

309  
Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

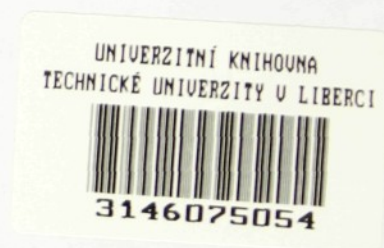
Studijní program  
Studijní obor

6208 – Ekonomika a management  
Podniková ekonomika

Program „Výkonný obchodník“ jako soubor nástrojů ke zvýšení spokojenosti  
zákazníků firmy Škoda Auto a. s.

Programme „Efficient tradesman“ as a collection of instruments for increasing the  
satisfaction of customers of the company Škoda Auto a. s.

Číslo závěrečné práce: DP-PE-KMG 16



**ALICE HAVLOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Dědková, Katedra marketingu

Konzultant: Mgr. Vladimír Malina, Škoda Auto a. s., PST - Péče o zákazníka

Počet stran: 81

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 21. května 2004

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Alici H a v l o v o u

Studijní program č. B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících  
předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

***Program „ Výkonný obchodník ” jako soubor nástrojů ke  
zvýšení spokojenosti zákazníků firmy Škoda Auto a. s.***

Pokyny pro vypracování:

1. Marketing služeb
2. Koncepce péče o zákazníky ve firmě Škoda Auto a.s.
3. Programový „ Výkonný ” obchodník a jeho vliv na spokojenost zákazníků
4. Analýza spokojenosti zákazníků s poprodejními službami
5. Závěr, doporučení



Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Kotler, P.: Marketing management. Grada Publishing, Praha 1998
- Janečková, L.; Vašítková, M.: Marketing služeb. Grada Publishing, Praha 2001
- Payne, A.: Marketing služeb. Grada Publishing, Praha 2001
- Whiteley, R. C.: Podnik řízený zákazníkem. Victoria Publishing, Praha 1994
- Spáčil, A.: Péče o zákazníky. Grada Publishing, Praha 2003
- Horovitz, J.: Jak získat zákazníka. Kvalita služeb. Management Press, Praha 1994
- Cannon, T.: Basic Marketing Principles and Practice. Cassell Educational, London 1992

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslava Dědková

Konzultant: Mgr. Vladimír Malina

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21. května 2004



doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.  
vedoucí katedry

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.  
děkan Hospodářské fakulty

## Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Ing. Jaroslavě Dědkové, panu Mgr. Vladimíru Malinovi a paní PhDr. Evě Peškové za odborné vedení a cenné rady při vypracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Miloslavu Faltovi a Mgr. Martinu Hirschovi z oddělení PSM – Servisní marketing a panu Martinu Sejpalovi z oddělení PTC – Plánování a řízení prodeje vozů za ochotnou spolupráci a odborné rady a pracovníkům z oddělení PST – Péče o zákazníka za vytvoření optimálních podmínek pro vypracování diplomové práce.



## Prohlášení

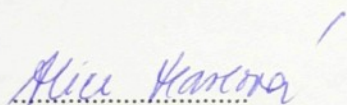
Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 17. května 2004



podpis

## Resumé

Předmětem této diplomové práce je analýza spokojenosti zákazníků se servisními službami v autorizovaných provozovnách firmy Škoda Auto a. s..

V teoretické části je popsána podstata marketingu v sektoru služeb a postavení zákazníka ve firmě. Dále tato práce přibližuje současnou situaci ve společnosti Škoda Auto a význam jednotlivých oddělení útvaru Servisních služeb.

Praktická část se zabývá nástroji péče o zákazníka v prodejní síti Škoda. Hlavní část je věnována programu „Výkonný obchodník“, který hodnotí jednotlivé obchodníky Škoda jednak z hlediska výkonu, ale také z pohledu zákazníka. Zaměřená je především na nástroje měření kvality služeb a zjišťování spokojenosti zákazníků. Zahrnuje analýzu výsledků a následné návrhy doporučení, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

## Summary

The object of this diploma thesis is the analysis of customers' satisfaction with service trades in accredited garages Škoda.

The theoretical part describes the principles of service marketing and the position of customer in a company. Besides that this diploma thesis draws near the present situation in the company Škoda and the importance of individual units of a Service department.

The practical part deals with the main instruments of customer services in the sales network Škoda. The main part applies to the programme "Efficient tradesman", which rates the performance of single tradesmen Škoda according to their achievement and also according to the point of view of the customers. Above all, this diploma thesis focuses on the instruments of measurement of quality of the services and on the recognition of customers' satisfaction. It includes the analysis of the results and sequent proposals of recommendations, which should lead to increase in customers' satisfaction.



# Obsah

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                      | <b>10</b> |
| <b>1     MARKETING SLUŽEB.....</b>                                    | <b>12</b> |
| 1.1    Vlastnosti služeb.....                                         | 12        |
| 1.2    Význam marketingu v sektoru služeb.....                        | 14        |
| 1.3    Typy služeb.....                                               | 16        |
| 1.4    Postavení zákazníka ve firmě.....                              | 17        |
| 1.4.1   Chování zákazníka po koupi výrobku či služby.....             | 19        |
| 1.4.2   Výzkum spokojenosti zákazníka.....                            | 21        |
| <b>2     CHARAKTERISTIKA FIRMY ŠKODA AUTO a. s. ....</b>              | <b>25</b> |
| 2.1    Historický vývoj.....                                          | 25        |
| 2.2    Základní údaje o firmě Škoda Auto a. s. ....                   | 26        |
| 2.3    Servisní služby jako odborný útvar firmy Škoda Auto a. s. .... | 28        |
| 2.3.1   Organizační schéma útvaru Servisních služeb.....              | 30        |
| 2.3.2   Charakteristika jednotlivých oddělení.....                    | 31        |
| <b>3     KONCEPCE PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ ŠKODA AUTO a. s. ....</b> | <b>33</b> |
| 3.1    Marketingové nástroje zajišťující péči o zákazníka.....        | 33        |
| 3.2    Marketingové programy.....                                     | 35        |
| <b>4     VÝKONNÝ OBCHODNÍK.....</b>                                   | <b>39</b> |
| 4.1    Koncepce programu Výkonný obchodník.....                       | 39        |
| 4.1.1   ProAct.....                                                   | 40        |
| 4.1.2   LEX.....                                                      | 41        |
| 4.1.3   Finanční stabilita.....                                       | 44        |
| 4.1.4   Standardy obchodníků.....                                     | 45        |
| 4.2    Měření kvality služeb u obchodníků Škoda.....                  | 46        |

|          |                                                                                |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1    | Analýza image obchodníka.....                                                  | 47        |
| 4.2.2    | Mystery Shopping.....                                                          | 49        |
| <b>5</b> | <b>ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ SE SERVISNÍMI SLUŽBAMI.....</b>              | <b>50</b> |
| 5.1      | Image servisu.....                                                             | 50        |
| 5.1.1    | Analýza dosažených výsledků v hodnocení Image servisu za rok 2003.....         | 51        |
| 5.2      | Mystery Shopping.....                                                          | 60        |
| 5.2.1    | Analýza dosažených výsledků v hodnocení Mystery Shopping za rok 2003.....      | 61        |
| 5.3      | Porovnání výsledků dosažených v rámci AIO a Mystery Shopping.....              | 63        |
| 5.4      | Zjišťování závislosti mezi Image servisu a počtem zákazníků.....               | 66        |
| <b>6</b> | <b>ROZBOR DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ, NÁVRHY OPATŘENÍ A DOPORUČNÍ.....</b>            | <b>69</b> |
| 6.1      | Analýza dosažených výsledků a východiska pro návrhy opatření a doporučení..... | 69        |
| 6.2      | Stručné shrnutí návrhů opatření a doporučení.....                              | 73        |
|          | <b>ZÁVĚR.....</b>                                                              | <b>76</b> |
|          | <b>SEZNAM LITERATURY.....</b>                                                  | <b>77</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>                                                     | <b>78</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                                                     | <b>79</b> |
|          | <b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>                                                       | <b>80</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                                                      | <b>81</b> |



## Seznam použitých zkratek a symbolů

|       |                                      |
|-------|--------------------------------------|
| AG    | Aktiengesellschaft                   |
| AIO   | Analýza image obchodníka             |
| apod. | a podobně                            |
| a. s. | akciová společnost                   |
| atd.  | a tak dále                           |
| cca   | circa                                |
| č.    | číslo                                |
| ČR    | Česká republika                      |
| ECS   | European Customer Satisfaction       |
| ECSI  | European Customer Satisfaction Index |
| Kč    | Koruna česká                         |
| mil.  | milion                               |
| mld   | miliard                              |
| MS    | Mystery Shopping                     |
| např. | například                            |
| popř. | popřípadně                           |
| s.    | strana                               |
| tř.   | třída                                |
| tzn.  | to znamená                           |
| VW    | Volkswagen                           |
| vyd.  | vydání                               |

## Úvod

V současné době se celosvětový automobilový trh nachází ve fázi recese. Zákazníci si mohou vybírat ze široké nabídky vozů různých značek, které jsou kvalitativně na srovnatelné úrovni. Aby firmy obstály v tvrdém konkurenčním boji o zákazníka, musí vedle kvalitního výrobku nabízet také kvalitní služby a snažit se právě v oblasti služeb získat nějakou konkurenční výhodu oproti ostatním výrobcům.

Význam marketingu v sektoru služeb stále razantně roste. V minulosti byl marketing služeb podceňován, protože firmám zajistila úspěch převyšující poptávka nad nabídkou. V současné době je ale trh přesycen, a pokud si firmy chtějí zajistit úspěch a prosperitu do budoucna, musí zaměřit svou pozornost na kvalitu poskytovaných služeb a péči o zákazníka.

Firma Škoda Auto a. s. je jedním z největších průmyslových podniků v České republice. Díky husté obchodní síti po celém území České republiky je také největším distributorem osobních automobilů na domácím trhu. Díky častým inovacím výrobních technologií dnes nabízí vysoce kvalitní výrobky, s kterými je schopna konkurovat zahraničním značkám. Jedná se o značku s dlouholetou tradicí, která disponuje velkým okruhem stálých a věrných zákazníků. Protože si firma Škoda Auto dobře uvědomuje, jak jsou pro ni věrní zákazníci důležití, patří mezi její hlavní cíle vysoká úroveň poskytovaných služeb zákazníkům.

Tato diplomová práce je zaměřena na rozbor základních marketingových nástrojů, kterými firma Škoda Auto měří kvalitu poskytovaných služeb ve své servisní síti. Těmito nástroji, které tvoří součást programu „Výkonný obchodník“, jsou Analýza image obchodníka a Mystery Shopping. V obou případech se prostřednictvím marketingového výzkumu zjišťuje kvalita poprodejních služeb vnímaná z pohledu zákazníků. Jedná se o formu aktivní komunikace se zákazníky, která umožňuje zjišťovat nedostatky a stále více se přibližovat potřebám zákazníků.



Hlavním cílem diplomové práce je rozbor dosažených výsledků v rámci Analýzy image obchodníka a Mystery Shopping, zjištění míry spokojenosti zákazníků se servisními službami, analýza příčin nespokojenosti, zjištění nedostatků a návrh řešení k odstranění problémů.

# 1 Marketing služeb

V minulosti byl marketing spojen s prodejem konkrétních fyzických výrobků. Význam služeb byl podceňován, protože se služby považovaly za statky, které neprodukují žádnou hodnotu. K velkému rozmachu sektoru služeb došlo na konci 20. století. Vedly k tomu zejména přání zákazníků získávat některé druhy zboží společně s doplňkovými službami. Služby nyní tvoří největší podíl hrubého domácího produktu a nové pracovní příležitosti vznikají právě v tomto sektoru. Proto je velmi důležité, aby se službami zabýval i marketing.

*Služba může být definována jako činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*<sup>1</sup>

## 1.1 Vlastnosti služeb

Služby mají několik typických vlastností, kterými se jednoznačně odlišují od zboží. Mezi hlavní charakteristické vlastnosti služeb patří:

- ☐ nehmatatelnost;
- ☐ nedělitelnost;
- ☐ proměnlivost;
- ☐ pomíjivost;
- ☐ nemožnost vlastnictví.

### Nehmatatelnost

Tato vlastnost nejlépe definuje podstatu služeb. Služby není možné, na rozdíl od fyzických výrobků, před koupí prohlédnout, ochutnat, poslechnout či očíhat. Pokud si zákazník

---

<sup>1</sup> JANEČKOVÁ, L. – VAŠTIKOVÁ, M.: Marketing služeb. 1. vyd. Praha, 2001, s. 12



vybírání mezi několika konkurujícími si produkty služeb, tak má z těchto důvodů ztížený výběr. Čím více je služba nehmotná, tím větší riziko zákazník přebírá. Snaží se proto získat o produktu co nejvíce informací nebo může využít svých předchozích zkušeností. Zatímco výrobci hmotných výrobků se snaží zvýšit svojí konkurenceschopnost tím, že k výrobkům nabízejí doplňkové nehmotné služby, poskytovatelé služeb se snaží, aby jimi nabízená služba byla co nejvíce hmotná a snížili tak zákaznickou nejistotu o správnosti výběru.

### **Nedělitelnost**

Nedělitelnost je další charakteristickou vlastností, která odlišuje zboží od služeb. Pro fyzické výrobky je typické, že se nejprve vyrobí a později jsou nakoupeny a spotřebovány. Ale u služby je výroba a spotřeba propojena, protože se zákazník přímo účastní poskytování služby. Na výsledek služby, a tedy i spokojenost zákazníka, má tak vliv nejen dodavatel, ale i samotný zákazník. V těchto případech se pak využívá marketing služeb. Při koupi zboží zákazníkovi nezáleží na způsobu výroby, ale zajímá ho účelnost a kvalita. U služby ale může sebemenší změna v průběhu poskytování služby výrazně ovlivnit celkový dojem zákazníka, protože spotřeba probíhá současně s produkcí.

### **Proměnlivost**

Výsledek poskytování služby nemůže být nikdy úplně stejný, protože závisí na chování zákazníků a producentů, které nelze předem předvídat. Navíc nelze provádět výstupní kontroly kvality jako u zboží. Firmy poskytující služby mohou zvýšit jakost tím, že si vyberou dobrý personál, který důkladně proškolí a stanoví normy kvality jeho chování. Dále by měly standardizovat proces poskytování služeb pomocí organizace a nakonec je nejdůležitější sledovat spokojenost zákazníků.

### **Pomíjivost**

Služby nelze skladovat nebo znovu prodávat. Pro daný okamžik jsou služby ztracené. Zároveň to ale neznamená, že špatné služby není možné reklamovat. Nahrazení nekvalitní služby službou kvalitní je však možné jenom v některých případech. Někdy se musí zákazník spokojit se slevou z ceny nebo vrácením zaplacených peněz za poskytnutí služby.



Pro producenty služeb je také velmi důležité, aby znali velikost poptávky a v případě, že poptávka kolísá, ji uměli předvídat. Jinak by mohlo dojít k tomu, že se poskytovatelé služeb budou potýkat s nedostatkem kapacit nebo naopak s jejím přebytkem.

### **Nemožnost vlastnictví**

Tato vlastnost souvisí s nehmatatelností a pomíjivostí. Pokud zákazník nakupuje zboží, stává se jeho vlastníkem. U služeb ale může zákazník vlastnit pouze právo na poskytnutí služby, protože služba je pomíjivá. Je proto důležité, aby distribuční kanály, jimiž se služby dostávají k zákazníkům, byly krátké a přímé. [1] [2]

## **1.2 Význam marketingu v sektoru služeb**

*Marketing je definován jako manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku.<sup>2</sup>*

V marketingově orientované organizaci se všechny aktivity soustřeďují na poznávání a uspokojování potřeb zákazníka. Potřeby zákazníků ale musí být uspokojovány efektivně nejen pro zákazníky samotné, ale i pro organizaci. Marketing nabývá na významu, pokud je poptávka spotřebitelů uspokojena a trh je nasycen.

Marketingovou orientaci tvoří:

- ❑ orientace na zákazníka;
- ❑ orientace na konkurenci;
- ❑ koordinace mezi funkcemi organizace.

### **Orientace na zákazníka**

Organizace orientovaná na zákazníka zná dostatečně své cílové zákazníky a to jí umožňuje poskytovat jim co nejvyšší hodnotu.

---

<sup>2</sup> JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb. 1. vyd. Praha, 2001, s. 24



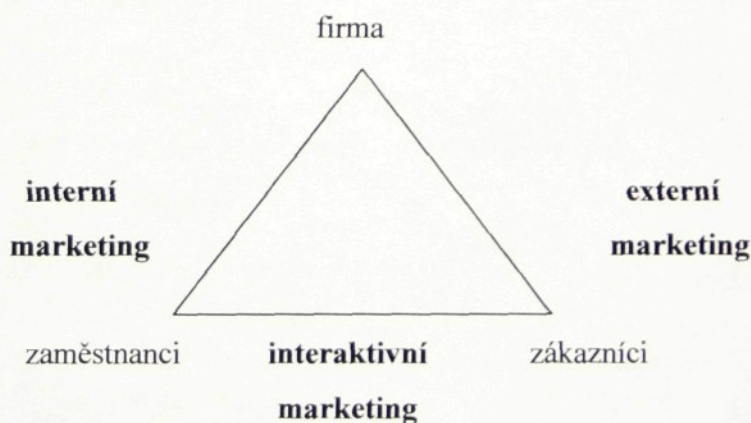
## **Orientace na konkurenci**

Orientace na konkurenci znamená, že organizace zná dobře svojí konkurenci. Dokáže rozpoznat silné a slabé stránky konkurenčních podniků a snaží se pochopit možnosti a strategii stávající a potenciální konkurence.

## **Koordinace mezi různými funkcemi organizace**

Organizace dokáže využívat všechny své zdroje s cílem vytvářet vysokou hodnotu pro zákazníky. Zodpovědnost za vytváření hodnoty pro zákazníky nemají jen pracovníci marketingového oddělení, ale i pracovníci v ostatních funkcích. [2]

V minulosti byl význam marketingu v sektoru služeb podceňován. Jednou z příčin bylo, že mnoho obchodů, které poskytovaly služby, bylo malých ( např. kadeřnictví ) a nepoužívaly marketingové techniky. Další příčinou byla vysoká poptávka a firmy tudíž neměly potřebu marketing využívat. Obchodování se službami navíc ovlivňuje velké množství faktorů a nelze tudíž použít tradiční marketingové techniky. Marketing služeb vyžaduje vedle tradičního marketingového mixu ještě vnitřní marketing a interaktivní marketing.



Obr. 1 Tři typy marketingu v sektoru služeb

## **Externí marketing**

Externí marketing zahrnuje tradiční marketingový mix. Týká se běžné činnosti, kterou firma vykonává v souvislosti s přípravou služeb, tvorbou cen, distribucí a propagací.

## **Interní marketing**

Interní marketing se zabývá školením a motivováním zaměstnanců, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky. Tento personál by měl fungovat jako tým a starat se o maximální uspokojení zákazníka. Aby firma mohla dosáhnout vysoké úrovně služeb, musí se každý zaměstnanec při výkonu své práce orientovat na zákazníka.

## **Interaktivní marketing**

Interaktivní marketing souvisí se zručností zaměstnanců při styku se zákazníky. V marketingu služeb je kvalita služeb spojena s tím, kdo je poskytovatel služby. Pro zákazníka jsou důležité nejen příslušné technické vlastnosti služby, ale také způsob, jakým je služba poskytována.

Z nehmamatelnosti vyplývá, že při nákupu služby přebírá zákazník větší riziko, než při nákupu zboží. Zákazník se proto rozhoduje spíše podle image firmy, než podle reklamy. Velký význam má také cena, personál a spokojenost zákazníka vyplývající z předchozích zkušeností. [1]

## **1.3 Typy služeb**

Podle časového hlediska existují tři skupiny služeb:

- ❑ předprodejní;
- ❑ prodejní;
- ❑ poprodejní.

### **Předprodejní služby**

Firma si musí vytvořit vhodné prostředí pro budoucí poskytování služeb, zaujmout své místo v podvědomí zákazníků a přizpůsobovat své výrobky či služby potřebám a očekáváním zákazníků. Mezi předprodejní služby patří reklama, účast na veletržích, vystavení zboží na prodejně, výběr vhodných dodavatelů a distributorů nebo prodejní doba distributorů.



## **Prodejní služby**

Mezi prodejní služby patří veškeré aktivity, které je třeba zajistit od prvních kontaktů se zákazníkem až po nabytí vlastnictví zboží. Jedná se např. o poskytování informací, příjem a zpracování objednávek, možnost vyzkoušení zboží, různé slevy a dodání zboží.

## **Poprodejní služby**

Producenti výrobků musí pro zákazníky zajišťovat celou řadu poprodejních služeb. Existuje několik způsobů, jak mohou tyto služby poskytovat.

První možností je, že bude poprodejní služby zajišťovat sám výrobce. Tato varianta patří mezi nejčastější, protože producenti chtějí mít výrobky pod dohledem, aby mohli rychle reagovat na případné vady a učinit příslušná opatření ve výrobě. Také je velmi nákladné školit cizí pracovníky. Pokud je výrobce jediným dodavatelem náhradních dílů, může za tyto díly požadovat mimořádnou cenu. U těchto firem je v praxi běžné, že prodávají svůj výrobek levněji a vynahradí si to na cenách náhradních dílů a služeb. To je také důvodem, proč se objevují konkurenti na „černém trhu“, kteří sice nabízejí neoriginální díly, ale mnohem levněji. Přestože výrobci zákazníky varují, aby tyto neoriginální díly nepoužívali, mnoho zákazníků nepřesvědčí.

Další možností výrobce, jak zajistit poskytování poprodejních služeb, je uzavření smlouvy s autorizovanými distributory a maloobchodníky, aby tyto služby poskytovali za ně. Tito zprostředkovatelé vytvoří síť po celém území. Jsou potom blíže zákazníkům a mohou poskytovat služby rychleji a kvalitněji. Výrobci stále vydělávají na prodeji náhradních dílů, ale zisk z poskytování služeb ponechávají zprostředkovatelům. Tohoto způsobu využívá i firma Škoda Auto, která si vytvořila svoji síť autorizovaných prodejců a servisů.

Dalším způsobem je, že budou služby zajišťovat nezávislé specializované firmy, které se zabývají poskytováním služeb nebo si může potřebné služby zajišťovat sám zákazník. [1]

## **1.4 Postavení zákazníka ve firmě**

V období nelítostné konkurence se zákazník stává klíčovým činitelem. Firmy nedodávají kvalitu podle vlastních představ, ale kvalitu definovanou zákazníkem. Jedná se o kvalitu se



dvěmi dimenzemi - kvalitou výrobků a kvalitou služeb - z nichž každá vyžaduje jinou zručnost a jinou strategii. Žádoucího úspěchu v konkurenčním boji nelze dosáhnout, dokud nedojde k propojení kvality výrobků s kvalitou služeb. Kvalita výrobku je pro zákazníka představována tím, co dostane a kvalita služeb jak to dostane. Kvalita služeb je nehmatatelná a proto se velmi špatně měří. Pokud bude firma dodržovat sedm následujících zásad, stane se dobře integrovanou firmou, schopnou nabízet kvalitu výrobků i kvalitu služeb.

### **1. Vytvoření představy, jak udržet zákazníka**

Každý pracovník naplňuje určité poslání a povinnost vůči zákazníkům. To by se mělo odrážet v představách firmy. Firmy, které mají dobře formulované cíle, jsou schopny probudit „spící úředníky“ a začít opravdu poskytovat služby svým zákazníkům.

### **2. Naslouchání zákazníkovi**

Jedná se o vytvoření rodinného vztahu mezi firmou a zákazníky. Příkladem jsou Binney a Smiths, výrobci barevných fixů, kteří se začali podrobně zabývat dopisy od svých zákazníků. Zjistili, že si zákazníci většinou stěžují na skvrny, které zanechávají fixy na oblečení. Věnovali proto obrovské úsilí výzkumu a vynalezli omyvatelné fixy. Prodej fixů se poté zdvojnásobil.

### **3. Učit se od vítězů**

Velké prosperující firmy nemohou skrýt své metody podnikání a je proto výhodné studovat jejich metody a filosofii.

### **4. Ponechání volné ruky svým nejlepším zaměstnancům**

Většina zaměstnanců chce poskytovat svým zákazníkům dobré služby. Manažeři by měli dát zaměstnancům najevo, že jsou klíčovým prvkem celého systému.

### **5. Odstranění bariér u činností, které vítězí u zákazníků**

Systém, který je v podniku zabudovaný, může vytvářet bariéry dobrým službám pro zákazníky. Firmy by se měly snažit zlepšovat postupy, které vytvářejí hodnotu pro



zákazníky. Tým pro zlepšování kvality služeb by měl být v každém oddělení.

## **6. Měřit, měřit, měřit**

Firmy by měly měřit úplně všechno, co jim může sdělit, jaká je kvalita vnímaná zákazníkem. Výkony by se měly porovnávat nejen s minulostí a s požadavky zákazníků, ale také s výkony firem, které dělají podobnou práci tím nejlepším způsobem.

## **7. Proměnit slova v činy**

Firma by měla stavět zákazníka na první místo, věřit ve své pracovníky, investovat do nich a neustále je vzdělávat.

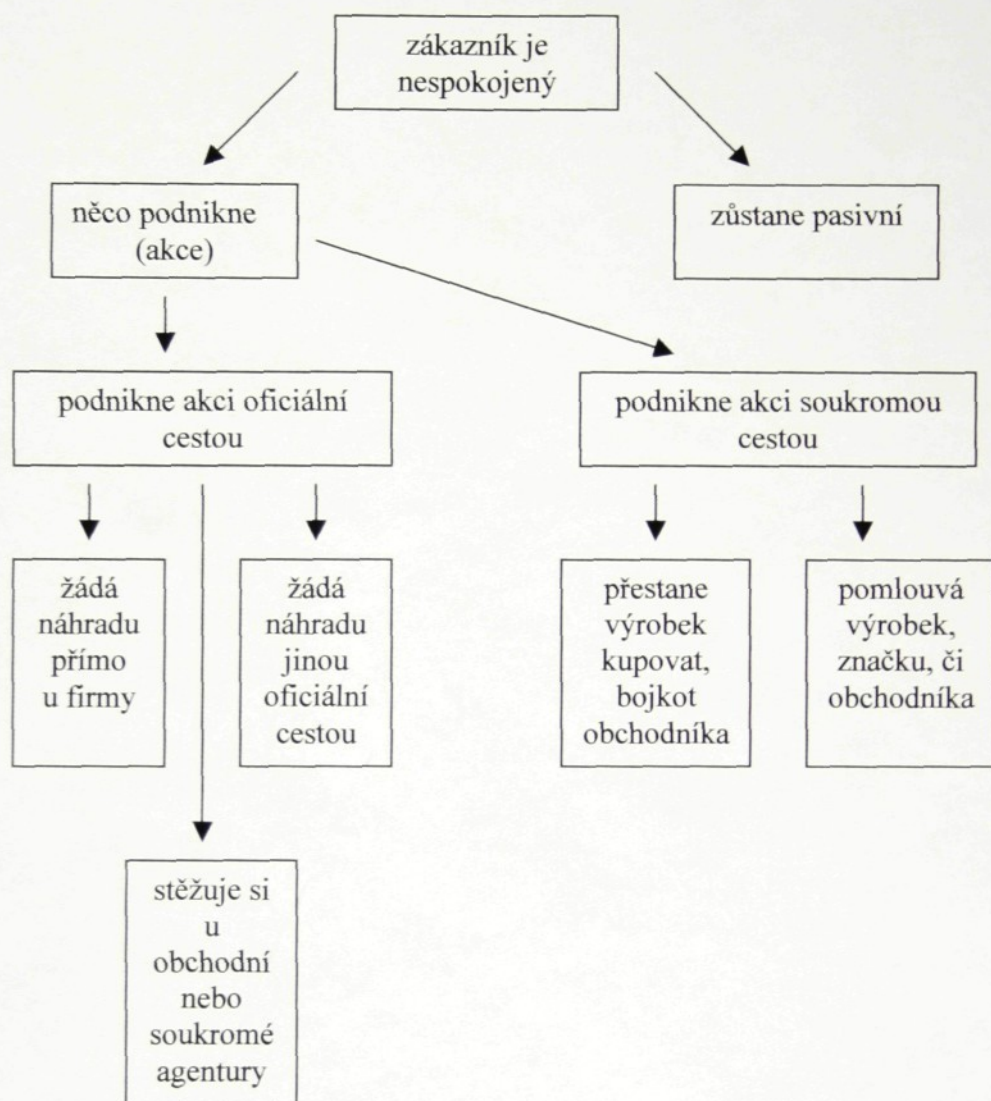
Těchto sedm bodů tvoří opravdové základy podniku řízeného zákazníky. Nestačí upozornit pracovníky na nejnižší linii, že se mají na zákazníky usmívat. Každý člověk ve firmě musí poměřovat všechny své činy s potřebami a očekáváními zákazníků a neustále se snažit tato očekávání předčít. Firma by měla poznat své zákazníky lépe, než se znají oni sami, aby zjistila, co potřebují a očekávají. [3]

### **1.4.1 Chování zákazníka po koupi výrobku či služby**

Pro firmu je velmi důležité vytvoření zpětné vazby. Nestačí, že se snaží své výrobky či služby přizpůsobovat potřebám zákazníků. Musí se také zaměřit na jejich reakci po nákupu, aby zjistila, zda zákazníka uspokojila či neuspokojila. Spokojenost nebo nespokojenost zákazníka ovlivňuje zjištěná užitečnost výrobku či služby.

### **Chování nespokojeného zákazníka**

Reakce nespokojeného zákazníka jsou nejednoznačné. Dobrý obchodník by měl znát všechny způsoby, jimiž může kupující vyjádřit svou nespokojenost. Nejčastější způsoby znázorňuje následující schéma.



Obr. 2 Reakce nespokojeného zákazníka<sup>3</sup>

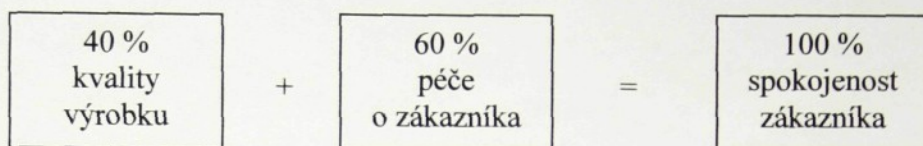
### Chování spokojeného zákazníka

Pokud je užitečnost výrobku nebo služby velká a zákazník je spokojen, může firma docílit toho, že:

- ☐ zákazník si výrobek koupí znovu;
- ☐ o firmě hovoří s ostatními příznivě;
- ☐ věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a cizí reklamě;
- ☐ zůstává věrný firemní značce i při nákupu ostatního zboží.

<sup>3</sup> KADUROVÁ, D.: Funkce péče o zákazníka při ovlivňování kvality servisních služeb ve firmě Škoda Auto a. s. [Diplomová práce]





Obr. 3 Vzorec spokojenosti zákazníka<sup>4</sup>

U podniku řízeného zákazníkem je velmi důležité vytvoření zpětné vazby formou stížností od zákazníků. Firma by měla mít fungující systém podnětů a pozorování, který slouží zákazníkovi k vyjádření jeho nespokojenosti s výrobkem či službou. Jedině takto může firma zjistit skutečný názor zákazníků. Každá stížnost poskytuje příležitost odlišit firmu od ostatních. Je jakýmsi spojovacím mostem k nespokojenému zákazníkovi, u kterého je riziko přejít ke konkurenci. Pomáhá nalézt cestu, jak dělat něco, co zákazník potřebuje a konkurence to nedělá.

Na zákaznickovy stížnosti, připomínky či podněty musí být reagováno. Pokud budou stížnosti vyřizovány včas, korektně a s pochopením pro zákaznickou situaci, mohou mít dokonce i pozitivní dopad. Zákazník, kterému firma pomůže vyřešit problémy, bude tuto firmu doporučovat svým přátelům. Firma ale musí počítat i s faktem, že mnoho nespokojených zákazníků si nestěžuje. Důvodem může být přesvědčení, že jim stížnost nic nepřinese, mohou mít pocit, že obtěžují nebo je konkurence tak silná, že je snazší jít k jiné firmě, než si stěžovat. Pokud dojde ke ztrátě zákazníků tímto způsobem, firma se začne pomalu rozkládat, protože nebude tušit, kde je chyba. Největší cenu mají pro podnik zákazníci, kteří jsou přesvědčeni o tom, že si mají stěžovat. [3]

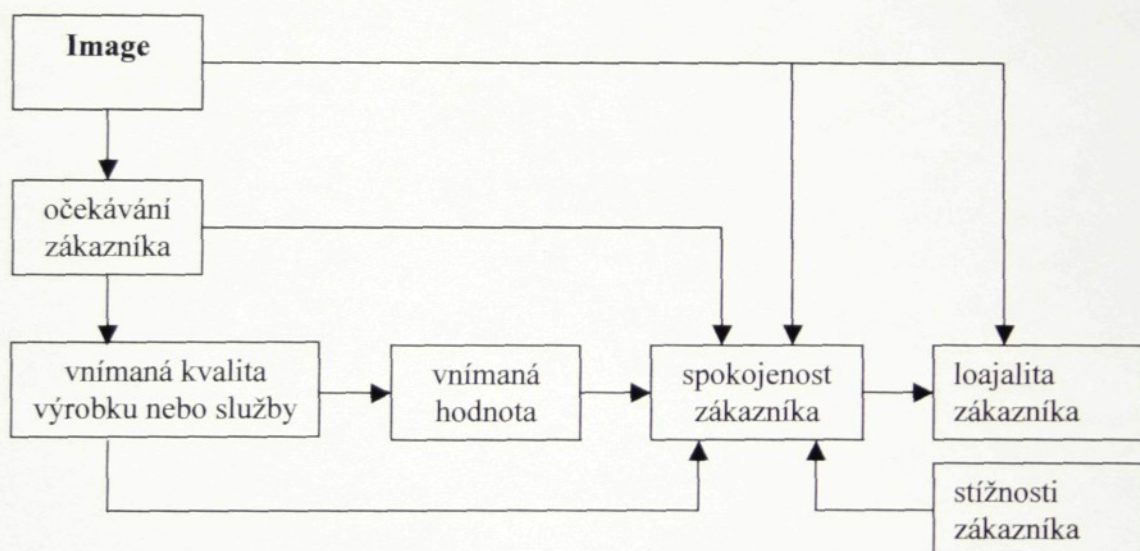
#### 1.4.2 Výzkum spokojenosti zákazníka

Na trhu se vyskytuje množství subjektů, které ovlivňují pozitivním nebo negativním způsobem podnikatelské aktivity a prosperitu firmy. O všech těchto subjektech musí mít firma informace, které získá marketingovým výzkumem. Mezi tyto subjekty trhu patří

<sup>4</sup> Příručka organizace servisních služeb. díl 2. odstavec 7.1 Význam kvality servisních služeb, 2003

dodavatelé, konkurenti, distributoři, veřejnost a především zákazníci. Nejčastěji se výzkumy týkají zákazníků, protože nabízejí nové příležitosti. Spokojenost zákazníka patří do skupiny nehmotných zdrojů, které jsou pro úspěšnost firmy rozhodující. Spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku či služby a následném porovnání se skutečnými vlastnostmi výrobku nebo služby po jejich nákupu. Pokud zkušenost předčila očekávání, zákazník je spokojen. Pokud ale očekávání nedosáhla, zákazník je nespokojen. Spokojenost se měří pomocí indexu spokojenosti zákazníka.

Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici celkem sedmi proměnných, které jsou vymezeny určitým počtem měřitelných proměnných. Vztahy mezi jednotlivými proměnnými lze vyjádřit modelem, který je schematicky zachycen v obr. 4.



Obr. 4 Vztahy mezi proměnnými v modelu spokojenosti zákazníka<sup>5</sup>

Charakteristiky jednotlivých proměnných jsou popsány v následující části textu.

## Image

Image vychází ze spokojenosti zákazníka. Mezi měřitelné proměnné patří:

- důvěra v činnost firmy, v poskytované služby;
- stabilita firmy;

<sup>5</sup> FORET, M. – STÁVKOVÁ, J.: Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha, 2003, s. 108



- ❑ flexibilita a inovativnost k přáním a problémům zákazníků (rychlost reakce na změnu poptávky, rychlost reakce na nadstandardní požadavek, počet každoročně nově nabízených produktů);
- ❑ důvody k prvnímu nákupu;
- ❑ značka (spontánní znalost značky – srovnání s konkurenčními značkami).

### **Očekávání**

Očekávání zákazníka je výsledkem propagace výrobku nebo služby a předešlých zkušeností. Má přímý vliv na spokojenost zákazníka. Měřitelnými proměnnými jsou:

- ❑ pravděpodobnost nenaplnění očekávání z nakoupených výrobků nebo služeb;
- ❑ příjemné a vhodné prostředí;
- ❑ dostupnost;
- ❑ pružnost.

### **Vnímaná kvalita**

Vnímání kvality zákazníkem se týká jednak samotného produktu nebo služby, ale také doprovodných služeb (servis, otevírací doba, atd.). Měřitelné proměnné jsou:

- ❑ kvalita zakoupeného produktu nebo služby;
- ❑ úroveň doprovodných služeb;
- ❑ zákaznický servis a poskytnuté rady.

### **Vnímaná hodnota**

Vnímání hodnoty je spojeno s cenou výrobku nebo služby a očekávanou kvalitou. Vyjadřuje se jako poměr ceny a vnímané kvality. Mezi měřitelné proměnné patří:

- ❑ hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou výrobku nebo poskytnutých služeb;
- ❑ úroveň reklamní kampaně, komunikace;
- ❑ pozice firmy na trhu, vůči konkurenci;
- ❑ profesionalita poskytovatele;
- ❑ vzhled a ochota personálu;
- ❑ statistiky písemných stížností, pochval, ocenění.

## **Spokojenost zákazníka**

Spokojenost zákazníka ovlivňuje:

- ☐ celkové uspokojení potřeb a očekávání klienta;
- ☐ spokojenost s produktem či poskytnutou službou;
- ☐ spokojenost s jednáním liniových pracovníků (odbornost a vstřícnost).

## **Stížnosti zákazníků**

Stížnost zákazníka je důsledkem porovnání výkonu a očekávání. Vznikají v případě negativní neshody očekávání. Mezi měřitelné proměnné patří:

- ☐ četnost stížností;
- ☐ spokojenost s vyřízením stížnosti;
- ☐ flexibilita při vyřizování stížností.

## **Loajalita zákazníka**

Loajalita se projevuje opakovaným nákupem a cenovou tolerancí. Měřitelné proměnné jsou:

- ☐ pravděpodobnost opakování nákupu;
- ☐ četnost kontaktů s firmou (doporučení přátelům či známým);
- ☐ důvody možné substituce firmou nabízeného výrobku či služby za jiný;
- ☐ pravděpodobnost substituce za jinou firmu, která nabízí obdobný produkt nebo službu za nižší cenu. [6]



## 2 Charakteristika firmy Škoda Auto a. s.

V dnešní době, kdy se celosvětový automobilový trh nachází ve fázi útlumu a konkurence na tomto trhu stále razantněji vzrůstá, je pro firmu velice důležité udržet si na trhu své postavení. Musí se potýkat s tvrdým konkurenčním bojem o zákazníka, rozšiřující se nabídkou na trhu a stoupajícími nároky zákazníků. Pro úspěšný rozvoj firmy je třeba získat nějakou konkurenční výhodu oproti ostatním. Vzhledem k častým inovacím výrobních technologií dnes firma Škoda Auto nabízí vysoce kvalitní výrobky, s kterými je schopna konkurovat zahraničním značkám. Ale to, že je zákazník spokojen s výrobkem nestačí. Důležité je, aby byl také spokojen s kvalitou poskytovaných služeb. A právě v této oblasti je možné vhodnou marketingovou politikou získat náskok před ostatními značkami.

### 2.1 Historický vývoj

Firma Škoda Auto a. s., která se zabývá vývojem, výrobou a prodejem vozidel a jejich příslušenství, má více než stoletou tradici. Počátky její historie můžeme hledat již v roce 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement založili továrnu na výrobu jízdních kol značky Slavia. V roce 1899 zahájila firma Laurin & Klement výrobu motocyklů. Po několika pokusech na přelomu století přešla v roce 1905 na výrobu automobilů. Aby si tato firma udržela na trhu své postavení, spojila se v roce 1925 s podnikem Škoda Plzeň, což znamenalo zánik značky Laurin & Klement. Od tohoto roku tedy používá automobilka název Škoda a symbol okřídleného šípů. V roce 1930 se závod v Mladé Boleslavi opět osamostatnil z plzeňského koncernu a vznikla samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP). Vývoj firmy byl narušen druhou světovou válkou, kdy byla výroba podřízena vojenským účelům. Po druhé světové válce byla produkce automobilů přeměněna na národní podnik s označením AZNP Škoda. Po politických změnách v roce 1989 začala firma v podmínkách tržního hospodářství hledat silného zahraničního partnera. V roce 1991 se stala součástí koncernu Volkswagen jako Škoda

automobilová a. s. a změnila se v dynamickou a prosperující firmou. [15]

## **2.2 Základní údaje o firmě Škoda Auto a. s.**

### **Název společnosti**

Společnost Škoda automobilová a. s. byla zřízena dne 20. 11. 1990 jako právnická osoba. Usnesením valné hromady se dne 14. 11. 1997 změnilo obchodní jméno společnosti Škoda automobilová a. s. na ŠKODA AUTO a. s. s účinností od 1. 1. 1998.

### **Předmět činnosti**

Předmětem činnosti je vývoj, výroba a prodej vozidel a příslušenství.

### **Základní jmění**

Upsaný základní kapitál se skládá z 1 670 885 akcií na jméno ve jmenovité hodnotě Kč a jediným akcionářem společnosti je VOLKSWAGEN AG, Wolfsburg.

### **Sídlo společnosti**

ŠKODA AUTO a. s., Tř. Václava Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav, ČR.

### **Struktura podniku**

Společnost má tři výrobní závody. Mimo hlavní závod, který se nachází v Mladé Boleslavi, má společnost dva pobočné závody ve Vrchlabí a Kvasinách.

### **Logo podniku**

V této podobě se logo používá od roku 1993 a zelená barva znázorňuje péči o životní prostředí.



Obr. 5 Logo podniku



## Současná charakteristika

V současnosti vyrábí firma Škoda Auto osobní automobily ve třech modelových řadách: Octavia, Fabia a Superb, které jsou ve svých třídách silnými konkurenty na světovém automobilovém trhu. 83% produkce se vyváží do 80 zemí světa. Škoda Auto je nejvýznamnějším českým vývozcem a na exportu České republiky se podílí 9,6%. Na domácím trhu představují vozy Škoda zhruba polovinu všech nových prodaných vozů.

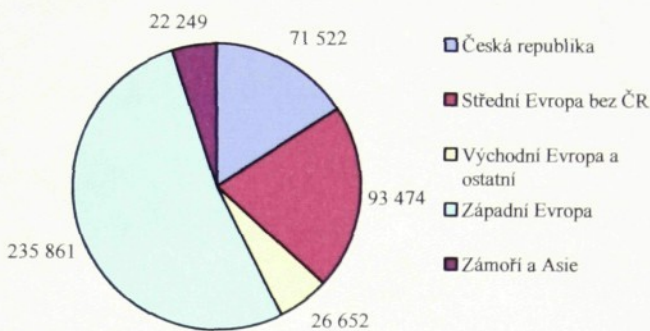
Tabulka 1 Vybrané ekonomické ukazatele [9]

|                                                  |         | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Dodávky pro zákazníky                            | vozy    | 435 403 | 460 252 | 445 525 | 449 758 |
| Odbyt                                            | vozy    | 448 394 | 460 670 | 440 572 | 438 843 |
| Výroba                                           | vozy    | 450 910 | 460 886 | 442 469 | 437 554 |
| Počet zaměstnanců (k 31.12.2003)                 |         | 25 833  | 24 129  | 23 470  | 22 798  |
| Externí pracovníci                               |         | 3 245   | 2 735   | 2 179   | 2 308   |
| Tržby celkem                                     | mil. Kč | 136 283 | 153 271 | 145 694 | 145 197 |
| v České republice                                | %       | 18      | 18      | 18      | 17      |
| v zahraničí                                      | %       | 82      | 82      | 82      | 83      |
| Provozní hospodářský výsledek                    | mil. Kč | 5 204   | 4 643   | 3 677   | 5 209   |
| Poměr provozního hospodářského výsledku k tržbám | %       | 3,8     | 3,0     | 2,5     | 3,6     |
| Hospodářský výsledek před zdaněním               | mil. Kč | 4 175   | 2 674   | 2 489   | 2 517   |
| Obrátová rentabilita před zdaněním               | %       | 3,1     | 1,7     | 1,7     | 1,7     |
| Hospodářský výsledek po zdanění                  | mil. Kč | 3 336   | 2 129   | 1 825   | 1 478   |

Protože se světový automobilový trh nachází ve fázi recese, potýká se i firma Škoda Auto od roku 2002 po dlouholetém zvyšování prodejů s poklesem poptávky jak v České republice, tak i na zahraničních trzích. V roce 2003 se firmě podařilo na domácím trhu a v dalších 80 zemích světa prodat zákazníkům 449 758 vozů. I přes nepříznivou situaci na trhu osobních automobilů vzrostl prodej vozů oproti minulému roku o 1%, a to díky protichůdným tendencím vývoje celkových trhů v nejdůležitějších odbytových regionech značky Škoda. Zatímco v západní Evropě celková poptávka stagnuje, v zemích střední a východní Evropy odbyt výrazně roste. V České republice se firmě Škoda Auto podařilo i přes agresivní cenovou politiku konkurentů a stagnaci celkového trhu prodat 71 522 vozů a zajistit si tak tržní podíl 47,7%.

Aby společnost Škoda Auto vykompenzovala pokles poptávky na evropských trzích, snaží

se hledat nová odbytiště. V roce 2001 se jí podařilo vstoupit na indický trh, kde úspěšně buduje svojí pozici a dalšími oblastmi expanze jsou např. Srí Lanka nebo Nový Zéland.



Graf 1 Objemy dodávek zákazníkům podle regionů v počtech vozů [9]

V roce 2003 dosáhly tržby 145,2 mld Kč, z toho v zahraničí bylo realizováno 83%. Oproti roku 2002 se snížily pouze nepatrně, a to o 0,3%. Rentabilita tržeb se udržuje stále ve výši 1,7%. Hospodářský výsledek po zdanění, který za rok 2003 činil 1478 mil. Kč, vykázal oproti minulému roku pokles o 19%. Firma byla nucena realizovat četná opatření, mezi které patří např. nákladová optimalizace nebo snižování počtu zaměstnanců, a přizpůsobit tak výrobu aktuální situaci na trhu.

Během roku 2003 snížila společnost Škoda Auto počet zaměstnanců o 3,8%. Ke konci roku 2003 zaměstnávala Škoda Auto 22 798 kmenových zaměstnanců a 2 308 externistů. Průměrná délka zaměstnání v podniku je 12,3 roku. [9]

### 2.3 Servisní služby jako odborný útvar firmy Škoda Auto a. s.

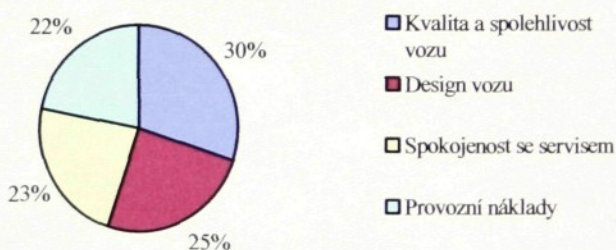
Organizační strukturu firmy Škoda Auto a. s. tvoří pět základních oblastí, kterými jsou:

- ❑ G – Předseda představenstva;
- ❑ T – Technický vývoj;
- ❑ E – Oblast ekonomie;



- P – Prodej a marketing;
- V – Výroba a logistika;
- Z – Oblast personalistiky.

Firma Škoda Auto je jediný výrobce osobních automobilů na domácím trhu. Jedná se o značku s vekou tradicí, která si zajistila velký okruh stálých a věrných zákazníků. Firma má vybudovanou hustou síť prodejců a servisů a kvalita vyráběných vozů je srovnatelná se všemi konkurenčními značkami. Přestože by tyto výhody mohly představovat silný potenciál pro boj s konkurencí, potýká se firma s klesajícím tržním podílem. Proto je velmi důležité, aby docházelo k neustálému zdokonalování servisních služeb, neboť zde platí rčení, že první auto prodává obchodník a další již servis. Z následujícího grafu je patrné, že spokojenost zákazníků se servisem významně ovlivňuje jejich celkovou spokojenost.



Graf 2 Vliv jednotlivých faktorů na spokojenost zákazníků<sup>6</sup>

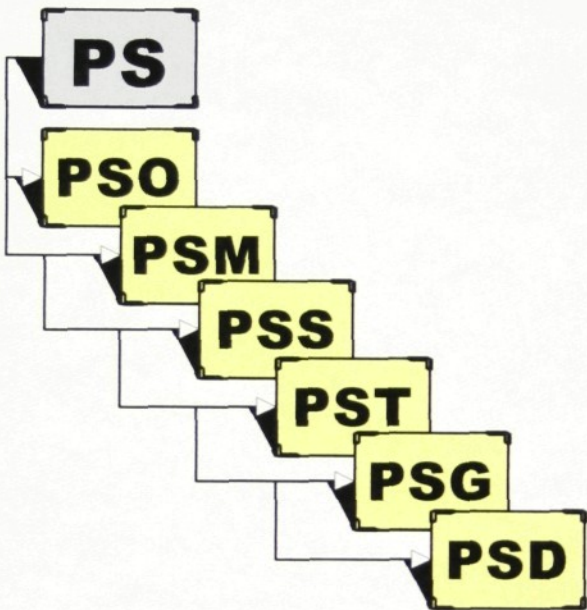
Servisní služby spadají pod oblast Prodej a marketing (viz příloha 1: Organizační struktura firmy Škoda Auto a. s.). Tento útvar se stará o kvalitu poprodejních služeb. Metodicky a operativně řídí servisní síť v České republice a Škoda importéry v 80 zemích exportu.

Hlavním úkolem Servisních služeb je zajistit spokojenost zákazníků, proto je veškeré úsilí pracovníků směřováno právě tomuto cíli. Kvalita servisu musí přinejmenším odpovídat kvalitě vozů Škoda. Vysoká technická úroveň automobilů značky Škoda znamená vyšší

<sup>6</sup> ŠIMÁK, P.: Spokojenost zákazníků je úkolem nás všech. Škoda Mobil. č. 23, 2003, s. 2

náročnost servisních oprav. Zákazník očekává od servisu rychlá a individuální řešení a to klade zvýšené nároky na personál servisu.

2.3.1 Organizační schéma útvaru Servisních služeb



Obr. 6 Organizační schéma

- PS – Servisní služby
- PSO – Servisní organizace
- PSM – Servisní marketing
- PSS – Servisní školení
- PST – Technika servisních služeb
- PSG – Garance
- PSD - Dílna servisních služeb a centrum služeb



### **2.3.2 Charakteristika jednotlivých oddělení**

#### **PSO – Servisní organizace**

Toto oddělení se zabývá tvorbou, překladem, tiskem a distribucí servisní a palubní literatury. Palubní literatura je určena pro zákazníky. Najdou v ní návod k obsluze vozidla, záruční podmínky, intervaly servisních prohlídek a seznam autorizovaných opravů ve všech zemích světa, kde má Škoda Auto své zastoupení. Tato literatura se překládá do 25 jazyků. Dílenská literatura je určena pro servisy. Obsahuje pracovní postupy při opravách vozů Škoda a má za úkol zajistit, aby servisní technici dosahovali co nejlepších výkonů vedoucích ke spokojenosti zákazníků. Je překládána do 13 jazyků. Dále toto oddělení zajišťuje pro obchodníky v České republice a v zahraničí poradenskou službu, certifikaci a podílí se na přípravě a provádění auditů těchto smluvních partnerů.

#### **PSM - Servisní marketing**

Jedním z úkolů tohoto oddělení je vytváření image servisů. Cílem je zajistit, aby všechny provozovny obchodníků značky Škoda vyvolávaly jednotný vizuální dojem. Zákazníkům by mělo být na první pohled jasné, ke které značce obchodník patří. Dalším úkolem je sběr a analýza informací o servisní síti Škoda. Na základě sesbíraných dat se zde vytváří marketingové programy, které mají zajistit, aby se kvalita poskytovaných služeb neustále zvyšovala. Servisní marketing má také své oblastní poradce. Každý z nich má na starosti určitý region a pomáhá obchodníkům zvyšovat produktivitu a výkonnost, zavádět jednotlivé marketingové programy a kontroluje, zda servisy splňují určitá kvalifikační kritéria.

#### **PSS – Servisní školení**

Účelem školicího střediska je vzdělávání pracovníků smluvních opravů Škoda. Jedná se zejména o technické kurzy určené pro mechaniky a přejímací techniky, ale dílčí část kurzů je určena i pro vedoucí servisů, kteří jsou vzděláváni v oblasti organizace servisu, personalistiky a komunikace. K tomuto účelu pracovníci školicího střediska připravují dílenské učební pomůcky, videoprogramy a multimediální prezentace.



## **PST – Technika servisních služeb**

Toto oddělení je rozděleno na několik částí. Jednou z nich je útvar *Péče o výrobek*, jehož úkolem je zpracovávat hlášení o závadách ze servisů v ČR i od importérů a poskytovat jim technické poradenství. Následně se stará o to, aby byla servisní síť dokonale informována o nejaktuálnějších problémech a byla tak schopná uspokojit zákazníky. Zabezpečuje tím zpětnou vazbu ze servisní sítě na výrobní závod a podstatně ovlivňuje kvalitu výrobku.

Do techniky servisních služeb spadá i útvar *Péče o zákazníka*, kam přicházejí různé žádosti o technickou radu nebo stížnosti zákazníků, které se posléze vyřizují. Se zákazníky se komunikuje prostřednictvím písemné korespondence, telefonicky nebo osobním kontaktem. Aby byla komunikace co nejefektivnější, byl na toto oddělení zaveden počítačový systém, který slouží k evidenci, zpracování a vyhodnocování veškerých podnětů od zákazníků. Tato databáze poskytuje i statistické zpracování dotazů, což umožňuje předcházet řadě stížností a připomínek.

## **PSG – Garance**

Oddělení garancí zpracovává garanční nároky od obchodníků. Přestože jsou jednotlivé komponenty a nakonec i celý automobil podrobovány velmi přísné kontrole, mohou se v provozu občas vyskytnout závady. Na vozidlo je poskytována ze zákona dvouletá záruka a v rámci této záruční lhůty uplatňují zákazníci v obchodní síti Škoda garanční nároky. Veškeré tyto nároky vyřizují obchodníci právě prostřednictvím oddělení PSG. Při opravách reklamovaných závad se používají výhradně originální díly Škoda a vadné díly se zasílají na oddělení garancí, popř. dodavatelům těchto dílů, k provedení podrobné analýzy. Je třeba zjistit, zda se jedná o výrobní vadu nebo nesprávné zacházení majitelů vozidel. Zároveň je statisticky sledována četnost jednotlivých závad a v případě výraznější plusové odchylky se realizují opatření ve výrobě, která mají zajistit, aby se závadovost snížila na minimální úroveň.

## **PSD- Servisní dílna**

Servisní dílna připravuje vozidla pro veletrhy a výstavy. V této dílně se vyrábí i speciální modifikace vozů Škoda, např. policejní vozy, vozy pro speciální požární útvary nebo vozidla SERVICE Mobil, která jsou určena pro pomoc motoristům v nouzi. [7]



### **3. Koncepce péče o zákazníky ve firmě Škoda Auto a. s.**

V tržním hospodářství závisí úspěšnost firem na zákazníkovi. On se rozhoduje, na jaké zboží a služby vydá své peníze a které firmě tak zajistí odbyt, tržby, zisk a prosperitu do budoucna. O přízeň zákazníků se uchází mnoho subjektů a zákazník má v dnešní době možnost vybírat si z široké nabídky stejného nebo podobného zboží či služeb. Konkurence je dnes zdrojem pokroku, protože nutí jednotlivé výrobce vyvíjet nové výrobky a nabízet vylepšené služby. Čím je konkurence silnější, tím má zákazník větší moc.

Firma Škoda Auto se řídí mottem „Můj zákazník, moje budoucnost“. Velmi dobře si uvědomuje, jak jsou pro její prosperitu zákazníci důležití a proto si nemůže dovolit žádného nespokojeného zákazníka, neboť získat takového zákazníka zpět od konkurence je velmi nákladné. Aby byla firma schopna dosáhnout co nejvyšší úrovně spokojenosti zákazníků, musí znát jejich očekávání. Pokud se jí podaří tyto očekávání splnit nebo dokonce překonat, získá před konkurencí značnou výhodu.

#### **3.1 Marketingové nástroje zajišťující péči o zákazníka**

Marketingové nástroje firmě zajišťují zlepšování komunikace se zákazníky a napomáhají tak zvyšovat jejich spokojenost. Aby byla firma úspěšná, nestačí, že bude na trh dodávat kvalitní výrobky, ale musí celý proces završit i kvalitními službami, jinak riskuje, že si její výrobky už příště zákazník nekoupí. Následující marketingové nástroje využívá firma Škoda Auto k měření kvality služeb poskytovaných v celé autorizované servisní síti a podle dosažených výsledků realizuje potřebná opatření zajišťující spokojenost zákazníků.

Mezi hlavní nástroje patří:

- ☐ Analýza image obchodníka;
- ☐ Mystery Shopping;



- ❑ Fantom testy;
- ❑ ECS.

Analýza image obchodníka a Mystery Shopping jsou součástí programu LEX.

### **Program LEX**

Program LEX je komplexní proces zabezpečující spokojenost a věrnost zákazníků, protože spokojený zákazník je základním předpokladem pro úspěšnou budoucnost a konkurenceschopnost každé firmy. Patří sem veškeré kvalitativní a kvantitativní průzkumy zaměřené na péči o zákazníka, jako např. Analýza image obchodníka nebo Mystery Shopping. Celkově tento proces znamená hodnocení obchodníka podle definovaných kritérií. Obchodníkům je poskytnut veškerý materiál, který je informuje o všech oblastech hodnocení. Je jim nabídnuta možnost využití coachingu, za účelem dosažení kvalitnějších výsledků. Podrobně se tímto programem zabývá 4. kapitola.

Program LEX zahrnuje dva nástroje měření kvality poprodejních služeb, kterými jsou:

- ❑ Analýza image obchodníka;
- ❑ Mystery Shopping.

### **Analýza image obchodníka (AIO)**

AIO je jedním ze způsobů zjišťování spokojenosti zákazníků se servisními službami. Zákazníkovi je na základě jeho návštěvy v servisu zaslán dotazník, jehož účelem je zjistit úroveň spokojenosti zákazníka v oblasti obsluhy, kvality oprav, cenové úrovně nebo dodržování termínů. Obsahuje také otázky zaměřené na potřeby a přání zákazníků. Smyslem této analýzy není hodnotit spokojenost s výrobkem, ale spokojenost s poskytovanými službami.

### **Mystery Shopping**

Mystery Shopping, neboli utajený nákup, je dalším nástrojem, kterým se firma Škoda Auto snaží objektivně zhodnotit úroveň kvality svých služeb. Externí agentura zabývající se marketingovým výzkumem vysílá své pracovníky, aby navštívili jednotlivé servisy jako



běžní zákazníci. Předstírají, že si chtějí nechat opravit své auto a podle přesně stanoveného postupu kladou své požadavky, námítky a dotazy. Chování personálu k zákazníkům a kvalitu poskytovaných služeb pak hodnotí podle daných kritérií. Pracovníci servisů se chovají přirozeně, protože netuší, že jsou sledováni, tudíž můžeme považovat výsledky této metody za objektivní. [16]

### **Fantom testy**

Účelem těchto testů je rovněž kontrolování kvality odváděné práce v servisní síti. Firma k jeho provedení využívá zákazníky, kteří si zhruba před rokem koupili auto značky Škoda a jsou ochotni spolupracovat. Se zákazníkem je uzavřena „Smlouva o poskytnutí vozidla servisnímu testu“ a veškeré náklady spojené s tímto testem mu jsou hrazeny. Příslušný poradce a technik z útvaru Vnější služby firmy Škoda Auto nasimulují na daném voze závady a zákazník odjede do servisu na předem sjednanou roční prohlídku. Po provedení prohlídky zaveze technik z Vnější služby vůz zpět na servisní dílnu a zkontroluje, zda byly všechny závady odstraněny. Zákazník mezitím vyplní dotazník, kde hodnotí míru své spokojenosti s poskytnutými službami. Výsledky těchto testů slouží ke zlepšení péče o zákazníka.

### **European Customer Satisfaction (ECS)**

Tuto studii provádí nezávislá organizace na významných automobilových trzích v Evropě a týká se spokojenosti zákazníků s vozem a jeho servisem. [10]

## **3.2 Marketingové programy**

Marketingové programy jsou nedílnou součástí péče o zákazníky. Jedná se zejména o podpůrné programy, které zajišťují zvyšování kvality služeb poskytovaných zákazníkům.

Patří mezi ně:

- ☐ Záruka mobility;
- ☐ SERVICE Mobil;



- ❑ Vyřizování stížností;
- ❑ Škoda Forum - Setkání se zákazníky;
- ❑ Servisní dny;
- ❑ Info-line a Info service;
- ❑ Economy Run;
- ❑ Škoda Tour.

## **Záruka mobility**

Záruka mobility je další službou zajišťující maximální spokojenost zákazníků. Pokud se majiteli vozidla stane, že je jeho auto nepojízdné, autorizovaný prodejce vozů Škoda nebo Asistenční služba mu na místě poskytne pomoc. V případě, že není možné závadu ihned odstranit, zajistí odtahování auta do nejbližšího autorizovaného servisu. Oprava je provedena přednostně. Pokud ji však není možné provést též den, je majiteli vozidla bezplatně zapůjčeno náhradní vozidlo, a to na dobu nezbytně nutnou, nejdéle však na 3 dny. Popř. mu je poskytnuto přenocování na jednu noc, či zajištěna náhradní doprava s využitím hromadné dopravy. Záruka mobility je bezplatná, pokud nebyla závada způsobena vinou zákazníka a pokud zákazník absolvoval servisní prohlídky výhradně u smluvních dealerů.

## **SERVICE Mobil**

Cílem tohoto projektu je poskytnutí maximální záruky mobility i na cestách. Vznikl v důsledku rozšiřování služeb pro zákazníky. Za tímto účelem jezdí na dálnicích a nejfrekventovanějších silnicích vozy Škoda SERVICE Mobil, která jsou určena pro pomoc motoristů v situacích, kdy nemohou z důvodů nějaké poruchy nebo závady pokračovat v jízdě. Tato služba je určena nejen pro majitele vozů značky Škoda, ale i pro ostatní koncernové značky VW, Seat a Audi. S její působností se setkáme jak v České republice, tak i v jiných zemích světa.

## **Vyřizování stížností**

Vyřizováním stížností se zabývá oddělení Technika servisních služeb, konkrétně útvar Péče o zákazníka. Pracovníci tohoto oddělení si plně uvědomují význam a důležitost jejich úkolu, neboť spokojenost zákazníků patří mezi prvořadé cíle. Čeští i zahraniční zákazníci



podávají své stížnosti buď prostřednictvím dopisu, e-mailu, faxu, internetu nebo telefonicky či osobně a na tyto podněty se reaguje co nejdříve. Je nutné dát zákazníkovi najevo zájem o řešení jeho problému a mít pro něj pochopení. I v případě neoprávněné stížnosti je podavatel informován přesvědčivými argumenty. Jednání se zákazníkem je založeno na odborném vysvětlení a vyčerpávající odpovědi, jinak se může stát, že zákazník ztratí důvěru a firma tak ztratí zákazníka. Proto také tento útvar spolupracuje při vyřizování stížností s techniky a odbornými útvary výrobního závodu. Jsou provedena opatření, aby se závady již neopakovaly.

### **Škoda Forum – Setkání se zákazníky**

Jedná se o pravidelné setkání se zákazníky u některého ze smluvních obchodníků.

Účelem těchto setkání je:

- ☐ zvýšení spokojenosti zákazníka s výrobkem a poskytovanými službami;
- ☐ podpora prodeje vozů a zvýšení image značkových servisů Škoda;
- ☐ navázání přímého dialogu zákazník-obchodník-výrobce v souladu s programem LEX;
- ☐ operativní reakce na připomínky zákazníků k výrobkům a poskytovaným službám;
- ☐ prezentace nových modelů vozů Škoda.

Akce tohoto typu přispívají k reklamě a propagaci značky Škoda a zvýšení její image.

### **Servisní dny**

Tato akce se koná každé jaro a podzim a jedná se o bezplatnou servisní prohlídku poskytovanou autorizovanými servisy Škoda. Pokud je třeba provést na vozidle nějaké opravy, majitel si je již hradí.

### **Info-Line a Info service**

Tato služba je určena pro všechny zájemce a zákazníky, kteří se chtějí dozvědět nějaké informace o značce Škoda. Mohou použít bezplatnou telefonní linku nebo elektronickou poštu.

### **Economy Run**

Pořadatelem této akce je Autoklub Škoda Mladá Boleslav ve spolupráci s jednotlivými odděleními útvaru Servisních služeb. Jedná se o soutěž o nejnižší spotřebu vozů Škoda. Celá akce probíhá za účasti médií.

### **Škoda Tour**

Škoda Tour je tradiční mezinárodní setkání majitelů a příznivců značky Škoda. Pořádá se každý rok, vždy v některém z evropských států. Během akce probíhá i celá řada soutěží. Takovéto akce jsou součástí reklamy a propagace značky Škoda a napomáhají zvyšovat image firmy. [7]



## 4 Výkonný obchodník

Čím je tlak konkurence větší, tím má zákazník větší moc. Je to právě zákazník, kdo rozhoduje o tom, který obchodník dosáhne zisku, jestli jeho zaměstnanci budou mít práci, jak se povede výrobcí a určuje tím i vývoj tržního hospodářství. Ve firmě Škoda Auto je proto zákazník povýšen na **krále**, protože králi se slouží.

Škoda Auto disponuje prodejní a servisní sítí, která zajišťuje na celém území České republiky prodej nových vozů, jejich poprodejní servis, prodej ojetých vozů a prodej náhradních dílů a příslušenství. Tato síť je rovnoměrně rozmístěna s ohledem na hustotu obyvatelstva v jednotlivých regionech. Na jednoho obchodníka připadá přibližně 35 – 40 tisíc obyvatel. V současné době čítá obchodní síť cca 220 autorizovaných obchodníků. Jedná se o samostatné právní subjekty, které mají s firmou Škoda Auto podepsanou obchodní smlouvu.

### 4.1 Koncepce programu Výkonný obchodník

Program Výkonný obchodník je souhrn nástrojů, který pomocí vhodně zvolených kritérií hodnotí kvalitu obchodníka v celé jeho struktuře. To znamená, že se nezaměřuje jenom na výkon vlastního servisu nebo prodej vozů, ale hodnotí obchodníka i z pohledu zákazníka.

Program Výkonný obchodník se skládá ze čtyř oblastí, které tvoří základ pro správné fungování firmy, její úspěšný rozvoj a trvalý úspěch při boji s konkurencí.

Těmito oblastmi jsou:

- ❑ ProAct – systém aktivního prodeje;
- ❑ LEX – spokojenost zákazníků;
- ❑ finanční stabilita;
- ❑ standardy obchodníků.



Každá z těchto oblastí je ohodnocena pomocí kritérií. Kritéria se dělí na kvalifikační a hodnotící. Celkové hodnocení probíhá jednou ročně.

Nejprve musí obchodník splnit všechna **kvalifikační kritéria**, aby mohl postoupit do druhého kola. Hlavním kvalifikačním kritériem je platební morálka vůči firmě Škoda Auto. Dalšími kritérii jsou účast na projektu ProAct a splnění všech standardů obchodníků. V druhém kole je pak obchodník ohodnocen pomocí **hodnotících kritérií**. Hodnotící kritéria jsou popsána u jednotlivých oblastí programu Výkonný obchodník v následujících podkapitolách. Za každé hodnotící kritérium je možné získat určitý počet bodů. Celkem může obchodník obdržet 100 bodů. Tento maximální počet bodů je základem pro výpočet bonusu. Pokud obchodník získá plných 100 bodů, bude mu vyplacen nejvyšší bonus, který znamená slevu při nákupu vozů od firmy Škoda Auto, a to 2% pro vozy Superb a Octavia a 1,5% pro vůz Fabia. Čím vyšší má tedy obchodník bonus, tím levněji vozy nakupuje, a tím větší má potom marži při prodeji vozů zákazníkům.

Pokud v průběhu roku přestane obchodník splňovat kvalifikační kritérium týkající se platební morálky, je mu okamžitě pozastaveno vyplácení bonusu do doby, než začne opět plnit svoje závazky.

#### 4.1.1 ProAct

Tento projekt je založen na systému aktivního prodeje. Jeho smyslem je změnit myšlení obchodníků značky Škoda, které by mělo vést ke změně způsobu prodeje.

ProAct je tvořen pěti kroky, které na sebe navazují a nestále se opakují. Podstata spočívá v tom, že každý obchodník by měl aktivně získávat nové potenciální zákazníky, doprovázet je od prvního kontaktu s firmou až po prodej vozu a pokračovat dále péčí o zákazníka i po koupi vozu.

Při jakémkoliv kontaktu s potenciálním zákazníkem (jedná se např. o získání adresy zájemce prostřednictvím kupónu vyplněného při dnu otevřených dveří nebo se zájemce přišel podívat na nabídku do autosalonu) zadá obchodník základní data



o zájemci do softwaru ProAct. Při zápisu je systémem nucen se zájemcem naplánovat další kontakt. Musí si tedy rozmyslet, za jak dlouho a jakou formou bude zájemce kontaktovat. Může ho třeba pozvat na předváděcí jízdu s novým modelem nebo na jinou akci pořádanou obchodníkem. Systém pak sám po uplynutí daného času obchodníkovi připomene, že je čas zájemce oslovit. V průběhu dalších kontaktů si obchodník doplňuje do systému všechny důležité údaje (jaký vůz si zákazník koupil, o co má zájem, atd.). Po koupi vozu nabízí program možnost dalšího kontaktu se zákazníkem, např. formou blahopřání k prvnímu roku užívání vozu. Obchodník si tak dále rozvíjí vztah k zákazníkovi.

Zapojení do tohoto programu je součástí kvalifikačních kritérií. Pokud se tedy obchodník tohoto programu neúčastní, nedochází u něj k bodovému ohodnocení a nemá nárok na bonus. V bodovém hodnocení může obchodník za tuto oblast získat maximálně 38 bodů.

Mezi hlavní části hodnocení patří např.:

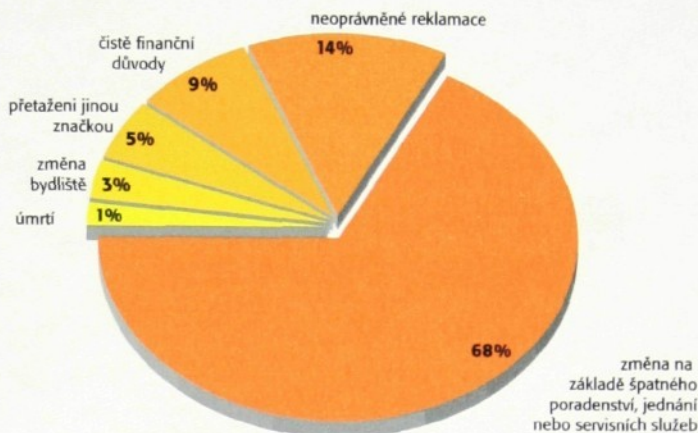
- ☐ splnění ročního cíle v prodeji nových vozů, originálních dílů a příslušenství, který stanovuje Škoda Auto individuálně pro každého obchodníka;
- ☐ znalost aktivit konkurence – monitorování konkurence;
- ☐ počet aktivně kontaktovaných adres v systému ProAct by měl činit 150 % ročního cíle (pokud má obchodník stanoven roční cíl např. 1000 prodaných vozů za rok, musí za ten rok kontaktovat min. 1500 zákazníků);
- ☐ aktivní práce se zákazníky – každý zákazník musí být min. jednou ročně osloven (např. přání k narozeninám, pozvánky na pravidelný roční servis, atd.).

#### **4. 1. 2 LEX**

Firma Škoda Auto se začala zabývat otázkou, proč ztrácí zákazníky, proč se kupující rozhodují v neprospěch její značky. Důvodem je nesplnění očekávání a z toho vyplývající nespokojenost zákazníků. Začala se proto tímto problémem podrobně zabývat a vyvinula systém LEX, jak kompletní program, jehož cílem je dosáhnout maximální spokojenosti zákazníka pomocí zvyšování úrovně prodeje a zlepšení kvality servisních služeb.



Následující graf znázorňuje nejčastější důvody změny značky automobilu.



Graf 3 Důvody ztráty zákazníků <sup>7</sup>

Z grafu vyplývá, že ve většině případů mohl obchodník ztrátě zákazníků zabránit, kdyby k nim zaujímal jiný postoj. Změnou svého přístupu k zákazníkům by tedy mohl počet těch, kteří z důvodu nespokojenosti s kvalitou služeb začnou preferovat jinou značku značně zredukovat. Z ekonomického hlediska jde o drahou záležitost, protože je 5 krát dražší získat nového zákazníka, než si udržet stávajícího.

**Nespokojený zákazník**

Podle statistik připadá na jednoho zákazníka, který si stěžuje, dalších 20 zákazníků, kteří jsou rovněž nespokojeni, ale nestěžují si. Pokud tedy firma zaznamená např. 10 stížností, tak to znamená, že má 210 nespokojených zákazníků. Když si každý z nich postěžuje 11 osobám, tak má firma 2 310 potenciálních zákazníků, kteří se dozví, že je někdo s jejími výrobky či službami nespokojený. Tzn., že již 2 520 osob má o firmě negativní dojem. Z tohoto aspektu vyplývá, že je obzvláště důležité věnovat spokojenosti zákazníků velkou pozornost a nebrat jejich stížnosti na lehkou váhu. I sebelepší firma musí občas řešit reklamace nebo stížnosti zákazníků. Zpočátku se zdá, že vrhají na firmu špatné světlo. Obchodníci si ale musí uvědomit, že ve skutečnosti představují velikou šanci. Jsou jakýmsi

<sup>7</sup> Intranet Škoda Auto



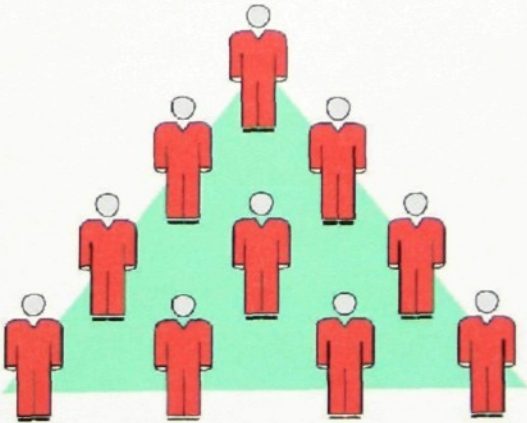
mostem k zákazníkům, kteří jsou nespokojeni. Pokud se bude obchodník stížnostmi důsledně zabývat a podaří se mu vyřešit zákaznickovy problémy, tak i přes prvotní nespokojenost zůstane zákazník ve většině případů věrný. Nehledě na to, že nespokojený zákazník dává obchodníkovi šanci dozvědět se důvod stížnosti a pracovat na odstranění problému. V horším případě si zákazník vůbec nestěžuje a po čase přejde ke konkurenci.



Obr. 7 Ledovec nespokojenosti zákazníků

**Spokojený zákazník**

Pokud je zákazník spokojený, tak lze předpokládat, že bude i věrný. Až se bude rozhodovat o koupi nového automobilu, koupí si tu samou značku a bude navštěvovat svůj autorizovaný servis.



Obr. 8 Pyramida spokojených zákazníků

Spokojený zákazník hraje pro firmu velmi důležitou roli, protože pokud o svých dobrých zkušenostech vypráví svým přátelům a známým, tak se počet zákazníků rozrůstá. Platí zde totiž pravidlo, že zákazníci získávají zákazníky. Při každém styku se zákazníky by si měli zaměstnanci vybavit tuto obrovskou hodnotu spokojeného zákazníka a uvědomit si, že i při výměně oleje před nimi stojí „milionový“ zákazník.

Za tuto oblast LEX může obchodník získat maximálně 37 bodů.

Mezi hlavní kritéria hodnocení patří:

- ☐ služba v nouzi, kterou může být SERVICE Mobil nebo vlastní odtahová služba;
- ☐ zapůjčování náhradních vozidel během garančních oprav;
- ☐ schránka na přání a stížnosti zákazníků, vyhodnocování podnětů zákazníků a opatření ke zlepšení služeb;
- ☐ Mystery Shopping;
- ☐ Analýza image obchodníka.

Analýza image obchodníka a Mystery shopping jsou průzkumy, které zjišťují spokojenost zákazníků v oblasti prodeje, servisu a celkového postoje k zákazníkům. Podrobně jsou zpracovány v podkapitole 4.2.

ProAct a LEX jsou procesy, které se navzájem doplňují. ProAct znamená systematické a aktivní získávání zájemců a LEX slouží k tomu, aby se zájemci, který se stal již zákazníkem, líbilo prostředí, ve kterém si kupuje vůz a aby byl spokojen nejen s vozem, ale i se servisem a ostatními službami. [7]

#### **4.1.3 Finanční stabilita**

Finanční stabilita zahrnuje pouze jedno kritérium, kterým je platební morálka vůči firmě Škoda Auto. Jedná se o kvalifikační kritérium. Za jeho neplnění může být pozastaveno vyplácení bonusu na určité časové období. Standardně platí pravidlo, že obchodník nesmí



být finančně zablokován déle než 40 pracovních dní kumulativně za rok nebo déle než 20 pracovních dní v celku.

Protože je splněním tohoto kvalifikačního kritéria podmíněno postoupení do druhého kola, kde je pak obchodník bodově ohodnocen, není platební morálka již součástí hodnotících kritérií.

#### **4.1.4 Standardy obchodníků**

Standardy obchodníků jsou souborem kritérií, které zabezpečují shodné parametry u jednotlivých obchodníků. Mezi základní standardy patří prvky, které zajišťují jednotný vizuální styl, aby bylo zákazníkovi na první pohled jasné, k jaké značce obchodník patří. Dalšími kritérii jsou požadavky na způsob prodeje nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství.

Mezi kvalifikační kritéria patří např.:

- ❑ reklama obchodníka musí odpovídat strategii Škoda Auto, tzn. že nepoškozuje image značky Škoda;
- ❑ barevný vzhled firmy z venčí i zevnitř je v souladu s tzv. Corporate Identity, což je jednotný vizuální dojem;
- ❑ kontaktní personál má na pracovních stolech nebo na oděvu jmenovky;
- ❑ parkoviště pro zákazníky je dobře označené a s dostatečnou možností zaparkovat;
- ❑ aktuální prospekty jsou zákazníkovi v dostatečném počtu volně k dispozici;
- ❑ v salonu je samostatná prodejna nebo prodejní pult pro prodej Škoda originálních dílů;
- ❑ k dispozici jsou regály s prezentací výhradně Škoda originálního příslušenství (např. autosedačky) a pult pro jejich prodej;
- ❑ servis má vlastní lakovnu a klempírnu a dostatečné množství náhradních vozů, které jsou k dispozici zákazníkům, v případě, že jejich vůz nemůže být opraven na počkání.



Mezi hlavní hodnotící kritéria patří:

- ❑ splnění testů znalostí v oblasti prodeje u jednotlivých pracovníků;
- ❑ regionální reklamní aktivita v oblasti Škoda originálních dílů a příslušenství (inzerce v regionálním tisku, rádiové spoty, letáčky, atd.)
- ❑ ve skladu ani v prodejně nejsou žádné neoriginální díly ani příslušenství;
- ❑ obchodník pořádá vlastní servisní akce;
- ❑ osvědčení o ochraně životního prostředí, tzv. Zelená pečeť, která je obchodníkovi udělena za jeho šetrné chování k životnímu prostředí. [11]

## 4.2 Měření kvality služeb u obchodníků Škoda

V minulosti zajistila úspěch firmy převyšující poptávka nad nabídkou. V pozdější době stačilo, aby firma nabízela o něco málo kvalitnější nebo atraktivnější zboží či služby než konkurence. V současnosti se ale kvalita nabízených produktů vyrovnává a firmy zaměřují svou pozornost na kvalitu péče o zákazníka. Zákazníka je možné ovlivnit zdánlivými maličkostmi, jako je příjemné prostředí nebo ochota a vstřícnost personálu. Aby firma obstála v boji o zákazníka, potřebuje znát objektivní názor na úroveň svých služeb. Firma Škoda Auto používá několik nástrojů na měření kvality služeb (viz kapitola 3).

Mezi dva hlavní nástroje měření kvality u obchodníků Škoda patří:

- ❑ Analýza image obchodníka;
- ❑ Mystery Shopping.

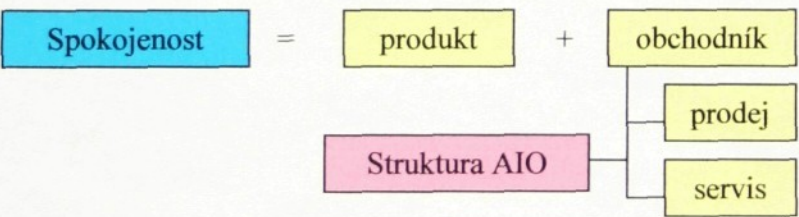
V obou případech se jedná o formu marketingového výzkumu, kterým firma Škoda Auto zjišťuje kvalitu služeb ve své obchodní síti z pohledu zákazníků. Na základě vyhodnocení těchto analýz realizuje opatření vedoucí ke zlepšení kvality služeb, aby dosáhla zvyšování spokojenosti zákazníků. Jedná se o formu aktivní komunikace se zákazníky, která pomáhá zjišťovat nedostatky a stále více se přibližovat potřebám zákazníků.



### 4.2.1 Analýza image obchodníka

Analýza image obchodníka je forma marketingového výzkumu, který zjišťuje spokojenost zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb u jednotlivých obchodníků. Zákazníkům, kteří si v předchozím měsíci zakoupili nový vůz nebo navštívili servisní provozovnu obchodníka je zaslána buď prodejní nebo servisní část strukturovaného dotazníku. Vyhodnocením odpovědí z dotazníků se pro každého obchodníka vypočítá *Index spokojenosti s obchodníkem*, neboli *Image obchodníka*. Výsledky této analýzy jsou podkladem pro zvyšování kvality služeb a spokojenosti zákazníků.

Celkovou spokojenost zákazníka ovlivňuje nejen spokojenost s vozem, ale také spokojenost se službami a přístupem obchodníka, který značku Škoda zastupuje. Proto se celková Image obchodníka skládá z Image prodeje a Image servisu.



Obr. 9 Struktura Analýzy image obchodníka

### Popis procedury AIO

Procedura AIO trvá 12 měsíců a dělí se na tři základní fáze:

- ❑ zasílání adres,
- ❑ distribuce a zpracování dotazníků;
- ❑ zpráva pro obchodníky.

### Zasílání adres

Každý obchodník zasílá měsíčně na oddělení PSM – Servisní marketing adresy zákazníků, kteří si u něj v uplynulém měsíci koupili nový vůz nebo si jej nechali opravit v servisu.

Aby mohl být obchodník zařazen do hodnocení, je potřeba, aby se vrátilo alespoň 30 vyplněných dotazníků. K objektivnímu hodnocení je ale zapotřebí zpracovat alespoň 75 dotazníků. Vzhledem k tomu, že návratnost těchto dotazníků je necelých 50% a nějaké adresy z hodnocení vypadnou již při kontrole údajů, měli by obchodníci zaslat více než 150 adres ročně.

### **Distribuce a zpracování dotazníků**

Oddělení PSM zběžně zkontroluje úplnost údajů a poté odešle datové soubory do externí agentury ke zpracování. Agentura kontroluje, zda jsou údaje o zákazníkovi kompletní a pokud nějaký údaj chybí, zákazník je vyřazen z výzkumu. Dále probíhá kontrola duplicity, aby nebyl osloven již oslovený zákazník, což by mohlo vést k neochotě spolupracovat. Po kompletním zpracování údajů rozešle agentura zákazníkům dotazníky s průvodním dopisem a odpovědní obálkou. V dopise je zákazníkovi vysvětlen význam analýzy a je požádán o vyplnění dotazníku. Došlé odpovědi agentura zpracuje a přiřadí jednotlivým obchodníkům konečný výsledek hodnocení.

### **Zpráva pro obchodníky**

V konečné fázi vypracuje agentura pro každého obchodníka zprávu, která zahrnuje analýzu odpovědí na jednotlivé otázky. Hodnocení všech otázek je pak shrnuto do konečného výsledku, který znázorňuje pozici obchodníka v rámci celé obchodní sítě a umožňuje srovnání s ostatními obchodníky. Zpráva informuje obchodníka o jeho silných a slabých stránkách a poukazuje tak na oblasti, kde je potřeba učinit nějaké opatření.

Obchodník je hodnocen zvlášť za oblast prodeje a oblast servisu. Vyhodnocením prodejní části dotazníku je pro jednotlivé obchodníky vypočítána Image prodeje a vyhodnocením servisní části Image servisu. Maximálně lze v hodnocení získat 100 image bodů zvlášť za obě oblasti, což odpovídá stoprocentní úspěšnosti. Celková Image obchodníka se stanoví jako průměr hodnot Image prodeje a Image servisu.

Pokud obchodník splňuje kvalifikační kritéria pouze v oblasti servisu a v prodejní části je jeho výkon nedostatečný, je výsledkem hodnocení pouze Image servisu, a naopak. Celkovou Image obchodníka pak nelze definovat.



#### 4.2.2 Mystery Shopping

Mystery shopping, nebo-li utajený nákup, je osvědčený způsob, jak získat informace o vlastní firmě pohledem zvenku, očima běžného zákazníka. Pro vedení firmy je tato metoda významná pro samotné zjištění reálného stavu zákaznického servisu a zároveň slouží jako motivační nástroj a podklad pro stanovení cílů. Firma může takto získaná data využít pro definování standardů v oblastech zákaznického servisu, prodeje a pro vytváření marketingových strategií.

Pro firmu Škoda Auto provádí Mystery Shopping externí agentura. Pro roli tajného zákazníka využívá své speciálně vyškolené pracovníky, kteří jsou seznámeni se scénářem dotazů a hodnotícím formulářem. Tajný zákazník přichází postupně ke všem obchodníkům Škoda jako běžný zákazník. Personál tak neví, že je sledován a chová se přirozeně. Klade svoje otázky a požadavky podle stanoveného scénáře, kde jsou přesně definovaná kritéria a jejich bodové ohodnocení. Postup je u všech obchodníků stejný. Když se provede průzkum v celé obchodní síti, firma Škoda Auto vypracuje zprávu, obsahující výsledky zaznamenané v tabulkách a přehledných grafech. Jednotlivé obchodníky pak lze podle dosažených výsledků srovnávat. Zpráva současně obsahuje doporučení týkající se odstranění nedostatků.

Stejně jako v Analýze image obchodníka, je i u Mystery Shopping obchodník hodnocen zvlášť za prodej a za servis. Opět je možné získat v obou oblastech – prodeji a servisu – maximálně 100 bodů a celkový výsledek Mystery Shopping je vypočítán jako průměr hodnocení prodeje a servisu.

## 5 Analýza spokojenosti zákazníků se servisními službami

Protože je tato diplomová práce zaměřena na kvalitu servisních služeb, bude se dále zabývat pouze servisní částí Analýzy image obchodníka a Mystery Shopping.

### 5.1 Image servisu

Servisní část dotazníku AIO s názvem „Vaše zkušenosti z návštěvy servisu“ (viz příloha 3) má celkem 44 otázek. Určitá část otázek slouží pro zjištění základních údajů o zákazníkovi a jeho voze a následnou segmentaci zákazníků. Ostatní otázky jsou zaměřeny na kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Vyhodnocení odpovědí na otázky týkající se kvality služeb a spokojenosti zákazníků je základem pro stanovení Image servisu.

Image servisu se skládá se skládá z pěti výkonnostních kategorií, kterými jsou:

- ☐ kvalita oprav;
- ☐ obsluha zákazníků;
- ☐ cenová úroveň;
- ☐ dodržování termínů;
- ☐ servisní nabídky.

Jednotlivé kategorie zahrnují vybrané otázky z dotazníku. Vyhodnocení jednotlivých otázek, které tvoří základ pro výpočet Image servisu, se udává v image-bodech. Výpočet image-bodů je znázorněn v příloze 4.

Kromě Image servisu se pomocí dotazníku vyhodnocují další ukazatele, jako např. „Loajalita zákazníků“ nebo „Riziko možné ztráty zákazníka.“



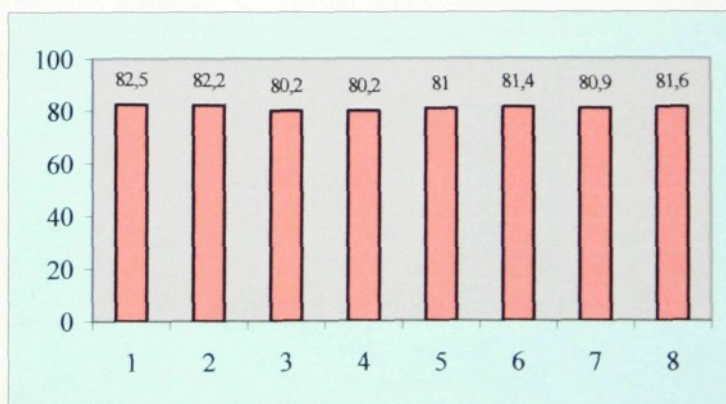
### 5.1.1 Analýza dosažených výsledků v hodnocení Image servisu za rok 2003

Tato podkapitola je zaměřena na interpretaci výsledků dosažených v rámci Analýzy image servisu za rok 2003. Pro srovnání je použito hodnocení za rok 2002. Porovnání výsledků v delší časové řadě není možné, protože do roku 2000 byla pro hodnocení používána jiná metodika a data tak nejsou přesně srovnatelná. K pozměnění metodiky došlo v důsledku změny legislativy v oblasti ochrany osobních dat. Z tohoto důvodu se Analýza image obchodníka v roce 2001 neprováděla.

Z celkového počtu 216 obchodníků jich bylo za rok 2003 v rámci Analýzy image servisu hodnoceno 176. Počet obchodníků, kteří splní kvalifikační kritéria a mohou být v rámci AIO hodnoceni, každým rokem razantně stoupá. V roce 2002 byla Analýza image servisu prováděna pouze u 78 obchodníků. Dotazník byl v roce 2003 zaslán celkem 32 414 zákazníkům. Odpovědělo jich 16 007, návratnost tedy činila 49,4%.

Obchodní síť Škoda je rozdělena do osmi základních regionů, které zhruba odpovídají územním jednotkám na úrovni krajů. Graf 4 znázorňuje úspěšnost jednotlivých regionů v rámci hodnocení Image servisu.

- 1 – Severní Čechy
- 2 – Západní a jižní Čechy
- 3 – Praha
- 4 – Severní Morava
- 5 – Jižní Morava
- 6 – Východní Čechy
- 7 – Střední Morava
- 8 – Střední Čechy



Graf 4 Hodnocení Image servisu v jednotlivých regionech

Z grafu 4 je patrné, že nejhorších výsledků dosáhly regiony Praha a severní Morava. Nejlepšího výsledku naopak dosáhl region severní Čechy. V regionu severní Morava má

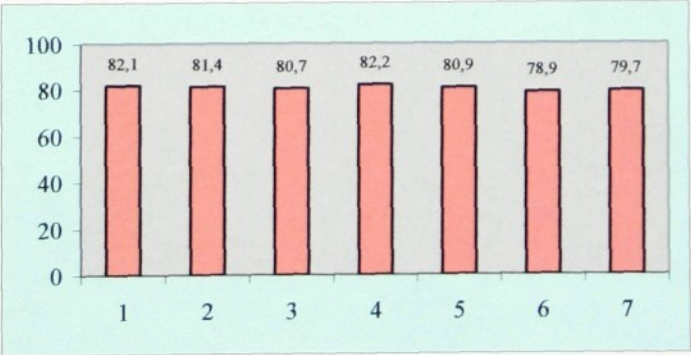


velmi negativní vliv na hodnocení město Ostrava. Lze tedy obecně říci, že nejhůře dopadla města Praha a Ostrava. Jedná se o velkoměsta, kde jsou obchodníci vystaveni mnohem většímu tlaku ze strany zákazníků, než na venkově nebo v menších městech. Zaměstnanci servisu nemají tolik času se individuálně věnovat každému zákazníkovi, protože musí těchto zákazníků obsloužit mnohem více. Navíc je v těchto velkoměstech mnohem větší poptávka po nových vozech a z toho vyplývá i mnohem větší návštěvnost zdejších servisů. Počet zákazníků, kteří navštěvují servis totiž přímo úměrně souvisí s objemem prodaných vozů. Tento předpoklad je možné ověřit analýzou výsledků skupin obchodníků, vzniklých rozdělením podle ročního odbytu nově prodaných vozů. Existuje celkem 7 základních skupin, viz tabulka 2.

Tabulka 2 Skupiny obchodníků podle ročního odbytu nových vozů [13]

| Skupiny obchodníků<br>podle odbytu nových<br>vozů | roční obyt<br>nových vozů |
|---------------------------------------------------|---------------------------|
| 1                                                 | 1 - 200                   |
| 2                                                 | 201 - 300                 |
| 3                                                 | 301 - 400                 |
| 4                                                 | 401 - 500                 |
| 5                                                 | 501 - 700                 |
| 6                                                 | 701 - 900                 |
| 7                                                 | 901 a více                |

Graf 5 porovnává, jak dopadly v hodnocení Image servisu skupiny obchodníků rozdělených podle ročního objemu prodeje.



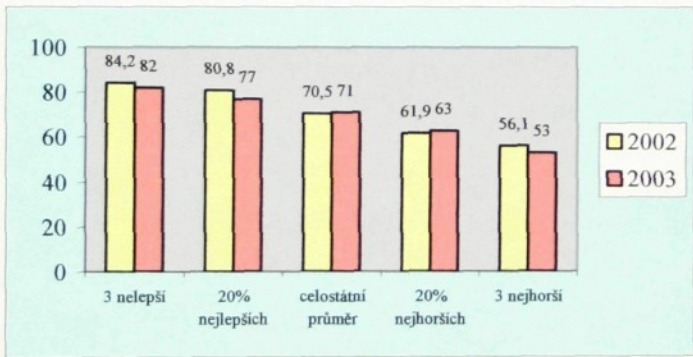
Graf 5 Hodnocení Image servisu v jednotlivých skupinách podle ročního objemu prodeje



Z grafu 5 vyplývá, že nejlepšího výsledku dosáhla skupina, která má nejnižší roční odbyt. V ostatních skupinách již přímá souvislost mezi objemem prodeje nových vozů a hodnocením Image servisu není patrná. Sedmá skupina, kam patří většina obchodníků z měst Praha a Ostrava, je sice v hodnocení na předposledním místě, ale přesto je zřejmé, že jsou její výsledky podstatně slabší, než u obchodníků, kteří mají nejnižší roční odbyt.

V další části bude provedena analýza jednotlivých otázek z dotazníku. Jak již bylo v předchozím textu uvedeno, Image servisu se skládá z pěti výkonnostních kategorií. Z každé kategorie bude vybrána otázka dle náhodného výběru a výsledky jejího hodnocení budou u 20% nejlepších, 20% nejhorších, 3 nejlepších a 3 nejhorších obchodníků porovnány s celostátním průměrem, aby byl patrný rozptyl dosažené úspěšnosti.

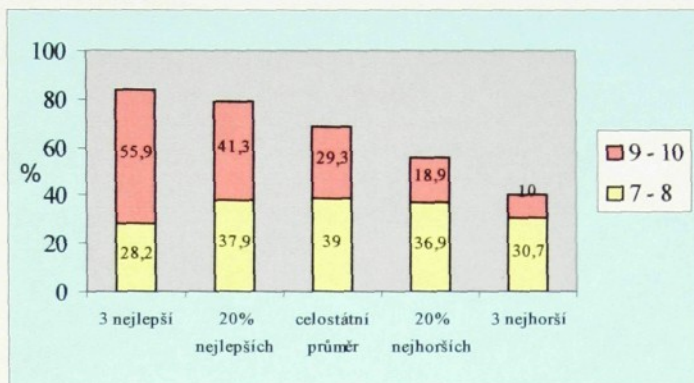
V kategorii Kvalita oprav byla vybrána otázka č. 4: „**Jak jste byl/a spokojen/a při Vaší poslední návštěvě s provedením všech objednaných prací.**“



Graf 6a Spokojenost s provedením všech objednaných prací

Vzhledem k tomu, že se jedná se o velmi důležitou otázku týkající se spokojenosti zákazníků, dopadlo její celkové hodnocení slabě. Servisům bylo uděleno v průměru 71 image-bodů. Oproti minulému roku vzrostl výsledek hodnocení v celostátním průměru zanedbatelně o 0,5 image-bodu, přestože měli obchodníci dostatek času realizovat v průběhu roku 2003 četná opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Rozdíl mezi třemi nejlepšími a třemi nejhoršími obchodníky činí 29 image-bodů. U nejslabších obchodníků je výsledek hodnocení 53 image-bodů velice neuspokojivý.

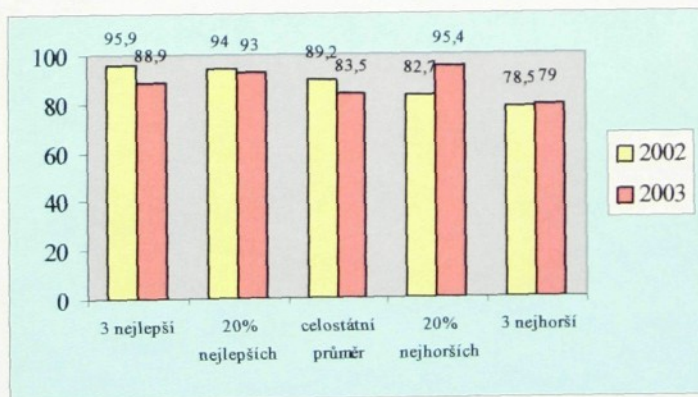




Graf 6b Spokojenost s provedením všech objednaných prací

Graf 6b neznázorňuje hodnocení v image-bodech, ale v procentech úspěšnosti. Třem nejlepším obchodníkům udělilo 55,9% zákazníků 9–10 bodů, což znamená, že byli mimořádně spokojeni a 28,2% zákazníků 7-8 bodů, což znamená, že byli velmi spokojeni. 15,9% zákazníků udělilo 6 a méně bodů a byli tedy spokojeni pouze průměrně nebo nespokojeni. Do výpočtu image-bodů se ale promítá pouze hodnocení 7-10 bodů. U třech nejhorších obchodníků udělilo 9-10 bodů pouze 10% zákazníků a uspokojivé ohodnocení, tj. 7-10 bodů podalo pouze 40,7% zákazníků. V celostátním průměru bylo velmi spokojeno 68,3% zákazníků.

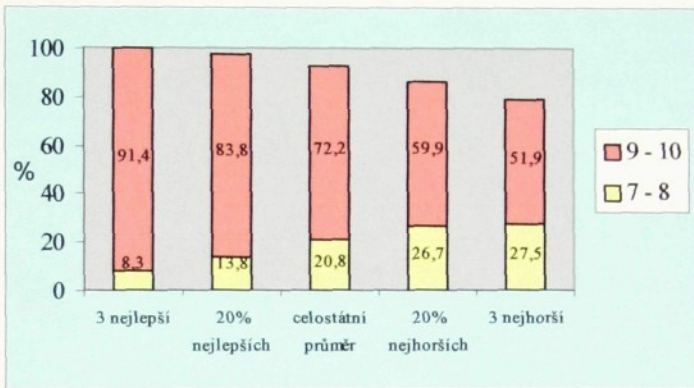
V kategorii Obsluha zákazníků bude analyzována otázka č. 23.3: „**Personál servisu se snaží vyjít vstříc přáním a potřebám zákazníků.**“



Graf 7a Snaha personálu plnit přání a potřeby zákazníků



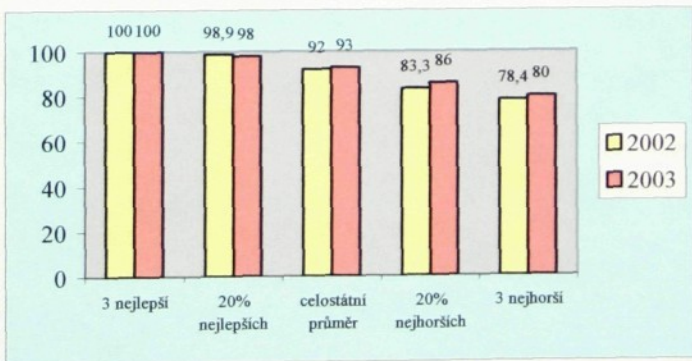
V celostátním průměru se servisy proti minulému roku zhoršily o necelých 6 image-bodů. Přesto lze považovat výsledek hodnocení za uspokojivý. I tři nejhorší servisy dosáhly v hodnocení téměř 80 image-bodů.



Graf 7b Snaha personálu plnit přání a potřeby zákazníků

Z grafu 7b vyplývá, že tři nejlepší servisy ohodnotilo 99,7% zákazníků 7-10 body z deseti možných. 91,4% zákazníků těmto servisům udělilo 9-10 bodů. I u třech nejhorších servisů dopadlo hodnocení příznivě. 7-10 bodů udělilo necelých 80% zákazníků. Dokonce přes 50% zákazníků ohodnotilo tyto servisy 9-10 body. V celostátním průměru bylo velmi spokojeno 93% zákazníků. 72,2 % jich udělilo 9-10 bodů.

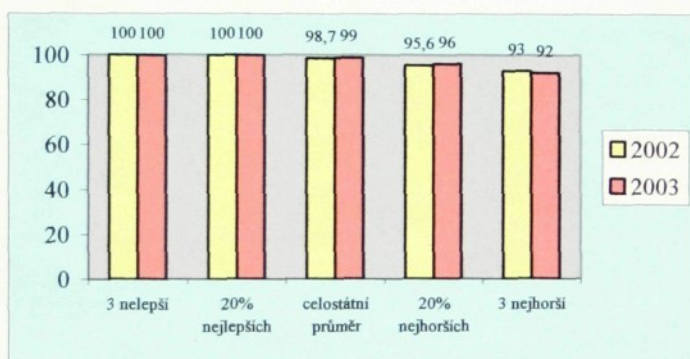
V kategorii Cenová úroveň byla vybrána otázka č. 14: „Byla Vám při vyzvednutí vozu vysvětlena cena, účtovaná za provedené opravy?“



Graf 8 Vysvětlení ceny účtované za jednotlivé opravy

Cena je pro zákazníka jedním z nejdůležitějších faktorů. Opravy vozů jsou často velice nákladné a zákazník jistě uvítá, když má přehled o tom, kolik zaplatil za jednotlivé součástky a práci mechaniků. V této otázce dosáhly 3 nejlepší servisy maxima 100 image-bodů a i 20% nejlepších servisů se drží těsně pod touto maximální hranicí. V celostátním průměru získaly servisy 93 image-bodů a tři nejhorší servisy se vyšplhaly na úroveň 80 image-bodů. Výsledky této otázky jsou velice uspokojivé.

V kategorii Dodržování termínů byla zvolena otázka č. 17: „**Byl dohodnutý termín pro vyzvednutí vozu z opravy dodržen?**“

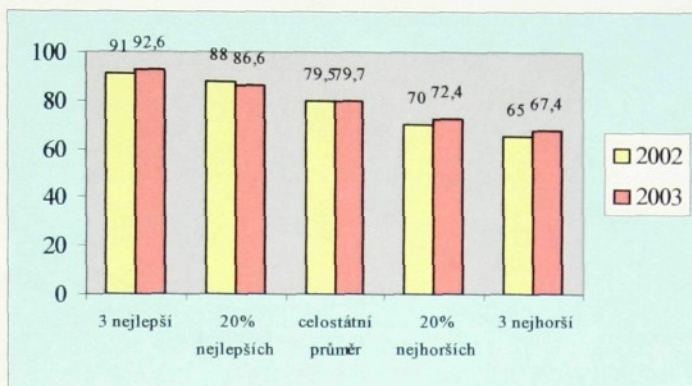


Graf 9 Dodržení dohodnutého termínu

Pro mnohé zákazníky je dodržení předem dohodnutého termínu důležité, zvláště když potřebují svůj vůz k vykonávání pracovní činnosti. Nesplnění termínu pro vyzvednutí opraveného vozu jim pak může způsobit komplikace. Servisy dopadly v hodnocení této otázky výborně. Tři nejlepší servisy dosáhly horní hranice 100 image-bodů a celostátní průměr činí dokonce 99 image-bodů. Kupodivu i třem nejhorším servisům se podařilo získat v průměru 92 image-bodů.

V grafu 10 budou zhodnoceny výsledky otázky č. 20.1: „**V případě urgentní opravy sou objednáci lhůty krátké.**“

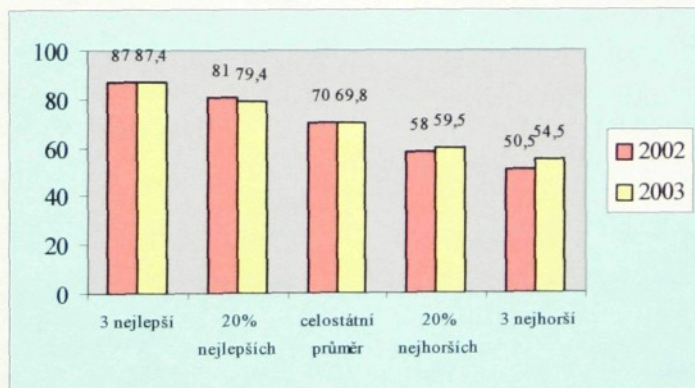




Graf 10 Krátké objednací termíny u urgentních oprav

Hodnocení této otázky již není tak příznivé. V celostátním průměru obdržely servisy necelých 80 image-bodů. Oproti minulému roku se zlepšily o pouhých 0,2 bodu, což je zanedbatelné. Tři nejhorší servisy získaly 67,4 image-bodů a drží se pouze o 5 bodů níže, než 20% nejhorších servisů.

Poslední kategorií jsou Servisní nabídky. Provedena bude analýza otázky č. 28.2: „**Servis je znám svými výhodnými sezónními nabídkami a akcemi**“

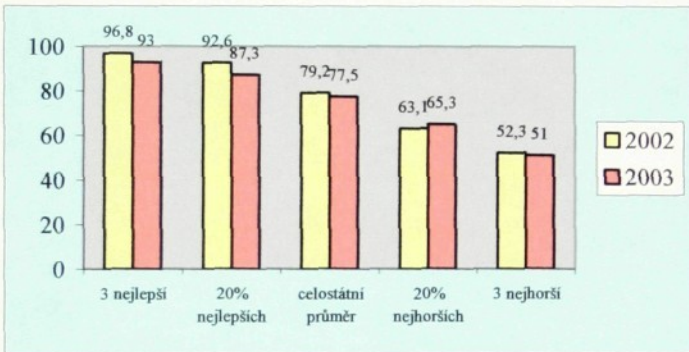


Graf 11 Výhodné servisní nabídky a akce

Hodnocení této otázky rovněž nedopadlo nejlépe a oproti roku 2002 se téměř nezměnilo. Celostátní průměr se nachází těsně pod hranicí 70 image-bodů a tři nejhorší servisy získaly pouhých 54,5 image-bodů. Hodnocení tří nejlepších servisů s 87,4 image-body nedosáhlo ani hranice 90 image-bodů a 20% nejlepších servisů se nachází pod hranicí 80 image-bodů.

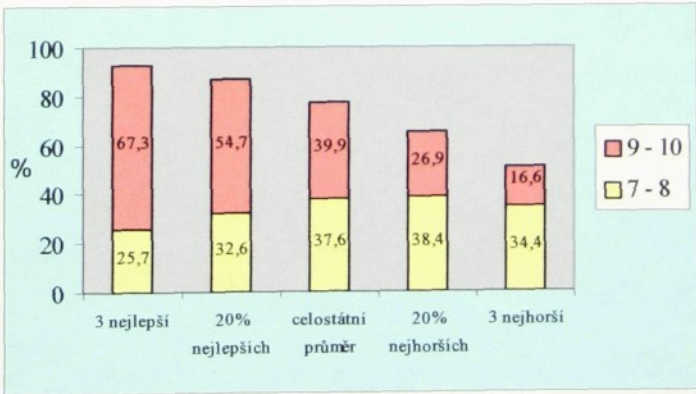
Na závěr bude zhodnocena otázka č. 31: **Když shrnete Vaše zkušenosti s tímto servisem, jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s celkovou úrovní poskytovaných služeb?**

Tato otázka nepatří do žádného kritéria Image servisu, protože slouží jako shrnutí spokojenosti zákazníků se servisními službami v závěru dotazníku. Její hodnocení proto není uvedeno v přepočítaných image-bodech, ale v bodech, které vychází z procentní úspěšnosti.



Graf 12a Spokojenost s celkovou úrovní poskytovaných služeb

V celostátním průměru bylo sice zaznamenáno oproti minulému roku nepatrné zhoršení, ale přesto dosáhly servisy v hodnocení 77,5 bodů. Tři nejlepší sice servisy klesly z 96,8 na 93 bodů, ale výsledek lze stále považovat za velmi uspokojivý. Tři nejhorší servisy obdržely pouze 51 bodů, což je nedostačující. Ani 20% nejhorších servisů s 65,3 body nedopadlo nejlépe. V následujícím grafu je znázorněno podrobnější hodnocení.



Graf 12b Spokojenost s celkovou úrovní poskytovaných služeb



Třem nejlepším obchodníkům udělilo 93% zákazníků 7-10 bodů. 67,3% zákazníků bylo mimořádně spokojeno a 25,7% zákazníků bylo velmi spokojeno. Pouhých 7% zákazníků bylo pouze spokojeno nebo nespokojeno. V celostátním průměru bylo mimořádně spokojeno 39,9% zákazníků a velmi spokojeno 37,6% zákazníků. Pouhých 22,5% zákazníků bylo v průměru spokojeno nebo nespokojeno. U třech nejhorších obchodníků bylo mimořádně spokojeno jen 16,6% zákazníků a velmi spokojeno 34,4% zákazníků. 49% zákazníků bylo pouze spokojeno nebo nespokojeno.

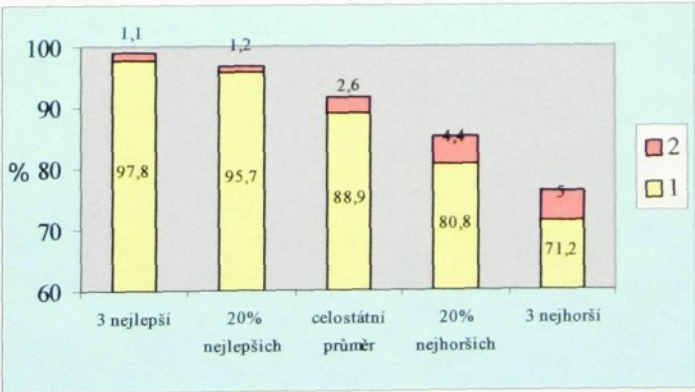
Jako poslední bude analyzována otázka č. 29: „ **Kde si necháte přistě, na základě Vašich zkušeností s touto provozovnou, opravovat a udržovat Váš vůz?**“

Tato otázka se rovněž nepromítá do Image servisu, ale je zajímavá tím, že se týká loajality zákazníků. Zákazníci mají celkem pět možností, jak na tuto otázku odpovědět. Jednotlivé možnosti znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 3 Vyhodnocení odpovědí na otázku loajality [13]

|   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| 1 | opět v této provozovně              |
| 2 | v jiném autorizovaném servisu Škoda |
| 3 | v soukromé dílně                    |
| 4 | opravím si sám/opraví mi známý      |
| 5 | ještě nevím                         |

Graf 13 znázorňuje vyhodnocení odpovědí na otázku č. 29.



Graf 13 Loajalita zákazníků

Z grafu 13 vyplývá, že v celostátním průměru by 88,9% zákazníků zvolilo pro opravu svého vozu stejný servis. 2,6% zákazníků by si nechalo opravit auto v jiném autorizovaném servisu Škoda a 8,5% zákazníků ještě není rozhodnuto nebo by již příště služeb autorizovaných servisů nevyužilo. U třech nejlepších servisů by 98,9% zákazníků zůstalo věrných autorizovaným servisům Škoda a pouze 1% by zvolilo jinou možnost. U třech nejhorších servisů by si 23,8% zákazníků již příště své auto v autorizovaném servisu Škoda opravovat nenechalo.

## 5.2 Mystery Shopping

Za oblast servisu v Mystery Shopping se hodnotí chování servisního personálu. Je definováno celkem sedm kritérií, podle kterých hodnotitel posuzuje chování servisního technika, kterého požádá o odstranění závady na voze.

Jedná se o následující kritéria:

1. **Přijímací technik nebo personál příjmu pozdravil hodnotitele do 5 minut po vstupu do příjmu oprav zeptal se hodnotitele na přání.**
2. **Přijímací technik:**
  - a) **měl jmenovku nebo označené pracoviště;**
  - b) **se představil jménem nebo předal vizitku.**
3. **Hodnotitel byl zdvořile obsloužen a přijímací technik mu věnoval dostatek času.**

Každý zákazník by měl ze servisu odcházet spokojený a s pocitem, že se mu personál dostatečně věnoval.
4. **Termín opravy byl stanoven a dodržen, nebo byla oprava provedena ihned.**

Zákazník musí být upozorněn, za jak dlouho bude oprava hotová. Jestliže technik během opravy zjistí, že servis nestihne dokončit opravu ve stanoveném termínu, musí zákazníka okamžitě informovat o vzniklé situaci a zeptat se ho, zda souhlasí se změnou termínu nebo mu nabídnout jiné řešení, jako např. náhradní vůz.
5. **Předběžná cena byla stanovena a dodržena, nebo byla oprava provedena zdarma.**



Přijímací technik musí písemně nebo ústně zákazníka informovat o ceně. V případě že během opravy zjistí, že je třeba cenu navýšit, musí včas zákazníka informovat a vyžádat si jeho souhlas.

**6. Účet a prováděné práce byly hodnotiteli vysvětleny.**

Při vystavení účtu je nutné zákazníkovi vysvětlit veškeré položky a informovat ho o uvedených pracích.

**7. Prodejce dílů a příslušenství fyzicky prezentoval Škoda originální díly a příslušenství o které projevil hodnotitel zájem.**

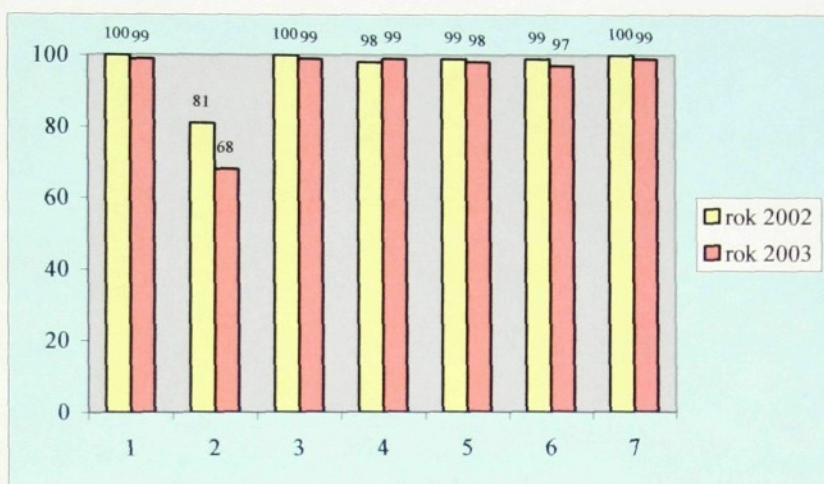
**5.2.1 Analýza dosažených výsledků v hodnocení Mystery Shopping za rok 2003**

Narozdíl od AIO probíhá hodnocení Mystery Shopping u všech obchodníků. Následující graf znázorňuje porovnání výsledků celostátního průměru v letech 1996 – 2003.



Graf 14 Celkové hodnocení servisu v obchodní síti Škoda Auto v MS v letech 1996 – 2003

grafu je patrné, že se výsledky hodnocení servisního personálu za rok 2003 oproti minulému roku zhoršily. V následujícím odstavci bude proto provedeno porovnání hodnocení jednotlivých kritérií Mystery Shopping s rokem 2002.



Graf 15 Celkové hodnocení kritérií servisu v obchodní síti Škoda Auto v MS v letech 2002 a 2003

Z grafu 15 vyplývá, že došlo ke zhoršení téměř u všech kritérií. Výjimku tvoří kritérium č. 4 (Termín opravy byl stanoven a dodržen nebo byla oprava provedena ihned), kde došlo k nepatrnému zlepšení. U ostatních kritérií došlo pouze k minimálnímu poklesu úspěšnosti – tj. o 1%, pouze u druhého kritéria (Technik měl jmenovku nebo označené pracoviště a k tomu předal vizitku nebo se představil jménem) došlo oproti roku 2002 k výraznému zhoršení o 13%. Toto kritérium bylo vždy problematické, ale jeho výsledky se postupně zlepšovaly, viz tabulka 4.

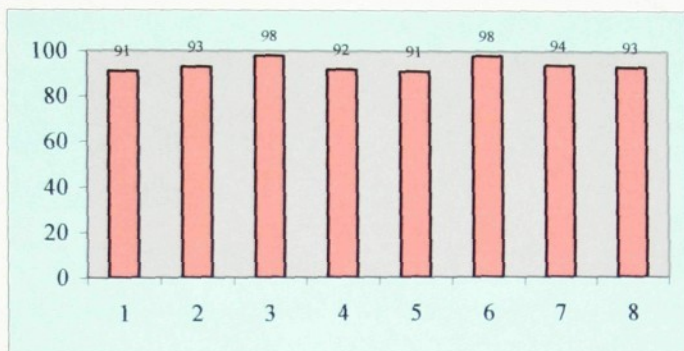
Tabulka 4 Výsledky hodnocení jednotlivých kritérií servisu v MS v letech 1996 – 2003 [17]

| Celkem servis % | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   | 2001 | 2002 | 2003 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|------|------|
| 1               | 86/84* | 90/91* | 97/99* | 98/99* | 99/99* | 100  | 100  | 99   |
| 2               | -      | -      | 65     | 73     | 78     | 76   | 81   | 68   |
| 3               | 84     | 91     | 98     | 99     | 97     | 99   | 100  | 99   |
| 4               | 82     | 74     | 100    | 98     | 98     | 99   | 98   | 99   |
| 5               | 82     | 74     | 98     | 94     | 97     | 95   | 99   | 98   |
| 6               | 89     | 59     | 93     | 94     | 94     | 96   | 99   | 97   |
| 7               | -      | -      | -      | 97     | 92     | 99   | 10   | 99   |
| Celkem servis % | 77     | 75     | 93     | 94     | 94     | 95   | 97   | 94   |

\* Kritérium č. 1 se v letech 1996 – 2000 hodnotilo jako dvě samostatná kritéria (pozdravení/dotaz na přání)



Graf 16 znázorňuje výsledky hodnocení servisu v Mystery Shopping v jednotlivých regionech České republiky.



Graf 16 Výsledky hodnocení jednotlivých regionů v servisu v MS v roce 2003

Nejhorších výsledků dosáhl region severní Čechy a jižní Morava. Rozdíl mezi nejlepším a nejhorším regionem ale činí pouze 9%.

### 3. Porovnání výsledků dosažených v rámci AIO a Mystery Shopping

V této podkapitole budou porovnávány výsledky dosažené při Analýze image obchodníka Mystery Shopping a hledány mezi nimi souvislosti. Obě tyto metody slouží k měření kvality poskytovaných služeb u obchodníků Škoda, ale každá má naprosto odlišnou metodiku zjišťování dat. Je tedy třeba zjistit, zda tyto dvě analýzy vykazují alespoň srovnatelné výsledky a potvrdit tak jejich význam.

Nejprve je třeba zjistit, zda existuje nějaká závislost mezi úspěšností regionů při hodnocení v rámci AIO a Mystery Shopping. Měření intenzity závislosti bude provedeno pomocí korelační analýzy. Protože se jedná o zjištění závislosti dvou pořadí, bude pro výpočet použit Spearmanův koeficient pořadové korelace  $r_s$ . Při výpočtu se bude vycházet z tabulky 5.

Tabulka 5 Pořadí regionů [17]

| Region<br>n | Hodnocení v<br>rámci AIO | Pořadí v<br>rámci AIO<br>$i_x$ | Hodnocení v<br>rámci MS | Pořadí v<br>rámci MS<br>$i_y$ |
|-------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| 1           | 82,5                     | 1                              | 91                      | 7                             |
| 2           | 82,2                     | 2                              | 93                      | 4                             |
| 3           | 80,2                     | 7                              | 98                      | 1                             |
| 4           | 80,2                     | 7                              | 92                      | 6                             |
| 5           | 81                       | 5                              | 91                      | 7                             |
| 6           | 81,4                     | 4                              | 98                      | 1                             |
| 7           | 80,9                     | 6                              | 94                      | 3                             |
| 8           | 81,6                     | 3                              | 93                      | 4                             |

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum (i_x - i_y)^2}{n(n^2 - 1)} \quad (1)$$

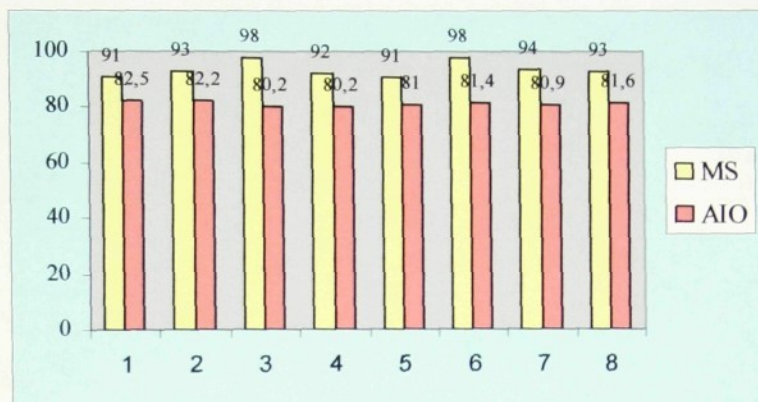
Po dosazení hodnot do vzorce se získá:

$$r_s = 1 - \frac{6 * 100}{8(8^2 - 1)} = -0,19$$

Spearmanův koeficient nabývá hodnot v intervalu  $<-1; 1>$ . Závislost pořadí je tedy velmi slabá a nepřímá. Úspěšnost jednotlivých regionů v hodnocení Analýzy image obchodníka a Mystery Shopping je naprosto rozdílná. Test významnosti Spearmanova koeficientu nemá význam provádět, protože samotná jeho hodnota již prokázala, že přímá závislost pořadí neexistuje. Problematika rozdílnosti výsledků dosažených v rámci AIO a Mystery Shopping je blíže rozvedena v kapitole 6.

Zatímco v rámci hodnocení Image servisu dopadl nejhůře region Praha a severní Morava, v hodnocení Mystery Shopping se region Praha projevil jako nejlepší. Naopak nejlepších výsledků v Image servisu dosáhl region severní Čechy, který v rámci hodnocení Mystery Shopping dopadl nejhůře. Dosažené výsledky za jednotlivé regiony znázorňuje graf 17.





Graf 17 Srovnání hodnocení jednotlivých regionů v rámci Image servisu a Mystery Shopping

Dále bude provedeno porovnání vybraných otázek z obou analýz.

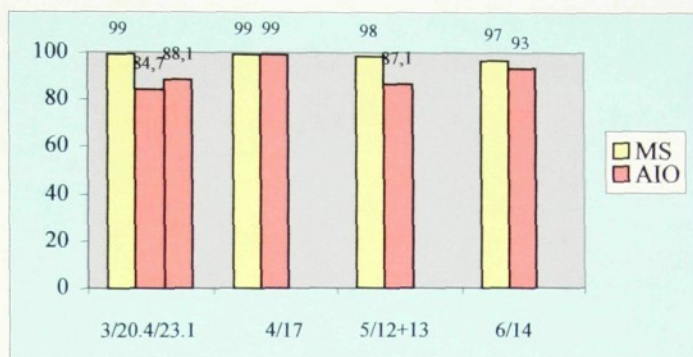
Kritériu č. 3: „**Hodnotitel byl zdvořile obsloužen a přijímací technik mu věnoval dostatek času**“ v Mystery Shopping odpovídají v AIO otázka č. 20.4: „**Personál věnuje každému zákazníkovi dostatek času**“ a otázka č. 23.1: „**Personál příjmu oprav je milý a ochotný**“, které spadají do kategorie Obsluha zákazníků.

Kritériu č. 4: „**Termín opravy byl stanoven a dodržen, nebo byla oprava provedena ihned**“ odpovídá v AIO otázka č. 17: „**Byl dohodnutý termín pro vyzvednutí vozu z opravy dodržen?**“, která patří do kategorie Dodržování termínů.

Kritériu č. 5: „**Předběžná cena byla stanovena a dodržena, nebo byla oprava provedena zdarma**“ odpovídají v AIO otázky č. 12/13: „**Informovali Vás předem o nákladech na opravu?/ Byla předběžná cena dodržena?**“, které patří do kategorie Cenová úroveň.

Kritériu č. 6: „**Účet a prováděné práce byly hodnotiteli vysvětleny**“ odpovídá v AIO otázka č. 14: „**Byla Vám při vyzvednutí vozu vysvětlena cena, účtovaná za provedené opravy?**“, která rovněž patří do kategorie Cenová úroveň.

Nyní provedeme grafické srovnání hodnocení v rámci AIO a Mystery Shopping.



Graf 18 Srovnání výsledků Mystery Shopping a AIO

Celkově lze říci, že srovnávané výsledky z Mystery Shopping dopadly velice dobře. Pohybují se na úrovni 97 – 99 bodů. Z grafu 18 vyplývá, že dodržování dohodnutých termínů nedělá servisům problémy. Jak v Mystery Shopping, tak v AIO získaly 99 bodů. Velice dobře jsou servisy hodnoceny i za informování zákazníků o ceně za jednotlivé provedené práce na jejich voze. V obou analýzách získaly přes 90 bodů. Za předběžné informování o ceně a její následné dodržení získaly servisy v rámci AIO 87,1 image-bodů. Výsledek je rovněž velice uspokojivý, protože je v mnohých případech těžké cenu předem přesně stanovit. V celku lze říci, že byli zákazníci spokojeni i s obsluhou. Za ochotný a milý personál získaly servisy v rámci AIO 88,1 image-bodů a za dostatečné věnování času zákazníkům 84,7 image-bodů. Ve všech těchto otázkách se servisy v celostátním průměru nedostaly pod hranici 80 image-bodů.

#### 5.4 Zjišťování závislosti mezi Image servisem a počtem zákazníků

V této části diplomové práce bude zjišťováno, zda může zhoršení obchodníka v hodnocení Image servisu vést ke ztrátě zákazníků. Jelikož vychází Analýza image obchodníka přímo z odpovědí jednotlivých zákazníků, lze považovat její výsledky za objektivní znázornění jejich spokojenosti. Úkolem je tedy zjistit, zda existuje funkční závislost, která by



prokázala, že pokles spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb v servisu vede ke ztrátě zákazníků.

Za nezávisle proměnnou  $x$  je zvoleno hodnocení Image servisu a za závisle proměnnou  $y$  jsou zvoleny tzv. „průchody dílnou“, což je evidence všech zákazníků, kteří si nechali opravit v servisu svůj vůz. Z daných obchodníků jsou vybráni pouze ti, u kterých bylo zaznamenáno zhoršení ve výsledcích Image servisu. Jedná se celkem o 45 obchodníků (viz příloha 5).

Ke zjištění síly závislosti mezi proměnnými  $x$  a  $y$  je použita korelační analýza. Síla závislosti je stupeň, s nímž se daná závislost blíží závislosti funkční. Závislost  $y$  na  $x$  vyjadřuje regresní přímka, jejíž rovnice má tvar:  $Y = a_{yx} + b_{yx} * x$ .

V tomto případě má regresní přímka po dosazení hodnot tvar:  $Y = 0,632 + 0,37 * x$ . Sílu závislosti mezi proměnnou  $x$  a  $y$  měří korelační koeficient  $r_{yx}$ , který je definován jako poměr kovariance a součinu směrodatných odchylek obou proměnných.

$$r_{yx} = \frac{n \sum x * y - \sum x * \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] * [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \tag{2}$$

Dosazením hodnot do vzorce se získá:

$$r_{yx} = \frac{45 * 42,88 - 44,5 * 43,35}{\sqrt{[45 * 44,67 - 1979,78] * [45 * 41,79 - 1879,285]}} = 0,126$$

Intenzita závislosti, kterou měří korelační koeficient, nabývá hodnot od  $<-1; 1>$ . V tomto případě poukazuje hodnota korelačního koeficientu na velmi slabou přímou závislost a protože se blíží nule, lze považovat parametry  $x$  a  $y$  za téměř nezávislé.

Aby bylo možné provést test korelačního koeficientu, je třeba stanovit nulovou hypotézu  $H_0$ : Zhoršení ve výsledcích hodnocení obchodníků v rámci Image servisu vyplývající z poklesu spokojenosti zákazníků nevede ke ztrátě zákazníků. K prokázání funkční závislosti je nutné zamítnout nulovou hypotézu  $H_0$  a přijmout alternativní hypotézu  $H_1$ : Zhoršení ve výsledcích hodnocení v rámci Image servisu má za následek ztrátu zákazníků.

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \text{non } H_0$$

Dále je třeba vypočítat testové kritérium  $t$ , aby bylo možné provést test významnosti korelačního koeficientu:

$$t = \frac{r_{yx}}{\sqrt{1 - r_{yx}^2}} \sqrt{n - 2} \quad (3)$$

$$t = \frac{0,126}{\sqrt{1 - 0,126^2}} \sqrt{43} = 0,835$$

Pro zamítnutí hypotézy  $H_0$  a přijetí alternativní hypotézy  $H_1$ , se musí hodnota testového kritéria nacházet v kritickém oboru, který je při hladině významnosti  $\alpha = 5\%$  vymezen nerovnostmi  $t < t_{0,025}(43) \vee t > t_{0,975}(43)$ , tj.  $t < -2,0167 \vee t > 2,0167$ .

Hodnota testového kritéria se tedy v kritickém oboru nenachází, nelze tudíž zamítnout nulovou hypotézu  $H_0$ . Na 5% hladině významnosti se tedy nepodařilo prokázat, že zhoršení obchodníků ve výsledcích hodnocení Image servisu vede ke ztrátě zákazníků.

Rozborem dosaženého zjištění a návrhy opatření a doporučení se zabývá kapitola 6.



## **6 Rozbor dosažených výsledků, návrhy opatření a doporučení**

V dnešní době hospodářské recese si firma Škoda Auto velmi dobře uvědomuje, že musí neustále zlepšovat služby poskytované zákazníkům. Jedním z hlavních nástrojů je neustálá analýza spokojenosti zákazníků a následná opatření u zjištěných nedostatků.

Analyzovat spokojenosti zákazníků bylo i cílem této diplomové práce, která je zaměřena na spokojenost zákazníků se servisními službami. Analýza byla provedena zpracováním výsledků z Analýzy image obchodníka a Mystery Shopping.

### **6.1 Analýza dosažených výsledků a východiska pro návrhy opatření a doporučení**

V páté kapitole, odstavci 5.1.1 jsou zpracovány výsledky Image servisu, který je odrazem spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami v jednotlivých servisech.

Výsledky Image servisu v jednotlivých regionech České republiky se výrazně nelišily. Rozdíl mezi nejlepším a nejhorším regionem činil 2,3 image-bodů. Nejhoršího hodnocení dosáhly region severní Morava, kde negativně ovlivnilo výsledky město Ostrava a region Praha. Jednotlivé provozovny v těchto dvou velkoměstech mají mnohem větší kapacitu a musí denně obsloužit značné množství zákazníků, což vyplývá z velké koncentrace obyvatel na daném místě a velkého odbytu nových vozů, které pak musí být servisovány. Zaměstnanci nemají dostatek času se každému zákazníkovi individuálně věnovat, jak tomu je v malých servisech v menších městech a v klidnějších místech. Jednotlivé servisy by proto měly své provozovny rozšiřovat úměrně rostoucímu počtu zákazníků a najmout dostatečné množství pracovníků, aby měly zaměstnanci na každého zákazníka potřebné množství času a zákazník tak neměl pocit, že se mu personál dostatečně nevěnoval nebo byla odvedená práce odbyta. Jistou roli zde jistě hraje i rozdílná mentalita lidí ve



velkoměstech, kde bývají často vztahy mezi zákazníky a personálem servisu neosobní.

V další části byly analyzovány jednotlivé otázky z dotazníku „Vaše zkušenosti z návštěvy servisu“, jehož vyhodnocení slouží k výpočtu Image servisu. V otázce týkající se spokojenosti zákazníka s provedením všech objednávacích prací získaly servisy v celostátním průměru pouhých 70 image-bodů. Oproti minulému roku se zlepšily pouze o 0,5 image-bodu. Jelikož není patrné téměř žádné zlepšení, mělo by oddělení PSS – Školící středisko, které má na starosti vzdělávání pracovníků servisu, zajistit, aby byli servisní mechanici průběžně proškolení a jejich kvalifikace byla neustále zvyšována. Aby mohli být zákazníci s provedením všech prací spokojeni, musí být zásahy na vozidlech prováděny s co největší odborností.

U otázky, zda se personál servisu snaží vyjít vstříc přáním a potřebám zákazníků, bylo v celostátním průměru velmi spokojeno 93% zákazníků a servisům bylo za tuto otázku uděleno 83,5 image-bodů. Oproti minulému roku došlo ke zhoršení o necelých 6 image-bodů. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi důležitý aspekt, který má velký vliv na zákaznickou loajalitu, měly by si servisy stanovit základní kritéria týkající se příjemného vystupování, ochoty personálu a podávání vyčerpávajících odpovědí na otázky zákazníků, které se bude následně každý pracovník snažit dodržet. Pracovníci přicházející do styku se zákazníky by si měli uvědomit, že je každý zákazník individuální osobnost a měli by mít proto ke každému zákazníkovi individuální přístup. Správná komunikace se zákazníkem je základem jejich spokojenosti.

S vysvětlováním ceny účtované za jednotlivé opravy při vyzvednutí vozu byli zákazníci velmi spokojeni. V celostátním průměru získaly servisy 98 image-bodů. Závada na voze není pro zákazníky příjemná a její oprava bývá často velmi nákladná. Zákazník je rád, když má přehled o tom, za co platí a zda nezaplatil za něco vyšší cenu, než je nutné. Proto je velice příznivé, že právě u této otázky bylo zjištěno tak kladné ohodnocení ze strany zákazníků.



I následující otázka, která se týkala dodržení dohodnutého termínu pro vyzvednutí vozu opravy, dopadla značně uspokojivě. 20% nejlepších servisů získalo 100 image-bodů, což představuje plný počet. V celostátním průměru získaly servisy celých 99 image-bodů.

S krátkými objednacími lhůtami u urgentních oprav už ale zákazníci tak spokojeni nebyli. V celostátním průměru obdržely servisy 79,7 image-bodů. Přitom se často jedná o velmi naléhavou potřebu ze strany zákazníků. Mnohdy se stane, že porucha přijde v tu nejméně vhodnou chvíli, kdy má zákazník např. zaplacenou dovolenou a potřebuje se svým vozem odjet, nebo potřebuje vůz k vykonávání běžné pracovní činnosti a nemůže si dovolit čekat dlouho na opravu. Právě tato oblast skýtá velkou možnost, jak získat konkurenční výhodu oproti ostatním značkám. Servisy ale mnohdy narážejí na problém ze strany Škoda Auto, kdy zvláště problematické díly nejsou na skladě a servis tak nemá ihned k dispozici potřebné součástky k opravě. Útvar PD – Prodej originálních dílů a příslušenství by měl u problematických náhradních dílů učinit četná opatření a zajistit vhodné dodavatele. Servisy by si měly tvořit určité časové rezervy při sjednávání termínů pro vyzvednutí opravených vozů, aby byly vždy schopni vyhovět naléhavým případům.

U otázky, zda je servis znám výhodnými servisními nabídkami a akcemi získaly servisy v celostátním průměru 69,8 image-bodů, což není uspokojivé. Ze strany Škoda Auto jsou poměrně často pořádány různé marketingové akce a každé jaro a podzim poskytují servisy bezplatné servisní prohlídky. Problémem zde bude spíše nedostatečná informovanost zákazníků. Servisy by proto měly zvolit aktivnější formu komunikace s využitím propagačních letáků a reklamních spotů.

S celkovou úrovní poskytovaných služeb bylo v celostátním průměru velmi spokojeno 77,5% zákazníků. Nedostatky však je třeba hledat u konkrétních otázek zahrnutých v jednotlivých kritériích Image servisu.

Otázka loajality zákazníků dopadla vcelku pozitivně. V celostátním průměru by 88,9% zákazníků zvolilo pro opravu svého vozu stejný servis. Problém je ale v tom, že se již následně nezjišťuje, zda zákazníci skutečně znovu danou provozovnu navštívili. Vzhledem



k tomu, že si servisy zaznamenávají všechny obsloužené zákazníky, měly by také statisticky vyhodnocovat opakovanost jejich návštěv. Loajalita zákazníků by pak měla být vyhodnocována z dat, které udávají, kolik zákazníků skutečně daný servis znovu navštívilo, a ne pouze na základě příslibu věrnosti v dotazníku.

V odstavci 5.2.1 jsou zpracovány výsledky dosažené v rámci hodnocení Mystery Shopping. Po dlouhodobém trendu zlepšování dosažených výsledků se výsledek celkového hodnocení za rok 2003 zhoršil. Z 97 bodů získaných za rok 2002 klesl na 94 bodů. Ke zhoršení došlo téměř u všech kritérií, ale jedná se pouze o minimální pokles – tj. v průměru o 1%. Pouze u kritéria č. 2 (Přijímací technik měl jmenovku nebo označené pracoviště a k tomu předal vizitku nebo se představil jménem) došlo k poklesu o 13%. Toto kritérium je každoročně problematické, přitom je cesta k jeho zlepšení jedna z nejlehčích. Jelikož servisy vědí, že mají se splněním tohoto kritéria každý rok problémy, stačilo by pouze, aby si přijímací technici dávali pozor na to, zda mají na svém oděvu jmenovku a naučili se představovat svým zákazníkům. Výsledky všech ostatních kritérií se pohybují od 97 do 99 bodů, jsou tedy nadmíru uspokojivé.

Při porovnání výsledků z Analýzy image obchodníka a Mystery Shopping je patrné, že narozdíl od Image servisu je úspěšnost v hodnocení Mystery Shopping téměř stoprocentní. Mystery Shopping ale vychází pouze z hodnocení imaginárních zákazníků, a i když si personál servisu myslí, že obsluhuje skutečného zákazníka, kritéria zkoumají kvalitu služeb pouze povrchně a jejich vypovídací schopnost je tedy velmi nízká. Svědčí o tom i téměř stoprocentní úspěšnost. O skutečné kvalitě poskytovaných služeb jednotlivými servisy vypovídá Analýza image obchodníka, která vychází z hodnocení a názorů skutečných zákazníků a její struktura zasahuje mnohem více do hloubky. Přestože bylo možné nelézt u obou metod marketingového výzkumu téměř identické otázky, dopadlo vždy hodnocení v rámci Image servisu, kromě otázky týkající se dodržení dohodnutého termínu, podstatně hůře. Mystery Shopping by měl tedy sloužit pouze k běžné kontrole, zda servisy plní základní požadavky týkající se obsluhy zákazníků.



Vzhledem k tomu, že nám Analýza image obchodníka poskytuje podrobné a objektivní údaje o celé servisní síti Škoda, měly by být výsledky jejího vyhodnocení kromě oddělení PSM – Servisní marketing k dispozici i jiným oddělením, např. oddělení PST - Péče o zákazníka, kde se evidují veškeré stížnosti, dotazy a podněty od zákazníků. Do Image servisu by tak bylo možné promítnout i stížnosti zákazníků na nedostatky jednotlivých servisů. Běžné vzorce pro výpočet Indexu spokojenosti zákazníka stížnosti zákazníků do hodnocení zahrnují.

V poslední části páté kapitoly byla zjišťována existence funkční závislosti mezi hodnocením Image servisu a počtem zákazníků. Cílem bylo prokázat, že pokles spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb servisem, který se promítá do poklesu výsledků hodnocení v rámci Image servisu, vede následně ke ztrátě zákazníků. Hypotézu se nepodařilo prokázat, protože u necelé poloviny servisů, které zaznamenaly pokles v hodnocení Image servisu vyplývající z poklesu spokojenosti zákazníků, počet zákazníků vzrostl. Hlavním důvodem je skutečnost, že přestože byli zákazníci nespokojeni, musí si v případě poruchy nechat svůj vůz opravit a pokud by zvolili neautorizovanou opravnu nebo si nechali opravit vůz v soukromé dílně, ztratili by záruku mobility. Dále je pro jednotlivé regiony přesně stanovený počet servisních oprav, odpovídající úměrně počtu obyvatel, a zákazník často z ekonomických důvodů volí servis v místě svého bydliště. U řady servisů došlo k růstu zákazníků z důvodu, že jiný servis v jeho okolí byl v důsledku neplnění podmínek zrušen a zákazníci přešli k jinému nejbližšímu servisu. Pro analýzu funkční závislosti by bylo třeba mít k dispozici údaje, kolik zákazníků navštívilo servis znovu a nezahrnovat do výpočtů zákazníky, kteří byli v servisu poprvé. Servisy ale poskytují pouze údaje o celkovém počtu zákazníků. Jak bylo již u odstavce týkajícího se loajality zákazníků uvedeno, měly by jednotlivé servisy při evidování zákazníků rozlišovat, zda se jedná o nového zákazníka nebo opakovanou návštěvu.

## **6.2 Stručné shrnutí návrhů opatření a doporučení**

Většina návrhů opatření a doporučení je věnována servisům. Jejich dodržování by mělo



vést k rostoucí spokojenosti zákazníků s poskytnutými službami v servisních opravách, což se následně projeví v dosažení lepších výsledků zejména v rámci hodnocení Analýzy image obchodníka, ale i v Mystery Shopping.

- ❑ Personál servisu by měl věnovat zvýšenou pozornost komunikaci se zákazníkem a mít ke každému zákazníkovi individuální přístup. Základem je, aby byl personál ochotný, příjemný, věnoval každému zákazníkovi dostatek času a podával vyčerpávající odpovědi. Každý zaměstnanec servisu by měl mít při kontaktu se zákazníkem jmenovku nebo se představit jménem.
- ❑ Servisy by si měly vytvářet určité časové rezervy při sjednávání termínů pro opravy a vyzvednutí vozů, aby byly schopny vyhovět i naléhavým případům.
- ❑ Obchodníci by měli zvolit aktivnější komunikaci se zákazníky formou propagačních letáků a reklamních spotů a dostatečně je informovat o jednotlivých marketingových akcích.
- ❑ Servisy by měly při evidenci zákazníků, kteří si nechali opravit svůj vůz v jejich provozovně, vést podrobnější analýzu, aby bylo patrné, kteří zákazníci jsou noví a kteří navštěvují provozovnu opakovaně. Při vyhodnocování loajality zákazníků by se pak nemělo vycházet pouze z údajů v dotazníku, kde zákazník přislíbil, že příště navštíví znovu tu samou provozovnu, ale podle evidence zjistit, jestli onen zákazník opravdu znovu přišel a do výpočtu loajality zahrnout pouze skutečně věrné zákazníky.

Následující doporučení jsou určena pro firmu Škoda Auto.

- ❑ Oddělení PSS – Školící středisko, které má na starosti vzdělávání pracovníků servisu by mělo zajistit, aby byly servisní mechanici průběžně proškolení a neustále si zvyšovali kvalifikaci a byli tak schopni zajistit opravu vozů s co největší odborností.



- Útvar PD – Prodej originálních dílů a příslušenství by měl u problematických dílů zajistit vhodné dodavatele, aby se nestávalo, že tyto náhradní díly nejsou k dispozici. Servisy pak musí často poměrně dlouhou dobu čekat na dodání potřebných součástí a nemohou opravovat závadu na voze.
  
- Oddělení PSM – Servisní marketing, které zpracovává výsledky Analýzy image obchodníka, by mělo více spolupracovat s oddělením PST – Péče o zákazníka, kde se evidují veškeré stížnosti, dotazy a podněty od zákazníků. Do Analýzy image obchodníka by se měly promítnout i stížnosti zákazníků na odvedenou práci a přístup jednotlivých servisů.

## Závěr

Záměrem této diplomové práce bylo zjistit význam poprodejních služeb při ovlivňování spokojenosti zákazníka ve firmě Škoda Auto a. s.. Vzhledem k tomu, že automobily patří mezi výrobky s dlouhou životností, tvoří servisní provozovny velmi důležitého prostředníka mezi výrobcem a zákazníkem a mají velký vliv na loajalitu zákazníků. Při nákupu dalšího vozu ovlivňuje zákazníka ve značné míře předchozí zkušenost a míra spokojenosti s kvalitou servisních služeb. Platí zde rčení, že první auto prodává obchodník a další již servis.

Podstatou práce byla analýza výsledků dosažených při zjišťování spokojenosti zákazníků se servisem v rámci Analýzy image obchodníka a Mystery Shopping. Jedná se o dva důležité marketingové nástroje, které firma Škoda Auto využívá k zajištění zpětné vazby od zákazníka k výrobcí. Poskytují velmi cenné informace, protože se zaměřují nejen na kvalitu výkonu jednotlivých servisů, ale hodnotí servisy i z pohledu zákazníka. Rozbor dosažených výsledků umožňuje jak servisům, tak i firmě Škoda Auto zjistit nedostatky a realizovat opatření vedoucí ke zlepšení kvality servisních služeb.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout opatření a doporučení, která by napomohla vyřešit nalezené problémy a umožnila tak zvýšit kvalitu služeb a následně i spokojenost zákazníků. Z výsledků vyplynulo, že zákazníci jsou s úrovní poskytovaných služeb a přístupem servisů ve velké míře spokojeni. Většina opatření a doporučení, která byla věnována servisům, se týkala zlepšení přístupu a chování servisního personálu k zákazníkům a aktivnější formy komunikace. Firma Škoda Auto by proto měla obchodníky průběžně školit v oblasti organizace servisu a komunikace a neustále zvyšovat kvalifikaci servisních techniků, neboť vysoká technická úroveň vozů značky Škoda znamená vyšší náročnost na odbornost a profesionální přístup při servisních opravách. Zákazník od servisu očekává rychlá a individuální řešení, a to klade zvýšené nároky na servisní personál.



## Seznam literatury

### Odborné publikace

- [1] KOTLER, P.: Marketing Management. 2. vyd. Praha, 1992
- [2] JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb. 1. vyd. Praha, 2001
- [3] WHITELEY, R. C.: Podnik řízený zákazníkem. 1. vyd. Praha, 1991
- [4] FREEMANTLE, D.: Bezkonkurenční služby zákazníkům. 1.vyd. Praha, 1996
- [5] JAROŠOVÁ, E.: Statistika B – Řešené příklady. 1. vyd. Praha, 1997
- [6] FORET, M. – STÁVKOVÁ, J.: Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky. 1.vyd. Praha, 2003

### Interní prameny firmy Škoda Auto a. s.

- [7] Intranet Škoda Auto
- [8] Příručka techniky servisních služeb
- [9] Výroční zpráva 2003
- [10] Výroční oblastní dialog 2002
- [11] Výkonný obchodník 2003
- [12] KADUROVÁ, D.: Funkce péče o zákazníka při ovlivňování kvality servisních služeb ve firmě Škoda Auto a. s. [Diplomová práce]. Ostrava, 1999
- [13] Výsledky Analýzy image obchodníka 2002, 2003
- [14] ŠIMÁK, P.: Spokojenost zákazníků je úkolem nás všech. Škoda Mobil. č. 23, 2003
- [15] Propagační materiály Muzea Škoda
- [16] Příručka LEX
- [17] Výsledky Mystery Shopping 2002, 2003

## Seznam obrázků

Obr. 1 Tři typy marketingu v sektoru služeb

Obr. 2 Reakce nespokojeného zákazníka

Obr. 3 Vzorec spokojeného zákazníka

Obr. 4 Vztahy mezi proměnnými v modelu spokojenosti zákazníka

Obr. 5 Logo podniku

Obr. 6 Organizační schéma

Obr. 7 Ledovec nespokojenosti zákazníků

Obr. 8 Pyramida spokojených zákazníků

Obr. 9 Struktura Analýzy image obchodníka



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané ekonomické ukazatele

Tabulka 2 Skupiny obchodníků podle ročního odbytu nových vozů

Tabulka 3 Vyhodnocení odpovědí na otázku loajality

Tabulka 4 Výsledky hodnocení jednotlivých kritérií servisu v Mystery Shopping v letech  
1996 – 2003

Tabulka 5 Pořadí regionů

## Seznam grafů

- Graf 1 Objemy dodávek zákazníkům podle regionů v počtech vozů
- Graf 2 Vliv jednotlivých faktorů na spokojenost zákazníků
- Graf 3 Důvody ztráty zákazníků
- Graf 4 Hodnocení Image servisu v jednotlivých regionech
- Graf 5 Hodnocení Image servisu v jednotlivých skupinách podle ročního objemu prodeje
- Graf 6a Spokojenost s provedením objednaných prací
- Graf 6b Spokojenost s provedením objednaných prací
- Graf 7a Snaha personálu plnit přání a potřeby zákazníků
- Graf 7b Snaha personálu plnit přání a potřeby zákazníků
- Graf 8 Vysvětlení ceny účtované za jednotlivé opravy
- Graf 9 Dodržení dohodnutého termínu
- Graf 10 Krátké objednací lhůty u urgentních oprav
- Graf 11 Výhodné servisní nabídky a akce
- Graf 12a Spokojenost s celkovou úrovní poskytovaných služeb
- Graf 12b Spokojenost s celkovou úrovní poskytovaných služeb
- Graf 13 Loajalita zákazníků
- Graf 14 Celkové hodnocení servisu v obchodní síti Škoda Auto v MS v letech 1996 - 2003
- Graf 15 Celkové hodnocení kritérií servisu v obchodní síti Škoda Auto v MS v letech 2002 a 2003
- Graf 16 Výsledky hodnocení jednotlivých regionů v servisu v MS v roce 2003
- Graf 17 Srovnání hodnocení jednotlivých regionů v rámci Image servisu a Mystery Shopping



## Seznam příloh

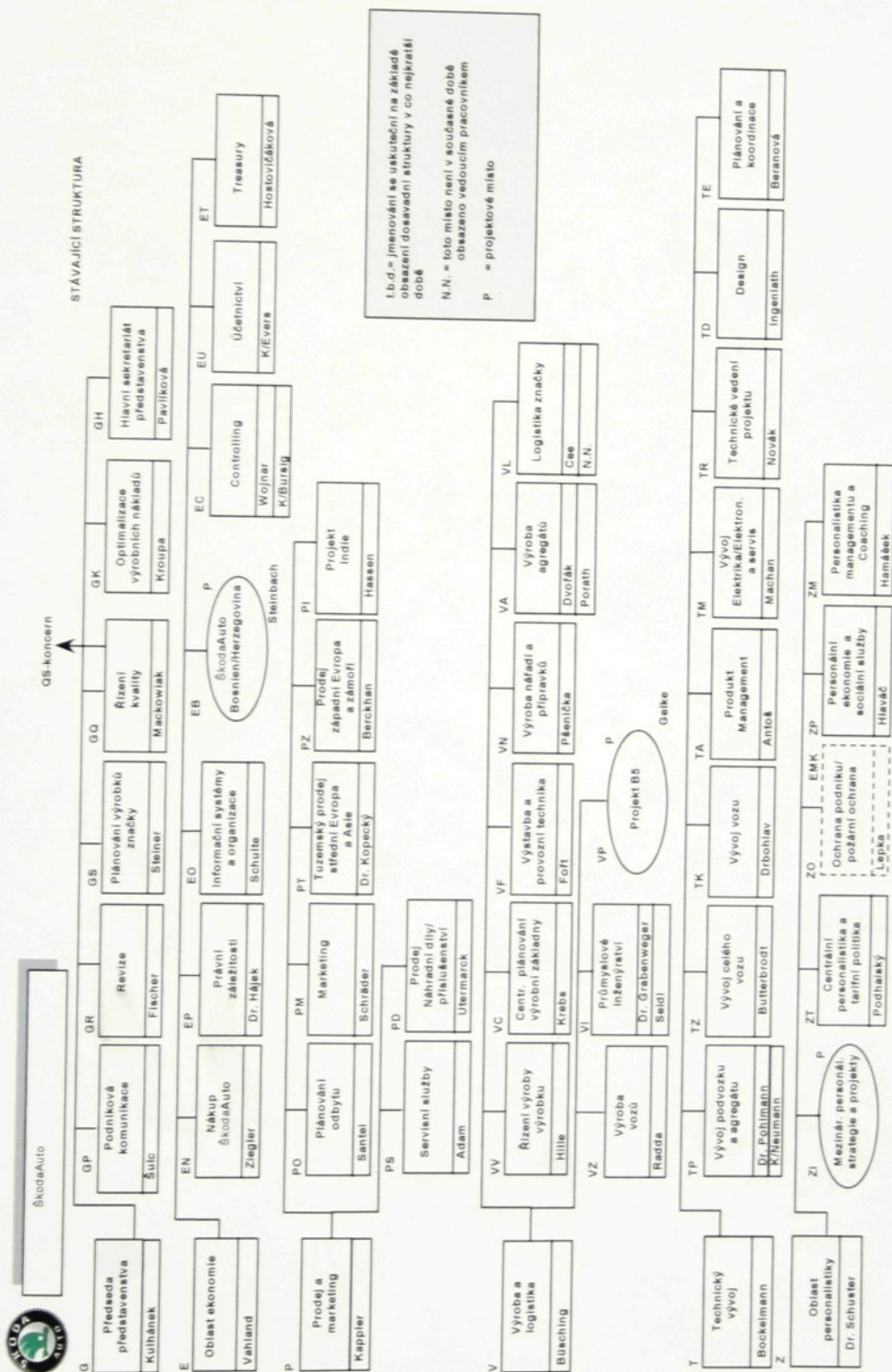
Příloha 1 Organizační struktura firmy Škoda Auto a. s.

Příloha 2 Organizační struktura útvaru PS – Servisní služby

Příloha 3 Dotazník „Vaše zkušenosti z návštěvy servisu“

Příloha 4 Výpočet image-bodů

Příloha 5 Zjišťování závislosti mezi Image servisu a počtem zákazníků

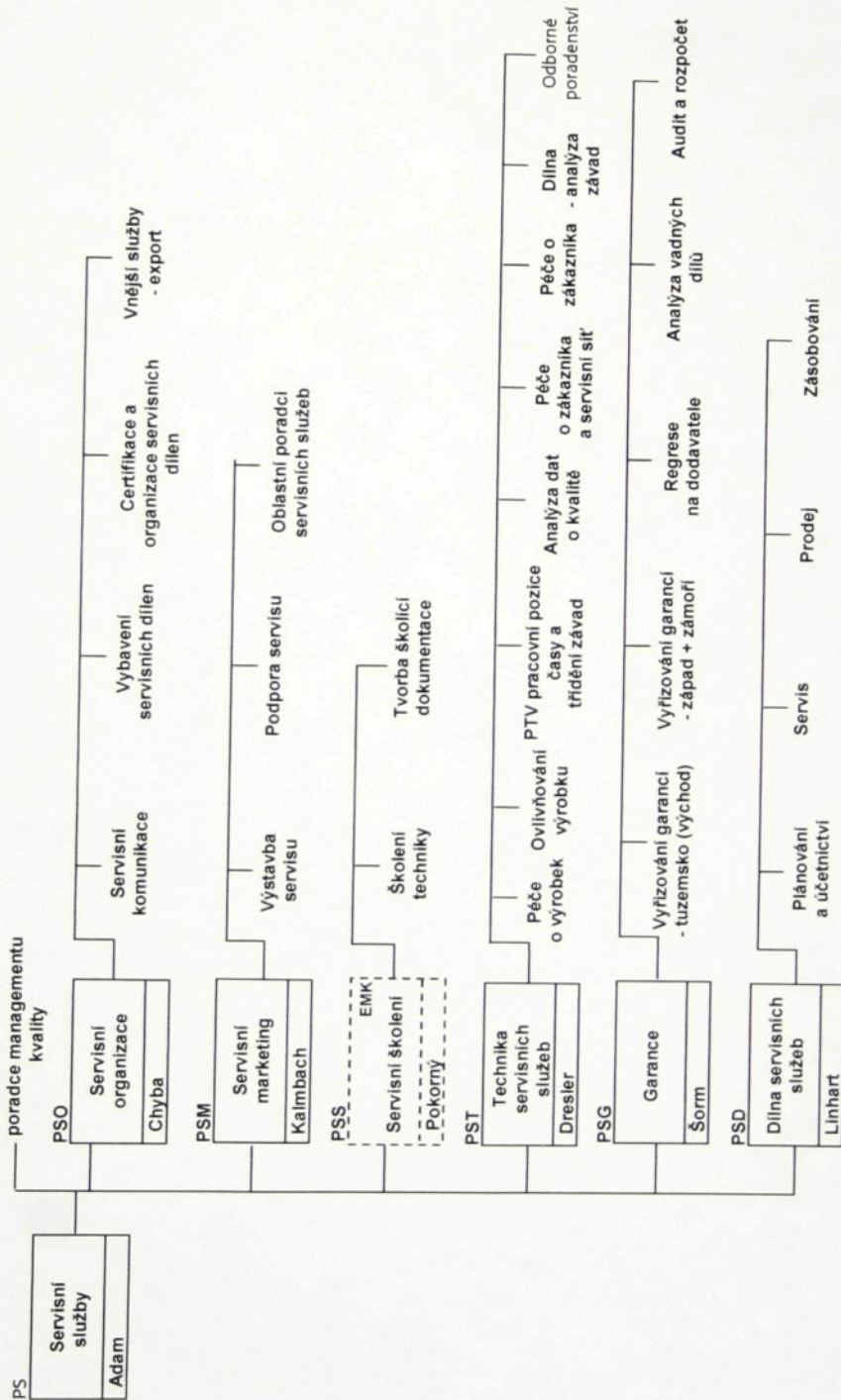






ŠkodaAuto

STÁVAJÍCÍ STRUKTURA



Poslední změna struktury: 01.05.2000

## Příloha 3

### Vaše zkušenost z návštěvy servisu



**1** Zkontrolujte, prosím, zda jste s Vaším vozem skutečně navštívil/a provozovnu, uvedenou v průvodním dopisu.

*Dotazník, prosím, vyplňte háčkovým písmem. Odpovědi označujte křížkem - vzor křížkování [X].*

1 ☐ ano, byl/a jsem se svým vozem v provozovně uvedené v průvodním dopisu

**2** Co bylo důvodem Vaší návštěvy autorizovaného servisu Škoda, zmíněného v průvodním dopisu?

*Můžete vybrat více možností.*

1 ☐ běžná, doporučená servisní prohlídka, údržba vozu

nebo oprava

2 ☐ karoserie, laku

3 ☐ elektřiny/elektroniky

4 ☐ motoru

5 ☐ převodovky/spojky

6 ☐ řízení/podvožku/brzd

nebo

7 ☐ montáž příslušenství

8 ☐ jiné důvody (např. okna, dveře, výfuk), uveďte: \_\_\_\_\_

**3** Proč jste si vybral/a právě tento autorizovaný servis Škoda?

*Vyberte, prosím, max. 3 možnosti.*

1 ☐ koupil jsem vůz u tohoto obchodníka

2 ☐ byl mi doporučen jako kvalitní servis

3 ☐ nabízí dobrý poměr cena/služby

4 ☐ dobrá zkušenost s tímto servisem

5 ☐ poloha provozovny je pro mě výhodná

6 ☐ měl velmi krátkou objednací lhůtu

7 ☐ byl/a jsem donucen/a okolnostmi (např. defekt, porucha vozu, atd.)

8 ☐ z jiného důvodu, a to: \_\_\_\_\_

**4** Jak jste byl/a spokojen/a při Vaší poslední návštěvě s provedením všech objednaných prací?

*Zakřížkujte, prosím, odpovídající znamku na stupnici.*

|                         |                     |            |                    |              |
|-------------------------|---------------------|------------|--------------------|--------------|
| mimořádně<br>spokojen/a | veľmi<br>spokojen/a | spokojen/a | méně<br>spokojen/a | nespokojen/a |
|-------------------------|---------------------|------------|--------------------|--------------|

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐



**5** Zakřížkujte, prosím, pokud jste se při návštěvě servisu setkal/a s některými z následujících aspektů, se kterými jste nebyl/a spokojen/a.

*Můžete vybrat více možností.*

1 ☐ nerozeznali správně závadu

2 ☐ přestože závadu rozpoznali, odstranili ji jen částečně

3 ☐ oprava se zpozdila kvůli chybějícímu dílu

4 ☐ zaměstnanci servisu byli nepřívětiví

5 ☐ provedli mnou neobjednané práce, které nebyly nutné

6 ☐ slíbený termín dokončení opravy nebyl dodržen

7 ☐ nekvalitní montáž příslušenství

8 ☐ odhadovaná cena objednané opravy byla výrazně překročena

9 ☐ jiné, a to: \_\_\_\_\_

**6** Byla Vaše poslední návštěva spojena s nějakou opravou, na kterou se vztahuje záruka?

1 ☐ ano

2 ☐ ne

**7** Dotázali se Vás při příjmu vozidla do opravy, zda potřebujete zajistit odvoz do místa bydliště či zaměstnání?

1 ☐ ano, nabídli mi náhradní vozidlo

2 ☐ ano, nabídli mi vyzvednutí a opětné dovezení mého vozu

3 ☐ ano, objednali, popř. zaplatili mi taxi

4 ☐ ano, nabídli mi jiné řešení

5 ☐ ne, nebylo třeba

6 ☐ ne, ale uvítal/a bych to

**8** Provedl přejímací technik převjмку do opravy přímo u vozidla?

1 ☐ ano

2 ☐ ne, nebylo třeba

3 ☐ ne, ale uvítal/a bych to

**9** Byly Vám vysvětleny výhody Škoda originálních dílů?

1 ☐ ano

2 ☐ ne

**10** Informovali Vás o možnosti použití Škoda originálních výměnných (výrobem renovovaných) dílů namísto nových?

1 ☐ ano

2 ☐ ne, ale ani bych neměl/a rájem

3 ☐ ne, ale uvítal/a bych to



**15** Připadala Vám cena opravy přiměřená?

- 1 ☐ ano
- 2 ☐ ne

**16** Byla objednaná oprava provedena přesně v rozsahu objednávky?

- 1 ☐ ano, byly provedeny všechny objednané práce
- 2 ☐ ne, nebyly provedeny některé objednané práce, ale byl/a jsem na to předem upozorněn/a
- 3 ☐ ne, nebyly provedeny některé objednané práce, aniž bych na to byl/a předem upozorněn/a
- 4 ☐ ne, s mým souhlasem byly provedeny některé původně neobjednané práce
- 5 ☐ ne, bez mého souhlasu byly provedeny některé původně neobjednané práce

**17** Byl dohodnutý termín pro vyzvednutí vozu z opravy dodržen?

- 1 ☐ ano
- 2 ☐ ne, ale byl/a jsem o zpoždění předem informován/a
- 3 ☐ ne, aniž bych byl/a o zpoždění předem informován/a

**18** Dotázali se Vás po vyzvednutí vozu, zda jste s opraveným vozem spokojen/a?

- 1 ☐ ano
- 2 ☐ ne, nebylo třeba
- 3 ☐ ne, ale uvítal/a bych to

Pokud nemůžete dále podrobněji hodnotit úroveň a kvalitu provozovny, kterou jste hodnotil/a dosud (např. z důvodu náhodné návštěvy této provozovny), další odpovědi, prosím, vztahněte k Vašemu obvyklému autorizovanému servisu a jeho adresu vyplňte do následující tabulky.

Jméno \_\_\_\_\_  
Ulice \_\_\_\_\_ č.p. \_\_\_\_\_  
Město \_\_\_\_\_ PSČ \_\_\_\_\_

Vyberte, prosím, pro každý výrok odpovídající známku z následující stupnice a tu zakřížkujte.

[illegible]





29

Kde si necháte přistě, na základě zkušenosti s touto provozovnou, opravovat a udržívat Váš vůz?

☐ opět v této provozovně

☐ v jiném autorizovaném servisu Škoda

☐ v soukromé dílně, servisu

☐ opravím si sám/opraví mi známý

☐ ještě nevím

- dále otázka č. 31

- dále otázka č. 30

30

Proč si nenecháte dále opravovat/udržívat svůj vůz v této provozovně?  
Můžete označit více důvodů.

Byl/a jste nespokojen/a s:

☐ příjmem vozidla do opravy

☐ termínem vyřízení opravy

☐ jejich jednáním se zákazníky

☐ kvalitou oprav

☐ výši cen za služby/opravy

☐ nevýhodnou polohou servisu

☐ něčím jiným, a to: \_\_\_\_\_

31

Když shrnete Vaše zkušenosti s tímto servisem, jak byste ohodnotil/a Vaši spokojenost s celkovou úrovní poskytovaných služeb?  
Zakřížkujte, prosím, odpovídající známku na stupnici.

|                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| mimořádně spokojen/a     | velmi spokojen/a         | spokojen/a               | méně spokojen/a          | nespokojen/a             |                          |                          |                          |                          |                          |
| 10                       | 9                        | 8                        | 7                        | 6                        | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Údaje o Vašem vozidle

32

Jedná se, ve Vašem případě, o vůz zakoupený jako...

☐ nový

☐ ojetý

33

Kde jste jej koupil/a?

☐ u obchodníka Škoda jmenovaného v ot. č. 19

☐ u jiného autorizovaného obchodníka značky Škoda

☐ u autorizovaného obchodníka jiné značky

☐ u obchodníka s ojetými vozy

☐ od soukromé osoby

☐ někde jinde

34

Jaký je rok výroby Vašeho vozu?

Rok výroby:

35

Kolik má Váš vůz najeto?

Stav:  km

36

Jak jste s Vaším současným vozem dosud spokojen/a?  
Zakřížkujte, prosím, odpovídající známku na stupnici.

|                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| mimořádně spokojen/a     | velmi spokojen/a         | spokojen/a               | méně spokojen/a          | nespokojen/a             |                          |                          |                          |                          |                          |
| 10                       | 9                        | 8                        | 7                        | 6                        | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Váš příští vůz

Pokud by se stalo, že byste musel/a Váš vůz nahradit a pojišťovna Vám vyplátí plnou kupní cenu...



37

Koupil/a byste si nový nebo ojetý vůz?

☐ nový

☐ ojetý

☐ nevím

38

Jakou značku byste zvolil/a?

☐ Škoda

☐ jinou značku, a to: \_\_\_\_\_

☐ nevím

39

Kde byste si Váš vůz zakoupil/a?

☐ u tohoto obchodníka

☐ u jiného obchodníka značky Škoda

☐ u smluvního obchodníka jiné značky

☐ jinde

☐ nevím

Statistické otázky

40

Jak převážně využíváte Váš vůz?

☐ převážně soukromé, včetně jízdy do zaměstnání

☐ převážně služebně

41

Jste?

☐ muž

☐ žena

42

Kolik je Vám let?

let

43

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ základní

☐ středoškolské bez maturity

☐ středoškolské s maturitou

☐ vysokoškolské

44

Jaké je Vaše povolání?

☐ diplomovaný specialista v oboru (lékař, právník, architekt, atd.)

☐ podnikatel/živnostník

☐ vedoucí pracovník

☐ státní zaměstnanec/úředník/pracovník v kanceláři

☐ obchodní zástupce

☐ dělník

☐ jiný zaměstnanec

☐ student

☐ důchodce

☐ v současnosti bez zaměstnání

☐ ostatní

Děkujeme Vám za spolupráci  
Škoda Auto prohlašuje, že Vámi poskytnuté informace budou použity pouze za účelem této analýzy. Odpovědi nebudou spojovány s Vaším jménem, ale budou anonymně zpracovány podle kódu, uvedeného na dotazníku.  
ŠKODA AUTO a.s., P.O.Box 12, 130 11 Praha 3

**Příloha 4**

Výpočet image-bodů je znázorněn u otázky č. 18: Dotázali se Vás po vyzvednutí vozu, zda jste s opraveným vozem spokojen/a?

| možnost<br>odpovědi         | váha | zákazníkem<br>zvolená<br>odpověď | image-body |
|-----------------------------|------|----------------------------------|------------|
| ano                         | 1,0  | 49,4%                            | 49,4       |
| ne, nebylo<br>třeba         | 0,3  | 16,2%                            | 4,86       |
| ne, ale uvítal/a<br>bych to | 0,0  | 34,4%                            | 0          |
| celkem                      |      | 100%                             | 54,3       |



Příloha 5

| n  | ImSe 02 | ImSe 03 | x     | Zak 02 | Zak 03 | y     | x2    | y2    | x * y |
|----|---------|---------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| 1  | 79,6    | 76,2    | 0,957 | 3449   | 2958   | 0,858 | 0,916 | 0,736 | 0,821 |
| 2  | 88,5    | 80,5    | 0,910 | 6619   | 6186   | 0,935 | 0,827 | 0,874 | 0,850 |
| 3  | 87,1    | 83,7    | 0,961 | 4292   | 4491   | 1,046 | 0,923 | 1,095 | 1,005 |
| 4  | 87,0    | 83,6    | 0,961 | 24048  | 23746  | 0,987 | 0,923 | 0,975 | 0,949 |
| 5  | 80,6    | 76,9    | 0,954 | 8403   | 8732   | 1,039 | 0,910 | 1,080 | 0,992 |
| 6  | 81,3    | 75,5    | 0,929 | 5600   | 4642   | 0,829 | 0,862 | 0,687 | 0,770 |
| 7  | 83,7    | 81,1    | 0,969 | 9461   | 10643  | 1,125 | 0,939 | 1,266 | 1,090 |
| 8  | 85,6    | 82,7    | 0,966 | 3885   | 4188   | 1,078 | 0,933 | 1,162 | 1,042 |
| 9  | 85,3    | 82,9    | 0,972 | 3421   | 4395   | 1,285 | 0,945 | 1,650 | 1,248 |
| 10 | 84,2    | 83,6    | 0,993 | 5828   | 5160   | 0,885 | 0,986 | 0,784 | 0,879 |
| 11 | 83,8    | 82,3    | 0,982 | 4256   | 3384   | 0,795 | 0,965 | 0,632 | 0,781 |
| 12 | 79,6    | 70,7    | 0,888 | 5326   | 5006   | 0,940 | 0,789 | 0,883 | 0,835 |
| 13 | 86,5    | 83,5    | 0,965 | 4497   | 5764   | 1,282 | 0,932 | 1,643 | 1,237 |
| 14 | 80,1    | 78,1    | 0,975 | 9939   | 10397  | 1,046 | 0,951 | 1,094 | 1,020 |
| 15 | 81,5    | 79,4    | 0,974 | 5000   | 4895   | 0,979 | 0,949 | 0,958 | 0,954 |
| 16 | 81,0    | 78,4    | 0,968 | 14951  | 16836  | 1,126 | 0,937 | 1,268 | 1,090 |
| 17 | 82,7    | 78,1    | 0,944 | 4309   | 4447   | 1,032 | 0,892 | 1,065 | 0,975 |
| 18 | 84,4    | 83,6    | 0,991 | 3160   | 2922   | 0,925 | 0,981 | 0,855 | 0,916 |
| 19 | 85,8    | 80,2    | 0,935 | 5273   | 5808   | 1,101 | 0,874 | 1,213 | 1,030 |
| 20 | 82,6    | 78,8    | 0,954 | 2969   | 3011   | 1,014 | 0,910 | 1,028 | 0,967 |
| 21 | 86,4    | 84,1    | 0,973 | 7381   | 6111   | 0,828 | 0,947 | 0,685 | 0,806 |
| 22 | 79,4    | 77,7    | 0,979 | 7046   | 6640   | 0,942 | 0,958 | 0,888 | 0,922 |
| 23 | 83,9    | 82,8    | 0,987 | 8252   | 6950   | 0,842 | 0,974 | 0,709 | 0,831 |
| 24 | 88,4    | 84      | 0,950 | 10357  | 8631   | 0,833 | 0,903 | 0,694 | 0,792 |
| 25 | 81,2    | 80,6    | 0,993 | 5333   | 5670   | 1,063 | 0,985 | 1,131 | 1,055 |
| 26 | 76,1    | 69,1    | 0,908 | 2999   | 2569   | 0,857 | 0,824 | 0,734 | 0,778 |
| 27 | 86,7    | 86,6    | 0,999 | 3400   | 3704   | 1,089 | 0,998 | 1,187 | 1,088 |
| 28 | 84,6    | 83      | 0,981 | 3752   | 3688   | 0,983 | 0,963 | 0,966 | 0,964 |
| 29 | 79,2    | 72      | 0,909 | 7858   | 6985   | 0,889 | 0,826 | 0,790 | 0,808 |
| 30 | 84,7    | 78,8    | 0,930 | 4506   | 4312   | 0,957 | 0,866 | 0,916 | 0,890 |
| 31 | 87,4    | 83,8    | 0,959 | 3921   | 3628   | 0,925 | 0,919 | 0,856 | 0,887 |
| 32 | 79,9    | 77,7    | 0,972 | 15994  | 19686  | 1,231 | 0,946 | 1,515 | 1,197 |
| 33 | 87,4    | 85,7    | 0,981 | 4774   | 4333   | 0,908 | 0,961 | 0,824 | 0,890 |
| 34 | 75,5    | 72,5    | 0,960 | 7552   | 6662   | 0,882 | 0,922 | 0,778 | 0,847 |
| 35 | 84,3    | 83,6    | 0,992 | 4592   | 4362   | 0,950 | 0,983 | 0,902 | 0,942 |
| 36 | 83,0    | 78,8    | 0,949 | 6971   | 7892   | 1,132 | 0,901 | 1,282 | 1,075 |
| 37 | 83,3    | 82,1    | 0,986 | 7536   | 7693   | 1,021 | 0,971 | 1,042 | 1,006 |
| 38 | 82,5    | 80,8    | 0,979 | 17503  | 17083  | 0,976 | 0,959 | 0,953 | 0,956 |
| 39 | 89,9    | 87,7    | 0,976 | 7354   | 5605   | 0,762 | 0,952 | 0,581 | 0,743 |
| 40 | 85,8    | 84,6    | 0,986 | 30227  | 30689  | 1,015 | 0,972 | 1,031 | 1,001 |

Příloha 5

|    |      |      |        |      |      |        |        |        |        |
|----|------|------|--------|------|------|--------|--------|--------|--------|
| 41 | 86,0 | 82,9 | 0,964  | 4374 | 4793 | 1,096  | 0,929  | 1,201  | 1,056  |
| 42 | 89,0 | 86,3 | 0,970  | 2025 | 1656 | 0,818  | 0,940  | 0,669  | 0,793  |
| 43 | 83,8 | 80,6 | 0,962  | 5636 | 6127 | 1,087  | 0,925  | 1,182  | 1,046  |
| 44 | 82,9 | 80,2 | 0,967  | 7093 | 7667 | 1,081  | 0,936  | 1,169  | 1,046  |
| 45 | 80,8 | 80,1 | 0,991  | 7802 | 7949 | 1,019  | 0,983  | 1,038  | 1,010  |
| Σ  |      |      | 43,351 |      |      | 44,495 | 41,790 | 44,672 | 42,881 |

$$b_{vx} = \frac{\overline{x*y} - \overline{x} * \overline{y}}{\overline{x^2} - \overline{x}^2}$$

$$b_{vx} = \frac{0,953 - 0,963 * 0,99}{0,929 - 0,928} = 0,37$$

$$a_{yx} = \overline{y} - b_{yx} * \overline{x}$$

$$a_{yx} = 0,99 - 0,37 * 0,963 = 0,632$$