



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Inovace věrnostního programu vybrané společnosti  
působící na trhu B2B

Innovation of the loyalty Program in a Specific Company  
on B2B Market

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

NOVÁKOVÁ



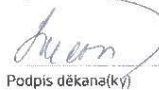
ANDREA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Nováková	Jméno:	Andrea	Osobní číslo:	469315
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Inovace věrnostního programu vybrané společnosti působící na trhu B2B		
Název diplomové práce anglicky:	Innovation of the Loyalty Program in a Specific Company on B2B Market		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Návrh na zlepšení věrnostního programu a analýza nákladové udržitelnosti</p> <p>Přínos: Implementace návrhu na zlepšení věrnostního programu. Nákladová argumentace v kontextu dělby nákladů mateřské společnosti</p> <p>Osnova: Úvod, Teoretická část - 1. Specifika B2B marketingu, 2. CRM a řízení vztahů se zákazníky, 3. Věrnostní programy, Praktická část - 4. Charakteristika firmy a odvětví, 5. Zhodnocení věrnostního programu, 6. Analýza dat marketingové sondy, 7. Návrhy na zlepšení věrnostního programu</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>BUTSCHER, Stephan A. Customer loyalty programmes and clubs. 2. vydání. Aldershot, Anglie: Gower Publishing, 2002. 267 s.</p> <p>ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2016. 216 s.</p> <p>HALL, Simon. Innovative B2B marketing: new models, processes and theory. New Delhi: Kogan Page Limited, 2017. 312 s.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Petra Jílková, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	6. 12. 2017	Termín odevzdání diplomové práce:	4. 5. 2018
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

NOVÁKOVÁ, Andrea. *Inovace věrnostního programu vybraně společnosti působící na trhu B2B*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Na prvním místě bych ráda poděkovala paní Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za její cenné rady, připomínky a vstřícný přístup při vedené této diplomové práci. Poděkování taktéž patří společnosti RSB za poskytnutí cenných informací a postřehů pro vypracování praktické části, zejména pak při obstarání respondentů dotazníkového šetření. Poděkování především patří mé rodině a blízkým za nekončící podporu po celou dobu mého studia.

# **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá analýzou věrnostního programu vybrané společnosti působící na trhu B2Ba je zaměřena na věrnostní program využitý v odvětví automobilového průmyslu. Cílem práce je návrh na zlepšení věrnostního programu a analýza nákladové udržitelnosti. Práce je rozdělena do 4 částí – úvod, teoretická část, praktická část a závěr. Teoretická část se skládá ze základních teoretických východisek jako specifika B2B marketingu, řízení vztahů se zákazníky a věrnostními programy. Na ně navazuje část praktická obsahující nejprve analýzu společnosti a věrnostního programu zahrnující také marketingovou sondu, a poté syntézu možných opatření pro inovaci věrnostního programu. Závěr práce se věnuje shrnutí šetření a doporučení týkající se inovace věrnostního programu.

## **Klíčová slova**

B2B, věrnostní program, vztahy se zákazníky, loajalita, podpora prodeje, marketing,

# **Abstract**

This diploma's thesis deals with analysis of customer loyalty program in a specific company operating on B2B market and it is specialized in loyalty program in automotive industry. The aim of this thesis is the improvement suggestion and cost-sustainability. The thesis is divided into four parts – an introduction, theoretical part, practical part and conclusion. Theoretical part consists of elementary theoretical basis as the B2B marketing specification, customer relationship management and loyalty programs. Practical part takes up theoretical part at first containing company and loyalty program analysis including marketing probe and afterward synthesis feasible preoccupations with innovations of loyalty program.

## **Key words**

B2B, loyalty program, customer relationship management, loyalty, sales promotion, marketing,

# OBSAH

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Specifika B2B marketingu .....</b>	<b>8</b>
1.1 Charakteristika B2B trhu .....	8
1.2 Rozdíl mezi B2B a B2C marketingem .....	9
1.3 Marketingový mix .....	11
<b>2 CRM a vztahy se zákazníky.....</b>	<b>15</b>
2.1 CRM .....	15
2.1.1 Nástroje CRM .....	16
2.1.2 Výhody a nevýhody CRM .....	18
2.2 Budování vztahů se zákazníky .....	19
2.2.1 Direct marketing .....	19
2.2.2 Podpora prodeje .....	20
<b>3 Věrnostní programy.....</b>	<b>22</b>
3.1 Historie věrnostních programů .....	22
3.2 Principy a cíle věrnostních programů.....	23
3.3 Typy věrnostních programů .....	24
<b>4 Charakteristika firmy a odvětví.....</b>	<b>27</b>
4.1 Automobilový průmysl v České republice .....	27
4.2 Představení společnosti .....	30
4.3 Postavení společnosti na trhu .....	31
4.3.1 Mikroprostředí.....	31
4.3.2 Makroprostředí .....	34
<b>5 Věrnostní program společnosti RSB .....</b>	<b>36</b>
5.1 Představení.....	36
5.1.1 Princip věrnostního programu.....	37
5.2 Věrnostní programy konkurence.....	40
<b>6 Finanční aspekty .....</b>	<b>43</b>
6.1 Centrální náklady na provozování Bonus programu .....	43
6.2 Regionální náklady na provozování Bonus programu .....	45
6.3 Výnosy z věrnostního programu .....	47



6.4	Přínosy věrnostního programu pro RSB .....	49
<b>7</b>	<b>Analýza dat marketingové sondy .....</b>	<b>53</b>
7.1	Projekt marketingové sondy .....	53
7.1.1	Základní charakteristiky a metodologie .....	53
7.1.2	Předvýzkum .....	53
7.1.3	Struktura marketingové sondy .....	53
7.1.4	Cíle a hypotézy marketingové sondy .....	53
7.1.5	Podrobnější informace o průběhu marketingové sondy .....	54
7.2	Analýza respondentů .....	55
7.3	Vyhodnocení marketingové sondy .....	57
7.4	Vyhodnocení hypotéz .....	62
<b>8</b>	<b>Inovace věrnostního programu .....</b>	<b>63</b>
8.1	Zhodnocení věrnostního programu .....	63
8.1.1	Nákladová udržitelnost .....	63
8.2	Doporučení pro inovace věrnostního programu .....	68
8.2.1	Inovace přístupu k odměnám .....	68
8.2.2	Inovace ve využití dat .....	72
8.2.3	Nový kooperační partner .....	73
8.2.4	Zrušení věrnostního programu .....	76
	<b>Závěr .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>79</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>84</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>85</b>

# ÚVOD

Téma věrnostních programů a jejich využitelnosti je aktuálně velice skloňovaným tématem. Existuje jasné spojení mezi věrnými zákazníky a společnostmi, které generují zisk. Není to produkt či služba, co je v popředí zájmu společností, ale je to především spokojený zákazník, který je centrem pozornosti. Věrnostní programy mají budovat právě loajalitu svých zákazníků za účelem podpory ziskovosti firmy. Získání loajálního zákazníka, který se do firmy bude opakovaně vracet, za účelem dalšího nákupu, je jednou z hlavních otázek soudobého marketingu. Nejen získání, ale především udržení tohoto zákazníka je tím, čeho má za úkol věrnostní program dosáhnout, protože v tomto turbulentním čase existuje velké množství konkurenčních pokusů a úspěšný souboj o přízeň zákazníka je jedním z hlavních cílů marketingu společností působících na totožném trhu.

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena analýza věrnostního programu konkrétní společnosti RSB. RSB není její skutečné jméno, ale z důvodu ochrany interních dat a možného zneužití konkurencí byl použit fiktivní název RSB, který nemá žádnou souvislost se reálnou společností. Stejně jako název společnosti byl změněn i název věrnostního programu na obecný název Bonus. Z důvodu utajení zejména finančních ukazatelů byl použit koeficient, kterým byla všechna data očištěna od reálných dat, jako jsou například obraty, náklady či výnosy. V celé práci je proto název společnosti nahrazen názvem RSB a název věrnostního programu jménem Bonus, a to jak v těle práce, tak i v použité literatuře a internetových zdrojích.

Cílem této diplomové práce je návrh na zlepšení věrnostního programu a analýza nákladové udržitelnosti. Dále je zaměřena na analýzu celého věrnostního programu včetně marketingové sondy, která by měla ukázat vnímání věrnostního programu zákazníky. Hlavním přínosem práce by měla být implementace inovací věrnostního programu za účelem vyšší návratnosti investovaných prostředků a nákladová argumentace zejména z pohledu dělby nákladů mateřské společnosti.

Diplomová práce je systematicky rozdělena do 4 hlavních částí – úvod, teoretická část, praktická část a závěr. Teoretická část se věnuje základním teoretickým východiskům důležitým pro další zpracování této práce se zaměřením na problematiku B2B trhu a jeho odlišnosti od B2C trhu, CRM a vztahy se zákazníky a na závěr věrnostními programy a jejich historickým vývojem. Praktická část této diplomové práce je rozdělena do 5 kapitol – charakteristika firmy a odvětví, věrnostní program společnosti RSB, finanční aspekty, marketingová sonda a inovace věrnostního programu. První kapitola praktické části se věnuje nejprve postavení automobilového průmyslu v rámci České republiky, následuje představení celé společnosti, které je podpořeno analýzou mikro a makro prostředí za účelem komplexního pohledu na společnost RSB. Druhá kapitola se věnuje samotnému věrnostnímu programu a jeho představení spolu s přehledem obdobných programů u možných konkurentů. Následující kapitola se věnuje finančním aspektům, zejména analýze nákladů na provoz tohoto věrnostního programu.

Čtvrtá kapitola se zabývá marketingovou sondou, její analýzou a následně v další kapitole je uvedena syntéza předchozích kapitol se zaměřením na návrhy zlepšení věrnostního programu. Poslední část diplomové práce obsahuje shrnutí věrnostního programu a jeho využití po další rozvoj společnosti společně s doporučením na možné inovace a jejich přínosy.

Při zpracování této diplomové práce byla použita analýza současného stavu za účelem dedukce možných inovací věrnostního programu. Pro prioritizaci jednotlivých navržených inovací byla použita klasifikace těchto variant, a to jak z kvantitativního, tak kvalitativního pohledu. Při tomto zpracování mě nejvíce ovlivnila Lošťáková (2007), které se zaměřuje na posilování vztahů se zákazníky v prostředí B2B a dále Hall (2017), který vnáší inovace do již zavedeného a používaného konceptu B2B marketingu.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SPECIFIKA B2B MARKETINGU

V následujících kapitolách zabývajících se specifikací B2B marketingu je nastíněna jeho charakteristika, komparace B2B a B2C marketingu a marketingový mix.

Kotler definuje B2B (business to business) trh, který je nutno definovat před specifikací B2B marketingu, jako „Všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb nebo za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem“. (Kotler, 2007 str. 363).

Kašík vymezuje B2B trh rozdílně, a to jako trh velkoobchodního nebo spíše mezipodnikového prodeje, kde podle něj dochází ke značným nákladovým úsporám. (Kašík, a další, 2012 str. 36)

## 1.1 Charakteristika B2B trhu

Po spojení obou definic lze říci, že B2B trhy nejsou zaměřeny na koncového zákazníka, a tudíž je i B2B marketing značně rozdílný od B2C (business to customer) marketingu, který je pod pojmem marketing nejčastěji chápán. Níže jsou uvedené hlavní rysy B2B trhů.

Obrázek 1: Charakteristické rysy B2B trhů

Charakteristické rysy B2B trhů	Menší počet větších odběratelů
	Těsný vztah odběratele a dodavatele
	Profesionální přístup k nákupu
	Několik kupních vlivů
	Vícenásobné prodejní návštěvy
	Odvozená poptávka
	Nepružná poptávka
	Kolísavá poptávka
	Geografická koncentrace kupců
	Přímé nákupy

Zdroj: Vlastní zpracování (Kotler, 2007 stránky 363–366)

Prvním z rysů je menší počet větších odběratelů, kdy obchodník jedná jen s nízkým počtem zákazníků, avšak ti mají mnohem větší kupní sílu než zákazníci na trhu B2C. V automobilovém průmyslu je velmi často dodavatel plně závislý na jednom odběrateli a jeho výpadek by pro něj mohl znamenat značné existenční potíže. Druhým

specifikem je těsný vztah k tomuto obchodnímu partnerovi zejména z důvodu jejich malého počtu, neboť oni generují velké objemy nákupů, které se často opakují. S těmito obchodními partnery navazují firmy dlouhodobé spolupráce, proto je důležité je velmi pečlivě sledovat a budovat s nimi pevné obchodní vztahy. Dalším specifickým je neelastická poptávka, kdy dochází jen výjimečně ke změnám poptávaného produktu, a to zejména v důsledku nových trendů. Vztahy na bázi B2B jsou velmi trvalé zejména díky specifickému poptávanému produktu. Tento produkt je poptáván a následně odebrán opakovaně v obdobném množství a stále stejné kvalitě. Následujícím specifickým jsou nákupní podmínky. Profesionální přístup k nákupu je v segmentu B2B naprostou samozřejmostí a nákupčí jsou nuceni vybírat produkty nejvyšší kvality při co nejnižších nákladech a vyjednávat co nejvýhodnější dodací podmínky. V neposlední řadě pro B2B segment platí, že konečný spotřebitel produktu či služby má velký vliv na to, který dílčí produkt, od jakého subdodavatele bude v konečném výrobku či službě. Proto je u B2B marketingu nejdůležitější se zaměřit na aktuální trendy a být schopen takové trendy předpovídat, protože výroba a vývoj bývají o krok pozadu za zákaznickovými přáními a potřebami. Posledním důležitým specifickým je neelastická poptávka, která platí zejména pro výrobní podniky, které nemohou nakoupit větší množství základních surovin a komponentů, když je jejich cena na minimu ale musejí nakupovat postupně dle potřeby, aby zbytečně nezaplňovali skladové prostory, které potřebují efektivněji využít. (Kotler, 2006 stránky 221–240)

B2B trhy mají i své specifické zákazníky, kteří se řadí do tří základních kategorií; výrobci, prodejci a organizace viz obrázek č. 2. Každá z těchto kategorií nabízí specifický výsledný produkt či službu.

Obrázek 2 : Tři hlavní kategorie zákazníků na B2B trzích



## 1.2 Rozdíl mezi B2B a B2C marketingem

Zdroj: Vlastní zpracování (Solomon, a další, 2006 str. 169)

Trh B2B je specifický svojí velikostí, která je oproti trhu B2C, neboli trhu, který prodává své výrobky a služby koncovým zákazníkům, mnohem větší. Do B2B trhu spadají všichni velkoobchodníci i maloobchodníci, ale i výrobci, kteří nakupují potřebné suroviny či služby pro svoji další výrobu, jakožto zákazníci nákupního procesu, který vzniká za účelem dalšího prodeje, který vede k zisku. Tento trh je několikanásobně větší než trh B2C, i když pro koncového zákazníka je tento trh schovaný pod povrchem jeho konečného výrobku či služby. (Šašek, 2010 stránky 22–47)

Mezi základní specifika B2B marketingu patří úzký vztah mezi zákazníkem a dodavatelem. Tento úzký vztah je daný menším počtem zákazníků. Naproti tomu B2C trh má velké množství zákazníků a musí tomu přizpůsobit i svoji marketingovou strategii. Díky malému počtu zákazníků v segmentu B2B je třeba navázat dlouhodobé a prosperující partnerství se zákazníky.

B2C market je více emotivní a zaměřený na výhody produktu, zatímco B2B marketing je více logický a zaměřený na znalosti a návratnost investice. (Hakim, 2017).

Debora Murphy se zabývá rozdílností B2B a B2C marketingu a uvádí velké množství rozdílných charakteristik, podle kterých lze B2B a B2C marketing porovnávat. Tyto rozdílné charakteristiky jsou pro přehlednost zobrazeny v následujících tabulkách, kde jsou vždy porovnány přístupy B2B marketingu s B2C marketingem. (Murphy, 2007)

*Tabulka 1: Marketingové charakteristiky B2B a B2C*

	B2B	B2C
Masová reklama	Technická periodika	TV, rádio a běžná periodika
Direct mailing	Velmi vhodný	Velmi vysoké náklady, malá návratnost investice
Osobní prodej obchodními zástupci	Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky	U luxusních statků
Zájem o zákazníka	Hojně používáno	Příliš se nepoužívá
Slevy	Množstevní slevy	Pouze jako reklamní akce
Speciální výstavy a veletrhy	Vhodné pro většinu kategorií	Pouze pro specializovaná kategorie
POS reklama a komunikace	Pouze na výstavy a veletrhy	Velmi hojně využíváno
Přímé prodejní kanály	Téměř vždy používáno	Takřka nepoužíváno
Velkoobchody	Občas používáno	Součástí dodavatelského řetězce
Internetové obchody	Pro odbourání prostředníka	Přímý prodej zákazníkovi

*Zdroj: Vlastní zpracování (Murphy, 2007)*

Z tabulky č.1 je zřejmé, že ne všechny typy marketingových nástrojů jsou vhodné pro B2B i B2C marketing. Velký rozdíl je v počtu zákazníků, kdy B2B má menší počet a od toho se odvíjejí nástroje, které lze využít jako například direct mailing, nebo přímé prodejní kanály. Naopak pro B2C jsou vhodné takové nástroje, které zasáhnou velké množství cílových zákazníků při co nejnižších nákladech, jako je například masová reklama, která je sice velice nákladná jako celek, ale při kalkulaci na jednoho zákazníka budou náklady mnohem nižší než například u direct mailingu.

*Tabulka 2: B2B vs. B2C – Marketingový přístup*

B2B marketing	B2C marketing
Zaměření na vzájemný vztah	Zaměření na produkt
Maximální zhodnocení vztahu	Maximální hodnota transakce
Malé, úzce zaměřené trhy	Velký cílový trh
Víceúrovňový nákupní proces, dlouhý cyklus prodeje	Jednoduchý nákupní proces, krátký cyklus prodeje
Povědomí o značce vytvořeno na základě dlouhodobých vztahů	Povědomí o značce vytvořeno pomocí opakování a zobrazování
Aktivity založené na zaškolení a povědomí	Reklamní předměty a POP aktivity
Racionální nákupní rozhodování na základě hodnoty obchodu	Emocionální nákupní rozhodování na základě ceny a touhy

*Zdroj: Vlastní zpracování (Murphy, 2007)*

Z tabulky č. 2 vyplývá, že B2B marketing je určen pro menší auditorium na rozdíl od B2C, který se zabývá zasažením velkého množství potenciálních zákazníků. S tím souvisí i detailně propracovaný nákupní proces v případě B2B trhu, kdy dochází k rozvlklým vyjednáváním o ceně a ostatních nákupních podmínkách. Naopak u B2C je nákupní proces velice rychlý a založený na emocích. Firma tedy musí zasáhnout zákazníkovy city, aby poté uskutečnil nákup.

### **1.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je kombinací 4 základních prvků, které jsou vzájemně propojeny za účelem zlepšení práce se zákazníky, která povede k dosažení firemních cílů pomocí plnění potřeb cílového trhu. Klasické základní prvky jsou často nazývány zkratkou 4P podle jejich anglických názvů: price (cena), place (místo), product (produkt) a promotion (marketingová komunikace). Marketingový mix 4P, který sleduje trh z pohledu prodávajícího, by měl být součástí každé podnikové strategie. Oproti pohledu prodávajícího existuje také nástroj sledující trh z pohledu kupujícího, který se nazývá 4C. Koncept 4C je založena především na vymezení užítku, který zákazník získá při vynaložení daných nákladů investovaných do zakoupení produktů firmy. Rozdílný pohled na marketingový mix je znázorněn v tabulce č. 3. (JAKUBÍKOVÁ, 2013 stránky 190–196)



Tabulka 3: Vztah mezi 4P a 4C

4P	4C
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady pro zákazníka (cost to customer)
Místo (place)	Pohodlí (convenience)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: (JAKUBÍKOVÁ, 2013 str. 192)

Kromě základního 4P existuje i rozšířená verze 7P využívající se zejména v oblasti služeb, která je uvedena na obrázku č.3. Rozšiřující prvky oproti 4P jsou zde zejména produkty lidské práce, které přidávají velkou přidanou hodnotu. (Buttle, a další, 2015 str. 163)

Obrázek 3: 7P



Zdroj: Vlastní zpracování (Buttle, a další, 2015 str. 163)

Ať už si firma vybere kteroukoliv koncepci marketingového mixu, je pro ni důležité tento nástroj vytvářet a používat zejména proto, že „vytváří vhodný základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů, pomáhá při vymezení zodpovědnosti, umožňuje analyzovat pružnost a usnadňuje komunikaci“. (Marjo, 1996 str. 308)

Obrázek 4: Složky marketingového mixu podle Kotlera

Produkt	Cena	Místo	Marketingová komunikace
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortiment</li> <li>• Kvalita</li> <li>• Design</li> <li>• Značka</li> <li>• Vlastnosti</li> <li>• Balení</li> <li>• Služby</li> <li>• Záruka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceníková cena</li> <li>• Slevy</li> <li>• Náhrady</li> <li>• Patební podmínky</li> <li>• Úvěrové podmínky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuční kanály</li> <li>• Dostupnost</li> <li>• Sortiment</li> <li>• Umístění</li> <li>• Zásoby</li> <li>• Doprava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklama</li> <li>• Osobní prodej</li> <li>• Podpora prodeje</li> <li>• Publicita</li> </ul>

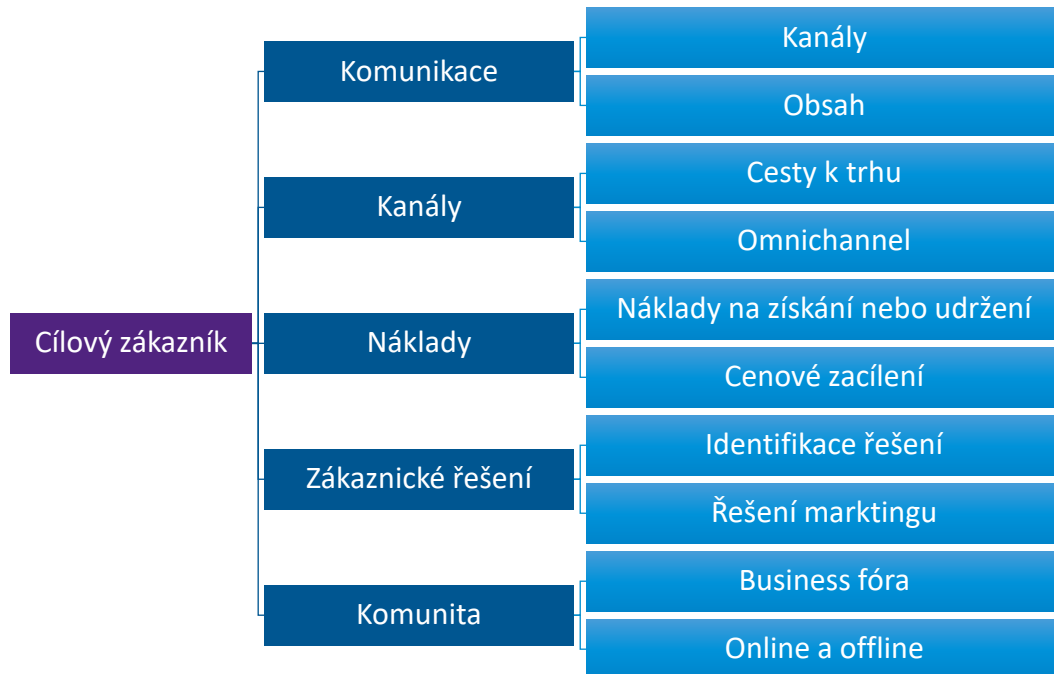
Zdroj: (Kotler, 2007 str. 70)

Každá složka marketingového mixu obsahuje také své podsložky, které je nutné sledovat. Na výše uvedeném obrázku jsou vyobrazeny tyto podsložky. Například cena, neznamená pouze konečná cena výrobku ale i slevy, platební podmínky či možnost zboží odebrat na splátky. Produkt také není jen užitnou věcí, ale velkou hodnotu má i obal, který má funkci transportní, ochrannou, ale může mít i funkci užitnou nebo jako komunikační nástroj.

Hall naproti tomu komentuje klasický marketingový mix 4P v prostředí B2B jako přežitek, který je sestavován zejména pro nákladovou argumentaci směrem od marketéra k vedení společnosti nebo jako pomocný checklist při vytváření marketingové strategie. V průběhu let používání marketingového mixu, jak je vidí například Kotler, došlo ke značným změnám ve společnosti, které je třeba v marketingovém mixu reflektovat. Produkt byl původně rozdělen na hmotné produkty, nehmotné služby a zákaznické služby. Většina produktů v původním 4P byla podřízena aktuální pozici v životním cyklu od zavedení po konec životnosti. Změna ve vnímání produktu je založena na aktuální vhodnosti produktu pro zákazníka, nikoliv pro firmu. Umístění bylo původně zaměřeno na to, kde produkt vznikl, a jaké jsou distribuční kanály, což se změnilo na to, jaká je jeho dostupnost a jak snadné je pro zákazníka získat tento produkt nebo službu. Co se týká ceny, tak se změnilo pojetí z toho, co platí zákazník za produkt či službu na to, jaké jsou náklady. Náklady se staly jedním ze základních určujících parametrů u stanovení ceny. Marketingová komunikace představuje rozdílné komunikační nástroje. Komunikační kanály se staly novými prvky, které umožňují zákazníkům dvousměrnou komunikaci s dodavateli produktů a služeb. Velkou inovací v oblasti komunikace se stal také internet a dostupnost veškerých informací online. A nejen internet, v poslední době jsou na vzestupu také mobilní aplikace, které usnadňují firmám práci se zákazníky pomocí nejrůznějších kolaborativních platforem, kdy může firma komunikovat se zákazníkem téměř v reálném čase. Všechny výše uvedené vlivy způsobily vznik nové podoby marketingového mixu uvedeného na obrázku č. 5, kdy je

kladen důraz například na komunitu, která je nositelem informací o produktu a velkým influencerem, ať už se jedná o fóra, blogy nebo například online kanály jako je Youtube. (Hall, 2017 stránky 13–21)

Obrázek 5: Nový marketingový mix



Zdroj (Hall, 2017 str. 16)

## 2 CRM A VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY

Je všeobecně známo, že zisk nového zákazníka provázejí vysoké náklady, proto je třeba zákazníky dlouhodobě udržovat a budovat s nimi dobré vztahy, aby společnosti nemusely vynakládat vysoké náklady na získávání zákazníků nových. Pro úspěšné vztahy se svými zákazníky je důležité je poznat a znát jejich potřeby. Pomocí těchto potřeb jim společnosti nabídnou to, co si zákazník přeje. Celé této problematice poznávání a udržování zákazníků se věnuje CRM, neboli vztahový management.

### 2.1 CRM

Pro úspěšné budování vztahů se zákazníky je třeba zákazníky segmentovat a vybrat si ten správný segment, se kterým bude dále firma navazovat kontakt a budovat dlouhodobý spokojený vztah. Základním předpokladem pro spokojený vztah je podle Šaška (2010 str. 85) splnění všeho, na čem se partneři v počátku spolupráce domluvili. Z toho plyne i první definice řízení vztahů se zákazníky, která vychází podle Lehtinena z „udržování a provozování zákaznických databází“. (Lehtinen, 2007 str. 19)

Customer relationship management neboli zkráceně pouze CRM je obor, který se zabývá řízením vztahů se zákazníky. CRM spočívá v propojení obchodu, marketingu a dalších zákaznických služeb a vytvořením pozitivní hodnoty jak pro zákazníky, tak pro podniky. Wessling říká, že se jedná o „komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií, a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem“. (WESSLING, 2002 str. 16)

Cílem CRM je vytvoření trvalého vztahu mezi zákazníkem a podnikem, který vede k uspokojení potřeb obou zúčastněných stran.

Pro pochopení a využívání CRM je potřeba se seznámit se základními pojmy, které celé CRM provázejí: segment, segmentační kritérium, targeting, positioning, customer insight, nebo hledání zaujetí zákazníka.

Celý cílový trh je rozdělen na jednotlivé segmenty. Menší části celku, které jsou mezi sebou heterogenní, ale uvnitř je vždy každý segment homogenní. Homogenita či heterogenita je určena na základě segmentačního kritéria. Segmentem se myslí určitá skupina spotřebitelů, kteří mají společného jmenovatele. Tímto jmenovatelem je některý z marketingových stimulů, na nějž spotřebitelé reagují stejně. Stimulem se může stát například pohlaví, příjem, životní styl, geografická poloha, nebo přístup k nákupu. Segmentačním kritériem je tento stimul, tedy společný jmenovatel pro jednotlivé skupiny, segmenty. (Kotler, 2007 stránky 458 – 476)

Targeting představuje zacílení na jeden nebo více segmentů, na které se chce společnost zaměřit a rozvíjet jej. U targetingu volí společnost takový segment(y) trhu, který přesně splňuje požadavky dané společnosti, co se týká marketingových stimulů, které

dokáže produkt či služba této firmy uspokojit. Aby dokázaly produkt či služba uspokojit zákaznickovy přání a potřeby, je nutné pevně ukotvit produkt či službu v myslích zákazníků. Toto ukotvení se nazývá positioning, tedy vymezení produktu či služby vůči konkurenci a vnímání toho produktu či služby jako žádoucího ve srovnání s konkurencí. (Kotler, 2007 stránky 65 – 68)

Pro positioning je vhodné využít Customer Insight, neboli vhled do nitra zákazníka a pochopení jeho kompletních motivů chování. Insight je potřeba získat od spotřebitele z jeho reálného prostředí, protože ne vždy se shodují zákaznickova přání vyřčená a nevyřčená. Mezi hlavní zásady insightu musí patřit pravdivost, svěžest, emotivnost, srozumitelnost a inspirace. (Barrett, 2012 stránky 7 – 10)

### 2.1.1 Nástroje CRM

Pro Bureše a Řehulku je při budování úspěšného CRM jedním z nejdůležitějších nástrojů pocit odměny. Tento pocit odměny se nesmí stát příliš všední, ale musí to být něco výjimečného, na co nedosáhne každý zákazník nebo na co zákazník nedosáhne při každém nákupu. Tento pocit odměny musí odpovídat úsilí, které zákazník věnuje danému obchodu. (BUREŠ, a další, 2006 str. 53)

Naproti tomu Šašek rozděluje nástroje CRM v B2B prostředí do 5 kategorií viz tabulka č. 4. Cílem všech těchto nástrojů je vytvoření silného, často emotivního, vztahu se značkou a navázat tak dlouhodobý a opakovaný vztah se zákazníkem za účelem dalšího obchodu.

*Tabulka 4: Aktivity pro rozvoj a řízení vztahů se zákazníky*

	Udržování komunikace pomocí návštěv, informací či inspirace
Aktivity k vytvoření osobního vztahu a důvěry	Neformální komunikace za účelem navázání osobních vztahů Otevřená komunikace Sdílení a společné řešení vyvstalých problémů Propojení vchodového managementu
Aktivity spojené se společnými projekty a produkty	Vytvoření společných týmů Výměna pracovníků pro dané úkoly Společné obchodní projekty Společné informační databáze Společné analýzy a průzkumy Společné řízení zákaznických procesů

	Vynikající výrobky, služby, řešení a servis
Aktivity k vytvoření vstupních bariér konkurenci	Elektronické propojení se zákazníkem Kolaborativní cenová strategie Společné dlouhodobé plánování
	Závislost na technické a technologické podpoře Dlouhodobý kontrakt
Aktivity k vytvoření vstupních bariér zákazníkovi	Financování společných projektů Dárky, soutěže a věrnostní programy Využití prodejní sítě Společné výrobní, skladovací nebo kancelářské prostory
	Telematicky zaměřené workshopy
Aktivity dalších oblastí	Účast na odborných konferencích a seminářích Společenské akce Akce s emotivním zážitkem

*Zdroj: Vlastní zpracování (Šašek, 2016 str. 86)*

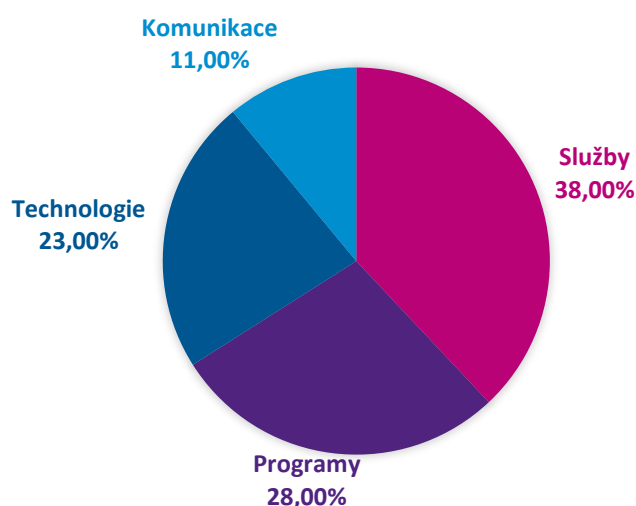
Buttle naopak varuje před blízkým vztahem se zákazníky, a to zejména ze čtyř důvodů. Za prvé varuje před ztrátou kontroly, kdy v oboustranně prospěšných vztazích se musí jedna strana vzdát kontroly nad vlastními zdroji. Může se stát, že například koncový zákazník má pocit, že by dodavatel měl nést určitou část nákladů spojených s obchodem či realizací, avšak dodavatel nechce tyto náklady hradit a přesune tuto položku na svého dodavatele, kterému nezbyvá nic jiného než tyto náklady uhradit, aby si udržel zákazníka. Za druhé varuje před náklady spojenými s ukončením partnerství, kdy dodavatel věnoval velké finanční úsilí pro splnění požadavků, které zákazník pro úspěšnou spolupráci vyžadoval. Tyto náklady budou v případě ukončení partnerství nenávratně ztraceny, a může se stát, že vybudované nástroje či infrastruktura nebudou vhodné pro dalšího zákazníka. Za třetí varuje před alokováním zdrojů výhradně na vztahy se zákazníky. Udržování dobrých vztahů vyžaduje značné úsilí, a to zejména v podobě personální, času a peněz. Společnost se musí rozhodnout, zda je pro ně udržení zákazníka tak významné, že do něj alokuje velké množství svých zdrojů, nebo pro něj bude výhodnější tyto zdroje alokovat například na vývoj a výzkum. Za čtvrté varuje před náklady ušlé příležitosti. Pokud jsou zdroje alokovány jednomu zákazníkovi, nemůžou být alokovány jinému zákazníkovi. Pokud firma věnuje veškeré svoje zdroje na vztahy se zákazníkem A, musí být připravena na to, že se již nemůže věnovat zákazníkovi B nebo dokonce se věnovat hledání zákazníků nových. (Buttle, a další, 2015 stránky 141–146)

## 2.1.2 Výhody a nevýhody CRM

CRM slouží jako nástroj pro získání Win-win situace pro podnik i pro zákazníka. Podnik se dozví užitečné informace o zákazníkovi, které následně může přeměnit v základní data pro další rozvoj a budování své hodnoty. Pro zákazníka to přináší pocit satisfakce za zakoupenou službu či produkt, kdy neobdrží jen samotný produkt či službu, ale i něco navíc. Něco navíc může znamenat dárek, ale například i slevu nebo navázání vřelého vztahu se společností, od které produkt či službu zakoupil.

Mezi hlavní nevýhody CRM patří jeho pořizovací náklady, kdy nejlevnější softwarové platformy začínají podle webu Finances Online (2018) na 20 000 Kč. Nejsou to jen náklady spojené s pořízením programu pro CRM, ale i další náklady, které jsou zobrazeny na grafu č.1, jako například služby nebo komunikace. (Finances Online, 2018)

Graf 1: Rozdělení investic v projektech implementace CRM



Zdroj: (Finances Online, 2018)

Nejnovějším tématem v oblasti CRM je aktuální vydání Nařízení EU 2016/679 (GDPR) Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, zkráceně GDPR (z anglického General Data Protection Regulation) „představuje právní rámec ochrany osobních údajů platný na celém území EU, který hájí práva jejich občanů proti neoprávněnému zacházení s jejich daty a osobními údaji. GDPR přebírá všechny dosavadní zásady ochrany a zpracování údajů, na nichž unijní systém ochrany osobních údajů stojí a potvrzuje, že ochrana cestuje přes hranice současně s osobními údaji“. (Úřad pro ochranu osobních údajů, 2018)

Toto nařízení nabude v účinnosti dne 25. května 2018 a týká se všech firem, institucí i jednotlivců, kteří zpracovávají a uchovávají data uživatelů. Nově budou muset být všechny záznamy o užitelných chráněny organizačními, procesními i technickými opatřeními. Uživatel bude mít právo na výmaz svých údajů z jakékoliv databáze a jeho požadavek bude muset být bez prodlení proveden. Nově budou muset společnosti doložit účel shromažďování a uchovávání osobních dat o svých zákaznících, mezi které spadají například i emailové adresy nebo IČO. Pro firmy, které zpracovávají velké

množství dat o zákaznících (například v CRM systémech), které mohou být vyhodnoceny jako vysoce rizikové, jako například poskytovatelé věrnostních programů či banky, to znamená, že budou muset podstoupit DPIA neboli posouzení vlivu na ochranu osobních údajů. Toto posouzení musí obsahovat „systematický popis zamýšlených operací zpracování údajů a účely zpracování, případně včetně popisu oprávněných zájmů správce. Posouzení nezbytnosti a přiměřenosti operací s údaji z hlediska účelů. Posouzení rizik pro práva a svobody subjektů údajů; a plánovaná opatření k řešení těchto rizik, včetně záruk, bezpečnostních opatření a mechanismů k zajištění ochrany osobních údajů a k prokázání souladu s GDPR“. Z výše uvedeného je jasné patrné, že pro firmy to bude znamenat značnou administrativní a leckde i finanční náročnost. (Úřad pro ochranu osobních údajů, 2018)

## **2.2 Budování vztahů se zákazníky**

Pro budování vztahů se zákazníky hraje velkou roli samotný zážitek zákazníka. Zážitek z obchodu, který absolvoval. Aby mohl obchodník nabídnout svému zákazníkovi očekávaný zážitek, musí vědět, jaká jsou jeho očekávání. Proto je velmi důležitou součástí vztahů se zákazníky poznání jejich potřeb. V dalších podkapitolách jsou uvedeny 4 nástroje pro budování vztahů se zákazníky: direct marketing, podpora prodeje, event marketing a sponzoring. Tyto nástroje jsou zvoleny z důvodu jejich návaznosti na věrnostní program, kterému se věnuje celá tato diplomová práce.

### **2.2.1 Direct marketing**

Direct marketing, nebo také přímý marketing, vznikl jako podpora prodeje a je jednou ze základních součástí komunikačního mixu.

Karlíček definuje direct marketing jako „komunikační disciplínu, která umožňuje za prvé přesné zacílení, za druhé výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny a za třetí vyvolání okamžité reakce daných jedinců“. (KARLÍČEK, 2016 str. 73)

Direct mailing jakožto jeden ze základních způsobů využití direct marketingu v sobě zahrnuje nabídky, připomínky či oznámení, které jsou přímo adresovány příjemci takové zprávy. Tyto zprávy jsou určeny pro individuální komunikaci konkrétních nabídek pro konkrétní zákazníky. Ti jsou oslovováni jménem, pro navození přímého kontaktu a dále je i celé tělo e-mailu personifikováno dle všech dostupných informací o zákazníkovi, aby nabyl pocitu, že je tato zpráva adresována přímo jemu. (Kotler, 2007 stránky 936–937)

Hlavním cílem direct marketingu je zacílení na konkrétního zákazníka a jeho specifické potřeby ať už pomocí tištěných či elektronických nástrojů vhodných pro komunikaci, jako jsou dopisy, e-maily, telemarketing nebo např. sociální média. Pro perfektní targeting je třeba znát jak zákazníka, tak jeho potřeby. K tomu může dopomoci věrnostní program, pomocí něž se může provozovatel věrnostního programu dozvědět o zákaznických preferencích. Direct marketing má za úkol oslovit konkrétního zákazníka



pomocí vhodného nástroje a motivovat je k bezodkladné koupi služby či výrobku pomocí speciálních, často časově omezených akcí nebo k návštěvě prodejny či internetových stránek firmy za účelem budování povědomí o značce. (JAKUBÍKOVÁ, 2013 stránky 321-322)

Frey ve své publikaci shrnuje direct marketing jako „oblast která se stále dynamicky vyvíjí. Vzhledem k tomu, že tento obor musel vždy dbát na vyvolání měřitelné reakce, rychle za své přijal interaktivní technologie a přizpůsobil se jim. Nicméně umění napsat účinný direct mailingový text anebo schopnost přijít na jedinečné řešení marketingového problému jsou inspirativní i v naší digitální době.“ V níže uvedeném obrázku č. 6 je vidět rozdělení kategorií direct marketingu podle Freye. Z těchto kategorií je z hlediska návratnosti investice nejvýhodnější direct mailing, kdy dochází až k 60 % okamžité odezvě, pokud se jedná o nákupní nabídku. (Frey, 2011 str. 127)

Obrázek 6: Kategorie direct marketingu

Kategorie direct marketingu	DRTV – TV spot s přímou reakcí
	TV infomercial
	E-mail
	Rozhlasový spot vyžadující přímou reakci
	Tiskový inzerát zahrnující URL a odpovědní mechanismus
	Direct mail
	Katalog
	Alternativní média
	Out of home
	On-line inzerát
	Neziskové kampaně
	Webové stránky
	Celé kampaně v jednom médiu nebo ve více médiích

Zdroj: Vlastní zpracování (Frey, 2011 str. 78)

### 2.2.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje vysvětluje Kotler jako „soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb“ Mezi základní nástroje prodeje patří promo akce, slevy, vzorky zdarma, prémie a reklamní dárky, soutěže a v neposlední řadě i věrnostní programy. Většina nástrojů je krátkodobého charakteru až na věrnostní programy, které navazují dlouhodobé vztahy se zákazníkem. Podpora prodeje má několik cílů, mezi které patří například získávání dat o zákazníkovi za účelem další nabídky nebo

udržení současné pozice na trhu. Přehled všech 5 cílů podpory prodeje je uveden obrázku č. 7. (Zamazalová, 2009 stránky 203–205)

Obrázek 14: Cíle podpory prodeje

Cíle podpory prodeje	Navýšení prodejů
	Zájem o nové výrobky
	Udržení současné pozice na trhu
	Získávání dat o zákazníkovi
	Budování věrnosti zákazníků
	Reakce na obdobné konkurenční akce.

*Zdroj: Vlastní zpracování (Zamazalová, 2009 stránky 203–205)*

Přičemž aktuálním trendem v tomto pohledu jsou dle Karlíčka neloajální zákazníci, kteří velmi často mění značky díky slevovým a dalším marketingovým akcím, což nutí firmy věnovat značnou část svých finančních prostředků, určených pro marketing, právě na podporu prodeje. (KARLÍČEK, 2016 str. 96)

## 3 VĚRNOSTNÍ PROGRAMY

Jak bylo řečeno již v předchozí kapitole, získání zákazníka může být až 10x dražší než jeho udržení. Z tohoto důvodu se tato kapitola bude zabývat právě udržením zákazníka a budováním dlouhodobých vztahů pomocí jedné z metod podpory prodeje: věrnostní program. Tato metoda nemá jednoznačný název a bývá nazývána jako věrnostní program, věrnostní systém, bonusový program nebo například zákaznický klub.

Firma může udržovat věrné zákazníky pomocí dvou způsobů. Prvním způsobem je diferenciace, kdy se snaží odlišit od konkurence pomocí ceny, kvality nebo například komunikací. Druhým způsobem udržení zákazníků je budování loajality. Loajalitu buduje firma pomocí nejrůznějších odměn za uskutečněné obchody. Budování loajality má dvě fáze, a to fázi odměňovací a fázi vztahovou. Ve fázi odměňovací se snaží firma zaujmout zákazníka a motivovat jej k nákupu pomocí odměn ve formě slevy či dárků, čímž naváže se zákazníkem prvotní kontakt. Ve druhé fázi se snaží firma vytvořit emotivní vazby se spotřebiteli. Pro úspěšné vytvoření emocionální vazby je potřeba jej nejdříve detailně poznat a zjistit, jaké má potřeby a následně dlouhodobě cílit právě na tyto potřeby. Vhodným prostředkem pro vybudování loajality jsou věrnostní programy, které Zamazolová definuje takto: „Věrnostní systém (program) můžeme charakterizovat jako nástroj podnikatele, jehož prostřednictvím se snaží působit na zákazníka za účelem zajištění jeho věrnosti podniku, případně značce produktu. Funguje na principu motivování zákazníků k častějšímu a k většímu nákupu zboží nebo služeb prostřednictvím poskytování různých forem odměny (dárků, slev, bonusů apod.), které je jinak obtížné nebo nákladné získat.“ (Zamazalová, 2009 stránky 222–227)

### 3.1 Historie věrnostních programů

Věrnostní programy mají svůj prvopočátek na konci 19. století na americkém kontinentě, odkud se rozšířili do celého světa. Průkopníkem věrnostních programů jsou aerolinky, které mají v současnosti jedno z nejrozsáhlejších zákaznických portfolií, co se týká věrnostních programů. Avšak s věrnostními programy obdobnými, jak je známe dnes, nezačaly aerolinky, ale společnost S&H se svým programem *Green stamp* z roku 1896. Tento věrnostní program byl založen na známkách, které byly nalepeny na krabicích s produkty společnosti S&H. Známky si následně zákazníci mohli vyměnit za odměny. Tento program byl tak populární, že v 60. letech se ve Spojených státech amerických vydalo více známek společnosti S&H než poštovních známek. Dalším významným popularizátorem věrnostních programů byl věrnostní program společnosti General Mills s názvem „*Betty Crocker Points Program*“. Principem toho programu byly kupóny v balících mouky, které se následně lepily do katalogů, kde si zákazník vybíral odměny. Tento věrnostní program přestal fungovat v roce 2006 po více než 70 letech své existence, kdy se stal jedním z nejpobláznějších programů ve Spojených státech amerických. Opravdovým průkopníkem v oblasti věrnostních programů je společnost

American Airlines, která svůj věrnostní program *Loyalty fare* založila v roce 1978. Tento program byl cílen na připoutání stávajících zákazníků. Zanedlouho přišly na trh i další věrnostní programy ostatních aerolinek jako např. United Airlines. Vysvětlení tohoto trendu je jednoduché. Podepsání *Airline Deregulation Act* vedlo k zjednodušení, zpřístupnění a tím i zlevnění letecké přepravy, a tak musely společnosti přijít na trh se způsobem, jak své zákazníky neztratit a udržet je. Princip věrnostních programů aerolinek zůstává dodnes stejný; za nalétané míle si zákazník může vybrat let zdarma. (Friend, 2016)

### **3.2 Principy a cíle věrnostních programů**

Pod pojmem věrnostní program si každý zákazník představí odměnu, akční zboží nebo slevu, nicméně každý věrnostní program má nejen stranu zákaznickou, ale také druhou stranu, která musí veškerý věrnostní program zajišťovat a budovat.

Pro to, aby byl věrnostní program úspěšný, je podle Kellera třeba dodržovat čtyři základní pravidla. Prvním pravidlem je „*Poznejte své obecenstvo*“. Důležitým prvkem věrnostního programu je poznání zákazníka a zacílení na takového, jehož nákupní chování lze modifikovat. Druhým pravidlem je „*Změna je dobrá*“, které se zabývá důrazem na neustálou aktualizaci věrnostního programu. Pokud by program nebyl aktualizován, mohlo by dojít k jeho napodobení konkurencí anebo, pokud by se program dál nevyvíjel, ztratil by atraktivitu pro své zákazníky a postupem času by mohl zaniknout. Třetím pravidlem je „*Naslouchejte vašim nejlepším zákazníkům*“, kde se říká, že nejlepší zákazníci tvoří největší procento tržeb, proto musejí být služby primárně přizpůsobeny jim. Veškeré návrhy nebo stížnosti od těchto zákazníků musejí být pečlivě zváženy a případně implementovány do věrnostních programů, neboť jsou to právě oni, kteří mohou pomoci při zlepšení a zatraktivnění programů. Posledním ale rozhodně ne nedůležitým pravidlem je „*Zaangažujte lidi*“. Toto pravidlo se věnuje především jednoduchosti celého systému, kdy musí být přihlášení a následné ovládání věrnostního programu tak snadné, aby se zákazník chtěl sám přihlásit a mohl jednoduše dosáhnout na slíbené odměny. V okamžiku, kdy se spotřebitel do programu přihlásí, by se měl cítit významně a jedinečně, což může zajistit osobní oslovení nebo například blahopřání k narozeninám či speciální personifikované akce. (Keller, 2007 stránky 273–274)

Věrnostní programy nejsou jenom výhody pro zákazníky, ale v pozadí těchto výhod leží i vysoké náklady na jejich zřízení a provozování. Problematikou věrnostních programů se zabývala studie společnosti Mc Kinsely, která definuje tři základní problematické oblasti. První oblastí jsou vysoké náklady, jelikož pod ně se neskrývají jen náklady na odměny zákazníkům, ale i prostředky na vznik a provozování. Americká poradenská společnost FusionBrand tvrdí, že náklady na provoz mohou dosahovat až k 2 až 5 % výnosů firem. Druhou oblastí je časový aspekt, kdy firma musí brát v potaz, že věrnostní program po jeho zavedení není možné jednoduše zrušit nebo radiálně změnit. Jakmile zákazníci získají odměny za nákup, již nebudou chtít nakupovat bez těchto odměn. Pokud by firma musela přistoupit ke zrušení věrnostního programu, může to neodvratně poškodit image značky a způsobit velký odliv stávajících zákazníků. Třetí oblastí

je nedostatečná motivace věrnostního programu, který není schopný přimět zákazníky k trvalému reprodukovatému nákupu, ale zákazníci stále hledají nové a nové alternativy. (Šimák, 2005)

### 3.3 Typy věrnostních programů

Existuje velké množství třídění typů věrnostních programů podle odlišných parametrů. Níže je uvedeno několik způsobů jejich třídění.

Zamazalová třídí věrnostní programy podle druhu do tří kategorií; cenový, bodový a kombinovaný partnerský model. Cenový vychází ze speciálních nabídek pro členy. Tyto nabídky jsou zpravidla cenově výhodnější. Bodový věrnostní program je založen na přidělování bodů, které zákazník získává za určitý obnos svých nákupů a následně body přeměňuje v odměny, slevy, případně další bonusy. Kombinovaný partnerský model je modifikací na bodový systém. V tomto druhu věrnostního programu je možné získat body nejen od jedné konkrétní firmy, ale i od všech partnerských společností, které jsou do takového věrnostního programu zapojeny. Tento druh věrnostních programů využívají například poskytovatelé platebních karet, kteří tímto způsobem zaštitují větší množství firem, u kterých je možné body získat. (Zamazalová, 2009 stránky 225–226)

Naopak Šimák uvádí v obrázku č. 8 celkem šest různých typů věrnostních programů, které dělí podle toho, co si zákazník ze vztahu s firmou provozující věrnostní program může odnést.

Obrázek 18: 6 typů věrnostních programů

Typy věrnostních programů	Zhodnocení
	Odměna
	Partnerství
	Rabat
	Spřízněnost
	Koalice

Zdroj: Vlastní zpracování (Šimák, 2005)

U zhodnocení se jedná o navýšení počtu firemních produktů, kdy účastník věrnostního programu získá více než běžný zákazník. U odměňovacího typu získává zákazník odměnu, která plně nesouvisí s předmětem nákupu. U partnerství si může zákazník vybírat odměny od partnerských společností, které kooperují s danou společností. Zpravidla se jedná o značku, která není přímým konkurentem ani nepatří do obdobného segmentu trhu. U rabatového typu získává zákazník množstevní slevy při nákupu většího množství zboží a služeb. U spřízněného typu nedochází k přímé odměně ve formě

slevy či dárku, ale ke sdílení hodnot mezi zákazníkem a dodavatelem. U posledního typu, koaličního, dochází ke spojení více dodavatelů v jednom věrnostním programu, kteří cílí na stejného zákazníka. (Šimák, 2005)

Butscher dělí věrnostní programy na 2 skupiny, a to na otevřené a uzavřené. Uzavřené věrnostní programy jsou založeny na písemném souhlasu zákazníka a pomáhají tak získat relevantní data a poskytují kvalitní podporu pro zákazníka. Otevřené věrnostní programy zahrnují početné zákaznické skupiny, protože jsou přístupné většímu množství zákazníků, jelikož není potřeba podepisovat žádné vstupní podmínky. (Butscher, 2002 stránky 156– 159)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY A ODVĚTVÍ

## 4.1 Automobilový průmysl v České republice

Automobilový průmysl je nedílnou součástí ekonomiky České republiky. Na celkovém HDP se v roce 2016 podílel 9 % a tržby členů Sdružení automobilového průmyslu (zkráceně AutoSAP) přesáhly 1 021,4 miliardy Kč, což je nárůst o 12 % oproti roku 2015. Sdružení automobilového průmyslu sdružuje celkem 146 firem, z čehož je 13 výrobců vozidel a nástaveb, 93 výrobců/dodavatelů dílů a příslušenství (mimo jiné i společnost RSB) a 40 účelových organizací. Celá čtvrtina exportu České republiky pochází od výrobců a dodavatelů automobilového průmyslu, který zaměstnává přibližně 150 000 pracovníků s průměrnou mzdou na úrovni 35 000 Kč, z čehož 35 % je zaměstnáno přímo u výrobců automobilů a 65 % u jejich dodavatelů. Podíl exportu samotného automobilového průmyslu činí celkem 85 %. (Sdružení automobilového průmyslu, 2018)

Automobilový průmysl je v současnosti zastoupen třemi významnými výrobci osobních automobilů: Škoda Auto a.s., Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. a Toyota Peugeot Citroën Automobile s.r.o. (TPCA). Kromě výrobců osobních automobilů je v České republice zastoupena i výroba nákladních automobilů, autobusů a motocyklů. Kompletní přehled výrobců dopravních prostředků je uveden v tabulce č. 5. (Hanicová, 2017 stránky 29–34)

Tabulka 5: Výrobci vozidel v České republice

Název společnosti	Produkce
AGADOS, s.r.o.	Přívěsy a návěsy pro osobní a užitková vozidla
EKOBUS, a.s.	Ekologické autobusy
HYUNDAI MOTOR MANUFACTURING CZECH, s.r.o.	Osobní automobily
IVECO CZECH REPUBLIC, a.s.	Autobusy
JAWA Moto, s.r.o.	Motocykly a jejich díly a doplňky
MTX, s.r.o.	Speciální osobní automobily
PANAV, a.s.	Přívěsy, návěsy a nástavby
SCHWARZMÜLLER, s.r.o.	Přívěsy, návěsy a nástavby
SOR LIBCHAVY, s.r.o.	Autobusy střední kategorie
ŠKODA AUTO, a.s.	Osobní automobily
TATRA TRUCKS, a.s.	Nákladné automobily, tahače
TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE CZECH, s.r.o.	Osobní automobily

Zdroj: (Hanicová, 2017 str. 31)



Česká ekonomika je přímo závislá na automobilovém průmyslu, zejména na exportu, a tudíž i na zahraničním kapitálu. Z toho vyplývá i fakt, že automobilový průmysl zaměstnává více jak 10 % celkové pracovní síly. Spolu s výrobou se v České republice nacházejí i centra pro výzkum a vývoj v oblasti automobilového průmyslu. (Hanicová, 2017 stránky 29–34)

Podle Sdružení automobilového průmyslu AutoSAP bylo v České republice v roce 2016 vyrobeno v průměru 127 osobních aut na 1 000 obyvatel. V zemi působí více než polovina top 100 globálních dodavatelů pro automobilový průmysl. (CzechInvest, 2017)

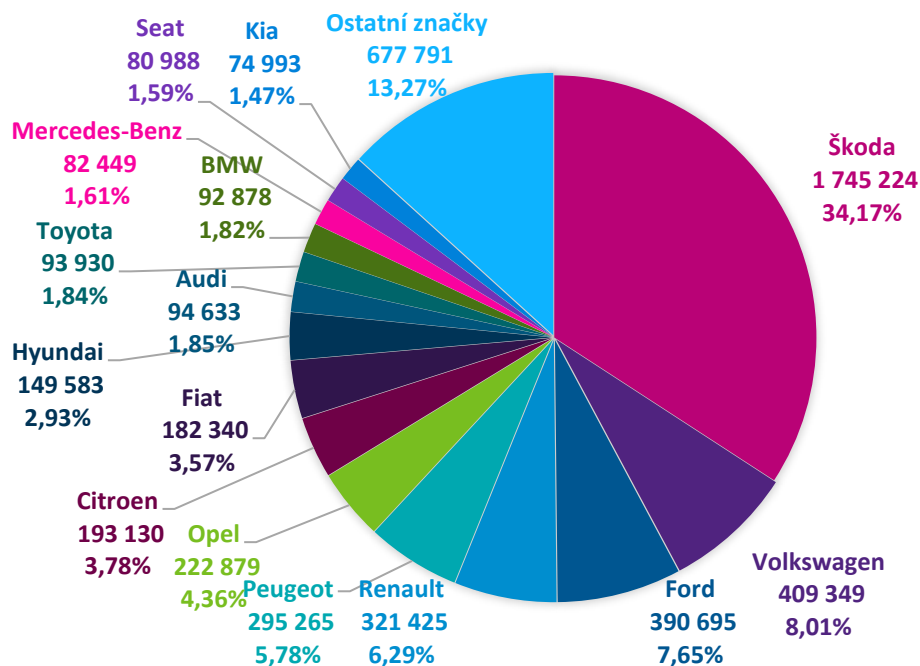
Obrázek 22: Automobilový průmysl v České republice



Zdroj: (CzechInvest, 2017)

V České republice bylo v roce 2017 registrováno téměř 7,7 milionů motorových vozidel, z čehož více 5,6 milionu byly automobily osobní, další 1,1 milionu tvořily motocykly a zbývající část připadla na užitkové automobily, autobusy a traktory. Nejpočetněji zastoupenou značkou je zde Škoda s téměř 35% podílem. Přehled nejpočetněji zastoupených značek osobních automobilů na tuzemském trhu je zobrazen na níže uvedeném grafu č. 2. Do všech níže vyobrazených značek dodává společnost RSB alespoň jeden náhradní díl; do Škoda je to nejméně 130 dílů, do Volkswagen 240 nebo do Ford 200 různých náhradních dílů. Průměrný věk vozového parku jako celku byl v roce 2017 17,54 roku. V kategorii osobních automobilů je to o něco méně a to 14,62. Trendem o oblasti průměrného věku je jeho neustále zvyšování, kdy za posledních 6 let narostlo průměrné stáří osobního automobilu o téměř 3 roky (Sdružení automobilového průmyslu, 2015)

Graf 2: Složení vozového parku osobních automobilů v ČR (top 15 značek, k 30.9.2015)



Zdroj: (Sdružení automobilového průmyslu, 2015)

Co se týká budoucího vývoje v automobilovém průmyslu celosvětově, tak to představuje mezinárodní konzultantská společnost KPMG v následujícím odstavci. V dalším odstavci je znázorněn přístup České republiky, potažmo vlády, k budoucnosti automobilového průmyslu v tuzemsku.

Mezi hlavní trendy v oblasti automobilového průmyslu patří jednoznačně alternativní pohony, které pomáhají jednak k ochraně životního prostředí a jednak řeší obavy ze zmenšujících se ložisek neobnovitelných zdrojů. Podle průzkumu společnosti KPMG budou v roce 2040 rovnoměrně zastoupeny konzervativní i alternativní druhy pohonů, a to spalovací motory, hybridy, bateriové pohody a pohony na bázi vodíku. Dalším trendem by měl být přesun až 50 % obchodů v automobilovém průmyslu na internet. Tento trend se začíná projevovat již v současnosti, ale již nyní je dost dobře možné si koupit náhradní díly na internetu, aniž by zákazník přesně věděl, jaké díly potřebuje. V tomto případě přicházejí na řadu internetové obchody pro autoservisy, které již nakupují od velkoobchodů pomocí online katalogů s dodávkami běžných dílů nejpozději do 24 hodin. V neposlední řadě je zde velký předpoklad přesunu většiny výrobních kapacit do Asie. Ačkoliv se budou přesouvat výroby do Asie, v České republice bude stále potřeba obchodních společností, které výrobky vyrobené v Asii prodají na tuzemském trhu. (KPMG, 2018)

Vláda České republiky zakotvila v roce 2017 do Memoranda o budoucnosti automobilového průmyslu svůj zájem posilovat konkurenceschopnost a tím i posilovat automobilový průmysl jako jeden z nejdůležitějších průmyslů České republiky. Kromě Memoranda byl ustanoven i akční plán pro budoucí vývoj automobilového průmyslu.

V Memorandu je uvedeno, že je potřeba posilovat pozici českého automobilového průmyslu v globálním měřítku, snížit emise CO<sub>2</sub> pro plnění cílů Evropské unie. Především je také v zájmu vlády podporovat nové trendy v automobilovém průmyslu jako autonomní řízení, digitalizace a alternativní pohony. Co se týká akčního plánu, tak ten zahrnuje 25 opatření, která pomohou plnit memorandum jako například: vytvoření prostředí pro testování částečně/plně autonomních vozidel v reálném provozu, otevřená data pro podporu rozvoje mobility a digitálních služeb nebo zrychlené odpisy pro elektromobily. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

## 4.2 Představení společnosti

Společnost RSB je německou společností, která působí především v oblasti automobilového průmyslu, průmyslové techniky, spotřebního zboží a energetiky a techniky budov více než 130 let. Tato společnost je spojena ve světě zejména s inovativními technologiemi a průkopnickými vynálezy a v současné době se snaží prosadit na trhu s Internetem věcí nebo například s koncepty chytrých měst, o čemž svědčí i fakt, že v roce 2016 investice do výzkumu a vývoje dosahovaly 9,5 % jejich tržeb. Sloganem této firmy je „Stvořeno pro život“, což má podpořit pozici značky jakožto společnosti, která zlepšuje kvalitu života na celém světě díky výrobkům a službám, které jsou inovativní a budí nadšení. Její právní formou je GmbH, což je obdoba české akciové společnosti. 92 % majetkových podílů patří veřejně prospěšné společnosti, ale většinová hlasovací práva má společnost, která zároveň vykonává funkci společníků. V současnosti působí společnost ve více než 60 zemích světa, kde má zhruba 440 poboček a regionálních firem a 120 technických středisek. V roce 2017 zaměstnávala necelých 400 tisíc zaměstnanců a dosahovala tržeb 5,85 miliardy eur (RSB, 2017).

Tabulka 6: Klíčová data v období 2012-2016

Údaje v milionech eur	2012	2014	2014	2015	2016
Tržby	3 576	3 685	3 916	5 648	5 850
procentuální podíl tržeb vytvořených mimo Německo	77	77	78	80	80
<i>% nárůst tržeb oproti předchozímu roku</i>	0	2,9	5,9	30,7	3,5
Náklady na výzkum a vývoj	355	363	396	510	556
jako procento z tržeb	9,9	9,9	10,1	9	9,5
Kapitálové výdaje	217	203	206	325	340
z toho mimo Německo	138	130	119	213	214

Průměrný počet zaměstnanců (v tis.)	273	281	290	375	389
Aktiva celkem	4 209	4 458	4 9534	6181	6 550
EBIT	169	220	242	367	267

*Zdroj: (RSB, 2017)*

Na území České republiky tato společnost působí již od konce 19. století. První oficiální zastoupení založila na území dnešní republiky v roce 1920. Po dlouhé odmlce způsobené komunistickým režimem se k nám vrátila v roce 1991. Nyní má společnost RSB v České republice 6 společností, 4 výrobní závody a 1 opravárenské centrum a zaměstnává přes 8,5 tisíce zaměstnanců. (RSB, 2017)

Trh v české republice spadá svojí působností v holdingu RSB do středoevropského regionu s názvem DACHPLCZ (Dále již jen jako DACHPLCZ), ve kterém se nachází celkem 5 trhů, a to trh Německa, Rakouska, Švýcarska, Polska a České republiky.

Tato práce se bude zabývat pouze jednou částí společnosti RSB, obchodní společností, a to konkrétně divizí automobilové techniky. Tato automobilová technika se dělí na 4 podskupiny, a to na náhradní díly, servisní vybavení, školicí střediska a servisní koncepty, které sdružují síť nezávislých autoservisů po celém světě. (RSB, 2017)

## **4.3 Postavení společnosti na trhu**

Jako ukazatel postavení společnosti na trhu je v této práci provedena stručná analýza marketingového prostředí, ze které přináší komplexní pohled na chování firmy jak v oblasti řízení vztahů se zákazníky, tak i v obchodní oblasti. Z následující analýzy může čtenář vyčíst, jak se společnost chová k zákazníkům, nebo také jak je, nebo spíše jak by měla, být vnímána svými cílovými zákazníky, kteří zajišťují svými nákupy bezproblémový chod této společnosti. Marketingové prostředí je zde rozděleno na mikroprostředí, zahrnující faktory blízké společnosti a makroprostředí, které zahrnuje širší okolí.

### **4.3.1 Mikroprostředí**

Společnost RSB a její jednotlivé útvary vytváří vnitřní prostředí, od kterého se odvíjí další vztahy se zákazníky. Už jen platební morálka má více než významnou roli v postavení společnosti na trhu. RSB se snaží z pozice nákupního oddělení stále prodlužovat dobu splatnosti vyžadovanou od dodavatelů, ale to stále nestačí účetnímu oddělení, které nestíhá ani dlouhé doby splatnosti dodržovat. Novým trendem je snaha prodloužit splatnost faktur u stávajících dlouhodobých dodavatelů až na 2 měsíce. Dalším trendem, který se snaží společnost RSB prosazovat, je snižování počtu dodavatelů a snaha o konsolidaci menších zakázek pod jednoho velkého dodavatele, se kterým může vyjednat pro RSB lepší podmínky díky úsporám z rozsahu.

Z pohledu, kdy je společnost RSB dodavatelem, nikoliv zákazníkem jako v předchozím odstavci, je postoj lehce odlišný, a i problematika, kterou musí RSB řešit, je odlišná. Hlavním problémem, který musí divize Automobilové techniky řešit, je konflikt zájmů mezi obchodními jednotkami náhradních dílů a prvovýrobou dodávající výrobcům automobilů. Prvovýroba má před náhradními díly přednost z důvodu vysokých pokut při nedodržení systému Just in time, který dodržuje většina odběratelů prvovýroby, a tak se může stát, a i v roce se 2016 stalo, že zákazníci automobilové techniky musejí čekat několik měsíců na svůj výrobek, jelikož je momentálně převažující poptávka prvovýroby a výroba společnosti RSB nestíhá vyrábět z důvodů například přesunu výroby do jiné lokace tolik, aby uspokojila oba trhy.

Marketingovým zprostředkovatelem jsou u společnosti RSB z velké části její zákazníci, kteří jsou tvořeni z 99 % velkoobchody, které pomáhají v další propagaci značky například pomocí „marketingové podpory“. Tato podpora, která je ve výši 1 % čtvrtletního obratu, se vztahuje na individuální školení RSB a POS materiály, mezi které patří například vlajky s logem RSB nebo regály sloužící k představení výrobků. Tuto podporu smí zákazník využít čtyřikrát ročně.

Dalším marketingovým zprostředkovatelem jsou ostatní divize společnosti RSB, které budují značku a zasazují ji do myslí zákazníků, ať už to jsou prodejci domácích spotřebičů či ručního nářadí. Spolupráci napříč divizemi se snaží podpořit iniciativa Cross sellingu, která má za úkol propojovat jednotlivé divize a hledat obchodní příležitosti pro propojení jednotlivých divizí či jejich spolupráci.

Cílovým trhem pro automobilovou techniku je trh obchodních mezičlánků, do kterého spadají maloobchody, velkoobchody či servisy. Jen malé procento konečných uživatelů si bude chtít opatřit náhradní díl do automobilu samo a raději navštíví autoservis, který za ně obstará vše potřebné. Divize automobilové techniky se zabývá prodejem právě přes velkoobchody, kterých má k 30.3.2018 31, avšak v současné době probíhá dvojí velké slučování obchodních partnerů v jeden koncern, kteří spojením získají velký tržní podíl a tím i silnou konkurenční výhodu způsobující tlak na dodavatele, tedy i na společnost RSB.

Společnost RSB nabízí celkem 14 produktových skupin, které jsou uvedené v tabulce č. 7. i s odhadnutým podílem na trhu. V tabulce níže jsou vyobrazeni i a jejich hlavních konkurenti v těchto kategoriích. Z tabulky je patrné, že RSB je jedničkou na českém trhu v systémech benzinových motorů, svíčkách, stírací technice a diesel vstřikování, které tvoří téměř 1/4 celého obratu RSB v České republice. Naopak nepříliš konkurenční jsou brzdy, filtry nebo baterie. Z důvodu malých tržních podílů v těchto kategoriích je na ně kladen velký důraz při utváření krátkodobé marketingové strategie. Mezi největší konkurenty patří společnost Starline, zaměřující se na zákazníky v nižších cenových kategoriích. Velkým problémem pro RSB jsou elektrodíly, kdy na evropský trh jako celek pronikají velmi levné produkty z asijských zemí a vytlačují tak ostatní dodavatele. V kategorii diagnostiky, stejně tak v kategorii díly ostatní je konkurentů více, ale jelikož se jedná o velkou skupinu produktů, jsou v jednotlivých produktech velké rozdíly, a tak nelze jednoznačně určit konkurenty pro celou skupinu. Skupina dílů řízení je poměrně

novou skupinou (RSB koupila roce 2015 produktovou skupinu konkurenční ZF a přidala systémy řízení do svého portfolia), proto doposud neexistují relevantní data o relevantní konkurenci či jejich tržním podílu.

*Tabulka 7: Podíl na trhu a konkurence*

Produktová skupina	Podíl na trhu 2017	Konkurent č. 1	Konkurent č. 2
Brzdy	9,5 %	ATE (21 %)	Federal Mogul (12%)
Světelná technika	2 %	Starline (20 %)	Hella (15 %)
Systém benzínových motorů celkem	41 %	Valeo (10 %)	Hella (8 %)
Svíčky	44 %	NKG (22 %)	Federal Mogul (20 %)
Filtry	12 %	Mann + Hummel (45 %)	Mahle (5 %)
Elektrodíly	5 %	Produkty z Číny (30 %)	Starline (15 %)
Stírací technika	34 %	Federal Mogul (11%)	Denso (8 %)
Diesel vstřikování	59 %	Delphi (9 %)	Denso (7 %)
Startéry a alternátory	12 %	Starline (16 %)	Borg automotive (12 %)
Řemeny	7 %	Starline (16%)	Continental (11 %)
Systémy řízení	8 %	NA	NA
Díly ostatní	27 %	NA	NA
Diagnostika	18 %	NA	NA
Baterie	9 %	Johnson Control (31 %)	Banner (13%)
CELKEM	16 %		

*Zdroj Vlastní zpracování z interních zdrojů*

Společnost RSB ale kromě výše uvedených konkurentů vnímá jako hlavní konkurenci v oblasti automobilové techniky originální náhradní díly jednotlivých výrobců automobilů. Jelikož existuje velké množství výrobců automobilů, jejich tržní podíl se rozmělní a v analýze největších konkurentů se nepohybuje ani jeden z výrobců automobilů na předních příčkách konkurence jednotlivých produktových skupin. Jejich tržní síla jakožto celku výrobců automobilů je značná již jen z pozice povědomí o značce. RSB se snaží o zakotvení v myslích spotřebitelů jako kvalitní dodavatel náhradních dílů na rozdíl od ostatních výrobců, jako například Starline, kteří se snaží zákazníka zaujmout především nízkou cenou. Cílem společnosti RSB je dosažení „stupně vítězů“ v pořadí konkurence ve všech svých produktových skupinách. Při dosažení tohoto cíle napomáhá mimo jiné i věrnostní program.

Posledním, ale ne méně důležitým článkem mikroprostředí je veřejnost. O širokou veřejnost celé společnosti RSB se stará oddělení centrálního marketingu, které má například v kompetenci i očištění společnosti RSB od spojování s aférou Dieseldgate, která

vnáší špatné světlo na celou společnost. Centrální marketing dále pořádá řadu akcí se zaměřením a veřejnost, jako jsou například dětské dny, reprezentační plesy nebo Mechathon, soutěž, při které skupiny studentů mají za úkol vytvořit během 24 hodin inovativní roboty. Cílem takového Mechathlonu je objevování talentovaných studentů a šíření povědomí o značce jakožto inovátora a propagátora Průmyslu 4.0.

### 4.3.2 Makroprostředí

Demografické prostředí se v případě automobilové techniky dá pojmout jako velikost automobilového trhu v České republice, která je již detailněji popsána v kapitole Automobilový průmysl v České republice.

Ekonomické prostředí patří mezi velmi důležité ukazatele. Celý automobilový průmysl je velmi závislý na tom, zda prochází recesí či naopak konjunkturou. Avšak z uvedené tabulky č. 8 je patrné, že v oblasti automobilových dílů RSB není žádná závislost mezi růstem HDP a růstem obrátu společnosti

*Tabulka 8 : Závislost růstu HDP a obrátu RSB*

Roky	Růst HDP	Růst obrátu RSB
2017	2,0 %	7,2 %
2016	4,3 %	3,6 %
2015	2,3 %	14,0 %
2014	4,6 %	19,8 %

*Zdroj: vlastní zpracování (Český statistický úřad, 2018)*

Nenalezení závislosti mezi růstem HDP a růstem obrátu RSB může být způsobeno sortimentem, který RSB nabízí. Pokud se jedná o náhradní díly, nehraje žádnou roli to, zda se ekonomika nachází v konjunkturu či recesi a náhradní díl se tak stává produktem, který si zákazník musí koupit, ať je v jakékoliv cenové hladině, pokud chce nadále využívat svůj automobil. Pro případy nižší kupní síly má RSB například v kategorii stírací techniky několik cenových kategorií, ze kterých si zákazník může vybrat.

Současným trendem je péče o životní prostředí. Proto i RSB přichází s velkým množstvím aktivit, které pomáhají životní prostředí chránit. Novinkou jsou například igelitové tašky pro zákazníky, které jsou vyrobeny z recyklovaného materiálu – PET lahví. RSB se snaží chránit i své zákazníky například pomocí speciálních slevových akcí na vzduchové filtry, které pomáhají chránit cestující v automobilech před prachem či dalšími alergeny, které jsou vypouštěny z klimatizací. Velkým problémem pro životní prostředí mohou být dieselové motory. I proto se připravují zakázky vjezdu automobilů s dieselovým motorem do center některých německých měst. Tento zákaz ale může způsobit velké problémy divizi Automobilové techniky, která je poměrně závislá (23 % celkového obrátu) na produktech určených pro dieselové motory. Pokud totiž dojde k omezení vjezdu

těchto automobilů do měst, spotřebitelé, kteří tato města navštěvují, začnou kupovat automobily s benzinovým či jiným alternativním pohonem a po součástkách do dieselových motorů poklesne poptávka.

V technologické oblasti se snaží být RSB průkopníkem a inovátorem. Svá přání se snaží plnit například pomocí vývoje v oblasti Smart city. RSB vyvíjí například systémy, které učí auta reagovat na aktuální situaci na silnici a zabraňují tak případným kolizím vozu s chodci či s jiným vozem. Další oblastí je například chytré parkování, které propojuje automobily hledající parkovací místo s kamerovým systémem ve městě, který informuje řidiče, kde jsou volná místa. Chytrý informační systém spojí informace z kamerového systému s automobilem a navede ho na parkovací místo, které má již zamluvené tak, že na toto místo nezaparkuje žádné jiné vozidlo.

V oblasti politického prostředí se potýká divize Automobilové techniky s několika zásadními otázkami. První oblastí je otázka etiky a vztahu se zákazníky, kde má RSB vlastní oddělení, které se zabývá speciálně otázkou vhodnosti zvolených dáreků, jejich adekvátní finanční hodnotou a všemi možnými oblastmi, kde by mohl nastat etický problém jako například vztahy na pracovišti. Druhou oblastí jsou data od zákazníků a zacházení s nimi. Každý účastník věrnostního programu dává souhlas s poskytnutím údajů a volí si, jakým způsobem může být kontaktován či jak lze jeho data využívat. S tím souvisí i připravované zavedení GDPR, díky kterému budou muset všichni zákazníci podepsat nové smluvní podmínky.

Kulturní hodnoty v sobě zahrnují i kult materialismu. Vlastnictví automobilu bývalo symbolem luxusu, osobního majetku a konzumního života, od kterého se v poslední době ustupuje. Automobily se stávají majetkem firem, nikoliv osob, proto je důležité zakotvit v myslích těchto firem značku RSB jakožto výrobce náhradních dílů, a nejen ručního náradí. Tyto firmy budou vyžadovat od svých servisů kvalitní výrobky značky RSB.



# 5 VĚRNOSTNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI

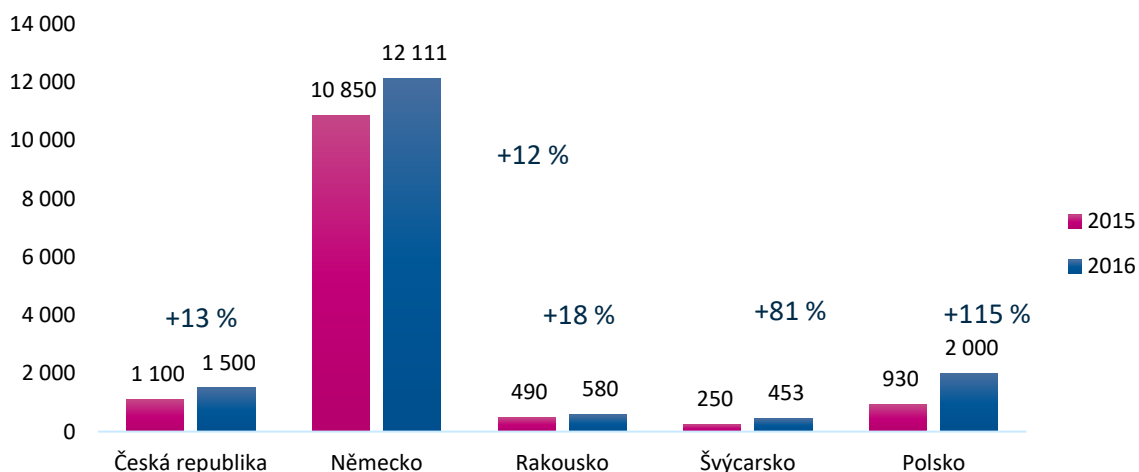
## RSB

Tato kapitola se bude věnovat nejprve základnímu vysvětlení principu věrnostního programu, pro koho je určený a jaké jsou jeho alternativy, dále se zde nachází popis nákladových aspektů a zhodnocení finanční návratnosti tohoto věrnostního programu, a nakonec vymezení využití programu a vysvětlení jeho příležitostí a hrozeb.

### 5.1 Představení

Věrnostní program Bonus (dále také jen jako Bonus) je motivačním programem, který odměňuje zákazníky za nákup vybraných produktů všech kooperačních partnerů. V současnosti je v České republice jediným kooperačním partnerem společnost RSB. Tento program byl poprvé v České republice představen na jaře roku 2014. Je největším věrnostním programem působícím na poli Automotive Aftermarket, funguje téměř ve všech 60 zemích, kde má společnost RSB své zastoupení v oblasti automobilové techniky. V regionu DACHPLCZ v něm bylo v roce 2016 zapojeno více než 16,5 tisíce zákazníků. Podrobnější rozdělení je vidět na následujícím grafu č. 3, kde největší zastoupení má Německo, kde byl věrnostní program založen.

Graf 3: Počet autoservisů registrovaných ve věrnostním programu v regionu DACHPLCZ (2015-2016)



Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů

Z grafu je patrné, že nejrychleji rostoucím trhem je trh polský a nejpomaleji rostoucím je trh německý. Důvod je nasnadě; vzhledem k již nasycenému německému trhu není velký potenciál pro další růst. Naopak polský trh při svoji velikosti má ještě velký potenciál v růstu registrovaných autoservisů do věrnostního programu Bonus. Jak tomu je s počtem registrovaných autoservisů za posledních pět let České republiky, je podrobněji rozebráno níže.

V roce 2017 měl věrností program Bonus více než 19 000 účastníků po celém světě. Ke dni 22.1.2018 bylo v České republice v databázi registrovaných účastníků Bonus registrováno 1 823 servisů. Níže je uvedena tabulka, která znázorňuje průběh registrace zákazníků, navíc je zde zobrazen i počet aktivních autoservisů, tedy servisů, které aktivně využívají věrnostního programu.

*Tabulka 13: Počet registrovaných autoservisů v Bonus programu 2014-2018*

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet autoservisů	1 082	1 383	1 567	1 809	1 823
z toho aktivní	983	1 250	1 417	1 627	1 640
Počet nových autoservisů	1 082	301	184	242	140
nárůst počtu autoservisů (v %)		28	13	15	1

*Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů*

Z tabulky výše lze vyčíst, že je zde postupně rostoucí trend v počtu nově registrovaných servisů, což je způsobeno především marketingovou strategií, kdy je Bonus prezentováno na všech tuzemských veletrzích, kde je přítomna i automobilová technika společnosti RSB a kde jsou zákazníci vyzýváni k registraci do věrnostního programu. Dále je to díky motivaci obchodních zástupců velkoobchodů, kteří mají zákazníky při návštěvách informovat o možnosti využití věrnostního programu, díky kterému zvýší nákupy i samotnému velkoobchodu /viz informace o principu věrnostního programu.

### **5.1.1 Princip věrnostního programu**

Do Bonusu se může přihlásit každý jednotlivý autoservis, který má unikátní identifikační číslo obchodníka a který odebírá produkty značky RSB, které jsou součástí tohoto programu. Za jeden autoservis se může zákazník přihlásit pouze jednou, proto je u registrace nutné potvrzení, že registrovaný je majitelem autoservisu, nebo pověřenou osobou tohoto servisu. Registrace do Bonusu je zcela zdarma a zabere zákazníkovi maximálně 5 minut. Pro registraci je nezbytné uvést IČO, název firmy, počet zaměstnanců, a kontaktní údaje. Mezi produktové skupiny zařazené v Bonusu patří:

Tabulka 14: Produktové skupiny zařazené do věrnostního programu Bonus

Produktové skupiny v Bonus	Zapalovací svíčky
	Filtry
	Řemeny
	Díly brzd
	Žhavicí svíčky
	Stírací technika
	Měřiče hmotnosti vzduchu
	Lambda sondy
	Startéry a alternátory
	Akumulátory
	Systémy řízení
	Světelná technika

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Každý zákazník si může zvolit až 3 registrované velkoobchody, od kterých odebírá produkty značky RSB, které jsou zařazené do produktových skupin věrnostního programu. Velkoobchody jsou vyobrazeny na obrázku níže.

Obrázek 26: Velkoobchody zařazené do věrnostního programu Bonus



Zdroj (RSB, 2016)

Nákupem produktů automobilové techniky značky RSB od předem určených velkoobchodů získává zákazník body, které se mu načítají na jeho zákaznický účet. Velkoobchod sám podává reporty společnosti RSB o obratu, který zákazník realizoval. Systém sbírání bodů je velmi jednoduchý, a to za každých 200 Kč obratu obdrží zákazník 1 bod. Zbývá tedy už jen na zákazníkovi, aby sledoval aktuální marketingové akce, o kterých se dozvídá vždy z aktuálního newsletteru, ke kterým se může přihlásit a získat další Bonus body, které proměňuje v atraktivní odměny z několika kategorií:

- Diagnostika
- Elektronika
- Ruční nářadí
- Textil
- Kuchyň a domácnost
- Slevové kupony
- Domácí spotřebiče
- Reklamní předměty
- Hračky

Odměny jsou variabilní dle aktuálních trendů a poptávky. V současnosti zahrnují například iPhone, kontaktní gril nebo slevu na školení RSB. Variabilita odměn je dána systéme jejich nakupování, kdy provozovatel věrnostního programu nemá žádné skladové zásoby těchto dáreků, ale všechny se pořizují až v okamžiku, že zákazník o tuto odměnu požádá. V případě, že se daná odměna nedá již koupit, nabídne provozovatel alternativní výrobek.

Za celé období fungování věrnostního programu bylo vydáno celkem 1 664 odměn v celkové hodnotě 244 815 Kč. Mezi nejoblíbenější odměny patří úhlová bruska, dětská baterka na hlavu nebo rychlovarná konvice. Seznam 10 nejoblíbenějších produktů je uveden v tabulce níže. Z tabulky vyplývá, že nejoblíbenějšími kategoriemi odměn jsou ruční nářadí a kuchyň a domácnost. Relativně oblíbenou kategorií je také textil (celkem 39 produktů z této kategorie). Ten se však do tabulky top 10 odměn nevešel z toho důvodu, že má každá položka textilu jiné číslo produktu z důvodu odlišných velikostí.

*Tabulka 15: Top 10 odměn v Bonusu (2014–2017)*

Produkt	Počet ks	Produkt	Počet ks
Úhlová bruska GSW	97	Horkovzdušná kulma	34
Dětská baterka na hlavu	49	Aku. vrtací šroubovák	33
Rychlovarná konvice	47	Vysokotlaký čistič	31
Příklepová vrtačka	43	Laserová vrtačka	30
Ponorný mixér	43	Aku. lepicí pistole	29

*Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů*

Ohodnocení odměny je vždy stejné u všech výrobků, na získání odměny potřebuje zákazník 50 % její ceny v bodech. To znamená, že pokud si zákazník chce vyzvednout odměnu v ceně 20 000 Kč, musí do ní investovat 10 000 bodů. Těchto 10 000 bodů získá za obrát 2 000 000 Kč, což znamená, že odměny jsou ve výši 1 % z celkového obrátu.

Mezi speciální marketingové akce například patří dvojnásobný počet bodů za určitou produktovou skupinu v daném období nebo 1111 bodů při splnění obrátového cíle. Obrátové cíle jsou stanovovány individuálně dle potřeb zákazníka. K těmto speciálním akcím je vždy nutné se přihlásit na webových stránkách programu, kde se dozví

všechny potřebné podrobnosti o právě probíhající akci. Speciální akce jsou vždy časově omezené.

Své odměny si zákazník kupuje za 1 Kč. Body, které zákazník nákupem získá, platí vždy do konce následujícího kalendářního roku od nákupu, za který se zákazníkovi body na jeho účet připsaly. Odměny jsou zákazníkům rozesílány poštou vždy do 2 pracovních dnů od obdržení požadavku na získání odměny. (RSB, 2016)

Organizaci Bonusu neprovádí společnost RSB sama, ale veškerý servis spojený s věrnostním programem provádí společnost 94.Minutes s.r.o. Tato společnost má na starosti správu webového portálu pro zajištění chodu věrnostního programu, helpdesk a správu obrátových reportů, objednávky a následný prodej odměn včetně distribuce.

## **5.2 Věrnostní programy konkurence**

Přímo konkurenční věrnostní programy na českém trhu nelze najít, protože je věrnostní program Bonus zcela ojedinělým. Žádný z konkurenčních výrobců, kteří nabízejí produkty, které jsou v Bonusu, nevlastní obdobný věrnostní program. Jedinými konkurenčními věrnostními programy jsou věrnostní programy přímých zákazníků společnosti RSB, tedy velkoobchodů. Pokud chce autoservis využívat věrnostního programu Bonus, nic mu nebrání kombinovat jej s věrnostním programem velkoobchodu, a tedy sbírat body a odměny hned ve dvojnásobném počtu za jeden nákup.

Společnost Auto Kelly a.s., velkoobchod se sítí maloobchodů, který nabízí zákaznickou kartu, umožňující svým držitelům získat slevy ve výši až 20 % na vybrané produkty, možnost účastnit se online aukcí nebo přístup do služby Moje Garáž poskytující držitelům přehled nad nakoupenými díly, online servisní knížku nebo například výběr dílů přesně pro zákazníkův vůz (Auto Kelly a.s., 2018).

V roce 2017 byl v České republice ukončen věrnostní program Automotive Diamonds společnosti TRW, která se zabývá výrobou a prodejem automobilových dílů se zaměřením na brzdové díly a díly řízení. Jejich program byl založen na sbírání štítků z produktů TRW a ostatních partnerů, které zákazníci proměňovali za takzvané diamanty, které měly neomezenou platnost, za které si mohli zákazníci vyzvednout odměny z kategorií jako například interiér a bydlení nebo cestování a dovolená. Aby mohli zákazníci přeměnit štítky produktů za diamanty, museli je zaslat TRW poštou (TRW, 2017).

Internetový obchod Autobaterie-Jinočany.cz obchoduje s autobateriemi a nabízí věrnostní program pro své zákazníky. Principem tohoto věrnostního programu je sbírání bodů za nákup autobaterií. Za každou 1 Kč v objednávce (mimo náklady za dopravu) obdrží zákazník 1 bod. Body mají platnost vždy jedno období (od 1.7. aktuálního roku do 30.6 roku následujícího) a po uplynutí tohoto období se body anulují. Zákazník body může vyměnit za 10 druhů odměn jako například chladicí tašku nebo sadu nářadí. (Autobaterie-Jinočany.cz, 2017)

Další obdobou věrnostních programů jsou programy, které umožňují získávat tzv. zpětné bonusy za odebrané díly. Tyto zpětné bonusy zákazníci poté přeměňují buď za slevy na další odebrané díly, anebo jako finanční bonus, který přímo získají.

V níže uvedené tabulce je srovnání věrnostních programů konkurence se společností RSB. V tabulce je znázorněno, že RSB má sice největší výběr odměn, avšak obrat, jaký musí zákazník realizovat, aby odměnu získal, je mnohem vyšší než u konkurenčních věrnostních programů.

*Tabulka 16: srovnání věrnostních programů*

	RSB	Auto Kelly	TRW	Autobaterie-Jinočany.cz
Hodnota bodu	200 Kč = 1 bod	20% sleva na vybrané produkty	Individuálně dle produktu	1 Kč = 1 bod
Platnost	1 rok (od data nákupu)	Neomezena	Neomezena	1 rok (Od 1.7 do 30.6)
Princip sbírání odměn	Online při nákupu od jednoho z velkoobchodu	Online automaticky	Poštou – zaslání kódu z obalu	Online při nákupu
Typy odměn	Diagnostika, nářadí, domácnost, spotřebiče, hračky, elektronika, textil, kupony, reklamní předměty	20% sleva na vybrané produkty	Cestování, dílna, fitness, foto, hobby, hračky, domácnost, multimédia	Nářadí domácnost, multimédia
Celkový počet nabízených odměn	146	-	58	10
Cena odměny	1 Kč	-	-	-
Další bonusy	-	Online aukce, služba Moje garáž	-	-
Porovnání odměn – svítlna	180 bodů = 36 000 Kč obrat	-	660 bodů = nelze porovnat	7 800 bodů = 7 800 Kč obrat

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z porovnání konkurenčních programů vyplývá, že je věrnostní program RSB zaměřen na zákazníky s velkým objemem obrátů, a tomu je přizpůsobena i nabídka odměn, která je více než dvojnásobná oproti konkurenční TRW a více jak desetinásobná oproti Autobaterie-jinočany.cz. Věrnostní program Autobaterie-jinočany.cz se ale specializuje na segment B2C, což způsobuje i nižší obrat, kterého musí zákazník dosáhnout pro získání odměny. Věrnostní program Auto Kelly se nedá porovnat s ostatními věrnostními programy, jelikož je založen nikoliv na odměňovacím věrnostním programu, ale na věrnostním programu, který nabízí svým účastníkům další výhody a služby. Kromě RSB se věrnostní programy zaměřují na koncového zákazníka, tedy na uživatele vozu, nikoliv na autoservis jako Bonus.

## 6 FINANČNÍ ASPEKTY

V této kapitole jsou uvedeny nákladové aspekty věrnostního programu a také informace o působení věrnostního programu na obrat společnosti.

Náklady na Bonus se dělí na 2 kategorie, a to na náklady, které jsou účtovány za provozování Bonusu centrálně a náklady na provozování Bonusu v České republice. Obě skupiny nákladů se dále dělí na náklady fixní a náklady variabilní. Centrálně určené náklady jsou určeny na provoz celé platformy věrnostního programu, zatímco regionální náklady v sobě zahrnují náklady za provoz lokální platformy a také náklady na odměny pro účastníky věrnostního programu.

### 6.1 Centrální náklady na provozování Bonus programu

Centrální náklady na provozování Bonusu jsou takové náklady, které jsou účtovány vždy jednou ročně, a to na konci kalendářního roku. Jsou rozdělovány na náklady za hosting webových stránek, který v sobě zahrnuje i úpravy stránek, náklady na speciální marketingové kampaně, které jsou stejné pro celý region a dodatečné náklady za úpravy software. Rozdělení nákladů podle jednotlivých let provozování Bonusu je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 17: Centrální náklady na provozování Bonusu v ČR v Kč

	2014	2015	2016	2017
Hosting	36 045	54 067	75 762	84 224
Dodatečné náklady na software	0	20 234	10 568	13 447
Celkem	36 045	74 301	86 329	97 671

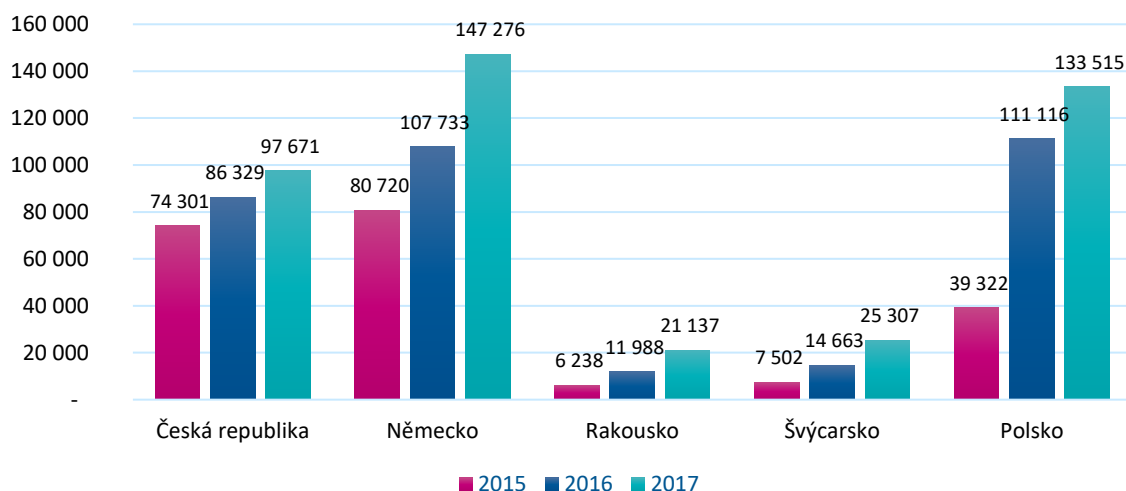
Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Z tabulky vyplývá, že náklady na hosting každý rok narůstají, avšak tempo nárůstu je klesajícího charakteru. Naproti tomu u dodatečných nákladů nelze zpozorovat žádný trend. V důsledku těchto dvou složek a majoritního podílu nákladů na hosting lze říci, že celkové náklady mají tendenci vzrůstat, avšak tempo růstu je stále klesající, a tak pokud by vývoj nákladů pokračoval v započatých trendech, je možné že by v průběhu dalších pěti let mohlo dojít dokonce ke snižování centrálních nákladů.

V grafu č. 4 jsou porovnávány celkové centrální náklady České republiky s náklady v ostatních státech regionu DACHPLCZ.



Graf 11: Centrální náklady Bonus 2015-2017 v Kč

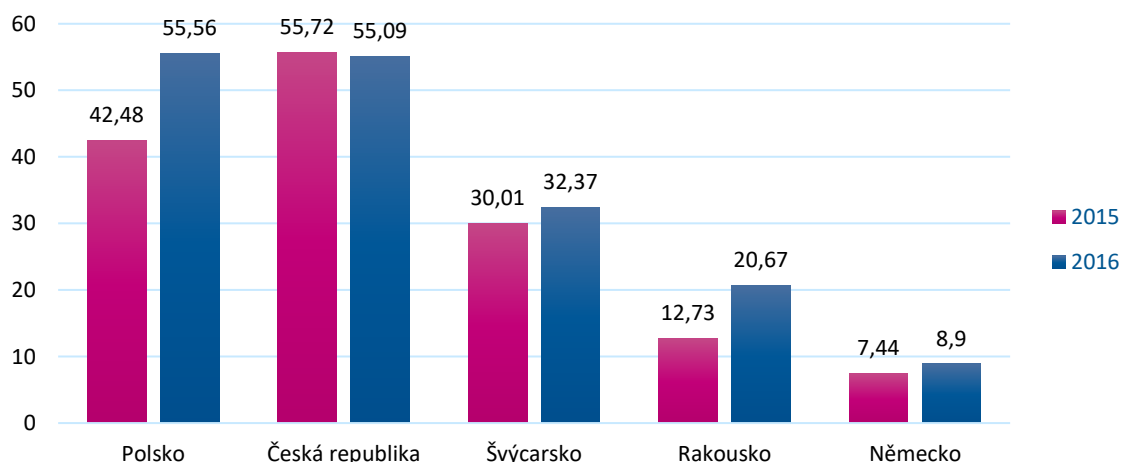


Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů

V grafu č. 4 je jasně znázorněn nepoměr nákladů na provozování věrnostního programu v regionu DACHPLCZ. Bez dalších znalostí je na první pohled jasně vidět nepoměr nákladů mezi jednotlivými zeměmi. Pro úplnou představu k porovnání: Česká republika se na obratu regionu DACHPLCZ podílí v průměru z 4,5 %, Německo z 68 %, Rakousko z 4 %, Švýcarsko z 1,5 % a Polsko z 22 %. Náklady tedy nejsou stanovovány dle podílu jednotlivých účastníků na celkovém obratu, ale existuje jiný klíč.

Na dalším grafu je ilustrováno porovnání cen na jeden servis účastníci se věrnostního programu, který ukazuje ještě zřejmější nepoměr nákladů. V roce 2016 stál české zastoupení jeden registrovaný servis 55 Kč, zatímco v Německu byly centrální náklady na jeden registrovaný servis téměř o 84 % nižší. Klíčem pro rozdělování fixních nákladů tedy také není ani podíl počtu servisů v jednotlivých věrnostních programech.

Graf 15: Centrální náklady na registrovaný servis v Kč



Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů

Rozdělení centrálních nákladů na Bonus mezi jednotlivé země by mělo být počítáno jako faktor velikosti rozpočtu a faktor počtu registrovaných servisů. Váha faktoru rozpočtu je 60 % a váha faktoru registrovaných servisů je 40 %. Pro přehled je uvedena tabulka č. 14 s náklady na Bonus za rok 2016. Z tabulky níže je vidět nepoměr výše uvedených faktorů v oblasti IT nákladů, to je způsobeno tím, že kromě České republiky a Polska ostatní země neplatí za hosting, který je podstatnou částí IT nákladů. Tímto je vyřešena otázka, proč jsou centrální náklady v nepoměru s kalkulačními faktory. Velkou neznámou, ale zůstává otázka, proč hosting platí Čechy a Polsko a nikoliv Německo, Rakousko či Švýcarsko.

*Tabulka 18: Alokace nákladů dle jednotlivých regionů v roce 2016 v Kč*

Alokace nákladů	Dle faktoru rozpočtu	Dle faktoru servisů	Hosting a další náklady	Celkové náklady
Německo	53 271	49 689	4 814	107 772
Rakousko	4 794	2 380	4 814	11 987
Švýcarsko	7 991	1 858	4 814	14 664
Polsko	31 961	8 206	70 334	111 116
Česká republika	4 413	6 154	75 762	86 329
<b>Celkové náklady</b>	<b>102 429</b>	<b>68 286</b>	<b>160 538</b>	<b>331 868</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů*

## **6.2 Regionální náklady na provozování Bonus programu**

Kromě centrálních nákladů jsou zde i náklady regionální, které si zajišťuje každé obchodní zastoupení v jednotlivých zemích samo. To jsou především náklady na vedení a zajištění celého věrnostního programu, který je outsourcován firmou 94. Minutes s.r.o., které jsou náklady fixními a náklady na rozeslané odměny. Fixní částka za provozování věrnostního programu je stanovena na 712 Kč měsíčně. U variabilní složky záleží na vybrané odměně a také na ceně dopravy. U variabilních nákladů zpravidla dochází k velkému nárůstu koncem roku, kdy propadávají zákazníkům body, a proto se je snaží do konce roku vyčerpat a vyzvedávat si odměny. Mírný nárůst lze také sledovat v průběhu ledna, a to z důvodu objednávek na konci roku, které jsou expedovány až v roce následujícím, tudíž jsou promítnuty do měsíce ledna. V tabulce č. 15 jsou uvedeny regionální náklady dle jednotlivých let.

Nižší fixní náklady v roce 2014 jsou dány pozdním zavedením věrnostního programu, který byl do České republiky implementován až v květnu roku 2014. Procento variabilních nákladů, které jsou skutečně realizovány, oproti nákladům, které by realizovány být mohly při maximálním využití věrnostních bodů, se stále zvyšuje. Zákazníci tak využívají stále větší část svých věrnostních bodů k přeměně na odměny. V roce 2014 využili zákazníci 4 % svých bodů a v roce 2017 to už bylo celých 64 %.

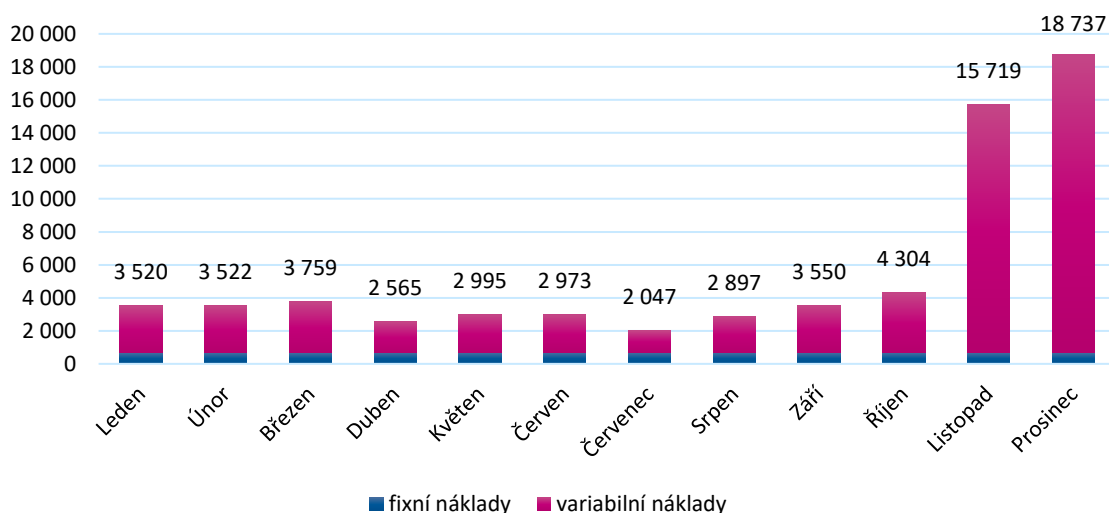
Tabulka 19: Regionální náklady na provoz Bonusu v Kč

	2014	2015	2016	2017
Fixní náklady	5 696	8 554	8 554	8 554
Variabilní náklady	2 729	63 552	78 081	94 141
Celkové náklady	8 425	72 096	86 626	102 685

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Po tabulce č. 15 následuje graf zobrazující průměrné čerpání odměn během roku. Z grafu vyplývá, že dochází k nevyváženému čerpání odměn z věrnostního programu během kalendářního roku. Toto nevyvážené čerpání odměn způsobuje nadproporcionální nárůst administrativní zátěže vždy posledních dvou měsíců roku. Během těchto dvou měsíců si zákazníci vyžádají více než 50 % všech odměn, které si objednávají v průběhu celého roku. Nadpoloviční většina veškerých nákladů alokována do těchto měsíců, listopad a prosinec, je dána především obavou z expirace bodů na konci kalendářního roku, a tedy náklady spojenými s náklady na pořízení těchto dárků.

Graf 19: Průměrné regionální náklady dle jednotlivých měsíců v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Z předchozích dvou kapitol vyplývá že náklady na provoz věrnostního programu jsou vysoké a stále rostoucí. Největší problematickou oblastí nákladů na provoz věrnostního programu jsou centrální náklady, které jsou netransparentní a nelze jednoznačně určit, jaké náklady se pod položkami hosting a dodatečné náklady na software skrývají. Je tedy překvapující že české zastoupení společnosti RSB stále platí tyto vysoké náklady za věrnostní program, ačkoliv se nedaří rozklíčovat určení těchto nákladů nebo jejich spravedlivé rozdělení mezi jednotlivé země skupiny DACHPLCZ

## 6.3 Výnosy z věrnostního programu

V průměru se výnosy z věrnostního programu pohybují okolo 13 % z celkových výnosů RSB v České republice, kdy průměrné výnosy RSB se pohybují okolo 85 milionů Kč ročně a průměrné výnosy z Bonusu kolem 11 milionů Kč ročně. Průměrné náklady na věrnostní program činí 1,2 % výnosů. V následujících tabulkách jsou nejprve uvedeny výnosy produktových skupin RSB zařazených do věrnostního programu. V tabulce č. 16 jsou uvedeny výnosy těchto produktových skupin jenom ve věrnostním programu a na závěr je uvedeno % porovnání výnosů v celé společnosti RSB a jenom ve věrnostním programu.

Tabulka 20: Výnosy RSB (produktové skupiny zařazené do věrnostního programu) v Kč

	2014	2015	2016	2017
<b>Baterie</b>	9 678 200	11 448 001	10 534 566	11 368 295
<b>Brzdy</b>	8 663 972	9 384 828	10 323 463	11 660 185
<b>Filtry</b>	4 881 644	5 578 511	5 483 333	6 734 400
<b>Lambda sondy</b>	1 896 922	1 637 961	2 552 902	3 330 645
<b>Měřiče hmotnosti vzduchu</b>	1 266 629	1 412 499	1 460 534	1 627 702
<b>Řemeny</b>	3 202 633	2 772 958	1 998 171	2 240 356
<b>Startéry a alternátory</b>	3 023 200	4 022 555	4 935 452	5 853 094
<b>Stírací technika</b>	4 554 409	6 104 401	7 586 295	8 548 006
<b>Světelná technika</b>	1 044 028	900 250	668 628	759 915
<b>Svíčky</b>	4 301 428	4 667 992	5 082 864	5 702 560
<b>Suma</b>	<b>42 513 062</b>	<b>47 929 956</b>	<b>50 626 206</b>	<b>57 825 158</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Z tabulky jsou vidět rostoucí výnosy všech produktových skupin zařazených do věrnostního programu, avšak oproti celkovému obratu společnosti RSB je meziroční růst nižší, až na rok 2017, kdy výnosy produktových skupin zařazených do věrnostního programu vzrostly o 12 % oproti předchozímu roku. V předchozích letech zaostával nárůst výnosů Bonus produktových skupin v průměru o 2,5 procentního bodu za celou společnost RSB. Největší nárůsty výnosů zaznamenala skupina lambda sond, která vyrovnala obrovský propad z roku 2015 a nastartovala růst 36 % oproti předchozímu roku. Největší ztrátu zaznamenala skupina řemenů, která v roce 2016 zaznamenala 39% ztrátu oproti předchozímu roku. I přes mírné výkyvy ve výnosech je možné sledovat stálý nárůst všech produktových skupin.

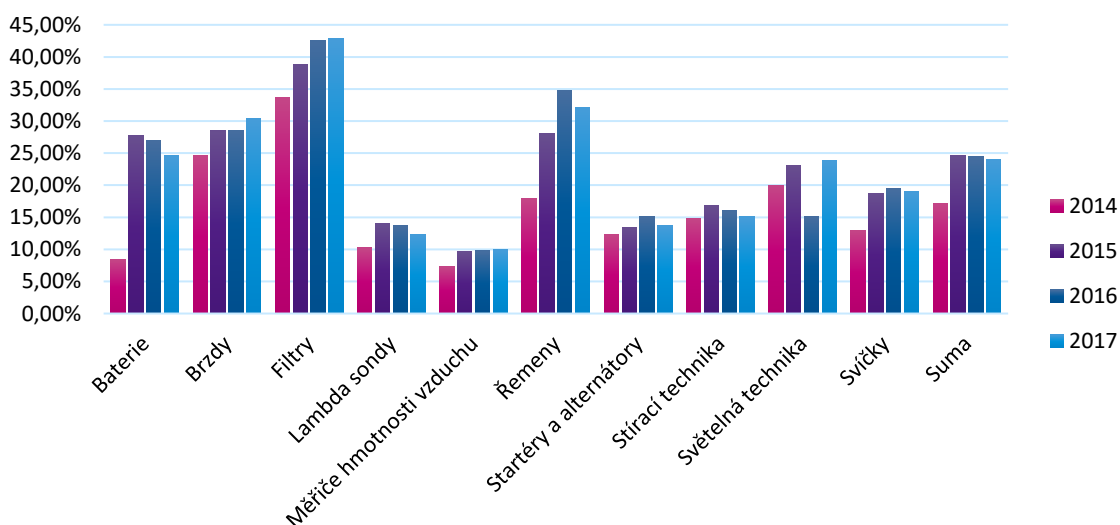
Tabulka 21: výnosy z věrnostního programu (po produktových skupinách) v Kč

	2014	2015	2016	2017
<b>Baterie</b>	<b>818 374</b>	<b>3 171 405</b>	<b>2 845 573</b>	<b>2 794 923</b>
<b>Brzdy</b>	<b>2 133 047</b>	<b>2 671 912</b>	<b>2 952 047</b>	<b>3 545 927</b>
<b>Filtry</b>	<b>1 645 049</b>	<b>2 166 322</b>	<b>2 336 430</b>	<b>2 892 281</b>
<b>Lambda sondy</b>	<b>193 961</b>	<b>228 763</b>	<b>349 475</b>	<b>410 807</b>
<b>Měřiče hmotnosti vzduchu</b>	<b>92 792</b>	<b>136 716</b>	<b>142 761</b>	<b>161 815</b>
<b>Řemeny</b>	<b>576 739</b>	<b>776 197</b>	<b>695 833</b>	<b>720 409</b>
<b>Startéry a alternátory</b>	<b>372 059</b>	<b>537 926</b>	<b>746 660</b>	<b>806 528</b>
<b>Stírací technika</b>	<b>677 989</b>	<b>1 026 140</b>	<b>1 212 494</b>	<b>1 287 003</b>
<b>Světelná technika</b>	<b>209 010</b>	<b>208 426</b>	<b>101 091</b>	<b>181 549</b>
<b>Svíčky</b>	<b>560 062</b>	<b>876 850</b>	<b>988 250</b>	<b>1 082 309</b>
<b>Suma</b>	<b>7 279 081</b>	<b>11 800 658</b>	<b>12 370 615</b>	<b>13 883 550</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Tabulka č. 17 se věnuje výnosům, které jsou přímo generovány věrnostním programem Bonus. Výnosy jsou podstatně nižší než výnosy celé společnosti. Jejich porovnání je uvedeno v následujícím grafu č. 7. Produkty lze rozdělit do 3 skupin; a to produkty s vysokými, středními a nízkými výnosy. Mezi produkty s vysokými výnosy patří baterie, brzdy, filtry a stírací technika. Z analýzy konkurence ale vyplývá, že kromě stírací techniky nejsou tyto výnosy dostatečné na to, aby dosáhly na přední příčky mezi konkurencí. Je potřeba zdůraznit, že brzdy jsou hlavní kategorií, která je v současné době jako focus grup pro celou společnost RSB, a to i díky nízkému podílu na trhu (9 %). Ač se jedná o nejúspěšnější skupinu v Bonusu, má ještě velký potenciál na tuzemském trhu. Potom, co zde byl vysvětlen význam skupiny brzd, je jasné, že i ostatní produktové skupiny nedosahují svých maxim a je potřeba je pomocí věrnostního programu podporovat.

Graf 23: Výnosy z věrnostního programu v porovnání s výnosy RSB v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Důvod, proč pouze 22 % tvoří zastoupení výnosů věrnostního programu na celých výnosech společnosti RSB, jsou-li brány v úvahu pouze relevantní produktové skupiny, je ten, že registrovaných uživatelů věrnostního programu je pouze 1800, tudíž zbývají další zákazníci, přinášející 75 % výnosů, kteří nejsou registrováni a tím pádem o nich společnost RSB nemá žádné podrobné informace, které může využít pro další práci. Nejvyšší podíl zastoupení v Bonusu mají filtry s téměř 40 %. Nejmenší zastoupení mají naopak měřiče hmotnosti vzduchu s pouhými 9 %. Je třeba se věnovat těmto produktovým skupinám, které nejsou početně zastoupeny v Bonusu, aby společnost RSB získala lepší představu o trhu a tyto produktové skupiny, které jsou na posledních příčkách i v celkových výnosech, vyzdvihla a zapracovala je hlouběji do svého portfolia.

Pouze malá část nákladů na provozování Bonusu, pokud je brána v úvahu i vysoká částka za hosting, patřících zastoupení pro Českou republiku je účtována jako dodatečné náklady za počet servisů, proto se zde nabízí řešení, jak se s takto vysokými náklady vyrovnat. Více servisů přináší více obratu a tím pádem i více výnosů za účelem krytí těchto vysokých nákladů.

## **6.4 Přínosy věrnostního programu pro RSB**

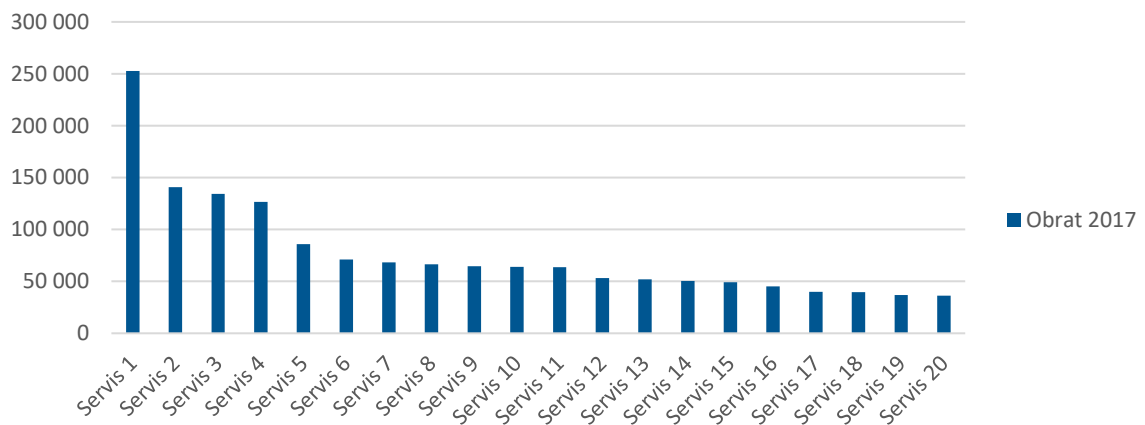
Žádný věrnostní program by neměl čistě sloužit jako odměna pro zákazníka, ale měl by především sloužit společnosti, která tento věrnostní program provozuje či vlastní. Společnosti neprovozují věrnostní programy z důvodu obdarování zákazníka, nýbrž proto, aby o zákazníkovi zjistili větší množství informací a následně zákazníkovi nabídly to, po čem opravdu touží.

Jinak tomu není ani u společnosti RSB. Je pravdou, že motivy zavedení Bonusu nebyly z prvopočátku odůvodněny sběrem informací o zákaznících, ale pouhým nařízením centrálního řízení. Proto byl a stále je věrnostní program přijímán s velkou obezřetností a jeho přínos není doceněn na takové úrovni, jako by mohl být, pokud by se výstupy z věrnostního programu využívaly plně k poznání trhu a modifikaci obchodní nebo marketingové strategie.

Data od provozovatele Bonusu získává RSB dvakrát ročně; a to vždy po 6 měsících, tedy v polovině července a v polovině ledna. Tato data jsou kompletním přehledem o nákupním chování zákazníků a jdou členěna podle jednotlivých produktových skupin, servisů i podle měsíčního obratu. Z obdržených dat se vytvářejí pravidelné půlroční reporty, které zahrnují informace pro jednotlivé obchodní zástupce i celkové přehledy obratu dle různých kritérií.

Prvním kritériem, které se sleduje, jsou celkové obraty. Pro přehlednější znázornění je v grafu níže uvedeno pouze top20 servisů s nejvyšším obratem v roce 2017. Na grafu je jasně vidět, že obrat jednoho servisu je výrazně vyšší než ostatních servisů. Toto je jasný impuls pro obchodního zástupce zjistit další podrobnosti o tomto servisu a najít, proč je tento servis tak úspěšný, co se týká nákupu produktů RSB a pokusit se tuto strategii implementovat i na ostatní servisy. Dalším důvodem tohoto druhu reportu je možné nastavení obrátových cílů pro zisk speciálních odměn, které jsou kalkulovány pro každý servis jednotlivě a ty mohou přímo motivovat dané servisy.

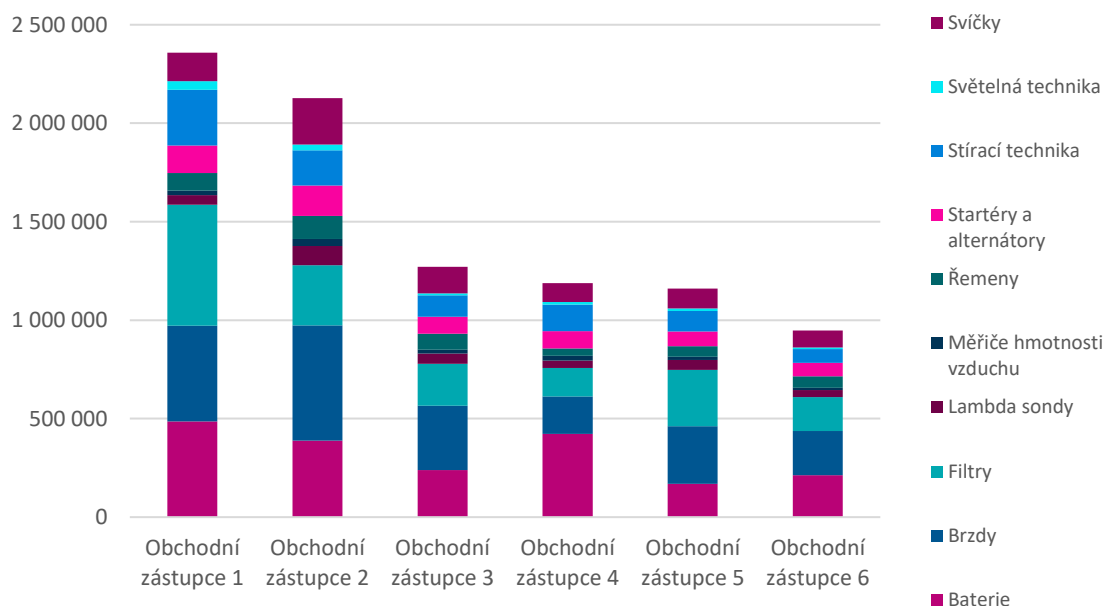
*Graf 32: Celkové obraty top20 servisů v české republice v Kč*



*Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů*

Další možností využití dat je zjištění složení produktových skupin zastoupených v regionech jednotlivých obchodních zástupců. Zde je možné vysledovat, že v některých regionech se nedaří prodávat například řemeny nebo naopak nevyrovnanost regionů co se obratu týká, ačkoliv regiony jsou souměrně rozděleny napříč celou českou republikou dle počtu servisů, registrovaných do věrnostního programu.

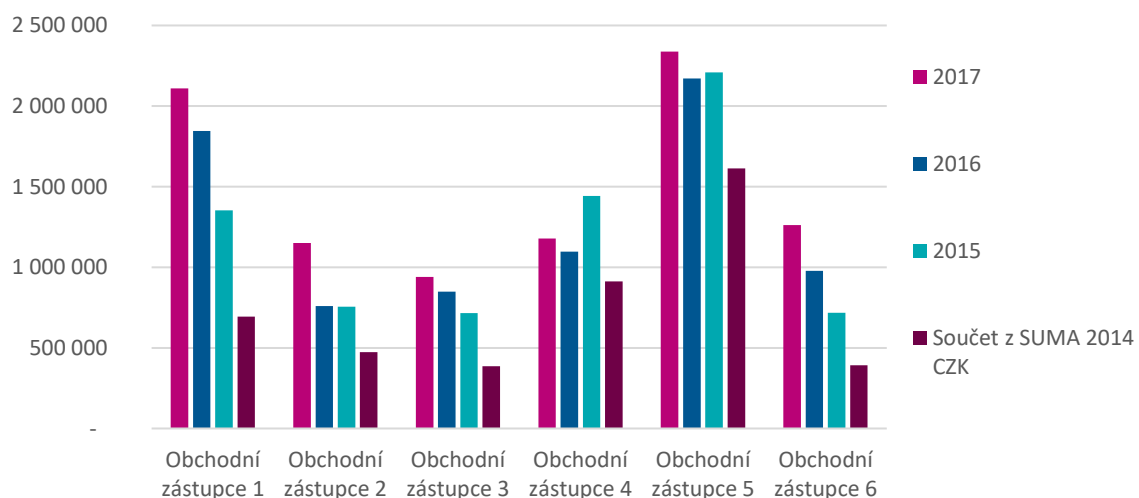
Graf 9: Celkový obrat dle obchodních zástupců po produktových skupinách v roce 2017 v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Posledním zde zobrazeným grafem je meziroční vývoj obratu. Zde se sleduje nárůst, který by měl odpovídat nárůstu obratu celé společnosti, avšak z grafu je patrné, že ne ve všech regionech kopíruje obrat Bonusu v celé České republice (2015–11 %, 2016–5 %, 2017–12 %). Proto je potřeba se na tyto regiony zaměřit a pracovat s nimi a dosáhnout ve všech regionech rostoucí obrat.

Graf 10: Vývoj obratu mezi lety 2014 až 2017 v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů



Všechny tyto předchozí grafy jsou vytvářeny a používány jako pro celek RSB, tak i jednotlivě pro obchodní zástupce, kteří následně vidí pouze své servisy, které spadají do jejich regionu nebo detailní rozbor produktových skupin právě po nejlepších nebo naopak nejhorších servisech.

Navíc jsou vytvářeny takzvané karty servisu, kde si může každý nastudovat podrobnosti o konkrétních servisech před tím, než ho navštíví nebo než se mu udělí konkrétní obrátové cíle pro speciální akce. Karta servisu je uvedena v příloze. Na kartě servisu se nachází více různých pohledů na vývoj obratu servisu. Jednak je zde uvedena produktová struktura, kterou servis realizuje, dále je zde uveden vývoj produktové struktury v průběhu jednotlivých let. Dalším důležitým ukazatelem je produktové složení podle jednotlivých měsíců v roce a jako poslední je zde měsíční statistika pro jednotlivé produktové skupiny jednotlivě. Tento přehled slouží pro úplnou představu o servisu. Jediné, co v přehledu chybí, je informace o tom, jaké velkoobchodní partnery daný servis využívá a jaký je poměr odběru dílů od těchto velkoobchodů, aby byl obraz o servisu úplný.

# 7 ANALÝZA DAT MARKETINGOVÉ SONDY

Tato kapitola se věnuje marketingové sondě, která byla provedena na vzorku servisů registrovaných do věrnostního programu Bonus. Nejdříve je představen celý projekt marketingové sondy a jeho postupy. Následně je provedena analýza respondentů a za závěr je vyhodnocena samotná marketingová sonda. Závěry a doporučení jsou uvedeny v kapitole Návrhy na inovace věrnostního programu.

## 7.1 Projekt marketingové sondy

Projekt marketingové sondy byl vytvořen zejména z důvodu lepšího poznání zákazníka. Z pravidelných výstupů z programu Bonus zná společnost RSB zákazníka velmi podrobně, avšak je třeba zjistit, zda jeho nákupní chování plně koresponduje s jeho vnímáním věrnostního programu i celé společnosti RSB.

### 7.1.1 Základní charakteristiky a metodologie

- Sonda byla prováděna v době od 4.12.2017 do 16.4.2018
- Plánovaný počet oslovených 120 respondentů
- Soubor respondentů byl vytvořen jako nereprezentativní sonda, a proto získané poznatky budou brány pouze jako informativní a nikoliv závazné
- Respondenti byly oslovováni pomocí osobních schůzek obchodních zástupců společnosti RSB
- Dotazník byl distribuován v tištěné formě

### 7.1.2 Předvýzkum

Sestavení dotazníku probíhalo v kooperaci s obchodním týmem společnosti RSB, který následně sloužil pro pilotáž dotazníku za účelem ověření srozumitelnosti a smysluplnosti otázek. Tento předvýzkum probíhal před distribucí dotazníků na vzorku pěti respondentů.

### 7.1.3 Struktura marketingové sondy

Dotazník marketingové sondy obsahuje 10 otázek, z toho 2 se týkaly základního zařazení respondentů (stáří servisu, délka vztahu s RSB). Další otázky se dělily na otevřené, uzavřené. U uzavřených otázek bylo vždy požadování dovysvětlení dané odpovědi.

### 7.1.4 Cíle a hypotézy marketingové sondy

Cílem marketingové sondy bylo konfrontovat zákazníky s věrnostním programem a zjistit jejich povědomí nejen o věrnostním programu ale i o celé společnosti RSB a nalézt případné problémové oblasti, které by bylo možné inovovat.

Byly stanoveny následující hypotézy:

H1: Více než 60 % respondentů má problém s vysokou cenou náhradních dílů, avšak jsou spokojeni s jejich kvalitou

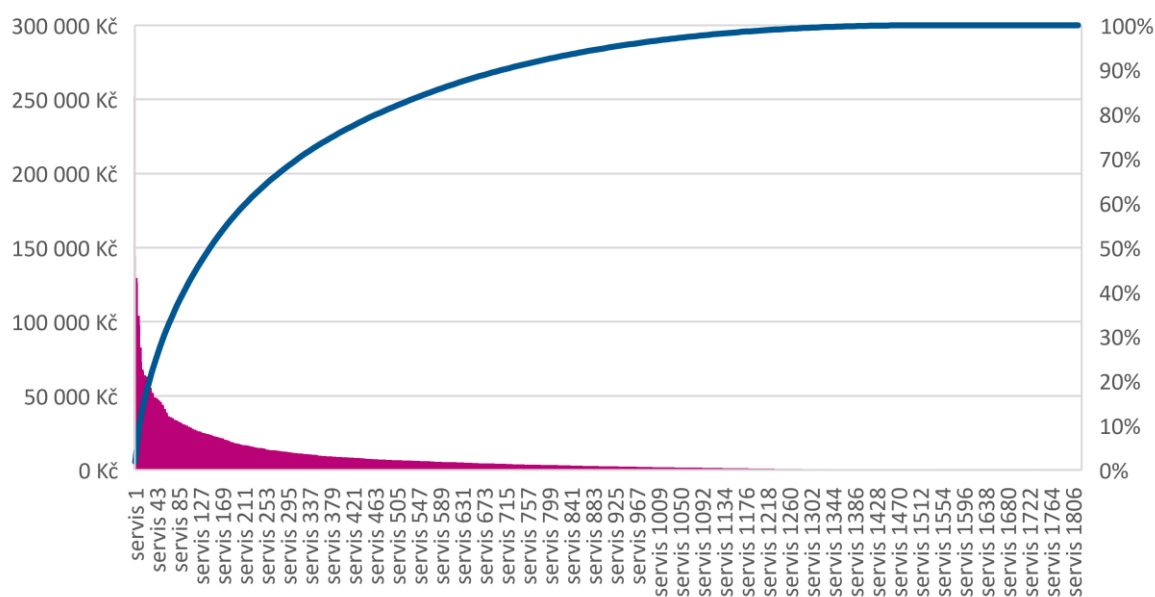
H2: Věrnostní program je atraktivním motivátorem pouze pro 50 % respondentů

H3: Více než 50 % zákazníků nemá správné povědomí o platnosti bodů z věrnostního programu

### 7.1.5 Podrobnější informace o průběhu marketingové sondy

Tento projekt probíhal v rozmezí prosinec 2017 až duben 2018. Během těchto 5 měsíců navštívili obchodní zástupci společnosti RSB více než 100 autoservisů za účelem zhodnocení jejich vztahu k věrnostnímu programu. Kritériem výběru účastníků byl jejich obrat v Bonusu. Tento výběr plně koresponduje s Paretovým principem, který říká v tomto případě, že 73 % všech obrátů je soustředěno v rukou 20 % servisů. Tento princip je zobrazen na grafu níže. Originální Paretovo pravidlo znázorňuje poměr 80 ku 20, ale základním principem je asymetrické rozdělení, které zde jednoznačně platí. Proto je velice důležité se zaměřit právě na tyto zákazníky, kteří generují největší obrat a poskytnout jim podmínky, za kterých budou jejich obraty stále rostoucí.

Graf 36: Paretův princip aplikovaný na obrat v Bonus programu v roce 2017 v KČ



Zdroj Vlastní zpracování z interních zdrojů

Při návštěvě zákazníka mu předal každý obchodní zástupce malou odměnu, kterou bylo tričko, propiska, blok a gym bag. Tato odměna byla satisfakcí za pomoc při vyplnění krátkého dotazníku o 10 otázkách, který je přiložen v příloze. Dotazník sleduje hlavní dvě oblasti, a to spokojenost s díly firmy RSB jako celku a spokojenost

s věrnostním programem Bonus. Vyplnění dotazníku probíhalo za přítomnosti obchodního zástupce, který pomocí dotazníku zjišťoval odpovědi na stanovené otázky.

Celkem bylo vyplněno 99 dotazníků, jelikož zbylé servisy byly obchodními zástupci shledány jako nerelevantní, protože se nejednalo o servisy, ale pouze o maloobchod, který není hlavním předmětem zájmu společnosti RSB.

Všechny dotazníky byly předány k analýze anonymně, takže je znám pouze celkový rozsah souboru zkoumaných servisů, nikoliv konkrétní odpovědi konkrétních servisů.

## 7.2 Analýza respondentů

Respondenti marketingové sondy patří mezi 20 % servisů registrovaných ve věrnostním programu Bonus s největším obratem za rok 2017. Z tabulky níže vyplývá, že těchto 20 % servisů generuje obrat více než 70 % z celkového obratu již od doby zavedení věrnostního programu a jejich podíl stále roste. Každý z těchto 20 % servisů generuje průměrný obrat 3,5krát větší než průměrný servis, proto je velmi důležité, aby tyto servisy byly spokojeny s věrnostním programem a tento program byl co nejvíce přizpůsoben jejich přáním, aby se pro ně stal významným motivátorem, a nejen pouhým bonusem, který je pro ně sice výhodou, nikoliv motivací.

Tabulka 22: Obraty respondentů marketingové sondy

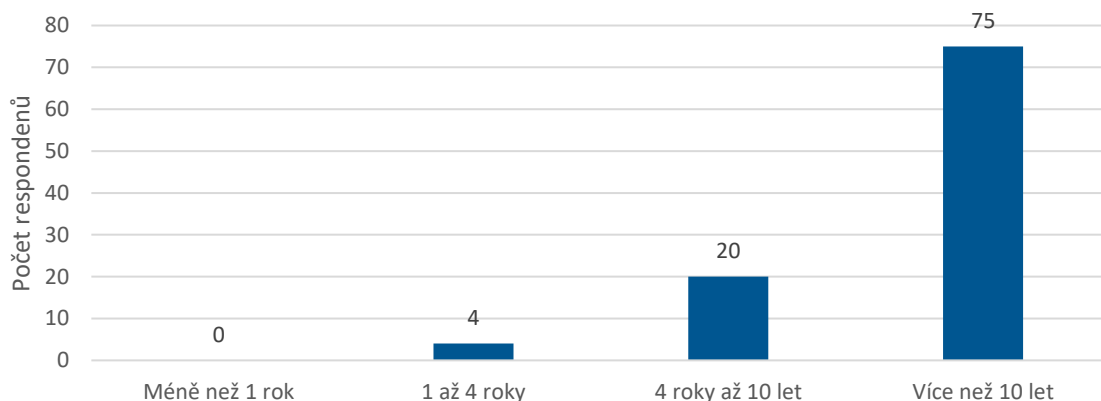
	2014	2015	2016	2017
<b>Obrat Top 20 % servisů</b>	5 063 071 Kč	8 641 701 Kč	9 056 142 Kč	10 219 905 Kč
<b>Celkový obrat</b>	7 279 081 Kč	11 800 658 Kč	12 370 615 Kč	13 883 550 Kč
<b>Procento obratu top 20 % servisů na celkovém obratu</b>	70 %	73 %	73 %	74 %
<b>Průměr obrat Top 20 % servisů</b>	23 440 Kč	31 197 Kč	28 933 Kč	28 232 Kč
<b>Průměrný obrat všech servisů</b>	6 727 Kč	8 533 Kč	7 894 Kč	7 675 Kč
<b>Počet servisů celkem</b>	1 082	1 383	1 567	1 809
<b>Počet servisů Top 20 %</b>	216	277	313	362

Zdroj: vlastní zpracování z interních zdrojů

Mezi první otázky marketingové sondy patřily otázky specifikující dané respondenty. Bylo potřeba zjistit, jak dlouho daný servis funguje a jak dlouho kooperuje se společností RSB. Možnosti u obou otázek jsou rozděleny na méně než 1 rok, 1 až 4 roky, 4 roky až 10 let a více než 10 let. Toto rozdělení je provedeno z důvodu, kdy je zjišťováno, zda kooperuje servis se společností RSB již od založení servisu nebo začal odebírat díly RSB až později. Druhým zájem bylo zjištění, zda začal odebírat díly RSB až díky

věrnostnímu programu, tedy odebírá díly méně než 4 roky, tedy za dobu, po kterou je Bonus v provozu, nebo jeho odběr je zcela nezávislý na zavedení věrnostního programu.

Graf 37: Otázka č.1 - Jak dlouho funguje váš servis?

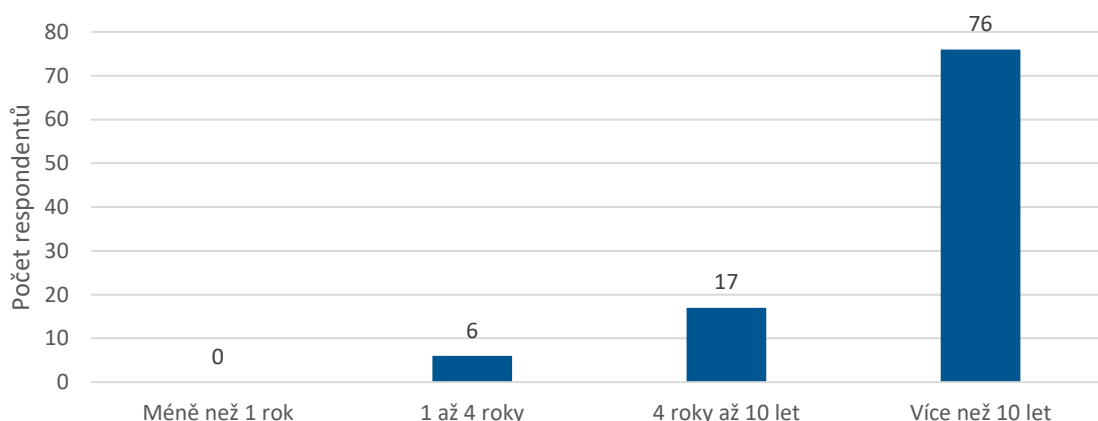


Zdroj: Marketingová sonda

Z první otázky vyplývá, že více než ¾ respondentů jsou servisy, které mají více než 10letou zkušenost s opravou automobilů. Pouhé 4 servisy byly založeny před méně než 4 roky. Lze tedy říct, že do věrnostního programu se přihlašují servisy s historií, nikoliv nové a začínající. Výjimku mohou tvořit takové servisy, které vznikly odtržením od větších, které by mohly zastupovat právě oněch 6 % působících mezi 1 a 4 roky.

U druhé otázky bylo cílem zjistit, zda počet let fungování servisu souhlasí i s počtem

Graf 42: Otázka č 2 - Jak dlouho nakupujete náhradní díly RSB?



Zdroj: Marketingová sonda

let, jak dlouho již servisy nakupují náhradní díly RSB. Zajímavostí je, že šest respondentů odpovědělo, že odebírají díly RSB 1 až 4 roky, ale u pouhých čtyř funguje jejich servis po tuto dobu. Vysvětlení je jednoduché. Náhradní díly RSB nakupovali ještě

v době, kdy fungovali pod jiným servisem. U většiny odpovědí ale panuje shoda v tom, že díly RSB odebírají stejně dlouho, jako funguje jejich servis.

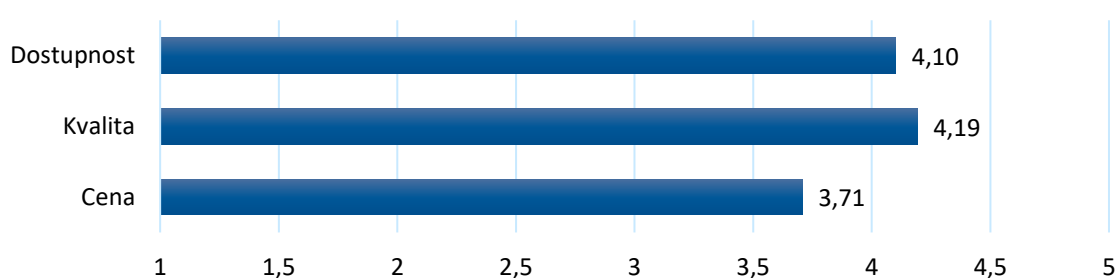
Závěrem lze tedy říct, že je třeba vnést povědomí o značce RSB do myslí všech spotřebitelů, zejména servisních techniků pro případ, že založí vlastní firmu, protože ze sondy vyplynulo, že respondenti odebírají náhradní díly RSB již od vzniku servisu.

## 7.3 Vyhodnocení marketingové sondy

Zde přichází na řadu samotné vyhodnocení marketingové sondy, které má, kromě dvou úvodních otázek týkajících se základních informací pro identifikaci respondentů, celkem 8 otázek. Počáteční 3 se týkají spokojenosti s náhradními díly a zbylých 8 je zaměřeno přímo na věrnostní program Bonus.

V otázce číslo 3 byli respondenti tázáni na spokojenost s dostupností, kvalitou a cenou. Stupnice hodnocení byla stanovena od 1 do 5, přičemž 1 byla nejnižší a 5 nejvyšší spokojenost. Ačkoliv průměry jsou znázorněny v následujícím grafu, jsou lehce vychýleny z důvodu extrémních hodnot. Mnohem věrnější zobrazení představuje modus, tedy nejčastěji zadaná hodnota. Modus dostupnosti a kvality je na hodnotě 5, tedy nejvyšší možná spokojenost s 49 % respektive 51 % spokojenými respondenty. U kategorie ceny je hodnocení lehce nižší, a to modus na hodnotě 4 a průměrné hodnocení na pouhých 3,7 bodech z 5. Tato nízká hodnota může být dána především chybějící cenovou harmonizací, kdy lze stejné výrobky zakoupit v zahraničí, především v Polsku či Rumunsku za mnohem nižší ceny. Celkově se ceny výrobků RSB pohybují na předních příčkách nejdražších výrobců, avšak velmi pozitivní hodnocení dostupnosti a kvality ukazuje, že vysoká cena skrývá i vysokou přidanou hodnotu.

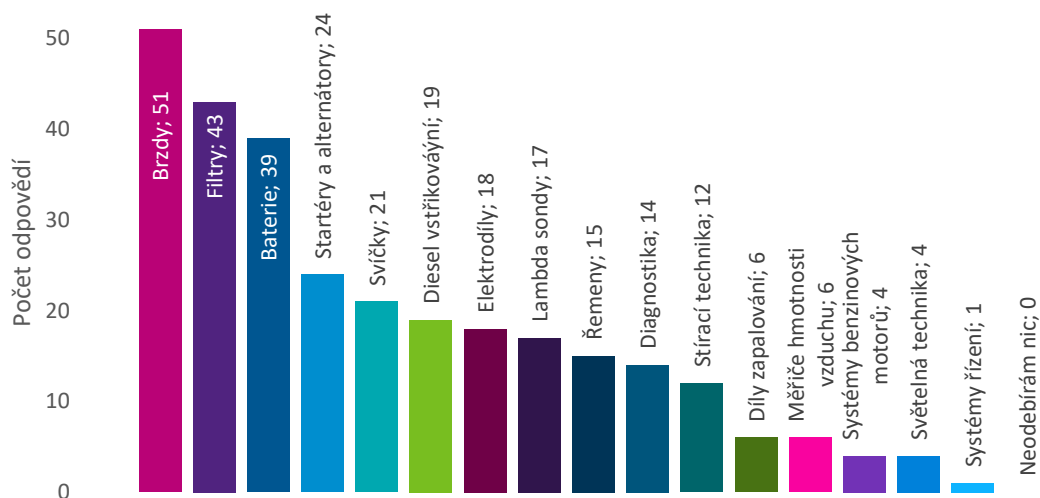
Graf 43: Otázka č. 3 – Jak jste spokojeni s díly RSB z pohledu: dostupnosti, kvality, ceny?



Zdroj: Marketingová sonda

Otázka číslo 4 se zabývá oblíbenými produktovými kategoriemi, respektive důvodem, proč jsou pro servisy důležité. Níže uvedený graf naznačuje velkou oblibu kategorií brzd, filtrů a baterií. Naopak mezi nepreferované výrobky patří systémy řízení, světelná technika nebo systémy benzinových motorů.

Graf 44: Otázka č. 4 – Jaké 3 produktové skupiny jsou pro vás nejdůležitější?



Zdroj: Marketingová sonda

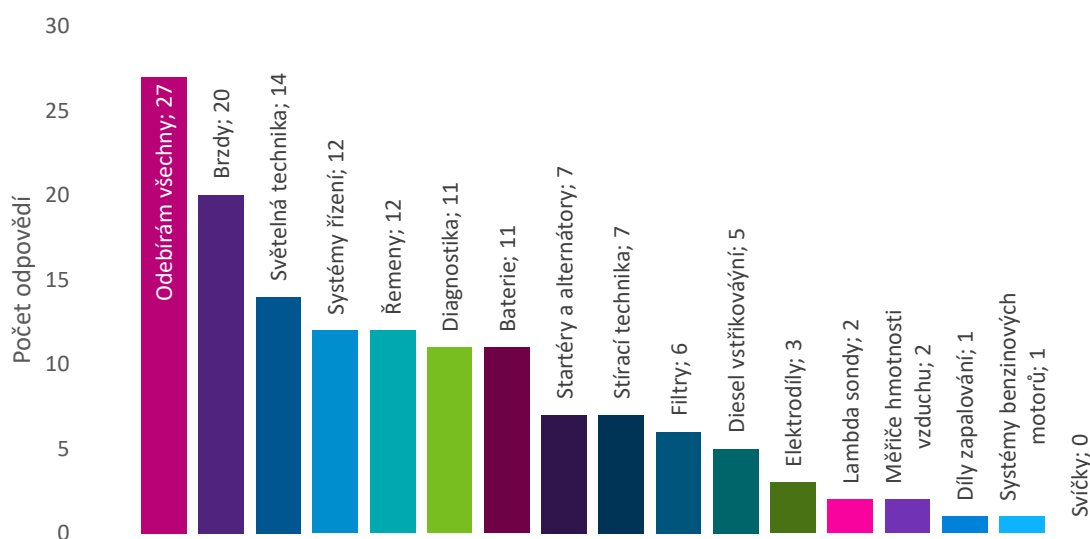
Nejzajímavější na této otázce je samozřejmě odůvodnění, proč se tomu tak děje. Ve většině případů zněla odpověď, ať už jakkoliv modifikována, že důvodem obliby produktů RSB je poměr ceny a kvality, což jde lehce proti odpovědím z předchozí otázky, kdy si zákazníci nejčastěji stěžovali na vysokou cenu. Další pozitivní ohlasy zněly na stranu dobrého povědomí o značce a dlouholeté dobré zkušenosti s produkty RSB. Důležitým poznatkem také je, že si značku vyžaduje i sám zákazník servisu, kde má společnost RSB velkou výhodu zejména díky její široké působnosti nejen na trhu náhradních dílů.

Obdobně jako otázka číslo 4 je postavena i otázka číslo 5. V této otázce je zkoumán negativní vztah k dílům RSB. Není překvapením, že více než čtvrtina respondentů odebírá všechny produktové skupiny. Pokud by neodebíraly všechny produktové skupiny, nemohli by se dostat do skupiny nejvlivnějších zákazníků věrnostního programu. Je tedy evidentní, že kategorii odebírají všichni, už jen z důvodu že RSB je se 44 % podílem na trhu naprostou jedničkou (největší konkurent má pouze 22 %).

Jelikož je tato otázka postavena negativně, je potřeba se jí zabývat podrobněji. I odpovědi respondentů nejsou tak jednoznačné jako u předchozí otázky. Důvody nedůvěry k dílům RSB jsou shrnuty do 5 kategorií a to: konkurence, cena, kvalita, nízká marže a 1 kategorie produktů, a to systémy řízení. První problémovou oblastí je konkurence. Servisy velmi často využívají konkurenční výrobky, a to jednak z důvodu nižší ceny, vyšší marže nebo i na přání zákazníků, kteří si u novějších aut přejí výhradně originální náhradní díly. Druhou oblastí je cena, s jejíž nespokojeností se vyjádřili zákazníci již v otázce číslo 3. Cena dílů RSB je vysoká zejména díky koridorům, které musí společnost dodržovat. Tyto koridory jsou stanovovány centrálně pro celou Evropu z důvodu cenové harmonizace. Ta by měla být dodržována napříč všemi státy, aby se nestávalo, že může zákazník nakoupit stejné zboží v sousední zemi za jinou cenu. Třetí

problémovou oblastí je nízká kvalita, a to především v kategorii brzd. Na brzdy si stěžuje zhruba 10 % respondentů. Je podivuhodné, že jsou to právě brzdy, protože z přechodí otázky je známo, že pro více než 50 % respondentů je kategorie brzd důležitá. Ačkoliv má kategorie brzd jeden z největších problémů s kvalitou, zůstává tato skupina stále na druhém místě co do obrátu ve společnosti RSB a celkově třetí, co se počtu kusů týká. Úspěšnější kategorií jsou v obrátu pouze diesel vstříkávání, v počtech kusů to jsou poté nízkonákladové náhradní díly, mezi které patří svíčky, filtry a světelná technika. Čtvrtou problémovou oblastí je nízká marže pro servisy. Servisy poukazují na to, že marže, kterou na své výrobky RSB poskytuje, je mnohem nižší, než jakou poskytuje konkurence či dokonce výrobce. Nízká marže je způsobena vysokou základní cenou, a proto se snaží RSG výslednou cenu snižovat pomocí nižší marže pro servisy. Poslední problémovou kategorií jsou systémy řízení, které jsou novou kategorií spadající pod společnost RSB. Množství respondentů je neodebírání zejména z důvodu, že nevědí, že RSB vyrábí i systémy řízení. Avšak jelikož tato produktová skupina patří do skupiny RSB teprve 2 roky, je pochopitelné, že její povědomí u zákazníků se musí teprve budovat.

Graf 45: Otázka č. 5 – Jaké 3 produktové skupiny jsou pro vás atraktivní, ale v současné době je neodebíráte?



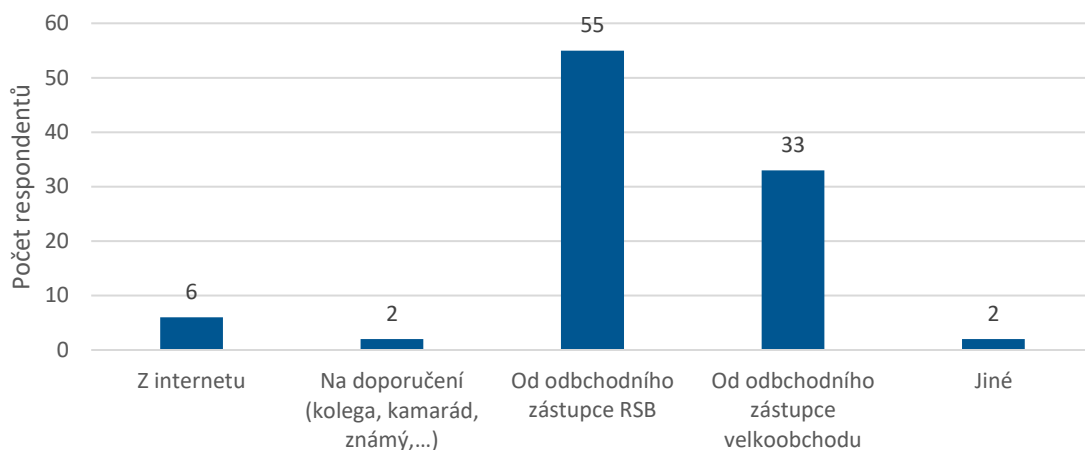
Zdroj: Marketingová sonda

Šestá otázka se zabývá zdrojem, který informoval respondenta o existenci věrnostního programu Bonus. Tato otázka má vést k zjištění, na jaké informační kanály se má RSB zaměřit, pokud bude chtít nadále rozšiřovat základnu registrovaných účastníků v Bonusu. Přes 56 % respondentů se o Bonusu dozvědělo od obchodního zástupce RSB a pouze 34 % od obchodního zástupce velkoobchodu. Informovanost ze strany velkoobchodu je velice nízká, ačkoliv to samotnému velkoobchodu nepřináší žádné náklady, ale naopak mu to přináší nové zákazníky a s nimi i obrát společnosti RSB. Informace z internetu nebo na doporučení jsou téměř zanedbatelné. Z doplnění vysvětlení k této otázce vyplývá, že jedním z nejlepších informačních zdrojů je velkoobchod Trost, který



informoval téměř 50 % všech servisů, které se o Bonusu dozvěděly od obchodních zástupců velkoobchodu. Naopak ostatní velkoobchody za ním silně zaostávají.

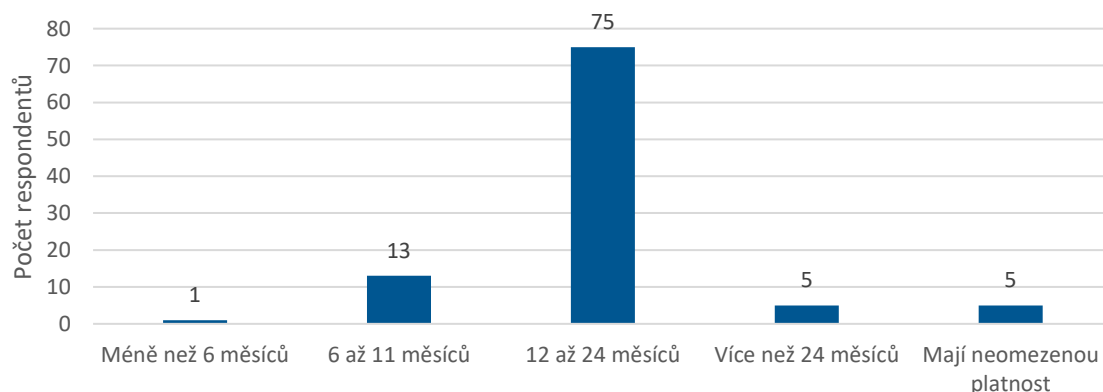
Graf 49: Otázka č. 6 – Od koho jste se o věrnostním programu dozvěděli?



Zdroj: Marketingová sonda

Sedmá otázka má za úkol zjistit, jak znají zákazníci registrovaní do Bonusu svá práva, respektive jak dlouho mohou využívat své získané body a vyměňovat je za odměny. Předpokladem pro tuto otázku byly velmi časté dotazy ze stran zákazníků na to, jak dlouho získané body platí. Odpověď není úplně jednoduchá: každý obdržovaný bod platí do konce následujícího kalendářního roku od doby zakoupení daného produktu, za který lze body získat. Pokud tedy například nakoupí produkt z řady svíček 10.2.2016, budou věrnostní body platit do konce roku 2017. Pokud ale nakoupí produkt až 30.12.2016, budou body také platit do konce roku 2017. Platnost bodů je tedy 12 až 24 měsíců. Z dotazníku vyplynulo, že ne všichni zákazníci jsou si jisti, jak dlouho jejich body platí, avšak přes ¾ zákazníků zná správnou dobu expirace těchto bodů. Více o této otázce v přiloženém grafu.

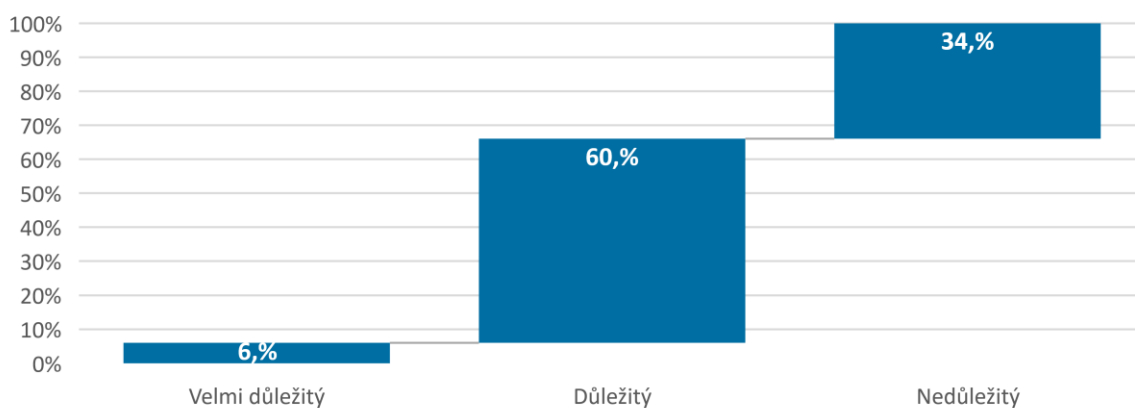
Graf 53: Otázka č. 7 – Víte jakou platnost mají Bonus body?



Zdroj: Marketingová sonda

Osmá otázka se zabývá motivací. Jak je pro vás věrnostní program důležitým motivátorem? Tuto otázku si pokládají tvůrci stále dokola a vzhledem k tomu, že pro získání odměny nemusí zákazník vynaložit žádné velké úsilí, je předpoklad, že odpovědi na tuto otázku nebudou příliš pozitivní. Výsledek dotazníku ukázal, že předpoklad byl správný a pro 33 % uživatelů Bonusu je samotný věrnostní program nedůležitý a nemotivační. Pokud není věrnostní program motivační pro nejlepší autoservisy, které reálně mohou dosáhnout na zajímavé odměny, jak může být tento věrnostní program motivační pro menší servisy, které na zajímavější odměny nemohou dosáhnout.

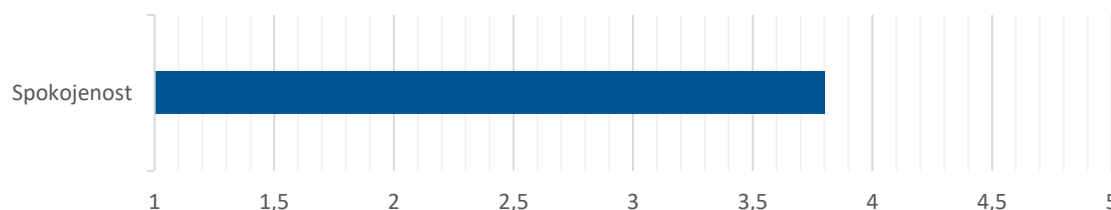
Graf 61: Otázka č. 8 – Je pro vás věrnostní program důležitým motivátorem?



Zdroj: Marketingová sonda

Devátá otázka se zabývá odměnami ve věrnostním programu. Spokojenost s odměnami byla stanovena na 3,8 bodu z 5 možných, a to byli respondenti vybíráni z nejlepších servisů. To znamená, že respondenti mohou reálně disponovat body na relativně hodnotné odměny, ačkoliv úroveň odměn se jim příliš nezamlouvá. Hlavní změny, co by chtěli zákazníci v sektoru odměn provést, je zařazení širšího sortimentu dílenského nářadí. Mezi další podněty patří rozšíření celkového sortimentu odměn, kdy není možné získat menší odměny za nižší počet bodů, a hlavně odměny více obměňovat, jelikož velcí zákazníci nemají již z čeho vybírat a vše již vlastní. Zajímavý nápad, který vzešel od respondentů, je možnost doplatku hodnotnějších dáreků v případě, že nemají nasbíraný celý počet bodů potřebných pro koupi daného produktu. Nechybí zde ani poptávka po dalším vybavení a doplňcích značky RSB.

Graf 65: Otázka č. 9 – Jak jste spokojeni s nabídkou odměn ve věrnostním programu Bonus?



Zdroj: Marketingová sonda

Desátou a zároveň poslední otázkou bylo, zda respondenti využívají jiné věrnostní programy než jenom Bonus. Přičemž 46,5 % respondentů jiné věrnostní programy nevyužívá a zbylých 53,5 % ano. Za věrnostní programy konkurentů považují respondenti především takové programy velkoobchodů, které pro ně za věrnost nabízejí množstevní diskonty nebo možnost profinancování vybavení. Kromě velkoobchodů využívají zákazníci pouze zaniklý program společnosti TRW. Ze stran konkurence je to poté věrnostní program Allstar, který poskytuje slevové karty, Vianor a ACI. Tyto firmy ale nepatří mezi přímé konkurenty RSB.

## **7.4 Vyhodnocení hypotéz**

Marketingová sonda formou dotazníkového šetření pomohla k vytvoření inovačních potenciálů a také potvrdit 1 ze 3 hypotéz.

První hypotézou bylo: více než 60 % respondentů má problém s vysokou cenou náhradních dílů, avšak jsou spokojeni s jejich kvalitou. Tato hypotéza byla vyvrácena a pomohly k tomu otázky číslo 3, 4 a 5 ze kterých vyplynulo, že jsou zákazníci spokojeni právě s poměrem ceny a kvality a pokud nejsou spokojeni s jednou z těchto složek jsou z 85 % nespokojeni i s druhou složkou.

Druhou hypotézou bylo: věrnostní program je atraktivním motivátorem pouze pro 50 % respondentů. Tato hypotéza se potvrdila a bylo zjištěno že pouze 6 % respondentů považuje věrnostní program jako velmi důležitý motivátor. Pro 60 % je věrnostní program důležitý, avšak ne vysoce atraktivní a pro 34 % respondentů není věrnostní program vůbec zajímavý.

Poslední hypotézou bylo: více než 50 % zákazníků nemá správné povědomí o platnosti bodů z věrnostního programu Tato hypotéza byla vyvrácena a bylo velkým překvapením že 75 % respondentů zná správnou odpověď na to, jakou platnost mají Bonus body.

## 8 INOVACE VĚRNOSTNÍHO PROGRAMU

Věrnostní program má zajisté velké množství výhod i nevýhod. V této kapitole jsou shrnuty jeho hlavní výhody a nevýhody za účelem identifikace hrozeb a příležitostí, jejichž možnosti budou rozebrány v kapitole Doporučení inovace věrnostního programu.

### 8.1 Zhodnocení věrnostního programu

Bonus je již od počátku svého provozu přijímán velmi zdrženlivě jak ze strany zákazníků, tak ze strany společnosti RSB.

Pro zákazníky je to další administrativní zátěž, kdy se musí nejprve registrovat a poté sledovat své body. Dalším aspektem je nízká motivace, která není pro zákazníky dostatečně hodnotná. Zákazník, který si přeje obdržet například úhlovou brusku, kterou využívá dále ke své práci, musí vygenerovat obrat 100krát vyšší, než je právě cena této brusky. To si poté bude rozmyslet, jestli se mu takový obrat u společnosti RSB vzhledem k hodnotě dárku vyplatí. Odměny pro zákazníky tedy nejsou dosažitelné pro menší servisy, které negenerují tak vysoké obraty, aby si stihly své dárky vyzvednout ještě před expirací bodů.

Dalším aspektem je neinformovanost o věrnostním programu. Dle průzkumu veřejnosti v průběhu zákaznického veletrhu jednoho z velkoobchodů 52 % zákazníků, kteří odebírají díly RSB, neví, že nějaký věrnostní program existuje. Dalších 27 % má informace, že nějaký věrnostní program existuje, ale nevyužívá ho z důvodu, že o něm mají velmi kusé informace a domnívají se, že věrnostní program je vhodný jen pro velké servisy. Zbýlých 21 % věrnostní program zná, a i ho využívá.

#### 8.1.1 Nákladová udržitelnost

Z pohledu společnosti RSB je věrnostní program velkou finanční zátěží a zatěžuje rozpočet určený na marketing z téměř 40 %. Pokud se vezme v úvahu velikost nákladů na provoz Bonusu vůči marketingovému rozpočtu, ze kterého se náklady na Bonus musí platit, vyjde, že provozování Bonusu stojí více než ¼ celkového marketingového rozpočtu a tyto náklady stále vzrůstají, jelikož se marketingový rozpočet stále snižuje a náklady na provoz věrnostního programu se stále zvyšují. Níže je uvedena tabulka s porovnáním historických nákladů a výnosů věrnostního programu.

Tabulka 23: Porovnání nákladů a výnosů

	2014	2015	2016	2017
Procento rozpočtu z celkového obratu	0,69 %	0,76 %	0,70 %	0,54 %
Nárůst obratu RSB	19 %	14 %	7 %	9 %
Procentní náklady na Bonus z marketingového rozpočtu	9,10 %	23,65 %	27,94 %	38,18 %
ROI	964 %	479 %	434 %	419 %

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Ukazatel ROI značí návratnost investice. Pokud se pro výpočet využijí výnosy z věrnostního programu a náklady na provoz věrnostního programu, vyjde návratnost investice jako zisková, avšak tento výpočet není úplně hodnověrný, protože není prokazatelné, zda tyto výnosy jsou generovány čistě z důvodu motivace věrnostním programem, či by tyto výnosy byly generovány i bez věrnostního programu. Pro tento výpočet jsou využita data z dotazníku, kdy 6 % respondentů vyjádřilo velký vliv věrnostního programu na jejich nákupní chování, a proto bylo pro výpočet ROI použito pouze 5 % z celkových výnosů z věrnostního programu.

Z tabulky také vyplývá, že ačkoliv obrat RSB je stále rostoucí a měl by odrážet i rostoucí marketingový rozpočet, je tomu přesně naopak. Marketingový rozpočet se stále snižuje jak nominálně, tak i procentuálně jako podíl z celkového obratu. Náklady na provoz věrnostního programu se stále zvyšují, zejména pak v oblasti centrálních nákladů. Nyní dosahují více než 1/3 celkových nákladů určených pro marketing. Detailnější pohled na marketingový rozpočet a náklady na Bonus jsou uvedeny v tabulce níže

Tabulka 24: Náklady na Bonus a zdroj financování v Kč

	2014	2015	2016	2017
Marketingový rozpočet	498 000	624 916	612 737	520 320
Náklady na provoz Bonusu	45 325	147 776	171 197	198 668
Procento nákladů na Bonus z rozpočtu marketingu	9 %	24 %	28 %	38 %

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Pro vyhodnocení nákladové udržitelnosti, respektive neudržitelnosti je níže uveden model na dalších 5 let, který předpokládá realistický pohled a to ten, že pokračuje v dosavadním vývoji, který byl nastaven mezi roky 2016 až 2017, jelikož v roce 2014 se program zaváděl a nemůže být tedy počítán jako hodnověrný zdroj pro další vývoj.

Marketingový rozpočet není pozitivně korelován narůstajícími výnosy jak věrnostního programu, tak i celé RSB, ale naopak s vzrůstajícími výnosy se marketingový rozpočet snižuje, a to v průměru o 9 % každý rok. Pro níže uvedený odhad je předpokladem, že výnosy porostou o 9 % ročně a zákazníci čerpají o 15 % více odměn než v předchozím roce a tím dochází k cca 19 % nárůstu variabilních nákladů každý rok. Tyto předpoklady vycházejí z průměrných meziročních nárůstů z předchozích let. Fixní náklady zůstávají stejné a jsou nezávislé na ostatních nákladech či počtu servisů, proto nejsou přímo uvedeny ve srovnávací tabulce, ale jsou zahrnuty do složky lokálních nákladů. Naopak trendem centrálních nákladů je 15 % navýšení každý rok. Všechny tyto předpoklady jsou zapracovány do následující tabulky a je tam proveden předpoklad vývoje nákladů a výnosů pro dalších 5 let.

*Tabulka 25: Vývoj nákladů a výnosů v Kč*

	2018	2019	2020	2021	2022
Výnosy z věrnostního programu	16 660 000	19 992 000	23 991 000	28 789 000	34 547 000
Náklady na provoz Bonusu	230 000	251 000	275 000	303 000	333 000
Centrální náklady	112 000	128 000	147 000	169 000	194 000
Lokální náklady	118 000	123 000	128 000	134 000	139 000
z toho variabilní náklady	110 000	115 000	120 000	125 000	131 000
Marketingový rozpočet	476 000	435 000	398 000	364 000	333 000
Procento nákladů z marketingového rozpočtu	48,3 %	57,7 %	69,1 %	83,2 %	100,0 %

*Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů*

Z tabulky č.21 vyplývá, že pokud bude věrnostní program pokračovat ve stejném trendu jako doposud, je udržitelný pouze 5 let. V roce 2022 je jasně vidět, že náklady na provoz věrnostního programu se rovnají marketingovému rozpočtu, nehledě na to, že již v roce 2019 se dostávají náklady na Bonus více než 50 % výdajů marketingového rozpočtu, který ale nefinancuje jen věrnostní program, ale velkou část dalších aktivit jako je například inzerce, marketingové předměty a další, které jsou nezbytné pro další fungování společnosti RSB v tuzemsku. Je tedy naprosto nezbytné, aby věrnostní program prošel inovací, které by vedla buď ke snížení nákladů, nebo k razantnímu navýšení marketingového rozpočtu, který ale nelze z České republiky ovlivnit.

Marketingový rozpočet je rok od roku klesající a není závislý na výnosech z věrnostního programu ani na výnosech celé společnosti. Pokles marketingového rozpočtu je neovlivnitelný a je centrálně daný strategií společnosti. Naproti tomu, náklady na marketing se stále zvyšují jednak s rostoucími náklady na věrnostní program a také z důvodu

stále rostoucích veškerých nákladů na marketing ať už to je propagace v periodikách, výroba reklamních předmětů či pořádání setkání s velkoobchodními partnery.

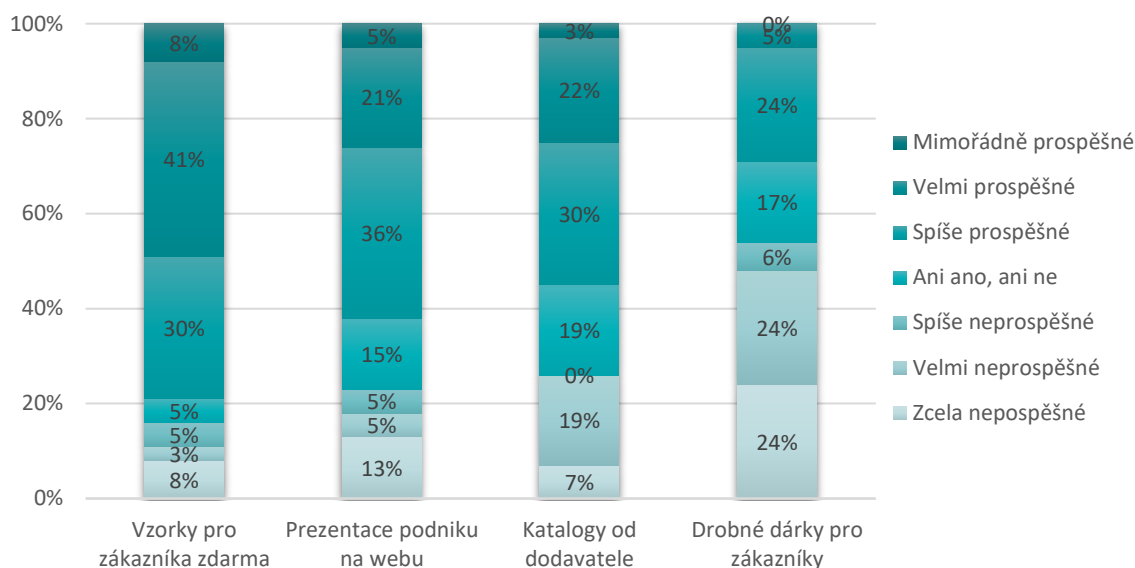
Naopak věrnostní program může být velkým přínosem pro danou společnost, pokud je používán a využíván správně. Data, která obdrží RSB o zákaznících, se nedají ničím nahradit a pomocí věrnostního programu se může velmi ovlivňovat to, jaké produktové skupiny potřebují podpořit. Je však velkou škodou, že data získaná z Bonusu nejsou plně využívána na podporu prodeje za cílem růstu tržního podílu.

Otázkou také zůstává, zda odměna v podobě dárků pro majitele servisů, kteří věrnostní program spravují, je správnou cestou v podpoře prodeje. Tuto otázku řeší ve své publikaci Hana Lošťáková. Její průzkum se ale na rozdíl od tématu této diplomové práce týká chemického odvětví a zkoumá působení na trhu B2B

Lošťáková uvádí průzkum jako „vnímání prospěšnosti marketingové komunikace pro posilování vzájemných vztahů mezi dodavatelem a odběrateli“ (Lošťáková, 2017 str. 148). V konkrétním případě obdarování manažerů podniku zákazníka by se dalo velmi připodobnit k věrnostnímu programu Bonus, kdy jsou odměny směřovány na majitele autoservisů. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že vnímání odměn pro manažery není z pohledu zákazníka a dodavatele totožné, ba dokonce je velmi rozdílné. Zákazníci vnímají odměnu pro manažery z více než 50 % jako neprospěšnou, zatímco dodavatelé si dle průzkumu myslí, že je vhodné manažery obdarovávat. (Lošťáková, 2017 stránky 148–157)

Z průzkumu jasně vyplývá, že více prospěšné, než obdarovávat zákazníky musí firma RSB hledat jiné možnosti, jak upoutat pozornost svých zákazníků a tím i získat potřebné navýšení obrátu. Zůstává tedy otázkou, jaký způsob odměny by si manažeři představovali jako ideální odměnu za loajalitu ke svému dodavateli. Z dalších průzkumů, které Lošťáková uvádí, je patrné, že zákazníci přikládají větší význam lepšímu poznání výrobků a služeb než odměnám pro samotné zákazníky. Z tohoto zjištění tedy vyplývá další otázka a to, zda by nebylo vhodnější se zaměřit na to, co skutečně chce zákazník, místo toho, aby firma dělala to, co si myslí, že chce zákazník.

Graf 69: Vnímání prospěšnosti dárků pro manažery podniku zákazníka

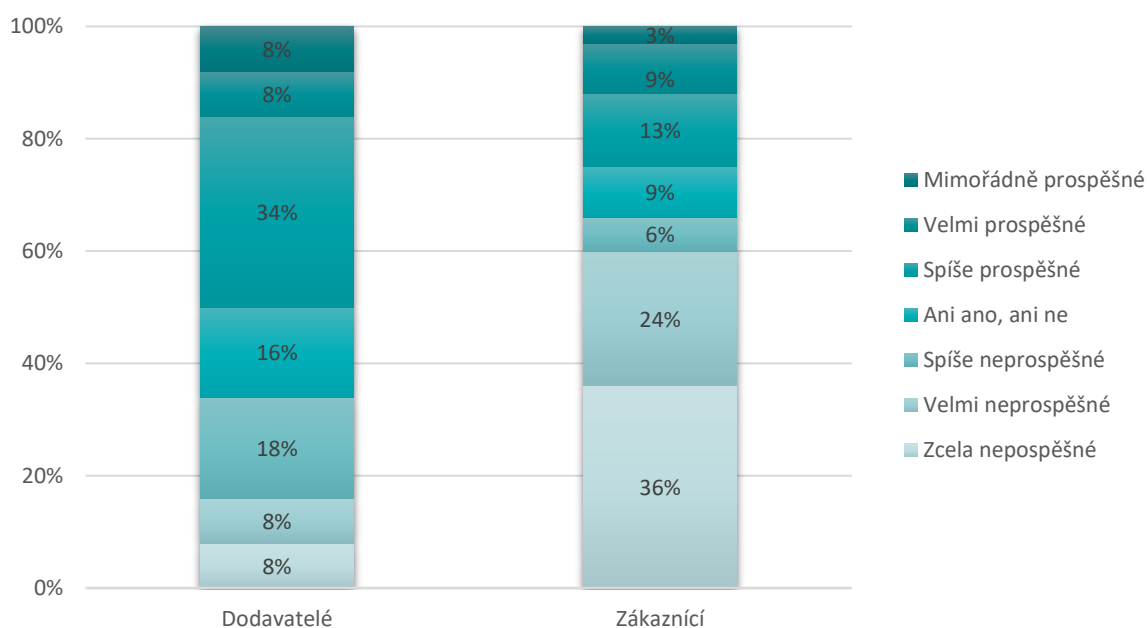


Zdroj: vlastní zpracování (Lošťáková, 2017 stránky 154–156)

V dalším grafu, taktéž dle průzkumu Lošťákové, jsou uvedeny 4 druhy marketingových nástrojů využívaných pro navýšení obrátu firem působících na trhu B2B. Z grafu je patrné, že velmi pozitivně vnímaným prvkem jsou vzorky pro zákazníka, kdy více než ¾ zákazníků vnímají tyto vzorky jako prospěšné. Druhým nejlépe vnímaným nástrojem marketingové komunikace je prezentace na webu. Pokud se toto vztáhne na společnost RSB, tak prezentace Bonus programu je velmi líbivá a intuitivní, zatímco stránky automobilové techniky jsou velmi nepřehledné a pro zákazníka jen velmi těžko použitelné. Dalším pozitivně vnímaným nástrojem jsou katalogy od dodavatele, kdy 55 % respondentů průzkumu si myslí, že jsou prospěšné. Avšak v dnešní době internetu se tyto katalogy přesouvají z papírové formy spíše do elektronické a jsou tedy pro zákazníky více využitelné a snadněji vyhledatelné. Naopak drobné dárky pro zákazníky byly vyhodnoceny z 54 % jako neprospěšné, což jen potvrzuje tvrzení z předchozího grafu.



Graf 73: Vnímání prospěšnosti marketingových nástrojů z pohledu zákazníka



Zdroj: (Lošťáková, 2017 str. 157)

## 8.2 Doporučení pro inovace věrnostního programu

Z předchozí kapitoly Zhodnocení věrnostního programu i z celé předchozí práce je patrné, že tento věrnostní program má velké množství nedostatků a příležitostí, které, kdyby byly správně inovovány, mohou přinést velké zlepšení jak pro věrnostní program, tak i pro celou společnost RSB.

### 8.2.1 Inovace přístupu k odměnám

Odměny za věrnostní program, jak jsou situovány v současné době, mají několik zásadních nedostatků: malá variabilita odměn, chybí odměny za méně bodů, odměny nejsou dostatečnou motivací, nejsou dosažitelné pro malé servisy, k expiraci bodů dochází na konci následujícího kalendářního roku.

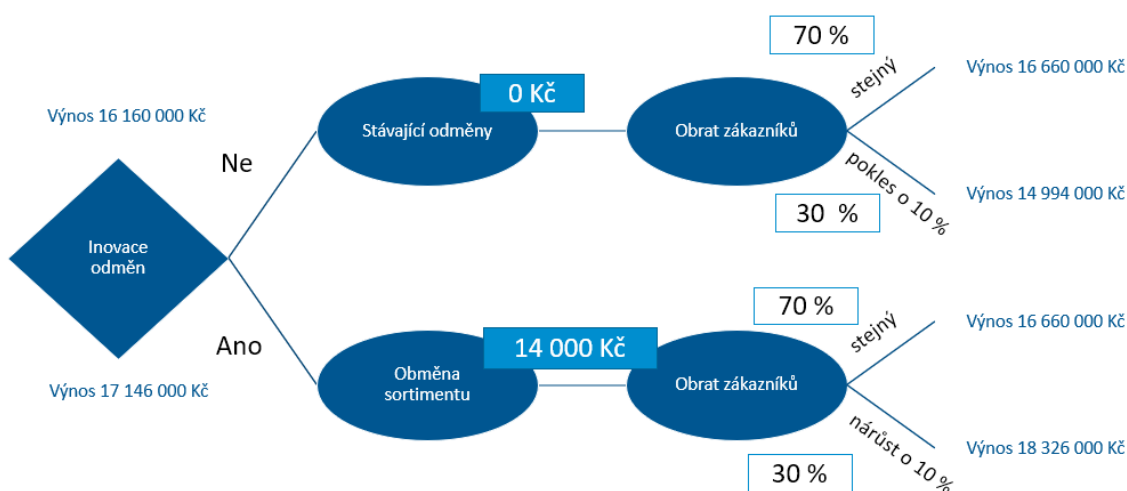
Pokud budeme k problémům přistupovat jednotlivě, dají se najít různá zajímavá řešení, ale výhodnějším řešením je komplexní pohled. Komplexní pohled zahrnuje kompletní inovaci přístupu k odměnám ve věrnostním programu. Tyto odměny jsou v současnosti dostupné pouze pro servisy s velkým obratem a pokud již některý servis má takový obrat, aby si jich mohl vybrat více, je nucen si vybírat stále stejné odměny.

Mezi první návrh na inovaci odměn v rámci Bonusu patří půlroční cyklus obměny ¼ stávajících odměn. Jelikož v současnosti se všechny předměty, až na pár výjimek v podobě propagačních materiálů s logem společnosti RSB, nakupují až v okamžiku, kdy o

ně zákazník požádá, není problém je stále obměňovat a dát tak zákazníkovi více možností si vybrat z více variací. Ve výsledku dojde ke kompletní obměně odměn vždy jednou za 2 roky. V současnosti se mění jen jejich malé množství (cca 10 % ročně), které již zákazníci nepovažují za atraktivní, ale vzhledem k narůstajícímu tempu vývoje nových výrobků, zejména co se mobilních technologií týká, je třeba inovovat častěji i odměny v rámci věrnostního programu.

Z rozhodovacího stromu jasně vyplývá, se vyplatí provést častější obměnu sortimentu, jelikož náklady na obměnu sortimentu jsou již započítány v měsíčním paušálu, který RSB platí za provoz věrnostního programu, a tudíž jediné dodatečné náklady jsou náklady na vyplacené odměny v důsledku zisku většího počtu bodů, avšak tyto náklady výrazně převyšuje potenciální zisk, který by RSB mohla získat při inovování sortimentu. Rizikovými faktory u této inovace může být nezájem účastníků nebo nedostatečná informovanost o inovaci. Pokud by zůstaly odměny stejné jako doposud, mohlo by to způsobit odliv obratu zákazníků, jelikož mají omezený výběr a nejsou stávajícím výběrem dostatečně motivováni k vyšším nákupům.

Obrázek 34: Rozhodovací strom inovace odměn

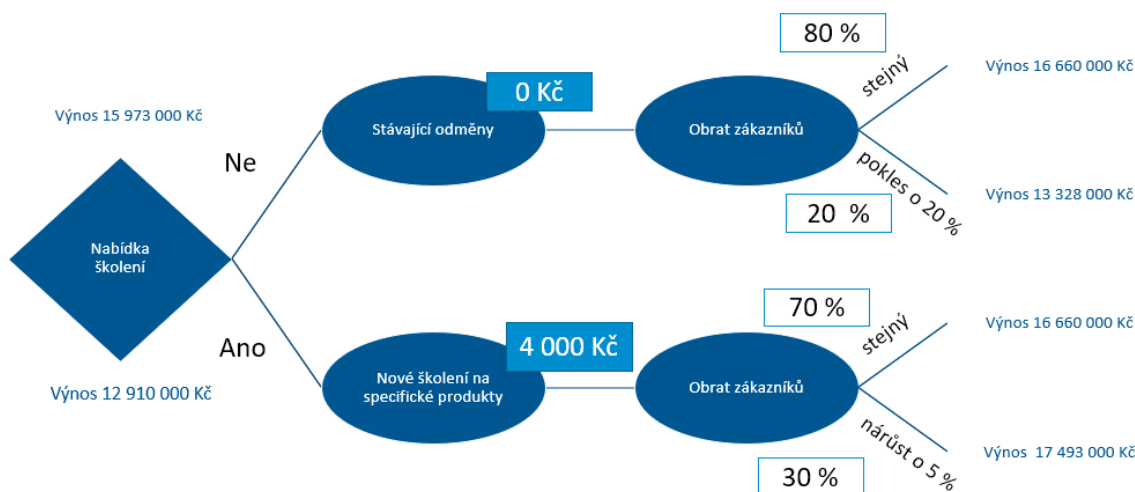


Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

S inovací odměn souvisí i návrh na rozšíření sortimentu školení v rámci věrnostního programu. Pro podporu určitých produktových skupin by bylo vhodné mezi odměny zahrnout i účast na speciálním školení právě těchto skupin, jako jsou například brzdy, kdy si 20 % účastníků marketingové sondy stěžovalo na to, že brzdy neodebírání například z důvodu jejich kvality. Pokud by firma RSB nabídla svým zákazníkům účast na školení, které by se týkalo problémových produktových služeb, zajisté by tato produktová skupina byla podpořena, a i strach servisů z používání těchto dílů by byl zmírněn. Toto produktové školení by mohlo být vedeno obchodními zástupci, popřípadě školiiteli školícího střediska, kteří by zodpověděli všechny otázky ohledně problémových produktů a předvedli by například i nějaké testy, zobrazující jejich kvalitu a dlouhou

životnost. Z rozhodovacího stromu vyplývá, že náklady na implementaci školení do odměn věrnostního programu jsou mnohem vyšší než potenciální výnosy, které by RSB

Obrázek 38: Rozhodovací strom nabídky školení



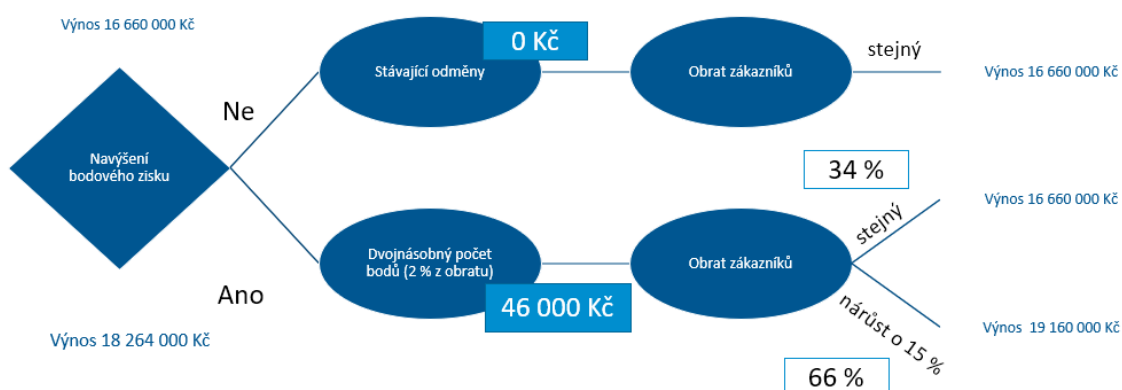
Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

mohlo zavedením školení získat. Náklady na školení se pohybují okolo 4 000 Kč a toto školení by mohlo přinést dle odhadů maximálně 5% nárůst výnosů. Rizikovými faktory jsou zde špatná zkušenost s produkty, která může způsobit pokles obratu zákazníků a opak školení by tuto zkušenost mohlo změnit a navýšit tak obrat.

Další oblast, která by si zasloužila inovovat, je klouzavý roční časový úsek, po který platí body nasbírané v Bonusu. Období, které program nabízí, tedy do konce následujícího kalendářního roku, je velmi nepřehledné a uživatelé také velmi zatěžují organizátory věrnostního programu před koncem kalendářního roku, kdy si všichni chtějí vybrat své odměny. Návrhem na inovaci je zavedení jednoleté expirační doby, která by začala vždy nákupem. Tento krok by jednak snížil administrativní zátěž, která je kumulovaná na konci kalendářního roku, ale mohl by snížit i náklady na poskytnuté dárky (cca o 15 %), jelikož by se snížila doba, po kterou je možné odměny za získané body získat a v současnosti expiruje 45 % všech bodů a očekává se, že při snížení doby platnosti bodů by se mohlo toto procento ještě zvýšit o 15 procentních bodů na 60 %, což by dělalo dodatečnou úsporu 13 000 Kč ročně.

V rozporu s předchozí inovací je inovace v podobě vyššího bodového zisku za nákup náhradních dílů. Dle stanov RSB je povoleno poskytnout zákazníkovi věrnostní body ve výši až 5 % z celkového obratu a včetně speciálních akcí, kdy dochází k jednorázovému navýšení odměny. V současnosti je to pouze 1 %, které není příliš motivační. Pokud by se spojila kratší expirační lhůta s vyšším bodovým ziskem, zůstaly by náklady na stejné úrovni, avšak motivace zákazníků pro využití věrnostního programu by mohla stoupnout. Návrhem tedy je zvýšit bodový zisk z 1 % obratu na 2 % spolu se zkrácením expirační doby z konce následujícího kalendářního roku na 1 rok od nákupu.

Obrázek 42: Rozhodovací strom navýšení bodového zisku



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Pro vyhodnocení vhodné inovace odměn byla použita rozhodovací matice, kde byly brány v potaz náklady, výnosy, zisk a administrativní zátěž.

Tabulka 26: Rozhodovací matice inovace odměn

	Náklady	Výnosy	Zisk	Administrativní zátěž	Subjektivní pořadí
Obměna sortimentu	14 000 Kč	500 000 Kč	436 000 Kč	Mírné zvýšení	3.
Nabídka školení	4 000 Kč	250 000 Kč	246 000 Kč	Vysoké zvýšení	4.
Změna doby expirace	-13 000 Kč	0 Kč	13 000 Kč	Vysoké snížení	1.
Navýšení bodového zisku	46 000 Kč	1 650 000 Kč	1 604 000 Kč	Mírné zvýšení	2.

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Z výše uvedené tabulky je vidět, že ačkoliv nejvyšší zisky dosahuje varianta navýšení bodového zisku, výhodnější je změna doby expirace. Tato varianta nepřináší žádné výnosy, avšak dokáže uspořit stávající náklady, a proto je doporučena jako první k implementaci do stávajícího věrnostního programu. Velmi důležitou oblastí hodnocení je také položka administrativní zátěže, která je velmi důležitou položkou hodnocení. V současnosti je program zatížen velkou administrativní zátěží, která postihuje celý chod věrnostního programu, a proto snížení této zátěže je upřednostněno před ziskem.

## 8.2.2 Inovace ve využití dat

Věrnostní program by neměl firmě sloužit primárně k tomu, aby uspokojil zákazníky a dal jim pocit výjimečnosti v případě, že obdrží dárek za loajalitu, ale jeho hlavním úkolem je sběr dat o zákaznících za účelem jejich využití v plánování další obchodní strategie. Bohužel data z Bonusu mají stále skrytý a nevyužitý potenciál a je velmi bezúčelné věrnostní program provozovat jen z důvodu, že je nařízený.

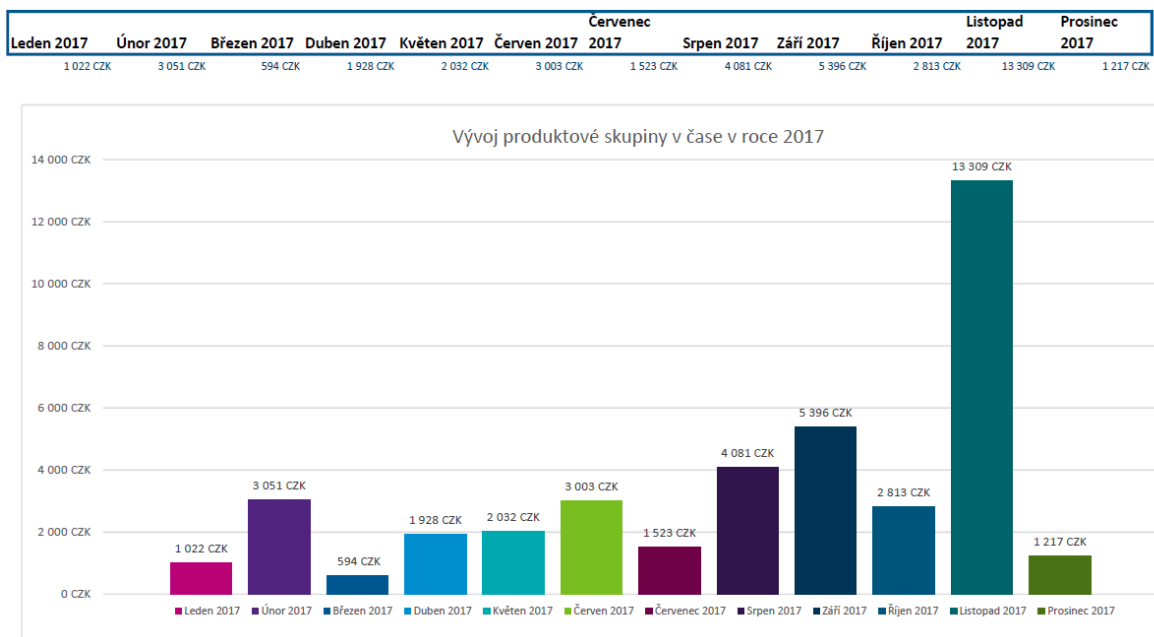
Tento potenciál se například skrývá v datech odběrů od jednotlivých velkoobchodů. Ano, společnost RSB sleduje odběry jednotlivých velkoobchodů, ale již tuto statistiku nevede u věrnostního programu, který by tímto způsobem zavedl detailnější statistiky, kde by obchodní zástupce přesně věděl, který velkoobchod neumí věrnostní program využívat ve svůj prospěch.

V neposlední řadě je třeba motivovat týmy velkoobchodů k jeho využívání, respektive informování o věrnostním programu. Pokud velkoobchody nebudou své zákazníky, tedy potenciální uživatele věrnostního programu, informovat o možnosti využití tohoto programu, neztrácí tyto zákazníky jen RSB, ale i velkoobchod, který by mohl být využíván jako jeden ze tří zdrojových velkoobchodů pro nákup dílů. Pokud mají některé velkoobchody stejné ceny za určité produkty, může být věrnostní program Bonus právě rozhodujícím faktorem.

Dalším potenciálem jsou informace o aktivitě, respektive neaktivitě zákazníků. Data jednoznačně ukazují, kteří zákazníci jsou v současnosti neaktivní, ale v minulosti generovali například průměrné obraty. Pokud by se sledovala tato aktivita, mohli by obchodní zástupci takové servisy navštěvovat a získat informace, z jakých důvodů došlo k výpadku v odběru dílů od RSB. Následně by obchodní oddělení mohlo na tyto výpadky zareagovat například cenovou politikou.

Posledním ale nejdůležitějším bodem je využití dat a motivace obchodního týmu k jejich využití. Obchodní zástupce by měl přicházet na schůzky s velkoobchody vždy připraven, a to zejména s informacemi o aktivitě daného servisu a jeho oblíbených nebo naopak problémových produktových oblastech. Skvělým nástrojem je karta servisu, která je uvedena v příloze, kde se může kdokoliv z RSB podívat na konkrétní produktové skupiny a sledovat, jaký je jejich konkrétní vývoj v jednotlivých měsících či v letech. Na obrázku níže je uveden výřez z karty servisu, která ukazuje měsíční vývoj produktové skupiny baterií, kde je jasně vidět, že podzimní naskladňovací akce byla velice úspěšná, jelikož v měsíci listopadu došlo k odběru 1/3 celkového odběru v kategorii baterií.

Obrázek 46: Výřez z karty servisu



Zdroj: Interní zdroj

### 8.2.3 Nový kooperační partner

Velkým tématem pro inovaci je vyhledání nového kooperačního partnera. V zemích, jako je Německo nebo Polsko, již má Bonus svého kooperačního partnera. Kooperačním partnerem je společnost působící na trhu automobilového průmyslu, avšak není přímým konkurentem RSB. Může to tedy být prodejce olejů, autokosmetiky, střešních nosičů nebo pneumatik. Takovýto kooperační partner by se dělil z poloviny o fixní náklady a poté o náklady variabilní, a to podle velikosti obrátu svých zákazníků. Kooperační partner by do Bonusu nastoupil se stejnými podmínkami, jako má RSB. Získával by reporty o zákaznících, ale pouze o svých, nikoliv o zákaznících RSB, mohl by realizovat speciální marketingové akce na podporu určitých produktových skupin a mohl by přidávat do portfolia odměn i další odměny například z portfolia své značky.

Ze zhodnocení věrnostního programu již vyplynulo, že pokračování ve věrnostním programu se stávajícími náklady není možné udržet více než 5 let, proto je více než vhodné nalézt kooperačního partnera, který pomůže tyto vysoké náklady nést a snížit tak náklady na Bonus plynoucí pro RSB.

Pro názornější představení přínosů kooperačního partnera je uveden scénářový přístup. Předpokladem je, že nový kooperační partner bude jak obdobné velikosti, co se obrátu týká, tak určením pro B2B trh. Pro tuto práci je zvoleno rozdělení na pesimistický, realistický a optimistický scénář. Všechny tři scénáře jsou stanoveny na předpokladu, že nový kooperační partner začne spolupracovat od ledna 2019 a výsledky spolupráce jsou zobrazeny po 1 roce.

Optimistický scénář počítá s variantou, kdy nový kooperační partner přivede během prvního roku společného působení stejný počet zákazníků i obratu, jako mají stávající účastníci Bonusu. Z těchto nových účastníků Bonusu je kalkulováno, že 20 % z nich přispěje i na navýšení obratu pro RSB.

Realistický scénář je založen na předpokladu, že nový kooperační partner přivede 50 % nových zákazníků ke stávajícím 1823 účastníkům Bonusu. Za předpokladu, že jsou obě společnosti stejně velké, předpokladem také je, že k 50 % nových účastníků přivede nový kooperační partner i 50% nárůst obratu v Bonusu, z toho 20 % pro RSB.

Pesimistický scénář přináší situaci, kdy nový kooperační partner nepřivede žádné nové zákazníky, ale využije stávajících, kteří mu budou generovat nový obrat.

V tabulce níže se ukazují čtyři situace: bez kooperačního partnera, s kooperačním partnerem za optimistické, realistické a pesimistické varianty.

*Tabulka 27: Finanční ukazatelé scénářového přístupu*

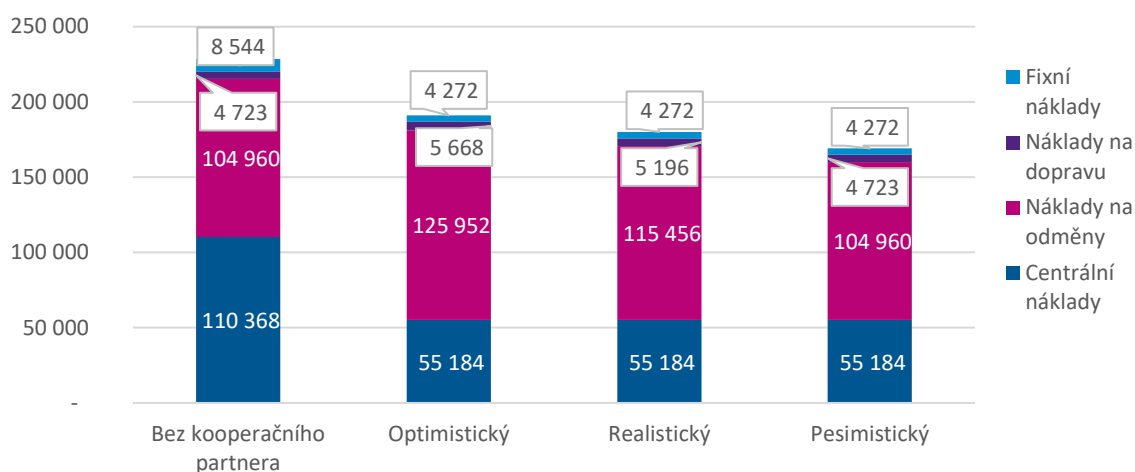
	Bez kooperačního partnera	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Počet servisů	2 042	2 042	3 063	4 084
Celkový obrat v Bonusu	16 660 000 Kč	16 660 000 Kč	18 330 000 Kč	19 990 000 Kč
Průměrný obrat servisu v Bonusu	8 159 Kč	8 159 Kč	5 984 Kč	4 895 Kč
Celkové náklady	229 000 Kč	169 000 Kč	180 000 Kč	191 000 Kč
Procento nákladů z celkového obratu Bonusu	1,37 %	1,01 %	0,98 %	0,96 %

*Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů*

Z tabulky vyplývá, že ačkoliv je provoz věrnostního programu v případě optimistického scénáře nejdražší, náklady v poměru k obratu jsou nejnižší, tedy nejvýhodnější. Toto je dáno zejména tím, že ačkoliv narůstá počet servisů registrovaných do Bonusu, pouze 20 % nového obratu, který Bonus generuje, je generován díly RSB. Ostatní obrat je generován produkty nového kooperačního partnera, a tedy i tento obrat jde za kooperačním partnerem.

Z grafu, který popisuje stejné situace jako předchozí tabulka, jasně vyplývá, že fixní náklady a centrální náklady jsou rozděleny rovnoměrně mezi oba kooperační partnery, tudíž na grafu nákladů je vidět, že RSB by v případě spolupráce s kooperačním partnerem platila pouze polovinu. Naopak náklady na odměny a dopravu jsou vypočítávány dle skutečných zákazníků a jejich obratu, tudíž narůstají s počtem servisů registrovaných v Bonusu.

Graf 23: Porovnání nákladů při použití scénářového přístupu



Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů

Pokud by nebyla před tímto grafem uvedena tabulka včetně výnosů, bylo by možné mylně interpretovat, že optimistický scénář není výhodný pro RSB, avšak při propojení tabulky s grafem je jasné, že optimistický scénář je nejvýhodnější situací. Z každé investované koruny do věrnostního programu získá u optimistického scénáře RSB více než 104 Kč na obratu, zatímco u pesimistického pouze 98,5 Kč a pokud by RSB nezačalo spolupracovat s žádným kooperačním partnerem, její zisk na 1 Kč investovanou do nákladů na Bonus by byl pouze 73 Kč. Z toho jasné vyplývá, že kooperační partner je velmi výhodnou inovací tohoto věrnostního programu.

Pokud se vezme v potaz hrozba neudržení nákladů na věrnostní program spolu s pesimistickým scénářem příchodu kooperačního partnera, tak je možné na následující tabulce vyzorovat, že i pesimistický scénář přinese kýženou úlevu ve formě snížení centrálních a fixních lokálních nákladů na provoz věrnostního programu a je tudíž naprosto nezbytné nalézt takového partnera, se kterým by se RSB mohla podělit o své náklady. V případě pesimistického scénáře se však při dodržení nárůstu nákladů a snižování rozpočtu posune krize nákladové neudržitelnosti pouze o 3 roky na rok 2025 stejně tak jako v případě realistického nebo optimistického scénáře.

Tabulka 28: Nákladová udržitelnost v případě pesimistického scénáře s kooperačním partnerem v Kč

	2018	2019	2020	2021	2022
Výnosy z věrnostního programu	16 660 000	19 992 000	23 991 000	28 789 000	34 547 000
Náklady na provoz Bonusu	169 000	182 000	197 000	214 000	232 000
Marketingový rozpočet	476 000	435 000	398 000	364 000	333 000
Procento nákladů z rozpočtu	35,5 %	41,8 %	49,5 %	58,8 %	69,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů



V roce 2025 by však mohla být situace na trhu naprosto odlišná a již není jisté, zda by docházelo k neustálému snižování marketingového rozpočtu, nebo by se podařilo tento rozpočet naopak navýšit.

## 8.2.4 Zrušení věrnostního programu

Posledním bodem možných inovací je zrušení věrnostního programu. Tato inovace je poměrně nezvyklá, avšak je jednou z možností, jak věrnostní program inovovat. Jelikož náklady na věrnostní program přesahují 1/3 marketingových zdrojů, je logické uvažovat o tom, co by případné zrušení věrnostního programu mohlo přinést.

Bonus je věrnostní program, jehož náklady musí být hrazeny všemi státy z regionu DA-CHPLCZ. Není však řečeno, že daný věrnostní program musí být podporován a rozšířen mezi zákazníky. Přichází na řadu tedy myšlenka, co by způsobilo jeho faktické ukončení s obratem společnosti RSB v České republice a co s rozpočtem určeným na marketing.

Níže je uvedená tabulka se současným stavem a teoretickým stavem při ukončení věrnostního programu za podmínky, že centrální náklady budou stále placeny, i když věrnostní program již nebude podporován. Z marketingové sondy bylo zjištěno, že pouze pro 6 % dotazovaných je věrnostní program velmi důležitým motivátorem. Předpoklad tedy je, že při zrušení věrnostního programu by společnost RSB přišla právě o 6 % zákazníků i s 6 % průměrného obratu.

*Tabulka 29: Porovnání aktuálního stavu s možným zrušením Bonusu obojí v roce 2017*

	Aktuální stav	Stav po zrušení
Výnosy z věrnostního programu	13 883 550 Kč	13 050 537 Kč
Celkové náklady na věrnostní program	198 668 Kč	97 671 Kč
Celkové výnosy RSB	88 874 057 Kč	88 102 749 Kč
Marketingový rozpočet	520 320 Kč	520 320 Kč
Marketingový rozpočet bez nákladů na Bonus	321 652 Kč	422 649 Kč
Procentní náklady na Bonus z marketingového rozpočtu	38,18 %	18,77 %
Rozdíl v marketingovém rozpočtu		100 997 Kč
Celkový finanční rozdíl		-872 305 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování z interních zdrojů*

Z tabulky jasně vyplývá, že ačkoliv by si marketingový budget získal dodatečných 100 997 Kč, celkem by společnost RSB utrpěla ztrátu ve výši 872 305 Kč. Marketingový rozpočet by stále zůstal zatížen z téměř 19 % náklady na věrnostní program a celkové výnosy RSB by ztratily více než 770 000 Kč, což je daleko větší ztráta než, 30 % navýšení disponibilního marketingového rozpočtu. Z toho jasně vyplývá, že inovace formou zrušení věrnostního programu není finančně výhodná, a proto se nedoporučuje k realizaci.

# ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala analýzou věrnostního programu společnosti působící na trhu náhradních automobilových dílů. První část práce byla zaměřena na teoretická východiska týkající se řízení vztahů se zákazníky a instrumenty, které pomáhají v upevnění postavení společností v myslích zákazníků, marketingové nástroje využitelné v prostředí B2B a popis principů věrnostních programů za účelem dalšího využití v následných částech této práce. V dalších kapitolách, zařazených do praktické poloviny práce, jsem se nejdříve soustředila na charakteristiku odvětví automobilového průmyslu jakožto pole působnosti automobilové techniky RSB a také na komplexní představení společnosti pomocí analýzy mikro a makro prostředí. Následovalo představení věrnostního programu spolu s komparací s ostatními věrnostními programy působícími na poli automobilových náhradních dílů, kde bylo zjištěno, že v současnosti na tomto trhu neexistuje obdobný věrnostní program. Navazujícím tématem byly finanční aspekty spolu s komparační analýzou nákladů mezi sousedními zeměmi, ze které vyplynulo, že náklad nejsou rozdělovány rovnoměrně do všech regionů. Dále byl představen projekt marketingové sondy, která poukázala na příležitosti a hrozby jak věrnostního programu, tak i celé společnosti RSB. Poslední uvedenou kapitolou byla inovace věrnostního programu, kde jsem nejprve zhodnotila věrnostní program a jeho nákladovou udržitelnost, po které následovala doporučení pro inovace tohoto věrnostního programu.

Věrnostní program Bonus podporující společnost RSB v jejich aktivitách na poli automobilových náhradních dílů skýtá množství silných stránek, jako je například zisk relevantních údajů o servisech, jakožto rozhodujících činitelích nákupního chování koncových zákazníků. Existuje zde však velké množství slabých stránek či hrozeb, které jsou způsobeny nejen laxním přístupem k tomuto nástroji, který je zapříčiněn direktivou tohoto věrnostního programu, ale také nedostatečnou podporou ze strany zřizovatele, tedy mateřské společnosti, nikoliv jen z finanční stránky, ale i ze strany podpory jeho propagace a vysvětlení jeho přínosů. Celkově na mě působí věrnostní program společnosti RSB jako módní doplněk, který již mají konkurenti, a proto si ho musí společnost RSB také pořídít a provozovat, nikoliv jako skutečný nástroj podpory prodeje.

Z analýzy věrnostního programu vyplynul jeden hlavní problém, a to je jeho nákladová neudržitelnost. V současné době je nutné použít více než 30 % marketingového rozpočtu na pokrytí nákladů věrnostního programu, avšak toto procento se stále zvyšuje a z analýzy nákladové udržitelnosti vyplynulo, že při konstantním nárůstu nákladů spolu se stále se snižujícím marketingovým rozpočtem může dojít k neudržitelnosti tohoto věrnostního programu do konce roku 2022 jestli se nebude jakkoliv inovovat. Pokud by došlo k nalezení nového kooperačního partnera, mohlo by to znamenat odložení této nákladové krize o další tři roky. Jako logické řešení se nabízí zrušení věrnostního programu v České republice, avšak toto řešení není podporováno mateřskou společností, a tak by i v případě zastavení věrnostního programu muselo docházet

k příspěvku na centrální náklady, které by skončilo roční ztrátou téměř 900 tisíc Kč, tudíž není zrušení věrnostního programu doporučenou variantou.

Další navrhované inovace věrnostního programu mohou teoreticky přinést vyšší zisky společnosti RSB. Mezi tyto inovace patří například inovace odměn, kdy by došlo k častější obměně dárků, které zákazník může z věrnostního programu získat. Další navrhovanou inovací je zavedení produktových školení za účelem podpory problematických produktových skupin. Následuje inovace ve formě navýšení bodového zisku za realizovaný obrát doprovázený zvýšením motivace zákazníků. V neposlední řadě je změna doby expirace získaných bodů. Jako nejvýhodnější inovaci jsem zvolila změnu expirační doby, jelikož toto opatření by mohlo přinést úsporu v nákladech ve výši až 13 000 Kč ročně, ale především sníží vysokou administrativní zátěž, která je kumulována vždy na konci kalendářního roku, před expirací obdržovaných bodů. Druhou doporučenou inovací je navýšení bodového zisku, které by mohlo přinést navýšení zisku společnosti o více než 1,5 milionu Kč. Ačkoliv náklady na tuto inovaci nejsou jednorázové, ale musí být hrazeny v průběhu celého provozu Bonusu, výnosy z této inovace jsou v takové výši, že mnohonásobně převyšují ostatní doporučené inovace i díky velkému nárůstu motivace, ke kterému by mohlo dojít při zdvojnásobení odměn, respektive dvojnásobnému bodovému zisku.

Avšak pokud nedojde k navýšení marketingového rozpočtu, ze kterého je provoz věrnostního programu hrazen, není možné věrnostní program udržet déle než dalších 10 let.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Barrett, John. 2012. *B2B Customer Insight: the proven path to growth*. Charlotte, N.C. : Information Age Pub, 2012. 978-61735-988-0.

BUREŠ, Ivan a ŘEHULKA, Pavel. 2006. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-149-6.

Butscher, Stephan. 2002. *Customer Loyalty Programmes and Clubs*. Burlington : Grower Publishing Ltd, 2002. 0566084511.

Buttle, Francis a Maklan, Stan. 2015. *Customer relationship management: concepts and technologies*. London : Routledge, 2015. 978-1-138-78982-8.

Frey, Petr. 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha : Management Press, 2011. 978-80-7261-237-6.

Hall, Simon. 2017. *Innovative B2B marketing: new models, processes and theory*. London : Kogan Pave, 2017. 978-0-7494-8080-6.

Hanicová, Alena. 2017. *Automobilový průmysl v České republice - analýza výrobců komponentů a kotvení tématu v kurikulu*. Brno : Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra geografie, 2017. Diplomová práce.

Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

Karlíček, Miroslav. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

Kašík, Milan a Havlíček, Karel. 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.

Keller, Kevin Lane. 2007. *Stratéfické řízení značky*. Praha : Grada, 2007. 979-80-247-1481-3.

Kotler, Philip. 2006. *Marketing management*. Upper Saddle River : Pearson Pentice Hall, 2006. 0-13-145757-8.

—. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada Publishing, 2007. 978-80-247-1545-2.

Lehtinen, Jarmo. 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

Lošťáková, Hana. 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha : Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0419-2.

Marjo, Simon. 1996. *Základy marketingu*. Praha : Grada, 1996. 80-7169-297-2.

Solomon, Michael, Marshall, Greg a Stuart, Eleonora. 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno : Computer Press, 2006. 80-251-1273-X.

Šašek, Miloslav. 2010. *Řízení vztahů se zákazníky: (Jak uspět na trzích B2B)*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s, 2010. 978-80-7408-025-8.

Šašek, Miroslav. 2016. *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2016. 978-80-7408-141-5.

Wessling, Harry. 2002. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0569-9.

Zamazalová, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978- 80-247-2049-4.

## Seznam internetových zdrojů

Auto Kelly a.s. 2018. Věrnostní program Auto Kelly. *Auto Kelly*. [Online] 2018. [Citace: 4. Březen 2018.] [https://www.autokelly.cz/page/vernostni-program?utm\\_source=akcniceny.cz\\_\\_ekatalog&utm\\_medium=ekatalog&utm\\_campaign=Akcni-letak-2018-012\\_\\_akcniceny.cz](https://www.autokelly.cz/page/vernostni-program?utm_source=akcniceny.cz__ekatalog&utm_medium=ekatalog&utm_campaign=Akcni-letak-2018-012__akcniceny.cz).

Autobaterie-Jinočany.cz. 2017. věrnostní program. *Autobaterie-Jinočany.cz*. [Online] Autobaterie-Jinočany.cz, 10. Červenec 2017. [Citace: 13. Duben 2018.] <https://www.autobaterie-jinocany.cz/blog/vernostni-program/>.

CzechInvest. 2017. Automobilový průmysl: CzechInvest. [Online] 2017. [Citace: 5. Březen 2018.] <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Klicove-sektory/Automobilovy-prumysl>.

Český statistický úřad. 2018. HDP Výrobní metoda. *Český statistický úřad*. [Online] Český statistický úřad, 2. Březen 2018. [Citace: 13. Duben 2018.] [http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek\\_\\_prod](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek__prod).

Finances Online. 2018. How Much Does CRM Software Cost: Overview of Typical Pricing Plans. *Finances Online*. [Online] FinancesOnline, 15. Únor 2018. [Citace: 25. Únor 2018.] <https://financesonline.com/much-crm-software-cost-overview-typical-pricing-plans/>.

Friend, Max. 2016. Business Solutions: The History and Future of Loyalty Programs. *Future of Business and Tech*. [Online] Media Planet, 3. Srpen 2016. [Citace: 23. Březen 2018.] <http://www.futureofbusinessandtech.com/business-solutions/the-history-and-future-of-loyalty-programs>.

Hakim, Jennifer. 2017. The Real Differences Between B2C and B2B Marketing. Promotional Marketing. *Business Source Complete*. [Online] Business Source Complete, EBSCOhost, 26. Prosinec 2017. [Citace: 15. Únor 2018.] <http://web.b.ebscohost.com/bsi/detail/detail?vid=9&sid=51ad8698-b5c5-4ba7-aacb-cc0bb27b4d2d%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#anchor=toc&AN=126415394&db=bth>.

KPMG. 2018. Global Automotive Executive Survey 2018. [Online] KPMG, 16. Leden 2018. [Citace: 5. Březen 2018.] <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2018/01/gaes-2018.html>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2017. Automobilový průmysl. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 11. Říjen 2017. [Citace: 4. Duben 2018.] <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/automobilovy-prumysl/memorandum-o-budoucnosti-automobiloveho-prumyslu-v-cr-a-akcni-plan-o-budoucnosti-automobiloveho-prumyslu-v-cr---232552/>.

Murphy, Debra. 2007. Marketing for B2B vs. B2B - Similar but Different. *Masterful Marketing*. [Online] Masterful Marketing, 6. Duben 2007. [Citace: 23. Únor 2018.] <http://www.dwsassociates.com/marketing-tools/b2b-marketing/b2b-vs-b2c-marketing/>.

RSB. 2016. *RSB Bonus*. [Online] 94 Minutes, 2016. [Citace: 4. Březen 2018.] <https://rsb-bonus.cz/>.

—. 2017. O nás: RSB. *RSB dnes*. [Online] 2017. [https://www.rsb.cz/media/our\\_company/rsb-dnes-2017-cz.pdf](https://www.rsb.cz/media/our_company/rsb-dnes-2017-cz.pdf).

Sdružení automobilového průmyslu. 2018. Základní přehledy a údaje: AutoSAP. *AutoSAP*. [Online] AutoSAP, 2018. [Citace: 9. Březen 2018.] <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/>.

—. 2015. Základní přehledy a údaje: Složení vozového parku v ČR. *AutoSAP*. [Online] AutoSAP, 2015. [Citace: 28. Březen 2018.] <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/slozeni-vozoveho-parku-v-cr/#strukturaOA-znacky>.

Šimák, David. 2005. Věrnostní programy - drahá černá díra? *Trend marketing*. [Online] Economia, a.s., 3. Říjen 2005. [Citace: 23. Březen 2018.] <https://trendmarketing.ihned.cz/c1-16901520-vernostni-programy-draha-cerna-dira>.

TRW. 2017. Všeobecné obchodní podmínky: automotive Diamonds. *Automotive Diamonds*. [Online] TRW, 2017. [Citace: 5. Březen 2018.] <https://www.automotivediamonds.com/cs-cz/generalterms#>.

Úřad pro ochranu osobních údajů. 2018. GDPR (Obecné nařízení). *Úřad pro ochranu osobních údajů*. [Online] Úřad pro ochranu osobních údajů, 3. Březen 2018. [Citace: 23. Březen 2018.] <https://www.uoou.cz/gdpr-obecne-narizeni/ds-3938/p1=3938>.

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Charakteristické rysy B2B trhů .....	8
Obrázek 2 : Tři hlavní kategorie zákazníků na B2B trzích .....	9
Obrázek 3: 7P.....	12
Obrázek 4: Složky marketingového mixu podle Kotlera .....	13
Obrázek 5: Nový marketingový mix .....	14
Obrázek 6: Kategorie direct marketingu .....	20
Obrázek 7: Cíle podpory prodeje.....	21
Obrázek 8: 6 typů věrnostních programů .....	24
Obrázek 9: Automobilový průmysl v České republice .....	28
Obrázek 10: Velkoobchody zařazené do věrnostního programu Bonus .....	38
Obrázek 11: Rozhodovací strom inovace odměn .....	69
Obrázek 12: Rozhodovací strom nabídky školení.....	70
Obrázek 13: Rozhodovací strom navýšení bodového zisku .....	71
Obrázek 14: Výřez z karty servisu.....	73

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení investic v projektech implementace CRM .....	18
Graf 2: Složení vozového parku osobních automobilů v ČR (top 15 značek, k 30.9.2015) .....	29
Graf 3: Počet autoservisů registrovaných ve věrnostním programu v regionu DACHPLCZ (2015-2016).....	36
Graf 4: Centrální náklady Bonus 2015-2017 v Kč .....	44
Graf 5: Centrální náklady na registrovaný servis v Kč .....	44
Graf 6: Průměrné regionální náklady dle jednotlivých měsíců v Kč.....	46
Graf 7: Výnosy z věrnostního programu v porovnání s výnosy RSB v procentech .....	48
Graf 8: Celkové obraty top20 servisů v české republice v Kč.....	50
Graf 9: Celkový obrat dle obchodních zástupců po produktových skupinách v roce 2017 v Kč.....	48
Graf 10: Vývoj obratu mezi lety 2014 až 2017 v Kč .....	48
Graf 11: Paretův princip aplikovaný na obrat v Bonus programu v roce 2017 v Kč.....	54
Graf 12: Otázka č.1 - Jak dlouho funguje váš servis?.....	56
Graf 13: Otázka č 2 -Jak dlouho nakupujete náhradní díly RSB?Zdroj: Marketingová sonda.....	56
Graf 14: Otázka č. 3 – Jak jste spokojeni s díly RSB z pohledu: dostupnosti, kvality, ceny? .....	57
Graf 16: Otázka č. 5 – Jaké 3 produktové skupiny jsou pro vás atraktivní, ale v současné době je neodebíráte?.....	59
Graf 17: Otázka č. 6 – Od koho jste se o věrnostním programu dozvěděli?.....	60
Graf 18: Otázka č. 7 – Víte jakou platnost mají Bonus body? .....	60
Graf 19: Otázka č. 8 – Je pro vás věrnostní program důležitým motivátorem? .....	61
Graf 20: Otázka č. 9 – Jak jste spokojeni s nabídkou odměn ve věrnostním programu Bonus?.....	61
Graf 21: Vnímání prospěšnosti dárků pro manažery podniku zákazníka .....	67
Graf 22: Vnímání prospěšnosti marketingových nástrojů z pohledu zákazníka.....	68
Graf 23: Porovnání nákladů při použití scénářového přístupu.....	75



# SEZNAM TABULEK

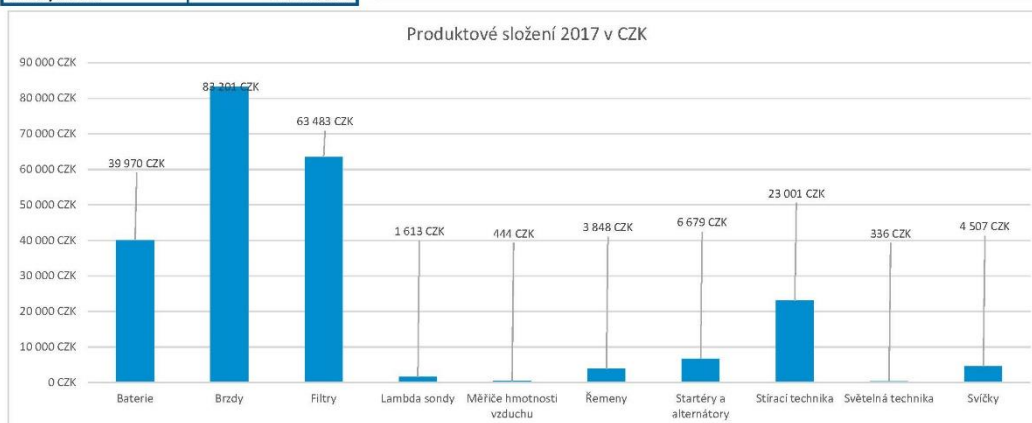
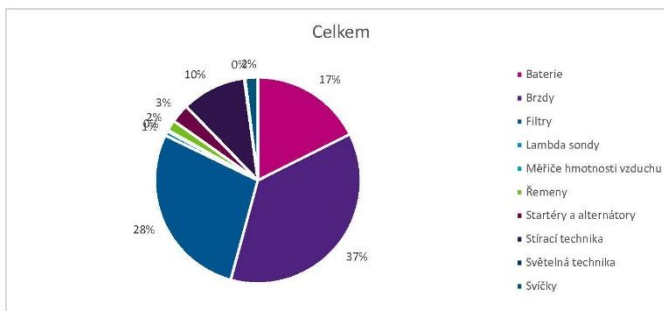
Tabulka 1: Marketingové charakteristiky B2B a B2C.....	10
Tabulka 2: B2B vs. B2C – Marketingový přístup .....	11
Tabulka 3: Vztah mezi 4P a 4C .....	12
Tabulka 4: Aktivity pro rozvoj a řízení vztahů se zákazníky.....	16
Tabulka 5: Výrobci vozidel v České republice.....	27
Tabulka 6: Klíčová data v období 2012-2016 .....	30
Tabulka 7: Podíl na trhu a konkurence .....	33
Tabulka 8 : Závislost růstu HDP a obratu RSB .....	34
Tabulka 9: Počet registrovaných autoservisů v Bonus programu 2014-2018.....	37
Tabulka 10: Produktové skupiny zařazené do věrnostního programu Bonus .....	38
Tabulka 11: Top 10 odměn v Bonusu (2014–2017) .....	39
Tabulka 12: srovnání věrnostních programů .....	41
Tabulka 13: Centrální náklady na provozování Bonusu v ČR v Kč.....	43
Tabulka 14: Alokace nákladů dle jednotlivých regionů v roce 2016 v Kč.....	45
Tabulka 15: Regionální náklady na provoz Bonusu v Kč.....	46
Tabulka 16: Výnosy RSB (produktové skupiny zařazené do věrnostního programu) v Kč .....	47
Tabulka 17: výnosy z věrnostního programu (po produktových skupinách) v Kč.....	48
Tabulka 18: Obraty respondentů marketingové sondy .....	55
Tabulka 19: Porovnání nákladů a výnosů .....	64
Tabulka 20: Náklady na Bonus a zdroj financování v Kč.....	64
Tabulka 21: Vývoj nákladů a výnosů v Kč .....	65
Tabulka 22: Rozhodovací matice inovace odměn .....	71
Tabulka 23: Finanční ukazatelé scénářového přístupu .....	74
Tabulka 24: Nákladová udržitelnost v případě pesimistického scénáře s kooperačním partnerem v Kč .....	75
Tabulka 25: Porovnání aktuálního stavu s možným zrušením Bonusu obojí v roce 2017 .....	76

# SEZNAM PŘÍLOH

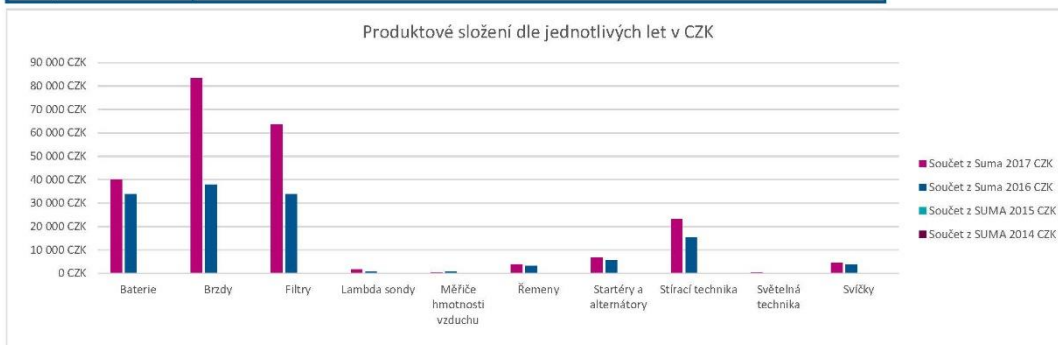
Příloha 1: Karta servisu .....	83
Příloha 2: Dotazník marketingové sondy.....	85

# Karta servisu

Workshop		Servis
Popisky řádků	Součet z Suma 2017 CZK	
Baterie	39 970 CZK	
Brzdy	83 201 CZK	
Filtry	63 483 CZK	
Lambda sondy	1 613 CZK	
Měřiče hmotnosti vzduchu	444 CZK	
Řemeny	3 848 CZK	
Startéry a alternátory	6 679 CZK	
Stírací technika	23 001 CZK	
Světelná technika	336 CZK	
Svíčky	4 507 CZK	
<b>Celkový součet</b>	<b>227 080 CZK</b>	

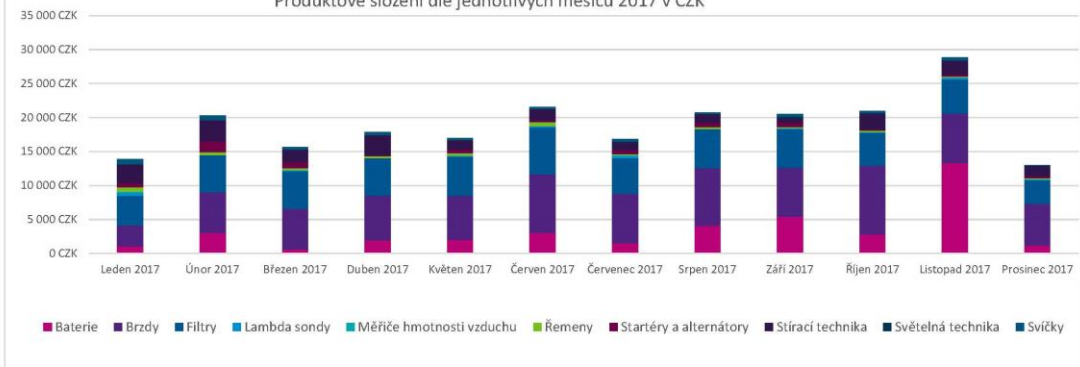


Workshop		Servis			
Popisky řádků	Součet z Suma 2017 CZK	Součet z Suma 2016 CZK	Součet z Suma 2015 CZK	Součet z Suma 2014 CZK	
Baterie	39 970	33 724	-	-	
Brzdy	83 201	37 792	-	-	
Filtry	63 483	33 799	-	-	
Lambda sondy	1 613	853	-	-	
Měřiče hmotnosti vzduchu	444	727	-	-	
Řemeny	3 848	3 026	-	-	
Startéry a alternátory	6 679	5 383	-	-	
Stírací technika	23 001	15 363	-	-	
Světelná technika	336	37	-	-	
Svíčky	4 507	3 725	-	-	
<b>Celkový součet</b>	<b>227 080</b>	<b>134 430</b>	-	-	



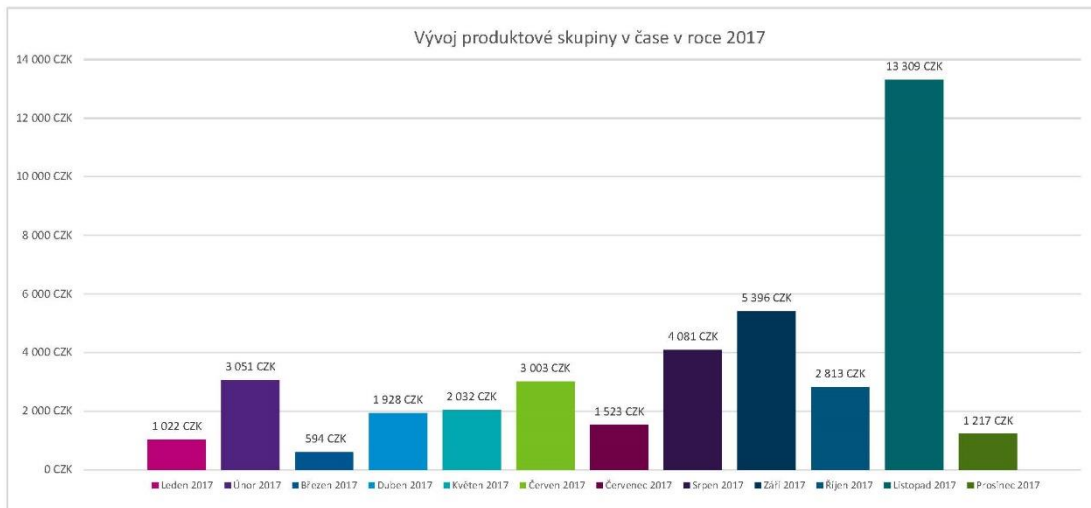
Hodnoty	Popisky sloupců										Celkový součet
	Baterie	Brzdy	Filtry	Lambda sondy	Měřiče hmotnosti vzduchu	Řemeny	Startéry a alternátory	Stírací technika	Světelná technika	Svíčky	
Leden 2017	1 022	3 145	4 311	456	135	648	663	2 779	0	685	13 844
Únor 2017	3 051	5 932	5 474	0	0	460	1 594	3 148	0	651	20 310
Březen 2017	594	5 959	5 554	133	0	338	882	1 831	8	315	15 615
Duben 2017	1 928	6 541	5 549	0	0	295	184	2 915	0	466	17 879
Květen 2017	2 032	6 488	5 737	129	0	345	556	1 387	0	297	16 971
Červen 2017	3 003	8 664	6 876	165	0	623	225	1 694	0	308	21 558
Červenec 2017	1 523	7 290	5 240	217	207	130	626	1 140	75	349	16 796
Srpen 2017	4 081	8 485	5 717	0	0	315	616	1 324	0	192	20 730
Září 2017	5 396	7 230	5 675	120	0	168	579	759	218	398	20 544
Říjen 2017	2 813	10 108	4 832	0	102	204	164	2 373	34	312	20 943
Listopad 2017	13 309	7 267	5 037	275	0	160	290	2 076	0	448	28 863
Prosinec 2017	1 217	6 091	3 480	118	0	161	298	1 575	0	86	13 026

Produktové složení dle jednotlivých měsíců 2017 v CZK



Leden 2017	Únor 2017	Březen 2017	Duben 2017	Květen 2017	Červenec 2017	Srpen 2017	Září 2017	Říjen 2017	Listopad 2017	Prosinec 2017
1 022 CZK	3 051 CZK	594 CZK	1 928 CZK	2 032 CZK	3 003 CZK	1 523 CZK	4 081 CZK	5 396 CZK	2 813 CZK	13 309 CZK

Vývoj produktové skupiny v čase v roce 2017



# Dotazník marketingové sondy

## Věrnostní program Bonus - automobilové náhradní díly

---

### Věrnostní program Bonus - automobilové náhradní díly

#### 1. Jak dlouho funguje Váš servis?

- Méně než 1 rok  
 1 až 4 roky  
 4 roky až 10 let  
 Více než 10 let

#### 2. Jak dlouho nakupujete náhradní díly RSB?

- Méně než 1 rok  
 1 až 4 roky  
 4 roky až 10 let  
 Více než 10 let

#### 3. Jak jste spokojeni s díly RSB z pohledu:

<i>1 nejhorší, 5 nejlepší</i>	1	2	3	4	5
Kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. Jaké 3 produktové skupiny RSB jsou pro Vás nejdůležitější?

- |   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Brzdy          | <input type="checkbox"/> Lambda sondy      | <input type="checkbox"/> Svíčky                     | <input type="checkbox"/> Stírací technika | <input type="checkbox"/> Řemeny                 |
| <input type="checkbox"/> Baterie        | <input type="checkbox"/> Světelná technika | <input type="checkbox"/> Měřiče hmotnosti vzduchu   | <input type="checkbox"/> Filtry           | <input type="checkbox"/> Diesel vstříkávání     |
| <input type="checkbox"/> Systémy řízení | <input type="checkbox"/> Díly zapalování   | <input type="checkbox"/> Systémy benzínových motorů | <input type="checkbox"/> Elektrodíly      | <input type="checkbox"/> Startéry a alternátory |
| <input type="checkbox"/> Diagnostika    | <input type="checkbox"/> Neodebírám nic    |   |   |   |

A proč?

5. Jaké 3 produktové skupiny RSB jsou pro vás atraktivní, ale v současné době je neodebíráte?

- |   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Brzdy          | <input type="checkbox"/> Lambda sondy      | <input type="checkbox"/> Svíčky                     | <input type="checkbox"/> Stírací technika | <input type="checkbox"/> Řemeny                 |
| <input type="checkbox"/> Baterie        | <input type="checkbox"/> Světelná technika | <input type="checkbox"/> Měřiče hmotnosti vzduchu   | <input type="checkbox"/> Filtry           | <input type="checkbox"/> Diesel vstřikování     |
| <input type="checkbox"/> Systémy řízení | <input type="checkbox"/> Díly zapalování   | <input type="checkbox"/> Systémy benzínových motorů | <input type="checkbox"/> Elektrodíly      | <input type="checkbox"/> Startéry a alternátory |
| <input type="checkbox"/> Diagnostika    | <input type="checkbox"/> Odebírám všechny  |   |   |   |

A proč?

6. Od koho jste se o věrnostním programu Bonus dozvěděli?

Question instructions: upřesnit firmu či osobu

- Z internetu
- Na doporučení (např. kolega, kamarád, známý,...)
- Od obchodního zástupce RSB:
- Od obchodního zástupce velkoobchodu:
- Jiné:

Prosím doplňte komentář

7. Víte jakou platnost mají Bonus body?

- Méně než 6 měsíců
- 6 až 11 měsíců
- 12 až 24 měsíců
- Více než 24 měsíců
- Mají neomezenou platnost

8. Je pro vás věrnostní program Bonus důležitým motivátorem?

	Velmi důležitý	Důležitý	Nedůležitý
Důležitost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jak jste spokojeni s nabídkou odměn ve věrnostním programu Bonus?

☆☆☆☆☆  / 5

A proč?

10. Využíváte i jiné věrnostní programy pro nákup dílů a diagnostiky?

- Ne
- Ano

Pokud ano, tak jaké a proč?

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Andrea Nováková

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a Podpis:  
zadejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis