

Zavedení relationship marketingu ve firmě Suzuki Česká republika

Bc. Nikola Baumrukrová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola Baumrukrová**
Osobní číslo: **M18866**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Zavedení relationship marketingu ve firmě Suzuki Česká republika**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z oblasti tradičního marketingu a relationship marketingu a vysvětlete jejich základní rozdíly a principy.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na oblast řízení vztahů se zákazníky.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav marketingu dané firmy.
- Zpracujte projekt zavedení relationship marketingu do dané firmy.
- Vytvořte časový plán projektu a nákladovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DEBRUYNE, Marion. *Customer Innovation: Customer-centric Strategy for Enduring Growth*. London: Kogan Page, 2014, 264 s. ISBN 978-0749471644.
- GARG, Ruchi, Ritu CHIKARA, Tapan Kumar PANDA a Aarti KATARIA. *Driving Customer Appeal Through the Use of Emotional Branding*. Hersley (USA): IGI Global, 2018, 366 s. ISBN 9781522529217.
- HILL, Nigel. *How to Measure Customer Satisfaction*. 2nd ed. New York: Routledge, 2019, 160 s. ISBN 978-0566085956.
- IN, Lee. *Diverse Methods in Customer Relationship Marketing and Management*. Western Illinois University (USA): IGI Global, 2018, 333 s. ISBN 9781522556190.
- SHAW, Colin, Qaaila DIBEEH a Steven WALDEN. *Customer Experience: Future Trends and Insights*. 2010th ed. New York: Palgrave Macmillan, 2010, 216 s. ISBN 978-0230247819.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce: 15. ledna 2021

Termín odevzdání diplomové práce: 20. dubna 2021

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou 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 – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26. 05. 2021

Jméno a příjmení: Nikola Baumrukrová

.....

ABSTRAKT

Cílem práce je předložit návrh implementace strategie relationship marketingu do společnosti Suzuki Česká republika prostřednictvím několika inovativních řešení, skrze které se zvýší loajalita zákazníků k vybrané značce. V první, teoretické části, se zabývá rozdíly a vymezení dvou odlišných pohledů na marketing, a to marketing tradiční a vztahový neboli relationship marketing. Praktická část aplikuje zjištěné poznatky na konkrétní vybranou firmu a analyzuje potenciální úspěšnost strategie. Vyhodnocení probíhalo na základě analýz mikro a makro prostředí dané firmy a konzultací s vedoucím pracovníkem marketingového agentury a generálním ředitelem Suzuki Česká republika. Na základě těchto poznatků a analýz je vyhotoven návrh projektu na zavedení strategie relationship marketingu do dané firmy. Plán obsahuje akční plány, které jsou metodickým vodítkem pro implementaci CRM systému a věrnostního programu. Návrh je vyhotoven včetně nákladové, rizikové a časové analýzy projektu.

Klíčová slova: relační marketing, relationship marketing, vztahový marketing, CRM, řízení vztahů se zákazníky, marketingový plán, marketingová analýza, zákaznická loajalita, retence zákazníků, věrný zákazník, marketingová strategie, tradiční marketing

ABSTRACT

Presented diploma thesis in the first theoretical part deals with the differences and definitions of two different views on marketing, so called traditional and relationship marketing. The practical part applies the found knowledge to the selected company and analyses the potential success of the strategy. The evaluation was performed based on analyses of the company's micro and macro environment and consultations with the head of the marketing agency and the CEO of Suzuki Czech Republic. Based on these findings and analyses, a project proposal was designed. The plan contains action plans, which are a methodological guide for the implementation of the CRM system and loyalty program to the company. The proposal includes an analysis of the costs, risks, and time analysis of the project (CPM). The aim of this thesis is to present a proposal for the implementation of a relationship marketing strategy in the company through several innovative solutions, which will eventually increase customer loyalty to the brand.

Keywords: relationship marketing, marketing analyse, marketing plan, Customer Relationship Marketing, Customer retention, loyal customer, marketing strategy, traditional marketing

Poděkování

Poděkování patří vedoucí mé diplomové práce doc. PhD. Ing. Pavle Staňkové, PhD., se kterou se mi velmi dobře spolupracovalo, a která mi poskytla cenné rady a doporučení od sestavování prvního návrhu osnovy práce až do jejího zdárného dokončení.

OBSAH

ÚVOD	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 TRADIČNÍ MARKETING	9
1.1 KONCEPCE MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ FIRMY	10
1.1.1 Výrobní koncepce	10
1.1.2 Výrobová koncepce.....	10
1.1.3 Prodejní koncepce	10
1.1.4 Marketingová koncepce	11
1.1.5 Životní cyklus výrobku	12
1.2 MARKETINGOVÝ PROCES	13
1.3 TRANSAKČNÍ MARKETING	14
2 RELATIONSHIP MARKETING	15
2.1 PRINCIPY RELATIONSHIP MARKETINGU	16
2.2 ZÁKAZNÍK PODLE RELATIONSHIP MARKETINGU	18
2.2.1 Customer Centric Marketing.....	20
2.2.2 Retence zákazníků.....	22
2.2.3 Zákaznická spokojenost (Customer Satisfaction).....	23
2.2.4 Customer Experience Management	26
2.2.5 Customer Lifetime Value.....	27
2.2.6 Předpoklady pro implementaci relationship marketingu do firmy	28
3 TRANSAKČNÍ MARKETING VS. RELATIONSHIP MARKETING	31
3.1 MARKETINGOVÝ MIX 4 C's vs. 4 P's	33
4 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	36
5 ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY SUZUKI ČESKÁ REPUBLIKA	41
7 AKTUÁLNÍ ÚROVEŇ MARKETINGU FIRMY SUZUKI	44
7.1 MARKETINGOVÝ MIX	44
7.1.1 Product (produkt)	44
7.1.2 Price (cena).....	48
7.1.3 Promotion (marketingová komunikace).....	51
7.1.4 Place (místo).....	54
8 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY	56

8.1	PEST ANALÝZA	56
8.1.1	Politické faktory	56
8.1.2	Ekonomické faktory	57
8.1.3	Sociální faktory	61
8.1.4	Technologické faktory	63
8.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	65
8.2.1	Stávající konkurenti	65
8.2.2	Dodavatelé.....	69
8.2.3	Kupující.....	69
8.2.4	Substituty.....	72
8.3	SWOT ANALÝZA	73
8.3.1	Silné stránky firmy	73
8.3.2	Slabé stránky firmy	75
8.3.3	Příležitosti firmy.....	77
8.3.4	Hrozby firmy	77
9	VÝCHOZÍ DATA PRO IMPLEMENTACI RELATIONSHIP MARKETINGU DO VYBRANÉ FIRMY	80
9.1	SEGMENTACE TRHU.....	80
9.2	MARKETINGOVÝ MIX 4 C's	83
9.2.1	Customer Solution (Customer Value).....	84
9.2.2	Cost	84
9.2.3	Convenience.....	85
9.2.4	Communication.....	86
9.3	VHODNOST IMPLEMENTACE RELATIONSHIP MARKETINGU DO VYBRANÉ FIRMY	87
10	PROJEKT IMPLEMENTACE RELATIONSHIP MARKETINGU DO FIRMY SUZUKI ČESKÁ REPUBLIKA	89
10.1	RELATIONSHIP MISE	89
10.2	RELATIONSHIP VIZE.....	90
10.3	STANOVENÍ CÍLE	90
10.4	AKČNÍ PLÁNY	91
10.4.1	Akce 1: Implementace CRM v rámci dealerské sítě značky Suzuki	92
10.4.2	Akce 2: Zavedení věrnostního programu pro VIP zákazníky.....	99
10.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	106
10.6	ANALÝZA RIZIK.....	109
10.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	111
	ZÁVĚR	113
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	118
	SEZNAM PŘÍLOH	122

ÚVOD

Tématem předkládané diplomové práce je relationship marketing a jeho implementace do vybrané firmy. Pro pochopení této problematiky je zásadní nejdříve stanovit základní rozdíly mezi tímto směrem marketingu a směrem marketingu tradičního. V rámci relationship marketingu lze najít množství nových pojmů a termínů, které jsou v práci rovněž vysvětleny a zasazeny do kontextu celé problematiky. Práce v první části zkoumá a vymezuje rozdíly těchto dvou marketingových pohledů. Zároveň také upozorňuje na benefity, které z implementace strategie vztahového marketingu v rámci dané firmy plynou.

Cílem práce je předložit návrh pro implementaci strategie relationship marketingu do společnosti Suzuki Česká republika prostřednictvím několika inovativních řešení, skrze které se zvýší loajalita zákazníků k vybrané značce. Implementace strategie relationship marketingu do vybrané firmy si klade za cíl prohloubení vztahů se zákazníky, kteří mají potenciál přinést společnosti vyšší profit a na dlouhodobé úrovni snížit náklady na marketing. Retence těchto zákazníků, kteří přináší společnosti profit jsou výsledkem úspěšného projektu.

Téma bylo vybráno hned z několika důvodů. Prvním z nich je autorčino působení ve společnosti Suzuki Česká republika v rámci marketingové agentury, která pro firmu spravuje veškeré marketingové a PR aktivity. Druhým motivem pro výběr tématu je zájem o tento marketingový směr a jeho širšího využití v praxi firem. Jedná se o téma velmi aktuální, jelikož v rámci přesyceného trhu s nekončícím konkurenčním bojem je nutné, aby společnosti poskytovaly víc než jen špičkový produkt. Často je to právě zákaznický servis, doplňkové služby a bonusy, co zákazníka přesvědčí, aby zůstal věrný dané značce.

První část práce se věnuje vymezení pojmů a rozdílů mezi tradičním, někdy také transakčním marketingem a relationship marketingem a vymezuje roli zákazníka v obou těchto konceptech. V rámci relationship marketingu vysvětluje pojmy, které je nutné znát a umět pojmenovat. Poslední kapitola této části patří vymezení pojmu Customer Relationship Managementu a jeho roli v relationship marketingu.

V druhé části práce je představena firma Suzuki Česká republika, která byla pro implementaci strategie relationship marketingu vybrána. Společnost je podrobena analýze mikro i makro prostředí. Zároveň jsou sbírána data, která pomohou odhadnout předpoklady pro úspěšnost implementace relationship marketingu strategie.

Nedílnou součástí práce je závěrečný projekt, který navrhuje jednotlivé kroky k implementaci strategie vztahového marketingu. Projekt stanovuje relationship vizi a misi firmy a stanovuje konkrétní cíle.

Projekt determinuje dvě akce k dosažení zvoleného cíle, jehož součástí jsou jednotlivé akční plány. Tato část práce je metodickým návodem pro zavedení centralizovaného CRM systému v rámci dealerské sítě Suzuki a věrnostního programu. Personalizovaný CRM systém výrazně ulehčí komunikaci se zákazníky a zefektivní zákaznický servis. Pomocí účinného database managementu bude možné daleko efektivněji vyhodnocovat zákaznická data a následně je využít k lepšímu zacílení marketingových kampaní a zlepšení zákaznického servisu. Druhou akcí je založení věrnostního programu Suzuki, který mimo sledování zákaznického chování vysoce individualizovaným způsobem zlepšuje zákaznickou zkušenost. Získaná data z těchto systémů budou sloužit zejména pro sledování nákupního chování zákazníků a neustálého zlepšování zákaznického servisu.

Výsledkem úspěšně implementované marketingové strategie relationship marketingu by mělo být zvýšení věrnosti a spokojenosti zákazníků. Existence relationship strategie v konečném důsledkulepší nejenom zákaznický servis, zefektivní práci s daty a jejich následné využití, ale také zvýší profit společnosti díky retenci zákazníků a přílivu nových.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Velmi aktuální téma relationship marketingu je v současné době zásadní především díky možnosti výběru, kterou moderní spotřebitel ve většině případech má. Marketing se tedy nestává pouze nástrojem pro propagaci a prodej, byť sebelepšího produktu nebo služby, ale také prostředkem k doručení přidané hodnoty. Komunikace, aktivní naslouchání zákazníkovi i snaha stále zlepšovat úroveň zákaznického servisu jsou nezdárka kdy důvody, proč zákazník zůstává právě u jedné vybrané firmy.

Cílem předkládané práce je předložit návrh pro implementaci strategie relationship marketingu do společnosti Suzuki Česká republika prostřednictvím několika inovativních řešení, skrze které se zvýší loajalita zákazníků k vybrané značce. Implementace strategie relationship marketingu do vybrané firmy si klade za cíl prohloubení vztahů se zákazníky, kteří mají potenciál přinést společnosti vyšší profit a na dlouhodobé úrovni snížit náklady na marketing. Retence těchto zákazníků, kteří přináší společnosti profit jsou výsledkem úspěšného projektu.

Práce zkoumá veškeré klíčové aspekty firmy a makro i mikro prostředí. Rovněž jsou definovány výzkumné otázky, které si manažer před samotnou implementací klade, a prostřednictvím kterých nakonec dojde k rozhodnutí. Postupem pro získávání potřebných dat je analýza mikro i makro prostředí firmy a evaluace klíčových bodů pro implementaci relationship strategie. Zavedením relationship strategie si zároveň firma slibuje transformaci vybraných zákazníků na věrné, kteří v budoucnu opakují nákup produktu nebo služeb a obecné zlepšení zákaznického servisu a práce s daty.

Mezi výzkumné metody, které byly v rámci práce využity, patří práce se sekundárními daty, dotazování, syntéza, komparace, dedukce i indukce. Práce se sekundárními daty byla vybrána s ohledem na snadnou orientaci v existujících údajích a nižší časovou náročnost výzkumu. Metoda komparace sloužila ke zjišťování rozdílů mezi jednotlivými charakteristikami jevů a procesů popisovaných v průběhu diplomové práce. Jako metody, sloužící k získání primárních dat, bylo využito otevřeného dotazování formou rozhovoru s jednatelkou marketingové agentury zkoumané firmy a generálního ředitele Suzuki česká republika. Metoda dedukce byla zvolena pro popis konkrétních prvků systému. Metoda indukce na druhou stranu sloužila ke stanovení obecného tvrzení na základě znalosti konkrétních prvků systému. Veškerá data byla sbírána v době od prosince 2020 do května 2021.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TRADIČNÍ MARKETING

Ve své knize *Principy marketingu* pojmenovali Marketing Philip Kotler a Gary Armstrong (2016, s. 4) jako profitabilní řízení vztahů se zákazníky. Marketing má podle nich dva cíle směřující právě ke vztahům se zákazníky a to, že cílem marketingu je přilákat nové zákazníky prostřednictvím nabídky nadstandardní hodnoty, a také udržovat ty současné skrze jejich spokojenost. Zároveň také dodávají, že moderní marketing nemůže být chápán pouze jako nástroj, jak prodat více jako tomu bylo v minulosti. Dnešní výklad charakterizuje marketing jako proces pro uspokojování potřeb zákazníka (Kotler a Keller, 2016, s. 5). Jedná se o proces, při kterém společnosti vytvářejí hodnotu pro zákazníky a budují pevné vztahy se zákazníky.

Marketing je o identifikaci a uspokojování lidských a sociálních potřeb. Jedna z nejkratších definic marketing je „uspokojování potřeb ziskem“ (Kotler a Keller, 2016, s. 27). V marketingu jako takovém nejde vlastně o nic jiného než o identifikace soukromé potřeby, kterou následně transformuje v ziskovou obchodní příležitost.

Marketingovou definici lze chápat z manažerského pohledu nebo sociálního. Definice z pohledu společnosti konkretizuje význam hodnoty a důležitost vztahů mezi firmou a zákazníkem a poukazuje na význam marketing ve společnosti jako takové. Tzn. „Marketing je společenský proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, prostřednictvím vytváření, nabídky a svobodné výměny hodnotných produktů a služeb s ostatními“ (Kotler a Keller, 2016, s. 27).

Americká marketingová asociace (AMA) definuje marketing jako: „Činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“ (American Marketing Association, ©2017).

V moderní dynamické době je nesmírně důležité marketingovou strategii firmy přizpůsobovat neustále se měnícímu trhu a potřebám zákazníků. Stagnující společnosti, které nejsou schopny pružně reagovat na rychlé změny v potřebách zákazníků často zůstávají daleko za svými konkurenty a jen těžko je agresivními marketingovými praktikami dohání. Trh se tak stává rozjetým vlakem, do kterého je třeba za jízdy nasednout a nikdy se nenechat přesvědčit, že již není možné se posunout dál.

Marketing je nedílnou součástí trhu a výrazně přispívá ke tvorbě poptávky po zboží a službách. Neustále se vyvíjí to znamená, že na marketéry je kladen nepřetržitý tlak v oblasti

inovací marketingových strategií. Firmy jsou neustále se měnícím trhem nuceny se stále více přizpůsobovat a být flexibilní. Zkostnatělé společnosti, které tento fakt nepochopí nebo nepřijmou jsou dříve či později odsouzené k zániku.

1.1 Koncepce marketingového řízení firmy

Trh je neustále se měnícím prostředím, není tak žádným překvapením, že způsob, jakým firma na trhu funguje se změnil. Prostřednictvím následujících pěti koncepcí, které popsal mimo jiné i Kotler (Kotler a Armstrong, 2012, s. 9-11) v knize Principles of Marketing se firma orientuje na trhu. Každá jednotlivá z nich přikládá odlišný důraz na zákazníka, organizaci nebo výrobu a navzájem se od sebe liší. Těchto pět koncepcí symbolizuje evoluci marketingového řízení.

1.1.1 Výrobní koncepce

Tato koncepce je jedna z nejstarších koncepcí marketingového řízení. Podle ní požaduje zákazník produkt, který je velmi snadno dostupný a není drahý. Koncepce je zaměřená na vysoce efektivní výrobu, nízké náklady a masovou distribuci. Tato koncepce marketingu je typická především pro rozvojové země, kde je levná pracovní síla. Výrobová koncepce je také používána v době, kdy firma expanduje na daný trh.

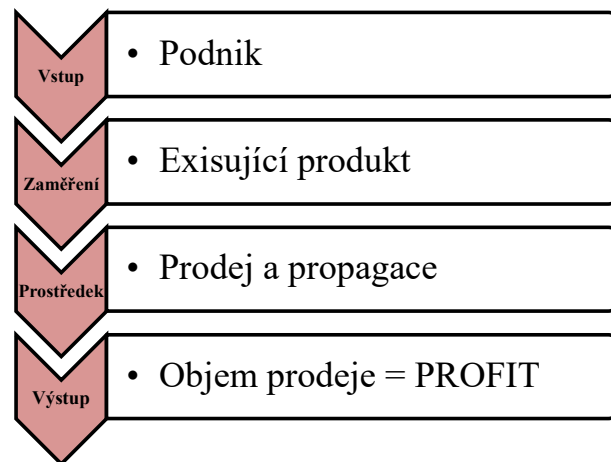
1.1.2 Výrobová koncepce

Výrobová koncepce je založena na vysoce kvalitní službě nebo produktu. Neznamená to však, že samotný špičkový produkt přiláká zákazníka. Ani inovativní produkt nemusí být profitabilní, pokud není vhodně zvolena cena, distribuce a propagace.

1.1.3 Prodejní koncepce

Koncept prodeje je založen na předpokladu, že když firma nebude dostatečně produkt nebo službu „prodávat“ zákazník si je nekoupí. Cílem této koncepce je prodat co nejvíce a zvýšit tím zisk firmy. Obvykle velmi dobře funguje s tzv. „nevyžádaným zbožím“. Vztah mezi zákazníkem a firmou je měřen pouze opakováním transakce. Základem, je přesvědčení zákazníka o nutnosti nebo výhodnosti koupě. Koncepce nepředpokládá negativní recenze, nicméně v praxi se jedná spíše o opak. Prodejní koncepce vnímá marketingové řízení firmy zevnitř ven. Cílem je prodat vše to, čím daný podnik disponuje a na potřeby a přání zákazníka se nebere zřetel.

Následující obrazec graficky popisuje, jak v praxi funguje prodejní koncepce a jakým způsobem dochází ke kýženému zisku firmy.

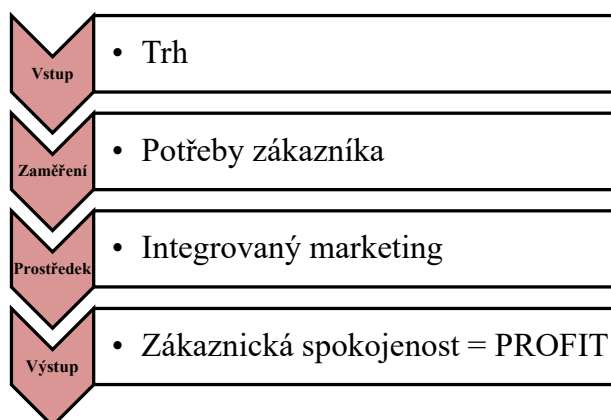


Obrázek 1 Prodejní koncepce (Kotler a Armstrong, 2012, s. 10)

1.1.4 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce se rozmohla v polovině padesátých let dvacátého století. Jejím základem není produkt, který si hledá své zákazníky, ale zákazník, pro kterého je hledán ten správný produkt. Přizpůsobení potřebám a přáním zákazníkovi je považováno za nezbytné. Uvádí, že klíčem k dosažení cílů a konkurenceschopnosti je efektivita. Zaměřuje se na rozdíl od prodejní koncepce na potřeby kupujícího. Pokud jde o vnímání marketingového řízení firmou, která jej řídí v souladu s marketingovou koncepcí, jde o pohled zvenku dovnitř. To znamená, že zákazníkovi potřeby jsou považovány za klíč k úspěchu a zisku.

Zde pro srovnání s prodejní koncepcí i grafické znázornění marketingové koncepce. Profit firmy je společným cílem jak prodejní, tak marketingové koncepce, nicméně způsob, jakým k němu dojdou a jak konečný profit firma získá je odlišný. Odlišná je i filozofie obou těchto koncepcí, stejně tak, jako vnímání zákazníka.

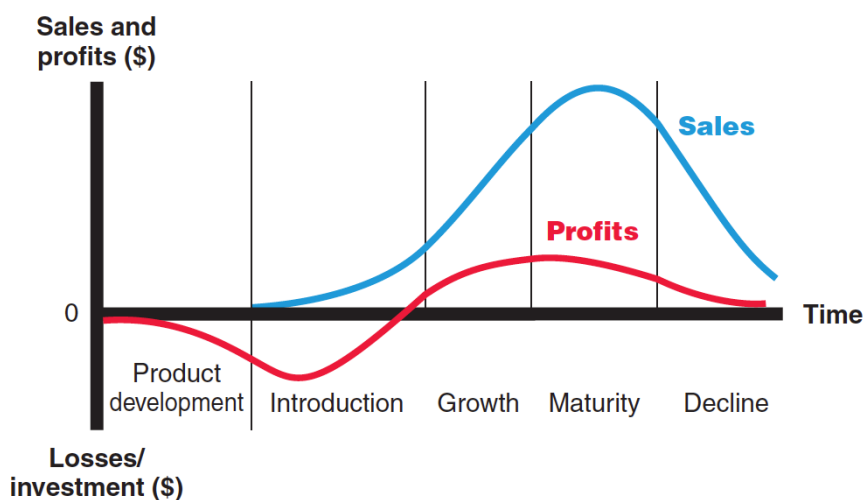


Obrázek 2 Marketingová koncepce (Kotler a Armstrong, 2012, s. 10)

1.1.5 Životní cyklus výrobku

Firemní marketingová strategie, která je přizpůsobována produktu musí počítat s tím, že produkt nemá statický charakter. Znamená to, že se mění a prochází několika fázemi. Tento jev se nazývá životní cyklus produktu, jehož podrobným popisem a analýzou se zabýval i Kotler (Kotler a Armstrong, 2012, s. 273-279). Je nutné proto počítat s tím, že produkt má nejenom omezený čas své životnosti na trhu, ale také že jeho prodejní potenciál prochází stádií, které se od sebe liší. Tyto změny vyžadují reakci v podobě odlišné marketingové, výrobní nebo prodejní strategie. Profit z produktu se v jednotlivých fázích také mění.

Produkt prochází nejprve fází zavádění, kdy je produkt představován na trhu. Jeho prodeje obvykle rostou jen velmi pomalu. Náklady na představení produktu bývají vysoké. Následující fází je fáze růstu. V tomto stádiu trh přijímá produkt a profit prudce stoupá. Ve fázi zralosti produktu jdou prodeje i profit produktu pomalu směrem dolů, jelikož většina potenciálních zákazníků si již produkt zakoupila. V této fázi se také promítá nastupující konkurence daného produktu. Nakonec přichází fáze ústupu, kdy dochází k výraznému poklesu prodejů a tím pádem i zisku z produktu.



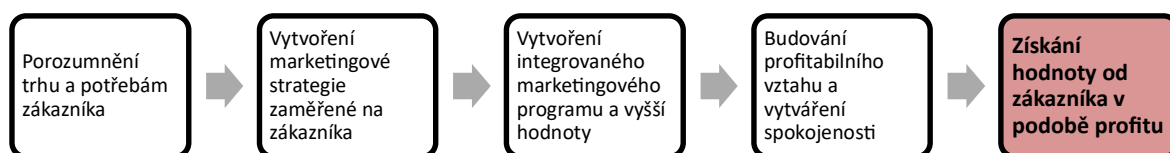
Obrázek 3 Životní cyklus produktu (Kotler a Armstrong, 2012, s. 273)

Nutno však dodat, že ne každý produkt prochází všemi výše uvedenými stádií, které jsou charakteristicky znázorněné do křivky ve tvaru zvonu. Obecně platí, že některé produkty procházejí životním cyklem po vzoru *Růst-propad-zralost*, kdy produkt zaznamenává výrazný boom, poté propad a následně se drží na stabilní úrovni. Tento model je typický pro produkty, které kupují nejprve první osvojitelé tzv. Early adopters a následně jej ve fázi zralosti udržují tzv. Late adopters.

Dalším modelem je model Cycle-Recycle, který je úzce spojen s agresivní propagací daného produktu. První fází je silná propagace, kde dochází k velmi masivnímu růstu výrobku. Jakmile propagace skončí, prodej začne klesat. V tu chvíli začne nové kolo propagace a prodej jdou opět nahoru.

1.2 Marketingový proces

Kotler a Armstrong (2012, s. 5) uvádí model marketingového procesu v pěti krocích, kdy se firma v prvních čtyřech krocích učí chápat a poznávat zákazníka, vytvářet hodnotu a budovat vztah. Prostřednictvím vytváření hodnoty pro zákazníka nakonec firma na oplátku získává hodnotu od zákazníka v podobě prodeje a následného zisku.



Obrázek 4 Vytváření hodnoty pro zákazníky a budování vztahů (Kotler a Armstrong, 2012, s. 21)

Aby mohly organizace uspokojit své zákazníky je nutné, aby nejdříve porozuměly jejich potřebám. Následuje vytvoření takové strategie, která bude zaměřena na zákazníka. V této fázi se také definuje cílový trh a formuje se hodnotová nabídka. V další fázi vyvíjí společnost integrované marketingové plány, které budou mít zamýšlenou hodnotu pro cílové zákazníky. Tato fáze zahrnuje marketingový mix a soubor marketingových nástrojů, které firma používá k implementaci své marketingové strategie. Následuje stádium řízení vztahů se zákazníky. Je to celkový proces budování a udržování ziskových vztahů se zákazníky poskytováním vynikající hodnoty pro zákazníka. Poslední finální částí procesu je získání hodnoty od zákazníka v podobě profitu. Konečným cílem řízení vztahů se zákazníky je produkovat vysokou míru celoživotní hodnoty všech současných i potenciálních zákazníků společnosti. Marketingové oddělení ale nemůže vytvářet hodnotu pro zákazníka a budovat vztahy se zákazníky izolovaně od ostatních oddělení firmy. Je nutné, aby úzce spolupracovalo i s ostatními odděleními společnosti a s partnery mimo firmu.

1.3 Transakční marketing

David Alberto Rueda Cantuche (©2013), marketingový konzultant a profesor na univerzitě v Alicante uvádí, že transakční marketing je jedna z tradičních marketingových konceptů, která je zaměřená na jednotlivé obchodní transakce. Zaměřuje se na zvýšení efektivity a objemu prodeje, který společnost generuje. Nejvyšší prioritou je prodej a v krátkodobém horizontu funguje pro rychlé a téměř okamžité zisky. Jinými slovy jde o produktově orientovaný marketing. Internet i rozšíření sociálních sítí však ovlivnil i transakční marketing. Zákazník má nyní schopnost hodnotit, kontrolovat a ovlivňovat budoucí prodej podniku. Osobní doporučení se již neomezuje pouze na vnitřní okruhy přátel, ale může se tímto způsobem rozšířit po celém světě.

Společnost, která vykonává transakční marketing se zaměřuje na poskytování vysoce kvalitních produktů nebo služeb zákazníkům, které splňují jejich potřeby a zaujímají ziskové, ale konkurenceschopné ceny těchto produktů nebo služeb.

Rueda Cantuche (©2013) také uvádí, že jedna z výhod transakčního marketingu je jeho nákladová efektivnost ve srovnání s relationship marketingem, který často vyžaduje značné investice do vztahů a věrnostních programů. Teorie transakčního marketingu spočívá v tom, že se vysoce kvalitní produkt sám prodá, takže není třeba budovat vztah, který by podporoval loajalitu zákazníků. Zaměřuje se na produkt optimalizuje jeho kvalitu a neustále zvyšuje počet transakcí. V tomto případě je důležitý produkt a na uživatelskou zkušenost se nebere příliš zřetel. Transakční marketing umožňuje dosažení prodeje za velmi krátké období, a to je jedna z jeho největších úspěchů. Hraje zde větší roli také kompulzivní nákup.

Součástí transakčního marketingu může být i nabídka odměn zákazníkům při jednotlivých nákupech. Těmito odměnami mohou být slevy a kupóny motivující zákazníky ke koupi konkrétního produktu nebo k použití určité služby. Účelem těchto propagačních akcí není podporovat emocionální spojení nebo budovat loajalitu zákazníků, nýbrž jsou vytvářeny za účelem zvýšení výnosů.

Největší nevýhodou je transakčního marketingu je jeho lhostejnost k zákaznické zkušenosti a pasivní role klienta. Komunikace je zpravidla jednosměrná, což nezaručuje dlouhodobou stabilitu.

2 RELATIONSHIP MARKETING

Koncepce relationship marketingu se začala objevovat v 80. letech minulého století. Pojem jako takový poprvé představil americký profesor Leonard Berry v roce 1983.

Ačkoli panuje tendence připisovat Berrymu plné zásluhy za představu konceptu relationship marketingu, možná nejpoužívanější definicí je definice finského akademika Christiana Grönroose (1994, s. 355): „Z relačního hlediska je marketing proces identifikace, zachycení, uspokojení, a udržení (v případě potřeby rovněž ukončení) ziskových vztahů s nejlepšími klienty a dalšími skupinami tak, aby bylo dosaženo cílů obou zúčastněných stran. Zároveň se očekává, že tyto vztahy budou dlouhodobé, interaktivní a budou vytvářet přidanou hodnotu.“ Grönroos (1994, s. 315) také uvádí, že relationship marketing by měl být chápán spíše jako nové paradigma než jako nový model marketingu.

Relationship marketing začíná mluvit o potřebě navazování hlubšího a dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Získání nového zákazníka a následné transakce tak není poslední a jedinou fází, ale naopak první stadium marketingového procesu. Koncept relationship marketingu dále říká, jak důležité je neustálé budování pouta mezi zákazníkem a firmou vhodnou strategií. Jedná se o strategii dlouhodobou, jež často nese ovoce až v dlouhodobějším horizontu. Vztahový marketing je marketing personalizovaný, který považuje každého zákazníka za individuální část celku, a tak k němu i přistupuje.

Cílem relationship marketingu je vztah, který je už z povahy věci dynamický, stále se měnící a neustále reagující proces, Díky tomu je relationship marketing považován za silně dynamický koncept. Dwyer, Schurr a Oh (1987, s. 15-20.) v tomto často citovaném článku uvádí pět fází, kterými vztahu se zákazníkem z pohledu relationship marketingu prochází: povědomí, objevení, závazek, rozpuštění/zrušení. Zároveň připouští, že žádný vztah netrvá věčně. K ukončení vztahu dochází v momentě, kdy pro zákazníka, firmu nebo oba není vztah přínosný. Nelze však spoléhat na to, že každý zákazník touží udržovat hlubší a trvalejší vztah s každou firmou nebo značkou, se kterou se za svůj život potká. Je naprosto přirozené, že většina firem má jak zákazníky, kteří mají zájem o navázání trvalejší vazby s firmou a mají tak potenciál být věrni jedné firmě, tak zákazníky transakční, kteří svůj vztah s firmou zakládají i ukončují ve fázi úspěšné transakce. Koncept relationship marketingu s oběma skupinami zákazníků počítá. Klade však za důležité zákazníky správně roztrdit do segmentů podle jejich povahy a vyhodnotit, kteří jsou pro firmu cenní. Na ty následně zaměří vybrané aktivity strategie relationship marketingu.

Hennig-Thurau a Hansen (2000, s. 11) upozorňují, že relationship marketing není pouze o vztazích směrem k zákazníkům, ale také uvnitř firmy, tzn. k zaměstnancům, partnerům i dodavatelům nebo distributorům firmy. Nutno dodat, že principy relationship marketingu mohou být realizovány stejně dobře v B2C vztazích jako v B2B. Potenciál lze vidět ve zlepšení nejenom marketingové produktivity, ale také ve vytvoření společné sdílené hodnoty a zlepšit tak efektivnost marketingu obecně.

Co je nového ve vztahovém marketingu? Konceptně, možná ne moc, protože, jak správně poukazují Sheth a Parvatiyar (2012, s. 5): „Jde o oživení obchodních praktik předindustriální éry. Vztahový marketing je tedy to, co drobní obchodníci dělali po celou dobu předtím. Je to však také něco, co velké společnosti obecně s příchodem průmyslového věku a masového marketingu zapoměly a přestaly dělat. Díky telematickým systémům je dnes opět možné udržovat personalizované vztahy masivním a trvalým způsobem. Společnost může usilovat o to, aby personalizovaným způsobem a kdykoli sloužila tisícům klientů z celého světa.“ Cílem relationship marketingu je tak zvýšit zákazníkům závazek vůči firmě prostřednictvím nabídky vyšší hodnoty na kontinuální bázi a zároveň za redukované náklady firmy.

Závěrem je nutné dodat, že koncept relationship marketingu se nedá považovat za koncept vhodný pro každou firmu. Tento směr je bezpochyby velmi atraktivní a potenciálně profitabilní, ale i přesto existují společnosti, kterým se implementace tohoto konceptu nevyplatila.

2.1 Principy relationship marketingu

Před uplatňováním strategie relationship marketingu do vybrané firmy je třeba si položit některé otázky. Podle Gilaninia, Almaniho, Pournaseraniho a Mousaviana (2011, s. 788-790) v článku Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. Je jedním ze základních předpokladů správná segmentace trhu a definování jasných cílů. Zásadní je také konkretizovat cílové publikum i konkrétního zákazníka a jeho potenciální životní cyklus a hodnotu. Přístup, který bude využit ke strategiím získávání zákazníků, rozvoje zákazníků, loajality, retence a obnovy zákazníků je také potřeba předem stanovit. Vztahy se zákazníky jsou v relationship marketingu vnímány jako základní kapitál firmy. To mimo jiné znamená, že investice nemají plynout pouze do produkce nebo servisu, ale také do zákazníka samotného.

Podle nich (Gilaninia, Almani, Pournaserani a Mousavian, 2011, s. 790) jsou interaktivita a dialog jedny ze základních charakteristik relationship marketingu. Akce, které firma směrem k zákazníkovi směřuje jsou adresovány přesně pro daného zákazníka a často také

personalizovány. Každému segmentu zákazníků je nabízen jiný produkt jiným způsobem podle jejich nákupního chování a historie. To souvisí s tím, že veškeré akce zákazníka jsou pečlivě monitorovány a zaznamenávány tak, aby se z nich firma mohla učit poskytovat ten nejlepší možný servis. Relationship marketing na rozdíl od klasického marketingu upouští od neustálého kontaktování zákazníka, ale naopak se učí zákazníkovi naslouchat. Firma je tedy orientovaná více než na produkt samotný, na zákazníky, jejichž potřeby a přání jsou neustále monitorovány.

Vztah mezi firmou a zákazníkem je jedním ze základních principů relationship marketingu, na to upozorňuje i Dwyer, Schurr a Oh (1987, s. 14) v článku *Developing Buyer-Seller Relationships*. Směna není jen důsledkem požadované akce, ale je také počátkem opravdového vztahu mezi společností a klientem. Zároveň není úspěšná směna konečnou fází vztahu mezi klientem a společností. Naopak, v ideální případě se jedná o začátek dlouhodobé spolupráce. Koncept relationship marketing na rozdíl od toho transakčního pracuje v dlouhodobém hledisku. Pěstování dlouhodobého a opravdového vztahu vyžaduje důvěru a čas.

Gilaninia, Almani, Pournaserani a Mousavian (2011, s. 795) dále uvádějí, že důvěra je klíčovým determinantem, který stojí před samotnou věrností zákazníka. To mimo jiné znamená i pečlivé vybírání informací, které jsou pro zákazníka potřebné a relevantní. Firma se nesnaží recipienta zaplavit jednostrannou komunikací. S klienty komunikuje zpravidla na bázi obousměrné komunikace. Společnost tak může prostřednictvím aktivního naslouchání využít nápadů, návrhů, ale i stížností svých zákazníků k vytvoření vynikajícího servisu.

Výsledek trvalého vztahu mezi firmou a zákazníkem je loajalita daného zákazníka. Loajalita zákazníka je dobrovolný závazek v budoucnu znovu koupit daný produkt nebo službu, a to navzdory silícímu nátlaku konkurenčních značek. Jedním ze základních předpokladů, s kterým relationship marketing pracuje je, že dlouhodobě věrní zákazníci jsou pro firmu ziskovější. Takové vztahy jsou pěstovány pouze s profitabilními zákazníky. Tito zákazníci musí být identifikováni pomocí segmentace trhu a zařazeni do určitých typologických skupin dle jejich „hodnoty“ pro firmu.

Lluís G. Renard (2002, s. 1-13) profesor na IESE business School of Navarra však podotýká, že implementace programu vztahů se zákazníky není výhodná pro každý typ společnosti, pro jakýkoli typ produktu a pro jakýkoliv typ zákazníka. To znamená, že i když je relationship marketing zajímavou a atraktivní teorií, neznamená to, že je vhodný pro každého. Společnosti ve snaze zlepšit zákaznický servis a přiblížit se zákazníkům bezhlavě sahají po strategii relationship marketingu bez toho, aniž by předtím měly vytvořenou zákaznickou strategii.

Není také výjimkou, že spoléhají pouze na zakoupený CRM systém a neberou v potaz další změny, které s sebou strategie relationship marketingu nese.

2.2 Zákazník podle relationship marketingu

Na zákazníka se z pohledu vztahového marketingu nahlíží jako na subjekt marketingu, který musí být neustále sledován a každý jeho krok pečlivě zaznamenáván. Jednou z nejdůležitějších akcí je mimo jiné identifikace zákazníka v segmentu a jeho následné začlenění do příslušné kategorie. To následně může výrazně pomoci k budoucímu odvození vzorce jeho nákupního chování. Čím kvalitnější vztah má daná firma k zákazníkovi, tím větší možnost dozvědět se o zákaznickově chování získává.

Podle Barana a Galka (2013, s. 82) nejsou pro potřeby relationship marketingu a budování vztahů směrem k zákazníkovi všichni zákazníci rovnocenní. Naopak, jejich úloha se mění podle toho, jak jsou pro danou firmu cenní. Typologie klientů je tedy zcela klíčovým krokem pro správnou identifikaci, jež následně pomůže snížit náklady na jednoho klienta, a pomůže vyloučit takové zákazníky, u kterých vztah pravděpodobně nikdy nevznikne. Firma tak může namířit tok prostředků a investic do těch zákazníků, kteří jsou pro ni profitabilní z pohledu retence a loajality.

Relationship marketing velmi detailně definuje tzv. osoby kupujících, jejichž identifikace pomůže lépe zaměřit strategii firmy na konkrétní profil zákazníka a získat mnohem příznivější výsledky než pouhým cílením na publikum, které nezná nebo mu nerozumí. Správné pochopení person umožní zjistit, kdo jsou potenciální zákazníci firmy, jaké jsou jejich cíle, jaké je jejich chování na sociálních platformách, co, kde a jak nakupují a jaké faktory ovlivňují jejich nákupní rozhodnutí. Adele Revella, zakladatelka Buyer Persona Institute (Buyer Persona Institute, ©2021) a autorka mnoha celosvětově úspěšných publikací vidí nutnost v definování person zákazníků zejména, aby bylo možné identifikovat jací kupující mají motivaci naslouchat firmě, a kteří se nikdy nezúčastní, o čem chtějí kupující slyšet a co je pro ně naopak nepříjemné nebo proč kupující preferují konkurenty

Zajímavou typologii klientů z pohledu jejich profitability a setrvání ve vztahu směrem k firmě nabízí model Butterflies-True friends-Strangers-Barnecles (Rogar J. Baran a Robert J. Galka 2013, s. 83). Tato typologie umožní firmě správně určit, v jaké skupině se daný zákazník právě nachází a usnadní jí tak rozhodování o finanční i časové investici do analyzovaného klienta.

Tabulka 1 Typologie zákazníků dle jejich profitability

(Rogar J. Baran a Robert J. Galka 2013, s. 83)

<i>Profitabilita</i>	Vysoká profitabilita	BUTTERFLIES	TRUE FRIENDS
		Dobře zapadají do nabídky firmy a potřeb zákazníka, vysoký potenciální profit, netvoří vztah s firmou, vysoce krátkodobí. AKCE: zacílení na transakci skrze krátkodobé prodejní akce/impulzy	Představují nejvyšší potenciální profit a zároveň nejdlohodobější engagement, firma by se měla zaměřit na komunikaci s těmito zákazníky primárně ne však přehlčeně. AKCE: konstantní komunikace, zaměřit se na retenci těchto zákazníků, budování vztahů
	Nízká profitabilita	STRANGERS	BARNACLES
		Krátkodobí a zároveň ne-profitabilní, investice zde nejsou vhodné, v každé transakci hledá firma profit, jediné, co zákazníci vyhledávají jsou nízké ceny. AKCE: žádné investice, vytěžit maximum z každé transakce, cross-selling	Pouze limitované střetnutí nabídky s potřebou zákazníka, nízká potenciální profitabilita. AKCE: vyhodnotit, jestli stojí za to se zákazníci navazovat hlubší vztah. Pokud ano, je třeba je začít sledovat
<i>Doba trvání</i>	Krátkodobí zákazníci	Dlouhodobí zákazníci	

Se stále se zdokonalujícími technologiemi v posledních letech je pro zákazníka stále snazší být dobře a kvalitně informován. Není tedy již odkázaný pouze na oficiální informace z dané firmy nebo na zkušenosti svých přátel a známých. Značka, popřípadě firma se stává nedílnou součástí veřejné komunikace, kde může také reagovat. Zákazník tedy už není pouhým

bezmocným příjemcem informací, ale stává se součástí dialogu, ke kterému má plné právo se vyjádřit a očekávat adekvátní odpověď. S tímto trendem relationship marketing velmi dobře pracuje. Prostřednictvím sociálních sítí a online chatu jsou spolu schopni zákazník a firma komunikovat v reálném čase a řešit problémy a dotazy daleko dynamičtěji než kdy dřív.

Zákazníková potřeba být součástí značky a být slyšen a vyslyšen je nyní ještě žádanější. Zároveň je potřeba mít na mysli, že tato možnost vkládá do rukou zákazníka daleko větší moc, kterou vždy může použít v neprospěch firmy. Transparentní vystupování a adekvátní marketingová komunikace firmy je proto naprosto zásadní.

2.2.1 Customer Centric Marketing

Customer Centric Marketing znamená upřednostnění zákazníka před jinými faktory. Tudiž je do centra dění celé společnosti postaven právě zákazník. Věrný a spokojený zákazník není tak citlivý na změnu ceny produktu, nemá tendenci „sběhnout“ ke konkurenci a spontánně doporučuje produkt nebo službu své rodině nebo známým.

Tento přístup upřednostňuje zákazníka a jeho potřeby před dalšími faktory. Vyžaduje velké množství kvalitních dat, které umožní vyhodnocování nákupního chování zákazníka.

Koncept relationship marketingu není postaven na strategii prodat za každou cenu víc, ale na tom, jakým způsobem prodej proběhne a jak bude nadále se zákazníkem pracováno. Jedná se o kompletní správu zákazníka od prvního kontaktu po celý jeho životní cyklus.

Customer Centric Marketing dobře popisuje i belgická akademička a expertka v oblasti inovativního marketingu Marion Devruye (2014, s. 10-16) ve své knize Customer Innovation, kde říká, že tato metoda se snaží produkt nebo službu vnímat očima samotného zákazníka. Neustále studovat, co zákazníkovi vyhovuje, co na něj funguje, nebo které aktivity ze strany společnosti ho obtěžují. Opravdové porozumění zákazníkovi však vyžaduje dlouhodobý sběr dat a velmi kvalitní zákaznický servis, který při sběru požadovaných informací může výrazně pomoci. Nedá se tedy v žádném případě mluvit o krátkodobé strategii. Customer Centric Marketing je velmi náročný na čas i sběr dat, je tudíž vhodný pouze pro firmy, které to s porozuměním svých zákazníků myslí skutečně vážně.

Předtím než se firma rozhodne pro zavedení Customer-Centric strategie, musí si nejprve odpovědět na několik zásadních otázek: Jakým zákazníkům prodává? Kdo je cílová skupina firmy? Jakým způsobem bude společnost těmto zákazníkům sloužit a jaká je hodnotová nabídka pro tyto zákazníky? Prostřednictvím řádné segmentace trhu je možné tyto otázky

zodpovědět. Je zřejmé, že firmy nemohou a ani nechtějí poskytovat svůj produkt všem zákazníkům. Naopak, cílem je vybrat takové zákazníky, kteří budou pro firmu profitabilní. V tuto chvíli nastává čas pro přehodnocení již existujících segmentů trhu, kterou již firma má, dodává Debruye (2014, s. 118-125).

Identifikace a ohodnocení profitability zákazníka je pro Customer-Centric strategii zásadní. Koncepce také upozorňuje, že ne každý zákazník stojí za marketingovou námahu firmy. Někteří zákazníci, respektive jejich udržení, je natolik nákladné, že je levnější o tyto klienty přijít, než se snažit je udržet. Zároveň také dodává, že jakmile firma správně nadefinuje profily svých zákazníků, je také potřeba identifikovat ty, kteří zákazníci pro firmu nejsou.

Marion Debruye (2014, s. 3-5) také popisuje, jak velký vliv může mít orientace firmy na zákazníka. Zdůrazňuje zároveň, že mnoho celosvětově úspěšných firem zvolilo kombinaci Customer Centric marketingu spolu s inovativním přístupem zvenku dovnitř, který často kompletně promění kulturu firmy na jediný zájem – zákazník. V knize mimo jiné popisuje model connect-convert-colaborate, který je jeden z přístupů pro Customer-Centric smýšlející společnosti.

Connect je první fáze tohoto modelu a odkazuje k tomu, že trh musí být firmou neustále skenován a vyhodnocován. Pomocí sledování trhu, všímání si signálů a aktivního naslouchání je možné odhalit potřeby zákazníka a porozumět jeho chování. Zároveň však nesleduje pouze cílovou skupinu zákazníku, neboť by zde vzniklo riziko, že nebude odhalen a správně vyhodnocen potenciál pro vstup na nový trh, který sledován nebyl. Tím, že firma funguje z venku dovnitř a sleduje tak trh ze široka, je schopna odhalit potenciální trh nových zákazníků a oslovit tak původně neadresovaný segment.

Convert, znamená, že organizace, která je zaměřena na zákazníka, vidí jedinou možnost dlouhodobé úspěšnosti v neustálých inovacích. Každý den inovuje a zapracovává zákaznickovy připomínky a úhly pohledu do chodu firmy. Konstantně se snaží vylepšovat zákaznickův zážitek a servis a neustále se ptá, jestli jsou dnešní potřeby dostačující těm zítřejším. Každé rozhodnutí firmy je přehodnocováno právě z pohledu zákazníka.

Poslední stádium modelu je fáze Collaborate, kdy společnosti dobře chápou, že jediná cesta k úspěchu vede přes spolupráci. Namísto mnohdy nedostačujícího spoléhání na vlastní zdroje, se raději spoléhají na partnery a dodavatele, kteří jsou často schopni poskytnout lepší servis dané firmě, než kdyby byl prováděn firmou samotnou. Takto smýšlející organizace si

je vědoma toho, jak důležité je vybudovat dobře fungující ekosystém partnerů, který umožní firmě věnovat se tomu, v čem je skutečně nejlepší.

Tyto procesy reprezentují klíčové schopnosti firmy, které povedou k zákaznické inovaci. Pokud firma začne vidět svůj produkt nebo službu tak, jak je skutečně v reálném životě vnímán a využíván jeho uživateli, uvidí nakonec i skutečné řešení, které představuje.

2.2.2 Retence zákazníků

Znalost a pochopení zákazníka jsou jedny z klíčových faktorů pro retenci neboli udržení zákazníka. Pro dosažení věrnosti zákazníků nestačí, že je společnost odborníkem na její výrobky nebo služby, ale postupem času se musí stát odborníky i na své vlastní zákazníky (Hennig-Thurau a Hansen, 2000, s. 48-84).

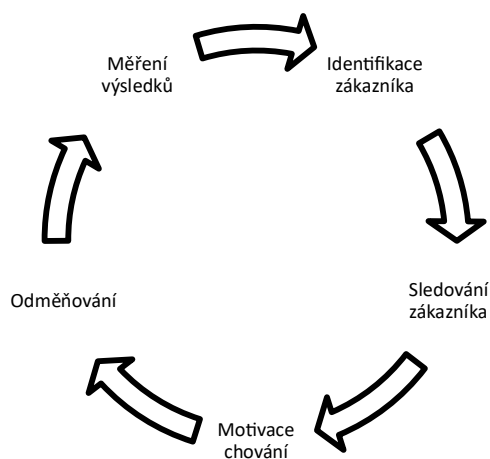
I když relationship marketing funguje na principu „win-win“ strategie, která, jak již název napovídá, přináší benefity pro obě strany, zpočátku je naprosto přirozené dát více než přijmout. Ztráta zákazníka neznamená totiž pouze ztrátu jedné transakce. Znamená to ztrátu celé řady potenciálních nákupů. Ztráta se navíc může stupňovat i negativním hodnocením zákazníka a šířením mezi přátelé, kteří by jinak měli o produkt dané firmy zájem.

Relationship marketing věří, že naprosto stejné zacházení se všemi zákazníky firmy je špatné, protože by znamenalo horší zacházení s, pro firmu, cennými zákazníky, ale zároveň by se tak „odměňovali“ ti horší za něco, co firmě nepřinesli. Zájem této koncepce se tedy ubírá výhradně na nejziskovější klienty. U těchto zákazníků se klade větší důraz na péči a zvláštní zacházení.

Pečlivé uchování dat a jejich následné použití pomůže přesně identifikovat zákazníkovi potřeby a firmu nasměruje k adekvátní reakci. Zásadní je pro aktivita, která pomůže odhalit klíčové informace jako například potřebu zákazníka produkt vyměnit nebo dokoupit komponenty. Marketing dané firmy proto musí být připraven kdykoliv zákazníkovi nabídnout službu nebo produkt ad hoc.

Americký podnikatel a autor mnoha úspěšných publikací Roger Brooks popsal tzv. The Loyalty Cycle (2010, s. 301). Sofistikovaní zákazníci podle něho dnes pečlivě sledují, kam a do jaké firmy své peníze investují a na oplátku očekávají více. Kruh loajality je koncept, který předpokládá, že zákazníci vzhledem k možnosti volby by raději volili společnosti, která si váží jejich podnikání, a zároveň měli příležitost získat odměny a výhody v průběhu času. Kruh loajality popisuje pět základních principů věrnostního programu, které vedou k loajalitě zákazníků. Zároveň upozorňuje na důležitost věrnostního programu uplatňovat.

Věrnostní strategie představuje velkou část zapojení chování zákazníků, zatímco pro firmu jako takovou představují konkurenční výhodu, jeho prostřednictvím lze zákazníky udržet a v neposlední řadě také pomáhají identifikovat nejziskovější zákazníky.



Obrázek 5 Kruh loajality – The Loyalty Cycle (Roger L. Brooks 2010, s. 301)

Prvním z nich, kterou Brooks (2010, s 302-305) popisuje je identifikace zákazníků, která představuje základ věrnostního programu. V této fázi přiřazuje firma jednotlivým zákazníkům identifikátory, prostřednictvím kterých pak zákazníky lépe analyzuje. Druhá fáze je sledování zákazníka a jeho nákupů. Pomocí sledování lze následně lépe identifikovat a odhadnout budoucí nákupní chování. To už souvisí s další fází, a to motivace nákupního chování pomocí mapování dat z minulých období lze zákazníkům nabídnout ty správné produkty nebo dokonce změnit jejich nákupní chování. Zákazníci milují odměny, což je součástí další fáze koloběhu loajality. Předpokládá se, že odměněný zákazník bude daleko přístupnější k dalším akcím. Poslední fází je měření a vyhodnocování, bez kterého by neměly předchozí stádia smysl.

Dobře promyšlená věrnostní strategie se časem firmě vrátí a poskytne skutečnou návratnost investic (ROI). Jakmile zavede firma nástroje k zahájení těchto pěti principů věrnostního cyklu, věrnostní program poskytne základní desku pro péči o zákazníky a využívání výhod.

2.2.3 Zákaznická spokojenost (Customer Satisfaction)

V knize Relationship Marketing uvádí Thurau a Hansen (2000, s. 8), že základní proměnné pro úspěšné řízení vztahů jsou následující tři konstrukty; zákaznická spokojenost, důvěra a závazek.

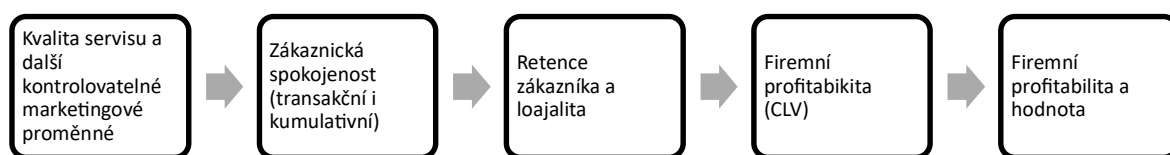
Zákaznická spokojenost i její měření je popsáno v knize *How to Measure Customer Satisfaction* (Hill, Brierley, MacDougall, 2019, s. 7), kde je chápána jako emocionální a empatická reakce na vnímaný rozdíl mezi hodnocením samotného výkonu a očekávání. Sledování a měření zákaznické spokojenosti se ukázalo být jako jeden z hlavních elementů pro budoucí predikování zákaznického chování. Mimo jiné jsou definovány dva odlišné koncepty vnímání zákaznické spokojenosti; celková a kumulativní spokojenost. Celková spokojenost vychází ze spokojenosti zákazníka s firmou a produktem/službou jako celkem a kumulativní hodnotí spokojenost pouze s danou transakcí.

The Commitment-Trust Theory of the Relationship Marketing neboli teorie závazku a důvěry relationship marketingu, kterou představili v roce 1994 v rámci *Journal of Marketing* profesori Robert M. Morgan a Shelby D. Hunt (1994, s. 22) říká, že aby byl vztah firmy a zákazníka úspěšný, musí existovat dva základní faktory, a to důvěra a závazek.

Důvěra tedy podle autorů teorie závazku a důvěry relationship marketingu (Morgan a Shelby D. Hunt, 1994, s. 23-24) vychází ze závazku, kterého zákazník spolu s firmou dosáhli. Existuje v tu chvíli, kdy jedna strana projevuje důvěru straně druhé. Důvěra je jistota, kterou ve vztahu mají obě strany. Jistota, že ani jedna strana neudělá nic, co by nějakým způsobem poškodilo stranu druhou. Podniky rozvíjejí důvěru tím, že stojí za svými sliby. Důvěru je tedy společný konstrukt. To znamená, že pokud firma vyžaduje důvěru od zákazníka, měla by věřit na oplátku i ona zákazníkovi.

Závazek popisují autoři (Morgan a Shelby D. Hunt, 1994, s. 23-24) jako směřování k orientaci zákazníka na dlouhodobé setrvání ve vztahu s firmou. Zákazník věří, že dlouhodobost vztahu mu přinese více benefitů, než kdyby vztah s firmou ukončil. Závazek ve smyslu organizace a zákazníka znamená oboustrannou důvěru. Zároveň věří v prospěch „svazku“ pro obě zúčastněné strany. Takový závazek však může vzniknout a existovat jen v případě, že je oběma stranami považován za důležitý. Relationship marketing považuje závazek, anglicky commitment, je základní kámen tohoto konceptu. Ze závazku následně vychází důvěra a věrnost zákazníka. Závazek je možné vnímat taky z interního hlediska, jelikož v relationship marketingu není kladen důraz jen směrem ven z formy, tedy k zákazníkům, partnerům a dodavatelům, ale také uvnitř firmy. Firemní kultura a intenzita zaměstnanecké zapálenosti a věrnosti se odráží nejenom na kvalitě a efektivnosti jejich práce, ale také již ve fázi nábory. Zaměstnanci, kteří sdílí firemní kulturu představují důležitou firemní podporu, která se promítá na výsledcích, které firma vykazuje, například kvalitě zákaznické podpory a servisu.

Výsledkem vztahu založeného na závazku a důvěře je chování založené na spolupráci, které umožňuje oběma stranám plnit jejich potřeby. Zákazníci získají nejen produkt nebo službu, za kterou platí, ale také se cítí oceněni a váženi ze strany organizace. Firma na oplátku obdrží loajalitu zákazníků. Nebudete tedy muset plýtvat prostředky získáváním nových zákazníků. Jinými slovy, investice do vynikajících služeb zákazníkům ve skutečnosti ušetří formě peníze za agresivní propagační kampaně.



Obrázek 6 Zákazník-firma ziskový řetězec (Kotler a Armstrong, 2012, s. 5)

Marion Debruyse se ve své knize *Customer Innovation: Customer-centric Strategy for Enduring Growth* (2014) intenzivně věnuje problematice zákaznické spokojenosti i stížnosti a jejich využití k inovaci v rámci firmy. Ačkoliv relationship marketing o zákaznickou spokojenost intenzivně usiluje, má však asymetrický dopad na proměnné jako jsou profit firmy a loajalita zákazníků. Ani spokojený zákazník totiž nemusí zůstat firmě či značce věrný. Nespokojený zákazník však pravděpodobně znovu u stejné firmy nenakoupí. Je zde navíc daleko větší pravděpodobnost, že svoji negativní zkušenost bude šířit dál, což firmu může v konečném důsledku poškodit hned dvakrát. Za prvé ztratí možnost transakce u zákazníka a další šíření negativní zkušenosti jí připraví o nákup i od mnoho dalších. Výzkumy v minulých letech prokázaly, že nespokojení zákazníci šíří svou negativní zkušenost v daleko větším procentu než zákazníci spokojení.

Debruyse (2014, s. 32-50) uvádí, že firma často není schopna odhalit nefungující servis, jelikož zákazníci nechtějí ztrácet čas se stížností, o které se již předem domnívají, že bude nevyslyšena. Ačkoliv stížnosti vnímají firmy z pravidla negativně, ty chytřejší je naopak vítají, protože jim nabízí příležitost ke zlepšování služeb, odhalování nedostatků a vyjádření jejich opravdového zájmu o zákazníka. Stížnosti zákazníků by tak měly být brány nikoliv jako útok na servis či produkt samotný, ale jako impulz ke zlepšení služeb, vyřešení problémů nebo inspiraci k inovacím. Obnovení důvěry ve firmu prostřednictvím nabídky extra služby zdarma jako refundaci za negativní zákaznický zážitek může být jedna z nich. Momentální ztráta zisku bude zanedbatelná ve srovnání s budoucí hodnotou ROI (Return in Investments).

Aktivní naslouchání zákazníků je jeden z předpokladů pro spokojenost klientů a jejich loajality, které jsou podstatou relationship marketingu. Na tento fakt reaguje Debruyne (2014, s. 32-50) s poznámkou, že firmy by měly být ochotné a schopné využít skutečně každý dostupný zdroj informací, a to i stížnosti zákazníků. Zákazníci jsou totiž podle ní neopomenutelným zdrojem nápadů, inovací a zlepšování.

2.2.4 Customer Experience Management

Customer Experience (CEM) se do češtiny obvykle nepřekládá, lze jej ale přeložit jako zákaznický zážitek, zkušenost nebo dojem. V publikaci *Customer Experience: Future Trends and Insights* (Shaw, Dibeeh a Walden, 2010, s. 2) uvádí autoři definici Customer Experience jako interakci mezi organizací a zákazníkem, která je vnímána prostřednictvím vědomí i podvědomí zákazníka. Je to skupina aktivit firmy intuitivně směřovaných podle očekávání zákazníka, a to ve všech momentech kontaktu.

Podle Shawa, Dibeeh a Waldena (2010, s. 2-8) tedy Customer Experience nelze chápat pouze jako zážitek z jednotlivé transakce nebo samotného produktu/služby jako takové. Customer Experience reprezentuje všechny informace obdržené zákazníkem o dané firmě. Jedná se taktéž o podvědomé vnímání firmy a hodnoty, kterou představuje pro daného zákazníka. Jinými slovy Customer Experience je o emotivním vnímání firmy, značky, samotné transakce i konečného produktu nebo služby. I když se jedná o individuální vnímání i tak je možné pomocí nástrojů Customer Experience Managementu zákaznický zážitek zlepšovat. Na začátku je třeba zjistit, co zákazník opravdu chce, což se často neshoduje s tím, co by například uvedl v dotazníku spokojenosti. Opravdové porozumění zákazníkovi je klíčové.

CEM pracuje také na úrovni uvnitř firmy tzn. například spokojenost zaměstnanců. Personál, jehož hodnoty se snoubí s hodnotami firmy mají daleko menší pravděpodobnost k podání výpovědi a obecně vykazují lepší pracovní výsledky i nasazení. To následně pomáhá redukovat náborové a školicí náklady na nového zaměstnance Shaw, Dibeeh a Walden (2010, s. 62-63).

Autoři Shaw, Dibeeh a Walden (2010, s. 55-61) uvádí, že v rámci Customer Experience Managementu jsou rozhodnutí přijímána na základě předpokladů, jaký zážitek/zkušenost pro zákazníka produkt nebo služba teprve představovat bude, nikoliv jaký zážitek představuje teď. Není také často pracováno se všemi aspekty zážitku/zkušenosti, ale jen s těmi nejsilnějšími. Na první pohled s Customer Experience nesouvisející morální postavení organizace je také neméně důležitou součástí této CEM. Postavení „morálního leadera“ je součástí firemní

kultury, kterou zákazník podvědomě vnímá a ztotožňuje se s ní. „Green movements“ jsou v posledních letech součástí celosvětově úspěšných firem, jelikož nabízejí přidanou hodnotu a nastavují etické hodnoty, které zákazník dobrovolně následuje a ztotožňuje se s nimi. Světově známé společnosti jako Apple, Starbucks, Harley-Davidson nebo Walmart nejsou pouhými značkami. Prostřednictvím porozumění zákazníkovi se jim podařilo vytvořit komunitní prostředí, kterému jsou jejich zákazníci věrni. Asociace vytvořené jejich zákazníky jsou například důvěra, eco-friendly vnímání, inovace nebo bezpečí.

Momentální rozhodnutí jsou často ovlivňována vizuální stránkou, vůní v kamenné prodejně nebo hudbou v supermarketu. Všechny tyto aspekty mohou pracovat „pro“ organizaci a navodit tak „tu správnou“ náladu zákazníka. Zákaznická spokojenost a zážitek znamená daleko více než jen naplňovat přání zákazníka. Znamená to analyzovat zákazníka a vědět prakticky víc, než ví o sobě on sám.

V době vysoké konkurence a dobré informovanosti zákazníků, upozorňuje Customer Experience Management na důležitost zákaznické spokojenosti, přidané hodnoty a zážitku víc než kdy předtím. Pokud se firma rozhodne pro transformaci na zákazníka orientovanou společnost, CEM je určitě jeden ze způsobů, jak k tomu dospět. Vyžaduje to skutečně kontinuální výkon a pravidelné měření míry zlepšení.

2.2.5 Customer Lifetime Value

Hill, Brierley, MacDougall (2019, s.118-119) vysvětlují Customer Lifetime Value (CLV) jako celoživotní hodnotu pro zákazníka, kterou představuje pro danou společnost po určité časové období. Znalost CLV zákazníků firmy je výhodná hned z několika důvodů. Za prvé pomáhá firmě vyhodnotit, kolik prostředků by měla investovat do získávání nových zákazníků a udržení těch stávajících. Poskytuje zároveň firmě podklady pro rozhodování, zda je daný zákazník pro formu stále profitabilní a zde nejsou náklady na jeho udržení vyšší než profit, který firmě plyne z jeho nákupů. Pro její výpočet existuje několik jednoduchých vzorců.

CLV také pomáhá lepšímu porozumění zákazníkům prostřednictvím přesnější segmentace trhu a vytváření person. Firma se tak může zaměřit na VIP klienty nebo naopak uplatnit upselling na méně hodnotné klienty a zvýšit tak jejich Customer Lifetime Value. Pracuje-li firma s metrikou CLV, neznamená to zaměření pozornosti pouze na hodnotu zákazníka jako takovou, ale otevírá širší možnosti porozumění zákazníkovi. Například kdy, kde, proč, za kolik a jak často zákazníci nakupují (Qualtrics.com, ©2021).

Hodnotu CLV může pomocí vzorců firma snadno vypočítat. Nutné je však znát proměnné, které jsou pro daný výpočet nezbytné, kterými jsou tržby za zákazníka za jeden rok, trvání vztahu zákazníka a firmy a třetí jsou celkové náklady na získání a celkovou obsluhu daného zákazníka. Konečná kalkulace vypadá takto (Exponea.com, ©2020):

Tržby za zákazníka za jeden rok x trvání vztahu (roky) - celkové náklady na získání a obsluhu daného zákazníka = CLV

Tento způsob kalkulace pracuje s daty z minulosti, ale existuje i takový, který naopak CLV predikuje. Taková kalkulace pak vypadá následovně:

Tržby za zákazníka za jeden rok x Trvání vztahu (roky) – (náklady na získání zákazníka + náklady na obsluhu zákazníka za dobu trvání vztahu) = CLV

Jeden z hlavních důvodů pro odliv zákazníků je kvalita služeb a zákaznický servis. Marketéři mohou být často zaslepeni vlastními znalostmi a rozsáhlými zkušenostmi v odvětví, díky nimž nejsou schopni vidět nedostatky a chyby, který ovšem zákazník zaznamená. Od tohoto je nutné se oprostit a vidět společnost zvenku dovnitř tak, jak ji vidí zákazník (Debruyne, 2014, s. 85)

Vytváření hodnoty pro zákazníka je jeden ze základních předpokladů pro fungujícího marketing. Firma se musí rozhodnout, jakým způsobem se bude od ostatních odlišovat a jakou bude mít pozici na trhu. Jeden z úkolů vytvářené hodnoty je odpověď na zákaznickou otázku: „Proč bych měl koupit zrovna Váš produkt?“

Nakonec je nutné zdůraznit, že i Customer Lifetime Value vyžaduje dlouhodobé hledisko, které je koneckonců společné pro všechny nástroje relationship marketingu. CLV je metrika na zákazníka zaměřené firmy, která má potenciál, aby si udržela cenné zákazníky, zvýšila tržby od méně hodnotných zákazníků a celkově zlepšila Customer Experience. Prostřednictvím pochopením Customer Experience a měřením zpětné vazby zákazníka na všech kontaktních bodech je možné začít chápat klíčové faktory CLV.

2.2.6 Předpoklady pro implementaci relationship marketingu do firmy

Před implementací strategie relationship marketingu musí mít společnost na paměti, že implementace programu vztahů se zákazníky není stejně potenciaálně výhodná pro všechny. Firma je však schopná tento potenciál odhalit a priori. Následně pak vyhodnotí vhodnost implementace relationship marketingu.

Lluís Renart (2002, s. 6-10) z IESE Business School of Navarra uvedl osm základních kroků, které by si firma před zavedením strategie relationship marketingu měla uvědomit a definovat. Každou z těchto fází manažeri ohodnotí od hodnoty 0 do hodnoty 10 podle toho, jak lehké a výhodné je tuto část identifikovat.

Fáze 1: Identifikovat

První fáze odkazuje k tomu, jak lehké bude pro firmu identifikovat cílovou skupinu pro relationship marketing strategii. Skóre v této fázi bude vysoké, pokud je pro firmu jednoduché tyto zákazníky identifikovat. Naopak nízké bude v případě, že existuje velmi obtížný nebo žádný způsob identifikace.

Fáze 2: Informovat a přilákat

V této fázi firma hodnotí, jak snadné je vzbudit v zákaznících povědomí o firmě a jak moc je produkt nebo služba pro zákazníky zajímavá. Pokud je pro společnost informování a přilákání zákazníků velmi drahé a obtížné, bude hodnota této fáze nízká.

Fáze 3: Prodat

Zde firma hodnotí náročnost přeměny dobře informovaného potenciálního zákazníka, který je o existenci firmy dobře obeznámen na opravdového zákazníka firmy. Jinými slovy, jak náročné je zákazníka přimět ke koupi a následnému zapojení do relationship marketing programu.

Fáze 4: Servis

Jakmile zákazník produkt nebo službu zakoupil, přichází na řadu podpora zákaznického servisu. To zahrnuje i způsob, čas, doručení nebo instalace produktu. Náročnost a nákladnost těchto služeb zákazníkovi je také hodnocena od 0 do 10.

Fáze 5: Uspokojit

Zde firma hodnotí, jak je pro ni snadné a drahé udržet své zákazníky spokojené. To záleží především na tom, jak je firma schopna uspokojit zákaznicko očekávání. Firmy, které jsou přesvědčeny o spokojenosti svých zákazníků budou mít vyšší skóre než firmy, které nabízejí širší portfolio produktů nebo služeb, tím pádem se spokojenost od druhu daného produktu liší.

Fáze 6: Budování loajality

V této fázi se firma zaměřuje na přeměnu spokojeného zákazníka na věrného zákazníka. Není výjimkou, že zákazníci bývají věrni hned několika značkám ve stejném oboru. Jsou tedy věrni, jak dané značce, tak i konkurentům. V jiných odvětvích je loajalita zákazníků více směřována pouze na jednu značku. V takovém případě bude skóre vyšší.

Fáze 7: Rozvíjet

Tato část hodnotí míru vývoje a dalšího zlepšení vztahů se zákazníky dané firmy. A to i v případě, že má firma spokojeného a věrného zákazníka. Hodnotí ochotu k dalšímu zlepšení a inovacím, které povedou například k častějším nákupům, hlubší loajalitě nebo zakoupení doplňkových služeb. Pokud má tedy firma další možnosti, jak rozvíjet vztahy se zákazníky, ohodnotí tuto fázi vyšším číslem.

Fáze 8: Možnosti pro budování komunity uživatelů

Tato poslední fáze hodnotí možnosti firmy vytvořit komunitu uživatelů, kteří si mezi sebou budou vyměňovat své zkušenosti a rady. Tato fáze se stala důležitou zejména v době rozmachu sociálních sítí a fór, kde lidé, kteří jsou uživateli a fanoušky dané značky komunikují. Pokud je tedy firma přesvědčená o tom, že takovou komunitu má potenciál budovat nebo ji dokonce už spontánně vybudovala, ohodnotí tuto fázi vyšší hodnotou. Čistě funkční produkty bez emočního zainteresování jen těžko vytvoří komunitu. V takovém případě se tato fáze odhodnotí nízkým číslem.

Tato analýza může být dobrým začátkem pro společnosti, které o zavedení relationship marketingu rozhodují. Pokud je součet všech předchozích fází větší než 40, strategie relationship marketingu pravděpodobně bude pro firmu zisková. Pokud však bude hodnota menší než 40, firma by raději měla od této strategie ustoupit, jelikož benefity, které z ní plynou budou pravděpodobně menší než náklady a návratnost investic bude minimální.

3 TRANSAKČNÍ MARKETING VS. RELATIONSHIP MARKETING

Rozdíl mezi těmito dvěma strategiemi se soustředí na skutečnost, že jedna je zaměřena na prodej a druhá na zákazníky. Následující tabulka objasňuje, v čem přesně se tyto dva koncepty od sebe liší.

Tabulka 2 Klíčové rozdíly mezi relationship a tradičním marketingem

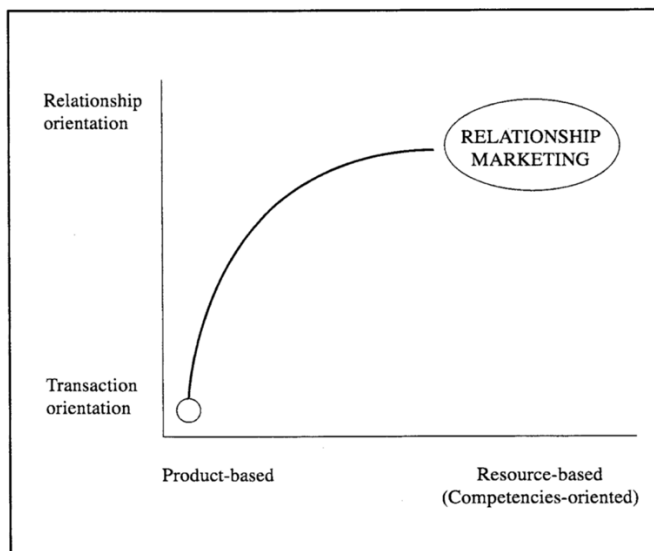
(Hennig-Thurau a Hansen 2000, s. 5)

Základní rozdíly mezi koncepty relationship marketingu a transakčního marketingu		
Kritérium	Relationship marketing	Transakční marketing
Primární cíl	Vztah	Jednotlivé transakce
Obecný přístup	Interakce	Akce
Perspektiva	Evoluční/dynamický	Statický
Základní orientace	Orientace na implementaci	Orientace na rozhodování
Dlouhodobý vs. krátkodobý	Dlouhodobá perspektiva	Krátkodobá perspektiva
Základní strategie	Udržení existujících vztahů	Akvizice nových zákazníků
Rozhodování	Všechny fáze se zaměřují na poprodejní rozhodování a aktivity	Předprodejní aktivity
Intenzita kontaktu	Vysoká	Nízká
Stupeň vzájemné souvislosti	Obecně vysoký	Obecně nízký
Měření zákaznické spokojenosti	Řízení zákaznické základny	Monitoring podílu na trhu

Dominantní dimenze kvality	Kvalita interakce	Kvalita produktu/vý- stupu
Produkce kvality	Napříč celou firmou	Pouze produkce
Role vnitřního marketingu	Strategický význam	Žádná nebo limitovaná důležitost
Důležitost zaměstnanců pro ob- chodní úspěch	Vysoká	Nízká
Výrobní zaměření	Masová personalizace	Masová produkce

Transakční marketing je založen na jednotném prodejním vzorci na bázi krátkodobé výhody. Zatímco relationship marketing podporuje věrnost zákazníků a zlepšuje způsoby podnikání pro dlouhodobé udržení zákazníků. V transakčním marketingu je interakce se zákazníkem minimální, zatímco vztahový marketing se zákazníkem komunikuje v podstatě nepřetržitě. Transakčně orientované úsilí se zaměřuje na zvýšení počtu prodejů. Akce zaměřené na vztahy se zaměřují na zákazníky (Hennig-Thurau a Hansen 2000, s. 5).

Následující graf (Strandvik, T. a K. Storback, 1996, s. 69.) vyobrazuje tzv. transakční křivku, která popisuje proces směřující od transakčního k relationship marketingu. Křivka ukazuje proces transformace firmy z product-centric bodu, kdy se sám vztah stane primárním zaměřením marketingu. To znamená, že se na produkt začne pohlížet ze zákaznickovy perspektivy. Křivka ukazuje, že v ideálním případě se firma dostane do pozice, kdy koncept relationship marketingu vnímá jak z filozofického pohledu, tak z pohledu chování organizace.



Obrázek 7 Změny v marketingovém paradigmatu: přechodová křivka

(Strandvik, T. a K. Storback, 1996, s. 69.)

Díky vysoce konkurenčnímu prostředí firmy zjistily, že udržení zákazníků je nejenom levnější, ale také výhodnější. Je stále těžší prodávat produkt, který je odlišný od toho, který nabízí konkurence, tím pádem bylo nutné odlišovat se jiným způsobem. Předpoklad profitaibility a spokojenosti zákazníka často roste až s časem. A i proto u firem vznikla potřeba s těmito trendy pracovat.

3.1 Marketingový mix 4 C's vs. 4 P's

Marketingový mix je jeden z nejdůležitějších marketingových nástrojů. Pokrývá všechny oblasti firmy tak, aby získala potřebné postavení na trhu a vliv na potenciální zákazníky. Marketingový mix v průběhu let dostal mnoho podob, základní je však tradiční model 4 P's (produkt, price, place, promotion). Základní podoba marketingového mixu se s modernizováním marketingu rozšiřovala o další elementy. Například koncept 7 P's, který navíc obsahuje dimenzi people (lidé), process (procesy) a physical evidence (fyzické vybavení). 8 P's k základním čtyřem elementům přidává ještě people (lidé), processes (procesy), programs (programy) a productivity (produktivita) (Roy McClean, ©2012).

Podle Lopéze a Ribalty (2006, s. 40-43) je při srovnání obou marketingových mixů možné vidět jejich zásadní rozdíly. Tradiční marketingový mix 4 P's využívá firemní pohled na marketing, který je zaměřen na objem prodeje, zatímco 4 C's vnímá marketing z hlediska zákazníka a klade tak důraz na zákaznickou spokojenost.

První element ze základního konceptu marketingového mixu, tedy 4 P's odkazuje k produktu. Nicméně nejen k produktu jako takovému, ale také k jeho kvalitě, funkcím a zážitku, jaký pro zákazníka představuje. Cena, která je dalším atributem marketingového mixu bere v potaz nejen cenu produktu, ale také cenovou strategii, možné alternativy za nižší nebo srovnatelné ceny a konkurenční ceny. Propagace s cenou produktu úzce souvisí, jelikož na ceně a úrovně exkluzivity daného produktu se odráží i způsob a místo, jakým bude propagován a komunikován. Posledním atributem je místo, které může být chápáno jak geograficky, tak nehmotně (komunikační kanály).

Marketingový mix se dá vnímat také z jiných perspektiv, než je klasické 4 P's. 4 C's je jedna z moderních adaptací marketingového mixu, která vysvětluje marketingový mix z perspektivy zákazníka, jež bývá většinou diametrálně odlišná než pohled firmy.

První z nich je Customer Value neboli zákaznická hodnota, která odpovídá produktu z 4P's a odkazuje k důležitosti hodnoty pro zákazníka. Upozorňuje na to, že zásadní jsou pro firmu zejména zákaznickovy potřeby a přání. To znamená, že produkt by měl být vytvářen a inovován v souladu s těmito potřebami. Marketéři by tím pádem měli před vstupem výrobku na trh nejprve studovat cílovou skupinu a prodávat skutečně to, co zákazník chce kupovat (Lopéz a Ribalty (2006, s. 40-43).

Cost tedy cena není v konceptu 4 C's chápána jako cena za jednotlivý produkt nebo službu, ale je chápána jako cena z pohledu zákazníka. Cena pro zákazníka neznamena pouze cenu za produkt jako takový, ale také například cenu za doplňkové služby, komponenty, aktualizace nebo třeba čas montáže produktu. Cena pro zákazníka je tedy daleko komplexnější než pouhá cenovka na výrobku.

Convenience je možné přeložit jako dostupnost daného výrobku nebo služby a odpovídá place z 4P's. Dostupnost je třeba chápat jako jistotu, že produkt nebo služba bude dostupná kdykoliv a odkudkoliv pro cílovou skupinu zákazníků. Porozumění zákazníkovi je podle Debruyse (2014, s. 25) naprosto zásadní pro úspěšnost relationship strategie. Podle ní je třeba hlubokého porozumění zákazníkům, aby mohl být produkt vhodně umístěn. Místo, kde zákazník firmy nakupuje, jestli online, prostřednictvím teleshoppingu nebo v kamenném obchodě, stejně tak jestli zákazníci preferují lhůtu na zkoušku nebo si raději přijdou produkt vyzkoušet do prodejny. Zároveň je na místě brát v potaz i náklady na dostupnost, které se mohou snadno stát převyšující nad benefity. Společnost si proto musí položit otázku, jakou úroveň dostupnosti zákazníkům umožnit tak, aby byla co možná nejpříznivější pro zákazníky firmy, ale nezpůsobovala firmě zbytečné neadekvátní náklady.

Communication odpovídá propagaci z 4P's. Koncept 4 C's uznává, že propagace je jedna z důležitých částí komunikace firmy. Zároveň ale upozorňuje, že rozhodně není ta jediná. Každý kontakt zákazníka se značkou na něj může mít jak pozitivní, tak negativní vliv, který je třeba monitorovat. Komunikace v kamenných prodejnách, na sociálních sítích, automatizované e-maily i zákaznický servis jsou neméně důležitými atributy, který koncept 4 P's příliš neřeší. Aktivní naslouchání zákazníkům firmy je důležité stejně tak, jako komunikace skrze reklamu dodává Lopéz a Ribalty (2006, s. 40-43).

Marketingová komunikace v souladu s konceptem 4 C's je řízena čtyřmi elementy; Jednoduchost (clarity), která upozorňuje na důležitost jednoduché a prosté zprávy proudící k zákazníkovi, konzistentnost (consistency) odkazující k nepřetržité komunikaci s klientem, důvěryhodnost (credibility), říká, že zpráva musí mít pro zákazníka význam, nejedná se tedy o zaplavování množstvím pro zákazníka zbytečných informací a nakonec konkurenceschopnost (competitiveness), která zdůrazňuje, že myšlenka, kterou předáváme musí mít konkurenční přesah.

Tabulka 3 Porovnání 4 P's a 4 C's koncepce marketingového mixu (Custom Fit Online, ©2015-21)

4 P's		4 C's	
Product	Co je produkt?	Customer needs (zákazník)	Co zákazník potřebuje a chce?
	Jaká je jeho kvalita?		Jak tyto potřeby můžeme splnit?
	Co jej dělá jiným/unikátním?		Jak tyto potřeby zjistíme?
Price (cena)	Jaká bude naše zisková marže?	Cost (hodnota)	Jaká je cena produktu?
	Jak souvisí cena s podobnými výrobky na trhu?		Jaké jsou další finanční náklady?
	Jaká bude doporučená cena produktu?		Jaké jsou náklady pro zákazníka z hlediska času a úsilí?
Place (místo)	Které komunikační kanály použijeme ke komunikaci?	Convenience (dostupnost)	Jak budou zákazníci chtít produkt koupit/objednat?
	Jaká je naše zpráva?		Jak by měl být výrobek dodán?
Promotion	Které komunikační kanály použijeme ke komunikaci?	Communication	Jak budeme komunikovat se zákazníkem skrze komunikační kanály?
	Jaká je naše zpráva?		Jak použijeme vstupy C2B k optimalizaci komunikace B2C?

Nutno dodat, že oba koncepty marketingového mixu je možné ve firmě uplatňovat zároveň, jelikož se vzájemně doplňují. Tradiční marketingový mix, tak jako další marketingové nástroje se zaměřují především na produkt, konkurence nebo samotný produkt. Adaptování marketingového mixu v podobě 4 C's tak firmě připomínají důležitost zákazníka pro profit společnosti.

4 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Hned na začátek je nutné zdůraznit, že relationship marketing se nerovná Customer Relationship Management CRM. Mají skutečně více podobných vlastností než rozdílů, nicméně i tak se nejedná o synonyma. Již samotný název říká, že CRM odkazuje ke vztahům se zákazníky a zaměřuje se na to, aby každá jednotlivá akce směřovaná k zákazníkovi byla smysluplná a byl plně využit její potenciál. CRM lze chápat jako software fungující jako úložiště, které spojuje prodejní, marketingové a zákaznické podpůrné aktivity a zefektivňuje procesy firmy na jedné jediné platformě. Řízení vztahů zákazníků lze však chápat také jako proces, který zahrnuje veškerou komunikaci se zákazníkem, jehož cílem je budování dlouhodobého vztahu. Zatímco koncept relationship marketingu zahrnuje i vztahy se zaměstnanci, partnery a dodavateli společnosti.

Podle Grönroose (1994, s. 355) relationship marketing spočívá ve vytváření, udržování a zlepšování vztahů se zákazníky a dalšími partnery se ziskem tak, aby byly splněny cíle zúčastněných stran. Toho je dosaženo vzájemnou výměnou a plněním slibů.

CRM lze vnímat jako jeden z nástrojů, skrze který je v organizaci možné strategii relationship marketingu uplatňovat. Pomocí automatizace pak pomáhá řídit vztahy se zákazníky. Relationship marketing je tedy strategie, zatímco CRM pomáhá tuto strategii do firmy implementovat. CRM systém bývá součástí konceptu relationship marketingu, neznamena to však, že k sobě neodmyslitelně patří. Systém může být do firmy implementován i bez jiných aktivit spojené se strategií relationship marketingu.

Podle konzultantské společnosti Zendesk (Liz Coffman, ©2020) je CRM charakterizován pěti klíčovými kroky, které se netýkají jen marketingového oddělení dané firmy, ale věnují se spolupráci mezi marketingovým, prodejním i servisním oddělení.

Prvním krokem je vytvoření povědomí o značce mezi zákazníky. Zpravidla je nejprve nutné určit cílovou skupinu, která se následně pomocí segmentace rozdělí do několika skupin, zatímco se nedoporučuje segmentovat cílovou skupinu do příliš mnoho skupin neúměrně k její velikosti. Následuje vytvoření ideálních marketingových kampaní individuálně pro každou ze skupin.

Dalším bodem je získání potenciálních zákazníků. Například prostřednictvím výzvy ke sdílení e-mailu pro zasílání newsletteru nebo online chatu na webových stránkách.

Bodem číslo tři je přeměna potenciálních zákazníků na zákazníky. V této fázi je CRM systém velmi užitečný, jelikož pomocí dat z minulých úspěšných prodejů dokáže vyhodnotit kritéria, které daný zákazník pro nákup splňuje. Tato kritéria později firmě umožní zákazníka „hlídat“ a nezmeškat tak žádnou příležitost.

Čtvrtý bod zahrnuje vynikající zákaznický servis a zdůrazňuje, že vztah zákazníka s firmou rozhodně nekončí u úspěšné transakce. Pracovníci zákaznické podpory musí být schopny poskytovat vynikající podporu kdykoli, kdekoli a jakkoli to jejich zákazníci očekávají. Zákazník zároveň očekává, že bude mít při komunikaci se zákaznickým servisem možnost volby komunikačního kanálu. Zákazník by tedy měl mít možnost vyřešit problém či dotaz telefonicky, e-mailem i prostřednictvím sociálních sítí.

Posledním, pátým, bodem je podpora up-sellingu. Zákazník totiž nemusí do dané formy přicházet pouze pro jeden produkt, ale může se rozhodnout i pro jiný, dražší. Pomocí vytvořených profilů jednotlivých zákazníků vygenerovaných CRM systémem je pak snadné zjistit, kteří zákazníci by o modernější nebo upgradovanou verzi produktu mohli mít zájem a takové zákazníky poté kontaktovat.

Jak uvádí Kotler a Armstrong (2012, s. 119–120) CRM systémy umožňují nejenom sběr dat, které odhalují zákaznickovy potřeby, přání a postoje k značce, ale také umožňují sledovat nákupní cykly zákazníka, preference nákupních kanálů nebo konkurenční možnosti. Firma je poté schopna kvalitněji identifikovat své cílové zákazníky podle demografických skupin, hodnoty pro firmu nebo třeba sklonu k přestoupení k jiné značce/firmě. Naprosto klíčové je prvotní nastavení CRM systému tak, aby firmě co nejlépe sloužil a byl v souladu s jejími cíli. Schopnost zaměstnanců pracovat a porozumět datům, které CRM generuje je jeden ze základních předpokladů, aby CRM systém efektivně fungoval. Nakonec je nutné zdůraznit, že CRM je proces, nikoliv jednotlivá úloha, která musí být dokončena. Proces se neustále vyvíjí. Je tedy důležité, v pravidelných intervalech systém podrobovat vyhodnocováním, aby bylo možné přijít na případné nedostatky nebo mezery ve fungování.

Řízení vztahů se zákazníky je proces budování a udržování ziskových zákazníků vztahy poskytováním přidané hodnoty pro zákazníka, která povede k jeho spokojenosti. Je to proces, který je důležitým konceptem moderního marketingu, bez kterého se úspěšné organizace neobejdou. Ať už firma funguje nebo nefunguje podle principů relationship marketingu, určitý proces, kterými řídí vztahy se zákazníky dodržuje.

5 ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST

Literatury, která se zabývá problematikou marketingu jako takového je na trhu nepřehledné množství jak v českém, tak anglickém jazyce. Publikací zabývajících se výhradně relationship marketingem je v češtině výrazně méně.

Tradičním a pravděpodobně nezbytným zdrojem pro řešitele jakéhokoliv marketingového tématu je bezpochyby Philip Kotler a jeho kniha Marketing Management. Tato kniha je mimo jiné dostupná i v českém jazyce hned v několika doplněných vydáních. Pro potřeby této diplomové práce bylo zvoleno 15. vydání v anglickém jazyce. Další zdroj od stejného autora ve spolupráci s Gary Armstrongem byla publikace Principy Marketingu, 9. vydání z roku 2017 rovněž v anglickém jazyce. Obě tyto publikace nabízejí velmi podrobný výklad marketingu s praktickými příklady na existujících společnostech. Při výběru kvalitní literatury zabývajících se tradičním marketingem je nutné věnovat zvýšenou pozornost zejména výběru autora. Jak je již zmíněno na začátku kapitoly, literatury na toto téma je na trhu velké množství, tudíž i kvalita literatury je velmi různorodá.

V případě relationship marketingu je výběr v češtině výrazně omezený. Česká vydání jsou často pro diplomové práce nevyhovující, jelikož nabízejí jen velmi zevrubný popis dané problematiky a knihy jsou navíc neaktuální. Pokud je tedy v rámci jednotlivých podkapitol vyžadován hlubší pohled do problematiky s patřičnými přesahy, obecné knihy neposkytují dostatečné množství informací. V diplomové práci byla proto využita především zahraniční literatura od renomovaných autorů, kteří se konceptu relationship marketingu a jeho nástrojům věnují mnoho let. V České republice se danou problematikou bohužel mnoho autorů nezabývá. Nalezené publikace byly vždy překlady od cizích autorů.

Základní, ale zároveň velmi podrobný a systematický vhled do problematiky nabídla starší publikace Relationship marketing od autorů Thorsten Hennig-Thurau a Ursula Hansen (1. vydání r. 2000). Kniha mimo jiné ukazuje i příklady kvalitně implementovaného relationship marketingu v existujících firmách.

Podrobný výklad Customer-centric strategie umožnila publikace Customer Innovation od autorky Marion Debruyere (2014). Tato belgická profesorka je děkankou prestižní univerzity Vlerick Business School a autorkou několika publikací zaměřujících se na oblast marketingu, managementu a inovací. Tato publikace byla vybrána především proto, že autorka je známá

svým důrazem na aplikování teoretických poznatků do praxe. Studium této knihy tak byly získány potřebné základy pro budoucí aplikaci v praktické části práce.

Kvalitní vhled do problematiky zákaznické spokojenosti a jejího měření poskytla publikace *How to Measure Customer Satisfaction* od skupiny autorů Nigela Hilla, Johna Brierlyho a Roba MacDougala z roku 2019, která uceleným způsobem popisuje možnosti měření této hodnoty, jež je pro relationship marketing klíčová. Autoři této knihy jsou uznávanými odborníky z praxe, především pak v oblasti zákaznické spokojenosti. Všichni v té době působili v institutu *The Leadership Factor Ltd.*, poradenské společnosti v oblasti řízení vztahů se zákazníky, zákaznické spokojenosti a jejího měření. Zajímavé propojení hned několika problematik v rámci relationship marketingu poskytla publikace *Diverse Methods in Customer Relationship Marketing and Management* od autora In Leeho, profesora na *Western Illinois University*.

Pro potřeby této diplomové práce nebylo náročné kvalitní literaturu nalézt. Aktuální literaturu tedy není složité opatřit, a to i díky povaze problematiky, která je dynamická s neustále přicházejícími změnami a inovacemi.

Na základě vlastního internetového průzkumu bylo zjištěno, že samotnému relationship marketingu se až na malé množství článků na univerzitní nebo výzkumné úrovni v České republice nikdo nezabývá. Na druhou stranu poradenstvím v odvětví CRM softwarů se věnuje mnoho IT firem. Je však nutno zdůraznit, že tato poradenství fungují především na IT úrovni, nikoliv na úrovni strategické.

Obecně nelze říct, že by pro potřeby této diplomové práce bylo čerpáno nejvíce od jednoho konkrétního autora. Problematika obsažená v práci je natolik komplexní, že bylo nutné čerpat od velkého množství autorů. Kromě Kotlera, který je považován za naprostý základ bylo čerpáno mnoho informací také od odborníka nejen na relationship marketing Davida Alberta Rueda Cantuche, který marketingově působil ve firmách jako je *Carefour*, *Geral Electric* nebo *Banco CAM*, jehož články nabídly praktický pohled na danou problematiku.

Z klasických autorů publikací a článků relationship marketingu jako je Grönroos, Vavra, Berry nebo Standvik bylo čerpáno spíše okrajově nebo byly použity pouze citace definicí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY SUZUKI ČESKÁ REPUBLIKA

Suzuki, oficiálně Magyar Suzuki Corporation Ltd. branch office Czech Republic funguje v České republice v právní formě odštěpného závodu zahraniční právnické osoby sídlící v Maďarsku. Vedoucím odštěpného závodu je Ing. Tomáš Teufl. Zřizovatel je zahraniční osoba Magyar Suzuki Corporation Ltd. Předmět podnikání je dle rejstříku firem výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dle živnostenského zákona má organizační složka Suzuki následující obory činnosti: velkoobchod a maloobchod, poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení a služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy.

Od roku 2013 spadá Suzuki Česká republika po maďarskou společnost Magyar Suzuki Corporation. V Maďarsku se zároveň nachází i sídlo pro celý evropský trh spolu s továrnou, která v tuto chvíli vyrábí SUV modely Suzuki Vitara a S-Cross. Od počátku založení firmy Suzuki Motor Czech vedl společnost Ing. Václav Lula, od roku 2019 je ředitelem společnosti Ing. Tomáš Teufl.

Značka Suzuki za své působení v republice nikdy nepřesáhla 1,68 % tržního podílu, kterého dosáhla v roce 2011. Největší úspěch nicméně zaznamenala až v letech 2018 a 2019, kdy se její prodeje téměř zdvojnásobily. Následující tabulka znázorňuje vývoj prodeje a podílu na trhu značky za deset let.

Tabulka 4 Tabulka ročních prodeje značky Suzuki v ČR (Svaz dovozců automobilů, ©2021)

Registrace nových osobních vozů značky Suzuki v ČR		
Rok	Počet v jednotkách kusů	Podíl
2010	2800	1,65 %
2011	2917	1,68 %
2012	2339	1,34 %
2013	2285	1,39 %
2014	2350	1,22 %
2015	2416	1,05 %
2016	3360	1,29 %

2017	3787	1,39 %
2018	4530	1,73 %
2019	4343	1,74 %
2020	2475	1,22 %

Organizační složky Suzuki Česká republika má v současné chvíli třináct stálých zaměstnanců. Je rozdělena na tři departementy; automobilový prodejní, motocyklový prodejní, poprodejní služby a finanční oddělení. Vedoucí organizační složky je obchodní ředitel, v hierarchickém uspořádání pod ním je potom automobilový manažer a motocyklový manažer. Asistentka je k dispozici pro obě oddělení dohromady. Součástí automobilového oddělení jsou i tzv. area manažeři, kteří mají na starosti vždy konkrétní část republiky. V oddělení poprodejních služeb nalezneme manažera pro aftersales a techniky (automobilový i motocyklový). Toto oddělení má na starosti koordinaci originálních náhradních dílů a doplňky Suzuki. Posledním oddělením je finanční oddělení, do kterého patří finanční a personální ředitel.

Organizační složka Suzuki v rámci české republiky některé aktivity outsourcuje, kromě marketingové agentury, která má na starosti veškerý marketing a propagaci firmy se externě zpracovávají také veškeré právní záležitosti, překladatelská činnost a další marketingové aktivity, mezi které patří mystery shopping, správa webu, tisk a další.

Schvalovací proces veškerých aktivit organizační složky Suzuki v České republice přechází přes maďarské sídlo firmy. Společnost Magyar Suzuki Cooperation zadává veškeré objednávky. Organizační složka Suzuki se může pouze vyjádřit nebo doporučit postup. To znamená, že je v pozici dohlázeatele a ředitele v rámci republiky. Nejvyšší rozhodovací pravomoc má vždy Magyar Suzuki Cooperation.

Dealerská síť je jedním ze základních kamenů každé automobilové značky a Suzuki není výjimkou. Prodejci musí reprezentovat dobré jméno a image značky, a proto se při jejich vybírání, schvalování a následnému podepsání smlouvy o spolupráci klade velký důraz na zajištění nejlepší kvality budoucích služeb. V dealerské smlouvě je například přesně stanoveno, že smí prodávat pouze ve smluvené provozovně, má za povinnost v nejvyšší kvalitě a nejvyšší rychlosti vyřídit požadavky zákazníka nebo prodejnu opatřit značkovým nábytkem. Součástí smlouvy jsou také dealerské standardy. Prodejci jsou také částečně financováni a

podporování z marketingového rozpočtu. Za nadřuměrné prodejní výsledky mohou dosáhnout také na kvalitativní bonus.

Organizační složka Suzuki disponuje dvěma různými rozpočty. První rozpočet je marketingový, který je detailněji popsán v kapitole 7.1.3 a rozpočet organizační složky Suzuki, který počítá s náklady na režii složky a mzdy zaměstnanců. Rozpočty se stanovují na jeden kalendářní rok na základě ročních prodejních plánů. Tyto rozpočty se však mohou v průběhu roku měnit. Například minulý rok se díky důsledkům pandemie měnily, respektive snižovaly roční obchodní plány a na základě této změny se snižoval i rozpočet na marketing. Pokud se rozpočet v průběhu roku změní, jeho hodnota je většinou poníženi. Konkrétní hodnoty rozpočtu jsou považovány za citlivé informace, a proto nebudou uveřejněné, nicméně k dispozici je procentuální vývoj marketingového rozpočtu za poslední tři roky a jeho úprava v roce 2020 díky pandemii.

Tabulka 5 Procentuální vývoj marketingového rozpočtu firmy Suzuki (vlastní zpracování dle interních dat Suzuki ČR, 2021)

Rok	% vývoj oproti minulému období
2018	25,17%
2019	10,60%
2020 původní	15,30%
2020 změna	-23,5 %
2021	-2,57 %

Tabulka ukazuje procentuální vývoj rozpočtu na marketing. Od roku 2017 se rozpočet každý rok zvyšoval, přičemž nejvyšší nárůst byl z roku 2017 na 2018. Tento vysoký nárůst je třeba vysvětlovat z pohledu vyššího obchodního plánu na daný rok. Prodeje byly v roce 2017 poměrně vysoké, a tím pádem se i rozpočet na marketing zvyšoval. V roce 2020 se díky pandemii a výrazným změnám obchodního plánu rozpočet v průběhu roku ponížoval o více jak 23 %.

Filozofie značky vždy kladla důraz na dokonalý zážitek pro konečného zákazníka. Suzuki patří k předním výrobcům segmentu automobilů se systémem 4x4, kde díky své nízké ceně a lety prověřené kvalitě nemá konkurenci. Jako jediná značka v České republice totiž nabízí pohon všech čtyř kol ve všech svých modelech, a to i v základním provedení.

7 AKTUÁLNÍ ÚROVEŇ MARKETINGU FIRMY SUZUKI

7.1 Marketingový mix

Suzuki v rámci českého trhu nabízí portfolio automobilů i motocyklů. Jelikož jsou však departmenty motocyklů a automobilů v rámci Suzuki Česká republika odděleny, bude se tato diplomová práce zabírat pouze automobilovým. Marketingový mix je tedy sestaven na produkt automobil.

7.1.1 Product (produkt)

Aktuální modelová řada zahrnuje segment velké SUV (Across), menší SUV (Vitara, S-Cross), crossover (Ignis), hatchback (Swift, Swift Sport) a nově také kombi (Swace). Vlajkovými loděmi jsou na českém trhu SUV Suzuki Vitara a hatchback Suzuki Swift. Modely jsou k dostání s benzínovým motorem nebo s příslušným hybridním systémem. Vozy Suzuki Vitara, S-Cross, Ignis a Swift jsou k dostání s technologií mild-hybrid, jehož je značka Suzuki průkopníkem. Z důvodu evropských směrnic a emisních norem EURO 5 budou vozy s absencí hybridních systémů postupně mizet. Suzuki Across jako jediný model nabízí technologii plug-in hybrid a kombi Swace pak možnost jízdy pouze na elektřinu.

Dostupná provedení motoru jsou 1.2 DualJet s pětistupňovou manuální převodovkou nebo CVT automatickou převodovkou (Suzuki Swift a Ignis). Dále je k dispozici moto 1.4 BoosterJet se šestistupňovou manuální převodovkou (Suzuki Vitara, S-Cross a Swift Sport). Provedení s automatickou převodovkou v modelech Suzuki Vitara a S-Cross budou k dostání v průběhu roku 2021. Firma Suzuki vyniká svým unikátním systémem s názvem All-Grip, který je chráněn ochranou známkou. Všechny modely Suzuki, které mají pohon všech kol, jsou tímto systémem vybavené.

Design vozů je obecně považován spíše za konzervativní, a to zejména interiér, který nepůsobí výrazně luxusním dojmem. Nutno však dodat, že koresponduje s celkovým vzhledem vozu. Nicméně, všechny modely Suzuki splňují moderní trendy v oblasti konektivity (Apple Car Play a Android Auto), jízdních asistentů jako je adaptabilní tempomat, parkovací senzory a kamera, asistent rozpoznávání dopravních značek nebo Stop-start systém. Automobily jsou vyhledávané zejména pro svou užitnou hodnotu a poměru ceny a kvality. Značka Suzuki se navíc pravidelně umísťuje na prvních příčkách ve světových žebříčcích ve spolehlivosti.

V následující tabulce lze pozorovat rozdíly prodeje čtyř základních modelů značky Suzuki v průběhu pěti let. Výrazný propad byl zaznamenán až minulý rok v souvislosti s pandemií Koronaviru. V tabulce je možné také pozorovat poměrně výrazný náskok vlajkové lodi značky, Suzuki Vitara.

Tabulka 6 Prodeje nejprodávanějších modelů v České republice (vlastní zpracování dle interních dat Suzuki ČR, 2021)

Model	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Swift	1193	1086	261	478	521	546	4085
Ignis	0	0	327	936	649	661	2573
S-Cross	449	385	1056	1068	1185	326	4469
Vitara	1165	1864	1975	1975	1844	615	9438

Hloubka produktů je v rámci modelů vozů Suzuki nabízena zpravidla v několika variantách. Všechny modely jsou nabízeny ve třech výbavových kategoriích. Suzuki Vitara je k dostání ve výbavě Comfort, Premium, Elegance a Elegance panorama. Na výběr je také možnost manuální nebo automatické převodovky a provedení s pohonem všech čtyř kol. Model Suzuki Swift, S-Cross a Ignis nabízejí výbavové kategorie Comfort, Premium a Elegance. K dostání je s manuální nebo automatickou převodovkou opět s nebo bez systému pohonu všech kol. Všechny modely jsou nyní nabízeny výhradně s mild-hybridním motorem.

Lze konstatovat, že sortiment společnosti Suzuki Česká republika je velmi úzký, protože modely značky nejsou zdaleka zastoupeny ve všech třídách automobilů. Chybějí zde například užitkové vozy, luxusní SUV nebo provedení sedan.

Šíře sortimentu je spíše specializovaná, jelikož se jedná výhradně o automobily, originální náhradní díly a autokosmetiku.

Portfolio produktů značky Suzuki je v České republice rozděleno na automobily, motocykly, originální náhradní díly a autokosmetika. Již v úvodu práce však bylo řečeno, že departementy motocyklů a automobilů jsou oddělené, tudíž i rozpočty na marketing je odlišný. Pro další potřeby této práce tak budou motocykly vynechány.

Produktová řada automobilů jako produktů lze rozdělit do několika segmentů. Suzuki má zastoupení svými modely v segmentu osobních automobilů, které se dále rozdělují na třídy podle typu vozidla. Značka Suzuki má reprezentanty v následujících třídách:

Střední třída: Suzuki Swift, Suzuki Swift Sport

Vyšší střední třída: Suzuki Swace

Kompaktní SUV: Suzuki Ignis

SUV střední třídy: Suzuki Vitara, Suzuki S-Cross

Velká SUV: Suzuki Across

Další produktovou řadou v portfoliu produktů Suzuki jsou originální náhradní díly Suzuki, které jsou prodávány nebo dále pře prodávány výhradně autorizovanými partnery značky Suzuki v České republice.

Poslední řadou jsou motorová maziva a automobilová kosmetika s názvem Suzuki Ecstar, které jsou však prodávány nejenom autorizovanými partnery, ale i dalšími e-shopy a specializovanými prodejny s autokosmetikou.

Výše uvedené produkty byly analyzovány z hlediska jejich postavení na trhu a předpokládaného růstu v tzv. Bostonské matici.

A: Suzuki Vitara

B: Suzuki S-Cross

C: Suzuki Swift

D: Suzuki Ignis

E: Suzuki Across

F: Suzuki Swace

G: Autokosmetika Suzuki Ecstar

H: Originální náhradní díly

Tabulka 7 BCG matice produktů Suzuki (vlastní zpracování, 2021)

Vysoké	<u>Hvězdy</u> D	<u>Otazníky</u> E
Předpokládané tempo růstu	<u>Dojné krávy</u> A, C, B, H	<u>Bídni psi</u> G, F
Nízké	Velký	Nízký
	Tržní podíl	

BCG matice byla vytvořena na základě prodejních ukazatelů. První čtyři modely pod označením A–D jsou nejprodávanějšími modely značky. Jejich prodeje se v čase vyvíjely a tento vývoj je popsán v tabulce 6. Produkty E a F jsou nejnovějšími modely značky, avšak není ani žádoucí ani předpokládáno, že se bude jednat o masivní prodeje. Tento předpoklad vychází i z informace, že českému trhu bude k dispozici jen několik kusů těchto modelů. Je tedy předpokládán velmi nízký tržní podíl a nízké tempo růstu. O něco lépe, než produkt F je na tom produkt E, který má vyšší potenciál růstu. Nicméně prodeje obou modelů jsou podobné. Za rok 2020, kdy oba modely zaměřily na český trh se prodalo modelu Suzuki Across pouze 14 kusů a Suzuki Swace kusů 12. Originální díly Suzuki jsou distribuovány pravidelně do všech autorizovaných prodejních míst Suzuki v zemi. To znamená, že odbyt je téměř stabilní. Minulý rok prodejci pořídili originální díly Suzuki celkem za 10 245 237 Kč a rok před tím za 10 678 788 Kč. Pandemie tedy na tento segment neměla téměř žádný vliv, jelikož servisy zůstaly otevřené.

Z matice produktů vyplývá, že modely Vitara, Swift a S-Cross jsou nejprofitabilnějšími produkty značky, přičemž platí, že model S-Cross svou sílu pomalu ztrácí. Tyto tři modely jsou tak v kategorii dojných krav. Suzuki Ignis se v rámci své cílové skupiny těší stále větší oblibě, a proto je zařazen mezi hvězdy.

Jeden z nejnovějších modelů, Suzuki Across je zařazen v kategorii otazníky, jelikož je nově uveden na trh a jeho prodeje se pohybují velmi nízko. Další nový model, Suzuki Swace je

zařazen v kategorii bídných psů, protože jeho tržní podíl je nejenom velmi nízký, ale ani se nepředpokládá jeho výrazný růst.

Originální náhradní díly jsou zařazeny v dojných kravách především, díky autorizovaným servisním místům Suzuki, které používají výhradně originální díly. Nakonec autokosmetika Suzuki Ecstar, kterou lze zařadit do bídných psů.

Mimo automobilů a jejich příslušenství nabízí společnost Suzuki Česká republika také celé portfolio služeb, a to prostřednictvím svých autorizovaných prodejců a servisních míst. Zároveň také poskytuje portfolio doplňkových servisních služeb, které jsou hrazeny extra a nejsou součástí ceny vozu.

Doplňkové služby, které jsou součástí každého vozu jsou záruka (3 roky nebo do ujetí 100 000 km), záruka na prorezavění karosérie (12 let), záruka na hybridní ústrojí (5 let nebo do ujetí 100 000 km).

Doplňkové servisní služby, které jsou v případě zájmu účtovány navíc jsou ověření stavu vozidla, kontrola vozu před návštěvou technické kontroly, sezónní uskladnění pneumatik, montáž originálního příslušenství nebo pick-up servis, který nabízí odvoz i návrat vozu do a ze servisu.

Jedna ze služeb, kterou Suzuki nabízí je i financování Suzuki. Tato služba se vypočítává vždy individuálně dle přání zákazníka a zvoleného modelu, přičemž platí, že zákazník zpravidla zaplatí 30 % z prodejní ceny a zbytek se hradí ze spotřebitelského úvěru. Financování Suzuki je považováno za leasingovou službu. Cena za tuto službu není pevně dána, jelikož se vždy odvíjí od sazby RPSN a výpůjční úrokové sazby. Povinná doplňková služba pojištění, která je součástí také není pevně stanovena, jelikož je individuálně vypočítávána podle vyhodnocení kritérií stanovených pro výpočet pojistné sazby zvolenou pojišťovnou. Příklad financování je demonstrován v další kapitole.

7.1.2 Price (cena)

Cenová strategie Suzuki v České republice je ve srovnání s konkurencí nastavená poměrně nízko. Modely Suzuki patří dlouhodobě k těm nejlevnějším na trhu v segmentu automobilů s pohonem všech kol. Modely Ignis, Swift, S-Cross a Vitara se dlouhodobě umísťují v TOP desítce nejlevnějších vozů s pohonem 4x4 v Čechách. Konkurenční vozy modelů S-Cross a Vitara se pak až na výjimky pohybují cenově výš.

Suzuki jako distributor vydává doporučené prodejní ceny, které jsou v oficiálních cenících jednotlivých modelů Suzuki. Autorizovaný prodejce Suzuki objednává a nakupuje vozy přímo z fabriky v Maďarsku. Nákupní cena dealera je tvořena výrobními náklady, marží továrny, pojištěním, přepravními náklady a clem. Prodejci mají možnost cenu individuálně upravit například pro stálé zákazníky nebo jako jednorázovou slevu. Marže prodejce není ze strany organizační složky Suzuki nijak omezena a je vyjádřena jednotky procent, nicméně konkrétní hodnotu si vedení značky přálo uchovat v tajnosti.

Suzuki udržuje průměrné ceny a služby na uspokojivé úrovni a je zároveň jeden z cenových lídrů v oblasti vozů s pohonem 4x4, na který se specializuje. Dlouhodobě své modely drží na vrcholu žebříčků s nejlevnějšími vozy s tímto pohonem ve vysoké kvalitě. Suzuki se v rámci České republiky drží spíše konzervativních cenových strategií, které vycházejí z konkurenčních cen. Jednotliví prodejci mají doporučené ceny. Ceny jsou tedy konzultovány s maximálním ohledem na konkurenci a obchodní postavení značky.

Následující tabulka prezentuje ceny doplňkových placených služeb, které jsou poskytovány jednotlivými prodejci. Poslední dvě položky nelze specifikovat, jelikož každý prodejce si zde cenu nastavuje dle vlastního uvážení. První tři položky jsou cenově identické u všech prodejců.

Tabulka 8 Ceny služeb Suzuki (vlastní zpracování dle Suzuki.cz, 2021)

Služba	Cena (vč. DPH)
Online ověření stavu vozidla – administrativní	399 Kč
Ověření stavu vozidla – fyzická	999 Kč
Kontrola vozidla před STK	1 499 Kč
Sezónní uskladnění pneumatik	individuální cena
Pick-up servis	individuální cena

Tabulka číslo 9 podrobně demonstruje příklad Suzuki financování, tedy leasingu na nově zakoupený vůz. Příklad detailně rozepisuje každou částku, kterou zákazník zaplatí a o kolik nakonec přeplatí skutečnou pořizovací cenu.

Tabulka 9 Příklad Suzuki financování – Swift Comfort (vlastní zpracování dle Suzuki.cz, 2021)

Příklad Suzuki financování – Swift Comfort	Částka (vč. DPH)
Požizovací cena	318 900 Kč
Podíl zákazníka (30 % z pořizovací ceny)	95 670 Kč
Celková výše spotřebitelského úvěru	223 230 Kč
Celková měsíční splátka k úhradě	5 682 Kč
<i>Splátka úvěru</i>	<i>4 414 Kč</i>
<i>Náklady na pojištění (povinná doplňková služba)</i>	<i>1 268 Kč</i>
Celková částka splatná spotřebitelem	340 918 Kč
Celkově přeplaceno	22 018 Kč
Výpůjční úroková sazba	6,94 %
RPSN	19,69 %

Poslední tabulka této kapitoly vyobrazuje ceny nejprodávanějších modelů Suzuki ve všech výbavových variantách, ve kterých lze vozy zakoupit. Nakonec jsou modely zařazeny do kategorií a pro jednoduchost zařazeny také do cenového rozmezí. Automobilový průmysl totiž nezná oficiální cenové kategorie vozů, ale používá k zařazení třídy (minivozy, střední třída, SUV střední třídy atd.), které nejsou cenově limitovány. Pro představu bylo tedy stanoveno cenové rozmezí vždy po 50 tis. Kč.

Tabulka 10 Ceny nejprodávanějších modelů Suzuki a jejich cenová kategorizace (vlastní zpracování dle Suzuki.cz, 2021)

Model	Výbava	Pohon 4x4	Převodovka	Standardní ceniková cena (vč. DPH)	Cenová kategorie	Cenové rozmezí
Suzuki Swift	Comfort	Ne	Manuální	338 900 Kč	Střední třída	300 - 350 tis. Kč
	Premium	Ne	Manuální	374 900 Kč		351 - 400 tis. Kč
	Premium	Ano	Manuální	416 900 Kč		401 - 450 tis. Kč
	Elegance	Ne	Manuální	417 900 Kč		401 - 450 tis. Kč
	Elegance	Ano	Manuální	460 900 Kč		451 - 500 tis. Kč
Suzuki Ignis	Comfort	Ne	Manuální	320 900 Kč	Kompaktní SUV	300 - 350 tis. Kč
	Premium	Ne	Manuální	364 900 Kč		351 - 400 tis. Kč
	Premium	Ano	Manuální	418 900 Kč		401 - 450 tis. Kč
	Elegance	Ne	Manuální	394 900 Kč		351 - 400 tis. Kč
	Elegance	Ano	Manuální	448 900 Kč		401 - 450 tis. Kč
Suzuki S-Cross	Comfort	Ne	Manuální	497 900 Kč	SUV střední třídy	451 - 500 tis. Kč
	Premium	Ne	Manuální	517 900 Kč		501 - 550 tis. Kč
	Elegance	Ne	Manuální	553 900 Kč		551 - 600 tis. Kč
	Premium	Ano	Manuální	561 900 Kč		551 - 600 tis. Kč
	Elegance	Ano	Manuální	597 900 Kč		551 - 600 tis. Kč
	Premium	Ne	Automatická	563 900 Kč		551 - 600 tis. Kč
	Premium	Ano	Automatická	607 900 Kč		601 - 650 tis. Kč
	Elegance	Ano	Automatická	641 900 Kč		601 - 650 tis. Kč
Suzuki Vitara	Comfort	Ne	Manuální	477 900 Kč	SUV střední třídy	451 - 500 tis. Kč
	Premium	Ne	Manuální	499 900 Kč		451 - 500 tis. Kč
	Elegance	Ne	Manuální	536 900 Kč		501 - 550 tis. Kč
	Elegance Panorama	Ne	Manuální	558 900 Kč		551 - 600 tis. Kč
	Premium	Ne	Automatická	543 900 Kč		501 - 550 tis. Kč
	Elegance	Ne	Automatická	579 900 Kč		551 - 600 tis. Kč
	Premium	Ano	Manuální	563 900 Kč		551 - 600 tis. Kč
	Elegance	Ano	Manuální	583 900 Kč		551 - 600 tis. Kč
	Elegance Panorama	Ano	Manuální	603 900 Kč		601 - 650 tis. Kč
	Premium	Ano	Automatická	607 900 Kč		601 - 650 tis. Kč
Elegance Panorama	Ano	Automatická	647 900 Kč	601 - 650 tis. Kč		

7.1.3 Promotion (marketingová komunikace)

Marketing firmy Suzuki Česká republika je outsourcován a již 20 let prováděn externí marketingovou agenturou Bespoke Media, s.r.o. Ta disponuje ročním rozpočtem na marketing, který je každý rok vyčleněn evropským sídlem Suzuki v Maďarsku. Agentura komunikuje jak s českým zastoupením, tak s tím evropským.

Rozpočet na marketing je tvořen na jeden kalendářní rok s ohledem na obchodní plán daného roku. Je veden v eurech. Jeho výše se odvíjí od aktuálního směnného kurzu. Dělí se na čtyři části; Advertising plan (veškerá inzerce v tisku, TV i online), Promotion plan (outdoorová reklama, newslettery, sociální sítě, web, road show, katalogy a bannery), Journalist expenditures (press events, testovací vozy, reprezentace, dárky pro novináře, PR aktivity) a Dealers' support (školení, meetingy, výlety, přímá podpora aktivit, výstavy). V minulých letech

se poskytovaly také extra finance, které nebyly součástí původního rozpočtu na televizní kampaně.

Tabulka 11 Procentuální zastoupení nástrojů marketingové komunikace ročně (vlastní zpracování dle interních dat Suzuki ČR, 2021)

Nástroj MK	Podíl %/rok
Reklama	40 %
PR	20 %
Podpora prodeje	15 %
Direct marketing	2 %
Content marketing	13 %

Tabulka 10 ukazuje procentuální rozdělení nástrojů marketingové komunikace. Nejintenzivnější je reklama, která byla v minulých letech zaměřena na tiskovou reklamu (60 %/rok). Vedení evropského trhu již rok tlačí na omezení tohoto způsobu komunikace a klade větší důraz na televizní a online reklamu. Měsíční až dvouměsíční media plán je v tuto chvíli plánovaný třikrát až čtyřikrát do roka. Do budoucna se s přihlédnutím ke stále se zmenšujícím prodaným nákladům tiskovin bude dále omezovat.

Značka také hojně využívá nástroje public relations. Představuje 20 % marketingové komunikace firmy. Jedná se především o PR bonusy se známými osobnostmi, kteří se značkou Suzuki spolupracují, redakční testy automobilů, otisknuté tiskové zprávy atd. Společnost také využívá tzv. Press eventy, a to především pro uvedení nových modelů na trh. Press eventy jsou zpravidla pořádány dvakrát až třikrát do roka v závislosti na uvedení nových modelů.

Podpora prodeje se koná jednou za rok nebo jednou za dva roky, kdy je k novému vozu zdarma poskytnuta například předplacená tankovací karta nebo zimní pneumatiky navíc. Další formu, kterou využívá jsou i soutěže na platformách Facebook a Instagram, kde jednou měsíčně pořádá soutěže.

Přímý marketing je prováděn pouze formou e-mailingu. Poskytnutým kontaktům je každý čtvrt roku zasílán newsletter. Suzuki pro marketingovou komunikaci využívá i modernějších nástrojů jako product placement, content marketing a nejnovější trend viral marketing. Komunikace společnosti se v posledních dvou letech více přesunula do prostředí sociálních sítí. Vytváří obsah, který nejenom prodává, ale i baví a pomocí videí z platformy TikTok vytváří videa, která mají potenciál stát se virální.

Tabulka 12 Procentuální rozdělení mezi média za rok (vlastní zpracování dle interních dat dle Suzuki ČR, 2021)

Médium	Podíl %/rok
Tisk	60 %
Online	17 %
TV	15 %
Rádio	5 %
Out-door	3 %

Tabulka 12 procentuálně rozděluje zastoupení médií v marketingové komunikaci Suzuki. Nepřímá propagace společnost směřuje především do tištěných médií, která jsou volena dle údajů o čtenosti, prodaného nákladu a cílové skupiny daného časopisu nebo deníku. Přibližně jednou až dvakrát do roka pak uplatňuje televizní kampaně, které mají povahu sponzorských vstupů. Televizní kampaně jsou umístovány na kanály ČT1, Nova i FTV Prima. Online bannerová inzerce je pro nepřímou propagaci také využita, a to nejčastěji na nejnavštěvovanějších zpravodajských a automobilových webových portálech. Inzerce Suzuki lze vidět na portálech jako jsou Auto.cz, Garáž.cz, Novinky.cz, iDnes.cz nebo Aktuálně.cz. Rozhlasovou reklamu jako takovou společnost nepoužívá. Přibližně jednou až dvakrát do roka pořádá akce na podporu šíření povědomí o značce. Jedná se většinou o aktivity typu soutěž se zapojením běžných lidí. Podobné akce organizovala ve spolupráci s Hitrádiem, Frekvencí 1 nebo rádiem Blaník. Co se týče venkovní reklamy, tak Suzuki využívá pouze jednu reklamní plochu v Praze Podolí. Dále disponuje plochami ve spolupráci se Skiareálem Klínovec, kde si pronajímá několik ploch včetně Suzuki baru, parkoviště, lyžařské školy a brandingu lanovky. Přímá propagace je prováděna prostřednictvím pravidelných newsletterů i direct e-mailingem.

Plánování tištěné inzerce probíhá zpravidla na měsíční bázi, kdy je vytvářen měsíční media plán. Vzhledem k tomu, že se firma snaží od tiskové inzerce pomalu ustupovat, není výjimkou ani dvou až tří měsíční kampaň, vždy podle ročního období (letní, podzimní, zimní).

Online reklama na specializovaných automobilových serverech i zpravodajských portálech je také využívána poměrně intenzivně. Tyto reklamy jsou nejčastěji ve formě PPC. Facebooková a Instagram reklama je prováděna jak formou propagovaných příspěvků, tak reklamou.

Co se týče televizní reklamy je intenzita komunikace menší než u tiskové. Zpravidla dvakrát do roka je spuštěna kampaň na vybraném televizním kanále prostřednictvím sponzorských vstupů.

Venkovní reklama nepatří k nejčastějším formám komunikace, nicméně čas od času je outdoorová reklama využita, a to většinou formou mega boardů.

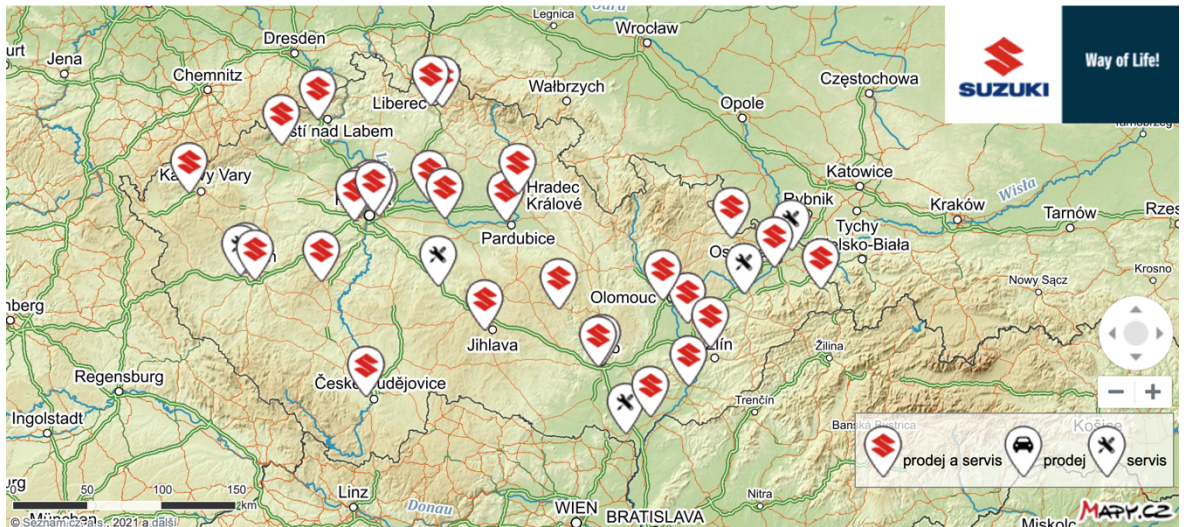
Společnost do budoucna plánuje ustoupit od tiskové reklamy a zaměřit se více na televizní, rozhlasovou a online reklamu. Stejně tak jako placená propagace na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde nyní společnost sice aktivně působí, nicméně placenou propagaci využívá jen v omezenějším množství. Výše investovaných financí na propagaci v rámci sociálních sítích společnost plánuje v dalších letech výrazně zintenzivnit.

7.1.4 Place (místo)

V tuto chvíli má společnost po České republice 29 autorizovaných prodejních míst a 33 servisních poboček. Disponuje tak velmi dobrým pokrytím po celé republice. Prodejní místa jsou situované jak ve velkých městech, tak i mimo ně. Jelikož je distribuce do České republiky velmi omezená a společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem skladových vozů, dostupnost modelů se odvíjí od schopnosti daného dealera automobily včas objednat. Skladové zásoby se tak u jednotlivých prodejců mohou lišit.

Objednávky vozů i náhradních dílů lze provádět pouze prostřednictvím těchto partnerů Suzuki. Náhradní díly pro automobily dováží ze společností Suzuki Motor Corporation, Japonsko, Magyar Suzuki Corporation Maďarsko (disponuje několika sklady po celé Evropě) a Maruti Suzuki India Ltd., Indie.

V právní rovině je organizační složka Suzuki ČR stále výhradním distributorem značky Suzuki do České republiky. Nicméně v tuto chvíli funguje distribuce tak, že prostřednictvím interního systému si každý autorizovaný prodejce objednává vozy přímo u výrobce v Maďarsku. Přes organizační složku Suzuki tedy nejdou automobily ani náhradní díly. To znamená, že každý autorizovaná prodejce Suzuki je také oficiálním dovozcem vozů Suzuki. Maďarský výrobce tedy fakturuje přímo českému prodejci. V tuto chvíli má pod sebou výrobce v Maďarsku celou střední a východní Evropu; tj. cca 13-15 trhů).



Obrázek 8 Mapa pokrytí autorizovanými prodejci a servisními místy Suzuki v ČR
(Suzuki.cz, ©2021)

8 SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY

Situační analýza podniku je analyzuje data jak z vnějšího, tak z vnitřního prostředí firmy (Jakubíková, 2013, s. 102). Pro potřeby analýzy prostředí vybrané firmy byly vybrány metody PEST analýza, Porterův model pět sil a SWOT analýza.

8.1 PEST analýza

Analýza PEST analyzuje vnější prostředí podniku z hlediska politického, ekonomického, sociálního a technologického. Lze ji však rozšířit také o faktory ekologické a právní (Jakubíková, 2013, s. 103)

8.1.1 Politické faktory

Omezení Evropské unie: Negativním faktorem jsou legislativní změny týkající se automobilového průmyslu, ať už jde o nové předpisy v oblasti bezpečnosti vozidel, spotřeby paliva nebo přísnější legislativní podmínky pro emisní limity (EURO 5). Každá legislativní změna je obvykle doprovázena určitou technologickou úpravou řady vyráběných modelů a bude vyžadovat značné náklady. Výrobci automobilů investují také značné investice do vývoje nových modelů vozidel a nových komponentů, které budou podle plánovaného vývoje připraveny na možné změny legislativních změn.

Koronavirová krize: Jedním ze současných politických vlivů je rozhodnutí většiny evropských vlád uzavřít hranice a částečně narušit obchodní vztahy. Konkrétně to znamenalo uzavření showroomů a narušení prodeje. Uzavření showroomů trvalo asi tři týdny.

Cla na japonská auta: V loňském roce se Japonsko a Evropská unie dohodly na příznivějších obchodních podmínkách pro dovoz a vývoz. Dohoda mimo jiné zahrnuje zrušení dovozních cel (nyní 10 %) na japonská auta (Japan-cars.cz, ©2017)

Daně: Česká republika je jednou z osmi zemí, kde se DPH platí pouze při nákupu automobilu. To znamená, že kupující již neplatí žádnou další daň například při registraci vozidla jako je tomu u některých jiných evropských zemí. Češi navíc platí v porovnání s ostatními státy Evropy nízkou daň při nákupu a později i spotřební daň na pohonné hmoty.

Tabulka 13 Shrnující tabulka politických faktorů (vlastní zpracování, 2021)

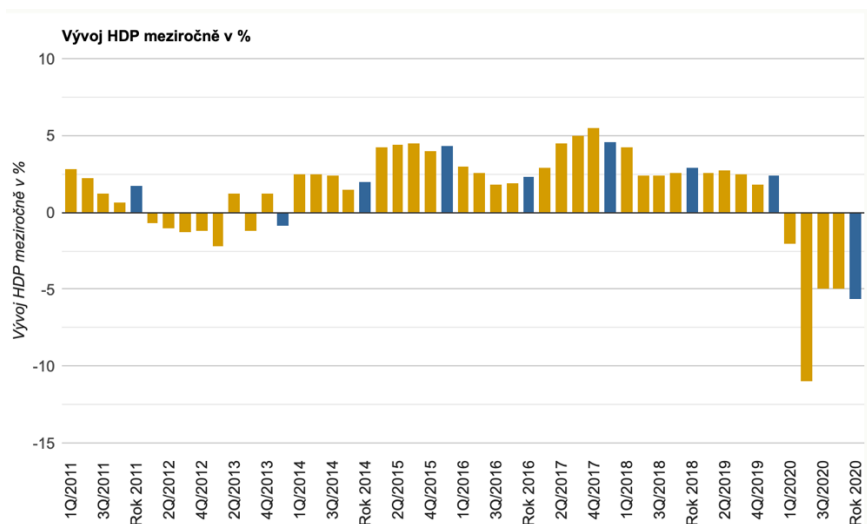
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
Evropské emisní limity	Zrušení dovozních cel na japonská auta (Japonsko evropské vztahy)
Další eskalace pandemie	Příznivý daňový systém v ČR
Další opatření proti pandemii	

8.1.2 Ekonomické faktory

Aktuální zdravotnická krize, která díky pandemii Koronaviru hýbe celým světem může a pravděpodobně také povede k ekonomické krizi, která se dotkne i České republiky. Zpomalení ekonomiky, další proti koronavirová opatření, omezení importu a nedostatečná kupní síla obyvatel jsou ekonomické vlivy, které mají na automobilový průmysl bezpochyby vliv.

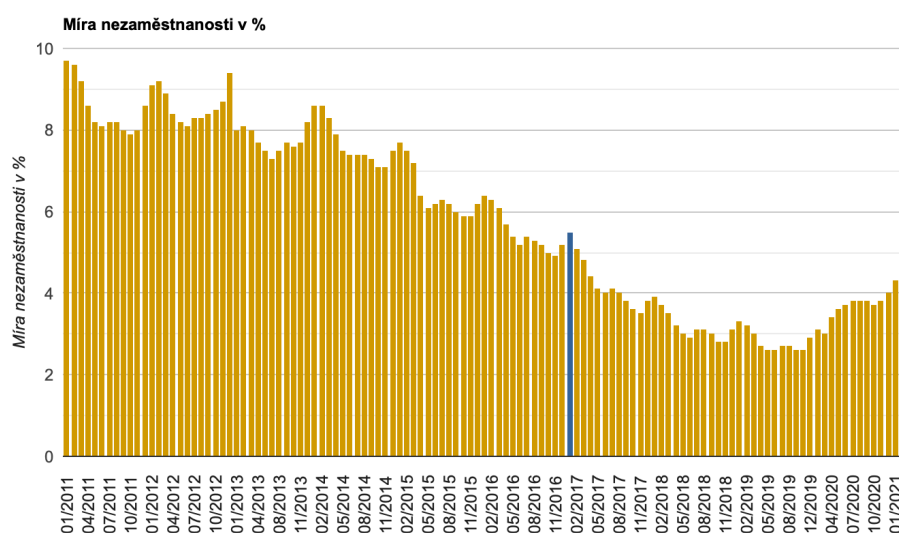
Již zmíněná kupní síla obyvatel a celkové chudnutí populace díky vysoké nezaměstnanosti může mít za následek menší odbyt nových automobilů a již tak malý český trh se pro značku Suzuki stane neprofitabilní. Z trhu se tak nakonec může buď úplně stáhnout nebo ještě více omezit dovoz.

Následující tabulka ukazuje čtvrtletní procentuální vývoj HDP od roku 2011 do roku 2020. Pohyb HDP je rovněž jedním z ukazatelů, které se řadí do ekonomických faktorů, a které mohou mít vliv na prodeje v daném odvětví. Od roku 2014 česká ekonomika zaznamenávala růst. Nejvyšší meziroční nárůst lze pozorovat v roce 2015 kdy HDP meziročně vzrostl o 4,3 % a v roce 2017 o 4,6 %. Vůbec největší propadl byl meziročně v roce 2020, kdy se díky pandemii Koronaviru HDP propadl o 5,6 %. Nejvyšší čtvrtletní propad byl pak zaznamenán v únoru minulého roku, kdy se HDP propadlo o 11 %.



Obrázek 9 Vývoj HDP v České republice za 10 let (Kurzy.cz, ©2020)

Dalším ekonomickým faktorem je míra nezaměstnanosti v zemi. Opět je sledováno období deseti let. Na grafu lze vidět, že nejvyšší míra nezaměstnanosti byla zaznamenána v roce 2011 s hodnotou 9,7 %. Od té doby však ekonomika pozorovala klesající trend (kromě roku 2012, kdy míra nezaměstnanosti mírně stoupla). Historicky nejnižší nezaměstnanost byla zaznamenána v roce 2019, kdy klesla na 2,6 %. Díky pandemii Koronaviru a opatřením s ním spojených pozorujeme od března minulého roku mírně stoupající trend, kdy mnoho lidí z postižených oblastí a služeb přišlo o práci nebo klienty. V tuto chvíli se míra nezaměstnanosti v České republice pohybuje přibližně na 4,2 %.



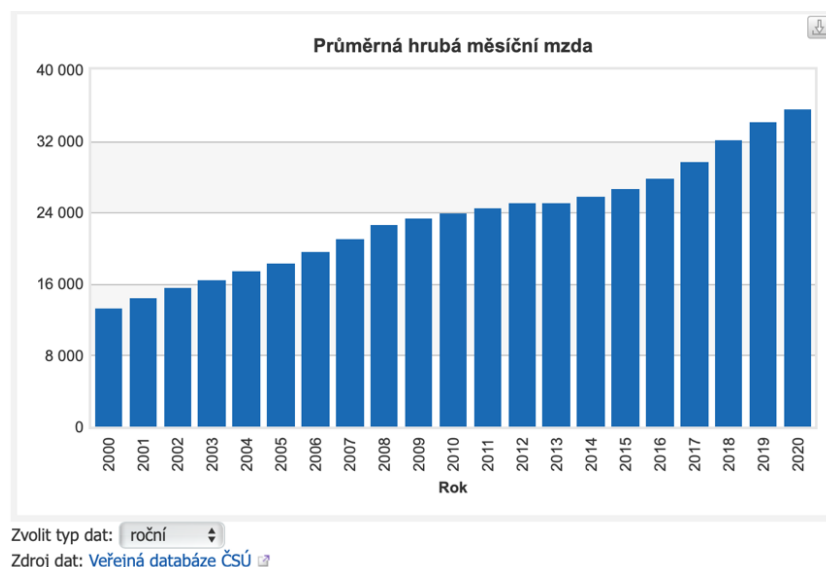
Obrázek 10 Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice za 10 let (Kurzy.cz, ©2020)

Následující tabulka ukazuje vývoj inflace v republice za posledních deset let. Vývoj inflace je rovněž důležitým ekonomickým ukazatelem. V tomto případě je inflace vyjádřena pomocí průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. To znamená, že vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. V minulém roce lze pozorovat oproti minulým letům růst, nicméně inflace se stále pohybuje v normálních hodnotách. V prvních měsících roku 2021 nelze pozorovat větší změny, avšak vliv Koronaviru a s ním přicházející ekonomická krize se bude inflace pravděpodobně dalších letech ještě měnit.

Tabulka 14 Vývoj míry inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen (Český statistický úřad, ©2020)

Rok/měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2010	0,9	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6	0,8	0,9	1,1	1,2	1,4	1,5
2011	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9	1,9	1,8	1,9	1,9	1,9
2012	2,1	2,2	2,4	2,6	2,7	2,8	2,9	3,1	3,2	3,3	3,3	3,3
2013	3,2	3	2,8	2,7	2,5	2,3	2,2	2	1,8	1,6	1,5	1,4
2014	1,3	1,1	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
2015	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3
2016	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,7
2017	0,8	1	1,2	1,3	1,5	1,7	1,8	2	2,2	2,3	2,4	2,5
2018	2,4	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,2	2,2	2,1
2019	2,2	2,3	2,4	2,4	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	2,7	2,7	2,8
2020	2,9	3	3,1	3,1	3,1	3,1	3,2	3,2	3,3	3,3	3,2	3,2
2021	3	2,9	2,8									

Se zvyšující se mírou nezaměstnanosti se pravděpodobně mohou krátit také mzdy. Následující graf sleduje změny, respektive růst průměrných hrubých mezd od roku 2000, kdy mzdy kontinuálně rostly. V roce 2000 byla průměrná česká hrubá mzda na hodnotě 13 219 Kč, v roce 2010 již 23 864 Kč a v minulém roce dokonce 35 611 Kč. Za dvacet let tak průměrná hrubá mzda vzrostla téměř trojnásobně. Je však nutné si uvědomit, že na tuto částku dvě třetiny zaměstnanců vůbec nedosáhnou.



Obrázek 11 Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice (Český statistický úřad, ©2020)

V následující tabulce je možné pozorovat rozdíly v prodeích a tržním podílu značky vždy za březen daného roku. Tento měsíc byl vybrán z důvodu propuknutí pandemie v roce 2020. Evropa se v tento měsíc začala uzavírat a zavádět restriktce. Data jsou pozorována od roku 2018, kdy značka Suzuki zaznamenala dosud nejvyšší prodeje za své působení v zemi. Tabulka zobrazuje data do letošního března, kdy svět stále s pandemií bojuje.

Tabulka 15 Tabulka vliv pandemie na prodeje značky Suzuki v ČR (Svaz dovozců automobilů, ©2021)

Vliv pandemie na prodej nových vozů Suzuki		
Rok	Prodej v jednotkách kusů	Podíl
01-03/2018	1343	1,98 %
01-03/2019	1120	1,88 %
01-03/2020	576	1,15 %
01-03/2021	504	1,02 %

Tabulka 16 Shrnující tabulka ekonomických faktorů (vlastní zpracování, 2021)

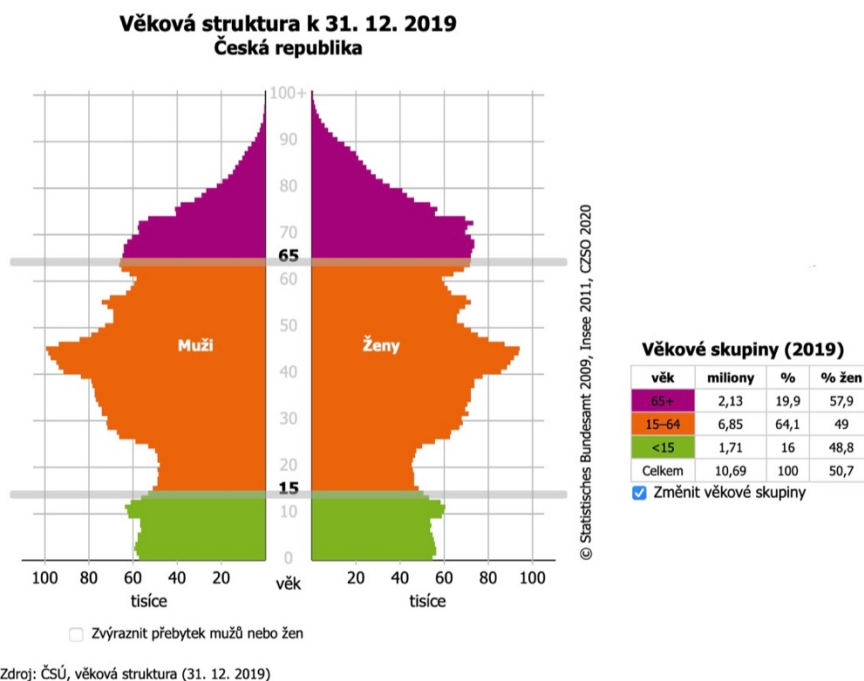
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
Nepříznivý vývoj HDP (především díky pandemii Koronaviru)	V posledních letech příznivý vývoj mzdových poměrů v zemi
Důsledky koronavirové pandemie a ekonomické krize	Nízká míra nezaměstnanosti v posledních deseti letech
Další meziroční propad HDP	

Hrozba zvyšující se inflace

8.1.3 Sociální faktory

Sociální a demografické vlivy jsou důležitými faktory, které nepřímo ovlivňují automobilový průmysl. Zejména demografický trend vývoje populace, složení populace z hlediska věkových skupin a problém související se stárnutím populace se zdají být hlavními vlivy. Populace a prognóza budoucího vývoje země jsou pro společnosti důležité, aby byly schopny určit potenciální zákazníky. Hlavním faktorem ovlivňujícím velikost poptávky automobilky je loajalita zákazníků. V automobilovém odvětví se vyznačuje velmi silnou konkurencí. Možná změna nákupního chování zákazníka je významným tržním rizikem. Mezi další důležité sociální aspekty, které ovlivňují nákupní chování spotřebitele, patří tradiční rodinné hodnoty, úroveň vzdělání, kultura, náboženství nebo zvyky specifické pro danou oblast.

Obrázek 12 graficky znázorňuje věkovou strukturu české populace. Jak již bylo zmíněno, Suzuki nachází svou bonitní cílovou skupinu zejména ve věkové skupině 55+.



Obrázek 12 Věková struktura obyvatelstva České republiky v 2019 (Český statistický úřad, ©2020)

Dlouhodobý trend v nákupních chování v tuzemsku je stále větší oblíbenost vozů třídy SUV a terénních. Tento trend a konkrétní prodeje jsou dále rozpracovány v kapitole 8.2.3 Kupující.

Jeden z trendů, který se promítá i do nákupního chování spotřebitelů je i stále větší oblíbenost městských předměstí a přilehlý venkov, kam se lidé z měst stěhují. S tímto trendem je možné pozorovat i zvyšující se zájem o vozy s pohonem 4x4. Ty umožňují spolehlivý pohyb jak ve městě, tak v terénu. Vzhledem k tomu, že Češi jsou národem chat a chalup, je zřejmé, že poptávka po terénních vozech, které zvládnou i lesní cesty je na místě. Konkrétní čísla a srovnání v čase prodeje vozů 4x4 značky Suzuki a obecně je konkrétněji rozpracována v kapitole 8.2.3 Kupující.

Poslední tabulka vyhodnocuje trend oblíbenosti ojetých vozů od roku 2010 do roku 2020. V tabulce lze pozorovat soustavný růst registrací ojetých vozů (kromě propadu v roce 2012). Od tohoto roku počty nově registrovaných ojetin stále rostly. Silnější propad byl zaznamenán až minulý rok, jelikož i trh s ojetými automobily byl postihnut globální pandemií. Zvyšující se trend nákupu ojetých vozů není pro značku příliš příznivý, jelikož je to ukazatel toho, že spotřebitel raději sáhne po ojetém než novém voze, i když třeba zrovna po značce Suzuki.

Tabulka 17 Tabulka vývoje prodeje ojetých vozů (Svaz dovozců automobilů, ©2021)

Rok	Celkem registrovaných jednotek
2010	127 034
2011	131 707
2012	124 343
2013	126 115
2014	120 408
2015	151 334
2016	164 422
2017	170 634
2018	177 117
2019	177 261
2020	150 731

Tabulka 18 Shrnující tabulka sociálních faktorů (vlastní zpracování, 2021)

HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
Stále se zvyšující zájem o „ojetá“ auta	„Vymírání“ cílové skupiny značky
„Vymírání“ cílové skupiny značky	Rostoucí trend v oblasti nákupů vozu třídy SUV
	Rostoucí trend nákupů vozů s pohonem 4x4

8.1.4 Technologické faktory

Mezi technologické a environmentální dopady patří technické normy, které zaručují vyšší bezpečnost vozidel, nebo zprísňení emisních norem a dalších legislativních předpisů. Například kvůli působení společnosti v EU musí být všechna vyrobená vozidla certifikována podle směrnice EU 2005/64 / ES, která předepisuje v případě likvidace recyklaci vozidla z 85 %. Kromě těchto legislativních požadavků je automobilový trh ovlivněn rostoucí poptávkou zákazníků a následným konkurenčním tlakem na výrobu technicky vylepšených vozidel s upravenými bezpečnostními prvky, nízkou spotřebou paliva nebo alternativních jednotek, vylepšenou konstrukcí a novými funkcemi, které přispívají ke zvýšenému jízdnímu komfortu, pohodlí a bezpečnosti.

Dalším technologickým faktorem je například neustále se vyvíjející drobná elektronika, která musí být dokonale kompatibilní s automobilem. Spotřebitel automaticky předpokládá, že pokud jeho telefon podporuje funkci bezdrátového nabíjení, stejnou funkci bude podporovat i konektivita automobilu. Tento fakt vyžaduje neustálý vývoj a investice v oblasti konektivity a úzkou spolupráci s nastupujícími technologiemi zejména v oblasti mobilních telefonů.

Další bezdrátovou technologií, která je stále více rozšířená je bezpochyby možnost vlastního bezdrátového Wi-Fi připojení v automobilu. Tuto funkci již v některých luxusních automobilech lze nalézt, nicméně do budoucna je pravděpodobné, že Wi-Fi nebude již nadstandartní záležitostí, ale bude součástí klasické výbavy automobilu.

Autonomní vozidla se ještě před pár lety mohla zdát jako píseň budoucnosti, nicméně dnes už mnoho výrobců automobilů testuje inteligentní autonomní řízení na velmi vysoké úrovni.

Určité prvky autonomního řízení již dnes můžeme najít v běžně dostupných automobilech, které jsou schopny řidiče hlídat v jízdách pruzích nebo automaticky přidržit volat, pokud ho řidič z jakéhokoliv důvodu pustí.

Automobilky neustále inovují a pracují na nových vylepšených a ekologičtějším motorech. Tento fakt je podporován nejen ze strany Evropské unie v rámci již zmiňovaných emisních kvót, ale také ze stran samotných spotřebitelů. Ti totiž neustále tlačí na, pro inovátory, nelehkou kombinaci. A to příznivou spotřebu, dostatečný až nadprůměrný výkon a příznivou cenu, ke které se často přidává také image vozu. Je třeba tedy předpokládat, že tlak na další inovace v oblasti vylepšování motorů bude nadále stoupat.

Asi nejprobíranějším technologickým faktorem posledních let je bezpochyby elektrifikace evropského trhu. Zcela jasně tak vyplývá, že automobilku jsou a budou tlačeni do vývoje elektrických a hybridních motorů. Evropský spotřebitel bude ke koupi ekologičtějšího, ale také dražšího automobilu motivován pravděpodobně přímo vládou, a to prostřednictvím výhod, které z vlastnictví tohoto vozu budou plynout. Koneckonců takové výhody vlády zavádí již dnes. V tuzemsku platí například levnější dálniční známka, parkování zdarma nebo snížená silniční daň.

Posledním zmíněným technologickým faktorem je možnost téměř plné automatizace výroby. V mnoha automobilkách již několik let pracují v režimu téměř automatickém, nicméně precizní úkony jsou stále prováděny lidskou pracovní silou. V blízké budoucnosti je pravděpodobné, že automatizace výroby se dostane natolik daleko, že již lidská síla v továrnách nebude využívána vůbec.

Tabulka 19 Shrnující tabulka technologických faktorů (vlastní zpracování, 2021)

HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
Omezení dané směrnicí EU (min. 85 % automobilu musí být recyklovatelná)	Rostoucí poptávka po stále výkonnějších a nízkonákladových vozech – prostor pro inovace
Dynamicky se vyvíjející konektivita (potřeba rychlé reakce na inovace)	Výhody, které plynou z vlastnictví hybridního nebo elektrického vozu
Vývoj autonomně řízených vozů	Možnost vysoké automatizace výroby a snížení nákladů na pracovní sílu

8.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Model Porterových pěti sil je využíván k analýze konkurenčního prostředí dané firmy. Model hodnotí pět klíčových vlivů, které přímo i nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Analýza obsahuje zkoumání stávající konkurence v rámci segmentu, možnost ohrožení novými konkurenty, význam substitutů a sílu vlivu zákazníků a dodavatelů.

8.2.1 Stávající konkurenti

Jak již bylo několikrát uvedeno, automobilový průmysl je vysoce konkurenční prostředí. Z pohledu ekonomie lze automobilové odvětví považovat za oligopolní konkurenci. Suzuki je v žebříčku popularity mezi českými zákazníky na 12–15. místě, zatímco tržní podíl Suzuki v České republice byl na začátku roku 1,24 %. Díky koronavirové krizi zaznamenala značka meziroční pokles o 40,2 % (Auto.cz, ©2001–2021). Nejzásadnějšími konkurenty značky Suzuki jsou v České republice zejména Škoda Auto, Volkswagen, Hyundai, Toyota, Fiat a Nissan.

ŠKODA AUTO a.s.

Škoda auto je akciová společnost a je největším výrobcem automobilů v České republice. Sídli v Mladé Boleslavi a v roce 2020 oslavila 125 let své existence. Ačkoliv se jedná o originální českou značku, od roku 1991 je součástí koncernu Volkswagen. Mezi českými spotřebiteli se stále pohybuje mezi nejoblíbenějšími a neprodávanějšími značkami. Vlajkovou lodí značky je Škoda Octavia následovaná Škodou Fabia, Karoq a Kodiaq (Skoda-auto.cz, ©2020).

Konkurenční modely Suzuki a Škoda:

Suzuki Swift x Škoda Fabia

Suzuki Swift Sport x Škoda Fabia RS

Suzuki Vitara x Škoda Karoq

Suzuki S-Cross x Škoda Karoq

VOLKSWAGEN

Volkswagen je německý výrobce automobilů založen v roce 1937. Mezi Čechy je Volkswagen velmi oblíbenou značkou. (Volkswagen.cz, ©2021). Jedná se o druhou nejoblíbenější značku automobilů v České republice po Škodě.

Konkurenční modely Suzuki a Volkswagen:

Suzuki Swift x Volkswagen Polo

Suzuki Swift Sport x Volkswagen Golf

Suzuki Vitara x Volkswagen Tiguan, Volkswagen T-Cross

Suzuki S-Cross x Volkswagen Golf Variant

TOYOTA

Toyota je japonský výrobce automobilů založený v roce 1937. Jedná se o největšího výrobce automobilů na světě (Toyota.cz, ©2021). V roce 2019 oznámily Toyota a Suzuki dohodu o spolupráci v rámci Evropské unie. Důvodem této spolupráce jsou především zpřísnující se emisní normy v rámci unie. Plody této spolupráce spatřili světlo světa poprvé minulý rok, kdy Suzuki oznámila dva nově příchozí modely; luxusní SUV Suzuki Across a kombi Swace.

Konkurenční modely Suzuki a Toyota:

Suzuki Swift x Toyota Yaris

Suzuki Vitara x Toyota RAV

Suzuki S-Cross x Toyota RAV4

Suzuki Across x Toyota RAV4 hybrid

HYUNDAI

Hyundai je jihokorejský výrobce automobilů. Jedna z největších výhod je výroba v českých Nošovicích, což automobilce umožňuje prezentaci značky jako „českého výrobce“ (Hyundai.cz, ©2021).

Konkurenční modely Suzuki a Hyundai:

Suzuki Swift x Hyundai i20, i30

Suzuki Ignis x Hyundai Kona, Hyundai Tucson, ix20

Suzuki Vitara x Hyundai Tucson

Suzuki S-Cross x Hyundai Tucson

Konkurenci lze analyzovat také pomocí vícekritériálního hodnocení variant dle předem definovaných kritérií. Nejprve je nutné stanovit kritéria pro posouzení a ty ohodnotit podle důležitosti. V tomto případě byla použita metoda pořadí, ve které jsou kritéria seřazena podle

důležitosti. Nejdůležitější kritérium ohodnotíme k body ($b_i = k$), méně důležité $k-1$ body až do posledního, nejméně důležitého, které je ohodnoceno jedním bodem.

Kritéria konkurence byla stanovena následovně:

K1: Ceny produktů

K2: Kvalita produktů

K3: Síla firmy (skladové vozy a dostupnost)

K4: Image a atraktivnost značky

Důležitost kritérií je vyjádřeno vztahem $K_1 > K_4 > K_2 > K_3$

Tabulka 20 Pořadí a váhy kritérií (vlastní zpracování, 2021)

Kritérium	Pořadí	Váha
K1	4.	0,4
K2	2.	0,2
K3	1.	0,1
K4	3.	0,3
Celkem	10	1

Na základě zvolených kritérií, ke kterým byly přiřazeny váhy a pořadí je možné vytvořit kritériální matici konkurence, která odhaluje, jaký konkurent je po značku Suzuki největší hrozbou. Matice také znázorňuje, v jakých kritériích analyzované konkurenční firmy vynikají.

Tabulka 21 Kritériální matice konkurence (vlastní zpracování, 2021)

Kritéria	Váha kritéria	Škoda	Toyota	Hyundai	Volkswagen	Fiat	Nissan	
K1: Ceny produktů	40%	<i>Reakce</i>	2	5	4	2	6	3
		<i>Skóre</i>	0,8	2	1,6	0,8	2,4	1,2
K2: Kvalita produktů	20%	<i>Reakce</i>	5	5	4	5	2	2
		<i>Skóre</i>	1	1	0,8	1	0,4	0,4
K3: Síla firmy (skladové vozy) a dostupnost	10%	<i>Reakce</i>	5	6	6	5	3	2
		<i>Skóre</i>	0,5	0,6	0,6	0,5	0,3	0,2
K4: Image a atraktivnost značky	30%	<i>Reakce</i>	6	5	4	5	1	2
		<i>Skóre</i>	1,8	1,5	1,2	1,5	0,3	0,6
Celkové hodnocení	100%		4,1	5,1	4,2	3,8	3,4	2,4
Pořadí			3.	1.	2.	4.	5.	6.

Hodnocení: 0-6 bodů (0 znamená nejmenší hodnotu a 6 nejvyšší)

Maximální počet bodů jedné konkurenční firmy je: 24 a nejmenší 0

Vysvětlivka bodového hodnocení:

K1: Ceny produktů (1 bod = velmi vysoká cena, 2 body = vyšší cena, 3 body = vyšší průměrná cena, 4 body = nižší průměrná, 5 bodů = nízká cena, 6 bodů = velmi nízká cena).

K2: Kvalita produktů (bodové hodnocení dle žebříčku spolehlivosti automobilových značek) (Aktuálně.cz, ©2001–2021)).

K3: Síla firmy (skladové vozy a dostupnost) (1 bod = vozy téměř nejsou na skladě nebo jsou nepřiměřené čekací lhůty, 2 body = stabilní základ, ale některá provedení nejsou vůbec k dispozici a na speciální objednávky se čeká nepřiměřeně dlouho, 3 body = vozy jsou k dispozici, ale ve velmi omezeném množství, na specifikace se musí čekat, 4 body = všechna provedení jsou standardně k dispozici, ale v omezenějším množství, 5 bodů = vozy jsou vždy ihned k dispozici až na specifické objednávky, 6 bodů = vozy jsou vždy na skladě hned v několika provedeních)

K4: Image a atraktivnost značky (bodové hodnocení podle žebříčku nejprodávanějších automobilových značek v ČR (Auto.cz, ©2001–2021)).

Závěr, který lze z kritériální matice konkurence vyvodit je pořadí nejdůležitějších konkurentů a jejich konkurenční síly ve vztahu k firmě Suzuki. Největším konkurentem je automobilový gigant Toyota následována Hyundaiem, Škoda auto, Fiatem a na posledním místě značka Nissan.

Tabulka 22 Souhrnný profil konkurenční síly Suzuki Česká republika (vlastní zpracování, 2021)

Kritérium	Váha	Hodnocení								
		Konkurence má převahu			Průměr		Podnik má převahu		Váha/body	
		0	1	2	3	4	5	6		
K1: Ceny produktů	40%							x		2
K2: Kvalita produktů	20%						x			0,8
K3: Síla firmy (skladové vozy) a dostupnost	10%				x					0,3
K4: Image a atraktivnost značky	30%			x						0,6
Celkem	100%									3,7

Souhrnný profil konkurenční síly Suzuki byl proveden stejným způsobem jako předchozí analýza konkurenčních firem s celkovým hodnocením 3,7. Tato hodnota by v rámci matice odpovídala čtvrtému místu v pořadí.

8.2.2 Dodavatelé

Magyar Suzuki Corporation Ltd je jediným výhradním importérem vozů i originálních náhradních dílů Suzuki do České republiky. Přímou distribuci produktů provádí prostřednictvím svých autorizovaných partnerů Suzuki. Rozdělí-li se dodavatelé podle Paretova pravidla 80/20 bude se jednat o 80 %, které zprostředkovává české zastoupení Suzuki jako výhradní importér a 20 % budou dodavatelé servisních a dalších doplňkových služeb, které dodávají autorizovaní partneři Suzuki.

Pro automobilový průmysl je charakteristická velmi úzká spolupráce mezi výrobcí automobilů a jejich dodavateli. Vzhledem k tomu, že osobní automobil je sestaven z tisíců dílů a většinu z nich dodávají externí dodavatelé. Výroba osobních automobilů je na nich tedy zcela závislá. Zároveň se také běžně umožňuje dodavateli podílet se na vývoji jednotlivých komponentů. Vzájemné vztahy mezi výrobcí automobilů a dodavateli jsou na jedné straně často ovlivňovány konkurencí dodavatelů a tlakem výrobního závodu na snižování ceny materiálů. Samotní výrobci jsou díky rozsáhlé konkurenci v tomto odvětví nuceni držet své ceny v přiměřeném rozmezí, které však není příliš široké. Automobilky proto vybírají dodavatelé, kteří budou dodávat materiály a komponenty za dostupnou cenu, v požadované kvalitě, včas a v případě potřeby jsou schopni účinně inovovat své výrobky. Pozice dodavatelů vůči výrobcům automobilů se tak nedá považovat za dostatečně silnou, aby mohla uplatňovat svoji vyjednávací sílu. Situace je spíše opačná a poskytovatelé akceptují podmínky svých klientů, tedy výrobců automobilů.

8.2.3 Kupující

Prodej osobních vozidel koncovým zákazníkům se neprovádí skrze importéra, tedy Suzuki Česká republika, nýbrž se využívá sítě autorizovaných prodejců a jejich prodejen. Jednotliví prodejci si také vozy individuálně objednávají a nakupují. Dnešní automobilový trh nabízí nepřehledné množství renomovaných značek. Je obtížné určit, který aspekt výběru vozidla u zákazníka rozhodne. Tedy zda bude více ovlivňován cenou, úrovní poskytovaných služeb, bonusy nebo jiným faktorem.

Zákazník má možnost vybírat nejenom ze značek, ale také prodejních míst, které se mohou cenou nebo poskytovanými službami lišit. Zákazník má v automobilovém průmyslu relativně silnou vyjednávací pozici. Jednotliví zákazníci sice mohou konečnou cenu vozu ovlivnit pouze skrze daného prodejce, který tak trápí na své marži, ale vyjednávací pozici mají i jako celek, díky rozsáhlé konkurenci značek. Pokud si totiž nekoupí vozidlo jedné značky, má

vždy možnost si ho koupit od jiné, který nabízí produkt s podobnými specifikacemi. I z tohoto důvodu se výrobci automobilů snaží své výrobky co nejvíce přiblížit přáním a požadavkům zákazníků a stanovit cenu vozidel na úrovni přijatelné pro zákazníky. V rámci segmentu, například vozy SUV s podobnou výbavovou a specifikací lze jen zřídkakdy vidět s větším cenovým rozdílem. Výrobci jsou si totiž možností zákaznickova přesedlání na jinou značku moc dobře vědomi.

Důležitým ukazatelem je pro značku také procentuální podíl firemních a soukromých zákazníků značky. V tabulce číslo 23 lze pozorovat srovnání soukromých a firemních zákazníků a kolik jednotek prodaných kusů bylo těmito dvěma skupinami zakoupeno. Z tabulky lze vyčíst, že automobily značky Suzuki jsou pořizovány především soukromníky. Firemní podíl prodeje je sice nižší, ale i tak je tato informace pro společnost velmi cenná a je s ní možné do budoucna efektivně pracovat. Například v oblasti propagace.

Tabulka 23 Tabulka procentuálních prodejů dle provozovatelů (Svaz dovozců automobilů, ©2021)

Zákazníci	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Soukromníci	1406	2018	2560	3136	2667	1608
Firmy	1010	1342	1227	1394	1681	867

V další tabulce je možné si všimnou dlouhodobě vzrůstající oblíbenosti vozů třídy SUV. Data jsou sledována od roku 2010 do roku 2020. V roce 2010 čítal podíl vozů třídy SUV a terénních z celkově prodaných osobních vozů pouze 11,40 %, zatímco v minulém roce podíl tvořil už 35,36 % z celkově prodaných osobních automobilů v zemi. Oblíbenost této třídy dál stoupá díky měnícím se trendům jako je například zdravý životní styl (lidé z měst tráví více času na venkově), stěhování (lidé z měst se stěhují na venkov a předměstí) nebo důraz na bezpečnost, kterou větší vozy typu SUV vynikají. V neposlední řadě je to i koronavirová krize, která může ještě víc zatraktivnit tuto vozovou třídu, jelikož lidé se budou bát cestovat veřejnou dopravou a raději investují do většího auta a na dovolenou pojedou beze strachu z nakažení. Vývoj těchto nákupních preferencí je pro značku velmi důležitý, jelikož má v této třídě zastoupeny dva klíčové modely, které tak mají větší potenciál zvýšit svůj podíl v rámci třídy.

Tabulka 24 Tabulka vývoje nákupního chování třídy SUV (Svaz dovozců automobilů, ©2021)

Vývoj nákupního chování vozů třídy SUV		
Rok	Počet v jednotkách kusů	Podíl
2010	19289	11,40 %
2011	22421	12,94 %
2012	25820	14,84 %
2013	25103	15,24 %
2014	32476	16,89 %
2015	43962	19,04 %
2016	52302	20,14 %
2017	66014	24,31 %
2018	77053	29,47 %
2019	82979	33,20 %
2020	71778	35,36 %

V roce 2016 Suzuki uvedla na český trh svou vlajkovou loď, Suzuki Vitara, která se ihned stala nejoblíbenějším modelem značky. Tento model do dnes vede prodeje značky v tuzemsku jak v segmentu pohonu 4x4, tak celkově. Trend oblíbenosti vozů s pohonem 4x4 je za deset let možné pozorovat v následující tabulce a zároveň je možné data porovnat s celkovými prodanými jednotkami vozů s pohonem 4x4 za daný rok. Velký propad je markantní až minulý rok, kdy Evropu naplno ochromila koronavirová pandemie. Jelikož se značka Suzuki specializuje na vozy s pohonem 4x4 je tento trend pro firmu dobrou zprávou, které je třeba využít v marketingu.

Tabulka 25 Tabulka vývoje preferencí vozů s pohonem 4x4 (Svaz dovozců automobilů, ©2021)

Vývoj nákupního chování vozů s pohonem 4x4		
Rok	Počet prodaných jednotek Suzuki s pohonem 4x4 za rok	Celkem prodaných jednotek s pohonem 4x4 za rok
2010	1059	23406
2011	1526	26298
2012	1183	26322
2013	1106	25223
2014	1053	28514
2015	1038	35641
2016	1582	44719
2017	2068	49689
2018	2396	44827
2019	2318	47012
2020	1258	36313

Tato kapitola obsahuje důležité informace o kupujících, které budou později využity pro zavedení CRM systému. Znalost zákazníka, jeho preference a čísla podložené nákupní chování je nedílnou součástí správné implementace CRM systému. Výrazně tak usnadní další predikování nákupního vývoje zákazníků a pomůže kontinuálně vylepšovat zákaznický servis.

8.2.4 Substituty

Obecně lze předpokládat, že všechny prostředky veřejné dopravy jako jsou autobusy, tramvaje, vlaky, lodě nebo letadla, jsou možné substituty osobních automobilů. Mohou jimi být rovněž i jednostopá vozidla nebo služby ať už jde o tradiční taxislužbu nebo třeba službu Uber.

Nepřehlédnutelným trendem, a to nejen pro mladé lidi jsou také sdílené automobily a jízdy. Spolujízda neboli carsharing funguje na principu předchozí domluvy s řidičem, kdy se cestovní společníci většinou dělí o cestovní náklady. Mezinárodní aplikace, která spolujízdy zprostředkovává se jmenuje BlaBla car a je zdarma.

V posledních letech dorazil i do České republiky trend carsharingu, který se však z pouhé domluvy mezi dvěma lidmi přetransformoval do expandujícímu odvětví podnikání. V tuto chvíli poskytují služby sdílených vozů například firmy Car4way, Autonapůl, Ajo.cz, Anytime carsharing nebo HoppyGo. Fungují na principu aplikací podobným způsobem jako třeba Rekola v Praze.

I když jsou automobily stále nezbytným dopravním prostředkem, který umožňuje pohodlnou přepravu, lidé z města často vlastní vůz nejenom že nepotřebují, ale také je jeho vlastnictvím do značné míry problematické. Absence dostatečného prostoru pro parkování, jeho cena nebo vysoké riziko toho, že automobil bude na parkovišti poškozen převyšuje výhody, které by z vlastnictví vozu pro některé obyvatele plynuly. V době, kdy se mnoho, především mladých lidí, snaží žít v souladu se životním prostředím a neustále snižovat svou uhlíkovou stopu je i odpor k vlastnictví automobilu těchto lidí silícím trendem.

Lidé přestávají vnímat vůz jako pouhou prezentaci svého sociálního postavení, ale zohledňují i praktičnost, tedy náklady na pořízení vlastního vozidla nebo frekvenci jeho používání. Lze předpokládat, že vzhledem k nákladnosti vozů s hybridními nebo elektrickými pohony a celkovému odporu řidičů k elektrifikaci automobilového průmyslu, bude využívání carsharingu namísto pořizování vlastního vozu v následujících letech mnohonásobně větší. Jak již bylo zmíněno i mladší generace, kterým je starost o životní prostředí blízká nebude

vnímat vlastnictví automobilu jako zásadní a raději zvolí cestu carsharingu nebo veřejné dopravy, což může mít z dlouhodobého hlediska zásadní dopad na automobilový průmysl.

8.3 SWOT analýza

Tabulka 26 Shrnující SWOT analýzy (vlastní zpracování, 2021)

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> - Bohaté pokrytí dealerské sítě napříč ČR - Intenzivní podpora prodeje (zákaznické kampaně) - Diferenciace – unikátní systém pohonu 4x4 AllGrip ve vozech - Průkopník systému mild-hybridního motoru - Dlouhodobě jedny z nejlevnějších vozů s pohonem 4x4 v ČR - Pravidelné umístování v celosvětových žebříčcích spolehlivosti - Spolupráce s automobilovým gigantem Toyota 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná zásoba skladových vozů v rámci ČR - Absence centralizovaného CRM systému a databáze - Neuspokojení poptávky po určitých modelech nebo provedeních vozů - Nízký tržní podíl - Nezahrnutí cílové skupiny 40+
Externí faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> - Evropská cla na japonská auta - Důraz na inovace v oblasti elektrifikace a hybridních pohonů - Změna nákupního chování v důsledku pandemie – online prodej - Příznivý vývoj mzdových poměrů v zemi - Nízká míra nezaměstnanosti - Rostoucí zájem o vozy třídy SUV - Rostoucí zájem o vozy se systémem 4x4 - Možnost vysoké automatizace výroby a snížení nákladů na pracovní sílu - Výhody pro majitele hybridních a elektrických vozů 	<ul style="list-style-type: none"> - Emisní limity EURO 5 - Směrnice EU (min. 85 % automobilu musí být recyklovatelná) - Stárnutí a vymírání cílové skupiny - Změna nákupního chování v důsledku pandemie – nízká kupní síla obyvatel - Dynamicky se vyvíjející konektivita (potřeba rychlé reakce na inovace) - Změna nákupního chování v důsledku pandemie – odmítání konceptu online nákupu - Zvyšující se oblíbenost carsharingu - Nepříznivý vývoj HDP v ČR - Ekonomická krize jako důsledek pandemie - Růst zájmu o ojetiny

8.3.1 Silné stránky firmy

V rámci SWOT analýzy jsou zkoumány silné stránky společnosti, tedy charakteristiky, ve kterých společnost nad svými konkurenty vyniká. První z nich je velmi široké pokrytí sítě autorizovaných prodejců Suzuki po celé republice. V tuto chvíli čítá 29 prodejních a 33 servisních míst. Firma Suzuki postupem času vybudovala velmi silnou komunitu prodejců, kde

prodejci nejen propagují produkty společnosti, ale také investují do školení prodejního týmu, aby zákazníkovi tak byl zákazníkovi co nejnápomocnější. Dealerská síť zahrnuje větší prodejce, kteří shlukují několik automobilových značek na jednom místě, kdy se jedná především o mezinárodní prodejce, kteří prodejnu v České republice provozují jako franšizu. Naprostá většina prodejců značky Suzuki jsou však rodinné firmy prodávající výhradně automobily značky Suzuki. Takoví prodejci poskytují osobní servis, kterého si zákazník váží a často se k němu vrací.

Jelikož značka Suzuki nepatří k nejprodávanějším značkám v republice, je nutné, aby podporovala prodej daleko intenzivněji, než je tomu u jiných, prodávanějších značek. Proto Suzuki minimálně dvakrát do roka pořádá prodejní a servisní akce, kdy k nákupu nového vozu Suzuki nabízí zdarma i doplňkové služby jako jsou předplacená tankovací karta, prodloužená záruka, zimní pneumatiky nebo první servisní prohlídku vozu zdarma.

Jedna z výhod, z které značka těží je jedinečný systém pohonu všech kol AllGrip ve svých vozech. Značka má tuto technologii průmyslově chráněnou jako inovaci. Systém AllGrip je součástí všech vozů se systémem 4x4 značky. Právě trend rostoucího zájmu o tento systém je jedním z největších výhod značky. Vývoj v číslech je možné vidět v předchozích kapitolách.

Suzuki je mimo jiné také průkopníkem systému mild-hybridního pohonu. Tuto technologii byla automobilka spíše donucena implementovat do vozů, které slouží pro evropský trh, a to díky emisním normám Evropské unie EURO 5.

Značka Suzuki se dlouhodobě drží na předních příčkách nejlevnějších vozů s pohonem 4x4. V žebříčku má navíc obsažené téměř všechny své modely a jedná se tak o značku s nejčastějším zastoupením vozů s pohonem 4x4 (Auto.cz, ©2001–2021).

Ikonický model Suzuki Jimny nemá ve své třídě takřka konkurenci. Vzhledem k pořizovací ceně, funkčnosti, trvanlivosti a neporuchovosti se jedná o vůz, kterému v poměru cena a kvalita opravdu nemůže žádný jiný model konkurovat.

Spolehlivost a neporuchovost vozů Suzuki dokládá i hodnocení prestižního britského magazínu What Car, který odhaluje nejspolehlivější ojeté vozy do pěti let na základě zkušeností 13.000 majitelů. Suzuki se celkově jako značka v minulém roce umístila na 14. místě s 94,4 % V konečné pořadí se umístil Swift Sport s 99,3% spolehlivosti na 4. místě, Suzuki Vitara na 9. místě s 92,8 % a Suzuki S-Cross na 6. místě s 96,7 % (Whatcar.com, ©2021).

Jak již bylo uvedeno, že firma Suzuki v roce 2019 oznámila velmi úzkou spolupráci s Toyotou, která je nicméně stále jejím konkurentem. Spolupráce vznikla v podstatě díky emisním normám, kdy se Suzuki rozhodovala, jestli je pro ni nadále výhodné setrvávat na evropském trhu. Vozy Suzuki totiž nikdy nebyly na prvních příčkách ekologičnosti. Suzuki získala od Toyoty modely Toyota RAV4 a Corolla, které přebrandovala a prodává pod svou značkou. Tyto dva modely obsahují plug-in hybridní a klasický hybridní pohon, které značka potřebovala k vylepšení svého CO2 hodnocení. Spolupráce s tak velkým a strategickým partnerem je silnou stránkou firmy, která jí i do budoucna může zajistit další výhody na trhu v podobě inovací.

Poměr cena kvalita je u Suzuki jeden z hlavních důvodů, proč si tyto automobily zákazníci vybírají. Vozy jsou nenáročné, vhodné na městský i venkovní život, systém pohonu všech kol a přívětivá spotřeba dělají z vozů Suzuki ideální vůz pro střední vrstvu obyvatel.

8.3.2 Slabé stránky firmy

Další částí SWOT analýzy jsou slabé stránky firmy Suzuki Česká republika. Firma Suzuki se v rámci České republiky potýká s častým nedostatečným množstvím skladových vozů. To znamená, že zákazník na svůj objednaný vůz musí často čekat i několik měsíců, což může mnoho z nich od koupi odradit. Je to způsobené především tím, že evropský, respektive český trh je pro společnost Suzuki velmi okrajovým trhem a odbyt je zde mnohonásobně nižší než u jiných evropských zemí. Prodejci tak bývají často odrazováni možností objednat pouze omezený počet vozů a jsou nuceni dlouhé hodiny čekat u objednávacích systémů na okamžik, kdy bude spuštěn, aby byli schopni uspokojit poptávku své klientely.

Ačkoliv je tvorba databáze a podrobných profilů kupujících i v automobilovém průmyslu zásadní, společnost jako taková nedisponuje centralizovanou databází nebo CRM systémem. Informace o svých zákaznících si každý prodejce zpracovává a archivuje sám a firma Suzuki Česká republika k těmto datům nemá přístup. Neochota prodejců sdílet informace o svých zákaznících plyne mimo jiné i ze skutečnosti, že každý jednotlivý autorizovaný prodejce vozů Suzuki je zároveň konkurentem těch ostatních a je tedy logické, že informace o zákaznících si pečlivě schraňují.

Značka se dlouhodobě potýká také s neuspokojením poptávky po určitých modelech nebo provedeních. V posledních letech stále oblíbenější provedení s automatickou převodovkou Suzuki buď vůbec neměla, nebo je nabízela pouze v desítkách kusů. Modely Suzuki Vitara a S-Cross s automatickou převodovkou budou k dispozici v první polovině letošního roku,

nicméně nedostupnost nebo nepřiměřeně dlouhé čekací lhůty mohly způsobit u některých potenciálních zákazníků zvolení konkurenční značky. V roce 2019 proběhlo představení nové generace mini offroadu Suzuki Jimny, pro kterého se nadchnul celý svět. Nejenom v České republice, ale i v Evropě a v Asii však bylo k dispozici pouze několik stovek kusů. Před oznámením předprodeje se v zemi strhla lavina poptávky a stovky lidí si vůz objednaly u českých prodejců. Model nakonec bylo možné koupit pouze v desítkách kusů a lidé, kteří o model měly zájem tak byly nejenom zklamaní, ale také negativně útočily na jméno značky Suzuki jako takové.

Suzuki má v rámci země velmi nízký tržní podíl, který byl na začátku minulého roku 1,24 %. Suzuki je s tímto podílem na 15. místě. Historicky nejvyšší prodeje zaznamenala značka v roce 2018 a také rok poté, nicméně v důsledku světové pandemie a navazující krize byla minulý rok zpět na hodnotách z roku 2015.

Automobilový průmysl je vysoce konkurenční prostředí. Největšími konkurenty značky jsou Toyota, Hyundai, Škoda a Volkswagen. Nicméně nedá se říct, že konkurenty jsou pouze tyto značky. V každém segmentu, ve kterém Suzuki působí, tedy v segmentu mini aut, malých a střední SUV a nově i kompaktních vozů jsou hlavní konkurenční značky jiné.

Slabou stránkou značky, respektive jejích produktů je design interiéru, na který upozorňují i novináři v rámci novinářských testů. I když nejnovější modely obsahují poslední bezpečnostní funkce jako jsou rozpoznávání dopravních značek, interaktivní displej, automatické přibrzdění nebo hlídání opuštění jízdního pruhu, vnitřní prostory vozů jsou podle nich nmoderní a příliš plastové. Nicméně i když interiéry vozů Suzuki (snad jen kromě sportovního Swift Sport a luxusního SUV Across) nejsou podle posledních výkřiků módy, nebylo zaznamenáno větší množství připomínek od zákazníků. Interiér je spíše nutné vnímat jako celek značky. To znamená střízlivost, klasika a funkčnost, což jsou přesně ty vlastnosti, které potenciální zákazníci od Suzuki očekávají.

Momentální cílová skupina Suzuki v tuzemsku je věkové rozmezí od 55 do 65 let. To znamená, že celková komunikace je zaměřena spíše na tuto věkovou skupinu. Neznamená to však, že značka nemá co nabídnout i mladší věkové kategorii. Do budoucna by tak bylo vhodné cílovou skupinu přehodnotit a proniknout tak do dalšího segmentů zákazníků. Jedná se především o model Suzuki Swift, který je dostupným a stylovým řešením pro mladé řidiče. Vhodnou komunikací by však bylo možné přeorientovat i SUV Suzuki Vitara a S-Cross na mladší segment, například mladých rodin. Nedostatečné využití potenciálu mladší cílové skupiny 40+ je považováno za slabou stránku firmy.

8.3.3 Příležitosti firmy

Automobilový průmysl se minimálně na té evropské úrovni v posledních letech výrazně změnil. Díky emisním normám Evropské unie EURO 5 byly automobilky nuceny přehodnotit své dosavadní zaměření. Jsou konstantně tlačeny k elektrifikaci a s tím spojené snižování emisní stopy. Elektrifikace automobilové dopravy má své odpůrce i příznivce. Ačkoliv její odpůrci naráží na to, že z hlediska životního prostředí se jedná spíše o vyhánění čerta ďáblem, příznivci naopak elektrifikaci vítají. Nové inovace v oblasti hybridních pohonů, elektrifikace, ale i alternativní pohony nabízí bezesporu prostor k inovacím. Výhody, které plynou z koupě vozů s hybridním nebo elektrickým motorem se budou pravděpodobně dále rozšiřovat. Tento trend nabízí další příležitosti pro značku.

Dosavadní velmi příznivý vývoj mzdových poměrů v zemi nabízel prostor pro kontinentální růst prodejů, jelikož spotřebitel byl vysoce koupěschopný. Pandemie však tento trend ovlivnila.

Pandemie Koronaviru nepřinesla pouze hrozby a nejistoty, ale také přehodnocení dosavadního způsobu prodeje automobilů u nás i celosvětově. Online prodej je v současné době v rozkvětu ještě víc než kdy dřív. Nákup automobilu přes internet je samozřejmě problematictější, než je tomu i jiných, menších položek. Navíc se jedná o poměrně drahou investici, kterou každý potenciální zákazník dobře zváží, a o to více v dnešní době. Nicméně i přes komplikace, které by online prodej automobilů přinesl je na místě tuto možnost zvážit. Rozhodně se nejedná o nemožné, jen je třeba prodej dobře procesně zvládnout a minimalizovat případné vysoké náklady a riziko.

Další růst trendu v oblíbenosti segmentu SUV vozů a 4x4 systémů je pro značku, která se tímto směrem orientuje velkou příležitostí pro další růst a oslovení dalších segmentů trhu.

Výhodou pro značku je i stále se zdokonalující automatizace, která do budoucna zlevní výrobu i náklady na pracovní sílu.

8.3.4 Hrozby firmy

Většina hrozeb, které mohou působnost Suzuki v tuzemsku ohrozit je spojena právě s emisními kvótami Evropské unie.

Ačkoliv byly inovace, které se nabízejí při stále se zpřísnujících evropských emisních kvótách uvedeny ve výzvách, jedná se bezpochyby i o nemalou hrozbu. Společnost je postavená před volbou, zda je pro ni stále výhodné na evropském trhu setrvat nebo například zvolit

jinou formu exportu do dané země. Jedna z možností je například udržení maďarské továrny, stažení zastoupení značky z nedostatečně profitujících zemí a vozy dovážet výhradně na objednávku.

Epidemie Koronaviru neznamena jen celosvětovou zdravotnickou krizi, ale dnes již s jistotou víme, že svět vstupuje také do krize ekonomické. To může znamenat nízkou kupní sílu českého obyvatelstva, která se právě automobilového průmyslu dotkne. Pakliže budou spotřebitelé šetřit, prvními statky, které budou redukovat jsou právě ty nepotřebné, do kterých nové automobily bezpochyby patří.

S dalším zpřísněním emisních limitů a směrnicemi EU souvisí i riziko stažení značky z českého trhu, které by reálně hrozilo, pokud by se v důsledku zužování cílové skupiny, nízká kupní síla a další zpřísnění evropských emisních kvót. Ani postupná snaha elektrifikace automobilového průmyslu na evropské úrovni nehraje značce Suzuki do karet, jelikož svou výrobu nabídku přizpůsobuje spíše asijskému trhu, kde jsou, co se týče jednotné emisní politiky značně pozadu.

Změna nákupního chování byla uvedena také v možných příležitostech, nicméně koupě automobilu online zůstává pro mnoho lidí naprosto nepředstavitelnou myšlenkou. Vůz by si raději nekoupily nebo jeho koupi odložily na neurčito, což představuje významnou hrozbu.

Vozy Suzuki si v České republice kupují nejčastěji lidé ve věku od 50 do 65 let. To znamená, že cílová skupina značky stárne a zužuje se. Postupné vymírání cílové skupiny může do budoucna znamenat nedostatečný odbyt a stažení českého zastoupení. Nicméně jak je uvedeno v předchozí kapitole, značka má potenciál zaměřit se i na mladší cílovou skupinu. Je však nutné začít s rozšiřováním včas.

Konkurence automobilky zůstává spíše stabilní, jelikož vstup nových automobilek na trh je spíše nepravděpodobný (i díky zpřísněním se emisním kvótám). Naopak je možné předpokládat, že některé automobilky, které mají už nyní problém emisní kvóty dodržet z evropského trhu zmizí nebo výrazně omezí import do unie. I tak je ale nutno zahrnout konkurenci do budoucích hrozeb pro společnost právě kvůli směru, kterým se automobilový průmysl nyní ubírá. Větší a v Evropě oblíbenější automobilky, které budou mít zájem se na vrcholu udržet budou intenzivně investovat do inovací a vývoje ekologičtějších systémů ve svých vozech a mohou se tak stát konkurenty v segmentech, v kterých dříve se značkou Suzuki nekonkurovaly.

Dalšími ekonomickými dopady pandemie jako jsou snižující se koupěschopnost obyvatel, propad HDP, zvyšování inflace jsou reálnou velmi aktuální hrozbou. Trendem, který také není přízniví a vzhledem k situaci je jeho růst pravděpodobný je i zájem o ojetá auto namísto těch nových.

Na konec je také nutné opět zdůraznit zvýšenou poptávku po službách, jako jsou taxi a sdílené automobily Uber, Cabify, Wolt nebo carsharing, které jsou stále oblíbenější i u Čechů, zejména v Praze. Dřív byly tyto služby využívány především cizinci a jako rychlá a pohodlná doprava v pozdních nočních hodinách, nicméně obyvatelé větších měst již tyto služby začali využívat na denní bázi a jejich oblíbenost nadále stoupá.

9 VÝCHOZÍ DATA PRO IMPLEMENTACI RELATIONSHIP MARKETINGU DO VYBRANÉ FIRMY

Jednou z nejdůležitějších činností nutných pro implementaci CRM do řízení firmy je segmentace trhu, která identifikuje skupiny zákazníků. Segmentace pomůže určit, která skupina zákazníků je pro relationship strategii nejvhodnější a má největší potenciál k úspěchu. Jak již bylo řečeno relationship marketing strategie není primárně určena pro všechny zákazníky firmy, ale pro vybrané skupiny, u kterých má šanci na úspěch. Jedná se především o zákazníky, kteří mají o firmu jako takovou zájem, jsou ochotni a mají upřímný zájem o členství ve věrnostním klubu. Nejedná se o push strategii, která má zákazníky do akce přesvědčovat nebo dokonce nutit. Základem této strategie je oboustranná spokojenost a prospěšnost. A právě potenciál takto nastavené strategie je nutné ještě před samotnou implementací vysledovat a objektivně ohodnotit.

Každou marketingovou strategii je nutné začít zásadním krokem, a to budováním podrobného porozumění hodnotám a preferencím, které stojí za názory zákazníků. Je důležité také vědět, co si o produktech dané firmy zákazníci myslí. Avšak ještě důležitější je zjistit, kde, tedy na jakých platformách o produktu zákazníci mluví.

Relationship marketing je strategie, která vnímá firmu z pohledu zákazníka. Je tedy nutné přetransformovat, respektive přidat k již existujícímu marketingovému mixu 4 P's také marketingový mix 4 C's, který firmu zkoumá právě ze zákaznickovy perspektivy.

V neposlední řadě je nutné zhodnotit vhodnost implementace strategie relationship marketingu do vybrané firmy. Ne každá firma je pro relationship strategii vhodná, a právě to je před zavedením strategie potřeba zjistit. Je zřejmé, že její úspěšnost nelze s přesností zjistit, nicméně pomocí otázek, které si marketingové vedení firmy klade, prostřednictvím potřebných analýz a výzkumu u samotných zákazníků může její úspěšnost predikovat. Je tedy nutné se objektivně zamyslet nad klíčovými body, které budou marketingovou agenturou firmy ohodnoceny bodovou stupnicí a následně vyhodnoceny pro implementaci této strategie.

9.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je tvořena na základě následujících segmentačních kritérií; demografická, geografická, behaviorální a psychografická. Na druhou stranu osoby neboli buying personas jsou částečně nebo úplně smyšlení ideální zákazníci firmy. Tvoření person může výrazně

napomocť procesu vnímání firmy z pohledu zákazníka a přiblížit se obsahem i komunikací reálným zákazníkům firmy.

Segmentační kritéria, které je nutno stanovit z hlediska demografického, geografického, behaviorálního a psychografického. Podle těchto kritérií budou zákazníci rozděleni do konkrétních segmentů. Na konec bude stanoven cílový segment, na který se nyní společnost zaměřuje a kde je nejvyšší potenciál pro prodej a retenci. Poslední segment bude věnován potenciálním zákazníkům, kteří jsou nyní v naprosté menšině aktuálních zákazníků, ale je nutné je minimálně do budoucna začít považovat za profitabilní skupinu. A to i vzhledem k několikrát zmiňovanému faktu, že cílová skupina firmy Suzuki stárne a vymírá.

Data o zákaznících pro vytvoření segmentů byla získána z interních databází společnosti Suzuki Česká republika a po konzultaci s managementem společnosti a marketingovým oddělením. Od roku 2006 do roku 2014 používala firma interní databázi s názvem Dis. Databáze fungovala na principu vyplňování informací daným dealerem v momentě, kdy si zákazník automobil kupoval. Takový zákazník pak měl svou osobní složku, kde bylo pomocí dotazníku zjišťováno například kolikáté je to jeho auto, kolikáté v rodině atd. K těmto informacím měla Suzuki přístup. S nástupem GDPR však tento typ databáze již nemohl dál fungovat, a proto bylo jeho používání eliminováno. Ochrana osobních údajů nařizuje skrýt některé osobní údaje. Jediné, co je možné nyní vyčíst je věkové rozmezí, pohlaví, model a prodejce, který auto prodal. Adresa a jméno se neukáže. Další databázi, kterou Suzuki disponuje je databáze z webu v momentě, kdy se uživatelé hlásí k odebírání newsletterů. Zde potvrzují, že souhlasí se zpracováním osobních údajů.

Prodejci Suzuki pracují také s databází se jménem Karis, která se již dá považovat za podobu CRM systému. Tento systém umožňuje práci s potenciálními zákazníky; tj. zákazníci, kteří prodejce z nějakého důvodu kontaktují. Suzuki však centrálně nemá k této databázi přístup, nemá tak šanci se dozvědět, jak prodejci s kontakty nakládají, jak rychle a jestli reagují na požadavky zákazníků nebo jak dotazy řeší. Jelikož organizační složka Suzuki nemá přístup k jednotlivým databázím prodejců, není možné zjistit, kolik zákazníků je v databázích aktuálně zařazeno.

Organizační složka Suzuki nemá k dispozici aktuální marketingové průzkumy, z kterých by mohla vycházet pro nejaktuálnější segmentaci trhu. Data pro segmentaci trhu pro účely této práce byly čerpány z aktuálních informací návštěvnosti webových stránek složení facebookových fanoušků a zákazníků z minulé databáze ze systému Dis.

1. segment zákazníků

Geografická hledisko: Jelikož je prodejní síť poměrně rovnoměrně rozprostřena po celém území České republiky, není ani geografické hledisko omezeno pouze na konkrétní kraje.

Demografické hledisko: Ženy i muži většinou české národnosti nebo s trvalým pobytem na území České republiky. Jedná se o rodiny (maximálně 4členné) nebo bezdětné rodiny od 30 do 45 let. Spotřebitelé v tomto segmentu jsou pracující lidé nebo podnikatele.

Behaviorální hledisko: Jedná se o lidi, kteří značku Suzuki mají v povědomí, tedy vědí, že existuje. Někteří z nich mají ve svém okolí nebo rodině někoho, kdo má se značkou zkušenost. V tomto segmentu je v případě pozitivní zkušenosti největší pravděpodobnost věrnosti značce, jelikož automobily jsou obměňovány častěji, než tomu bylo dříve. Tito lidé používají vůz velmi intenzivně jak v pracovním týdnu, tak o víkendech. Jedná se o nové zákazníky, kteří mají velký potenciál stát se zákazníky stálými. Lidé z tohoto segmentu se dají považovat spíše za konzervativní nevyhledávající okázalost, ale funkčnost, stabilitu a střízlivý design.

Psychografická: Jedná se o lidi střední třídy z měst i venkova. Často se jedná také o lidi z města, kteří však často cestují do přírody nebo mají chalupu na venkově.

2. segment zákazníků

Geografická hledisko: Jelikož je prodejní síť poměrně rovnoměrně rozprostřena po celém území České republiky, není ani geografické hledisko omezeno pouze na konkrétní kraje.

Demografické hledisko: Ženy i muži většinou české národnosti nebo s trvalým pobytem na území České republiky. Toto hledisko je zaměřeno na spotřebitele od 55 do 70 let. Často se jedná o pár s odrostlými dětmi nebo lidi v důchodu.

Behaviorální hledisko: Zde se jedná o segment lidí, kteří znají značku Suzuki a mají s ní nějakou konkrétní zkušenost ze svého okolí nebo svou vlastní. Lidé v tomto segmentu jsou konzervativní a vyhledávají kvalitu, ekonomičnost, spolehlivost a pohodlnost, jelikož se jedná také o lidi v důchodovém věku, kteří se obtížněji pohybují. Nové automobily už nekupují tak často. Není výjimkou, že spotřebitel před důchodem zakoupí nový vůz, který mu zůstane do konce života. Proto je menší pravděpodobnost tento segment zákazníků přimět k opakování nákupu. Nové auto už si zkrátka nikdy nekoupí. Je zde ale potenciál udržovat ho stálým zákazníkem Suzuki prostřednictvím doplňkových služeb a servisních prohlídek u autorizovaného servisu.

Psychografická: Jedná se o lidi střední třídy

3. segment zákazníků (potenciální)

Geografická hledisko: Jelikož je prodejní síť poměrně rovnoměrně rozprostřena po celém území České republiky, není ani geografické hledisko omezeno pouze na konkrétní kraje.

Demografické hledisko: Ženy i muži většinou české národnosti nebo s trvalým pobytem na území České republiky. Tento segment cílí na mladé lidi od 20 do 30 let žijící samy nebo v páru. Jedná se také o lidi, kteří přemýšlí o koupi prvního auta.

Behaviorální: V tomto segmentu se jedná o uživatele, kteří mají malé zkušenosti. Hledají tedy bezpečný první automobil. Je třeba mít na mysli i fakt, že kupující bude v tomto případě někdy rodič samotného spotřebitele a tomu je třeba přizpůsobit i marketingovou komunikaci a propagaci. Pravděpodobnost opakování nákupu je v tomto segmentu někde uprostřed. Mladí lidé často nemají na začátku svých pracovních zkušeností vysoké příjmy, tudíž je pravděpodobné, že nový vůz několik let nekoupí. V případě pozitivní zkušenosti je možné, že mladý člověk jezdící Suzuki Swift sáhne při výběru rodinného vozu například po větší Suzuki Vitara. Je však třeba počítat i s lidmi, kteří mají značku zařazenou jako motoristickou značku, a proto je nutné těmto lidem značku vstřípit především jako značku automobilovou.

Psychografická: Jedná se o lidi střední třídy

Cílový segment

Jako cílový segment, pro relationship marketing strategii byl vybrán segment číslo 1. A to hlavně díky největšímu potenciálu retence zákazníků a pozitivní odezvy na věrnostní program Suzuki. Neznamena to, že ostatním segmentům nebude možnost v programu nabídnuta, ale veškerá propagace a komunikace bude primárně směřována do segmentu 1. Jak již bylo řečeno relationship marketing často není pro většinu zákazníků firmy vhodný, ale je třeba co nejkonkrétněji definovat tu skupinu zákazníků, která má v tomto směru pro firmu nejvyšší hodnotu a zde zacílit relationship marketing strategii.

9.2 Marketingový mix 4 C's

Tradiční marketingový mix, tedy 4 P's společnosti Suzuki Česká republika je poměrně snadno determinován, jelikož se jedná o firemní perspektivu, tedy pohled zevnitř firmy ven. Pro potřeby implementace relationship marketingové strategie je však na místě tento základní princip obohatit také o zákaznický vhled, a to marketingovým mixem 4 C's.

Identifikace následujících bodů pomůže správně definovat zákaznickou hodnotu, náklady na zákaznickou retenci i budoucí komunikaci.

9.2.1 Customer Solution (Customer Value)

Customer Solution neboli užitná hodnota pro zákazníka je v případě vozů Suzuki snadno definovatelná. Všechny vozy Suzuki disponují systémem pohonu všech kol, který je pro potenciálního zákazníka všestranně využitelný. Oblíbenost segmentu SUV je zřejmá nejenom celosvětově, ale také v tuzemsku. Trend posledních let, který se předpokládá i v budoucnu, tedy stěhování populace do příměstských obcí a vesnic, které se nachází sice v dobré dostupnosti do města, ale de facto na venkově je potřeba i vhodných automobilů. Vozy s pohonem všech kol jsou tedy často první volbou těchto lidí. V současné době snad neexistuje automobilka, která by v segmentu SUV neměla svůj model zastoupený. Je však nutné zdůraznit, že SUV nerovná se pohon 4x4. Tento systém bývá v automobilech příplatkovou výbavou, která není levnou záležitostí. Vozy Suzuki jsou proto vyhledávány nejen pro své všestranné využití do města i na venkově, ale také díky bezkonkurenčně nejdostupnější systém 4x4. V době, kdy se i městští lidé vydávají do přírody, je tato funkce vyžadována častěji. Jeden z nejdostupnějších systémů 4x4 lze považovat za konkurenční výhodu značky.

Závěr pro implementaci CRM:

Zákazník nehledá pouze produkt, ale zážitek/užitek/pocit, který mu daný produkt přinese. V CRM bude v poznámce u daného zákazníka uvedeno, proč si vybral zrovna značku Suzuki a tento model (za předpokladu, že tuto informaci bude chtít sdělit). Tato data budou později využitelná k podrobnějšímu konkretizování požadavků zákazníků Suzuki a zlepšení zákaznického servisu. Poslouží mimo jiné také v marketingové komunikaci, která ponese přesně tu message, která bude vycházet z pohnutek zákazníka ke koupi právě Suzuki a pomůže tak oslovit větší množství zákazníků.

9.2.2 Cost

Cena neboli v tomto případě spíše náklady neznamenají pouze náklady na pořízení vozu, ale také náklady na jeho provoz. Rozumí se tím i náklady za komponenty, které si zákazník chce nebo musí k automobilu dokoupit. V případě Suzuki lze do této kategorie tedy zahrnout spotřebu automobilu, poruchovost a s tím spojenou návštěvu servisu, jednoduchost obsluhy, to znamená, jak časově náročné bude pro uživatele porozumět a sžít se s obsluhou vozu nebo kolik stojí originální pneumatiky nebo celá kola a jak dlouho vydrží. Zahrnuje to například

i komponenty, které si zákazník může koupit buď originální nebo od jiné značky například nosič kol, střešní rakev nebo disky.

Závěr pro implementaci CRM:

Je v zájmu firmy, aby zákazník věděl o všech možnostech a cenách pro komplementy jeho nového vozu. Pokud bude zákazník členem věrnostního klubu, automaticky mu systém vygeneruje i cenu (alespoň orientační, není-li fixní) za náhradní díly, jednotlivé úkony nebo příslušenství k jeho zakoupenému modelu a provedení. Stejně tak bude zákazník předem informován o orientačních cenách servisních prohlídek nebo oprav.

9.2.3 Convenience

Co se týče dostupnosti neboli Convenience, naráží zde Suzuki na závažný problém v podobě nedostatkové zásoby skladových vozů. To v praxi znamená že pokud má zákazník zájem o personalizaci nebo specifikaci, která je buď obecně velmi málo dostupná nebo vyprodaná, musí počkat. Ačkoliv je tato situace nepříjemná a nevrhá nejlepší světlo na značku, není možné tento problém efektivně řešit. Česká republika je pro evropské vedení Suzuki totiž natolik malý trh, že jej tato záležitost netrápí.

Nicméně i přesto se Suzuki Česká republika snaží své zákazníky uspokojit. V tuto chvíli například tak, že na svých webových stránkách eviduje skladové vozy v rámci celé země. Zákazník se tak může rozhodnout, jestli je model a specifikace, který chce zakoupit na skladě. Tímto způsobem lze alespoň z části zabránit negativní zkušenosti zákazníka, který zjistí až na poslední chvíli, že vůz, pro který se rozhodl nelze objednat.

Webové stránky společnosti jsou neustále aktualizovány tak, aby podávaly pouze informace o aktuálních modelech, akcích a značce Suzuki. Web je dobře přizpůsoben také mobilní verzi. V tuto chvíli, kdy se celý svět potýká s koronavirovou krizí a prodejci automobilů jsou střídavě donuceni své showroomy zavřít, bylo by vhodné zvážit i možnost nákupu přes internet. Nákup automobilu byl vždy spojen nejenom s osobní prohlídkou, ale také se zkušební jízdou. I to je v dnešní době proveditelné, nicméně také časově náročnější a je zde riziko poškození zapůjčeného automobilu pro zkušební lhůtu. Tuto službu Suzuki nezastřešuje, je však na každém prodejci takovou možnost zvážit.

Závěr pro implementaci CRM:

V kartě klienta je dle zadaných informací možné vyčíst každý úkon a návštěvu v servisních místech Suzuki. K těmto datům je možné mít přístup odkudkoliv na světě, což je výhodné

zejména při cestování. To umožní nahlédnout do historie příslušnému pracovníkovi pobočky kdykoliv klient zavolá a bude žádat o radu. Daný zákazník má přes svůj profil k těmto informacím také přístup. Může se navíc objednat přímo přes jeho rozhraní, kde vidí kapacitu vyřízení daného servisního místa a volné termíny. Z kapacitních důvodů je však možné tuto službu poskytovat jen členům klubu. Cílem je umožnit zákazníkovi co nejjednodušší cestu k informacím jeho vozu i servisních místech.

9.2.4 Communication

Společnost Suzuki se dlouhodobě zaměřuje spíše na jednosměrnou komunikaci přes tisk a televizi. Poslední rok se více zaměřuje na komunikace srze sociální sítě, kde buduje komunitu a snaží se vytvářet prostředí, kde mohou fanoušci sdílet své zážitky nebo zkušenosti s vozy Suzuki. V minulý letech sice existoval oficiální Facebook profil Suzuki, nicméně jeho existence nebyla ze strany společnosti výrazně podporována a intenzita aktivity nebyla dostatečná. I tak ale profil nasbíral přes šestnáct tisíc fanoušků. Instagramový profil Suzuki Česká republika je novinkou. Funguje přibližně dva roky a z toho poslední rok se na jeho obsahu intenzivně pracuje.

Komunikace je tedy v zásadě směřována zejména na sociální sítě, zasílání newsletterů a pravidelného informování zákazníků firmy o novinkách jak z automobilového odvětví, tak přímo ze Suzuki. Zároveň je komunikace orientována na smysluplný obsah, který bude zákazníky nejenom bavit, ale také informovat. To znamená, že komunikační strategie sleduje, aby vždy podávala jak produktové informace, kterých je zpravidla méně, tak zábavné a zajímavé, které zákazníky motivují k akci.

Vzhledem k cílové skupině společnosti Suzuki je daleko aktivnější komunita na Facebooku a čítá také širší základnu fanoušků. I tak je ale Suzuki na Instagramu aktivní. Prostřednictvím tohoto kanálu se snaží působit na mladší cílovou skupiny a oslovit tak další segment potenciálních zákazníků.

Firemní komunikace je směřována na sociální sítě, avšak zřídka se dostane do přímé komunikace se zákazníky. Přímou komunikaci, tedy na recepcích, na zákaznické podpoře nebo telefonickou komunikaci řeší každý prodejce individuálně, což znamená, že nad ní společnost nemá žádnou kontrolu a ta se tak může prodejna od prodejny lišit.

Závěr pro implementaci CRM:

Cílem komunikace se zákazníkem je oboustranný dialog, který pomůže firmě zlepšovat zákaznický servis. Zároveň však nechce zákazníka zahlcovat dotazníky spokojenosti. Bude tak nabízet systém hvězdiček přímo v rozhraní programu, kde zákazník může po každé zkušenosti se značkou udělit počet hvězd nebo napsat něco navíc. Úkolem CRM bude zákazníkovi sloužit, ale na oplátku získávat informace. Pomocí notifikací bude zákazníkovi připomínat důležité termíny v souvislosti s jeho vozem a bude vyžadovat jeho ohodnocení. Úkolem prodejců bude také aktivní dotazování zákazníků na spokojenost se službami, které by mělo být zapisováno do systému.

9.3 Vhodnost implementace relationship marketingu do vybrané firmy

Metoda, kterou bude zkoumán potenciál úspěchu relationship strategie byla zveřejněna v roce 2005 Carlesem Cabré Margalefem a Luísem Renartem Cavou v článku Claves del Marketing Relacional Bien Hecho v rámci kolaborace na IESE Business School. Tato metoda operuje s osmi fázemi, respektive otázkami, na které se manažeři musí před zavedením relationship strategie ptát, aby byli schopni identifikovat potenciál úspěchu. Každá etapa se ohodnotí 0 až 10 body, přičemž 0 je nejhorší a 10 nejlepší. Čím větší hodnota je, tím vyšší šance na úspěch strategie má. Nejvyšší hodnota je logicky 80 bodů. Hodnotí se zejména finanční i časová náročnost každé etapy. To, jestli je přínos nakonec vyšší, než vynaložené úsilí je zásadní. To znamená, že pokud lze etapu provést velmi snadno bude hodnota vyšší. Zatímco pokud je naplnění etapy těžko proveditelné, časově náročné, a navíc z ní neplynou pro společnost značně převyšující výhody, hodnocení bude blíže 0. Je důležité mít na mysli, že se vždy nemusí jednat pouze o výhody hmotné a na první pohled viditelné, ale jedná se také například o získání komplexnějšího pochopení zákaznickových potřeb a přání.

Vyhodnocení analýzy potenciálu úspěchu strategie relationship marketingu bude mezi hodnotou 0 až 80 bodů. Čím blíže k hodnotě 80 bude i hodnota zkoumané firmy, tím větší šanci na úspěch má. Relationship strategie se považuje za potenciálně úspěšnou přesáhne-li hodnota 40 bodů, tedy poloviny. Nicméně je nutné si uvědomit, že ačkoliv by mělo být v zájmu firmy, aby hodnoty odpovídaly realitě a byly skutečně objektivní, jistý zkreslený výsledek je pravděpodobný. Na základě rozhovoru s marketingovou ředitelkou společnosti Suzuki Česká republika bylo možné zhodnotit následující kroky, které pomohou určit, jestli je relationship marketing strategie pro danou firmu potenciálně úspěšná.

Tabulka 27 Analýza potenciálního úspěchu implementace relationship marketingu (Cabré Margalef a Renart Cava, 2005)

Potenciál úspěchu zavedení do relationship marketingu		
	Etapy relationship marketingu	Hodnocení 0-10
1	IDENTIFIKOVAT – Jak snadné je pro firmu identifikovat cílovou skupinu.	8
2	INFORMOVAT A PŘILÁKAT – Jak snadné je šířit povědomí o firmě a přilákat zákazníky.	9
3	PRODAT – Jak náročné a nákladné je zákazníka přimět ke koupi výrobku.	6
4	SERVIS – Jak časově a finančně náročné je pro firmu poskytovat svým zákazníkům prvotřídní zákaznický servis.	6
5	USPOKOJIT – Jak náročné je pro firmu udržet své zákazníky spokojené.	7
6	BUDOVÁNÍ VĚRNOSTI – Jak náročné je proces od spokojeného zákazníka k zákazníkovi loajálnímu.	7
7	ROZVÍJET – Míra ochoty firmy na další zlepšování vztahů se zákazníky.	8
8	MOŽNOSTI PRO BUDOVÁNÍ KOMUNITY – Jak velká je pravděpodobnost a ochota firmy pro vybudování komunity uživatelů	9
Součet		60

Na základě takto provedené analýzy byly jednotlivé etapy ohodnoceny na bodové škále 0 až 10 bodů, přičemž platí, že 0 je nejhorší a 10 nejlepší. Čím blíže se v dané etapě firma blíží k bodovému ohodnocení deset, tím lépe si firma v daném bodě vede. Zkoumáme celkově osm etap, to znamená, že nejvyšší možný dosažený výsledek bude 80 bodů.

Firma Suzuki byla podrobena této analýze a získala celkem 60 bodů z 80 možných. Pokud tedy považujeme 80 bodů za 100 %, 60 bodů se rovná 75 % potenciální úspěšnosti implementace relationship marketingové strategie do společnosti Suzuki Česká republika.

10 PROJEKT IMPLEMENTACE RELATIONSHIP MARKETINGU DO FIRMY SUZUKI ČESKÁ REPUBLIKA

Analýza dosavadní úrovně marketingu vybrané firmy, důkladná segmentace trhu a sběr dat ukázaly, že implementace strategie relationship marketingu má potenciál být úspěšná. Následující projekt, který popisuje všechny zásadní kroky implementace k tomu, aby mohla být strategie úspěšná, obsahuje mimo jiné také časový plán a nákladovou analýzu. Jak již bylo uvedeno, koncept relationship marketingu je koncept postavený na dlouhodobém hledisku a je tedy nutné předpokládat, že výsledky budou viditelné až za několik měsíců po implementaci.

Zároveň je zásadní sběr dat, který byl před samotnou implementací této strategie realizován, jelikož vyžaduje perfektní znalost segmentů trhu, na kterých firma působí, cílové skupiny a úrovně loajality aktuálních zákazníků firmy.

10.1 Relationship mise

Mise společnosti Suzuki je integrována celosvětově, i když v každé zemi je nutné misi trochu upravit, aby korespondovala s místními hodnotami a kulturou zákazníků. Relationship mise není stejná jako klasická korporátní mise. Je to posláním směřující k zákazníkům, které zákazníkovi poskytuje přidanou hodnotu a dokazuje, že firma má vyšší zájmy, než jsou pouhé prodeje. Je třeba si při definování mise uvědomit, že jejím záměrem není prodat daný produkt, ale pocit, životní styl nebo emoce, které zákazníkovi přináší. Musí se jednat o myšlenku, s kterou jsou zákazníci ochotni se identifikovat.

Mise tedy musí vycházet z toho, že zákazníci Suzuki nekupují jen automobil, ale kupují spolehlivost, všestrannost a bezpečnost pro sebe i své blízké na celý život. Z globálního hlediska Suzuki mise zní: *„Vyvíjet produkty špičkové hodnoty se zaměřením na zákazníka.“* Tato mise sice zákazníka zahrnuje, nicméně je zaměřena spíše na produkt samotný.

Jedním z celosvětově používaných hesel je *„Way of Life“*, česky *„způsob života“*. Odkazuje tedy k tomu, že vlastníci automobilů Suzuki se identifikují k jednomu typickému životnímu stylu.

Na druhou stranu relationship mise by mohla znít takto: **„Automobil bez řidiče je pouhým nástrojem. Naši zákazníci jsou ti, kdo dělají naše automobily spolehlivými společníky na jakékoliv cestě, za jakýchkoliv podmínek.“**

Taková relationship mise upozorňuje na nepostradatelnou roli zákazníka nikoliv jako kupce, ale jako někoho, kdo výrobek dotáhne do dokonalosti.

10.2 Relationship vize

Aktuální vize Suzuki celosvětově zní: „*Suzuki Global si klade za cíl koexistovat s lidmi po celém světě a zůstat v podnikání dalších 100 let.*“ Nicméně takto podaná vize opět neklade příliš velký důraz na zákazníka. Zde je třeba lidem připomenout, že produkt ulehčí jejich každodenní život. Protože lidé si nekupují produkt, ale to, co od něj očekávají a co jim přináší.

Relationship vize zaměřená na prožitý pocit z prodávaného produktu je možné formulovat například následovně: „**Každý zákazník firmy Suzuki Česká republika se stane věrným zákazníkem, který bude součástí Suzuki rodiny.**“

Tato vize je opět zaměřena na zákazníka a na hlavní funkci, pro kterou si lidé automobily Suzuki pořizují – dostupná a téměř už jediná opravdová čtyřkolka. Zde je třeba lidem vštípit, že Suzuki si nepřeje nic jiného než to, aby se každý vrátil vždy bezpečně zpátky domů. Ať už je bahno nebo sníh Suzuki nabízí dostupnou spolehlivost, která jeho řidiče nezklame ani v těch nenáročnějších podmínkách.

10.3 Stanovení cíle

Stanovení cílů bylo provedeno pomocí metody SMART. Cíle jsou specifické a co nejkonkrétněji definované, zároveň jsou měřitelné, aby bylo možné vyhodnotit, jestli byly cíle splněny. Cíle musí být dosažitelné a realisticky dosažitelné. Cíle také musí mít časový plán a být ohraničené časem do kdy musí být splněny.

Cíl projektu: Dosáhnout zlepšení věrnosti zákazníků, zákaznického servisu a prodeje produktů i služeb prostřednictvím efektivní implementace strategie relationship marketingu do firmy Suzuki Česká republika.

S – Specifický

Cílem projektu je pomocí implementace strategie relationship marketingu jako podpůrné strategie dosáhnout zlepšení věrnosti zákazníků a zákaznického servisu. Firma si od zavedení slibuje lepší loajalitu zákazníků, kvalitnější a personalizovanější servis a lepší pracovní a využití dat z centrální databáze pro lepší cílení marketingových kampaní. Relationship marketing bude prováděn pomocí systému CRM a věrnostního programu pro zákazníky Suzuki Česká republika

M – Měřitelný

Úspěšnost projektu bude měřena nejenom porovnáním objemu prodejů (s přihlédnutím na aktuální situaci například v souvislosti s ekonomickou krizí nebo pandemií koronaviru), ale také zájem klientů o členství v klubu, míra věrnosti zákazníků, počet nových zákazníků, spokojenost zákazníků (s VIP službami v rámci klubu i obecně) nebo například také úspěšnost propagačních kampaní, které budou nově přehodnoceny pomocí dat získaných z databáze CRM systému.

A – Akceptovaný

Projekt musí být akceptovaný nejen managementem firmy, ale také jednotlivými prodejci prodejní sítě Suzuki. Implementace má smysl jen v případě, že bude implementována opravdu na každém kanále společnosti včetně prodejen. Management má ze své pozice právo prodejce k participaci donutit, nicméně bude kladen důraz na to, aby prostřednictvím podrobného vysvětlení všech benefitů pro samotné prodejce byla implementace akceptována bez nátlaku z pozice managementu.

R – Realistický

Vzhledem k zjištěným datům a analýze bylo vyhodnoceno, že implementace relationship marketingu je pro firmu Suzuki Česká republika vhodná a má potenciál přinést společnosti benefity v podobě větší loajálnosti zákazníků, lepších prodejů a zlepšení image značky v rámci republiky.

T – Časově ohraničený

Relationship marketing je strategie, která počítá s dlouhodobým horizontem, předtím, než bude možné vyhodnotit její úspěšnost. Plánování, výběrová řízení, průzkumy a veškeré podklady pro úspěšnou implementaci tedy budou mít přesně stanovené datum stejně tak, jako každý krok a vyhodnocení v první fázi strategie. Časový plán je konkretizován v časové analýze projektu.

10.4 Akční plány

Nedílnou součástí marketingového plánu jsou i konkrétní akce, které jsou zpracovány v akčních plánech. V plánech je uvedeno, co má být konkrétně provedeno, aby bylo úspěšně dosaženo stanoveného cíle. Jedná se o dokumenty nebo seznam přesně vyjmenovaných akcí, které obsahují stanovení očekávaných cílů, kdo je za aktivitu zodpovědný, časový horizont činnosti a očekávané náklady, tedy rozpočet na danou činnost.

Kapitola obsahuje dvě stěžejní akce, které zastřešují konkrétní akční plány, a které jsou metodickým návodem pro implementaci CRM v praxi. Akce 1: Implementace CRM v rámci dealerské sítě značky Suzuki obsahuje pět akčních plánů. Akční plány první části obsahují zejména proces výběru vhodného dodavatele po instalaci, zaškolení pracovníků prodejen a způsob vyhodnocování výsledků. Stanovují se zde zejména požadavky na dodavatele a systém, které musejí být determinovány co nejpřesněji hned na začátku. Dále pak proces výběru a stanovení kritérií pro konečný výběr, proces instalace a školení, kde také musejí být stanoveny přesné požadavky na znalosti prodejců. Nakonec stanovuje způsob, čas a provedení hodnocení úspěšnosti implementace a konkretizuje, jaké mají být dosažené výsledky a informace, které poslouží dalším účelům v oblasti propagace, cílení a zlepšování zákaznického servisu.

Akce 2: Zavedení věrnostního programu pro VIP zákazníky obsahuje tři akční plány, které se věnují výběru vhodného systému pro věrnostní program. Opět je nutné přesně stanovit požadavky na program a funkce, které by měl ovládat. Konkretizuje důvody a způsob propagace programu, a nakonec vyhodnocuje jeho úspěšnost, zákaznickou spokojenost s programem a využitelnost dat, které se z programu dají opět využít pro účely lepšího cílení marketingových kampaní.

10.4.1 Akce 1: Implementace CRM v rámci dealerské sítě značky Suzuki

Tabulka 28 Akční plán 1 (vlastní zpracování, 2021)

AKČNÍ PLÁN 1	
NÁZEV A POPIS ČINNOSTI	Vytipování vhodného dodavatele CRM systému - stanovení a specifikace požadavků dodavatele a CRM systému - návštěva veletrhů s IT systémy - vlastní průzkum trhu a možností - oslovení několika vybraných firem
ZODPOVĚDNOST:	vedoucí marketingového oddělení
ZAČÁTEK ČINNOSTI:	1.9.2021
KONEC ČINNOSTI:	1.12.2021
ROZPOČET DANÉ ČINNOSTI	10 000 Kč
HODNOCENÍ:	Spokojenost s konečným výběrem (rychlost, cena, uživatelská přívětivost atd.)

Stanovení a specifikace požadavků na dodavatele CRM systému

Před tím, než bude firma hledat vhodného dodavatele pro CRM systém je nutné přesně definovat požadavky na CRM systém, které jsou pro firmu zásadní, aby bylo možné zadat

poptávku jednotlivým firmám. Následuje důkladný průzkum trhu s CRM systémy, účast na demo prezentacích a následné porovnání všech nabídek.

Nejprve je nutné stanovit požadavky na systém i dodavatele. Prvním požadavkem je oddělené uživatelské rozhraní. To znamená, že jednotlivý prodejci budou mít k dispozici pouze některé informace o daném zákazníkovi. S tím souvisí především požadavek na soulad s veškerými pravidly GDPR. Osobní data zákazníků budou využita výhradně jako podklad pro tvorbu kampaní a zacílení. Prodejci budou mít k dispozici zejména prodejní historii, interní informace o zákaznících, historii apod.

Důležitým kritériem pro výběr firmy, která bude spravovat CRM systém je bezesporu uživatelská přívětivost a jednoduchost a rozhraní v Českém jazyce. Je totiž nutno předpokládat, že prodejci nevládnou anglickým jazykem, která by mohla zaškolovací procesy zkomplikovat. Zásadní zůstává zájem na tom, aby bylo rozhraní co nejvíce intuitivní, odpovědné osoby v rámci prodejen se s ním naučily v co nejkratší době a hlavně, aby systém sloužil a pomáhal samotným prodejcům ve spravování dat a informací jejich zákazníků. Nepřetržitá technická podpora ze strany dodavatele systému je také jedno z kritérií výběru.

V neposlední řadě je kladen důraz na kvalifikované školení personálu prodejen i managementu společnosti Suzuki. Školení by mělo být poskytováno vybranou firmou, pokud možno v rámci balíčku, nikoliv jako doplňková služba. Školící proces zahrnuje prvotní seznámení se s fungováním systému a představení veškerých funkcí. Školení po každé zásadnější aktualizaci systému je poté na zvážení každého prodejce.

Jedno z poslání CRM systému je správa centralizované databáze klientů. Aby taková databáze fungovala a byla schopná nakonec generovat potřebná data je nutné, aby zde byl zaznamenán skutečně veškerý kontakt s firmou. To znamená každý telefonát s prodejcem, návštěva webové stránky, nákup a pokud možno i komunikace a reakce na sociálních sítích firmy.

Technická podpora 24/7 je další z požadavků firmy. V případě technického výpadku je nutné, aby byl dodavatel schopný v co nejkratším časovém intervalu systém opět zprovoznit. Další funkce systému jsou zejména možnost automatizované komunikace, rozesílání newsletterů, e-mailing, rozesílání dotazníků spokojenosti a samozřejmě bezpečná archivace všech dat v případě nečekané ztráty. Jelikož je v plánu i napojení modulu věrnostního programu, jeden z požadavků je i tato možnost. Zároveň není vyloučeno, že modul bude pořízen od jiného dodavatele. Systém teda musí být schopen poradit si i s napojením programu od

jiného dodavatele. Následující tabulka shrnuje požadavky, které se týkají dodavatele nebo samotného systému.

Tabulka 29 Shrnující tabulka požadavků (vlastní zpracování, 2021)

Požadavek	Dodavatel	System
Centralizovaná databáze s odlišnými přístupovými právy		X
Schopnost přenést stávající data do nové databáze	X	
Uživatelská přívětivost v českém jazyce		X
Školení obsluhy systému	X	
24/7 technická podpora a automatický update	X	
Bezpečí uložených dat a soulad s GDPR		X
Vedení historie komunikace a prodejů zákazníka		X
Archivace dat		X
Možnost napojení dalších modulů (věrnostní program)		X
Možnost automatizované komunikace		X
Filtrování dat pro výstupy a tvoření kampaní + reporty	X	X
Možnost dotazování a e-mailingu		X
Cena	X	X
Počet uživatelů (ne méně než 50 uživatelů)		X

Průzkum trhu

Pro představu o cenách na trhu byl proveden zevrubný průzkum trhu s českými CRM systémy. Jako adepti vybrány následující systémy. Vzhledem k počtu autorizovaných prodejců Suzuki (v tuto chvíli 29 po celé republice) byla vždy vybrána možnost do 50 uživatelů. Jedna prodejna se rovná jeden uživatel, dále 10 uživatelů v rámci managementu společnosti Suzuki a marketingová agentura firmy zde 3 uživatelé. Ceny vycházejí z informací na webových stránkách poskytovatelů a jejich konečná podoba se může výrazně lišit.

Raynet: 21 000 Kč/měsíčně

Intouch CRM: 12 950 Kč/měsíčně

Anabix: 2 492 Kč/měsíčně

Sugar CRM: 1 499 Kč/měsíčně

Tabulka 30 Akční plán 2 (vlastní zpracování, 2021)

AKČNÍ PLÁN 2	
NÁZEV A POPIS ČINNOSTI	Výběr dodavatele CRM + podepsání smlouvy s dodavatelem - posouzení všech relevantních nabídek - konečný výběr dodavatele systému - konečná kalkulace - podpis smlouvy a zaplacení zálohy
PRIMÁRNÍ CÍL	Tvorba centralizované databáze – sběr dat a zlepšení zákaznického servisu
SEKUNDÁRNÍ CÍL	Zlepšení komunikace se zákazníky a kvality služeb
ZODPOVĚDNOST:	vedoucí marketingového oddělení
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.12.2021
KONEC ČINNOSTI	1.03.2022
ROZPOČET DANÉ ČINNOSTI	50 000 Kč
CO SE HODNOTÍ	Program splňuje všechny předem stanovené požadavky a vše je dodáno ve smluvený termín

Posouzení nabídek

Nejprve budou posouzeny všechny relevantní nabídky, které postoupí do nejužšího výběru, kde se firma bude rozhodovat na základě stanovených kritérií, které byly specifikovány již v prvním akčním plánu.

Kritéria výběru vhodného dodavatele

Kritéria pro výběr nejvhodnějšího dodavatele jsou následující:

K1: Splnění požadavků stanovených v akčním plánu 1

K2: Rychlost implementace systému

K3: Zkušenost dodavatele s CRM pro automobilový průmysl

K4: Cena

Zároveň platí, že důležitost kritérií je v následující pořadí od nejdůležitějšího po méně důležité. Důležitost kritérií je vyjádřeno vztahem $K_1 > K_4 > K_2 > K_3$

Tabulka 31 Pořadí a váhy kritérií (vlastní zpracování, 2021)

Kritérium	Pořadí	Váha
K1	4	0,4
K2	2	0,2
K3	1	0,1
K4	3	0,3
Celkem	10	1

Na základě takto stanovených kritérií a jejich vah se bude rozhodovat o konečném dodavateli. Váhy byly stanoveny na základě metody pořadí, tj. porovnání významnosti jednotlivých kritérií.

Příprava vstupních dat

Před samotným zavedením systému je nutné sjednotit a připravit vstupních informace pro přesun do systému. Tento krok by měl být proveden firmou, která bude vybrána, nicméně i tak je důležité specifikovat data, která mají být do systému převedena. Jedná se především o již existující databázi kontaktů daného prodejce. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách je možné, že jednotliví prodejci nebudou chtít data o svých zákaznících sdílet s ostatními prodejci, jelikož i v rámci prodejců jedné značky se jedná o konkurenci. Na tento fakt by měl systém myslet. To znamená, že celková databáze bude viditelná pouze pro management značky Suzuki, zatímco jednotliví prodejci budou mít přístup pouze ke svým databázím.

Tabulka 32 Akční plán 3 (vlastní zpracování, 2021)

AKČNÍ PLÁN 3	
NÁZEV A POPIS ČINNOSTI	Instalace programu, přenos dat a testování
PRIMÁRNÍ CÍL	Tvorba centralizované databáze – sběr dat a zlepšení zákaznického servisu
SEKUNDÁRNÍ CÍL	Zlepšení komunikace se zákazníky a kvality služeb
ZODPOVĚDNOST:	IT pracovník technické podpory firmy
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.03.2022
KONEC ČINNOSTI	1.05.2022
ROZPOČET DANÉ ČINNOSTI	5 000 Kč
CO SE HODNOTÍ	Úspěšnost, stabilita a kompletnost instalace a následného testu

Databáze

V centralizované databázi bude možné uchovávat, analyzovat a vyhodnocovat data získaná od zákazníků pro stále se zlepšující servis a uspokojování zákaznických potřeb a přání. Tato data by měla zároveň sloužit všem autorizovaným prodejčům Suzuki, aby své zákazníky udrželi loajální a spokojené. Z dat, které budou v databázi uchovány budou zejména taková data, z kterých lze získávat informace pro modelování budoucích nákupních chování, trendů a obecně zákaznických značky. Databáze bude obsahovat jak tvrdá, tak i měkká data. Pro budoucí vyhodnocování jsou důležité především demografické údaje jako je věková skupina, pohlaví zákazníka. Databáze musí obsahovat také osobní data zákazníka jako je místo pobytu – stačí rozdělení dle krajů a kontaktní údaje.

Do databáze se zároveň bude automaticky propisovat, den podpisu smlouvy, místo (prodejce) a informace, které je třeba zadat prostřednictvím prodejce. Tyto údaje budou často subjektivní, ale i tak je třeba tyto informace pečlivě vést. Většina informací se plně odvíjí od toho, jak pečlivě daný prodejce kartu zákazníka vyplní. V poznámkách bude například také místo na informaci, proč se rozhodl pro vůz Suzuki a pro daný model (budou dotazováni prodejcem při koupi vozu). Dalšími důležitými informacemi jsou i historie nákupů, kam patří reklamační procesy, dotazy a stížnosti.

Poslední typ informací jsou interní informace, které posuzují jednotliví prodejci, ke kterým daný zákazník patří. Jedná se například o míru loajality a spokojenosti, vztah směrem k firmě Suzuki, vztah směrem k prodejci a v neposlední řadě i odhadovaná profitabilita zákazníka na stupnici 1-10. Tyto údaje vyplňuje daný prodejce a měl by mít zájem vyplnit je co nejpravdivěji. Karta klienta také obsahuje produktové informace jako je model a stáří vozu, kolikátý vůz Suzuki, kde a kdy jej zakoupil, servisní informace nebo využití doplňkových služeb. Aktuální status, tedy jestli se jedná o minulého nebo aktuálního zákazníka je také důležitý.

Nová centralizovaná databáze vznikne z několika zdrojů; obchodní historie prodejců, odběratelů newsletterů a později také s přílivem nových zákazníků a členstvím ve věrnostním programu. Nový CRM systém tedy musí být schopen přenést již existující data ze soukromých databází prodejců do nového centralizovaného systému tak, aby nedošlo k pozdější záměně vložených informací.

Tabulka 33 Akční plán 4 (vlastní zpracování, 2021)

AKČNÍ PLÁN 4	
NÁZEV A POPIS ČINNOSTI	Školení personálu autorizovaných prodejců Suzuki
PRIMÁRNÍ CÍL	Tvorba centralizované databáze – sběr dat a zlepšení zákaznického servisu
SEKUNDÁRNÍ CÍL	Zlepšení komunikace se zákazníky a kvality služeb
ZODPOVĚDNOST:	Asistentka ředitele + dodavatel
ZAČÁTEK ČINNOSTI	1.05.2022
KONEC ČINNOSTI	1.06.2022
ROZPOČET DANÉ ČINNOSTI	5 000 Kč
CO SE HODNOTÍ	Dostatečná znalost a obratnost v ovládnání systému a možnost samostatného vyhodnocování dat

Požadavky na školení

Požadavkem na školení je zejména efektivnost. Cílem je zaškolit a seznámit obsluhu prodejny a vedení se systémem, jeho funkcemi tak, aby čas strávený se zaznamenáváním informací byl co možná nejkratší. Školitel je poskytnut přímo dodavatelem a na každou prodejnu má vyhrazený půl pracovní den, tzn. 4 hodiny. Na termínu se domlouvá přímo s prodejním místem. Všechny pobočky je nutné zaškolit maximálně do jednoho měsíce od spuštění systému. Školit se bude zejména práce s jednotlivými kartami klienta a jejich správné vyplnění. Školitel je odpovědný za to, aby obsluha přesně věděla, jaká informace patří kam a kde jsou k dispozici údaje o zákazníkovi a jeho historii. Školení se může zúčastnit kdokoliv z dané prodejny, nicméně vedoucí vždy určí, jací pracovníci budou s programem pracovat a ti mají školení povinné.

Tabulka 34 Akční plán 5 (vlastní zpracování, 2021)

AKČNÍ PLÁN 5	
NÁZEV A POPIS ČINNOSTI	Vyhodnocování prvních dat získané ze systému
PRIMÁRNÍ CÍL	Tvorba centralizované databáze – sběr dat a zlepšení zákaznického servisu
SEKUNDÁRNÍ CÍL	Zlepšení komunikace se zákazníky a kvality služeb
ZODPOVĚDNOST:	vedoucí marketingového oddělení
ZAČÁTEK ČINNOSTI	31.5.2023
KONEC ČINNOSTI	30.6.2023
ROZPOČET DANÉ ČINNOSTI	15 000 Kč

CO SE HODNOTÍ	Kvalita a hodnota získaných dat pro další využití v marketingu a servisu
----------------------	--

Hodnocení úspěšnosti CRM systému

Nedílnou součástí strategie je měření její úspěšnosti za sledované období. První vyhodnocení strategie je naplánováno za dva roky, tedy v květnu 2023. Tento časový horizont byl zvolen především proto, že strategie relationship marketingu je strategií dlouhodobou a její dopady lze pozorovat až z dlouhodobého hlediska. Hodnotit bude zejména nárůst počtu zákazníků v centralizované databázi a míru loajálnosti zákazníků jak v oblasti prodejem, tak v oblasti doplňkových služeb. Hodnotit se bude také spokojenost prodejců se systémem, usnadnění práce se zákazníky a další změny spojené s implementací systému. Tyto informace budou získávány prostřednictvím dotazníku všech autorizovaných prodejních míst Suzuki. Tyto informace budou použity ke zlepšení systému ve prospěch prodejců.

Zacílení reklamních a marketingových kampaní, které budou v průběhu těchto dvou let vycházet z dat získaných z databázi a reportů budou vyhodnocovány průběžně a později budou zapracovány do tohoto reportu, který bude vyhodnocovat dosavadní úspěch či neúspěch CRM systému.

Hodnocena bude také efektivita práce se získanými daty. Jak bylo po celou sledovanou dobu s daty nakládáno, jestli byla data užitečná, kdo, na co a kdy data používal atd. Na základě hodnocení bude možné přidat další požadavky nebo redefinovat ty stávající.

10.4.2 Akce 2: Zavedení věrnostního programu pro VIP zákazníky

Od zavedení věrnostního programu si firma slibuje výrazné zlepšení zákaznické spokojenosti, která pramení z vysoce personalizovaných služeb a benefitů. Věrnostní program Suzuki pracuje na základě principu „win-win“. To znamená, že se jeho prostřednictvím ne snaží zákazníky pouze zavazovat, ale nabízí jim ucelený informační servis, který jim zjednoduší život. Prostřednictvím široké nabídky benefitů je navíc podporuje k nakupování výhradně u autorizovaných prodejců a využívání služeb oficiálních partnerů Suzuki namísto těch neoficiálních. Suzuki i jednotlivý prodejci získávají na druhou stranu nejenom data, která pomohou vyhodnocovat nákupní chování zákazníka a namodelovat tak lépe zacílení marketingové kampaně, ale poskytují také data o tom, co zákazník skutečně potřebuje. Prodejce tak může pomocí cross-sellingu nabízet služby zákazníkovi přesně na míru.

Tabulka 35 Akční plán 6 (vlastní zpracování, 2021)

AKČNÍ PLÁN 6	
NÁZEV A POPIS ČINNOSTI	Výběr vhodného programu rozhraní věrnostního programu - stanovení požadavků na vhodný program - vlastní průzkum trhu - posouzení všech relevantních nabídek - konečný výběr programu - konečná kalkulace - podpis smlouvy a zaplacení zálohy - sběr podkladů - zahájení
PRIMÁRNÍ CÍL	Zvýšení loajality zákazníků ke značce Suzuki a poskytnutí přidané hodnoty skrze
SEKUNDÁRNÍ CÍL	Sběr dat o zákaznících a jejich nákupním chování
ZODPOVĚDNOST:	vedoucí marketingového oddělení
ZAČÁTEK ČINNOSTI	30.09.2021
KONEC ČINNOSTI	30.03.2022
ROZPOČET DANÉ ČINNOSTI	30 000 Kč
CO SE HODNOTÍ	Program splňuje všechny předem stanovené požadavky a vše je dodáno ve smluvený termín

Stanovení požadavků

Prvním krokem by mělo být stanovení požadavků na program. V následující tabulce jsou uvedeny požadavky, které jsou od systému vyžadovány.

Tabulka 36 Shrnující tabulka požadavků (vlastní zpracování, 2021)

Požadavky
Uživatelská jednoduchost a přívětivost
Možnost propojení s webem www.suzuki.cz
Automatizovaná komunikace (e-mail i SMS)
Vlastní aplikace
Funkčnost (propisování bodů a bonusů)
Vygenerování club card formou QR kódu
Archivace
Sběr relevantních dat
Bezpečnost v souladu s GDPR
Možnost vyhodnocování dat a reportů
Technická podpora a příručky

Kritéria výběru vhodného programu

Kritéria pro výběr nejvhodnějšího programu jsou následující:

K1: Cena

K2: Spolupráce s CRM systémem (od jiného dodavatele)

K3: Splnění všech stanovených požadavků

Zároveň platí, že důležitost kritérií je v následující pořadí od nejdůležitějšího po méně důležité. Důležitost kritérií je vyjádřeno vztahem $K_3 > K_2 > K_1$

Tabulka 37 Pořadí a váhy kritérií (vlastní zpracování, 2021)

Kritérium	Pořadí	Váha
K1	1	0,17
K2	2	0,33
K3	3	0,5
Celkem	6	1

Na základě takto stanovených kritérií bude vybrán finální systém, prostřednictvím kterého bude zaveden věrnostní program pro zákazníky firmy. Věrnostní program a jeho funkce je popsán níže.

Věrnostní program VIP zákazníků: Suzuki rodina club

Jeden z hlavních výstupů implementace relationship strategie je implementace věrnostního programu Suzuki pro věrné zákazníky s názvem Suzuki rodina club. Jelikož je cílová skupina Suzuki v tuto chvíli 50+, bylo vyhodnoceno, že název klubu i jednotlivé úrovně členství by měly být v českém jazyce nebo alespoň tak, aby jim rozuměly i lidé, kteří neumějí anglicky. Na druhou stranu názvy musely být zvoleny tak, aby byly atraktivní také pro mladé lidi, jelikož by značka Suzuki ráda cílila i na mladší skupinu obyvatel.

Ne všechna členství mají stejnou váhu. Existují čtyři úrovně členství v Suzuki rodina club – Zelenáč Suzuki, Suverén Suzuki, Super Suzuki, Master Suzuki. Při koupi nového vozu Suzuki a zájmu o členství bude zákazníkovi vystavena karta nováčka – Zelenáč Suzuki. Prostřednictvím dalšího využívání Suzuki služeb a produktů se pak členství dostává do dalších úrovní. Nejprestižnější členství je členství Master Suzuki, který lze získat pouze při zakoupení druhého a dalšího vozu Suzuki.

Veškeré služby, které členství v Suzuki rodina klubu obnáší lze pořídit také jako placené služby k jednorázovým nákupům, nicméně členství mnoho z nich nabízí nejen zdarma, ale také s výhledem dalších výhod, které ze setrvání v členství plynou.

E-mailing a SMS komunikace

Součástí členství v Suzuki rodina club je v první řadě e-mailingová komunikace s měsíčním newsletter, jehož odběr jde zrušit, aniž by byla dotčena jiná práva na přístup k informacím. Newsletter bude doručován jen těm členům, kteří si informace přejí dostávat. Ti ostatní mají možnost odběr nejenom zrušit, ale pomocí svého profilu mohou také upravovat povahu informací, které si přejí dostávat jako je například informování o slevách a prodejních akcích na modely Suzuki.

Člen Suzuki rodina club bude mít možnost skrze poskytnutou e-mailovou adresu nebo telefon dostávat obecné upomínky. Tyto upomínky se týkají například důležitých dat jako je povinnost zimních pneumatik, důležité aktuality ze světa automobilového průmyslu, které se daného člena bezprostředně týkají nebo například konec platnosti dálniční známky.

Prostřednictvím e-mailu bude praktikován i tzv. cross selling. Bude-li přes zákaznickou kartu zjištěno, že si daný zákazník pořídil nový vůz, budou mu například nabídnuty zimní pneumatiky nebo další produkty, které nejsou součástí nákupu, ale zákazníkovi by se mohly hodit.

Jednou ročně bude skrze e-mailing probíhat výzkum, který si slibuje zapojení zákazníků do kultury značky. Bude se ptát na to, co členům v Suzuki rodina club chybí, na negativní i pozitivní zkušenosti nebo na návrhy zlepšení a inovací v rámci prodeje, přístupu i inovací.

Bonusy

K členství v klubu stávajících, nových i budoucích zákazníků bude motivovat hned několik bonusů. Všechny bonusy však nejsou zastoupené ve všech úrovních členství.

V případě, že na český trh přijde nový model nebo facelift stávajícího, člen klubu Suzuki rodina má přednostní právo k prvním jízdám bude-li mít o to zájem. O možnosti rezervovat si jízdu mezi prvnímu bude včas informován pomocí e-mailu nebo SMS.

Každé významné jubileum člena jako jsou narozeniny budou odměňovány kreditem na Suzuki card. Zde končí výhody pro první dvě úrovně členství. Ty následující jsou obsaženy v členství dalších.

Odtah automobilu zdarma maximálně jednou do roka je další bonus, který pokročilejší členství poskytuje. Automobil bude v případě poruchy nebo nehody odtažen k nejbližšímu autorizovanému prodejci Suzuki na náklady firmy.

Dalším bonusem je i první prohlídka u autorizovaného servisu Suzuki zdarma. Jedná se o prohlídku, která je u nových automobilů doporučována po prvních 1000 až 1500 kilometrech.

Členové Suzuki rodina club mají také možnost v případě nejasností nebo poruchy volat Suzuki horkou telefonní linku, která je k dispozici každý všední den od 8 do 17 hodin. Jedná se o linku se zkušenými techniky, kteří by i na dálku měli zákazníkovi umět poradit a v případě potřeby ho nasměrovat ke zdárnému vyřešení situace.

Další služba je velmi užitečná zejména v době, kdy má mnoho lidí strach opouštět své domovy. Pick-up and delivery servis je služba, která v případě potřeby navštíví autorizovaný servis automobil u zákazníka vyzvedne a poté opět přiveze až před dům zákazníka. Podobný princip lze uplatnit i při nákupu nového vozu. Pracovník prodejny automobil přiveze, zákazník si jej vyzkouší a následně se buď rovnou rozhodne nebo si vezme čas na rozmyšlenou.

Sběr bodů

Jak již bylo řečeno věrnostní program Suzuki rodina club poskytuje mnoho bonusů a benefitů. Body lze získat za nákupy doplňků a vybavení u autorizovaných prodejců, za využití financování Suzuki Finance nebo za navštěvování autorizovaných servisů Suzuki. Každá jednotlivá položka má jiné bodové ohodnocení. Při nasbírání dostatečného množství bonusových bodů, může zákazník tyto body vyměnit za služby nebo slevy u autorizovaných prodejců Suzuki. Vůz Suzuki servisovaný výhradně v autorizovaných servisech pak bude zákazník schopen na protiúčet při koupi vozu nového prodat výrazně výhodněji. Tuto službu budou nabízet výhradně ti dealeři, kteří mají ve svých vozových parcích i ojeté vozy.

Nadstandartní servis

Jedna z velmi užitečných funkcí Suzuki rodina club je personalizované zasílání upomínek danému zákazníkovi. Zákazník si zvolí formu zasílání upozornění, a to buď e-mailem nebo pomocí SMS zprávy. Jediná akce, která se po zákazníkovi vyžaduje je prvotní zadání informací do jeho účtu Suzuki rodina club, aby mohl systém co nejlépe vyhodnotit, jaké upomínky zákazníkovi posílat. Jedná se například o upomínky na pravidelné kontroly v servisu, výměna filtru klimatizace před letní sezónou nebo upomínky již sjednané servisní prohlídky, aby zákazník na návštěvu servisu nezapomněl nebo si mohl návštěvu přeplánovat online pomocí systému.

Součástí informačního servisu je i SMS servis s názvem „Suzukáři nezapomínají“. Jedná se opět o upomínkový servis o povinnosti zimních pneumatik, odlepení staré dálniční známky (již není potřeba) nebo jakékoliv legislativní změny, o kterých by měli zákazníci vědět.

Velmi atraktivní nadstavbou klubu je prodloužená záruka na druhý a další vůz Suzuki, které členství umožňuje. Prodloužené záruky jsou obecně velmi vítaným a oblíbeným bonusem,

který uvítá každý řidič, nicméně tento servis platí pro členy Suzuki rodina club automaticky zcela zdarma.

Club Card

Je zřejmé, že téměř žádný věrnostní program se neobejde bez věrností karty. Suzuki si však uvědomuje, že zákazníci nejsou členy pouze jednoho věrnostního klubu, ale mnoho dalších, a ne každý má zájem u sebe neustále nosit desítky klubových karet. Klub tedy nabízí možnost buď club card fyzicky zaslat zákazníkovi nebo poskytnout číslo, prostřednictvím kterého lze kartu uložit do aplikace, která karty uchovává. Fyzickou kartu si pak může zákazník nechat kdykoliv poslat.

Prostřednictvím club card zákazník sbírá body, kterými pak může platit doplňkové služby a zboží. Je tedy nutné, aby při každém nákupu měl zákazník kartu fyzicky nebo online u sebe a prodejce tak mohl body načíst. Karta také slouží k identifikace zákazníka v případě uplatňování bonusů, nicméně pokud je zákazník členem a kartu si zapomene vzít, je jeho totožnost možné ověřit i v systému, kde prodejce zjistí, o jakého zákazníka se jedná a body mu může případně strhnout nebo načíst.

V neposlední řadě se jedná o účinné sledování nákupního chování zákazníka. Prostřednictvím členství je možné získat velmi užitečné informace z celého životního cyklu zákazníka a pomocí těchto informací pak upravit formu propagace, e-mailing a komunikaci a marketing obecně. Bude možné také poskytovat ještě lepší servis a personalizaci daného zákazníka, jelikož systém je schopen zaznamenávat všechnu historii zákazníka a veškerý kontakt s firmou.

Tabulka 38 Akční plán 7 (vlastní zpracování, 2021)

AKČNÍ PLÁN 7	
NÁZEV A POPIS ČINNOSTI	Propagace (sociální síť, prodejny, tisk, rozhlasová a televizní reklama) - reklamy na Facebooku a Instagramu - návrh, tisk a umístění letáků v prodejnách - reklamního sdělení v rozhlase a TV
PRIMÁRNÍ CÍL	Zvýšení loajality zákazníků ke značce Suzuki a poskytnutí přidané hodnoty skrze
SEKUNDÁRNÍ CÍL	Sběr dat o zákaznících a jejich nákupním chování
ZODPOVĚDNOST:	media buyer v rámci marketingového oddělení
ZAČÁTEK ČINNOSTI	10.03.2022
KONEC ČINNOSTI	10.08.2022
ROZPOČET DANÉ ČINNOSTI	3 000 000 Kč

CO SE HODNOTÍ	Dosahy a počet interakcí na sociálních sítích a zvýšení zájmu o členství během a po skončení kampaní
----------------------	--

Propagace

Spuštění věrnostního programu je třeba řádně zpropagovat. Mimo propagaci, která bude probíhat přímo na kontaktních místech Suzuki, tedy u prodejců, bude využita i online, TV a tisková reklama. Propagace bude probíhat formou integrované komunikace se stejnou grafikou a vyzněním skrz předem stanovené komunikační kanály, aby bylo pro zákazníka snadněji pochopitelné, o co se jedná. Částka poskytnutá na propagaci věrnostního programu je vyčleněna výhradně na komunikaci tohoto nového systému. Budoucí propagace bude financována ze standartního rozpočtu na marketingové aktivity společnosti.

Propagace bude směřována zejména do médií, kde Suzuki nachází svou cílovou skupinu, jelikož je zbytečné nabízet tuto službu lidem, kteří vůz Suzuki nevlastní. Cílem propagace je rozšířit povědomí a zájem o členství primárně u stávajících majitelů vozů Suzuki. Následně pak aktivní nabízení této služby novým zákazníkům. In-door propagace v prodejnách bude ve formě letáků a bannerů. Důraz bude kladen zejména na rovnoměrné pokrytí propagačními kanály.

Propagace bude probíhat i formou direct marketingu. Stávajícím kontaktům Suzuki bude rozeslán informační e-mail s možností přihlášení se do programu. Propagace bude velmi intenzivní se spuštěním programu a její intenzita bude slábnout až do vyčerpání rozpočtu na propagaci. S rozpočtem je počítáno na prvních pět měsíců od spuštění programu.

Tabulka 39 Akční plán 9 (vlastní zpracování, 2021)

AKČNÍ PLÁN 8	
NÁZEV A POPIS ČINNOSTI	Průzkum spokojenosti s programem - vyhotovení dotazníku - rozeslání dotazníku - vyhodnocení dotazníku - závěrečná zpráva
PRIMÁRNÍ CÍL	Zvýšení loajality zákazníků ke značce Suzuki a poskytnutí přidané hodnoty skrze
SEKUNDÁRNÍ CÍL	Sběr dat o zákaznících a jejich nákupním chování
ZODPOVĚDNOST:	vedoucí marketingového oddělení
ZAČÁTEK ČINNOSTI	30.01.2023
KONEC ČINNOSTI	30.03.2023
ROZPOČET DANÉ ČINNOSTI	15.000 Kč

CO SE HODNOTÍ	Jak spokojeni jsou zákazníci s uživatelskou jednoduchostí, směně bodů za služby atd.
----------------------	--

Konečnou akcí je průzkum spokojenosti s programem zákazníků Suzuki, který bude probíhat formou rozeslaných dotazníků a možnosti přidělovat hodnocení přímo v aplikaci. Zkoumat se bude zejména obecná spokojenost, nápomocnost, náměty ke zlepšení či stížnosti či kvalita služeb.

Průzkum má kromě získání dat o spokojenosti zákazníků s programem také zjistit, jak úspěšná byla implementace toho programu, jaký měl úspěch a jak se jeho úspěšnost promítala v čase od spuštění po datum vyhodnocování, jaká data zpracovává a jak tyto data může firma dále využít na marketingové aktivity a zlepšení zákaznického servisu. Má také zjistit, kde a jaké nedostatky služby poskytované jednotlivými prodejci mají a na základě těchto zjištění nedostatky opravit a pracovat na kontinuálním zlepšování těchto služeb.

Výstup tohoto průzkumu budou data, která budou použita jako podklad pro zlepšování kvality těchto služeb a z toho některé výstupy budou poskytnuty jednotlivým prodejcům, aby měli možnost na nedostacích pracovat přilákat tak více zákazníků.

10.5 Časová analýza projektu

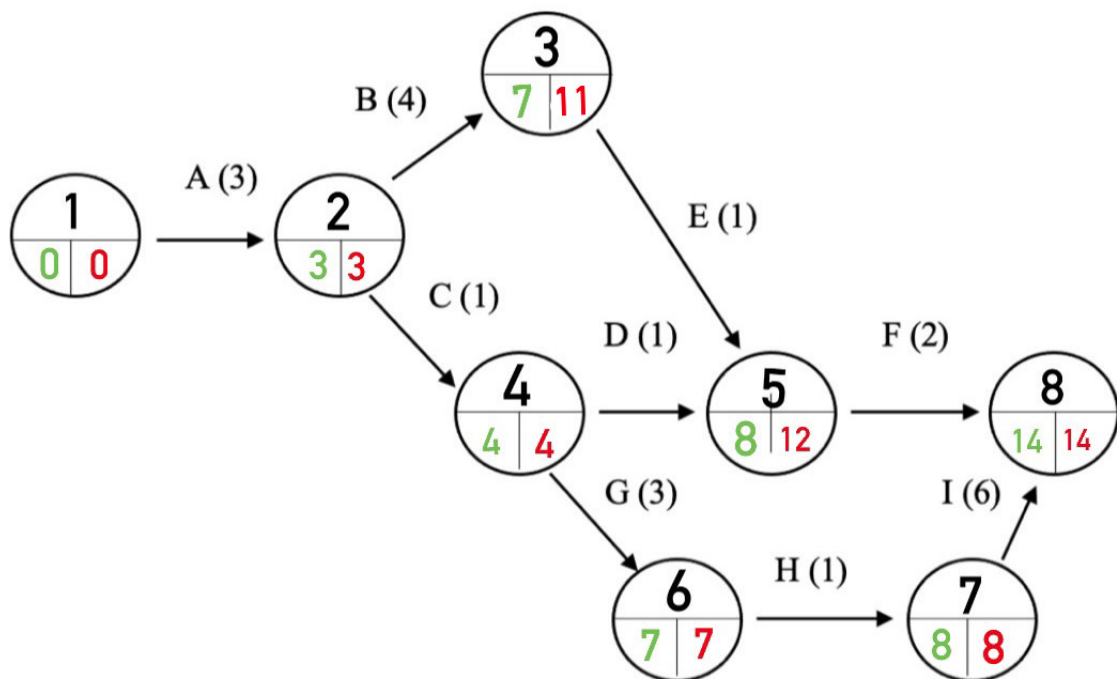
Pro časovou analýzu projektu byla vybrána situační analýza. Nejprve byly definovány klíčové činnosti a odhadnuta jejich přibližná doba trvání v měsících. Činností má projekt devět. Úkolem časové analýzy bylo odhadnout kritické cesty projektu (CRM) a určit nejkratší možnou dobu realizace projektu.

Na základě jednotlivých činností projektu, které jsou stanoveny pro zavedení strategie do firmy je možné stanovit časovou analýzu a poté vytvořit síťový graf. Data z prováděcích programů, kde jsou uvedeny termíny zahájení a ukončení poslouží jako výchozí data ke zpracování časové analýzy. Pro jednotlivé činnosti je třeba určit doby trvání a určit také časové rezervy každé jednotlivé z nich. Do časové analýzy nejsou zahrnuty průzkumy spokojenosti a vyhodnocování získaných dat, které budou uskutečněny až za několik měsíců po spuštění projektu.

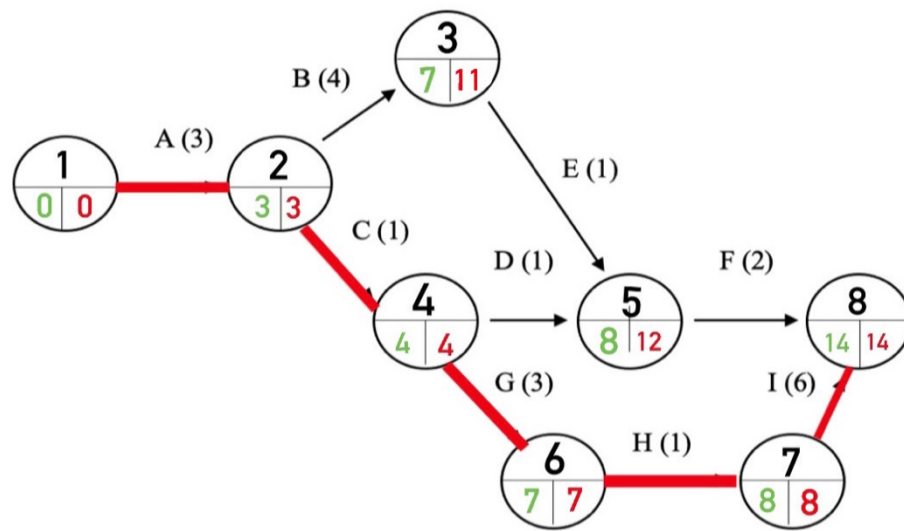
Tabulka 40 Definované činnosti projektu (vlastní zpracování, 2021)

Název	Označení	Předchozí proces	Doba trvání (počet měsíců)
Vytipování vhodného dodavatele CRM systému	A	Žádná	3
Výběr dodavatele CRM systému a upřesnění požadavků na obsluhu	B	A	4
Instalace programu a testování	C	A	1
Přenos dat do systému	D	B, C	1
Školení personálu autorizovaných prodejců Suzuki (vždy dva dny)	E	B	1
Výběr vhodného programu na automatizovanou komunikaci a rozhraní věrnostního programu	F	D	2
Sběr podkladů pro zavedení věrnostního programu + instalace	G	B, C	3
Zahájení zápisu do věrnostního programu	H	G	1
Intenzivní propagace (sociální sítě, prodejny, tisk, rozhlasová a televizní reklama)	I	H	6

Obrázek 13 Hranově ohodnocený síťový graf projektu (vlastní zpracování, 2021)



Obrázek 14 Znáznorněná kritická cesta projektu (vlastní zpracování, 2021)



Na kritické cestě se nacházejí činnosti A, C, G, H a I. U těchto činností je celková rezerva 0 viz další tabulka.

Tabulka 41 Celkové časové rezervy (vlastní zpracování, 2021)

Celková časová rezerva	
$RC_{ij} = TP_j - t_{ij} - TM_i$	$RC_{1,2} = 3 - 3 - 0 = 0$
	$RC_{2,3} = 11 - 4 - 3 = 4$
	$RC_{2,4} = 4 - 1 - 3 = 0$
	$RC_{3,5} = 11 - 1 - 7 = 3$
	$RC_{5,4} = 12 - 1 - 4 = 7$
	$RC_{6,4} = 7 - 3 - 4 = 0$
	$RC_{7,6} = 8 - 1 - 7 = 0$
	$RC_{5,8} = 14 - 2 - 8 = 4$
	$RC_{8,7} = 14 - 6 - 8 = 0$

Tam, kde je celková časová rezerva rovna nule leží také kritická cesta. Znamená to, že pokud se některá z těchto činností prodlouží, bude to znamenat prodloužení trvání celého projektu.

Tabulka 42 Volné časové rezervy (vlastní zpracování, 2021)

Volná časová rezerva	
$RV_{ij} = TM_j - t_{ij} - TM_i$	$RC_{1,2} = 3 - 3 - 0 = 0$
	$RC_{2,3} = 7 - 4 - 3 = 0$
	$RC_{2,4} = 4 - 1 - 3 = 0$
	$RC_{3,5} = 8 - 1 - 7 = 0$
	$RC_{5,4} = 5 - 1 - 4 = 0$
	$RC_{6,4} = 7 - 3 - 4 = 0$
	$RC_{7,6} = 8 - 1 - 7 = 0$
	$RC_{5,8} = 10 - 2 - 8 = 0$
$RC_{8,7} = 14 - 6 - 8 = 0$	

Tabulka 43 Nezávislé časové rezervy (vlastní zpracování, 2021)

Nezávislá časová rezerva	
$RN_{ij} = \max(TM_j - t_{ij} - TP_i; 0)$	$RC_{1,2} = \max(3 - 3 - 0; 0) = 0$
	$RC_{2,3} = \max(7 - 4 - 7; 0) = 4$
	$RC_{2,4} = \max(4 - 1 - 3; 0) = 0$
	$RC_{3,5} = \max(8 - 1 - 10; 0) = 3$
	$RC_{5,4} = \max(5 - 1 - 11; 0) = 7$
	$RC_{6,4} = \max(7 - 3 - 4; 0) = 0$
	$RC_{7,6} = \max(8 - 1 - 7; 0) = 0$
	$RC_{5,8} = \max(10 - 2 - 12; 0) = 4$
$RC_{8,7} = \max(14 - 6 - 8; 0) = 0$	

Tabulka ukazuje výpočty nejdříve možných začátků a nejdříve možných konců jednotlivých činností, výpočty nejpozději přípustných začátků a konců činností a výpočet celkové, volné a nezávislé rezervy.

Nejkratší doba trvání projektu je: 14 měsíců

10.6 Analýza rizik

Pro maximální eliminaci rizik byla pro tento projekt vypracována riziková analýza, která nejdříve identifikuje možná rizika, vyhodnotí jejich případnou hrozbu na úspěšnost projektu, navrhne opatření proti těmto rizikům a ta pak sleduje a vyhodnocuje. V rizikové analýze je zkoumán jak dopad rizika, respektive důsledek na projekt, tak i pravděpodobnost výskytu daného rizika. Pro předkládaný projekt byly definovány následující rizika.

Možná rizika projektu:

1. Technická náročnost a uživatelská nepřívětivost
2. Nespolupráce prodejců a zanedbávání vyplňování do databáze

3. Neochota zákazníků být součástí programu

Tabulka 44 Matice rizik (vlastní zpracování, 2021)

Vznik	Důsledky rizika		
	Méně závažné	Závažné	Velmi závažné
Pravděpodobné	NEPATRNÉ	AKCEPTOVATELNÍ	PRŮMĚRNÉ
Možné	AKCEPTOVATELNÉ	PRŮMĚRNÉ	ZÁVAŽNÉ
Nepravděpodobné	PRŮMĚRNÉ	ZÁVAŽNÉ	NEAKCEPTOVATELNÉ

Tabulka 45 Ohodnocení rizik projektu (vlastní zpracování, 2021)

Vznik	Důsledky rizika		
	Méně závažné	Závažné	Velmi závažné
Pravděpodobné			
Možné		2	3
Nepravděpodobné	1		

Opatření proti rizikům

Závěr rizikové analýzy projektu je, že riziko číslo jedna tedy technická náročnost a uživatelská nepřívětivost je velmi nepravděpodobné, a i jeho závažnost je nepatrná, jelikož se program vytváří na míru přesně dané firmě, a i v případě vzniku takového rizika je snadno řešitelné.

Opatření proti riziku 1: Důkladná specifikace požadavků a vybrání takového programu, který bude pro samotné prodejce a management firmy Suzuki natolik jednoduché a intuitivní, že zde nenastane hrozba přílišné náročnosti pro jiné uživatele.

Riziko číslo 2, že prodejci nebudou spolupracovat a budou naopak zanedbávat vyplňování do databáze je možné a jeho dopad na projekt by měl závažnější následky, které by se odrazily v úspěšnosti projektu. Svědomité vedení databáze je dat stěžejní.

Opatření proti riziku 2: Dostatečně informovat prodejce o tom, že se nejedná o zbytečnou aktivitu, která je vynucována vedením Suzuki, ale jedná se o pokrokovou inovaci v oblasti poskytování nadstandartních služeb, zlepšování zákaznického servisu a krok k větší loajálnosti zákazníků značce. Bude stanoven pracovník, který prostřednictvím sdíleného systému, kam všichni prodejci zaznamenávají údaje o prodaných vozech bude kontrolovat, jestli je daný zákazník veden v databázi a jak jeho zápis vypadá. Pokud se zde objeví nesrovnalosti, prodejce bude upozorněn a požádán o doplnění.

Riziko číslo tři je neochota zákazníků být součástí programu. Toto riziko je možné a jeho důsledky by byly velmi závažné. Pokud by toto riziko skutečně nastalo, mělo by zásadní vliv na chod i úspěšnost projektu.

Opatření proti riziku 3: Opatření proti tomuto riziku je stěžejní, jelikož pokud by došlo k odmítavému přístupu zákazníků, projekt by zásadně utrpěl. Jedno z opatření je důkladné sledování přibývání členů do programu. Pokud by se mělo jednat o velmi pomalý nárůst nových členů, je třeba podpořit zákazníky ke vstupu jiným způsobem. Jedna z možností je zintenzivnění propagace, která je však velmi nákladná a rozpočet je omezený. Další možností je přidání služby navíc jako dárek při vstupu do klubu, který bude pro zákazníky natolik atraktivní, že do klubu vstoupí.

10.7 Nákladová analýza

V následující tabulce je možné pozorovat jednotlivé kroky implementace CRM systému do společnosti a předpokládané náklady na jednotlivé body. Jelikož se jedná o aktivitu nad rámec sjednaných služeb marketingové agentury Bespoke Media, veškeré práce spojené s implementací CRM systému budou zpoplatněny extra. Agentura si za jednu hodinu práce účtuje 800 Kč, nicméně jelikož není možné předem zjistit, kolik hodin s průzkumem trhu s CRM systémy stráví, částku účtuje tarifně. Uvedená tabulka uvádí jak jednorázové vstupní náklady projektu.

Tabulka 46 Náklady plánovaných marketingových činností (vlastní zpracování, 2021)

Číslo	Popis	Rozpočet
1	Analýza vhodného dodavatele CRM systému (<i>poplatek agentuře za práci</i>)	10.000 Kč
2	Cena za systém – instalace, přenos dat a testování (<i>jednorázová částka</i>)	50.000 Kč
3	Zajištění podpory CRM systému v případě poruchy	5.000 Kč
4	Školení personálu autorizovaných prodejců Suzuki	5.000 Kč
5	Pořízení vhodného programu na automatizovanou komunikaci a rozhraní věrnostního programu	20.000 Kč

6	Příprava podkladů pro zavedení věrnostního programu Suzuki rodina club (<i>poplatek agentuře za práci</i>)	10.000 Kč
7	Náklady spojené se zvýšenou komunikací se zákazníky (<i>poplatek agentuře za práci</i>)	5.000 Kč
8	Marketingové průzkumy spokojenosti (<i>poplatek agentuře za práci</i>)	15.000 Kč
9	Vyhodnocování dat získaných z CRM a věrnostního programu (<i>poplatek agentuře za práci</i>)	10.000 Kč
10	Propagace a inzerce	3.000.000 Kč

Marketingová agentura Bespoke Media disponuje vlastním marketingovým rozpočtem, z kterého bude implementace CRM systému financována. Nejdražší položkou je propagace, která bude směřována ke stávajícím i novým zákazníkům. Bude zaměřena především na image firmy a výhody, které z programu plynou.

Tabulka 47 Celkové náklady (vlastní zpracování, 2021)

Součet celkové hodnoty finančního plánu	
Pořízení CRM systému	
<i>financováno z rozpočtu na marketingové aktivity</i>	3.130.000 Kč

Pokud vypočítáme průměrnou cenu vozu Suzuki způsobem, že ceny všech výbavových variant čtyř nejprodávanějších vozů vydělíme počtem výbavových provedení, vyjde nám hodnota 504 043 Kč, kterou lze považovat za průměrnou cenu vozu Suzuki. Pokud předpokládáme, že čistý zisk z jednoho prodaného automobilu jsou 4 % z prodejní ceny, vyjde nám hodnota 20 162 Kč.

Pro návratnost investic je tedy nutné prodat alespoň 156 automobilů Suzuki. Pokud předpokládáme v roce 2021 obdobné prodeje jako v roce předchozím, návrat investic je možné zaznamenat do tří měsíců od implementace relationship marketingové strategie.

ZÁVĚR

Rozhodnutí o zavedení relationship strategie do firmy je první krokem, který firmy musí provést. Na základě analýz mikro i makro prostředí bylo nejdříve zjištěno, jestli má relationship strategie ve firmě potenciální úspěch. Potenciál této strategie byl potvrzena bylo tedy možné přejít k vypracování návrhu projektu na implementaci. V projektu bylo metodicky postupováno od stanovení relationship vize a mise, cílů projektu, akčních plánů až po nákladovou, časovou analýzu a analýzu rizik.

Přínos práce pro firmu může být hodnocen zejména v rámci rozboru a analýz a navrhovaný projekt jako metodický návrh pro implementaci strategie. Cíl, který byl vypracováním této práce sledován je zejména odhalit potenciál relationship marketingu pro vybranou firmu a vytvoření praktického manuálu, jak by tato strategie mohla být do firmy implementována. Dosažené výsledky mohou být aplikovány v praxi a stát se tak pro firmu přínosem v oblasti vztahů se zákazníky a jejich spokojenosti.

Projekt má potenciál pro další rozšíření a prohlubování vztahů se zákazníky. Například lze uvažovat o vytvoření tzv. lovebrandu atd. Relationship marketing nemusí být prováděn pouze prostřednictvím věrnostních programů a CRM systému, ale lze jej implementovat do dalších úrovní firmy. Lze například uvažovat prohloubení strategie na oblast vztahů se zaměstnanci a partnery firmy.

Práce odhalila nedostatek firmy v podobě neefektivní práce s daty a absenci centralizované databáze, která by firmě mohla pomoci v rámci snah o rozšiřování cílové skupiny. Prováděcí plán, který je v práci zpracován tak může sloužit pro nápravu tohoto nedostatku a z dlouhodobějšího hlediska pomůže firmě ještě více pochopit její zákazníky a zvýšit jejich retenci. Správné definování zákaznických segmentů, redefinování cílových skupin a obecně větší investice do průzkumů zákaznické spokojenosti a potřeb by si zasloužily ze stany firmy větší investice i pozornost.

Úspěšnost implementované strategie lze vyhodnotit až z dlouhodobějšího hlediska. S vyhodnocováním strategie je v plánu také počítáno přibližně po roce od zavedení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AKTUÁLNĚ.CZ. *Seznam nejspolehlivějších aut podle zkušeností majitelů? Vedou japonské modely i korejské značky* [online]. 27. 06. 2018 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/nejspolehlivejsi-auta-podle-zkusenosti-majitelu/r~6fed6334539111e8ac3d0cc47ab5f122/v~sl:f301e6bc44bacb74e7a3be692f5ec60a/>

ALBERTOCARNIEL.COM. *The ultimate guide to marketing mix: 4Ps, 7Ps, 8Ps, 4Cs, 7Cs* [online]. 27.12.2019 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.albertocarniel.com/post/marketing-mix>

AMA.ORG. *Definitions of Marketing* [online]. 2017 [cit. 2021-01-29]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

AUTO.CZ. *Nejprodávanejší auta na českém trhu 2019: Velký přehled jednotlivých segmentů* [online]. 10. 01. 2020 [cit. 2021-05-13]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/nejprodavanejsi-auta-na-ceskem-trhu-2019-velky-prehled-jednotlivych-segmentu-132793>

AUTO.CZ. *Toto jsou nejlevnější osobní vozy s pohonem 4x4 na českém trhu* [online]. 20. 12. 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/toto-jsou-nejlevnejsi-osobni-vozy-s-pohonem-4x4-na-ceskem-trhu-137201>

BARAN, Roger a Robert GALKA. *CRM, The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*. Routledge, 2013, 404 s. ISBN 978-0415896573.

BESPOKE MEDIA, S.R.O. *Suzuki slaví 100 let od vzniku společnosti* [online]. 2.10.2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: https://www.suzuki.cz/auto/svet_suzuki/press/100-let/2020-15_Suzuki_slavi_100_let_auto.pdf

BROOKS, Roger. *The Power of Loyalty: 10 Essential Steps to Build a Successful Customer Loyalty Strategy*. Irvine: Entrepreneur Press, 210 n. 1., 218 s. ISBN 978-1599183930.

BUYERPERSONA.COM. *About us* [online]. 2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://buyerpersona.com>

CABRÉ MARGALEF, Carles a Lluís G. RENART CAVA. *Claves del marketing relacional bien hecho*. Harvard Deusto Marketing y Ventas, 2005, s. 19. ISSN 1133-7672.

CONSUUNT.COM. *About us* [online]. 2020 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.consuunt.com>

CUSTOMFITONLINE.COM. *The C's and P's of Marketing. What's the Difference?* [online]. 19.10.2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.customfitonline.com/news/2012/10/19/4-cs-versus-the-4-ps-of-marketing/>

CZSO.cz. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. 13.04.2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

CZSO.cz. *Věková struktura Česká republika* [online]. 31.12.2019 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>

DEBRUYNE, Marion. *Customer Innovation: Customer-centric Strategy for Enduring Growth*. London: Kogan Page, 2014, 264 s. ISBN 978-0749471644.

DWYER, Robert, Paul SCHURR a Sejo OH. *Developing Buyer-Seller Relationships*. In: *Journal of Marketing* [online]. 1987, 51(2), 11-27 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: www.jstor.org/stable/1251126

EXPONEA.COM. *What's Customer lifetime value – All you need to know (The ultimate 2021 guide)* [online]. 06.12.2020 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://exponea.com/blog/customer-lifetime-value-guide/#how-to-use-customer-lifetime-value>

GARG, Ruchi, Ritu CHHIKARA, Tapan Kumar PANDA a Aarti KATARIA. *Driving Customer Appeal Through the Use of Emotional Branding*. Hersley (USA): IGI Global, 2018, 366 s. ISBN 9781522529217.

GILANINIA, Shahram, Amin Mohammadi ALMANI, Amin POURNASERANI a Seyyed Javad MOUSAVIAN. *Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences., 2011, 5(5), s. 787-799. ISSN 1991-8178.

GRÖNROOS, Christian. *Quo Vadis, marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*. Journal of Marketing Management. 1994, (10:5), 347-360. DOI: 10.1080/0267257X.1994.9964283

HENNIG-THURAU, Thorsten a Ursula HANSEN. *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*. New York: Springer, 2000, 459 s. ISBN 3-540-66942-6.

HILL, Nigel. *How to Measure Customer Satisfaction*. 2nd ed. New York: Routledge, 2019, 160 s. ISBN 978-0566085956.

IN, Lee. *Diverse Methods in Customer Relationship Marketing and Management*. Western Illinois University (USA): IGI Global, 2018, 333 s. ISBN 9781522556190.

INTEGRATEDMARKETINGASSOCIATION.COM. *Transactional Marketing* [online]. 19.11.2016 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.integratedmarketingassociation.org/blog/transactional-marketing/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAPAN-CARS.CZ. *Japan-cars.cz., Japonsko a EU vytvořily bezcelní zónu, budou auta levnější?* [online]. 5.2.2019 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.japan-cars.cz/2019/02/05/japonsko-a-eu-vytvorily-bezcelni-zonu/>

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principes of Marketing*. 14th ed. London: Pearson Prentice Hall, 2012, 740 s. ISBN 978-0-13-216712-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management: Global edition*. 15th ed. London: Pearson Education, 2016, 833 s. ISBN 978-1-292-09271-3.

KURZY.CZ. *HDP 2021, vývoj HDP v ČR – 10 let* [online]. 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2011>

KURZY.CZ. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2021–10 let* [online]. 2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?imakroGraphFrom=1.1.2011>

MORGAN, Robert a Shelby HUNT. *The Commitment-Trust Theory of the Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, July 1994, 58(3), 20-38, DOI:10.2307/1252308

QUALTRICS.COM. *What is customer lifetime value (CLV) and how do you measure it?* [online]. 2020 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-lifetime-value/>

RENART, Lluís. *Is Relationship Marketing Right for my Company?* In: *iese.edu.com* [online]. University of Navara: IESE Business School, 2002, No 3/8 E, 1-13 [cit. 2021-01-26]. Dostupné z: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-03-08-E.pdf>

SHAW, Colin, Qaalfa DIBEEH a Steven WALDEN. *Customer Experience: Future Trends and Insights*. 2010th ed. New York: Palgrave Macmillan, 2010, 216 s. ISBN 978-0230247819.

SHETH, Jagdish a Atul PARVATIYAR. *The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis*. In: *Economic sociology: The European Electronic Newsletter*. 13. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies (MPIfG), 2012, 2012, s. 4-26. ISSN 1871-3351.

STRANDVIK, Tore a Kaj STORBACKA. *Managing Relationship Quality, Advancing Service Quality: A Global Perspective*. University of Karlstad, Sweden, 1994, Vol. 5 No. 5, 21-38, ISSN: 0956-4233

SUZUKI.CZ. *Suzuki slaví 100 let od vzniku společnosti* [online]. 2.10.2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: https://www.suzuki.cz/auto/svet_suzuki/press/100-let/2020-15_Suzuki_slavi_100_let_auto.pdf Suzuki.cz [online]. [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://www.suzuki.cz/default.aspx>

VAVRA, Terry. *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. Burr Ridge: Irwin Professional Pub, 1992, 292 s. ISBN 78-1556236051.

WHATCAR.COM. EVANS, Claire. *2020 What Car? Reliability Survey* [online]. 31.12.2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.whatcar.com/news/2020-what-car-reliability-survey/n20042>

WOLTERSKLUWER.ES. *Cómo rentabilizar la relación con un cliente* [online]. 15.04.2016 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <http://davidrueda.blogcanalprofesional.es/como-rentabilizar-la-relacion-con-un-cliente/>

WOLTERSKLUWER.ES. *Marketing Relacional vs. Marketing de Transacciones* [online]. 27.08.2013 [cit. 2021-01-23]. Dostupné z: <http://davidrueda.blogcanalprofesional.es/marketing-relacional-vs-marketing-de-transacciones/>

ZENDESK.COM. *What is the CRM proces? 5 key steps* [online]. 16.04.2020 [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://www.zendesk.com/blog/crm-process/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ROI	Return in Investments
CRM	Customer Relationship Management
CEM	Customer Experience Management
CLV	Customer Lifetime Value
CPM	Critical Path Method
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Prodejní koncepce (Kotler a Armstrong, 2012, s. 10).....	11
Obrázek 2 Marketingová koncepce (Kotler a Armstrong, 2012, s. 10).....	11
Obrázek 3 Životní cyklus produktu (Kotler a Armstrong, 2012, s. 273).....	12
Obrázek 4 Vytváření hodnoty pro zákazníky a budování vztahů (Kotler a Armstrong, 2012, s. 21).....	13
Obrázek 5 Kruh loajality – The Loyalty Cycle (Roger L. Brooks 2010, s. 301).....	23
Obrázek 6 Zákazník-firma ziskový řetězec (Kotler a Armstrong, 2012, s. 5).....	25
Obrázek 7 Změny v marketingovém paradigmatu: přechodová křivka	33
Obrázek 8 Mapa pokrytí autorizovanými prodejci a servisními místy Suzuki v ČR (Suzuki.cz, ©2021).....	55
Obrázek 9 Vývoj HDP v České republice za 10 let (Kurzy.cz, ©2020)	58
Obrázek 10 Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice za 10 let (Kurzy.cz, ©2020).....	58
Obrázek 11 Vývoj průměrné hrubé mzdy v České republice (Český statistický úřad, ©2020).....	60
Obrázek 12 Věková struktura obyvatelstva České republiky v 2019 (Český statistický úřad, ©2020)	61
Obrázek 13 Hranově ohodnocený síťový graf projektu (vlastní zpracování, 2021)	107
Obrázek 14 Znázorněná kritická cesta projektu (vlastní zpracování, 2021).....	108

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typologie zákazníků dle jejich profitability.....	19
Tabulka 2 Klíčové rozdíly mezi relationship a tradičním marketingem	31
Tabulka 3 Porovnání 4 P's a 4 C's koncepce marketingového mixu (Custom Fit Online, ©2015-21)	35
Tabulka 4 Tabulka ročních prodejů značky Suzuki v ČR (Svaz dovozců automobilů, ©2021).....	41
Tabulka 5 Procentuální vývoj marketingového rozpočtu firmy Suzuki (vlastní zpracování dle interních dat Suzuki ČR, 2021).....	43
Tabulka 6 Prodeje nejprodávanějších modelů v České republice (vlastní zpracování dle interních dat Suzuki ČR, 2021)	45
Tabulka 7 BCG matice produktů Suzuki (vlastní zpracování, 2021).....	47
Tabulka 8 Ceny služeb Suzuki (vlastní zpracování dle Suzuki.cz, 2021)	49
Tabulka 9 Příklad Suzuki financování – Swift Comfort (vlastní zpracování dle Suzuki.cz, 2021).....	50
Tabulka 10 Ceny nejprodávanějších modelů Suzuki a jejich cenová kategorizace (vlastní zpracování dle Suzuki.cz, 2021).....	51
Tabulka 11 Procentuální zastoupení nástrojů marketingové komunikace ročně (vlastní zpracování dle interních dat Suzuki ČR, 2021).....	52
Tabulka 12 Procentuální rozdělení mezi média za rok (vlastní zpracování dle interních dat dle Suzuki ČR, 2021)	53
Tabulka 13 Shrnující tabulka politických faktorů (vlastní zpracování, 2021)	57
Tabulka 14 Vývoj míry inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen (Český statistický úřad, ©2020)	59
Tabulka 15 Tabulka vlivu pandemie na prodeje značky Suzuki v ČR (Svaz dovozců automobilů, ©2021)	60
Tabulka 16 Shrnující tabulka ekonomických faktorů (vlastní zpracování, 2021).....	60
Tabulka 17 Tabulka vývoje prodejů ojetých vozů (Svaz dovozců automobilů, ©2021)	62
Tabulka 18 Shrnující tabulka sociálních faktorů (vlastní zpracování, 2021).....	63
Tabulka 19 Shrnující tabulka technologických faktorů (vlastní zpracování, 2021)...	64
Tabulka 20 Pořadí a váhy kritérií (vlastní zpracování, 2021).....	67
Tabulka 21 Kriteriační matice konkurence (vlastní zpracování, 2021)	67

Tabulka 22 Souhrnný profil konkurenční síly Suzuki Česká republika (vlastní zpracování, 2021)	68
Tabulka 23 Tabulka procentuálních prodejů dle provozovatelů (Svaz dovozců automobilů, ©2021)	70
Tabulka 24 Tabulka vývoje nákupního chování třídy SUV (Svaz dovozců automobilů, ©2021).....	71
Tabulka 25 Tabulka vývoje preferencí vozů s pohonem 4x4 (Svaz dovozců automobilů, ©2021)	71
Tabulka 26 Shrnující SWOT analýzy (vlastní zpracování, 2021).....	73
Tabulka 27 Analýza potenciálního úspěchu implementace relationship marketingu (Cabré Margalef a Renart Cava, 2005)	88
Tabulka 28 Akční plán 1 (vlastní zpracování, 2021).....	92
Tabulka 29 Shrnující tabulka požadavků (vlastní zpracování, 2021).....	94
Tabulka 30 Akční plán 2 (vlastní zpracování, 2021).....	95
Tabulka 31 Pořadí a váhy kritérií (vlastní zpracování, 2021).....	96
Tabulka 32 Akční plán 3 (vlastní zpracování, 2021).....	96
Tabulka 33 Akční plán 4 (vlastní zpracování, 2021).....	98
Tabulka 34 Akční plán 5 (vlastní zpracování, 2021).....	98
Tabulka 35 Akční plán 6 (vlastní zpracování, 2021).....	100
Tabulka 36 Shrnující tabulka požadavků (vlastní zpracování, 2021).....	100
Tabulka 37 Pořadí a váhy kritérií (vlastní zpracování, 2021).....	101
Tabulka 38 Akční plán 7 (vlastní zpracování, 2021).....	104
Tabulka 39 Akční plán 9 (vlastní zpracování, 2021).....	105
Tabulka 40 Definované činnosti projektu (vlastní zpracování, 2021).....	107
Tabulka 41 Celkové časové rezervy (vlastní zpracování, 2021)	108
Tabulka 42 Volné časové rezervy (vlastní zpracování, 2021).....	109
Tabulka 43 Nezávislé časové rezervy (vlastní zpracování, 2021).....	109
Tabulka 44 Matice rizik (vlastní zpracování, 2021).....	110
Tabulka 45 Ohodnocení rizik projektu (vlastní zpracování, 2021)	110
Tabulka 46 Náklady plánovaných marketingových činností (vlastní zpracování, 2021)	111
Tabulka 47 Celkové náklady (vlastní zpracování, 2021)	112

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Ceník Suzuki Vitara 2021

Příloha II: Ceník Suzuki S-Cross 2021

Příloha III: Ceník Suzuki Swift 2021

Příloha IV: Ceník Suzuki Ignis 2021

PŘÍLOHA P I: CENÍK SUZUKI VITARA 2021



VITARA
HYBRID

SUZUKI Way of Life!

Ceník
Platnost od 16. března 2021

Motorizace

MOTOR	PŘEVODOVKA	POHON	VÝKON (kW)	SPOTŘEBA (l/100 km)	KAROSERIE	COMFORT	PREMIUM	ELEGANCE	ELEGANCE PANORAMA
1.4 Boosterjet HYBRID	6MT	4×2	95	5,4	5dveřová	477 900 Kč	499 900 Kč	536 900 Kč	558 900 Kč
1.4 Boosterjet HYBRID	6AT	4×2	95	5,7	5dveřová	-	543 900 Kč	579 900 Kč	-
1.4 Boosterjet HYBRID	6MT	4×4 AllGrip	95	5,8	5dveřová	-	563 900 Kč	583 900 Kč	603 900 Kč
1.4 Boosterjet HYBRID	6AT	4×4 AllGrip	95	6,2	5dveřová	-	607 900 Kč	-	647 900 Kč



VITARA

VITARA

AllGrip Select

Systém pohonu všech kol AllGrip

Unikátní systém pohonu všech kol Suzuki AllGrip Select nabízí vynikající jízdní výkon za všech provozních podmínek – v běžném silničním provozu, při dynamické jízdě v zatáčkách i na všech druzích nezpěvného povrchu. Stačí si jen vybrat a na barevném multifunkčním displeji se Vám zřetelně zobrazí, jaký režim systému AllGrip je právě aktivní.

Míld-hybridní systém (ISG)

- špičková technologie za cenu srovnatelnou s konvenčním pohonem
- úspora paliva a nižší emise
- lepší dynamika
- technologie míld-hybrid nemá vyšší nároky na údržbu
- žádná omezení a starosti navíc

PŘÍLOHA P II: CENÍK SUZUKI S-CROSS 2021



Ceník

Platnost od 16. března 2021

Motorizace

MOTOR	PŘEVODOVKA	POHON	VÝKON (kW)	SPOTŘEBA (l/100km)	KAROSERIE	COMFORT	PREMIUM	ELEGANCE
1.4 BoosterJet HYBRID	6MT	4×2	95	5,4	5dveřová	497 900 Kč	517 900 Kč	553 900 Kč
1.4 BoosterJet HYBRID	6MT	4×2	95	5,4	5dveřová	-	-	584 900 Kč*
1.4 BoosterJet HYBRID	6MT	4×4 AllGrip	95	5,8	5dveřová	-	561 900 Kč	597 900 Kč
1.4 BoosterJet HYBRID	6MT	4×4 AllGrip	95	5,8	5dveřová	-	-	628 900 Kč*
1.4 BoosterJet HYBRID	6AT	4×2	95	5,7	5dveřová	-	563 900 Kč	-
1.4 BoosterJet HYBRID	6AT	4×4 AllGrip	95	6,2	5dveřová	-	607 900 Kč	641 900 Kč

* Cena včetně balíčku LUX.

Paket LUX

- Panoramatiké střešní okno se dvěma skleněnými posuvnými panely
- Kožené sedačky (pravá kůže kombinovaná se syntetickou)
- Výplně předních a zadních dveří ze syntetické kůže
- Loketní opěrka ve dveřích ze syntetické kůže



S-Cross

Zvládněte své každodenní úkoly s lehkostí na palubě opravdového univerzála. S-Cross je o přijetí všech výzev moderního života. Nabízí funkčnost, flexibilitu, prostor, komfort a styl SUV. Bez ohledu na okolnosti, S-Cross je ideální způsob, jak začít.

Mild-hybridní systém (ISG)

- Špičková technologie za cenu srovnatelnou s konvenčním pohonem
- úspora paliva a nižší emise
- lepší dynamika
- technologie mild-hybrid nemá vyšší nároky na údržbu
- žádná omezení a starosti navíc

PŘÍLOHA P III: CENÍK SUZUKI SWIFT 2021



SWIFT
(HYBRID)

SUZUKI Way of Life!

Ceník
Platnost od 1. dubna 2021

Motorizace

MOTOR	PŘEVODOVKA	POHON	VÝKON (kW)	STANDARDNÍ CENA	AKČNÍ SLEVA	AKČNÍ CENA
1.2 DualJet Hybrid COMFORT	5MT	4×2	61	338 900 Kč	20 000 Kč	318 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid PREMIUM	5MT	4×2	61	374 900 Kč	25 000 Kč	349 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid PREMIUM	5MT	4×4 AllGrip	61	416 900 Kč	25 000 Kč	391 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid PREMIUM	CVT	4×2	61	414 900 Kč	25 000 Kč	389 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid ELEGANCE	5MT	4×2	61	417 900 Kč	30 000 Kč	387 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid ELEGANCE	5MT	4×4 AllGrip	61	460 900 Kč	30 000 Kč	430 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid ELEGANCE	CVT	4×2	61	447 900 Kč	30 000 Kč	417 900 Kč



Swift s novým motorem a pohonem AllGrip AUTO 4×4

Pokročilá bezpečnostní výbava

- systém nouzového brzdění DSBS
- systém rozpoznávání dopravních značek
- systém sledování pohybu za vozem
- automatické přepínání dálkových světel
- zadní parkovací senzory

Komfortní výbava

- inteligentní automatické LED světlomety
- adaptivní tempomat
- Smartphone audio s NAVI a parkovací kamerou
- vyhřívání sedadel

Mild-hybridní systém (ISG)

- nové hybridní ústrojí s větší kapacitou baterie
- úspora paliva a nižší emise
- technologie mild-hybrid nemá vyšší nároky na údržbu
- žádná omezení a starosti navíc
- nízké provozní náklady se spotřebou 4,7 l/100 km

PŘÍLOHA P IV: CENÍK IGNIS 2021



Motorizace

MOTOR	PREVODOVKA	POHON	VÝKON (kW)	STANDARDNÍ CENA	AKČNÍ SLEVA	AKČNÍ CENA
1.2 DualJet Hybrid COMFORT	5MT	4×2	61	320 900 Kč	15 000 Kč	305 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid PREMIUM	5MT	4×2	61	364 900 Kč	20 000 Kč	344 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid PREMIUM	5MT	4×4 AllGrip	61	418 900 Kč	20 000 Kč	398 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid PREMIUM	CVT	4×2	61	404 900 Kč	20 000 Kč	384 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid ELEGANCE	5MT	4×2	61	394 900 Kč	25 000 Kč	369 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid ELEGANCE	5MT	4×4 AllGrip	61	448 900 Kč	25 000 Kč	423 900 Kč
1.2 DualJet Hybrid ELEGANCE	CVT	4×2	61	451 900 Kč	25 000 Kč	426 900 Kč

Praktické mini SUV

- Kompaktní SUV s novým motorem a pohonem AllGrip AUTO 4×4**
- zcela nový atmosférický čtyřválcový motor bez filtru pevných částic
 - světlá výška 180 mm
 - asistent sjíždění svahu HDC
 - asistent pro rozjezd na kluzkém povrchu Grip Control

- Pokročilá bezpečnostní výbava**
- systém nouzového brzdění
 - systém sledování únavy řidiče
 - varování před nechtěným opuštěním jízdního pruhu

- Komfortní výbava**
- LED světlomety
 - Suzuki Smartphone audio s navigací, Bluetooth® a parkovací kamerou
 - odemykání a startování vozu bez klíče

- Prostornost a praktičnost**
- zadní sedadla posuvná o 165 mm
 - zavazadlový prostor 267 l
 - poloměr otáčení jen 4,7 m



Mild-hybridní systém (ISG)

- nové hybridní ústrojí s větší kapacitou baterie
- úspora paliva a nižší emise
- technologie mild-hybrid nemá vyšší nároky na údržbu
- žádná omezení a starosti navíc
- nízké provozní náklady se spotřebou 5,0 l/100 km

