Služby poskytované zákazníkům, jejich měření a vyhodnocování účinnosti

David Mališ

Bakalářská práce
2011

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**David MALIŠ**
Osobní číslo:	**L08495**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Logistika a management**
Téma práce:	**Služby poskytované zákazníkům, jejich měření a vyhodnocování účinnosti**

Zásady pro vypracování:

1. **Zpracujte teoretické aspekty problematiky služeb poskytovaných zákazníkům v rámci přeprodejního, prodejního a poprodejního servisu ve vybraném maloobchodu. Rozeberte způsob měření a vyhodnocování účinnosti služeb.**
2. **Analyzujte popsanou problematiku s cílem nalezení kladů a nedostatků u konkrétního maloobchodu.**
3. **Navrhněte řešení nedostatků a zvýšení účinnosti poskytovaných služeb vyplývajících z analýzy.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] SIXTA, J., MACÁT, V. Logistika, teorie a praxe. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

[2] WAGNER, J. Měření výkonnosti. 1. vyd. Praha:Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

[3] PERNICA, P., Logistika (supply chain management) pro 21.století. Praha: Radix, 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.** Ústav logistiky
Datum zadání bakalářské práce:	**30. listopadu 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

L.S.

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka

Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 22. 11. 2010

David Helšt

.....

podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Hlavním cílem bakalářské práce s názvem "Služby poskytované zákazníkům, měření a hodnocení efektivnosti" je analyzovat a vyhodnotit aktuální stav zákaznického servisu a předložit návrh na zvýšení kvality poskytovaných služeb. Teoretická část popisuje základní dělení zákaznického servisu a měřící metody. Praktická část je zaměřena na analýzu a zákaznického servisu Auto Pytela, s.r.o. Vyškov.

Klíčová slova: zákaznický servis, měření, vyhodnocování, účinnost.

ABSTRACT

The main goal of this bachelor´s work named „Customer service, measuring and evaluating effectiveness“ is to analyze and evaluate actual state of customer service and make a proposal for improvement of quality provided services. Theoretical part describes general parting of customer´s service and measuring methods. The practical part is focused on the analysis of customer service in Auto-Pytela, s.r.o. Vyškov.

Keywords: customer service, measuring, evaluating, effectiveness.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu práce Ing. Zdeňku Málkovi PhD., za jeho odborné rady, připomínky a rady při zpracování bakalářské práce.

Poděkování patří i pracovníkům společnosti Auto-Pytela s.r.o. za jejich pomoc s poskytnutí materiálů a údajů potřebných pro vypracování praktické části bakalářské práce. Zvláště bych poděkovat panu Marianu Hlaváčovi za ochotu poskytnout mi informace.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům za jejich podporu a motivaci při mém studiu.

MOTTO

„Nejdůležitějším posláním je služba zákazníkovi, a ta musí být vždy službou seriózní.“

OBSAH

ÚVOD **9**

I TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 LOGISTIKA **11**

1.1 VÝVOJ LOGISTIKY 11

1.2 LOGISTICKÉ CÍLE 12

2 SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZÁKAZNÍKŮM **13**

2.1 ZÁKAZNÍK V LOGISTICE 13

2.2 ZÁKAZNICKÝ SERVIS 14

2.3 TVORBA ZÁKAZNICKÉHO SERVISU 14

2.4 SLOŽKY ZÁKAZNICKÉHO SERVISU 16

2.4.1 Předprodejní složky 16
2.4.2 Prodejní složky 17
2.4.3 Poprodejní složky 19
2.4.4 Závislost kvality služeb na životních fázích výrobku 19

2.5 VZTAH MEZI NÁKLADY A KVALITOU SLUŽEB 20

2.6 KVALITA ZÁKAZNICKÉHO SERVISU 21

2.7 HODNOCENÍ ÚROVNĚ SLUŽEB 22

2.7.1 Audit zákaznického servisu 22
2.7.2 Total quality management 23
2.7.3 Programy ISO 23

2.8 ÚČINNOST MĚŘENÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB 23

2.9 PŘEKÁŽKY EFEKTIVNÍ STRATEGIE ZÁKAZNICKÉHO SERVISU 24

2.10 ZVYŠOVÁNÍ KVALITY A VÝKONU ZÁKAZNICKÉHO SERVISU 24

II PRAKTICKÁ ČÁST **25**

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **26**

3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI 27

3.2 SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZÁKAZNÍKŮM 27

3.2.1 Předprodejní služby 28
3.2.2 Prodejní služby 29
3.2.3 Poprodejní služby 32
3.2.4 Další poskytované služby 34

3.3 MĚŘENÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB 35

3.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – HGSI 35

3.5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SYSTÉMU HGSI 37

3.5.1 První dojmy 38
3.5.2 Zkušenost se zkušební jízdou 39
3.5.3 Zkušenost s nákupem 40

3.5.4 Zkušenost s převzetím 41
3.5.5 Celková spokojenost s dealerem 43
3.6 ZÁVISLOST KVALITY SLUŽEB NA ŽIVOTNÍM CYKLU VÝROBKU 43
3.7 NOVÁ STRATEGIE ZÁKAZNICKÉHO SERVISU 44
4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB V OBLASTI ZÁKAZNICKÉHO SERVISU 46
ZÁVĚR 49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 50
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 52
SEZNAM OBRÁZKŮ 53
SEZNAM TABULEK 54

ÚVOD

V současné době na globálních trzích působí velké množství podniků s podobným zaměřením. Nezávisle na velikosti a předmětu podnikání lze u všech podniků nalézt totožný cíl – dlouhodobě udržet své zákazníky. Důležitou roli zde hrají služby poskytované zákazníkům. Každodenně se dostáváme do pozice zákazníka, i když si to nemusíme uvědomovat. Převážně malé a střední podniky však nevěnují této problematice dostatečnou pozornost nebo nemají pracovníky pověřené sledováním vývoje v této oblasti. Při hodnocení a výběru dodavatelů u zákazníků ve velké míře nerozhoduje pouze cena a kvalita, ale významným prvkem je při rozhodování i skutečná kvalita poskytovaných služeb. Předpokladem úspěšnosti je pružná reakce na podněty od zákazníků, ať už kladné nebo negativní povahy. Základem dosahování vysoké úrovně služeb je zapojení všech podnikových útvarů a pravidelné měření dosahovaných výkonů.

Na základě detailního rozboru služeb je možné určit, jaké je postavení podniku na trhu a jestli je schopný dlouhodobě uspokojovat potřeby svých zákazníků. Velký význam má tato oblast pro formování podnikové strategie, která úzce navazuje na informace získané od zákazníků. Všechny získané informace by v ideálním případě měly být použity k rozvoji oblasti služeb.

V teoretické části bakalářské práce jsou rozebrány aspekty problematiky zákaznických služeb a možné přístupy při hodnocení poskytovaných služeb.

Praktická část popisuje a analyzuje problematiku služeb v rámci předprodejního, prodejního a poprodejního servisu.

Cílem této práce je analýza a zhodnocení poskytovaných služeb při prodeji automobilů ve společnosti Auto-Pytela s.r.o. Vyškov. Na základě rozboru budou pracovníkům autosalonu navržena možná zlepšení, která povedou ke zkvalitnění služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Logistika je dynamicky se rozvíjející vědní obor, který ve velké míře ovlivňuje životní úroveň společnosti. Jedná se o relativně mladý obor, jehož počátky se datují od poloviny minulého století. Během svého vývoje se logistika stala přirozenou součástí moderního života a její význam je patrný při každodenním životě milionů lidi po celém světě. [3]

Zvýšená pozornost je logistice věnována při vzniku mimořádných a krizových situací. Logistika je úspěšně uplatňována ve všech oborech lidské činnosti, zvláště při řešení zásobovacích a zabezpečovacích problémů. Ovlivňuje například chod mnoha podniků, organizací poskytujících širokou nabídku služeb a orgánů státní správy. [7]

Jaromír Štůsek v knize Řízení provozu v logistických řetězcích definuje logistiku jako strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou a důležitou součástí je informační tok propojující vzájemně jednotlivé články od poskytování produktů zákazníkům až po získání zdrojů. [7]

1.1 Vývoj logistiky

Historie pojmu logistika sahá do antického Řecka. Původ slova je odvozován od starořeckých slov logos (slovo, řeč rozum) a logisticos (výpočet, kalkulace). Pojem logistika byl poprvé použit v období napoleonských válek. Sloužil pro označení plánování a zabezpečení podpory pohybujícím se vojenským útvarům. Postupně byli vyčleňováni vojenští logističtí důstojníci, kteří plánovali taktiku a zajišťovali vhodné ubytování jednotek podle místních podmínek. K největšímu rozvoji logistiky došlo u amerického námořnictva během 2. světové války při řízení vojenských operací na velkých vzdálenostech. Bylo nutné vytvořit spolehlivě fungující řetězce pro zásobování jednotek zbraněmi, municí, proviantem a výstrojí. Během válečných konfliktů docházelo i k vývoji matematických metod, které po válce nalezly rychle uplatnění v civilním sektoru. [8]

Význam logistiky prudce stoupl po přechodu od trhu výrobce, pro který byla charakteristická výroba omezené nabídky produktů ve velkém množství, k trhu zákazníka. V souvislosti s touto změnou rychle stoupl význam inovací a rozšířila se i nabídka zboží. Logistika se snaží uplatňovat systémové řízení a myšlení ve vzájemných souvislostech před myšlením nákladovým u všech činností probíhajících v podniku.

Řešení navrhované logistiky mohou být spojeny s vyššími náklady, ale podniku jsou kompenzovány vyššími výnosy. Hlavním cílem logistiky je optimalizace nákladů a maximalizace výnosů. Logistických výstupem není vytváření nových produktů, ale koordinovaných a systémových přístupem k zásobování, výrobě a distribuci umožnění aplikace nových metod a optimalizace stávajících podnikových procesů. Není pochyb o tom, že logistice je nutné vymezit stejně významné místo jako výrobě, marketingu, prodeji nebo financím. [8]

1.2 Logistické cíle

Hlavním cílem logistiky je snaha o optimální uspokojení potřeb zákazníků. Jako měřítko úspěšnosti uspokojení potřeb jsou obvykle definovány následující cíle:

- **výkonové cíle** – služby jsou zabezpečeny tak, aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném množství, druhu a jakosti, ve správném okamžiku na správném místě,
- **ekonomické cíle -** zabezpečení těchto služeb s přiměřenými náklady, které jsou vzhledem k úrovni služeb minimální. Zabezpečit logistické služby s optimálními náklady. Tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit,
- **vnitřní cíle** – hlavní zaměření je na snižování nákladů v logistických řetězcích. Do této skupiny jsou řazeny optimalizace jednotlivých článků řetězců, snižování zásob ve skladech a vysoké používání technologických prostředků,
- **vnější cíle** – hlavní zaměření těchto cílů je uspokojení přání zákazníků, které uplatňuje v rámci trhu. Do této skupiny jsou řazeny krátké dodací lhůty, spolehlivost a úplnost dodávek a dostatečná pružnost logistických služeb. [2]

Při realizaci těchto cílů jsou využívány různé metody. Mezi nejčastější aplikované metody řadíme:

- **exaktní metody** – využívají poznatky z vědecké činnosti,
- **heuristické metody** – jsou založeny na induktivním rozhodnutí expertních pracovníků. [2]

2 SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZÁKAZNÍKŮM

Vlivem globalizace působí v 21. století na celosvětových trzích velké množství firem nabízejících obdobné výrobky. Společné znaky lze nalézt v užitné hodnotě, kvalitě i ceně nabízených produktů. Rozdíly úrovně logistického výstupu vytvářejí rozdíly mezi podniky a podílejí se na vzniku konkurenčního prostředí. O schopnosti prosadit se na trhu rozhoduje především kvalita služeb v oblasti zákaznického servisu. Hlavním cílem logistiky v oblasti zákaznického servisu je zjištění úplných požadavků a představ zákazníka o úrovni a rozsahu poskytovaných služeb. [1]

Služby poskytované zákazníkům lze z pohledu podniku rozdělit na služby interním a externím zákazníkům. Služby interním zákazníkům obsluhují a propojují jednotlivé podnikové útvary. Vzájemná komunikace a spolupráce jednotlivých oddělení ovlivňuje schopnost uspokojit každodenní potřeby zákazníků. Externí služby zákazníkům určují, jestli je firma schopna dlouhodobě udržet přízeň a důvěru stávajících zákazníků a přilákat nové zákazníky. [3]

2.1 Zákazník v logistice

Zákazník je posledním a zároveň nejdůležitějším článkem celého dodavatelského řetězce. Definuje požadavky na zabezpečení dodávky zboží a všechny služby doprovázející vyřízení dodávky. Základním cílem logistiky je uspokojit všechny požadavky na optimální úrovni, kterou je zákazník ochotný akceptovat a zaplatit. [2]

Získání nového zákazníka představuje pro podnik zvýšení nákladů. Z tohoto důvodu je pro většinu firem prioritou udržení stávajících zákazníků. Pro podniky je rovněž nesmírně důležité sledovat a využívat všechny příchozí připomínky a návrhy zákazníků. Pomocí rychlých a vstřícných řešení vzniklých situací lze zvýšit poskytovanou úroveň služeb a získat konkurenční výhodu. Úroveň poskytovaných služeb má totiž přímý dopad na podíl na trhu. [3]

Silným zákazníkům mohou firmy poskytovat různé výhody. Může se jednat například o slevy nebo doplňkové služby. V některých případech to však může být pro podnik ztrátové, protože tyto služby nejsou většinou účtovány. [10]

2.2 Zákaznický servis

Zákaznický servis definovat jako měřítko toho, jak dobře funguje logistický systém z hlediska vytváření užitné hodnoty prostřednictvím času a místa se zaměřením na vnější zákazníky. Zákaznický servis propojuje podnikovou logistiku a marketing. Odlišné bude vnímání těchto služeb z pohledu zákazníka nebo dodavatele. Důležité je předem zákazníka detailně seznámit s rozsahem poskytovaných služeb. [3]

V literatuře lze nalézt různé názory na pojetí služeb:

- určitá činnost poskytovaná zákazníkům,
- snaha po dosažení určitých výkonů, které je možné kvantifikovat a porovnávat,
- hodnototvorný proces, po jehož ukončení jsou na tom obě strany lépe než na začátku. [8]

Aby bylo možné naplnit stanovanou kvalitu a rozsah služeb jsou v podnicích vytvářeny speciální útvary, jejich úkolem je zejména:

- získávání informací,
- zavádění informací do systému,
- komunikace se zákazníky. [2]

2.3 Tvorba zákaznického servisu

Základem dlouhodobého přežití podniku je konkurenceschopnost. Toho lze dosáhnout pomocí vytvoření strategie, která bude uplatňovaná na všechny vnitřní i vnější podnikové procesy. V praxi je možné nalézt různé způsoby přístupu k této oblasti. Některé strategie přesahují národní rámec a jsou uplatňovány mezinárodně.

Při vytváření směrnic zákaznického servisu je obvykle postupováno následujícím způsobem:

- **Oblast služeb jako proces –** předpokladem pro dosažení vymezených cílů je integrace logistiky a všech podnikových útvarů do společného procesu, který má významnou roli při uspokojování potřeb zákazníků. Proces přesahuje hranice funkční i geografické. Na stejném principu funguje i zavádění marketingové strategie zaměřené na zákazníka.

- **Vymezení oblasti měření –** zavedené normy by měly být zaměřeny na zákazníka, aby bylo možné uspokojit ve správný čas všechny požadavky. Pokud je systém zaměřen na prodávajícího, může mít za následek zastínění skutečných potřeb zákazníka a prodloužení času potřebného na reakci.
- **Určení rozsahu služeb –** management společnosti určuje přijatelný rozsah poskytovaných služeb, který by měl být akceptovatelný pro zákazníky. Cílem je vytvoření pružného systému zaměřeného na splnění požadavků většího počtu zákazníků.
- **Navrhování informačního systému –** důležitým krokem je zavedení a využívání elektronické výměny dat (EDI) v dodavatelsko-odběratelské komunikaci. Systém by měl být navržen na základě podnikových potřeb a měl by být schopný včas poskytnout potřebné informace nejen zákazníkům, ale i všem podnikovým útvarům.
- **Vztahy se zákazníky –** v oblasti vztahu se zákazníky došlo k výraznému posunu. Klasický způsob odvíjející se mezi kupujícím, prodávajícím a třetí stranou byl nahrazen vytvářením smluvních vztahů. Velmi důležité jsou základní dovednosti pro jednání a strukturování smluvních vztahů.
- **Monitorování podnikových procesů –** systém by měl být schopný přesně a ve správnou dobu monitorovat klíčové oblasti služeb zákazníkům. Výsledkem měření jsou informace využívané všemi podnikovými útvary – marketing, odbyt, výroba a vyšší management.
- **Podrobné sledování vnějšího prostředí –** pro přežití podniku je nutné průběžně sledovat situaci na trhu a vlivy externího prostředí na její vývoj.
- **Propojení procesu plánování a kontroly –** důležité je sledování moderních trendů a přizpůsobení systému měření a podnikových procesů těmto trendům. Význam tohoto propojení souvisí s rychlým rozvojem informačních technologií.

Tři tvorbě zákaznického servisu musí management podniku stanovit určité normy pro tuto oblast. Pověření pracovníci musí pravidelně provádět kontroly, jestli jsou nastavené normy dodržovány a předávat zjištěné informace managamentu. [5]

2.4 Složky zákaznického servisu

Složky zákaznického servisu dělíme do 3 základních skupin:

- předprodejní,
- prodejní,
- poprodejní.

Uvedeným složkám musí být věnována stejná pozornost. Pokud je některá složka upřednostňována nebo opomíjena, může se to negativně ovlivnit činnost podniku. [3]

2.4.1 Předprodejní složky

Předprodejní složky zákaznického servisu mají úzkou vazbu na obchodní politiku a strategii podniku. Obvykle mají dlouhodobý charakter, časté změny by mohly vyvolat nejistotu a nedůvěru u zákazníků a způsobit jejich přechod ke konkurenci. Jednotlivé složky nemusejí být přímo zaměřeny na oblasti týkající se logistiky, ale významně ovlivňují vnímání podniku zákazníky. Jejich hlavním cílem je vytvoření podmínek vhodných pro budoucí poskytování služeb. Tyto složky nejsou součástí běžného cyklu objednávky.

Mezi předprodejní složky zákaznického servisu řadíme:

- **Písemné prohlášení o politice v oblasti zákaznického servisu** – seznamuje potencionální zákazníky se standardy zákaznického servisu, které by měly být v souladu s požadavky zákazníků. Součástí prohlášení jsou obvykle definice měřítek pro sledování a vyhodnocování výkonnosti servisu. Standardy uvedené v písemném prohlášení by měly být dosažitelné a měřitelné.
- **Předání písemného prohlášení zákazníkům –** oznamuje, co může zákazník v oblasti zákaznického servisu od společnosti očekávat. Obsahuje návod, jak se chovat v případě, že úroveň poskytovaných služeb neodpovídá úrovni uvedené v písemném prohlášení.
- **Organizační struktura –** nemá přesně definovaná pravidla a podobu, vytvářená podniky podle potřeb a velikosti podniku. Vymezuje kompetence zaměstnanců a jednotlivých oddělení se zaměřením na interní i externí komunikační politiku.

Správně vytvořená organizační struktura umožňuje okamžité řešení vzniklých problémů. Významnou roli zastávají v organizační struktuře vedoucí pracovníci z oblasti logistiky. Správné nastavení zajišťuje snadný přístup ke kompetentním osobám.

- **Pružnost systému** – určuje připravenost systému a rychlost reakcí na vzniklé nepředvídatelné situace, které není možné ovlivňovat a eliminovat, ale mohou se v určitých situacích projevit. Pro tyto účely jsou sestavovány krizové plány, které udávají postup při vzniku krizové situace**.** Podnik by měl být schopný pružně reagovat na vzniklou situace a zajistit co nejdříve odstranění vzniklých problémů.
- **Manažerské služby –** poradenský servis, který poskytuje podnik svým klientům. Může se jednat o školení, semináře nebo pomoc při objednávání. Manažerské služby mohou být poskytovány bezplatně nebo za úplatu. [3]

2.4.2 Prodejní složky

Prodejní složky bývají spojovány s pojmem zákaznický servis. Z pohledu zákazníka se jedná o nejdůležitější složky zákaznického servisu, protože jsou přímo spojeny s dodávkami zboží.

Mezi prodejní složky zákaznického servisu řadíme:

- **Úroveň vyčerpání zásob** – představuje ukazatel dostupnosti určitého produktu. Na základě objednávek lze určit poptávku po vybraných produktech a zajistit optimální množství na skladě, aby bylo možné zajistit bezproblémový průběh objednávky. Při častém vyčerpání zboží hrozí ztráta důvěry zákazníka a odchod ke konkurenci. V případě vyčerpání zásob je vhodné nabídnout alternativní produkt, pokud to není možné, zajistit dodávku produktu v nejbližším možném termínu.
- **Informace o stavu objednávky** – informace o aktuálním stavu zboží na skladě u objednaného produktu, o stavu objednávky, o předpokládaném nebo skutečném datu dodávky a o stavu nevyřízené objednávky. Sledování nevyřízených objednávek je pro podnik velmi důležité, protože vzniklé nedostatky mohou negativně ovlivnit vnímání podniku zákazníky. V současné se pro přenos používá ve velké míře výpočetní technika, která umožňuje okamžitý přenos informací.

- **Přesnost systému** – snaha o minimalizaci chyb vzniklých při vyřizování objednávek a komunikaci se zákazníkem, schopnost zodpovědět veškeré dotazy rychle a přesně. Vzniklé nepřesnosti je vhodné co nejdříve vyjasnit, pokud k nim dochází často nebo opakovaně, je potřeba věnovat tomuto problému pozornost a vzniklou situaci řešit nápravným opatřením. Přesný systém představuje časovou úsporu a šetří náklady. Nepřesnosti se projevují v chodu systému a způsobují zvýšenou zátěž administrativy.
- **Rovnoměrnost cyklu objednávky** – vyjadřuje celkovou dobu od iniciace objednávky po přijetí služby či zboží zákazníkem. Do toto cyklu je řazeno podání objednávky, zadání objednávky do systému, vyřízení objednávky, komplementace a balení zboží pro expedici, doba přepravy, termín dodání a převzetí zásilky zákazníkem. Rozhodujícím ukazatelem pro zákazníky jsou skutečně dosahované výkony systémy. Dodržování rovnoměrnosti cyklů posiluje konkurenceschopnost.
- **Speciální řešení dodávek** – zahrnuje dodávky, které nelze vyřídit v rámci obvyklého dodavatelského systému, protože zákazník požaduje individuální řešení v oblasti expedice nebo dodání zboží. Náklady spojené s těmito objednávkami jsou obvykle mnohonásobně vyšší než u standardních objednávek. Ztráty spojené se ztrátou důležitého klienta by však byly mnohem vyšší. Z tohoto důvodu podnik definuje zákaznické skupiny, kterým je umožněno využívat možnosti speciálních dodávek.
- **Redistribuce** – zajišťuje přesun zboží mezi jednotlivými distribučními místy. Hlavním cílem je minimalizace počtu vyčerpání zásob. Systém vymezuje pravidla uplatňovaná během přesunů zboží.
- **Snadnost objednání** – určuje složitost objednání požadovaného zboží nebo služby. Většina zákazníků preferuje snadné, uživatelsky přátelské provedení objednávky. Vzniklé problémy musí být pečlivě monitorovány a co nejdříve odstraněny.
- **Substituce produktů** – pokud nastane situace, že objednávané zboží není na skladě, ale je možné zboží nahradit jiným dostupným produktem podobných vlastností. Možnost rychlé substituce zvyšuje stupeň uspokojení zákaznických potřeb. Schopnost obratem poskytnout náhradní řešení pomáhá zvyšovat úroveň

zákaznického servisu. Substituce produktů by měla být jasně definovaná pravidla a musí být projednána se zákazníkem. [3]

2.4.3 Poprodejní složky

Poprodejní složky zajišťují podporu po převzetí zboží zákazníkem. Tato skupina služeb je v praxi nejvíce opomíjena.

Mezi poprodejní složky zákaznického servisu řadíme:

- **Instalace, záruka, opravy a náhradní díly** – tyto položky hrají hlavní roli při rozhodování o investičních nákupech, u kterých mohou doprovodné služby převyšovat cenu výrobku. Z tohoto důvodu je potřebné těmto položkám věnovat zvýšenou pozornost. Při nákupu se řadí tyto složka na stejnou úroveň jako složky prodejní.
- **Sledování produktů** – každý podnik by měl vést detailní databáze všech produktů a zákazníků. Slouží při informování o potenciálních problémech a jejich odstraňování. Sledování je ve velké míře využívání při prodeji automobilů a elektroniky.
- **Stížnosti, reklamace, vrácení zboží** – důležitá je okamžitá reakce na požadavky zákazníkům, stanovení pravidel vyřizování reklamací. Jako podpora systémů slouží informační systém, který umožňuje vyhledat údaje pro řešení dané situace a sledování trendů. Pro tyto situace má podnik přesně definované postupy platné pro všechny zákazníky.
- **Náhrada produktu** – využívá v případech dočasné náhrady zboží při servisních výkonech. Tato služba pomáhá snížit nesnáze člověka. Náhrada je často využívána při prodeji elektroniky a automobilů. [3]

2.4.4 Závislost kvality služeb na životních fázích výrobku

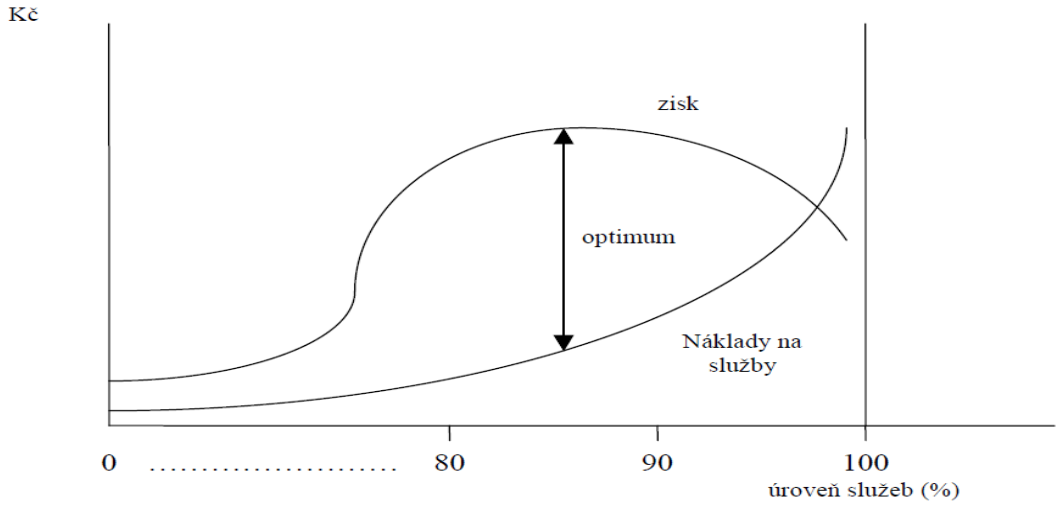
Úroveň kvality poskytovaných služeb se mění v závislosti na životním cyklu výrobku. Logistika hraje významnou roli ve všech fázích a vytváří předpoklady pro úspěšnost produktu.

- **Zavádění na trh** – v první fázi je požadována vysoká úroveň služeb s důrazem na informovanost zákazníků. Důležitá je rychlá reakce na vzniklou poptávku. Klíčovým faktorem úspěchu je přesvědčení zákazníka o přednostech výrobků s cílem jeho koupě.
- **Období růstu –** po zavedení produktu na trh je možné předvídat budoucí poptávku. Poskytované služby se omezí na přijatelnou úroveň pro zákazníky.
- **Stagnace –** ve třetí fázi dochází k cenovému konkurenčnímu boji. Hlavním cílem je udržení produktů na trhu. V této fázi se nejvíce projevují rozdíly v přístupu k zákazníkům a je důležitá pružnost systému.
- **Deprese –** rozhodnutí, zda ponechat výrobek na trhu v omezené míře nebo úplně stáhnout z nabídky. V tomto období je důležitá minimalizace případných rizik, vzniklých omezením poskytovaných služeb. [6]

2.5 Vztah mezi náklady a kvalitou služeb

S kvalitou poskytovaných služeb úzce souvisí náklady, které jsou potřebné na udržení určité úrovně služeb. Trendem není poskytování služeb na maximální úrovni, ale na potřebné úrovni s optimálními náklady. V současné době není problém zcela přizpůsobit úroveň požadavkům zákazníka. V některých případech to však tyto náklady zvyšují ceny služeb a negativně působí na konkurenceschopnost.

Optimální úroveň služeb lze stanovit pomocí analýzy plánovaných celkových nákladů a budoucích výnosů. Důležitou roli hraje srovnání výnosů z dostupnosti zásob a nákladů na jejich udržování. Jsou-li k dispozici zásoby ve velkém množství, můžeme uspokojit současné zákazníky a přilákat tím i zákazníky nové, což se projeví vyššími výnosy. Na druhé straně však dlouhodobé skladování velkého množství zásob zvyšuje náklady na skladování. [8]



Obr. 1. Vztah mezi náklady a kvalitou služeb. Zdroj: [8]

Z grafu lze vyčíst, že náklady rostou exponenciálně a není účelné snažit se o dosažení 100% úrovně služeb. Pro nalezení optima je potřebné odhadnout, o kolik bude při zvýšení zásob zvýšit tržby, aby byly zvýšené náklady uhrazeny. Do výpočtů je nutné zahrnout i nabídku konkurenčních firem působících na trhu. Uvádí se, že přijatelná úroveň služeb pro zákazníky se pohybuje v rozmezí 89 – 95%. [8]

2.6 Kvalita zákaznického servisu

Jedním ze způsobů měření kvality zákaznického servisu je kvalita dodavatelského servisu. Jeho úroveň je ovlivněna následujícími faktory:

- **Dostupnost výrobků** – určuje procentuální podíl objednávek, které je podnik schopen pokrýt ze skladových zásob. Významnou roli hraje vzájemný vztah mezi dodavatelem a zákazníkem.
- **Čas potřebný k dodávce –** časový úsek, který uplyne od okamžiku přijetí objednávky po úspěšné vyřízení objednávky. Dodací doba by měla být přiměřená. Nepravidelnost dodávek může vést k nespokojenosti zákazníků.
- **Objednávková připravenost –** schopnost vyřídit objednávku ve stanoveném čase a množství. Zavedený systém by měl být schopen pokrýt i mimořádné a individuální nabídky.

- **Spolehlivost –** vyjadřuje stupeň spolehlivosti vyřizování objednávek. Hodnotí, jestli přijaté objednávky byly splněny ve správném množství a termínu. Součástí spolehlivosti je i procento chybných objednávek.
- **Variabilita dodávky –** umožňuje vyjednat předem definovaným skupinám zákazníků vlastní dodací podmínky. [6]

Při hodnocení kvality lze použít i hodnocení z pohledu rozsahu služeb, mezi nejčastější ukazatele patří:

- objem prodeje,
- počet objednávek,
- tržby a zisk,
- obrat skladu,
- dosud nevyřízené objednávky,
- zrušené objednávky. [6]

2.7 Hodnocení úrovně služeb

Veškeré služby je nutné měřit, aby bylo možné určit skutečnou úroveň poskytovaných služeb. Získané údaje jsou důležité pro potřeby podnikových útvarů. [8]

Standardy úrovně služeb vycházejí z daného oboru a konkurenčního prostředí. Shodným znakem u všech podniků je splnění očekávání zákazníků. Provozní management podniku by měl při plánování vycházet z používaných oborových norem, očekávání zákazníků a nákladů na poskytované služby. [7]

2.7.1 Audit zákaznického servisu

Audity zákaznického servisu se využívají při hodnocení aktuální úrovně poskytovaných služeb a při porovnávání vlivu přijatých opatření na vývoj podnikové strategie. Hlavním cílem auditu je identifikace kritických složek zákaznického servisu, identifikace kontrolních mechanismů složek a hodnocení kvality a schopností informačního systému. [3]

2.7.2 Total quality management

Filosofie orientace na kvalitu všech podnikových procesů a operací. Systém TQM představuje propojení návrhu logistických systémů s prováděním činností a monitorování dosažených výsledků. V logistice se projevuje hlavně při sledování dostupnosti zásob a úrovně vyřizování zákaznických objednávek. [3]

2.7.3 Programy ISO

Normy ISO (International Organization for Standardization) představují mezinárodně uznávané certifikační programy. Jsou zaměřeny na monitorování a kontrolu procesů v organizaci z pohledu kvality. Součástí je vedení podrobné dokumentace. [3]

2.8 Účinnost měření poskytovaných služeb

Proces měření představuje velmi časově náročnou činnost. Rozhodujícím faktorem při měření účinnosti je, jestli se zaměřujeme na správné věci a dodržujeme předem definovaný průběh měření. Proces měření je možné považovat za účinný tehdy, jestliže:

- **Jednotlivé fáze měření na sebe navazují a směřují ke společnému cíli** – předpokladem úspěšného měření je aplikace a důsledné dodržování sjednocené terminologie. Významné je technické zabezpečení informačních a komunikačních procesů, které zajistí rychlou a bezpečnou komunikaci mezi odpovědnými osobami.
- **Dílčím fázím musí být věnována přiměřená a vyvážená pozornost** – všem fázím procesu měření by měla být věnována stejná pozornost. Případné rozdíly v přístupu se mohou projevit ve snížení kvality celého procesu měření nebo některé části procesu mohou být zastíněny, což má negativní vliv na budoucí vývoj.
- **Jsou definována jednoduchá a srozumitelná pravidla měření** – definice pravidel přispívá ke stabilitě průběhů jednotlivých fází měření a umožňuje rychlou reakci na měnící se podmínky.
- **Sledování a vyhodnocování zpětné vazby** – základem účinnosti měření je sledování zpětné vazby, která přispívá ke zlepšování jednotlivých fází procesu měření. [9]

2.9 Překážky efektivní strategie zákaznického servisu

V mnoha podnicích jsou nesprávně definovány a implementovány procesy zákaznických služeb nebo jim není věnována dostatečná pozornost.

Nejčastější překážky zavedení efektivního systému:

- management podniku odkládá zavedení různých hladin zákaznického servisu. Hlavní překážkou jsou obavy z porušení antimonopolního zákona,
- obchodní zástupci vyvolají u zákazníků přehnaná očekávání, která následně nejsou při vyřizování objednávky uspokojena. Typickým příkladem je přislíbení krátké dodací lhůty, která nepřiměřeně zatíží celý podnikový systém a zvýší i celkové logistické náklady na pokrytí objednávky.

Efektivnost zákaznického servisu není u velkého procenta podniků sledována nebo není pro sledování zaveden žádný systém. Následkem může být nepřiměřená reakce na vzniklé nepodložené podměty, které přináší zvýšené finanční náklady. [3]

2.10 Zvyšování kvality a výkonu zákaznického servisu

Úroveň zákaznického servisu lze zvýšit pomocí:

- Detailního rozboru zákaznických potřeb založeného na interních a externích zákaznických auditů. Důležité je správné pochopení zákaznických potřeb a jejich začlenění do podnikových strategií, plánů a programů.
- Nastavení hladiny služeb na optimální úroveň, která respektuje vzájemné vazby mezi příjmy a výdaji a je založena na dlouhodobé podnikové strategii.
- Implementací moderních informačních systémů navržených podle aktuálních podnikových potřeb. Současným trendem je zavádění automatizace objednávkových systémů.
- Měření a hodnocení jednotlivých logistických procesů a aktivit. Pro tento účel jsou pověřeni pracovníci, kteří pravidelně provádí kontrolu a předávají výsledků příslušné úrovni managementu. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Činnost společnosti Auto-Pytela, s.r.o. byla zahájena v roce 1992. Od svého založení působí na trhu prodeje a servisu osobních automobilů. V roce 1994 byl zahájen prodej a servis nových i ojetých osobních automobilů značky Seat ve Vyškově. V současné době společnost provozuje autosalony ve Vyškově a Brně-Tuřanech. Autosalon v Brně-Tuřanech byl otevřen v roce 1998. Díky dosaženým výsledkům se společnost stala největším prodejcem vozů značky Seat na Moravě. Díky spokojenosti zákazníků získala společnost v letech 1999 a 2000 prestižní ocenění Golden dealer pro nejúspěšnější prodejce na světě. Společnost se zaměřuje na prodej v oblastech: Brno, Vyškov, Blansko, Boskovice a Prostějov.

V roce 2007 došlo k rozšíření nabídky služeb o prodej a servis osobních vozů značky Hyundai. Získání zastoupení bylo podmíněno vybudováním moderního prodejního autosalonu, který odpovídá zákaznické politice společnosti Hyundai. Provoz nového autosalonu ve Vyškově byl zahájen v listopadu 2007. V autosalonu nyní sídlí zastoupení obou nabízených značek, Hyundai a Seat. V polovině září 2011 je plánováno zahájení provozu nové pobočky Auto-Pytela v Prostějově u obchodního centra Arkáda. [13]

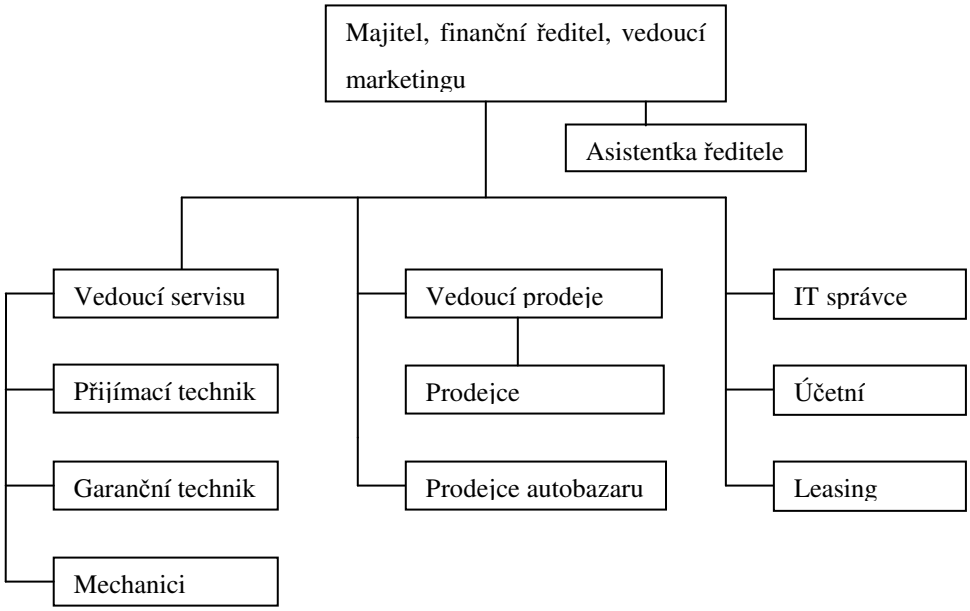
Obr. 2. Autosalon Auto-Pytela Vyškov. Zdroj: [11]

O dosahování dobrých prodejních výsledků svědčí ocenění udělené společnosti Auto-Pytela v roce 2008. Společnost získala prestižní ocenění Star Dealer 2008, udělované

v rámci prodejní sítě Hyundai. Toto ocenění je udělováno na základě nejlepších výsledků za minulé období v oblasti prodeje nových vozů a servisu v rámci prodejní sítě Hyundai.

V rámci poskytovaných služeb společnost Auto-Pytela nabízí svým zákazníkům ruční mytí interiérů i exteriérů automobilů pomocí šetrných moderních technologií. Mezi činnosti Auto-Pytela patří rovněž provozování autobazaru s možností výkupu vozidla na protiúčet.

3.1 Organizační struktura společnosti



Obr. 3. Organizační struktura Auto-Pytela. Zdroj: vlastní

Organizační schéma Auto-Pytela má liniovou strukturu. Zvolená struktura a uspořádání zcela odpovídá potřebám i velikosti společnosti. Existují zde vazby mezi nadřízenými a podřízenými, jednotliví pracovníci mají jasně určené kompetence.

3.2 Služby poskytované zákazníkům

Nejen při prodeji nových a ojetých automobilů je klíčových faktorem úspěchu spokojenost zákazníků. Ve společnosti Auto-Pytela jsou si toho dobře vědomi, proto se snaží o maximální uspokojení potřeb všech svých zákazníků. Aby bylo možné udržet kvalitu služeb na vysoké úrovni, je nutná spolupráce všech pracovníků autosalonu. V mnoha případech nerozhoduje o prodejích pouze kvalita a cena nabízených produktů nebo služeb, ale velmi důležitá je skutečná kvalita poskytovaných služeb.

Již první dojem po příchodu do autosalonu může zásadně ovlivnit rozhodování zákazníků o nákupu. Moderně vybavený autosalon společnosti Auto-Pytela je umístěn na dobře viditelném a dostupném místě. V okolí autosalonu se nachází dostatečný počet parkovacích míst pro návštěvníky, okolní prostředí je čistě upraveno. Pracoviště zákaznického servisu je umístěno poblíž hlavního vchodu, což umožňuje prodejcům rychlé navázání komunikace s příchozími návštěvníky. Na prodejní ploše jsou vystaveny aktuálně nabízené modely vozů a kompletní doplňkový sortiment zboží. Kolem všech vozů je dostatek volného místa, aby měli zákazníci možnost prohlédnout si daný model.

Při prodeji automobilů jsou uplatňovány všechny složky zákaznického servisu popisované v teoretické literatuře. Aby bylo možné vyhovět všem požadavkům, musí být všem složkám zákaznického servisu věnována stejná důležitost a pozornost. V následujících podkapitolách budou rozebrány jednotlivé aplikované složky.

3.2.1 Předprodejní služby

Předprodejní služby jsou využívány při prvním kontaktu se zákazníkem. Než dojde k sepsání objednávky jsou zákazníci detailně seznámeni prostřednictvím proškolených prodejců se všeobecnými obchodními podmínkami. Zákaznicí si na základě získaných informací vytvoří představu o rozsahu poskytovaných služeb.

- **Písemné prohlášení o politice v oblasti zákaznického servisu** – seznamuje zákazníky s obchodními podmínkami společnosti Hyundai. Pravidla obsažená v prohlášení jsou závazná pro všechny autosalony v rámci prodejní sítě. Všeobecné podmínky upravují vztahy mezi autorizovaným prodejcem a zákazníkem při prodeji vozidel značky Hyundai. Písemné prohlášení vymezuje práva a povinnosti v oblastech: vznik smlouvy, kupní cena, platební podmínky, dodací podmínky, nároky z vad zboží, nároky při porušení smlouvy, závěrečná ustanovení. Veškeré podmínky obsažené v prohlášení o politice zákaznického servisu jsou v souladu s obchodním a občanským zákoníkem.
- **Předání písemného prohlášení zákazníkům –** před podepsáním objednávky nového vozu je každý zákazník detailně seznámen s obsahem obchodních podmínek. Souhlas se všeobecnými podmínkami prodeje potvrdí zákazník vlastnoručním podpisem při podpisu závazné objednávky.

- **Pružnost systému** – systém zavedený v autosalonu musí být schopný pružně reagovat na veškeré vzniklé situace. Systém je neustále rozvíjen na základě poznatků získaných při prodeji automobilů Hyundai v autosalonech po celém světě. Prioritním úkolem prodejců autosalonu je najít vhodné řešení pro uspokojení všech potřeb zákazníků. Důležitým předpokladem je dobrá znalost nabízených produktů a přesvědčení zákazníka o kvalitách nabízeného modelu. Pro tyto účely navštěvují prodejci pravidelně školení prodejních dovedností pořádané společností Hyundai.
- **Manažerské služby –** veškeré poradenské služby jsou zákazníkům poskytovány bezplatně. Pracovníci autosalonu pravidelně absolvují školení prodejních dovedností a produktová školení. Prodejní školení jsou rozdělena do pěti stupňů, po jejich úspěšném absolvování obdrží prodejce certifikát. Obvykle probíhají formou přednášek a simulačních manažerských her. Průběh her je zaznamenáván a po ukončení simulací jsou rozebírány chyby. Produktová školení jsou obvykle organizována při uvádění nového modelu vozu na trh, mohou probíhat i několikrát během roku. Školení jsou tvořena částí teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou prodejci seznámeni s technickými parametry vozu, získané informace následně využívají během prodejních rozhovorů se zákazníky. V rámci praktické části školení absolvují zkušební jízdy v běžném provozu a jsou seznámeni s nabídkou konkurenčních modelů ostatních značek, aby byli schopni porovnat rozdíly a seznámit s nimi zákazníky. Během školení mají prodejci možnost vyzkoušet na okruhu jízdní vlastnosti porovnávaných vozů. Produktových školení se účastní i mechanici, kteří získané poznatky využívají při provádění oprav.

3.2.2 Prodejní služby

Z pohledu zákazníka se jedná o nejdůležitější složky. Prodejní složky tvoří hlavní podíl na spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami a představují důležitá kritéria při výběru nového vozu. Určují, jestli je autosalon schopný dodat vozidlo v požadovaném termínu nebo zajistit náhradní řešení v mimořádných případech.

- **Úroveň vyčerpání zásob –** úroveň vyčerpání zásob při prodeji nových automobilů Hyundai je dána aktuálním stavem centrálního skladu pro střední Evropu – Mosolf. Skladiště Mosolf je umístěno v Dobrovicích u Mladé Boleslavi, jeho kapacita je přibližně 5000 vozidel. Během roku projde tímto skladištěm přibližně 70000

nových vozů. Prodejci mají pomocí webového rozhraní přístup do SAP systému skladu. Systém poskytuje informace o aktuálním stavu skladových zásob, prodejci mají možnost požadovaný vůz rezervovat nebo přímo objednat vůz na jméno zákazníka. V systému si rovněž prodejci objednávají předváděcí vozy pro autosalon. Vozy, které nejsou k dispozici na centrálním skladu jsou zadávány do výroby a dodací doba je závislá na kapacitě výrobní linky a poptávkou po daném modelu. U některých modelů může být dodací lhůta až půl roku.

Obr. 4. Plocha skladiště Mosolf, Dobrovice u Mladé Boleslavi. Zdroj: [12]

- **Informace o stavu objednávky** – všichni zákazníci jsou zaregistrování v klientské databázi autosalonu, která slouží pro potřeby vnitřní autosalonu. Databáze obsahuje kontaktní údaje a informace, o kterých byl zákazník při návštěvě nebo telefonicky informován. Souhlas se zařazením do databáze a využíváním údajů pro marketingové průzkumy společnosti Hyundai dává zákazníkem podpisem všeobecných podmínek. Při podepsání objednávky je stanoven předběžný termín, během kterého bude objednávka vyřízena. V případě, že dojde k prodloužení dodací lhůty je zákazník ihned telefonicky informován pracovníkem autosalonu o změně termínu dodání. Pokud zákazník nesouhlasí s prodloužením dodacího termínu, je nabídnut alternativní vůz podobné specifikace. Prodejce má možnost sledovat stav vyřizované objednávky v reálném čase.

- **Přesnost systému** – informační systém zavedený v prodejní síti je přesný a nedochází v něm ke vzniku chyb. Před odesláním objednávky prodejce vždy překontroluje, jestli zadané údaje souhlasí. Prodejci prochází školením pro práci se systémem, aby nedocházelo k častému výskytu chyb.
- **Rovnoměrnost cyklu objednávky** – předběžná dodací lhůta při objednání nového vozu je průměrně 2 měsíce. Termín dodání stanovený ve smlouvě je obvykle dodržen a nedochází k výrazným odchylkám. Dodací lhůta je závislá na poptávce po daném modelu, místě výroby daného modelu, výrobní kapacitě výrobního závodu a času potřebnému k dopravě vozu do autosalonu. U některých modelů může k prodloužení dvouměsíční dodací lhůty. Automobily Hyundai jsou vyráběny v Korei, USA, Nošovicích a Košicích.Při dopravě z výrobních závodu z USA a Korei na centrální skladiště je využívána lodní přeprava, která je časově náročnější. V případě, že dojde k překročení předběžné dodací smlouvy o více než 12 týdnů, je kupující oprávněn odstoupit od kupní smlouvy a je mu navrácena složená záloha.
- **Speciální řešení dodávek** – speciální řešení objednávek je realizováno pomocí Fleet programu. Program nabízí předem definovaným skupinám zákazníků výhody a služby s přihlédnutím k jejich konkrétní potřebám, ke každému zákazníkovi je přistupováno individuálně. V rámci programu nabízí cenové zvýhodnění při koupi nového vozu, individuální nabídku financování a poradenství v oblasti vozového parku. Této možnosti využívají hlavně společnosti při nákupu a správě služebních vozidel pro své zaměstnance. [15]
- **Redistribuce –** pokud se požadovaný vůz nenachází na centrálním skladišti Mosolf nebo není možné dopravit ho v požadovaném termínu, má prodejce možnost objednat si vůz od jiného prodejce v rámci prodejní sítě Hyundai, který má požadovaný model na skladě nebo vystavený na předváděcí ploše v autosalonu. Požadovaný vůz je dopraven k prodejci v nejbližším možném termínu.
- **Snadnost objednání** – proces objednání vozu je snadný. Kvalifikovaný personál seznámí zákazníka s dostupnou nabídkou modelů a doplňkové výbavy. Po výběru vozu je se zákazníkem je poté sepsána závazná objednávka a vybrána záloha. Výše zálohy se určí na základě prodejní ceny daného vozidla. Tato záloha je nevratná, ve výjimečných případech lze po dohodě zálohu vrátit. Objednávku náhradních dílů,

servisních prací a testovací jízdu lze objednat pomocí formuláře umístěného na internetových stránkách prodejce nebo přímo u pověřeného pracovníka autosalonu.

- **Substituce produktů** – v případě, že není možné vyřídit objednávku ve stanoveném termínu, je nabídnut alternativní model s podobnými parametry. Záleží na konečném rozhodnutí zákazníka, jestli nabídnuté možnosti využije. Pokud zákazník souhlasí s nabídnutou alternativou, je provedena změna objednávka a je mu dodán vůz náhradní. Možnost substituce je využívána pouze ve výjimečných případech, většina zákazníků čeká na dodání objednaného vozu.

3.2.3 Poprodejní služby

Poprodejní služby jsou při prodeji automobilů významnou součástí. Péče o zákazníka nekončí opuštěním autosalonu s novým vozem. Zákazník pravidelně navštěvuje autosalon během garančních prohlídek. Uvedené složky bývají často opomíjeny.

- **Předání vozu** – zákazník je předem telefonicky informován pracovníkem autosalonu o termínu předání objednaného vozu. Kupující je povinen převzít vozidlo do 10 dnů od obdržení informace od prodávajícího. Před předáním vůz prochází technickou kontrolou, aby bylo vozidlo při předání bezchybné. Veškerá dokumentace k vozu je přehledně uspořádána do jednoho souboru. Při předání vozu je zákazník detailně seznámen se záručními podmínkami a údržbou vozu. Prodejce seznámí zákazníka s klíčovými prvky jeho nového vozidla a projde s ním uživatelskou příručku. Vozidlo je předáváno na základě předávacího protokolu podepsaného oběma stranami. [18]
- **Záruka a garance** – společnost Hyundai poskytuje svým při nákupu vozu základní záruční dobu 3 roky, pro vybrané modelové řad poskytuje nadstandardní dobu 5 let komplexní záruky. Podmínkou uznání záruky je provedení předepsaných garančních prohlídek a jejich evidence v garanční knížce. Prohlídky jsou doporučeny po ujetí 20 000 km nebo uplynutí 1 roku od poslední prohlídky, veškeré prohlídky hradí majitel vozidla. V rámci záruky získá zákazník asistenční pomoc v případě nepojízdnosti vozidla z důvodu výrobní vady vozidla na území celé Evropské unie.

- **Opravy** – veškeré opravy jsou realizovány v dílně, která je součástí autosalonu. Opravy provádí kvalifikovaný personál, který prošel školením pořádaným společností Hyundai. Návštěvu servisu lze domluvit telefonicky nebo pomocí formuláře umístěného na internetových stránkách autosalonu. Pokud není možné provést opravu v požadovaném termínu, pracovník servisu kontaktuje zákazníka a nabídne nejbližší volný termín. Vybrané opravy jsou prováděny v rámci záruky, ostatní jsou hrazeny zákazníkem. Cena opravy je určena dle aktuálního ceníku servisních prací.
- **Náhradní díly** – objednávku náhradních dílů lze odeslat pomocí formuláře na internetových stránkách nebo přímo u odborného poradce z oddělení náhradních dílů při osobní návštěvě autosalonu. Po přijetí objednávky z internetového formuláře je zákazník kontaktován pověřeným pracovníkem z oddělení náhradních dílů. Nejběžnější náhradní díly jsou udržovány v dostatečném množství na skladě přímo v autosalonu, ostatní díly jsou dodány obvykle do druhého dne. Při servisních úkonech jsou využívány a doporučovány pouze originální náhradní díly. Pokud jsou při opravě použity neoriginální díly, hrozí ztráta záruky.
- **Sledování produktů** – při prodeji automobilů je nutné provádět sledování produktů. Neodstraněné skryté vady, které se mohou projevit během užívaní vozu, totiž mohou mít i tragické následky. Všechny prodané vozy jsou evidovány v databázi, aby bylo možné okamžitě reagovat na zjištěné problémy. V mimořádných případech jsou vozy svolávány na servisní akce, aby byla zjištěná závada v co nejkratším termínu odstraněna a bylo zajištěno bezpečné užívání vozu. Pokud se nejedná o závadu bezprostředně ohrožující vlastnosti vozu, je součástka vyměněna během pravidelné garanční prohlídky. Svolávací akce jsou prodejci využívány rovněž k seznámení s aktuální nabídkou.
- **Stížnosti a reklamace** – stížnosti a reklamace jsou vyřizovány pověřeným pracovníkem autosalonu. Záruka a záruční podmínky jsou stanoveny v záruční knížce k vozu. Zákazník má právo provést reklamaci u všech autorizovaných prodejců značky Hyundai. Provedení reklamace není podmíněno zakoupením vozu u daného dealera. Všechny reklamace a stížnosti jsou evidovány v informačním systému.

- **Náhrada produktu –** při dlouhodobém přijetí automobilu do servisu mají zákazníci možnost zapůjčit si po dobu opravy náhradní automobil. Průměrná cena zapůjčení vozu na 1 den pohybuje v rozmezí 500 – 600 ,- Kč, poplatky za najetí kilometrů po dobu zapůjčení nejsou účtovány.

3.2.4 Další poskytované služby

- **Autobazar** - v rámci poskytovaných služeb provozuje Auto-Pytela autobazar. Na prodejní ploše autobazaru umístěné vedle autosalonu je vystaveno přibližně 40 – 50 ojetých vozů různých značek, všechny vozy prochází před umístěním na prodejní plochu technickou kontrolou a jsou prověřovány v databázi odcizených vozidel. Společnost Auto-Pytela garantuje původ všech vozidel nabízených v autobazaru. Za stání vozidla na prodejní ploše nejsou účtovány žádné poplatky, provize je účtována až po prodeji daného vozu. Společnost nabízí svým zákazníkům možnost komisního prodeje nebo výkupu ojetého vozu na protiúčet. Po dohodě je možná konzultace s pracovníkem autosalonu na určení prodejní ceny vozidla. Výkupní cena je určena podle obvyklé ceny daného vozu na trhu, technického stavu vozidla a počtu najetých kilometrů. [14]

- **Akční nabídky** – na každý měsíc jsou pro zákazníky připravovány akční nabídky. Akce jsou řízeny centrálně společností Hyundai a probíhají v rámci celé prodejní sítě, obvykle jsou podpořeny reklamní kampaní v médiích. Akce jsou zaměřeny na cenové zvýhodnění vybraného modelu nebo doplňkového sortimentu a příslušenství. Novinkou pro rok 2011 je akce 30 dnů navíc. Během této akce má zákazník možnost vrátit zakoupený vůz do 30 dnů od zakoupení, pokud nebude s vozem z nějakého důvodu spokojen.

- **Megatest** - v rámci megatestu je zapůjčeno vozidlo po dobu 3 - 7 dnů. Na základě velkého zájmu zákazníků o tuto akci se společnost Hyundai rozhodla dobu platnosti prodloužit. Během této doby mají zákazníci možnost lépe se seznámit s testovaným modelem než absolvování běžné testovací jízdy.

- **Prohlídka továrny Nošovice** – při objednání vozu Hyundai ix30 mají zákazníci možnost navštívit prostory výrobní továrny Hyundai v Nošovicích. Během atraktivní exkurze mají možnost sledovat výrobu vozů, od lisování plechů po sjetí

automobilu z montážní linky. Možnost prohlídky mají i zákazníci, kteří si daný model zakoupili před zahájením této akce. Tato akce má u zákazníků kladný ohlas.[17]

- **Ruční mytí aut** – společnost Auto-Pytela nabízí ruční mytí aut a čištění interiérů. Vozy jsou ošetřovány nejšetrnějšími metodami za použití moderních technologií a čistících prostředků. V rámci svých služeb nabízí i renovaci poškozeného laku. Po dobu čistění mají zákazníci možnost občerstvit se v klientském centru v autosalonu a seznámit se s aktuální nabídkou autosalonu.

3.3 Měření kvality poskytovaných služeb

Pro měření spokojenosti s poskytovanými službami byl ve společnosti Hyundai zaveden v roce 1996 systém hodnocení Hyundai Global Satisfaction Index (dále HGSI). Jedná se o mezinárodní průzkum spokojenosti zákazníků se službami, které poskytují prodejci v rámci prodejní sítě Hyundai. Informace získané sledováním kvality služeb a jejich průběžné vyhodnocování je základem pro zvyšování úrovně procesů v rámci celé organizace. Díky neustálému zvyšování kvality poskytovaných služeb se v roce 2010 stal Hyundai první korejskou automobilkou v historii, která získala prestižní ocenění v anketě německého motoristického magazínu Auto Bild.

Při hodnocení poskytovaných služeb je rovněž využíván systém Mystery shopping. Systém je založen na simulování prodejních rozhovorů a subjektivní zhodnocení pověřenou osobou podle předem určených kritérií. Termín návštěvy hodnotící osoby není prodejci předem znám a po ukončení prodejního rozhovoru je prodejce seznámen s dosaženými výsledky. Výsledky hodnocení jsou využívány při tvorbě prodejní strategie společnosti Hyundai. Management společnosti Hyundai klade vysoký důraz na hodnocení systémem Mystery shopping. Na základě dobrých výsledků může prodejce získat například školení zdarma.

3.4 Dotazníkové šetření – HGSI

Vyhodnocení spokojenosti bude provedeno na základě informací ze systému HGSI. Při vyhodnocování spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami budou v práci využity

údaje z období 2008 – 2010. Údaje za rok 2007 nebudou využity, protože činnost autosalonu byla zahájena až koncem listopadu roku 2007.

Měření spokojenosti zákazníků systémem HGSI je prováděno formou dotazníkového šetření. Všichni noví majitelé vozů značky Hyundai jsou po uplynutí krátké doby od prodeje, obvykle v rozmezí 2 – 3 týdnů, písemně požádáni o vyplnění dotazníku, zaměřeného na měření spokojenosti zákazníku s poskytnutými předprodejními, prodejními a poprodejními službami.

Vyplnění dotazníku není pro zákazníky povinné, zákazník má právo nezapojit se hodnocení bez udání důvodů. Vyplněný dotazník je odesílán zpět k vyhodnocení prostřednictvím přiložené předplacené obálky. V tabulce jsou uvedeny údaje o počtu objednávek, celkovém počtu prodaných vozů a počtu vyplněných a odeslaných zákazníků:

Tab. 1. Statistiky prodeje nových automobilů 2008 - 2010. Zdroj:[19]

Rok	Počet přijatých objednávek	Počet prodaných nových vozů za rok	Počet odeslaných dotazníků	Podíl odeslaných dotazníků
2008	160	154	56	36%
2009	200	198	118	59%
2010	159	155	107	69%

V prvním roce hodnocení dosáhla společnost Auto-Pytela celkem 154 prodaných vozů značky Hyundai. Do hodnocení kvality zákaznického servisu pomocí dotazníků HGSI se však zapojilo pouze 36% zákazníků. V následujícím roce došlo ke zvýšení prodejů a zvýšil se i počet zákazníků zapojených do měření spokojenosti. Hodnocení se účastnilo 59% zákazníků. Nárůst prodejů v roce 2009 byl ovlivněn zejména zavedením šrotovného v České republice a Německu.

Šrotovné představovalo finanční příspěvek od státu na nákup nového vozu. Podmínkou získání tohoto státního příspěvku bylo odevzdání starého vozu na ekologickou likvidaci a nákup nového vozu z předem definovaného seznamu. Hlavním cílem zavedení šrotovného

bylo zmírnění důsledků ekonomické krize, způsobující snižování zájmu o nové vozy a podpora prodejů nových vozů v tomto období. Příznivou cenu vozů během této akce hojně využívali i zákazníci ze zahraničí.

V roce 2010 došlo k poklesu prodejů nových vozů v autosalonu. Prodeje se vrátil na úroveň v roce 2008. Z celkového počtu 155 prodaných vozů se dotazníkového šetření zúčastnilo 107 zákazníků. Do hodnocení kvality se tak zapojilo celkem 69% nových majitelů vozů značky Hyundai.

Z tabulky prodaných vozů je možné vyčíst, že počet odeslaných dotazníků je nižší než celkový objem prodaných vozů. Rozdíl v počtu prodaných vozů a odeslaných dotazníků se však neustále snižuje. Zvýšení počtu respondentů se projeví na větší přesnosti naměřených výsledků. Zákazníci si začínají uvědomovat, že svým názorem mohou přispět ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Veškeré získané informace a názory jsou důležité při zlepšování a budování strategie zákaznického servisu společnosti Hyundai.

3.5 Vyhodnocení výsledků systému HGSI

Po vyhodnocení navrácených dotazníků jsou získané údaje rozděleny do 6 skupin ukazatelů:

- První dojmy
- Zkušenost se zkušební jízdou
- Zkušenost s nákupem
- Zkušenost s převzetím
- Úmysl doporučit / opětovně koupit
- Celková spokojenost s dealerem

U každé skupiny je uveden výčet kritérií využívaných při hodnocení dané oblasti. Prodejce má možnost seznámit se v informačním systému s výsledky hodnocení. Systém umožňuje srovnání s výsledky dosaženými v předchozích obdobích a sledování vývojových trendů u každého ukazatele.

3.5.1 První dojmy

Pro většinu zákazníků představuje jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru prodejce. První dojem obvykle rozhoduje o výsledku prodejního rozhovoru. Pokud není zákazník zcela spokojen s prostředním autosalonu a jeho okolí, nemusí vůbec dojít k zahájení prodejního rozhovoru s prodejcem. Ke každému zákazníkovi je přistupováno individuálně s ohledem na jeho specifické požadavky. Během školení prodejních dovedností jsou prodejci upozorňování na nejčastější chyby, aby byli schopni se jim během prodejních rozhovorů vyvarovat. Cílem všech prodejců je navození příjemné a přátelské atmosféry během celého prodejního rozhovoru.

Prodejce seznamuje zákazníky s kompletní nabídkou vozů a doplňkového sortimentu. Rozsah poskytovaných informací během prodejních rozhovorů je rozdílný. Záleží na informovanosti zákazníka při vstupu do autosalonu. V některých případech již přichází zákazník s konkrétními požadavky a není nutné ho podrobně seznamovat s nabídkou produktů. Při hodnocení prvních dojmů hraje rovněž významnou roli osobnost prodejce.

Prezentace vozu obvykle probíhá v následujícím sledu: strana řidiče, přední kapota a motor, strana spolujezdce, zavazadlový prostor, vlastnosti interiéru. Prodejce by měl být schopný odpovědět na všechny položené dotazy a porovnat parametry vozu s konkurenčními modely stejné třídy a vyzdvihnout především silné stránky představovaného vozu. Během prezentace vozidla upozorňuje na přednosti daného vozu a srovnává model s konkurenčními modely ostatních značek. Srovnání provádí na základě informací a vlastních zkušeností, které získal v rámci školení.

Kritéria pro hodnocení – vhodnost umístění autosalonu, viditelnost vnějšího značení, dostupnost parkování, viditelnost vnitřního značení, vzhled prodejní a předváděcí plochy, ukázka doplňků, pohodlí prodejny, otevírací doba, jednání prostřednictvím telefonu, představení a ukázka vozů, znalost výrobků, schopnost zodpovědět vaše dotazy, přátelský přístup, schopnost porozumět vašich potřebám, dodržování dohodnutých závazků, kontakt prostřednictvím emailu.

V následující tabulce jsou uvedeny údaje za období 2008 – 2010:

Tab. 2. Hodnocení prvních dojmů 2008 – 2010. Zdroj: [19]

Rok	Skóre dealera	Národní skóre	Rozdíl
2008	85,7	81,7	4
2009	81,4	81,3	0,1
2010	81,9	82,4	-0,5

V roce 2008 dosáhl autosalon Auto-Pytela nejvyššího hodnocení prvních dojmů, celková spokojenost v tomto roce byla 85,7 %. Tato hodnota je vyšší než dosahovaný národní průměr u dealerů v České republice. Z výsledků hodnocení uvedených v tabulce je pokles spokojenosti v následujících letech. Pokles byl způsoben zvýšením počtu respondentů a zvýšením přesnosti údajů. Dosahované výsledky se pohybují těsně kolem hodnoty národního průměru. Dosažené výsledky v této oblasti je možné hodnotit jako uspokojivé. V roce 2010 byl zaznamenán mírný nárůst spokojenosti. V návaznosti na změny ve strategii společnosti Hyundai je plánovaná výměna vybavení autosalonu a sjednocení všech prodejních míst.

3.5.2 Zkušenost se zkušební jízdou

Obvyklou součástí při výběru nového vozu je zkušební jízda. Po seznámení s technickými parametry vozu je zákazníkům nabídnuta možnost vyzkoušet si představovaný vůz v běžném provozu. Většina zákazníků tuto možnost využívá, někteří zákazníci již mají předchozí zkušenosti s daným vozem a zkušební jízdu neabsolvují.

Pro účely zkušební jízdy má prodejce naplánovaný okruh dlouhý zhruba 15 km, během kterého má zákazník možnost otestovat chování vozu na různých typech vozovky, ovládání vozu v městském provozu i na cestách mimo město. Část okruhu řídí prodejce, následně je vůz předán zájemci o koupi vozu. Během zkušební jízdy seznamuje prodejce zákazníky s přednostmi testovaného vozu.

Kritéria pro hodnocení - zkušební jízda nabídnuta spontánně, absolvování zkušební jízdy, hodnocení zkušební jízdy.

V následující tabulce jsou uvedeny výsledky za období 2008 – 2010.

Tab. 3. Hodnocení se zkušební jízdou 2008 – 2010. Zdroj: [19]

Rok	Skóre dealera	Národní skóre	Rozdíl
2008	70,6	71,5	-0,9
2009	76,3	72,2	4,1
2010	77,7	76,7	1,0

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že spokojenost se zkušební jízdou se neustále zvyšuje. V roce 2008 dosahovala spokojenost hodnoty 70,6%, v roce 2009 byl zaznamenán nárůst v této oblasti o 5,7%. Rostoucí trend pokračoval i v následujícím roce.

Dosahované výsledky úzce souvisí se zvyšujícím se komfortem nově vyráběných vozů. I přes rostoucí spokojenost se rozdíl mezi dosahovanými hodnotami a národním průměrem snižuje.

3.5.3 Zkušenost s nákupem

V rámci zkušeností s prodejem je hodnocena schopnost personálu předat zákazníkům potřebné informace související s doplňkovým zbožím a financováním. Cílem prodejce je co nejlépe seznámit zákazníka s dostupnou nabídkou příplatkové výbavy a vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými dostupnými stupni výbavy a příplatkovým příslušenstvím u každého modelu. Konečná cena vozu se může v závislosti na stupni výbavy od základní ceny modelu výrazně odlišovat. Dále jsou předávány informace o různých možnostech financování, pojištění a využívání asistenčních služeb při výskytu závad.

Rozsah předaných informací je rozdílný, je závislý na informovanosti zákazníka při vstupu do autosalonu. V rámci rozhovoru jsou rovněž poskytnuty informace o probíhajících akcích.

Kritéria pro hodnocení - vysvětlení dostupné příplatkové výbavy, vysvětlení možností financování, vysvětlení možnosti pojištění, asistenční služba, celková úroveň nákupu.

Tab. 4. Hodnocení zkušeností s nákupem 2008 – 2010. Zdroj: [19]

Rok	Skóre dealera	Národní skóre	Rozdíl
2008	90,5	84,6	5,9
2009	85,4	84,8	0,6
2010	82,7	86,6	-3,9

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že spokojenost s nákupem má klesající tendenci a v roce 2010 se dostala pod úroveň národního skóre. V této oblasti došlo k největšímu propadu spokojenosti u položek měřených systémem HGSI. Prioritním cílem pracovníků autosalonu by mělo být zlepšování výsledků dosahovaných v této oblasti.

Zkušenost s nákupem ovlivňuje rozhodování zákazníků o nákupu a významně ovlivňuje celkovou spokojenost s nákupem. V případě, že zákazník není dostatečně seznámen se všemi informacemi hrozí, že bude nespokojen a vyhledá služby konkurenčního dealera dané značky. Nespokojenost se projeví i v úmyslu doporučit nebo provést nákup vozidla u stejného dealera. Z praxe vyplývá, že o negativní zkušenosti se zákazníci podělí se svým okolím častěji než s kladnými zkušenostmi.

3.5.4 Zkušenost s převzetím

Pomocí systému HGSI hodnotí zákazníci spokojenost během převzetí objednaného vozu. Před předáním zákazníkovi je každý vůz připraven a pečlivě zkontrolován servisními techniky. Prodejce projde se zákazníkem všechny části předávaného automobilu a seznámí ho s klíčovými prvky. Během prohlídky vozu seznamuje zákazníky s harmonogramem servisní údržby a zárukou jednotlivých částí vozu. Pokud nejsou dodržovány zásady údržby, hrozí ztráta záruky.

Kritéria pro hodnocení - vysvětlení harmonogramu servisní údržby, vysvětlení záruky na vůz, představení oddělení servisu a náhradních dílů, předvedení funkcí a nastavení vozu.

Tab. 5. Hodnocení zkušeností s převzetím 2008 – 2010. Zdroj: [19]

Rok	Skóre dealera	Národní skóre	Rozdíl
2008	90,7	88,2	2,5
2009	88,2	88,2	0
2010	87,6	88,4	-0,8

V roce 2008 získal autosalon hodnocení 90,7 %. V následujícím roce došlo k poklesu spokojenosti a došlo k vyrovnání s hodnotou národního skóre. V roce 2010 dosáhla spokojenost zákazníků 87,6 %. Spokojenost se pohybuje mírně pod úrovní národního průměru.

Úmysl doporučit/opětovně koupit

Na základě získaných zkušeností s prodejcem zákazníci hodnotí, jestli by doporučili koupi vozu u daného dealera. Pro velký počet zájemců o koupi nového automobilu je dobrá reference z okolí jedním z hlavních kritérií při výběru vhodného dodavatele. Doporučení od osoby z okolí má v mnoha případech větší efekt než nákladné reklamní kampaně.

Předáním vozidla komunikace se zákazníky nekončí, zákazníci se pravidelně do autosalonu vrací, například na garanční prohlídky. Přibližně měsíc po převzetí vozu je zákazník kontaktován pracovníkem autosalonu a je zjišťována jeho spokojenost se službami. Na základě zařazení do klientské databáze jsou zákazníkům zasílány informační zprávy o probíhajících akcích.

Kritéria pro hodnocení - doporučil byste dealera, pořídil by jste si vůz u stejného dealera.

Tab. 6. Hodnocení úmyslu opětovně koupit/ doporučit 2008 – 2010. Zdroj: [19]

Rok	Skóre dealera	Národní skóre	Rozdíl
2008	91,1	87,6	3,5
2009	88,3	86,9	1,4
2010	87,4	88,2	-0,8

V roce 2008 dosáhla společnost Auto-Pytela hodnocení 91,1%. V roce 2008 došlo k poklesu na úroveň 88,3%. V posledním hodnoceném roce dosáhla spokojenost 87,4.

Hodnocení úmyslu doporučit koupi nebo opětovně koupit vůz u tohoto dealera má klesající tendenci. Hlavním cílem prodejců v této oblasti je navýšení počtu zcela spokojených zákazníků. Dobré reference od spokojených zákazníků posilují image společnosti a svědčí o skutečné kvalitě poskytovaných služeb. Do tohoto hodnocení jsou zapojeny všechny předchozí složky a je ovlivněny i subjektivními pocity kupujících.

3.5.5 Celková spokojenost s dealerem

Prostřednictvím tohoto kritéria zákazníci vyjadřují celkovou spokojenost s poskytnutými službami během celého nákupního procesu. Toto kritérium je pro všechny prodejce velmi důležité, protože vypovídá o celkové úrovni poskytovaných služeb.

Kritéria pro hodnocení - celková úroveň spokojenosti s dealerem.

Tab. 7. Hodnocení celkové spokojenosti s dealerem 2008 – 2010. Zdroj: [19]

Rok	Skóre dealera	Národní skóre	Rozdíl
2008	89,2	86,8	2,4
2009	90,2	86,5	3,7
2010	87,5	87,8	-0,3

V roce 2008 byla celková spokojenost s dealerem 89,2 %. V následujícím roce došlo k mírnému nárůstu. V roce 2010 byl zaznamenán pokles v této oblasti. Spokojenost se dostala mírně pod hranici národního průměru.

Snižování celkové spokojenosti je varovným signálem pro prodejce. Pro zlepšení výsledků v této oblasti je potřeba posílit kvalitu služeb u všech poskytovaných služeb.

3.6 Závislost kvality služeb na životním cyklu výrobku

Každý rok přichází na trh nové modely vozů. V souvislosti s uváděním nových modelů se mění přístup ke službám u starších modelových řad.

- **Zavádění na trh** – zavádění nového modelu na trh je obvykle spojeno s mediální kampaní v tisku a televizi. Hlavním cílem je vzbudit zájem o představovaný model. Zavádění na trh je obvykle doprovázeno dny otevřených dveří, během kterých je možnost prohlédnout si detailně představovaný model.
- **Období růstu –** po ukončení speciálních promo akcí a zavedení modelu na trh jsou připravovány speciální prodejní akce. Akce probíhají u všech autorizovaných dealerů značky. Může se jednat o cenové zvýhodnění daného modelu nebo o doplňkovou výbavu za akční cenu.
- **Stagnace –** pro období stagnace je typické snižování objemu prodejů daného modelu. Pro zvýšení modelů jsou představovány modernizované verze modelu nebo je na trh postupně zaváděn nový model vozu. Typické jsou výprodeje skladových modelů za zvýhodněné ceny.
- **Deprese –** prodeje nových automobilů jsou zpravidla ukončeny a stávající model je zcela nahrazen novým. Poskytované služby se omezí na nabídku náhradních dílů a servisní akce. Veškeré služby přebírá servisní oddělení.

3.7 Nová strategie zákaznického servisu

V letošním roce představila společnost Hyundai novou strategii nazvanou „New thinking, new possibilities“. Slogan lze volně přeložit jako nové myšlení, nové možnosti. Cílem této strategie je odstranění zavedených předsudků spojených s nákupem nového vozu. Hlavním poselstvím kampaně je změna přístupu k myšlení o vozech a jejich uživatelích.

Součástí kampaně je změna přístupu k následujícím oblastem:

- Mobilita budoucnosti – společnost se zaměřuje na budoucí vývoj nových způsobů dopravy budoucnosti. Nevnímá auta jen jako věci, ale prostředky sbližování lidí.
- Nové zážitky z pohybu – propaguje zážitky bez jakéhokoliv omezení.
- Nový životní styl – cílem je vybudování nové kultury, která posune dosavadní měřítka všeho.
- Harmonie designu a umění – nová filosofie designu, ovlivněná sociálními trendy a proměnlivostí tvarů.

- Vnímání designu jako umění – sbližuje umění s perspektivami moderního světa.
- Vytváření harmonie mezi designem a přírodou – propojování přírody a designu nových vozů. Zavádí nový standard designu značky.
- Moderní prémiovost – zákazníci očekávají více než jen mít postavení vlastníka vozu. Důraz na inovace a neustálé zlepšování služeb. [16]

S jednotlivými body nové strategie jsou zákazníci seznamováni průběžně v rámci představování nových modelů a reklamních kampaní.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SLUŽEB V OBLASTI ZÁKAZNICKÉHO SERVISU

Kvalita poskytovaných služeb je ve velké míře ovlivněna zákaznickou politikou společnosti Hyundai. Pro získání autorizace potřebné k prodeji vozů zmíněné značky je nutné splňovat všechny požadované podmínky. Současným cílem společnosti je sjednotit úroveň všech svých zastoupení a zavést jednotný vzhled prodejen.

Na základě vyhodnocení údajů ze systémů HGSI doporučuji zaměření na následující oblasti služeb:

Zlepšení služeb v oblasti zkušenost s prodejem – u tohoto ukazatele bylo zaznamenáno největší snížení spokojenosti, v průběhu sledovaného období došlo k poklesu o téměř 8%. Pracovníci autosalonu by se měli v této oblasti zaměřit na rozšíření informovanosti v oblastech doplňkové výbavy a financování. V této oblasti dochází k častým změnám a prodejce by měl veškeré tyto změny sledovat a být schopný předat je zákazníkům. Pokud zákazníci nedostanou dostatečné informace, mohou se rozhodnout pro nákup u konkurenčního dealera této značky. Náklady potřebné ke zlepšení této oblasti není možné vyčíslit, předpokladem realizace je aktivní zapojení prodejců. Navrhovaná změna má dlouhodobý charakter a změny se projeví až po vyhodnocení dotazníků HGSI v následujících obdobích.

Zavedení dětského koutku – v současné době myslí obchodní společnosti i na nejmenší zákazníky, dětské hrací koutky se stávají standardní součástí mnoha moderních provozoven. Při výběru nového rodinného vozu děti často doprovází rodiče. Návrhem na zlepšení v této oblasti je zřízení dětského koutku přímo v autosalonu, aby si rodiče mohli nerušeně prohlédnout nabízené vozy. Pracovníci autosalonu se zatím touto problematikou doposud nezabývali. Děti by mohly čas potřebný k prohlídce vozu a získání informací strávit hrou nebo malováním. Předpokládané náklady na nákup vybavení a hraček pro dětský koutek 4000,- Kč. Zavedení této služby může ovlivnit spokojenost s prodejními rozhovory.

Prodej dětských autosedaček – nákup nového vozu je v mnoha případech spojen se zvýšením bezpečnosti posádky během jízdy. Zvyšování bezpečnosti na cestách je obsahem mnoha probíhajících mediálních kampaní. Každoročně dochází k nehodám s tragickým koncem, protože děti nejsou při nehodách dostatečně chráněny. Rozšíření nabídky

příslušenství o dětské autosedačky by přispělo ke zvýšení informovanosti řidičů v této oblasti. Při předání vozu by rovněž mohli prodejci předvést správnou a bezpečnou montáž tohoto bezpečnostního prvku. Návrh by se mohl projevit zvýšením celkové spokojenosti s prodejcem a zlepšení zkušeností s prodejem. Zavedení služby předpokládá navázání spolupráce s distributorem dětských autosedaček a pořízení několika autosedaček pro předváděcí účely. Odhadované náklady na zavedení služby jsou 12 000,- Kč.

Vytvoření webového aplikace pro sledování objednávek – v praxi je informování o stavu objednávky využíváno u zasilatelských e-shopů, při prodeji automobilů však většinou využíváno není. Zákazníci by tímto krokem získali možnost sledovat aktuální stav objednávky a předběžný termín dodání objednaného vozu. K veškerým informacím by zákazníci měli online přístup. Toto opatření by vedlo k časové i nákladové úspoře, protože o případných změnách v dodacích termínech by pracovníci autosalonu nemuseli informovat telefonicky. Náklady spojené s vytvořením aplikace podle potřeb podniku se pohybují kolem 15 000,- Kč. Předpokládané náklady by bylo možné snížit využitím služeb studentů IT oborů.

Elektronická forma dotazníku HGSI – zavedení elektronické formy dotazníku by mohlo přispět ke zvýšení počtu vyplněných dotazníků a zjednodušení vyhodnocování došlých dotazníků. Elektronický dotazník by společnost mohla využít pro vlastní účely a aplikovat i při prodeji vozů značky Seat. Současný způsob vyhodnocování tištěných dotazníků představuje administrativní zátěž. Zvýšený počet dotazníku by přispěl ke zpřesnění naměřených výsledků systémem HGSI. Vyplňování písemného dotazníku a následné zasílání poštou může některé respondenty odradit, protože vyplňování je časově náročné. Vytvoření elektronické verze v potřebném rozsahu vyžaduje minimální investici 20 000,- Kč.

Zavedení služby „doprava zákazníků do servisu“ – v rámci zkvalitnění poskytovaných služeb by mohl autosalon nabídnout svým zákazníkům dopravu z místa bydliště do servisu a zpět, když se vůz nachází v servisu. Tímto vstřícným krokem by zákazníkům by odpadl problém s řešením dopravy. Tento návrh je založen na využití předváděcích vozidel, není nutná investice na nákup automobilů. Předváděcí vozy jsou opatřeny reklamními polepy, což by přispělo ke zvýšení propagace autosalonu a nabídky v blízkém okolí. Výši nákladů ovlivňuje cena pohonných hmot, intenzita využívání dané služby a opotřebení daného vozu. Náklady spojené s poskytováním této služby je možné vyčíslit až po zavedení.

Příprava vozů na technickou prohlídku – v rámci rozšíření služeb servisní dílny a využití její kapacity by společnost mohla nabídnout svým zákazníkům přípravu vozu na technickou prohlídku po ukončení záruky vozu. V rámci prohlídky by byly provedeny základní úkony související s přípravou vozu na technickou prohlídku a měření emisí. Po domluvě s majitelem vozu by došlo k odstranění zjištěných závad a nedostatků. Součástí této služby by bylo provedení technické kontroly v nejbližší STK a vedení evidence platnosti technické prohlídky. Na základě evidence by bylo možné informovat řidiče o končící platnosti technické prohlídky.

Testovací jízdy modelů na ploše vyškovského letiště – při prezentaci nově uváděných modelů na trh by společnost mohla uspořádat speciální testovací dny na ploše letiště ve Vyškově pro své zákazníky. Účastníci akce by se kromě seznámení s novými modely mohli zúčastnit dovednostních soutěží, například slalom nebo jízda zručnosti, soutěž v přesnosti parkování. Náklady na uspořádání akce ovlivňuje mnoho faktorů. Pro stanovení rozpočtu této akce je nutné stanovit přesný program, doprovodné akce a dobu trvání akce.

Služby pro handicapované spoluobčany – společnost poskytuje držitelům průkazu ZTP s ZTP/P slevy v rámci Fleet programu. V rámci návrhu rozšíření služeb by bylo vhodné navázání spolupráce se společností zaměřenou na úpravy a přestavby automobilů pro osoby s tělesným postižením. Úpravy jsou spojené se speciálním řešením ovládání a usnadněním nastupování. Všechny prováděné úpravy musí splňovat podmínky provozu na pozemních komunikacích. Náklady na tuto službu je možné určit až po jednání s vhodným dodavatelem.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo měření a vyhodnocování účinnosti služeb poskytovaných zákazníkům. Součástí práce jsou návrhy na možné zlepšení služeb ve společnosti Auto-Pytela s.r.o. Vyškov.

Práce byla zaměřena na analýzu poskytovaných služeb při prodeji automobilů Hyundai ve vyškovském autosalonu. Na základě teoretické části byly popsány předprodejní, prodejní a poprodejní služby a zhodnocen současný stav poskytovaných služeb. Rozborem výsledků dotazníků HGSI byla určena kritická oblast, na kterou by se měla společnost při zvyšování kvality poskytovaných služeb. Prioritním cílem společnosti je zaměření na oblast zkušenosti s prodejem a zlepšení současného stavu. Pokud zákazníkům nebudou předány dostatečné informace, mohou se rozhodnout pro nákup u konkurenčního prodejce. Společnosti bylo doporučeno zlepšit informovanost prodejců v této oblasti a zaměřit se na poskytování informací zákazníkům během prodejních rozhovorů.

V návrhové části byly společnosti naznačeny možné směry vývoje služeb. Pro posílení účinnosti poskytovaných služeb byla navržena modifikace vybraných služeb a zavedení některých nových služeb. Dílčí změny se projeví v hodnocení spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami. Navrhovaná zlepšení služeb mají dlouhodobý charakter a jejich vliv na poskytované služby se projeví až po vyhodnocení údajů v následujících obdobích.

Tato práce je určena vedoucímu autosalonu a prodejcům za účelem zvýšení učinnosti poskytovaných služeb a zvýšení zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

[1] HÝBLOVÁ, P. *Logistika - pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 59 s. ISBN 80-7194-914-0

[2] HOBZA, M., ŠAFAŘÍK, L. *Logistika.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. 199 s. ISBN 80-7041-053-1

[3] LAMBERT,D., STOCK, J.R., ELLRAM, L. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1

[4] PERNICA, P. *Logistika pro 21. století: Supply chain management.* 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 1698 s. ISBN 80-86031-59-4

[5] SIXTA, M., MAČÁT, V. *Logistika.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3

[6] STEHLÍK, A. *Logistika – strategický faktor manažerského úspěchu*. 1. vyd. Brno: Studio Kontrast, 2003. 236 s. ISBN 80-238-8332-1

[7] ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6

[8] VANĚČEK, D. Logistika. 3. přepracované vyd. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2008. 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0

[9] WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN: 978-80-247-2924-4

Článek v časopise:

[10] DZUROVÁ, M. Zákaznický servis v logistických službách. Packaging. 2004, roč. 8, č. 27, s. 54-56

Internetové zdroje:

[11] Fotografie Autosalon Auto-Pytela Vyškov [online]. [cit. 2011-08-10]. Dostupný z WWW: <http://www.liko-s.cz/cs/reference/obchodni-centra/realizace-0036>

[12] Fotografie Plocha skladiště Mosolf, Bobrovice u Mladé Boleslavi [online]. [cit. 2011-08-10]. Dostupný z WWW:

<http://www.silnicejc.cz/editor/image/stranky3_galerie/tn_zoom_obrazek_18.jpg
>

[13] Auto-Pytela [online]. [cit. 2011-08-10]. Dostupný z WWW: <http://www.auto-pytela.cz>

[14] Autobazar Auto-Pytela [online]. [cit. 2011-08-10]. Dostupný z WWW: <http://www.autobazar-pytela.cz>

[15] Fleet program [online]. [cit. 2011-08-10]. Dostupný z WWW: <http://hyundai.auto-pytela.cz/prodej-a-sluzby/fleet-program/ >

[16] New thinking. New possibilities. [online]. [cit. 2011-08-10]. Dostupný z WWW: <http://hyundai.auto-pytela.cz/o-spolecnosti/ntnp/ >

[17] Návštěva závodu [online]. [cit. 2011-08-10]. Dostupný z WWW: <http://hyundai.auto-pytela.cz/o-spolecnosti/navsteva-zavodu/ >

Interní zdroje:

[18] Kim, J. *Hyundai příručka prodejce.* 2005

[19] Přehled výsledků systému HGSI 2007 - 2010

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EDI	Elektronická výměna dat.
HGSI	Hyundai Global Satisfaction Index.
IT	Informační technologie.
SAP	Service access point.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
STK	Stanice technické kontroly.
USA	Spojené státy americké.
Vyd.	Vydání.
ZTP	Zvlášť těžké postižení.
ZTP/P	Zvláště tělesně postižený s průvodcem.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztah mezi náklady a kvalitou služeb. 21
Obr. 2. Autosalon Auto-Pytela Vyškov. 26
Obr. 3. Organizační struktura Auto-Pytela. 27
Obr. 4. Plocha skladiště Mosolf Dobrovice u Mladé Boleslavi. 30

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Statistiky prodeje nových automobilů 2008 - 2010. 36
Tab. 2. Hodnocení prvních dojmů 2008 – 2010. 39
Tab. 3. Hodnocení se zkušební jízdou 2008 – 2010. 40
Tab. 4. Hodnocení zkušeností s nákupem 2008 – 2010. 41
Tab. 5. Hodnocení zkušeností s převzetím 2008 – 2010. 42
Tab. 6. Hodnocení úmyslu opětovně koupit/ doporučit 2008 – 2010. 42
Tab. 7. Hodnocení celkové spokojenosti s dealerem 2008 – 2010. 43