

Univerzita Pardubice

**Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Implementace nových procesů při řízení vztahů se zákazníky

Lucie Szabová

**Bakalářská práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

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

Jméno a příjmení: **Lucie Szabová**
Osobní číslo: **E100256**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Implementace nových procesů při řízení vztahů se zákazníky**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Bakalářská práce charakterizuje manažerskou funkci implementace. Zaměřuje se na implementaci nových procesů při řízení vztahů se zákazníky s cílem její optimalizace.

- 1.Stanovení cílů práce
- 2.Obecná charakteristika manažerské funkce implementace
- 3.Náplň manažerské funkce implementace
- 4.Proces a oblasti implementace v podniku
- 5.Profil vybraného podniku
- 6.Analýza implementace nových procesů na servisním úseku vybraného podniku
- 7.Zhodnocení implementace nových procesů na servisním úseku vybraného podniku,doporučení pro zlepšení současného stavu
- 8.Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.,STEPHENS,T. Management and leadership. Praha: Grada Publishing, a.s.,2008. ISBN 987-80-247-2117-4
MLÁDKOVÁ, L.,JEDINÁK P.. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301
ROBBINS, S.,COULTER M. Management. 2004. ISBN 80-247-0495-1
ŘEPRA, V. Procesní řízení. Praha: Grada 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
VODÁČEK,L.,VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd.Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3

Vedoucí bakalářské práce:




Ing. Aleš Horčíčka

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: 14. září 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 8. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Lucie Szabová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Aleši Horčíčkovi za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala společnosti BOSPOR auto, s.r.o. a jejímu jednatele p. Sedlákově za poskytnutí informací a pomoci při jejich zpracování.

ANOTACE

Tato práce slouží k pochopení významu průběžné manažerské funkce implementace. Obsahuje charakteristiku této funkce, potřebné kroky a postupy k úspěšnému zvládnutí implementace. Součástí je také identifikace vybraných oblastí vhodných k implementaci a názorné zobrazení implementace v reálné společnosti. Na základě analýzy současného stavu jsou udělena doporučení pro jeho zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Implementace, Management, Manažerské funkce, Procesy, Reengineering

TITLE

Implementation of New Processes in Customer Relationship Management

ANNOTATION

This work serves for understanding the importance of ongoing management function implementation. It includes a description of this function, necessary steps and procedures to successful implementation. It includes a description of areas suitable for the implementation and visual display implementation in real company. Based on the analysis of the current status are granted recommendations for its improvement.

KEYWORDS

Implementation, Management, Management functions, Processes, Reengineering

OBSAH

ÚVOD	11
1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA MANAŽERSKÉ FUNKCE IMPLEMENTACE	13
1.1 ČINNOSTI MANAŽERA	13
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	13
1.3 PRŮBĚŽNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	14
1.3.1 Analýza.....	14
1.3.2 Rozhodování	14
1.3.3 Implementace.....	15
1.4 IMPLEMENTACE V JEDNOTLIVÝCH POSTUPNÝCH FUNKCÍCH.....	15
2 NÁPLŇ MANAŽERSKÉ FUNKCE IMPLEMENTACE	16
2.1 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ČINNOSTI FÁZE IMPLEMENTACE	16
2.1.1 Pilotní a zkušební provoz na malých projektech.....	16
2.1.2 Tvorba plánu školení zaměstnanců ohledně nových procesů	17
2.1.3 Vznik podpůrného systému	17
2.1.4 Podrobný design procesů a tvorba nových pracovních míst, nových pracovních úloh	17
3 PROCES A OBLASTI IMPLEMENTACE V PODNIKU	19
3.1 PROCES IMPLEMENTACE	19
3.2 IMPLEMENTACE NOVÉHO SOFTWARE	20
3.2.1 Projekt rozsahu IS	20
3.2.2 Řízení projektu.....	20
3.2.3 Zavedení IS.....	21
3.3 PODNIKOVÉ PROCESY	22
3.3.1 Potřeba zlepšování procesů.....	22
3.4 BUSINESS PROCESS REENGINEERING (BPR)	23
3.4.1 Principy reengineeringu.....	23
3.4.2 Typy procesních změn.....	24
3.4.3 Klasické metody reengineeringu.....	25
3.4.4 Výběr metodik reengineeringu procesů	26
3.5 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	27
3.5.1 Hodnota vztahu se zákazníkem	28
3.5.2 Řízení vztahu se zákazníkem a jeho rozvoj	28
3.5.3 Budoucí výzvy ve vývoji CRM.....	30
3.6 KROKY VEDOUcí K ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACI.....	30
4 PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	32
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	32
4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI PODNIKÁNÍ	32
4.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI	32
4.4 ORGANIZACE SPOLEČNOSTI	33
4.5 EKONOMIKA SPOLEČNOSTI	33
4.6 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI.....	35
5 ANALÝZA IMPLEMENTACE NOVÝCH PROCESŮ NA SERVISNÍM ÚSEKU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	36
5.1 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY NA SERVISNÍM ÚSEKU	36
5.1.1 Kontrola činnosti zaměstnanců.....	36
5.1.2 Stimulace a školení zaměstnanců.....	37
5.1.3 Současné hodnocení stavu na servisním úseku	37
5.2 IMPLEMENTOVANÉ PROCESY NA SERVISNÍM ÚSEKU	39
5.2.1 Tablety.....	40
5.2.2 Fixní ceny	40
5.2.3 Ford Assistance	41
6 ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE NOVÝCH PROCESŮ NA SERVISNÍM ÚSEKU VYBRANÉHO PODNIKU, DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ	42

6.1	IMPLEMENTOVANÉ PROCESY	42
6.1.1	<i>Tablety</i>	42
6.1.2	<i>Fixní ceny</i>	42
6.1.3	<i>Ford Assistance</i>	43
6.2	POSTOJ ZAMĚSTNANCŮ KE ZMĚNÁM	43
6.3	NÁSLEDNÁ KONTROLA IMPLEMENTACE	44
6.4	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ	44
ZÁVĚR		46
LITERATURA		47
	KNIHY	47
	INTERNETOVÉ ZDROJE	48
	INTERNÍ DOKUMENTY	48
SEZNAM PŘÍLOH		49

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí	14
Tabulka 2: Výsledky reengineeringu.....	24
Tabulka 3: Srovnání metodik reengineeringu	25

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Fáze implementace.....	16
Obrázek 2: Proces implementace	19
Obrázek 3: Plán zavedení	21
Obrázek 4: Podnikové procesy	22
Obrázek 5: Postup zlepšování procesů	23
Obrázek 6: Reengineering	23
Obrázek 7: Reengineeringový proces.....	27
Obrázek 8: Oblasti zlepšování vztahu se zákazníky.....	29
Obrázek 9: Kroky vedoucí k úspěšné implementaci	31
Obrázek 10: Logo společnosti	32
Obrázek 11: Organizační schéma společnosti	33
Obrázek 12: Tržby za zboží a služby.....	34
Obrázek 13: Tržby za prodej služeb	34
Obrázek 14: Celková spokojenost zákazníků.....	38
Obrázek 15: Detailní spokojenost zákazníků	38
Obrázek 16: Dojem ze servisního poradce	39

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

- BPR – Business Proces Reengineering (reengineering podnikových procesů)
- CCM - Customer Creation Management (tvorba vztahu se zákazníkem)
- CRM – Customer Relationship Management (řízení vztahu se zákazníkem)
- CTM – Customer Termination Management (řízení ukončení vztahu se zákazníkem)
- CVP – Customer View Point (názor zákazníka)
- DMS – Skladový software
- FA – Ford Assistance
- FC – Fixní cena
- IS – Informační systém
- KL – Kontrolní list
- LCR – Leading Customer Relationship (vedení vztahu se zákazníkem)
- TQM – Total Quality Management (komplexní řízení jakosti)

ÚVOD

Implementace je jinými slovy proces uskutečňování myšlenky nebo projektu, který je výsledkem předchozí analýzy a plánu. Vzniklé výsledky se dále dělí na dílčí části, které se snáze implementují. Tato činnost patří mezi průběžné manažerské funkce. Její uskutečnění je nezbytné pro správný výkon těchto funkcí. Implementace je činností, kdy se zavádí nové (procesy, postupy), které má za úkol zlepšit současný stav a zvýšit výkonnost společnosti v dané oblasti implementace.

Bakalářská práce se zabývá problematikou průběžné manažerské funkce implementace. Tímto tématem se autor bude zabývat jak v rovině popisu podle odborné literatury, tak i v oblasti implementace v reálné společnosti, která tuto manažerskou funkci právě využívá k zavedení nových procesů na servisním úseku.

Cílem bakalářské práce je:

- **Charakterizovat průběh a náležitosti manažerské funkce implementace,**
- **zjistit reálný průběh implementace v praxi,**
- **navrhnout možná opatření pro zlepšení způsobu realizování implementace ve zkoumané společnosti.**

V bakalářské práci jsou využity metody práce s odbornou literaturou (rešerše domácí i zahraniční), konzultace s jednatelem společnosti, empirické šetření v podobě dotazníku vyplněného zákazníky společnosti.

V bakalářské práci je nejprve obecně charakterizována funkce manažera ve společnosti, jeho základní vlastnosti a popis činností, které každý manažer vykonává. Na tuto část navazuje podrobný popis zkoumané manažerské funkce – implementace. Autor charakterizuje její důležitost, náplň a jednotlivé fáze. V další kapitole jsou popsány vybrané oblasti implementace ve společnostech. Další částí bakalářské práce zahrnuje charakteristiku zkoumané společnosti, současný stav v oblasti řízení vztahů se zákazníky a vyhodnocení empirického šetření. V závěru jsou popsány plány společnosti na zlepšení a jejich implementace, navržena opatření pro zlepšení, a případné další návrhy změn vhodných k implementování.

Pro zjištění reálného průběhu implementace souhlasila se spoluprací společnost BOSPOR auto, s.r.o. Tento autorizovaný servis a prodejce zavádí nové procesy na servisním úseku.

Ty mají za úkol zvýšit jeho výkonnost, zlepšit vztahy se stávajícími zákazníky a vytvořit vztahy nové. V neposlední řadě je požadavkem také zvýšení obrátu tohoto úseku.

Implementaci nových procesů využívají společnosti především proto, aby zlepšily své postavení na trhu, vylepšily stávající procesy a snížily náklady na co nejnižší možnou úroveň.

Pro správnou implementaci by měl každý manažer postupovat podle doporučených pravidel a nepodceňovat ji. Nesprávně provedená implementace může pro společnost znamenat vynaložení ještě větších nákladů a času na opravu do požadovaného stavu.

1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA MANAŽERSKÉ FUNKCE

IMPLEMENTACE

Management jako takový má mnoho definic. Podle jedné z nich je management „*proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně.*“ [12;23] Management je soubor již známých a potvrzených přístupů, metod a názorů, které manažeři (vedoucí pracovníci) využívají pro to, aby společnost dosáhla svých stanovených cílů a vyvíjela se požadovaným směrem. Předpokladem toho je úspěšné zvládnutí manažerských funkcí, které jsou typickými činnostmi, které by měl každý manažer vykonávat.

1.1 Činnosti manažera

Manažer znamená v každé společnosti důležitou osobnost. K hlavní náplni jeho práce patří zejména [10]:

- Vymezit cíle společnosti a jejích částí – čeho, a pomocí jakých prostředků chce společnost dosáhnout, proč byla založena
- Řídit a dohlížet na provádění činnosti, které vedou ke splnění těchto cílů
- Pracovat s rizikem
- Nést za vzniklé výsledky odpovědnost
- Vytvářet organizační strukturu společnosti
- Pracovat s lidmi, komunikovat s podřízenými i nadřízenými zaměstnanci

Tyto činnosti jsou pak shrnuty do běžně známých manažerských funkcí.

1.2 Manažerské funkce

Podmínkou zdařilého výkonu funkce je hospodárnost a smysluplnost prováděných opatření, které odpovídají požadavkům instituce, ve které manažer pracuje. Manažer by měl mít základní dovednosti a znalosti v oblasti technologií a řízení lidských zdrojů, které potom využívá při své práci [3].

V literatuře existuje několik možných rozdělení manažerských funkcí a jejich hodnocení. Z hlediska dělení hovoříme o manažerských funkcích [10] [3]:

- Postupných – sekvenčních
 - plánování (předvídání událostí a příprava plánů)

- organizování (určuje příslušné zdroje nezbytné pro dosažení stanovených plánů)
 - personalistika (péče o zaměstnance)
 - vedení lidí
 - kontrola (zda jsou prováděné činnosti v souladu s plánem)
- Průběžných- paralelních

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Postupné funkce/Průběžné funkce	ANALÝZA	ROZHODOVÁNÍ	IMPLEMENTACE
Plánování			
Organizování			
Výběr pracovníků			
Vedení lidí			
Kontrola			

Zdroj:[12]

1.3 Průběžné manažerské funkce

Mezi průběžné funkce se řadí analýza, rozhodování a implementace. Tyto funkce vstupují do všech postupných manažerských funkcí. Autor se dále bude zabývat podrobnějším popisem implementace a jejím významem ve společnosti.

1.3.1 Analýza

V průběhu analýzy manažer sleduje oblast, která se mění, stanoví si cíle, kterých by se mělo dosáhnout. Dále se zajímá o to, jak se nový stav bude lišit od současného a časové hledisko nového stavu. Manažera by také měly zajímat případné komplikace a prevence proti nim. Cílem analýzy je vytvořit nabídku všech v úvahu připadajících možností.

1.3.2 Rozhodování

Fází rozhodování rozumíme fázi výběru nejlepší varianty realizace z nabídky sestavené analýzou. Je důležité přesně stanovit co je pro danou situaci nejlepší a optimální, protože výběr nevhodné varianty se může v budoucnu odrazit na stavu a fungování společnosti. Jelikož se jedná o velmi důležitý krok, týká se rozhodování manažerů na všech úrovních řízení společnosti.

1.3.3 Implementace

Pojem implementace bývá někdy nedostatečně jednoznačný a vysvětlený, proto dochází k jeho nepřesnému pochopení. V oblasti manažerských funkcí se implementace netýká pouze uskutečnění manažerské práce jako celku, ale i poslední části každé průběžné manažerské funkce. Pro provedení manažerské práce jako celku se hodí spíše pojem realizace.

Implementace (angl. implementation) prostupuje, stejně jako předchozí dvě průběžné úlohy, postupnými manažerskými funkcemi. Tvoří poslední část postupné manažerské funkce a slouží k vytvoření vazeb na další postupné funkce. Obecně platí, že bez implementace nelze manažerskou funkci ukončit a úspěšně navázat na další fázi [11].

1.4 Implementace v jednotlivých postupných funkcích

Implementace je závěrem každé postupné manažerské funkce a v každém případě má jiný výsledek.

V případě postupné funkce **plánování** je výsledkem implementace uvažovaný typ plánu, např. podnikatelská strategie. Počítá se s doladěním plánu s ohledem na možnosti jejich reálné aplikace a s ohledem na následující manažerské funkce.

U manažerské funkce **organizování** je výstupem např. nová koncepce dělby práce, v případě **personalistiky a vedení lidí** může být výstupem vytvoření nových pracovních míst a jejich obsazení vhodnými pracovníky a příkladem výsledku implementace manažerské funkce **kontroly** může být проверка plnění výrobního plánu apod. [11].

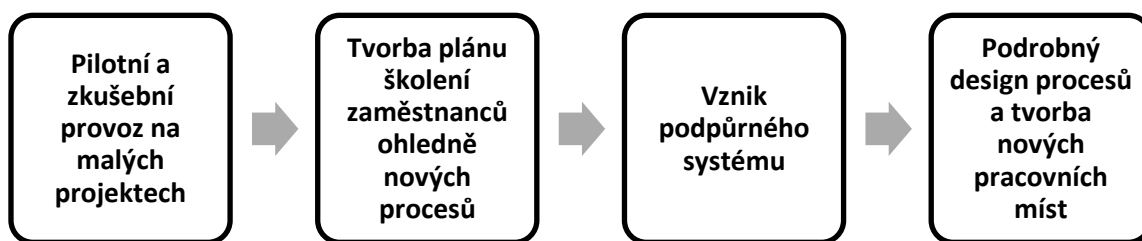
2 NÁPLŇ MANAŽERSKÉ FUNKCE IMPLEMENTACE

Pokud byla úspěšně provedena analýza a byl určen **způsob** rozhodnutí, nastupuje fáze implementace, jinými slovy také **výkon** rozhodnutí. V některých případech rozsáhlých změn, např. při zavádění nového způsobu řízení vztahů se zákazníky, je možné vypomoci si formou pilotních projektů. Manažer má několik možností jak zabezpečit úspěšné vyřešení daného problému, např. [10]:

- rozhodne se sám, na základě zkušeností,
- rozhodne se na základě výsledků vykonaných analýz,
- využije jednu z metod skupinového řešení problému,
- využije možnosti decentralizace v rozhodování a daný problém je poté rozhodován na nižším stupni řízení.

2.1 Nejdůležitější činnosti fáze implementace

Implementace je velmi důležitou činností manažera. Bez její existence nelze nikdy vytvořené změny (zlepšení) realizovat a náklady vynaložené na tuto změnu se potom společnosti nijak nevrátí. Mezi nejdůležitější činnosti při provádění implementace patří pilotní a zkušební provoz na malých projektech, tvorba plánu školení zaměstnanců ohledně nových procesů, vznik podpůrného systému [13].



Obrázek 1: Fáze implementace

Zdroj: zpracováno podle [13]

2.1.1 Pilotní a zkušební provoz na malých projektech

Provoz implementovaného procesu lze pro zjištění možných chyb vyzkoušet nejprve na menším úseku, nebo například pouze na jedné výrobní lince. Zkušebním provozem se ověřuje správnost vybraných postupů a metod při zavádění nových procesů. Sleduje se podrobně celý postup procesu a hledají se možné chyby a návrhy na jejich odstranění.

2.1.2 Tvorba plánu školení zaměstnanců ohledně nových procesů

Manažer vybírá skupinu zaměstnanců, kteří budou školeni ohledně nových procesů. Takto vyškolení zaměstnanci patří do různých skupin ve společnosti a je důležité, aby se projektu věnovali „naplno“. Což znamená jejich plné soustředění se na implementovaný proces. Tito zaměstnanci se poté můžou vrátit na své původní pracovní místo, nebo zůstat na novém pracovním místě, které vzniklo implementací nového procesu. Jelikož jsou tito zaměstnanci s procesem v kontaktu již od samého počátku, je doba zaučení se na nový proces omezena na minimum.

2.1.3 Vznik podpůrného systému

Technika, software, komunikace – zahrnuje množinu prostředků, která zajistí vzájemnou komunikaci zaměstnanců společnosti. Pro správnou implementaci je vznik těchto zprostředkovatelů nezbytný. Nelze implementovat nový proces, pro který nemá společnost potřebné technické vybavení nebo software. Ještě před začátkem implementace – ve fázi rozmrazení (viz. obr. 1) je nutná analýza současné technické vybavenosti a dostupného software. S ohledem na rozsah a náročnost nově implementovaného procesu potom odpovědný zaměstnanec zvolí, zda je nutné pořídit nové vybavení nebo je stávající stav vyhovující. Ještě před samotnou implementací tak může proběhnout výběr firmy, která dodá např. nový software, aby implementace mohla proběhnout úspěšně.

2.1.4 Podrobný design procesů a tvorba nových pracovních míst, nových pracovních úloh

Design procesu patří do první životní fáze procesu. V této fázi se ladí jeho detaily a odstraňují se chyby z návrhů. Pro tvorbu nových pracovních míst je důležité provést analýzu toho, jaká práce je třeba vykonat. Je důležité brát v potaz metody výkonu práce a vztah daného pracovního místa k ostatním pracovním místům (osobám) ve společnosti [5].

Zaměstnanci podílející se na procesu implementace se mohou stát důležitými zaměstnanci, kteří se budou zabývat nově vzniklými procesy a zaškolovat další případné zaměstnance. Při vytváření pracovních míst se může společnost řídit pomocí principů, které definovali Robertson a Smith [2]:

- Kombinovat úkoly, spojovat je
- Vytvářet přirozené pracovní skupiny
- Informovat zaměstnance o významu jejich práce

- Poskytnout zaměstnancům odpovědnost za jejich práci
- Vytvořit zpětnou vazbu

V oblasti tvorby nových pracovních míst existují hlavní přístupy, kterými by se měl každý, kdo místa vytváří řídit [2]:

- Rotace práce – pohyb zaměstnanců po pracovišti za účelem omezení jednotvárnosti práce
- Rozšiřování práce – čímž se rozumí spojení více dílčích úkolů do jednoho celku
- Obohacování práce
- Samostatné týmy – týmy které jsou nezávislé, samy se řídí a pracují bez dozoru
- „*Systémy vysoce výkonné práce*“ [2] – tvorba skupin v oblasti kde jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu výkonu

3 PROCES A OBLASTI IMPLEMENTACE V PODNIKU

Pro udržení postavení na trhu a konkurenceschopnosti podniku je třeba sledovat vývoj na trhu, vývoj nových technologií a přístupů v různých oblastech. Poznatky z těchto sledování je poté důležité správně a v co nejkratším čase implementovat do provozu. Mezi oblasti vhodné k implementování můžeme zařadit například:

- Implementace nových softwarů
- Implementace nových procesů na různých odděleních společnosti (komunikace se zákazníky, výroba, marketing, apod.)
- Reengineering
- Implementace nových procesů při řízení vztahů se zákazníky

3.1 Proces implementace

Proces implementace trvá různě dlouhou dobu. Tato doba je odvislá od velikosti implementované změny (zlepšení) a velikosti oblasti kde implementace bude probíhat. Ideální implementace by měla být navržena již podle předchozích zkušeností s ohledem na chyby, které při nich nastaly. V literatuře je uváděno, že proces implementace trvá zpravidla od 3 (u středních společností) do 6 (u velkých společností) měsíců [9].

Samotný proces implementace lze pro zjednodušení rozložit do několika fází (viz. Obr. 1)



Obrázek 2: Proces implementace

Zdroj: [7]

Ve fázi rozmrazení je důležité připravit projekt změny. To znamená zajistit veškeré potřebné informace, data a údaje, které lze sehnat pomocí různých strategických analýz, ve kterých je důležité zaměřit se na data, která se dané změny přímo týkají.

Ve fázi provedení změn už probíhá samotná implementace změny. V poslední fázi, ve fázi zmrazení je důležité nově vzniklý stav zafixovat, aby byl stabilní. Tato fáze je velmi důležitá a vyžaduje zvláštní pozornost [7].

3.2 Implementace nového software

Při implementaci nového software by si měla každá společnost vytvořit plán a cíle daného projektu. Společnost by měla přesně určit, co od nového software očekává [16].

Nový software ve společnosti zpravidla využívá více osob na různých pracovních pozicích. Každá taková osoba očekává jiné služby od informačního systému (IS) a proto je důležité *„od samého počátku přesně stanovit rozsah projektu IS. Stanovení rozsahu projektu IS má vycházet z „Plánu informační strategie podniku“, která je pro tento účel vhodným podkladem a vodítkem.“* [14;43]

3.2.1 Projekt rozsahu IS

V dokumentu o rozsahu projektu IS je vymezen obsah, časový a finanční plán projektu a obvykle obsahuje [14]:

- Oblastí, které budou IS využívat
- Organizační jednotky, které budou IS využívat
- Propojitelnost IS
- Uživatelé IS
- Plánované termíny zavádění do provozu
- Využitelné peněžní prostředky

3.2.2 Řízení projektu

Zavádění nového IS je složitý projekt velkého rozsahu. Pro bezchybné zavedení je nezbytné, aby všechny zúčastněné osoby přesně věděly, co se od nich očekává a aby byl vytvořen přesný plán zavedení IS. Společnost se při tom může řídit a využívat *„obecné metody a postupy řízení rozsáhlých projektů“* [14;21], a stanovit tak 3 základní etapy projektu [14]:

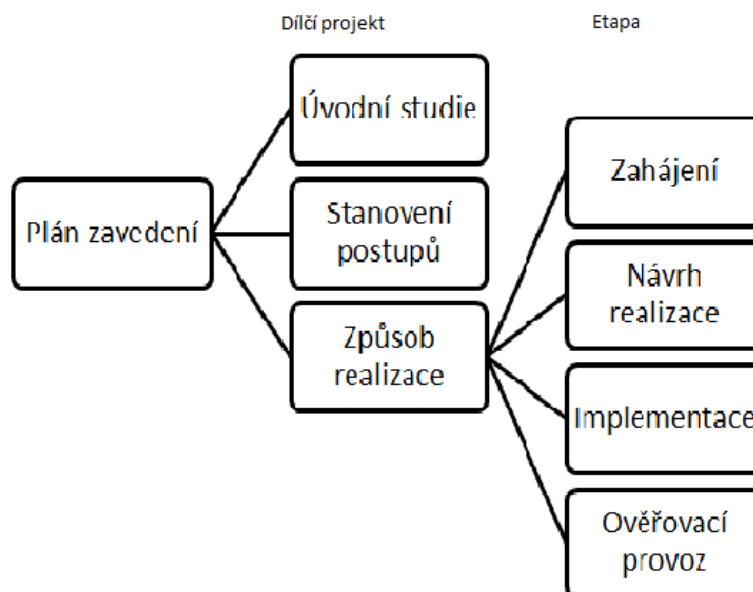
- Příprava IS
- Zavedení IS
- Pozorování IS

Jednotlivé etapy se od sebe různí ve způsobu řízení a svými úkoly. Jelikož se jedná o projekt rozsáhlý, existuje řada možných rizik, mezi která lze zařadit např.: nedostatečnou kvalifikaci odpovědných osob, špatnou spolupráce jednotlivých osob a jejich nevyhovující motivace, nedodržování termínů, neuspokojivou kvalita projektu, pomalé řešení vzniklých problémů, atd. [14].

3.2.3 Zavedení IS

Pro vyhnutí se chaosu při zavádění je vhodné si připravit plán zavedení IS a všechny případné změny v tomto plánu konzultovat se všemi zúčastněnými osobami. Jelikož je implementace nového IS většinou náročný a zdlouhavý projekt, je dobré rozdělit si jej do několika částí a v každé části identifikovat obsah etapy, zodpovědné osoby a lhůty zavedení. Tento plán zavedení definuje už jen jednotlivé kroky implementace softwaru dodavatelskou společností. Všechny požadavky na IS byly stanoveny již před výběrovým řízením. Obsah plánu zavedení je přizpůsoben hlavně současnému stavu IS ve společnosti a prostředím podniku. Může tak nastat několik situací, a to [14]:

- Jedná se o první zavedení IS – zavedení bez jakékoli závislosti na stávajícím systému
- Jedná se o doplnění již stávajícího IS:
 - Stávající IS bude využito jako podklad pro nový software
 - Stávající IS bude sloužit pouze jako zdroj dat pro nový software



Obrázek 3: Plán zavedení

Zdroj: [14]

V dílčím projektu Způsob realizace jsou podrobně popsány jednotlivých dílčí kroky a jejich stručný obsah, včetně termínů dokončení.

Implementace znamená **úpravu aktuálního řešení na nové** a zahrnuje tyto akce [14]:

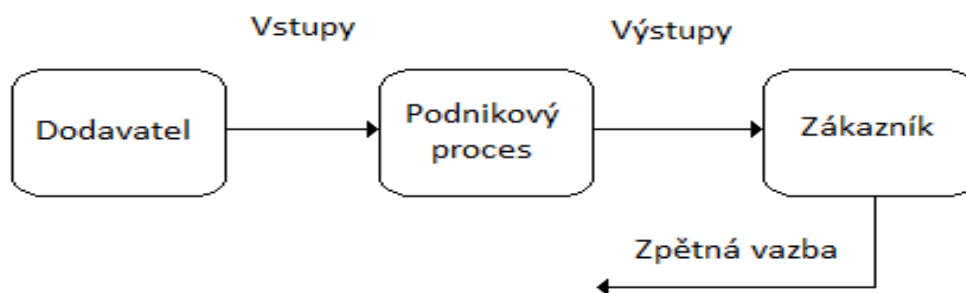
- Realizace programových úprav včetně dokumentace a testování
- Identifikace údajů, které lze získat ze stávající datové základny
- Způsob doplnění položek, které nejsou ve stávajícím IS dostupné nebo nejsou aktuální
- Popis číselníků, které budou v novém IS ručně vytvořeny
- Seznam údajů, které lze do IS doplnit postupně v průběhu jeho provozu
- Převod dat
- Školení uživatelů
- Příprava datového vzorku
- Ověření funkčnosti vzorku

Fáze implementace IS končí podpisem „akceptačního protokolu“ [14].

3.3 Podnikové procesy

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ [13;15]

Znázornění podnikových procesů pomocí grafu:



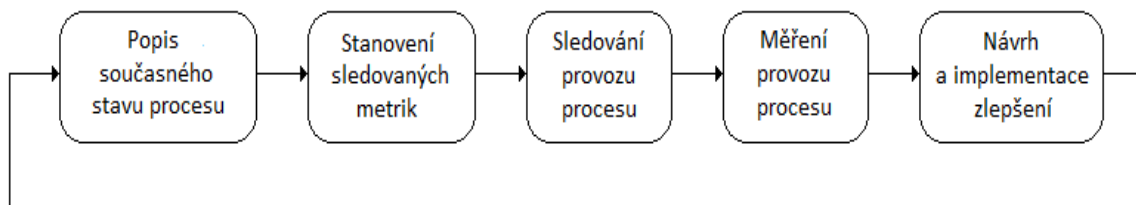
Obrázek 4: Podnikové procesy

Zdroj:[13]

3.3.1 Potřeba zlepšování procesů

Pro udržení společnosti na trhu je nutné neustále zlepšování podnikových procesů. Nejčastěji jsou společnosti nuceny provádět změny zaměřené na zákazníky, kteří by se mohli obrátit na konkurenci, v případě že nebudou splněny jejich požadavky.

Většina společností své procesy zlepšuje průběžně. Mezi podstatné kroky zlepšování procesu patří popis současného stavu, následuje určení základních ukazatelů, které budou měřeny, jejich sledování a měření. V závěru celého procesu je třeba zjištěné výsledky vyhodnotit a implementovat [13].

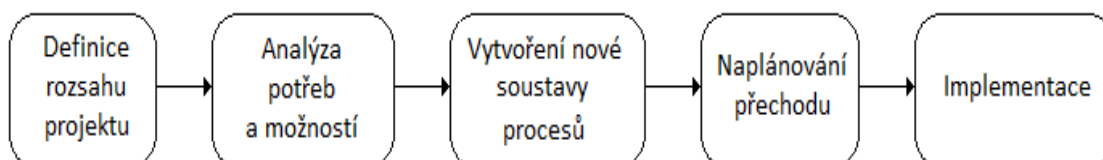


Obrázek 5: Postup zlepšování procesů

Zdroj: [14]

3.4 Business Process Reengineering (BPR)

Je jedním z procesů, kdy dochází k dramatickým změnám. Ve své podstatě tato metoda považuje veškeré procesy za nevyhovující. V případě této metody je postup popsán na obr. 5. Nejprve definujeme nový projekt a provedeme důkladnou analýzu potřeb a možností. Následně je možné vytvořit si představu o nové soustavě procesů a rozvrhnout plán jak zavést nové procesy. Závěr je pak již nasnadě – implementace procesů [13].



Obrázek 6: Reengineering

Zdroj: [14;17]

3.4.1 Principy reengineeringu

Principy reengineeringu byly shrnuty a ujasněny v první polovině devadesátých let 20. století, tedy během tzv. zlaté éry reengineeringu [13]:

- zaměření na cílové zákazníky a zvýšení poskytovaných hodnot,
- zaměření na maximální zapojení lidského potenciálu,
- podněcování zaměstnanců ke vzdělávání, poznávání a vlastní aktivitě,
- odstranění procesů nepřinášející žádnou hodnotu,

- zaměřit se na výstupy,
- vytvořit síťovou organizaci lidí a činností,
- liniové vedoucí nahrazovat pracovními týmy,
- dbát na dostatečnou motivaci zaměstnanců, dát jim plnou zodpovědnost,
- vyvarovat se složitým procesům a dodržovat klíčový počet základních procesů,
- zajistit zpětnou vazbu.

3.4.2 Typy procesních změn

Procesní změny se dělí podle rozsahu změn ve společnosti. Od lokálních až pro procesy překračující hranice podniku. Dalším možným dělením je dělení podle cíle reengineeringu. Od vylepšení jednoho procesu po kompletní změnu celého systému. Tyto dvě dělení se dají shrnout do jedné tabulky, které pak představuje jejich kombinace, konkrétně z ní lze vyčíst devět podstatných typů reengineeringu a jejich možné příklady [13].

Tabulka 2: Výsledky reengineeringu

Rozsah změny	Cíl projektu		
	Zlepšení	Dosažení výjimečnosti	Radikální změny
Vnitrofunkční (působí uvnitř jedné oblasti podniku)	Zavedení interní e-mailové komunikace =ušetří náklady za papírovou komunikaci	Změna zásobovacího procesu, výběr nejlevnějších dodavatelů	Zavedení interní pošty
Mezifunkční	Zjednodušení formulářů vyplňovaných zákazníky	Zavedení samostatných pracovních týmu pro komplexní zpracování objednávek ve výrobním podniku	Přechod na internetové bankovníctví a zrušení poboček banky
Meziorganizační	Elektronické propojení s dodavatelem	Změna dodávacího systému	Komplexní outsourcing se zachováním pouze několika klíčových zaměstnanců

Zdroj: [13]

Valná většina projektů spadá do oblasti běžných změn. Radikální změny jsou jen výjimečné, a to jak z důvodu velkého rizika, tak z dlouhodobého návratu investic při takové změně. V tomto smyslu došlo k určení pěti základních druhů organizačních změn.

Patří mezi ně **rightsizing, restrukturační, automatizace, TQM a reengineering** [13]:

- Rightsizing je změna orientovaná na lidské zdroje - na jejich kvalifikaci a schopnosti. Nepřináší změny procesu, ale očekává se jeho výrazné zlepšení.
- Restrukturační se zabývá organizací jako celku. Vztahuje se na komunikaci a vztah jednotlivých funkcí a podobně jako u rightsizingu nepřináší žádné radikální změny.
- Automatizace je změna systému pomocí technologie. Využívá nabízených technologií a má periodický charakter z důvodu vývoje technologií.
- TQM se primárně orientuje na zákazníky. Je to takový způsob řízení, kdy je nejdůležitějším měřítkem ve všech oblastech jakost. Zaměřuje se na zlepšení, nikoli na radikální změny. Na rozdíl od reengineeringu je TQM změna permanentní.

3.4.3 Klasické metody reengineeringu

Existuje několik tvůrců metod reengineeringu a každý využívá jiný způsob klasifikace. Všeobecně existují čtyři základní reprezentativní metodiky, které předpokládají, že je projekt podnícen vrcholovým managementem. Porovnání jednotlivých metodik lze jednoduše prezentovat pomocí tabulky:

Tabulka 3: Srovnání metodik reengineeringu

	Krok 1: Příprava projektu	Krok 2: Rekonstrukce procesu	Krok 3: Implementace
Hammer, Champy	1. uvedení do reengineeringu 2. identifikace 3. výběr procesů	4. poznání procesů 5. redesign procesů	6. implementace
Davenport	1. vize a cíle 2. identifikace procesů	3. poznání a měření procesů 4. informační technologie	5. prototypování 6. implementace
Managelli, Klein	1. příprava projektu 2. identifikace	3. vize 4. design projektu (technický a personální)	5. transformace
Kodak	1. iniciace projektu 5. řízení změny	2. poznání procesů 3. design nových procesů 5. řízení změny	4. transformace podniku 5. řízení změny

Zdroj: [13]

Jednotlivé metodiky se od sebe v určitých bodech i terminologii liší. Nejvíce se různí ve stadiu přípravy projektu. Podle Davenporta je třeba kompletní příprava, ostatní metodiky se

přiklání ke schematickému postupu. Všechny metodiky také počítají s lidskou stránkou reengineeringu, ale jen ve smyslu zdařilé implementace dané změny [13].

Implementace se prolíná všemi metodikami, i když ne ve všech je nazývána přímo implementací. Například metodika Kodak zmiňuje transformaci podniku, což je krok zaměřen na implementaci nových procesů v podniku. Stejně tak metodika podle Managelliho a Kleina zmiňuje název transformace místo implementace. Zde je názorně zachycen problém v terminologii, kdy je pod několika názvy myšlen jeden proces, jak již bylo řečeno v úvodu této práce. Dalo by se říci, že reengineering je jedna z možných cest k rychlé a levné implementaci dané změny. Podle Davenporta je to také krok znamenající klíčový úspěch celého projektu a předpokládá, že zabere přibližně dvojnásobek času všech předchozích kroků (ve své metodice zmiňuje minimálně jeden rok). Naopak Hammary a Champy se implementací zabývají pouze na úrovni plánování projektu. Podle nich je implementace úspěšná a rychlá, pokud je i prvních 5 kroků provedeno kvalitně a úspěšně [13].

3.4.4 Výběr metodik reengineeringu procesů

„Všechny metodiky reengineeringu mohou sloužit jako základní přehled problematiky a příklad postupu. Použití metodiky potom nutně vyžaduje příslušnou znalost a dovednost, nikoli pouze metodické informace.“[13;52]

Pro určitý plán reengineeringu je dobré mít připravenou vlastní metodiku, která bere v potaz danou situaci, prostředí a potřebu. Je důležité, aby všichni účastníci reengineeringu měli dostatečné znalosti a rozuměli dané metodice.

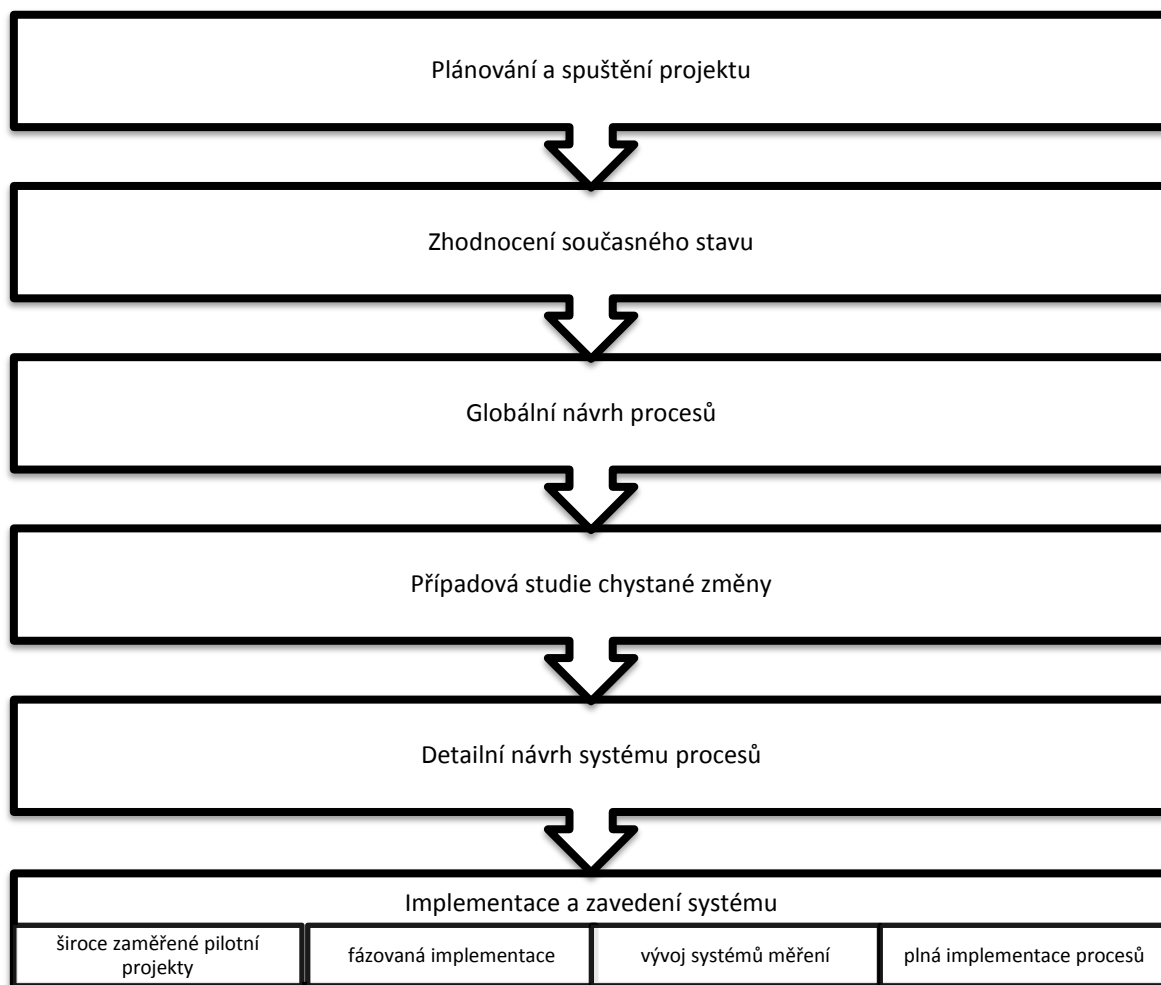
Dobrý reengineeringový projekt má za výsledek to, že je:

- tvořen s ohledem na využití v budoucnosti
- orientovaný na zákazníky
- přináší významné zlepšení činnosti v podniku

Bez ohledu na vybranou metodiku se dá obecně říci, že každý reengineeringový proces má sedm fází [13]:

- a) Plánování a spuštění projektu
- b) Zhodnocení současného stavu
- c) Globální návrh procesů
- d) Případová studie chystané změny
- e) Detailní návrh systému procesů
- f) Implementace a zavedení systému

- a. široce zaměřené pilotní projekty
 - b. fázovaná implementace
 - c. vývoj systémů měření
 - d. plná implementace procesů
- g) Postupné zlepšování systému procesů



Obrázek 7: Reengineerignový proces

Zdroj: zpracováno podle [13]

3.5 Řízení vztahů se zákazníky

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat zlepšováním vztahů na servisním úseku, při komunikaci se zákazníky. Řízení vztahů se zákazníky – dále jen CRM (angl. Customer Relationship Management) se vyvinulo spolu s marketingem.

Zákazník jako takový je důležitý pro každý podnik. Silný vztah se zákazníkem přispívá k rozšíření podílu na trhu, ztěžuje vstup na trh jiným dodavatelům a přitahuje další zákazníky [8].

Zákazníka lze definovat jako člověka s určitou potřebou nebo pocitem nedostatku, který na daném trhu poptává určité zboží nebo službu, za kterou je ochoten zaplatit smluvenou částku.

Vztahy se zákazníky jsou důležité pro každou společnost, protože z tohoto vztahu profitují obě dvě strany. Pro každou společnost je důležité udržovat se zákazníky dobré vztahy, protože jen díky jejich poptávce a následnému nákupu může dosáhnout zisku.

3.5.1 Hodnota vztahu se zákazníkem

Hlavní význam v hodnotě vztahu společnosti se zákazníkem je v tom, jak velké zdroje může společnost z tohoto vztahu získat. Každý zákazník má pro společnost jinou hodnotu, kterou lze zjistit pomocí kritérií, které si každá společnost sama tvoří.

Při CRM jsou hodnoceny součásti zákaznickovy hodnoty. Toto posouzení se provádí osobami, které mají o zákazníkovi nejvíce informací a nejlépe ho znají. Oblasti hodnoty jsou dvojí:

- hodnoty vycházející z faktu (objem na zákazníka, profitabilita zákazníka),
- hodnoty vycházející z odhadů (hodnota zákaznickovy pověsti, pravidelnost jeho nákupů, emocionální hodnota).

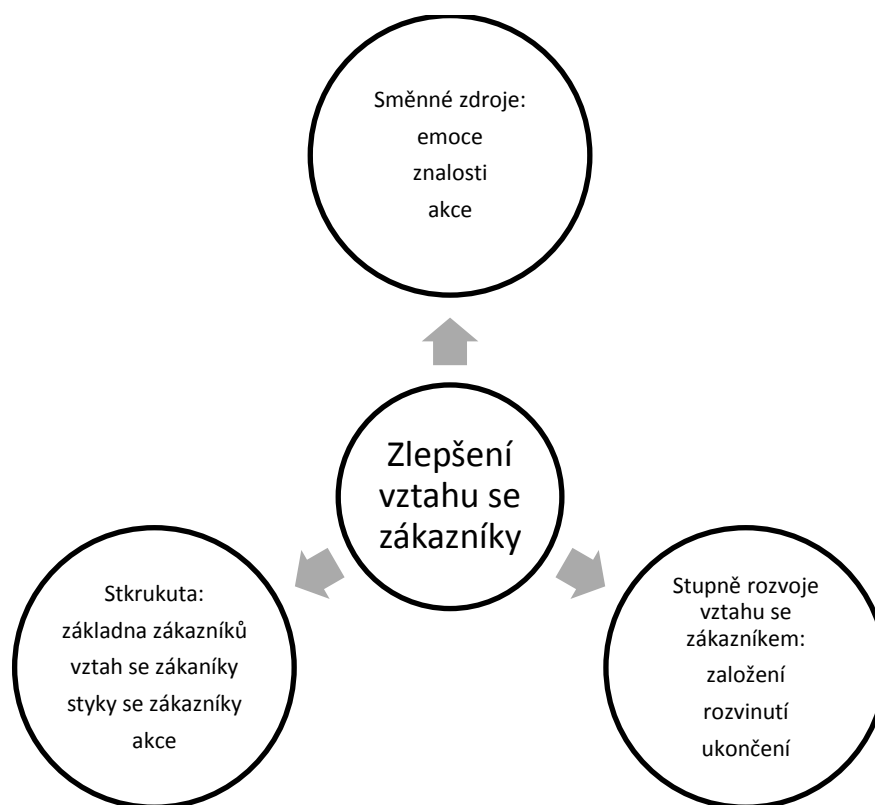
3.5.2 Řízení vztahu se zákazníkem a jeho rozvoj

Stejně jako se společnosti snaží o vytvoření vztahu se zákazníkem, je také důležité usilovat o jeho rozvoj. Pokud se společnost nebude zajímat o potřeby a přání zákazníka, vztah může být omezen, nebo zcela zaniknout.

Rozvojem se rozumí především zlepšení současného stavu vztahu, nebo také jeho přeměna do lepší podoby než je ta současná.

Při rozvíjení hodnoty vztahu se zákazníkem jsou identifikovány 3 oblasti, které mohou sloužit jako východisko při vytváření tohoto vztahu [8]:

1. struktura vztahu se zákazníkem
2. fáze vývoje vztahu se zákazníkem
3. směna zdrojů v rámci zákaznického vztahu



Obrázek 8: Oblasti zlepšování vztahu se zákazníky

Zdroj:[8]

Rozvoj vztahu se zákazníkem je možno rozepsat na fáze založení, rozvinutí a ukončení. Při tomto procesu je zároveň důležité zaměřit se na nárůst vztahů. Pro vznik nových vztahů (angl. Customer Creation Management) dále jen CCM, je důležitý první dojem. Proto ve společnosti, kde vytvářejí první dojem lidé, je velmi důležitá role zaměstnanců, kteří se zákazníkem jednají. Při řízení ukončení vztahu se zákazníkem (angl. Customer Termination Management - dále jen CTM) je důležité, aby byly všechny vztahy, které mají být ukončeny, ať ze strany zákazníka, tak ze strany společnosti, ukončeny pro obě strany přijatelně [9].

V této oblasti lze implementovat nové postupy nebo procesy v oblasti získání zákazníků nebo rozvoje vztahů se stávajícími zákazníky. Tyto postupy vznikají jako odpověď na vznik nových komunikačních cest (sociální sítě), útlum poptávky po službách nebo zboží společnosti apod.

Řízení vztahu se zákazníkem znamená snahu společnosti vybudovat s nimi co nejpevnější vazby. Umožňuje společnosti poskytovat svým zákazníkům co nejlepší a co nejrychlejší servis skrze využití všech dostupných informací o konkrétních zákaznících [6].

Pro efektivní řízení vztahu se zákazníkem se společnosti snaží získat co nejvíce informací o dané osobě ze všech možných zdrojů, jako jsou – „*nákupy zákazníka, kontakty ze strany*

prodejců, servis a záruční telefonáty, návštěvy internetových stránek, průzkumy spokojenosti, platební jednání“[6;554] – stručně řečeno jakýkoli kontakt zákazníka se společností. Protože jsou tato data rozptýlena prakticky po celé společnosti, vytvářejí společnosti systém řízení vztahů se zákazníky (CRM), který shromažďuje veškeré informace o zákazníkovi, i místo odkud tato informace pochází. CRM obsahuje softwarové a analytické nástroje, které tyto informace analyzují, třídí a umožňují tak souhrnný náhled na vztah **společnost – zákazník**. Společnosti díky tomu můžou stanovit hodnotu každého jednoho zákazníka a identifikovat cílové zákazníky, zaměřit výrobky (služby) společnosti na požadavky jednotlivých zákazníků.

Samotný CRM ovšem vztah se zákazníkem nevytvoří, důležitá je strategie ohledně vztahů se zákazníky. „*V řízení vztahu se zákazníky by měl být kladen důraz na kooperativní vztah mezi firmou a zákazníkem*“[4;44]. Společnosti vytvářejí strategie vztahů proto, aby mohly v čase vztahy pěstít a stupňovat jejich cennost. „*Cílem řízení vztahů je vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem*“[4;44]. K udržení již vzniklého dobrého vztahu je důležité se o zákazníka zajímat, komunikovat s ním a podávat mu informace o novinkách a změnách. Na případné stížnosti nebo doporučení zákazníků by společnost měla reagovat pozitivně a vnímat je jako impuls k zlepšení se.

3.5.3 Budoucí výzvy ve vývoji CRM

CRM je určeno hlavně pro řízení prodeje, obsluhy zákazníka a současně i k zintenzivnění aktivit společnosti a redukci nákladů. Dalším trendem v oblasti řízení vztahů se zákazníky je případ, kdy je hlavní důraz kladen na vybudování jádra, kde každý zaměstnanec bude rozumět podstatě vztahů se zákazníky. V tomto případě se jedná o přístup k „vedení vztahů se zákazníky – LCR“. Je to nový způsob myšlení, který je zaměřen na hodnotu, která je pro zákazníka vytvářena a na výrobek, který je společností na trhu nabízen. To znamená, že síla je přesunuta z výrobce na zákazníka [8].

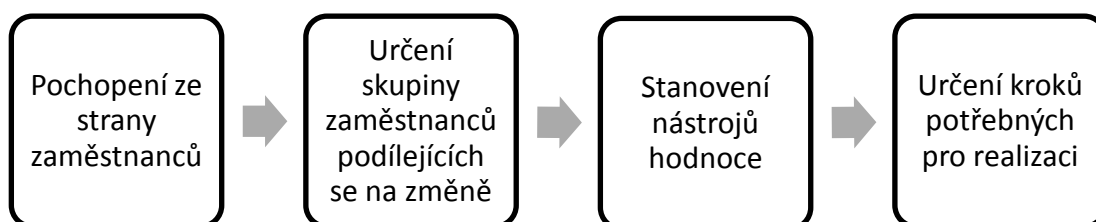
3.6 Kroky vedoucí k úspěšné implementaci

Implementace nového procesu znamená ve většině případů úplnou změnu stávajícího. Pro úspěšné provedení změny je třeba zaručit že [1] [7]:

- pracovníci znají důvod změny a chápou její důležitost pro podnik,
- ze zaměstnanců lze vytvořit skupinu podporující realizaci změny a samotný průběh implementace,
- jsou stanovené nástroje pro hodnocení a měření úspěšnosti změny,
- byly určeny první kroky potřebné pro realizaci změny,

- je zajištěno potřebné technické vybavení a podpora.

Při řešení daného problému a zavádění nových opatření je manažer povinen brát v úvahu omezený čas, který má na vyřešení k dispozici a také zajistit zdroje k tomu potřebné, popř. zjistit zda jich má dostatek (zdroje materiální, finanční, lidské, apod.) [10].



Obrázek 9: Kroky vedoucí k úspěšné implementaci

Zdroj: Zpracování podle[10]

4 PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybranou společností v této bakalářské práci je společnost BOSPOR auto, s.r.o.

4.1 Základní charakteristika

Tato společnost se zabývá prodejem vozů značky Ford a také jejich servisem již 20 let. Od 1. 1. 2013 je společností s ručením omezeným a patří mezi nejúspěšnější autosalony ve svém regionu [15].



Obrázek 10: Logo společnosti

Zdroj:[15]

4.2 Předmět činnosti podnikání

Do předmětu činnosti podnikání patří:

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- opravy silničních vozidel,
- klempířství a oprava karoserií,
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

O prodej vozů se starají specialisté certifikovaní společností Ford, kteří zákazníkům dále nabízejí i pestrou škálu doprovodných služeb. Autosalon Ford nabízí také internetový prodej vozů.

Mezi další nabízené služby této společnosti patří také autorizovaný servis, prodej náhradních dílů a ojetých vozů značky Ford.

4.3 Historie společnosti

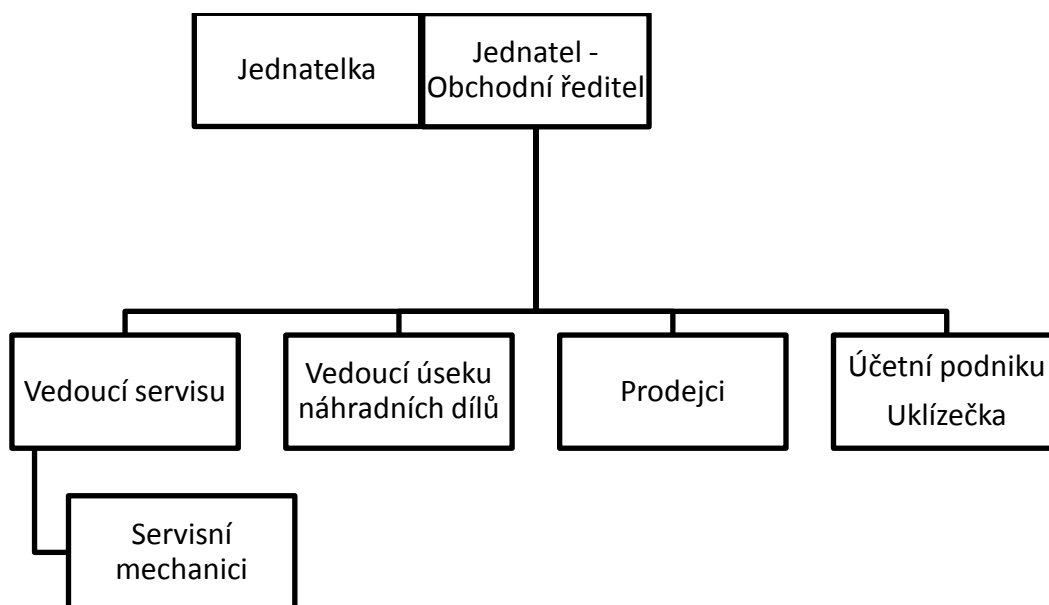
Společnost byla založena jako živnost paní majitelkou v listopadu 1992, v červnu roku 1993 se stal autorizovaným prodejcem a servisem značky Ford a patří tak v České republice mezi dealery s nejdelší tradicí. Společnost začínala s 8 zaměstnanci, k 1. 11. 2012 ve společnosti pracuje 21 certifikovaných odborníků na prodej i servis. Za dobu svého působení na trhu prodala společnost svým zákazníkům téměř 4 tisíce nových vozů Ford a

získal řadu ocenění jako například cenu Prezidenta Ford of Europe za vynikající výsledky v oblasti spokojenosti zákazníků a v roce 2002 získala titul Dealer roku. Prvních 15 let působila společnost v Mladé Boleslavi v rekonstruovaném objektu na Ptácké ulici, v roce 2008 se přestěhovala do nového a moderního areálu na Průmyslové ulici v Kosmonosích [15].

4.4 Organizace společnosti

Organizační struktura firmy je vzhledem k její velikosti pouze jednoliniová, kdy obchodní ředitel je přímým nadřízeným vedoucím jednotlivých úseků, jak je vidět na obr. č. 10.

V čele společnosti stojí její 2 jednatele, z nichž jeden zastává zároveň funkci obchodního ředitele, kterému jsou podřízeni jednotliví vedoucí úseku společnosti. Společnost má 3 úseky, a to – prodej vozů, prodej náhradních dílů, a autorizovaný servis, který zahrnuje mechanickou dílnu, karosárnu, pneuservis a úsek úpravy vozidla (úklid a mytí vozidel). Úseky jsou řízeny vedoucím úseku, který má pod sebou 3-10 podřízených pracovníků. Dále je v společnosti zaměstnána jedna účetní a paní na úklid



Obrázek 11: Organizační schéma společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Ekonomika společnosti

Společnost je autorizovaným prodejcem a servisem vozů značky Ford. Certifikovaným prodejcem společnosti Ford Motor Company se stal roku 1993.

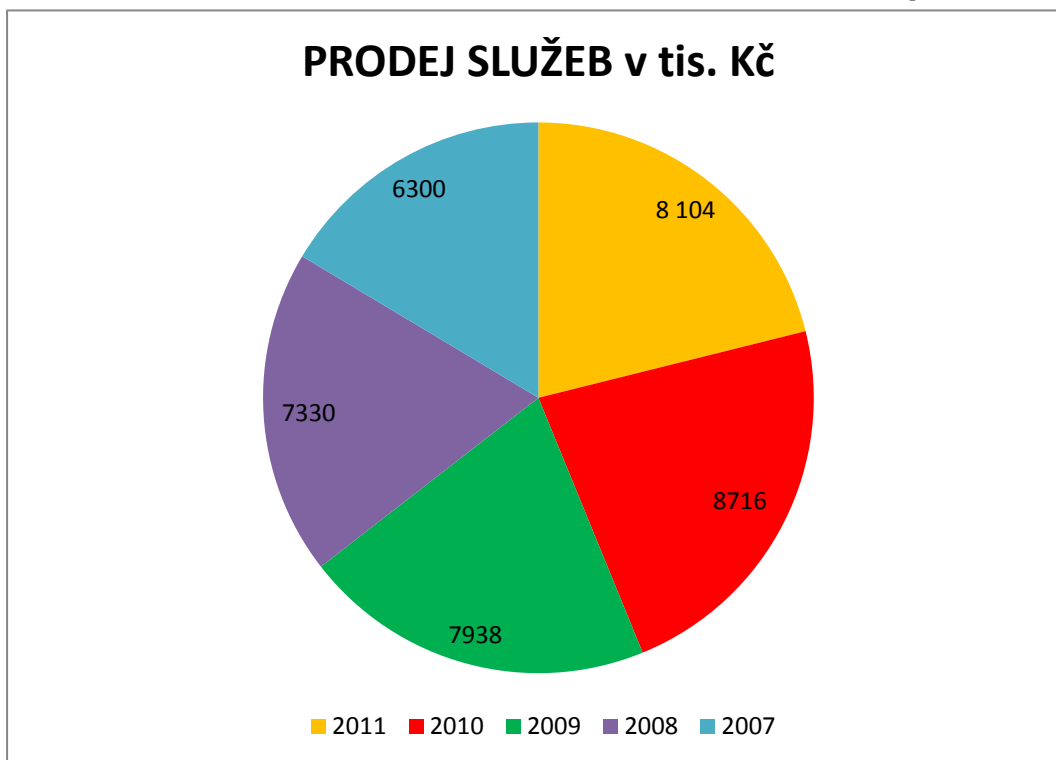
Provoz společnosti je financován jak z vlastních zdrojů, tak i z cizích. Hlavním zdrojem příjmů společnosti jsou tržby z prodeje zboží a také z prodeje služeb. V současné době (rok

2013) v podniku nejvíce profituje servisní oddělení a prodej náhradních dílů, ovšem před ekonomickou krizí to bylo oddělení prodeje nových vozů.



Obrázek 12: Tržby za zboží a služby

Zdroj: Zpracováno podle [17]-[21]



Obrázek 13: Tržby za prodej služeb

Zdroj: Zpracováno podle [17]-[21]

Tržby za prodej služeb byly v roce 2011 nižší než v předchozím roce. Společnost nyní profituje hlavně na prodeji svých služeb, a proto se snaží získat nové zákazníky pro servis a udržet zákazníky stávající, kterými jsou ovšem hlavně lidé s novými automobily, pro které ještě platí servis v rámci záruční doby. Společnost jako autorizovaný prodejce má roční stanovené cíle společností Ford Motor Company. Způsob dosažení těchto cílů je poté zcela na společnosti. Tyto plány se týkají především stanoveného počtu prodaných nových vozů a náhradních dílů.

4.6 Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti

V současné době je pro společnost důležitá přízeň zákazníků z důvodů velké konkurence na trhu, ať již od prodejců stejné značky, tak i od ostatních autosalonů. Společnost se snaží jak udržovat již stávající vztahy, tak i získávat nové.

Stávající zákazníky stimuluje k dalším nákupům a návštěvám servisu pomocí různých slevových akcí a věrnostních programů, nové zákazníky získává pomocí akčních nabídek. Pro společnost je hlavním zdrojem příjmů prodej nových automobilů, proto jsou na profesi prodejce automobilů kladeny vysoké nároky. Certifikovaný prodejce má za úkol se zákazníkovi plně věnovat, zjistit všechny jeho potřeby, plány a požadavky a poté mu nabídnout k novému vozu i příslušenství, které podle jeho názoru nejvíce potřebuje.

Důležitá je i reklama společnosti, do které investuje jak samotná společnost, tak i Ford Motor Company. Reklama společnosti je spíše lokální.

5 ANALÝZA IMPLEMENTACE NOVÝCH PROCESŮ NA SERVISNÍM ÚSEKU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Příjmy z činnosti servisu v posledních letech nerostou tak, jak by si vedení společnosti představovalo.

V rámci urychlení provozu a odbavení co nejvíce zákazníků již přijímací technici nenabízejí doplňkové služby a podnik tak nedosahuje takových zisků, jakých by mohl, kdyby byly doplňkové služby nabízeny. Toto není problém jen této společnosti, ale i dalších servisů značky Ford. Proto se společnost Ford Motor Company rozhodla tento problém řešit a od roku 2013 změnit proces řízení vztahů se zákazníky a komunikace s nimi.

Oblastí analýzy v této práci bude prozkoumání současného stavu na servisním úseku, jaké procesy zde probíhají a jaká je spokojenost zákazníků s těmito procesy. Dále bude v práci zkoumán proces implementace nových procesů. Toto bude uskutečněno na základě zpracování informací z podnikových dokumentů a výsledků z empirického šetření.

5.1 Současný stav řízení vztahů se zákazníky na servisním úseku

Společnost dbá o řízení a zlepšování vztahů se svými zákazníky. Před ekonomickou krizí byly hlavním zdrojem příjmů tržby z prodeje nových vozů. Zákazníci, kteří koupili vůz v této době, současně spadají do oblasti zákazníků, kteří mají servisní prohlídky v rámci programu „5+“. Tito zákazníci ovšem služeb servisu moc nevyužívají a své vozy opravují v tzv. „garážových dílnách“. Úkolem přijímacích techniků je tyto zákazníky přesvědčit k návratu do společnosti a udržet jejich přízeň, přesvědčit je k opakovaným návštěvám.

5.1.1 Kontrola činnosti zaměstnanců

V současné době jsou přijímací technici kontrolováni pomocí tzv. Kontrolních listů (KL), do kterých se zapisuje průběh převzetí vozidla do servisu. Eviduje se zde, o co všechno má konkrétní zákazník zájem, i co všechno navíc mu přijímací technik nabídl. K podpoře prodeje slouží přijímacím technikům také databáze, kde můžou najít veškeré novinky k prodeji, jaké časté problémy daný typ vozidla má – tedy jakou další prohlídku (službu) nabídnout.

Kontrola KL a techniků přímo se provádí v současné době nahodile, zpravidla jednou za kvartál přímo jednatelem společnosti.

5.1.2 Stimulace a školení zaměstnanců

Společnost své zaměstnance stimuluje k nabízení vedlejších produktů, i školí v oblasti komunikace se zákazníky. Stimulace zaměstnanců je:

- Mzdová – hodnotí se objem, nikoli struktura,
- Cílená – hodnotí se prodané služby a produkty.

Školení zaměstnanců se provádí každý kvartál. Konkrétně se jedná o chování zaměstnanců v kritických situacích, a školí je v oblastech:

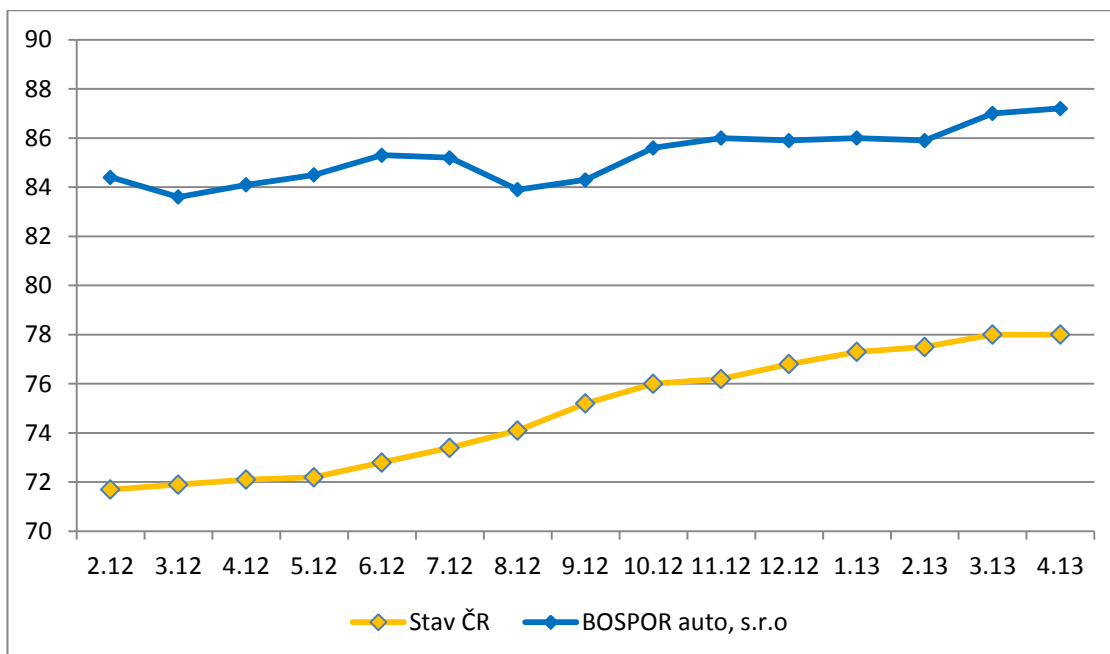
- Argumentační dovednosti,
- Prodejní schopnosti,
- Odhad zákazníka,
- apod.

5.1.3 Současné hodnocení stavu na servisním úseku

K hodnocení spokojenosti zákazníků a vztahů s nimi využívá společnost dotazníku CVP (Customers View Point), od zahraniční společnosti. Tento dotazník je zasílán každému zákazníkovi po jeho návštěvě na servisním oddělení. Výsledek z těchto dotazníků je velice příznivý, a udává, že v dubnu 2013 bylo 87% všech zákazníků spokojeno jak s nabídkou, tak s přístupem přijímacího technika, přičemž minimální (národní cíl) stanovený společností Ford Motor Company je 79%. Obrázek č. 12 ze souhrnné zprávy o spokojenosti zákazníků s přístupem na servisním úseku za období leden 2012 – duben 2013 to jen dokazuje.

Zákazníci v dotazníkovém šetření také uvádějí stupeň spokojenosti s konkrétním přijímacím technikem a činností servisního úseku obecně. Toto kritérium je zobrazeno na grafu č. 14, který je také z dat za období od ledna 2012 do dubna 2013. Za sledované období vyplnilo dotazník celkem 1198 respondentů, proto lze tato data považovat za velmi kvalitní a přesná.

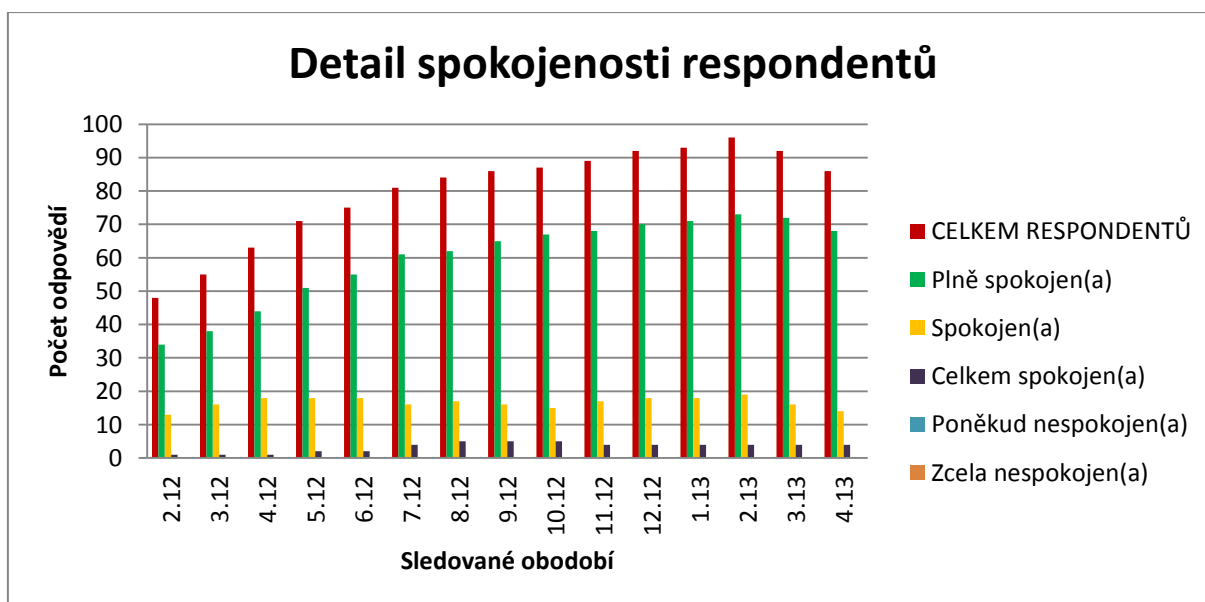
Společnost také sama ve své vlastní iniciativě volá zákazníkům, zda byli spokojeni s chováním zaměstnance, který je obsluhoval a samozřejmě také jestli byli spokojeni s odvedenou prací mechanika. Tímto se společnost snaží eliminovat nespokojené zákazníky a zabránit tak šíření negativních a podpořit šíření pozitivních ohlasů mezi zákazníky.



Obrázek 14: Celková spokojenost zákazníků

Zdroj: zpracování dat z empirického šetření

Společnost se v dubnu 2013 ocitla pod svým ročním průměrem, který činí 85,26% spokojených zákazníků, ale nad národním průměrem, který je 74,88% k 11. 4. 2013.

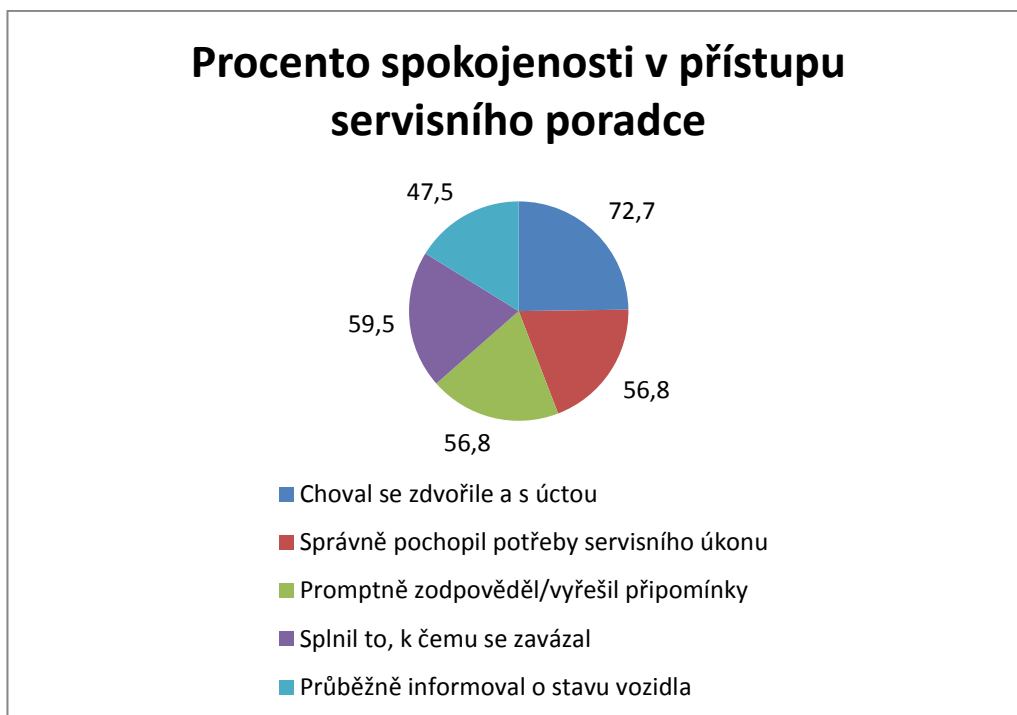


Obrázek 15: Detailní spokojenost zákazníků

Zdroj: zpracování dat z empirického šetření

Hlavními aktéry při komunikaci se zákazníkem jsou přijímací technici. Ti přicházejí do kontaktu se zákazníkem každý den a jejich úkolem je co nejlépe vystihnout co zákazník

požaduje, nabídnout mu veškeré doplňkové služby, které daný typ vozidla (i zákazníka) potřebuje. Za tímto účelem je v dotazníkovém šetření také otázka ohledně spokojenosti s přístupem přijímacího technika a z celkového dojmu z něj.



Obrázek 16: Dojem ze servisního poradce

*Zdroj: zpracování dat
z empirického šetření*

Data k tomuto výzkumu jsou přístupná za první polovinu dubna roku 2013 a k dispozici je 22 odpovědí od respondentů. Díky těmto výsledkům a porovnáním s loňskými daty společnost zjistila, že poklesla spokojenost u všech bodů vyjma prvního, tedy chování přijímacího technika.

5.2 Implementované procesy na servisním úseku

Společnost má v plánu pro rok 2013 implementovat 3 nové procesy. Tím prvním je zavedení tabletů pro přijímací techniky a druhým je zavedení fixních cen. Oba dva procesy mají za úkol usnadnit práci zaměstnanců a tím ji přidat čas, po který se mohou věnovat zákazníkovi. Každý z procesů se nachází v různé fázi implementace. Dalším projektem je nabídka služby Ford Assistance na rok zdarma.

5.2.1 Tablety

Je to projekt navržený ze strany společnosti Ford Motor Company a dle plánu by se měl plně implementovat do provozu v červnu roku 2013. Podstatou tohoto plánu je, že každý přijímací technik bude mít k dispozici vlastní tablet, pomocí kterého bude vytvářet spolu se zákazníkem objednávku. Tímto způsobem se zjednoduší práce technika, který pomocí zabudované prezentace v tabletu nabídne zákazníkovi veškeré doplňkové služby. Tablet podá zaměstnanci díky propojení na DMS veškeré dostupné informace o zákazníkovi a jeho voze. Tím mu může nabídnout služby přesně na míru a pro jeho plnou spokojenost. Tablety by také měly nahrazovat KL a tím pádem zkrátit čas zákazníka, který musí strávit s přijímacím technikem. Dalším požadavkem před implementací tabletů je jejich propojení s databází OASIS, přes kterou technik zjistí, zda není na daný typ vozu uvedena tzv. svolávací akce.

Další požadavkem na tablety je jejich propojení s databází skladu. Díky tomuto propojení může technik na místě reagovat na zákaznickovy požadavky na náhradní díly, aniž by musel provést fyzickou kontrolu skladu, zda je požadovaný díl dostupný. I to ušetří čas zákazníka.

Společnost Ford Motor Company si od tabletů také slibuje zvýšení důvěryhodnosti ze strany zákazníků. Díky použití moderních technologií a co největšího možného zkrácení času zákazníka, po který musí být přítomen při předání vozidla, se zvýší prestiž společnosti i všech jejich autorizovaných prodejců a servisů.

5.2.2 Fixní ceny

Systém fixních cen (FC) je proces, díky kterému se stanoví přesné ceny za odvedené služby pro všechny autorizované servisy. V tomto případě má zákazník přesnou jistotu, kolik ho bude daný úkon stát a to kdekoli v servisu na území České Republiky.

Společnost BOSPOR auto, s.r.o. tento projekt pilotuje a do konce dubna 2013 bude plně spuštěn ve všech autorizovaných servisech. Projekt fixních cen není pro společnost povinný. Ford Motor Company jej nabízí ve formě doporučení maximálních cen, a umožňuje tak společností zapojit se do marketingové nabídky společnosti a zvýšit tak svou prestiž u zákazníků. Společnost si od implementace tohoto procesu slibuje zvýšení profitability a upevnění (získání) důvěry u zákazníků a jejich návrat do společnosti.

5.2.3 Ford Assistance

Jedná se o nabídku služby Ford Assistance (asistence při jakékoli závadě na vozidle) na rok, nebo do další návštěvy zdarma. Pokud toho zákazník využije, automaticky se mu služba prodlouží a tím je více motivován se do servisu vrátit i příště a má jistotu, že mu tato služba bude opět poskytnuta.

6 ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE NOVÝCH PROCESŮ NA SERVISNÍM ÚSEKU VYBRANÉHO PODNIKU, DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ

Každý z 3 zaváděných procesů se nachází v jiném stupni implementace. Tablety jsou ve fázi rozmrazení, FC ve fázi implementace a nabídka služby Ford Assistance je již ve fázi opětovného zmrazení.

6.1 Implementované procesy

6.1.1 Tablety

Společnost Ford Motor Company podcenila situaci na českém trhu, kde v současné době funguje najednou 7 DMS a s těmito všemi musí software tabletu být schopen spolupracovat. Dalším bodem neúspěchu lze považovat špatný výběr implementační společnosti. Italská společnost je nevýhodná už v bodě vzdálenosti od České Republiky a může vzniknout také komunikační bariéra nebo špatné porozumění mezi zadavatelem a dodavatelem. Z tohoto důvodu se tento projekt nachází již delší dobu ve stavu rozmrazení implementace a jsou opět shromažďovány veškerá potřebná data a informace.

Na druhou stranu lze toto odložení brát také jako pozitivní ukazatel. Všichni autorizovaní prodejci mají možnost stále vyjadřovat své připomínky a požadavky na nový software a dodavatelská společnost (stávající nebo nová) poté bude mít ucelený soubor všech požadovaných vlastností software.

Ohledně kroků vedoucí k úspěšné implementaci (viz. kap. 4.5) byl zatím splněn pouze 1 krok, a to ten, že zaměstnanci znají a chápou důvod připravované změny.

6.1.2 Fixní ceny

V případě projektu FC můžeme mluvit již o fázi provádění změny. Splněny byly jednotlivé kroky vedoucí k úspěšné implementaci:

- zaměstnanci chápou a znají důvod implementování nového procesu,
- připravuje se jejich zaškolení. Školení zaměstnanců bude probíhat přímo ve společnosti. Školitelem bude pan jednatel.
- Společnost také provedla změny ve svém stávajícím IS, a to tak, že poskytla veškerá potřebná data a své konkrétní požadavky správcům systému DMS, kteří následně tato data do systému převedli. Ve společnosti tedy nebude zaváděn úplně nový IS, nýbrž

jen doplněk ke stávajícímu. Doplněnou funkcí také je možnosti tisku faktury pro zákazníka, kde vidí přesnou cenu a služby, které daná cena zahrnuje, čímž je přesně informován o všech službách které obdržel, jaké díly byly na jeho vozidlo použity a při příští návštěvě servisu může tuto fakturu využít a znát přesně své požadavky.

Další kroky, které společnost učinila, byly:

- Kontrola cen zavedených společností Ford Motor Company,
- Provedení změn v účetnictví (každý autorizovaný servis si účtuje jiné ceny za práci a proto se v důsledku zavedení fixních cen u některých společností vytvořila ztráta a u jiných větší zisk. Proto se změnila ceny některých artiklů)

I na tento proces je vznesen požadavek ohledně zadání do software tabletů. Zákazník tak již přímo při převzetí vozidla bude znát přesnou cenu a nebude muset čekat, až přijímací technik zadá veškerá potřebná data do počítače.

6.1.3 Ford Assistance

Služba FA je již ve fázi opětovného zmrazení. Společnost ji využívá delší dobu a také ji zahrnula do svých požadavků na funkce tabletu. Při převzetí vozu tablet přijímacímu technikovi nabídne tuto možnost, zaměstnanec o ní informuje zákazníka.

Do stávajícího systému byla zavedena funkce, která přijímacího technika informuje o tom, zda zákazník tuto službu již využívá nebo ne. Opět byla zavedena pouze doplňková funkce a proběhlo školení zaměstnanců ohledně nabízené služby a jejich motivace k tomu, aby ji zákazníkům nabízeli.

6.2 Postoj zaměstnanců ke změnám

Zaměstnanci společnosti se k novým implementovaným procesům staví různě. V případě implementace tabletů mají někteří „strach z nového“ a preferují stávající způsob, tedy příjem zakázky pomocí KL.

Tablety a práce s novým software pro ně bude znamenat:

- Změnu stylu práce,
- Používání nových technologií,
- Delší dobu adaptace.

Jednatel společnosti má tedy v současné době za úkol je stimulovat a zajistit to, že přesně pochopí, jaké výhody tablety společnosti přinesou – zkrácení času práce a doby, které budou muset strávit přímo se zákazníkem.

Zavedení fixních cen zaměstnancům nečinilo žádné větší potíže a přijali je bez problémů. Předpokladem je že školením také projdou všichni přijímací technici bez problémů, neboť se stávajícím systémem umí pracovat, pouze se zaučí v oblasti vytvoření objednávky s fixními cenami.

6.3 Následná kontrola implementace

Kontrola následující po fázi opětovného zmrazení je stejně důležitá jako kontrola po zbývajících dvou fázích (rozmrazení a provedení změny). Průběžná kontrola bude prováděna v rámci společnosti. Bude zkoumáno, zda zaměstnanci opravdu chápou a přijali daný proces, zda s novými programy a zařízeními umějí bez chyby pracovat.

Po fázi opětovného zmrazení k vnitřní kontrole také přibude kontrola vnější. Ta bude probíhat pomocí empirického šetření mezi zákazníky, a to ve stejné podobě jako probíhá – formou dotazníků zasílaných externí společnostmi a telefonátů zákazníkům, zda byli spokojeni.

Zkoumáno bude především:

- Návratnost zákazníků
- Spokojenost se systémem objednávek pomocí tabletů
- Spokojenost s fixními cenami
- Doba obsluhy jednotlivého zákazníka
- Zda zaměstnanci pomocí tabletů nabízejí i doplňkové služby

6.4 Doporučení pro zlepšení

Implementací těchto procesů společnost předpokládá zlepšení vztahů se svými zákazníky a jejich přesvědčení k další návštěvě servisu. Implementace FC proběhla víceméně bez problémů. Pouze vznikly problémy při **přesném stanovení ceny** za odvedenou práci, kterou si každý autorizovaný servis účtuje v jiné výši. Tím došlo k menšímu zdržení projektu. Další zdržení způsobilo **nepřesné stanovení ceny jednoho artiklu** (oleje), kterého jsou 2 druhy, každý za jinou cenu a společnost tak před úplným dokončením implementace ještě čeká na upřesnění této ceny. Tomuto procesu nelez v ohledu na doporučené kroky a postupy nic vytknout.

Implementace tabletů je doprovázena problémy. Ještě před výběrem **nebyly plně stanoveny požadavky** na nový software a vybraná společnost není schopna již definované požadavky splnit. Za zdržení lze také považovat **složitost systému DMS** na českém trhu. Společnost Ford Motor Company by měla v první řadě zjednodušit tento systém, kdy na jediném trhu funguje současně 7 systémů a například na větším trhu v Německu fungují pouze 4 systémy. Tímto procesem měla společnost začít a implementovat jediný společný DMS systém, ke kterému by bylo následně snazší vytvořit kompatibilní software. Co se týče implementace software, společnost bezchybně splnila kroky, kdy byly definovány organizační jednotky, které budou nový IS využívat (všechny autorizované servisy na území České Republiky) a oblast, kde bude využíván (servisní úseky).

Nedefinovala již ale propojitelnost se stávajícím IS a tím pádem nelze dále pokračovat z fáze rozmrazení do fáze průběhu změny, i když i ostatní body (definice uživatelů, plánované termíny zavedení a určení peněžních prostředků) jsou také splněny.

V případě služby FA lze společnosti vytknout **nízkou snahu o informovanosti zákazníků**. O této službě se dozví pouze ti zákazníci, kteří navštíví servis, nebo internetové stránky společnosti. Společnost by měla zvážit investici do reklamy v médiích, například do reklamy v rádiích.

ZÁVĚR

Manažerské funkce se dělí na postupné a průběžné. Implementace se řadí mezi průběžné a tvoří závěr každé postupné funkce. Její výkon je nezbytný pro správné ukončení postupných funkcí.

Práce plně charakterizovala sledovanou manažerskou funkci. Byl popsán její průběh a jednotlivé fáze. V práci také byly zmíněny veškeré náležitosti, které jsou ke správnému provedení tohoto kroku nezbytné. Implementací nového procesu společnost zlepšuje své postavení na trhu a konkurenceschopnost. Nelze říci, která oblast je nejvíce a která nejméně vhodná k implementování. V současné době je důležité rozvíjet se ve všech směrech.

Sledovanou se stala společnost BOSPOR auto, s.r.o., která je autorizovaným prodejcem a servisem vozů značky Ford. Byla sledována a hodnocena implementace nových procesů na servisním úseku, konkrétně 3 nově implementované procesy.

Implementace tabletů je provázena neúspěšným výběrem dodavatelské společnosti a nepřesným vymezením všech požadavků na IS. Společnost Ford Motor Company, která projekt navrhla, připravuje možnou změnu dodavatelské společnosti. Projekt fixních cen je ve fázi zavedení změn. Byl sice provázen drobnými zdržením, ale ty jsou již prakticky vyřešené a do konce dubna roku 2013 společnost provede zaškolení zaměstnanců na nový způsob účtování služeb a projekt plně spustí (přesune do fáze opětovného zmrazení).

Cíle bakalářské práce byly splněny.

Společnosti si díky této práci ujasnila veškeré požadavky na budoucí implementovaný systém a zkontrolovala správný postup v případě zavedení fixních cen.

Ačkoli se v případě nového software nepostupovalo hned od začátku správně podle postupů doporučených literaturou, může mít tento projekt velký úspěch a společnost se může poučit pro příští implementace, nejen nového software.

V budoucnu by společnost také mohla zvážit zavedení procesu, kdy se zákazník o ukončení opravy na svém automobilu dozví pomocí SMS automaticky odeslané po ukončení práce automechanik. I tento proces by se dal zavést do plánovaných tabletů. Před zvážením těchto nových procesů ale nejdříve musí dojít k ukončení právě probíhajících implementací.

LITERATURA

Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DONNELLY, James H. Fundamentals of management. 8th ed. Homewood: Irwin, 840s. ISBN 02-256-09790-9.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. Vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [5] KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce: : [strategie a trendy]. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. Vyd. Praha, 324 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [7] KUBÍČKOVÁ, Lea, Karel RAIS a Milena TVRDÍKOVÁ. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- [8] LEHTINEN, Jarmo R. Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011, 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [10] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.
- [11] MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- [12] ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. Management. Sedmé vydání. New Jersey: Pearson Education, 2002. ISBN 80-247-0495-1.

- [13] ŘEPA, CSC., Doc. Ing. Václav. Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. 2. aktualizované a rozšířené. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [14] VRANA, Ivan. Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: praktická příručka pro podnikové manažery. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005, 1041s. ISBN 80-247-1103-6.

Internetové zdroje

- [15] Autosalon Ford Mladá Boleslav [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.bospor.cz/>
- [16] SystemOnLine: S přehledem ve světě informačních technologií. Ekonomické a informační systémy v praxi [online]. 2001 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/>

Interní dokumenty

- [17] BOŽENA SEDLÁKOVÁ - BOSPOR. Výkaz zisku a ztrát. Mladá Boleslav, 2007
- [18] BOŽENA SEDLÁKOVÁ - BOSPOR. Výkaz zisku a ztrát. Mladá Boleslav, 2008
- [19] BOŽENA SEDLÁKOVÁ - BOSPOR. Výkaz zisku a ztrát. Mladá Boleslav, 2009
- [20] BOŽENA SEDLÁKOVÁ - BOSPOR. Výkaz zisku a ztrát. Mladá Boleslav, 2010
- [21] BOŽENA SEDLÁKOVÁ - BOSPOR. Výkaz zisku a ztrát. Mladá Boleslav, 2011

SEZNAM PŘÍLOH

Zákaznický dotazník.....	I.
--------------------------	----

ZKUŠENOSTI SE SERVISEM

1. Máte stále vůz Ford <model>? Ano Ne

2. Jste prvním majitelem tohoto vozidla? Ano Ne

3. Jak jste celkově spokojen(a) se servisi opravou/údržbou, která byla provedena <servicista> u autorizovaného opravce <dealershipname>? Předpokládám spokojen(a) Spokojen(a) Celkem spokojen(a) Zcela spokojen(a) Zcela nespokojen(a) Nespokojen(a)

4. Jak jste spokojen s celkovou kvalitou Vašeho Ford <model>? Předpokládám Spíše ano Spíše ne Rozhodně ano Rozhodně ne

5. Na základě svých zkušeností ...

a. Doporučil(e) byste opravce <dealershipname>? Předpokládám Spíše ano Spíše ne Rozhodně ano Rozhodně ne

b. Využil(e) byste znovu služeb opravce <dealershipname>? Předpokládám Spíše ano Spíše ne Rozhodně ano Rozhodně ne

c. Doporučil(e) byste vůz značky Ford? Předpokládám Spíše ano Spíše ne Rozhodně ano Rozhodně ne

d. Jak hodnotíte opravce <dealershipname> z hlediska získání Vaší důvěry? Předpokládám Spíše ano Spíše ne Rozhodně ano Rozhodně ne

NAPLÁNOVÁNÍ

6. Jak hodnotíte svého opravce z hlediska ...

a. Celkový proces naplánování servisi opravce vozidla Předpokládám Dobře Spíše Špatně

Pokud jste odpověděli "výborně", prosím, přejděte k otázce 7.

b. Snadnost kontaktování opravce za účelem objednání termínu. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

c. Možnost provedení servisi opravce v den a dobu, která Vám vyhovovala. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

DOPRAVA

7. Jak hodnotíte možnost náhradní dopravy (náhradní vozidlo, MHD atd.)? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

Pokud jste odpověděli "výborně", prosím, přejděte k otázce 10.

8. Pořídil(e) jste náhradní dopravní prostředek? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

9. Byl(e) jste upozorněn(a) na možnost náhradní dopravy? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

PRŮJEZD

10. Jak hodnotíte svého opravce z hlediska ...

a. Váš prvotní objem ze servisiho střediska po příjezdu. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

Pokud jste odpověděli "výborně", prosím, přejděte k otázce 11.

b. Vzhled servisiho oddělení (např. recepce servisiho střediska, čekárna atd.). Předpokládám Dobře Spíše Špatně

c. Efektivita procesu příjmy vozů. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

11. Bylo možné snadno zaparkovat? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

23162

<123456>

<1234567890>

PORADCE PRO SERVISNÍ OPERACI

12. Jak hodnotíte svého poradce pro servisi operaci z hlediska ...

a. Váš poradce pro servisi operaci celkově. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

Pokud jste odpověděli "výborně", prosím, přejděte k otázce 13a.

b. Choval se k Vám zdvořile a s úctou. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

c. Správně pochopil a zaznamenal Vaše potřeby. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

d. Promptně zodpověděl Vaše dotazy a vyřešil Vaše připomínky. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

e. Spřáhl to, k čemu se zavázal. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

f. Problémě podával informace o průběhu servisi operace. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

KVALITA PRÁCE

13. Jak hodnotíte svého opravce z hlediska ...

a. Celková kvalita odvedené práce. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

b. Byl vůz řádně opraven hned napoprvé? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

c. Byly provedeny všechny požadované úkony? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

d. Pokud ne, vysvětlil Vám opravce proč práce nebyla dokončena? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

VYZVEDNUTÍ VOZU

14. Jak hodnotíte svého opravce z hlediska ...

a. Proces vyzvednutí vozu celkově. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

Pokud jste odpověděli "výborně", prosím, přejděte k otázce 15a.

b. Doba potřebná k provedení servisi práce. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

c. Čistota vozu pro jeho navrácení. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

d. Vozidlo pro Vás bylo připraveno v dohodnutou dobu. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

e. Čekací doba při převzetí vozidla. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

PLATBA ZA OPRAVU

15. Jak hodnotíte svého opravce z hlediska ...

a. Proces platby za opravy celkově. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

Pokud jste odpověděli "výborně", prosím, přejděte k otázce 16d.

b. Vysvětlení odvedené práce a finančních položek na faktuře. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

c. Vysvětlení budoucích požadavků na údržbu/servisování. Předpokládám Dobře Spíše Špatně

d. Prošel s Vámi oprava <dealershipname> kontrolní list po servisi prohlídce? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

e. Byl Vám poskytnut cenový odhad před zahájením práce? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

Pokud jste odpověděli "ne", prosím, přejděte k otázce 16.

f. Byla zjištěna potřeba dodatečných prací po poskytnutí původního cenového odhadu? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

g. Pokud ano, dohodl se s Vámi opravce na ceně před provedením dodatečných prací? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

h. Odpovídala konečná faktura cenovému odhadu? Předpokládám Dobře Spíše Špatně

Prosím pokračujte

NÁSLEDNÁ PÉČE

16. Obrátili se na Vás opravce <dealershipname> po provedení údržby/opravy, aby se ujistil o Vaší spokojenosti?
17. Měl(a) jste nějaké připomínky týkající se nedávné servisní opravy u opravce <dealershipname>?
18. Pokud ano, jak hodnotíte celkové světo prodávce z hlediska řešení vašich připomínek?

POZNÁMKY

19. Uveďte jednu zásadní věc, kterou opravce udělal dobře / mohl udělat lépe, nebo uveďte obecné poznámky týkající se Vašeho dojmu z provedení servisní opravy.

ŘEKNETE NĀMI MĚCÍ O SOBĚ... PROSĪM

20. Pokud jsou Vaše údaje jiné, než v záhlaví dopisu, opravte je, prosím, zde. Poskytnuté osobní údaje budou uchovány v důvěrnosti v souladu s platnými zákonnými ustanoveními pro ochranu soukromí a mohou být použity v rámci Evropské unie i mimo ni.

Oblíbení (dom, paní atd.) _____ Jméno _____

Příjmení _____

Adresa _____

Město _____

Okres/kraj/oblast _____ PSČ _____

Kontaktní číslo domu _____ Číslo mobilního telefonu _____

E-mailová adresa _____

OSOBNÍ ÚDAJE

21. Prohláví Muž Žena
22. Vaše věková Mladší 25 let 25-34 35-44 45-54 55-64 65-74 75 let či starší
- Získáte-li tuto políčko, pokud nechcete, aby Vaše jméno a uvedené poznámky byly sděleny Vašemu opravci.....
- Získáte-li toto políčko, pokud nechcete, aby Vám v budoucnu byly zasílány výzvy k účasti v průzkumech spokojenosti zákazníků.....
- Děkujeme Vám, že jste si zvolil(a) společnost Ford a udělal(a) si čas na zodpovězení otázek tohoto průzkumu. Vaše podněty nám pomohou vylepšit služby poskytované společností Ford a našimi opravci.

23161

<1234567890>



FORD MOTOR COMPANY, s.r.o.
 Komenská 654/2, 186 00 Praha 8, Česká republika
 Tel.: +420 224 650 111 Fax: +420 224 650 147

<Salutation AddressFirstName AddressLastName>
 <Address.Line1>
 <Address.Line2>
 <Address.Line3>
 <Address.Line4>

Adresat: <<Title>> <<Last Name>>
 Vážený paní / Vážený pane,
 děkujeme Vám, že jste se svým vozidlem <Make Model> byl(a) na servisní prohlídce/opravě v dealerství <Dealership name>, našeho autorizovaného partnera Ford. Pokud již nejste majitelem tohoto vozidla, prosím, ignorujte tento dopis.

Společnost Ford má zájem na tom, aby služby, které Vám jsou poskytovány prostřednictvím našich autorizovaných obchodních partnerů byly na co nejvyšší možné úrovni. Velmi proto oceňíme, pokud se s námi podělíte o Vaše dojmy, zkušenosti a pocity z Vaší poslední návštěvy u autorizovaného opravce Ford.

Navštívte proto, prosím, níže uvedené webové stránky a vyplíte on-line průzkum:

Webové stránky průzkumu: <https://www.fordcp.com/gaz>
 Jediné heslo zákazníka: <<password>>

Všechny dotazníky vyplněné on-line zařadíme do slosování o hodnotné ceny. Slosování probíhá jednou měsíčně na evropské úrovni (detailní podmínky naleznete na www.fordcp.com/prizeawards, cz.pdf). Můžete vyhrát tyto ceny:

HLAVNÍ CENA	1 poukázka v hodnotě 60.000 Kč
50 PRVNÍCH CEN	50 poukázek v hodnotě 1.200 Kč

Případně můžete vyplnit příložený papírový dotazník a zaslat nám jej zpožděně předplacené obálce. Vezměte, prosím, na vědomí, že do slosování o ceny budou zařazeny pouze dotazníky vyplněné on-line.

Vaše názory jsou pro nás velmi důležité. Děkujeme Vám za čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

S přátelským pozdravem,

Martin Sládek
 Ředitel servisních a poprodajních služeb
 FORD MOTOR COMPANY, s.r.o.

Násle zásady ochrany osobních údajů najdete na webu: www.fordcp.com/princejpravecpolky_cz.pdf