

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Bakalářská práce**

**Teorie firmy: Vliv kvality produktu na  
spokojenost zákazníka**

**Irina Luneva**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Irina Luneva

Podnikání a administrativa

Název práce

**Teorie firmy: Vliv kvality produktu na spokojenost zákazníka (na příkladě určitého podniku)**

Název anglicky

**Theory of the firm: Influence of product quality to customer satisfaction (for certain business)**

---

### Cíle práce

Cílem zpracování teoretické části bakalářské práce bude definování pojmu, povahy a komponentu kategorie "kvality". Cílem vypracování praktické části pak určit základní požadavky a faktory, které vytvářejí spokojenost spotřebitelů. Dále analyzovat metody měření dopadu kvality výrobku na spokojenost zákazníků. V závěru pak vypracování doporučení ke zlepšení a zvýšení spokojenosti zákazníků.

### Metodika

V první části bakalářské práce budou posouzeny teoretické a metodologické aspekty vlivu kvality výrobků na spokojenost zákazníka na současné úrovni vědeckého poznání. Následující kapitoly budou věnovány zkoumání vlivu kvality výrobků na spokojenost zákazníků a na základě získaných údajů bude vypracováno doporučení ke zlepšení spokojenosti zákazníků jakož i výpočet ekonomické efektivity navrhovaných doporučení.

### Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

---

### Doporučené zdroje informací

1. SEDLÁČEK, M., SUCHÁNEK, P., ŠTAMFESTOVÁ, P., ŠPALEK, J. Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku. Brno: Masarykova univerzita, 2011.
2. PAVLOV, M.M. Quality Management Electronic resource. [online]. Dostupné z WWW: <http://www.big-lib.rU/management/3/glavall.html>.
3. KOTLER, F. Marketing in the third millennium: how to create, win and retain market. Moscow: AST in 2000, 2001.
4. CAMPANELLA, J. Economics of quality. Basic principles and their application. Moscow: Standards and Quality, 2009.
5. BODDY, D. Fundamentals of Management. St. Petersburg: Peter, 1999.

---

### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

### Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

---

Elektronicky schváleno dne 3. 9. 2014

**doc. Ing. Josef Brčák, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Teorie firmy: Vliv kvality produktu na spokojenost zákazníka" 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 literatury 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 11. 3. 2015

---

Irina Luneva

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karlu Šředlovi, CSc. za poskytnuté konzultace, připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

# **Teorie firmy: Vliv kvality produktu na spokojenost zákazníka**

---

## **Theory of the firm: Influence of product quality to customer satisfaction**

### **Souhrn**

Bakalářská práce je zaměřena na provedení analýzy vlivu kvality produktu podniku Škoda auto na spokojenost jeho zákazníků. Hlavním cílem této práce je vymezit požadavky a faktory, které mají zásadní vliv na spokojenost spotřebitelů s určitými výrobky. Teoretická část práce je pojata jako znalostní báze k pochopení vlivu kvality produkce na fungování podniku a přízeň jeho zákazníků. S ohledem na provedenou analýzu jsou v práci připravena doporučení ke zlepšení současného stavu.

**Klíčová slova:** kvalita, produkt, firma, spokojenost zákazníka, zákazník, Škoda Fabie, Škoda Auto, dotazník

### **Summary**

Bachelor thesis is focussing on the analysis of impact of the product's quality of the Skoda cars on the satisfaction of its customers. The main objective of this work is to define requirements and factors that have a major impact on consumer satisfaction with certain products. The theoretical part is conceived as a knowledge base to understand the influence of the quality of products on the functioning of a company and favour of its customers. With regard to the current analysis, several recommendations are prepared with regard to improvement of the current situation.

**Keywords:** quality, product, company, customer's satisfaction, customer, product price, monitoring

## **OBSAH**

1	ÚVOD .....	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA .....	9
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	10
3.1.	Chování spotřebitelů .....	10
3.2.	Kvalita produkce .....	12
3.2.1.	Normy kvality .....	15
3.2.1.1.	Přínosy norem kvality .....	16
3.2.1.2.	Správa norem kvality v České republice.....	19
3.2.2.	Význam kvality produkce .....	19
3.3.	Spokojenost zákazníků.....	21
3.3.1.	Měření spokojenosti zákazníků.....	22
3.3.2.	Marketing a kvalita produkce.....	23
4	PRAKTICKY ZAMĚŘENÁ ČÁST .....	25
4.1.	Představení podniku a produktu.....	25
4.1.1.	Historie společnosti.....	25
4.1.2.	Logo firmy .....	26
4.1.3.	Hodnoty firmy.....	28
4.1.4.	Produkt .....	30
4.2.	Výzkum spokojenosti zákazníků.....	31
5	VÝSLEDKY A DISKUSE .....	46
5.1.	Návrhy na zlepšení.....	46
6	ZÁVĚR .....	50
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	52
8	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK .....	54

# 1 ÚVOD

Kvalita bezesporu hraje jednu z nejdůležitějších rolí při hodnocení jakékoliv produkce zákazníky. V současném dynamickém prostředí dochází ve společnosti k rychlým změnám tendencí, nákupního chování a zvyků, technologickým posunům. Důraz výrobců na kvalitu produkce proto musí být mimořádný. Ve vysoce konkurenčním prostředí je totiž čím dál tím složitěji uspokojit zákazníky.

Občas však zákazníci dávají přednost jiným faktorům než samotné kvalitě produkce. Rozhodují podle ceny nebo se nechají nalákat vhodně aplikovaným marketingem. Ve většině případů, alespoň ti racionálnější jedinci, rozhodují na základě zhodnocení kombinace různých faktorů, jako právě kvalita, cena, dostupnost zboží nebo obchodní a platební podmínky.

Zákazník může být (dlouhodobě) spokojen s určitým zbožím a podmínkami jeho nákupu, nicméně nelze nikdy zaručit, že jednou neodejde ke konkurenci. Důvodem je jejich snaha najít co nejvyšší standard v určité cenové kategorii. Proto pro jakýkoli podnik je velmi důležité sledovat, nakolik jsou zákazníci spokojeni s jeho produkcí a jak se tato spokojenost vyvíjí v čase. Následně má hledat cesty, jak zvyšovat zákaznickou spokojenost a přízeň, a to mimo jiné zvyšováním kvality své produkce.

Vliv kvality produkce na spokojenost zákazníků je možné identifikovat řadou metod. Některé z nich budou popsány v dané práci. Je možné zjistit názor spotřebitelů prostřednictvím řady veřejných databází a vyhledávačů zboží, v rámci kterých mohou jednotliví zákazníci zanechat recenze k určitému nakoupenému výrobku a (ne)doporučit ho tak dalším zákazníkům. Rovněž lze použít metodu dotazování, která je velmi účinná při správném výběru respondentů.

V dané práci bude na základě vyhodnocení všech dostupných informací, provedena analýza vlivu kvality produktů podniku Škoda auto na spokojenost jeho zákazníků. S ohledem na provedenou analýzu budou dále připravená doporučení ke zlepšení současného stavu.



## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je vymezit požadavky a faktory, které mají zásadní vliv na spokojenost spotřebitelů s určitými výrobky. Tento cíl je doplněn dílčími cíli, konkrétně:

- příprava adekvátní teoretické báze k pochopení problematiky,
- přehled způsobů měření dopadu kvality výrobků na spokojenost zákazníku,
- vypracování doporučení ke zvýšení spokojenosti zákazníků konkrétního podniku.

### **Metodika práce**

Práce je rozdělena na část teoretickou a část analytickou.

První část práce je věnovaná teoretickým aspektům vlivu kvality výrobků na spokojenost zákazníků a je zpracována na základě studia odborné literatury, relevantní metodologie a dalších internetových zdrojů.

Zpracování druhé, analytické části práce, je založeno na metodě dotazování, pomocí které lze sledovat spokojenost zákazníků a jejich ochotu doporučit společnost a značku ostatním.

V práci je ověřována hypotéza, zda vysoká kvalita výrobků je klíčem ke spokojenosti zákazníků a vysoké loajalitě k značce nebo podstatnější roli v případě produkce hraje souhrn jiných faktorů jako například cena, výběr způsobů financování, správně zvolený marketing a různé bonusy v podobě věrnostních programů.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Ekonomie zkoumá principy spotřebitelské volby, jejichž vyjádřením je tržní poptávka, a tím hledá odpověď na zásadní otázku – co si lidé přejí, co se má vyrábět.

Pomocí pojmu užitek, který vyjadřuje uspokojení spotřebitele, se ukazuje, jak lidé volí mezi různými spotřebními možnostmi. V dílčích subkapitolách této části práce se ukáže chování spotřebitele jak v podmínkách, kdy užitek je přímo měřitelný (kardinalistická teorie), tak i za předpokladu, že užitek není přímo měřitelný (ordinalistická teorie). Další kapitoly se budou věnovat vymezení kvality produkce a s tím souvisejících normativu. Rovněž se dostane na popis toho, čemu se říká spokojenost zákazníka, a to s důrazem na spokojenost v důsledku kvality produkce. Na závěr teoretické části práce se uvede vzájemná propojenost mezi marketingem a kvalitou výrobků nebo služeb poskytovaných zákazníkům.

#### 3.1. Chování spotřebitelů

Jak uvádí Vlček (2009, s. 109) „Spotřebitel vstupuje na trh se záměrem nakoupit zde ekonomické statky a použít je k uspokojení svých potřeb. Jeho cílem je dosažení maximálního užítku, který mu přináší spotřeba zboží a služeb. Každý spotřebitel na trhu provádí volbu svého tzv. spotřebního koše.“ Výběr může být buď:

- Kvalitativní – předmětem výběru jsou jednotlivé druhy ekonomických statků;
- Kvantitativní – předmětem výběru je množství jednotlivých druhů ekonomických statků.

Na rozhodování spotřebitele o tom, které ekonomické statky si koupí, v jakém množství a v jakém časovém okamžiku, má vliv mnoho faktorů. Hlavním východiskem pro rozhodování spotřebitele je dostatek skupin produktů na trhu a zejména jeho dostatečný disponibilní příjem. Vedle uvedeného omezení příjmem musí spotřebitel uznávat i fyzické a časové limity své spotřeby. Kupříkladu nemůže být zároveň v divadle a kině. Údaje o jakosti a množství nabízených statků získá spotřebitel na základě zhodnocení tržních cen.

Při volbě vychází z ceny konkrétního nakupovaného zboží s ohledem na univerzálnost svých potřeb, musí být vědom cen ostatních statků. Rozhodnutí o nákupu jisté kombinace zboží závisí také na jeho individuálních potřebách, zájmech a cílech, tedy na jeho individuálním systému preferencí. Souhrnným výsledkem veškerého rozhodování spotřebitele je koupěschopná poptávka. (Vlček, 2009, s. 110)

Standardní spotřebitel se chová při svém rozhodování racionálně a vybírá především ty ekonomické statky, které nejlépe uspokojují jeho potřeby, tzn. přinášejí mu největší užitek. Kategorie užitku je vědeckou konstrukcí, která má vyjádřit subjektivní pocit uspokojení spotřebitele ze spotřeby statků. Jde o kategorii, která umožňuje pochopit, jak spotřebitel rozdělí své omezené zdroje na nákup různých výrobků a služeb. O užitečnosti určitého statku se spotřebitel fakticky přesvědčí až při jeho spotřebě, teprve tehdy získá pocit uspokojení. Při rozhodování o nákupu statku proto uvažuje o jeho předpokládané užitečnosti. (Vlček, 2009, s. 110-111)

V teorii spotřebitelského chování se prosadily dva odlišné přístupy – kardinalistický a ordinalistický. Kardinalisté (na rozdíl od ordinalistů) pracují s pojmem mezní užitek. I když oba vedou nakonec ke stejným závěrům ohledně spotřebitelova chování, jejich metody jsou přece jen odlišné. Spor mezi kardinalisty a ordinalisty se týká toho, zda je spotřebitel schopen měřit své uspokojení – dát mu nějaký rozměr. Uspokojení je přece jen subjektivní pocit. Jsme schopni měřit intenzitu našich pocitů? Někteří ekonomové se pokoušeli nalézt způsob, kterým by bylo možné měřit uspokojení podobně jako třeba teplotu. Pokusy o přímou měřitelnost však nebyly úspěšné. Nakonec se v rámci kardinalismu nejvíce rozšířil nepřímý způsob měření užitku, který používal anglický ekonom Alfred Marshal (1890): spotřebitel prostě měří užitek penězi, které by byl ochoten za statek zaplatit. (Holman, 2007, s. 50)

Kardinalistická teorie užitku říká, že spotřebitel nakupuje v různých kombinacích různé druhy zboží. Pro názornost si jeho nákup můžeme představit jako koš naplněný zbožím. Při vstupu do obchodního centra spotřebitel disponuje určitou částkou peněz, která spolu s cenami nabízeného zboží předurčuje potenciální velikost (objem) jeho „spotřebního koše“. Rozhodování spotřebitele o tom, který statek a v jakém množství koupí, závisí dále na jeho preferenční stupnici, ve které má jednotlivé statky uspořádané podle užitečnosti. Při

nákupu každého zboží poměruje mezní užitek, jenž mu tento statek přináší s obětí, kterou podstupuje při jeho získání, tj. s peněžními náklady, cenou. (Vlček, 2009, s. 115-116)

Ordinalisté jakoukoli (přímou a nepřímou) měřitelnost uspokojení odmítají. Tvrdí, že spotřebitel není schopen dávat svému uspokojení rozměr, ale pouze pořadí. Dokáže říci, že je pro něho jedna kombinace žampionů a salátu uspokojivější než jiná, ale nedokáže už říci, o kolik je uspokojivější. Jinak řečeno, dokáže přiřadit různým spotřebním variantám pouze pořadová (ordinální) čísla, říkající, zda je ta která spotřební kombinace co do uspokojení v pořadí první, druhá nebo třetí atd. Ale už jim nedokáže přiřadit rozměrová (kardinální) čísla, která by říkala, jak velké uspokojení mu přinášejí. Člověk umí nalézt vrchol svého uspokojení, ale nedokáže změřit jeho výšku. Tento přístup razil italský ekonom Vilfredo Pareto (1906), který také začal v teorii spotřebitele využívat indifferenční křivky jako škály spotřebitelových preferencí. (Holman, 2007, s. 50)

Obě metody se v ekonomii stále používají. Nedá se říci, že by ordinalistický přístup vedl k potlačení přístupu kardinalistického, nebo naopak. (Holman, 2007, s. 50)

### **3.2. Kvalita produkce**

Kudera (2000, s. 144) uvádí, že „Kvalita je souhrn vlastností jevů nebo věcí“. Tato jednoduchá a krátká definice však podle autora vyžaduje rozvedení. Podle toho, o jaké vlastnosti jevů nebo věcí jde, lze rozčlenit kvalitu na:

- Absolutní kvalitu – vyjadřuje všechny vlastnosti, bez nichž věc (nebo jev) nemůže existovat. Jsou to vlastnosti, které plynou z jejich podstaty – takové vlastnosti, bez nichž by věc (nebo jev) nebyla tím, čím je, a byla by něčím jiným. Absolutní kvalita se zpravidla vyjadřuje definicí a vlastnosti, které ji vymezují, podstatnými definičními znaky.
- Relativní kvalita, kterou vyjadřuje takové vlastnosti věci (nebo jevu), které u nich subjektivně rozlišujeme podle specifických a účelových hledisek. Mohou to být jejich podstatné vlastnosti, ale nemusí. Relativní kvalita je významná pro

zbožíznařství, marketing, cíl a strategii firmy, ale i pro vztahné pojmy, jako je jakost, spolehlivost, přesnost, trvanlivost apod.

Určitém opakem kvality, respektive kvalitativní změny, je kvantita, respektive kvantitativní změna. Kvantita je jen jednou z vlastností jevů (věcí). Týká se jejich množství, rozsahu, rozměrů. Vývojové změny kvantity označujeme jako evoluční změny. (Kudera, 2000, s. 144)

Jakost se ve vztahu ke kvalitě chápe různě. Jedna skupina názorů ztotožňuje jakost s relativní kvalitou. Jiné názory tvrdí, že jakost má užší význam, představuje jen „pozitivní“ kvalitu. Jakost, totiž, podle zastánců těchto názorů, může být vždy jen pozitivní, i když v různém stupni „pozitivnosti“. Někdy se jakostí rozumí jen ty vlastnosti věci (zpravidla) výrobku, které jsou důležité pro její užití (technické, fyzikální, chemické, biologické, estetické, psychologické, výrobní...). Potíže s odlišením pojmu jakost a kvalita jsou i při překladu z cizích jazyků. Řada jazyků tyto dva pojmy vůbec nezná a zpravidla používá pro užitné vlastnosti věcí jen pojmu kvalita. (Kudera, 2000, s. 145)

Vzhledem k tomu, že tvorba hodnoty je spojena s výstupem podniku, je zřejmé, že také konkurenceschopnost musí být spojena s tímto výstupem. Výstup je přitom předurčen produktem, resp. kvalitou produktu. Kvalita přitom může být definována, jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků (Nenadál, a kol., 2002, in Suchánek 2011, s. 12). Kvalitou produktu je tedy myšlena nejen technická vyspělost (ve smyslu technologie výroby eventuálně způsobu a úrovně poskytnutí služby a technické vyspělosti nebo sofistikovanosti produktu), ale zejména schopnost uspokojit požadavky zákazníků. Přitom platí, že čím více je produkt v souladu s požadavky zákazníka, tím je kvalitnější.

V rámci vymezení pojmu kvalita, je však nezbytné poznamenat, že neexistuje jediná správná definice toho, co to kvalita vlastně je. Například Garvin (Garvin, 1987, Garvin, 1984 in Suchánek 2011, s. 13) definuje pět základních stavebních kamenů kvality současně s jejich osmi dimenzemi, jejichž naplňování je kritické, aby se vůbec o jakési kvalitě, ať již produkce či dokonce samotného podniku, dalo uvažovat. Při empirickém ověřování vztahů mezi aplikací managementu kvality a podnikovou výkonností, je třeba reflektovat, že při hledání kauzálních vztahů je třeba pracovat s vnímáním kvality, nikoliv s její objektivní

operacionalizací, jelikož zákazník hodnotí kvalitu subjektivně a právě na základě tohoto názoru rozhodne o realizaci koupě, která je základním stavebním kamenem finančních ukazatelů.

Jak tedy definovat kvalitu? Například v rámci japonské filozofie se kvalitou rozumí nulová chybovost, tzn. vyprodukovat správně hned na poprvé (Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985 in Suchánek, 2011, s. 13). Crosby zase definuje kvalitu jako přizpůsobení požadavkům (Crosby 1979, citováno z Parasuraman, Zeithaml, Berry 1985, in Suchánek 2011, s. 13). Tato definice kvality je přitom jádrem definice kvality dle norem ISO 9001.

Nejrůznější odborníci dále kvalitu definují jako „použitelnost“, „soulad s požadavky“ a „absenci proměnlivosti“. My použijeme definici asociace American Society for Quality „Kvalita je souhrnem vlastností a charakteristik výrobku nebo služby, ovlivňujících jejich schopnost uspokojit uváděnou nebo předpokládanou potřebu“. Tato definice se jednoznačně soustřeďuje na zákazníka. Můžeme tedy říci, že prodávající dodal kvalitu, kdykoliv se výrobku nebo službě podařilo splnit nebo překonat očekávání zákazníka. (Kotler, Keller, 2013, s. 168)

Ve všech případech se přitom jedná o definici kvality výrobku, přitom je nutné poznamenat, že definovat kvalitu služeb je ještě poněkud obtížnější, neboť služby jsou nehmataelné, heterogenní, nedělitelné, pomíjivé a navíc je nelze vlastnit. Díky tomu, že mezi výrobkem a službou existují významné rozdíly, lze předpokládat, že se tyto rozdíly budou promítat do kvality, resp. řízení kvality jak výrobků, tak služeb. (Suchánek, 2011, s. 13).

V literatuře jsou popisovány dvě dimenze zákaznickova vnímání kvality služeb: technická a funkční (Kang 2006, in Suchánek, 2011, s. 13). Technická dimenze reprezentuje to, co zákazník skutečně obdržel po skončení vlastního výrobního procesu poskytování služby. Tento výsledek může zákazník posuzovat objektivněji, je to dáno tím, že podstata tohoto hodnocení má většinou vztah k technickému řešení problému. Funkční dimenze vychází ze vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem. Zákazníka ovlivňuje jejich vzájemný vztah, vstřícnost poskytovatele, atd. Funkční dimenze tedy reprezentuje to, jakým způsobem zákazník službu obdržel. (Suchánek, 2011, s. 14).

S náklady firmy – a protože náklady na kvalitu se stávají převládajícími, tedy i s řízením kvality – souvisí hodnotová analýza. Představuje moderní metodu v teorii řízení, používanou s cílem vyvinout co nejméně nákladné, avšak vysoce kvalitní produkty, především substituty, a jejich prostřednictvím získat konkurenční výhodu. Význam kvality může být různý pro výrobce a pro spotřebitele. Pro výrobce má význam pro jeho náklady na řízení kvality, realizovaný technický rozvoj, inovace, image firmy a zejména pro prodejnost jeho produktu. Pro spotřebitele má kvalita význam prostřednictvím užitečnosti a ceny, kterou ovlivňuje i jeho přístupnost. Kvalita má vliv i na životní styl spotřebitele, jeho společenské postavení, sociální role, které hraje apod. (Kudera, 2000, s. 145)

### **3.2.1. Normy kvality**

O systému řízení kvality se poprvé začalo mluvit ve 20. letech 20. století. Hlavním důvodem bylo rozšíření sériové výroby. Právě tehdy vznikl požadavek na zavedení určitého systému, pomocí kterého by se udržovala kvalita výroby na neměnné úrovni, aniž by byly kvalitativně testovány jednotlivé výrobky. Následovalo několik desetiletí vývoje a první skutečné publikované zásady vznikly až po skončení druhé světové války, přitom samozřejmě existoval rozdílný přístup v závislosti na teritoriu (USA, Evropa, Japonsko) a také s ohledem na implementující se korporace. (ISO.CZ, online)

Postupně docházelo ke sjednocení norem kvality a vedle skutečně individuálních (národních a korporátních) norem vznikaly normy kvality mezinárodní.

Tak jednou z nejvýznamnějších a nejznámějších mezinárodních norem je norma ISO 9001:2000. Tato norma byla schválena i v České republice, a to Českým normalizačním institutem s označením ČSN EN ISO 9001:2001. Konkrétně soubor norem řady ISO 9000 včetně normy ISO 9001:2000 (ČSN EN ISO 9001:2001) se zabývá systémem řízení jakosti (SMJ nebo QMS z anglického Quality Management Systems). Tyto normy de facto poskytují návod k vypracování a uplatnění efektivního systému managementu kvality především ve výrobě ale také ve službách. Vypracováním a aktualizací těchto norem byla pověřena speciální technická komise ISO/TC 176. Vlastní normy „Management jakosti a prokazování jakosti“ sice nejsou závazné, ale doporučující, nicméně obsahují soubor minimálních požadavků, které musí být v organizaci zavedeny.

Jak z názvu uvedených norem vyplývá, nejsou zaměřeny na nějaký konkrétní druh produktů. Primárním záměrem existence norem je informovat zákazníky, že daná produkce (výrobky nebo služby) jsou kvalitní. Proto je možné tyto normy uplatnit fakticky ve všech odvětvích ekonomiky a bez ohledu na velikost firmy. Pro specifikaci ke konkrétní výrobě se používají tzv. odvětvové standardy (např. automobilový průmysl – VDA nebo QS 9000; armáda – AQUAP) (INFO-ISO.CZ, online)

Jak se uvádí na serveru ISO.CZ, mezinárodní norma ISO 9001 má svůj původ ve Velké Británii v 80. letech. Následně se rozšířila po celé Evropě a vytvořila tradici ověřování jejího plnění nezávislými certifikačními společnostmi. Normy stanoví jednoduché zásady, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby. Pokud jde o statistiky držitelů certifikátů splnění norem kvality, lze uvést, že na přelomu roku 2000 více než 60 % certifikovaných společností pocházelo z Evropy, kdežto dnes většinu certifikátů drží asijské společnosti. (ISO.CZ, online)

### **3.2.1.1. Přínosy norem kvality**

V současné době neustále dochází k značným změnám ve světové ekonomice. Nabídka převládá nad poptávkou, znalosti se rychle šíří, globalizuje se podnikatelské prostředí, a proto dramaticky stoupl význam jakosti v celosvětovém kontextu. Firmy, jež usilují o to, aby se odlišovaly od konkurence, si uvědomují, že uspokojování potřeb zákazníků není realizováno pouze výrobou výrobků nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v průběhu celého reprodukčního cyklu. Kvalita proto musí obsáhnout vše, co vede k požadovanému výsledku. Jinými slovy jakosti se rozumí jak samotná kvalita výrobku (produktu v hmotné podobě), kvalita poskytnuté služby (produktu v nehmotné podobě), kvalita procesů a jakost zdrojů (stroje a zařízení, informací, pracovního prostředí) tak i kvalita systému řízení.



Všechny tyto roviny se vzájemně podmiňují a doplňují, což přispívá k rychle se šířícímu rozvoji systému managementu jakosti, které můžeme charakterizovat jako tu část celopodnikového managementu, která je zaměřena na maximální zabezpečování spokojenosti zákazníků s vynaložením optimálních nákladů. (INFO-ISO.CZ, online).

Přínosy zavedení systému managementu jakosti jsou tedy následující (INFO-ISO.CZ, online):

- Účinný, efektivní a „kvalitně“ zavedený systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 by měl celé organizaci garantovat:
  - maximální spokojenost a loajalitu zákazníků,
  - minimální výdaje s tím spojené,
  - podporu činností, zaměřených na neustálé zlepšování.
- Účinný, efektivní a „kvalitně“ zavedený systém managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 by měl celé organizaci přinést:
  - zvýšení spokojenosti zákazníků,
  - zvýšení kvality produktů (výrobků a služeb),
  - posílení důvěry a vztahů mezi organizací a zákazníkem,
  - zvýšení prestiže firmy, zlepšení postavení na trhu, zvýšení důvěryhodnosti,
  - zkvalitnění jejího fungování (zvýšení efektivity činnosti),
  - zpřehlednění činností, zavedení řádu v organizaci, snížení výskytu zmetků a neshod,
  - vytvoření základů pro neustálé zlepšování SMJ v organizaci,
  - zlepšení funkčnosti a produktivity podnikání,
  - otevření nových příležitostí a udržování podílů na trhu.

I když bylo výše uvedeno, že není systém managementu jakosti povinný, v mnoha případech je zavedení tohoto systému de facto nutností, a to zejména z následujících hledisek (INFO-ISO.CZ, online):

- **Rozhodující faktor stabilního ekonomického růstu podniku** – organizace s moderními a kvalitně zavedenými systémy managementu jakosti dosahují dlouhodobě podstatně lepších výsledků, než organizace provádějící pouze tradiční technickou kontrolu. Mělo by dojít k snížení množství neshod (nekvalitní výrobky a služby) a zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků.
- **Splnění požadavků zákazníků** - zavedením systému managementu jakosti se v organizaci splňují požadavky zákazníků na prokázání jakosti organizace. Prokázání systému managementu jakosti organizace vyžaduje stále častěji větší počet osob v organizaci.
- **Splnění legislativních požadavků.** Zavedením systému managementu jakosti se v organizaci splňují požadavky ze zákona č. 40/2004 Sb. o veřejných zakázkách. Tento zákon vyžaduje v § 37 povinnost prokázat jakost dodávek, stavebních prací nebo služeb předložením certifikátu managementu jakosti. Zákon o veřejných zakázkách se týká všech organizací, ucházejících se o zakázky u veřejných institucí (státní úřady, městské a obecní úřady, atd.) s celkovou výší realizace nad 2. mil Kč.
- **Ochrana před sankcemi** – udržovaný systém managementu jakosti nutí organizace k plnění legislativních požadavků souvisejících s jejich předmětem podnikání – pracovně-právní podmínky, dodržování bezpečnosti práce, revize a kontroly zařízení, školení a odborné vzdělávání zaměstnanců, apod. Pravidelná kontrola plnění legislativních požadavků uchrání před případnými problémy a sankcemi ze strany např. Inspektorátů práce, Hygienických stanic, Odborů životního prostředí, apod.
- **Úspora nákladů** – zvýšení efektivity činností organizace. Zavedení systému managementu jakosti v organizaci přispěje ve velké míře ke zvýšení efektivity všech podstatných i méně podstatných činností. Zvýšení efektivity se dosáhne

zejména přesným zpřehledněním (popsáním) veškerých procesů a činností v organizaci, vzájemným sladěním těchto procesů a stanovením optimálního řešení a v konečné fázi snížením nákladů (např. na nekvalitní práci, opravy).

### **3.2.1.2. Správa norem kvality v České republice**

V České republice se otázkami norem kvality zabývá Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví (ÚNMZ), který byl zřízen zákonem České národní rady č. 20/1993 Sb. o zabezpečení výkonu státní správy v oblasti technické normalizace, metrologie a státního zkušebnictví. ÚNMZ je organizační složkou státu v resortu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Hlavním posláním ÚNMZ je zabezpečovat úkoly vyplývající ze zákonů České republiky upravujících technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví a úkoly v oblasti technických předpisů a norem uplatňovaných v rámci členství ČR v Evropské unii. Od roku 2009 zajišťuje také tvorbu a vydávání českých technických norem. Působnost Úřadu je stanovena zákonem č. 20/1993 Sb., dále zákonem č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, zákonem č. 505/1990 Sb., o metrologii a dále vyplývá z příslušných usnesení vlády a mezinárodních smluv, jimiž je Česká republika vázána. (UNMZ, online)

### **3.2.2. Význam kvality produkce**

Souvislé starosti o kvalitu začaly zejména v době, kdy se prosadila vyměnitelnost, nutnost spojitosti výrobků montáží jeho jednotlivých částí. Tento rozvoj výroby vyvolal potřebu srovnávat s nějakým vzorem. Vznikly průmyslové normy jakosti. Kvalita byla taková, nakolik produkt nebo polotovar odpovídal normě. Ve výrobě se začalo měřit. Kvalita se ztotožnila s přesností. Záhy se ukázalo, že je nezbytné, aby si produkty udržely přesnost dlouhodobě, aby byly trvanlivé a spolehlivé. Zpočátku se chápala spolehlivost odděleně od jakosti. Uvádělo se – přesně a spolehlivě. Později spolehlivost již vystupovala jako další hledisko jakosti. Produkt, polotovar byl jakostní, pokud byl přesný, dlouhodobě si požadovanou přesnost udržoval a byl i dlouhodobě spolehlivý. Cesta ke kvalitě vedla přes kontrolu a třídění. Nicméně jakostní norma (požadavek na kvalitu) může být jenom

taková, kterou jsme schopni v ekonomickém procesu – vzhledem ke stupni jeho rozvoje – dosáhnout a ověřit (změřit). (Kudera, 2000, s. 146)

Růst složitosti polotovarů a produktů, podmíněnost jejich kvality všemu, co ve výrobě jejich vzniku předcházelo, vedlo postupně k zjištění, že kvalita musí vyrůstat z kvality všeho, co se na ekonomickém procesu podílí. Nemůže se omezovat jen na finální kontrolu, třídění a odstraňování zmetků. Začala se kontrolovat kvalita surovin, materiálů, energií, technologických postupů, výrobního zařízení, výsledků jednotlivých operací. Samozřejmě, i finálního produktu. Tuto etapu, respektive tento způsob řízení kvality, lze označit jako technickou kontrolu kvality. Historicky je charakteristická pro období industrializace. Není však jen historicky podmíněna. Je rovněž součástí soudobých způsobů řízení kvality. (Kudera, 2000, s. 147)

Postupně se kvalita stávala, čím dál tím více, věcí celé firmy, všech jejích činností, celého managementu, všech jejích pracovníků. Nejdříve v Japonsku, později v ostatních průmyslově vyspělých zemích se rozvinuly komplexní systémy řízení kvality. Jsou známy pod zkratkou TQC (Total Quality Control), nebo TQM (Total Quality Management). V současné době se o tyto systémy řízení kvality opírá většina vyspělých výrobců. V soudobých strategiích přibyla potřeba udržení kvality i při vysoké produktivitě práce. (Kudera, 2000, s. 147)

Podstata nedostatkové ekonomiky (převládající trh výrobce) byla jednou z významných příčin nedostatečného využití vyvinutých metod kontroly výroby i v české poválečné ekonomice, koneckonců ve všech centrálně řízených ekonomikách.

Důvody řízení firmy s cílem trvale dosahovat vysoké kvality produktu (Kudera, 2000, s. 148):

- Kvalita působí jako „pas na světový trh“. Před druhou světovou válkou rozhodovala o udržení a proniknutí na trh láce. V konkurenci rozhodovalo, kdo vyráběl levněji. Láce se dosahovalo především nákladovou optimalizací velkosériové a hromadné výroby. V současné době platí vyrábět kvalitnější, lepší, užitečnější produkty než konkurence.
- Kvalita je zdrojem zisku – jeho rychlejších a vyšších přírůstků. Dříve platilo: zisk roste z úspor. Zavede se nový produkt, pak se postupně sníží náklady a při stále

ceně a rostoucím prodeji se inkasují větší zisky. Tato konvence dnes platí jen zčásti. Největší zisky přinášejí nové produkty s vysokou kvalitou a s vysokou přitažlivostí pro spotřebitele.

- Kvalita vede k image firmy. Je „vývěsním štítem firmy“. Se všemi důsledky, které image pro firmu má.

Společnost, která ve většině případů dokáže uspokojit potřeby většiny svých zákazníků, je označována jako kvalitní, musíme však rozlišovat mezi kvalitou souladu a kvalitou výkonu (nebo třídou). Lexus rozhodně poskytuje vyšší kvalitu výkonu než Hyundai: Lexusy jezdí hladčeji, dosahují vyšších rychlostí a vydrží déle. I tak však mohou Lexus i Hyundai poskytovat stejnou kvalitu souladu, pokud všechny jednotlivé kusy automobilů, které vyrobí, přináší stejnou slibovanou kvalitu. (Kotler, Keller, 2013, s. 168)

Kvalita výrobků a služeb, spokojenost zákazníků a ziskovost společnosti jsou neoddělitelně spojeny. Vyšší úroveň kvality vede k vyšší úrovni spokojenosti zákazníků, která umožňuje účtovat si vyšší cenu a někdy i dosahovat nižších nákladů. Studie ukázaly vysokou míru korelace mezi relativní kvalitou výrobku a ziskovostí společnosti. Snaha vyrábět zboží vynikající na světových trzích svou kvalitou vedla řadu zemí – a skupin zemí – k udělování cen společnostem demonstrujícími nejlepší postupy v oblasti kvality. Příklady těchto cen jsou Deming Prize v Japonsku, Malcolm Baldridge National Quality Award ve Spojených státech a European Quality Award v Evropě. Společnosti, které dosahovaly nižších nákladů za každou cenu, za to často draze zaplatily, pokud to bylo na úkor kvality vnímané zákazníky. (Kotler, Keller, 2013, s. 168)

### **3.3. Spokojenost zákazníků**

Spokojenost je v obecném pojetí pocitem potěšení nebo zklamání jedince vycházejícím z porovnání skutečného výkonu (nebo výsledku) výrobku s jeho očekáváním. Pokud výkon za očekáváním zaostává, zákazník je nespokojen. Pokud jim odpovídá, je spokojen. A pokud očekávání překoná, je vysoce spokojen nebo potěšen. Hodnocení výkonu výrobku z pohledu zákazníka záleží na mnoha faktorech, zejména na typu

věrnostního vztahu, který zákazník se značkou má. Spotřebitelé často vnímají výrobky značky, k níž již mají kladný vztah, příznivěji. (Kotler, Keller, 2013, s. 164)

Přestože zákaznický orientovaná firma usiluje o dosažení vysoké spokojenosti svých zákazníků, nemělo by to být jejím hlavním cílem. Zvyšování spokojenosti zákazníků cestou snižování ceny nebo zvyšování služeb zákazníkům může vést k nižší ziskovosti. Společnosti může být schopna zvýšit svou ziskovost jinými prostředky než nárůstem spokojenosti (například zefektivněním výrobního procesu nebo vyššími investicemi do výzkumu a vývoje). Společnost se tedy nakonec musí snažit dosahovat co nejvyšší úrovně spokojenosti zákazníků s ohledem na současné udržování přijatelné úrovně spokojenosti dalších zainteresovaných skupin, a to vše musí zvládnout při omezení zdrojů dostupných společnosti. (Kotler, Keller, 2013, s. 164)

### **3.3.1. Měření spokojenosti zákazníků**

Mnohé společnosti úroveň svého zacházení se zákazníky systematicky měří, snaží se identifikovat faktory ovlivňující spokojenost a podle dosažených zjištění upravit své fungování a svůj marketing. Moudré firmy spokojenost zákazníků měří pravidelně, neboť je jedním z klíčů k jejich udržení. Vysoce spokojený zákazník obvykle zůstává značce věrný po delší dobu, kupuje další výrobky, tak jak je značka uvádí na trh, před ostatními se o značce a jejích výrobcích vyjadřuje příznivě, je méně vnímavý k nabídkám konkurence a méně citlivý na cenu, poskytuje společnosti své nápady na nové výrobky a služby a jeho obsluha je levnější než obsluha nových zákazníků, protože transakce se pro něj stávají rutinou. Vyšší spokojenost zákazníků také bývá spojena s vyššími příjmy a nižším rizikem vnímaným akciovým trhem. (Kotler, Keller, 2013, s. 165)

Vztah mezi spokojeností a věrností zákazníků však není lineární. Předpokládejme, že spokojenost zákazníka bude vyjádřena na škále od 1 do 5. Při velmi nízké úrovni spokojenosti (úroveň 1) budou zákazníci od společnosti odcházet a nezřídka ji i pomluví. Na úrovních 2 až 4 jsou zákazníci celkem spokojeni, stále však nemají problém přejít ke konkurenci, pokud se objeví lepší nabídka. Na úrovni 5 je velmi pravděpodobné, že si zákazník výrobek koupí znovu a bude se o něm navíc ve svém okolí pozitivně vyjadřovat.

Vysoká spokojenost nebo dokonce potěšení vytváří ke značce či společností emocionální vazbu, nikoli jen racionální preferenci. (Kotler, Keller, 2013, s. 165)

**TECHNIKY MĚŘENÍ.** Pravidelná dotazování mohou sledovat spokojenost zákazníka přímo a ptát se i na další otázky související se záměry opakovaných nákupů nebo ochotou respondenta doporučit společnost a značku ostatním. Společnosti potřebují zároveň sledovat výkon svých konkurentů. Mohou sledovat svou míru ztrátovosti zákazníků a kontaktovat ty zákazníky, kteří přestali kupovat nebo přešli ke konkurenci, aby zjistily, proč tak učinili. Konečně, společnosti provádějí mystery shopping, při němž se zástupci společnosti vydávají za potenciální zákazníky a následně společnost informují o přednostech a slabinách, kterých si všimli při nákupu výrobků společnosti a jejích konkurentů. Sami manažeři mohou navštívit vlastní obchody a obchody konkurence někde, kde je neznají a z první ruky si tak vyzkoušet, jak se cítí zákazník, nebo mohou zavolat na vlastní zákaznickou linku s otázkou či stížností a ověřit si, jak dokážou jejich zaměstnanci hovor zvládnout. (Kotler, Keller, 2013, s. 165-166)

### **3.3.2. Marketing a kvalita produkce**

Pro zákaznický orientované společnosti je spokojenost zákazníků jak cílem, tak marketingovým nástrojem. Společnosti se dnes musí o spokojenosti svých zákazníků zajímat ještě více než dřív, neboť internet je médiem, jímž se dobré i špatné zkušenosti s výrobkem nebo společností šíří velice snadno a rychle. Někteří zákazníci dokonce vytvářejí své vlastní webové stránky, pomocí nichž ventilují své rozčilení a organizují protesty proti známým značkám. Claes Fornell z Michiganské univerzity vytvořil ukazatel nazývaný American Customer Satisfaction Index (ACSI), který měří vnímanou spokojenost spotřebitelů s různými firmami, odvětvími, ekonomickými sektory a národními ekonomikami. (Kotler, Keller, 2013, s. 166-167)

Společnosti dosahující vysokého hodnocení spokojenosti svých zákazníků se starají o tom, aby se to jejich cílový trh dozvěděl. Jakmile dosáhly na první příčku v rámci své kategorie v hodnocení spokojenosti zákazníků agentury J.D.Power's, začlenily společnosti Hyundai, American Express, Medicine Shoppe a Alaska Airways tuto skutečnost do své komunikace. (Kotler, Keller, 2013, s. 166-167)

Kvalita je jednoznačně klíčem k tvorbě hodnoty a spokojenosti zákazníků. Celková kvalita je úkolem každého stejně jako marketing. Marketing a Total Quality Management naznačuje roli marketingu při maximalizaci celkové kvality firmy. (Kotler, Keller, 2013, s. 169)



## **4 PRAKTICKY ZAMĚŘENÁ ČÁST**

### **4.1. Představení podniku a produktu**

#### **4.1.1. Historie společnosti**

ŠKODA AUTO Česká republika je největší a nejznámější výrobce aut v České republice se sídlem v Mladé Boleslavi. Historie automobilky se začala psát od roku 1905 v návaznosti na společnost Laurin & Klement, která se před rokem 1905 zabývala výrobou jízdních kol. Prvním vyrobeným vozem byl model A, pohaněný dvouválcem o výkonu sedmi koní. Brzy následovaly další modely B a D. Kromě výroby těchto třech modelů aut, firma vyráběla také nákladní vozy a autobusy a byla významným participantem na poli automobilových závodů.

Po první světové válce došlo k útlumu výroby, obchodní vztahy byly poznamenány rozpadem monarchie, vyrábělo se z větší části pro potřebu armády. Výroba pro civilní potřebu byla opět obnovena v roce 1920, na trh přišly dva nové modely – limuzíny M a S, o které nebyl zdaleka tak velký zájem jako o jejich předchůdce. Nepříznivá situace vrcholí v roce 1925 přechodem společnosti Laurin & Klement pod křídla strojírenského podniku Škoda Plzeň, z něhož plyne i nový název, k tomu okamžiku již akciové společnosti.

Tímto sloučením dochází k velké modernizaci a orientaci podniku na masovou výrobu. V dvacátých letech vznikají modely Škoda 450 a 422. V třicátých letech, po překonání následků hospodářské krize, Škoda se stává největším výrobcem na českém trhu. Dále vzniklo několik modelů, jako Škoda 420 Popular, Rapid, 938 Favorit.

Během druhé světové války byla automobilka zase přeorientována na zbrojní výrobu. Po válce silně poničený podnik byl znovu obnoven, oddělen od plzeňské části podniku Škoda a zahájil své fungování jako „Automobilové závody, národní podnik“ se sídlem v Mladé Boleslavi. Byla zahájena výroba modelu 1101 a následně 1102. V té době automobilka byla monopolním výrobcem osobních aut v tehdejší Československu. Ačkoliv Škoda vyráběla ve velkém rozsahu a byl o auta zájem, nebyla dostatečně konkurenceschopná na západních trzích. Hlavním a ve své podstatě jediným trhem odbytu byl východní blok.

Po revoluci v roce 1889 automobilka se zaměřila na hledání silného zahraničního partnera. V roce 1891 byl vybrán koncern Volkswagen, na druhém místě byl koncern Peugeot, další automobilky jako BMW, Fiat, General Motors také měly zájem o spojení. Nakonec 6. dubna v roce 1891 Škoda stala součástí koncernu VW a byla přejmenována na „Škoda, automobilová akciová společnost“. Spojení s koncernem VW bylo pro Škodu vstupem do nové éry, která znamenala nové technologie a expanzi na světové trhy.

V roce 1944 vzniklo jedno z nejpopulárnějších vozidel v České republice - model Škoda Felicia, který byl nástupcem modelu Favorit, vyrobeného v roce 1936. V roce 1996 se objevil model střední třídy Škoda Octavia, který již leta patří mezi oblíbené v ČR, byl několikrát modernizován a dokázal dosáhnout velmi vysokých prodejů nejen na českém trhu, ale také na německém.

V roce 1999 na trh přišel nový model – Škoda Fabie, který byl tzv. nástupcem již zastaralého modelu Škoda Felicia a navázal na jeho úspěch. Na trhu Fabie byla nabízena ve dvou karosářských verzích - kombi a sedan. Také vznikla její sportovní verze Škoda Fabia RS, která byla vybavena dieslovým motorem 1,9TDi. V roce 2001 byl představen nový model Superb, prototyp VW Passatu, který rovněž získal své příznivce. V následujících letech automobilka rozšířila svou modelovou řadu o modely Citigo, Roomster, Octavie, Scout, Nová Fabie, Rapid, Yeti. Byla představena i druhá generace modelu Superb.

#### 4.1.2. Logo firmy



Postupem času Škoda měla řadu významných změn, stejně tak se měnilo v čase i logo firmy. Úplně na začátku v roce 1895 se používala ochranná známka „Slavia“. Přesto, že dovoz většiny součástek byl ze zahraničí, výrobci chtěli poukázat na slovanský původ výrobků.

Zdroj: [http://praga-auto.com.ua/51/skoda\\_logo/](http://praga-auto.com.ua/51/skoda_logo/)

V letech 1905 – 1915 bylo používáno toto logo. Ale chybí údaje o tom, kdy přesně ke změně došlo a za jakých podmínek.



Zdroj: [http://praga-auto.com.ua/51/skoda\\_logo/](http://praga-auto.com.ua/51/skoda_logo/)

Od roku 1915 do roku 1923 prezentovalo podnik logo, které bylo založeno na stylizaci hlavy člověka s indiánskou čelenkou s peřím. Obecně v dvacátých letech slovo „Indián“ se používalo jako synonymum něčeho nového.



Zdroj: [http://praga-auto.com.ua/51/skoda\\_logo/](http://praga-auto.com.ua/51/skoda_logo/)



Zdroj: [http://praga-auto.com.ua/51/skoda\\_logo/](http://praga-auto.com.ua/51/skoda_logo/)

Další vývoj loga firmy byl zaznamenán od roku 1923 až do 90. let téhož století. Existovaly dvě verze loga – jedna měla tři peří, druhá pět. Hrot šipky na obou směřuje doprava oproti původní verzi z roku 1915, kdy se podoba loga, které zůstalo skoro beze změn až doposud, začala rýsovat.

# ŠKODA



Zdroj: [http://praga-auto.com.ua/51/skoda\\_logo/](http://praga-auto.com.ua/51/skoda_logo/)

Vlevo je logo, které bylo používáno od 16. dubna 1991, tedy od okamžiku, kdy Škoda se spojila s koncernem VW. Zelená a černá barvy přidaly ochranné známce větší originalitu. Zelená barva je symbolem pozornosti k problematice ochrany životního prostředí. Černá barva symbolizuje dávné tradice automobilky. V roce 2011 došlo k celkovému obnovení image značky, největší změny byly podniknuty u loga (obrázek vpravo), sytější barvy a nové provedení působí svěžím, dynamickým a expresivním dojmem.

### 4.1.3. Hodnoty firmy

„Simply clever“

Automobilka Škoda, jak již bylo napsáno výše, patří k společnostem s dlouhou historií a tradicemi. Leta buduje svoji značku, pracuje na zdokonalení produktů, zlepšuje kvalitu poskytovaných služeb.

Kromě kvalitních vozů, které jsou vyrobeny pod křídly německého koncernu VW, nabízí další služby, jejichž komplex má přispět k lepšímu uspokojení zákazníka. Potvrzením kvality produktů mohou sloužit záruky, které nabízí společnost u nově zakoupených automobilů. Jedná se o následující záruky:

- Záruka 2 roky na věcné a právní vady
- Záruka 3 roky na vady laku
- Záruka 10 let na neprozavěnění karoserie
- Prodloužená záruka za příplatek

- Doživotní záruka mobility
- Záruka kvality servisu.

Škoda nabízí širokou prodejní a servisní síť, která sčítá 210 prodejců nových vozů a 261 autorizovaných servisů. Každý z partnerských servisů nabízí kvalitní služby a poskytuje záruku na originální díly a příslušenství.

Kromě klasického fungování automobilky s prodejní sítí, Škoda působí v řadě sfér společenského života, například provozuje muzeum, vysokou školu a střední odborné učiliště Škoda Auto.

Dále společnost se významně podílí na vývoji technologií, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Jedná se hlavně o snahu minimalizovat spotřebu paliva a emise výfukových plynů. Všechny benzinové a dieselové motory odpovídají přísným kritériím kvality při zachování rozumné spotřeby a špičkového výkonu. Politika podniku zakládá na kvalitě automobilu a minimalizaci nežádoucích vlivů na životní prostředí během provozu. Celá strategická koncepce podniku je založena na principech společenské odpovědnosti.

Výsledkem plnění veškerých mezinárodních norem jsou certifikáty ISO 9001, ISO 14 001, ISO 50001. Certifikát systému řízení kvality dle ISO 9001 je klíčovým při schválení vozů, které vyžaduje legislativa EU, bez něhož prodej vozů není možný. Certifikát ISO 14 001 byl udělen společnosti v rámci posouzení systému řízení ochrany životního prostředí v podniku. Certifikát ISO 50001 byl udělen pro systém energetického managementu podle zásad společnosti, které vedou ke snižování emisí skleníkových plynů a dalších souvisejících odpadů s bezprostředním vlivem na životní prostředí. Rovněž se posuzuje snižování nákladů na energii.

Vývojáři testují nové elektrické vozy Octavia Green E line, které poslouží pro vývoj hybridů a elektromobilů v budoucnu. Aktuální nabídka vozů je již rozšířena o tzv. „zelené“ modely Green tec, které jen minimálně zatěžují životní prostředí. V tomto úsporném provedení jsou představeny všechny modely modelové řady Škoda Auto. Automobilka také nabízí modely s kombinovanou spotřebou, které jsou vybaveny automatickým přepínáním mezi dvěma systémy řízení pro nižší spotřebu. Jedná se o klasický pohon a pohon na stačený zemní plyn (CNG), který má nízkou spotřebu a nepatrnou zátěž ovzduší.

#### 4.1.4. Produkt

Výzkum v této práci bylo rozhodnuto zaměřit na jeden produkt firmy, konkrétně na Škodu Fabii. Analýza spokojenosti s tímto produktem pomůže odhalit spokojenost zákazníků nejen se samotnou kvalitou automobilu, ale také dokáže upozornit na některé skutečnosti, které se mohou uplatnit v managementu firmy jako celku. Škoda Auto má velmi rozsáhlou nabídku vozidel pro různé cílové skupiny, jejichž celková analýza by byla poněkud náročná a málo přehledná.

Škoda Fabie, jak již bylo napsáno výše, je nástupcem velmi úspěšného modelu Škoda Felicia. Fabie přišla na trh v roce 1999. V současné době Fabie nabízí řadu modelů, která díky různým designérským a funkčním prvkům může uspokojit potřeby mnoha zákazníků:

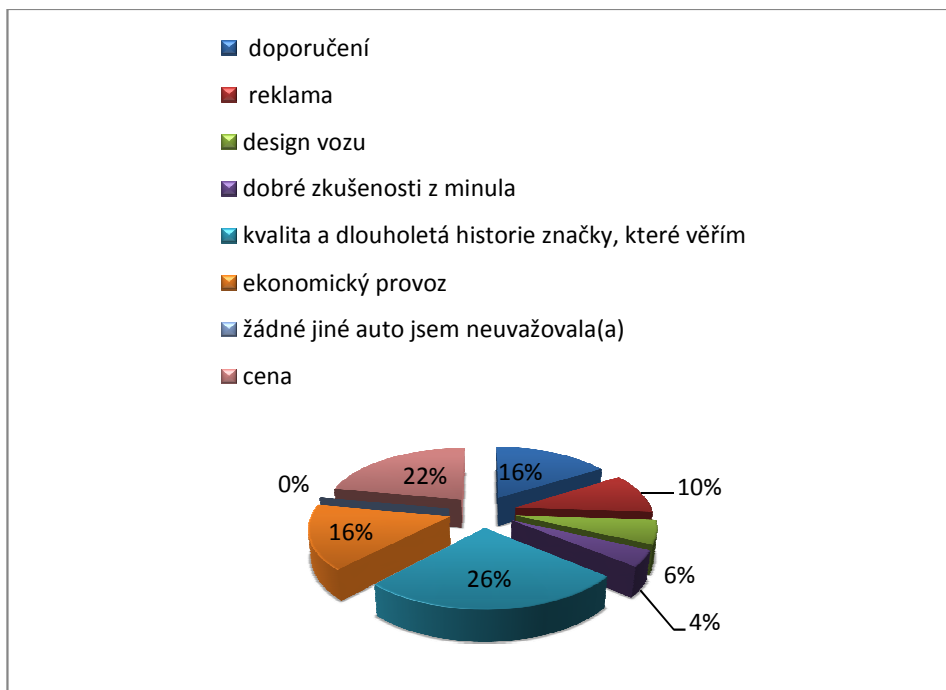
- Fabia Tour a Fabia Combi Tour jsou doplněny o komfortní prvky a neotřelý design, mají v rámci základní výbavy elektrické ovládání předních oken, centrální systém zamykání, rádio a čtyřletou prodlouženou záruku.
- Fabia GLX/SLX a Fabia Combi GLX/SLX nabízí zákazníkovi dynamický design, pětistupňovou manuální převodovku, motory 1.4 i 1.2 TSI s výkonem 63 kW.
- Fabia nabízí zavazadlový prostor o velikosti 315 l, elektricky ovládané střešní okno, polohovací odkládací plato v zavazadlovém prostoru.
- Fabia Combi má řadu vychytávek jako například držák na kola v zavazadlovém prostoru.
- Fabia Monte Carlo a Fabia Combi Monte Carlo jsou koncipovány jako sportovní vozy, s designovými prvky jako černá střecha, černé světloměry, sportovní sedadla, černá litá kola.
- Fabia Scout a Fabia Combi Scout se liší od ostatních modelů masivním ochranným plastem na karoserii, mají odolné potahy na sedadlech a kryty pedálů z ušlechtilé oceli.
- Fabia GreenLine a Fabia Combi GreenLine nabízí redukovanou spotřebu 3,4 l nafty na 100 km a emise CO<sub>2</sub> 88 g/km.

- Fabia RS a Fabia Combi RS jsou zaměřeny na moderní technologie s výkonem 180 koní.

## 4.2. Výzkum spokojenosti zákazníků

Pro výzkum spokojenosti zákazníků s produktem Škoda Fabie byla zvolena metoda dotazování. Dotazník byl předložen 50 majitelům vozů, z toho 17 ženám a 33 mužům. Respondenti měli za úkol odpovědět na několik otázek, které pomůžou zjistit úroveň spokojenosti nejen s produktem, ale také stanovit celkovou spokojenost klientů se značkou a doplňkovými službami společnosti. V níže uvedeném dotazníku respondenti nejsou rozděleny dle pohlavního kritéria. Bylo usouzeno, že ve většině případů rozhodování o koupi vozidla probíhá v rámci rodiny, kde jsou zohledněny požadavky obou stran. Dále byly sledovány reklamní sdělení firmy, u kterých se rovněž nepovedlo jednoznačně stanovit cílení reklamy zvlášť na muže a ženy. Škoda se v reklamních sděleních zaměřených na propagaci modelu Fabie vždy orientuje na páry a mladé rodiny.

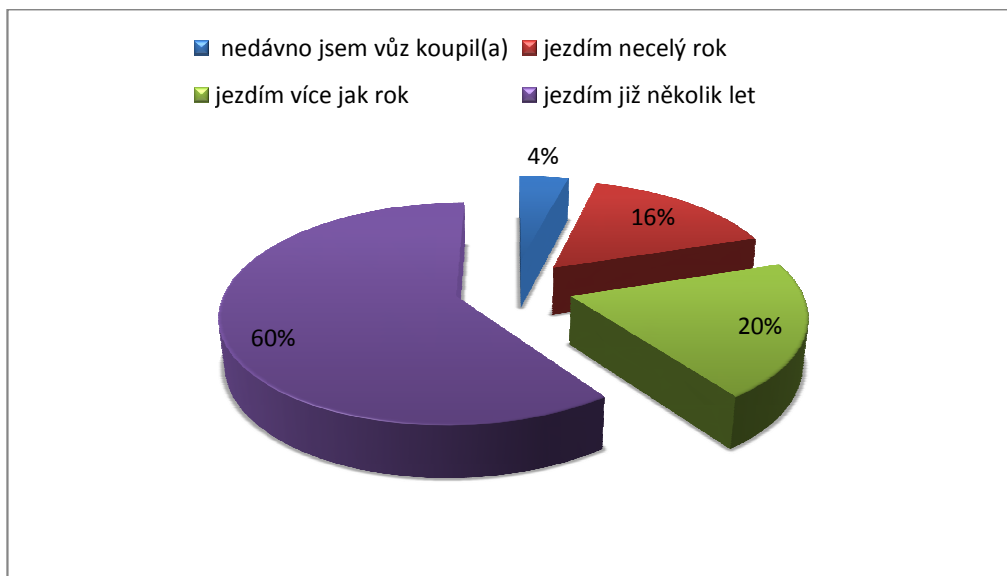
### 1) Na základě čeho jste vybral(a) vůz Škoda Fabia?



Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním kritériem pro výběr vozu u většiny respondentů byla kvalita ve spojení s dlouholetou tradicí značky. Dalším významným faktorem pro rozhodování byly sympatie ke značce Škoda, což svědčí o tom, že v České republice Škoda má velmi dobré postavení na trhu, patří mezi oblíbené značky u lidí, zákazník věří kvalitě automobilu, má loajální vztah k firmě. 22 % respondentů označilo jako důvod koupě příznivou cenu vozidla. 16 % respondentů koupilo tento model kvůli ekonomickému provozu, který je velmi konkurenceschopnou kvalitou modelu Škody Fabii v porovnání s auty v této kategorii. Na doporučení vůz koupilo 15 % procent respondentů. Tento faktor poukazuje na kvalitu a spokojenost majitelů vozů, které dále sdělují své zkušenosti a doporučují auto. Aktivní reklamní kampaň ovlivnila nákupní chování deseti procent respondentů. Design vozu neměl u lidí velký vliv na rozhodování, pouze pro 3 lidí z 50 byl design rozhodujícím kritériem při výběru vozidla. 2 respondenty měli stejné vozidlo předtím a zmínili dobré zkušenosti z minula, které rovněž poukazují na kvalitu vozidel. Ani jeden z dotazovaných neuvedl, že v rámci rozhodování o koupi uvažoval jenom Škodu Fabii, lidé vždy vybírali mezi několika značkami ve stejné cenové kategorii.

## 2) Jak dlouho jezdíte vozem Škoda Fabia?

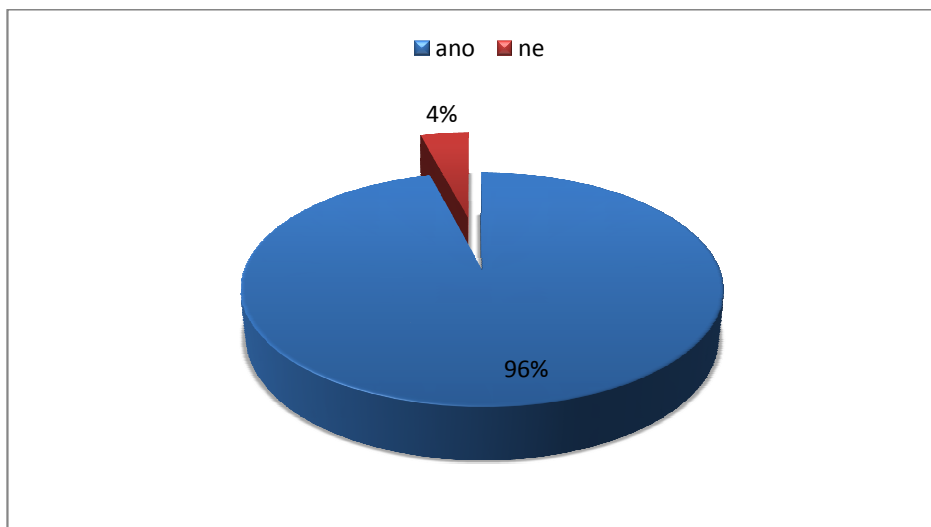


Zdroj: vlastní zpracování



Většina respondentů u této otázky uvedla, že má již několikaleté zkušenosti s vozidlem, pouze 20 % dotazovaných jezdí s autem méně než rok nebo nedávno si vůz pořídili.

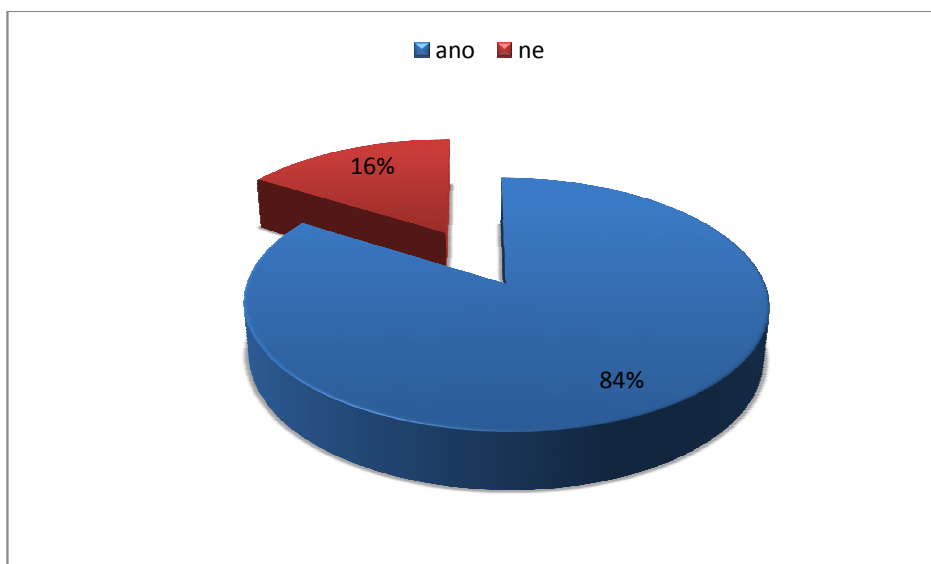
### 3) Je to Váš první vůz této značky?



Zdroj: vlastní zpracování

2 lidí uvedli, že v minulosti již měli zkušenosti s vozidlem značky Škoda.

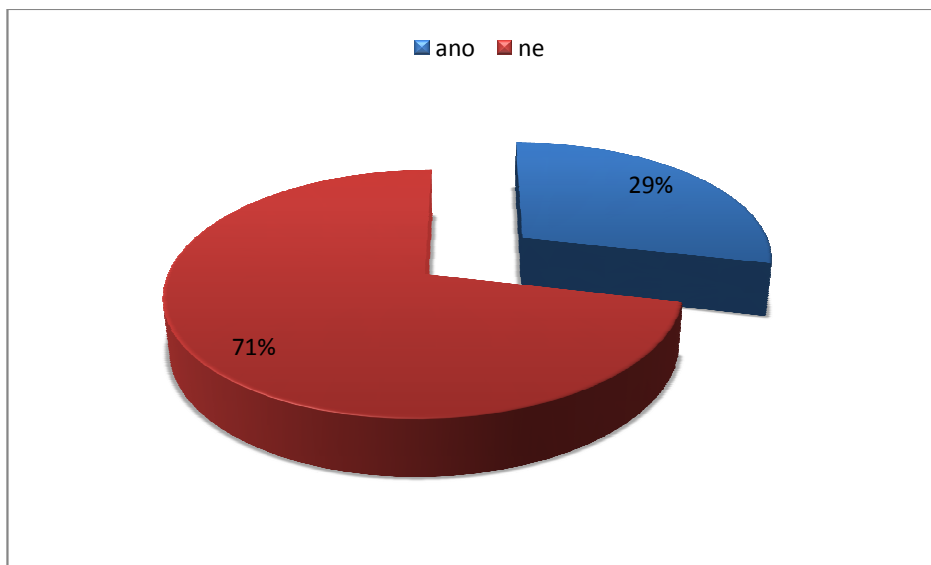
### 4) Měl(a) jste předtím zkušenost s jiným vozidlem? Pokud ano, s jakým?



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří uvedli, že měli zkušenosti s vozy jiných značek, uváděli značky Citroen Berlingo, Dacia Logan, VW polo, Škoda Felicia, Ford Fiesta, Hyundai Getz, Peugeot 206. Některé z těchto značek a modelů jsou přímé konkurenti Škody. V Mladé Boleslavi za největší konkurenci pro Škodu Fabii jsou považovány Renault Clio, Renault Thalia, Peugeot 206, Toyota Yaris, Opel Corsa, Ford Fiesta, Hyundai Getz.

##### 5) Byl vůz jiné značky v něčem lepší? Pokud ano, v čem? (42 lidí)

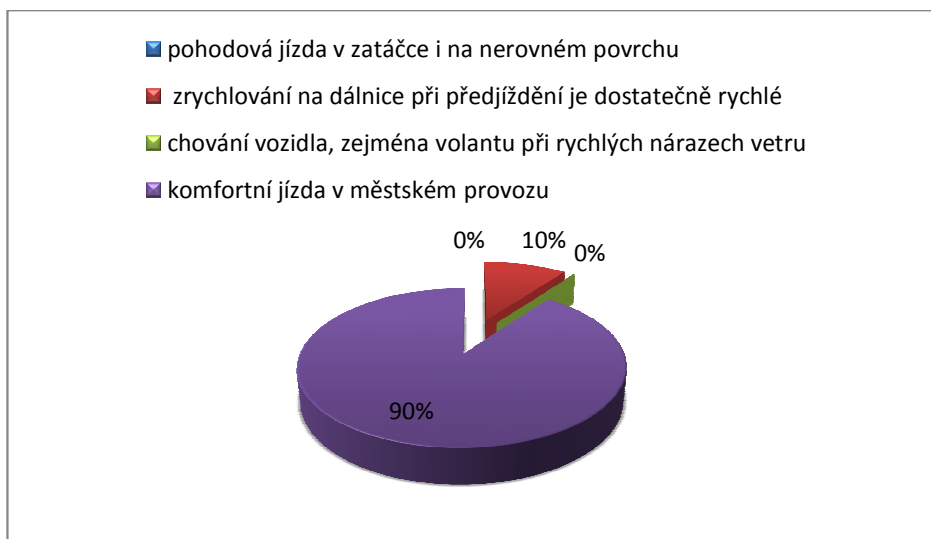


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě otázky číslo 4, bylo stanoveno, že 42 lidí mělo zkušenosti s vozidlem jiné značky. Na ně byla zaměřena tato otázka, která měla za úkol odhalit, zda zákazníci byli spokojeni s vozem jiné značky, případně v čem jiné auto bylo lepší oproti diskutovanému modelu. 28,57 % tedy 12 lidí řeklo, že z jejich pohledu jiné auto skutečně bylo v něčem lepší, konkrétně byl vyjmenován lepší design u modelu Peugeot 206 a větší úložný prostor pro převážení věci u Citroenu Berlingo. 30 lidí uvedlo, že předchozí auto nebylo v ničem lepší oproti stávajícímu.

V souvislosti s odpověďmi na výše uvedený dotaz, lze zdůraznit, že model Berlingo od značky Citroen patří již k užitkovým vozům, proto z pochopitelných důvodů má větší úložný prostor. Ve své kategorii se Škoda Fabie pohybuje na horní hranici velikosti třídy.

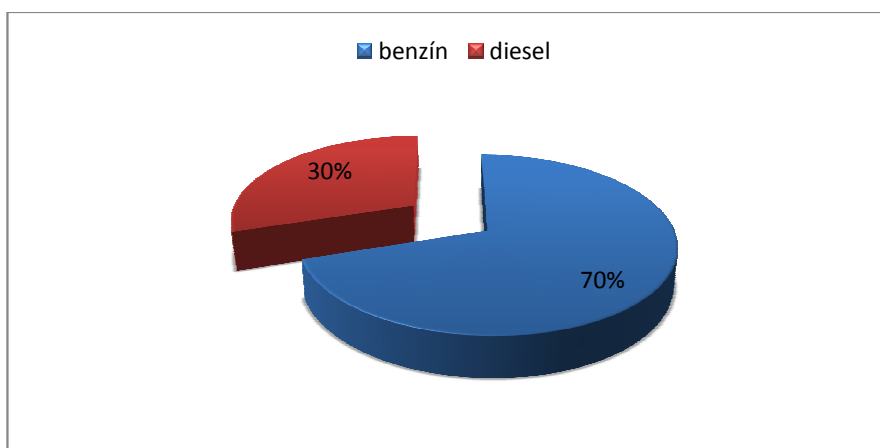
## 6) Jaké jízdni vlastnosti oceňujete u vozu Škoda Fabia?



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů oceňuje jízdni vlastnosti vozu Škoda Fabia v městském provozu. Lze tedy konstatovat, že tento model se kupuje zejména pro jízdu ve městě, nicméně některé respondenty uvedli, že vůz má schopnost dostatečně dobře zrychlovat na dálnici pro předjíždění. Tady s největší pravděpodobností se jedná o kvalitu automobilů s dieselovými motory. Žádný z respondentů neoznačil jízdu v zatáčce i na nerovném povrchu jako dobrou vlastnost vozidla. Chování vozu při rychlých nárazech větru rovněž nepatří mezi nejlepší jízdni kvality dle názorů respondentů.

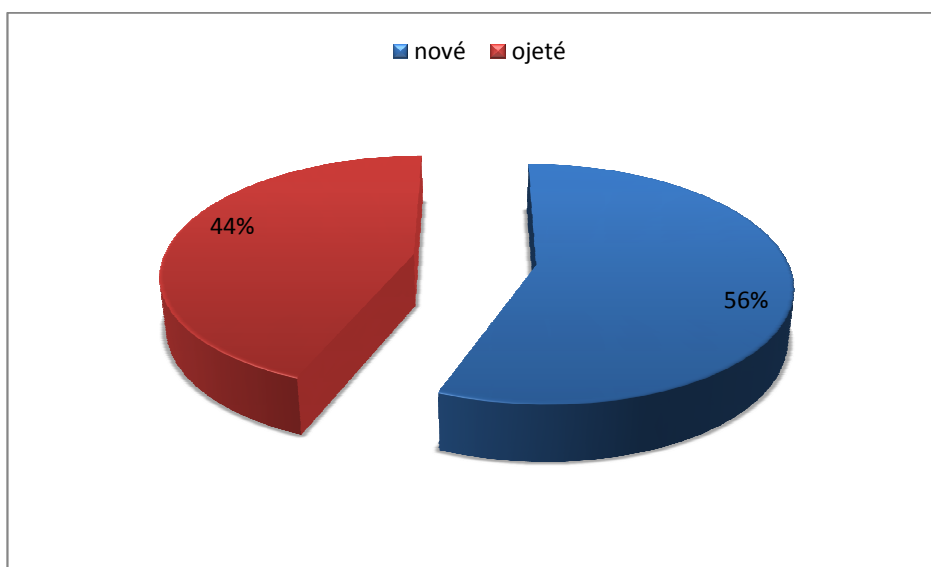
## 7) Jaký pohon má vaše vozidlo?



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka navazuje na předchozí otázku ohledně kvality jízdy. Benzinový motor má lepší vlastnosti při městském provozu oproti dieselovému. Auta s benzinovým motorem vychází cca o 90 000 levnější než s dieselovým. Pro užití v městském provozu, se jistě vyplatí nepřepřáct a koupit variantu s benzinovým motorem. Dalším plusem benzinového motoru je bezproblémové startování v zimě. Nicméně dieselový motor nabízí lepší jízdní vlastnosti na dálnici. Respondenti - majitele vozů s dieselovým pohonem ocenili dobré zrychlování vozidla při předjíždění, u benzinových motorů doba zrychlování při řazení na vyšší rychlost je o něco delší, pravděpodobně proto majitele vozů s benzinovým pohonem ocenili hlavně jízdní vlastnosti v rámci městského provozu.

#### 8) Kupoval(a) jste nové vozidlo nebo bylo ojeté? Pokud ojeté, jak staré?



Zdroj: vlastní zpracování

Nepatrně vyšší podíl hlasů byl na straně zakoupených nových vozů. Respondenti, kteří koupili ojeté auto, uvedli, že vozidlo bylo 2, 3 a 5 let staré.

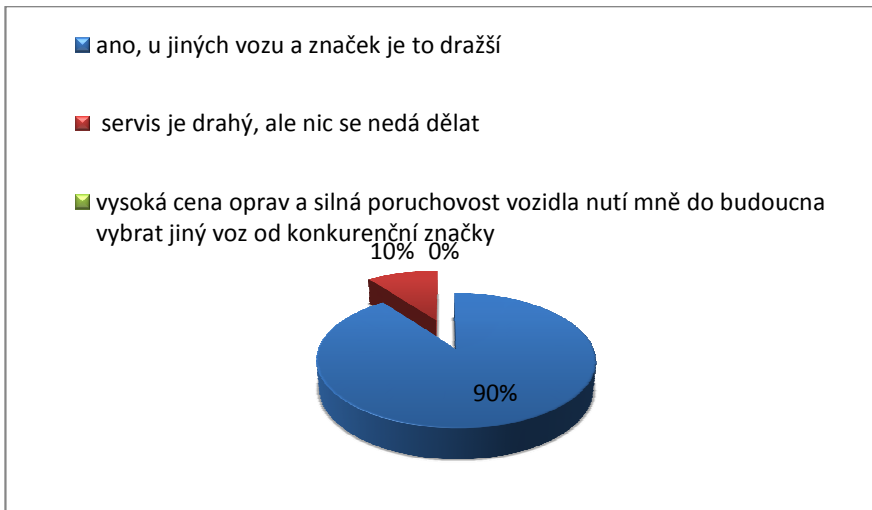
### 9) Byl(a) jste spokojen(á) s ojetým vozidlem? (22 lidí)



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali 22 lidí, ti, kteří zakoupili ojetý vůz. Většina respondentů považuje ojeté vozy Škoda Fabia za bezproblémové, jen 2 lidí řeklo, že musejí často jezdit do opravy. Lze tedy konstatovat, že model Fabie je kvalitní i po několika letech provozu. Je nutné také zdůraznit, že respondenti měli zkušenosti s nejvíce 5 let starým autem, proto nelze tvrdit s jistotou, že u starších vozů by nebylo větší procento poruchovosti.

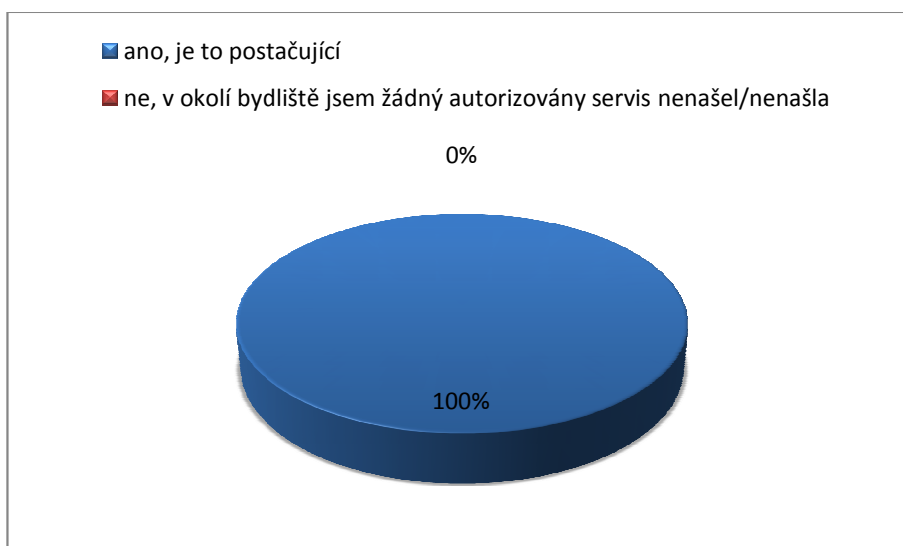
### 10) Byl(a) jste spokojen(á) s cenou oprav a pravidelných servisních prohlídek?



Zdroj: vlastní zpracování

90 % dotazovaných uvedlo, že jsou naprosto spokojeni s cenou servisních sužeb a také že u aut jiných značek to vychází o něco dražší. Škoda má širokou servisní síť po celé České republice, ceny jsou příznivé v porovnání s konkurenčními značkami ve stejné cenové kategorii ekonomické třídy aut. Náhradní díly jsou rovněž dostupné. Pouze 10 % respondentů uvedlo, že servisní kontroly a opravy vozidla jsou finančně nákladné. Žádný z respondentů nezvolil poslední variantu odpovědi, lze tedy znovu potvrdit, že model Fabia nepatří k velmi poruchovým vozům. Většina respondentů je se servisem a cenou za opravy spokojena.

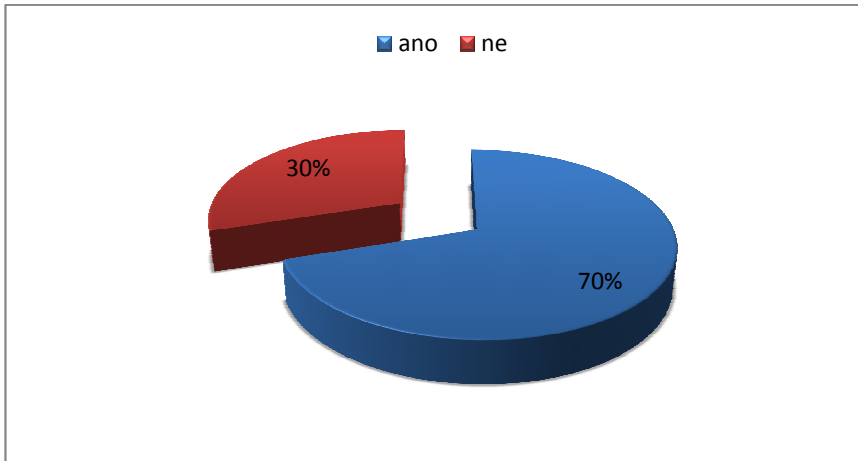
### 11) Byl(a) jste spokojen(á) se sítí servisních míst po České republice?



Zdroj: vlastní zpracování

100 % dotazovaných vyjádřilo naprostou spokojenost s počtem servisních míst společnosti Škoda. Servisní síť je skutečně velmi rozsáhlá a každé velké město má několik autorizovaných servisů. Celkový počet autorizovaných servisů značky Škoda na území České republiky je 261. Každý z partnerských servisů nabízí kvalitní služby a ručí za originalitu náhradních dílů a příslušenství.

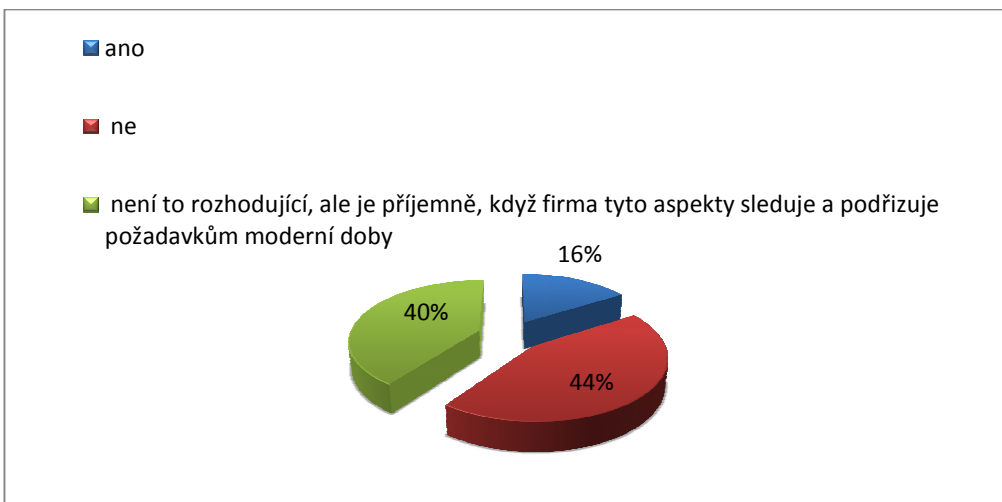
**12) Byl(a) jste spokojen(á) s tím, jak Vám poradil autorizovaný prodejce při koupi auta? Pokud ne, proč?**



Zdroj: vlastní zpracování

30 % respondentů zdůraznilo, že nebylo spokojeno s obsluhou u autorizovaného prodejce. Lidé nejčastěji uváděli, že nedostali od prodejce kompletní informaci nebo dostali jen takovou informaci, která byla běžně dostupná na internetu. Nicméně nikdo od koupě vozu odrazen nebyl.

**13) Je pro Vás zaměření automobilky na minimalizaci dopadů na životní prostředí při výrobě důležitým faktorem při výběru auta?**

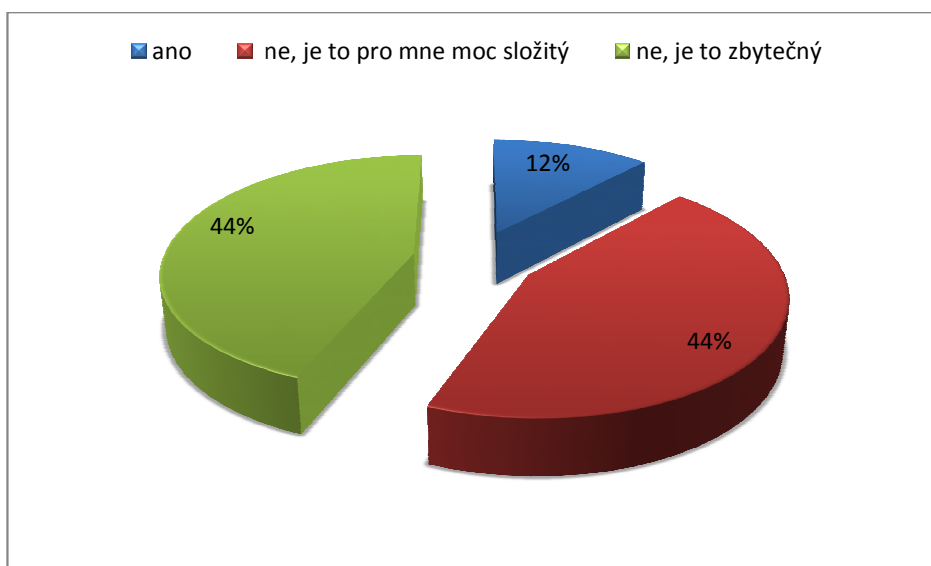


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce hlasů bylo rozděleno mezi druhou a třetí odpovědí. Jen 16 % z dotazovaných uvedlo, že je pro ně důležité, aby automobil, kterým jezdí, byl takzvaně "eco friendly". Většina respondentů naproti tomu řekla, že je to nezajímá. Ostatní měli za to, že pokud automobilka má výrobní politiku, zaměřenou na redukcii emisí a minimalizaci dopadů na vnější prostředí, je to určitě pozitivní směr. Berou to jako bonus navíc, ale nepovažují tento faktor za klíčový při výběru auta.

Zaměření značky na propagaci šetrných k životnímu prostředí technologií stále nemá dostatečnou odezvu mezi zákazníky, lidé to neřeší při koupi vozů. Nicméně pokud dozví, že koupili něco, co nepoškozuje životní prostředí ve větší míře, mají z toho lepší pocit.

#### 14) Koupil(a) byste nějakou úspornou verzi modelu Fabia, třeba se dvěma systémy řízení?



Zdroj: vlastní zpracování

Většina hlasů se rozdělila mezi poslední dvě varianty odpovědi. Část respondentů považuje modely se dvěma systémy řízení za moc složité a bojí se neznáma. Další část si myslí, že je to zbytečné.



### 15) Jste členem věrnostního programu?



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na dotaz, který se vztahoval k věrnostnímu programu společnosti Škoda, byly vskutku zarážející. Pouze 14 % respondentů uvedlo, že používá výhody věrnostního programu a 6 % řeklo, že je členem, ale nepoužívá jeho výhody. 66 % respondentů uvedlo, že o žádném věrnostním programu neví.

Kromě toho některé zákazníci uvedli, že poprodejní péče byla velmi aktivní během prvního roku od zakoupení nového vozu. Potom se intenzita komunikace se zákazníkem snižovala a za pár let, kdy zákazník mohl skutečně uvažovat o koupi nového vozidla, nebyla skoro žádná.

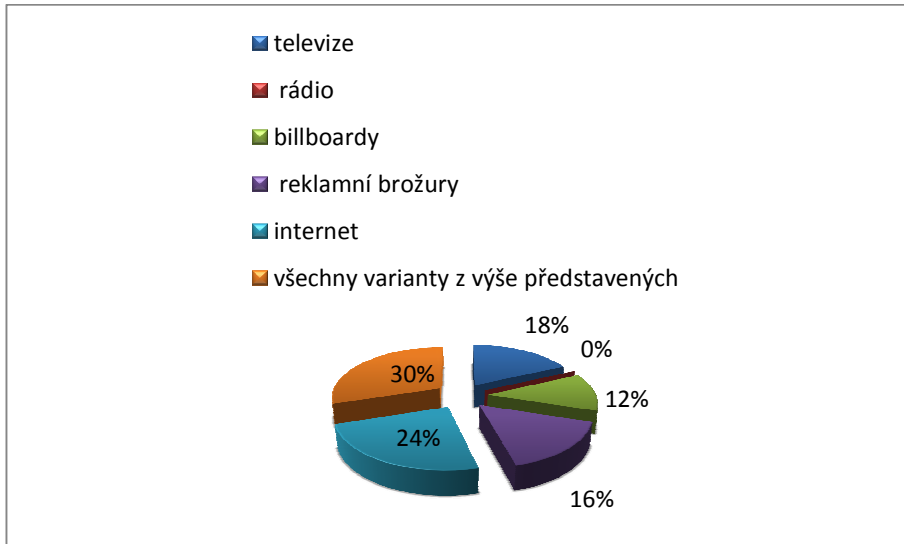
### 16) Vybavíte nějakou reklamu Škody Fabia, co běžela v televizi?



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze jeden člověk nevybavil žádnou reklamou Škody Fabia, ostatní respondenti uvedli, že si vzpomínají na reklamu, je velmi aktivní a upozorňuje na sebe diváky.

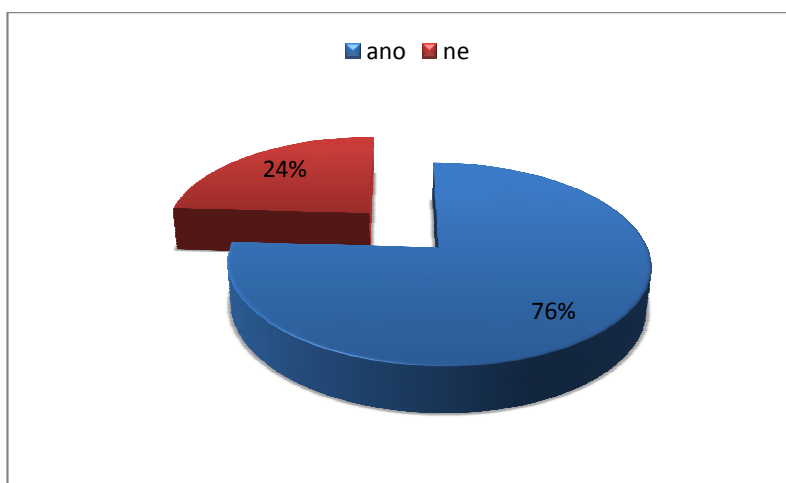
### 17) Kde jste potkal(a) reklamu na Škodu Fabia?



Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi na tuto otázku potvrzují, že Škoda má rozsáhlou reklamní kampaň a používá různá media pro své sdělení. Reklama je dynamická, svěží, neotřela, upozorňuje na sebe zákazníky, přispívá k budování klientské loajality ke značce Škoda.

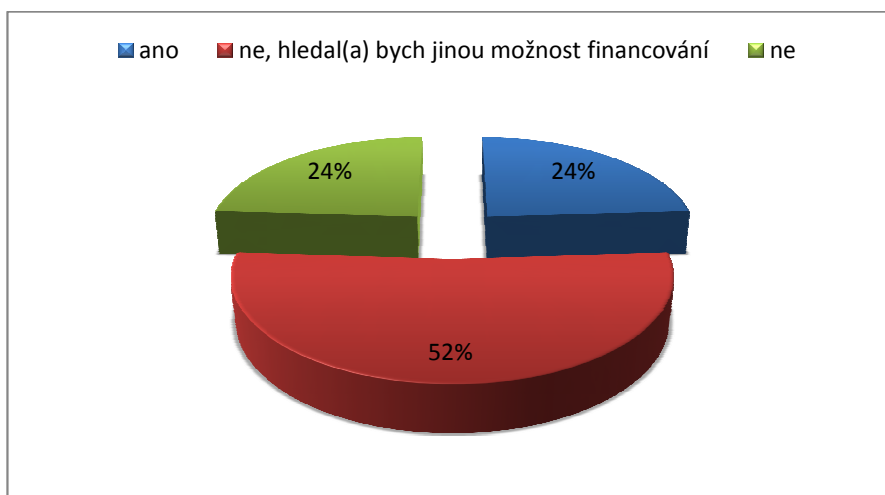
### 18) Použil(a) jste výhodného financování ŠkoFIN, které Škoda nabízí?



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů použila výhodného financování, které nabízí Škoda.

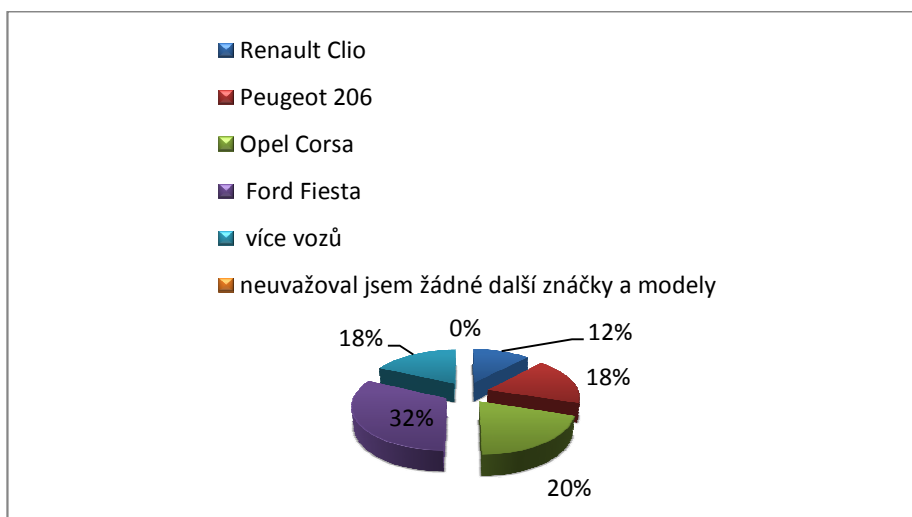
### 19) Pokud by nebyla tato možnost výhodného financování, uvažoval(a) byste jinou značku vozu?



Zdroj: vlastní zpracování

Část zákazníků, kteří použili možnost výhodného financování, tvrdí, že pokud by nebyla tato možnost dostupná, uvažovali by koupi vozidla jiné značky. Většina respondentů by hledala jiné alternativy. Lidé, kteří zaplatili za svůj vůz hotově, odpověděli jednoznačně ne.

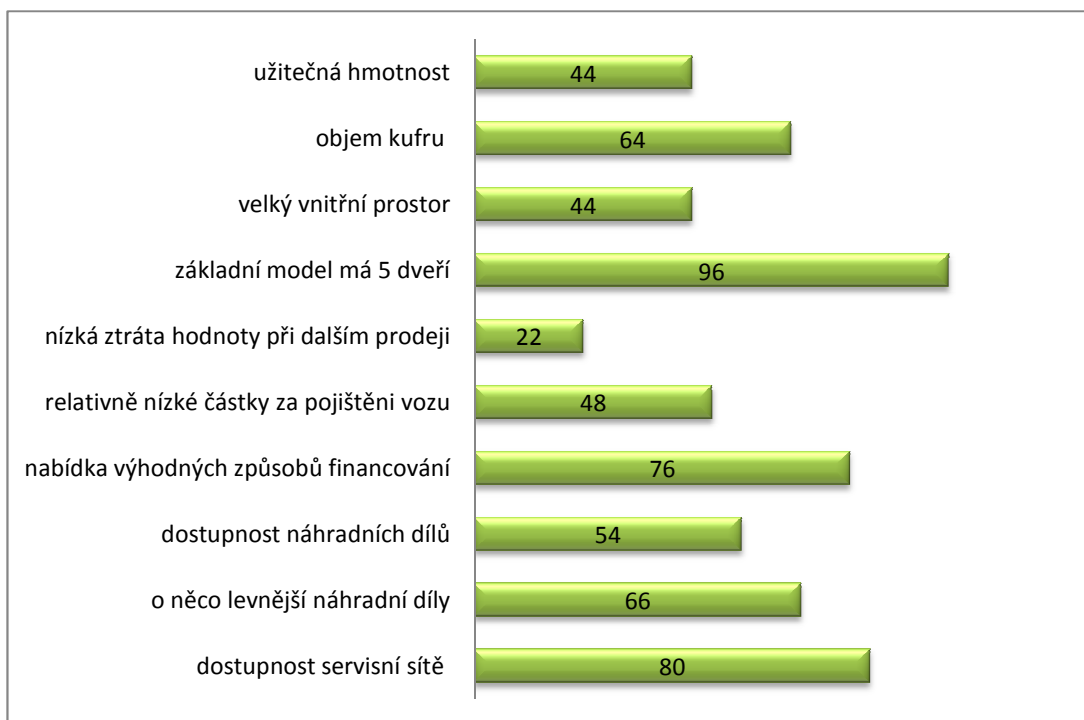
### 20) Jaké konkurenční firmy jste uvažoval(a) při pořízení vozidla?



Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti při výběru vozidla měli nějaké varianty kromě Fabii. Některé uvažovali pouze jeden konkurenční automobil, 18 % dokonce uvažovalo více značek vozů ve stejné cenové kategorii.

**21) Proč jste vybral(a) zrovna Škodu Fabia? (libovolný počet variant odpovědi, údaje v %)**



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky respondenti mohli označit libovolný počet odpovědi. Mezi hlavní důvody, na základě kterých lidé rozhodly ve prospěch Fabii, patří pětidveřový model v základním provedení bez příplatku, dostupnost servisní sítě, náhradních dílů a jejich příznivá cena. Mimo jiné jako klíčové kritérium byla uvedena i možnost výhodného financování.

## 22) Můžete vůz modelové řady Fabie doporučit ostatním?



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 4 lidí by nedoporučili Škodu Fabii dalším kupujícím. Naproti tomu většina dotazovaných by vůz doporučila ostatním. Lze tedy konstatovat, že zákazníci jsou spokojeni s kvalitou automobilů a s poprodejním servisem firmy.

## 5 VÝSLEDKY A DISKUSE

### 5.1. Návrhy na zlepšení

Výsledky provedeného dotazování lze považovat za velmi pozitivní z hlediska vnímání zákazníkem značky Škoda. Většina respondentů je spokojená s produktem a službami společnosti. Toto tvrzení lze podložit i výsledky oficiálních průzkumů, které se prováděly v Německu a Velké Británii během posledních třech let. Cílem těchto šetření bylo stanovit posloupnost značek automobilů dle oblíbenosti na základě tvrzení respondentů. Škoda vždy byla mezi předními světovými automobilkami, které obsadily několik prvních příček v tabulce hodnocení. Přes to, že nikdy nedosáhla na první stupeň, lze tvrdit, že procentuální rozdíl mezi automobilkami s lepším umístěním v hodnocení a značkou Škoda, není příliš velký. Řadově se ten rozdíl pohybuje v desetinách procenta. Lepší hodnocení spotřebitelů dostaly takové značky jako Jaguar, Volvo, BMW, Toyota a několik dalších, které skutečně patří mezi renomované světové jedničky.

Tabulka 1: Oblíbenost značky Škoda dle průzkumu provedenému v Německu a Velké Británii

<b>Automobilka Škoda</b>		
<b>Rok</b>	Procento spokojenosti s automobilkou dle hodnocení v Německu	Procento spokojenosti s automobilkou dle hodnocení ve Velké Británii
<b>2014</b>	80,50 %	80 %
<b>2013</b>	79,80 %	80,90 %
<b>2012</b>	79 %	80,10 %

Zdroj: [www.vybermiauto.cz/autodata/ostatni-data/spokojenost-2012](http://www.vybermiauto.cz/autodata/ostatni-data/spokojenost-2012), vlastní zpracování

Procento spokojenosti se značkou Škoda podle tabulky 1 se vždy pohybuje kolem 80 %. Podle provedeného vlastního dotazování byla zjištěna dokonce větší spokojenost se značkou, konkrétně s modelem Fabie, ale byl vybrán podstatně menší vzorek respondentů, kteří bezpodmínečně museli vlastnit ojetý nebo nový vůz Škoda Fabie, který nebyl porovnán s jinými vozy a jinými značkami na základě hodnocení jejich majitelů.

Kromě velké spokojenosti zákazníků s kvalitou vozidla, pomoci dotazníku se podařilo identifikovat slabiny, které má společnost. Většinou se nejedná o kvalitu výrobku jako takového, ale o obsluhu zákazníků, péči a poprodejní komunikaci se zákazníkem.

30 % respondentů nebylo spokojeno s obsluhou u autorizovaného prodejce. Jedná se o poměrně vysoké číslo. Dotazování uvedli, že nedostali dostatek informací nebo dostali pouze takovou informaci, kterou mohou jednoduše dohledat na internetu. V této situaci by bylo vhodné zvýšit úroveň poskytovaných služeb jednotlivých prodejců prováděním speciálních školení a seminářů, zaměřených na přímý prodej a komunikaci se zákazníkem. Automobilka by měla poskytnout prodejcům směrnice a doporučení, na základě kterých by prodej mohl být uskutečněn. Ačkoliv respondenti tvrdí, že neúplné informace a laxní přístup prodejce neodradily je od koupě vozidla, nelze to brát jako obecně platné tvrzení, které se vztahuje na všechny potenciální zájemce. Vzhledem k tomu, že dotazník byl zaměřen na majitele vozů, nebylo možný zjistit, kolik lidí odešlo ke konkurenci, která se o ně lépe postarala. Komunikace se zákazníkem v rámci přímého prodeje a poprodejní péče by se neměla zanedbávat. Současný systém prodeje má určité nedostatky a také velký potenciál ke zdokonalení.

Dalším minusem, který byl odhalen v průběhu dotazování, byla nedostatečná odezva zákazníků na propagaci šetrných k životnímu prostředí technologií. Lidé to neřeší při koupi vozidla. Pokud ovšem dozví, že koupili něco, co nepoškozuje životní prostředí ve větší míře, že firma řeší otázku snížení emisí, mají příjemný pocit. Kromě toho jen málo lidí se vyjádřilo k tomu, že by rádi koupili úspornou verzi vozu nebo dokonce auto se dvěma systémy řízení. Stále velké množství lidí nechce zkoušet nové technologie. Osobně vidím problém v nízkém povědomí veřejnosti o nových ekologických technologiích a systémech. Firmy obvykle tyto technologie prezentují globálně jako nejlepší způsob ochrany životního prostředí, jako pomoc přírodě a nástroj pro minimalizaci dopadů skleníkových plynů na ozonovou vrstvu planety. Domnívám se, že lepším řešením by bylo nezaměřovat propagaci na šetrný provoz vůči životnímu prostředí jako takovému, nýbrž se zaměřit na propagaci například jednoduchosti a intuitivního ovládní aut se dvěma systémy řízení. Současně by prodejci měli zdůrazňovat výhodnost koupě zrovna takového vozu pro zákazníka. Výhody ekonomického provozu jsou mnohem důležitější v každodenním životě lidí. Kromě toho cena eco vozů nesmí být citelně vyšší oproti běžným vozům, pokud ale je

vyšší, musí prodejce vysvětlit zákazníkovi, že i přes jistý cenový rozdíl existuje řada výhod pro zákazníka a že se mu investice vrátí v podobě ušetřených finančních prostředků v rámci každodenního provozu. Zákazník musí být motivován hlavně skutečností, že ušetří. Například vůz se dvěma systémy řízení nebo jiná ekologická verze vozidla spotřebuje podstatně méně paliva a ten rozdíl bude prokazatelný. Myšlenka nižších nákladů na provoz vozidla, zejména ve městě, musí být stěžejní při tvorbě reklamního sdělení.

Dalším problémem, který se podařilo odhalit pomocí dotazníku, je věrnostní program, respektive jeho absence jako komplexního celku. Na svých oficiálních stránkách Škoda nenabízí žádné věrnostní programy. Ty se podařilo dohledat jen na stránkách autorizovaných prodejců a poskytovatelů servisních služeb. Na základě průzkumu autorizovaných prodejců a servisů bylo zjištěno, že každý nabízí svůj vlastní věrnostní program, dochází tak k předhánění prodejců mezi sebou a zdaleka ne všichni věrní zákazníci mohou být odměněni stejným způsobem. Další nevýhodou je nutnost využívat služeb stále stejného prodejce kvůli věrnostnímu programu, kterého je klient účastníkem, výhody zpravidla nelze převést k jinému poskytovateli autorizovaných služeb. Kromě toho někteří zákazníci uvedli, že poprodejní péče byla velmi aktivní během prvního roku od zakoupení nového vozu. Potom intenzita komunikace se zákazníkem se snižovala a za pár let, kdy by zákazník mohl teoreticky již uvažovat o pořízení nového vozidla, nebyla žádná. Přitom základním cílem prodejce je udržet zákazníka během co nejdéle, nejlépe pracovat celoživotně na zvýšení loajality zákazníka ke značce. U automobilky to může jít poměrně snadno, pokud ovšem zákazník je spokojen s kvalitou vozidla a prodejce dobře pečuje o spokojenost klienta i po uskutečnění prodeje. Škoda tak aktivně komunikovala se zákazníkem v době, kdy měl čerstvě zakoupený vůz a neuvažoval koupě nového, v době, kdy zákazník by mohl začít uvažovat o dalším vozidle, prodejce se ani jednou neozval.

Nedokonalost v této sféře lze napravit vytvořením jednotného věrnostního programu s celorepublikovou platností a povinností autorizovaných prodejců takový program bezpodmínečně dodržovat. Měl by se rovněž vytvořit systém kontrol, kterým se automobilka bude řídit v rámci šetření, zda prodejce dodržují stanovená pravidla. Dále by měla být vytvořena jednotná databáze klientů s dostupnými každému prodejci informacemi o zákazníkovi a jeho nákupním chování. Klient by byl odměněn za věrnost značce, nikoliv



konkrétnímu prodejci nebo servisu. Mimo jiné věrnostní program by měl být výhodný pro zákazníka a potenciální zájemce by se v nabídce měl lehce zorientovat.

V současné době řada věrnostních programů je představena způsobem, který není srozumitelný pro zákazníka. Často se nabízí takové programy, které mohou být výhodné pouze firmám, které je nabízí, nikoliv zákazníkovi. Kromě toho, že velmi často se lidé nedokážou zorientovat v nabídce, mnohdy o žádné ani neví. Také běžnou praxí je postavení jednodenních zákazníků na stejnou úroveň s trvalými zákazníky. Vytváří se situace, při které trvalý zákazník nemá jediný důvod zůstat věrný značce. Bude-li u konkurence lepší nabídka, bez váhání odejde.

Je tedy nutné vybudovat komplexní systém, který bude přehledný a výhodný pro zákazníka, základem kterého nebude jednorázové přitažení pozornosti, ale budování dlouhodobého vztahu, který může mnohonásobně víc podpořit spokojenost zákazníka, pozitivně a hlavně systematicky ovlivňovat jeho nákupní chování do budoucna.

## 6 ZÁVĚR

V současné době kvalita výrobků a služeb hraje velmi významnou roli při nákupním rozhodování lidí. Nejedná se pouze o cenu, i když mnohdy je rozhodujícím faktorem pro uskutečnění prodeje a koupi. Kromě ceny a kvality výrobku jako takového, zákazník silně vnímá takzvanou hodnotu, která je souhrnem ceny, kvality výrobku a dalších faktorů, které jsou pro spotřebitele důležité.

V případě automobilů, kromě ceny a kvality provedení existuje řada dalších faktorů, které ovlivňují nákupní chování. Mezi hlavní požadavky patří úsporný provoz vozidla, který zahrnuje nejen nízkou spotřebu paliva, ale mimo jiné dostupnost náhradních dílů, rozsáhlou servisní síť, rozumné náklady spojené s pojištěním vozidla.

Kromě toho zákazník je citlivý na styl komunikace prodejce, množství aktuální a potřebné informace, které prodejce (ne)poskytl, a také na to, jak prodejce pečuje o svého zákazníka po uskutečnění obchodu. Tyto známé skutečnosti byly potvrzeny i v rámci monitoringu spokojenosti, provedeného metodou dotazování.

Právě v oblasti komunikace a poprodejního servisu byly zjištěny slabé stránky společnosti. A byla připravena doporučení, pomocí kterých lze zlepšit komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem v rámci přímého prodeje. Systematizace a optimalizace věrnostního programu by rovněž mohla vytvořit další platformu pro posílení loajality stávajících zákazníků a získání nových.

Tržní ekonomika nabízí velké možnosti podnikání, které zároveň znamenají velkou konkurenci ve většině oborů. Proto firmy by se měly zaměřit na zlepšení kvality komunikace se zákazníkem, měly by se snažit nabídnout více než konkurence. Komunikace se zákazníkem a zlepšování služeb by měly být klíčovými body v rámci strategie firmy.

Věřím, že moje práce pomohla zjistit nedokonalosti prodejního systému, který má škoda, a tyto poznatky mohou být nápomocné pro jeho zdokonalení, které je nezbytné pro spokojenost stálých a přítok nových zákazníků. Moderní doba vyžaduje opravdovou změnu ve vztahu k spotřebitelům a pouze firmy s citlivým a inovativním přístupem k péči o klienta, budou vždy o krok napřed před konkurencí.

Na základě všech výše uvedených skutečností lze konstatovat, že odpověď na výzkumnou otázku (hypotézu) stanovenou pro danou práci je následující: podstatnější vliv

na spokojenost zákazníků hraje souhrn faktorů jako cena, výběr způsobů financování, správně zvolený marketing a různé bonusy v podobě věrnostních programů než jenom samotná vysoká kvalita produkce.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. 2. akt. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xvi, 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 366 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. (4. vyd.). Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 167 s. ISBN 80-716-9954-3.

SUCHÁNEK, Petr. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 132 s. ISBN 978-802-1056-886.

VLČEK, Josef. *Ekonomie a ekonomika*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 515 s. ISBN 978-80-7357-478-9.

### Internetové zdroje:

Historie loga značky ŠKODA [online] 2015 [cit. 17.02.2015] Dostupný z WWW: [http://praga-auto.com.ua/51/skoda\\_logo/](http://praga-auto.com.ua/51/skoda_logo/)

Hodnocení spokojenosti zákazníků [online] 2015 [cit. 23.02.2015] Dostupný z WWW: <http://www.vybermiauto.cz/autodata/ostatni-data/spokojenost-2012>

INFO-ISO.CZ. *Informace o mezinárodní normě ISO 9001*. [online] 2015 [cit. 03.01.2015] Dostupný z WWW: [http://www.info-iso.cz/iso\\_9001\\_informace/](http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/)

ISO.CZ. *ISO 9001*. [online] 2015 [cit. 03.01.2015] Dostupný z WWW: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)

Oficiální www stránky automobilky ŠKODA AUTO [online] 2015 [cit. 19.02.2015] Dostupný z WWW: <http://www.skoda-auto.cz/>

Seznam autorizovaných prodejců a servisů značky ŠKODA [online] 2015 [cit. 23.02.2015]

Dostupný z WWW: <http://www.skoda-auto.cz/mini-apps/autorizovani-partneri-skoda>

UNMZ – Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. *Informace o úřadu.* [online] 2015 [cit. 03.01.2015] Dostupný z WWW:

<http://www.unmz.cz/urad/zakladni-cinnosti-utvaru-uradu>

## 8 SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

<b>Graf 1.</b> Na základě čeho jste vybral(a) vůz Škoda Fabia?.....	31
<b>Graf 2.</b> Jak dlouho jezdíte vozem Škoda Fabia?.....	32
<b>Graf 3.</b> Je to Váš první vůz této značky?.....	33
<b>Graf 4.</b> Měl(a) jste předtím zkušenost s jiným vozidlem?.....	33
<b>Graf 5.</b> Byl vůz jiné značky v něčem lepší?.....	34
<b>Graf 6.</b> Jaké jízdní vlastnosti oceňujete u vozu Škoda Fabia?.....	35
<b>Graf 7.</b> Jaký pohon má vaše vozidlo?.....	35
<b>Graf 8.</b> Kupoval(a) jste nové vozidlo nebo bylo ojeté?.....	36
<b>Graf 9.</b> Byl(a) jste spokojen(á) s ojetým vozidlem?.....	37
<b>Graf 10.</b> Byl(a) jste spokojen(á) s cenou oprav a pravidelných servisních prohlídek?	37
<b>Graf 11.</b> Byl(a) jste spokojen(á) se sítí servisních míst po České republice?.....	38
<b>Graf 12.</b> Byl(a) jste spokojen(á) s tím, jak Vám poradil autorizovaný prodejce při koupi auta?.....	39
<b>Graf 13.</b> Je pro Vás zaměření automobilky na minimalizaci dopadů na životní prostředí při výrobě důležitým faktorem při výběru auta?.....	39
<b>Graf 14.</b> Koupil(a) byste nějakou úspornou verzi modelu Fabia, třeba se dvěma systémy řízení?.....	40
<b>Graf 15.</b> Jste členem věrnostního programu?.....	41
<b>Graf 16.</b> Vybavíte nějakou reklamu Škody Fabia, co běžela v televizi?.....	41
<b>Graf 17.</b> Kde jste potkal(a) reklamu na Škodu Fabia?.....	42
<b>Graf 18.</b> Použil(a) jste výhodného financování ŠkoFIN, které Škoda nabízí?.....	42
<b>Graf 19.</b> Pokud by nebyla tato možnost výhodného financování, uvažoval(a) byste jinou značku vozu?.....	43
<b>Graf 20.</b> Jaké konkurenční firmy jste uvažoval(a) při pořízení vozidla?.....	43
<b>Graf 21.</b> Proč jste vybral(a) zrovna Škodu Fabia?.....	44
<b>Graf 22.</b> Můžete vůz modelové řady Fabie doporučit ostatním?.....	45

<b>Tabulka 1.</b> Oblíbenost značky Škoda dle průzkumu provedenému v Německu a Velké Británii.....	46
--	----