řad vycházejí z interních zdrojů automobilky Green a pro účely práce byly přenásobeny koeficientem. Jedná se proto o představení trendu růstu/poklesu ukazatelů, ne o přesné hodnoty.

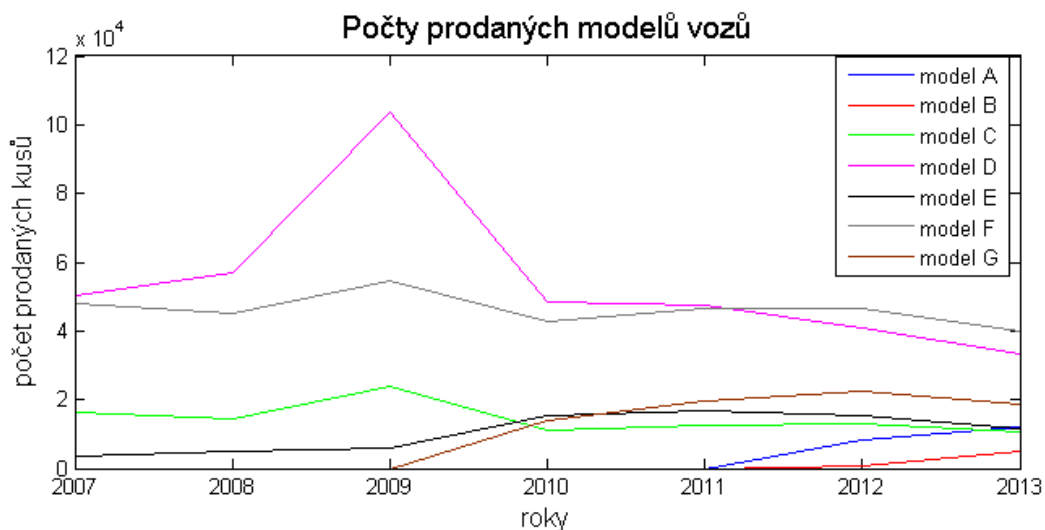
1.2.1 Obchodní data – prodej

Výrobní portfolio automobilky zahrnovalo na konci sledovaného období (únor 2014) 7 modelů, které byly nabízeny v různých modifikacích (s různými typy motorů a vybavení). Z podrobných dat o prodeji na německém trhu vyplývá, že průměrné ceny jednotlivých modelů se od sebe značně liší. Nejlevnější model (model A) bylo možné zakoupit již za cenu 12 000 EUR, nejdražší model (model E) pak za cenu až 39 000 EUR.



Obrázek 1.12: Průměrné prodejní ceny modelů značky Green [17]

Ceny jednotlivých modelů se od zahájení jejich prodeje zásadně nemění (viz graf 1.12). Ačkoliv se může zdát, že průměrné ceny rostou, lze tento růst přisuzovat výběru lepších (dražších motorů) a výbav a také cenovým akcím při představení nových modelů, kterými se snaží výrobce přilákat zákazníky na nový model vozu.



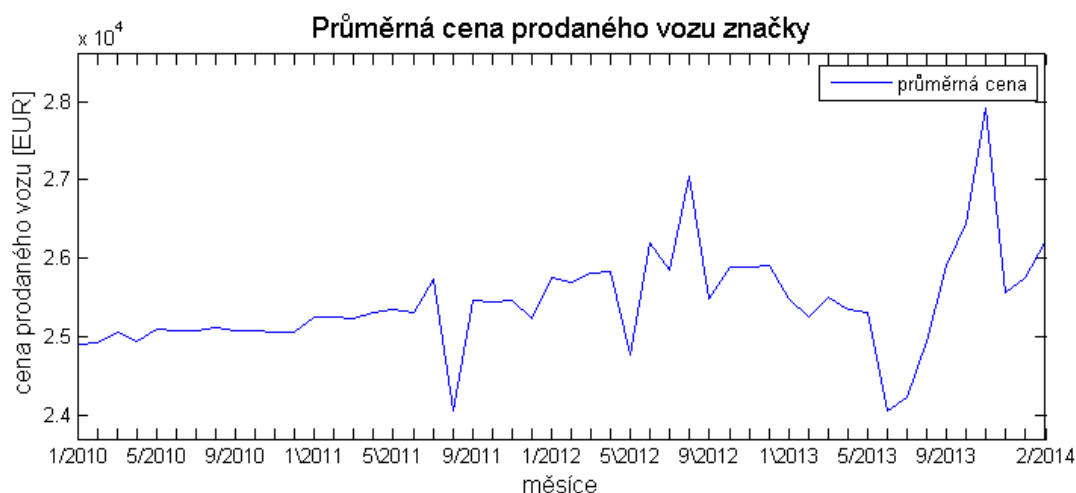
Obrázek 1.13: Počty prodaných modelů v jednotlivých letech [17]

Prodejní ceny ovlivňují také počty prodaných kusů daných modelů (graf 1.13). Dlouhodobě nejúspěšnější z hlediska objemu prodeje je model označovaný jako D – fuchsiová barva

na grafech. Tento model má téměř nejnižší cenu (levnější je pouze v roce 2012 spuštěný model A – modrá) a v návaznosti na ni také velmi vysoké (v rámci značky Green nejvyšší) prodeje.

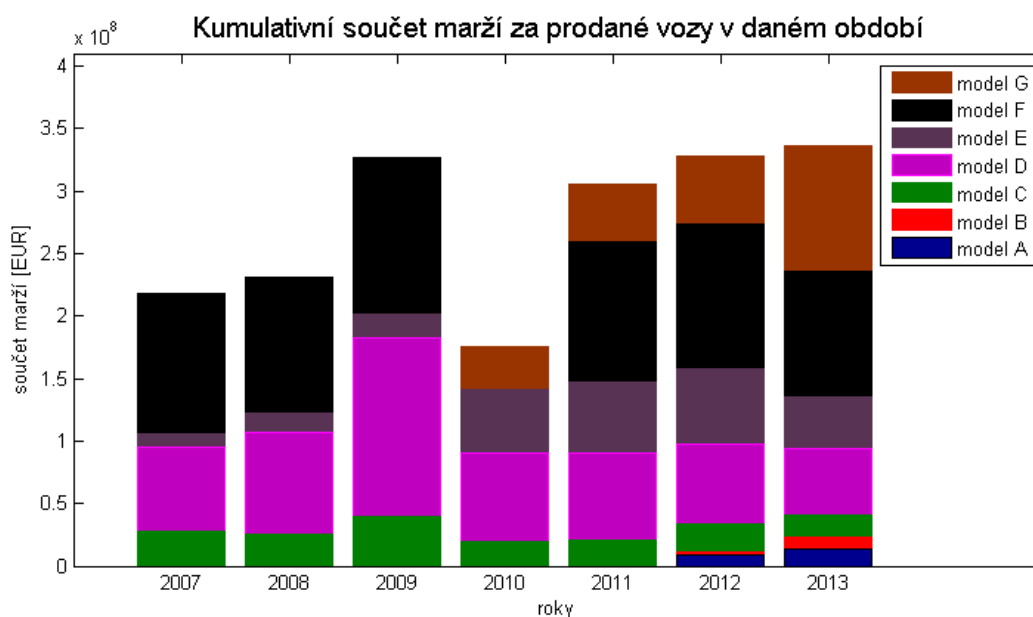
Dle očekávání nejdražší model E – černá má nejnižší objem prodejů. Ostatní modely víceméně následují tuto logiku. Je nutné ale brát v potaz výnos na prodaný vůz a ne jen absolutní čísla prodejů. Výnos z prodaného vozu je silně závislý na prodejní ceně a procentuální prodejní marži (viz dále).

Kombinací obou předchozích grafů (1.12 a 1.13) lze získat průměrnou cenu prodaného vozu značky Green (graf 1.14). Při výpočtu byla zohledněna cena jednotlivých modelů v daných měsících a počet prodaných kusů. Během sledovaného období došlo ke značným výkyvům zapříčiněným slevovými akcemi na jednotlivá vozidla i výkyvy v poptávce po jednotlivých modelech v určitých měsících. Průměrná cena jednoho prodaného vozu se nachází u hranice 26 000 EUR a nejlépe tak odpovídá průměrné ceně modelu G – hnědá, jehož prodej byl zahájen v roce 2009.



Obrázek 1.14: Průměrná cena prodaného vozu [17]

V současnosti automobilka Green nabízí 7 základních modelů vozů, všechny s průměrnou prodejní marží 10 % s jedinou výjimkou (model E) s marží 11 %. Na grafu 1.15 lze pozorovat, že každný z modelů přináší jinou částku v podobě kumulované prodejní marže za všechny prodané vozy daného modelu v Německu.



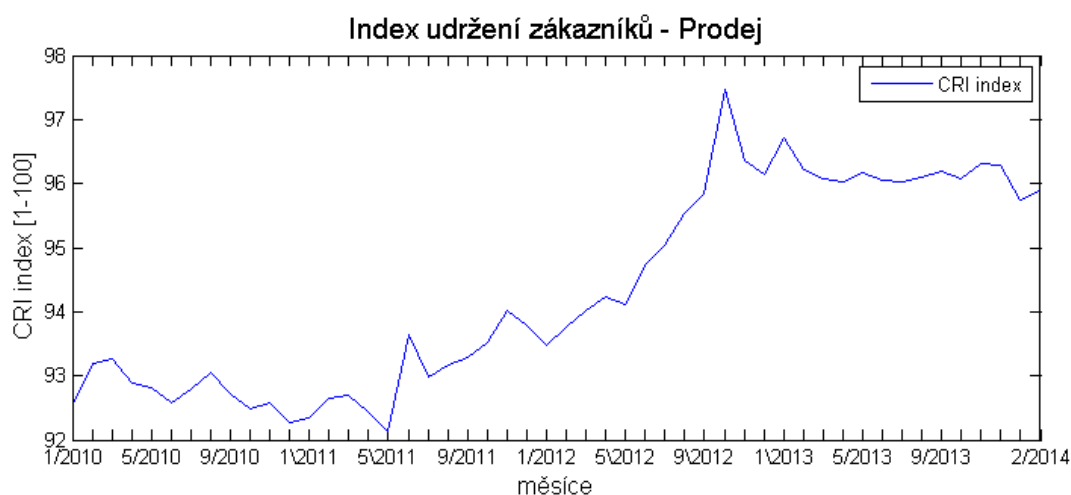
Obrázek 1.15: Kumulovaná marže za vozy prodané v daném roce (podle modelů) [17]

Absolutně nejvyšší příjem přináší prodej vozů modelu F a také modelu D, přestože tyto dva modely nejsou zdaleka nejdražší. Ačkoliv se hodnota marže může zdát vysoká, 10 % prodejní ceny vozu je po odečtení veškerých fixních i variabilních nákladů na prodej jednoho vozu jen částka kolem 700 EUR.

1.2.2 Data zachycující zákaznickou spokojenost – prodej

Prvním z ukazatelů zjišťovaných pomocí průzkumu zákaznické spokojenosti je *Customer retention index* (index udržení zákazníků), který se pohybuje v rozpětí 0–100, kde 100 znamená 100% udržení zákazníků, kteří si jednou zakoupili vůz značky Green. Hodnota indexu je vypočítána na základě hodnocení třech klíčových otázek. Hodnocené otázky se týkají všeobecné spokojenosti při nákupu, potenciálního doporučení dealerství a značky známým a záměru realizovat další nákup u stejné značky. Vysoký CRI index znamená vysokou pravděpodobnost, že zákazník zůstane loajální ke značce a při nákupu dalšího vozu se opět obrátí na značku Green.

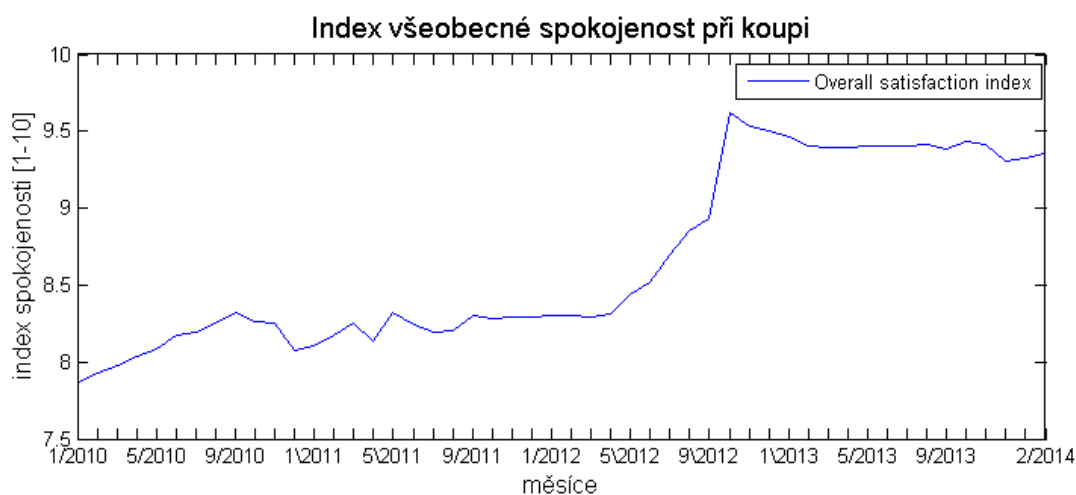
Z grafu 1.16 lze vyčíst, že hodnota CRI indexu za oblast prodeje byla za posledních 10 sledovaných měsíců stabilní a nad hranicí 96 %. To značí, že zákazníci kupující nový nebo ojetý vůz hodnotili svůj nákup velmi pozitivně, a pokud by se měli dnes znovu rozhodnout, kde vůz koupit, s nejvyšší pravděpodobností (s pravděpodobností ve výši CRI indexu za oblast



Obrázek 1.16: Index udržení zákazníků při koupi vozu [17]

prodeje) by se opět rozhodli pro totéž dealerství a tutéž značku. Z hodnoty CRI indexu – prodej lze vyvozovat okamžitou míru loajality zákazníků, která se může vyvinout v loajalitu dlouhodobou, která je strategicky důležitá pro fungování společnosti v dalších letech.

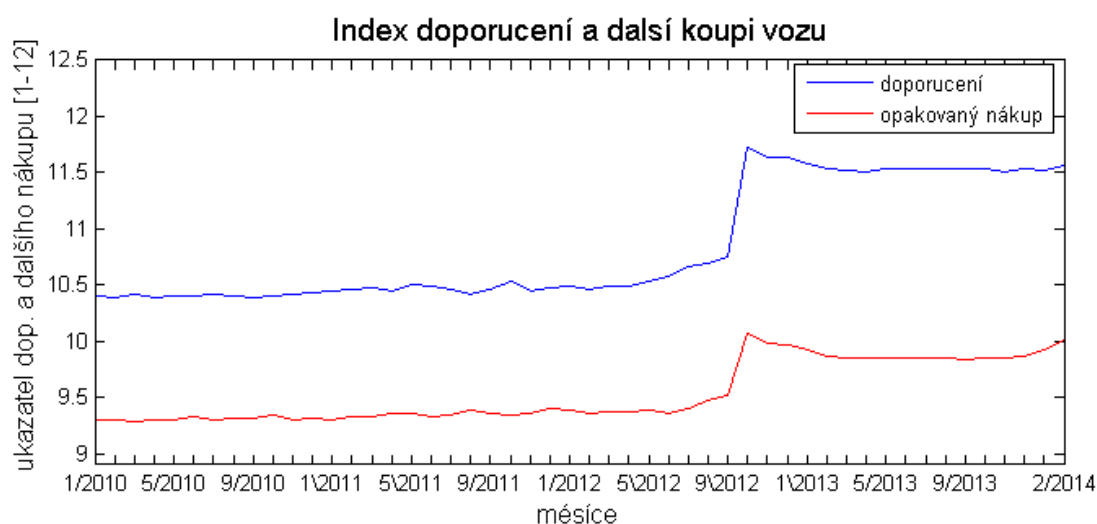
Velikost ukazatele všeobecné spokojenosti při koupi je získána jako průměr ze všech zaznamenaných ohodnocení otázek v dotazníkovém šetření spokojenosti zákazníků značky Green. Stupnice je dána od 0 do 10, kde 10 vyjadřuje maximální spokojenost s nákupem. Od března 2013 se index drží na hodnotě 9,4, (viz graf 1.17). Hodnota od října 2012 nezaznamenala jediný nárůst. Situace je stagnující a nedochází k dalšímu zvyšování zákaznické spokojenosti.



Obrázek 1.17: Všeobecná spokojenost zákazníků s nákupem vozu [17]

Z komplexního dotazníhoového šetření jsem vybrala ještě odpovědi na další dvě otázky, a to konkrétně určení možnosti doporučení (*Recommendation*) a dalšího nákupu (*Repurchase*). Význam prvního je strategicky důležitý, neboť nejlepší reklamou je právě šíření pozitivního hodnocení služeb dané společnosti (pozitivního *word of mouth*). Pokud je tedy zákazník ochotný k šíření doporučení značky mezi své známé, jedná se o nejlepší způsob reklamy.

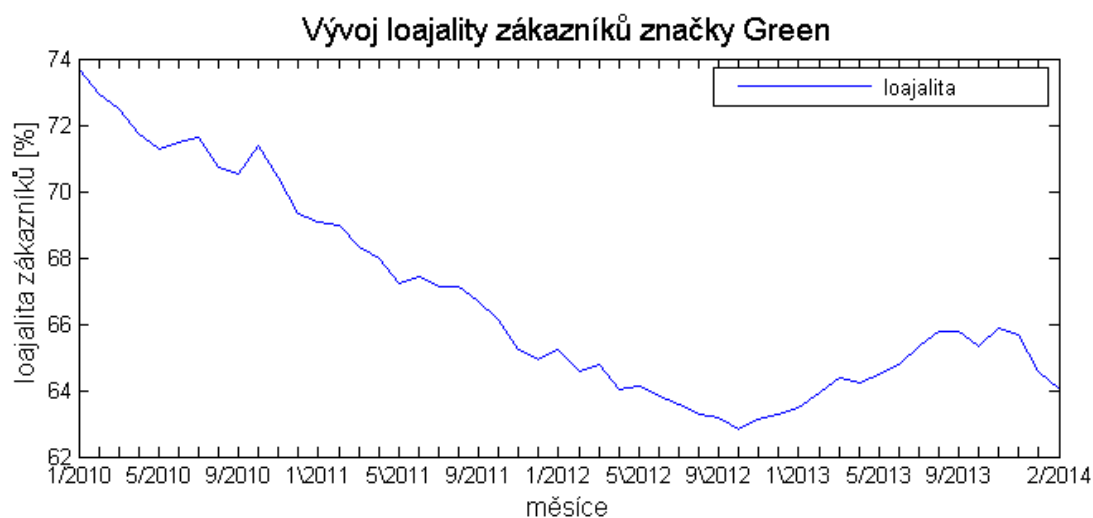
Možnost dalšího nákupu ohodnocuje ochotu nakoupit další vůz této značky při příštím nákupu. Stupnice pro Recommendation a Revisit v oblasti prodejů je od 0 do 12, přičemž hodnota 12 značí maximální pravděpodobnost doporučení či opakovaného nákupu. Dlouhodobě lze konstatovat, že ochota zákazníků šířit doporučení značky je vyšší než ochota vrátit se a koupit další vůz téže značky (viz graf 1.18).



Obrázek 1.18: Vývoj indexu doporučení a dalšího nákupu vozu [17]

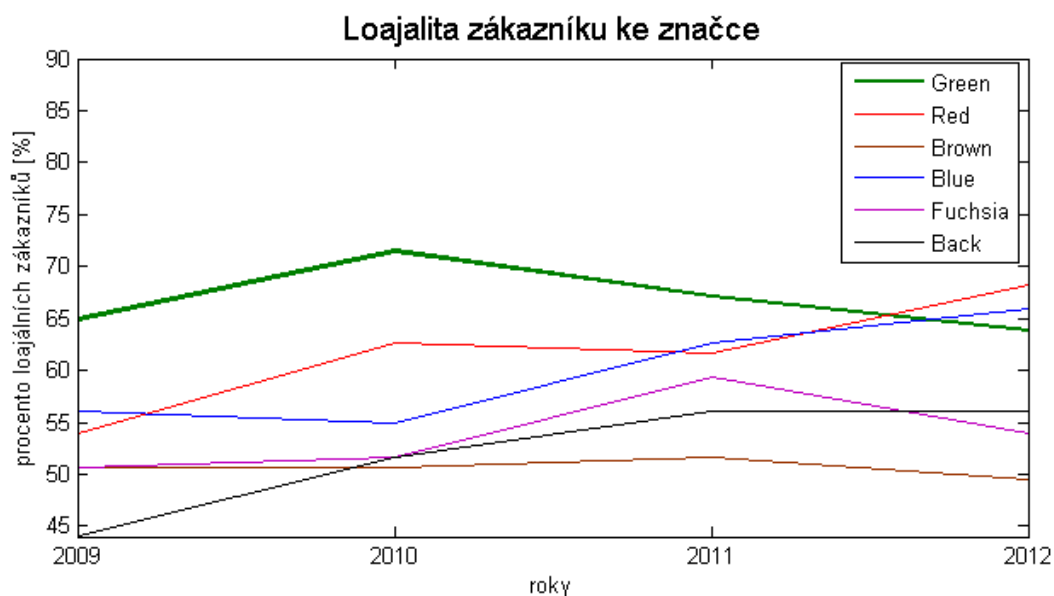
Výše zmíněné ukazatele spolu souvisejí a souvisejí také s měřenou loajalitou zákazníků, kterou se automobilka snaží vybudovat. Loajalita vzniká jako produkt souhrnné zákaznické spokojenosti a dalších faktorů, jako je cena vozů a populární ukazatel cena/výkon.

Loajalita značky Green dosáhla svého maxima (73,8 %) v roce 2010, kdy bylo procento navrátilivších se zákazníků, kteří si již při předchozím nákupu vybrali vůz značky Green a zůstali tedy věrní značce při nákupu vozu následujícího (značka předchozího vozu je tedy stejná jako značka současného vozu), nejvyšší. Této výše se do konce sledovaného období znovu dosáhnout nepodařilo a ukazatel loajality soustavně klesá. Nepatrné zlepšení bylo zaznamenáno v roce 2013 (vzestup na 66 % loajálních zákazníků), viz graf 1.19. V tomto ukazateli má automobilka Green stále dostatek prostoru pro zlepšení.



Obrázek 1.19: Vývoj zákaznické loajality ke značce Green [18]

Ve velikosti ukazatele loajality značka Green předčila své konkurenty pravidelně až do roku 2012, kdy se hodnoty loajality ke značce Green, Red a Blue vyrovnaly 1.20. Ostatní konkurenční značky však stále zůstávají hluboko pod nimi a lze konstatovat, že si automobilka vede v oblasti loajality na Německém trhu velmi dobře.



Obrázek 1.20: Vývoj zákaznické loajality hlavních konkurentů [18]

Na rozdíl od některých předchozích prezentovaných ukazatelů má společnost Green stále velký prostor pro zlepšení v oblasti loajality. Ačkoliv se dlouhodobě drží na špičce v loajalitě

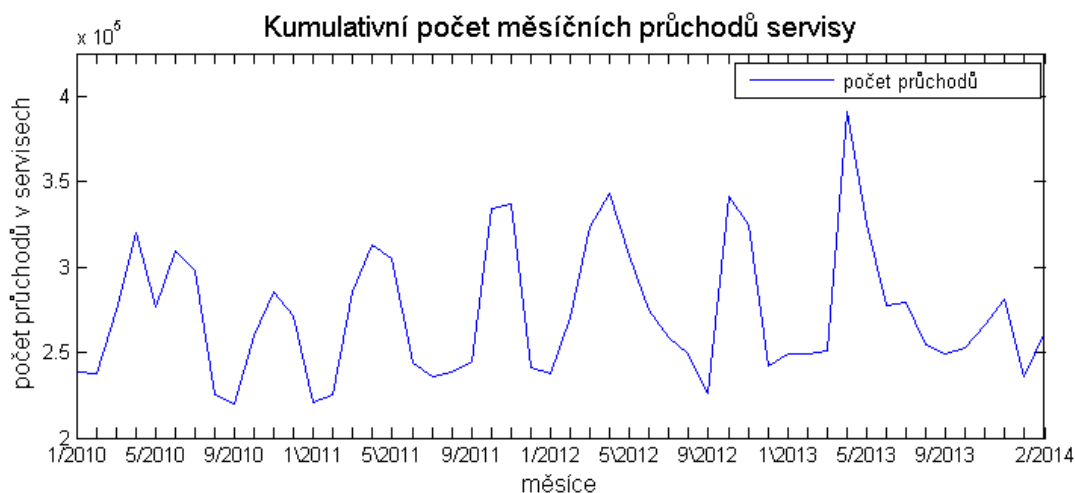
zákazníků při srovnání s konkurencí, současná hodnota loajality 64 % naznačuje, že cílenou strategií lze dosáhnout i lepších výsledků (jako např. v roce 2010, kdy byla loajalita téměř 74 %).

1.3 Data zachycující vývoj v oblasti servisu

Jako hlavní ukazatel výkonnosti automobilky je obvykle uvažován objem prodaných vozů ve světě popř. na daném trhu. Na druhé straně nelze dnes prodávat pouze vůz. Prodávat je nutné celý soubor dodatečných služeb a výhod, které jsou s vozem spojeny. Jen tak může automobilka na vyspělých evropských trzích přežít, proto se v této části práce zaměřím na ukazatele zachycující výkonnost, kvalitu a spokojenost v oblasti servisu. Všechny hodnoty použité v této části práce k zobrazení časových řad vycházejí z interních zdrojů automobilky Green a pro účely práce byly přenásobeny koeficientem.

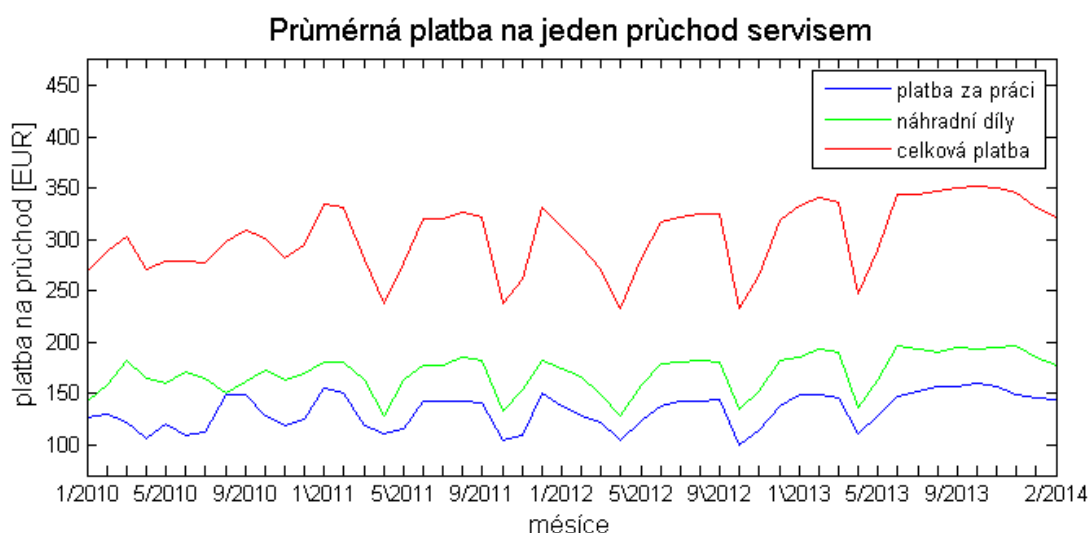
1.3.1 Obchodní data – servis

Obchodní data v servisním oddělení představují ukazatele, které zcela přímo ovlivňují příjem společnosti. V oblasti poprodejních služeb, tedy v servisu automobilů, je hlavním ukazatelem aktivity počet průchodů servisem. V praxi počet průchodů znamená počet vozů přijíždějících do servisu za dané období. Dalšími představenými ukazateli budou průměrná platba za práci v servisu a průměrná cena použitých náhradních dílů.



Obrázek 1.21: Počet průchodů servisy (kumulativně) [16]

Zcela v souladu s průběžným růstem počtu vozů značky Green v zemi roste také počet průchodů servisem. Objem prodeje se vyznačuje meziročním růstem cca 4,5 %, přičemž u průchodů v servisu je to jen okolo 3,4 %. Počet průchodů servisem je značně ovlivněn sezónními výkyvy a je také značně závislý na marketingových akcích, popř. slevách servisu na daný typ služeb v daném období.

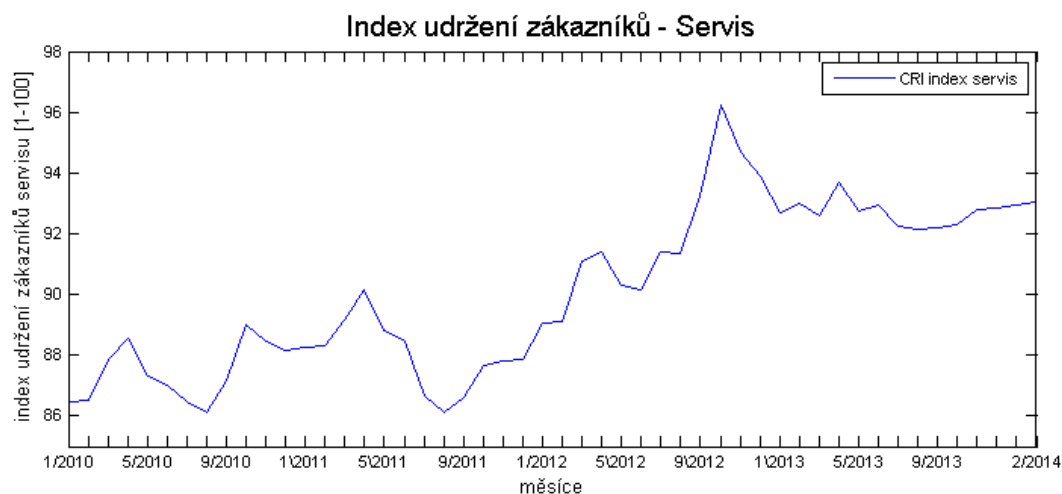


Obrázek 1.22: Průměrná platba v servisu na jeden průchod [16]

Průměrná platba v servisu je složena ze dvou částí: z platby za práci a z platby za použité náhradní díly. Vývoj těchto dvou složek i jejich součet je vidět na grafu 1.22. Vývoj průměrné platby v servisu je ovlivněn sezónností a ale jinak se v ročním průměru drží stále na podobných hodnotách. Pro rok 2014 se předpokládá pozvolný návrat k hodnotě kolem 280 EUR, kde se průměrná platba pohybovala před rokem 2012. Pokud vezmeme v úvahu růst reálných mezd, budou ceny v servisu reálně klesat.

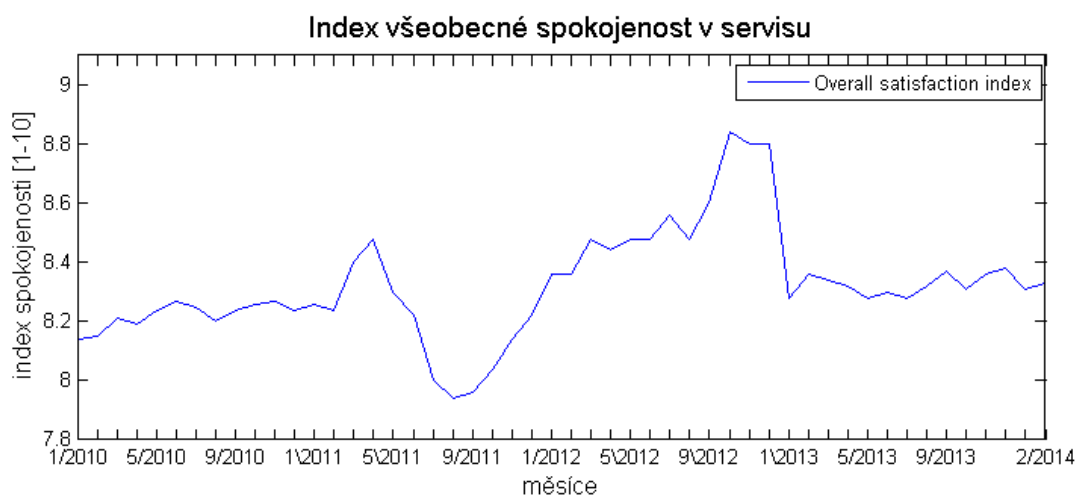
1.3.2 Data zachycující zákaznickou spokojenost - servis

Pro sledování vývoje spokojenosti zákazníků se servisem byly vybrány dva ukazatele: index udržení zákazníků v oblasti servisu a všeobecná spokojenost zákazníků se servisními službami. Oba tyto ukazatele lze určit z výsledků *Customer Satisfaction Survey* -/ průzkumu zákaznické spokojenosti. Průzkum probíhá formou dotazníkového šetření, které je standardizované a je prováděno za srovnatelných podmínek téměř ve všech zemích, kam jsou vozy automobilky importovány. Stupnice indexu je stejná jako za oblast prodeje, tedy 0–100.



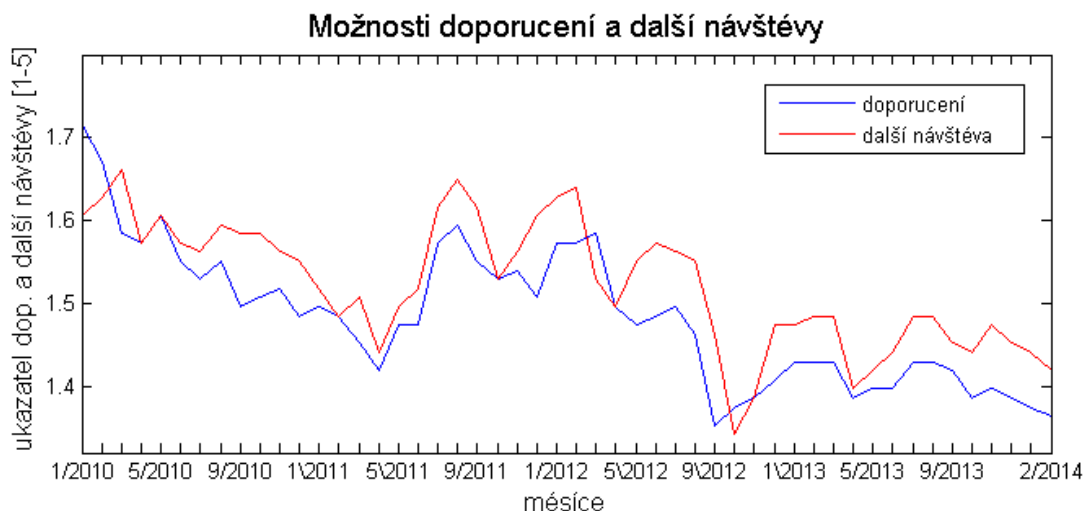
Obrázek 1.23: CRI index v servisu [16]

Z vývoje CRI indexu za oblast servisu na obrázku 1.23 je patrné, že může dojít relativně rychle ke značným výkyvům ve spokojenosti zákazníků. Index udržení zákazníků se nacházel delší dobu v nízkých číslech právě v obdobích, kdy byla vykázána vysoká úroveň opakovaných oprav. Naopak na konci roku 2012 byl index nejvyšší, od tohoto okamžiku opět klesá, a to až do konce sledovaného období. Na vině může být zhoršující se kvalita služeb servisu, zvýšení počtu oprav, klasifikovaných zákazníkem jako opakovaných, nebo neodhalení závad. Značka Green si udržuje index udržení zákazníků za oblast servisu na hodnotě 93 % od roku 2013.



Obrázek 1.24: Index všeobecné spokojenosti se servisem [16]

Nejobecnějším ukazatelem pro měření spokojenosti v servisu je ukazatel všeobecné spokojenosti zákazníků při návštěvě servisu. Tento ukazatel nabývá maximální hodnoty 10 (maximální spokojenost) a minimální hodnoty 0 (naprostá nespokojenost). Z obrázku 1.24 lze pozorovat souhlasný vývoj ukazatele CRI za oblast servisu a všeobecné zákaznické spokojenosti zákazníků se servisem. Od začátku roku 2013 je i zde patrný klesající trend, a to až do současnosti, kdy ukazatel dosahuje hodnoty 8,3.



Obrázek 1.25: Repurchase a Revisit index [16]

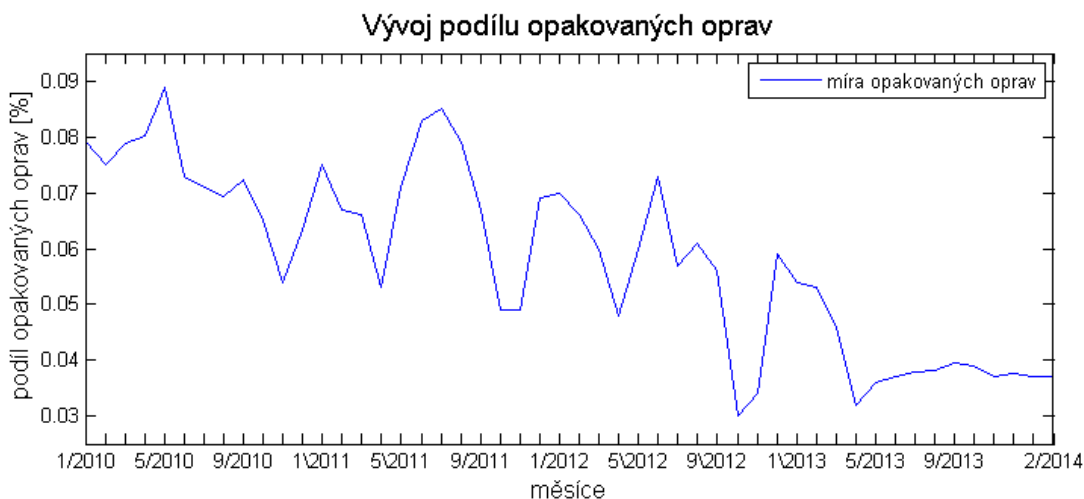
Podobně jako u prodeje je i pro servis důležité šíření dobrého jména servisu, a to jak konkrétního dealerství, tak značky jako celku. Známkování možnosti doporučení a další návštěvy téhož servisu je podobné jako ve škole, tzn. 1 – nejlepší výsledek a vysoká možnost doporučení, naopak 5 – nejhorší výsledek a jasné nedoporučení. Nízké hodnocení ukazatele možnosti opakované návštěvy (tedy hodnocení 1 nebo 2) doprovází situaci, kdy zákazník myslí, že by přišel do téhož servisu, kdyby bylo třeba vykonat další opravu či údržbu vozu.

Na základě grafu 1.25 lze konstatovat, že se automobilka Green v obou zde zachycených ukazatelích zlepšuje. Konkrétně dosahuje hodnoty 1,37 pro doporučení a 1,41 pro možnost další návštěvy téhož servisu, což je výsledkem dlouhotrvajícího klesajícího trendu, který je v tomto případě pozitivním jevem.

1.3.3 Kvalitativní ukazatele

Nejrozšířenějším kvalitativním ukazatelem práce servisu je procento opakovaných oprav (*Repeat Repair Rate*). Opakovaná oprava je taková oprava, která již jednou měla být servi-

sem odstraněna, ale z nějakého důvodu k tomu nedošlo, popř. se závada objevila v krátké době znovu. Z definice vyplývá, že výskyt opravy klasifikované jako opakovaná je jevem, který velmi negativně ovlivňuje smýšlení zákazníků o kvalitě poskytovaných služeb a jejich všeobecnou spokojenost se servisem.



Obrázek 1.26: Vývoj míry opakovaných oprav [16]

Vývoj opakovaných oprav byl ve sledovaném období velmi nestálý, nelze proto učinit žádné odůvodněné odhady dalšího vývoje. Za období s nejvyšším výskytem opakovaných oprav lze prohlásit polovinu roku 2010 až září roku 2012, přičemž od května roku 2013 je dosaženo míry opakovaných oprav jen kolem 4 %, což naznačuje znatelné zlepšení kvality práce odvedené v servisech značky Green.

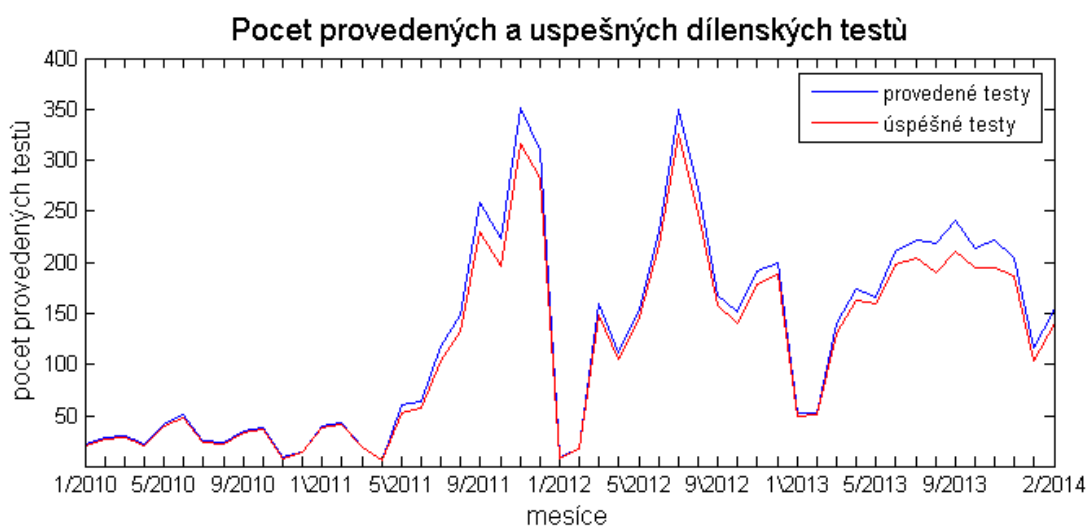
Dílenské testy

Dílenský test neboli test servisu se zpravidla provádí formou falešného testu - testu v utajení. Na vůz jsou nainstalovány různě závažné závady (závažná závada – typ A, méně závažná zdraví neohrožující závada – typ B), vůz je pak převezen majitelem do servisu na běžnou prohlídku vozu. Veškerý kontakt a přístup zaměstnanců servisu k zákazníkovi je pečlivě monitorován a zákazník zapisuje veškeré své vjemy a postřehy (např. délka čekací doby na opravu vozu, dodržování termínů ze strany servisu, výše odhadu platby, skutečná platba, atp.).

Po opravě vozu v servisu je následně vůz převezen na vyhodnocovací středisko. Při prohlídce vozu ve vyhodnocovacím středisku je zjištěno kolik z instalovaných závad bylo

odhaleno a jakým způsobem byly vyřešeny. Toto testování má velmi přísná kritéria (konec testu s verdiktem neprošel při jediné chybě typu A nebo při dvou chybách typu B) a je prováděno na 100 % dealerské sítě na většině rozvinutých trhů.

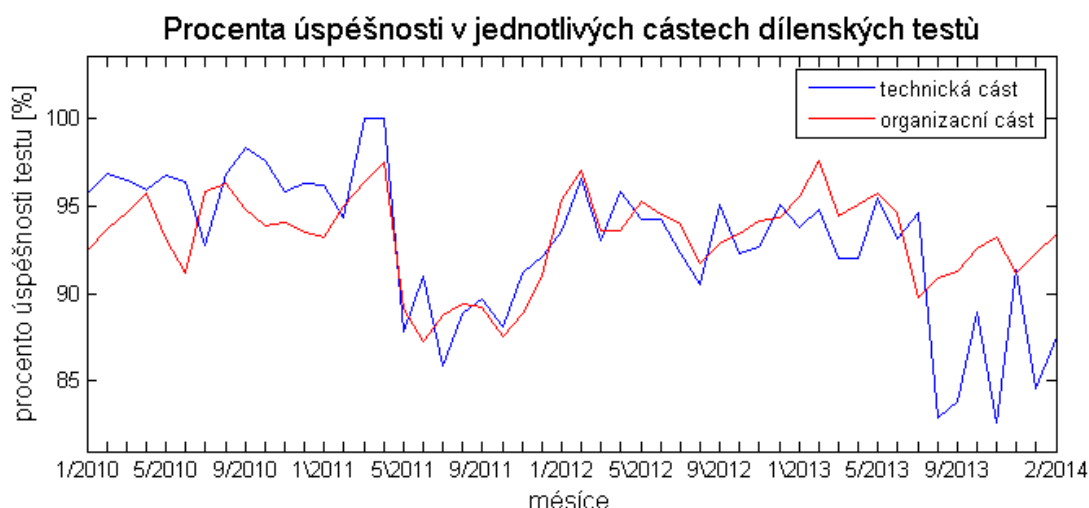
Eskalační struktura dílenského testu ukládá povinnost dealerovi, který neprošel dílenským testem, zaplatit další testování, které opět proběhne formou falešného testu. Při dalším neúspěchu následuje pokuta za nesplnění podmínek a platba za poslední pokus na test. Pokud dealer ani poté testováním neprojde v požadované kvalitě, je vyškrtnut ze seznamu autorizovaných dealerů značky Green. Počet provedených a úspěšných testů lze vidět na grafu 1.27.



Obrázek 1.27: Počet provedených a úspěšných dílenských testů [16]

Hodnocení servisu má zpravidla dvě části, a to část organizační a část technickou. V organizační části je hodnocen převážně přístup personálu k zákazníkovi, profesionalita přístupu, pravdivost poskytnutých informací (výše platby), dodržování slíbených časů a informovanost zákazníka (zákazník je vždy upozorněn, pokud by měl být dokoupen náhradní díl) a kvalita prostředí v dealerství.

V technické části je hodnocen samotný výkon oprav a diagnostiky, popřípadě hodnocení vhodnosti použití konkrétních dílů či tekutin (např. výměna nemrznoucí kapaliny do odšťikovačů v zimních měsících). Obě části dílenského testu jsou stejně důležité a obě se navzájem ovlivňují. Pokud není servis dobře organizačně zajištěný, nelze odvádět ideální výkon ani po technické stránce. Úspěšnost v dílenských testů lze vidět na grafu 1.27, přičemž, aby byl dealer v testu úspěšný musí projít oběma částmi testu s verdiktem vyhovující.



Obrázek 1.28: Úspěšnost v jednotlivých částech dílenských testů [16]

Z grafu 1.27 je patrné, že většina dealerů je nakonec schopna dílenským testem projít. Počet možných opakování testu při neúspěchu je natolik štědrý, že vyškrtnutí dealerství ze seznamu autorizovaných servisů je jen výjimkou. Je to také jeden z faktorů, který bezesporu podporuje vnímanou klesající kvalitu poskytovaných služeb.

Všechny údaje a grafy uvedené v předchozích částech analýzy vstupních údajů ovlivňují přímo či nepřímo schopnost společnosti zvyšovat svůj tržní podíl na trhu. V ideální situaci je to hospodářsky vzkvétající trh s nízkou nezaměstnaností a růstem reálných mezd, slabá konkurence na trhu, spokojenost zákazníků při prodeji vozu i při servisu a jejich ochota platit vysoké sazby popř. kupní ceny za odpovídající kvalitu nabízených produktů a služeb.

Prezentované ukazatele a jejich vývoj v čase byl v této části představen, aby s tímto souborem časových řad mohlo být pracováno v další části práce. Ukazatele zachycující vývoj ekonomické situace v Německu a ukazatele odrážející výkonnost, kvalitu a spokojenost zákazníků značky budou použity jako vstupy modelu, který bude mít za výstup tržní podíl automobily Green na německém trhu s automobily. Stavbě modelu tržního podílu je věnována druhá kapitola této diplomové práce.

Kapitola 2

Stavba modelů simulujících vývoj tržního podílu

Jedním ze stanovených podúkolů této práce je vytvoření matematického modelu, který bude s dostatečnou přesností sledovat skutečný vývoj tržního podílu značky na trhu a bude tak do jisté míry schopný predikovat jeho vývoj do budoucna. Hlavním cílem tvorby modelu/modelů je specifikace skupiny ukazatelů, z nichž lze za použití matematického aparátu tržní podíl společnosti vypočítat. Časové řady použité v různých kombinacích jako vstupy modelů jsou uvedeny v první kapitole této práce. Z celkem 14 vytvořených modelů [23], jež byly zkonstruovány způsobem popsáním v této kapitole, byly ze zdroje [23] převzaty dva: model Prodej a model Kvalita.

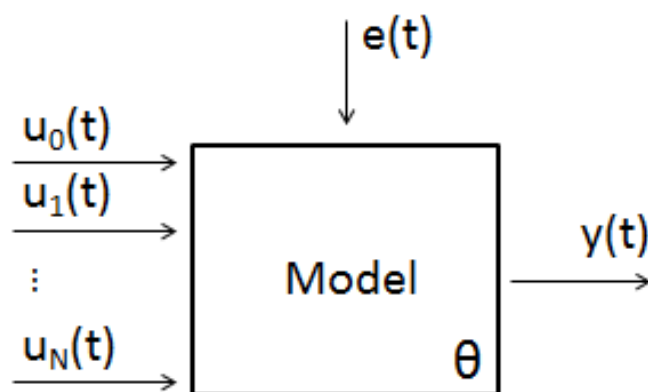
2.1 Úvod do modelování systému

Tato část práce je stručným přehledem kroků vedoucích k identifikaci obecného systému, který může být jak ekonomické tak fyzikální povahy. Na základě těchto kroků byly vytvořeny také dále uvedené modely systému nazvaného tržní podíl společnosti. Model systému je složen ze vstupů (ukazatele prezentované v první kapitole), které pomocí vnitřní struktury transformuje na výstup – tržní podíl značky Green na německém trhu.

„Model je idealizací a zjednodušením skutečného systému, je formou zobrazení vnímané skutečnosti, která se může lišit v závislosti na modelované skutečnosti, modelovacích prostředcích či účelu, kterému slouží. Model musí vhodně zachycovat jevy a procesy reálného světa. Nástrojem pro zachycení platných souvislostí a probíhajících procesů může být například soustava rovnic.“[22, str. 2]

2.1.1 Tvorba matematického modelu

Základní představou o fungování struktury, kterou zde budu nazývat model, je, že nějakým způsobem (parametry θ , popř. funkcí) transformuje vstupy $u(t)$ na výstupy $y(t)$, přičemž rušení lze považovat za jeden ze vstupů, popř. se volí rovno 0 [4, str.1]. Jednoduché schéma fungování obecného modelu s více vstupy je zobrazeno na obrázku 2.1. Takto strukturovaný model lze použít i pro modelování tržního podílu společnosti.



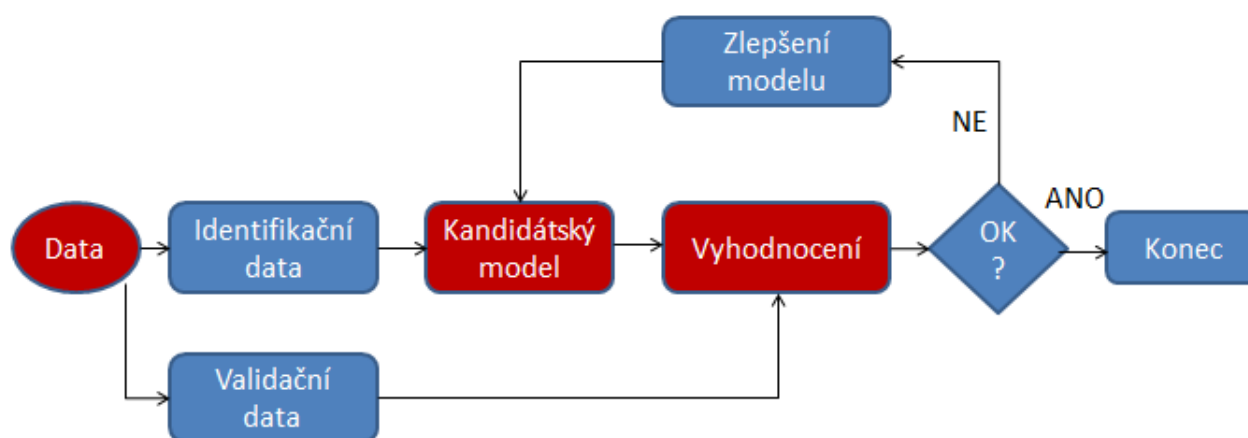
Obrázek 2.1: Obecný model s více vstupy [4, str.2]

Matematický model systému tržního podílu byl vytvořen za pomoci experimentů s relevantními časovými řadami dat zvolenými za vstupy, znalosti vnitřních procesů chodu automobilky a výpočetního softwaru (Matlab). Struktura modelu byla určena na základě pozorovaných interakcí vstupů a výstupu (tržního podílu). Určení vnitřní struktury modelu na základě experimentů je známo jako *identifikace systému* [4, str. 6].

2.1.2 Identifikace systému

„Dynamický systém je systém, ve kterém hodnoty výstupu v dalším období závisí na vstupech v daném období a také na jejich předchozích hodnotách. Základem identifikace systému je vytvoření matematického modelu dynamického systému, který bude založen právě na pozorování vstupů a výstupů systému v předchozích obdobích.“ [23, str. 60] Schéma procesu identifikace (2.2) ukazuje, že identifikace systému spočívá v souslednosti několika kroků.

Prvním krokem identifikace systému je dle schématu 2.2 určení relevantních vstupních a výstupních dat. Vývoj těchto veličin v čase (časové řady) je rozdělen na dvě části: část



Obrázek 2.2: Postup pro identifikaci systému [5, str. 5]

trénovací a část validační. Data z období testovacího jsou použity k vytvoření co nejpřesnějšího modelu, který bude sledovat skutečný vývoj referenční hodnoty – skutečná hodnota tržního podílu značky Green na Německém trhu, jehož vývoj by výstup systému měl sledovat. Vnitřní struktura modelu je určena za použití softwaru (Matlab). Funkčnost modelu je následně ověřena na datech validačních. V případě, že model nedosáhne potřebného stupně přesnosti i na validačních datech, je přepracován nebo opuštěn [23].

K uskutečnění identifikace systému dle schématu 2.2 je třeba určit následující tři entity:

1. Vstupní a referenční výstupní data
2. Návrh modelu
3. Pravidla pro vyhodnocení vhodnosti/nevhodnosti modelu [4, str. 7]

Časové řady veličin použitých jako vstupy a referenční hodnota modelu byly uvedeny a popsány v první části této práce. Řady jsou tvořeny hodnotami jednotlivých ukazatelů a indexů za období od ledna 2010 do února 2014. Tato časová řada je pro účely identifikace systému rozdělena (viz schéma 2.2) na hodnoty určené k *identifikaci* – učení modelu a data *validační* [5], na nichž je ověřeno správné fungování modelu. Trénovací data představují časovou řadu s 36 hodnotami (od ledna 2010 do prosince roku 2012). Data validační pak

představují soubor 14 hodnot (od ledna 2013 do února 2014), který slouží k ověření správné funkčnosti navrženého modelu.

V práci *Vliv zákaznické spokojenosti na profitabilitu společnosti* [23] bylo vytvořeno 14 specifických modelů, které pracovaly s různými výběry z uvedených časových řad. Výběr vstupních veličin byl učiněn s ohledem na dodatečný předpoklad o chování zákazníka (např. předpoklad, že příští nákup zákazníka je ovlivněn převážně jeho zkušeností při nákupu vozu předchozího), popřípadě o fungování trhu. Pro sestavení modelů byly využity také znalosti fungování dané společnosti, znalost vnitřních procesů a zkušenosti s kupním chováním zákazníků v daném odvětví [23, str. 22].

Pravidlo pro vyhodnocení vhodnosti daného modelu bylo stanoveno jako střední kvadratická odchylka výstupu modelu od skutečného vývoje tržního podílu počítaná jako RMSE (*Root Mean Square Error* – odmocnina střední čtvercové chyby). Maximální přípustná hodnota odchylky je 1,5 pro část učící i validační.

2.2 Stavba modelů

Základní funkcí modelu je, že při znalosti jeho vstupů lze generovat výstup. Pro reálné systémy tato kauzalita není zcela korektní z důvodu přítomnosti rušení. Pro zjednodušení lze rušení považovat za jeden ze vstupů systému, jež není pod kontrolou uživatele modelu, ale jinak se chová jako každý jiný vstup. Přítomnost chyby implikuje, že předpokládaný typ modelu bude tzv. *Equation Error Model Structure* [4, str. 72].

Předpokládám systém v základním tvaru [4, str. 77]:

$$y(t) = G(q)u(t) + H(q)e(t), \quad (2.1)$$

kde $y(t)$ je výstup systému (simulovaný tržní podíl společnosti), $u(t)$ je vstupem (vstupy) systému, $e(t)$ je chybou, $G(q)$ je přenosovou funkcí vstupu a $H(q)$ je přenosovou funkcí chyby. V případě modelu tržního podílu budou obě přenosové funkce závislé na parametru θ . Základní rovnice modelu tržního podílu tedy je:

$$y(t) = G(q, \theta)u(t) + H(q, \theta)e(t) \quad (2.2)$$

V případě modelu simulujícího tvorbu tržního podílu společnosti lze předpokládat, že tržní podíl v období t ($y(t)$) je závislý na hodnotách tržního podílu v čase $(t - 1)$ neboli na

$(y(t-1))$. Odhad simulované veličiny v dalším období $\hat{y}(t|t-1)$ je dán strukturou modelu a tím pádem konkrétními přenosovými funkcemi reprezentovanými na předchozím vzorci $H(q, \theta)$ a $G(q, \theta)$ [4, str. 70].

$$\hat{y}(t|t-1) = H^{-1}(q)G(q)u(t) + [1 - H^{-1}(q)]y(t) \quad (2.3)$$

Tato jednokroková predikce (predikce na jedno další období na základě reálných průběhů v obdobích předchozích) je nazvána *one step ahead prediction* (jednokroková dopředná predikce) a k kroková predikce použitá k sestavení modelu je jejím generalizovaným případem pro větší počet kroků.

2.3 Struktura modelu

Oba modely schopné predikce tržního podílu vytvořené v práci *Vliv zákaznické spokojenosti na profitabilitu společnosti* [23] mají dle Junga [4, str.75] vnitřní strukturu nazvanou ARMAX. Model s touto strukturou pracuje s pohyblivými průměry vstupních veličin a také s externě danou chybou (*Autoregressive moving average exogenous input*). Základní rovnice ARMAX systému [4, str. 76] je:

$$y(t) + \alpha_1 y(t-1) + \dots + \alpha_n y(t-n) = b_1 u(t-1) + \dots + b_m u(t-m) + e(t) + c_1 e(t-1) + \dots + c_p e(t-p) \quad (2.4)$$

kde vektor (matice) parametrů rovnice má tvar:

$$\theta = [a_1 \dots a_n \ b_1 \dots b_m \ c_1 \dots c_p]^T \quad (2.5)$$

Po zavedení

$$C(q) = 1 + c_1 q^{-1} + \dots + c_p q^{-p} \quad (2.6)$$

do základní rovnice, dostávám přepis ve tvaru [24, str. 5]:

$$A(q)y(t) = B(q)u(t) + C(q)e(t) \quad (2.7)$$

$$G(q, \theta) = \frac{B(q)}{A(q)}, \quad H(q, \theta) = \frac{C(q)}{A(q)} \quad (2.8)$$

$$y(t) = \frac{B(q)}{A(q)}u(t) + \frac{C(q)}{A(q)}e(t) \quad (2.9)$$

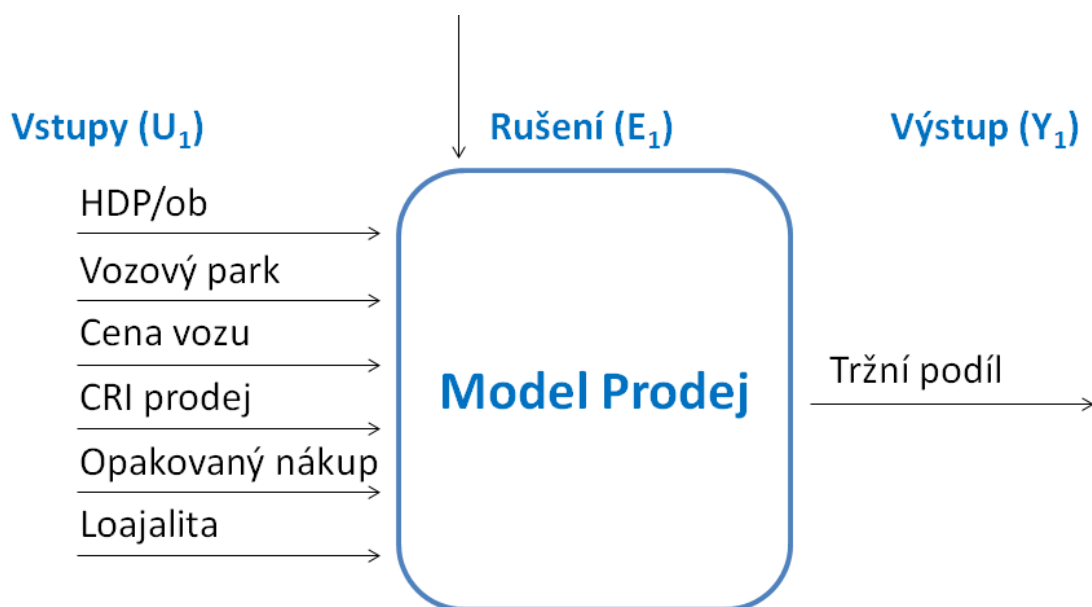
V rovnici se vyskytující parametr θ lze (v případě, že tento parametr považujeme za lineární) určit pomocí Gausovy metody nejmenších čtverců (*Least Squares Linear Regression*). Z uvedených rovnic vyplývá, že metodou nejmenších čtverců lze určit také optimální tvary polynomů $A(q)$, $B(q)$ a $C(q)$ tak, aby výstup modelu korespondoval s reálnou hodnotou.

2.3.1 Model Prodej

První ze dvou modelů převzatých z práce *Vliv zákaznické spokojenosti na profitabilitu společnosti* [23] je nazvaný Prodej. Tento model pracuje na základě předpokladu, že tržní podíl společnosti na daném trhu je určen tržním podílem v předchozích obdobích, vývojem ekonomické situace na daném území (dáno HDP na obyvatele), počtem vozů značky na daném trhu a dále ukazately spokojenosti zákazníků zaměřenými na zákaznickou zkušenost při prodeji.

Dodatečným faktorem působícím na výši tržního podílu je loajalita zákazníků, která je bezpochyby klíčovým faktorem pro udržení pozice společnosti na trhu. Z důvodu zaměření skladby vstupů převážně na ukazatele prodeje vozů a absence vstupů z řad servisových ukazatelů výkonnosti dostal tento model pracovní název Prodej.

Schéma modelu Prodej je zobrazeno na obrázku 2.3.



Obrázek 2.3: Schéma modelu Prodej

Stavba modelu Prodej

Polynomy modelu Prodej se strukturou ARMAX byly určeny za pomoci výpočetního softwaru a uvedených trénovacích dat tak, aby výstup modelu co nejvíce korespondoval s reálným vývojem tržního podílu společnosti na trhu a zároveň byla splněna základní rovnice ve tvaru:

$$A(z)y_1(t) = B(z)u_1(t) + C(z)e_1(t)$$

Parametry modelu Prodej $A(z)$, $B(t)$ a $C(t)$ jsou:

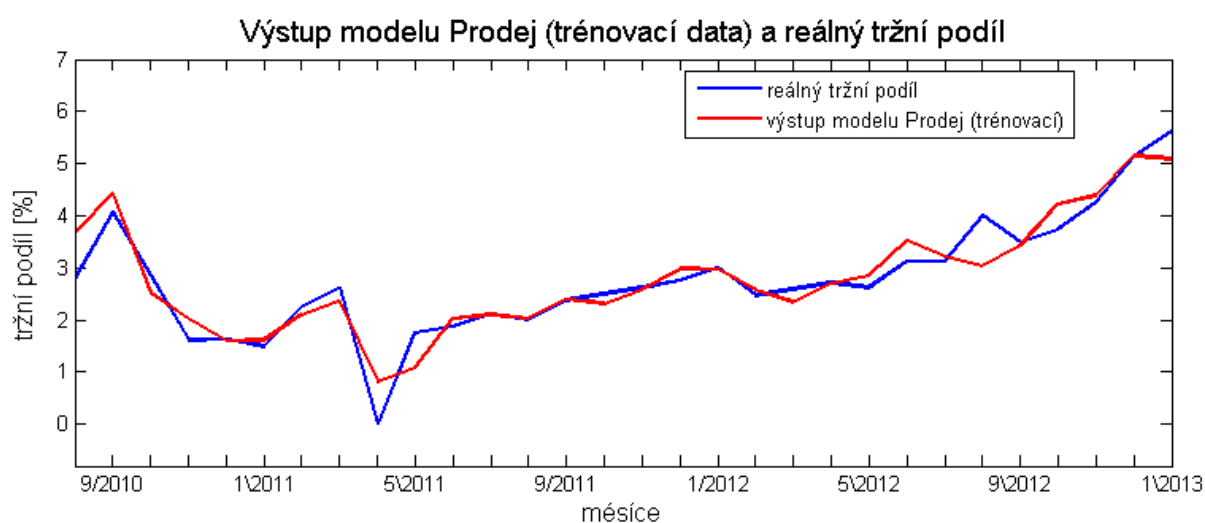
$$\begin{aligned}
 A(z) &= 1 - 0,4934z^{-1} + 0,1881z^{-2} - 0,06843z^{-3} \\
 B1(z) &= 1,32z^{-2} - 6,171z^{-3} + 6,727z^{-4} - 2,454z^{-5} \\
 B2(z) &= 0,6226 + 0,03784z^{-1} \\
 B3(z) &= -0,05041z^{-1} + 0,1404z^{-2} + 0,09692z^{-3} \\
 B4(z) &= 0,248 + 0,1569z^{-1} - 0,1387z^{-2} \\
 B5(z) &= -0,1285 - 0,008525z^{-1} + 0,4047z^{-2} - 0,1132z^{-3} \\
 B6(z) &= 0,1062z^{-1} - 0,2281z^{-2} + 0,669z^{-3} + 0,2639z^{-4} - 0,1272z^{-5} - 0,1757z^{-6} - 0,2259z^{-7} \\
 C(z) &= 1 - z^{-1}
 \end{aligned}$$

Vlastnosti modelu:

Počet koeficientů: **27**

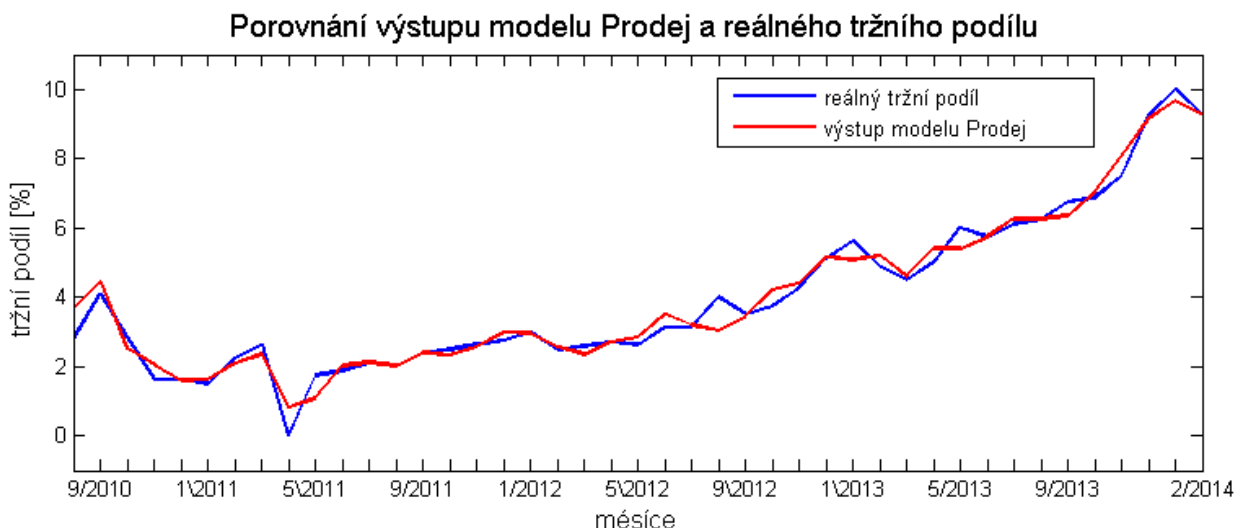
RMSE v trénovací oblasti: **0,3715**

Na grafu 2.4 je zobrazen výstup modelu prodej a skutečný tržní podíl společnosti na trhu v období od srpna 2010 do konce roku 2012. Model je zřejmě za použití uvedených polymů a zadaných vstupů schopen s vysokou přesností sledovat skutečný vývoj tržního podílu (RMSE trénovaného modelu je jen 0,3715). Funkčnost modelu je třeba ověřit na validačních datech.



Obrázek 2.4: Výstup ARMAX modelu Prodej (trénovací data)

Ověření na validačních datech je zobrazeno na grafu 2.5. Je zde patrné, že model nedosahuje v tomto případě zcela přesných výsledků, ale jsou zde jen drobné odchylky. RMSE ve validační oblasti je jen o málo vyšší než v předchozí části (konkrétně 0,3312). Výstup

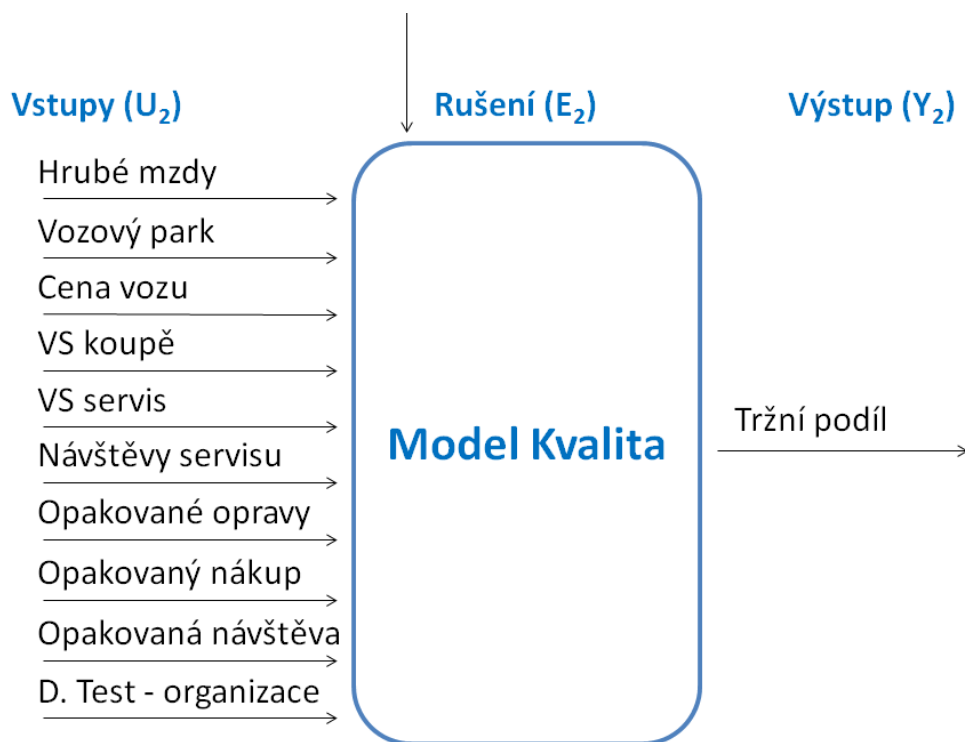


Obrázek 2.5: Výstup ARMAX modelu Prodej (trénovací a validační data)

modelu je jen lehce odchýlen od skutečného tržního podílu v období leden 2013 až únor 2014 a celková RMSE je menší než 1,5. Tento model lze tedy prohlásit za dostatečně přesný a použít ho pro další práci.

2.3.2 Model Kvalita

Druhý model dostatečně dobře simulující reálný vývoj tržního podílu značky Green v Německu byl pracovně nazván modelem Kvality. Tržní podíl je zde funkcí tržních podílů v předchozích několika obdobích, ale také funkcí reálných hrubých mezd obyvatelstva na daném území, cen prodaných vozů značky, všeobecné spokojenosti zákazníků při koupi nového vozu i při servisu, ukazatele opakovaného nákupu, míry opakovaných oprav v servisech, indexu opakovaných návštěv v servisu a úspěšnosti v organizační části dílenských testů. Tento model vychází ze znalostí procesů ve společnosti a vlastního uvážení autorky této práce a jejích spolupracovníků ze společnosti Green. Schéma modelu Kvalita je zobrazeno na obrázku 2.6.



Obrázek 2.6: Schéma modelu Kvalita

Stavba modelu Kvalita

Stavba modelu Kvalita byla určena matematickými operacemi a výpočetním softwarem za použití série heuristických testování. Polynomy transformující vstupy modelu na výstup ve formě tržního podílu udržují celý model v souladu se základní (obecnou) rovnicí modelu s vnitřní strukturou ARMAX:

$$A(z)y_2(t) = B(z)u_2(t) + C(z)e_2(t)$$

Polynomy $A(z)$, $B(z)$ a $C(z)$ modelu Kvalita mají následující tvar:

$$\begin{aligned} A(z) &= 1 - 0,6284z^{-1} - 0,2906z^{-2} + 0,1651z^{-3} - 0,1469z^{-4} \\ B1(z) &= -4,578z^{-1} + 6,98z^{-2} - 1,392z^{-3} - 12,23z^{-4} + 11,36z^{-5} \\ B2(z) &= -0,9831z^{-1} + 0,4798z^{-2} + 0,7522z^{-3} \\ B3(z) &= 0,001608 \\ B4(z) &= 0,2407z^{-1} \\ B5(z) &= -0,2567z^{-1} \end{aligned}$$

$$B6(z) = -0,05941z^{-2} - 0,0006167z^{-3}$$

$$B7(z) = 0,4449 - 0,0409z^{-1} + 0,06038z^{-2} - 0,03539z^{-3}$$

$$B8(z) = 0$$

$$B9(z) = -0,3154z^{-1} + 0,3187z^{-2} - 0,1696z^{-3} + 0,1297z^{-4}$$

$$B10(z) = -0,04769z^{-1} + 0,1673z^{-2} - 0,1437z^{-3} + 0,03692z^{-4}$$

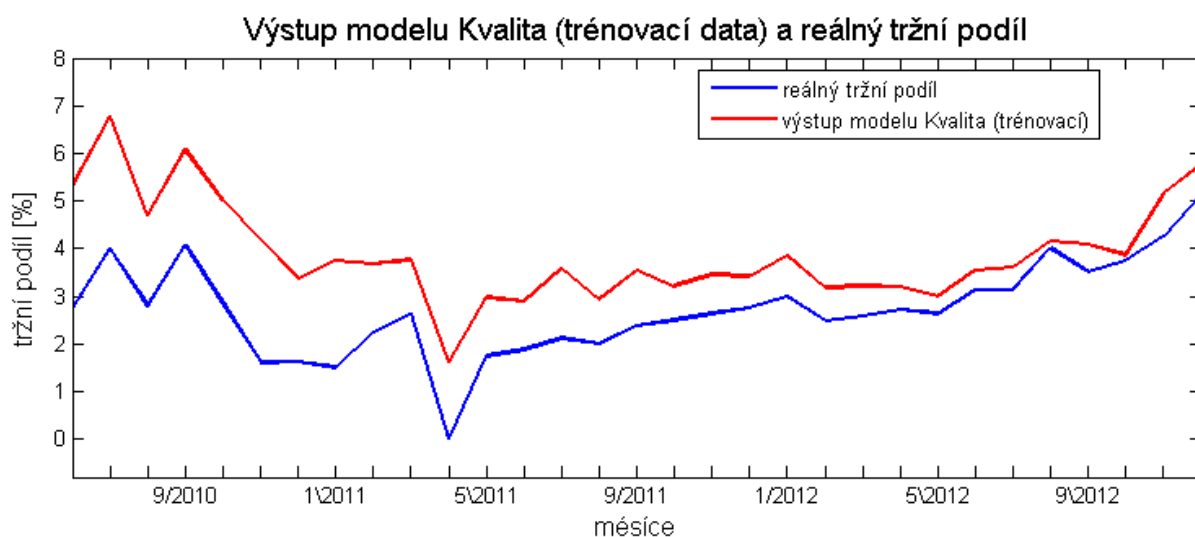
$$C(z) = 1 - 0,8468z^{-1} - 0,1532z^{-2}$$

Vlastnosti modelu:

Počet koeficientů: **31**

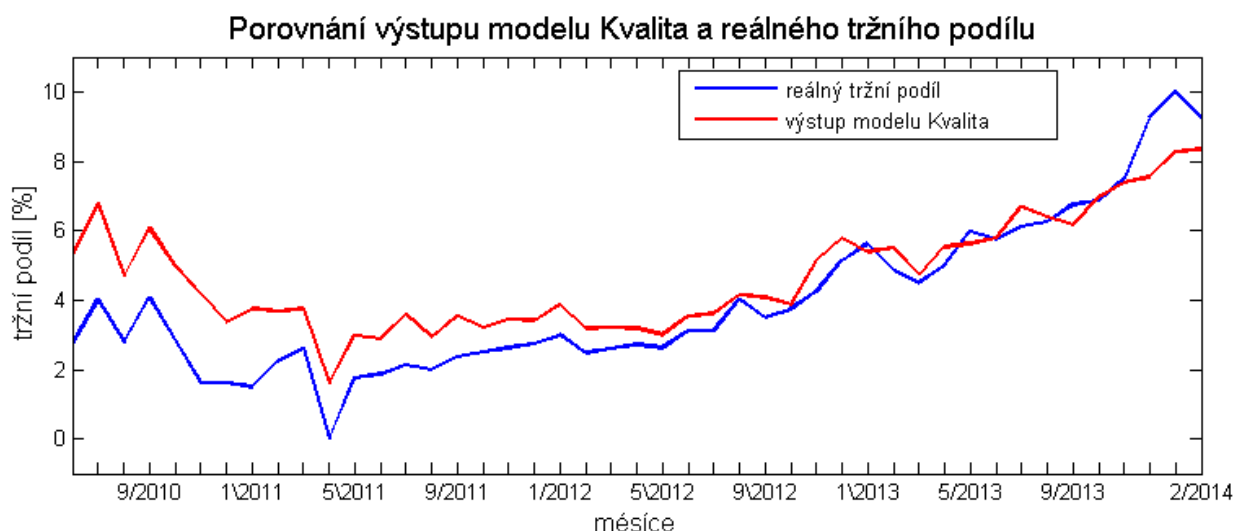
RMSE v trénovací oblasti: **1,3874**

Model Kvalita byl vytvořen s menším nárokem na přesnost, ale vysokým nárokem na tvar výstupu pro oblast trénovacích dat (zobrazeno období od července 2010 do prosince 2012). Simulovaný výstup modelu pro uvedené časové období lze sledovat na obrázku 2.7. Reálné hodnoty tržního podílu se od výstupu modelu Kvalita liší, nicméně je zde nápadná podobnost ve tvaru sledované a simulované křivky a tendence ke sblížení obou v delším časovém úseku. Střední kvadratická odchylka v oblasti trénovacích dat modelu Kvalita dosahuje hodnoty 1,3874, což je znatelně více než u prodejního modelu. Nastavení vnitřní struktury bylo otestováno na datech validačních.



Obrázek 2.7: Výstup ARMAX modelu Kvalita (trénovací data)

Dle předpokladu pokračuje trend sblížování simulovaného a reálného tržního podílu i v oblasti použití validačních dat. Vývoj obou křivek lze sledovat na grafu 2.8. Odchylka zde dosahuje vyšší hodnoty, než které je dosaženo při použití modelu Prodej, konkrétně hodnoty 0,7725. Jedná se sice o zhoršení, nicméně se stále jedná o dostatečně přesnou simulaci pokud je vzat v úvahu účel tvorby obou modelů, což je odhalení ukazatelů, jejichž velikost má nejsilnější vliv na velikost tržního podílu značky na trhu.



Obrázek 2.8: Výstup ARMAX modelu Kvalita (trénovací a validační data)

Z hodnot polynomů $A(z)$, $B(z)$ a $C(z)$ modelu Kvalita lze dojít k závěru, že ukazatel opakovaného nákupu vozu nijak znatelně neovlivňuje velikost tržního podílu značky v příštích obdobích. Jedním z možných vysvětlení je, že se jedná o velmi subjektivní ukazatel, zjišťovaný bezprostředně po nákupu vozidla zákazníkem, který v dané chvíli nedokáže zcela přesně odhadnout stav, ve kterém se bude nacházet při pořízení vozu dalšího, tj. zda se změní jeho preference, či finanční možnosti, či zda bude případně ovlivněn negativní zkušeností v servisu. Fakt, že hodnota polynomu je nulová je jen pozměněným předpokladem modelu, jeho předpoklady však nepopírá.

2.4 Určení klíčových faktorů pro růst tržního podílu společnosti

V první části této práce byly představeny časové řady několika základních sledovaných veličin zachycujících výkonnost automobilky a také spokojenost jejích zákazníků. Dále byly

také představeny časové řady zachycující makroekonomický vývoj v Německu. Za použití těchto vstupů bylo definováno 14 modelů (viz [23]), které ze souborů vstupních veličin (různé kombinace představených časových řad) generují tržnímu podílu podobný výstup. Z těchto modelů byly vybrány dva, jež jsou schopné s dostatečnou přesností simulovat reálný vývoj tržního podílu společnosti Green na německém trhu. Tyto dva modely jsou nazvány Prodej a Kvalita a jsou vybudovány na základě dodatečných předpokladů o motivaci zákazníků ke koupi a tím i přeneseně ke zvyšování tržního podílu.

Klíčovými faktory pro zvyšování tržního podílu jsou ukazatele prezentované v první části práce, které slouží jako vstup alespoň jednoho z modelů a zároveň je automobilka schopna ho relevantně ovlivnit (nepředpokládá se, že by bylo v možnostech automobilky měnit například hrubé mzdy či makroekonomickou situaci v zemi). Z již prezentovaných schémat modelů a vypočítaných polynomů vyplývá, že se bude jednat o tyto ukazatele: cena vozu, CRI prodej, opakovaný nákup, loajalita, všeobecná spokojenost při koupi i v servisu, míra opakovaných oprav, možnost opakované návštěvy, počet návštěv vozu v servisu a výsledky v organizační části dílenských testů.

Na doporučení pro zlepšení automobilky Green v těchto ukazatelích, které dle sestavených modelů ovlivňují výši tržního podílu, se zaměřuje třetí kapitola této práce. Díky sestaveným modelům a ověření jejich funkčnosti lze ze širokého spektra sledovaných ukazatelů vybrat ty, které se na tvorbě tržního podílu podílejí nejvíce a soustředit se v budoucnu na jejich zlepšení.

Kapitola 3

Vliv klíčových ukazatelů na tržní podíl

Tržní podíl společnosti Green na německém trhu v tomto i v dalším období lze určit za použití modelu Prodej nebo Kvalita s dostatečnou přesností, předpokládáme-li znalost vstupů v dalších obdobích. Predikce vývoje všech vstupních veličin nemůže být nikdy zcela přesná, nicméně lze předpokládat, že je automobilka schopna cílenými změnami zlepšovat svůj výkon v klíčových ukazatelích a tím si i zajistit rostoucí tržní podíl na daném trhu. Reakce modelu (tzn. simulovaného tržního podílu) na změnu vstupů lze pozorovat za předpokladu, že bude určena dosažitelná míra zlepšení automobilky v jednotlivých ukazatelích. Pro účely této práce a zobrazení reaktivnosti tržního podílu na změny jednotlivých ukazatelů byl zvolen postupný nárůst dílčích ukazatelů od ledna 2013 do února 2014 až do výše 120 % skutečné hodnoty v daném měsíci.

3.1 Význam ukazatelů použitých v modelech

Pro vyhodnocení významnosti ukazatelů reprezentujících vstupy v alespoň jednom z obou výše popsanych modelů budou použity polynomy popisující funkci každého vstupu a stupeň polynomu reprezentující, kolik předchozích hodnot daného vstupu ovlivňuje tržní podíl v aktuálním období. Dále bude také prezentována grafická podoba změny tržního podílu dosažená změnou jednoho ze vstupů modelu až o 20 %.

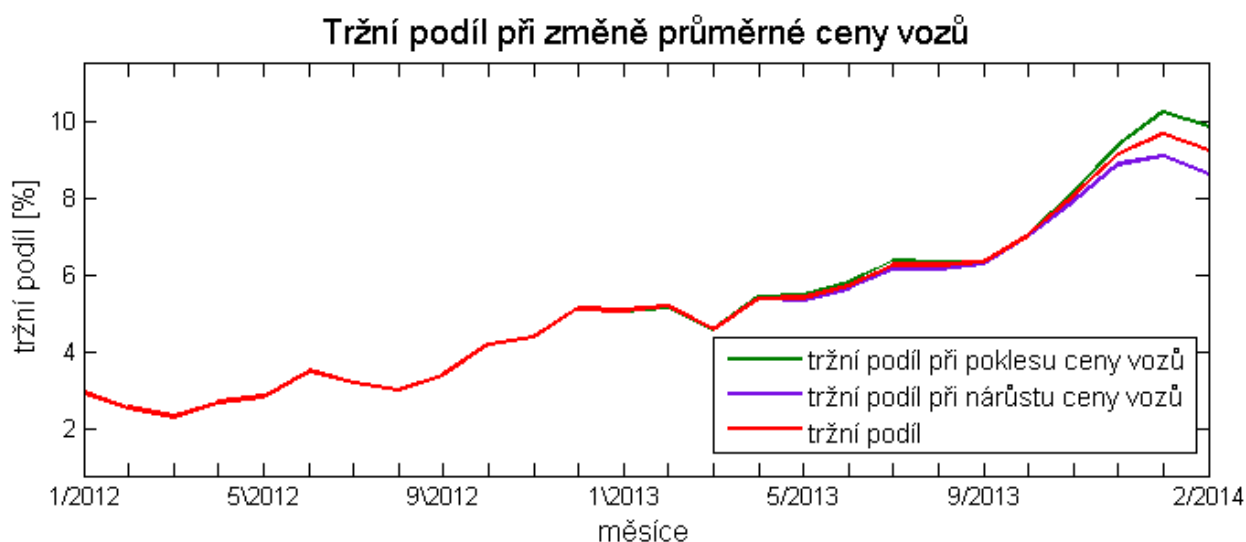
3.1.1 Ukazatele modelu Prodej

Jedním z ukazatelů, který dle stavby modelu Prodej ovlivňuje tržní podíl automobilky, je průměrná cena prodaného vozu značky v daném měsíci. Cena je jedním z hlavních (možná

nejvlivnější) motivačních faktorů podněcujících potenciální zákazníky ke koupi. Dle uvedené rovnice je aktuální tržní podíl ovlivněn cenou vozů nejen v aktuálním období, ale také cenou v obdobích předchozích. Vysvětlením může být situace, kdy rozhodnutí zákazníka o koupi je ovlivněno cenovým vývojem. Pokud například cena ve dvou a více po sobě jdoucích obdobích klesá (například díky prodejním slevovým akcím), může to podnítit zákazníka ke koupi vozu.

$$B3_{Prodej}(z) = -0,05041z^{-1} + 0,1404z^{-2} + 0,09692z^{-3}$$

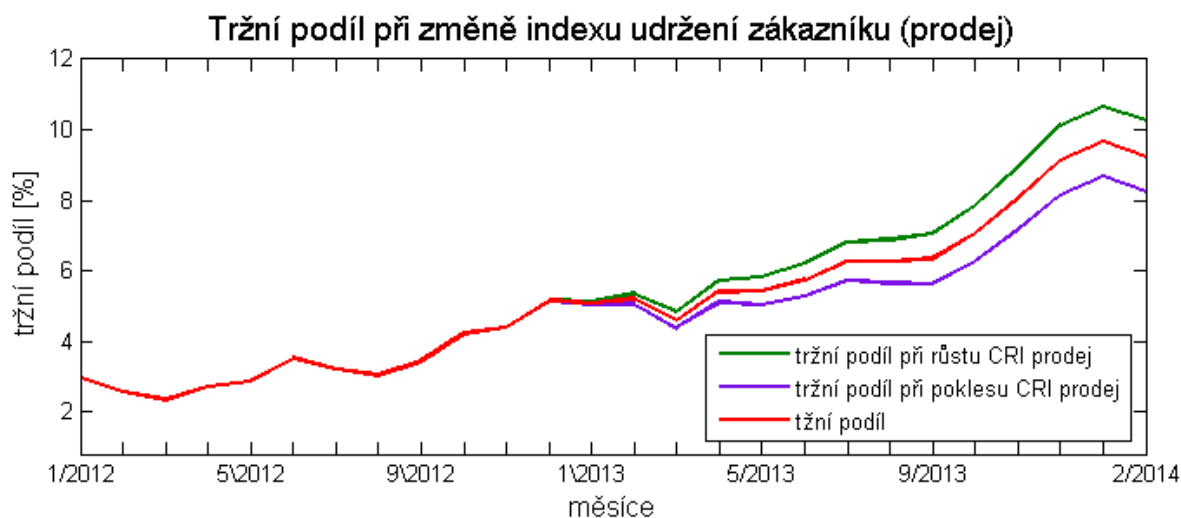
Reakce simulovaného tržního podílu na změnu ceny průměrného vozu značky je zobrazena na grafu 3.1. Z grafu je patrné, že reakce zákazníku na změnu ceny je velmi pomalá a téměř nezatelná dokud sleva nedosáhne předpokládaného maximálního růstu o 20 % z původní ceny. Vzhledem k nízkosti prodejních marží by společnost musela prodávat delší dobu vozy pod cenou, aby přilákala znatelné množství nových zákazníků a zlepšila tak svoji pozici na trhu.



Obrázek 3.1: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení ukazatele průměrné ceny vozů

Dle předpisu modelu Prodej je výstup ovlivněn také indexem udržení zákazníků v oddělení prodeje (CRI index Prodej). Výstup modelu je ovlivněn jeho výší v aktuálním a předchozím období. Jedna z možných interpretací je, že spokojení zákazníci šíří svou spokojenost mezi známé, kolegy a přátele a přispívají tak k dobrému jménu značky, což přitáhne další zákazníky.

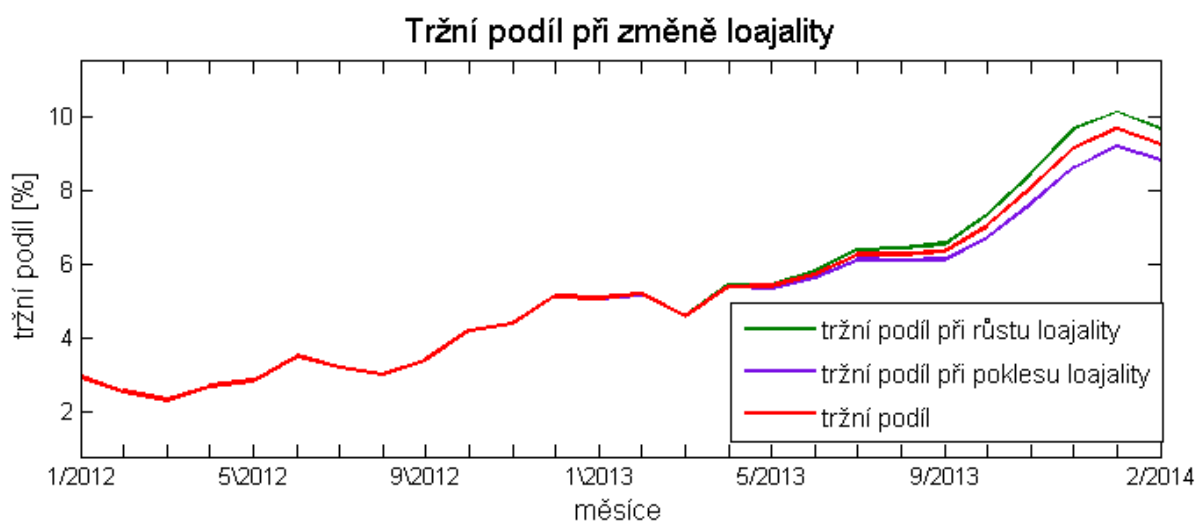
$$B4_{Prodej}(z) = 0,248 + 0,1569z^{-1} - 0,1387z^{-2}$$



Obrázek 3.2: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení indexu udržení zákazníků (prodej)

Reakce systému na simulovaný tržní podíl značky při změně indexu udržení zákazníků je zobrazen na grafu 3.2. Reakce tržního podílu je velmi silná a 20% změna indexu vyvolá až 11% změnu tržního podílu společnosti na daném trhu. Vzhledem k aktuální výši indexu však takto vysoké zvýšení nebude možné. Na druhou stranu zůstává reálná hrozba ztráty tržního podílu, pokud by se index nenadále snížil.

$$B6_P(z) = 0,1062z^{-1} - 0,2281z^{-2} + 0,669z^{-3} + 0,2639z^{-4} - 0,1272z^{-5} - 0,1757z^{-6} - 0,2259z^{-7}$$



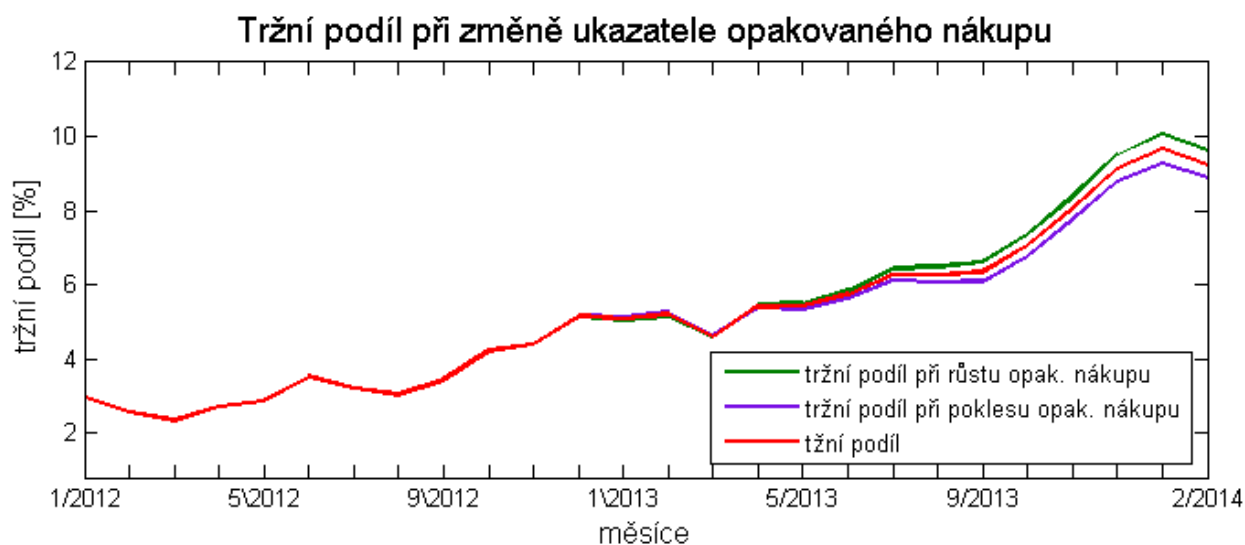
Obrázek 3.3: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení loajality zákazníků

Na tvorbu tržního podílu modelu Prodej měla silný vliv i loajalita zákazníků. Loajalita zákazníků je podle modelu stěžejním předpokladem pro udržení stabilního tržního podílu společnosti. Dle uvedené rovnice je aktuální tržní podíl závislý nejen na loajalitě v tomto období, ale i na loajalitě v šesti předchozích obdobích.

Reakce tržního podílu na zvýšení/snížení loajality je zobrazena na grafu 3.3. Změna loajality o 20 % vyvolá změnu tržního podílu o 5,5 %. Loajalita má tedy schopnost ovlivnit reálnou hodnotu tržního podílu značky Green v Německu a na rozdíl od indexu udržení zákazníků, loajalita ke značce Green má stále ještě značný prostor pro růst.

Model Prodej také ukazuje, že dalším ukazatelem formujícím tržní podíl je opakovaný nákup neboli ohodnocení zákazníka pravděpodobnosti jeho příštího nákupu vozu téže značky. Dle rovnice není však vliv tohoto ukazatele silný jako dva předchozí jmenované a působení není zcela jednoznačné díky záporné konstantě.

$$B5_{Prodej}(z) = -0,1285 - 0,008525z^{-1} + 0,4047z^{-2} - 0,1132z^{-3}$$



Obrázek 3.4: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení ukazatele opakovaného nákupu

Změna tržního podílu vyvolaná změnou ukazatele opakovaného nákupu je zobrazena na grafu 3.4. Změna tržního podílu vyvolaná zvýšením ukazatele opakovaného nákupu je jen velmi malá a není proporčně závislá na velikosti této změny. Proto se v dalších částech kapitoly soustředím ze vstupů modelu Prodej převážně na zlepšení ukazatele loajality a indexu udržení zákazníků.

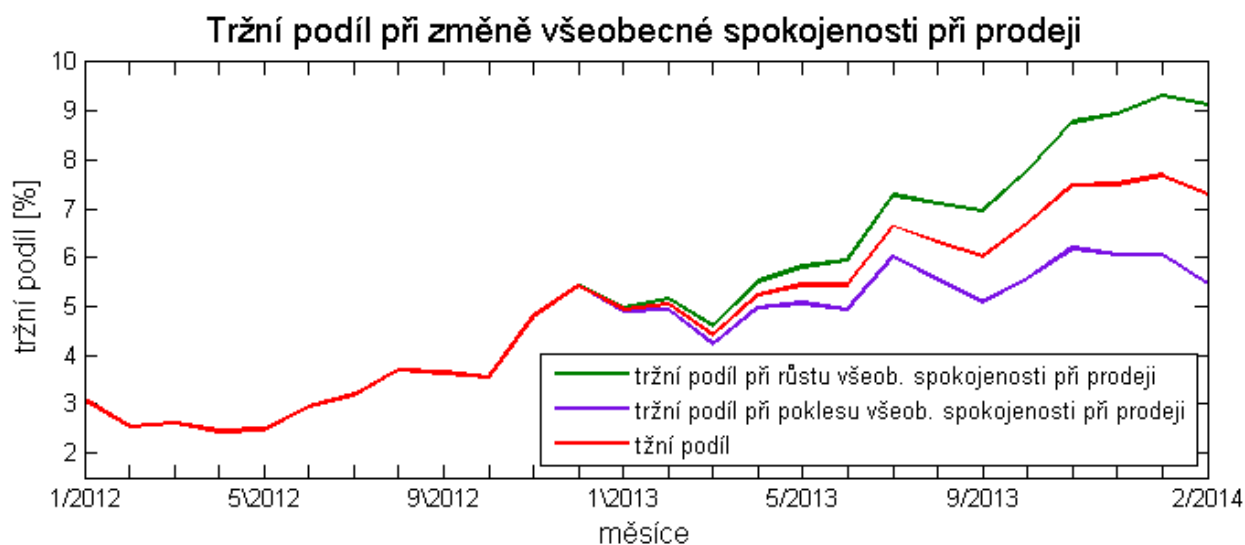
3.1.2 Ukazatele modelu Kvalita

Ukazatelem modelu Kvalita, který měl podstatný vliv na formování tržního podílu, jsou reálné hrubé mzdy, jejichž výši však automobilka nemůže ovlivnit. Na první pohled je zřejmé, že se modely Prodej a Kvalita shodují ve vstupech cena průměrného vozu značky a ukazatel opakovaného nákupu, ačkoliv u modelu Kvalita jsou jejich koeficienty tak nízké (u opakovaného nákupu dokonce 0), že by jejich nezahrnutí nenarušilo fungování modelu.

Prvním vstupem modelu Kvalita, jehož působením na tržní podíl se budu zabývat, je všeobecná spokojenost zákazníka při prodeji. Složení vstupu je velmi jednoduché a zachycuje vliv pouze současné spokojenosti na tržní podíl.

$$B4_{Kvalita}(z) = 0,2407z^{-1}$$

Z grafu 3.5, který zachycuje reakci simulovaného tržního podílu na zvýšení ukazatele všeobecné spokojenosti při prodeji, je patrné, že tento ukazatel bude nejsilnějším vlivem na tvorbu tržního podílu. I malá změna vyvolá znatelnou změnu tržního podílu, proto je třeba se zaměřit na kroky vedoucí ke zlepšení tohoto ukazatele.



Obrázek 3.5: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení všeobecné spokojenosti při nákupu

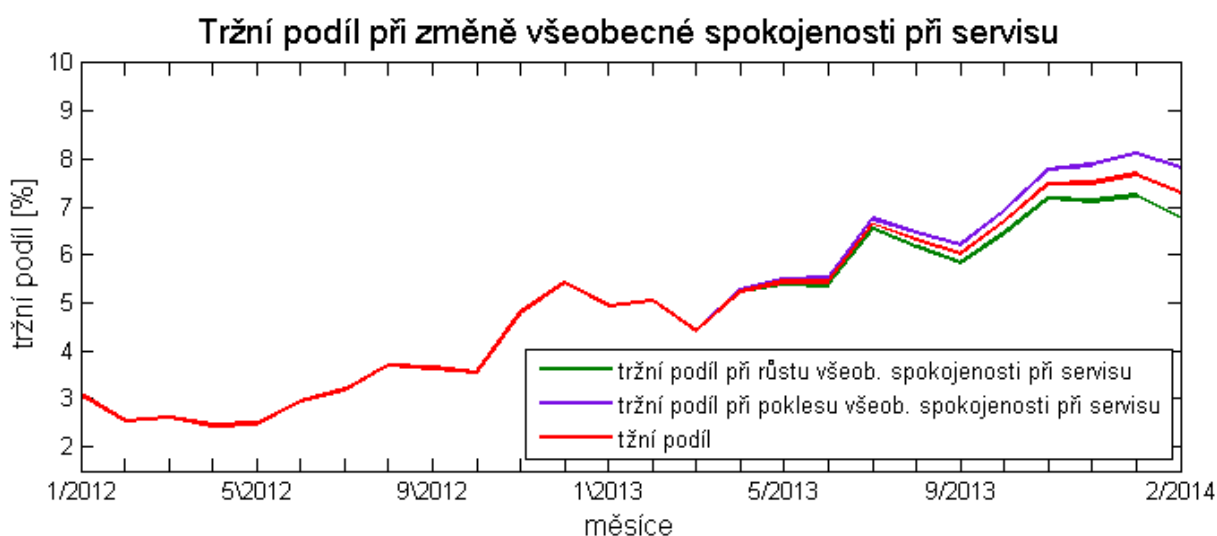
Změna ukazatele všeobecné spokojenosti o 20 % způsobí více než 20% změnu tržního podílu. Ještě silnější reakce je na snížení tohoto ukazatele, proto je třeba brát v úvahu rizika spojená s možným poklesem. Z důvodu současné vysoké úrovně všeobecné spokojenosti

zákazníků značky nebude v silách automobilky zlepšit ukazatel o celých 20 % nicméně každá (i malá) změna ukazatele se podstatně projeví na výstupu.

Všeobecná spokojenost v servisu je zrcadlovým ukazatelem ke spokojenosti při prodeji, a proto není překvapivé, že i rovnice tohoto vstupu je také podobná. Tržní podíl je ovlivněn ukazatelem všeobecné zákaznické spokojenosti v servisu pouze v aktuálním období. Na grafu 3.6 je zobrazena reakce tržního podílu na změnu zákaznické spokojenosti v servisu.

$$B5_{Kvalita}(z) = -0,2567z^{-1}$$

Reakce tržního podílu na změnu všeobecné spokojenosti v servisu není tak silná, jak tomu bylo v případě spokojenosti při prodeji. Změna spokojenosti v servisu o 20 % vyvolá změnu tržního podílu o 6,5 %. Ztráta tržního podílu v případě poklesu toho ukazatele je symetrická nárůstem v případě zlepšení. Ze ztrany servisu tedy nehrozí tak vysoké riziko ztráty tržního podílu, jako hrozí ze strany oddělení prodeje.

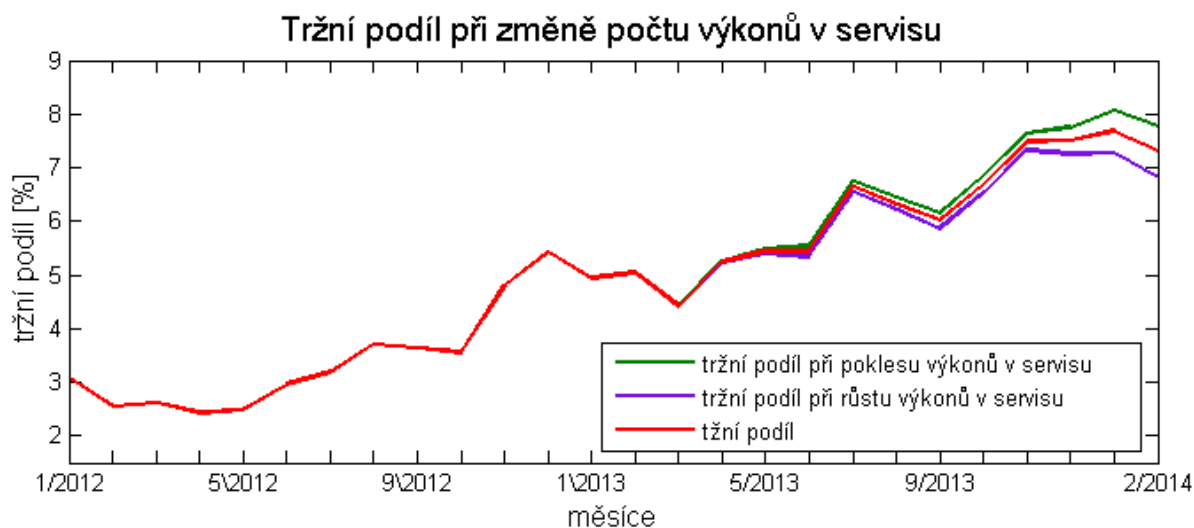


Obrázek 3.6: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení všeobecné spokojenosti při servisu

Průměrný počet návštěv vozu v servisu za rok je jeden z dalších vstupů modelu Kvalita. Dle modelu je tržní podíl závislý na průměrném počtu návštěv vozidla v servisu ve dvou předchozích obdobích. Vysvětlení lze hledat v sezónnosti návštěv (výměna pneumatik na zimu a po zimě) a čekacích lhůtách.

$$B6(z) = -0,05941z^{-2} - 0,0006167z^{-3}$$

Reakce simulovaného tržního podílu značky v závislosti na změně průměrného počtu návštěv vozu v servisu je zobrazen na grafu 3.7.



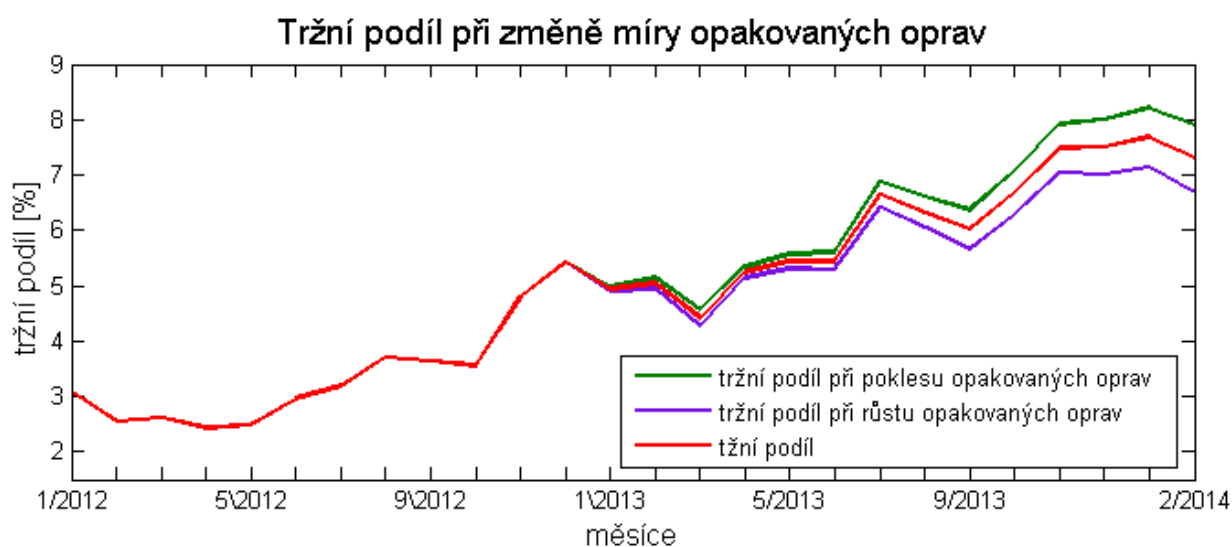
Obrázek 3.7: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení počtu návštěv v servisu

Reaktivnost výstupu modelu na změnu počtu výkonů v servisu je malá, dokud změna nepřekročí hranici 15 %. Takové zvýšení je mimo dosah automobilky.

Vstup modelu Kvalita číslo 7 neboli míra opakovaných oprav souvisí s kvalitou poskytovaných služeb v servisu. Je-li oprava klasifikována zákazníkem jako opakovaná, dochází k narušení důvěry zákazníka v servis a tím i k ohrožení dalších příjmů plynoucích ze zákazníka. Zákazník si dle uvedené rovnice pamatuje předchozí zkušenosti. Reakce tržního podílu společnosti na změnu míry opakovaných oprav je zobrazena na grafu 3.8.

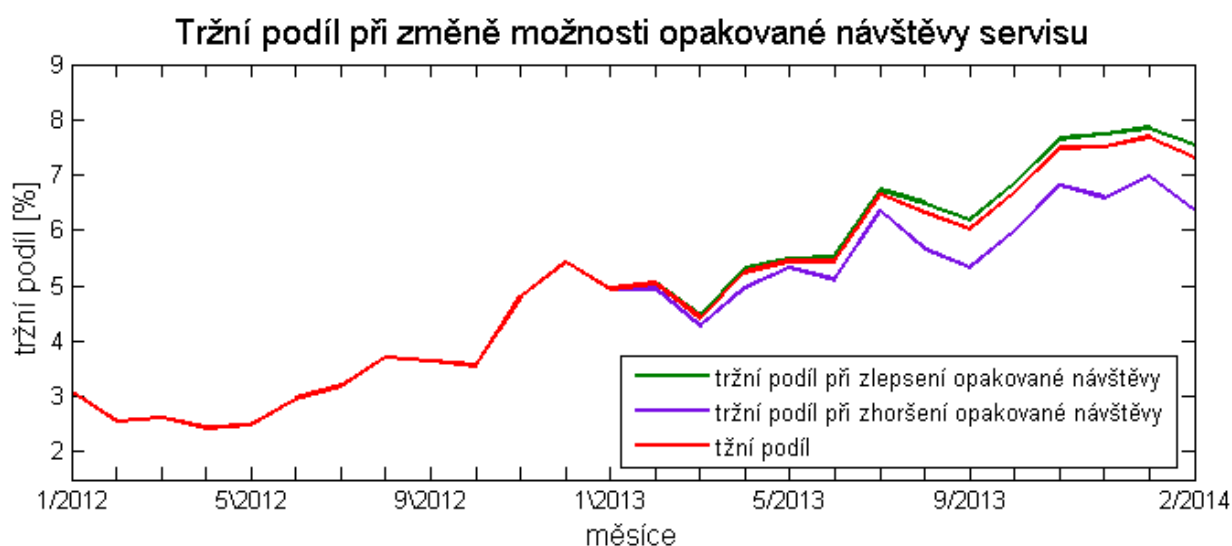
$$B7(z) = 0,4449 - 0,0409z^{-1} + 0,06038z^{-2} - 0,03539z^{-3}$$

Opakované opravy jsou jedním z ukazatelů, které znatelně ovlivňují tržní podíl společnosti. Z podstaty výše opakovaných oprav, která se nachází pod hranicí 5 % je nutné vyloučit znatelné vylepšení tržního podílu díky poklesu tohoto ukazatele, už jen z toho důvodu, že opakované opravy nemají moc prostoru pro pokles. Opět je zde spíše riziko nárůstu míry opakovaných oprav, který by se velmi negativně projevil na výši tržního podílu. Důležité je také propojení míry opakovaných oprav s ukazateli spokojenosti zákazníků. Opakovaná oprava je něco, co zanechá v zákazníkovi negativní prožitek, a proto je nutné tyto opakované opravy eliminovat.



Obrázek 3.8: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení ukazatele opakovaných oprav

Ukazatel opakované návštěvy má dle modelu vyšší podíl na tvorbě tržního podílu než předpokládaná opakovaná koupě, což vychází z logiky a časové účinnosti momentálního stavu mysli zákazníka. Na rozdíl od opakované koupě vozu není obvykle periodicitu návštěv servisu tak nízká a je tedy pravděpodobnější, že zákazník (pokud je se servisními službami spokojen a vyjádří záměr příště opět využít téhož servisu) svému přesvědčení z předchozí návštěvy vskutku dostojí.



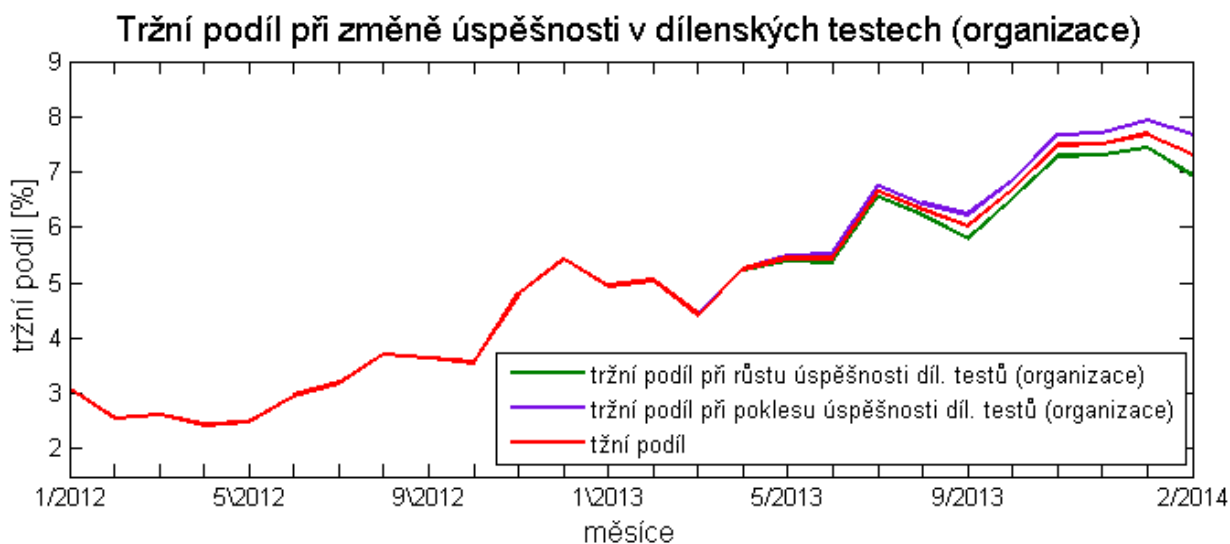
Obrázek 3.9: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení ukazatele opakované návštěvy

Tržní podíl je tedy závislý i na hodnotách ukazatele předpokládané opakované návštěvy sevisu z několika předchozích období. Reakce tržního podílu na změny tohoto ukazatele je zobrazena na grafu 3.9. Rovnice vstupu možnosti opakované návštěvy figurující v modelu Kvalita je:

$$B9_{Kvalita}(z) = -0,3154z^{-1} + 0,3187z^{-2} - 0,1696z^{-3} + 0,1297z^{-4}$$

Posledním významným ukazatelem podstatně formujícím tržní podíl dle modelu Kvalita je výsledek servisu v organizační části dílenských testů. Tento ukazatel, pokud je vysoký, značí, že úroveň služeb v servisech dané značky je velmi vysoká z hlediska organizace procesů, jednání se zákazníky a schopnosti vyjít zákazníkovi vstříc. Spokojenost s opravou, která byla provedena kvalitně trvá i do dalších období a pokud se vyskytne další závada je zákazník přikloněn k variantě využít opět daného servisu. Tržní podíl je ovlivněn výsledky dílenských testů nejen v daném období ale i v obdobích předchozích.

$$B10_{Kvalita}(z) = -0,04769z^{-1} + 0,1673z^{-2} - 0,1437z^{-3} + 0,03692z^{-4}$$



Obrázek 3.10: Změna tržního podílu při zvýšení/snížení úspěšnosti v dílenských testech)

Na první pohled se zdá, že reaktivita tržního podílu na změny ukazatele úspěšnosti v organizační části dílenských testů zobrazena na grafu 3.10 je nízká. Zlepšení výsledků o 20 %

zapříčiní růst tržního podílu jen o méně než 5 %. Na druhou stranu na výsledcích dílenských testů je stále co zlepšovat a růst zde není tak striktně omezen jako u jiných ukazatelů.

3.2 Zlepšení klíčových ukazatelů

V předchozí části této kapitoly bylo ukázáno a zdůvodněno, které ukazatele může automobilka Green zlepšit a jaká bude reakce jejího tržního podílu v Německu na uvedené změny. Zvýšením ukazatelů (index udržení zákazníků měřen za oblast prodeje, všeobecná spokojenost při prodeji a v servisu, loajalita a výsledky dílenských testů – organizační část) může automobilka dle modelů Prodej a Kvalita výrazně vylepšit svoji pozici na trhu a tím i svoji ziskovost. Zvýšení ukazatele udržení zákazníků a loajality se projeví i v růstu zákaznické základny, která bude nejen šířit pozitivní *word of mouth*, ale zajistí přežití automobilky i v dalších letech.

3.2.1 Index udržení zákazníků měřen za oblast prodeje

Vstup, jehož růst se výrazně pozitivně projeví na velikosti tržního podílu značky v zemi, je index udržení zákazníků měřen za oblast prodeje. Tento vstup je složen z několika dílčích ukazatelů a těmi jsou všeobecná spokojenost, doporučení a opakovaný nákup. Jedná se tedy o složený ukazatel, který zachycuje zákazníkuv záměr se ke značce vrátit i s příštím nákupem vozu.

Index udržení zákazníků kvantifikuje míru emočního přilnutí zákazníka k dealerství [19]. Zákazníci jsou nositeli profitu jak v oblasti prodeje tak v oblasti servisu, přičemž jejich udržení i v budoucnu je klíčové pro naplnění strategických cílů automobilky. Každý získaný (udržený zákazník) představuje minimálně jeden vůz značky, který bude v následujících letech opakovaně servisován.

Hodnota CRI indexu vychází z výzkumu zákaznické spokojenosti, jehož výsledky pomáhají řídit vztahy se zákazníky a ovlivňovat loajalitu zákazníků ke značce či dealerství. Průzkum v několika po sobě jdoucích obdobích také umožňuje prokázat účinnost či neúčinnost kroků podniknutých právě za účelem zvýšení zákaznické spokojenosti. Pomocí CRI lze také předpovídat možná rizika a problémy na trhu stejně tak jako posilovat silné stránky a eliminovat ty slabé [19].

3.2.2 Všeobecná spokojenost zákazníků

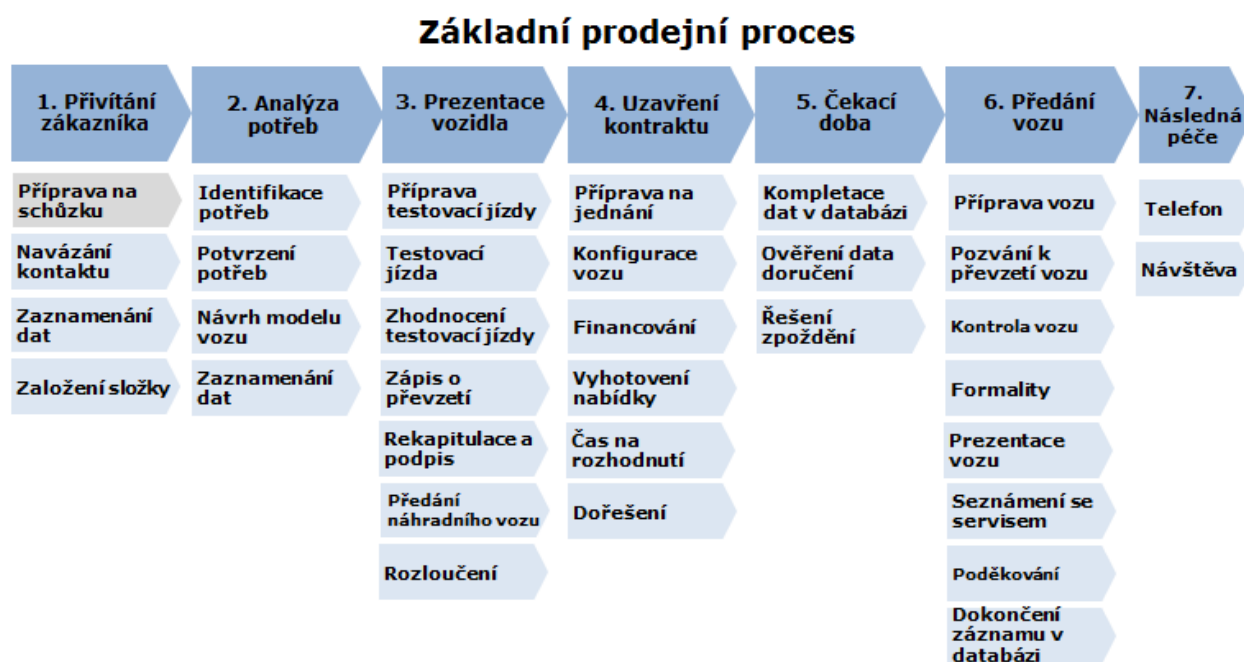
Dle článku *Customer Experience Optimization* [36, str. 3] je zákaznická spokojenost výchozím bodem pro ovlivnění skupiny faktorů jako je další nákup, index udržení zákazníků, loajalita ke značce, tržní podíl značky na trhu, tržby a profitabilita. Udržet zákazníky spokojené je jeden z předpokladů k úspěšnosti a přežití firmy. V malých společnostech má vlastník přímý styk se zákazníky a může pozorovat, jak spokojení nebo nespokojení jsou. Ve velkých firmách to není tak jednoduché a k zprostředkování názorů zákazníků až k vedení společnosti musely být implementovány různé systémy na měření zákaznické spokojenosti.

Všeobecná zákaznická spokojenost při koupi i při servisu značky Green je zjišťována na základě dotazníkového šetření (*Customer Satisfaction Survey*) pomocí jediné otázky: *Jak jste byl celkově spokojen s nákupem vozu/s jeho servisem?* Sebrané odpovědi na tuto otázku dávají obraz o celkové dosažené spokojenosti zákazníků, nicméně neidentifikují příčinu případné nespokojenosti. Zákaznickou spokojenost může ovlivnit velké množství faktorů – osoba prodejce, finanční služby, podmínky kontraktu, prostředí, cena, ekonomická situace v zemi atp. Zjištění samotné úrovně spokojenosti zákazníka není složité (výzkum probíhá telefonicky či e-mailem v rámci výzkumu spokojenosti), samotná interpretace a nasazení příslušných opatření tak snadné není.

3.2.2.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je porozumění zákazníkům (kvalitativní výzkum) – jejich vnímání, zkušenostem, zážitkům, obavám, názorům, způsobu interakce s dealerstvím. Ideálně by měl dotazník obsahovat otázky týkající se každého *touchpointu* definovaného v zákaznickém procesu (viz obrázek 3.11), a tedy dávat podrobný přehled o tom, co způsobilo zákaznickou spokojenost či nespokojenost.

Cílovou skupinou pro dotazníky zákaznické spokojenosti jsou v případě značky Green náhodně vybraní zákazníci. Podle publikace *Measuring and Managing Customer Satisfaction* [41] je lepší metodikou vybírat pro průzkum zákazníky mající nejvyšší *lifetime* hodnotu pro podnik a pak teprve zákazníky volit náhodně nebo cílit na zákazníky s krátkou historií nákupu či zákazníky, kteří přešli ke konkurenci. Ti jsou důležitým zdrojem informací o tom, proč se zákazník rozhodne značku opustit. Na spokojenost by měli být pravidelně dotazováni i zaměstnanci, zástupci dealerství a ostatní spřízněné subjekty. Výzkum zákaznické spokojenosti značky Green v současnosti neobsahuje údaje o konkurentech, cílí na všechny skupiny



Obrázek 3.11: Základní prodejní proces [17]

zákazníků, ne na ty nejdůležitější více, nepracuje s cenami. Celkově se značka potýká s malou návratností odpovědí a nepodílí se na výzkumech spokojenosti zaměstnanců a dealerství.

Dotazník by měl být jednoduchý, s dobře srozumitelnou škálou odpovědí a jednoznačně by jeho vyplňování nemělo snižovat zákaznickou spokojenost. Součástí dotazníku by měly být otevřené otázky (např. Popište Váš poslední nákup). Vhodným krokem ke zvýšení návratnosti dotazníků je také motivace ve formě bonusů nebo malých dáreků [39, str. 3].

Výsledky průzkumu zákaznické spokojenosti při koupi i při servisu jsou obvykle zasazeny do stupnice 0–10 popř. 0–100 %, kde 0 znamená naprostou nespokojenost a 10 (100 %) naprostou spokojenost. 90 % výsledků se však pohybuje mezi hodnotami 7 a 9, tomuto pásmu se říká *koridor spokojenosti* [33, str.1]. Skutečný průměr hodnocení tedy není na úrovni 5, ale na úrovni 8. Pokud zákazníci pociťují spokojenost jen kolem 50 % s nejvyšší pravděpodobností se poohlédnou po jiném prodejci (servisu) a nákup (opravu) vozu zde vůbec nedokončí.

Značka Green si na německém trhu vede velmi dobře z hlediska zákaznické spokojenosti a dlouhodobě se drží nad koridorem spokojenosti s hodnotou 9,4. Posouzení zákaznické spokojenosti však musí být vždy provedeno ve vztahu ke konkurenci. Dle reportu časopisu *AUTO*

TEST [34, str.4] si však značka Green vede dobře a nachází se v žebříčku mezi 10 značkami s nejvyšší zákaznickou spokojeností.

3.2.2.2 Zákaznická spokojenost při prodeji vozů

Na základě výzkumu spokojenosti vlastníků vozů v Německu starých 1–3 roky v období prosinec 2013 až únor 2014 [34] má nejsilnější vliv na nákupní rozhodování spolehlivost vozu a jeho odolnost (56 %), lákavost prodejní nabídky (48 %) a bezpečnost vozu (46 %).

Naopak nejčastějším důvodem německých majitelů vozů pro nenavrácení se ke stejnému dealerovi pro koupi nového vozu je jeho nevýhodná geografická poloha. Evropští vlastníci aut jsou silně motivováni ke koupi vozu jeho momentální cenovou výhodností, takže si je zákazník ochoten pro výhodnou koupi dojet i do vzdálenějších míst. Pro novou koupi se ale opět rozhodne podle aktuální nabídky a pokud zrovna neprobíhá slevová akce, rozhodne se pro využití dealera bližšího.

Faktory působící nejvíce na spokojenost zákazníka jsou funkčnost a vzhled vozu, kvalita vozu a jeho spolehlivost, náklady na vlastnictví vozu (spotřeba, pojištění, náklady na údržbu) a spokojenost s kvalitou služeb v servisu značky (viz graf 3.12). Nejvýznamnější podíl na rozhodování má první jmenovaný: funkčnost a vzhled vozu – exteriér a interiér, prostornost, pohodlnost sedaček, dynamika a pocit bezpečí [34].



Obrázek 3.12: Faktory ovlivňující zákaznickou spokojenost [34, str. 6]

3.2.2.3 Zákaznická spokojenost při servisu vozu

Servis je už ze své podstaty vnímán jako něco ne zcela pozitivního. Pro většinu majitelů vozů je návštěva v servisu negativní zážitek – situace, kdy s vozem není vše úplně v pořádku a je nutné vyhledat odbornou pomoc, za kterou je nutné zaplatit.

Spokojenost zákazníků v servisu například významně klesá, pokud velikost platby za servis vozu v dealerství překročí 390 EUR za rok [34, str 4]. Pro výrobce automobilů je servis hlavním zdrojem příjmu, neboť vozy značky Green se dnes prodávají s velmi nízkou prodejní marží. Systém generování profitu tedy funguje na bázi zvyšování zákaznické základny díky příznivé ceně a následného čerpání příjmů z práce servisu.

Kvalita služeb poskytovaných servisem

Spokojenost zákazníka při opravě vozu ovlivňuje především kvalita odvedených služeb a přiměřenost výše finanční náhrady za jejich poskytnutí. Pokud je oprava špatně provedena a náprava nemá efekt nebo se závada po čase objeví znovu, jedná se z pohledu zákazníka o opakovanou opravu, která je vnímána zákazníkem velmi negativně a narušuje zákaznickou důvěru v servis značky.

Tradiční japonskou definicí kvality produktu je nulový počet závad, tzv. *zero defect* [42, str. 50]. Pokud se zákazníkovi produkt hned po nákupu nebo krátce po něm rozbije, s nejvyšší pravděpodobností už si žádný další výrobek téže značky nepořídí. O své nespokojenosti také řekne svým známým a přátelům, aby neudělali stejně chybnou koupi jako on.

Definice kvality služeb v servisu není tak přímá. Kvalitu servisu lze definovat dvěma způsoby: jako nulový počet návratů zákazníků kvůli stejné opravě nebo jako nulový počet zákazníků, kteří mají se servisem problém. Zákazník v servisu očekává, že závada bude odstraněna napoprvé bez nutnosti další návštěvy.

Z výzkumu spokojenosti zákazníků v servisu provedené J.D. Power Asia Pacific v roce 2008 jsou opakovaný výskyt problému a kvalita opravy nejdůležitějšími faktory ovlivňující zákaznickou spokojenost v servisu. Zacházení se zákazníky musí být zahrnuto do celkového posouzení kvality služeb, protože ovlivňuje zákaznickou spokojenost, následně i loajalitu atd. Klíčem k vysoké kvalitě je tedy opravit všechny závady hned napoprvé a poskytovat zákazníkovi excelentní zacházení.

Cestou ke zvýšení kvality servisu je správné stanovení ideálního zákaznického procesu, který bude obsahovat kontrolní prvky kvality a nebude tak docházet k opakovaným opravám.

Opakovaná oprava se dá definovat takto:

„Repeat repair is anytime a customer does not believe that their vehicle was fixed on the first visit or anytime it takes more than one visit to complete a repair.“[43]

Z definice vyplývá, že nemusí jít nezbytně o kvalitativní závadu práce servisu, ale například o dlouhé dodací lhůty některých náhradních dílů či o domněnku zákazníka, že oprava nebyla provedena správně, ačkoli to nemusí být pravda. Důležité je s těmito možnostmi počítat a snažit se jejich výskyt eliminovat.

Správným krokem se zvýšení vnímané kvality servisu je stanovení správného servisního procesu a identifikace možných kritických kroků, které mohou zapříčinit nárůst oprav klasifikovaných zákazníkem jako opakovaných. Pro zesílení povědomí o smýšlení zákazníků je třeba dát jim možnost zpětné vazby a zaměřit se na její získávání a vyhodnocení ústící k přijetí nápravných opatření. Základní servisní kroky [42, str.68] jsou:

1. Odhalení závad
2. Čistota a upravenost vozu po opravě
3. Rychlost opravy a dokončení v termínu
4. Oprava hned napoprvé
5. Kontrola kvality
6. Vysvětlení faktury

Při převzetí vozu do servisu je třeba důkladně zjistit aktuální stav vozu a symptomy naznačující poruchu pomocí vhodně kladených otázek a testovací jízdy vozu. Častý problém nastává při spolupráci více lidí na jednom voze, kdy vůz přebírá přijímací technik nebo servisní poradce, opravu ale vykonává fyzicky někdo jiný. Přenos přesných a detailních informací o zjištěných symptomech na voze případně i o výsledcích diagnostiky je v tomto případě nutností.

Pokud budeme předpokládat, že servis automobilky Green obsluhují dobře vyškolení zaměstnanci a technici, neměl by být v odhalení závad problém. Čistota vozu při předání

je dnes samozřejmostí a nebývá příčinou zákaznické nespokojenosti. Rychlost a dokončení opravy v termínu může být problematická obzvlášť v obdobích s vyšší návštěvností vozů v servisu (začátek zimy a jaro), kdy se často objevují dlouhé čekací lhůty. Další rizikovou částí tohoto kroku jsou dodávky náhradních dílů a systém zásobování, který když nepracuje efektivně, může způsobit značné zpoždění opravy.

Oprava hned napoprvé je vázána na vysokou kvalitu servisního personálu a také na další bod v seznamu základních servisních kroků, tedy na kontrolu kvality. V servisu musí být určen jednoznačný proces kontroly odvedené práce, kdy jedna konkrétní osoba ručí za výstupní kvalitu. Tato část procesu je v současném fungování servisů značky Green spíše výjimkou a absence kontroly výstupní kvality způsobuje zvýšení míry opakovaných prací a tím i nespokojenost.

Dalším problematickým krokem, na jehož zlepšení by se automobilka měla zaměřit je vysvětlení faktur. Komunikace se zákazníkem je velmi důležitou součástí servisního procesu. Pokud byla provedena účelná oprava, je třeba tuto účelnost také vysvětlit zákazníkovi. Mnoho spokojených zákazníků ztratilo důvěru v servis kvůli z jejich pohledu zbytečným opravám, které ne že by byly zbytečné, jen nedošlo k jejich správné komunikaci.

Kvalitu odvedené práce posuzuje zákazník subjektivně na základě míry naplnění svých očekávání. Dle Tonga [42, str. 54] existují dvě dimenze zákaznicka očekávání: kvalita obsahu a kvalita dodání. Kvalita obsahu je určena na základě zákaznicka pocitu, že po opravě vůz funguje/nefunguje jinak (lépe) než tomu bylo před opravou. Kvalita dodání je zákazníkem vnímána jako souhrnný ukazatel chování personálu, jeho ochoty, kvalita komunikace a rychlost jednání.

Z objektivního pohledu nikdy nelze uspokojit požadavky všech zákazníků, neboť výrobce nikdy neobsáhne každé přání každého zákazníka, hlavně z důvodu finanční náročnosti. Je tedy nutné definovat, na které požadavky zákazníků se bude výrobce a dealer orientovat. Pro zvýšení vnímané kvality a uspokojení zákazníků je třeba se soustředit na dimenze vnímané servisní kvality [42, str. 64]:

1. Spolehlivost
2. Důvěryhodnost
3. Vzhled

4. Empatie

5. Odpovědnost

První dimenzí servisní kvality je spolehlivost, schopnost splnit slíbenou servisní službu v dohodnutém čase a kvalitě. Servisní práce jsou odvedeny v souladu se zákaznickými požadavky, je brán zřetel na jeho obavy a přání a vše je opraveno napoprvé bez nutnosti opakované návštěvy servisu. Vysoká kvalita odvedené práce, nízký počet opakovaných oprav, přesně určený proces a dbání na zákaznickovy požadavky jsou klíčové atributy pro naplnění očekávání.

Druhou dimenzí je důvěryhodnost dealerství a jeho personálu. Jedná se tedy o znalosti, zdvořilost a projevy zaměstnanců, které by v ideálním případě měly vzbuzovat v zákazníkovi důvěru. Nutností je profesionální jednání a vysoká míra respektu k zákazníkovi i na úrovni mechaniků, kteří svým projevem vzbuzují důvěru a nedávají zákazníkovi podněty proto, aby pochyboval o jejich schopnosti vůz bezchybně opravit.

Vzhled neboli vnější atributy servisu jsou také jednou z pěti dimenzí. Vzhled dealerství (v tomto případě servisní části), příjemnost prostředí, zaměstnanců, recepce, vybavení servisu a kvalita diagnostického zařízení silně ovlivňuje zákazníkům dojem o kvalitě poskytovaných služeb. Důležité je také umístění servisu, existence orientační cedule, kde jsou jasně viditelné otevírací dny a hodiny. Součástí této dimenze je také vzhled vozu po opravě, jeho prezentace, čistota, rozbor a zdůvodnění oprav a vysvětlení faktury.

Čtvrtou dimenzí servisní kvality je empatie – individualizovaná péče servisu o každého zákazníka. Prvkem této dimenze je zachování personalizovaného nastavení vozu – zachování předvoleb rádiových stanic, oblíbených bodů navigace, polohy sedadel, teplotního nastavení. Výchozí nastavení vozu musí zůstat zachováno a ideálně ještě vylepšeno drobným dárkem (voda do odstříkovačů, vůně do auta, škrabka, atp.). Servis také neporušuje soukromí zákazníků, kteří obvykle neodnášejí z vozu veškeré osobní věci.

Poslední dimenzí je osobní odpovědnost osoby v servisu, která ručí za kvalitu poskytnutých služeb. Jeho ochota pomoci zákazníkovi vyřešit jeho aktuální problém s vozem a předejít novým potížím je součástí této dimenze. Důležitá je také rychlost jednání a zahájení oprav bez zbytečných odkladů. Konkrétní osoba také zodpovídá za řízení komunikace se zákazníkem a za jeho plnou informovanost. Je nutné sdílet informace ohledně stavu opravy, popřípadě odsouhlasit nepředpokládané úkony a navýšení rozpočtu opravy.

Způsobů jak uspokojit nebo naopak narušit zákaznickou spokojenost se servisními službami je mnoho. Z důvodu finanční náročnosti nelze personifikovat služby pro každého jednotlivého zákazníka. Existuje však několik základních bodů, které je třeba splnit, aby bylo dosaženo akceptovatelné míry spokojenosti zákazníka. Tyto důležité body jsou znalost zákaznických požadavků, naplnění těchto požadavků do maximální míry, zjištění, zda skutečně došlo k naplnění potřeb zákazníka a podniknutí adekvátních nápravných kroků, které vedou k odstranění nedostatků.

3.2.2.4 Zvyšování zákaznické spokojenosti

Cestou ke zvýšení spokojenosti zákazníků v servisu a tím i ke zlepšení vnímání celého procesu je tzv. *customer experince improvement* – zlepšování zákaznických zkušeností s dealerstvem namísto výdajů na marketing. Několik klíčových bodů pro soustavné zlepšování *customer experince* bylo definováno ve článku *The Keys to Driving Better Customer Service in the Automotive Industry* [35, str. 1]:

Neustálé zlepšování služeb

Skvělá úroveň služeb by měla být standardem ne výjimkou. Soustavná péče o zákazníka a zlepšování jeho zkušeností v servisu nesmí být jen logem na stěnách, ale filosofií zaměstnanců i vedení a stát se také firemní kulturou. Důležité je dát prostor zaměstnancům, aby se dále vzdělávali a zdokonalovali ve svých dovednostech. To ocení nejen spokojený zákazník, ale i zaměstnanci samotní. Samozřejmostí by měla být také kvalitně odvedená práce a profesionální přístup zaměstnanců servisu k zákazníkům.

Vytvoření příjemného prostředí pro zákazníky

Obvykle malé věci znamenají hodně: čerstvá káva, noviny či denní tisk, čistá čekací zóna, Wi-Fi a příjemné dekorace mohou znatelně zlepšit zákaznickův dojem ze servisu. Existuje skupina zákazníků, která je dokonce ochotna platit víc za opravu vozu, pokud je s nimi stejně jako s vozem dobře zacházeno [35, str. 2].

Budování důvěry

Jedním z cílů strategie zlepšování zákaznických zkušeností je také zvyšování zákaznické důvěry. Zákazníci se obvykle nevyjadřují o své spokojenosti či nespokojenosti pokud nedosa-

huje extrémů a někdy ani pak ne. Proto je důležité vytvořit mezi zákazníkem a personálem prostředí, ve kterém se zákazník neostýchá projevit svou spokojenost či nespokojenost. Riziko šíření negativního *word of mouth* musí být eliminováno poskytováním vysoké kvality.

Zjednodušení sběru dat a *customer intelligence*

On-line dotazníky a výzkumy zákaznické spokojenosti dávají zákazníkům prostor anonymně ohodnotit průběh svého nákupu či servisu vozu. Při použití tohoto způsobu zpětné vazby sice ztrácí dealerství přímý kontakt se zákazníkem, nicméně je tato cesta obvykle zákazníky preferována neboť jsou chráněni anonymitou. Pro dealerství jsou tyto on-line dotazníky dobrým zdrojem informací a podnětů pro zlepšení a obvykle disponují velmi „čerstvými“ informacemi, protože zákazník dotazník vyplňuje bezprostředně po výkonu.

Cestou elektronických dotazníků se vydala i automobilka Green, která v současnosti kromě klasických dotazníků zákaznické spokojenosti prováděných metodou CAWI nebo CATI nabízí i možnost rychlé zpětné vazby (*quick feedback*), kdy zákazník za použití aplikace na tabletu velmi stručně a rychle ohodnotí právě proběhlou interakci s dealerstvím. Tento druh rychlé zpětné vazby však není u značky prozatím standardem, ale spíše výjimkou u dealerů, kteří se skutečně starají o spokojenost svých zákazníků.

Dlouhodobá perspektiva

Nespokojenost v servisu obvykle pramení ze špatné rady servisního poradce nebo (a to častěji) z vnímání zákazníka, že mu bylo porazeno špatně. Rozhodnutí ohledně vozu znamená vynaložení většího obnosu finančních prostředků, proto jsou zákazníci daleko citlivější na jeho správnost a účelnost. Zákazník musí mít pocit, že je v rukou odborníka, ne že o svém voze ví víc než servisní poradce i technik dohromady. Špatným rozhodnutím technika o nutnosti opravy nebo nedostatečným vysvětlením nutnosti opravy je narušena zákaznickova důvěra, která je nutnou prerekvizitou pro dlouhodobý obchodní vztah mezi zákazníkem a dealerstvím. Opět zde platí, že zákazníci jsou ochotni platit více za obdržení excelentních produktů a služeb, které předčí jejich očekávání [35, str. 3].

Pro zákaznickou spokojenost v oblasti servisu je tedy nejdůležitější mít kvalitní, soustavně se vzdělávající zaměstnance, kteří si uvědomují důležitost spokojenosti zákazníků a tvorby dlouhodobých vztahů se zákazníky na základě důvěry. Excelentní kvalita služeb a srozumitelná komunikace se zákazníkem pak zajistí vysokou spokojenost všech zúčastněných.

Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je stejně důležitá jako spokojenost zákazníků, protože zaměstnanci jsou styčným bodem mezi dealerstvím (značkou) a zákazníkem. Nespokojení zaměstnanci vytváří nespokojené zákazníky a naopak spokojenost zaměstnanců se projeví například takto [36, str. 2]:

- Spokojený zaměstnanec odvádí kvalitnější práci
- Spokojený zaměstnanec je více produktivní
- Spokojený zaměstnanec pravděpodobně neopustí společnost
- Spokojený zaměstnanec bude produkovat spokojené zákazníky

Spokojený dealer

Zákaznická spokojenost vyplývá z koncové zkušenosti zákazníka s dealerstvím. Je proto nutné, aby dealerství byla centrálou dobře informována a hlavně zásobena. Produkty (např. finanční) nabízené v rámci značky musí být konkurenceschopné a kvalitní. Pokud zásobovací řetězce dobře nefungují nebo jsou v rámci značky nabízeny nekonkurenceschopné finanční produkty, zákazník je nespokojen, ale ne vinou dealerství či servisu, ale vinou špatných procesů v rámci značky. K nespokojenosti dealerství také přispívají příliš vysoké prodejní cíle či nereálné požadavky na počet průchodů servisem, které dlouhodobě vyvíjejí tlak na dealerství i zaměstnance. Tento tlak se nutně projevuje také na prodejní či servisní atmosféře a přenáší se i na zákazníka.

Zákaznická spokojenost je ovlivněna velkým množstvím faktorů, které není v silách dealera či značky ovlivnit, jako jsou například makroekonomické vlivy. Spokojenost vždy vychází z očekávání a míry naplnění těchto očekávání. Zákazníci mají očekávání a v interakci s prodejem/servisem jsou nebo nejsou tato očekávání naplněna. Pokud nejsou, projeví se u zákazníka pocit nespokojenosti. Externími faktory, které ovlivňují spokojenost nezávisle na dealerství, jsou například: ceny paliva, index spotřebitelských cen a výše úroků hypoték [37, str. 2].

Důležitým faktorem ovlivňujícím zákaznickou spokojenost je provázanost oddělení prodeje a oddělení servisu. Oddělení aktivit těchto dvou částí dealerství ústí často nejen ve

sníženou spokojenost zákazníků, ale také ve ztrátu možných prodejů či v negativní zkušenost, kdy zákazník například netuší, koho kontaktovat z oblasti servisu.

Dle článku *Improve Customer Satisfaction Through Sales And Service* [40, str. 1] zákazníci pozitivně reagují zvýšenou spokojeností, pokud jsou na konci nákupu vozu seznámeni se servisním oddělením a s kontaktní osobou, kterou je třeba informovat v případě, že nastane nutnost servisní prohlídky či opravy. Podobně pozitivně reagují zákazníci v servisu na zapůjčení nového vozu v době opravy starého a na dodatečné informace o prodejních akcích a vlastnostech nových modelů. Kruh zákaznické spokojenosti se uzavírá, když servisní poradce přivádí prodejce na prezentaci nového vozu k zákazníkovi.

3.2.3 Doporučení

Do výzkumu zákaznické spokojenosti je také začleněna otázka ohledně možnosti doporučení dealerství (Doporučili byste tohoto prodejce Vaším přátelům, známým a kolegům?). Na škále od 0 do 12 jsou nejvýznamnější skupinou zákazníci pohybující se mezi 10 a 12. Tito zákazníci jsou skuteční doporučitelé značky či dealera. Ostatní jsou sice se značkou spokojeni, ale šířit se o své zkušenosti nejspíš nebudou, neboť ji považují za standard. Naopak zákazníci hodnotící možnost doporučení číslem 7 a méně jsou potenciální hrozbou, protože pravděpodobně dealerství (značku) nejenže nedoporučí, ale budou od ní své blízké odrazovat. Pásmo zákazníků hodnotících mezi 8 až 10 jsou zákazníci neutrální [33, str.5].

Z uvedených faktů ohledně hodnocení odpovědí na otázku možnosti doporučení vyplývá, že sledování pouze hodnoty ukazatele nedává obraz o poměru promotérů značky (hodnocení 10 a více bodů) a odpůrců (hodnocení 7 a méně) tedy o rozložení doporučujících, neutrálních a nedoporučujících zákazníků. Toto je jeden ze základních nedostatků ukazatele možnosti doporučení sledované jako průměr z odpovědí dotázaných zákazníků značky Green.

Prvním krokem ke zlepšení je změna dotazníkového šetření a způsob jeho vyhodnocení. Kromě poměrů ohodnocení pravděpodobnosti doporučení je důležité zjistit faktory (kroky zákaznického procesu) vyvolávající v zákazníkovi pocit sounáležitosti se značkou, který ho motivuje k doporučení značky mezi blízké osoby.

Druhým krokem je podpora zákazníků šířících doporučení, aby ho šířili dál a víc. Typickým případem je podněcování spokojených zákazníků, aby na sociálních médiích sdíleli svá doporučení – automatické nabídnutí členství ve skupině „Šťastných majitelů vozů značky

Green“ na Facebooku, Twitteru atp. Důležitá je také odměna pro šířitele pozitivního *word of mouth* ve formě bonusů, bodů na zákaznické karty, zařazení do soutěží atp.

Třetím krokem je využití spokojených zákazníků jako referenční skupiny. Jednou z možných inovací je vytvoření platformy pro sdílení informací mezi zákazníky značky navzájem a značkou samotnou. *Feedback community* je sdružení lidí, kteří sdílejí své názory a poskytují zpětnou vazbu společnosti v důvěře, že nedostatky budou odstraněny. Takto může dealerství (značka) získat od svých zákazníků rychlou a účinnou pomoc pro odhalení nedostatků a rychlou nápravu. Dodatečným efektem je nárůst možnosti doporučení ze strany zákazníka, pokud vidí, že jeho námitky byly akceptovány a společnost aktivně hledá nástroje pro zlepšení [44].

Stejně jako zákazníci spokojení, kteří doporučují značku svým blízkým, jsou důležitým zdrojem informací i zákazníci, kteří od koupi vozu či využití služeb servisu dané značky odrazují. Pro další zlepšení je třeba vždy nejprve rozpoznat problém a odstranit ho. Je také dokázáno, že nespokojený zákazník, kterému se dostalo dovolání velmi pravděpodobně nezanevře na danou společnost [41, str. 41]. Proto je důležité nepovažovat odpůrce značky za ztracený případ, ale snažit se jejich mínění konstruktivně měnit.

3.2.4 Loajalita

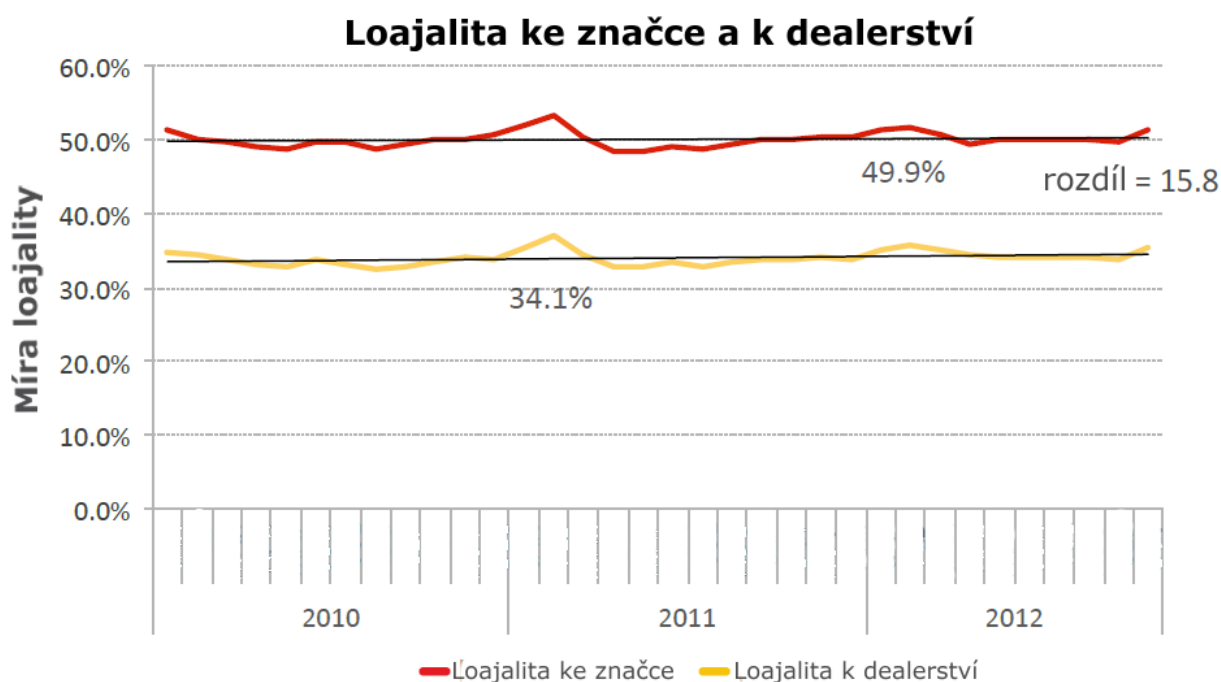
„Loajalita zákazníků úzce souvisí s pozitivním emocionálním zážitkem a dosaženým stupněm uspokojení týkajícího se nákupu nebo poskytované služby.“ [19, str.11] Vysoká zákaznická spokojenost je první prerekvizitou pro zákaznickou loajalitu. Zákaznická spokojenost však sama o sobě loajalitu spolehlivě nezajistí. Na druhou stranu, nespokojený zákazník nebude loajální nikdy. Dle Philipa Kotlera je pětikrát méně finančně náročné udržet stávajícího zákazníka než získat zákazníka nového. Dle marketingové společnosti zabývající se loajalitou k automobilkám, platí:

„The best customer is the one you already have.“ [27]

Loajální zákazníci jsou cestou ke zvyšování prodeje vozů i příslušenství a také správným krokem pro navázání spolupráce i v oblasti servisu [19]. Proto je důležité starat se o zákaznickou spokojenost a budovat jeho loajalitu i poté, co je mu vůz prodán.

Spokojenost zákazníků je velmi subjektivní a může být velmi silně ovlivněna prodejním personálem. Loajalita je objektivním ukazatelem a její míra je vypočítána ze zákazníků, kteří si opakovaně pořídili vůz dané značky. Vlastníci vozů, kteří opakovaně nakupují vůz téže značky, jsou zdrojem příjmů v oddělení prodeje i servisu, a to vše za jedny náklady akvizice. Neméně důležitá je role loajálních zákazníků jako šířitelů pozitivního *word of mouth*.

Zákaznická loajalita ke společnosti je úzce spjata s její profitabilitou. Toto spojení výrobci aut odhalili již dávno a objevily se první techniky měření zákaznické loajality. Loajalitu lze měřit na několika úrovních – na úrovni modelu vozu, na úrovni dealera a na úrovni značky. Loajalita ke značce je v průměru o 16 procentních bodů vyšší než loajalita k dealerovi (viz graf 3.13), loajalita k modelu vozu by byla obdobně snížena oproti loajalitě k dealerovi.

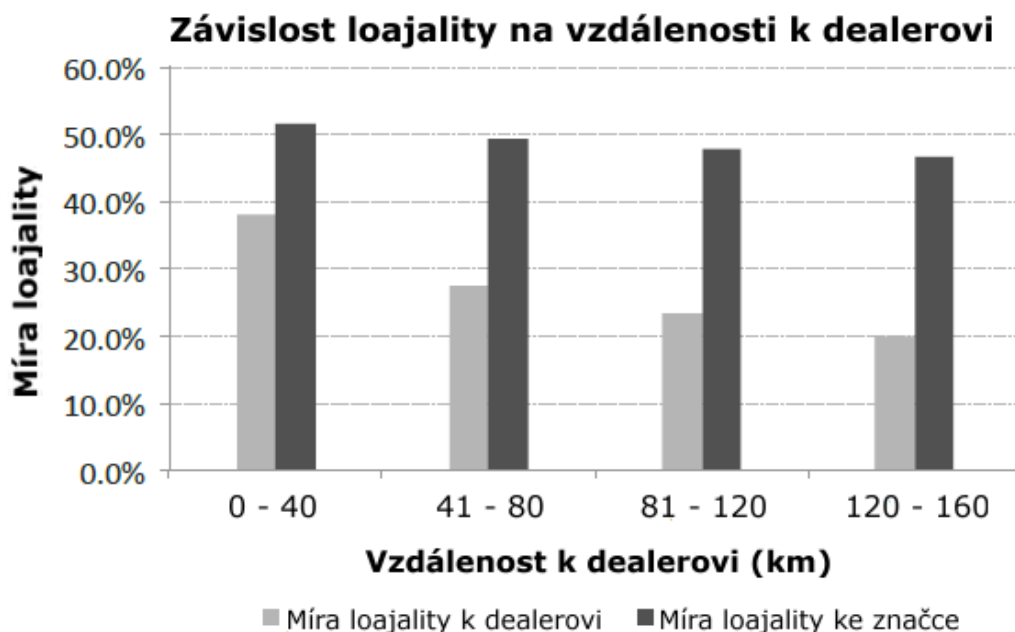


Obrázek 3.13: Loajalita ke značce a k dealerství [28, str. 2]

Dle studie *Leveraging Measurable Behaviors to Enhance Dealer Loyalty* [28, str. 2] existuje závislost mezi hustotou dealerské sítě a rozdílem mezi loajalitou ke značce a k dealerovi. Pokud je na daném území méně dealerů dané značky, rozdíl mezi výší loajality ke značce a k dealerství bude nízký. V příliš husté síti dochází k přetahování zákazníků mezi dealerstvími a loajalita zákazníků k nim obvykle klesá, ačkoliv loajalita ke značce zůstává nezměněna.

Na dealerství v husté síti jsou tedy kladeny větší nároky, co se týče kroků k udržení zákaznické loajality. Obvyklou cestou je používání sociálních sítí, cílená marketingová strategie a komunikace novinek či akcí v servisu na zákazníka.

Studie také odhalila, že zákazníci žijící v blízkosti dealerství (do 40 kilometrů) vykazují vyšší míru loajality k dealerovi i ke značce. Průměrná výše loajality u těchto zákazníků dosahuje 51,5 % [28, str. 2], u zákazníků žijících 100 a více kilometrů daleko je loajalita v průměru o 5 procentních bodů nižší na úrovni značky a ještě podstatně nižší na úrovni dealera (cca polovina, viz graf 3.14). Z hlediska loajality a dlouhodobé profitability tedy nemá význam investovat do masivních kampaní, které mají za cíl přilákat zákazníky z daleka neboť náklady na akvizici těchto zákazníků se s největší pravděpodobností nevrátí. Zákazník z daleka možná nakoupí ve vzdáleném dealerství vůz, ale určitě nebude vůz v tomto dealerství servisovat. Pro udržení loajality je důležité zůstat v kontaktu s lokálními zákazníky.



Obrázek 3.14: Závislost loajality na vzdálenosti od dealera [28, str. 3]

Dobrým tahem pro získání a udržení loajality je samotná komunikace dosažené loajality. Pro řízení dealerství a strategická rozhodnutí ohledně prostředků vynakládaných na zvyšování loajality je důležitá interní kvantifikace ztrát loajality zákazníků, neboť stále platí, že udržení jednoho zákazníka je mnohonásobně levnější než akvizice zákazníka nového.

Dle publikace *Managing Customer Loyalty in the Auto Industry* [32] existuje několik strategických kroků pro zlepšení (tvorbu) zákaznické loajality:

Měření zákaznické loajality

Toto doporučení vychází ze známého rčení, že nelze řídit něco, co neměříme [41, str. 12]. Prvním krokem k úspěchu je tedy systém měřící loajalitu, a to ideálně na několika stupních, jako je loajalita k modelu, k dealerství a ke značce. Při implementaci měřícího systému lze jednoduše zjistit, zda marketingové strategie opravdu působí na dané zákazníky v míře a kvalitě, jakou by si prodejce představoval. Jako jeden z nejčastějších způsobů sledování loajality k dealerství jsou tzv. *scorecards*, na kterých zákazník vyplní několik otázek ohledně svých minulých a budoucích nákupních/servisních akcí.

Lojalita je někdy nepřesně zaměňována se zákaznickou spokojeností. Zákaznická spokojenost nemá přímý vliv na opakovaný nákup neboť jen vyjadřuje, jak je zákazník spokojen v době dotazování, což může nastat i bez toho, aby si vůz koupil znovu od stejného výrobce. Loajalita má na další nákup přímý vliv. Jedna z možných definic loajality dle Olivera [30]:

“A deeply held commitment to rebuy or re-patronize a preferred product/service in the future.” [30, str. 34]

Z uvedeného výroku vyplývá, že pokud je zákazník loajální, dodrží svůj hluboko zakořeněný vnitřní závazek a další vůz si opět koupí od stejného výrobce. Pokud je zákazník spokojený, znamená to, že jeho zkušenost se značkou, produktem a dealerstvím je dobrá a je zde šance, že se zákazník stane loajálním.

V minulosti byl také stupeň spokojenosti zákazníků ukazatelem, který nejběžněji rozhodoval o tom, zda dealerství bude či nebude poskytnuta finanční motivace od importéra/výrobce vozů dané značky. Dnes se tímto rozhodujícím faktorem stává právě loajalita jejíž vliv na počet prodaných vozů je prokazatelnější. Jednou ze slabin automobilky Green je, že na německém trhu je podpora poskytována na základě výsledků zákaznické spokojenosti (všeobecná spokojenost zákazníků při koupi a v servisu) a ne na základě prokazatelné loajality zákazníků.

Cílení na zvýšení loajality ze všech směrů

Poselství tohoto kroku je následující: Nemá smysl snažit se o vytvoření pocitu loajality u zákazníků pouze při koupi vozu. Pro dosažení loajality je nutné její budování při každém styku se zákazníkem – ve chvíli kdy vůz kupuje, když řeší kupní smlouvu a finanční služby, když si nechává zákazník vůz kontrolovat popř. opravit, když nakupuje příslušenství.

Faktorem zvyšujícím loajalitu je také kvalita zprostředkovaných finančních služeb a srozumitelnost platebních podmínek. Ze strany servisu napomáhá množství podnětů k pravidelné prohlídce za zvýhodněných podmínek či správné načasování těchto nabídek. Dle studie od R. L. Polk & Co. [32, str. 4] každý dolar investovaný do těchto druhů podnětů zvyšuje loajalitu zákazníka o 0,45 %.

Inovace produktů je také jedním z nástrojů zvyšování loajality. Analýza provedená R. L. Polk & Co. [32] ukazuje, že po *faceliftu* či zásadním přepracování modelu vozu dochází k nárůstu loajality k modelu až o 24 %. Toto zvýšení loajality sice nemá trvalý charakter, ale v průměru trvá 15 měsíců. Lze říci, že vhodným působením na zákazníka ze všech stran lze dosáhnout výrazných zlepšení ukazatele loajality.

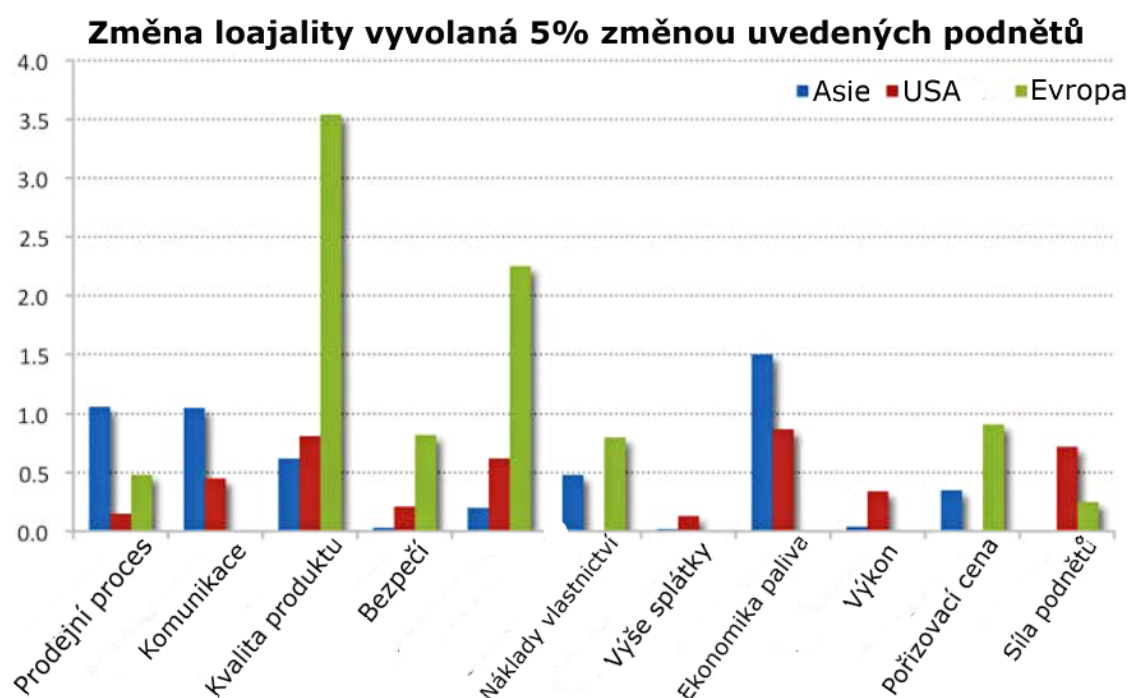
Porozumění klíčovým faktorům ovlivňujícím loajalitu

Faktorů, které by potenciálně mohly působit na zákaznickou loajalitu je celá řada. V čele účinnosti lze hledat dle R. L. Polk & Co. [32, str. 5] tři skupiny ukazatelů: atributy produktu, finanční ukazatele a ukazatele kvality vztahů se zákazníkem (konkrétněji viz tabulka na obrázku 3.15). Skutečný žebříček ukazatelů je také závislý na tom, zda se jedná o značku asijskou, evropskou či americkou, prémiovou či neprémiovou.

Spojené s produktem	Vztahy se zákazníky	Finanční
Kvalita produktu	Prodejní proces	Pořizovací cena
Ekonomika paliva	Komunikace	Síla podnětů
Bezpečnost		Možnost financování
Komfort a Pohodlí		Výše splátek
Výkon		Náklady vlastnictví
Řízení a Ovládání		

Obrázek 3.15: Faktory ovlivňující loajalitu [32, str. 5]

Na zákazníky kupující nepremiovou evropskou značku (Green) má nejsilnější vliv kvalita produktu a služeb a také pořizovací cena. Tím se evropský zákazník liší od ostatních neboť celosvětovými leadery jsou vedle kvality produktu ekonomika paliva a komunikace se zákazníkem. Evropský zákazník tedy chce kvalitu za výhodnou cenu, jak ukazuje graf 3.16.



Obrázek 3.16: Změna loajality při změně ukazatele o 5 % [32, str. 6]

Forbes [25] doporučuje několik jednoduchých opatření, jejichž implementací může dealerství získat/vylepšit loajalitu svých zákazníků:

Spojení dealerství s konkrétní osobou (majitelem)

Každý zákazník musí mít pocit, že zná vedoucího dealerství. Být seznámen s tváří vedoucího a disponovat jeho kontakty je nutností. Tato osoba přece ručí za veškeré služby, které budou poskytnuty a za jejich kvalitu. Vedoucí má také zveřejněné foto, telefon a e-mail na webových stránkách. Existence přímého spojení na vedoucího dává zákazníkům pocit, že se svojí stížností či obavou se mohou obrátit na nejvyšší článek v řetězci a někdo konkrétní ručí za nejvyšší kvalitu poskytnutých produktů a služeb.

Vhodné otevírací hodiny dealerství

Otevírací hodiny mají být vhodně zvoleny. Ideálně vhodně pro zákazníky a teprve v druhé řadě pro personál. Nejvíce příjmů vozů do servisu se uskuteční před pracovní dobou zákazníků nebo po ní, to musí být reflektováno v pracovních hodinách/směnách zaměstnanců dealerství. Typickým negativním jevem jsou také krátké otevírací hodiny o sobotách a uzavření dealerství v neděli, které jsou sice příjemné pro zaměstnance, nikoli však pro zákazníky.

Pohodlí zákazníka

Při převzetí vozidla k opravě je obvykle sdělována předpokládaná doba opravy. Důležité je tento časový rámec dodržet a nepřijít tak o zákaznickou důvěru. Na dobu předání vozu musí být vůz skutečně přichystán. Jinak se zákazník dostává nejen do stavu nepohodlí, ale i nedůvěry ve schopnosti lidí, kteří se starají o jeho vůz. Pro zajištění komfortu zákazníka je také nutné zajistit upravenou, čistou a příjemnou čekací zónu. Samozřejmostí by mělo být také lehké občerstvení a pozornost zaměstnanců dealerství během čekání.

Loajalita zákazníkům přináší výhody

Cena za opravu/prodej by měla být předem odhadnuta a její skutečná výše by s odhadem měla korespondovat, aby zákazník v době placení nebyl nemile překvapen například výší úroků či fakturovanou částkou za opravu. O co víc, zákazníkům, kteří jsou dlouhodobými klienty značky či dealerství by měla být poskytována patřičná sleva či jiné bonusy (např. bezplatná výměna oleje či přezutí pneumatik nebo jejich uskladnění). Loajalita musí být vždy oboustranná. Z tohoto důvodu jsou u mnoha značek zaváděny Programy loajality. Jedna z jejich možných definic je:

“Marketing efforts which reward and, therefore, encourage loyal customer behavior in order to increase the profitability of stable customer relationships” [29, str. 474]

Ačkoliv má značka Green v jiných zemích zavedeny kartičky loajality pro věrné zákazníky, v Německu tomu tak není. Absencí tohoto produktu dává automobilka příležitost jiným výrobcům vozů, aby přetáhli zákazníky, kteří jsou třeba loajální, ale za svou přízeň ke značce Green nedostávají nic nazpět. Karty loajality obvykle nabízejí zákazníkovi možnost sbírat body za každý výkon provedený v servisu nebo za nákup vozu či originálního příslušenství.

Body pak lze vyměnit za prohlídku vozu zdarma, uskladnění pneumatik nebo nákup příslušenství se slevou atp.

Z činnosti těchto karet má prospěch nejen zákazník, ale i poskytovatel, neboť jimi motivuje zákazníky k loajalitě a k dalším nákupům. Zároveň díky registracím má poskytovatel aktuální a přesné informace o zákazníkovi, což je důležité pro tvorbu kvalitní databáze, pro vytváření kvalitních marketingových strategií a k cílení na klíčové zákazníky.

Tvorba personalizovaných webových stránek, kde může zákazník sledovat aktuální počet svých bodů a nabídku možných slev na výkony je dalším velmi funkčním prvkem podpory loajality a slouží také jako kanál pro zprostředkování informací o budoucích akcích značky (např. výprodeje zimních gum). Tento on-line systém komunikace také přináší záznam o zákaznickově chování a preferencích, které umožňují lepší cílení marketingové strategie [27].

3.2.5 Opakovaný nákup

Ukazatel opakovaného nákupu, neboli zákaznickovo vyjádření o tom, zda si opět nový vůz koupí od téže značky jako předchozí, je třetí a poslední částí nutnou pro výpočet indexu udržení zákazníků za oblast prodeje. V části vyhodnocení účinnosti změn jednotlivých ukazatelů se tento ukazatel opakovaného nákupu nijak významně neprojevil a dle sestavených modelů nemá na růst tržního podílu značky na trhu zcela prokazatelný vliv.

Obecně by pro zvýšení ukazatele opakovaného nákupu platily stejné tipy jako pro zvýšení ukazatele všeobecné spokojenosti při prodeji a ukazatele možnosti doporučení. Odborná literatura ani interní dokumenty značky Green neobsahují tipy jak tento ukazatel zlepšit. Vzhledem k tomu, že trendově křivka opakovaných nákupů kopíruje tvar křivky možnosti doporučení (s posunutou hranicí) a nikdo se zcela nevěnuje tématu, jak tento ukazatel zlepšit, snížila bych jeho vliv na výpočet indexu udržení zákazníků nebo ho zcela vypustila, popřípadě nahradila jiným ukazatelem – například loajalitou.

3.2.6 Organizační část dílenských testů

Kvalita poskytovaných produktů a služeb je nutná pro jakoukoliv úspěšnou společnost. Od roku 2002 jsou v rámci automobilky Green jedním z nástrojů sledování a zlepšování kvality servisu právě dílenské testy. V současnosti mají dílenské testy standardizovanou podobu ve většině zemí (38) a skládají se ze dvou částí: organizační a technické. Servis musí obstát v obou částech současně, aby byl vyhodnocen jako úspěšný. Testy mapují zákaznickovu

zkušenost v servisu z hlediska procesů, příjemnosti a ochoty personálu až po technické aspekty správnosti provedených oprav.

V organizační části dílenských testů musí být dosaženo minimálně 85 %, aby byla tato část hodnocena jako úspěšná. Výsledek se skládá z ohodnocení čtyř oblastí interakce zákazníka se servisem (tabulka na obrázku 3.17).

Část	Váha
A – Telefonické dohodnutí schůzky	25 %
B – Předání vozu/ založení zakázky	40 %
C – Rozšíření zakázky	5 %
D – Předání vozidla, vysvětlení faktury	30 %

Obrázek 3.17: Hodnocené oblasti interakce v organizační části dílenských testů [26]

Každá z dotazovaných oblastí v tabulce na obrázku 3.17 je složena z několika dílčích ukazatelů uvedených na *checklistu* používaném při provádění dílenských testů, který vychází z dílčích kroků ideálního (předepsaného) zákaznického procesu. Obecně platí, že zákazník nesmí nikdy čekat více než 5 minut, být telefonicky více než jednou přepojen nebo se třeba vůbec nedovolat.

Body jsou strhávány pokud zákazník nemá kde zaparkovat, pokud mu není věnována dostatečná pozornost nebo nejsou nalezena jeho data v databázi ačkoliv již servis navštívil v minulosti. Zákazník musí být dotázán na speciální požadavky a je mu nabídnuta adekvátní náhradní mobilita – náhradní vůz či jiný způsob dopravy. Servisní poradci se při komunikaci se zákazníkem nestřídají a komunikace je rychlá, efektivní a příjemná. Všechny nově vzniklé a nepředpokládané situace jsou konzultovány se zákazníkem. Datum převzetí vozu je přiměřené rozsahu opravy a oprava je provedena kvalitně. Při převzetí vozu je vysvětlena faktura.

Klíčovým bodem pro správné fungování procesů, které jsou zkoumány a hodnoceny v rámci organizační části dílenských testů, je jasná organizační struktura, určení kompetencí a povinností jednotlivých zaměstnanců v oddělení a jejich případné zastupitelnosti. Pokud je tohoto dosaženo, nedochází k zbytečným prodlevám v komunikaci se zákazníkem (neobsazenost rezervačního telefonu, pomalá reakce na příchozí e-maily, atp.). Je tím také

zajištěno, že zákazník je vždy přijímán servisním poradcem v konkrétním prostoru a jsou mu kladeny standardizované otázky. Organizační struktura je spojena s rozdělením rolí v rámci servisu, které by mělo navazovat na základní servisní proces se zákazníkem (viz 3.18).



Obrázek 3.18: Základní servisní proces [45]

Z výsledků dílenských testů vychází, že nejčastěji problém způsobuje první kontakt se zákazníkem (neochota personálu, špatně kladené otázky nebo jejich absence, nekompletnost dat). Řešením je školení, či rozvojový program pro osobu přijímající telefonické objednávky a určení osoby, která tuto funkci zastřešuje. Její školení v oblasti správy databáze zákazníků tak zaručí efektivní a příjemné jednání se zákazníkem.

Informace o ceně a času dodání je další problematickou částí v zákaznickém procesu. Zákazník je vždy citlivý při otázce ceny, měla by mu tedy být nabídnuta možnost použití levnějších náhradních dílů a případně odsouhlasení nákupu dalších částí pokud v průběhu opravy dojde k odhalení závažnější poruchy. Předpokládané datum by mělo odpovídat rozsahu opravy a nepřesáhnout dobu 14 dní. Důležité je zdržet se příliš optimistických odhadů a udávat příliš brzká data předání bez předchozí kontroly vytíženosti servisu a jeho techniků. Případné nedodržení termínu má velmi silný vliv na zákaznickou nespokojenost a je častým důvodem pro špatné hodnocení v dílenských testech.

Zajištění náhradní mobility (pokud o ni zákazník má zájem) zmírňuje dopad absence vlastního vozu zákazníka a pomáhá zákazníkovi měnit jeho pohled na dobu servisování vozu. Nábídka vozů musí být vždy přiměřená třídě vozu, který v současnosti řídí a tyto vozy musí být připraveny v době, kdy zákazník přiváží svůj vůz na opravu. Obvyklým nedostatkem je buď nenabídnutí služby nebo nabídnutí zcela nevhodných vozů. Předějit tomuto problému se dá opět dodržováním zákaznického procesu a propojením testovacích vozů s vozy určenými pro zajištění mobility. Zákazník tak dostane po dobu servisování vozu nový model, který ho může podnítit i k následné koupi.

Informovanost zákazníka o průběhu opravy je nedílnou součástí práce servisního poradce a veškeré odchylky od plánované opravy určené v předávacím protokolu musí být odsouhlaseny zákazníkem. Pokud oprava trvá déle, servis vždy kontaktuje zákazníka, ne naopak.

Součástí procesu je také několikastupňová výstupní kontrola kvality odvedené práce. Ačkoliv kvalita technických služeb patří do technické části dílenských testů, zanedbání výstupní kontroly servisním poradcem nebo předávacím technikem je chybou organizační. Opět musí být stanoveno konkrétně kdo, kdy a jakým způsobem provede výstupní kontrolu, popřípadě interní dílenský test a jakým způsobem s ním bude naloženo v případě, kdy kontrolu zanedbá či opomene.

Součástí kroku nazvaného předání vozu je kromě odevzdání klíčů zákazníkovi a přijetí platby také vysvětlení faktury. Na faktuře musí být jasně poznat kolik za jakou činnost bylo zákazníkovi účtováno a že o všech výdajích buď dopředu věděl a souhlasil s nimi, nebo mu byly sděleny po zahájení opravy a on je taktéž odsouhlasil. Vysvětlení položek se zavádějícími názvy či položky označené jako sazba, poplatek a podobně potřebují vysvětlení, aby si zákazník uvědomil, že jsou pro opravu podstatné a neslouží jen k umělému navyšování konečné ceny opravy. Jednoduše se takto dá předějit zákaznickově rozhořčení nad finální částkou.

O zlepšení výsledků servisů v dílenských testech v rámci automobilky Green platí, že samotné zavedení těchto testů má významný vliv na kvalitu procesů i oprav samotných. Proto nejlepší cestou ke zlepšování výsledků v obou částech je častější testování, které přinutí zaměstnance poskytovat excelentní kvalitu nejen nárazově (když očekávají, že budou testováni), ale permanentně. Současný systém, kdy musí být dealerská síť v zemi testována jednou ročně, je dle mého mínění nedostatečný. Dealerství, která například nebyla podrobena dílenskému testu až do listopadu daného roku si můžou být jistá, že prohlídka proběhne

v následujících týdnech. Samotná periodičita opakování testu (jednou ročně) se mi jeví jako příliš malá a domnívám se, že její zvýšení by prospělo kvalitě poskytovaných služeb i spokojenosti zákazníků.

Kromě dílenských testů, které jsou prováděny způsobem testovacích zákazníků s uměle vytvořenými závadami na vozech existuje pro dealerství také možnost interní kontroly kvality. K jejich podpoře byly vytvořeny společností Green také příslušné nástroje, jejichž implementace na trzích však není povinností, pouze doporučením. V rámci značky Green bylo prokázáno, že dealerství používající program *Quality-check* mají vyšší míru úspěšnosti v dílenských testech než ti, kteří žádné vlastní testování kvality neprovádějí [45, str. 12].

3.3 Souhrn doporučení pro zvýšení tržního podílu

Zvýšení tržního podílu na trhu je jeden z klíčových cílů distribuční strategie značky Green a cestou k zajištění příjmů ze servisování prodaných vozů v servisech. Analýzou aktivit značky Green ovlivňujících vývoj jednotlivých ukazatelů v předchozích částech práce bylo zjištěno několik nedostatků, jejichž odstranění by mělo za následek zlepšení tržního podílu značky Green v Německu (dle konstruovaných modelů Prodej a Kvalita). Zlepšení samotných ukazatelů však není jediným možným způsobem jak ovlivnit velikost tržního podílu. Důležitou roli také hraje marketingová strategie a způsob jejího vytváření.

3.3.1 Zvyšování tržního podílu zlepšením ukazatelů

Velmi často se vykytujícím nedostatkem měření zákaznické spokojenosti je výběr referenční skupiny a interpretace výsledků. Referenční skupina, u které je spokojenost měřena, by měla zahrnovat zákazníky generující největší část obrátu, tedy zákazníky nakupující i několik vozů zároveň, jako jsou například společnosti, policie atp. popřípadě zákazníky kupující vozy často (podnikatelé). Výběr referenční skupiny pomocí náhody není vhodný, protože nemusí zachycovat spokojenost zákazníků, kteří tvoří podstatnou část příjmů.

Dalším slabým místem výzkumu zákaznické spokojenosti je přílišná stručnost, která ústí v neidentifikaci příčin nespokojenosti/spokojenosti zákazníků. Víme tedy, že je zákazník spokojený nebo nespokojený, nevíme ale, co tento stav vyvolalo, což je z hlediska dlouhodobé udržitelnosti nepřijatelné. S podobným problémem se potýká i měření ukazatele možnosti doporučení značky, u kterého by měl být navíc sledován poměr propagátorů a odpůrců značky, ne průměr sebraných výsledků.

Zákazník by měl mít také možnost ohodnotit svoji spokojenost při právě proběhlé interakci s dealerstvím okamžitě. Za tímto účelem byla vyvinuta aplikace *Quick Feedback*, která umožňuje zaznamenat zpětnou vazbu okamžitě pomocí několika stisků na tabletu umístěném v dealerství. Tento druh zpětné vazby však není společností Green po dealerstvích vyžadován, a proto je jeho používání zcela minimální.

Spokojenost zaměstnanců a zástupců dealerství není značkou monitorována vůbec, což vnímám jako jednu z potenciálních hrozeb do budoucna. Nespokojení zaměstnanci mohou jen stěží vzbuzovat v zákaznících pocit spokojenosti po delší období.

Zákaznická spokojenost je pro značku Green ukazatelem, dle kterého hodnotí kvalitu svých dealerství a na jehož základě jsou rozdělovány bonusy. Dnešní trendy ukazují, že toto hodnocení je velmi subjektivní a nedává pravdivý obrázek o příštích nákupech zákazníků. Zákazník, i když je spokojen se značkou Green, často odchází ke konkurenci například z důvodu nižší ceny, nelze proto s přesvědčením tvrdit, že se spokojený zákazník spolehlivě vrátí ke značce Green i s dalším nákupem vozu. Proto by měla být ukazatelem pro přidělování bonusů loajalita, která skutečně ukazuje, kolik zákazníků bylo natolik spokojených, aby se ke značce Green vrátilo i při dalším nákupu vozu.

Na co se v dealerství často zapomíná je vnímání zákazníků. Zákazníci mají dle studií zájem na tom, aby se v dealerství dobře orientovali, a to už po stránce informační (směrovky k dealerství, tabule s otevíracími hodinami, parkoviště), tak po stránce personální (majitel dealerství, prodejci, servisní poradci). Zákazníci velmi kladně reagují pokud je jim na konci prodeje vozu představen servisní poradce, na kterého se mohou v případě potřeby obrátit, i na setkání s majitelem dealerství, které vzbuzuje pocit důvěry.

Důležitá je také dobře fungující on-line prezentace. Ačkoliv je dnes pro automobilku nemyslitelné nemít webové stránky, je třeba se zamyslet nad jejich kompatibilitou v různých prohlížečích a smysluplností jejich členění. Z mého vlastního testování automobilka Green nedopadla nejlépe z důvodu opakovaného kolapsu webových stránek.

Přes webové rozhraní by také zákazníci měli mít možnost sledovat body nasbírané na kartičky loajality, což u automobilky Green opět není. Kromě absence této možnosti chybí kartičky loajality samotné, proto zde vidím velký prostor pro zlepšení. Návštěvnost zákazníků na webových stránkách také zvyšuje dopad inzerce nových prodejních či servisních akcí.

V servisu je kritickým bodem kvalita provedených oprav, která ačkoliv je u značky Green na velmi vysoké úrovni, je často špatně komunikována. Je úkolem servisního poradce vysvětlit

zákazníkovi nutnost určitých oprav a položek na faktuře, jinak zákazník odchází nespokojen a s pocitem, že mu bylo naučtováno něco, o co nestál.

Pro spokojenost zákazníků v servisu je nutné dodržování servisního procesu (stejně tak, jako je nutné dodržování podejního procesu při prodeji) a přesné určení odpovědností zaměstnanců v servisech. Musí být také určena zodpovědná osoba ručící za výstupní kontrolu a odstranění vad, což je v současném fungování servisů značky Green spíše výjimkou.

Dalším krokem ke zvýšení kvality služeb v servisu z hlediska organizačního i technického je častější testování pomocí značkou organizovaných dílenských testů a interní testování, které si dealerství organizuje samo. Současná periodičita dílenských testů je jednou za rok, což se jeví jako nedostatečné. Interní testování není nařízeno, proto k němu dochází jen zřídka.

3.3.2 Zvyšování tržního podílu pomocí CRM

V předchozích částech práce byly diskutovány různé možnosti, jak zvýšit tržní podíl značky Green v dalších obdobích. S čím ale předložené modely nepracují, je zlepšení práce s databázovým systémem zákazníků v zemi a aktivní řízení vztahů se zákazníky (CRM – *Customer Relationship Management*).

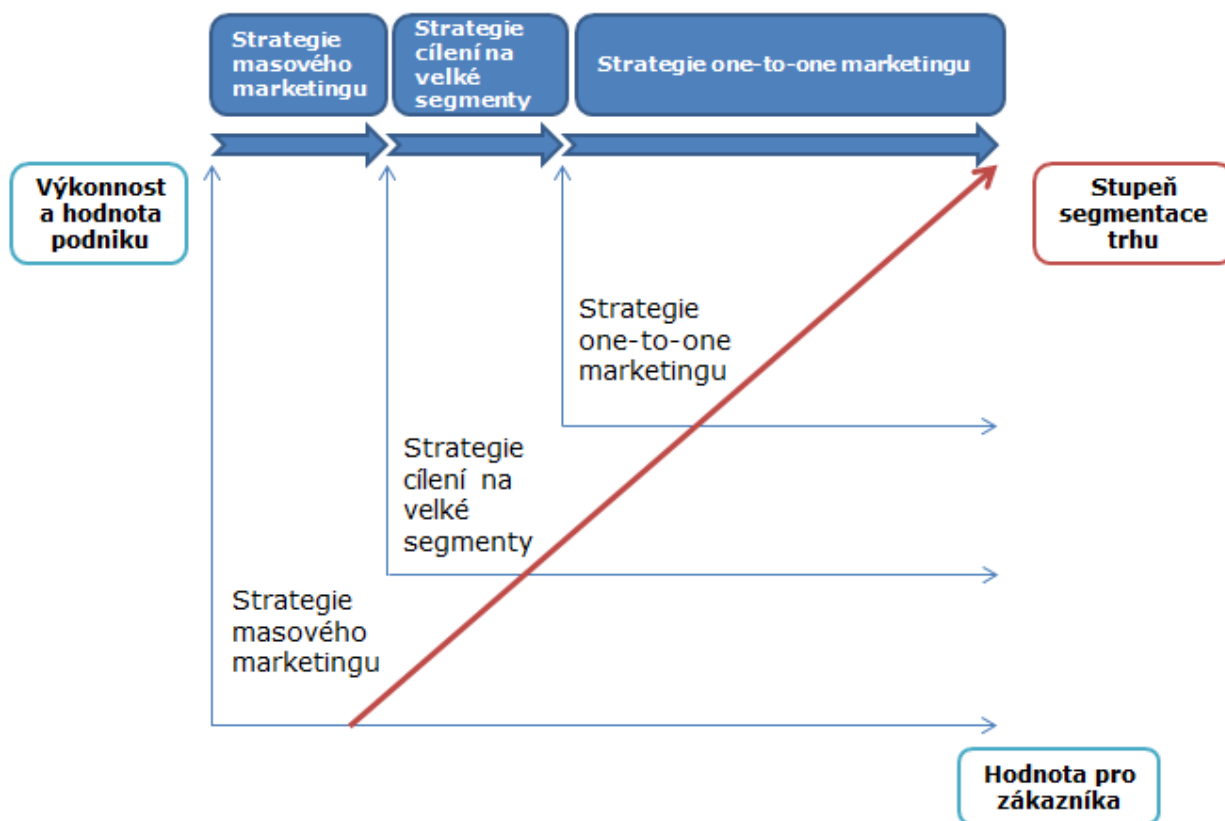
Hledání konkurenční výhody a snaha o překonání často nestabilní zákaznické loajality vedla ke snaze o naplnění specifických potřeb každého zákazníka nebo skupiny zákazníků. Cílem je nabízet zákazníkům vyšší vnímanou hodnotu než nabízí konkurence, to však vyžaduje vysokou míru flexibility a dodatečně i nákladů. Efektivním nástrojem pro řízení vztahů se zákazníky a vytváření personalizovaných nabídek je CRM (*Customer relationship management*), který umožňuje vytvářet diferencované nabídky a systémy péče o zákazníky v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik (*customer value*) [2, str. 8].

„je nezbytný nový přístup k marketingu, který poskytuje příležitost pro vybudování důvěry a vzájemné oddanosti mezi dodavateli a zákazníky tak, aby se zvýšila míra udržení zákazníků. Znamená to vypracovat moderně pojaté marketingové strategie a uplatňovat takové marketingové aktivity, které povedou k úspěchu a ke zvýšení ziskovosti firmy.“ [2, str. 11]

Od masového marketingu k individualizovanému marketingu

Změny v tržním prostředí i ve strukturách společností vedly k vývoji marketingu. V prvním stádiu vývoje je cíleno na poskytnutí všeobecné hodnoty pro zákazníka, obvykle na naplnění

ústřední potřeby co nejširšího zastoupení zákazníků, jako je například potřeba přesouvat se z místa na místo implikující prodej automobilů. V minulosti takto začínala převážná většina firem, jako například Coca-Cola či Volvo [2, str. 15].



Obrázek 3.19: Stupně segmentace marketingu [2, str. 11]

Od strategie masového marketingu, která se chová ke všem zákazníkům stejně se přechází k vnímání rozdílů mezi skupinami zákazníků a postupné segmentaci trhu (viz 3.19). Segmentem je zde označována skupina zákazníků s podobnými až stejnými požadavky, potřebami a také s podobným způsobem užití daných produktů (či služeb) [2, str. 17]. Jedním z hlavních hybatelů vývoje marketingové strategie je tlak konkurence, hledání stále nových prodejních možností a uspokojování stále specifitějších potřeb zákazníků. Na každý segment je cíleno specializovanou marketingovou strategií, přičemž v případě nedostatku zdrojů je cíleno pouze na nejdůležitější segmenty, či dokonce na segment jediný, tzv. segment A [2, str. 16].

V případě automobilky jsou odlišné skupiny s vlastní marketingovou strategií privátní zákazníci, malé a střední firmy (malí *fleet* zákazníci), velké firmy (velcí *fleet* zákazníci), podniky nakupující pouze náhradní díly (NORA zákazníci). Pro privátní zákazníky je hlavním

lákadlem poměr cena/výkon nebo i cena samotná, bezpečnost auta a nízké provozní náklady. *Fleet* zákazníky naopak dokáže přilákat nabídka doprovodných služeb, jako je garance mobility, přednostní příjem do servisu, či výhodná nabídka finančních služeb.

V marketingové strategii automobilky Green se také často vyskytuje výraz *Strategie cílení na sousední segment trhu*. Je to jev, kdy společnost přesouvá své aktivity na segment sousední (podobný) z důvodu nasycení svého původního segmentu A a nemožnosti na něm dále dostatečně dobře růst. V případě silné penetrace v segmentu A je vybrán z hlediska požadavků nejpodobnější segment B. V případě automobilky Green se jednalo o zavedení nového modelu vozu, který měl podobné vlastnosti jako předchozí velmi úspěšný model a cílil tak na velmi blízký vedlejší segment.

Přes stádium segmentace popřípadě subsegmentace lze rozvinout marketingovou strategii až do stádia *one-to-one*, kdy (téměř) každý zákazník je cílen zvlášť a podnik se snaží o naplnění jeho konkrétních představ. Zákazník je jedinečná entita, na kterou je třeba cílit vysoce individualizovanou marketingovou strategií – strategií řízení vztahu se zákazníky (*Customer Relation Management* – CRM) [2, str. 14]. Snahou této strategie není jen zákazníka získat, ale nadstandardními službami a přetrvávající spokojeností si ho také udržet.

Příkladem individualizace marketingové strategie je zasílání nabídek nových vozů odpovídajícího profilu v předpokládané době výměny vozu nebo možnost vlastní konfigurace vozu dle přání zákazníka včetně finančních služeb. Kvůli finanční náročnosti je nutné nasazení *one-to-one* marketingu alespoň pro klíčové zákazníky, kteří mají pro společnost a její profitabilitu zásadní význam. Vývoj a jednotlivé stupně marketingové strategie jsou vidět na obrázku 3.19.

Samotná implementace CRM v podniku nezaručí přísun zákazníků a jejich udržení, ale je součástí nového přístupu, jehož nasazením lze zvýšit nejen hodnotu nákupu pro podnik, ale také pro samotného zákazníka [2, str. 15]. CRM pomáhá najít rovnováhu mezi finanční náročností marketingové strategie a mírou uspokojení zákazníka z individualizovaných produktů a služeb. Je tedy něčím navíc – dodatečnou komponentou, která působí ve prospěch maximalizace zisku obou stran – zákazníka i poskytovatele zboží či služeb.

„Dlouhodobý partnerský vztah se zákazníkem vyžaduje trvalé odhalování zákaznických potřeb, motivací a zvyků a využívání těchto znalostí při inovaci nabídky.“ [20, str. 36]

Definice a stupně CRM

CRM je marketigová strategie, která „se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek.“ [21, str. 105]. V posledních letech se vyprofilovaly tři základní strategie CRM v závislosti na finanční náročnosti a individualizaci strategie na jednotlivé zákazníky. Obvyklé je však jejich kombinované použití na různé skupiny zákazníků.

Základní verzí CRM, která je spojena s nejnižšími náklady a nejnižším stupněm kastomizace je strategie masové personalizace. Každý zákazník je zde jednoznačně identifikován pomocí jména a adresy a je veden záznam o jeho předchozích nákupních chováních (spojeno s nutností vedení databázového systému zaznamenávajícího tyto údaje). Informace jsou pak využity k personalizaci nabídek, které jsou jinak naprosto standardní. Zákazník má přesto pocit, že je o něj individuálně pečováno [2, str. 18]. Tento způsob je hojně využíván prodejními společnostmi, tedy i automobilkou Green.

Středně finančně náročnou strategií CRM je strategie masové kastomizace, která je spojena s vyššími náklady pro společnost, ale i s vyšší mírou individualizace marketingu. Tato strategie pracuje s předpokladem, že existují skupiny zákazníků, které jsou ochotny platit za zvláštní užitky navíc, jako je například možnost spoluvytvářet koncový produkt. Spoluvytváření přináší cílové skupině vysokou míru uspokojení, zároveň jsou však komponenty vybírány ze standardní nabídky a koncový produkt je sestaven jako ze stavebnice. Společnost se při využití této strategie snaží uspokojit každého zákazníka zvlášť ovšem při standardní nabídce komponent.

Nejvyšším stupněm strategie CRM je strategie diferencované strategie pro každého zákazníka. Jak už název napovídá, jedná se o snahu uspokojovat každého zákazníka jako v předchozím případě, nicméně není zde sestaven na míru jen produkt, ale i služby, způsob komunikace, distribuce a celý marketingový mix. Z těchto základních vlastností diferencované strategie vyplývá její náročnost nejen na finance, ale taktéž na administrativu. Z toho vyplývá, že by měla být využita pouze pro marketingovou komunikaci cílící na nejdůležitější zákazníky, kteří tvoří podstatnou část profitu společnosti a předpokládá se u nich setrvávání u značky i do budoucna. Jedná se o zákazníky s vysokou tzv. *Customer Life-time Value*.

CRM a značka Green

Základním problémem strategie CRM značky Green je ten, že není jednoznačně určena. Z důvodu administrativní náročnosti nemá automobilka Green unifikovaný systém řízení vztahů se zákazníky, proto každá země či správní celek spravuje svou databázi zákazníků samostatně. Na základě databáze, která je v dané zemi více či méně kvalitní, je rozhodnuto na úrovni importéra o druhu marketingové strategie.

V Německu sice existuje kvalitní provozovatel databáze, její analýzy jsou však prováděny minimálně a k vývoji marketingové strategie na základě údajů v databázi nedochází. Zákazníkovi jsou tedy nabízeny jen standardizované produkty, popřípadě produkty sestavené ze standardních komponent (konfigurátor vozu), nejvyššího stupně CRM strategie však v Německu dosaženo není.

Rozhodnutí o začlenění informací z databází do tvorby marketingové strategie musí přijít přímo od značky Green, která by také měla zajistit portfolio služeb, které lze zákazníkům v rámci CRM strategie nabídnout. Do doby, než bude sjednoceno CRM značky celosvětově nebo alespoň v rámci Evropy (plánováno do roku 2018), lze CRM a na něj navázaný marketing považovat za jednu ze slabých stránek značky Green, která však nabízí velký potenciál pro zlepšení v dalších letech.

Závěr

Diplomová práce nazvaná Vliv zákaznické spokojenosti a dalších ukazatelů na tržní podíl společnosti se zabývá problematikou konkurenčního boje výrobců automobilů na německém trhu. Tradiční evropské automobilky, které dříve téměř ovládaly evropský trh, dnes musí vyvíjet značné úsilí, aby si udržely tržní podíl na trhu a obstály v konkurenci převážně asijských automobilek.

Zákazník je klíčovým prvkem konkurenčního boje. Automobilky se snaží pozitivně působit na zákazníka a motivovat ho ke koupi vozu a následně k využití servisních služeb, které v současnosti tvoří nejpodstatnější část zisku dealerství. Cílem distribuční strategie společnosti ale není prodat zákazníkovi vůz pouze jednou, ale udržet si jeho přízeň a budovat u něj loajalitu ke značce. Právě zákaznická loajalita a spokojenost jsou považovány za klíčové atributy pro udržení či růst tržního podílu značky na trhu.

V rámci automobilky a její distribuční sítě nejsou sledovány pouze ukazatele spokojenosti a loajality, ale také ukazatele výkonnosti a kvality. Vývoj těchto ukazatelů od roku 2010 do února roku 2014 byl analyzován spolu s vývojem makroekonomických ukazatelů v první kapitole této diplomové práce. Trh, na kterém byl vývoj ukazatelů sledován, je Německo.

Druhá kapitola je věnována tvorbě matematických modelů. Matematické modely pracují s ukazateli představenými v předchozí kapitole a při jejich vhodné kombinaci a vnitřní struktuře jsou schopny simulovat reálný tržní podíl společnosti na trhu. Z původně 16 navržených modelů byly vybrány dva, které byly schopné ze zvolených vstupů generovat tržnímu podílu odpovídající výstup s dostatečnou přesností. Tyto modely byly pracovním názvem Prodej a Kvalita dle ukazatele, který je dle předpokladu pro zákazníka klíčový.

Třetí kapitola práce pracuje s modely Prodej a Kvalita a věnuje se jejich jednotlivým vstupům. Pomocí pokusů provedených na modelech jsou determinovány vstupy, které mají na tržní podíl společnosti na trhu nejsilnější vliv. Těmi jsou: index udržení zákazníků při prodeji (složený z ukazatele všeobecné spokojenosti při prodeji, možnosti doporučení a předpokladu

opakované koupě), všeobecná spokojenost při servisu, míra opakovaných oprav, loajalita a výsledky dílenských testů. Analýze možností pro zlepšení těchto ukazatelů (vstupů) je věnována převážná část kapitoly. Nejsilnější vliv na vývoj tržního podílu má dle konstruovaných modelů a jejich reakcí na změny vstupů míra loajality zákazníků ke značce a všeobecná spokojenost zákazníků. V závěru kapitoly jsou shrnuta doporučení pro zvýšení tržního podílu automobilky v Německu včetně doporučení týkající se řízení vztahů se zákazníky a jeho využití jako silného marketingového nástroje.

Tato diplomová práce ukázala, že podrobnou analýzou ukazatelů měřených v rámci automobilky a jejích dealerství lze určit, které ukazatele mají nejsilnější vliv na tvorbu tržního podílu. Pokud se automobilka zaměří na zlepšení těchto ukazatelů v rámci interakce se zákazníkem, může tak stabilizovat nebo i vylepšit svoji pozici na trhu a odolat tak konkurenci v dalších letech.

Literatura

- [1] REYNOLDS, J., A Practical Guide to CRM, Building More Profitable Customer Relationships. New York: CMP Books, 2002. ISBN 1-57820-102-0.
- [2] LOŠŤÁKOVÁ, H., Diferencované řízení vztahů se zákazníky, Moderní strategie růstu výkonnosti podniku. Praha: Grada publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [3] HAZDRA, A., JIŘINOVÁ, K., KYPUS, L., HARAZÍNOVÁ, V., LUNGA, V., Skvělé služby, Ja dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou. Praha: Grada publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.
- [4] JUNG, L. System Identification Theory For the USER. New Jersey: UserPrentice-Hall, 1987. ISBN 01-388-1640-9.
- [5] MASIERO, Ch., Matlab System Identification Toolbox Quickstart: Department of Information Engineering University of Padova, Italy. 2012. Dostupné z: automatica.dei.unipd.it/people/chiera.masiero/teaching.html [Navštíveno 20. 6. 2014]
- [6] NOSKIEVIČ, P., Modelování a identifikace systému, Ostrava: MONTANEX, 1999.
- [7] GREEN SERVICE DEPARTMENT, Příručka zákaznické spokojenosti při prodeji a servisu, 2013.
- [8] BLATNÁ, D. Robustní přístup v lineární regresi (Praktické důvody pro použití robustní regrese). Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 2011.
- [9] DESTATIS, Statistisches Bundesamt. Bruttoinlandsprodukt (Vierteljahresdaten). Dostupné z: www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/-Inlands-produkt/Tabellen/BruttoinlandVierteljahresdaten.html [Navštíveno 25. 5. 2014]

- [10] DESTATIS, Statistisches Bundesamt. Arbeitsmarkt. Dostupné z: destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Arbeitsmarkt/arb210.html [Navštíveno 25. 5. 2014]
- [11] ROUBAL, J. Model Identification (ARX, ARMAX, OE modely). Czech Technical University in Prague, Prague, 2009.
- [12] DESTATIS, Statistisches Bundesamt. Bruttomonatsverdienste, 2013. Dostupné z: destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteVerdienstunterschiede/Tabellen/Bruttomonatsverdienste.html [Navštíveno 9. 1. 2014]
- [13] STATISTA. Der Statistik-Portal. Bundes Republik Deutschland, 2013. Dostupné z: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie> [Navštíveno 12. 1. 2014]
- [14] STATISTISCHES BUNDESAMT, Wiesbaden, 2013.
- [15] KRAFTFAHRT BUNDESAMT. Fahrzeugzulassungen (FZ). Bundes Republik Deutschland, 2013. Dostupné z: kba.de/ckn_031/nn_191188/SharedDocs/-Publikationen/FZ/2013/fz15_2013_.pdf;templateId=raw,property=publicationFile.-pdf/fz15_2013_.pdf [Navštíveno 19. 2. 2014]
- [16] SERVICE DEPARTMENT, Development report, 2010–2013, Interní zdroj automobilky Green.
- [17] SALES DEPARTMENT, Development report, 2010–2013, Interní zdroj automobilky Green.
- [18] AUTOMOBILKA GREEN, Sustainability report, 2010–2013, Interní zdroj automobilky Green.
- [19] AFTERSALES BUSINESS DEVELOPMENT, Customer Satisfaction Survey, 2013, Interní zdroj automobilky Green.
- [20] STARZYSZNÁ, H. a kol., Metodologie marketingu a vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahu se zákazníkem (CRM) – praktické využití, Ostrava: Studia Oeconomica, 2007.

- [21] PEPPERS, D., ROGERS, M., Managing customer Relationships, New Jersey: John Wiley and Sons, 2004.
- [22] BARTOŇ, A. Modely a modelování. 2012. Dostupné z:
http://homel.vsb.cz/~bri10/Teaching/Statistika20II/skriptum/1_Modely_a_modelovani
[Navštíveno 22. 4. 2014]
- [23] DVOŘÁKOVÁ, M., Vliv zákaznické spokojenosti na profitabilitu společnosti, Bakalářská práce ČVUT, Praha, 2013.
- [24] HAVLENA, V. Moderní teorie řízení. Praha: Ediční středisko ČVUT, 2000.
- [25] SUNSHINE, M-, 7 Simple Techniques To Build Customer Loyalty, 2011. Dostupné:
<http://www.forbes.com/sites/2011/11/18/7-simple-techniques-to-build-customer-loyalty> [Navštíveno 12. 11. 2014]
- [26] AFTERSALES BUSINESS DEVELOPMENT, Workshop test, 2014, Interní zdroj automobilky Green.
- [27] AUTOMOTIVE LOYALTY MARKETING, Loyalty card programs, 2013. Dostupné z:
<http://automotiveloyaltymarketing.com/> [Navštíveno 14. 1. 2014]
- [28] MILLER, L., SMITH, B., Leveraging Measurable Behaviors to Enhance Dealer Loyalty, 2013, R. L. Polk & Co.
- [29] SHARP, B., SHARP, A., Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns, International Journal of Research in Marketing, 14/5, 1997.
- [30] OLIVER, R.L., Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, 63, 1999.
- [31] KORBER, M., DEPT. OF MECH. ENG., TECH. UNIV. MUNICHEN, EICHINGER, A., BENGLER, K., OLAVERRI-MONTREAL, C., User experience evaluation in an automotive context, Intelligent Vehicles Symposium (IV), Gold Coast, 2013. ISBN 978-1-4673-2754-1
- [32] ZETU, D., MILLER, L., Managing Customer Loyalty in the Auto Industry, R. L. Polk & Co., 2010.

- [33] HAGUE, P., A Practical Guide to Improving Customer Satisfaction, B2B international. Dostupné z: <http://www.b2binternational.com/publications/improving-customer-satisfaction/> [Navštíveno 14. 1. 2014]
- [34] J.D. POWER, AUTO TEST, Reliability, Durability and Safety Drive the Purchase Decision among New-Vehicle Owners in Germany, 2014. Dostupné z: <http://www.rankingthebrands.com/PDF> [Navštíveno 14. 1. 2014]
- [35] GOALLINE SOLUTIONS, The Keys to Driving Better Customer Service in the Automotive Industry, 2013. Dostupné z: <http://www.goallinesolutions.com/the-keys-to-driving-better-customer-service-in-the-automotive-industry> [Navštíveno 17. 1. 2014]
- [36] THOMAS, J. W., Customer Experience Optimization, Decision analyst, 2012. Dostupné z: www.decisionanalyst.com/Services/satisfaction.dai [Navštíveno 17. 1. 2014]
- [37] MINCEY, J., It's Not Always Your Fault...Measuring The Impact Of Economic Factors On Consumer Satisfaction And Pricing Perceptions, Decision Analyst, 2012. Dostupné z: http://www.decisionanalyst.com/publ_art/Pricing.dai [Navštíveno 17. 1. 2014]
- [38] R. L. POLK& CO., How automobile importerter in UK Uses PolkConnect to Build Aftersales Loyalty and Profitability, 2013.
- [39] THOMAS, J. W., Customer Experience Mythologies: The Net Promoter® Score Decomposed, Decision Analyst, 2012. Dostupné z: www.decisionanalyst.com/publ_art/CustomerSatisfactionMythologies.dai [Navštíveno 17. 1. 2014]
- [40] KAUFMAN, R., Improve Customer Satisfaction Through Sales And Service, Your service, 2013. Dostupné z: <http://www.upyourservice.com/learning-library/customer-service-innovation/service-begins-in-sales-new-sales-begin-in-service> [Navštíveno 17. 1. 2014]
- [41] KESSLER, S., Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 1ST edition, 1996. ISBN-13: 978-0873893640

- [42] TONG, K. K., Improving Technical Quality in Repair Service to Achieve Customer Satisfaction in Automotive After-sales. Doctorate Thesis, City university of Hong Kong, 2011.
- [43] EMMANUEL, J. D., Automotive Service Management Quality Repair Process, Automotive Service Management, 2009. Dostupné z:
automotiveservicemanagement.com/quality-assurance.shtml [Navštíveno 20. 1. 2014]
- [44] SCHNEIDER, D., BERENT, M., THOMAS, R., KROSNICK, J., Measuring Customer Satisfaction and Loyalty: Improving the ‘Net-Promoter’ Score, 2008. Dostupné z:
<http://www.van-aften.nl/images/documents/pdf/Measuring> [Navštíveno 20. 1. 2014]
- [45] AFTERSALES BUSINESS DEVELOPMENT, Workshop test, 2013, Interní zdroj automobilky Green.