

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Bakalářská práce**

**Doporučení ke zlepšení věrnostního programu vybrané společnosti**

**Kateřina Průšová**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Průšová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Doporučení ke zlepšení věrnostního programu vybrané společnosti**

Název anglicky

**Recommendations to Improve the Loyalty Program of a Selected Company**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce bude navrhnout opatření a případná doporučení na změny ve věrnostním programu společnosti ŠKODA AUTO a.s., které povedou ke zvýšení zákaznické spokojenosti a věrnosti. Dílčím cílem bude zjištění nejčastěji využívaných servisních služeb, které bude sloužit ke srovnání s využitím služeb, nabízených věrnostním programem ŠKODA AUTO a.s.

### Metodika

Teoretická část bakalářské práce bude zpracována na základě studia odborné české i zahraniční literatury a dalších dostupných zdrojů z oblasti spokojenosti zákazníka, loajality zákazníka a věrnostních programů. Praktická část bude zpracována na základě analýzy věrnostního programu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dále bude využita metoda komparace a syntéza. Na základě teoretických poznatků a zhodnocení výsledků praktické části bude formulován závěr práce.

## **Doporučený rozsah práce**

40 – 50 stran

## **Klíčová slova**

věrnostní programy, loajalita, spokojenost zákazníka, společnost

---

## **Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing: 2015 ISBN 978-80-247-5258-7

BUTCHER, S. A. Customer loyalty programmes and clubs. Burlington: Gower Publishing limited, 1998. ISBN: 0-566-08451-1

FILL, Ch. Essentials of marketing communications. New York: Financial Times Prentice Hall/Pearso, 2011. ISBN 02-737-3844-5.

KARLÍČEK, M., KRÁL P., Marketingová komunikace, Jak komunikovat na našem trhu, Praha: Grada publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3541-2

KOTLER, P., KELLNER, K. L., Marketing management – 14. vydání, Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 987-80-247-4150-5

LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencování řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1

TELLIS, G.J. Reklama a podpora prodeje, Praha: Grada publishing, 2000. ISBN: 80-7169- 997-7

VYSEKALOVÁ, J. Chování zákazníka, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Daniela Šálková, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2020

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2020

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Doporučení ke zlepšení věrnostního programu vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne \_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Daniele Šálkové, PhD. za cenné rady, odborné vedení a věcné připomínky, kterými přispěla k zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Michalovi Korčakovi za poskytnuté informace a strávený čas. V poslední řadě patří velké díky mému partnerovi, rodině a přátelům za podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu studia.

# Doporučení ke zlepšení věrnostního programu vybrané společnosti

## Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na věrnostní program „Šeková knížka plná slev“ vlastněný společností ŠKODA AUTO a.s. a je rozdělena na dvě části. První částí je teoretická část, která podrobně popisuje pojmy zákaznická spokojenost i věrnost a věrnostní systémy. V teoretické části jsou také vysvětleny metody, pomocí kterých se měří zákaznická spokojenost. Dále jsou také popsány postupy, s jejichž pomocí se ovlivňuje věrnost zákazníka. V části zabývající se věrnostními programy je popsána jejich historie, zásady, cíle a formy. Závěr teoretické části je věnován výhodám a nevýhodám věrnostních systémů jak ze strany zákazníků, tak ze strany společnosti vlastníci věrnostní program.

Část obsahující vlastní práci je založena na marketingovém reportu věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“ z období let 2014-2019. Dále je zde daný program podrobně charakterizován a jsou popsány jeho jednotlivé části. V praktické části jsou také zjištěny nejčastěji zákazníky využívané servisní služby, které slouží k pozdější komparaci s nově navrženými řešeními.

Na základě nabytých informací a dosažených výsledků jsou společnosti ŠKODA AUTO a.s. navržena doporučení na zlepšení věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti i věrnosti zákazníků ŠKODA AUTO a.s.

**Klíčová slova:** věrnostní program, loajalita, spokojenost, věrnost, zákazník, společnost, firma šek, šeková knížka plná slev, ŠKODA AUTO a.s.

# **Recommendations to Improve the Loyalty Program of Selected Company**

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the loyalty program „Checkbook full of discounts“ owned by company ŠKODA AUTO a.s. and it is divided into two parts. The first part is the theoretical part, which describes in detail the concepts of customer satisfaction and customer loyalty and loyalty systems. The theoretical part also describes the methods by which customer satisfaction is measured. The procedures for influencing customer loyalty are also described in theoretical part. The part dealing with loyalty programs describes their history, principles, goals and forms. The conclusion of the theoretical part is devoted to the advantages and disadvantages of loyalty systems both by customers and by the company owning the loyalty program.

The practical part is based on the marketing report of the loyalty program “Checkbook full of discounts” from years 2014-2019. Furthermore, the loyalty program is characterized in detail and individual parts are described there as well. In the practical part are also found the most often used customer services, which serves for later comparison with the newly designed services.

Based on the information obtained and the results achieved, there are defined few suggestions for improving loyalty system „Checkbook full of discounts“ owned by company ŠKODA AUTO a.s., which should lead to bigger customer satisfaction and loyalty.

## **Keywords:**

loyalty program, loyalty, satisfaction, fidelity, customer, company, firm, check, checkbook full of discounts, ŠKODA AUTO a.s.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Cíl a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Spokojenost zákazníka .....	15
3.2 Měření spokojenosti zákazníka.....	18
3.3 Věrnost zákazníka .....	23
3.3.1 Vytváření věrnosti zákazníka .....	25
3.4 Věrnostní programy.....	27
3.4.1 Historie věrnostních programů .....	27
3.4.2 Cíle věrnostních programů .....	28
3.4.3 Zásady věrnostních programů.....	30
3.4.4 Formy věrnostních programů .....	31
3.4.5 Výhody a nevýhody věrnostních programů z pohledu společnosti .....	32
3.4.6 Výhody a nevýhody věrnostních programů z pohledu zákazníků .....	33
<b>4. Vlastní práce .....</b>	<b>35</b>
4.1 ŠKODA AUTO a.s.....	35
4.1.1 Organizační struktura podniku ŠKODA AUTO a.s.....	36
4.1.2 Prodej a marketing ve ŠKODA AUTO a.s.....	37
4.1.3 Podpora prodeje ve ŠKODA AUTO a.s.....	38
4.2 Charakteristika věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“ .....	41
4.2.1 Jak Šekovou knížku plnou slev získat? .....	42
4.2.2 Obsah Šekové knížky plné slev .....	42
4.2.3 Uznání a fakturace uplatněných šeků.....	47
4.3 Marketingový report šekové knížky z let 2014–2019.....	47
4.4 Nejčastěji prováděné opravy v autoservisech.....	50
<b>5. Doporučení na zlepšení věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“ .....</b>	<b>51</b>
5.1 Zefektivnění komunikace mezi servisními partnery a ŠKODA AUTO .....	52
5.2 Aktualizace šeků podle potřeb zákazníků .....	52
5.3 Zvýšení motivace servisních partnerů.....	54



<b>6. Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>7. Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>58</b>
<b>8. Přílohy.....</b>	<b>61</b>

## **Seznam grafů**

Graf 1: Funkce kvality.....	17
Graf 2: Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. ....	36
Graf 3: Organizační struktura oddělení V – Prodej a marketing .....	38
Graf 4: Využití šeků dle stáří vozidla.....	49
Graf 5: Využití šeků dle typu vozidla .....	49

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Model důležitost-spokojenost .....	20
Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka .....	22
Obrázek 3: - Matice spokojenosti a věrnosti .....	24
Obrázek 4: Vzhled titulní strany Šekové knížky pro rok 2020.....	41
Obrázek 5: Vzhled šeku č. 1 .....	43
Obrázek 6: Vzhled šeku č. 2 .....	43
Obrázek 7: Vzhled šeku č. 3 .....	44
Obrázek 8: Vzhled šeku č. 4 .....	44
Obrázek 9: Vzhled šeku č. 5 .....	45
Obrázek 10: Vzhled šeku č. 6 .....	45
Obrázek 11: Vzhled šeku č. 7 .....	46
Obrázek 12: Vzhled šeku č. 8 .....	46
Obrázek 13: Využití Šekové knížky podle krajů .....	55

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Komparace původního a nového šeku .....	14
Tabulka 2: Využití jednotlivých šeků v letech 2014-2019 .....	48
Tabulka 3: Vliv servisu a prodeje na věrnost a spokojenost zákazníka .....	51
Tabulka 4: Kalkulace nového šeku na výměnu motorového oleje na 6 let.....	53
Tabulka 5: Kalkulace nového šeku na výměnu předního skla na 6 let .....	54

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Šeková knížka plná slev .....	61
--	----

# 1. Úvod

V současné moderní době jsou zákazníci ze všech stran obklopeni reklamou a nabídkou rozmanitých produktů. Na trhu panuje velká konkurence, přičemž je pro podniky nejdůležitější, aby získaly konkurenční výhodu. Základem úspěchu každé firmy není pouze kvalitní výrobek či služba, ale také z nich přidaná hodnota. Tato přidaná hodnota může vést k navázání určitého vztahu mezi zákazníkem a firmou. Pokud se zákazník cítí spokojeně, je jeho výjimečnost často oceňována i ze strany společnosti. Nejlepší forma ocenění zmiňovaného zákazníka je prostřednictvím využití věrnostního programu.

Čím déle je zákazník věrný dané společnosti, tím větší výhody se mu díky členství ve věrnostním programu dostávají. Touto skutečností je ovlivňován při každém rozhodování o nákupu či výběru produktu nebo služby. Díky poskytnutým výhodám za svou věrnost dokáže zákazník omezit svou spotřebu konkurenčních výrobků a soustředí se na produkty od společnosti, která mu nabízí nejlepší výhody. Takto ovlivněný zákazník poskytuje firmě opakovaný zisk. V současné době je udržení stávajících zákazníků pro společnost méně finančně a časově nákladné než úsilí vynaložené k získání nových zákazníků. Proto má zákaznická spokojenost a věrnost tak velký význam.

Věrnostní programy plní pro firmu i několik dalších důležitých úloh. Poskytují informace o zákaznících včetně jejich nákupních zvyklostí, pomáhají budovat vztah mezi zákazníkem a firmou a zvyšují zákaznickou spokojenost i věrnost. Dále poskytují společnosti důležitá zákaznická data, získaná při komunikaci s každým individuálním klientem.

Využívání věrnostních programů je rozšířeno téměř po celém světě. Věrnostní programy nabízejí jak velké nadnárodní korporace, tak i malí podnikatelé. Použití těchto programů je navíc všestranné, není omezeno předmětem podnikání ani zákaznickým segmentem. Věrnost svých zákazníků mohou odměňovat například obchody s oblečením, restaurace, letecké společnosti, hotely nebo automobilové společnosti. Každá společnost musí mít věrnostní program sestavený tak, aby se stal pro zákazníky maximálně atraktivní a pro společnost maximálně ziskový.

Tématem této bakalářské práce je věrnostní program „Šeková knížka plná slev“ vlastněný společností ŠKODA AUTO a.s. Teoretická část je zaměřena na charakteristiku spokojenosti i věrnosti zákazníka. Jsou zde také popsány způsoby měření zákaznické spokojenosti a metody ovlivňující zákaznickou věrnost. Dále jsou zde charakterizovány věrnostní programy, popsána jejich historie, cíle, zásady, formy a jejich výhody i nevýhody.

V praktické části bakalářské práce je popsána společnost ŠKODA AUTO a.s. a její organizační struktura se zaměřením na poprodejní služby. Jsou zde popsány nejzajímavější formy podpory prodeje využívané touto společností a charakterizován zmíněný program „Šeková knížka plná slev“. Na základě získaných informací z marketingového reportu jsou v závěru této části navržena doporučení na změny v daném věrnostním programu, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti i věrnosti zákazníků ŠKODA AUTO a.s.

## **2. Cíl a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření a případná doporučení na změny ve věrnostním programu „Šeková knížka plná slev“, který vlastní společnost ŠKODA AUTO a.s. Aplikace těchto doporučení by poté mohla vést ke zvýšení spokojenosti i věrnosti zákazníků a případně také k ušetření nákladů společnosti ŠKODA AUTO a.s. Hlavního cíle bylo dosaženo pomocí rozboru marketingového reportu, který odhalil slabá místa ve věrnostním programu. Dílčím cílem bylo zjištění, jaké servisní služby jsou zákazníci ŠKODA AUTO a.s. nejvíce využívány. Následně bylo využití těchto služeb porovnáno s využitím servisních služeb, na které je nabízena sleva věrnostním programem, což vedlo k dalšímu návrhu na zlepšení věrnostního programu.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je složena ze dvou částí, a to teoretické části a vlastní práce. Vypracování teoretické části bylo založeno na studiu odborné české i zahraniční literatury, elektronických dokumentů, odborných časopisů a dalších dostupných zdrojů z oblasti spokojenosti zákazníka, loajality zákazníka a věrnostních programů. Na základě informací, dosažených studiem těchto zdrojů, byl vypracován teoretický základ, z něhož následně vzniklo zpracování vlastní práce.

Zpracování teoretické části bakalářské práce bylo vytvořeno za předpokladu systematického zhodnocení teoretických východisek a využití metody deskripce, pomocí které se srozumitelně popisuje stanovená problematika. Jednotlivé zdroje byly analyzovány a posléze byla využita metoda syntéza, spojující individuální poznatky získané pomocí analýzy v celek. V teoretické části byla také použita metoda indukce neboli „zevšeobecnění“, pomocí které se na základě individuálních poznatků vyvodí obecné závěry. Poslední metoda využitá v teoretické části byla metoda explanace, s jejíž pomocí byly vyloženy či vysvětleny jednotlivé pojmy a problematika týkající se daného tématu.

V první části vlastní práce byla pomocí deskripce charakterizována společnost ŠKODA AUTO a.s. Dále zde byla popsána a zobrazena organizační struktura dané společnosti pomocí programu dostupného na webové stránce <https://www.draw.io/>. Tento program umožňuje tvorbu přehledných organizačních diagramů, které byly vytvořeny

na základě získaných informací z interních dokumentů ŠKODA AUTO a.s. V další části byl popsán marketingový report věrnostního systému „Šeková knížka plná slev“, který sledoval období od roku 2014 do roku 2019. Výsledky reportu ukázaly, na jaké servisní služby zákazníci ŠKODA AUTO a.s. nejvíce využívají jednotlivé šeky, nabízené výše zmíněným věrnostním programem. Další důležitou informací, kterou marketingový report poskytl, je získání údajů o charakteru nejčastějších zákazníků ŠKODA AUTO a.s. Výsledky tohoto reportu byly zobrazeny pomocí grafického zobrazení nebo v přehledné tabulce vytvořené v tabulkovém softwaru Excel. V tabulce byla zaznamenána data jak v absolutních hodnotách (počet využitých šeků), tak i v relativních četnostech (procentuální zastoupení), což je označováno jako statistické třídění I. stupně.

Vedlejšího cíle bakalářské práce bylo dosaženo průzkumem, který je charakterizován jako systematická činnost, při níž jsou z daného specifického hlediska zjišťovány či pozorovány vlastnosti nebo jiné parametry jevů nebo objektů nacházejících se v určitém území nebo prostoru.

Hlavního cíle bakalářské práce bylo dosaženo analýzou nedostatků a rozpoznáním slabých míst věrnostního programu, zjištěním jejich příčin a následném nahrazení efektivnějšími východisky. Dále bylo hlavního cíle dosaženo metodou komparace, pomocí které byly porovnány vybrané původní šeky (jejich využívání zákazníky a celková hodnota využitých slev), nabízené věrnostním programem „Šeková knížka plná slev“, s kalkulací provedenou na nově navržených šecích. Komparace byla opět zobrazena v přehledných tabulkách (viz tabulka číslo 1), vytvořených pomocí tabulkového softwaru Excel a data byla zobrazena v absolutních i relativních hodnotách.

*Tabulka 1: Komparace původního a nového šeku*

Název šeku	Celkový počet uznaných šeků	% z celkového počtu uznaných šeků	Utraceno zákazníky v servisu v Kč bez DPH	Celkem vyplaceno na příspěvcích bez DPH
Původní šek				
Nově navržený šek				

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3. Teoretická východiska

V teoretické části jsou upřesněny a vymezeny pojmy zákaznická spokojenost, zákaznická věrnost a věrnostní systémy. Dále jsou zde popsány vybrané způsoby měření zákaznické spokojenosti a metody, pomocí kterých se dá ovlivnit zákaznická věrnost. V závěru této části jsou stručně charakterizovány věrnostní programy, jejich historie, zásady, cíle, současné podoby ve světě a výhody i nevýhody z pohledu zákazníka, který program využívá či z pohledu firmy vlastníci věrnostní program.

#### 3.1 Spokojenost zákazníka

Pokud chce firma na trhu uspět, jejím stěžejním úkolem se stává nepřetržitá péče o produkty, jejich aktualizace a zajištění spokojenosti zákazníka. Firmy čelí neustále rostoucímu konkurenčnímu tlaku nejen v tuzemsku, ale také ve světě. Úměrně s tím se firmy předhánají v současném celosvětovém boji o zákazníky. Na spokojenosti se nakonec nejvíce promítá důsledně uplatňovaná firemní orientace na zákazníka. Projevy a důsledky spokojenosti zákazníka nejsou viditelné bezprostředně za krátký časový horizont, nýbrž se jedná o dlouhodobý proces, který se odráží na zvýšeném podílu v srdcích a myslích zákazníků. Firmy, kterým se tento podíl daří zvětšovat, mají pevný podklad pro zvyšování budoucího zisku a tržního podílu. (Zamazalová, 2008).

*„Spokojenost zákazníka můžeme také chápat jako určitý cíl jeho chování, ke kterému směřuje. Vzniká na základě pozitivního výsledku srovnání obrazu výrobku vytvořeného ve spotřebitelově mysli s výrobkem skutečným (Zamazalová, 2008 str. 76). Ve spokojenosti se tedy promítá skutečnost, do jak velké míry poskytnutý výkon odpovídá zákaznickově očekávání. Spokojenost se stává výsledkem subjektivního procesu, ve kterém zákazník porovnává vnímanou realitu se svým očekáváním (Zamazalová, 2008). Pokud firma představy plní, zákazník se stává spokojeným. Pokud firma za tímto očekáváním zaostává, zákazník je nespokojen. A pokud očekávání firma překonává, zákazník je velice potěšen nebo spokojen (Fournier, a další, 1999).*

Zákaznická spokojenost či nespokojenost není určena pouze spokojeností nebo nespokojeností s produktem. Ovlivňuje ji celá škála dalších faktorů. Primárním úkolem podniku při měření a zajišťování zákaznické spokojenosti je podchytit tyto klíčové faktory a určit jejich význam i podíl na celkové zákaznické spokojenosti. Obecně lze shrnout jako určující faktory (napříč většinou oborů) následující znaky: výrobek (funkčnost, kvalita,

dostupnost, širší sortimentu), cena (platební podmínky, splatnost, úroveň), služby (rychlost, spolehlivost, přesnost, jednoduchost vyřízení, kompetence, zacházení), distribuce (otevírací doba, umístění) a image (jistota, stabilita, pověst) (Kotler, a další, 2013).

V zájmu upevnění pevného a spokojeného vztahu se zákazníkem by měly společnosti své zákazníky neustále překvapovat, tím překračovat jejich očekávání a dělat své výrobky více žádoucí (Storbacka, a další, 2002). Avšak někteří spotřebitelé vnímají zboží či služby určité značky jako žádoucí již před nákupem, z důvodu dobré předchozí zkušenosti, dobrého jména firmy, dobré reklamy, či prostého nákupního zvyku (Kotler, a další, 2013).

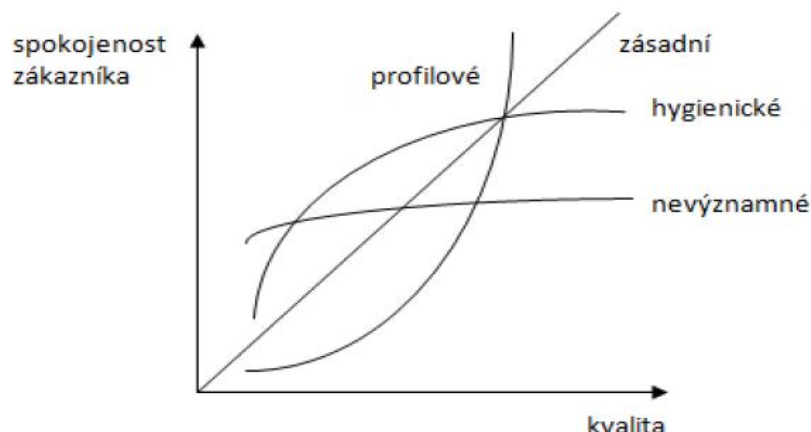
Častým názorem je, že spokojený zákazník bude ochoten zaplatit značně vyšší cenu, aby získal konkrétní výrobek či službu. Avšak zákazník hodnotí a porovnává kvalitu s úsilím, které musel vynaložit, aby ji získal. Spokojenost tedy nevyhází jen z uspokojení s výrobkem samotným (jeho kvalitou), ale rovněž z jeho ceny. To znamená, že díky nízké ceně je zákazník spokojený, protože obětuje minimální množství úsilí a finančních prostředků. Toto tvrzení dokazuje, že s rostoucí kvalitou nemusí nutně růst i spokojenost. Obvyklým předpokladem však je, že nějaký vztah mezi spokojeností a kvalitou existuje a je možné ho vyjádřit jakožto funkci kvality (viz graf číslo 1) (Storbacka, a další, 2002).

Na funkci kvality má vliv několik faktorů. Jsou to:

1. **Zásadní faktory** – jsou ty, u kterých díky zlepšení kvality výrobku souměrně roste spokojenost zákazníka. Zlepšení kvality vede k bezprostřednímu zvýšení spokojenosti a naopak;
2. **Hygienické faktory** – pokles kvality těchto faktorů pod určitou úroveň znamená zřetelný odklon od spokojenosti, ale naopak její nárůst nad určitou mez spokojenost již nezvyšuje;
3. **Nevýznamné faktory** – pokud se u těchto faktorů sníží či zvýší kvalita, zákaznická spokojenost i celkový zájem zákazníka se nijak nemění;
4. **Profilové faktory** – jsou faktory výrazně navyšující spokojenost zákazníka. Mezi tyto faktory patří například doplňkové služby, které společnost odlišují od konkurence (Storbacka, a další, 2002).



Graf 1: Funkce kvality



Zdroj: (Storbacka, a další, 2002)

Nicméně zvyšování rozsahu doplňkových služeb, kvality nebo snižování ceny nemusí vždy vést ke spokojenosti zákazníka, ale může vést ke snižování firemní ziskovosti. Společnost může zvýšit zisk i jinak než prostřednictvím nárůstu spokojenosti (například investicemi do vývoje a výzkumu nebo zlepšením výrobního procesu). Společnost na sebe váže další zainteresované skupiny, včetně dodavatelů, zaměstnanců, dealerů a akcionářů. Vysoké výdaje na zvyšování spokojenosti zákazníka mohou být v rozporu se zvyšováním spokojenosti těchto partnerů. Společnost by se tedy měla snažit o dosažení co nejvyšší hodnoty spokojenosti zákazníků, ale přitom brát zřetel na to, aby udržela přijatelnou úroveň spokojenosti ostatních partnerů. Všechny tyto úkoly by měla společnost zvládnout při omezeném množství zdrojů, které má k dispozici (Kotler, a další, 2013).

V důsledku různých ekonomických vlivů (zejména tedy hospodářské kontrakce, ale také budoucích pesimistických očekávání) se z hlediska vyvíjení životní úrovně český spotřebitel staví k nakupování daleko ostražitěji než v minulosti. Tím, že se zřetelně mění výdaje domácností a stoupá podíl nákladů vztahujících se k bydlení a spotřebě energií, se snižuje kupní síla a domácnosti redukují nákupy spotřebních výrobků. Současně také vzrůstá zákaznická cenová citlivost. V této situaci je pro každou firmu hlavním cílem udržení současných spokojených zákazníků (Mulačová, a další, 2013).

### 3.2 Měření spokojenosti zákazníka

Některé společnosti systematicky sledují a měří úroveň svého jednání se zákazníky, identifikují faktory působící na spokojenost a podle výsledků tohoto měření upravují svůj marketing, hledají chyby ve společnosti a zlepšují organizaci podniku společně s jeho projekty či procesy. Metody pro měření spokojenosti zákazníků jsou nejúčinnější činností při realizování zásady tzv. zpětné vazby. Tento princip je jeden ze základních principů efektivního managementu a nařizuje vytvořit informační kanály, které budou do organizace přivádět informace o potřebách a očekáváních zákazníků. Dále také bude do společnosti přivádět informace o tom, jak tyto potřeby a očekávání společnost uspokojuje (Nenadál, a další, 2004).

Při měření spokojenosti zákazníků se jedním z podstatných kroků stává správné určení oblastí budujících spokojenost. Manažeři určují pouze vnější oblasti spokojenosti. Toto měření zabírá nepřilíš času a výsledek tomu také odpovídá. Chybou se totiž stává, že zákazníci jsou často dotazováni na faktory, které jsou pro ně nevýznamné. Jen málokdy jsou znaky spokojenosti shodné se znaky kvality prodaného výrobku (Nenadál, a další, 2004).

Při měření spokojenosti si společnost nejdříve určí, s jakými postřehy bude pracovat. Rozlišují se dva odlišné přístupy, kterými jsou: Naslouchání hlasu zákazníků a Aplikace rozvoje znaků jakosti (Nenadál, a další, 2004).

1. **Naslouchání hlasu zákazníků** – základem tohoto přístupu je zkoumání názoru skutečných externích zákazníků. Díky těmto zákazníkům je společnosti nabízena vysoká pravděpodobnost nestranného odhalení takřka všech znaků spokojenosti (Nenadál, a další, 2004).
2. **Aplikace rozvoje znaků jakosti** – v tomto přístupu pracuje společnost pouze s názory vlastních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou firmou motivovány tak, aby se vcítily do pozice externích zákazníků. Poté stanovují znaky produktů, ovlivňujících jejich vnímání a pocity. Tento přístup společnost volí pouze v případě, kdy nemá možnost pracovat se skutečnými názory reálných zákazníků (Nenadál, a další, 2004).

Pro výběr vhodné metody sběru dat je zásadní obzvláště rozsah výběru dotazovaných, technické schopnosti firmy, množství zdrojů k měření spokojenosti a také nároky na odezvy od zákazníků (Nenadál, a další, 2004).

Pro uskutečnění měření zákaznické spokojenosti je důležité zvolit vhodnou metodu pro získání dat od zákazníků. Základní charakteristiky metod pro získávání dat zní takto: Nejznámější metodou je **dotazníková metoda**, která spočívá v zasílání předem zformovaných dotazníků respondentům, kteří určí znaky působící na jejich vnímání. Zpracováním těchto dotazníků získá firma přehled o znacích spokojenosti. Váhy zmíněných spokojeností se určují dalším průzkumem. Největší výhodou této metody je nenáročnost na zdroje a nízké náklady. Další spolehlivou metodou jsou **přímé rozhovory s jednotlivci**. Odpovědi respondentů jsou ihned zaznamenány a poté vyhodnoceny (Armstrong, 2015). Doba rozhovoru mezi tazajícím a respondentem by neměla překročit 30 minut. Pokud je dotazování delší, zákazníci mají pocit, že jsou obtěžováni. Pokud dotazovaný není zákazník, ale například obchodní partner, doba rozhovoru může činit kolem 60 minut. **Diskuse v ohniskových skupinách** je metoda, která je velice podobná metodě přímých rozhovorů, přičemž dotazovaný není jednatel, ale více zákazníků najednou. Cílová skupina by měla mít maximálně dvanáct účastníků a na základě <sup>1</sup>brainstormingu jsou stanoveny hlavní znaky spokojenosti zákazníků. Přijatelná doba jsou maximálně 2 hodiny. Všechny zaznamenané názory jsou poté vyhodnoceny. Nejméně využívanou metodou k nalezení znaků spokojenosti je **metoda kritických událostí**. Pojem kritická událost zachycuje konkrétní výpověď zákazníka o jeho zkušenosti nebo zážitku s daným statkem či službou (Nenadál, a další, 2004).

Při měření zákaznické spokojenosti nesmí společnost zanedbat skutečnost, že některé faktory ovlivňující spokojenost jsou pro zákazníky důležitější než jiné (Fontenotová, a další, 2006). Metody pro měření spokojenosti mají čtyři podoby a ty jsou následující:

1. **Model pouze – spokojenost** – je metoda, která respondenty žádá, aby vyznačili na sedmibodové (může být i škála pětibodová) <sup>2</sup>Likertově ose, jak dobře je podnik organizován v řadě vlastností. Na této ose sedm znamená úplné nadšení a jedna odpovídá naprosté nespokojenosti. Po vyplnění se sečtou všechna skóre u každé z vlastností. Položky s nejnižší hodnotou se pokládají za ztrátové, což musí firmu vést k jejich zlepšení. Tato metoda nebere v potaz individuální priority zákazníka, které by mohly stanovit jiné skóre nebo vyřešit problém stejného skóre spokojenosti (Fontenotová, a další, 2006).

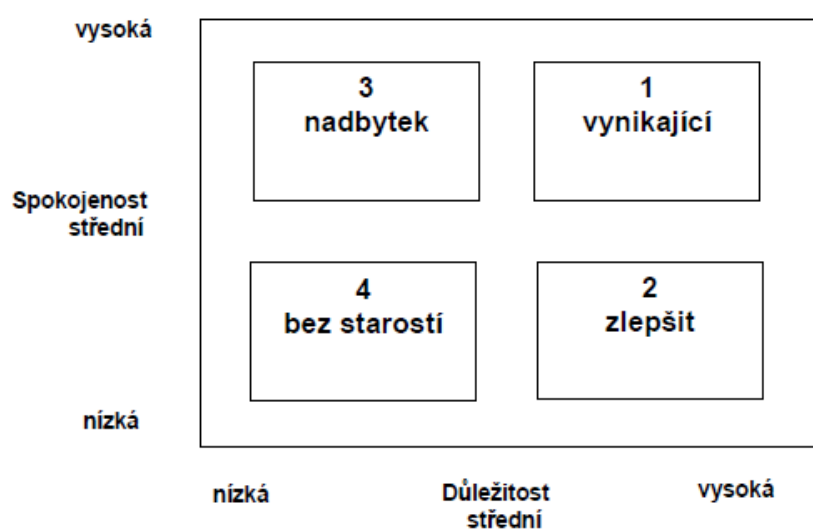
---

<sup>1</sup> Brainstorming – je kreativní skupinová technika, jejíž cílem je generování maximálního množství nápadů na dané téma (ManagementMania.com, 2016).

<sup>2</sup> Likertova osa – je škála, vytvořena v roce 1932 psychologem Rensisem Likertem. Slouží pro měření postojů v dotaznících, dále bývá používána k měření proměnných například v psychologických testech (Hayes, 1998).

2. **Model diferenční analýzy** – je metoda vylepšující průzkum tím, že zohledňuje u klientů rozdíly mezi skórem spokojenosti a skórem důležitosti. Bodové hodnocení je zobrazeno opět na ose, avšak sedm odpovídá zcela nedůležitému a jedna zcela důležitému. Vlastnosti, u kterých bylo naměřeno nejvíce rozdílů, je třeba zlepšit. Například pokud vlastnost získá hodnocení důležitosti 6.5 a hodnocení spokojenosti 4.0 je pro firmu prioritní před vlastností, která získá v důležitosti 5.5 a hodnocení 3.0. Rozdíl je v tomto případě sice stejný, ale rozhoduje zde hodnota důležitosti (Fontenotová, a další, 2006).
3. **Model důležitost – spokojenost** – stejně jako diferenční analýza používá skóre důležitosti a spokojenosti, avšak tato škála je zobrazena na kvadrantové mapě. Na mapě jsou označeny oblasti vyžadující vylepšení, zjištěné srovnáním úrovně spokojenosti a důležitosti různých pozorovaných vlastností. Zaměřuje se na význam znalosti vlastností, které jsou pokládány zákazníky za nejdůležitější, ve srovnání s těmi, kde podnik dosahuje neuspokojivých výsledků. Tento model tedy zkoumá vztah mezi těmito jevy a místo vypočtené numerické hodnoty se preference určují pomocí grafického znázornění. Firma se zaměřuje na zlepšení vlastnosti nacházejících se v kvadrantu 2 (viz obrázek 1). Pokud je zde vlastností více a firma nemá dostatek prostředků na pokrytí nákladů pro jejich zlepšení, mají přednost vlastnosti s vyšší důležitostí (Fontenotová, a další, 2006).

Obrázek 1: Model důležitost-spokojenost



Zdroj: (Fontenotová, a další, 2006)

4. Model **multiplikativního přístupu** – Důležitost je v tomto modelu využívána jako vážená proměnná a vylučuje tvrzení, považující důležitost za náhradní hodnotu zákaznicka očekávání o výkonnosti podniku. Rozdílem mezi nejvyšším potenciálním hodnocením spokojenosti (zcela nadšený) a vnímáním výkonnosti podniku z pohledu zákazníka (hodnocení spokojenosti) je vypočítáno skóre určující nespokojenost. Skóre nespokojenosti je pak váženo podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti je určeno k hierarchizaci odvětví požadujících zlepšení. Vlastnosti podniku jsou seřazeny podle důležitosti, z důvodu určení jejich akční priority (Fontenotová, a další, 2006).

Pomocí těchto modelů společnosti získá nejen přehled o velikosti vah spokojenosti zákazníků, ale pomohou také stanovit opatření, které musí společnosti přijmout pro zlepšení svých výsledků (Fontenotová, a další, 2006).

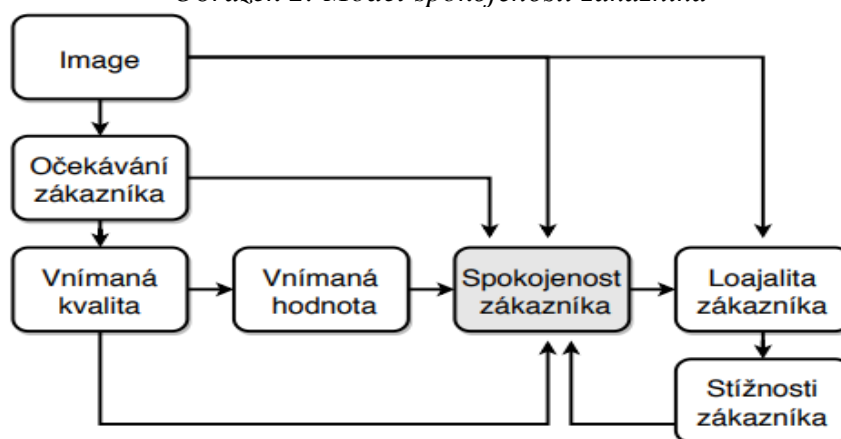
Výsledky těchto metod měření se často publikují v tzv. indexech, například Customer Satisfaction Index (dále CSI), který je univerzálním analytickým nástrojem pro měření spokojenosti zákazníků se společností či výrobkem. Poskytuje pomoc při zjišťování příčin zákaznické spokojenosti či nespokojenosti (Datamar.cz, 2019). Metoda CSI pomáhá určit, které faktory nejvíce ovlivňují vytváření spokojenosti a loajality zákazníka. Tento model pozoruje sedm oblastí, které mají zásadní vliv na chování a spokojenost zákazníka. Jsou to:

- **Image** – představuje základní složku analýzy spokojenosti a souvisí se značkou, produktem či firmou;
- **Očekávání zákazníka** – souvisí s individuálními představami o produktu a očekáváními zákazníka, má přímý účinek na spokojenost zákazníka;
- **Vnímání kvality** – vyplívá nejen z vnímání samotného produktu, ale i doprovodných služeb souvisejících s prodejem;
- **Vnímání hodnoty** – zobrazuje poměr mezi očekáváním zákazníka a reálnou cenou produktu;
- **Spokojenost zákazníka** – jde o celkovou spokojenost s výrobkem či službou, která je porovnávána s ideální představou zákazníka;
- **Stížnosti zákazníka** – je důsledkem porovnání očekávání zákazníka a reálného výkonu;

- **Loajalita zákazníka** – neboli věrnost, jež je vyjádřena opakovanými nákupy, tradičním chováním, cenovou tolerancí a doporučením zakoupeného produktu či služby ostatním zákazníkům (Datamar.cz, 2019).

Vzájemné propojení všech výše zmíněných oblastí můžeme vidět na následujícím obrázku číslo 2.

Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: (Foret, 2003)

Zkoumání je založené na zpracované metodice, která dodává srovnatelné výsledky, jejichž hodnota a význam rostou souměrně s délkou měřeného časového úseku, po kterou se výzkum provádí (Datamar.cz, 2019).

**Nejlépe vypracovaný systém metod měřících spokojenost klientů mají organizace vyrábějící a prodávající osobní automobily.** Pro sběr dat využívají nejčastěji metodu **hlasité myšlení**, která se používá pro získání významných zákaznických požadavků při náběhu nových projektů. Standardní proces hlasitého myšlení začíná tázáním osoby na konkrétní vozidlo nebo koncept, kdy dotazovaný vyjadřuje svůj názor během neformálního rozhovoru a bez časového omezení. Je důležité, aby rozhovor probíhal v příjemném a harmonickém prostředí. Dotazovaný při rozhovoru často porovnává dvě vozidla a je požádán, aby volně pohovořil o dojmech a hodnocení, které získal při jejich zkoumání. Nakonec je tato osoba tázána, zda by si při případné koupi vybrala jeden ze srovnávaných vozů. Další často používanou metodou je **produktová klinická studie**, sloužící k získání zákaznického pohledu na nový vůz s cílem obdržet informace z pohledu technického vývoje, designu a marketingu ve srovnání s konkurencí. Získané informace jsou podkladem při rozhodování o budoucím vývoji vozu a směru marketingových činností při uvádění nových vozů na trh. Dotazování probíhá ve větších skupinách a je k němu používán standardní dotazník se skupinovou diskuzí. Protože respondenti pochází z různých zemí, musí

být do míst, kde probíhají klinické studie hromadně transportováni. Při klinické studii je důležité soustředit hodnocené vozy v jednom prostoru (například výstaviště nebo hala). Důraz se klade také na bezpečnost, z důvodu utajení nových vývojových modelů (Kolář, a další, 2008).

Výše zmíněné metody vedou k získání zákaznických přání, pohledů i požadavků, na jejichž základě automobilové společnosti upravují koncepty nových modelů vozů tak, aby zákaznická spokojenost neustále rostla (Kolář, a další, 2008).

Nehledě na to, jak moc se společnost snaží o udržení spokojených zákazníků, někteří se jednoduše stanou neaktivní nebo odejdou. Cílem je poté jejich opakovaná aktivace, a to prostřednictvím strategií pro znovuzískání zákazníků. Je totiž snazší získat zpět dřívější zákazníky (společnost má informace o jejich osobních údajích a předchozí historii), než vyhledat úplně nové. Dotazování ztracených zákazníků a pohovory s odcházejícími pomáhají odhalit původ nespokojenosti se zbožím nebo službou a směřují společnost ke znovuzískání zákazníků majících největší ziskový potenciál (Kotler, a další, 2013).

### **3.3 Věrnost zákazníka**

V trvalé a věrné (čili loajální) zákazníky se mohou proměnit pouze spokojení zákazníci. Trvalý a věrný zákazník má větší sklon k velkým nákupům, zná firemní nabídku, nevyhledává slevy a je méně zaměřený na cenu produktu. Tito zákazníci jsou pro firmu velice důležití, protože jí zajišťují stabilní obrát. Věrný a spokojený zákazník vytváří firmě neplacenou reklamu tím, že svou dobrou zkušenost sdělí svým známým. Tvrdí se, že svou dobrou zkušenost sdělíme v průměru třem známým, naopak se špatnou zkušeností se podělíme až s devíti lidmi. Udržení si spokojeného zákazníka je pro firmu až pětkrát levnější a vyžaduje o mnoho méně úsilí, než snaha o získání zákazníka nového (Zamazalová, 2009).

Věrnost je možné charakterizovat jako způsob zákaznického chování, které se ukazuje v oblasti prodeje prostřednictvím opakovaných nákupů či objednávek nebo kladnými referencemi do zákaznickova okolí. Věrný zákazník je nevnímavý k nabídkám konkurence, méně citlivý na cenu a navrhuje společnosti nápady na nové produkty a služby. Také obsluha takového zákazníka je pro společnost levnější, narozdíl od drahé obsluhy nových zákazníků, neboť se jeho transakce stávají rutinou (Kotler, a další, 2013).

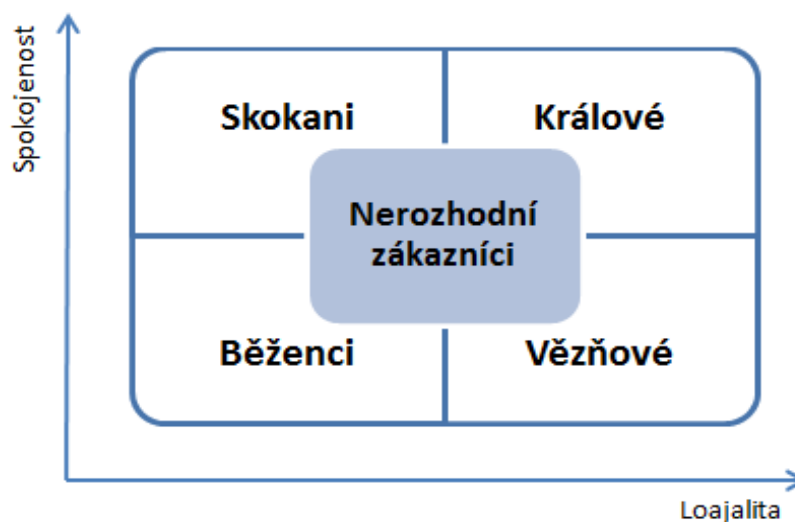
Faktor věrnosti ovlivňuje nejen hladinu zisku, ale také nákladů, a především délku trvání vztahu mezi společností a zákazníkem (Lošťáková, 2009).

*„Spotřebitelé projevují různou úroveň věrnosti specifickým značkám, obchodům a společností. Klíčem k vytváření vyšší věrnosti zákazníků je poskytování vyšší hodnoty pro zákazníky“ (Kotler, a další, 2007 str. 181).*

Spokojenost se tedy stává základem pro udržení věrných zákazníků. Avšak skutečnost, že spokojenost vede k věrnosti nemusí být vždy pravda, jak dokládá obrázek číslo 3, na kterém je zobrazeno rozprostření zákazníků podle věrnosti a spokojenosti do čtyř základních částí (segmentů) (Zamazalová, 2009). Tyto části tvoří:

- **Skokani** – „velká konkurenční nabídka, homogenní produkty, nejsou zatíženy stereotypy, často mění značku nakupovaných výrobků/služeb“;
- **Králové** – „vnímají současného dodavatele nadprůměrnou, přidanou hodnotu – záruka dobrých ekonomických výsledků dodavatele“;
- **Běženci** – „nespokojení zákazníci, kteří pravděpodobně využijí možnost přejít ke konkurenci a stanou se z nich pro firmu ztracení zákazníci“;
- **Věžňové** – „i přes nespokojenost jsou věrní, nemají alternativu, vysoké náklady změny dodavatele, indiferentní, nerozhodní zákazníci, nevyzpytatelní“  
(Zamazalová, 2009 str.184)

Obrázek 3: - Matice spokojenosti a věrnosti



Zdroj: (Zamazalová, 2009)



Současným celosvětovým problémem je limitovaný počet zákazníků, dokonce větším problémem než nedostatek hmotných nebo finančních zdrojů. Zvyšování spokojenosti zákazníků a zákaznické věrnosti se tedy pro firmu stává jedním z nejdůležitějších cílů. „*Obchodníkům by to mělo být vlastní jak z hlediska klíčových hodnot, kterými se řídí (uspokojování potřeb zákazníků je základní myšlenkou marketingu), tak z ekonomických důvodů. Odhady říkají, že obchody s vysoce loajálními zákazníky mají o 70% obrát (na jednotlivce) ve srovnání s ostatními*“ (Zamazalová, 2009 str. 214).

### **3.3.1 Vytváření věrnosti zákazníka**

Podstatou každého podnikání je výchova věrných zákazníků. Marketingoví odborníci tvrdí, že jedinou společností vytvořenou hodnotou je hodnota pramenící od zákazníků, ať už současných nebo budoucích. Úspěchu dosahují společnosti díky získávání, rozvíjení a udržování věrných zákazníků. Zákazníci jsou totiž jediným důvodem, proč společnosti staví továrny, přijímají zaměstnance, organizují schůzky či vyvíjí jakoukoli jinou aktivitu související s podnikáním. Bez zákazníků žádné podnikání neexistuje (Pappers, a další, 2005).

Vytváření pevných a silných vztahů se zákazníky je přáním všech marketérů a často vede k dlouhodobému úspěchu firmy, současně vytváření pevných a silných vazeb je cílem každého marketéra a mnohdy i klíčem k úspěchu. Pokud si společnosti chtějí vytvořit pevné vazby se zákazníky, měly by se věnovat následujícím úvahám (Kotler, a další, 2013).

- Poskytněte cílovému segmentu prvotřídní výrobky, služby nebo zkušenosti;
- Zapojte všechna oddělení společnosti do plánování a řízení procesu dosahujícího zákaznické spokojenosti a udržení zákazníků;
- Reagujte na názory svých zákazníků, zrcadlete jejich požadavky ve svých službách a výrobcích;
- Vytvořte zákaznickou databázi, která bude obsahovat informace o kontaktech, četnostech nákupu, preferencích a potřebách současných zákazníků;
- Ulehčete zákazníkům možnost komunikace s příslušnými zaměstnanci v případě sdělení stížností, reklamací, potřeb či postřehů;
- Zvažte potenciální přínos věrnostních programů;
- Oceňujte výjimečné zaměstnance a zákazníky (Kotler, a další, 2013)

Vytváření zákaznické věrnosti ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi ně patří například spokojenost s výrobkem, zbožím či službou, spokojenost s personálem, spokojenost s firemním nebo prodejním prostředím či kompletní spokojenost s obchodní firmou jako takovou. Obchodní firma může všechny výše uvedené faktory ovlivnit zčásti marketingem při vytváření nabídky zboží, kdy zaručí kvalitní, cenově dosažitelné zboží vyžadovaného sortimentu a dále jeho zorganizováním na prodejní ploše s vytvořením dobré celkové prodejní atmosféry. Avšak tyto faktory ovlivní zejména kvalitními službami vybudovanými na vstřícném, příjemném a vyškoleném personálu i komplexním postojem firmy vůči zákazníkům (Mulačová, a další, 2013).

Firma se může snažit o vytváření věrnosti pomocí dvou rozdílných strategií. Je to strategie loajality a strategie diferenciacce (Zamazalová, 2009).

1. **Strategie diferenciacce** je založena na odlišení se od konkurenčních firem. Vzniká z velice dobré informovanosti o potřebách cílových skupin a ostatních podnětů, které na firmu působí. Firmy usilují o odlišení od ostatních subjektů pomocí cenové politiky, hloubky a šířky sortimentu, lokality maloobchodní jednotky, formy a velikosti prodeje, zorganizování prodejní plochy, škály poskytovaných služeb, komunikační strategie i stupně kvalifikace personálu (Zamazalová, 2009).
2. **Strategie loajality** spočívá v poskytování rozmanitých odměn a slev za opakované nákupy nebo nákupy vyšší hodnoty. Obsahuje dvě zásadní strategie, jsou to strategie vztahu a strategie odměny. **Strategie vztahu** se zabývá vytvářením citové vazby a je závislá na dřívější strategii, díky které již byla vytvořena loajalita zákazníka. Zakládá se na poskytování osobních a zvláštních výhod pro zákazníky, jejichž potřeby a preference už dobře známe. **Strategie odměny** je zaměřena především na rozumově se rozhodující zákazníky a stává se prvotní fází při vytváření vztahu mezi spotřebitelem a firmou. Snaží se podnítit zákazníka k co nejvíce objemným, opakovaným nákupům (Zamazalová, 2009).

### 3.4 Věrnostní programy

K vytvoření relativně stálého okruhu loajálních zákazníků slouží tzv. věrnostní programy (je možné se také setkat s pojmem zákaznický klub). Základním cílem tohoto marketingového nástroje není jeden velký jednorázový nákup, ale možnost odměnit zákazníka za firmou vyžadované chování, kterým může být například postupné zvyšování hodnoty nákupů, nebo opakovaný nákup vybraných produktů. Podstatou celého věrnostního programu je vybudování a udržení trvalých vztahů mezi spotřebiteli a firmou (Zamazalová, 2009). Věrnostní program se řadí mezi prostředky podpory prodeje. Je to marketingový nástroj sloužící k upevnění věrnosti současných zákazníků a k vybudování důvěry u nových zákazníků (Palatková, 2013).

Charakteristika věrnostního programu může znít také takto *„je to nástroj podnikatele, jehož prostřednictvím se snaží působit na zákazníka za účelem zajištění jeho věrnosti podniku, případně značce produktu. Funguje na principu motivování zákazníků k častějším a k větším nákupům zboží nebo služeb prostřednictvím poskytování různých forem odměny (dárků, slev, bonusů apod.), které je jinak obtížné nebo nákladné získat“* (Zamazalová, 2009 str. 224).

Podniky se pomocí věrnostních programů snaží o co nejvyšší úroveň uspokojování potřeb a požadavků svých zákazníků a jako protislužbu očekávají určitý přínos (Veber, 2009).

#### 3.4.1 Historie věrnostních programů

Již od doby vzniku prvního obchodování se obchodníci zabývají otázkou, jak si získat a udržet věrného zákazníka. Tedy takového zákazníka, který se bude rád vracet k opětovnému nákupu, bez potřeby přemlouvání (Bush, 2009).

Vznik věrnostních programů se datuje daleko před vznik samotné definice pojmu „věrný zákazník“. Jedním z úplně prvních věrnostních systémů se dá nazvat nabízení dárků, jako poděkování a ocenění zákazníka za nákup zboží či služeb. V 1. polovině 19 století měli zákazníci možnost získat kartičku, na kterou sbírali razítka. Za určitý počet těchto razítek obdrželi dárek. Tento osvědčený systém se využíval napříč všemi druhy obchodování (Bush, 2009).

Například společnost Brown a Williamson, která se zabývala prodejem tabákových výrobků, prodávala velice žádané Raleigh cigarety po dobu 20 let, s poukázkou v každém balení. Tyto poukázky bylo potom možné vyměnit za zboží určené pro domácnost.

První papírové věrnostní karty byly vydány v roce 1892 americkou společností Amex. Při jejich předložení zákazník obdržel vyžadovanou službu levněji nebo naprosto zdarma. U zrodu moderní podoby věrnostních programů stály letecké společnosti. Program **AAAdvantage** od společnosti American Airlines byl určen především pro obchodní cestující. Hlavní motivací pro vznik programu se stala nejen snaha odměnit významné zákazníky, ale také dosáhnout větší ziskovosti. Za nalétané kilometry bylo možné získat volné letenky nebo letenky do vyšších letových tříd – tedy komfort (Bush, 2009).

Průkopnickým se stal také věrnostní program **Total Rewards** založený v roce 1997 kasina Harrah's Entertainment sídlící v Las Vegas. Díky shromáždění zákaznických dat měla společnost k dispozici analýzy umožňující jí pochopit cenu prostředků investovaných do svých zákazníků. V současnosti má tento věrnostní program přes 10 milionů členů, jejichž data jsou zpracována sofistikovaným systémem, který je analyzuje, jakmile zákazníci zapnou výherní automat, ubytují se nebo koupí jídlo v jejich restauraci. Těmto zákazníkům jsou ihned nabídnuty slevové kupóny na jídlo nebo žetony do kasina. Společnost tímto způsobem definovala stovky zákaznických segmentů, díky kterým pomocí výše zmíněných cílených nabídek dokázala svoji účast na objemu prostředků utracených zákazníky téměř zdvojnásobit. Harrah's Entertainment tímto způsobem vygenerovala ročně 6,4 miliardy USD tržeb. Získaná data také ovlivnila rozhodnutí společnosti koupit hotel konkurenční společnosti Caesar's Entertainment, neboť výzkum potvrdil, že drtivá většina zákazníků Harrah's se neubytovává v jejich hotelu, ale právě v hotelu společnosti Caesar's. Posledním zdokonalením věrnostního programu bylo jeho převedení do mobilní aplikace, která dle aktuální polohy posílá zákazníkům načasované nabídky (Sphere.cz, 2019).

Aktuálně se klade důraz na práci s informacemi o zákaznících, jejichž prostřednictvím je prodejce schopen vymezit svoji nabídku zboží podle jednotlivých segmentů tak, aby zákazník inspiroval k dalšímu nákupu – tedy spolupráci. Cílem je poskytnout vyšší odměnu či hodnotu, než je pro zákazníka běžný standard (Sphere.cz, 2019).

### **3.4.2 Cíle věrnostních programů**

Firmy poskytují věrnostní programy svým zákazníkům jako poděkování, ale jsou využívány i jako motivace pro další nákupy. Slouží také k přilákání nových zákazníků nebo k získání konkurenční výhody a celkově k navyšování tržeb podniku. Velice důležitým účelem je také sběr zákaznických dat, která slouží k poznání zákaznických potřeb. Díky tomu může následně podnik orientovat svou nabídku (Datamind.cz, 2009).

Jak je již zmíněno, jasným cílem, kterého chtějí firmy dosáhnout je bezesporu **zvýšení příjmů, zisku a podílu na trhu**. Avšak věrnostní programy neposkytují okamžité výsledky, ale jedná se spíše o vytváření dlouhotrvajících vztahů se zákazníky. Tyto výsledky jsou tedy dlouhodobé povahy a je jich dosaženo pomocí konkrétních průběžných cílů (Butscher, 1998).

Existuje 5 primárních cílů, kterých je třeba dosáhnout pro zajištění dlouhodobých cílů podniku. Tyto cíle jsou: vytváření loajality zákazníka, získávání nových zákazníků, vytvoření zákaznické databáze, podpora zbývajících oddělení podniku a utvoření komunikačních šancí mezi firmou a zákazníky (Butscher, 1998).

1. Prvním cílem je **budování vztahů se stávajícími zákazníky** tak, aby se proměnili ve věrné zákazníky. Je důležité brát ohled na to, že ne všichni klienti jsou vhodní adepti pro členství ve věrnostním programu, neboť náklady na vytvoření jejich věrnosti jsou značně vyšší než příjmy z ní vyplývající. Z tohoto důvodu by měli být vybráni jen ti nejdůležitější zákazníci, kteří budou následně pozorováni a odměňováni. Právě těmto zákazníkům je nutné poskytnout něco více, než jim může nabídnout konkurence, čímž může být nejen cenová výhoda ale i citové pouto (Butscher, 1998).
2. Dalšího cíle, tedy **získávání nových zákazníků**, je dosahováno dvěma způsoby. Prvním je, že zákazníci budou mít zájem o to stát se členy věrnostního programu, protože výhody z toho plynoucí pro ně budou velice atraktivní. Přivedení nových zákazníků pomocí šíření pozitivní reklamy od zákazníků, kteří jsou již členy věrnostního programu, je druhým způsobem (Butscher, 1998).
3. Třetím cílem je **vytvoření zákaznické databáze**, jež musí být neustále aktualizována. Získaná data jsou využívána pro mnoho záměrů a neměla by obsahovat pouze sociodemografická data, ale i informace související s nákupními zvyklostmi zákazníků (Butscher, 1998).
4. Se čtvrtým cílem, kterým je **poskytování informací zbývajícím oddělením**, databáze úzce souvisí. Oddělení vědy a výzkumu jsou schopna vyvíjet a zlepšovat své produkty, díky sdíleným informacím pocházejících právě ze zmiňované databáze. Díky velkému zájmu zákazníků o tyto produkty jsou informace o nich velice hodnotné (Butscher, 1998).

5. Posledním a pátým cílem je **vytváření komunikačních příležitostí**, které mohou zlepšit komunikaci mezi členy věrnostního programu a personálem. To poté vede ke zdokonalení vztahu mezi nimi (Butscher, 1998).

Existují i další druhotné cíle, které umožňují vylepšit jméno či reputaci podniku, tyto cíle si však firmy určují individuálně podle svých potřeb (Butscher, 1998).

### 3.4.3 Zásady věrnostních programů

Věrnostní program je pro společnost velice nákladnou záležitostí. Proto je nutné jeho vytváření řídit dle určitých zásad, aby se stal efektivní, plnil své cíle a nestal se pouze nákladem navíc nebo dokonce neovlivnil potenciální zákazníky negativně. Existuje několik pravidel, která by měla být zásadně dodržena (Tellis, 2000).

Jedním z těchto pravidel je **zaměření se na slibné zákazníky**. Protože cílem programů je posílení spokojenosti a věrnosti zákazníků, je vhodné orientovat se pouze na ty zákazníky, jenž s největší pravděpodobností budou loajální nebo budou velkými spotřebiteli firemního zboží a služeb. Dalším pravidlem je **budování loajality** poukazující na důležitost složení odměny, která by měla být navržena tak, aby platila zásada, že čím déle je zákazník členem programu, tím bude jeho výnos vyšší. Obzvláště dlouhodobě se tento přístup vyplácí, jelikož věrné zákazníky je snazší udržet a jsou vstřícní k vyšším cenám. Pravidlo o **vytvoření hodnot pro zákazníky** zdůrazňuje důležitost výnosu nejen pro společnost, ale také pro zákazníka. Zákazník by z něj měl mít takovou hodnotu, kterou nelze na trhu jen tak koupit či získat. **Vytvoření ziskového centra** je posledním pravidlem, které tvrdí, že program musí být sestavený tak, aby byl především dlouhodobě ziskový. Některé programy zaznamenají na svém počátku velký zisk, který ale postupně klesá a pro společnost se stane nevýhodným (Tellis, 2000).

Pokud může být produkt zaměněn s konkurenčním, musí se hledat postupy směřující k maximální výkonnosti programu. Jedním z nich je sdílení nákladů s ostatními partnery nebo promyšlená segmentace a cílení (Šimák, 2005).

Stejně jako produkt i věrnostní programy mají životní cyklus. V momentě, kdy dosáhne svého vrcholu, je nutné ho upravit či inovovat benefity. Vhodnou změnou může být například nový typ odměn – jinak časově limitované zvýhodnění či kombinace programu a soutěže (Hesková, 2009).

Kupní rozhodovací proces by měl být ovlivněn věrnostním programem ve všech jeho fázích. V před-nákupní fázi směřuje členy k omezení určení místa nákupu. Program by měl v po-nákupní fázi zvyšovat spokojenost zákazníka s nákupem, například prostřednictvím radosti z připsání dalších bodů nebo získáním odměny za body již nasbírané. Podstatnou zásadou je také vliv na emoce. Pokud společnost dokáže zákazníky segmentovat pomocí svého programu a nabídnout jim slevy šité na míru, vytváří u nich pocit důvěrného vztahu a zákazníci jsou poté více vnímaví (Zamazalová, 2009).

#### 3.4.4 Formy věrnostních programů

Odlišujeme tři základní podoby věrnostních programů:

1. **Bodový věrnostní program** – je nejčastěji používaným věrnostním systémem, který je založen na principu odměňování. Držitelům věrnostních karet je za každý nákup připisován určitý počet bodů. Zásadou je, že čím je vyšší hodnota nákupu, tím bude zákazníkovi připsáno více věrnostních bodů. Poměr převedení útraty na věrnostní body si volí každý prodejce individuálně (podle svých preferencí). Převedena na body může být fixní hodnota například za 100kč nákupu 1 bod, či může být použita procentuální hodnota, například z každého nákupu budou 2 % připsána na věrnostní kartu v podobě bodů. Obchodníci často používají strategii, kdy označí určité zboží vyšší hodnotou bodů, aby se zvýšil jeho prodej (Mrázová, 2012).

Pokud zákazníci dosáhnou daného počtu bodů, mohou je následně vyměnit za dárky nebo peněžní poukázky na další nákup. Možností také je, že zákazníci mohou využívat výhodnějších cen u vybraného zboží či služeb nebo obdrží procentuální slevu na dané výrobky či slevu na celý nákup. Další možností je, že při koupi určitého produktu je cena každého dalšího kusu snížena o určitý počet procent. Pro zmíněné výhody není vždy nutné být členem věrnostního programu, což je vždy dáno podmínkami prodejce (Mulačová, a další, 2013).

2. **Cenový věrnostní program** – tento druh věrnostního programu je u zákazníků velice populární. Je jednoduchý, lehce srozumitelný a zákazník je rychle obeznámen tím, na jakou zvýhodněnou cenu nebo slevu má nárok. Existují dva modely cenového programu a jsou to plošné nebo cenové nabídky (Matula, 2015).

**Plošné nabídky** se vztahují na všechny členy v programu, tudíž jsou odměněni všichni zákazníci stejně. Tedy to, jestli zákazník firmě přivádí pravidelný zisk nebo nakupuje pouze sporadicky, nehraje žádnou roli. Stačí pokud je zákazník členem

věrnostního programu a tato nabídka mu bude poskytnuta. V praxi můžeme tyto nabídky vidět například u firmy Ikea, která u každého takto nabízeného výrobku na cenovce uvádí dvě ceny. První je běžná cena a pod ní zákazník najde Ikea Family cenu, která je určena právě pro členy Ikea věrnostního systému. Toto značení je přehledné, neboť Ikea Family cena je vždy zvýrazněna kontrastní barvou. **Cenové nabídky** jsou opakem nabídek plošných. Cenové nabídky chodí jen určitým zákazníkům, nejčastěji e-mailem jako slevový kód nebo poštou ve formě kupónů. Tyto slevové kódy a kupóny jsou zaměřovány na nejvíce prodávané produkty. Součástí je také vyúčtování obdržených věrnostních bodů, které se převádějí právě na slevové kupóny nebo poukázky (Matula, 2015).

3. **Kombinovaný a partnerský věrnostní program** – je systém založený na sbírání bodů. Tyto body však zákazníci mohou uplatnit nejen u firmy, u které body získali, ale také u jejich partnerských firem. Body je tedy možné sbírat u všech firem, které jsou členy tohoto partnerského programu. Tyto firmy by si neměly navzájem konkurovat. Zákazník vlastní pouze jednu věrnostní kartu, kterou využívá u všech těchto firem. Pro partnerské firmy je největší výhodou takového systému, že mají přístup k široké databázi zákazníků a možnost jejího využití k dalším účelům. Jejich další výhodou je sdílení nákladů na provoz věrnostního systému (Matula, 2015). Druh tohoto programu je nejvíce využíván. Některé takové systémy jsou propojeny s informačním systémem, což poté umožňuje monitoring a studování chování členů programu a následující tvoření dalších marketingových strategií, jež budou vyhovovat potřebám zákazníků (Matula, 2015).

### 3.4.5 Výhody a nevýhody věrnostních programů z pohledu společnosti

Z pohledu vlastníka programu je nejlépe pozorovatelnou a měřitelnou výhodou nárůst tržeb. V případě úspěšného věrnostního programu lze zvýšit prodej nejméně o 30 % (Ježek, 2008). Mezi výhody patří především posílení dobrých a dlouhodobých vztahů se stávajícími zákazníky, motivace zákazníků k opakovaným a větším nákupům, čímž podpoříme jejich samotný prodej. Další výhodou je posílení důvěry a trvalých obchodních vztahů s odběrateli, získání nových zákazníků, kteří dřív nejevili zájem o firemní zboží či služby, upevnění firemní pozice na trhu a budování jejího jména i získání konkurenční výhody (Matula, 2015). Zajímavou výhodou také je, že po získání informací o zákazníkovi (například e-mailové adresy), může firma tohoto zákazníka pravidelně informovat o akcích a novinkách o produktech (Coufalová, 2017). Díky získání adres



zákazníků má firma k dispozici data o jejich geografické segmentaci. Na základě tohoto zjištění se může firma řídit při budoucím rozhodování o umístění nových prodejen. Tento potenciál není však v České republice příliš využit (Zamazalová, 2009).

K věrnostním programům se váží i určité nevýhody. Jsou uváděny dvě hlavní nevýhody. První je výše nákladů, které musí firma vynaložit na sestavení celé koncepce věrnostního programu a jeho vedení. Dále jsou to náklady na sběr a zpracování zákaznických dat z něj získaných. Druhou nevýhodou je fakt, že nečlenové věrnostních programů mohou být od nákupu odrazeni. Příčinou je v tomto případě vyšší cenová hladina (Zamazalová, 2009). Další nevýhodou je také okolnost, že provozovatele supermarketů stojí věrnostní program 1-1,5 % výnosu, v ostatních odvětvích bývá hodnota vyšší, v rozmezí 2-5 % (Šimák, 2005). Další problematikou je, že někteří zákazníci jsou věrní jen po dobu existence věrnostního programu, po jeho skončení přestupují k jiné firmě, která se pro ně stává atraktivnější. Pokud jsou zákazníci s věrnostním programem spokojeni, ale pro firmu je nevýhodný, budou zákazníci pocítovat jeho značku v souvislosti s jeho zrušením negativněji (Letovancová, 2007). **Čím úspěšnější je pro firmu start programu, tím větší problém vzniká při jeho zrušení** (Šimák, 2005).

Nevýhodou také je, že se někteří zákazníci naučili poskytované výhody z věrnostních programů považovat za samozřejmost, tudíž je pro podniky stále složitější vyvíjet zajímavý a originální věrnostní program (Karlíček, a další, 2011).

### **3.4.6 Výhody a nevýhody věrnostních programů z pohledu zákazníků**

Z pohledu zákazníků (členů věrnostního programu) je největší výhodou získání velké škály benefitů, jako jsou například různé slevy, přednostní právo na nákupy, lepší informovanost o výrobcích a službách firmy, lepší postavení ve srovnání se zákazníky, kteří nejsou členy věrnostního programu, rozšířené zákaznické služby či servis, nasbírané body, které možné vyměnit za jiné zboží či výrobky, úschova účtenek, možná účast na firemních akcích, delší doba na výměnu nebo reklamaci zboží a mnoho dalších výhod (Coufalová, 2017).

Mezi největší nevýhody věrnostních programů zákazníci uvádějí zdlouhavé a zdržující vyplňování formulářů, kde uvádějí osobní údaje (často i údaje o zálibách a rodině), aby mohli získat členství. Na to navazuje následné nepříjemné nabízení slev či výhod pomocí e-mailu nebo telefonního čísla. Díky těmto činnostem si zákazníci stěžují na vniknutí do soukromí a obávají se z jeho částečné ztráty (Bárta, a další, 2009). Další nevýhodou je velké množství

nabízených věrnostních programů na trhu, způsobené velkou konkurencí. Tato skutečnost pak způsobuje špatnou orientaci v programech, ve kterých je zákazník členem a nechce se angažovat do dalších programů, z důvodu předchozí špatné zkušenosti. Špatnou zkušenost způsobují chybně nastavené programy, neposkytující zákazníkům téměř žádné výhody. Firmy se tedy málo zaměřují na zákazníka a upřednostňují svoje cíle. Takové chování však dlouhodobě vede ke špatnému jménu společnosti a nespokojenosti zákazníků (Coufalová, 2017).

## 4. Vlastní práce

Praktická část je zaměřena na společnost ŠKODA AUTO a.s. a její služby, jež poskytuje zákazníkům v oblasti <sup>3</sup>After Sales. Podrobně je zde charakterizován a rozebrán pomocí marketingového reportu věrnostní program „Šeková knížka plná slev“. Na základě zjištěných informací jsou v závěru praktické části navržena doporučení pro jeho zlepšení, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti i věrnosti zákazníků ŠKODA AUTO a.s.

Před navržením zmíněných doporučení byl proveden průzkum, na jehož základě bylo zjištěno deset nejčastějších oprav v autoservisech, provedených na automobilech vyrobených společností ŠKODA AUTO a.s. Zjištěné skutečnosti poté sloužily ke komparaci nově navržených řešení se starými.

### 4.1 ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen „společnost“ nebo „ŠA“) sídlí v Mladé Boleslavi a patří mezi nejvýznamnější průmyslové podniky v České republice. Společnost patří mezi nejstarší automobilové společnosti na světě. Její historie sahá až do roku 1895, kdy mechanik Václav Laurin s knihkupcem Václavem Klementem založili podnik, vytvářející více než stoletou tradici výroby automobilů. ŠA je také největším zaměstnavatelem v České republice. Současně zaměstnává více než 37 000 osob.

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti ŠA je především vývoj, výroba, a prodej automobilů, včetně poskytovaných širokých servisních služeb. Dále také prodej originálních automobilových dílů, komponentů a příslušenství značky ŠKODA.

V roce 1991 se uskutečnilo spojení ŠA s koncernem Volkswagen, kterému tak připadl 30% podíl na společnosti. Společnost je tedy součástí koncernu 29 let, během kterých se objemy zakázek a dodávek společnosti ŠA významně zvětšily a její produktové portfolio se výrazně rozrostlo. Díky tomuto spojení firma získala pozici velké mezinárodní firmy a své výrobní závody rozšířila do dalších zemí, jako je například Rusko, Čína nebo Indie. Tato mezinárodní základna tvoří předpoklady pro zamýšlený růst ŠA v několika příštích letech. Podmínky k růstu již existují, totiž výborné vozy, silná značka, schopný a motivovaný

---

<sup>3</sup> Oddělení After Sales (česky oddělení „podpory prodeje“) se zabývá ve ŠKODA AUTO a.s. prodejem a poskytováním služeb a náhradních dílů po prvotním prodeji automobilu.

tým a způsobilost přeměnit inovace v co největší přínos pro zákazníky, odpovídající firemnímu heslu „Simply Clever“, tedy „jednoduše chytrý“.

#### 4.1.1 Organizační struktura podniku ŠKODA AUTO a.s.

Společnost se dělí na samostatné organizační jednotky v několika rovinách. Základní dělení rozděluje podnik na 7 částí (viz graf číslo 2). Za každou tuto oblast odpovídá jeden člen představenstva. Tyto jednotky se liší v základních činnostech, jak je patrné z jejich názvu.

**G** – Oblast předsedy představenstva se zabývá především strategií značky a jejím vývojem, dále se také věnuje komunikaci s médii.

**F** – Finance a IT se zabývá především controllingem, účetnictvím, správou finančních prostředků, provozem informačních systémů a právními záležitostmi.

**V** – Prodej a marketing je oblast odbytová, tedy zodpovědná za prodej vozů, originálních dílů i příslušenství a zajišťuje poprodejní servis vozů.

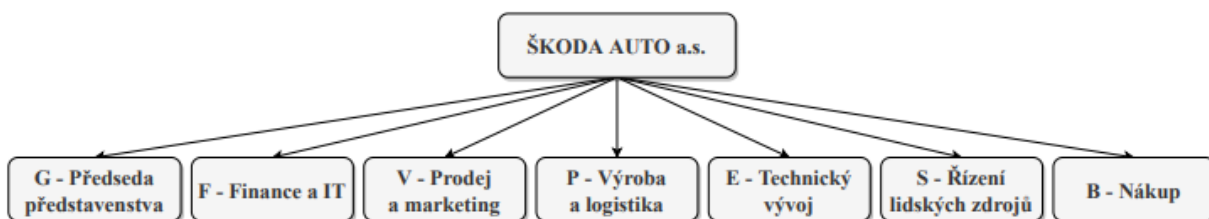
**P** – Výroba a logistika zajišťuje především výrobu vozů a jejich komponentů. Mezi její další úkoly patří plánování výroby, náběhový management a logistika značky.

**E** – Technický vývoj koordinuje vývoj designu celého vozu, interiéru, karoserie, podvozku a agregátů, elektroniky a elektroniky.

**S** – Řízení lidských zdrojů poskytuje především nadcházející personální služby: plánování lidských zdrojů a výběr zaměstnanců, vedení personální administrativy, ochrany a bezpečnosti závodu, neposledně zajišťuje vzdělávání a sociální služby pro zaměstnance.

**B** – Nákup zajišťuje koupi výrobního materiálu, služeb a investičních celků. Hlavními činnostmi je stanovení a optimalizace dodavatelů, smluvní zajištění dodávek, snižování materiálových nákladů a zajištění dodavatelských kapacit.

Graf 2: Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019)

#### 4.1.2 Prodej a marketing ve ŠKODA AUTO a.s.

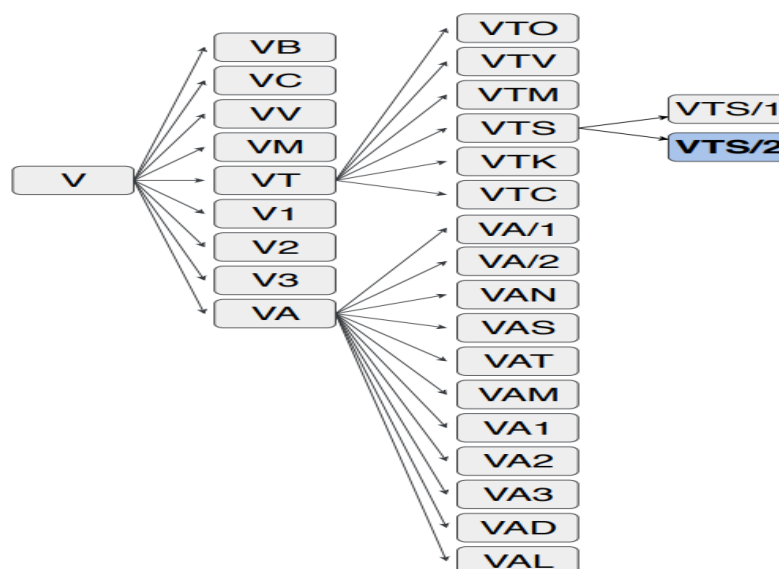
Další dělení organizačních útvarů probíhá v rámci každé oblastí odděleně. Tyto útvary jsou podrobněji specializované a každý se věnuje jiné činnosti, přičemž mezi sebou neustále spolupracují. Oblast prodeje a marketingu (V) se člení na Business Development (VB), Customer Experience Management (VC), Řízení prodeje (VV), Marketing (VM), Prodej a Marketing České republiky (dále jen “ČR“) (VT), Prodej střední a východní Evropa (V1), Prodej západní Evropa (V2), Prodej Asie a zámorí (V3) a After Sales (VA).

After Sales se pak dále dělí na menší organizační jednotky. Mezi tyto jednotky patří: Řízení odbytu After Sales (VA/1), After Sales Training (VA/2), After Sales – India 2.0 (VAN), After Sales systémy a zdroje (VAS), Technika servisních služeb (VAT), After Sales marketing (VAM), After Sales Region 1 (VA1), After Sales Region 2 (VA2), After Sales Region 3 (VA3), Business Development After Sales (VAD), Logistika a kvalita opravných dílů a příslušenství (VAL). Některé z těchto jednotek se dělí na další drobné organizační složky.

Prodej a Marketing v ČR se také dělí na další organizační jednotky. Jsou to: Rozvoj obchodní sítě ČR (VTO), Prodej ČR (VTV), Marketing ČR (VTM), Servisní služby ČR (VTS), Zákaznické centrum (VTK) a Business Development a CRM ČR (VTC). **Na program Šeková knížka plná slev se potom specializuje oddělení VTS/2 – Strategie servisu.**

Na grafu číslo 3 je znázorněna organizační struktura oddělení After Sales (VA) a Prodej a Marketing v ČR (VT). Na grafu je také zvýrazněno oddělení VTS/2, specializující se na věrnostní program. Zmíněná oddělení řídí veškeré servisní služby, poskytované zákazníkům po prvotní koupi vozu. Služby poskytované společností jsou v dalších kapitolách podrobněji charakterizovány.

Graf 3: Organizační struktura oddělení V – Prodej a marketing



Zdroj: Vlastní zpracování dle (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019)

#### 4.1.3 Podpora prodeje ve ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠA je známá svou dlouholetou tradicí podpory prodeje. Již v počátcích za doby Laurina a Klementa byly rozšířené tiskové reklamy. Jejich vývoj je velice zajímavý a poutavě ho popisuje kniha „100 let reklamy Škoda od L&K po současnost“, jejímiž autory jsou Jan Králík a Lukáš Nachtmann. Dále jsou v této části popsány současné programy podpory prodeje, které ŠA využívá k uspokojování zákaznických potřeb a maximalizaci zisku.

**Kontrola ojetého vozu zdarma** je program určený pro nové majitele vozů ŠA typu Citigo, Rapid, Fabia, Octavia, Yeti, Roomster, Kodiaq nebo Superb starých 4 a více let, které mají ve vlastnictví nanejvýš 6 měsíců. Využitím této nabídky získá zákazník od servisního partnera vyplněný formulář o kontrole stavu ojetého vozu zcela zdarma. Na základě zjištěných závad je zákazníkovi doporučen návrh na opravu. Tato akce platí jen na území ČR u servisních partnerů ŠA. Podmínky pro účast v programu jsou následující:

- Zákazník je fyzická osoba
- Zákazník vlastní vůz max. 6 měsíců, což doloží kupní smlouvou
- Zákazník souhlasí s využitím osobních údajů

**Škoda předplacený servis** je doplňková služba, která kryje zákazníkům náklady spojené s předepsaným servisem vozidla. Na základě zvolené varianty má zákazník při jakémkoliv způsobu financování předplacené servisní prohlídky, výměny filtrů a oleje nebo i výměnu dílů, podléhajícím běžnému opotřebení. Servis je dostupný zákazníkům vlastním jakýkoliv z modelů automobilů ŠKODA. Službu si lze předplatit na 5 let nebo do vybraného nájezdu 60 000 km, 100 000 km či 150 000 km. Platí skutečnost, jež nastane dříve. Existují dvě možnosti využití předplaceného servisu. Jsou to:

- **Varianta STANDARD** – zahrnuje servisní úkony předepsané výrobcem. Prohlídky zahrnují například: výměny filtrů, motorového oleje, zapalovacích svíček, a brzdové kapaliny. Tato varianta obsahuje prodloužení záruky mobility.
- **Varianta PLUS** – zahrnuje stejné služby jako varianta Standard a také servis a výměnu dílů, které podléhají běžnému opotřebení. Jedná se například o brzdové destičky, kotouče, rozvodový řemen, stěrače a mnoho dalšího. Patří sem také krytí nahodilých poruch, prodloužená záruka mobility a každoroční dezinfekce s doplněním klimatizace.

**NORA obchod** je další program, jehož název je odvozen z německého pojmenování, který v překladu znamená: „Neautorizovaný odběratel s rabatem“. ŠA tedy nabízí všem nezávislým neautorizovaným servisům sortiment ŠKODA Originálních dílů. Důvodem je časté zákaznické využívání méně nekvalitních či neoriginálních dílů. Podmínkou pro využití služby NORA je vlastnění živnostenského listu na karosářské práce nebo opravu vozidel ŠKODA.

**ŠKODA Výměnné díly** je další poprodejní službou, nabízející renovované díly. Během renovace je díl rozebrán, detailně vyčištěn, zkontrolován a proměřen. Jednotlivé součástky jsou poté renovovány nebo nahrazeny zcela novými. Díky vysokému využití opětovně vrácených dílů je daleko méně zatěžováno životní prostředí a také nedochází k plýtvání výrobní kapacitou nebo energiemi. Nejčastěji jsou renovovány starší díly, proto dochází k velké úspoře nákladů. Cenové zvýhodnění pro zákazníka se pohybuje v rozhraní mezi 9-68 %. Na takto zrenovované díly je poskytována dvouletá záruka, stejná jako u nově vyrobených dílů. Výhodou je také náhrada neopravitelných součástí za díly ekologičtější.

**ŠKODA Economy díly** jsou speciální skupinou náhradních dílů, které jsou optimálně navrženy pro vozy staré 4 a více let, aby náklady na opravu a údržbu vozidla odpovídaly jejich hodnotě v čase. Program je tedy navržen pro cenově citlivé zákazníky. ŠA tedy nabízí optimální poměr mezi zůstatkovou cenou vozidla a hodnotou opravy. Od výměnných dílů se liší konstrukčními vlastnostmi, na které jsou použity speciální materiály. U těchto dílů se klade velký důraz na maximální bezpečnost a kvalitu.

**Přímý příjem** buduje důvěru mezi zákazníkem a servisem stejně jako přímý prodej. Přímý příjem znamená, že pokud má majitel servisovaného automobilu zájem, je zaveden do speciální místnosti, kde je vůz před jeho zraky zvednut a prohlédnut. Veškeré zjištěné závady jsou před zákazníkem sepsány a je mu nabídnuta náležitá oprava či originální příslušenství. Zákazníkovi je také poskytnuto náhradní vozidlo po dobu opravy. Díky tomu má zákazník pocit kontroly a informovanosti týkající se opravy vozu. Po předložení doporučených oprav se sám zákazník rozhodne, kterou opravu chce uskutečnit.

**Human Touch** je výjimkou, protože se zde nejedná o konkrétní program, ale o celý soubor činností, které by měly přinést zákazníkovi co největší hodnotu a mimořádnou zkušenost. Koncept Human Touch byl vyvinut především proto, že ŠA klade velký důraz na zákaznickou spokojenost. Jedná se o složitý proces využívající různé standardy a nástroje týkající se jak prodejní oblasti, tak poprodejní oblasti. Všechny tyto procedury vedou ke spokojenosti zákazníka. Patří sem například samotný pozdrav a představení prodejců, nabídka aut, včetně testovacích jízd a konečné předání vozu. Nedílnou součástí jsou také například designové krabičky pro náhradní klíč nebo nálepky sloužící k tomu, aby byla sedadla po opravě zpětně dobře nastavena. Zákazník by se měl v takovém prostředí cítit uvolněně a v prodejně či servisu by se měl umět dobře orientovat. Aby systém správně pracoval, je potřeba kvalitní a proškolený personál.

Human Touch program by měl vést k tomu, že si zákazník odnese **mimořádnou zkušenost v oblasti péče o zákazníka**, kterou bude předávat dále a osloví tím další potenciální zákazníky.



## 4.2 Charakteristika věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“

V následující části je charakterizován věrnostní program „Šeková knížka plná slev“ a jsou popsány jeho jednotlivé části. Věrnostní program tvoří nepostradatelnou součást podpory prodeje v oblasti After Sales ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Šeková knížka je program určený pro vlastníky vozidel značky ŠKODA, pokud tyto vozy přesáhly stáří čtyř let. Tuto knížku lze uplatnit na modely Fabia, Citigo, Rapid, Roomster, Octavia, Yeti, Kodiaq a Superb. Podstatou tohoto programu jsou cenově zvýhodněné servisní služby a originální díly. Slevy je možné uplatnit pouze v autorizovaných servisech. Hlavním cílem tohoto programu je zvýšit spotřebitelské nákupy, věrnost zákazníka a motivovat zákazníky k využívání služeb pouze autorizovaných servisů. Podle interních materiálů je zjevné, že služby autorizovaných servisů využívají převážně majitelé nových vozů či majitelé vozů, které jsou mladší než 4 roky. Šeková knížka je tedy konstruována tak, aby zvýšila loajalitu majitelů vozů starších čtyř let. Důvod, proč majitelé starších vozů vyhledávají neautorizované servisy jsou obavy z vysokých cen v servisech autorizovaných.

Na následujícím obrázku číslo 4 je zobrazen vzhled titulní strany Šekové knížky plné slev pro rok 2020.

Obrázek 4: Vzhled titulní strany Šekové knížky pro rok 2020



Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

Šeková knížka vznikla díky projektu Human Touch pro oblast poprodejních služeb a je jeho součástí. Z tohoto programu se stal nástroj pro udržení a budování vztahu s vlastníky starších vozů.

#### 4.2.1 Jak Šekovou knížku plnou slev získat?

Existuje několik způsobů, jak Šekovou knížku získat. První z možností je navštívení libovolného servisního partnera společnosti ŠA. Dále je zde možnost objednání přes ŠKODA AUTO E-shop, kde se nachází speciální formulář, kam zájemce zadá e-mail, na který bude následně Šeková knížka ve tvaru PDF zaslána. Třetím a posledním způsobem, jak Šekovou knížku získat, je navštívení stránek ŠA, kde je možné Šekovou knížku stáhnout ve formátu PDF. Přímou z těchto stránek je i možné bez stažení tuto Šekovou knížku vytisknout. V případě zájmu uplatnění slevy je nutné předložit daný kupón při návštěvě autorizovaného servisu. Zaměstnanci tohoto servisu poté zasílají poštou předložený kupón do Prahy, kde má ŠA svou pobočku poprodejního oddělení a probíhá zde kontrola daného šeku. Tato kontrola se zabývá tím, zda žadatel splňuje všechny podmínky pro uplatnění daného šeku.

Tyto podmínky jsou následující:

- Zákazníkem musí být fyzická či právnická osoba
- Akce probíhá pouze v autorizovaných servisech ŠA na území České republiky
- Šek je nutno uplatnit při převzetí vozu do opravy
- Šek je možné uplatnit za předpokladu montáže/opravy u servisního partnera
- Lze uplatnit více šeků najednou (z jedné Šekové knížky)
- Zákazník je vlastníkem vozu ŠKODA (FABIA, CITIGO, RAPID, ROOMSTER, OCTAVIA, YETI, KODIAQ nebo SUPERB) staršího čtyř a více let
- Na historické vozy se Šeková knížka nevztahuje
- Na Economy díly se Šeková knížka nevztahuje (trvale výhodná cena)
- Na produkty koupené přes E-shop ŠKODA AUTO se sleva nevztahuje
- Veškeré slevy nejsou soudně vymahatelné
- Není možné vyplacení slevy v hotovosti
- Platnost Šekové knížky je od 1.1. 2020 do 31.12.2020

#### 4.2.2 Obsah Šekové knížky plné slev

Šeková knížka obsahuje osm šeků, každý z nich je originální a nabízí slevu na rozdílné příslušenství. Slevy, které mohou zákazníci využitím věrnostního programu získat, jsou v následující části práce podrobně popsány.

## Výměna ŠKODA Originálních brzdových destiček, čelistí, kotoučů a bubnů

První šek zahrnuje 20% slevu z celkové ceny výměny či opravy brzdových součástí. Slevu lze uplatnit jak na díly, tak na práci, včetně DPH. ŠA zde poukazuje na skutečnost, že na kvalitě a spolehlivosti brzd závisí lidské životy. V každé brzdové destičce je skryt proces důkladného výběru materiálu obložení brzd, volba nejlepší technologie výroby a provedení extrémních zkoušek. Vzhled tohoto šeku je znázorněn na obrázku číslo 5.

Obrázek 5: Vzhled šeku č. 1



Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

## Výměna ŠKODA Originálního středního a zadního výfuku

Obsahem druhého šeku je 20 % sleva na výměnu středního nebo zadního dílu výfuku. Slevu lze uplatnit na celkovou provedenou práci. Tento šek je v knížce umístěn z důvodu nadměrné zátěže výfukového systému, jenž je vystaven velmi vysokým teplotám, vibracím, prachu, vlhkosti a dalším vlivům. ŠA používá vysoce kvalitní oboustranně pohliníkový plech. Díky těmto materiálům, nejlepší technologii a extrémním zkouškám je zaručena maximální životnost výfuku. Vzhled tohoto šeku je znázorněn na obrázku číslo 6.

Obrázek 6: Vzhled šeku č. 2



Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

## Výměna ŠKODA Originálních tlumičů

Třetí šek obsahuje slevu ve výši 20 % na výměnu tlumičů. Sleva platí na díly i na práci, včetně DPH. Součástí je také předepsané přeměření geometrie po výměně tlumičů. Výměna tlumičů je důležitý servisní úkon, neboť tlumiče zajišťují dobré pérování kol a jejich styk s vozovkou. Díky správnému kontaktu s vozovkou zkracují brzdnou dráhu automobilu, čímž zaručují bezpečnou jízdu. Vzhled tohoto šeku je znázorněn na obrázku číslo 7.

Obrázek 7: Vzhled šeku č. 3

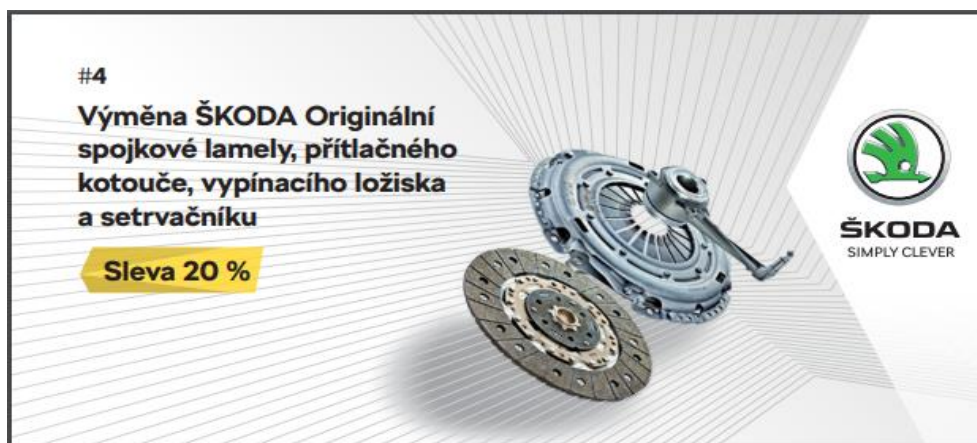


Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

## Výměna ŠKODA Originální spojkové lamely, přítlačného kotouče, vypínacího ložiska a setrvačnicku

Čtvrtý šek poskytuje na výměnu spojkové lamely, přítlačného kotouče či vypínacího ložiska a setrvačnicku slevu 20 %, vztahující se i na práci včetně DPH. Spojka je jedna z nejvíce namáhaných částí hnacího ústrojí. Nezbytný komfort bez nechtěných vibrací zaručuje pak užití originální spojky. Vzhled tohoto šeku je znázorněn na obrázku číslo 8.

Obrázek 8: Vzhled šeku č. 4



Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

## ŠKODA Originální řemeny, řetězy, kladky a vodní čerpadla v případě výměny rozvodů

V pátém šeku najdeme slevu 15 % na výměnu řemene, řetězů, kladky a vodního čerpadla při výměně rozvodů. Bezproblémový chod a životnost celého motoru závisí především na dobrém stavu řemenů a kladek. Při přetrhnutí či prodloužení řemenu vznikají obrovské škody v motoru. Vzhled tohoto šeku je znázorněn na obrázku číslo 9.

Obrázek 9: Vzhled šeku č. 5



Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

## ŠKODA Originální díly, je-li celková cena opravy nad 3 000 Kč

Šestý šek poskytuje slevu 20 % na originální díly, včetně práce. Tuto slevu je možné využít, pokud celková výše opravy přesáhne částku 3 000 Kč. Avšak do celkové ceny oprav nejsou započítány opravy, na které již byl využit některý z předchozích šeků. Maximální hodnota slevy je 5 000 Kč. Originální ŠKODA díly jsou doporučovány především díky poskytované kvalitě a spolehlivosti. Vzhled tohoto šeku je znázorněn na obrázku číslo 10.

Obrázek 10: Vzhled šeku č. 6



Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

## Autokosmetika ŠKODA

Sedmý šek nabízí jednu položku z příloženého seznamu na druhé straně šeku zdarma, pokud celková hodnota opravy přesáhne částku vyšší než 1 000 Kč, a to včetně DPH. Do celkové ceny oprav nejsou započítány položky, na které byly uplatněny předchozí šeky, tedy číslo 1 až 6. Vzhled tohoto šeku je znázorněn na obrázku číslo 11.

Obrázek 11: Vzhled šeku č. 7



Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

## Nákup ŠKODA Originálního příslušenství

Poslední šek poskytuje na nákup originálního příslušenství slevu 20 %, kterou lze uplatnit v případě provedených servisních nebo montážních prací na voze. Sleva nezahrnuje montáž vybraného příslušenství a nelze ji využít na nákup zimních kol a na produkty zakoupené na E-shopu ŠA. Vzhled tohoto šeku je znázorněn na obrázku číslo 12.

Obrázek 12: Vzhled šeku č. 8



Zdroj: (Šeková knížka plná slev, 2020)

### 4.2.3 Uznání a fakturace uplatněných šeků

Uznáním šeků a jejich fakturací se zabývá externí agentura, která také zpracovává informace týkající se využívání šeků. Do této agentury jsou zasílány faktury z různých partnerských servisů, což probíhá první pracovní den v měsíci. Ke zjednodušení procesu mají servisy k dispozici předtisknuté žádosti, obsahující seznam toho, co musí daná faktura obsahovat, aby mohla být sleva na provedené servisní služby či opravy uznána. Dále musí zásilka obsahovat využitý šek, fakturu za provedený servisní úkon a souhlas zákazníka s využitím osobních údajů. Tyto údaje jsou dále shromažďovány ve firemní rozsáhlé databázi. Osobní údaje zahrnují kromě jména a příjmení také typ a stáří vozu, celkovou výši oprav, či <sup>4</sup>VIN kód.

I přesto, že se snaží ŠA tento proces stále usnadňovat a urychlovat, jeho časový interval od odeslání žádosti o uznání šeku a vyplacení slevy po jeho akceptování trvá až několik měsíců. Dále náklady ŠA na externí agenturu tvoří přibližně 3 200 000 Kč ročně.

### 4.3 Marketingový report šekové knížky z let 2014–2019

V marketingovém reportu je charakterizováno období v rozmezí let 2014–2019. Z tabulky číslo 2 je patrné, že nejvyužívanějším šekem za posledních 5 let byl šek číslo 6, jenž poskytuje 10% slevu na ŠKODA Originální díly, pokud cena opravy přesáhne 3 000 Kč. Zákazníci těchto šeků využili 180 407 kusů, což tvoří 60 % z celkové výše využitých šeků, která je 300 095 kusů. Naopak nejméně využívaným šekem za toto období byl šek číslo 2. Tento šek poskytuje 20% slevu na výměnu ŠKODA originálního středního a zadního dílu výfuku. Těchto šeků bylo využito 2 713, což tvoří cca 1 % z celkové výše využitých šeků. Zákazníci při využití šeku číslo 6 utratili 669 025 143 Kč a od ŠA jim byl vyplacen příspěvek 33 450 208 Kč. Celková hodnota peněz utracených zákazníky při využívání servisních služeb a při využití šekové knížky byla 1 041 580 162 Kč, přičemž ŠA vyplatila na slevách poskytnutých Šekovou knížkou 74 296 604 Kč.

Čím více možností k využití šeků bude zákazníkům ŠA poskytnuto, tím poroste jejich celková spokojenost se servisem vozu. V dnešní době se zákazníci vyznačují vysokou cenovou citlivostí, proto by měl být program v budoucnosti upraven tak, aby majitelé

---

<sup>4</sup> VIN kód – je mezinárodní identifikátor motorových vozidel, zpravidla vyražený na štítku připevněném ke karoserii vozu či vyražený do karosérie samotné (Bureš, 2017).

servisovaných vozů mohli využívat šeky častěji a dostávat více slev. Způsobem, jak toho dosáhnout, je výměna málo využívaných šeků za jiný typ slevy na častěji servisované díly nebo častěji využívané servisní služby.

Tabulka 2: Využití jednotlivých šeku v letech 2014-2019

Název šeku	Celkový počet uznaných šeků	% z celkového počtu uznaných šeků	Utraceno zákazníky v servisu v Kč bez DPH	Celkem vyplaceno na příspěvcích bez DPH
10 % na ŠKODA Originální díly - cena opravy nad 3 000 Kč	180407	60%	669 025 143 Kč	33 450 208 Kč
20 % na výměnu ŠKODA originálních brzdových destiček, kotoučů, čelistí a bubnů	50191	17%	197 860 333 Kč	21 375 421 Kč
Autokosmetika ŠKODA zdarma	37478	12%	1 075 686 Kč	4 028 693 Kč
15 % na ŠKODA originální řemeny, kladky a vodní čerpadla v případě výměny rozvodů	18390	6%	102 531 636 Kč	7 690 721 Kč
20 % na výměnu ŠKODA originální spojkové lamely, přítlačného kotouče, vypínacího ložiska a setrvačnicku	3948	1%	39 095 653 Kč	4 304 314 Kč
20 % na výměnu ŠKODA originálních tlumičů	3596	1%	14 396 721 Kč	1 611 789 Kč
20 % na nákup ŠKODA Originálního příslušenství	3372	1%	9 918 360 Kč	992 081 Kč
20 % na výměnu ŠKODA originálního středního a zadního dílu výfuku	2713	1%	7 676 630 Kč	843 377 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>300095</b>		<b>1 041 580 162 Kč</b>	<b>74 296 604 Kč</b>

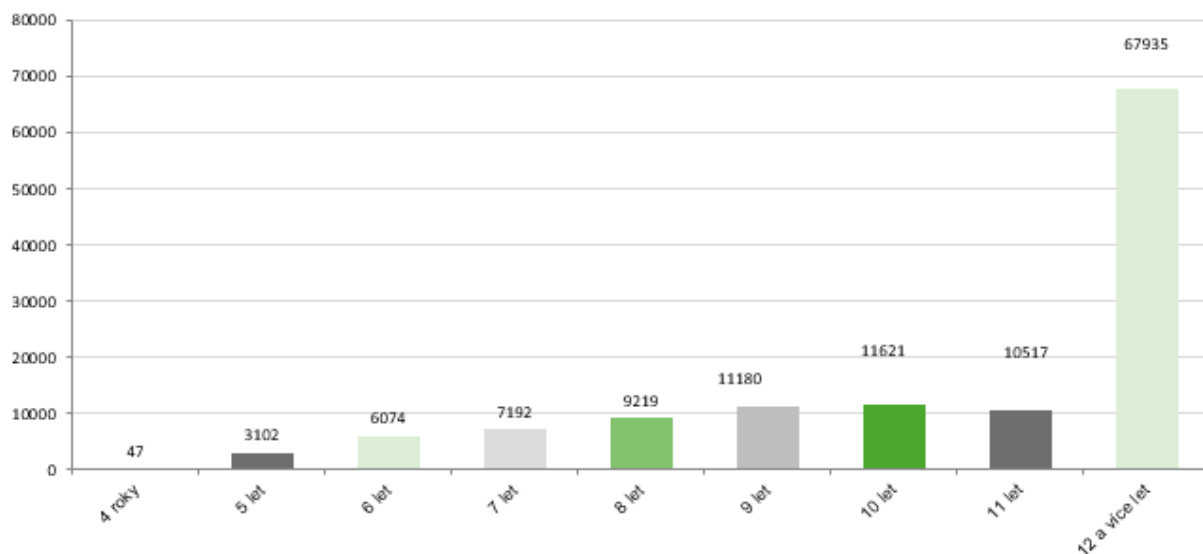
Zdroj: Vlastní zpracování dle (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019)

Následující graf číslo 4 ukazuje počet unikátních vozidel, rozdělených podle stáří, na které byly šeky uplatněny. Nejvíce jsou šeky využívány na automobily staré 12 a více let, konkrétně byly uplatněny na 67 935 takto starých vozů. Naopak na vozy staré 4 roky bylo využito pouze 47 šeků. Z grafu vyplývá, že čím starší vozidlo je, tím více servisních služeb využívá, což je logické z důvodu opotřebení vozu v čase.

Dalším důležitým faktem (vyplývajícím z grafu číslo 4) je skutečnost, že **zákazníci společnosti ŠA jsou špatně informováni o existenci a možnosti využívání věrnostního programu Šeková knížka**. Každý pravidelně servisovaný automobil ŠA se vyskytne v autorizovaném servisu minimálně 1x ročně (servisní interval automobilu je 1 rok nebo 12 000 najetých km, záleží na tom, jaká ze situací nastane dříve), přičemž do tohoto průměru nejsou započítány vady vzniklé nehodami nebo špatným používáním vozidla. Společnost ŠA by se měla více zabývat informovaností tohoto typu zákazníků. Neboť každý takový zákazník utratí v autorizovaném servisu nejméně 1 000 Kč (roční pravidelná výměna oleje) a již by mu mohla být poskytnuta například ŠKODA Autokosmetika zdarma, kterou nabízí šek číslo 7. Tento krok by mohl vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti.



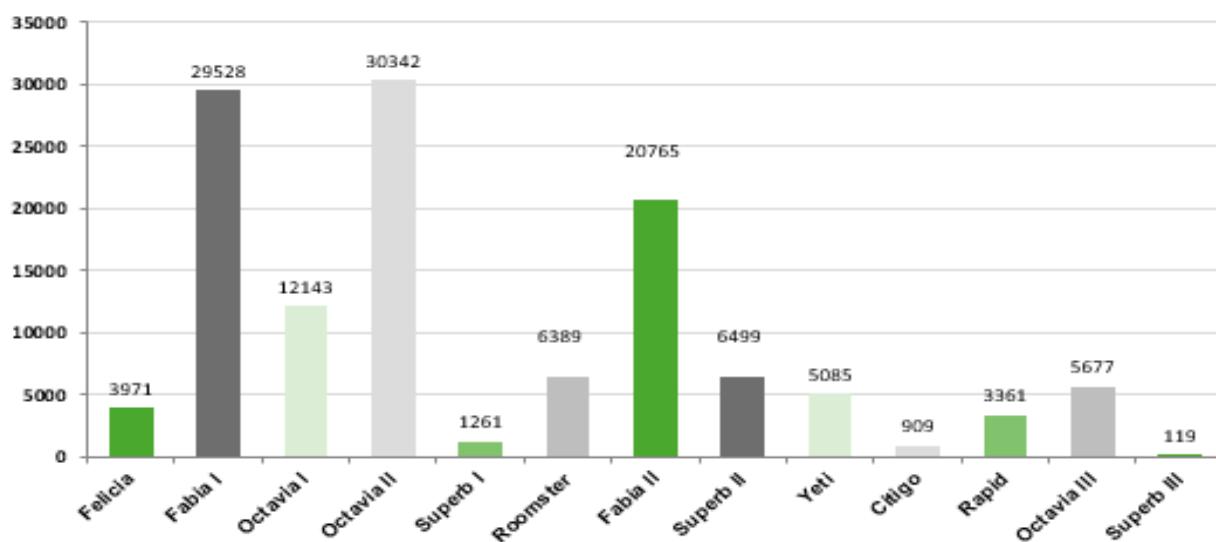
Graf 4: Využití šeků dle stáří vozidla



Zdroj: Vlastní zpracování dle (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019)

Na dalším grafu číslo 5 je znázorněno využití šeků na jednotlivé modely aut značky ŠKODA. Nejvíce se využívají na modely mladších generací, nejčastěji na model Octavia II (30 342 šeků) a Fabia I (29 528 šeků). Nejméně jsou šeky využívány na modely Superb III (119 šeků) a na Citigo (909 šeků).

Graf 5: Využití šeků dle typu vozidla



Zdroj: Vlastní zpracování dle (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019)

#### 4.4 Nejčastěji prováděné opravy v autoservisech

Tato kapitola obsahuje seznam nejčastěji prováděných oprav v autoservisech na vozech značky ŠKODA, včetně jejich průměrných cen. Informace byly získané na základě poskytnutých interních informací společností ŠKODA AUTO a.s. a dalších dostupných zdrojů. Obsah této kapitoly je následně využit především v kapitole 5.2 – Aktualizace potřeb podle zákazníků.

Mezi 8 nejčastějších oprav prováděných v autoservisech patří:

1. Brzdový systém – Oprava opotřebených brzdových destiček se realizuje nejméně jednou v průběhu životnosti vozidla. Průměrná cena opravy se pohybuje kolem 4 000 Kč.
2. Výměna motorového oleje – Jedná se o opravu, která by měla být provedena vždy po několika tisících kilometrech. Průměrná cena opravy se pohybuje kolem 2 500 Kč.
3. Chladicí systém – Důsledkem špatné funkce chladicího systému je přehřívání motoru. Příčinou těchto oprav je několik, například málo chladicí kapaliny, uvolněný klínový řemen, vliv usazenin nebo ucpaní chladiče. Průměrná cena opravy se pohybuje kolem 3 000 Kč.
4. Zapalování – Jedná se o opravu baterie, startéru nebo zapalování. Průměrná cena opravy se pohybuje kolem 3 500 Kč.
5. Převodovka – Mezi nejčastější příčiny poruchy převodovky patří nedodržení intervalu výměny oleje a nekvalitní chlazení. Jedná se o velice nákladnou opravu, jejíž cena se pohybuje kolem 12 000 Kč.
6. Výfukový systém – Životnost výfuku se pohybuje kolem 40 000 km a nejčastější poruchou bývá špatně těsnění, koroze, opotřebení katalyzátoru, uvolnění částí v tlumící soustavě nebo zanesení filtru pevných částic. Průměrná cena opravy se pohybuje kolem 3 000 Kč.
7. Klimatizace – Nejčastěji je porucha klimatizace způsobena únikem chladicího média nebo závadou kompresoru. Průměrná cena opravy klimatizace se pohybuje kolem 3 000 Kč.
8. Výměna předního skla – Jedná se o další velice častou opravu, jejíž průměrná cena se pohybuje kolem 5 000 Kč.

## 5. Doporučení na zlepšení věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“

Společnost ŠA by měla stále aktualizovat a zlepšovat svůj věrnostní program „Šeková knížka plná slev“, z důvodu velké závislosti dílčí zákaznické spokojenosti se servisem i prodejem, na jejich celkové spokojenosti a následné věrnosti.

Tuto závislost dokazuje průzkum, který provedla společnost ŠA ve spojení s udržení spokojenosti a věrnosti svých zákazníků. Tato studie poukazuje na skutečnost, jak moc je celková zákaznická spokojenost a věrnost ovlivněna poprodejními službami. Studie prokázala, že 93 % zákazníků se při výběru nového vozu obrátí znovu na společnost ŠA, pokud jsou spokojeni jak s prodejem vozu, tak se servisními službami. Při nespokojenosti se samotným prodejem vozu klesá pravděpodobnost opětovné návštěvy prodejny na 45 % a při nespokojenosti se servisem vozu klesá na pouhých 14 %. Pokud zákazník není spokojený s prodejem i servisem vozu, pravděpodobnost jeho opětované návštěvy prodejny jsou pouhá 3 % (viz tabulka číslo 3).

*Tabulka 3: Vliv servisu a prodeje na věrnost a spokojenost zákazníka*

Spokojenost se servisními službami	Spokojenost s prodejem	Znovunavštívení dealera při koupi nového vozidla
+	+	93 %
+	-	45 %
-	+	14 %
-	-	3 %

*Zdroj: (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019)*

Doporučení na zlepšení věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“, která se opírají o znalosti z teoretické části a informace získané vypracováním praktické části bakalářské práce jsou následující:

## 5.1 Zefektivnění komunikace mezi servisními partnery a ŠKODA AUTO

Již v kapitole „Uznání a fakturace uplatněných šeků“ je nastíněn problém pomalé komunikace mezi firmou ŠKODA AUTO a.s. a jejími servisními partnery. Jak již bylo zmíněno, servisní partneři jednou měsíčně odesílají faktury a žádosti o uplatnění šeků externím firmám. Tyto dokumenty jsou následně shromažďovány a dále se s nimi pracuje v aplikaci na <sup>5</sup>B2B portálu.

Efektivnějším způsobem evidování a ověřování šeků, který by vedl ke zvýšení spokojenosti zákazníků ŠA, je zajištění přístupu servisních partnerů do výše zmíněné aplikace. Servisní partneři by tak měli možnost vkládat faktury rovnou do této aplikace, kde by mohly být neprodleně kontrolovány externí agenturou, která se zabývá uznáváním a ověřováním šeků. Navržené vylepšení by vedlo k průběžné aktualizaci údajů, narozdíl od zdlouhavé aktualizace jednou za měsíc. Došlo by tak k výraznému zrychlení uznávání šeků, což by mohlo vést ke zvyšování zákaznické spokojenosti se servisními službami. Další výhodou je úspora nákladů za tištěné a odeslané materiály.

## 5.2 Aktualizace šeků podle potřeb zákazníků

Jakýkoliv zákaznický orientovaný věrnostní program by měl být vlastníci společností průběžně aktualizován. Z důvodu velké a nepřetržitě rostoucí konkurence na trhu je tato aktualizace nutná pro udržení současných zákazníků a získání nových, kteří jsou například nespokojeni s nabízenými službami, výrobky či zastaralým věrnostním programem konkurenčních společností.

Z tabulky číslo 2 lze vyčíst, které šeky věrnostního programu jsou nejméně využívány. Konkrétně mezi ně patří šeky číslo 2, 3, 4, a 8. Využití těchto šeků tvoří dohromady cca 4 % z celkového využití šeků. Společnost ŠA by se měla snažit tyto šeky nějakým způsobem inovovat nebo úplně vyměnit za jiné druhy slev, které přinesou zákazníkům ŠA větší užitek, tedy také spokojenost. Pro společnost je žádoucí zvyšování zákaznické spokojenosti i na úkor určitých omezení (například zvýšení nákladů), neboť z dlouhodobého hlediska spokojení zákazníci zajišťují konstantní obrat, který je jeden z hlavních cílů společnosti ŠA. Z důvodu současné zákaznické cenové citlivosti je důležité, aby společnost

---

<sup>5</sup> B2B (také business to business) portál, je označení pro internetový, nebo softwarový nástroj zaměřený na rozvoj obchodních vztahů mezi společnostmi. Uživatelé těchto portálů mají možnost sdíleného přístupu do příslušných aplikací, se kterými mohou dále pracovat. (Prax, 2017)

ŠA umožňovala svým klientům využívat maximální množství slev. Způsob, jak toho docílit je výměna šeků za jiné, jenž budou zákazníci frekventovaněji využívány. Nové šeky by měly být nastaveny tak, aby je zákazník využíval častěji než ty předešlé a měl z nich větší profit. Mezi novými šeky by mohl být například šek se slevou na výměnu motorového oleje nebo výměnu předního skla. Jedná se totiž o jedny z nejčastějších oprav v autoservisech (viz kapitola 4.4), což znamená, že šeky budou zákazníci častěji využívány a bude jim poskytnuto větší množství servisních slev.

V následující tabulce číslo 4 je provedena kalkulace nového šeku a jeho komparace s šekem původním. Konkrétně toho, jak by mohl být zákazníci v budoucnu nový šek využíván. Nahrazen byl šek poskytující 20% slevu na výměnu ŠKODA originálního středního a zadního dílu výfuku, za nový šek poskytující 20% slevu na výměnu ŠKODA originálního motorového oleje. Nový šek byl vybrán na základě získaných údajů z kapitoly číslo 4.4 - Nejčastěji prováděné opravy v autoservisech. Z tabulky je patrné, že nový šek by byl využit přibližně 16 278 x. Šek na výměnu motorového oleje by byl využit během 6 let stejným počtem zákazníků přibližně 6 x více, než šek na výměnu výfuku (za 6 let se vymění výfuk průměrně 1 x a motorový olej průměrně 6 x). **Celkový počet uznaných šeků by se zvedl z původních 300 095 (viz tabulka číslo 2) na 313 660 (300 095 – 2713 + 16 278).** Zákazníci by také utratili více peněz za využití nového šeku, jak můžeme vidět ve čtvrtém sloupci tabulky, kde je vynásoben počet šeků průměrnou cenou výměny motorového oleje – 2 500 Kč. V posledním sloupci je vyčíslena hodnota, kterou společnost vyplatila servisům za vyplacené slevy. Tato hodnota tvoří kolem 50 % z poskytnutých slev.

Náhrada původního šeku za nový šek by vedla ke zvýšení spokojenosti zákazníků ŠA, neboť by jim byla poskytnuta možnost častěji využívat slevy při vykonávání servisních úkonů na jejich vozidle. Nejenže by zákazníci mohli využívat daný šek častěji, ale také by ušetřili větší částku peněz z poskytnutých slev.

*Tabulka 4: Kalkulace nového šeku na výměnu motorového oleje na 6 let*

Název šeku	Celkový počet uznaných šeků	% z celkového počtu uznaných šeků	Utraceno zákazníky v servisu v Kč bez DPH	Celkem vyplaceno na příspěvcích bez DPH
20% na výměnu ŠKODA originálního středního a zadního dílu výfuku	2713	1%	7 676 630 Kč	843 377 Kč
20% na výměnu ŠKODA originálního motorového oleje	16 278	5%	40 695 000 Kč	4 069 500 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pokud by byl stejný šek nahrazen 20% slevou na výměnu ŠKODA originálního předního skla, stejně provedená kalkulace by vypadala následovně (viz tabulka číslo 5).

*Tabulka 5: Kalkulace nového šeku na výměnu předního skla na 6 let*

Název šeku	Celkový počet uznaných šeků	% z celkového počtu uznaných šeků	Utraceno zákazníky v servisu v Kč bez DPH	Celkem vyplaceno na příspěvcích bez DPH
20% na výměnu ŠKODA originálního středního a zadního dílu výfuku	2713	1%	7 676 630 Kč	843 377 Kč
20% na výměnu ŠKODA originálního předního skla	2 713	1%	13 565 000 Kč	1 356 500 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Počet využití nového šeku by zůstal přibližně stejný. Příčinou je podobná četnost oprav skla a výfuku. Množství utracených peněz by se ale zvýšilo, jelikož cena opravy předního skla činí přibližně 5 000 Kč, narozdíl od opravy výfuku, která dosahuje hodnoty přibližně 3 000 Kč. Zákaznická spokojenost by rostla, a to z důvodu využití nového slevového šeku na vyšší hodnotu opravy. Zákazníci by tedy ušetřili vyšší finanční částku.

### 5.3 Zvýšení motivace servisních partnerů

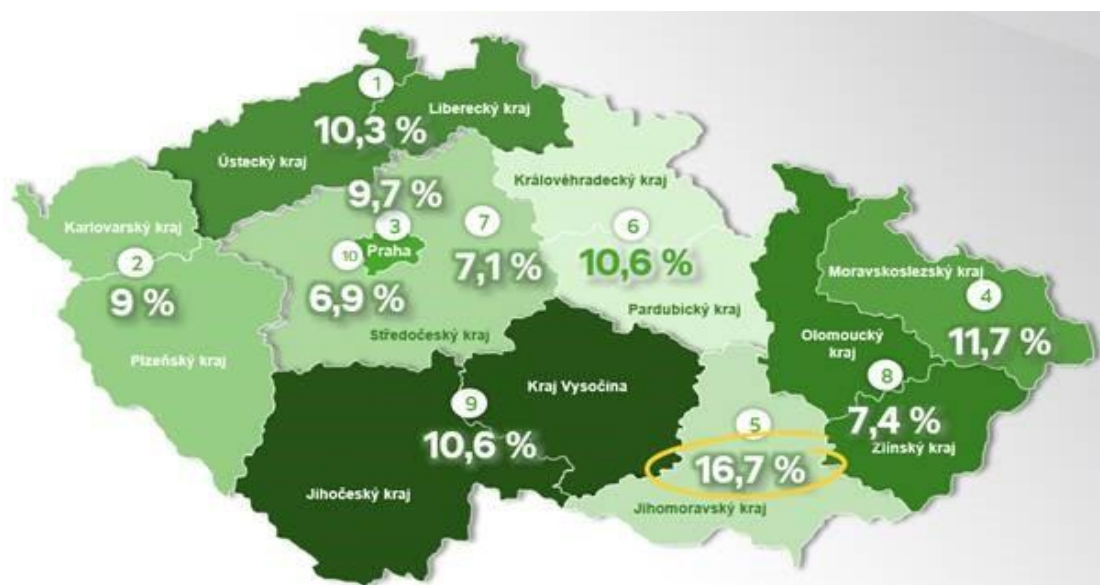
Aby byla Šeková knížka co nejvíce využívána, musí docházet k motivaci servisních partnerů ze strany ŠA. Kromě zákazníků je k využívání Šekové knížky potřebné motivovat také servisní partnery k tomu, aby informovali relevantní zákazníky o možnosti využití nabízených slev. Mnoho zákazníků nemá z důvodu špatné motivace servisních partnerů ŠA o možnosti využití Šekové knížky žádné informace. Důvod, proč nejsou zákazníci informováni o možnosti využití Šekové knížky je následující: servisní partneři mají dostatek zákazníků a jsou kapacitně naplněni, tudíž pro ně jsou krátkodobě výhodnější zákazníci, kteří slevy nevyužívají. I přes tuto situaci by měli zákazníkům možnost využití Šekové knížky nabízet, aby zvyšovali jejich spokojenost a věrnost.

Motivování pracovníků nejúspěšnějších servisů může být založeno na počtu využitých šeků v jednotlivých regionech. Toto využití je zobrazeno na obrázku číslo 13. Nejúspěšnější partnerské servisy mohou být odměňováni formou různých peněžních či nepeněžních poukázek. Společnost ŠA je jednou z největších sponzorských společností v ČR. Mezi nejvýznamnější události, které společnost sponzoruje patří například: mistrovství

světa v hokeji, hokejový tým BK Mladá Boleslav i fotbalový tým FK Mladá Boleslav, cyklistický závod Tour de France nebo motoristický sport. V rámci motivace servisních partnerů by zaměstnanci nejúspěšnějších servisů mohli mít příležitost výhry lístků či permanentních vstupenek na zmíněné sponzorované události.

Dále může být u nejúspěšnějších servisů vyplácen společností ŠA vyšší podíl na uplatněných slevách. Základní sazba, kterou ŠA vyplácí servisním partnerům za využití slevy z Šekové knížky je 50 %, jak můžeme vidět v posledním sloupci tabulky číslo 2.

Obrázek 13: Využití Šekové knížky podle krajů



Zdroj: (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2019)

## 6. Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku věrnostních programů. Konkrétně je zaměřena na věrnostní program „Šeková knížka plná slev“ společnosti ŠKODA AUTO a.s., ke kterému jsou vztaženy cíle této práce. V teoretické části je podrobně charakterizována spokojenost i věrnost zákazníka. Dále jsou zde popsány způsoby měření zákaznické spokojenosti i metody pro vytváření zákaznické věrnosti. Jsou zde také popsány věrnostní programy, jejich současné formy ve světě, historie, cíle, zásady a jejich výhody i nevýhody. Ve vlastní práci je představena společnost ŠKODA AUTO a.s., včetně podrobného popisu její organizační struktury se zaměřením na podporu prodeje. Dále je zde charakterizován věrnostní program „Šeková knížka plná slev“, který byl podroben důkladnému rozboru. Jsou zde definovány podmínky, které musí zákazník splňovat pro účast v programu a detailně popsány obsahy jednotlivých šeků, které jsou nabízeny věrnostním programem.

V rámci vlastní práce byly zjištěny informace o fakturaci a procesu uznávání šeků. Dále byly získány údaje o využívání jednotlivých šeků, které věrnostní program zákazníkům nabízí, konkrétně jaké šeky jsou nejvíce využívány, na jak stará auta a na jaký typ modelu. Také zde byly zjištěny i popsány nejčastější opravy v autoservisech a na tomto základě mohly být porovnány hodnoty starých šeků s šeky nově navrženými. Nakonec byly na základě získaných informací z vlastní práce a teoretických poznatků formulovány návrhy a doporučení na zlepšení věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“.

Věrnostní program „Šeková knížka plná slev“ funguje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. od roku 2008 a je nutností ho neustále aktualizovat podle potřeb zákazníků. Nejnákladnějším zlepšením by bylo propojení aplikace, kam by měli přístup jak servisní partneři ŠKODA AUTO a.s., tak externí společnost, která se zabývá uznáváním šeků. Tato změna by výrazně přispěla ke zrychlení uznávání šeků i v řádech měsíců. Znamenala by i velkou časovou a finanční úsporu ze strany servisních partnerů i společnosti samotné. Další doporučení se týkají výměny šeků za jiné, které budou zákazníky více využívány nebo jim bude poskytnuta sleva na větší peněžní částky než dříve. Poslední doporučení se týká motivace servisních partnerů. Ta je často nedostatečná, i přestože na ní závisí informovanost zákazníků o věrnostním programu a následné množství využitých šeků.

Výsledky bakalářské práce by mohly být přínosné především pro zákazníky společnosti ŠKODA AUTO a.s., kteří by měli být dobře informováni o věrnostním programu a měla by jim být poskytnuta možnost plně využít výhody z něj plynoucí.



Návrhy na doporučení ke zlepšení věrnostního programu „Šeková knížka plná slev“ by mohly být přínosné i pro samotnou společnost ŠKODA AUTO a.s. Společnost by mohla svůj věrnostní program na základě navržených opatření aktualizovat, a tak následně zvyšovat celkovou zákaznickou spokojenost i věrnost, jež může vést společnost ke stabilnímu obratu, rostoucímu zisku a zvyšování podílu na trhu.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.
- BÁRTA, V., PÁTÍK L. *Retail marketing, 1. vydání*, Praha: Management Press, 2009. ISBN: 978-80-726-1207-9.
- BUTSCHER, S. A. *Customer loyalty programs and clubs*, Burlington: Gower Publishing limited, 1998. ISBN: 0-566-08451-1.
- FORET M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- HAYES, N. *Základy sociální psychologie*, Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-198-3
- HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu, 1. vydání*, Praha: Oeconomica, 2009. ISBN: 978-80-245-1520-5.
- KARLÍČEK, M., KRÁL P. *Marketingová komunikace, Jak komunikovat na našem trhu*, Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3541-2.
- KOTLER, P., KELLNER, K. L. *Marketing management, 14. vydání*, Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 987-80-247-4150-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencování řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-3155-1.
- MULAČOVÁ, V., MULAČ, P., A KOLEKTIV. *Obchodní podnikání ve 21. století*, Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*, Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN: 978-80-020-1672-4.
- PALATKOVÁ, M. *Management cestovních kanceláří a agentur, 1. vydání*, Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-3751-5.
- STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN: 978-80-247-4354-7.

TELLIS, G.J. *Reklama a podpora prodeje*, Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN: 978-80-716-9997-2.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

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

### **Periodika**

ZAMAZALOVÁ, M. Spokojenost zákazníka. *Acta Economica Pragensia*, 2008. ISSN 0572-304.

### **Internetové a další informační zdroje**

*Brainstorming*. ManagementMania.com, 2016 [online]. [cit. 16.11.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>

BUREŠ, D. *VIN čísla. Víte, co znamenají a k čemu slouží? A kde je najdete?* Auto.cz., 2017 [online]. [cit. 10.12.2019]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/vin-cisla-vite-co-znamenaji-a-k-cemu-slouzi-a-kde-je-najdete-105874>

BUSH, M. *Why Harrah's Loyalty Effort Is Industry's Gold Standard*. *Advertising Age*, 2009 [online]. [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: <https://adage.com/article/news/harrah-s-loyalty-program-industry-s-gold-standard/139424>

COUFALOVÁ, D. *Věrnostní karty: Prostředky k získání slev, nebo zbytečnosti zabírající místo v peněžence?* Usetreno.cz, 2017 [online]. [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/vernostni-karticky-a-programy/#gref>

*CSI (CUSTOMER SATISFACTION INDEX) D-CUSTOMER*. Datamar.cz, 2019 [online]. [cit. 2019-11-11]. Dostupné z: <https://www.datamar.cz/cs/node/21>

FONTENOTOVÁ, G., HENKEOVÁ, L., CARSON, K. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. SVĚT KVALITY, Eiso.cz, 2005 [online]. [cit. 2019-09-10]. Dostupné z: [https://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf](https://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf)

FOURNIER, S. *Rediscovering Satisfaction*. *Journal of Marketing*, 1999 [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/235361402\\_Rediscovering\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/235361402_Rediscovering_Satisfaction)

*HISTORIE ZÁKAZNICKÝCH VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ*, Sphere.cz, 2019 [online]. [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: [https://www.sphere.cz/bb\\_blog\\_cz\\_historie\\_vp](https://www.sphere.cz/bb_blog_cz_historie_vp)

KOLÁŘ, K., MACHAN, J., BAKOŠOVÁ, D. *Metody zjišťování zákaznických požadavků*, 2008 [online]. [cit. 2019-01-18]. Dostupné z: [http://oprلز.iss.fd.cvut.cz/dokumenty/080328\\_2.2.MetodyZjistovaniZakaznickychPozadavku.pdf](http://oprلز.iss.fd.cvut.cz/dokumenty/080328_2.2.MetodyZjistovaniZakaznickychPozadavku.pdf)

MATULA, V. *Věrnostní programy, věrnostní kluby a karty*, 2015 [online]. [cit. 2019-10-15]. Dostupné z: <https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/vernostni-programy/>

MRÁZOVÁ, V. *Věrnostní programy – tipy a triky z praxe*, *Economia.ihned.cz*, 2012 [online]. [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: [http://kas.economia.ihned.cz/gallery/2/827vendula\\_mrAZova\\_wunderman\\_vernostni\\_programy\\_tipy\\_a\\_trikey\\_z\\_praxe.pdf](http://kas.economia.ihned.cz/gallery/2/827vendula_mrAZova_wunderman_vernostni_programy_tipy_a_trikey_z_praxe.pdf)

PAPPERS, D., ROGERS, M. *Customers Don't Grow on Trees*, *Fastcompany.cz*, 2005 [online]. [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: <https://www.fastcompany.com/53030/customers-dont-grow-trees>

PRAK, I. *Rozdíly mezi B2B a B2C prodejem*, 2017 [online]. [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: <https://ivoprax.cz/rozdily-mezi-b2b-a-b2c-prodejem/>

ŠIMÁK, D. *Věrnostní programy – drahá černá díra?* *Trend marketing*, 2005 [online]. [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-16901520-vernostni-programy-draha-cerna-dira>

ŠKODA AUTO Česká republika, 2020 [online]. [cit. 02.01.2020]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>

*VĚRNOSTNÍ PROGRAMY*, *Datamind.cz*, 2009 [online]. [cit. 2019-11-16]. Dostupné z: <https://www.datamind.cz/cz/udrzeni-zakazniku/vernostni-programy>

## 8. Přílohy

### Příloha 1: Šeková knížka plná slev



# ŠEKOVÁ KNÍŽKA 2020

Aby vaše ŠKODA zůstala originální.  
ŠKODA Originální díly  
a servisní práce se slevou až 20 %.

Platí pro vozy ŠKODA  
starší čtyř let

ŠKODA  
SIMPLY CLEVER

#### Šeky z šekové knížky mohou uplatnit zákazníci splňující tyto podmínky:

- > zákazníkem je fyzická nebo právnická osoba
- > akce probíhá v autorizovaných servisech ŠKODA na území ČR
- > šek musí být uplatněn při předání vozu do opravy
- > šek lze uplatnit za předpokladu opravy/montáže u servisního partnera
- > z jedné šekové knížky lze využít více šeků najednou
- > zákazník vlastní vůz ŠKODA (CITIGO, FABIA, RAPID, OCTAVIA, ROOMSTER, YETI, SUPERB nebo KODIAQ) starý 4 a více let
- > šeková knížka se nevztahuje na historické vozy
- > šeková knížka se nevztahuje na Economy díly (trvale výhodná cena)
- > slevu nelze uplatnit na produkty zakoupené přes ŠKODA E-shop
- > veškeré slevy jsou soudně nevymahatelné
- > vyplacení slevy v hotovosti není možné
- > platnost šekové knížky: 1. 1. – 31. 12. 2020

ŠKODA AUTO a.s. si vyhrazuje právo změny

Seznam participujících servisních partnerů naleznete  
na internetových stránkách [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz) nebo na infolince 800 600 000.



# #1 Výměna ŠKODA Originálních brzdových destiček, čelistí, kotoučů a bubnů

Sleva 20 %

ŠKODA  
SIMPLY CLEVER

**Víte, že na kvalitě, provozní spolehlivosti a účinnosti brzd  
závisí životy cestujících?**

V každé naší brzdové destičce je ukryt proces pečlivého výběru materiálů brzdového obložení, volba té nejlepší technologie jeho výroby a provedení nejnáročnějších zkoušek, ale také vědomí, že v sázce jsou nejen škody na Vašem vozidle, ale především lidské životy.

#2

## Výměna ŠKODA Originálního středního a zadního výfuku

Vztahuje se i na samotnou výměnu, vyjma DPF filtrů v akční nabídce.

**Sleva 20 %**



**ŠKODA**  
SIMPLY CLEVER

### Víte, že výfuk Vašeho vozu musí odolat enormní zátěži?

Je vystaven velmi vysokým teplotám, vnější i vnitřní vlhkosti, agresivním posypovým látkám, prachu, kamínkům odlétávajícím od kol, otřesům a vibracím. K výrobě výfukových soustav vozů ŠKODA používáme vysoce kvalitní nerezový materiál nebo jeho kombinaci s oboustranně pohlínikovaným plechem, čímž je zaručena maximální možná životnost.

#3

## Výměna ŠKODA Originálních tlumičů

Sleva se vztahuje i na předepsané přeměření geometrie po výměně předních tlumičů.

**Sleva 20 %**



**ŠKODA**  
SIMPLY CLEVER

### Víte, že špatné tlumiče prodlužují brzdou dráhu Vašeho vozu?

Výkon motoru, sílu brzd a pokyny volantu sice na vozovku přenášejí kola, ale právě tlumiče pérování zaručují, že tato kola budou s vozovkou vždy v kontaktu. Tlumiče pérování tak představují jeden ze základních pilířů bezpečné, hospodárné a pohodlné jízdy každého motorového vozidla.

#4

**Výměna ŠKODA Originální  
spojkové lamely, přitlačného  
kotouče, vypínacího ložiska  
a setrvačnicku**

**Sleva 20 %**



**ŠKODA**  
SIMPLY CLEVER

**Víte, že spojka je jedním z nejvíce namáhaných prvků hnacího ústrojí?**

Jen originální spojky Vám zaručí ideální přenos síly z motoru bez nežádoucích vibrací, komfortní řazení a konstantní tlak na pedál.

#5

**ŠKODA Originální řemeny, řetězy,  
kladky a vodní čerpadla  
v případě výměny rozvodů**

**Sleva 15 %**



**ŠKODA**  
SIMPLY CLEVER

**Víte, že na životnosti ozubených řemenů a napínacích kladek závisí životnost motoru?**

Při nečekaném prasknutí, prodloužení či jiném poškození ozubeného řemene nebo napínací kladky může dojít k neřízenému pohybu pístů a ventilů, a tím k jejich vzájemnému střetu. Důsledkem mohou být nevratné škody na dílech motoru, jehož oprava pak bývá velmi nákladná.

#6

## ŠKODA Originální díly, je-li celková cena opravy nad 3 000 Kč (včetně DPH)

Do celkové hodnoty oprav pro použití tohoto šeku nejsou zahrnuty hodnoty oprav, na které byl uplatněn šek č. 1 – 5 popř. 7.  
Maximální výše slevy je 5 000 Kč.

**Sleva 10 %**



**ŠKODA**  
SIMPLY CLEVER

Dbáme na kvalitu a spolehlivost svých výrobků.

Doporučujeme používat ŠKODA Originální díly, které neustále procházejí inovacemi i náročnými testy.

#7

## Autokosmetika ŠKODA

Pokud bude celková cena opravy vyšší než 1 000 Kč (včetně DPH), můžete si vybrat jednu položku ze seznamu autokosmetiky na druhé straně šeku dle svého výběru zdarma.  
Do celkové hodnoty oprav pro použití tohoto šeku nejsou zahrnuty hodnoty oprav, na které byl uplatněn šek č. 1 – 6.

**Zdarma**



**ŠKODA**  
SIMPLY CLEVER

### Jak si udržet perfektní vzhled Vašeho vozu ŠKODA?

Spolehlivou odpověď přináší přípravky autokosmetiky ze ŠKODA Originálního příslušenství.

šampón s voskem	500 ml	000096315C
prostředek k ošetřování kůže	250 ml	000096323H
čistící prostředek na přístrojovou desku	250 ml	000096307D
prostředek na čištění interiéru	300 ml	000096301C
odstraňovač hmyzu/čistič oken	300 ml	000096300C
koncentrát na čištění skel 1:100	40 ml	000096311E
gel na čištění ráfků kol	500 ml	000096304C
lešticí vosk	250 ml	000096317D
stop námraze	500 ml	HBO096013
čistící prostředek na skla během zimy	1000 ml	000096311F



#8

## Nákup ŠKODA Originálního příslušenství

Sleva se nevztahuje na pultový prodej příslušenství a lze ji uplatnit pouze v případě provedené servisní práce na voze nebo montáži příslušenství.

Sleva se nevztahuje na montáž příslušenství a nelze ji uplatnit na nákup zimních kompletů kol a produkty zakoupené přes ŠKODA E-shop.

**Sleva 20 %**



**ŠKODA**  
SIMPLY CLEVER

### Ke každému modelu ŠKODA nabízíme široký sortiment originálního příslušenství.

ŠKODA Originální příslušenství jsou produkty, které jsou doporučované a dodávané výhradně výrobcem vozů ŠKODA. Investice do jejich kvality se Vám vrátí v podobě komfortu a bezpečnosti jízdy.



### Koupili jste si ojetý vůz?

Zkontrolujeme Vám ho zdarma. Nabídka se vztahuje na vozy CITIGO, FABIA, RAPID, OCTAVIA, ROOMSTER, YETI nebo SUPERB starý 4 a více let, které máte ve vlastnictví maximálně 6 měsíců.

Akce je platná pouze na území ČR u spolupracujících servisních partnerů ŠKODA.



Stáhněte si aplikaci MyŠKODA.  
Užitečného servisního pomocníka  
na Vaše cestě.



© ŠKODA AUTO a.s.  
www.skoda-auto.cz  
SOOSK2020C  
1/2020

Více informací ke slevám naleznete na [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz).