



## **DOKTORSKÁ DISERTAČNÍ PRÁCE**

**Fakulta strojní  
obor  
Průmyslové inženýrství a management**

# **Model výkonnosti podniku automobilového průmyslu v kontextu zákaznické spokojenosti**

**Autorka: Ing. Olga Faltejsková  
Školitelka: Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
Akademický rok: 2015/2016**

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma "Model výkonnosti podniku automobilového průmyslu v kontextu zákaznické spokojenosti" vypracovala samostatně za použití pramenů, uvedených přiložené bibliografii.

V Ústí nad Labem dne 31.12.2015

.....  
Ing. Olga Faltejsková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Poděkování patří především mé školitelce prof. Ing. Liii Dvořákové, CSc. za její profesionální přístup, kvalifikované rady i povzbuzení, kterého se mi dostalo vždy, když bylo zapotřebí. Děkuji rodině za morální podporu i trpělivost po celou dobu mého doktorského studia. Můj upřímný dík patří také všem, kteří jakkoliv pozitivně přispěli a povzbuzovali mě ke vzniku této práce.

## ANOTACE

Současný svět je charakterizován nebývalým rozvojem globalizace na podkladu rychlého šíření informací, umožněném moderními informačními technologiemi. Vývoj, zaznamenaný v posledních desetiletích je plný zvrátů a obtížné předvídatelnosti. V těchto podmínkách se mění paradigma společnosti v náhledu na řízení podnikové ekonomiky. Roste přitom význam nefinančních ukazatelů, které ve spojení s ukazateli finančními dokáží lépe identifikovat podmínky, ovlivňující změnu parametrů podnikové výkonnosti. Nový směr řízení, orientovaný na výkonnost, je spojen s přechodem od modelů statických k modelům dynamickým, pružně reagujícím na změny podnikatelského prostředí. Důležitou roli přitom hraje interdisciplinární přístup k řízení podniku. Automobilový průmysl z tohoto pohledu patří k nejglobalizovanějším odvětvím současného světa. Cílem disertační práce je vytvořit model podnikové výkonnosti v podmínkách automobilového průmyslu na bázi ekonomické přidané hodnoty (EVA) v kontextu spokojenosti zákazníka.

*V první části práce* autorka vymezuje problematiku z pohledu globalizace, vedoucí k individualizaci výrobku podle přání zákazníka i ke zkracování jeho životního cyklu. Takovým výrobkem jsou i osobní automobily. Za těchto podmínek se nejdůležitějším činitelem úspěšnosti na trhu stává zákazník, jehož spokojenost i věrnost musí podnik měřit, aby mohl vytvořit podmínky pro stabilní růst výkonnosti. Tato část práce poskytuje také teoretická východiska, vedoucí k sestavení modelu výkonnosti podniku automobilového průmyslu. *Druhá část práce* je zaměřena na získávání datových zdrojů a jejich výzkum pro potřeby sestavení modelu. Zabývá se zároveň definováním činnosti podniku automobilového průmyslu na principu hodnoty pro zákazníka. Dotazníkový průzkum je základem pro získání primárního datového zdroje k měření zákaznické spokojenosti a věrnosti na principu Net Promoter Score (NPS). Analýza osobního automobilu z pohledu spokojenosti a věrnosti spotřebitele znače poskytuje zároveň poznatky o attributech produktu, důležitých ve spojitosti s vývojem ekonomické přidané hodnoty EVA. Poznatky o ekonomickém vývoji i specifické problematice automobilového průmyslu, jak z pohledu globálního, tak z pohledu českého automobilového trhu, přináší situační analýza. Výzkum doplňují informace, získané řízeným rozhovorem s manažery významného českého dodavatele dílů pro výrobu automobilů. Shrnutím výsledků výzkumu o nákupním chování českého spotřebitele, vlastníka osobního automobilu, včetně poznatků z porovnání nejprodávanějších značek, je případová studie.

*Třetí část práce* se zabývá implementací modelu podnikové výkonnosti a jeho verifikací v podmínkách automobilového průmyslu. Definiuje parametry modelu v podmínkách českého automobilového průmyslu, včetně simulace vlivu zákaznické spokojenosti na vývoj ukazatele ekonomická přidaná hodnota. Součástí je též následné ověření návrhu modelu v průmyslové praxi. *Poslední část* obsahuje formulaci závěrů z hlediska cíle i stanovených hypotéz a přínosů práce pro praxi i pedagogickou činnost.

### **Klíčová slova:**

Analýza produktu, architektura výkonnosti, atributy spokojenosti, automobilový průmysl, globalizace, ekonomická přidaná hodnota (EVA), hodnota pro zákazníka, Net Promoter Score (NPS), spokojenost zákazníka, věrnost zákazníka, výkonnost.

## **ANNOTATION**

The contemporary world is characterized by enormous development of globalization on the basis of fast spread of information enabled by modern information technologies. The development of the last decades is full of twists and is very difficult to predict. Under these conditions the society's paradigm is changing as for the corporate economy management. The significance of non-financial indicators grows, they, in connection with the financial ones, can identify conditions much better and influence corporate performance indicators. The new management orientation, performance oriented, is connected with transmission from static models to dynamic ones, which can flexibly react to changes within entrepreneurial environment. Interdisciplinary approach to enterprise management plays key role in it. From this point of view, the automotive industry belongs to the most globalized industry branches of the contemporary world. The goal of this dissertation thesis is to create a corporate performance model within conditions of the automotive industry on the basis of economic value added (EVA) within context of customer's satisfaction.

In the first part, the author defines the issues as for the globalization that leads to individualization of the product according to the customer's requests, and also to shortening of its life cycle. The personal car are such products too. Under these conditions, the customer becomes the most important indicator of market success. The customer's satisfaction and loyalty are measured by enterprises to enable creation conditions for stable growth of their performance. This part of the thesis also provides theoretical solutions leading to formation of the performance model of the automotive industry enterprise. The second part of the thesis is focused on gaining of data sources and their research for the model's formation needs. It also deals with defining of the car industry enterprise's activity on the pro-customer value principle. The inquiry research is the basis for gaining of the primary data source for the customer's satisfaction and loyalty measurements on the Net Promoter Score (NPS) principle. The analysis of the personal car from the consumer's satisfaction and loyalty to the landmark point of view also provides knowledge on the product's attributes, important for the economic value added (EVA) development. Knowledge of economy development and specific problems of the automotive industry from the global as well as the Czech car market points of view is provided by the situational analysis. The research is completed by information gained by controlled interviews with managers of one of the most important Czech suppliers of the parts necessary for car manufacturer. The case study is summary of results of the Czech consumer's (car's owner) buying behaviour research, including knowledge of the best-selling landmarks comparison.

The third part of the thesis is focused on implementing of the enterprise performance model and its verification within the automotive industry conditions. It defines the model's parameters within the Czech automotive industry conditions, including simulation of influence of the customer's satisfaction on the EVA indicator. The following verification of the model's proposal in the industrial practise also makes the part of it. The last part contains the conclusions determination from the goal and set hypothesis point of view as well as contribution of the thesis for practise and pedagogical work.

### **Key words:**

Automotive industry, customer satisfaction, customer loyalty, economy value added (EVA), globalization, Net Promoter Score (NPS), performance, performance architecture, product's analysis, value for customer, satisfaction attributes.

## ANNOTATION

Die heutige Welt wird charakterisiert durch eine bisher nie dagewesene Entwicklung der Globalisierung auf Grundlage eines schnellen Informationsflusses, letzterer bedingt durch die Modernisierung von Informationstechnologien. Die in den letzten Jahrzehnten verzeichnete Entwicklung steckt voller Kurzschlüsse, und ist schwer vorhersehbar. Unter diesen Bedingungen erfährt auch das gesellschaftliche Paradigma Veränderungen in Zusammenhang mit der gelenkten Unternehmenswirtschaft. Dabei wächst die Bedeutung der nichtfinanziellen Indikatoren, die es in Verbindung mit den finanziellen Indikatoren erlauben, besser jene Umstände zu identifizieren, welche Einfluß auf die Veränderung der Unternehmensleistungsparameter nehmen. Eine neue, leistungsorientierte Führungsrichtung, ist verbunden mit dem Übergang von statischen Modellen auf dynamische Modelle, die flexibel reagieren auf Veränderungen im Unternehmensumfeld. Eine entscheidende Rolle spielt dabei der interdisziplinäre Zugang zur Unternehmensführung. Die Automobilindustrie gehört in dieser Hinsicht zu den meist globalisierten Bereichen der heutigen Welt. Das Ziel dieser Dissertation ist es, in den Bedingungen der Autoindustrie ein Modell der Unternehmensleistung aufzustellen, welches auf Basis der EVA (Geschäftswertbeitrag) im Kontext der Kundenzufriedenheit funktioniert.

*Im ersten Teil der Arbeit* umreißt die Autorin die Problematik aus Sicht der Globalisierung, die zur Individualisierung des Produkts in Übereinstimmung mit den Kundenwünschen und zur Verkürzung seiner Einsatzdauer führt. Ein solches Produkt sind auch PKWs. Unter diesen Bedingungen steigt der Kunde zum wichtigsten Erfolgsfaktor auf. Seine Zufriedenheit und Treue muß das Unternehmen messen, um Bedingungen einer stabilen Leistungssteigerung schaffen zu können. Dieser Teil der vorliegenden Arbeit beinhaltet ebenfalls theoretische Ausgangspunkte, die zum Zusammenstellen des Leistungsmodells eines Unternehmens in der Automobilindustrie führen. *Der zweite Teil* ist fokussiert auf Datenbeschaffung und die Analyse der Daten zum Erstellen des Modells. Es werden auch Aktivitäten des Unternehmens in der Automobilindustrie definiert auf dem Wertepinzip für den Kunden. Umfragen auf Basis von Fragebögen sind die Grundlage zum Erwerb der Primärdatenquellen zur Ermittlung von Kundenzufriedenheit und Treue auf Basis des NetPromoterScore (NPS). Die Analyse der PKWs aus Sicht der Zufriedenheit und Treue des Verbrauchers in Bezug auf eine Marke eröffnet zugleich Einsichten über Produktattribute, wichtig im Zusammenhang mit der Entwicklung der EVA. Die Situationsanalyse liefert Erkenntnisse über die ökonomische Entwicklung sowie zur spezifischen Problematik der Automobilindustrie, und dies sowohl aus globaler Sicht, so auch aus Sicht des tschechischen Automarktes. Die Untersuchung wird vervollständigt durch Informationen, die im gelenkten Gespräch mit Managern eines wichtigen tschechischen Autoteilelieferanten ermittelt wurden. Die Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse über das Einkaufsverhalten des tschechischen Verbrauchers, PKW-Inhabers, inklusive der Erkenntnisse aus dem Vergleich der meistverkauften Marken, ist eine Fallstudie. *Der dritte Teil* beschäftigt sich mit der Implementierung des Modells der Unternehmensleistung und dessen Verifikation in die Bedingungen der Automobilindustrie. Er definiert die Modellparameter in den Bedingungen der tschechischen Automobilindustrie, inklusive der Simulation des Einwirkens der Kundenzufriedenheit auf die Entwicklung des Geschäftswertbeitrag (EVA) Teil der Arbeit ist auch das Prüfen des Modells in der industriellen Praxis. *Der letzte Teil* umfasst Schlussfolgerungen aus Sicht der aufgestellten Hypothesen und den Beitrag dieser Arbeit für die Praxis und Pädagogische Tätigkeit.

### **Schlüsselwörter:**

Automobilindustrie, Geschäftswertbeitrag (EVA), Globalisierung, Kundenwert, Kundentreue, Kundenzufriedenheit, Leistungsfähigkeit, Leistungsarchitektur, NetPromoterScore (NPS), Produktanalyse, Zufriedenheitsattribute.

# Osnova

<b>I. Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>1 Definice problému a cíl práce.....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíle a hypotézy disertační práce .....	12
<b>2 Použité vědecké metody .....</b>	<b>14</b>
<b>3 Teoretická východiska práce.....</b>	<b>18</b>
<b>II. Návrh modelu podnikové výkonnosti v podmínkách automobilového průmyslu.....</b>	<b>25</b>
<b>4 Výkonnost průmyslového podniku v podmínkách 21. století .....</b>	<b>25</b>
4.1 Koncepce měření a řízení podnikové výkonnosti .....	28
4.1.1 Komplexní přístupy k měření výkonnosti .....	33
4.2 Orientace na zákazníka v kontextu výkonnosti.....	38
<b>5 Metodologie výzkumu .....</b>	<b>44</b>
5.1 Základní struktura navrhovaného modelu výkonnosti průmyslového podniku .....	47
5.1.1 Definice automobilového průmyslu .....	48
5.1.2 Rozbor řetězce činnosti autoprámyslu podle Osterwaldova Canvas modelu .....	50
5.2 Zájmové skupiny a úloha zákazníka ve výkonnostně orientovaném řízení podniku... 55	
5.2.1 Měření spokojenosti a loajality zákazníka na principu okamžité zákaznické zkušenosti .....	62
5.3 Dotazníkové šetření a výzkum nákupního chování zákazníka .....	67
5.3.1 Demografická a statistická část dotazníkového šetření .....	69
5.3.2 Kvalitativní analýza výsledků dotazníkového šetření .....	75
5.3.3 Prezentace výsledků měření spokojenosti jako podklad pro simulační model. ....	84
<b>6 Situační analýza trhu automobilového průmyslu ČR ve strategickém kontextu.....</b>	<b>88</b>
6.1 Aktuální výsledky ve výrobě a prodeji na českém automobilovém trhu .....	97
6.2 První registrace osobních automobilů .....	104
6.3 Trh ojetých automobilů v ČR a jeho specifika.....	105
6.4 Případová studie nákupního chování českých vlastníků a uživatelů aut ve vztahu B2C – vyhodnocení nabídky vozů Škoda a Hyundai .....	108
<b>7 Dodavatelstvo – odběratelské vztahy na trhu B2B (na příkladu dodavatele autodílů pro automobilový průmysl) – prezentace výsledků řízeného rozhovoru .....</b>	<b>114</b>
7.1 Činnost průmyslového podniku na principu hodnoty pro zákazníka .....	120
<b>8 Podniková výkonnost na základě ekonomické přidané hodnoty (EVA).....</b>	<b>131</b>
8.1 Parametry růstu podnikové výkonnosti na bázi EVA .....	133

8.2	Generátory růstu podnikové výkonnosti (hybatelé výkonnosti) .....	134
8.3	Integrace zákaznické zkušenosti do řízení podnikové výkonnosti.....	135
<b>III. Implementace modelu a jeho verifikace v podmínkách automobilového průmyslu</b>		<b>142</b>
<b>9</b>	<b>Model podnikové výkonnosti a jeho parametry .....</b>	<b>142</b>
9.1	Architektura výkonnosti.....	142
9.2	Kvalita a cena v zákaznický orientovaném modelu výkonnosti .....	144
9.3	Hybné síly výkonnostně orientovaného modelu řízení .....	146
9.4	Sestavení modelu výkonnosti.....	149
<b>10</b>	<b>Simulační model výkonnosti automobilového podniku v řetězci dodavatel – výrobce – prodejce .....</b>	<b>151</b>
<b>11</b>	<b>Ověření modelu v podnikové praxi AGC Automotive Czech, a.s., Chudeřice.....</b>	<b>156</b>
<b>12</b>	<b>Přínosy práce pro rozvoj vědního oboru, pedagogickou činnost a praxi.....</b>	<b>159</b>
<b>13</b>	<b>Závěr a diskuse .....</b>	<b>162</b>
	Seznam tabulek.....	167
	Seznam grafů .....	168
	Seznam obrázků .....	169
	Seznam zkratk .....	171
	Literatura .....	174
	Elektronické zdroje a publikace .....	178
	Ostatní zdroje .....	183
	Seznam vlastní publikační činnosti.....	184
	Výzkumné záměry.....	186
	Seznam příloh .....	187



## I. Úvod

*"Základem podnikání je zákazník, díky kterému současně existuje. On sám dává zaměstnání."*

*P. F. Drucker*

Počátek 21. století je charakterizován nebývalým rozvojem globalizace na podkladu rychlého šíření informací, umožněném moderními informačními technologiemi. Dochází tak k posunům v nejrůznějších sférách lidské činnosti, spojeným s rozvojem nových technologií, nástupem nové ekonomiky, růstem konkurence ve znamení rychlého střídání cyklů konjunktury a krize. Vývoj v posledních desetiletích, plný zvrátů, se stále více mění z pohybu vyjádřitelného křivkou nebo spirálou na vývoj zvrátový, nečekaný, jen obtížně předvídatelný. Podle Druckera „*existuje jen jediná jistota, že budoucnost bude jiná, než to, co máme dnes*“ [5].

Turbulence, chaos a diskontinuita, jako projevy existence současného globálního světa, přinášejí nové pohledy na měření a řízení podnikové výkonnosti. Takzvaná "válka ukazatelů", která proběhla v konci 20. století, ukázala potřebu změny paradigmatu společnosti v náhledu na řízení podnikové ekonomiky. V současných podmínkách roste význam nefinančních ukazatelů, které ve spojení s ukazateli finančními dokáží lépe identifikovat podmínky, ovlivňující změnu parametrů podnikové výkonnosti. *Nový směr podnikového řízení, orientovaný na výkonnost, je spojen s přechodem od modelů statických k modelům dynamickým, pružně reagujícím na proměny podnikatelského prostředí. Důležitou roli při tom hraje holistický interdisciplinární přístup k řízení podniku.*

Zaváděním nových technologií, umožňujícím rychlé zvyšování produkce, snižování cen výrobků a služeb, se snadno zvyšuje převis nabídky nad poptávkou. Zesiluje tak tlak na růst konkurence, jehož výsledkem je boj o trhy, o nové zákazníky. Důležitým faktorem v konkurenčním boji se kromě nákladů a kvality stává čas. Právě na tyto změny musí reagovat management nejen velkých nadnárodních společností, ale také malých a středních podniků, které na nich z velké části závisí. Globální ekonomické prostředí, jak ho známe v posledním desetiletí, vede k individualizaci průmyslových výrobků podle přání zákazníka a zároveň i ke zkracování jejich životního cyklu. Mezi takové výrobky patří i osobní automobily. Se změnami v požadavcích na průmyslový výrobek souvisí přechod od klasické hromadné výroby, produkující standardizované výrobky, do nových výrobních podmínek hodnoty pro zákazníka, schopných přizpůsobit se zákaznickým potřebám a individuálním požadavkům.

Pro podnik v podmínkách globální konkurence je velmi důležité zákaznickou spokojenost měřit, aby mohl vytvořit předpoklady pro stabilní růst své výkonnosti. Pod těmito změnami se mění styl podnikového řízení i požadavky na dovednosti manažera.

Cílem disertační práce je vytvořit model výkonnosti podniku v podmínkách automobilového průmyslu na bázi ekonomické přidané hodnoty (EVA) v kontextu spokojenosti zákazníka.

Východiska současného automobilového průmyslu v podmínkách globalizace, s přihlédnutím ke specifickým České republiky, poskytne situační analýza. Součástí práce je také výzkum (případová studie) nákupního chování českého zákazníka, vlastníka osobního automobilu, jehož úkolem je vytipovat základní atributy, ovlivňující zákaznickou spokojenost a věrnost, a tím i možnosti růstu výkonnosti podniku, jako výrobce.

# 1 Definice problému a cíl práce

V interdisciplinárním řízení podniku, orientovaném na hodnotu pro zákazníka, hraje důležitou roli marketing. Nový marketingový koncept poskytuje komplexnější pohled na měření a řízení výkonnosti podniku, kde na významu získávají nefinanční ukazatele, zaměřené na spokojenost a loajalitu zákazníka, *či jeho hodnotu pro podnik*. Sbližování marketingových principů s finančním řízením podniku tak přináší zcela nové možnosti v měření podnikové výkonnosti.

Podle Portera [36] pouze *podnik, dosahující v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. To však zároveň znamená, že konkurenční převahu má jen tehdy, zajišťuje-li jeho činnost dostatečný počet zákazníků, který jej před silou konkurence chrání. Růst tržeb je podmíněn spokojeností zákazníka, dlouhodobě poutaného k produktu, k výrobci*. Vytváří tak loajalitu zákazníka jako základ prosperity výrobce. Podnikání na principech hodnoty pro zákazníka vyžaduje zákaznickou spokojenost nejen měřit, ale na těchto principech také řídit. Měření výkonnosti v podmínkách globálního ekonomického prostředí na principu spojování klasických, tvrdých finančních ukazatelů s ukazateli měkkými, se tak stalo základem nových moderních přístupů řízení podniku.

Automobilový průmysl patří ke globálně nejrozvinutějším průmyslovým odvětvím v celosvětovém měřítku. Pod vlivem změn, kterými v posledním desetiletí prochází, zejména v kontextu aktuálně působící globální ekonomické krize, přináší vysokou míru individualizace vyráběných automobilů podle potřeb i přání zákazníka na straně jedné, avšak s důrazem na kvalitu a zefektivnění výroby úsporami nákladů, na straně druhé.

Výroba automobilů, včetně součástí a komponent, zaměstnává v celosvětovém měřítku téměř 9 milionů lidí, ale dalších, více než 50 milionů, je s automobilovým průmyslem spjata v souvisejících zpracovatelských oborech a službách. Podle údajů, vykázaných sdružením **OICA** (International Organization of Motor Vehicle Manufacturers), dosáhla v roce 2014 světová produkce automobilů 89,5 mil. vozů, což v porovnání s rokem 2013 znamená růst o 3 % [74]. Rozvoj automobilového průmyslu, jak ho známe v současnosti, je však limitován těžbou ropy a budováním nových dopravních komunikací. Také znečišťování životního prostředí z provozu aut klade mezníky pro rozvoj výroby. Jsou tak hledány cesty, jak tyto limity nahradit a překonat. To vše se střetá s ekonomickými parametry ve vazbě na výkonnost tohoto odvětví.

Fenoménem rozvoje globálního světa na přelomu 20. a 21. století se stala stoupající míra individualizace dopravy. Výroba osobních automobilů dnes dosahuje nebyvalého

rozmachu. Statistika OICA za rok 2014 vykázala 67,8 mil. osobních aut, což představuje 75,7 % celkové produkce vozového parku [74]. Pro lidskou populaci současného světa se osobní automobil zároveň stává symbolem růstu životní úrovně a blahobytu. Zákazník je považován za nejdůležitější hybnou silou růstu automobilového průmyslu. Pro výrobce proto nabývá na důležitosti měření zákaznické spokojenosti a loajality a využití zpětné vazby zkušeností zákazníka pro výrobu.

*Specifické podmínky vykazuje automobilová výroba v České republice. Má dlouholetou tradici v oboru, k níž patří také kvalifikovaná a zároveň laciná pracovní síla. Z celosvětového hlediska patří český automobilový průmysl svou produkcí na 13. místo a z pohledu počtu vyrobených automobilů na tisíc obyvatel se spolu se Slovenskem dělí o světové prvenství [83]. Má tedy logiku, že se automobilový průmysl stává páteřním odvětvím české ekonomiky. Ve svých důsledcích však může znamenat větší zranitelnost v souvislosti s aktuálně působící globální ekonomickou krizí. Z pohledu malé otevřené ekonomiky ČR je zřejmé, že produkce automobilů je určena převážně na export. K dalším specifikům trhu ČR patří poměrně vysoká četnost ojetých vozů v používání i jejich stáří, které v průměru za rok 2014 dosáhlo 14,5 let [84].*

## **1.1 Cíle a hypotézy disertační práce**

**Primárním cílem disertační práce** je vytvořit model výkonnosti průmyslového podniku na bázi ekonomické přidané hodnoty EVA v kontextu zákaznické zkušenosti. *Jeho verifikace a implementace budou ověřovány ve specifických podmínkách dodavatelského podniku odvětví automobilového průmyslu.*

Předpokladem pro úspěšné využití navrhovaného modelu je naplnění těchto parametrů:

- univerzálnost, tzn. možnost využití pro výrobní a obchodní podniky zabývajících se problematikou automobilového průmyslu
- jednoduchost - model musí být srozumitelný ve všech parametrech dané problematiky
- měřitelnost, tzn. stanovení příslušných metrik vč. metodiky a způsobu vyhodnocení

**Situační analýza a případová studie nákupního chování v oblasti osobních automobilů** mají poskytnout základní parametry pro sestavení modelu, z pohledu zákazníka, spotřebitele, jako významné zájmové skupiny, která ovlivňuje výkonnost výrobce osobních automobilů.

Výsledky měření spokojenosti a loajality zákazníka se značkou osobního automobilu budou zpětnou vazbou využity pro identifikaci možností růstu ekonomické přidané hodnoty (EVA), jako měřítka výkonnosti podniku automobilového průmyslu.

**Vedlejšími cíli disertační práce jsou:**

- **Poznatky o nákupním chování českého zákazníka** (resp. koncového spotřebitele), majitele auta a jeho spokojenosti a věrnosti ke značce svého automobilu
- **Poznatky o proměnách českého automobilového průmyslu pod vlivem globalizace i aktuálně působící ekonomické krize celosvětového rozsahu**, jeho slabých a silných stránek včetně specifik
- **Simulační model** k ověřování ekonomických důsledků vytipovaných strategií na výkonnost výrobce automobilů vč. možnosti využití k didaktickým účelům

**Na podporu cíle disertační práce autorka vytýčila tyto hypotézy:**

- H1: Metriky na bázi okamžité zákaznické zkušenosti, jako je NPS (Net Promoter Score), mohou ovlivnit pozitivním způsobem výkonnost podniku automobilového průmyslu
- H2: Podniky automobilového průmyslu s vysokými hodnotami NPS, dosahují dlouhodobě růstu výkonnosti

## 2 Použité vědecké metody

*Cílem vědy je růst "verisimilitude" (blízkosti pravdě). Růst veškerého poznání spočívá v přetváření předchozího poznání. Poznání nikdy nezačíná od ničeho, ale vždy z určitého "background knowledge" (poznání v pozadí). K. Popper (1972)*

Podle D. Sloukové [86] lze vědecké poznání lze rozčlenit do dvou kategorií:

- Poznání empirické povahy, které je charakterizováno prostřednictvím "vložených" prostředků – vědeckých metod, nástrojů a přístrojů (zejména technické povahy). Za základ poznání empirické povahy jsou uváděny: vědecké pozorování, měření a klasifikace, vědecký experiment. *Empirickými metodami jsou zjišťována, resp. hledána, nejen východiska pro oblast teoretickou, ale též potvrzení, ověření, či popření teorií a hypotéz.*
- Teoretické vědecké poznání je však propracovaným (předem určeným) myšlenkovým procesem, umožňujícím vytvoření uceleného systému, který postihuje určitou oblast skutečnosti v soustavě pojmů, tvrzení, pravidelností, zákonitostí, tzn. jakožto teorii. S empirickým poznáním je však úzce propojeno *"a je vždy namísto zkoumání poznání v polaritě empirické – teoretické"*. *Mezi metody teoretického vědeckého poznání patří například abstrakce, idealizace, zobecnění, třídění, indukce a dedukce, analýza a syntéza, analogie, modelování apod.*

Obě tyto metody se v disertační práci objevují ve vzájemné spojitosti. Základem empirické povahy je např. získávání zdrojových dat dotazníkovým průzkumem, zaměřeným na nákupní chování zákazníků na českém trhu osobních automobilů a jejich posouzení za pomoci ukazatelů charakterizujících jejich spokojenost a loajalitu. Součástí případové studie je též statistické vyhodnocení vzájemných vazeb pomocí korelační analýzy. Případová studie je datovou základnou, identifikující požadavky zákazníka jako koncového spotřebitele ve vzájemných souvislostech, potřebných pro sestavení modelu výkonnosti automobilového podniku. Empirické poznání je základem implementační fáze a verifikace vytvořeného modelu v konkrétním podniku automobilového průmyslu.

Jako základní stavební prvek situační analýzy automobilového průmyslu je využit Osterwalderův "Business model" [33], schopný představit základní principy, jak podnik vytváří, předává a získává hodnotu. *Jde vlastně o metodu, využívající empirického poznání k rozkrytí podstaty podnikání zcela netradičním způsobem.* Za pomoci Osterwalderova Business modelu jsou v práci rozkrývány slabé a silné stránky českého automobilového

průmyslu ve vztahu k růstu výkonnosti, úlohy zájmových skupin i jejich přínos pro úspěšný vývoj podniku tohoto odvětví. Výstupem situační analýzy jsou v daném případě strategie, využitelné pro simulaci modelu ekonomického chování výrobce automobilů, zaměřeného na růst výkonnosti.

Obrázek č. 1: Plátno Business modelu



Zdroj: dopracováno autorkou podle Osterwalder, A., Pigneur, Y. [33]

Základem Business modelu je tzv. plátno, které obsahuje 9 základních prvků, pokrývajících základní oblasti činnosti firmy, kterými jsou *zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční životaschopnost* viz obrázek č. 1.:

1. Klíčová partnerství: zahrnují outsourcované činnosti a dodavatele pro výrobu podniku
2. Klíčové činnosti: základ činnosti podniku, kterou přetváří klíčové zdroje na hodnotové nabídky
3. Klíčové zdroje: jde o aktiva potřebná k tomu, aby podnik mohl uskutečňovat klíčové činnosti vedoucí k realizaci hodnoty, resp. hodnotové nabídky
4. Poskytovaná hodnota: hodnotová nabídka výrobek či služby, kterými firma pokrývá a uspokojuje potřeby svých zákazníků (spotřebitelů)
5. Vztahy se zákazníky: utváření vztahu se zákaznickými segmenty, pro které jsou nabídky určeny

6. Distribuční kanály: rozumí se cesty (komunikační, distribuční, prodejní), kterými podnik předává své nabídky výrobků a služeb zákazníkům
7. Zákaznické segmenty: rozčleňují zákazníky do skupin podle nejrůznějších parametrů, které umožňují podniku efektivněji pracovat s nabídkou tak, aby optimalizoval své příjmy
8. Zdroje příjmů: jsou příjmy, tržby, které podnik získává z realizace své hodnotové nabídky (výrobku)
9. Struktura nákladů: náklady, které podnik vynakládá na svou činnost (výrobu) v určité struktuře

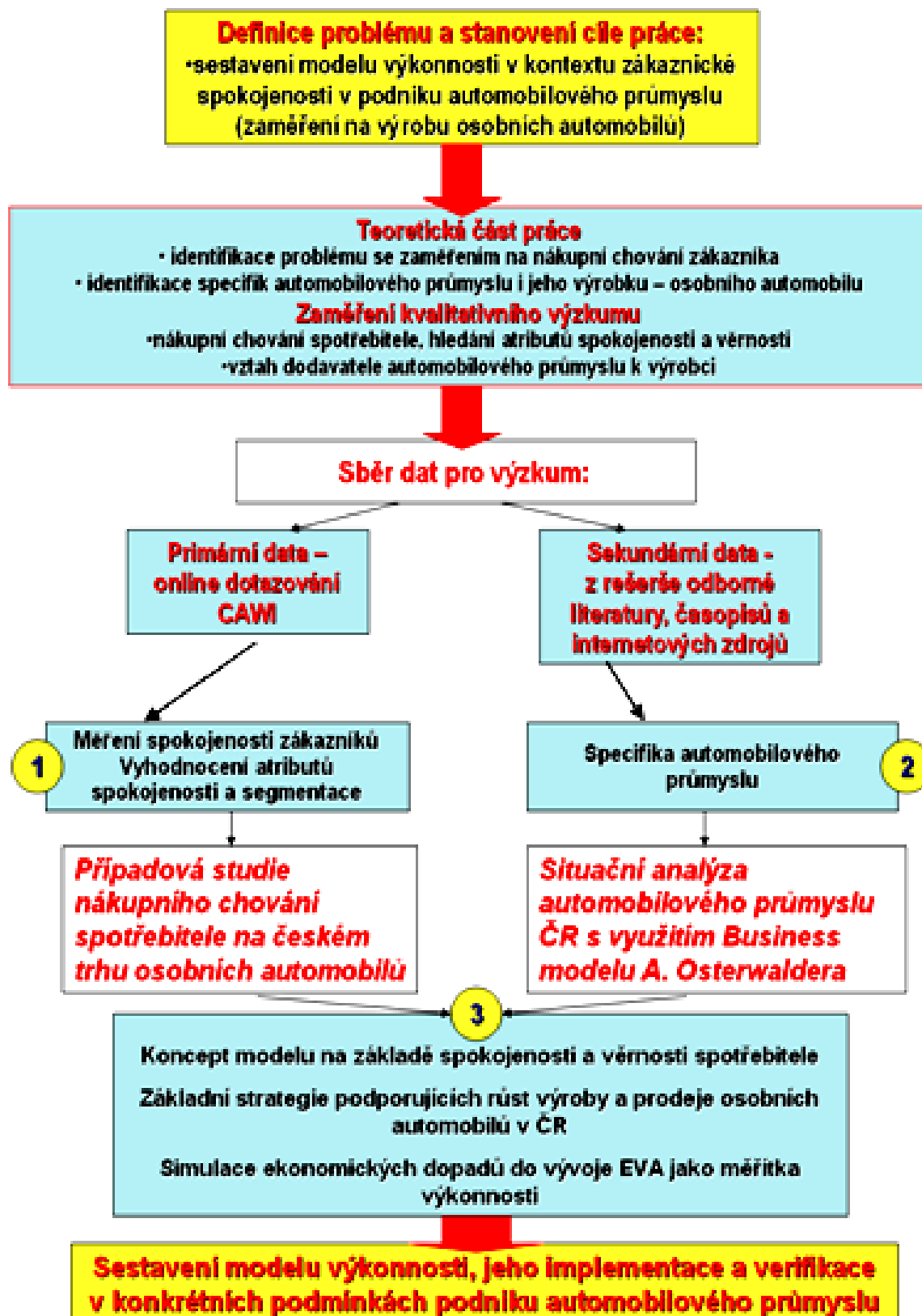
Předností modelu je univerzálnost jeho použití, jednoduché znázornění toků včetně financí a rolí osob (zájmových skupin), zainteresovaných do hodnotového řetězce i možnosti řešení dopadů změn do hodnotového řetězce.

Měření spokojenosti zákazníků a identifikace jejich nákupního chování v oblasti osobních automobilů jsou základem případové studie, vychází z dat získaných z dotazníkového šetření. Vypovídací schopnost prezentovaných poznatků v disertační práci, je však závislá na četnosti získaných dat i demografickém rozložení struktury respondentů. Nízká návratnost dotazníku, pohybující se kolem 30-40 %, nikterak nevybočuje ze zkušeností těch, kteří metody dotazování ke obdobným výzkumům využili.

Na základě převážně empirických poznatků byly získávány potřebné parametry i datové zdroje k sestavení modelu, budovaného na teoretických poznatcích o podnikové výkonnosti v kontextu zákaznických, resp. spotřebitelských zkušeností. Postup prací při zpracování modelu podnikové výkonnosti, jako základního cíle disertační práce ukazuje obrázek č. 2:



Obrázek č. 2: Postupový diagram prací na tvorbě modelu podnikové výkonnosti



Zdroj: zpracování vlastní

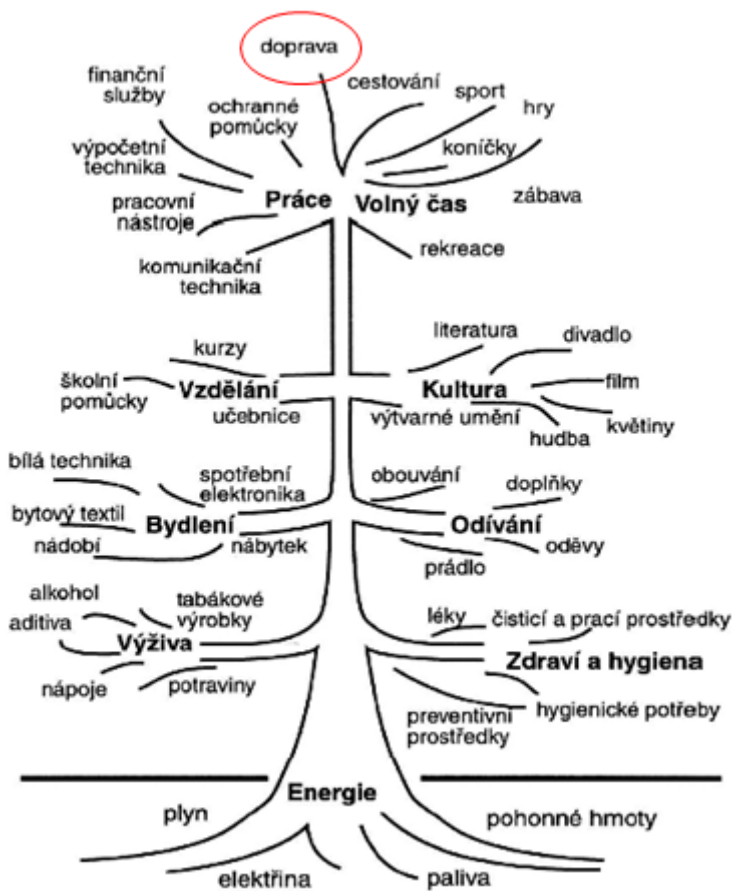
### 3 Teoretická východiska práce

Nestabilní ekonomické prostředí globálního světa mění paradigma současné společnosti. P. F. Drucker jako první z odborníků upozorňuje na nutnost změn manažerského řízení v globálních podmínkách. Zdůrazňuje význam zákazníka pro výkonnostně orientované řízení podniku: *"Účelem podniku je vytvářet zákazníka a uspokojovat jej."* [5] Globalizace vyžaduje zcela nový přístup ke strategickému řízení podniku. Systémy podnikového řízení již nelze vnímat jen jako samostatně působící, ale jako souhrn jejich působení. Nový směr podnikového řízení, orientovaný na výkonnost, je spojen s přechodem od modelů statických k dynamickým, pružně reagujícím na proměny podnikatelského prostředí. Pod tímto zorným úhlem je výkonnost v současných podmínkách nestabilního, chaotického turbulentního prostředí globalizovaného světa vnímána jako vícekriteriální veličina. Je však třeba zároveň zdůraznit strategický charakter podnikové výkonnosti. Nejde tedy jen o krátkodobé snahy podnikové činnosti. Být úspěšným zároveň znamená dosahovat stabilního růstu výkonnosti. Významnými faktory tvorby hodnoty pro zákazníka v podmínkách automobilového průmyslu jsou:

1. podniky automobilového průmyslu
2. výrobek, osobní automobil, schopný obstát v silně konkurenčním prostředí
3. zákazník (koncový spotřebitel) a jeho ochota výrobek, osobní automobil, nakupovat

Základem úvah o modelu podnikové výkonnosti v podmínkách automobilového průmyslu je proto poznání, jak důležitý pro člověka automobil je. S růstem životní úrovně a vyspělosti společnosti požadavky na dopravu stoupají a roste i míra její individualizace. Automobil je využíván nejen pro podnikání, ale i pro osobní potřebu.

Obrázek č. 3: **Strom spotřeby**



Zdroj: Vysekalová, J. a kol. [49], str. 36

Cestuje se mnohem častěji a na větší vzdálenosti, rostou nároky na komfort a dostupnost dopravy. Z celkového objemu osobní dopravy tvoří v současnosti individuální silniční doprava v České republice 60 %, v EU 75 % a v celosvětovém měřítku 62 %.

Co ovlivňuje nákupní chování, spokojenost spotřebitele, resp. zákazníka a jeho věrnost značce, jakou roli zde hrají emoce? Kdo je zákazník a kdo spotřebitel? Spotřebitel je pojem mnohem obecnější, neboť daný výrobek spotřebovává bez ohledu na to, zda jej pořídil či nikoliv. Zákazníkem je pak ten, kdo zboží objednal a zaplatil. V této souvislosti lze objasnit pojem spotřební chování.

V obecné poloze, viz Vysekalová [49], je spotřební chování zaměřeno na uspokojování určitých potřeb. Nelze je však chápat izolovaně, protože spotřebitel se rozhoduje na základě působení celé řady vlivů kulturních, ekonomických, psychologických, sociálních a.j. Ty také ovlivňují konečný výsledek jeho chování. **Strom spotřeby na obrázku č. 3 znázorňuje obtížnost nákupního rozhodování člověka v roli spotřebitele i zákazníka, který by měl být alespoň částečně orientovaný v různých oblastech spotřeby, připadajících při jeho nákupech**

v úvahu. Model černé skříňky na straně druhé, ukazuje na složitost predikce chování člověka v roli spotřebitele a zákazníka, a to i přes řadu nových poznatků, které přináší moderní věda. Černou skříňkou je chápána mysl člověka, protože je velmi obtížné dovozovat, co se v ní odehrává, viz obrázek č. 4. *Exogenní proměnné lze zkoumat, kvantifikovat a některé z nich ovlivňovat, dotvářet.* Lze tak zprostředkovaně nahlížet do černé skříňky a usuzovat na vlivy, působící na spotřebitelské nákupní chování. Vysekalová [49]

Obrázek č. 4: Model černé skříňky (model podnětu a reakce)



Zdroj: zpracováno podle J. Vysekalové [49], str. 38

"Nákupní chování spotřebitelů se týká konečných spotřebitelů, jednotlivců a domácností, kteří nakupují zboží a služby pro osobní potřebu. Všichni dohromady tvoří spotřební trh", vysvětlují Kotler a Armstrong [22]. Nutno brát v úvahu, že spotřebitelé se vzájemně liší svým věkem, příjmem, vzděláním i vkusem. Na jejich volbu z nabídky výrobků má vliv okolní prostředí a chování ostatních konzumentů. Faktory ovlivňující chování spotřebitele blíže rozvádí obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Faktory ovlivňující chování spotřebitele



Zdroj: Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G., [23] str. 310

K nákupu musí být spotřebitel dostatečně motivován. Motivace je podle Schiffmana a Kanuka [40] *"hnací silou uvnitř jedinců, které pohání do akce. Tato hnací síla vzniká v důsledku nepříjemného napětí z neuspokojené potřeby"*. Mechanismus samotného rozhodování však závisí na výrobku, který je předmětem nákupu. Snadněji a rychleji se spotřebitel rozhoduje v případě předmětů masové spotřeby, jako je například zubní pasta, proces rozhodování o pořízení auta je však mnohem složitější. Podle Kotlera a Armstronga [22] při nakupování prochází spotřebitel rozhodovacím procesem, který má několik fází: rozpoznání problému, hledání informací, hodnocení alternativ a vlastní rozhodnutí o koupi. V závěrečné fázi nákupního rozhodovacího procesu, tzn. po uskutečnění koupě, jedná spotřebitel podle toho, jak je s nákupem spokojen.

Jestliže je zákazník rozhodujícím činitelem pro růst výkonnosti, je pro podnik důležité jeho chování při nákupu ovlivňovat ve svůj prospěch a zároveň i měřit jeho spokojenost a loajalitu.

Poznatky o chování spotřebitele (zákazníka) a jeho vazbách k produktu se tedy snaží využít ve svůj prospěch výrobce, aby silněji ovlivnil jeho pozitivní motivaci k nákupu. Pro úspěšné uvedení produktu na trh, je však třeba přenést klíčové faktory do konstrukčních a technologických charakteristik produktu tak, aby řešení odpovídalo potřebám a hlediskům spotřebitele.

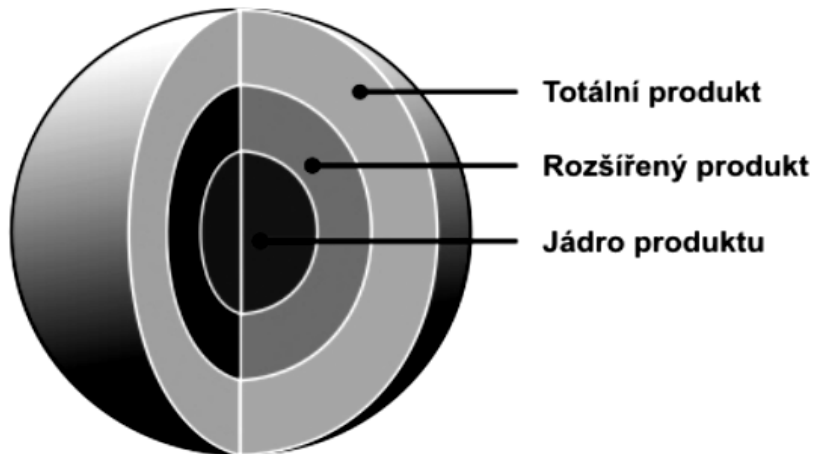
Výrobky a služby jsou podle druhu zákazníků a způsobu, jakým je využívají, klasifikovány na spotřební a průmyslové:

- spotřební výrobky si kupující pořizují pro svou vlastní spotřebu se dělí podle rychlosti spotřeby na zboží rychloobrátkové, dlouhodobé spotřeby a speciální výrobky. Osobní automobil v tomto členění patří mezi výrobky speciální.
- průmyslové výrobky jsou určeny pro další zpracování nebo pro další podnikatelské aktivity se dělí na materiály a součásti, kapitalizovatelné položky a dodávky a služby.

Základní rozdíl mezi těmito kategoriemi výrobků spočívá v tom, k jakému účelu jsou nakupovány.

Co tedy poutá spotřebitele (zákazníka) k výrobku a co ovlivňuje jeho spokojenost? Vztah zákazníka k produktu lze vyjádřit "filosofií vrstev produktu", s níž přichází nizozemský vědec prof. Leeflang, viz obrázek č. 6.

Obrázek č. 6: **Filosofie vrstev podle Leeflanga**



Zdroj: [www.synext.cz](http://www.synext.cz), [86]

Také Kotler [22] se zabýval členěním produktu podle filosofie vrstev. Jeho třídimenzionální pojetí produktu rozlišuje jako primární vrstvu (jádro), tzv. základní užitek, uspokojující potřebu člověka jako zákazníka, spotřebitele. Jde o fyzické rysy výrobku, jako je např. vzhled auta, jeho barva. Sekundární (rozšířený produkt), přidaná vrstva, je vnímatelný produkt, jako materializovaná forma nabízející uspokojení, vyjádřená fyzickými vlastnostmi a přidanými charakteristikami, kterými jsou obal, značka, ale i kvalita, bezpečnost, cena, dostupnost. Zvětšený, tzv. totální produkt, představující symbolické odvozené rysy, je podle Kotlera doplněním všemi dalšími nástroji, jako je dodávka, záruka, způsob financování, poprodejní servis, apod. Dle Tomka a Vávrové [45] *jádro produktu představuje 80 % celkových nákladů na výrobu, avšak při rozhodování zákazníka má pouze 20% vliv. Další vrstvy, které tvoří jen 20 % nákladů, mají ale při rozhodování zákazníka 80% vliv.*

Produkt lze z pohledu spotřebitele identifikovat jako *jednotu instrumentálních a expresivních rysů*, čímž lze zároveň vysvětlit jeho dvojí pohled na funkce produktu:

- **Instrumentální charakteristika** rozlišuje „co produkt dělá“, jakou základní funkci plní. Například nákladní auto a převoz nákladu.
- **Expresivní charakteristika** představuje funkce, pomocí nichž je zákazník schopen vyjádřit například své společenské postavení (statut), svůj (většinou asociální) postoj, nebo to mohou být takové expresivní rysy, s nimiž se zákazník vnitřně ztotožňuje. *"Například třída osobního auta může vyjadřovat společenské postavení, či sportovní auto vyjadřuje inklinaci k určitému životnímu stylu apod."*

Spojením informací o chování zákazníka s produktovým modelem je možno získat poznatky o spokojenosti zákazníka v souvislosti s jeho nákupním rozhodováním.

Problematiky nákupního chování spotřebitele (zákazníka) ve vztahu výrobek, cena, kvalita si všímají také Schiffman a Kanuk [40]. Docházejí k poznání, že *"vnímání je proces, s jehož pomocí jedinci vybírají a interpretují podněty ve formě smysluplného a spojitého obrazu světa. Vnímání má strategické důsledky pro prodejce, protože spotřebitelé se rozhodují spíše na základě vnímání než na základě objektivní reality"*. Bez opravdové zkušenosti s výrobkem spotřebitelé často hodnotí kvalitu na základě podnětů mimo výrobek samotný, např. ceny, pověsti značky, pověsti výrobce nebo dokonce země původu. Vztah mezi cenou a kvalitou vnímají v souvislosti se známou a dražší obchodní značkou produktu, kterou chápou jako ukazatel kvality, aniž spoléhají na cenu samotnou. S tímto postojem se lze často setkat i při rozhodování o nákupu osobních automobilů.

V ČR se problematikou vztahu spokojenosti zákazníka a výkonnosti podniku dlouhodobě zabývá také P. Suchánek [41]. Moderní východiska této problematiky vyplývají z hledání *vzájemných vazeb a spojitostí mezi chováním zákazníka, jeho spokojeností a podnikovou výkonností*. Z jeho odborné publikační činnosti vyplývá, že na spokojenost zákazníka působí nejrůznější faktory, které následně ovlivňují výkonnost. Pro podnik je přitom důležité, že alespoň některé z nich může ovlivňovat ať už přímo nebo nepřímo. Je proto důležité tyto faktory spokojenosti identifikovat, ovlivňovat je a působit tak pozitivně na růst výkonnosti. Suchánek zkoumal celkem 3 skupiny faktorů ovlivňujících výkonnost: *nákupní chování zákazníka, spokojenost s produktem a kvalitu produktu*. Své úvahy opírá o poznatky Crosbyho, publikované v roce 1979, jenž kvalitu chápe jako přizpůsobení se požadavkům zákazníka. *"Pokud první determinantou spokojenosti zákazníků je kvalita, pak druhou determinantou je vnímaná hodnota"*. Znamená to, že **spokojenost odráží také hodnotu, kterou zákazník subjektivně produktu přisuzuje**. Od této hodnoty pak lze odvodit cenu, za kterou je ochoten zákazník produkt koupit. *Jestliže výnosy podniku souvisí s cenou a kvalita produktu s výrobními náklady, znamená to, že produkt a jeho kvalita jsou pojítkem mezi výkonností podniku a spokojeností zákazníka, a lze tak modelově vyjádřit vazbu na měřítka finanční výkonnosti*.

Pro doplnění pohledu k dané problematice autorka uvádí definici, kdo je spokojený zákazník. *Norma ČSN EN ISO 9000 uvádí definici pojmu "spokojený zákazník" jako vnímání zákazníka, týkající se stupně splnění jeho požadavků*, viz Nenadál [29]. Také z této definice vyplývá, že spokojenost zákazníka je spojena s pocity, emocemi. Je zřejmé, že potřeba měření pocitů zákazníka je nezbytným předpokladem pro zlepšování výkonnosti podniku ve vysoce konkurenčním prostředí současnosti.

V souvislosti s požadavky na růst hodnoty pro zákazníka se objevuje potřeba zákaznickou spokojenost řídit. Kislingerová a kol. [16] se při formulaci poznatků z této oblasti opírají o definici zákaznické spokojenosti s odvoláním viz Vavra (1997): *"Zákaznickou spokojenost lze definovat jako subjektivní hodnocení zákazníka ohledně míry naplnění jeho očekávání ze spotřeby produktu či služby."* Subjektivita vnímání, která je se spokojeností spojena, se však liší od reality a je umocněna úrovní vlastního očekávání. V této souvislosti pak spokojenost a loajalita ovlivňují délku vztahu zákazníka s firmou včetně opakování nákupu – retenci, objem nákupů, ochotu akceptovat vyšší ceny, což se na straně druhé projevuje u společnosti nižšími provozními náklady z absence stížností a reklamací a kladným vlivem na její akviziční sílu z pozitivních referencí. **Kislingerová a její spolupracovníci také dospěli k poznání, že řízení zákaznické spokojenosti spočívá v identifikaci klíčových atributů, které ji ovlivňují.** Ovlivňováním těchto atributů prostřednictvím různých aktivit, včetně projektů na zvyšování kvality, pak dochází ke změnám v očekávání a vnímání zákazníka a formování jeho spokojenosti. Spokojenost a věrnost zákazníků a s nimi spojená spotřeba výrobků je jedním z hlavních předpokladů pro přežití firem v silném konkurenčním prostředí. Proto v poslední době investují nemalé prostředky do procesu měření a řízení zákaznické spokojenosti s cílem ovlivnit a stabilizovat růst své výkonnosti.

Kislingerová a kol. [16] zároveň prezentují v této souvislosti myšlenku: *"Zvyšování spokojenosti zákazníka stojí peníze. Peníze takto investované by měly mít požadovanou návratnost resp. výnosnost. Zvyšování spokojenosti zákazníka je proto nutné vnímat jako investici. Zákaznická spokojenost je prostředníkem ve vztahu příčin a následků, kdy na začátku stojí marketingové strategie a aktivity, tj. peníze, které ovlivňují atributy formující spokojenost, loajalitu a chování zákazníka, tedy finanční tok společnosti"*.

Zdrojem informací o zákaznické spokojenosti nejčastěji bývají firemní evidence stížností zákazníků, informace o obchodních kontaktech se zákazníky, ale i kvantitativní a kvalitativní průzkumy, které jsou zadávány na míru ke zpracování specializovaným marketingovým agenturám. Kvalitě takto pořízených zdrojů pak odpovídá i informace, kterou podnik získává.



## II. Návrh modelu podnikové výkonnosti v podmínkách automobilového průmyslu

### 4 Výkonnost průmyslového podniku v podmínkách 21. století

Světověznámý odborník v problematice podnikového managementu Peter F. Drucker říká: *"Chceme-li řídit, musíme měřit"* [5]. Máme-li však měřit, musíme v první řadě vědět, co měříme a jak měříme. Z tohoto úhlu pohledu platí zejména pro pojem výkonnost potřeba srozumitelné definice. Možná proto, je pro celou řadu podniků "výkonnost" tak obtížně uchopitelný problém. Synonymem k pojmu výkonnost je podle Druckera výtěžnost, spojená s výrazy hospodárnost, produktivita, efektivnost. V této souvislosti se také hovoří o „3E“ vztahu.

Co tedy rozumět pod pojmem výkonnost, jak výkonnost definovat? Se zajímavým poznatkem k definici výkonnosti přichází J. Nenadál [29]. Upozorňuje, že v souvislosti s aplikací požadavků souboru norem ISO 9000:2000 musí všechny typy organizací řešit i problematiku postupů měření a monitorování výkonnosti procesů. Nová názvoslovná norma ISO 9000:2000 však pojem „výkonnost“ vůbec nedefinuje. Proto se při vymezení tohoto pojmu opírá o definici Evropské nadace pro management kvality (EFQM), která uvádí, že: *"Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejich procesy."*

Úlohu lidských zdrojů v souvislosti s výkonností objasňuje I. Wagnerová [52]. Výkonnost a výkon – jak chápat výkon v tomto pojetí a jak spolu tyto dva pojmy souvisí? Uvádí, že jde o důležitý *"pohled na výkonnost pracovníka v kontextu organizačního chování, zaměřeného na stanovené cíle organizace, podpořeného zásadami firemní kultury, managementem řízení výkonnosti, systémem motivačních pobídek a systémem pracovního hodnocení."* Jako výkon je zpravidla označován výsledek určité cílevědomé činnosti, uskutečňovaný v určitém čase a za určitých podmínek.

Ve spojení s aktivitami člověka jsou pro dosahování výkonu velmi důležité předpoklady, odpovídající jeho odborným schopnostem, ochotě, motivaci i vyhovujícímu pracovnímu prostředí, což lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(Z, M, Vz, P, \text{atd.}),$$

kde:

V znamená výkon,

**f** jsou jednotlivé faktory ovlivňující výkonnost,

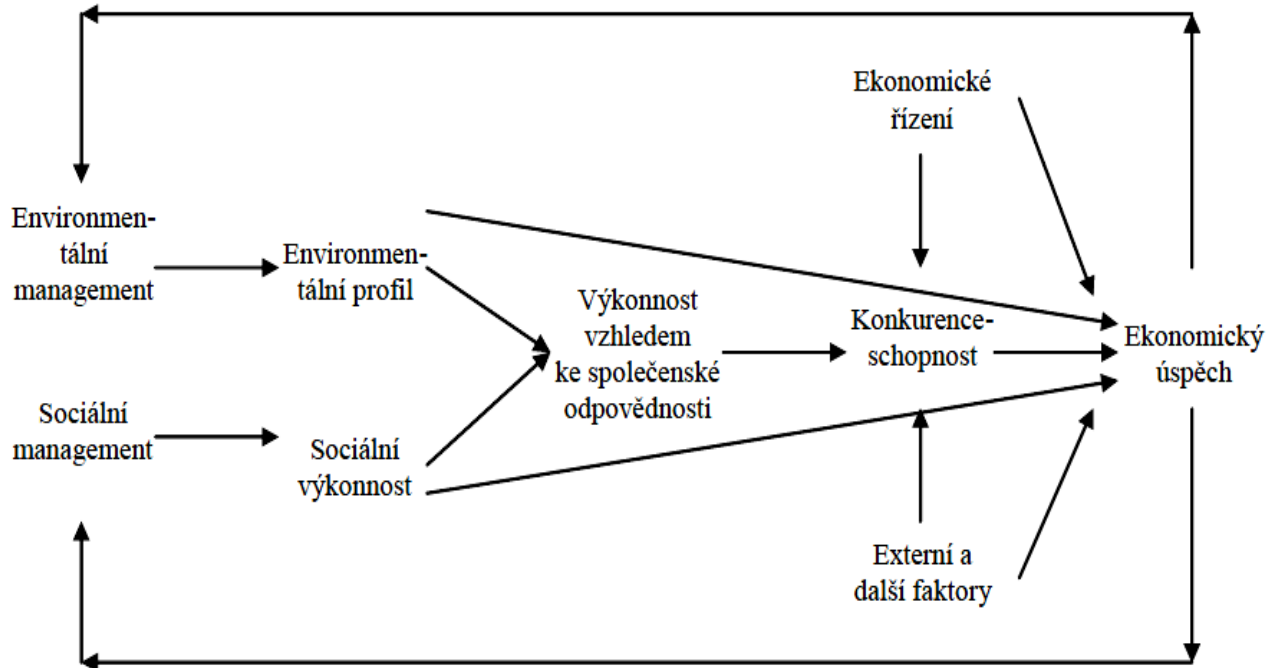
**Z** jsou znalosti člověka, nabyté zkušenosti, hrající roli při výběru do pracovní pozice,

**M** vyjadřuje motivaci,

**Vz** vyjadřuje potřebu vzdělávání

**P** vyjadřuje pracovní prostředí.

Obrázek č. 7: Výkonnost podniku z pohledu společenské udržitelnosti



Zdroj: Hyršlová, J. [61] str.7 s odvoláním na Schaltegger, S. and Wagner, M.: *Managing and Measuring the Business Case for Sustainability*, in: Schaltegger, S. and Wagner, M. (Eds.): *Managing the Business Case for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 1 – 27, 2006.

Environmentální pohled na problematiku výkonnosti přináší J. Hyršlová [64], která se při vymezení pojmu výkonnost opírá o úspěšnost podniku: *"Úspěšnost podnikání závisí především na ekonomické výkonnosti podniku, ale ovlivňuje ji i environmentální profil podniku a přístup podniku k sociálním (společenským) problémům"* s odvoláním na uvedený obrázek č. 7.

Různorodost a nejednotnost výkladu pojmu výkonnost z pohledu současných autorů je zřejmá také z níže uvedené tabulky č. 1:

Tabulka č. 1: Vymezení pojmu výkonnost z pohledu nejrůznějších autorů

Autor	Definice výkonnosti – vymezení pojmu	
NEUMAIEROVÁ, I.	Výkonnost lze chápat jako "zhodnocení kapitálu vlastníků, vázaného v majetku podniku, jaké by bylo možno dosáhnout při jeho alternativním (stejně rizikovém) použití".	2005
FROST, W.	Pojem výkonnost lze chápat jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit	2005
MARINIČ, P.	Jen úspěšný podnik, disponuje dostatečnou výkonností, resp. způsobilostí růstu výkonnosti. Úspěšnost pak zároveň znamená být konkurenceschopným v současnosti existujících globálních ekonomických podmínkách.	2008
UČEŇ, P.	Potenciál zlepšení je klíčovým pojmem. Představuje objektivní manažerské kritérium pro formulaci firemních cílů a pro hodnocení výkonnosti firemních procesů.	2008
WAGNER, J.	Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, resp. průběh, jakým zkoumaný subjekt provádí určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.	2009
PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A.	Výkonnost podnikových činností lze spatřovat v závislosti na míře využití konkurenční výhody každého podniku.	2009
KISLINGEROVÁ, E.	Výkonnost je jednoduché české slovo, které v prostředí ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných jednotek.	2010
FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S.	Výkonnost je schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jejích podnikatelských aktivit	2012

Zdroj: zpracování vlastní

Jak tedy chápat výkonnost podniku v podmínkách prvního desetiletí 21. století? V současných podmínkách globalizace jde o úspěšnost podniku na trhu, schopnost obstát v konkurenci a najít možnosti dalšího růstu v měnícím se nestabilním ekonomickém prostředí globálního světa. *Úspěšnost je tím, co lze spatřovat pod pojmem "výkonnost" v podmínkách 21. století.* Využití lidských znalostí je v těchto podmínkách možným potenciálem růstu podnikové výkonnosti. Jak jsou s těmito předpoklady ve shodě důsledky změn paradigmatu aktuálně působící globální krize, vč. prognóz zrychlování cyklů krizí, či dokonce "permanentní krize"? Mění se především úloha manažera, který musí vytvářet podmínky důvěryhodnosti a stability podniku tím, že včas zareaguje na probíhající změny v nestabilním podnikovém okolí. Měl by zároveň být jak dobrým stratégem, tak i rizikovým manažerem.

## 4.1 Koncepce měření a řízení podnikové výkonnosti

Wagner [51] ve vztahu k měření výkonnosti objasňuje: "Měření je činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu". Výsledkem této činnosti je hodnota, která se k této charakteristice vztahuje, která může být využita k popisu objektu z určitého pohledu a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.

Pojem metrika – měřítko, používaný v souvislosti s hodnocením a měřením výkonnosti, může být definován takto:

- je konkrétně definovanou metodou měření s definovaným rozsahem měření
- je to měřitelný ukazatel, použitelný pro stanovení kvality, kvantity a finanční kategorie jako například náklad, průběžná doba, úroveň zásob apod.
- je to ukazatel výkonnosti z hlediska stanovených cílů.

Jako nástroj pro měření efektivnosti a výkonnosti se metriky zaměřují na cíle, kritické faktory úspěchu, procesy a aktivity, výkonnost zdrojů či výkonnost pracovníků. Učeň [46]. Různé pohledy na metriky jsou zřejmé ze schématu "**Anatomie metriky**" v příloze č. 1.

K inovaci v přístupech k měření finanční výkonnosti docházelo zejména ve 2. polovině 20. století. V této souvislosti je upozorňováno na zuřivé boje, tzv. "válku ukazatelů", které vedla odborná veřejnost o nejvhodnější koncept měření a řízení výkonnosti viz tabulka č. 2:

Tabulka č. 2: Porovnání vybraných finančních ukazatelů výkonnosti

název/zkratka	silné stránky	slabé stránky
<b>ukazatele účetní na bázi maximalizace zisku</b>		
Zisk na akcii/ EPS	historická data, jednoduchost výpočtu	Nezahrnuje faktor rizika ani náklady na vlastní kapitál, snadno manipulovatelný-může vést k účetním podvodům
Rentabilita vlastního kapitálu/ ROE	jednoduchý koncept, možnost pyramidového rozkladu Du Pont	Ukazatel nezahrnuje faktor rizika, časové omezení, problém oceňování
Rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu/ ROCE	měří výnosnost zapojeného kapitálu, jednoduchý výpočet	není propojenost na tvorbu hodnoty
<b>ukazatele ekonomické na bázi tvorby hodnoty</b>		
Ekonomická přidaná hodnota/ EVA	předstižný indikátor vycházející z koncepce WACC, signalizuje poruchy, možnost rozkladu	časové omezení, nutné úpravy ukazatele ve vazbě na účetní standardy, problém benchmarkingu – existuje řada variant pro výpočet EVA

Diskontovaný peněžní tok / CFROI	Vnitřní výnosové %, předstižný indikátor, není časově omezen	náročnost výpočtu – komplexní ukazatel
Tržní přidaná hodnota/ MVA	jednoduchý, reflektuje spíše celkovou než roční vytvořenou hodnotu	Podřízeno tržní volatilitě. Obtížně aplikovatelné pro nekótované společnosti.
Celková výnosnost (výnos) vlastního kapitálu/ TSR	Reprezentuje tržní výnosnost vlastníků ve středním a dlouhém období.	kalkulováno pro příliš krátké období, silně ovlivněno tržní volatilitou

Zdroj: Vlastní zpracování

Finanční ukazatele starší generace bývají kritiky označovány jako "zpožděné indikátory", neboť nereflektují míru rizika, která je s jejich využitím spojena. Také J. Wagner [50] si povšiml změn, kterými procházelo řízení podnikové výkonnosti v uplynulém období. Upozorňuje na tři hlavní vývojové tendence, které se vyvinuly v **70. a 80. letech 20. století**:

- *hledání nových měřítek výkonnosti podniku ve snaze překonat omezení měřítek založených na výsledku hospodaření přináší návrhy nových syntetických měřítek s tendencí zahrnovat do měření výkonnosti dopady současné činnosti podniku na jeho budoucí výkonnost*
- *v oblasti měřítek výkonnosti pro externí uživatele z účetních informací dochází k širší harmonizaci obsahu a metod jejich zjišťování*
- *při měření výkonnosti uvnitř podniku je kladen důraz na **odpovědnostní pohled** u všech úrovní podnikového managementu ve vazbě na rozvoj decentralizovaného řízení kapitálově provázaných ekonomických celků*

Za vhodné měřítko výkonnosti podniku je považována hodnota podniku, protože jako jediná vyžaduje k měření kompletní informace. Řízení hodnoty pak představuje systém, strategie, procesy, analytické techniky, výkonnostní měřítko i kulturu celého podniku. Základním kritériem pro hodnocení podniku z pohledu investice je ukazatel čistá současná hodnota, pro kterou platí vztah:

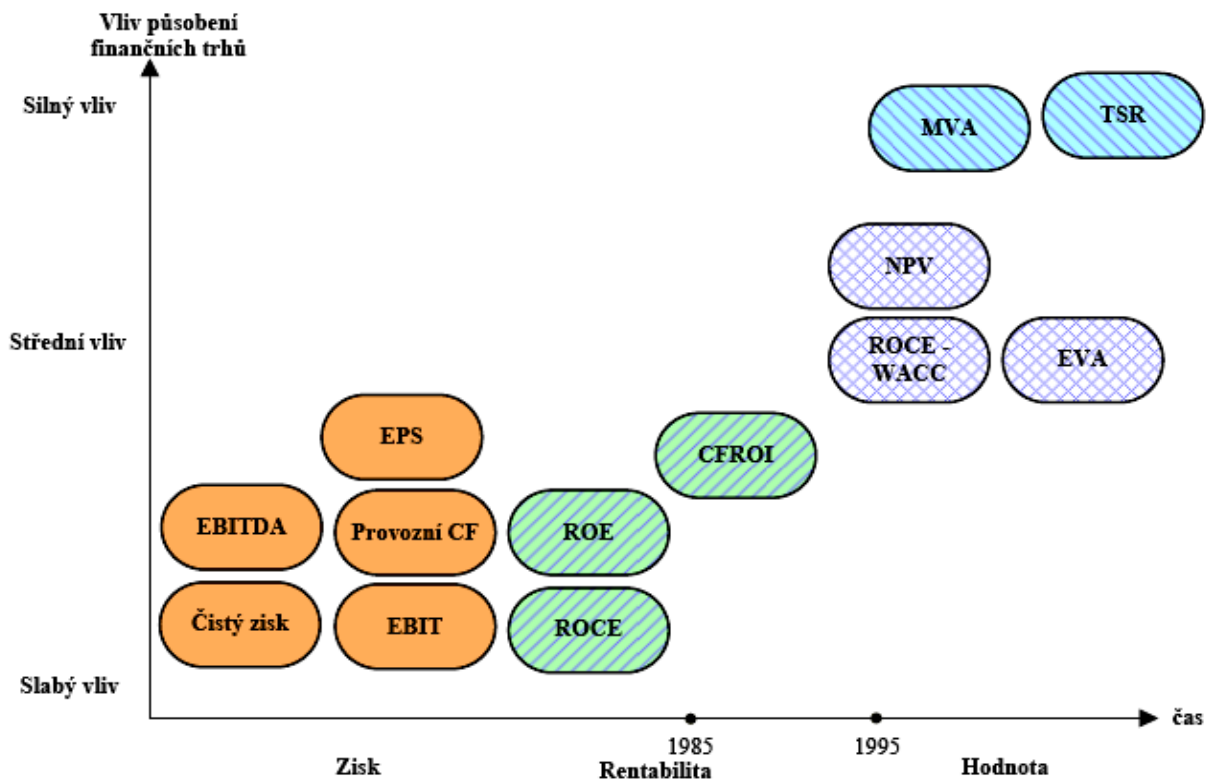
$$\text{NPV} = \text{současná hodnota (PV)} - \text{počáteční investice (I)}$$

Cestou k maximalizaci výkonnosti z pohledu vlastníka je maximalizace čisté současné hodnoty,  $\text{NPV} > 0$ .

"Řízení hodnoty znamená důslednou aplikaci kritéria čisté současné hodnoty v řízení podniku při přijímání jakéhokoliv rozhodnutí. Vytvořit hodnotu znamená naplnit nebo překročit investorovo očekávání." Knápková, Pavelková [19]

Zajímavý pohled na vývoj ukazatelů výkonnosti ve vazbě na vliv působení finančních trhů dokumentuje Dluhošová [4] na obrázku č. 8:

Obrázek č. 8: Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku



Zdroj: Dluhošová, D. [4]

Finanční výkonnost resp. metrika ukazatelů finanční výkonnosti, je více a více citlivější na rizika kapitálových trhů i dalších nezdravých jevů s nimi spjatými viz ENRON (2002), které tak mohou výkonnostní orientaci podniku negativně ovlivňovat. Takovými "tržními" ukazateli jsou MVA (Market Value Added) a TSR (Total Shareholder Return).

Také z těchto důvodů se pozornost více obrátila na ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota). Zajímavé je v uvedených historických souvislostech odvolání na inzerát firmy Stern Steward & Company v Harvard Business Review z roku 1995, který v českém překladu uvádí "Zapomeňte na EPS, ROE, ROI, EVA je tím, co pohání ceny akcií" viz Knápková, Pavelková [19]

Že ukazatel EVA je skutečně tím, co nejvíce naplňuje jeho podstatu ve vyjádření hodnoty podniku jako investice, dokazuje i souvislost mezi NPV a EVA v uvedeném vztahu viz Richtárová [38]:

$$EVA_t = NOPAT_t - Capital_{t-1} \cdot WACC_t$$

$$NPV_{EVA} = \sum_{t=1}^T \frac{EVA_t}{(1+WACC)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{NOPAT_t - Capital_{t-1} \cdot WACC}{(1+WACC)^t}$$

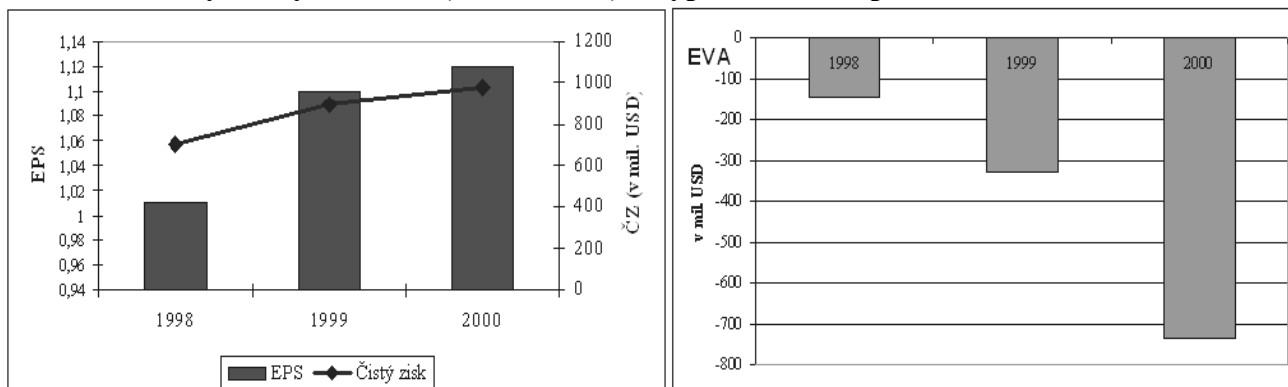
*EVA je možno chápat jako systém řízení podniku*, umožňující nejen měřit výkonnost, ale též hodnocení investičních projektů, oceňování podniků a akvizic i odměňování manažerů. I přes tyto nesporné výhody však existuje problém úpravy vstupních údajů výpočtu ukazatele, a to při vymezení kapitálu jako zdroje financování aktiv produkujících operativní zisk viz Knápková, Pavelková [19]. Proces úpravy měřítka komplikuje zejména problém účetních standardů, EVA původem z USA, akcentuje metodiku US GAAP. Analytik tak musí volit takové úpravy, umožňující vyhodnotit výkonnost podniku co nejvěrohodněji. V českém prostředí je vhodné využít úpravu, kterou používá pro výpočet Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR viz [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz), která zároveň umožňuje benchmarking postavení podniku v rámci odvětví podle čísla NACE (OKEČ).

Měření výkonnosti v globálních podmínkách 21. století prochází proměnou. Měření, založené na finančních ukazatelích, z dat klasického účetnictví, v těchto podmínkách již nestačí. Globalizovaný ekonomický svět, rostoucí propojenosti a závislosti, přináší do světa podnikání vyšší riziko. K faktorům, zvyšujícím riziko, patří technologický pokrok a informační technologie, inovace, hyperkonkurence, rostoucí síla zákazníků, vzestup zbytku světa, životní prostředí Kotler, Caslione [21].

Monitorování rizika je spolu s hledáním strategického směřování na hyperkonkurenčním trhu nejdůležitější činností, kterou moderní výkonnostně orientované podnikové systémy musí zabezpečit.

Již koncem 20. století se objevila nová generace finančních ukazatelů tzv. předstižného charakteru, které "včas rozsvítí červenou", mezi něž patří také EVA, ekonomická přidaná hodnota. EVA na datech ENRON (již za rok 2000) signalizovala:

Graf č. 1 a 2: Výsledky ENRON (1998 – 2000) a vypovídací schopnost EVA



Zdroj: Knápková, A., Pavelková, D. [19] str. 72

Hlavním důvodem hledání nových cest, jak měřit podnikovou výkonnost, byla skutečnost, že klasické finanční ukazatele již nedokázaly včas reagovat na proměnlivé, chaotické a turbulentní prostředí světa pod vlivem globalizace. Je poukazováno, že hlavním zdrojem pro jejich výpočet jsou účetní data, a existuje tak nebezpečí manipulovatelnosti s ekonomickými výsledky.

V současném globálním světě 21. století konkurenční výhodu získávají subjekty, disponující znalostním potenciálem, který dokáží využít k růstu své výkonnosti. Důležitou součástí podnikových systémů řízení se postupně stávají nefinanční ukazatele, které dokáží nehmotné faktory růstu indikovat a přispívat tak k jejich posilování. Je však třeba najít správný přístup k jejich využití v praxi.

Podle Mariniče [27] mezi hlavní přednosti nefinančních ukazatelů patří:

- schopnost vyjádřit podíl duševního vlastnictví nehmotných aktiv na celkovém výsledku činnosti a tvorbě přidané hodnoty firmy
- nefinanční ukazatele jsou více spjaté s dlouhodobou strategií a dlouhodobými cíli, a jsou tak schopny predikovat faktory ovlivňující celkovou úspěšnost firmy, charakterizují základní aspekty hodnotového řetězce firmy, jsou orientovány do budoucna a mají schopnost definovat hlavní faktory, ovlivňující vývoj cílových finančních ukazatelů
- reakce na změny vnějšího prostředí jsou citlivější a při správné a rychlé aplikaci pomáhají zefektivňovat proces podnikového řízení
- jevy podchycené nefinančními indikátory předcházejí následkům a důsledkům, které jsou měřené většinou exaktními finančními ukazateli



Za nevýhodu nefinančních ukazatelů lze považovat jejich problematickou využitelnost pro mezipodnikové porovnání. Obtížně se též hledá kauzální vztah mezi nefinančními ukazateli, účetními daty a cenou akcií, vyjádřenou trhem.

Podle M. Synka, jako spoluautora Kislingerové, kap. 12 Nová ekonomika – nové ukazatele [17], měřitelnost nefinančních ukazatelů závisí na jejich povaze. Literatura z tohoto pohledu rozlišuje:

- tvrdé ukazatele, hmatatelné, jako jsou například "snížení počtu reklamací, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení podílu na trhu, snížení průběžné doby výroby, zkrácení doby obsluhy zákazníka". Lze je dále členit na kvantitativně měřitelné kardinální stupnicí nebo kvalitativně měřitelné v ordinální stupnici.
- měkké ukazatele, nehmatatelné, jako "inovace, firemní kultura, zlepšení dobrého jména firmy, spokojenost a věrnost zákazníka, zlepšení pracovního prostředí, zvýšení kvalifikace". Omezení těchto ukazatelů v podnikové praxi bývá spojeno s problémy jejich využití v plánovacím procesu, je obtížné převést je do interpretovatelných ukazatelů. Aby bylo možno takový ukazatel změřit, je třeba najít ukazatel zástupný.

Synek na základě poznatků z výzkumů upozorňuje na nepříliš příznivou situaci ve využívání nefinančních ukazatelů v ČR, zatímco ve světě je jejich konstrukci i využití věnována mnohem větší pozornost viz Kislingerová a kol. [17]. Může to být i tím, že globální finanční krize ve své první fázi ČR bezprostředně nezasáhla tak, jako USA a západní Evropu, které začaly hledat nové cesty, řešící problematiku hodnocení výkonnosti bez vazby na akciové trhy.

#### **4.1.1 Komplexní přístupy k měření výkonnosti**

##### **Model EFQM**

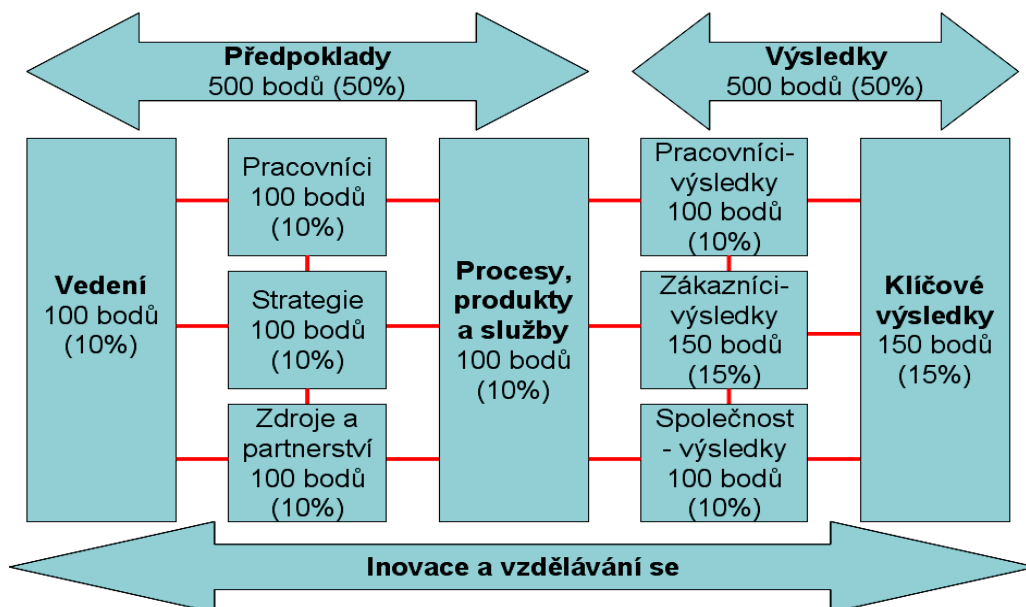
Měření výkonnosti na vyšším, rozvinutějším stupni výkonnostně orientovaného řízení podniku, představují komplexní přístupy, umožňující spojit nefinanční, explicitně působící ukazatele, s ukazateli finančními, indukujícími růst výkonnosti. Vycházejí z vývoje na přelomu 20. a 21. století, který pod vlivem globalizace překonal měření, vycházející pouze z účetních dat, akcentujících vývoj z pohledu minulosti a jejich extrapolace do budoucnosti.

K takovým metodám patří též EFQM (European Foundation for Quality Management). Model byl sestaven Evropskou nadací pro management kvality prioritně pro účely udílení prestižní Evropské ceny za jakost, EQA (The European Quality Award), kterou

nadace nejlepším podnikům každoročně udílí. Hodnocení je postaveno na dvou základních metodách, kterými jsou *sebehodnocení* uvnitř podniku a *porovnání vlastní úrovně s okolím* na principech benchmarkingu. Kromě kvality produktů hodnotí model EFQM i kvalitu podnikového managementu. Skládá se celkem z 9 oblastí, kritérií, z nichž 5 představuje podmínky a 4 výsledky jak také ukazuje obrázek č. 9 [43]:

1. **Vedení:** Kritéria hodnotí kvalitu dlouhodobých záměrů podniku, aktivizaci a motivaci zaměstnanců
2. **Politika a strategie:** Implementace záměrů do konkrétních plánů
3. **Personální řízení:** Práce s lidskými zdroji
4. **Zdroje a partnerství:** Systém řízení ostatních zdrojů (finance, informace, materiál a technologie)
5. **Procesy:** Kvalita procesů pro tvorbu produktů
6. **Spokojenost zaměstnanců:** Někdy také výkonnost zaměstnanců
7. **Spokojenost zákazníků:** Hodnocení produktů zákazníkem, jejich spokojenost s danými produkty
8. **Vliv na společnost:** Veřejná odpovědnost podniku za vztahy k prostředí, spolupráce
9. **Měření výkonnosti:** Finanční výkonnost, měření i dodatečných parametrů výkonnosti

Obrázek č. 9: Model European Foundation for Quality Management



Zdroj: Zpracováno podle Šulák, Z.; Zahradníčková, M. [43] str. 9

*"EFQM model představuje komplexní analýzu podniku a jeho procesů i činností, kterou nemůže poskytnout žádný statický model systému managementu jakosti podle ISO norem. Umožňuje odhalit oblasti pro zlepšování a ještě lepší využití silných stránek podniku",* uvádějí Knápková s Pavelkovou [19].

### **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) v doslovném překladu znamená *"vyvážená výsledková listina"* a jejím základním cílem je vyvážené uspokojení požadavků zájmových skupin (stakeholders) kolem podniku. S ohledem na jejich různorodost se stává důležitou shoda na společném cíli podniku, kterým je i z pohledu do budoucna jeho výkonnost.

*Z pohledu výkonnosti je důležité, že BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová, nefinanční měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.* Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu (zaměstnanecké). Jak uvádí Urban [47], BSC slouží jak k řízení, tak k odměňování výkonu, a proto systém vyžaduje, aby v rámci každé ze čtyř perspektiv byly pro podnik i jeho vnitřní útvary stanoveny:

- strategické cíle, podnik by měl vědět, čeho chce v rámci své strategie dosáhnout
- ukazatele definující, jak bude dosahování strategických cílů měřeno
- cílové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout
- činnosti, kterých je třeba pro dosažení daného cíle vykonat

Mají-li se dlouhodobě důležité cíle dostat do úhlu pozornosti manažerů, musí se promítat i do jejich odměňování: *"Pro dlouhodobou výkonnost podniku je základním předpokladem správné stanovení kvantitativních i kvalitativních ukazatelů tak, aby podporovaly dosažení strategických cílů podniku. Znamená to i správné nastavení vah a způsobu vzájemného shrnutí výsledků při plnění ukazatelů, aby motivace manažerů i odpovědných pracovníků odpovídala požadavku vyváženosti jednotlivých výkonových perspektiv podniku"* Zaměření na motivaci manažerů i zaměstnanců umožňuje prověřit kauzální souvislosti mezi ukazateli, a odstranit tak nevyváženost, což zároveň posiluje úlohu BSC jako výkonnostně orientovaného systému řízení.

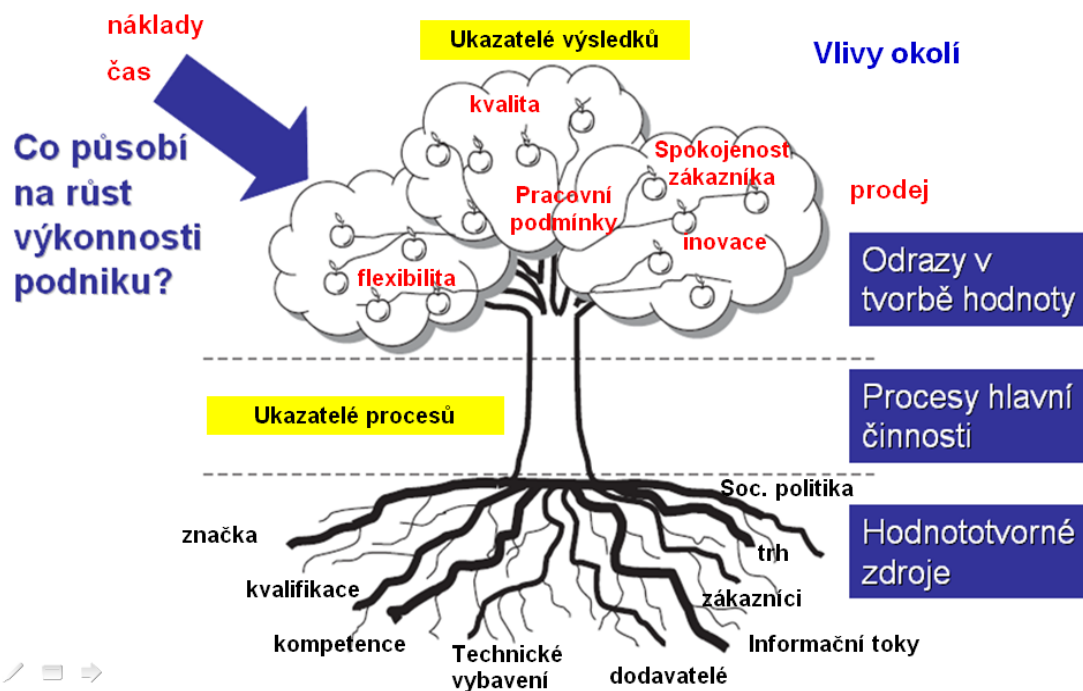
V souvislosti se změnou modelu podnikové výkonnosti již manažerům nestačí pouze informace z účetnictví, potřebují komplexnější informace o podniku, aby jej mohli navigovat k úspěchu. *Systém BSC tak, jak ho vytvořili Kaplan s Nortonem, umožňuje propojit finanční ukazatele s ukazateli nefinančními a rozlišit z tohoto pohledu tzv. ukazatele předstihu (angl. "lead"), ukazatele hybné, předpovídající budoucnost a tzv. ukazatele zpoždění (angl. "lag"),*

kteří vyjadřují následek dějů a procesů. Spoléhání jen na ukazatele finanční může značně omezit potenciál podniku směrem do budoucnosti. Knápková, Pavelková [19]

Aby systém BSC mohl fungovat ve prospěch podniku, je třeba provést nastavení KPI (klíčových ukazatelů výkonnosti). **Správný výběr a nastavení indikátorů výkonnosti** v neustále se měnících podmínkách současné ekonomiky umožňují faktory a charakteristiky, popisující výkonnost jako vztahy příčin a následků.

Existují různé kauzální modely, které umožňují sladit nefinanční, zpravidla předstižné indikátory s výslednými účinky zpožděných měřítek, jako je například Ishikawův diagram rybí kosti. Britský ekonom Bernard Marr [28] faktory výkonnosti a působení jejich kauzálních vztahů mezi sebou vysvětluje podobenstvím o stromu, jak ukazuje obrázek č. 10.

Obrázek č. 10: Výkonnost jako podobenství o stromu podle Bernarda Marra



Zdroj: vlastní úprava podle B. Marra [28]

Výkonnost podniku je ovlivněna potenciály, které má k dispozici. Jako kořeny stromu představují v podniku hodnototvorné zdroje, např. znalost a řízení značky, existenci a rozvoj kvalifikovaných zaměstnanců, rozvoj vztahů se zaměstnanci, z toho plynoucí loajalita, úroveň technického vybavení, atd. Výkonnost, stejně jako strom, v prvních letech své existence buduje kořenový systém, který je zcela zásadní pro jeho výživu. Potenciály jsou zužitkovávány v procesech, probíhajících uvnitř podniku. Procesy tvoří kmen a větve stromu výkonnosti, a lze je tedy považovat za jakousi páteř, či nosnou část výkonnosti celého podniku. Výkonnost je podle Marra množinou dalších důsledků provozu podniku, které jsou

nejen přímo v samotné koruně stromu, ale také v okolí mimo strom: např. inovace, flexibilita, kvalita, spolehlivost dodávek, ale též konkurence, či pracovní kondice zaměstnanců podniku. Řízení procesu je tou cestou, která zajišťuje vliv na konečný výsledek.

Věcnou analýzu výkonnosti může podpořit také strategická, kauzální mapa. Podle Kaplana s Nortonem [15] strategická mapa umožňuje nejen rozpoznání příčin a následků, ale i komunikaci těchto vztahů uvnitř podniku. Wagner [50] namísto pojmu mapa používá výraz "*itinerář*", který ukazuje, kudy se můžeme dostat k cíli. Mapa je spíše vyobrazením vybraných charakteristik struktury, nikoli kauzálních vztahů.

### **Architektura výkonnosti**

Nový směr podnikového řízení v podmínkách 21. století, orientovaný na výkonnost, je spojen s přechodem od modelů statických k modelům dynamickým, které pružně reagují na proměny podnikatelského prostředí. Důležitou součástí těchto systémů se pro svůj integrační potenciál stává controlling.

Z tohoto úhlu pohledu představuje Péter Horváth [11] svou "Architekturu výkonnosti", spojující controlling, Balanced Scorecard a podnikové procesy (s využitím Activity Based Costing) do společného systému řízení výkonnosti viz obrázek 11. Potenciálu controllingu a jeho integračních schopností si všímá také český odborník v oblasti podnikového řízení Karel Havlíček [10]. Představuje controlling z pohledu procesního řízení, který se podle potřeb spojuje s dalšími disciplínami podnikového řízení, a stává se tak multidisciplinárním systémem. *Takto pojaté podnikové řízení, schopné rychle reagovat na změny v makro i mikro prostředí podniku, se nezříká údajů, vycházejících z účetnictví, neboť je považuje za zdroj poučení z minulosti.*

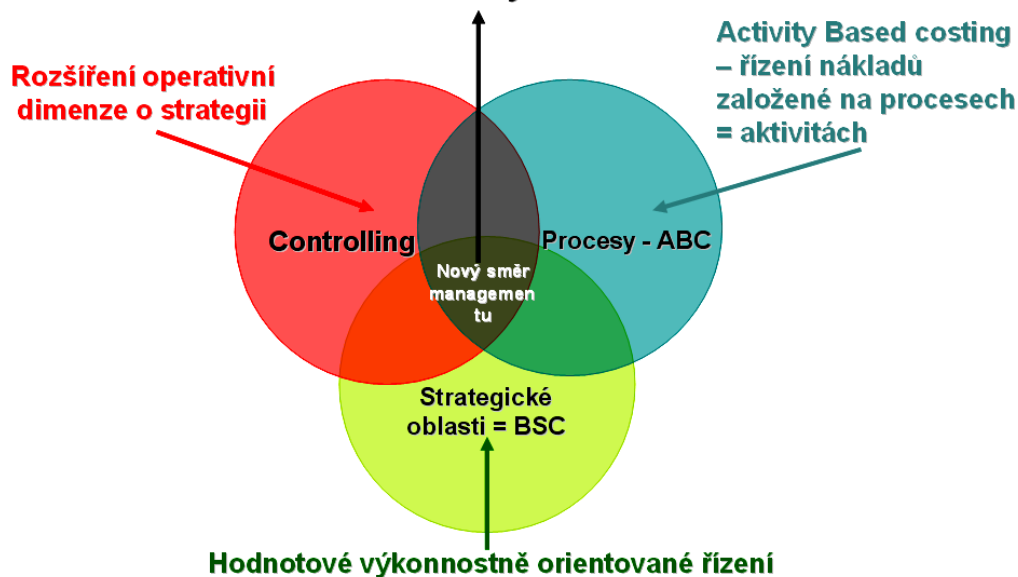
Možnost spojovat finanční ukazatele s nefinančními v prostředí BSC umožňuje využívat měření spokojenosti zákazníka k řízení podnikové výkonnosti. Podle výzkumu americké firmy Bain & Company se řízení vztahů se zákazníky (CRM) dostalo spolu s Balanced Scorecard mezi pět nejpoužívanějších manažerských nástrojů světa. Z hlediska výkonnosti je pro podniky zásadním poznatkem, že zákazník je efektivnější udržet než získávat nové.

Nelze opomenout, že moderní manažerské přístupy se dokáží na zákazníka dívat jako na hlavní nákladový objekt, zatímco produkt představuje pouze způsob, jakým lze zákazníky získat. V pojetí "architektury výkonnosti" je zesílena orientace na hodnotu pro zákazníka z hlediska strategického propojením BSC s dalšími koncepty nebo nástroji řízení, kterými mohou být Activity Based Management (ABM), EFQM Excellence model a další. Důležité je zejména spojení s benchmarkingem, umožňujícím porovnání s konkurencí v daném oboru.

Proto se s takto pojatými systémy řízení setkáváme zejména v nadnárodně řízených firmách vysoce globalizovaného průmyslu, k nimž bezesporu patří i automobilový průmysl, kladoucí vysoké nároky na řízení podle hodnoty pro zákazníka se silným akcentem na kvalitu, cenu a optimalizaci nákladů.

Kalkulace nákladů metodou Activity Based Costing (ABC) umožňuje efektivně přiřazovat náklady k výrobnímu procesu bez ohledu na jejich variabilitu. *Na základě definování vztahové veličiny (cost driver) lze totiž vyjádřit vztah a změřit spotřebu zdrojů aktivitami na straně jedné a spotřebu aktivit nákladovými subjekty na straně druhé. Jde tedy o vyjádření příčinné souvislosti mezi spotřebovávanými zdroji a nákladovými objekty.* ABC lze využít též k analýzám, schopným rozlišit zákazníka ziskového od ztrátového. Přináší neocenitelné poznatky o efektivitě nákladů, využitelné jak pro restrukturalizaci podnikových procesů a aktivit, tak pro plánování a kontrolu. Spojením s BSC získává ABC/M strategický rozměr, pohled do budoucna. Activity Based Management na principech řízení podle aktivit s využitím kalkulací ABC umožňuje efektivně zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost podniku viz Horváth & Partners [12].

Obrázek č. 11: **Architektura výkonnosti jako vícekriteriální nástroj**



Zpracování vlastní podle Horváth & Partners [11]

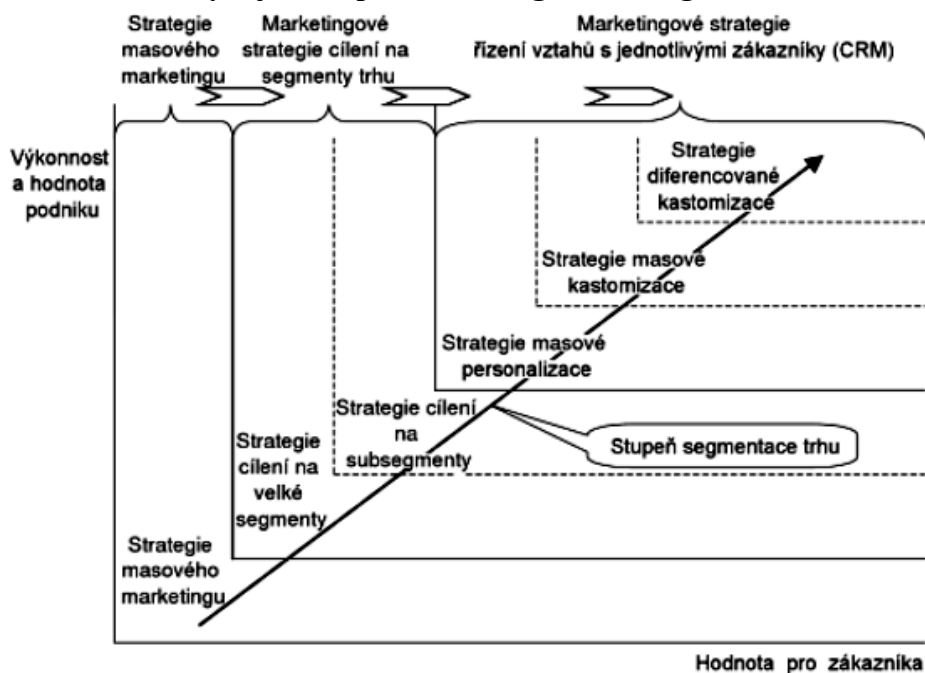
## 4.2 Orientace na zákazníka v kontextu výkonnosti

Chápeme-li výkonnost v podmínkách současnosti jako úspěšnost podniku na trhu, schopnost obstát v konkurenci a najít možnosti dalšího růstu v měnícím se nestabilním

globálním ekonomickém prostředí, pak je zřejmý i význam marketingu v multidisciplinárním pojetí řízení výkonnosti.

Změny v tržním prostředí vedly k uplatňování nejrůznějších koncepcí marketingové strategie a postupně dospěly ke změně paradigmatu na principech holistického, celostního marketingu. Jeho nedílnou součástí je i řízení vztahů se zákazníky CRM, z anglického Customer Relation Management. Cílem tohoto pojetí je rozvinutí trvalého obchodního vztahu se zákazníkem s cílem významně zvýšit jak hodnotu pro zákazníka, tak hodnotu samotné zákaznické základny pro podnik. Dlouhodobý partnerský vztah se zákazníkem vyžaduje soustavné odhalování potřeb zákazníka, jeho motivací a zvyků, pro využití těchto znalostí v inovačním procesu podnikové nabídky. Postupnou proměnu marketingových přístupů ukazuje obrázek č. 12.

Obrázek č. 12: Vývoj koncepcí marketingové strategie



Zdroj: H. Lošťáková [25] str. 14

Lošťáková [25] charakterizuje CRM – řízení vztahů se zákazníky jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je určeno maximálním ziskem obou stran za předpokladu vytvoření partnerského vztahu mezi podnikem a zákazníkem. Pokud však má fungovat na dlouhodobém základě, vyžaduje trvalé odhalování zákaznických potřeb, motivací a využívání získaných znalostí při inovaci nabídky.

CRM podle Vebera [48] představuje manažerskou inovaci klasického produktového marketingu, v nejobecnějším vyjádření představující vztahy dodávající firmy k zákazníkovi, jejichž smyslem je vytváření hodnoty pro obě strany na principu win – win. Proměnu od klasického marketingu k CRM v nových podmínkách současnosti uvádí tabulka č. 3:

Tabulka č. 3: Proměna od klasického marketingu k CRM

Klasický marketing = 4P	Customer Relation Management = 4C
• <i>Product – výrobek</i>	• <i>Customer value – hodnota pro zákazníka</i>
• <i>Price – cena</i>	• <i>Customer total cost – celkové náklady</i>
• <i>Place – místo</i>	• <i>Convenience – komfort</i>
• <i>Promotion – podpora</i>	• <i>Communication – komunikace</i>

Zdroj: podle J. Veber [48]

Řízení vztahů se zákazníky CRM bývá vnímáno jako databázová technologie, kterou je podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy.

Veber [48] principy CRM dovozuje z odpovědi na otázku: "Proč firmy zavádějí CRM?" K odůvodnění se pak nabízí celá řada možných odpovědí:

- *udržet si zákazníky – snížit zranitelnost firmy v existujícím konkurenčním prostředí, znát a mít konkurenci pod kontrolou*
- *rozšiřovat odbyt a expandovat na nové trhy – využívat znalosti v rozvojovém potenciálu zákazníků, získávání zákazníků nových*
- *zvyšovat výkonnost – vyhodnocení transakčních nákladů, napřímení některých distribučních kanálů, zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka i pro dodavatelskou firmu.*

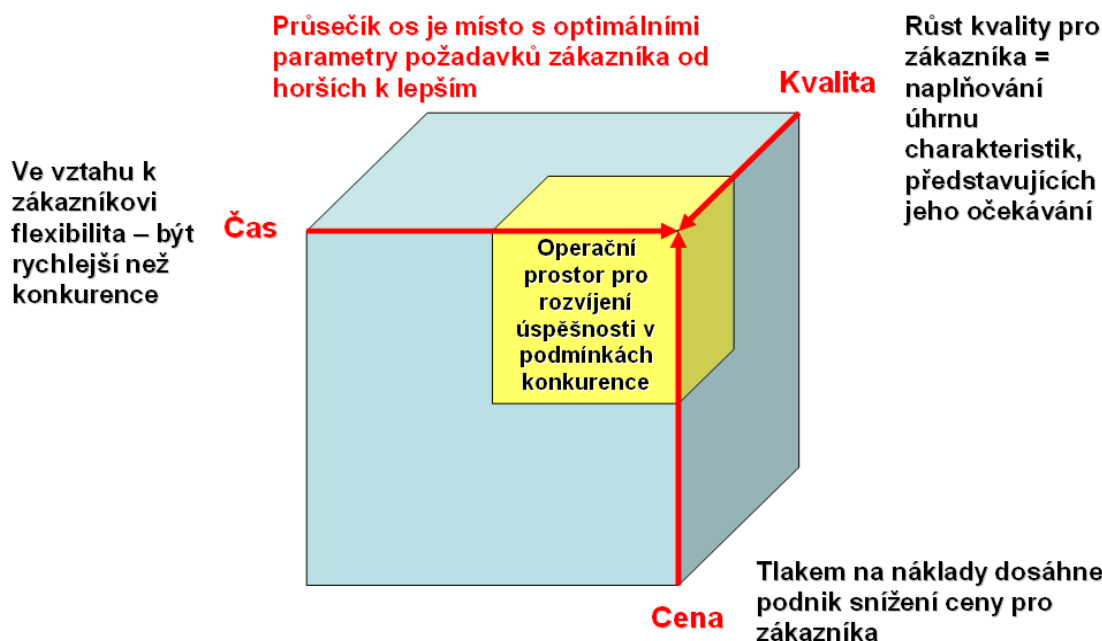
Vztahy ze zákazníky na principu CRM Veber vysvětluje jako široký komplex aktivit, jejichž smyslem je uspokojit potřebu zákazníka dodávkou výrobků nebo služeb, kde jde zároveň i o způsob jednání (setkání) se zákazníkem, formy komunikace, jejich rozmanitost, flexibilitu, poskytování firemních schopností a znalostí. Zdůrazňuje, že **CRM prvotně znamená změnu strategie a změnu chování firmy, které jsou až ve druhém sledu podpořeny prostředky informačních technologií.** Ve shodě s Lošťákovou [25] uvádí, že vztahy mezi dodavatelem a zákazníkem jsou realizovány v zájmu přínosů, které oběma stranám musí zajistit. Z uvedeného vyplývá, že **vztah se zákazníkem má dvojitý pohled:**

- **z hlediska výrobce** a distributora jako hodnota zákazníka pro danou firmu
- **z hlediska zákazníka** jako hodnota, kterou výrobce vytváří pro někoho, tzn. pro zákazníka



Tradiční koncept hodnoty pro zákazníka je postaven na základních atributech, kterými jsou cena jako náklad pro zákazníka, kvalita a čas, chápány jako flexibilita v naplňování požadavků zákazníka v konkurenčním tržním prostředí. Mezní postavení podniku ve vztahu k požadavkům zákazníka v podmínkách konceptu C-Q-T (Cost-Quality-Time) znázorňuje obrázek č. 13.

Obrázek č. 13: Podnik ve vztahu k tradičním atributům jeho konkurenceschopnosti



Zdroj: vlastní zpracování podle výkladu Vebera [48]

Orientace na zákazníka je však mnohem širším úsilím, než jen klasické zaměření na řízení marketingových aktivit. Jde o celostní (holistické) pojetí marketingu, integrovaného do moderního vícekritériálního systému řízení podnikové výkonnosti. Nejde o pouhé plnění zákaznických požadavků, ale o spokojenost. Jen spokojený a věrný zákazník zajišťuje dlouhodobější úspěšnost podniku v podmínkách silné konkurence globálního trhu.

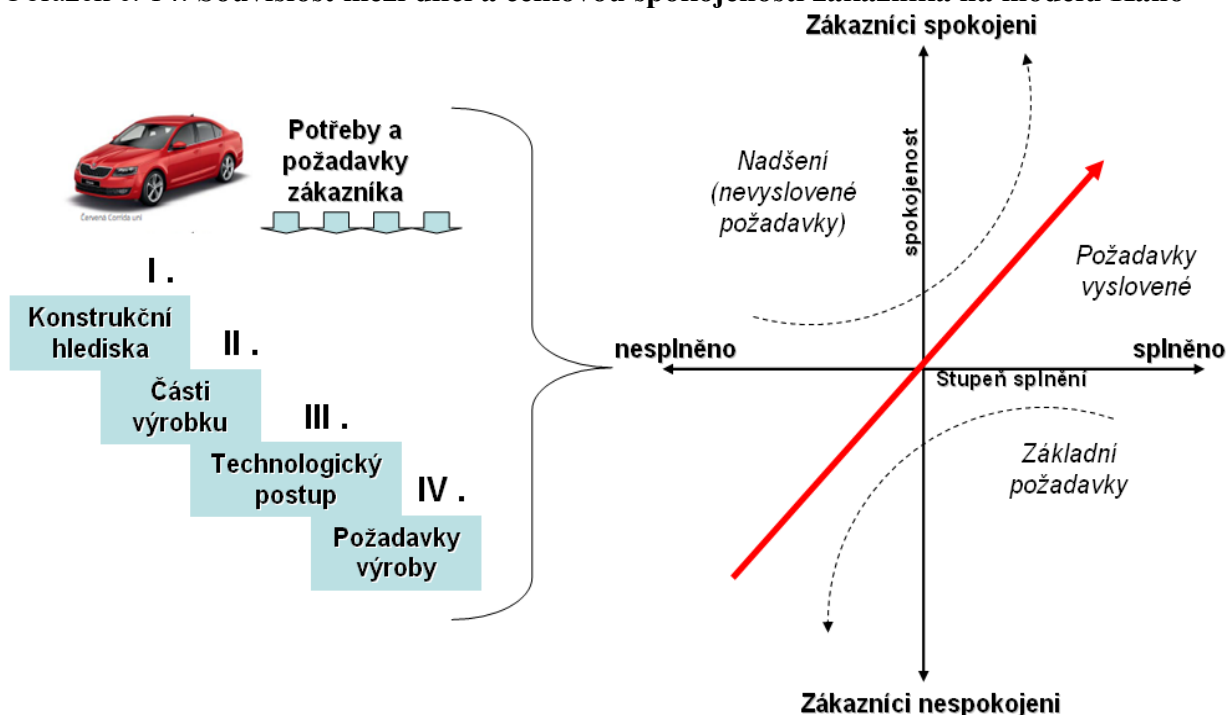
Pokud jde o hodnotu zákazníka, uvádějí Tomek s Vávrovou [45], že v české literatuře není tento pojem dostatečně definován. Problém může nastat v souvislosti s výkladem pojmu customer value, který je v zahraničí vnímán velmi široce a v rozdílném úhlu pohledu, pokud jde o jeho význam. **Docházejí k závěru, že oba pojmy "hodnota zákazníka" i "hodnota pro zákazníka" jsou nedělitelné.** *"Hodnotu zákazníka ve smyslu Customer Equity můžeme analogicky chápat jako příspěvek k hodnotě podniku, podobně jako Brand Equity. Může být ohodnocena jako dosažený příspěvek na úhradu, kvalitativně jako loajalita".* Zdůrazňují

zároveň, že jak u hodnoty zákazníka, tak u hodnoty pro zákazníka hraje velkou roli **aspekt trvalosti**. "Trvalé vztahy se zákazníkem usilují o oboustranný růst hodnoty".

Podle Tomka a Vávrové [45] je hodnota pro zákazníka jím získaná výhoda, která vzniká v procesu nabídky jako přidaný užitek, tzn. příspěvek k obecným výhodám, které zákazník získává nákupem užitku. Na straně druhé hodnota zákazníka souvisí s aktuálním a budoucím příspěvkem zákazníka resp. příslušného zákaznického segmentu k úspěchu podniku, tedy k jeho výkonnosti. Důraz při tomto vnímání hodnoty pro zákazníka je kladen na spokojenost, jejímž prostřednictvím lze ovlivnit nákupní chování zákazníka.

Kano model na obrázku č. 14 vysvětluje význam jednotlivých elementů pro tvorbu hodnoty pro zákazníka. Obrázek ukazuje, že zákaznickovy základní požadavky nezvyšují jeho spokojenost, neboť jsou předpokládány, zatímco další skupina faktorů, tvořící vlastnosti produktu, může přinést neočekávané nadšení. Pokud neexistují, neovlivňují spokojenost zákazníka, avšak při jejich splnění spokojenost významně vzroste. *Tohoto přístupu je využíváno například při prodeji automobilů, jehož součástí je předváděcí projížďka a pozitivní efekt tak může významně podpořit zájem zákazníka o nákup.* Rozhodující roli při hodnocení produktu zákazníkem však nehrají jen požadavky a překvapení při plnění potřeb, ale též rizika spojená s nákupem, zejména pokud jde o náklady na jejich pořízení a užití. Právě při pořízení a provozu automobilu mohou být poměrně vysoké.

Obrázek č. 14: Souvislost mezi dílčí a celkovou spokojeností zákazníka na modelu Kano



Zdroj: zpracováno podle Tomek, G., Vávrová, V. [45]

Aby výrobce mohl rozlišit své nejpřínosnější zákazníky, musí provádět **stratifikaci resp. segmentaci zákazníků**, rozvrstvením podle přínosu, ziskovosti vztahu. Proto je v členění podle zákazníků sledována četnost vztahu (objem nákupů) a přínosy (ziskovost) vztahu. *Otázka hodnoty zákazníka má pro podnik své aspekty kvalitativní i kvantitativní povahy a to zejména ve vztahu k udržení dlouhodobé, strategické výkonnosti. Tomek s Vávrovou [45] označují zejména:*

- *ekonomickou jistotu firmy*
- *zajištění růstu firmy*
- *ziskovost firmy*
- *vztah zákazníka k firmě, přímá vazba*
- *vytvoření loajálního zákazníka*

*Přístup k uvedeným principům vnímání hodnoty zákazníka se odráží v řízení klíčových dodavatelů i klíčových zákazníků. Pro výrobce automobilů je tento vztah na bázi B2B ve vztahu k distribuční síti vybudované mimo organizační strukturu výrobního podniku.*

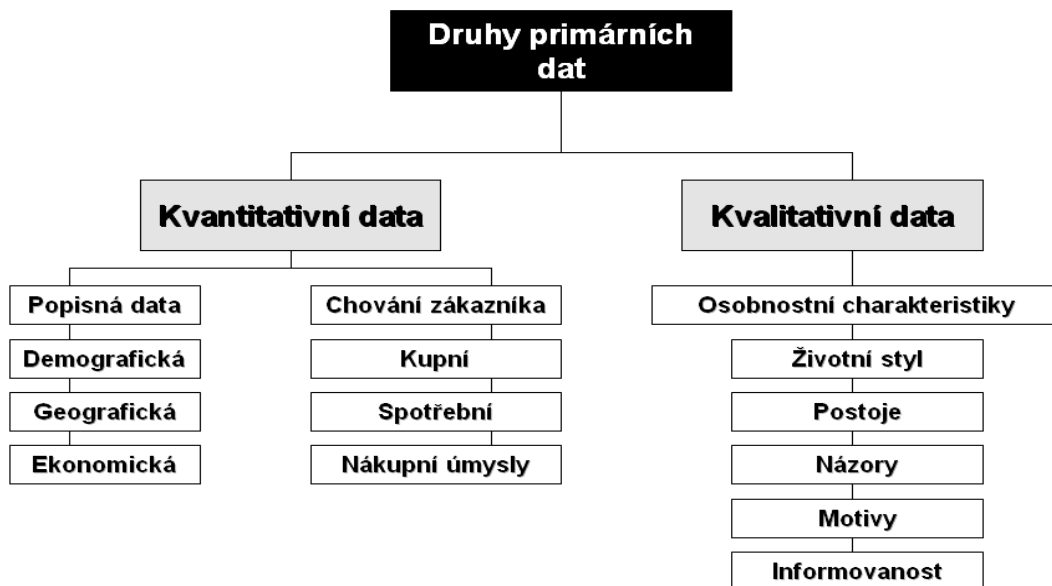
K segmentaci zákazníků lze využít i samotnou úroveň spokojenosti. Zákazníci se od sebe liší nejen podle úrovně spokojenosti, ale také podle atributů, které ji způsobují. Jestliže firmy chápou spokojenost zákazníka jako svůj hlavní cíl, musí se segmenty účinně pracovat. Tvůrce Net Promoter Score (NPS) Fred Reichheld [80] posouvá problematiku trochu dál, když na základě vlastních výzkumů uvádí, že podniky, dosahující vysokých hodnot NPS, zaznamenaly dlouhodobě rostoucí výkonnost. Pak tedy lze dovodit, že spokojení, loajální zákazníci jsou právě ti, kteří podniku z dlouhodobého hlediska přinášejí největší přínosy. Základní myšlenkou, přinášející růst výkonnosti podniku, je činit své zákazníky spokojenými.

Důležitým předpokladem úspěšného řízení výkonnosti podniku je srovnávání s konkurencí na principech benchmarkingu. Je třeba vědět, jaká je pozice podniku ve vztahu s výkonností. V konkurenčním prostředí automobilového průmyslu jde o nezbytný předpoklad zjišťování pozice na trhu.

## 5 Metodologie výzkumu

Důležitou a zcela zásadní problematikou, ovlivňující kvalitu výstupů disertační práce, jsou data. Data sekundární z rešerší odborných publikací, časopisů i internetových zdrojů, podávají základní informace, důležité pro zaměření výzkumu. Zjištění z rešerše doplňují informace z vlastního průzkumu. Jejich získávání je mnohem náročnější, vyžaduje důkladnou přípravu, zejména z pohledu vypovídací schopnosti tak, aby výstupy opírající se o jejich zpracování, naplnily očekávání. Specifickou záležitostí jsou průzkumy, kde získaná data slouží ke zjišťování nákupního chování, zákaznické spokojenosti i atributů, které ji ovlivňují. *"Pochopit potřeby a chování zákazníků patří mezi klíčové předpoklady úspěchu na trhu"*, uvádí R. Kozel a kol. [24]. Členění primárních dat pro výzkumné účely ukazuje obrázek č. 15:

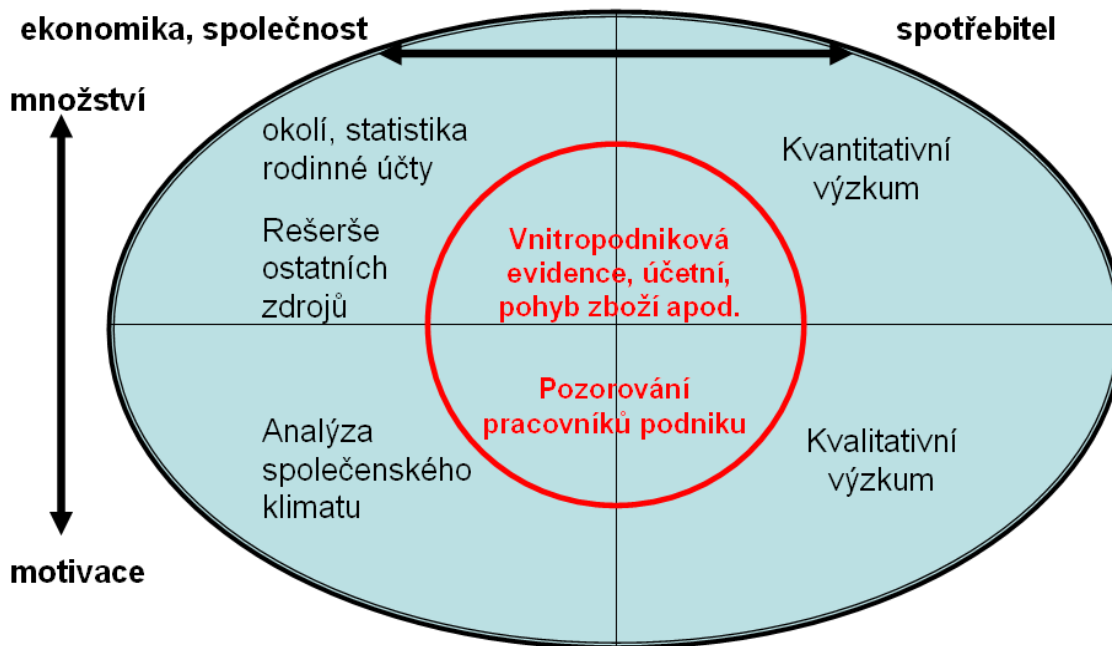
Obrázek č. 15: Primární data jako zdroj informací pro výzkum



Zdroj: podle R. Kozel a kol. [24] str.56

Disertační práce se zabývá sestavením modelu podnikové výkonnosti v automobilovém průmyslu. Navrhovaný model se opírá o situační analýzu českého automobilového průmyslu. Jako datového zdroje pro měření spokojenosti pomocí Net Promoter Score (NPS) je využito výsledků vlastního šetření nákupního chování českého zákazníka-spotřebitele (B2C) v oblasti osobních automobilů. Naměřené hodnoty NPS jsou následně využity pro simulaci výkonnosti podniku na bázi ukazatele EVA a sestavení modelu. Metodologii výzkumu trhu ve vztahu ke spotřebiteli ve vazbě na marketingový informační systém vysvětluje obrázek č. 16:

Obrázek č. 16: Vazby výzkumu trhu na marketingový informační systém ekonomika, společnost



Zdroj: vlastní zpracování podle Bártová, Bárta, Koudelka [2] str. 132

Nejfrekventovanější výzkumy trhu, zaměřené na chování spotřebitele, lze rozdělit na kvantitativní, spojený s otázkou "**Kolik?**" a kvalitativní, který se ptá "**Proč?**"

- **Kvantitativní výzkum trhu** se zpravidla zabývá výzkumem a registrací existujících, resp. realizovaných prvků nákupního chování. Kvantitativní podstata výzkumu je v charakteru zkoumaného jevu, jeho kvantitativní podstaty. *Podstatou metodologie tedy není použití matematických metod.* Kvantitativní výzkum vyžaduje metodiku výběru s akcentem na reprezentativnost populace náhodným nebo plošným výběrem, volí respondenty z cílového segmentu, přičemž je třeba vyloučit pracovníky v reklamě a marketingu a jinak specificky angažované osoby.
- **Kvalitativní výzkum trhu** se zabývá jevy, které probíhají ve vědomí spotřebitele. Jsou proto obtížněji uchopitelné, pracuje se s nimi s větší nejistotou a zpravidla vyžadují psychologickou interpretaci. *Používané metody se snaží proniknout hlouběji do motivačních struktur subjektu, analyzuje procesy vnímání, rozhodovací procesy apod.* Kvalitativní výzkum vzhledem k charakteru zkoumání vyžaduje náročnější přípravu dotazníku pro objasnění klíčových problémů viz Bártová, Bárta, Koudelka [2].

Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem podle uvedených autorů shrnuje tabulka č. 4:

Tabulka č. 4: **Shrnutí hlavních rozdílů mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem**

Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
<ul style="list-style-type: none"> <li>• velký soubor (1 000)</li> <li>• reprezentativnost</li> <li>• uzavřené otázky</li> <li>• málo otevřených</li> <li>• přímé dotazy</li> <li>• standardizované chování tazatele</li> <li>• standardizované zpracování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menší soubor (30-200)</li> <li>• vybraný segment</li> <li>• kombinace uzavřených a otevřených otázek</li> <li>• kombinace přímých a nepřímých otázek</li> <li>• pointové dotazování</li> <li>• kódování, interpretace</li> <li>• nároky na tazatele</li> </ul>

Zdroj: Bártová, Bárta, Koudelka [2]

Také Kislíngrová a kol. [16] se zabývají problematikou měření spokojenosti z pohledu použité metodiky. V praxi je nejčastěji používáno pro měření spokojenosti reprezentativní šetření formou kvalitativní analýzy. Tato metoda je využitelná zejména tehdy, jde-li o identifikaci atributů, které zákaznickou spokojenost ovlivňují, šetření jejich důležitosti a očekávání. Současně však uvádějí, že z hlediska míry reprezentativnosti a spolehlivosti je *"kvantitativní průzkum (jednorázový či opakovaný monitoring) klíčovou metodou měření a vyhodnocování spokojenosti zákazníků"*.

Na spolehlivost výsledků kvantitativního výzkumu však může působit také jeho produktové zaměření. Například osobní automobil je produktem, jehož vlastnictvím spotřebitel vyjadřuje svou příjmovou kategorii i společenské postavení. Ne každý z oslovených, je pak ochoten prostřednictvím obchodní třídy a značky svého vozu takové údaje sdělovat. *Expresivní charakteristika osobního automobilu může negativně ovlivnit velikost datového souboru, resp. počet respondentů, účastnících se výzkumu. Výsledky zkoumání malého datového souboru pak může být problematické zevšeobecnit z pohledu pravděpodobnosti jejich výskytu.*

Výzkum nákupního chování, provedený v rámci disertační práce, je z uvedeného pohledu výzkumem kvalitativním s relativně nižším počtem účastníků, snažícím se odkrýt "černou schránku" nákupního rozhodování spotřebitele, jeho spokojenost a loajalitu se značkou osobního automobilu. V některých oblastech bylo možno získané výsledky konfrontovat s již publikovanými poznatky. Design výzkumu proto utvářejí a zároveň dokreslují poznatky z odborných článků, marketingových průzkumů i dalších informací, které byly k danému tématu publikovány např. v odborných a vědeckých časopisech a literatuře.

Poznatky o některých aspektech dodavatelsko-odběratelských vztahů B2B v automobilovém průmyslu, získané v rámci řízeného rozhovoru s manažery společnosti, zabývající se výrobou automobilových skel, mají rovněž povahu kvalitativního výzkumu.

## **5.1 Základní struktura navrhovaného modelu výkonnosti průmyslového podniku**

Model řízení výkonnosti v automobilovém podniku, který je součástí disertační práce, se opírá o tyto základní prvky:

1. **Situační analýza automobilového průmyslu**, provedená na principech Osterwaldova Canvas modelu viz Osterwalder, A., Pigneur, Y., [33]. Výstupem je identifikace slabých a silných stránek českého automobilového průmyslu v kontextu globálních aspektů současnosti.
2. **Výzkum nákupního chování českého spotřebitele**, kde získané poznatky o nákupním chování českého spotřebitele slouží k vytipování atributů, ovlivňujících spokojenost a věrnost své značce automobilu. Významnost atributů, na jejichž základě je ověřován vliv spokojenosti a věrnosti na výkonnost výrobce automobilů, je ověřována korelační analýzou.
3. **Řízený rozhovor s pracovníky podniku automobilového průmyslu**, významného dodavatele skel pro výrobu automobilů, ověřující vybrané aspekty dodavatelsko-odběratelského vztahu s výrobcem. Získané výsledky by měly pomoci určit váhu vlivu dodavatele jako zájmové skupiny kolem výrobce automobilů ve vztahu na jeho výkonnost.

*Jestliže cena produktu představuje výnosy a jeho kvalita znamená náklady, mohou tyto veličiny zároveň prezentovat pojítka mezi výkonností podniku a spokojeností zákazníka. Lze tak modelově vyjádřit vazbu na měřítko finanční výkonnosti.* Vztah mezi spokojeností a věrností zákazníka, výkonností a produktem ukazuje obrázek č. 17.

Na základě získaných poznatků tedy bylo možno sestavit simulační model, ověřující vliv vytipovaných atributů na vývoj ekonomické přidané hodnoty (EVA) jako ukazatele finanční výkonnosti, jehož interpretace je součástí disertační práce. **Cílem simulace je ověřit hypotézy, zda Net Promoter Score může pozitivně ovlivnit růst výkonnosti a zda růst Net Promoter Score pozitivně ovlivňuje růst výkonnosti výrobce automobilů.**





Odvětví automobilového průmyslu patří z celosvětového hlediska k nejglobalizovanějším, a je tak pod velkým konkurenčním tlakem. Na výrobky automobilového průmyslu, vozidla, jsou proto kladeny vysoké nároky a požadavky z hlediska kvality i bezpečnosti, a z těchto důvodů patří mezi nositele moderních metod řízení.

Definice automobilového průmyslu zároveň uvádí, že mezi jeho činnosti patří také prodej automobilů. Ve vztahu B2B jsou jeho zákazníky značkoví dealeři, které klasifikace ČSÚ zařazuje mimo automobilový průmysl, do sekce G – VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL, oddíl NACE 45 – Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel. (www.czso.cz, 2015)

Při prodeji osobních automobilů koncovému spotřebiteli využívá výrobce distribuční síť značkových prodejců mimo svou organizační strukturu, což mu na straně druhé umožňuje optimalizovat prodejní náklady. Chybí mu však přímý vztah s koncovým spotřebitelem na bázi B2C, což pro něj může znamenat překážky z hlediska řízení podle hodnoty pro zákazníka. Pro výrobce je přitom nezbytné, aby informace o spokojenosti a loajalitě koncového spotřebitele získával. Na jeho zájmu o výrobek (osobní auto) závisí jeho úspěšnost, jeho postavení na trhu. Poměrně důležitá úloha tak připadá na distributora. Z uvedeného je zřejmé, jakou důležitost má pro výrobce vztah s prodejci. Ve vztahu výrobce a prodejce jde o působení na koncového spotřebitele jednotnou firemní kulturou, dodržováním etického kodexu a utvářením vztahu ke značce automobilu.

Důležitou roli proto hraje budování vztahu důvěryhodnosti výrobce na bázi ztotožnění image výrobku, v daném případě osobního vozu, se značkou. Vysekalová s Mikešem [50] z obecného pohledu uvádějí: *"Vztah produktového/značkového image je tak těsný, že v praxi je od sebe oddělovat nelze. Tak se například díváme na dobrý výrobní podnik, který má dobré produkty, a naopak dobrý produkt je považován za výrobek dobrého podniku"*. Z tohoto pohledu pak lze vnímat vztah zákazníka (spotřebitele) ke značce osobního automobilu jako jeho vztah k výrobcí. V rámci partnerských vztahů pro potřeby výrobce provádějí dealeři také měření spokojenosti a loajality.

Z tohoto pohledu upozorňují někteří autoři, jako např. Kislingerová a kol. [16], nebo Tomek s Vávrovou [44] na nevýhody takového zprostředkovaného vztahu. Mohou být i záměrně opomíjena hodnocení, která se bezprostředně dotýkají prodejců samotných.

V souvislosti s automobilovým průmyslem se lze setkat s pojmem OEM (zkratka anglického Original Equipment Manufacturer). Prvotně sice pochází z oblasti informačních technologií, ale postupně pronikl také do automobilového průmyslu. Označují se tak výrobci produktů (automobilů), montovaných z dodaných dílů od jiných výrobců. V této souvislosti se

častěji používá termín subdodavatelé a subdodávky. Díly OEM využívá řada výrobců renomovaných značek (evropských i amerických), kteří některé komponenty nebo dokonce i celé výrobky nechávají vyrobit v továrně v zemi, kde jsou nižší výrobní náklady a levná pracovní síla (nejčastěji v jihovýchodní Asii, Číně, ale také ve východní Evropě), a výrobek pak prodává pod svou značkou.

V ČR lze pod tento způsob výroby zahrnout automobilku TPCA v Kolíně, která na stejném podvozku v ČR montuje vozy obchodní třídy mini značek Toyota, Citroën a Peugeot, které si na trhu automobilů vzájemně konkurují. Jako OEM lze označit také výrobu vozů Hyundai v Nošovicích.

Plnohodnotnou automobilkou je v České republice Škoda Auto, a.s., Mladá Boleslav, podnik s velkou tradicí, disponující vlastní výzkumnou a vývojovou základnou i výrobou motorů. V rámci privatizace československého průmyslu se stala v roce 1990 součástí německé nadnárodní společnosti Volkswagen AG se sídlem ve Wolfsburgu, která patří k největším světovým výrobcům osobních a lehkých užitkových automobilů. Unifikovaných automobilových dílů je v současnosti úspěšně využíváno i v rámci skupiny VW.

### **5.1.2 Rozbor řetězce činnosti autoprámyslu podle Osterwaldova Canvas modelu**

Pomocí Osterwalderova modelu [33] lze provést rozklad řetězce činnosti podniků spolupracujících v rámci daného odvětví ve vzájemných souvislostech, jak ukazuje pro případ automobilového průmyslu uvedená tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Řetězec činnosti podniků automobilového průmyslu podle Osterwaldera

Kritérium	oblast činnosti	Dodavatelé	Výrobci	prodejci
1 Klíčová partnerství	Infrastruktura	odběratelé - OEM výrobci podle značek automobilů	dodavatelé autodílů a komponent, značkoví prodejci automobilů	OEM výrobci automobilů dané značky
2 Klíčové činnosti		Výroba dílů a komponent pro montáž osobních automobilů	Výzkum a vývoj, výroba motorů a montáž automobilů	prodej značkových automobilů, zprostředkování pojištění a financování, záruční a pozáruční servis, doplňkové služby a programy
3 Klíčové zdroje		levná kvalifikovaná a flexibilní pracovní síla, know - how výroby, inovativní moderní technologie	kvalifikovaná a levná pracovní síla, hodnota značky, kvalitní design a technologie, inovace	vztah ke značce, image, firemní kultura, důvěryhodnost, kvalifikování prodejci
4 Poskytovaná hodnota	nabídka	Kvalita a optimální cena dodávaných autodílů a komponent v dohodnutém čase	produkt - kvalitní vůz s vysokou mírou individualizace vyrobený podle hodnoty pro zákazníka	kvalitní servis záruční i pozáruční, doplňkové služby, kvalifikovaná obsluha
5 Vztahy se zákazníky	zákazníci	Vztah B2B – odběratelé a jejich spokojenost – důkladná kontrola kvality vč. auditu na místě a certifikace, měření spokojenosti ?	zprostředkované prostřednictvím sítě dealerů, firemní kultury a etického kodexu ve vztahu k zákazníkům a obch. partnerům	pěstování korektních vztahů se zákazníkem na bázi B2C, vč. měření spokojenosti a loajality z pověření výrobce
6 Distribuční kanály			outsourcovaná síť smluvních dealerů	podřízené firmy prodejců
7 Zákaznické segmenty		Odběratelé podle značek automobilů, velikosti zakázky, podle požadavků na parametry zakázky	segmentace podle dodávky smluvním dealerům, ev. podle obchodní třídy automobilů, jejich parametrů a cen	zákazníci v členění na retailové segmenty, segmenty podniků podle velikosti zakázek a odebraných vozů
8 Zdroje příjmů	finanční životaschopnost	Tržby z prodeje autodílů a komponent podle dodacích podmínek	tržby z dodávek automobilů do dealerské sítě	marže z prodeje osobních automobilů
9 Struktura nákladů		optimalizace nákladů na výrobu autodílů při dodržení požadavků na kvalitu	náklady na výrobu automobilů a výrobní záruku vozidla	náklady na provoz dealerské firmy a poskytované služby pro zákazníky

Zdroj: vlastní zpracování

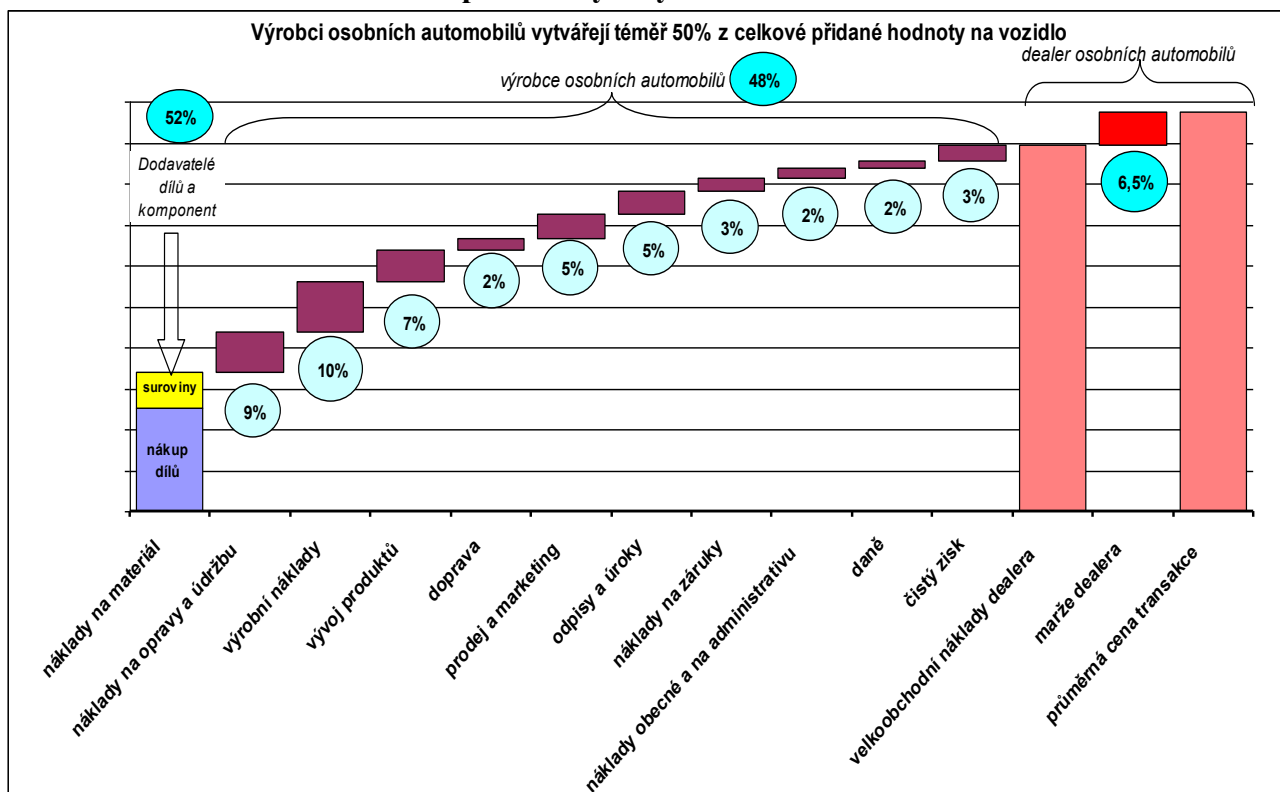
V celém řetězci dodavatelsko-odběratelských vztahů se vytváří přidaná hodnota, která ovlivňuje celkovou výši nákladů a prodejní cenu osobního automobilu, za kterou ji nakupuje konečný spotřebitel, viz obrázek č. 18.

Podle autorky mohou být tyto vztahy určující pro sílu a význam postavení zájmových skupin, zainteresovaných na ekonomických výsledcích podniku a jeho výkonnosti. Z obrázku vyplývá, jak důležitý je pro výrobce automobilů dodavatel komponent a dílů pro výrobu osobních aut, kde náklady dosahují více než 50 % hodnoty automobilu. Vzniká zde proto obrovský tlak na optimalizaci nákladů při zachování vysoké kvality dodávky.

Na podniky v řetězci automobilového průmyslu a jeho prodejců navazují další firmy, které bývají označovány jako "aftersales" (poprodejní), zabývající se činnostmi, souvisejícími s automobily, jako jsou dovoz a prodej ojetých automobilů, prodej náhradních dílů, servis

ojetých vozů, ale i ekologická likvidace ojetin. S provozem automobilů souvisejí též sítě prodejců pohonných hmot a dalších energií, sloužících k jejich pohonu.

Obrázek č. 18: **Skladba nákladů v procesu výroby osobních automobilů**



Zdroj: vlastní úprava podle [53] dostupné na <https://www.mckinsey.com>

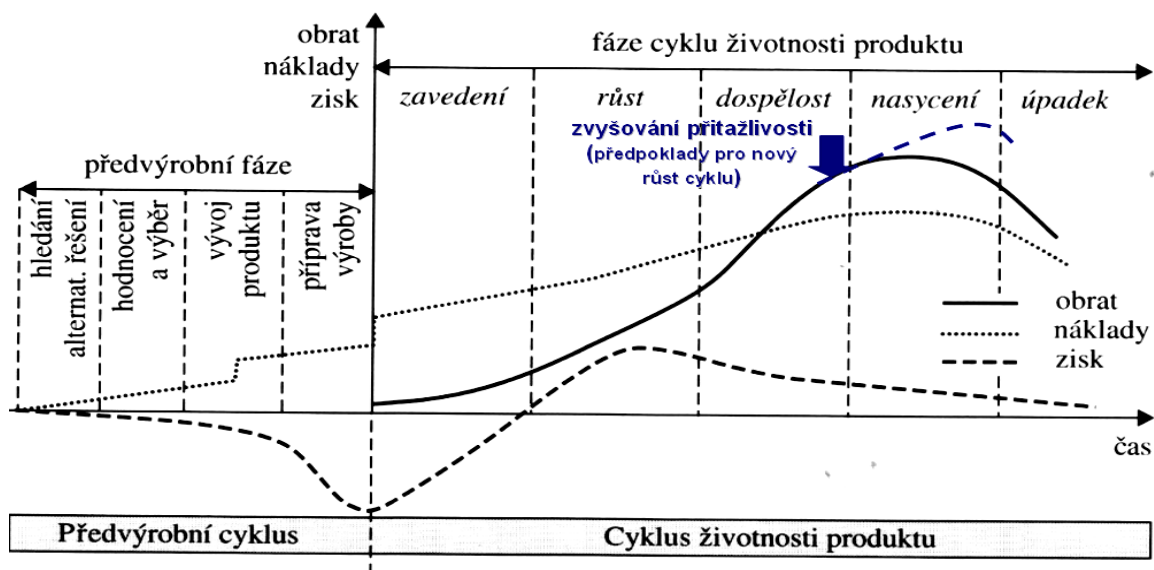
### Osobní automobil z pohledu cyklu životnosti

Automobilový průmysl je typickým odvětvím, které je charakterizováno relativně dlouhým cyklem životnosti produktů, například osobních automobilů. "Každý produkt podléhá svému cyklu životnosti, na jehož konci musí trh opustit a své místo přenechat produktu novému", uvádějí G. Tomek a V. Vávrová [45].

Z pohledu současné doby se cyklus životnosti produktu výrazně zkracuje. Jde zejména o dopady nových objevů a technologií, umožňující výrobek, jako je například automobil, stále více zdokonalovat a měnit. Mezi takové, využitelné v procesech výroby automobilu, patří nanotechnologie i uhlíková vlákna, které podstatným způsobem ovlivnily hmotnost i konstrukci karoserie vozu a také jeho vztah k životnímu prostředí. **Hlavním hybatelem změn automobilového průmyslu v posledním desetiletí, je právě vztah k životnímu prostředí.** Automobilový průmysl investuje do alternativních systémů pohonu a snižování spotřeby paliv, stejně jako do rozvoje elektronických systémů, které se starají o bezpečnost i zvýšení komfortu a nové způsoby ovládání vozů.

Životnost produktu je zpravidla znázornována křivkou životnosti produktu, jak blíže ukazuje obrázek č. 19. Podle Tomka a Vávrové může být *významným poznatkem při jejím hlubším zkoumání porovnání vývoje cyklu životnosti určité značky v rámci určité třídy i druhu výrobku*. Pro vývoj křivky samotné je důležité si uvědomit, že pro její průběh není určujícím chování výrobku samotného, ale jde o dopad nejrůznějších marketingových nástrojů, které byly použity, včetně působení dalších, společensko – politických faktorů. Úpadek výrobku na trhu může být i výslednicí nevhodně uplatňovaných strategií v podmínkách silné konkurence, která je pro tržní prostředí 21. století typická.

Obrázek č. 19: Předvýrobní a výrobní cyklus produktu a jeho fáze



Zdroj: upraveno G. Tomek, V. Vávrová [45] str.78

Jestliže se cyklus životnosti osobního automobilu na přelomu století pohyboval kolem 10 let, dnes již přichází jeden z největších světových výrobců automobilů *VW Group s možností uplatnit pro novou řadu vozů svých značek cyklus pětiletý*. Aktuální cyklus životnosti pro vozy Škoda je v průměru sedmiletý. V rámci životního cyklu osobního automobilu jsou uplatňována opatření ke zvýšení jeho přitažlivosti, sloužící ke zvýšení prodeje modelu, tzv. facelift, prováděný cca po třech letech od uvedení modelu vozu do prodeje.

J. Boháček [56] vysvětluje, že *"Facelift neboli omlazení vzhledu produktu je typická strategie inovace. Základními funkcemi faceliftu jsou modernizace produktu v průběhu životního cyklu a to jak z hlediska designového, tak z hlediska technického"*. Součástí životního cyklu automobilu a jeho analýz je též sledování finanční stránky výroby osobního automobilu. Křivka životnosti výrobku daná vývojem zisku, tržeb a nákladů je též znázorněna

na obrázku č. 19. Časový průběh změn v životním cyklu na příkladu vozů Škoda v letech 1996 – 2012 je uveden v tabulce č. 6:

Tabulka č. 6: Časová osa produktového portfolia vozů Škoda v letech 1996 – 2012

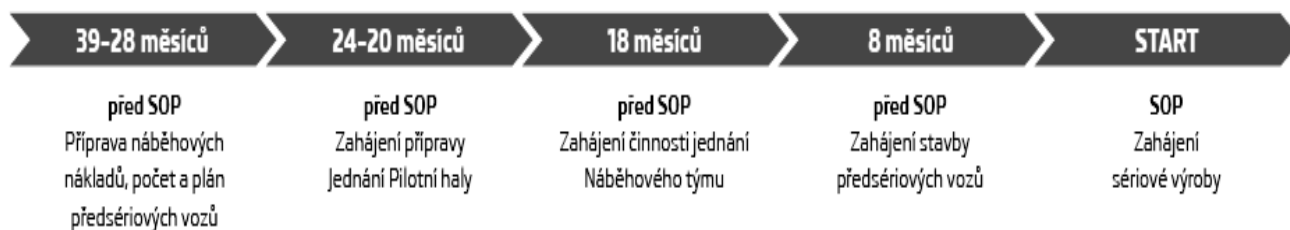
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Octavia I.generace	SOP				FL				Tour SOP								EOP
Octavia II.generace												FL					
Superb I.generace						SOP		FL			EOP						
Superb II.generace											SOP				FL		
Fabia I.generace				SOP					FL			EOP					
FABIA II.generace												SOP		FL			
Roomster											SOP			FL			
Yeti													SOP				

Poznámka: SOP (Start od Production = náběh), FL (Facelift), EOP (End of Production = ukončení)  
Zdroj: J. Boháček [56]

Důležitou součástí každého produktového cyklu je jeho předvýrobní fáze, jejíž součástí je náběh nové výroby. Ten probíhá dlouho předtím, než je sériová výroba automobilu zahájena viz obrázek č. 20:

Obrázek č. 20: Harmonogram náběhu sériové výroby nového vozu Škoda Fabia

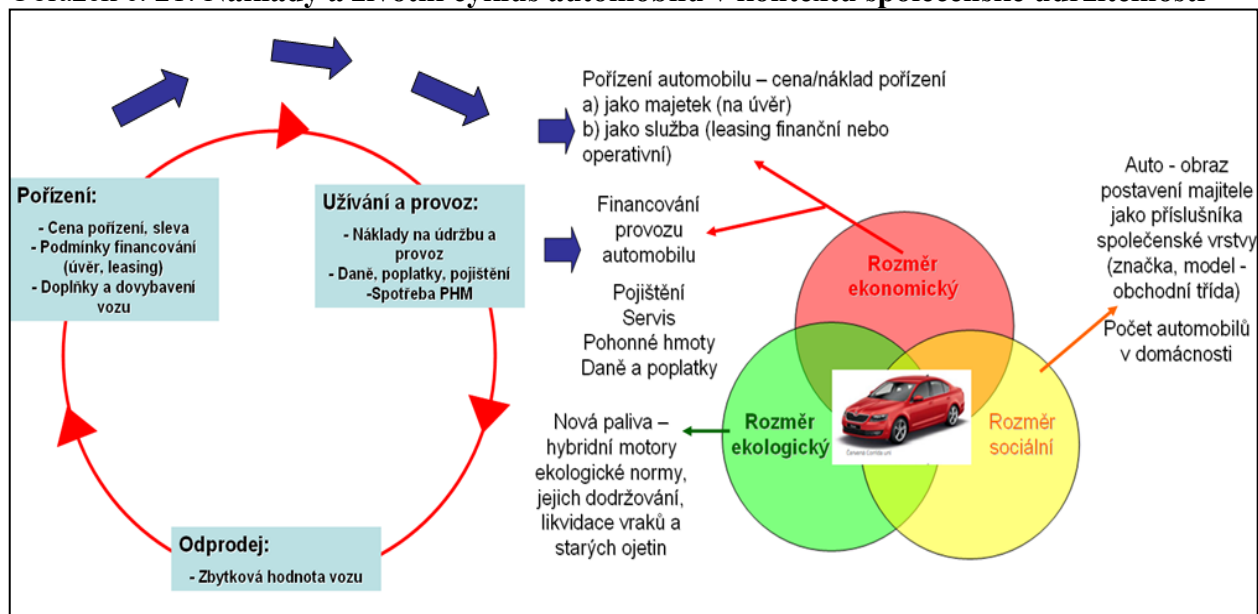
Harmonogram náběhu (Start Of Production, milník uvolnění sériové výroby)



Zdroj: Škoda Mobil [42]

Z pohledu spotřebitele je velmi důležitá nákladová stránka provozu z hlediska životnosti osobního automobilu za období od jeho pořízení až do jeho odprodeje, jak ukazuje obrázek č. 21:

Obrázek č. 21: Náklady a životní cyklus automobilu v kontextu společenské udržitelnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na spotřebu pohonných hmot přitom mohou v závislosti na počtu ujetých km i způsobu jízdy řidiče dosahovat až 50 % provozních nákladů po dobu životnosti vozu. Je proto důležité zvažovat náklady na provoz již ve fázi rozhodování o koupi osobního automobilu. Mohou výrazně ovlivnit celkovou spokojenost spotřebitele. Obrázek č. 21 zároveň ukazuje, že *životní cyklus automobilu má svůj společensky udržitelný rozměr, který se projevuje v různé míře po celou dobu užívání vozu až do jeho likvidace. Postupným opotřebením rostou náklady na provoz, mj. také z pohledu ekologické udržitelnosti. Je obecně známo nízké povědomí českého uživatele automobilu v této oblasti.*

## 5.2 Zájmové skupiny a úloha zákazníka ve výkonnostně orientovaném řízení podniku

Součástí řízení hodnoty pro zákazníka je také problematika zájmových skupin, existujících kolem podniku, včetně analýz, které se týkají jejich vlivu na problematiku výkonnosti, ať již v pozitivním, či negativním smyslu. V této souvislosti je třeba položit základní otázku, spojenou s řízením výkonnosti podniku: *"Pro koho je výkonnost firmy a její růst prospěšný?"* Podstata existence firmy je s touto otázkou spojena, protože *"vlastníci firmu zakládají, aby do ní vložili kapitál, který chtějí zhodnotit ve větší míře, než je to možné vkladem depozita do banky"*, uvádějí D. Janišová a M. Křivánek [14].

Také J. Wagner [51] dává výkonnost, interpretovanou jako prospěch, do souvislosti se zájmovými skupinami kolem podniku. *"Prospěch je univerzální hodnotovou kategorií, která*

souvisí s cílevědomou činností a která je základním východiskem pro úvahy o podobě kritérií, na jejichž základě interpretujeme výkonnost". Kolem podniku existují nejrůznější zájmové skupiny, které na činnosti a prospěchu z něj mají svůj dílčí zájem. Existují mezi nimi rozdíly v představách, jak prospěch vymezit a jak stanovit žádoucí vývoj jednotlivých parametrů prospěchu.

Nutným předpokladem pro splnění vlastníkovy představy o úspěšnosti firmy je schopnost udržet rovnováhu ve vztahu k okolí a respektovat zájmy, resp. přinášet užitek všem, kteří jsou nějakým způsobem s firmou spjati, ostatním zájmovým skupinám (stakeholders). Podle Neumaierové a kol. [30], bychom na podnik měli nahlížet *"jako na koalici stakeholders, zainteresovaných stran, či osob, podílejících se na podnikání"*. Tyto strany se vzájemně doplňují, působí navzájem proti sobě, avšak jejich působením by neměla být narušena žádoucí rovnováha sil. Z pohledu podniku a jeho okolí se rozlišují interní zájmové skupiny a zájmové skupiny externí.

#### **Interními zájmovými skupinami jsou:**

1. **Zaměstnanci**, jako základ existence každé firmy. Lidský kapitál totiž představuje základní konkurenční výhodu, spočívající ve vytvoření učící se organizace. *"Žádná, ani sebevětší motivace však nepřesvědčí spolupracovníky, aby dlouhodobě bojovali za úspěch jejich firmy. Peněžní odměna tak nemůže plnit funkci jediného dlouhodobého motivačního faktoru a není podmínkou postačující k dosažení úspěchu"*. Do hry totiž vstupují osobní preference zaměstnanců.
2. **Zákazníci firmy**, jako základ dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody podniku, jako jediný způsob, který zaručuje tržby podniku. *"Rozhodující při tom je úspěšná produktová politika přinášející zisk i peněžní toky pro společníky i věřitele firmy"*.
3. **Vlastníci resp. společníci firmy**, rozhodující článek při hodnocení managementu i řadových zaměstnanců, určující jejich složení. Výnos firmy pro obě tyto skupiny *"zohledňuje riziko držení nástrojů, které je v případě podílů na společnosti mnohem vyšší než pro její věřitele, což znamená, že i výnos pro společníky musí být mnohem vyšší než pro věřitele"* [30].

Sjednocení těchto zájmových skupin na společném cíli, kterým je prospěch (užitek) pro všechny, na bázi celostního (holistického) přístupu, je rozhodující pro rovnováhu sil. ***Výkonnost podniku je tímto cílem, který užitek pro všechny uspokojuje.***

**Externí stakeholders** jsou skupiny nebo osoby působící v podnikovém okolí, jako např. veřejnost se zájmem o pozitivním působení firmy na okolí, investoři/věřitelé, půjčující firmě peníze, odbory sledující vztah firmy k zaměstnancům, stát jako regulátor a správce daní,



konkurenti, kteří se vůči firmě vymezují pozicí na trhu, média a další speciální skupiny, které vůči podniku uplatňují své zájmy, namnoze protikladné. Snahou je dosáhnout vzájemného prospěchu jak pro podnik, tak i pro další subjekty ve vzájemném vztahu. Najít rovnováhu sil z tohoto pohledu je pak mnohem složitější.

**Sjednocení zájmových skupin na společném cíli, na růstu výkonnosti, je hlavním úkolem manažera, CEO, pro něhož má být "výzvou" udržet v rovnováze očekávání hlavních zájmových skupin kolem podniku, kterými jsou zákazníci, vlastníci a zaměstnanci.** Jejich spokojenost je možno vyjádřit za pomoci atributů spokojenosti viz tabulka č. 7.

*"CEO (Chief Executive Officer) má zájmové skupiny "zakódované v anglickém názvu své pozice: C – customers (zákazníci), E – employeess (zaměstnanci), O – owners (vlastníci)". Jako možnou alternativu řízení podniku představují "filosofii vysoce výkonné firmy", která je založena na práci ředitele podniku (CEO) s interními zájmovými skupinami v řetězci zákazník-zaměstnanec-vlastník, tzv. "výzvě CEO" [14].*

**Tabulka č. 7: Ilustrativní příklad atributů spokojenosti interních zájmových skupin**

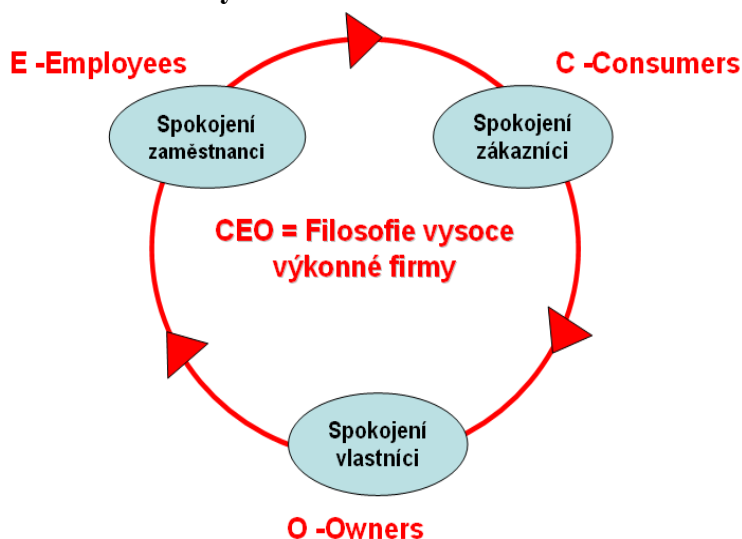
Zájmová skupina	Podprahové atributy	Prahové atributy	Atributy nadšení
<b>Vlastníci</b>	Černá nula (nulová ztráta)	Čistý zisk > 0	Meziroční růst ve všech ukazatelích
<b>Zákazníci</b>	Kvalitní výrobek/služby	Poprodejní servis	Zvýhodněný balíček služeb
<b>Zaměstnanci</b>	Vyplácení mzdy	Pracovní podmínky	Uznání za práci

*Zdroj: D. Janišová a M. Krivánek [14], str. 17*

Sjednocení zájmů stakeholders na společném cíli, na růstu výkonnosti, který zabezpečuje jejich spokojenost, je společným jednotícím základem a důležitým předpokladem úspěšnosti řady konceptů řízení, usilujících o podnikovou stabilitu v ekonomických podmínkách 21. století.

Spokojenost zákazníka je v současném globálním světě důležitým činitelem zajišťujícím stabilitu podnikových příjmů a tím i růst podnikové výkonnosti. Ta je spjata s dalšími dvěmi zájmovými skupinami uvnitř podniku, kterými jsou zaměstnanec a vlastník. Tato trojice vzájemným ovlivňováním vytváří základní předpoklady pro růst podnikové výkonnosti, mezi ně patří důvěryhodnost a podniková kultura.

Obrázek č. 22: Výzva CEO – hlavní úkol manažera



Zdroj: zpracování podle D. Janišová, M. Křivánek [14]

Jak si představit očekávané hodnoty nejdůležitějších zájmových skupin kolem výrobce osobních automobilů, ukazuje tabulka č. 8:

Tabulka č. 8: Očekávané hodnoty zájmových skupin vůči výrobcí osobních aut

Stakeholders		Očekávané hodnoty Stakeholders vůči podniku
interní	Vlastníci	= Vysoké prodeje osobních automobilů při minimálních nákladech
	Management	= Kariérní rozvoj, dobré platové ohodnocení, motivační programy a bonusy
	Zaměstnanci	= Zvyšování mezd, stabilita pracovních pozic, osobnostní rozvoj, motivační programy
	Dealeři spotřebitelé } zákazníci	= Co nejvýhodnější smluvní podmínky pro odběr automobilů, co nejvýhodnější marže = Důvěryhodné informace o své značce, co nejlepší parametry vozu za minimální náklady
externí	Dodavatelé	= Trvalý odbyt, dodržení podmínek kontraktu, profesionální vztahy
	konkurenti	= Snížení konkurenceschopnosti, znalost marketingových informací o konkurenci
	Vláda	= Dodržování legislativy a etiky, zejména v oblasti daní a poplatků
	nátlakové skupiny	= Soustavný tlak v oblasti životního prostředí a společenské udržitelnosti
	Media	= Využití situace v poptávce po osobních automobilech pro vlastní produkty v PR

Zdroj: Vlastní zpracování

### Zákazníci automobilového průmyslu

Specifickou a zároveň nejdůležitější zájmovou skupinou, jsou zákazníci automobilového průmyslu. Přímý vztah s výrobcí automobilů mají autorizovaní dealeři, prodejci automobilů ve vztahu B2B a jejich prostřednictvím koncoví spotřebitelé ve vztahu B2C.

V podmínkách řízení podle hodnoty pro zákazníka na důležitosti nabývá vztah koncového spotřebitele ke značce automobilu, který nahrazuje přímý vztah s výrobcem. Značka tak pro spotřebitele představuje způsob identifikace výrobku s jeho výrobcem. Prostřednictvím značky si ztotožňuje důvěryhodnost výrobce a kvalitu jím vyráběných vozů.

Image značky se tak stává stejně důležitým, jako výkon a cena automobilu. Dealer (autorizovaný prodejce) je ten, kdo prezentuje důvěryhodnost značky a firemní kulturu ve vztahu ke spotřebiteli (B2C).

Z důvodů potřeb klientské segmentace v těchto podmínkách byla zavedena klasifikace osobních automobilů podle obchodních tříd. Výrobci a jejich organizacím umožňují snadno definovat postavení jednotlivých modelů na trhu a porovnávat prodejní výkon se srovnatelnou konkurencí. Příklad klasifikace značek automobilů podle obchodních tříd uvádí tabulka č. 9:

Tabulka č. 9: Klasifikace osobních automobilů podle obchodních tříd

Třídy dle Evropské komise	Sdružení dovozců automobilů	Škoda	Hyundai	VW
A: mini cars	mini	Škoda CITIGO	Hyundai i10	Volkswagen UP!
B: small cars	malé	Škoda FABIA	Hyundai i20	Volkswagen POLO
C: medium cars	nižší střední	Škoda RAPID	Hyundai i30	Volkswagen GOLF
D: large cars	střední	Škoda OCTAVIA	Hyundai i40	Volkswagen PASSAT
E: executive cars	vyšší střední	Škoda SUPERB	Hyundai GENESIS	
F: luxury cars	luxusní	N/A	N/A	Volkswagen PHAETON
S: sport coupés	sportovní	N/A	N/A	Volkswagen SCIROCCO
M: multi purpose cars	MPV	Škoda ROOMSTER	Hyundai ix20	Volkswagen GOLF SPORTSVAN
J: sport utility cars	terénní	Škoda YETI	Hyundai ix35, Hyundai TUCSON	Volkswagen TIGUAN

Zdroj: vlastní zpracování podle SDA [84]

V praxi automobilových výrobců a organizací, analyzujících trh, se však vyskytuje značná nejednotnost v klasifikaci do obchodních tříd. Podkladem pro klasifikaci osobních automobilů do obchodních tříd jsou technické parametry, jak ukazuje tabulka č. 10. Ale ani tyto údaje nemusí být dostatečně spolehlivé, mohou se významně lišit a v průběhu let také podstatně měnit.

Tabulka č. 10: Technické parametry pro klasifikaci osobních vozů do obchodních tříd

Třída	mini	nižší	nižší střední	střední	vyšší střední	vyšší	luxusní		
Skupina (mm)	A00	A0	A		B		C	D	
Skupina	1	2	3.1	3.2	4.1	4.2	5	6	7
Délka (mm)	<3900	<4300	<4500	<4600	<4700	<4800	<5000	<5200	>5000
Rozvor (mm)	<2500	<2600	<2700		<2800		<2900	<3000	>2900
Provozní hmotnost (kg)	<1200	<1700	<1700		<1800		<2000	<2400	>2000
Běžný objem motoru (l)	<1,2	1,2-2,0	1,6-3,2		1,6-3,5		2,0-3,5	2,5-6,0	>4,0
Výkon (kW)	<45	40-132	59-190		75-210		100-270	170-350	>300

Zdroj: <https://cs.wikipedia.org> (2015) s odvoláním na Auto motor a sport, č. 4/2008, str. 42-44

Jiří Červenka [59] na [www.autorevue.cz](http://www.autorevue.cz) k problematice nejednotnosti klasifikace osobních automobilů do tříd uvádí: *"Rozdělení osobních aut do užívaných obchodních tříd se neřídí žádným zákonem ani technickou normou. Rozhodují o něm samotní výrobci za účasti organizací, které se zabývají analýzami trhu. Neexistence obecně závazných pravidel zároveň vysvětluje, proč se některé hraniční modely ocitnou v jiné kategorii, než ve které by je intuitivně chtěla vidět část zákazníků"*.

Klasifikace do obchodních tříd slouží také koncovému spotřebiteli pro porovnávání různých značek osobních automobilů při nákupním rozhodování. Proto by sjednocení podmínek segmentace na globální úrovni uvítal zejména on.

Změny v zařazení do tříd mohou souviset také se změnou technických parametrů, kterou modely automobilů v průběhu své existence procházejí. Jako například Hyundai Tucson, kde byla zaznamenána změna názvu i obchodní třídy z vyšší střední na současný SUV: *"Jde o třetí vydání modelu, který svou kariéru začal před 11 lety jako Tucson, aby se ve druhé verzi jmenoval ix35 a pak se znovu vrátil k původnímu názvu. Nový Tucson oproti ix35 narostl na délku i šířku, což znamená přínos v oblasti interiéru."*, uvádí J. Markovič [72].

### **Dodavatelé v automobilovém průmyslu**

Významnou roli v automobilovém průmyslu hrají dodavatelé, představující externí zájmovou skupinu se silným vlivem na výkonnost výrobce vozidel. Významným způsobem se podílejí na celkové přidané hodnotě osobních aut, když cca 50 % představují materiály, komponenty a díly pro výrobu automobilů viz obrázek č. 18, vytvořený podle New Horizons 2003 [55].

Kvalita a náklady jsou atributy, kterými se dodavatel významně promítá do výkonnosti automobilky i zákaznické spokojenosti. Z těchto důvodů je sledován tento vztah B2B nejen ze strany odběratelů, ale i dodavateli samotnými.

Jak uvádí Ondřej Částek [3], *přes určité obtíže a citlivost vztahů v této oblasti lze hodnotu pro dodavatele parametrizovat a do jisté míry také měřit. Hodnota pro dodavatele může být tvořena přímými i nepřímými funkcemi vztahu:*

- *přímou funkcí je funkce zisková (vztah k ziskovému zákazníkovi), objemová (je-li přínosem vztahu dosažení bodu zvratu, úspor z rozsahu apod.) a ochranná (zakázky v horších dobách – např. krize, spíše než o zisk se jedná o nákladovou efektivnost)*
- *nepřímými funkcemi jsou inovační, tržní (díky předmětnému vztahu s odběratelem může dodavatel získat reference pro vztahy další), průzkumná (dodavatel získává informace o trhu) a přístupová (dodavatel získává informace mimo trh). Důležitá je*

*zde i funkce nákladová, neboť vztah pro dodavatele generuje např. náklady transakční.*

### **Konkurence**

V automobilovém průmyslu působí zejména v nadnárodním měřítku silná konkurence: Podle studie *KPMG Global Automotive Executive Survey 2011* [69] prochází automobilový sektor na celém světě významnými změnami:

- *Nové technologie a vyšší bezpečnost klíčovými faktory pro odlišení od konkurence*
- *Odpovědí na změnu obchodního modelu jsou **aliance**. Příkladem je vznik aliance mezi francouzskou automobilkou PSA Peugeot Citroën a americkým General Motors. Nová aliance je založena na dvou pilířích: prvním bude sdílení automobilových platform a součástí a druhým vytvoření společného podniku pro nákup surovin, součástí a dalšího zboží. Obě automobilky očekávají, že strategická aliance jim ušetří ročně kolem dvou miliard dolarů (37 miliard korun) viz J. Matějka [71].*
- *Společnost PSA Peugeot Citroën je mj. spoluvlastníkem závodu TPCA v Kolíně.*
- *Automobilky řeší nadvýrobu exportem, ale i rozvíjející se trhy začínají být přehlcené*

Konkurenční boj představuje v automobilovém průmyslu významnou hybnou sílu. Osobní automobily jsou předmětem neustálého porovnávání konkurence i potenciálních zákazníků. Novinky jsou představovány na mezinárodních autosalonech (Ženeva, Paříž, Frankfurt n/M, Milán), kde jednotlivé značky mezi sebou soupeří o přízeň.

### **Stát a veřejná správa**

*V České republice není ze strany spotřebitelů příliš rozvinuté vnímání úlohy životního prostředí ve vazbě na provoz a užívání osobních automobilů. Za této situace hraje důležitou roli v ovlivňování jejich nákupního chování stát. Dlouhodobě patří ČR k zemím s nevhodnou věkovou strukturou ojetých osobních automobilů. Pozornost státu se tak v současnosti zaměřuje na legislativní omezení jejich provozu s cílem ovlivnit rozhodování spotřebitele směrem, který je z celospolečenského hlediska žádoucí. Stát tak významně zasahuje do budoucího směru vývoje i ceny osobních automobilů a z tohoto hlediska je pro automobilový průmysl důležitou zájmovou skupinou. Řada opatření přichází také na základě rozhodnutí Evropské komise.*

Síla této zájmové skupiny se začala projevovat, když v termínu s účinností od 1.7.2015 bylo rozhodnuto o zrušení tzv. polopřevodu, který působil dlouhodobě negativně na věk parku osobních automobilů v ČR. Ten již za období 1/Q 2015 dosahoval stáří v průměru 14,88 let, viz tabulka č. 11:

Tabulka č. 11: Stáří parku osobních automobilů v roce 2014 – 1/Q 2015

1Q/2015				2014			
Rok	Diference		Stáří	Rok	Diference		Stáří
Ks	Ks	+% -%	Roky	Ks	Ks	+% -%	Roky
<b>4 976 094</b>	<b>38 888</b>	<b>0,78%</b>	<b>14,88</b>	<b>4 937 206</b>	<b>116 907</b>	<b>2,37%</b>	<b>14,06</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle statistiky SDA

Dalším, z legislativního hlediska důležitým opatřením na ochranu životního prostředí, je návrh změny zákona o odpadech č. 185/2001 Sb., připravované s účinností od 1.1.2016, pokud projde hlasováním v Parlamentu. Vláda ČR schválila věcný záměr zákona, podle něhož by se za převod automobilu na nového majitele platil jednorázový poplatek, nově též u vozů, splňujících limit emisí podle normy EURO 3, ve výši 3.000,-Kč. To by se mělo týkat cca 1217 tis. vozidel.

### 5.2.1 Měření spokojenosti a loajality zákazníka na principu okamžité zákaznické zkušenosti

Úspěšný podnik musí za podmínek proměnlivých hodnototvorných procesů, ovlivňovaných komplexem globálních, sociálních, demografických i ekonomických faktorů, vytvářet a prodávat výrobky, nabízet služby akceptované zákazníkem s jediným cílem: zvyšovat podnikovou výkonnost. Přidaná hodnota, kterou přinášejí zákazníci, se projevuje v růstu výkonnosti, ve finančním efektu, resp. dostatečný počet zákazníků je proto základním předpokladem růstu podnikové výkonnosti.

Jak se z tohoto úhlu pohledu dívat na spokojenost zákazníka, vysvětluje R. Kozel se svými spoluautory [24]: „*Spokojenost zákazníka patří do skupiny intenzivních zdrojů rozvoje nezbytných pro vytváření a posílení konkurenční pozice firmy na trhu. Spokojenost se dá definovat jako subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a informacemi, tak osobností a prostředím*”.

**Existuje celá řada způsobů, jak spokojenost zákazníka měřit.** Nejčastěji bývá využíváno různých modifikací indexu spokojenosti zákazníka (Customer Satisfaction Index = CSI), které vycházejí z barometru zákaznické spokojenosti, který již v roce 1989 začalo aplikovat Švédsko [27]. Zde je třeba si uvědomit, že indexy zákaznické spokojenosti (ECSI, ACSI, CSI) měří kumulovanou spokojenost, shrnující zkušenosti z chování zákazníka, vč. změn postoje ve vztahu k dodavateli. Strukturovaný vzorec ECSI (evropský index spokojenosti) viz níže:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}}$$

kde:

$\varepsilon_j$  – index spokojenosti zákazníka

$v_{ij}$  – váha i-té měřitelné proměnné pro j-tou hodnotu

$x_{ij}$  – hodnota měřitelné proměnné

číslo 10 – vztahuje se k použité škále (stupnice od 1 do 10)

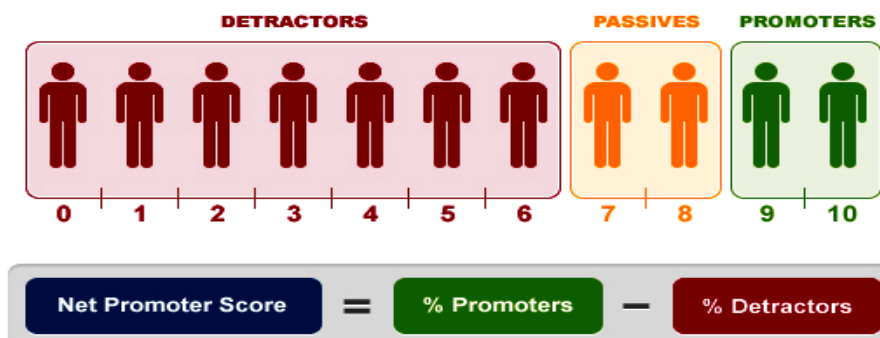
n – počet měřitelných proměnných

Nedostatkem těchto metrik je, že poskytují celkový pohled na spokojenost zákazníků, "ovšem pro řízení vztahů se zákazníky je nedostačující", uvádí H. Lošťáková [25]. V takovém případě je třeba rozlišit zákaznické segmenty podle jejich spokojenosti od spokojených, ke zcela nespokojeným.

V oblasti měření spokojenosti se již začátkem 21. století objevily nové metriky, vycházející z měření zákaznických vztahů jako součásti intelektuálního kapitálu, na principech zákaznické zkušenosti. Měření zákaznické zkušenosti poskytuje zpětnovazebný efekt, jak fungují procesy ve firmě a jak zákazníci ovlivňují různě nastavené výkonnostní parametry. Systematické a rychlé měření zákaznické zkušenosti se tak v současném nestabilním ekonomickém prostředí stává klíčovým předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti pozice na trhu. Tyto metody principiálně vycházejí z fungování řetězce nespokojeného zákazníka, který může negativně poznamenat činnost podniku.

Zajímavou metodou měření na principech okamžité zákaznické zkušenosti je NPS (Net Promoter Score). Ukazatel NPS® (Net Promoter Score) byl vyvinut společností Satmetrix, Bain & Company a Fredem Reichheldem. Poprvé byly poznatky o NPS zveřejněny r. 2003 v článku Harvard Business Review [80]. Od té doby je chápán jako standard pro měření a zvyšování loajality zákazníků. Koncept Net Promoter® je chráněn autorskými právy právě z těchto důvodů. **Metrika Net Promoter Score (NPS) vytváří zásadní předpoklad pro sledování hodnoty zákazníka, kterou je segmentace podle spokojenosti. Důležitým přínosem pro její využití je zejména práce se zákaznickými segmenty.** Především v USA vznikala celá řada variant této metriky a systémů. Koncept NPS postupně zdomácněl ve světě a začíná dobývat i Českou republiku. Princip konstrukce metriky je zřejmý z obrázku č. 23:

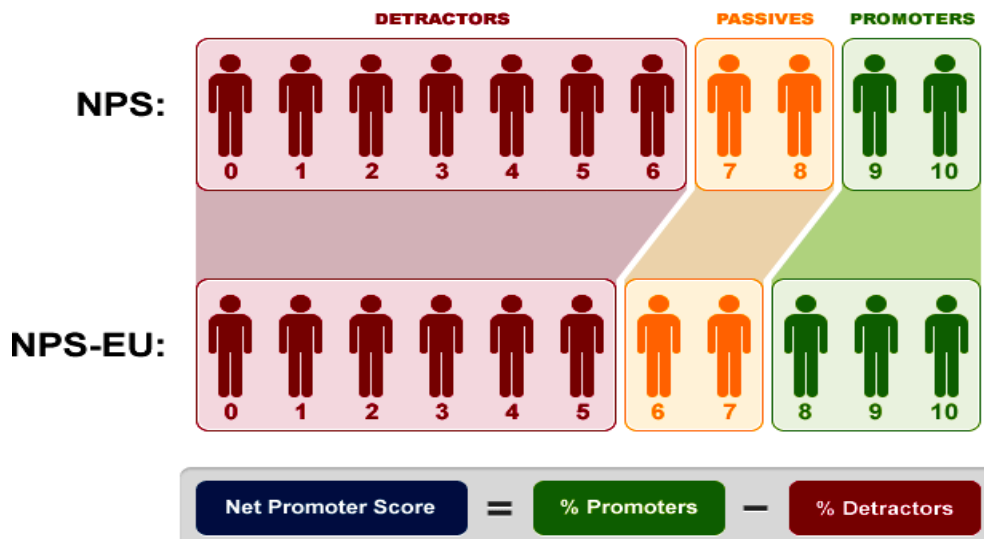
Obrázek č. 23: Konstrukce Net Promoter Score



Zdroj: Van Dessel, G. [87]

Zajímavé zamyšlení nad rozdělením portfolia na příznivce, odpůrce a pasivní přináší příspěvek Alexander Dobronte [60] na [www.checkmarket.com](http://www.checkmarket.com), zda také kulturní rozdíly, mezi Američany a Evropany nepříspějí k tomu, že měření NPS je v Evropě nižší, než je zvykem v USA. Hodnotí-li Evropan 7 nebo 8, je to pro něj excelentní výsledek, zatímco Američan dosti často k hodnocení využívá i 10 bodů, je-li opravdu spokojen. Posun na stupnici je zde evidentní, jak ukazuje obrázek č. 24:

Obrázek č. 24: Návrh na úpravu metriky NPS na poměry EU



Zdroj: Dobronte, A. [60]

Koncept NPS však má i své odpůrce. R. Kozel s L. Mynářovou a H. Svobodovou [24] na některé problémy upozorňují: „Odpůrci metriky NPS, upozorňují na problematické využití NPS pro porovnání podniků formou benchmarkingu, protože každý z nich, byť i ze stejného odvětví, má své specifické podmínky činnosti.“ viz též Kotler, Caslione [21]. Je často problematické posoudit účinek této metriky na růst výkonnosti, protože její příznivci dělají vše



pro to, aby pozitivní účinky prokázali. Manažeři zapomínají často na to, že efekt růstu se dostavuje jen dočasně, je-li spojen s enormním růstem rizika. Toto tvrzení platí zejména tam, kde chybí účinný systém řízení rizika.

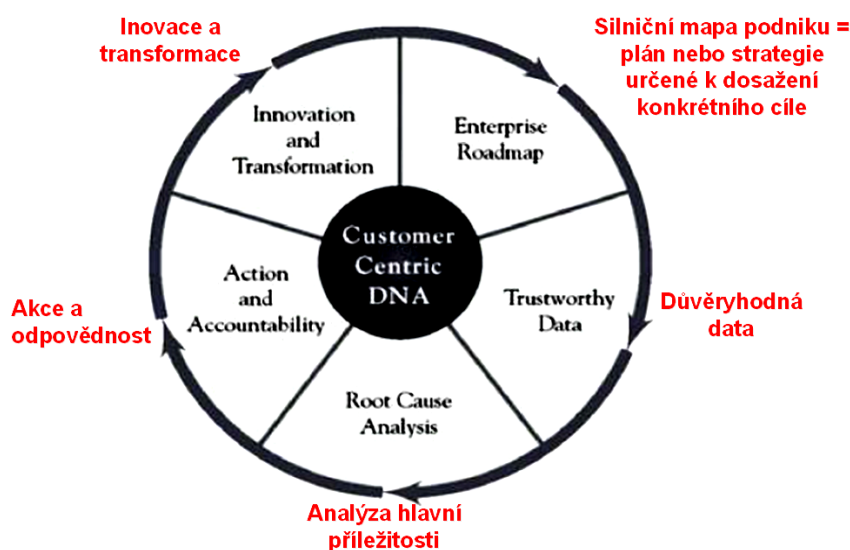
Je třeba si uvědomit, že výkonnost, resp. její růst, je v podmínkách globální ekonomiky 21. století spojen s vysokým rizikem a nejistotou, jak nakonec potvrzuje v současnosti stále ještě přetrvávající celosvětová hospodářská a finanční krize. Důležitou součástí výkonnostně orientovaných systémů řízení proto musí být i řízení rizika.

Zkušenosti ukazují, že NPS je dobře využitelný pro interní benchmarking *např. hodnocení prodejců v podnicích, zabývajících se obchodem a službami, kam patří i dealeri automobilů, ale též ve výrobě produktů, vázaných k určité značce, což platí zejména pro automobilový průmysl.*

Prosté měření NPS samo o sobě nepovede k úspěchu, pokud nebude součástí řízení podniku. Cílem pro využití metriky musí být řízení loajality zákazníků, spojené s růstem výkonnosti. *Smyslem je naladit „podnikový motor“ tak, aby podával co nejlepší výsledky. Pro svou jednoduchost je měření NPS uživateli hodnoceno jako vysoce efektivní součást podnikového řízení.* Použití metriky NPS sjednocuje strategii k zákazníkovi i zaměstnanci. A protože na úspěchu a růstu výkonnosti má zájem i vlastník, stává se jednotícím prvkem zájmových skupin na výkonnostně orientované firemní strategii.

Organizace, které dosahují vysokých hodnot NPS v praxi ukazují, jak velký vliv má zákaznická i zaměstnanecká loajalita na úspěšnost podnikání viz Owen, Brooks [34]. Z NPS se stává systém řízení na principech hodnoty pro zákazníka, jak ukazuje obrázek č. 25:

Obrázek č. 25: Net Promoter Score jako systém podnikového řízení



Zdroj: Owen, Brooks [34], str.19, upraveno

Vlastnosti NPS v ČR ověřovali na svém dynamickém podnikovém simulátoru manželé **Neumaierovi** [32]. Jejich výzkumy potvrdily, že NPS jako jediný z ukazatelů proti sobě nestaví zákazníky a firemní zaměstnance. Specifickou vlastností metriky je totiž pozitivní působení na firemní kulturu a vytváření atmosféry důvěry ve vztahu zákazník – zaměstnanec, což usnadňuje podmínky pro sdílení tacitních znalostí, tzn. znalostí uchovaných v hlavě.

***Modelově může měření NPS zaměstnanců odrážet, at' již v pozitivním, či negativním smyslu zkušenosti z aplikace principů firemní kultury, event. sociální udržitelnosti do řízení podniku.*** Využívání NPS k řízení umožňuje vyladit tento vztah a zlepšit tak výkonnost firmy. Použití měkké metriky NPS vede k souladu v prosazování výkonnostně orientovaných opatření v řízení podniku. Pozitivně ovlivňuje hlavní zájmové skupiny v podniku, zákazníky, zaměstnance i vlastníky. Umožňuje totiž formulovat jednotnou strategii k zákazníkovi i zaměstnanci. A protože na růstu výkonnosti má zájem i další rozhodující zájmová skupina kolem podniku, jeho vlastníci, stává se jednotícím prvkem zájmových skupin na výkonnostně orientované firemní strategii, který je pro její úspěšnost nezbytný.

Důležitější otázkou k řešení však je, jakým způsobem NPS využít jako systém řízení podniku. Zjednodušenou, avšak zcela logickou formu systému řízení na bázi NPS, uvádí D. Mitzenmacher ve své webové prezentaci "NPS na ubrousku". Jeho pojetí NPS jako systému řízení vychází ze tří základních předpokladů, které podporují zkvalitňování vzájemných vztahů i komunikace mezi zákazníky a zaměstnancem viz Mitzenmacher, D. [73]:

1. **Rozdělení zákazníků do tří segmentů** na příznivce, pasivní a odpůrce, umožní dále pracovat s názorovými proudy těchto skupin a to jak prodejcům, kteří jsou v přímém styku se zákazníky, tak manažerům, kteří firmu řídí
2. **Učit se a zlepšovat:** NPS pracuje se zpětnovazebným efektem, který umožňuje reagovat na kritiku a požadavky zákazníků
3. **Udělat z loajality nejvyšší prioritu:** Příznivce je třeba za jejich loajalitu ocenit a to jak z řad zákazníků, tak i zaměstnanců "Hlavním cílem není potěšit zákazníky, ale přeměnit je na příznivce – učinit z nich zákazníky, kteří více kupují a kteří vás rádi doporučí známým či kolegům. "Společnosti, které usilují o svůj růst, musí zvýšit procento propagátorů a snížit procento kritiků. Toto jsou dva odlišné procesy, které musí být řízeny – a právě NPS zaštiťuje oba" lze dodat slovy F. Reichhelda [80].

Net Promoter Score (NPS) postupně získává své zastánce také v ČR. Mezi jeho největší uživatele patří také průmyslové podniky se vztahy B2C (zejména služby a spotřební průmysl). Lze jej však využít i pro šetření spokojenosti ve vztahu B2B. Na překážku zde však může být relativně nízký počet hodnotících.

### 5.3 Dotazníkové šetření a výzkum nákupního chování zákazníka

Základními metodami sběru primárních dat jsou pozorování, dotazování a experiment. Jak uvádí R. Kozel a spolupracovníci [24] s odkazem na průzkum ESOMAR, tvoří základní metody dotazování 72 % celkových výdajů na marketingový výzkum ve světě. Dotazování je tedy jednoznačně klíčovou metodou sběru dat. Podle způsobu kontaktování jsou rozlišovány tyto základní typy dotazování:

- **Osobní dotazování** (face to face), založené na osobním kontaktu s respondentem, kde je výhodou zpětná vazba s respondentem a pokud se podaří vzbudit zájem, je možno zadat i delší dotazník. Jak uvádí odborná literatura, viz [24], z těchto důvodů má tento typ dotazování zajištěnu vysokou návratnost. *Metody bylo využito i v této práci pro zjišťování parametrů vztahu B2B mezi dodavatelem a výrobcem osobních vozů.*
- **Telefonické dotazování** patří vzhledem k rozšířenosti mobilních telefonů také k poměrně rozšířeným metodám šetření. V kombinaci s počítačem je známo jako **CATI** (Computer Assisted Telephone Interviewing), čímž došlo k výraznému zrychlení zpracování výsledků průzkumu.
- **Online elektronické dotazování tzv. CAWI** (Computer assisted Web Interviewing), prostřednictvím e-mailů nebo webových stránek je nejrozšířenější formou. Výhodou je nižší finanční i časová náročnost než u klasických forem dotazování. Nevyužívá totiž tazatele. Je tak zajištěna nestrannost dotazování, neboť odpověď respondenta nemůže být ovlivňována tazatelem. S elektronickým online dotazováním jsou však spojeny některé specifické problémy, jako je nedůvěra spojená s obavami zneužití údajů v dotazníku nebo zastaralé SW vybavení účastníků, které může vyplnění dotazníku zcela zmařit. Řada uživatelů PC má také averzi k velké četnosti dotazníkových akcí a odmítá se jich z principu účastnit. R. Kozel, L. Mynářová a H. Svobodová [24] *upozorňují na některé speciální webové stránky, jako je například [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz), kde se dotazování zúčastňuje velmi vyhraněný zákaznický segment – studenti a výsledek pak nelze zobecnit na celou populaci.*

Průzkum formou dotazníkového šetření lze zároveň chápat jako "zjednodušenou variantu marketingového výzkumu". Průzkum totiž ve své podstatě "zachycuje problém, který je předmětem výzkumného zájmu, jak v daném okamžiku vypadá", aniž by hledal příčinné souvislosti, či jejich vysvětlení hlubší analýzou viz Foret, M. [8].

Podle Foreta lze doporučení pro sestavení dotazníku shrnout do několika zásad, kterými jsou:

- úspornost dotazníku – *za optimální délku lze považovat 40-50 otázek a dobu pro jeho vyplnění 20 minut*
- snadnost orientace a vyplnění
- celková promyšlenost koncepce – *nelze zpětně opravovat*
- zajímavost a přitažlivost na první pohled

Autorka disertační práce zvolila online dotazování a na k tomu účelu vytvořený web umístila kromě dotazníku i další informace, které návštěvníkům umožňovaly blíže poznat a zároveň identifikovat účel, k němuž bylo dotazníkové šetření určeno. Důležitým signálem pro případné účastníky bylo zajištění anonymity dotazování.

Dotazník (viz příloha č. 2) je strukturován do tří částí: Nákupní chování a spokojenost, Hodnocení modelů osobních automobilů značek Škoda a Hyundai a pro zakončení dotazování byla zvolena Demografická část. Webovou stránku sice navštívilo 270 účastníků z celé ČR, avšak dotazník nakonec vyplnilo pouze 106 respondentů, což představuje jen cca 39,3% úspěšnost. *To dle názoru autorky nikterak nevybočuje z úspěšnosti obdobných akcí, využitých k vědeckovýzkumným účelům.*

I když počet otázek v dotazníku výrazně nepřekročil zásadu úspornosti viz Foret [8], řadu z nich, zejména v jeho druhé části, zaměřené na porovnávání spokojenosti s modely vozů Škoda a Hyundai, lze hodnotit jako poměrně náročné. Této části dotazníku se však respondenti mohli vyhnout zaškrtnutím odpovědi "nevím". Počet účastníků mohla ovlivnit i poměrně vysoká náročnost tématu dotazování, které se zaměřilo na nákupní chování a spokojenost spotřebitele s osobním automobilem. Jediným omezujícím kritériem pro účast bylo vlastnictví osobního automobilu, ať již k podnikání, či k využití pro rodinu (soukromé účely).

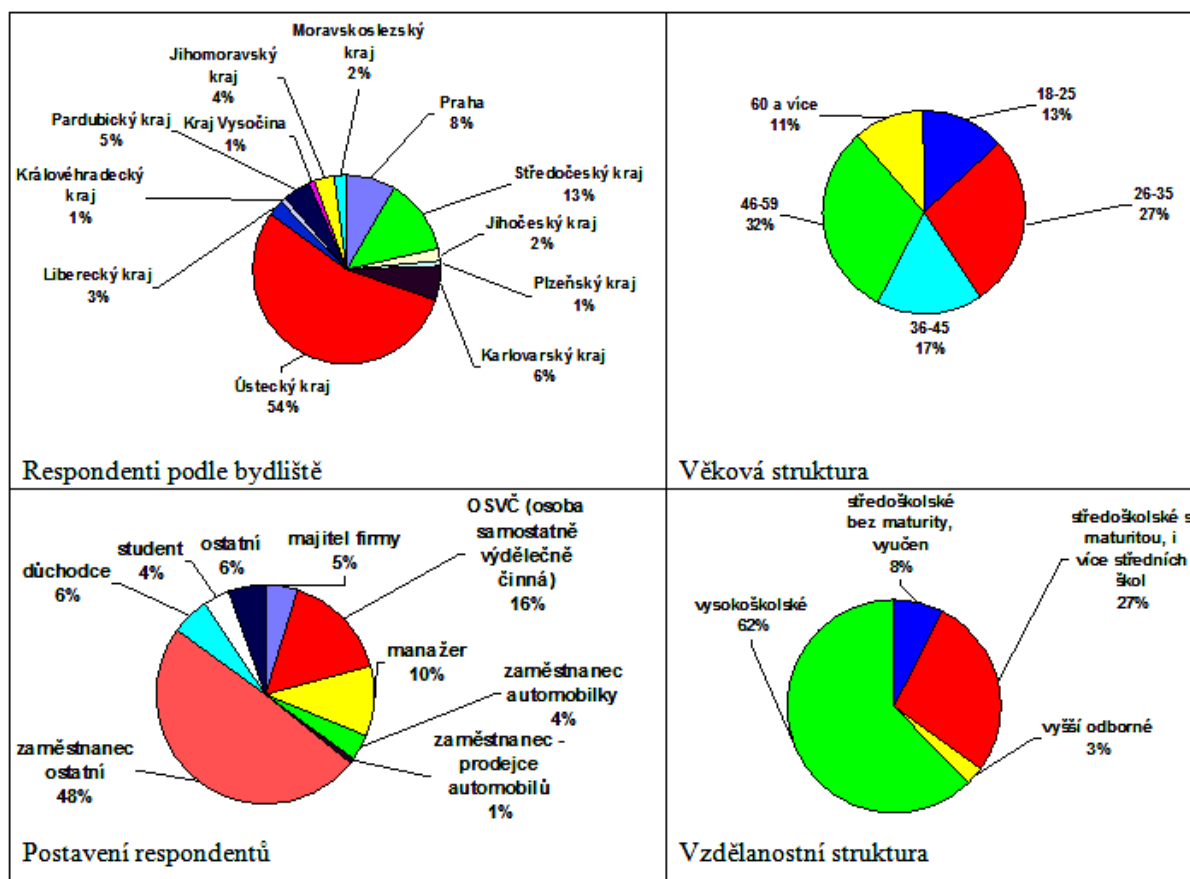
I přes tato omezení přineslo dotazníkové šetření poměrně zajímavé poznatky, prezentované v dalších částech práce. Důvodem nízké účasti respondentů mohla být též explicitní povaha vztahu spotřebitele k osobnímu automobilu, která zároveň vypovídá o příjmové kategorii i společenském postavení vlastníka.

### **5.3.1 Demografická a statistická část dotazníkového šetření**

Dotazníkového online šetření pro účely disertační práce, které proběhlo ve dnech 10.3.2015 až 4.6.2015, se zúčastnilo celkem 106 účastníků z celé České republiky, z nichž bylo 30 % žen a 70 % mužů. Je vcelku logické, že tematické zaměření průzkumu přitahovalo více muže než ženy.

S ohledem na relativně malý počet účastníků a nevyvážené rozložení respondentů nemá smysl provedení hlubšího rozboru podle kraje ani z pohledu sociálně – ekonomického. V zastoupení podle místa bydliště zcela chybí účastníci z krajů Olomouckého a Zlínského, zatímco z Ústeckého kraje je 54%, tzn. celkem 58 respondentů z celkového počtu 106. Nejvíce, 32 % respondentů, je ve věku 46-59 let, 48 % má postavení zaměstnance a 62 % je vysokoškolského vzdělání. Pouze 4 respondenti přiznali zaměstnání v automobilce a 1 pracuje jako prodejce automobilů. Původně předpokládaná analýza, zda vůbec a v čem se liší pohled kvalifikovaných zaměstnanců z oblasti výroby a prodeje osobních automobilů od hodnocení ostatních, tak ztrácí na významu. Struktura účastníků dotazníkového šetření z demografického pohledu je prezentována obrázkem č. 26:

Obrázek č. 26: Demografický pohled na účastníky dotazníkového průzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

V České republice, jak ukazuje statistika ČSÚ, vlastnictví osobního automobilu patří k důležitým životním potřebám viz tabulka č. 12. Z hlediska dopravní dostupnosti je zřejmé, že vlastnictví osobního automobilu má větší váhu pro obyvatele malých obcí, než pro obyvatele velkých měst s dobrým spojením, které zajišťuje také poměrně hustá síť městské dopravy.

Tabulka č. 12: **Vybavenost domácností ČR dopravními prostředky v roce 2014**

VYBAVENOST (počet předmětů na 100 domácností ČR)	Domácnosti celkem	domácnosti v obcích s počtem obyvatel			
		do 1999	2 000 až 9 999	10 000 až 49 999	50 000 a více
Jízdní kolo	145,1	173,8	160	137	122,4
Motocykl	9,6	17,6	11,3	6,5	5,1
Osobní auto	80,5	105,9	85,8	69,7	66,7
Garáž	31,8	45,7	41,8	28,6	18,8

Zdroj: zpracováno podle ČSÚ statistika rodinných účtů

Počet prodejů osobních automobilů v České republice roste. Největší podíl připadá na Prahu, kde se v současnosti prodává více než 1/3 všech vozů v první registraci na českém trhu. Vývoj prodeje nových osobních automobilů v letech 2007 až 2014 je zřejmý z tabulky č. 13:

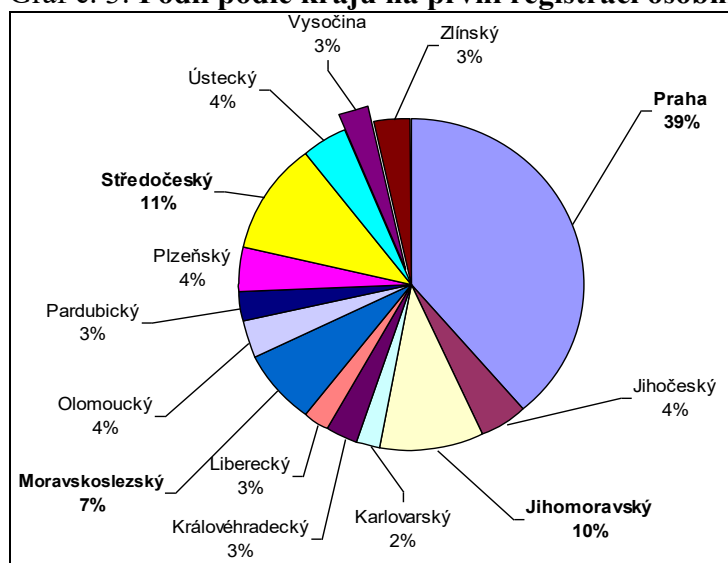
Tabulka č. 13: **Osobní automobily – první registrace v letech 2007 – 2014**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Česká republika	132 542	143 661	161 659	169 236	173 282	174 009	164 736	192 314
Praha	40 022	38 524	43 705	52 350	58 420	63 723	60 745	74 225
% zastoupení v ČR	30,20%	26,82%	27,04%	30,93%	33,71%	36,62%	36,87%	38,60%

Zdroj: zpracováno z dat Sdružení dovozců automobilů [84]

Podíl jednotlivých krajů na prodeji osobních aut za rok 2014, jak ukazuje graf č. 3: potvrzuje dominantní postavení kraje Praha. To však má souvislost s vysokým zastoupením firemních subjektů, které je nejsilnější právě v Praze. Na první registraci osobních automobilů za rok 2014 se firemní provozovatelé podílely 65 %, zatímco soukromý sektor pouze 25 %. Tento rok byl po výkyvu zaznamenaném v roce 2013 mimořádně úspěšným a jak nasvědčují statistické údaje, pozitivní trend dále pokračuje i v roce 2015.

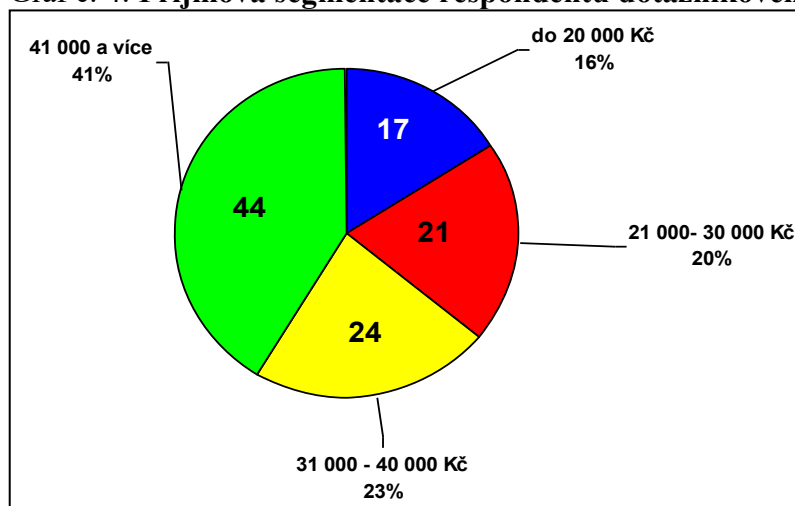
Graf č. 3: **Podíl podle krajů na první registraci osobních automobilů v roce 2014**



Zdroj: zpracování ze statistických dat Sdružení dovozců automobilů [84]

Důležitou stránkou, ovlivňující rozhodování spotřebitelů o koupi osobních automobilů, je příjmová stránka domácnosti. Rozdělení 106 respondentů z dotazníkového průzkumu pro disertační práci podle příjmů domácnosti ukazuje graf č. 4:

Graf č. 4: Příjmová segmentace respondentů dotazníkového průzkumu



Zdroj: vlastní zpracování

Příjmy rozhodují o tom, jaké auto si člověk pořídí a jak se bude prezentovat na veřejnosti z hlediska svého postavení. Segment 44 respondentů s příjmem domácnosti nad 41 tis. Kč je v dotazníkovém průzkumu nejčetnější. Zda je tato myšlenka naplněna z hlediska pořízených vozů, resp. z pohledu finančních prostředků, které jsou ochotni investovat do nákupu, ukazuje porovnání v tabulce č. 14:

Tabulka č. 14: Skupina respondentů s příjmem nad 41 tis. Kč a jejich značka

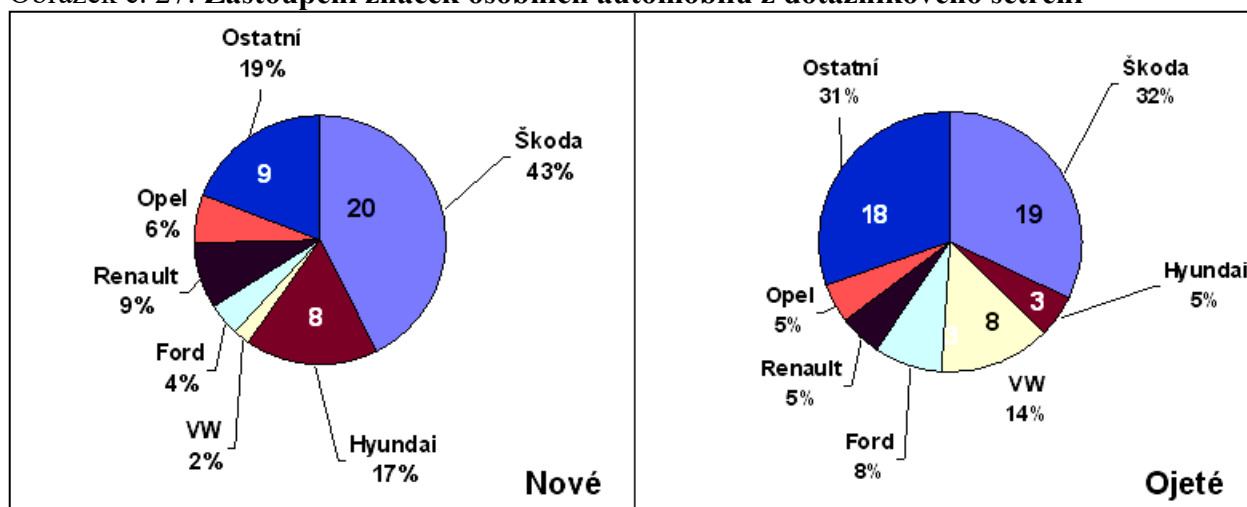
značka	nové	ojeté	Celkem	Investice do nového vozu				
				do 100 tis. Kč	101 tis. až 200 tis. Kč	201 tis. až 500 tis. Kč	500 tis. až 800 tis. Kč	801 tis. až 1 mil. Kč
Škoda	8	4	12	2	2	5	2	1
VW	1	4	5	1	1	2	1	
Hyundai	3	1	4			4		
KIA	1	2	3	1	1	1		
Fiat	1	1	2	1		1		
Ford		2	2	1	1			
Opel	2	1	3			3		
Renault	2		2			2		
Mercedes		2	2			2		
SAAB		2	2	2				
Jaguar		1	1			1		
BMW	1		1				1	
Seat		1	1		1			
Suzuki	1		1			1		
Citroën	1		1			1		
Nissan		1	1		1			
Toyota		1	1		1			
<b>Celkem</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tento vzorek respondentů ukazuje, stejně jako statistika celorepubliková, že silně převládají příznivci značky Škoda, zejména modelu střední třídy Škoda Octavia. Avšak prémiové značky, jako např. Mercedes nebo Jaguar, se na českém automobilovém trhu většinou pořizují jako ojeté. Více než polovina respondentů sledované skupiny by byla ochotna investovat do nákupu nového vozu 201-500 tis. Kč. *Autorka poznamenává, že poznatky jsou získány z dotazníkového šetření, v němž silně převažují účastníci z Ústeckého kraje (21 ze 44 ve skupině). K jiným závěrům by se zřejmě došlo dotazováním, cíleným jen na Prahu nebo Středočeský kraj.*

Respondenti dotazníkového šetření se přihlásili k 21 různým značkám osobních automobilů, avšak největší zastoupení mají vozy značky Škoda, kterých je 39, následované 11 automobily Hyundai. Ze 106 respondentů, kteří odpovídali na otázky v dotazníku, bylo 59 vlastníků ojetých automobilů a 47 vlastníků "nových" automobilů viz obrázek č. 27. Ve stáří vozů respondentů jsou značné rozdíly: Jako nový vůz byla např. pořízena Škoda Fabia Combi, zakoupená v roce 1997.

Obrázek č. 27: Zastoupení značek osobních automobilů z dotazníkového šetření

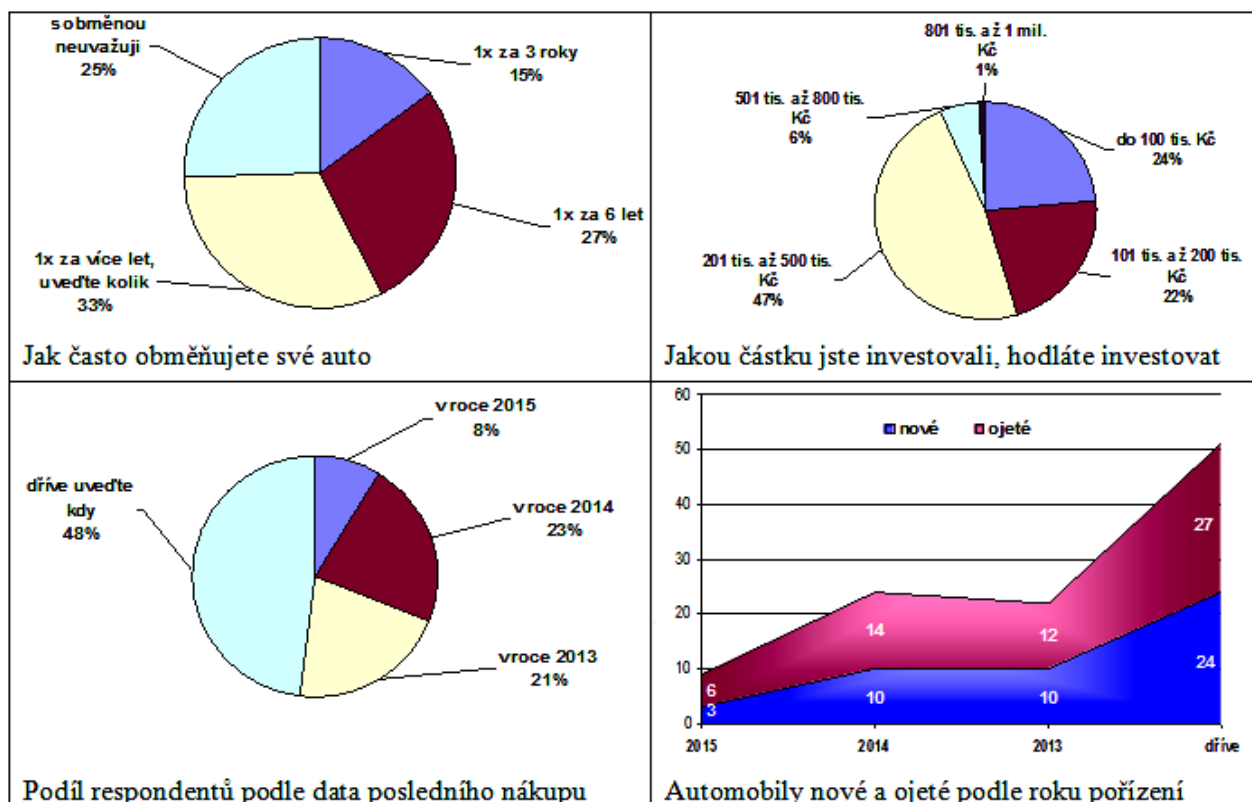


Zdroj: vlastní zpracování

Údaje o vlastnictví automobilů z dotazníkového šetření obsahuje vyobrazení grafů na obrázku č. 28.



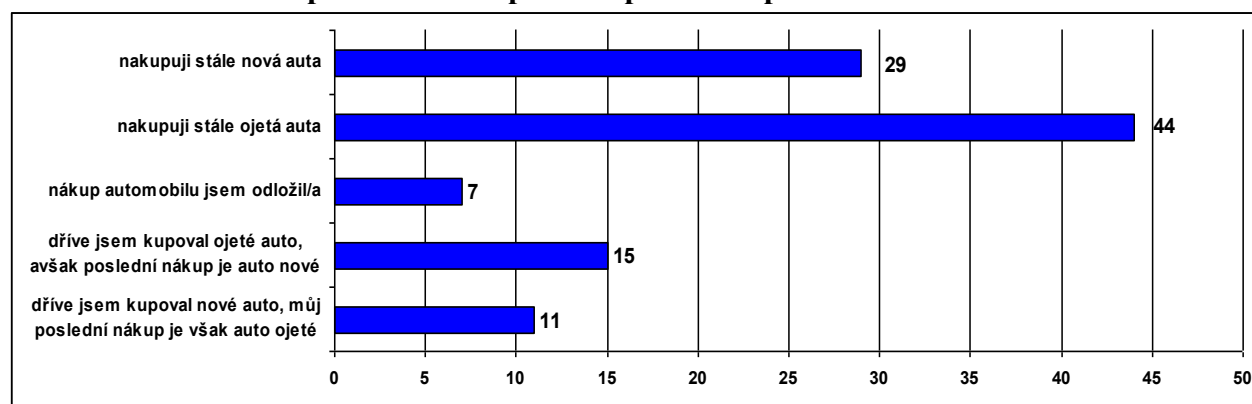
Obrázek č. 28: Údaje o vlastnictví osobních automobilů z odpovědí dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového průzkumu je zřejmé, že respondenti nakupují převážně ojeté automobily. Z tohoto úhlu doplňuje strukturu vlastnictví osobních automobilů i graf č. 5, z něhož je patrné, že 44 respondentů nakupuje pouze ojetá auta. Na otázku, týkající se frekvence obměny automobilů, uvádí 25 respondentů, že s obměnou vozu neuvažuje nebo obměnu provádí po více než šesti letech, viz odpovědi 33 respondentů.

Graf č. 5: Změna nákupního chování podle odpovědí respondentů

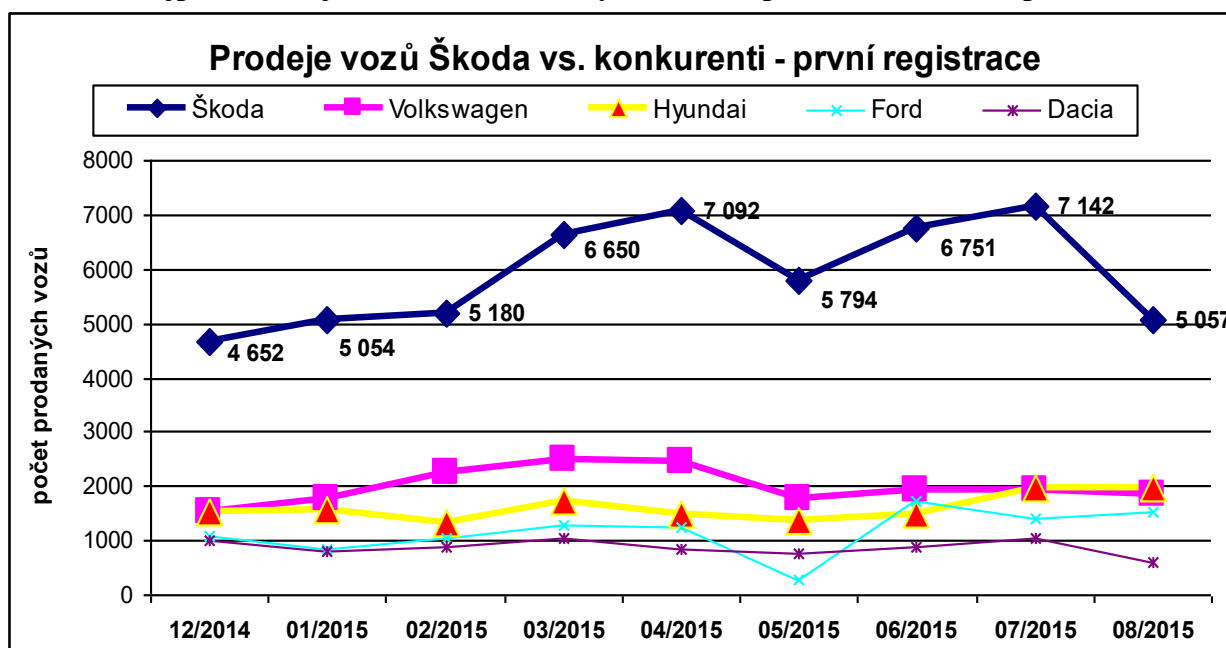


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, kolik investovali, nebo jakou částku jsou ochotni investovat do nákupu osobního automobilu, uvedlo 47 % respondentů hodnotu v rozpětí 201-500 tis. Kč, což odpovídá spíše obchodní třídě malých a středních automobilů, jako jsou například vozy Škoda Fabia, Rapid a Octavia.

Pro doplnění náhledu na vlastnictví osobních automobilů v ČR jsou v grafu č. 6 uvedena data o první registraci osobních automobilů od prosince 2014 do srpna 2015:

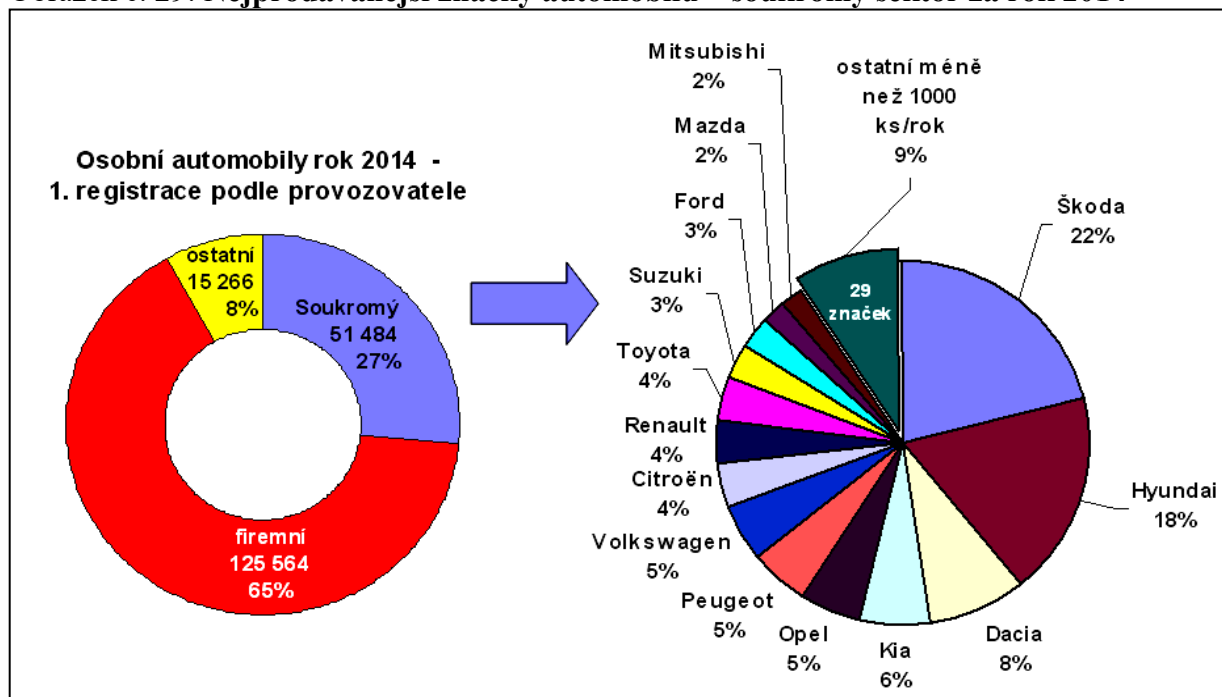
Graf č. 6: Nejprodávanejší osobní automobily za období prosinec 2014 až srpen 2015



Zdroj: zpracováno ze statistik SDA (Sdružení dovozců automobilů) [84]

Podle statistik Svazu dovozců automobilů (SDA) [84] z celkového počtu osobních automobilů v první registraci v roce 2014 je 65 % firemních a pouze 27 % bylo pořízeno provozovateli soukromého sektoru. Také z těchto údajů vyplývá, že největšímu zájmu soukromého sektoru se těšily vozy značky Škoda (22 %), následované značkami Hyundai (18 %) a překvapivě i Dacia (8 %) viz obrázek č. 29:

Obrázek č. 29: Nejprodávanější značky automobilů – soukromý sektor za rok 2014



Zdroj: Zpracováno ze statistik SDA (Sdružení dovozců automobilů) [84]

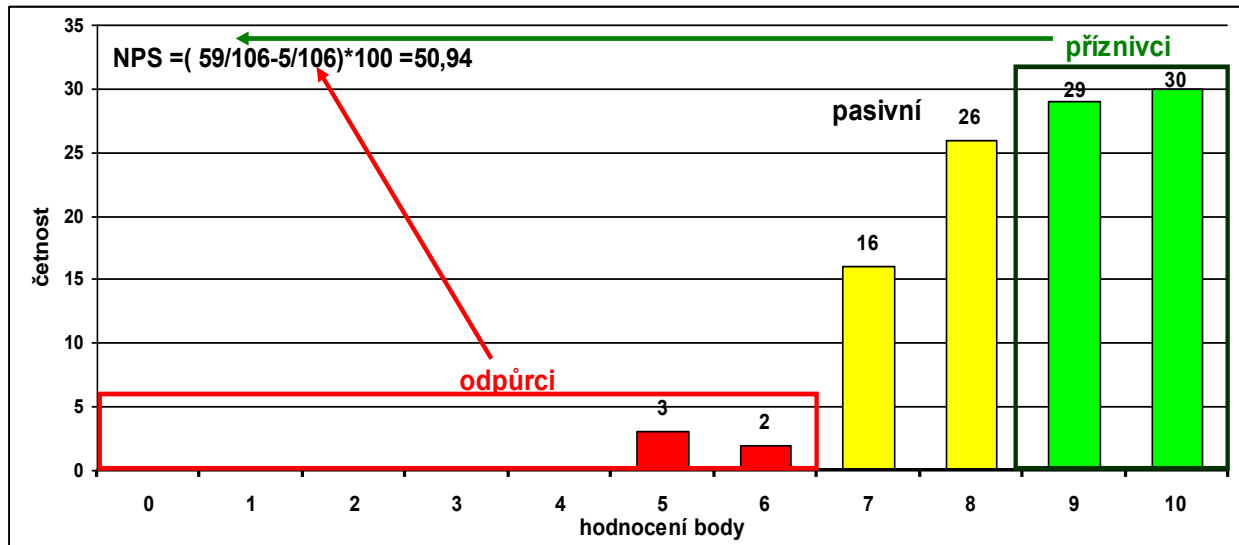
Tématika hodnocení osobních vozů se zaměřením na značky Škoda a Hyundai zareagovala aktuálně na silnou mediální kampaň ve sdělovacích prostředcích, a byla zvolena pro případovou studii, která je součástí disertační práce.

### 5.3.2 Kvalitativní analýza výsledků dotazníkového šetření

Primární data z dotazníkového šetření byla využita pro výpočet spokojenosti a věrnosti metrikou Net Promoter Score (NPS). Metrika Net Promoter Score (NPS) umožnila zároveň segmentaci 106 respondentů na odpůrce, pasivní a příznivce podle počtu přidělených bodů, jak je patrné z grafu č. 7.

Zajímavým poznatkem je, jak vysoce pozitivně hodnotí respondenti svá vozidla, když pouze 5 z nich hodnotilo negativně.

Graf č. 7: Segmentace respondentů pro výpočet celkové spokojenosti metrikou NPS



Zdroj: vlastní zpracování

Autorka využila tzv. filosofie tři vrstev produktu, viz teoretická část práce, k analýze atributů spokojenosti spotřebitele s osobním automobilem a jejich působení na výkonnost výrobce automobilu pro účely simulačního modelu. Produkt osobní automobil, v jeho třech vrstvách, ukazuje obrázek č. 30.

Obrázek č. 30: Automobil jako produkt o třech vrstvách



Zdroj: vlastní zpracování

Jádrem, základní vrstvou produktu, v našem případě osobního automobilu, je jeho užitná hodnota a parametry, které s ní souvisí. Druhá vrstva, představuje tzv. rozšířený produkt, obsahující odvozené rysy, týkající se hodnoty pro zákazníka. Zatímco v těchto dvou vrstvách se jedná o parametry, které souvisí s podstatou výrobku, vrstva třetí zahrnuje služby, spojené s produktem. Znamená to, že třetí vrstva produktu se týká zejména prodejců automobilů a aftersales firem, poskytujících služby s automobilem spojené, které se tak významným způsobem podílejí na utváření image značky automobilu a jejího výrobce.

Rozložením produktu do vrstev tak zároveň získáme atributy, které ovlivňují spokojenost zákazníka a jeho nákupní rozhodování ve vztahu k výkonnosti automobilového podniku. Kvalitativní výzkum, který se o tuto filosofii produktu opírá, se zároveň snaží odpovědět na otázku, které z atributů zákaznické spokojenosti a věrnosti působí na růst výkonnosti v automobilovém průmyslu. Problematiku z pohledu hodnocení 106 respondentů dotazníkového šetření rozkrývá níže uvedená tabulka č. 15:

Tabulka č. 15: Analýza osobního automobilu z pohledu spokojenosti a věrnosti

Segment	celkem	z toho počet pasivních	ojeté vozy	nové vozy	Škoda nová	Hyundai nový
Počet respondentů	106	42	59	47	20	8
NPS celkové spokojenosti	50,94	nezapočteno	52,54	48,94	55,00	25,00
<b>Jádro produktu = užitná hodnota vozu</b>	<b>18,71</b>	<b>3,57</b>	<b>14,69</b>	<b>23,76</b>	<b>32,50</b>	<b>25,00</b>
karoserie vozu	17,92	-4,76	20,34	14,89	15,00	37,50
barva	-41,51	-59,52	-52,54	-27,66	-10,00	-50,00
vnější vzhled vozu a vnitřní vybavení vozu, vč. úložných prostor na míru	23,58	11,90	16,95	31,91	40,00	37,50
výkon motoru	20,75	4,88	16,95	25,53	35,00	25,00
jízdní vlastnosti	49,06	30,95	47,46	51,06	50,00	50,00
spotřeba PHM	42,45	38,10	38,98	46,81	65,00	50,00
<b>Rozšířený produkt = odvozené rysy</b>	<b>31,60</b>	<b>23,21</b>	<b>22,03</b>	<b>43,62</b>	<b>33,75</b>	<b>50,00</b>
cena akční sleva	5,66	16,67	0,00	12,77	25,00	12,50
kvalita (vozu)	63,21	57,14	57,63	70,21	75,00	50,00
bezpečnost	51,89	42,86	45,76	59,57	70,00	87,50
servisní síť = dostupnost	5,66	-23,81	-15,25	31,91	40,00	50,00
<b>Totální produkt = služby ve vazbě k produktu</b>	<b>-7,03</b>	<b>-15,10</b>	<b>-15,10</b>	<b>3,09</b>	<b>14,55</b>	<b>2,27</b>
služby ve vztahu ke spokojenosti	-6,60	-25,00	-14,41	3,19	23,75	0,00
Financování (úvěr, leasing)	-25,47	-33,33	-33,90	-14,89	-15,00	-14,29
Pojištění	-3,77	-23,81	-16,95	12,77	35,00	14,29
šetřnost k životnímu prostředí	-5,66	-30,95	-11,86	2,13	20,00	14,29
cena servisu	8,49	-11,90	5,08	12,77	30,00	-14,29
záruční lhůta	-23,58	-33,33	-32,20	-12,77	-25,00	28,57
kvalita (služeb)	39,62	23,81	33,90	46,81	40,00	75,00
úroveň prodeje a komunikace	-19,81	-40,48	-38,98	4,26	-5,00	42,86
tradice	-20,75	-45,24	-16,95	-25,53	5,00	-85,71
důvěryhodnost	18,87	2,38	11,86	27,66	50,00	28,57
firemní kultura	-31,13	-59,52	-38,98	-21,28	5,00	-28,57
inovace	-14,15	-42,86	-27,12	2,13	-5,00	14,29
Image prodejce= služby ve vztahu k věrnosti	-7,28	-27,89	-15,50	3,04	9,29	8,93
<b>NPS věrnosti ke značce - doporučení</b>	<b>34,91</b>	<b>4,76</b>	<b>37,29</b>	<b>31,91</b>	<b>50,00</b>	<b>37,50</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy je zřejmé, že respondenti vysoko hodnotí své automobily z hlediska jeho užitné hodnoty i z pohledu hodnoty pro zákazníka. Slabinou z jeho pohledu však je oblast týkající služeb s automobilem spojených. Podíváme-li se na problematiku blíže, celkový výsledek je citelně ovlivněn zejména respondenty, vlastníky ojetých vozidel, kde provozní náklady majitele významně ovlivňuje servis a údržba vozu v provozuschopném stavu. Průměrný věk českého parku osobních automobilů, který za 1/Q 2015 dosahoval 14,88 let, se na tomto stavu beze sporu podílí.

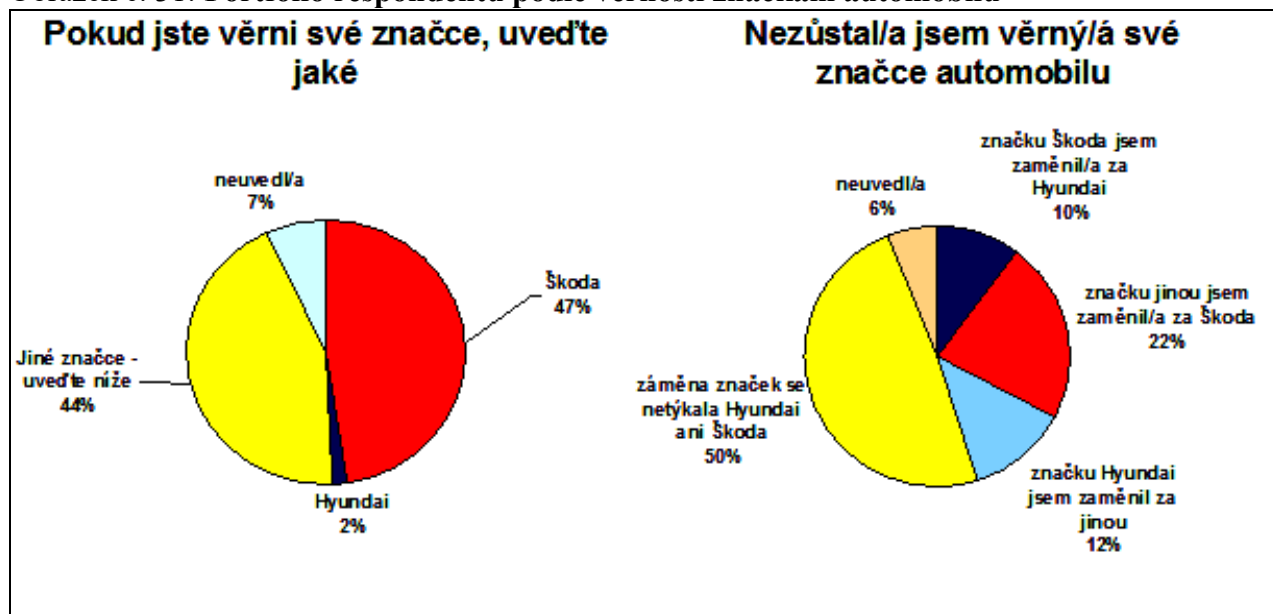
Zajímavým z tohoto pohledu je segment pasivních hodnotitelů, tvořící cca 40 % všech účastníků dotazníkového šetření. Příčinu jejich pasivního hodnocení celkové spokojenosti s vlastnictvím osobního automobilu je možno dát do souvislosti se třetí vrstvou produktu, tzv. totální produkt, která zahrnuje služby, související s provozními potřebami automobilu. Pasivními respondenty jsou ve vztahu s celkovou spokojeností negativně hodnoceny finanční služby (leasing, úvěry a pojištění), ale problematika šetrnosti k životnímu prostředí (ve formě ekologických poplatků) a cena servisu. Lze zde dovozovat souvislost s mírnou převahou majitelů ojetých vozů ve skupině pasivních (22 ze 42 respondentů).

Třetí vrstva produktu se týká také image a firemní kultury prodejce a jeho podílu na formování spotřebitelova vztahu ke značce automobilu, k věrnosti. Negativně je vnímána zejména oblast firemní kultury, jejíž ne příliš pozitivní hodnocení se projevuje napříč celým spektrem respondentů.

### **Osobní automobily a věrnost zákazníka (spotřebitele)**

V prostředí silné konkurence získává zákazník na větším a větším významu. Proto podniky usilují o získání jeho věrnosti. Z postojů věrného spotřebitele lze spolehlivěji dovozovat jeho budoucí postoje a chování. V rámci výzkumu byla proto zkoumána věrnost zákazníka značce automobilu, jak a zda vůbec se setkal s věrnostními programy a pokud ano, jak je hodnotí. Na základě otázky, týkající se věrnosti své značce automobilu ANO/NE se portfolio 106 respondentů dotazníkového šetření rozvrstвило ve prospěch věrnosti. Za věrné své značce se považuje 57 účastníků dotazníkového šetření, což představuje téměř 54 %. Jak se rozdělilo portfolio respondentů z dotazníkového průzkumu ve vztahu ke značkám automobilů, ukazuje obrázek č. 31:

Obrázek č. 31: Portfolio respondentů podle věrnosti značkám automobilů



Zdroj: vlastní zpracování

Věrnosti svých vlastníků se v portfolio cca 21 různých značek automobilů těší domácí značka Škoda 47 %, následována pouhými 2 % vlastníků vozů Hyundai. Stejně tak i v portfolio těch, kteří neprokazují věrnost značce svého vozu, vede jednoznačně Škoda před značkou Hyundai.

Kvalitativní výzkum, zaměřený na podstatu věrnosti, k níž se v dotazníkovém šetření respondenti přihlásili, přinesl zajímavé výsledky, které prezentuje tabulka č. 16:

Tabulka č. 16: Analýza věrnosti ke značce osobního automobilu z dotazníkového šetření

Segment	celkem	počet pasivních	ojeté vozy	nové vozy	Škoda nová	Hyundai nový
Počet respondentů	106	42	59	47	20	8
NPS věrnosti ke značce - doporučení	34,91	4,76	37,29	31,91	50,00	37,50
<b>zůstávám věrný značce</b>						
Ano	57	19	32	25	15	1
Ano v % z celkového počtu respondentů	53,77%	45,24%	54,24%	53,19%	75,00%	12,50%
Ne	49	23	27	22	5	7
<b>Pokud jste věrni, uveďte jaké značce</b>						
Škoda	27	13	13	14	14	
Hyundai	1	0	0	1		1
Jiné značce - uveďte níže	25	5	17	8		
neuveď/a	4	1	2	2	1	0
<b>Pokud jste věrni, využíváte věrnostní program</b>						
Ano	17	8	7	10	9	0
Ne	40	11	25	15	6	1
Spokojenost s věrnostním programem - věrní	-23,53	-62,50	-57,14	-20,00	-44,44	N/A
Spokojenost s věrnostním programem - všichni uživatelé	-24,14	-38,46	-18,18	-27,78	-10,00	N/A
Spokojenost s oceňováním věrnosti značce	-47,17	-59,52	-49,15	-44,68	-25,00	-50,00
Ochota zaplatit za svou značku vyšší cenu	-73,33	-85,71	-76,27	-65,96	-65,00	-100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože metrika NPS ve vztahu k věrnosti, resp. loajalitě, odpovědí na otázku doporučení své značky příbuzným, přátelům či známým, signalizuje velmi vysoké hodnoty, ostatní zkoumané atributy ve vztahu k věrnosti mají negativní výsledek. Z údajů v tabulce č. 16 se zdá, že nejkritičtějšími účastníky dotazníkového průzkumu byli pasivní, kde vlastníci, neprokazující věrnost své značce automobilu, představují téměř 55 % segmentu.

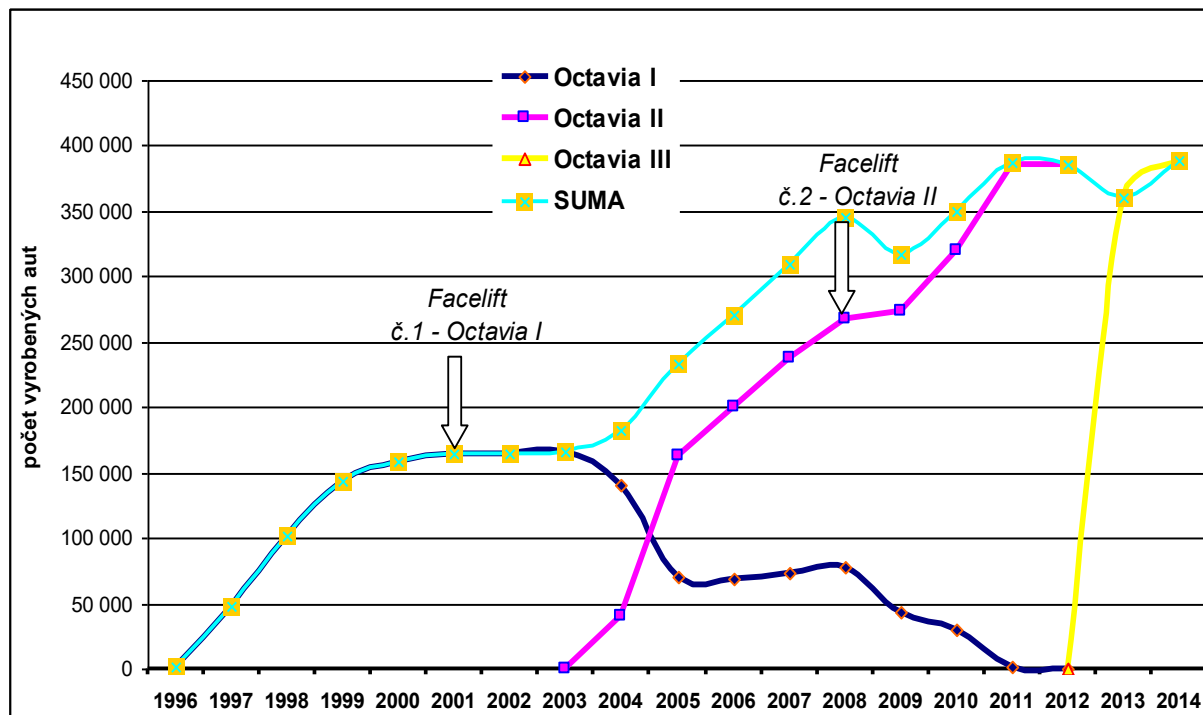
*V rámci výzkumu si autorka práce klade otázku, zda věrnost a loajalita, spojená s ochotou doporučit značku, je relevantní také v případě osobního automobilu.*

Z marketingového pohledu lze loajalitu resp. věrnost, jako vyšší stupeň spokojenosti, chápat ve smyslu opakovaného nákupu. *"Mezi spokojeností a loajalitou existuje vzájemný vztah, prezentující úsilí, že spokojení zákazníci budou zároveň loajální a pozitivní propagandou od úst k ústům pomáhají firmě k růstu tržeb"*, uvádějí Tomek a Vávrová [44]. Také Lošťáková [25] zkoumá vztah mezi spokojeností a loajalitou. Loajalitu Lošťáková charakterizuje jako *"takový stupeň získání zákazníků, kdy dojde k emocionálnímu přimknutí ke značce nebo podniku"*. Všimá si zároveň, že míra setrvání zákazníků je závislá na intenzitě konkurenčního prostředí. *"Na vysoce konkurenčních trzích s mnoha variantami výběru nemusí odchodu zabránit ani vysoká úroveň spokojenosti. Pokud nejsou zákazníci spokojeni se službami, rychle mění dodavatele"* a to i v takových odvětvích, kde je doba mezi nákupy delší, jako je tomu například v případě osobních automobilů.

U produktu dlouhodobé spotřeby, jako je osobní automobil, může být spotřebitel poután k výrobku také z pohledu jeho životního cyklu. Ten se může pohybovat v délce 5 až 7 let, než se objeví nová verze modelu. Výrobci automobilů ve snaze produkci i tržby z prodeje maximalizovat, prokládají výrobní cyklus modelu tzv. faceliftem po 2-3 letech od uvedení na trh. Cyklus výroby osobního automobilu Škoda Octavia, která patří k nejoblíbenějším modelům na českém automobilovém trhu, je prezentována grafem č. 8:



Graf č. 8: Výrobní cyklus modelu Škoda Octavia



Zdroj: vlastní zpracování podle dat <http://www.skodaoctavia.cz/magazin> a Svazu automobilového průmyslu

Z životního cyklu automobilu vycházejí také finanční nástroje, spojené s jeho užíváním. Například délka odepisování osobního automobilu pro daňové účely je upravena zákonem o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., ve znění předpisů pozdějších, na dobu 5-ti let. Také splácení finančních instrumentů (úvěrových půjček, finančního leasingu), používaných k financování pořízení automobilu, nepřekračuje pětileté období. Spotřebitel je tak připoután po celou dobu vlastnictví (užití) ke značce svého automobilu službami, souvisejícími se zabezpečením jeho provozuschopnosti. *Lze dovodit, že úroveň služeb, komunikace se zákazníkem, firemní kultura autorizovaných prodejců i aftersales firem, může být důležitým faktorem, který věrnost značce automobilu významně podporuje.*

Hodnocení respondentů však tento zdroj na formování věrnosti nepotvrdilo. Přestože věrnost značce, postavená na jejím doporučení okruhu svých blízkých je u respondentů velmi vysoká, hodnocení poskytovaných služeb, jež závisí převážně na autorizovaném prodejci a firmách aftersales, je velmi negativní napříč všemi zkoumanými segmenty.

Také zákaznické věrnostní programy, které jsou považovány za důležitý marketingový nástroj pro motivování zákazníka (spotřebitele) k věrnosti značce automobilu, nejsou hodnoceny pozitivně. Negativně hodnotili i ti respondenti, kteří se k věrnosti své značce přímo přihlásili. Také věrnost značce automobilu není z pohledu respondentů náležitě oceněna, o čemž svědčí velice negativní hodnoty NPS. **Z výzkumu samotného autora**

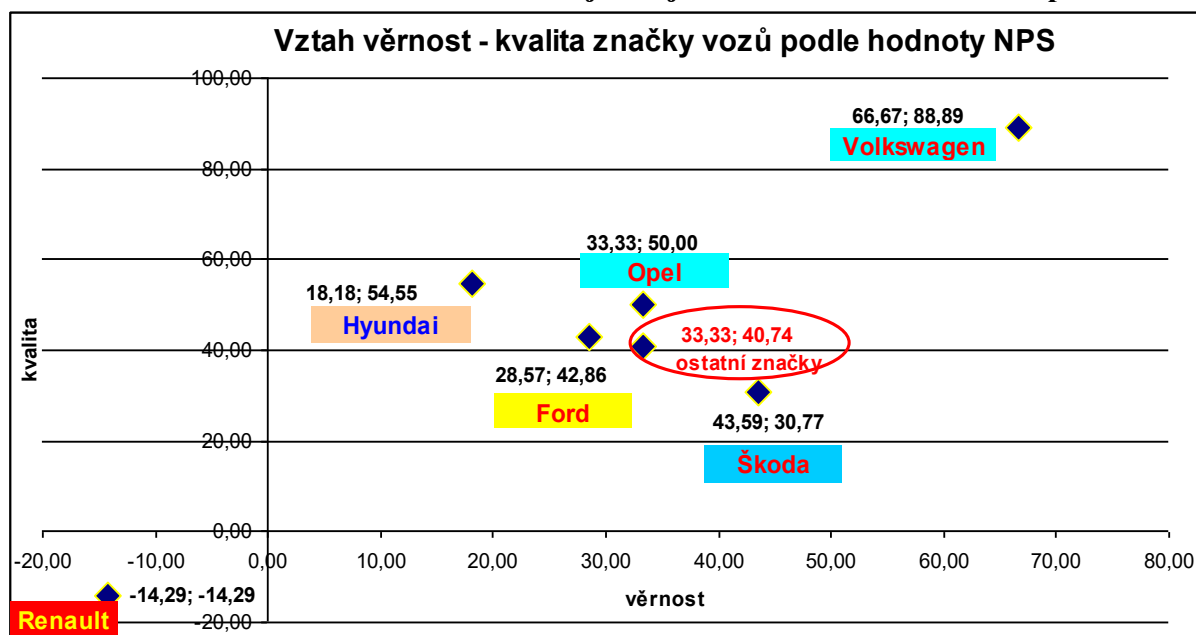
**metriky F. F. Reichhelda [80] k problematice Net Promoter Score mj. vyplývá, že neplatí automaticky vztah mezi vysokou spokojeností zákazníků a pravděpodobností doporučení výrobku či služeb okruhu svých blízkých. Pokud „spokojenému“ zákazníkovi chybí jasný důvod, proč značku doporučit, nebude tak činit. Věrnost značce na českém automobilovém trhu, jak vyplynulo z provedeného kvalitativního výzkumu, není zřejmě v oblasti prodeje a servisních služeb v tomto smyslu podpořena.**

*Z výzkumu provedeného v rámci disertační práce vyplynulo, že respondenti zřejmě nespojují "doporučení" své značky automobilu s věrností. Jenom tak lze vysvětlit rozpory mezi pozitivním hodnocením NPS věrnosti a přímou odpovědí na dotaz k věrnosti značce automobilu Ano/Ne, jak například ukazuje hodnocení NPS v segmentu pasivních. Vzhledem k nízkému počtu účastníků dotazníkové akce (106) však nelze tuto domněnku jednoznačně potvrdit. Výklad pojmu věrnosti však není jednotný. Z odborného hlediska je rozlišována loajalita, resp. **věrnost pocitová**, vycházející z postoje zákazníka ke značce a sympatií, které k ní pociťuje. Zdá se, že z pohledu věrnosti značce automobilu respondenti vyjadřují věrnost pocitovou, danou postojem zákazníka ke své oblíbené značce, narozdíl od věrnosti behaviorální, která je spojena s opakováním nákupu značky a jejím doporučováním, žádoucí pro růst podnikové výkonnosti.*

### Věrnost a kvalita

Další z otázek, která se v rámci kvalitativního výzkumu nabízí, je vztah mezi věrností a kvalitou značek automobilů respondentů z dotazníkového šetření viz graf č. 9:

Graf č. 9: Vztah mezi věrností a kvalitou nejčtenějších značek automobilů respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

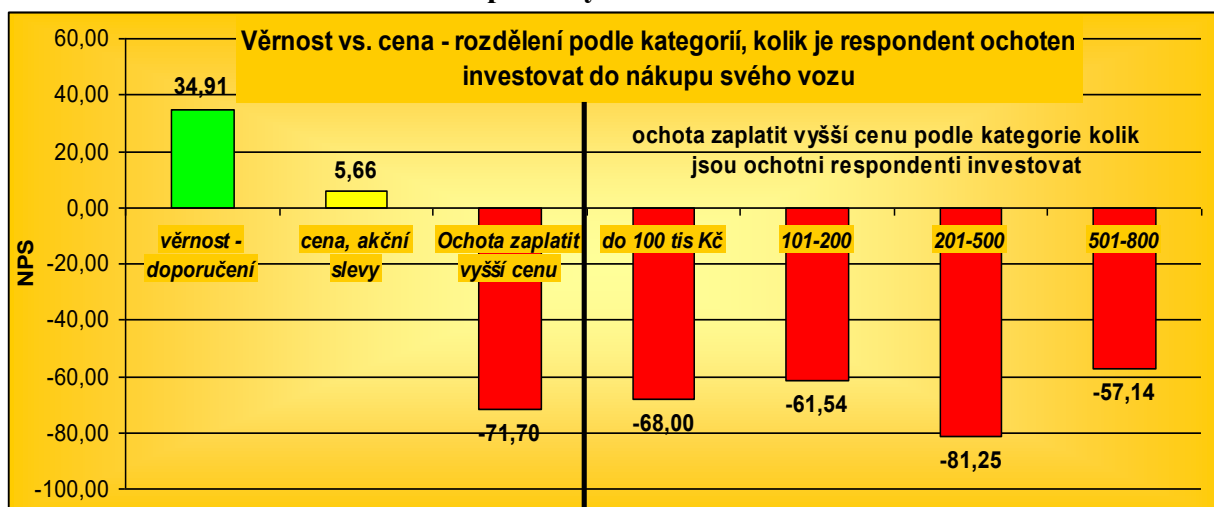
Z hodnocení vyplynulo, že respondenti vysoko hodnotí kvalitu německých vozů a s ní zřejmě souvisí také vysoká věrnost podle naměřeného NPS německým značkám. Nejhůře podle respondentů dopadla značka Renault, kde byla naměřena záporná hodnota NPS, jak ve vztahu k věrnosti, tak i kvalitě. Vzhledem k nízkému počtu respondentů a vysokému počtu značek automobilů, které vlastní (21), nelze údaje považovat za zcela průkazné, s výjimkou značky Škoda (celkem 39 vozů). Také z četných marketingových výzkumů, na toto téma provedených, vyplývá, že Češi zůstávají věrni značce Škoda, bez ohledu na to, zda byly automobily pořízeny jako nové či ojeté. Řada výzkumů prokazuje také vysokou četnost respondentů, věrných vysněným prémiovým značkám, které si s ohledem na své příjmy nemohou pořídit.

### Věrnost a tolerance vyšších cen

Ze stran odborné veřejnosti bývá věrnost zákazníka spojována také s vysokou tolerancí k rostoucím cenám. Ta se však dotazníkovým šetřením nepotvrdila. Z odpovědí respondentů naopak vyplývá vysoká citlivost na cenu, což je ve výrazném protikladu hodnoty NPS ve vztahu k věrnosti. Neochota investovat do nákupu vyšší cenu je typická pro český spotřební trh, automobilový nevyjímaje. Přestože spokojenost s cenami i akční slevou je podle hodnoty NPS příznivá, negativní hodnocení směřuje k ochotě zaplatit za svou značku vyšší cenu.

*Z rozporu v hodnocení věrnosti a vztahu k ceně lze dovodit, že při nákupním rozhodování respondentů o automobilu zřejmě nehraje behaviorální věrnost takovou roli, jaká byla předpokládána.* Průzkum v této oblasti dokresluje graf č. 10, sestavený podle ochoty respondentů investovat do nákupu svého automobilu:

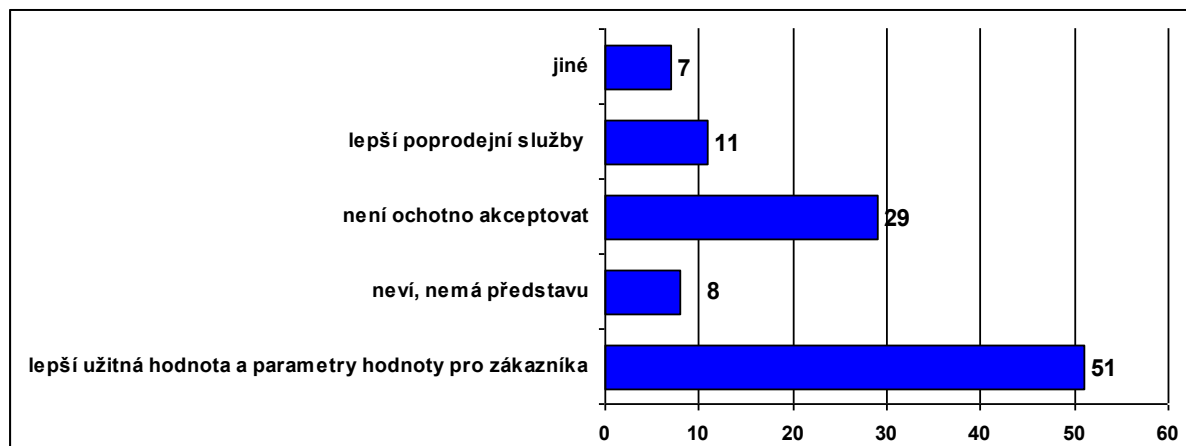
Graf č. 10: Věrnost versus ochota zaplatit vyšší cenu za svou značku automobilu dle NPS



Zdroj: Vlastní zpracování

Data, získaná dotazováním, obsahují také verbální odpovědi všech 106 respondentů na otázku, za jakých podmínek jsou ochotni uhradit za svou značku vyšší cenu. Pro zjednodušení byly rozloženy do 5-ti skupin, jak ukazuje graf č. 11:

Graf č. 11: Podmínky, za nichž jsou respondenti ochotni akceptovat vyšší cenu



Zdroj: vlastní zpracování

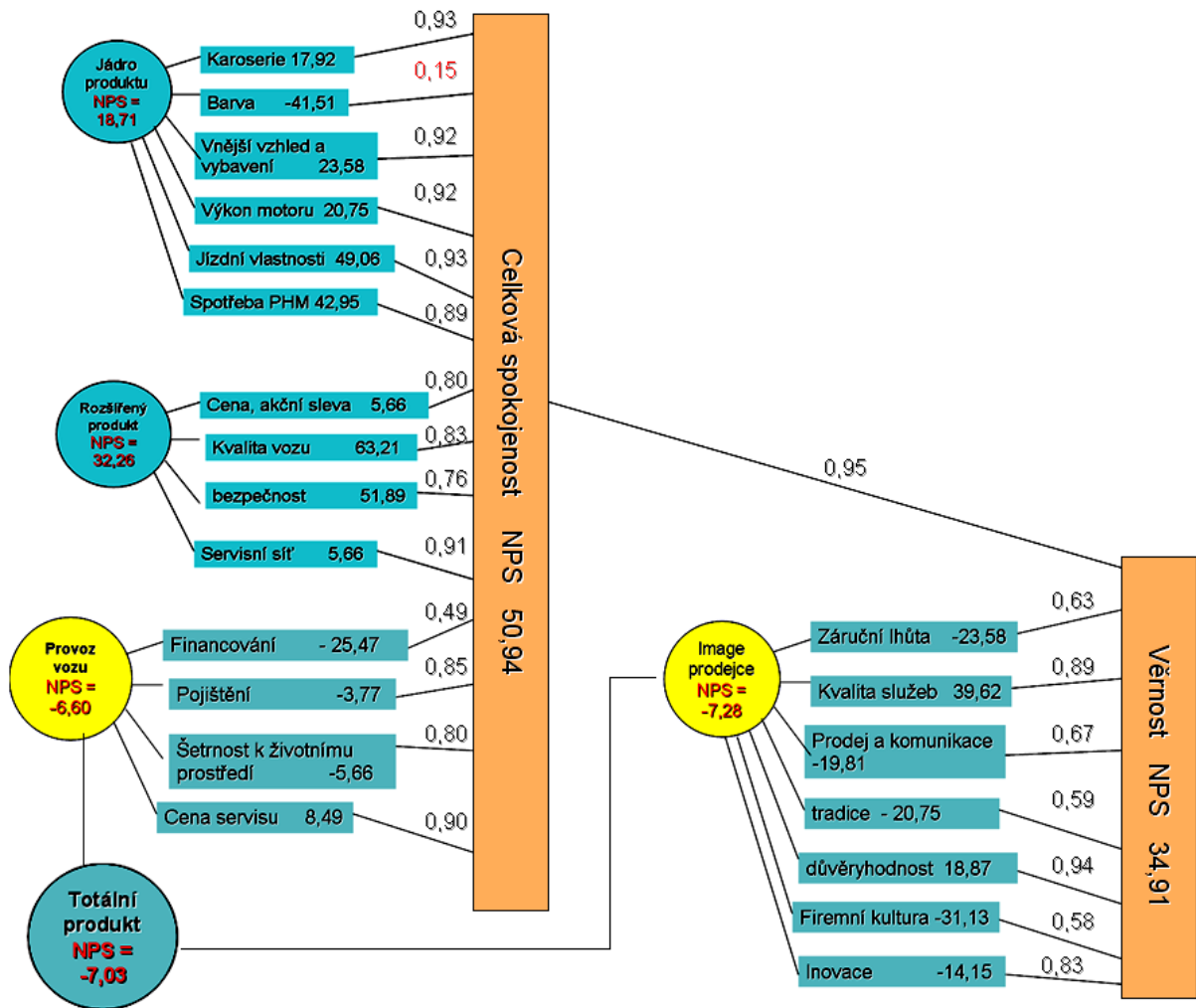
Pro výrobce i prodejce osobních automobilů na českém trhu je důležitým signálem, že za podmínky lepších parametrů a užité hodnoty automobilu je také český zákazník ochoten připlatit. Tolerance k vyšší ceně oblíbené značky automobilu je však spojena s posunem hodnoty v jádru a sekundární vrstvě produktu.

### 5.3.3. Prezentace výsledků měření spokojenosti jako podklad pro simulační model

Pro sestavení simulačního modelu je třeba znát též sílu vazeb mezi spokojeností, či věrností a jednotlivými atributy, které jsou s nimi spojeny. Atributy spokojenosti a věrnosti mohou odrážet vjemy a pocity, spojené s produktem. Jejich ovlivňováním prostřednictvím různých marketingových aktivit či akcí může docházet ke změnám, které se promítají do hodnocení spokojenosti zákazníka, uživatele produktu. Proto je třeba nejen identifikovat klíčové hybatele zákaznické spokojenosti, ale zjistit také sílu vazeb prostřednictvím korelační analýzy.

Na základě primárních dat z dotazníkového šetření byla provedena korelační analýza vazeb atributů spokojenosti a věrnosti našeho vzorku 106 respondentů viz obrázek č. 32.

Obrázek č. 32: Síla vazeb atributů spokojenosti a věrnosti s osobním automobilem



Zdroj: vlastní zpracování

Schéma na obrázku, které vychází z analýzy produktu osobní automobil a kromě hodnot NPS podle jednotlivých atributů s vazbou k celkové spokojenosti a věrnosti, obsahuje korelaci vztahu k spokojenosti a věrnosti (uvedeno nad spojnicí). Korelace ukazuje poměrně silný vztah atributů výrobku k celkové spokojenosti v oblasti jádra produktu – užité hodnoty automobilu a sekundárního produktu – hodnoty pro zákazníka. Podle hodnocení respondentů vůbec žádnou roli při nákupu osobního automobilu nehraje barva. Za velmi důležité jsou na straně druhé považovány karoserie vozu, jeho vzhled a vybavení, jízdní vlastnosti i spotřeba pohonných hmot. Značnou váhu z hlediska hodnoty pro zákazníka klient dává kvalitě vozu a bezpečnosti, kde korelace ukazuje významnou vazbu na celkovou spokojenost. Třetí vrstva produktu, týkající se zejména služeb, spojených s osobním automobilem, signalizuje velmi negativní postoj respondentů. Korelační závislost je zde v relaci s hodnocením celkové spokojenosti. Negativní signál je patrný v oblasti financování a pojištění, což vyplývá

z všeobecné nespokojenosti automobilové veřejnosti s nabídkou těchto produktů. Ten pocítují především vlastníci ojetých vozů, kteří ve vzorku respondentů převládají. S výjimkou důvěryhodnosti a kvality však do hodnocení věrnosti nezapadají atributy týkající se image prodejce a aftersales, kteří svou úlohu ve formování vztahu zákazníka ke značce podle představ respondentů neplní.

Autorka proto provedla podrobnější korelační analýzu vztahu atributů spokojenosti a věrnosti podle segmentů respondentů – viz tabulka č. 17:

Tabulka č. 17: Korelační vztah atributů produktu osobní vůz ke spokojenosti a věrnosti

Segment	celkem	ojeté vozy	nové vozy	Skoda nová	Hyundai nový
Počet respondentů	106	59	47	20	8
vztah spokojenost - věrnost	0,9517	0,8556	0,9587	0,9480	0,8752
<b>Jádro produktu = užžitná hodnota vozu</b>					
karoserie vozu	0,9340	0,8232	0,8354	0,7536	0,2857
barva	0,1481	-0,1222	0,5908	0,6867	0,1811
vnější vzhled vozu a vnitřní vybavení vozu, vč. úložných prostor na míru	0,9154	0,9007	0,8951	0,8220	0,5708
výkon motoru	0,9244	0,8836	0,9560	0,8617	0,8711
jízdní vlastnosti	0,9306	0,8349	0,9789	0,9480	0,7347
spotřeba PHM	0,8921	0,7966	0,9580	0,8806	0,3480
<b>Rozšířený produkt = odvozené rysy</b>					
cena akční sleva	0,7980	0,6951	0,8594	0,8655	0,2143
kvalita (vozu)	0,8332	0,7474	0,8894	0,7946	0,6708
bezpečnost	0,7626	0,6655	0,8524	0,8159	0,3742
servisní síť = dostupnost	0,9107	0,6051	0,9662	0,9610	0,8758
<b>Totální produkt = služby ve vazbě k produktu</b>					
<b>služby ve vztahu ke spokojenosti</b>					
Financování (úvěr, leasing)	0,4884	0,2046	0,6076	0,5284	0,6236
Pojištění	0,8486	0,6491	0,8852	0,6707	0,8472
šetřmost k životnímu prostředí	0,8018	0,7283	0,7860	0,6778	0,8472
cena servisu	0,9036	0,8817	0,8988	0,9577	0,7415
záruční lhůta	0,6312	0,2658	0,7573	0,6100	0,9002
kvalita (služeb)	0,8924	0,8942	0,8707	0,8154	0,6540
úroveň prodeje a komunikace	0,6707	0,1831	0,9231	0,8256	0,7204
tradice	0,5922	0,5290	0,5711	0,7089	-0,2489
důvěryhodnost	0,9385	0,8540	0,9377	0,8023	0,6591
firemní kultura	0,5889	0,2170	0,7732	0,7903	-0,0608
inovace	0,8356	0,5641	0,9357	0,7448	0,4149
<b>Image prodejce= služby ve vztahu k věrnosti</b>					

Zdroj: vlastní zpracování

Podle dotazníkového šetření převažují ve skupině 106 respondentů vlastníci ojetých vozů (59) oproti 47 vlastníkům nových vozů. Souhrnné údaje logicky pak tento poměr odrážejí. Vlastníci ojetých vozů se až na výjimky v prodejnách autobazarů zřejmě nesetkávají s adekvátní úrovní firemní kultury, prezentovanou u autorizovaných prodejců. **Problematika ojetých automobilů, často za horizontem životnosti, se vyznačuje určitými specifiky, souvisejícími zejména s náklady na udržování vozidla v provozuschopného stavu.** O tom

vypovídá nízký korelační vztah se spokojeností a věrností v oblasti servisních služeb, který naznačuje nespokojenost napříč všemi segmenty zákazníků bez ohledu na celkovou spokojenost a věrnost značce automobilu.

*Negativní vztah k finančním i pojišťovacím produktům se v obecné poloze odráží v nízké korelaci ke spokojenosti a věrnosti. Vysoká četnost nejrůznějších značek automobilů (21) v kombinaci s relativně nízkým počtem účastníků dotazníkového šetření však neumožňuje zobecnit hlubší závěry z výzkumu.*

## 6 Situační analýza trhu automobilového průmyslu ČR ve strategickém kontextu

Autoři publikace "Tvorba business modelů" Osterwalder a Pigneur [33] upozorňují, že v současném ekonomickém prostředí, které provází nestabilita, nejistota a riziko, je více než kdy jindy důležité porozumět změnám, které se kolem podniku dějí. Porozumění změnám, které se ve vnějším prostředí odehrávají, by mělo pomoci podnikatelský model přizpůsobit měnícím se vnějším silám. Na toto prostředí lze podle Osterwaldera nahlížet jako na "určitý prostor" návrhu, resp. jistý kontext, v němž je podnikatelský model vytvářen. Ovlivňují jej např. zákazníci, nové technologie, konkurence i další faktory, k nimž patří legislativa a regulační opatření.

Tento pohled umožňuje lépe pochopit, jak podnik pracuje, co jej utváří tak, aby mohl úspěšně fungovat, a zároveň tak zajišťovat zájmovým skupinám kolem něj stabilní růst výkonnosti. Autorka disertační práce se z těchto důvodů rozhodla tento model využít jako součásti situační analýzy českého automobilového průmyslu, která si klade za cíl odhalit faktory růstu jeho výkonnosti v návaznosti na chování českého zákazníka, majitele (resp. uživatele) osobního automobilu.

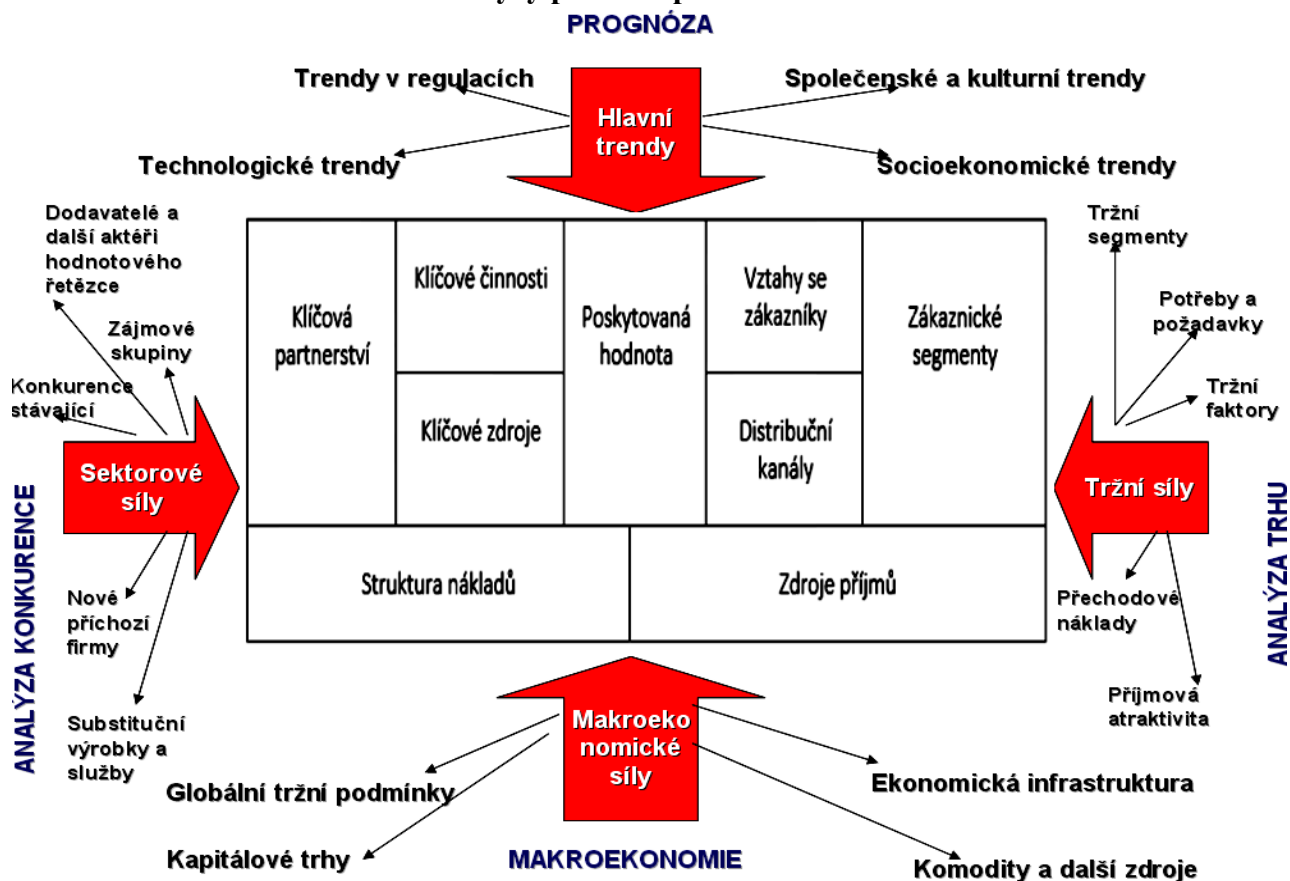
Pro prostor kolem podnikového modelu zvolili autoři publikace čtyři hlavní komponenty prostředí:

1. Tržní síly
2. Sektorové síly
3. Hlavní trendy
4. Makroekonomické síly

Jak tedy vypadá podnik vyrábějící automobily v tomto zorném úhlu pohledu, bude zkoumáno v této kapitole práce, viz obrázek č. 33:



Obrázek č. 33: Schéma situační analýzy podniku podle Alexandra Osterwaldera



Zdroj: dopracovaná modifikace podle [33], str. 201

Tabulka č. 18: Analýza tržních sil na podmínky automobilového průmyslu ČR

<b>Tržní síly</b>	<b>Hlavní úloha</b>	<b>Hlavní otázky</b>	<b>Prostředí výrobce osobních automobilů</b>
Tržní faktory	Určení hlavních faktorů ovlivňujících trh z pohledu nabídky a zákazníka	Které otázky ovlivňují zákaznické prostředí Jaké posuny probíhají Kam trh směřuje	Globální krize přinesla silný tlak na cenu a tím náklady v automobil. průmyslu. Auto na míru zákazníkovi (uživateli) i unifikace součástkové základny a výrobních postupů se staly hybateli trhu. Používání konfigurátoru je zde základem komunikace.
Tržní segmenty	Určení hlavních tržních segmentů, Popis jejich atraktivity Snaha o vyhledání nových segmentů	Které zákaznické segmenty jsou nejdůležitější? Kde je největší potenciál růstu Které segmenty upadají Které okrajové si zaslouží růst?	základním pohledem členění je obnos, který je zákazník (domácnost) ochoten investovat do nákupu automobilu, členění modelů podle obchodních tříd tento pohled usnadňuje.

Potřeby a požadavky	Nastínění potřeb a analýza, jak dobře jsou uspokojovány	Co zákazníci potřebují Jaké jsou největší neuspokojené potřeby Čeho chtějí ve skutečnosti dosáhnout? Kde stoupá poptávka? Kde poptávka klesá?	"Spotřebitelé aktuálně požadují úspornější, bezpečnější a levnější automobily, plně nových technologií". Jako neuspokojená z pohledu příjmu jsou auta střední a vyšší střední třídy Malý zájem o tř. mini
Přechodové náklady	Popis prvků s přechodem zákazníka ke konkurenci	Co váže zákazníka ke značce a její nabídce? Jak vysoké přechodové náklady brání zákazníkovi přechodu ke konkurenci? Je pro zákazníky snadné najít a koupit podobný produkt? Jak důležitá je značka?	Pro zákazníka je důležitá kvalita a cena - na českém trhu hraje cena velkou roli <i>konkurence značek Škoda a Hyundai</i> (=vysoká vybavenost za nízkou cenu) Kvalita brání většímu přechodu, zkušenost se značkou hraje také roli
Příjmová atraktivita	Určení prvků spojených s příjmovou atraktivitou a cenovou silou	Jak vysokou částku jsou zákazníci opravdu ochotni zaplatit? Mohou zákazníci snadno nalézt a koupit levnější výrobky a služby?	Snahou výrobců = cenově zpřístupnit zejména střední a nižší třídy střední třídy luxus - avšak cena limituje rozhodování, viz rozložení prodeje v ČR nejvíce zákazníků je ochotno zaplatit za své auto v rozmezí 101 - 500 tis. Kč. Hraničními segmenty jsou nízko a vysoko příjmové kategorie, luxusní vozy jsou v ČR pořizovány většinou jako ojeté

Zdroj: vlastní zpracování


### **Shrnutí hlavních tržních sil podle tabulky č. 18:**

- **tržní faktory:** došlo k zásadní reorientaci automobilového průmyslu na cenu a kvalitu jako důsledek globální hospodářské krize. Prioritním hlediskem se stala úspora nákladů. Základem komunikace s výrobcem se stává konfigurátor, umožňující výrobu auta na míru, podle přání zákazníka. Zrychlení výroby i její zefektivnění umožňuje unifikace součástkové základny i pracovních postupů. Proces řízení podle životního cyklu, charakteristický pro automobilový průmysl, se pod vlivem IT zjednodušil.
- **segmentace:** změna v důsledku globalizace se promítá i do segmentace zákazníků, základním pohledem členění je obnos, který je zákazník ochoten investovat do nákupu automobilu, členění modelů podle obchodních tříd tento pohled usnadňuje, silné zastoupení v ČR mají zákazníci nakupující ojetá vozidla, kde rozhoduje spíše užitná

hodnota než značka vozu (průměrný věk 14,5 let zřejmě sníží i připravovaná legislativní změna)

- **na českém trhu vede značka Škoda**, dominují zejména vozy střední a vyšší střední třídy patří k oblíbeným, vysoký zájem vzbudil vůz Fabia (třída malé) pro svůj design i vysokou možnost individualizace, menší zájem vzbuzují vozidla třídy mini (většinou pořizovaná jako druhé vozidlo v rodině), zájem je také o zn. Hyundai: za nižší cenu kvalitnější vybavení all inclusive

Tabulka č. 19: **Analýza sektorových sil na podmínky automobilového průmyslu ČR**

 <b>Sektorové síly</b>	Hlavní úloha	Hlavní otázky	Prostředí výrobce osobních automobilů
Konkurence - (stávající subjekty)	Identifikace stávajících konkurentů a jejich relativní síly	Kdo jsou vaši konkurenti? Kdo jsou dominantní hráči? Konkurenční výhody a nevýhody Jaké překážky je třeba překonávat? Hlavní nabídky	Z domácích automobilek zn. ŠKODA nejvíce konkuruje Hyundai, ze zahraničních zn. Opel, VW, výrobky TPCA auta mini a malá konkurují minimálně ŠKODA je nejprodávanější na českém trhu Hyundai - vysoká vybavenost u vozů v nižší cenové relaci, z nízké základny vysoký % růst prodejů
Nově příchozí firmy (rebelové)	Identifikace rebelujících hráčů na trhu nových a určení, zda konkurují díky odlišnému business modelu	Kdo jsou nově příchozí subjekty na českém trhu? Jaké konkurenční výhody a nevýhody mají? Na které zákaznické segmenty se zaměřují? Jaký vliv mají na zákaznické segmenty a marže Škoda auto?	Na českém trhu nepůsobí nový výrobce OA. Konkurenci na trhu ČR lze spatřovat v levnějších autech korejských značek, Škoda má na českém trhu silnou pozici a je předpoklad, že si ji vzhledem k vlastní VaV i motorárně udrží.
Substituční výrobky a služby	Popis potenciálních substitutů a služeb	Které výrobky by mohly nahradit zn. Škoda Jak snadný je přechod k substitutům? Z jaké pozice tyto náhrady vycházejí? Jakou strukturu mají? (v ČR OA vs. veřejná doprava)	Podle informací jednala vláda s USA o výstavbě automobilky Tesla USA na území ČR, zatím negativní. Pokud by tomu tak bylo, byl by to vůz na jiných technologických principech. Na trhu ČR je v tomto směru zpoždění. Substituce veřejnou dopravou je výhodnější, existují-li legislativní zábrany - stále se zhoršuje

Dodavatelé a další aktéři	Popis stávajících klíčových subjektů hodnotového řetězce a nalezení nových hráčů	Kdo jsou klíčoví hráči mezi dodavateli odvětví? Do jaké míry závisí business model na dalších hráčích? Formují se okrajoví hráči? Kteří jsou nejziskovější?	Dodavatel komponent je v globálním prostředí důležitým účastníkem výroby aut, na něm závisí kvalita a cena - krize vytlačila do popředí DOV cenu, důsledky snižování nákladů automobilky nese na svých bedrech
Zainteresované osoby	Určení, kteří aktéři mohou ovlivnit firmu a její business model	Které zájmové skupiny mohou ovlivnit business model české automobilky Škoda? Jaký vliv mají a koho konkrétně se jedná?	Dodavatelé komponent, podílí se na nákladech výroby auta, prodejci = dealeři, na jejich schopnostech prodat závisí zisk automobilky Spotřebitelé a jejich požadavky – z pohledu hodnoty pro zákazníka mají důležitou roli


*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Shrnutí hlavních sektorových sil podle tabulky č. 19:**

- Největším výrobcem na českém automobilovém trhu je Škoda Auto, a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi, která svému vlastníkovu Volkswagen Group přinesla kvalifikovanou pracovní sílu, jež svou dovednost prosazuje kvalitním výzkumem a vývojem i inovacemi v oblasti vozů, zaměřených na nižší střední, střední a vyšší střední třídu. Vzhledem k vlastní výrobě motorů tak disponuje potenciálem přicházet na trh osobních vozů s novinkami, kompletně české produkce. Společnost provozuje také vlastní základnu pro výchovu kvalifikovaných pracovníků jak v učňovských oborech, tak vysokoškolsky vzdělaných odborníků.
- **Konkurence:** Přestože na automobilovém trhu panuje silná konkurence, jsou výrobci automobilů schopni uzavírat spojení, která jim umožňují stlačit provozní náklady a tím i cenu vozu na minimum. To dokazuje v praxi společnost TPCA v Kolíně, vyrábějící na unifikovaném podvozku vozy značky Toyota, Peugeot a Citroën, které si však na trhu vzájemně konkurují. Dalším konkurentem, je korejská automobilka Hyundai, která od roku 2008 vyrábí ve svém závodě v Nošovicích automobily, přinášející do českého prostředí relativně levné auto s kvalitním vybavením.
- **Dodavatelé komponent a dílů:** silný tlak na cenu a kvalitu komponent a dílů pro výrobu automobilů přenáší výrobce na dodavatele a ten, pokud chce obstát, musí tyto podmínky přijmout, unifikace je proto v jeho životním zájmu.
- **Prodejci,** jejichž dovednost a schopnost prodávat přinášejí zisk automobilce, na svých bedrech nesou náklady na servis vozu a propojení prodeje s finančními službami. Na

prodejci záleží, jaká bude věrnost spotřebitele a jeho loajalita ke značce auta. Prodejce ovlivňuje konečnou cenu pro spotřebitele i jeho provozní náklady. Je to on, kdo rozhodujícím způsobem buduje věrnost a loajalitu zákazníka ke značce, kdo buduje firemní kulturu, která je s ní spjata. *Negativním příkladem je rozpor prodejců Hyundai se zastoupením společnosti Hyundai v ČR, o němž přináší informace média viz [89].* Na odbyt v ČR však nemá zásadní dopad, protože český spotřebitel oceňuje u značky zejména kvalitní vybavení vozu ve spojení s nízkou cenou.

Tabulka č. 20: Analýza hlavních trendů automobilového průmyslu ČR

 Hlavní trendy	Hlavní úloha	Hlavní otázky	Prostředí výrobce osobních automobilů
Technologické trendy	Identifikace technologických trendů, které by mohly business model ohrozit, nebo umožnit, aby se dál zlepšoval	Jaké jsou hlavní technologické trendy na trhu i mimo něj? Které technologie představují hrozby a příležitosti? Které vznikající technologie si osvojují okrajoví zákazníci?	Vliv globální krize na nový provozní model automobilového průmyslu, související s optimálním nasazením a využíváním výr.kapitálu vč. lidských zdrojů, úspěšnou realizaci projektů v požadovaném čase, efektivní komunikaci Hrozbami jsou jazykové bariéry, operování v kontextu celosvětového prostředí, změny životního stylu. Příležitosti: nové technologie a bezpečné modely aut, které nebudou v rozporu s životním prostředím s novými vylepšeními pro zákazníka
Regulační trendy	Popis předpisů a regulačních trendů, které mohou ovlivnit business model	Které trendy v regulačních opatřeních mají vliv na business model? Jaká pravidla mohou business model ovlivnit? Které předpisy vč. daňových mají dopad na poptávku?	Hlavní opatření v souvislosti s novými technologiemi jsou ochrana ŽP, omezování provozu starých ojetin a jejich likvidace – v ČR jde o stěžejní problém (průměrný věk 14,5 let), zavedení nových ekologických daní
Společenské a kulturní trendy	Identifikace hlavních společenských trendů, které mohou business model ovlivnit	Popis hlavních trendů Posuvy kulturních a společenských hodnot ovlivňujících business model Které trendy ovlivňují chování kupujících	Trend hodnoty pro zákazníka se stává pro růst výkonnosti rozhodujícím, unifikace součástkové základny na straně jedné a diverzifikace designu na straně druhé umožnila vytvořit auto na míru podle přání zákazníka - rozložení výroby po segmentech znamená zrovnoměnění výroby


Socioekonomické trendy	Nástin hlavních socioekonomických trendů souvisejících s business modelem	Jaké jsou demografické trendy? Jaké je rozložení příjmů a majetku, disponibilních příjmů? Struktura výdajů na trhu ČR, rozložení populace ve městech a na venkově	Krize a následná regulační opatření v ČR výrazně oslabily zejména střední a nižší střední vrstvu, viz odkládání koupě nového auta. Od roku 2009 vzrostla mzda v ČR o pouhých 7%!! Růst průměrného stáří ojetin dokazuje současný stav. V závěru roku 2014 nastartován boom v souvislosti s oživením příjmů a novými modely aut na trhu
------------------------	---	---	--

Zdroj: vlastní zpracování

### Shrnutí hlavních trendů ve světě automobilů:

- **Technologické trendy:** Vliv globální krize přinesl nové trendy do automobilového průmyslu. Unifikace součástkové základny a nových výrobních postupů přispěly k výraznému snížení nákladů i cen automobilů, což se projevuje pozitivně i v segmentu luxusních vozů a činí je dostupnější také pro střední příjmovou třídu. **Auto na míru**, na bázi diverzifikace vzhledu, umožňuje uspokojení potřeb zákazníka na vyšší úrovni. *Spotřebitelská základna se stává sofistikovanější a stává se zároveň rozhodujícím faktorem pro růst a stabilitu výkonnosti automobilového průmyslu.*
- **Regulační trendy:** *Stále více se objevuje akcent na problematiku životního prostředí. K novým trendům v této oblasti se automobilový průmysl posouvá pod vlivem regulačních opatření v oblasti životního prostředí, vč. ekologických daní.*
- **Socioekonomické trendy:** V první dekádě 21. století bylo téměř 90 % automobilové výroby soustředěno v Severní Americe, západní Evropě a Japonsku. Nyní však dochází k nebyvalému geografickému přesunu výroby automobilů i trhu do nových lokalit, jako jsou např. Čína, Jižní Amerika, Indie a Rusko. *Globální krize a její důsledky v automobilovém průmyslu přispěly ke vzniku nadnárodního "hybridního obchodního modelu", umožňujícího operovat v globálních měřítkách (VaV, inovace) a propojovat je zároveň, díky informačním technologiím, na národní úrovni. Využívá tak místního potenciálu výrobního kapitálu a pracovní síly, což zároveň přispívá k optimalizaci těchto nedostatkových zdrojů, viz [67] a [75].*
- Úsporná opatření v ČR, realizovaná zejména v sociální oblasti, utlumila ekonomiku a tím i poptávku po nových vozech. Průlom byl nastartován v závěru roku 2014 díky vládním opatřením, která oživila nebyvalý zájem veřejnosti o nové modely aut, které Škoda Auto, a.s., představila.

Tabulka č. 21: Analýza makroekonomických sil automobilového průmyslu ČR

	Hlavní úloha	Hlavní otázky	Prostředí výrobce osobních automobilů
Globální tržní podmínky	Nástin aktuálních celkových podmínek z makroekonomického hlediska	Nachází se hospodářství ve fázi růstu nebo propadu? Popište obecnou náladu na trhu, jaká je míra růstu HDP a jaká je míra nezaměstnanosti?	Za 1Q 2015 poprvé vykázala česká ekonomika růst HDP i zaměstnanosti. Očekává se návrat k růstu ekonomiky HDP za 1/Q 2015 zaznamenal růst o 3,9%, nezaměstnanost má klesající trend, za 05/2015 = 6,4%, nepříznivý vývoj vykazují nadále strukturálně postižené regiony UL, OVA, KV
Kapitálové trhy	Popis aktuálních podmínek	Jaký je stav kapitálových trhů, jak nákladné je získat finanční prostředky ve vašem regionu	Zdroje pro financování jsou snadno získatelné - přebytek likvidity na českém bankovním trhu % úr.s. na svých minimech - financování autoprávní většinou zajišťují zahraniční matky
Ekonomická infrastruktura	Popis ekonomické infrastruktury trhu, na kterém firma/odvětví působí	Jak kvalitní je infrastruktura českého trhu? Kvalita života v ČR	První registrace automobilů vykazuje trend růstu v závěru roku 2014 a ten pokračuje i v 1/Q 2015 - nové modely Škoda velmi překvapily. Silným segmentem jsou ojetiny s průměrným věkem 14,5 roku. Nákup vysněného vozu jako ojetiny je realitou. Příjmy ve srovnání se zahraničím jsou podhodnoceny jak kurzem CZK/EUR, tak ve výplatě, příjmová hladina je cca 3x nižší
Komodity a další zdroje	Shrnutí aktuálních cen a cenových trendů u zdrojů, o něž se business model opírá	Aktuální popis komodit a dalších klíčových zdrojů, pro dané odvětví Jak snadno lze získat zdroje pro business (př. talentované pracovníky), jak vysoké jsou náklady na jejich získání,	Automobilky tlačí dodavatelské ceny dolů, upřednostnění ceny před kvalitou - vliv krize Automobilový průmysl patří v ČR k nosným = z celosvětového hlediska je ČR na 2. místě v počtu vyrobených aut na hlavu platy jsou nad průměrem ČR, přesto je ve srovnání se zahraničím podprůměrný – je tahounem ekonomiky !!! 40% HDP v ČR vytváří automovive

Zdroj: vlastní zpracování

### **Základní poznatky analýzy:**

Globální ekonomická krize přinesla podstatné změny a ovlivnila tržní síly automobilového průmyslu. Je především o nové uchopení obchodního modelu v globálním prostředí v silně konkurenčním a často měnícím se prostředí. Nové podmínky spojené s globalizací přinesly zejména unifikaci součástkové základny i sjednocení výrobních postupů, což umožnilo podstatně zlevnit výrobu automobilů i zlepšit její organizaci. Unifikace součástkové základny, aplikace nových technologií i postupů v oblasti vědy a výzkumu přispěly také k prohloubení vztahu k zákazníkovi. Zjednodušení a zefektivnění výroby umožnilo zpřístupnit "luxus" střední a nižší společenské třídě, auto na míru zákazníkovi se stalo realitou výroby automobilů současnosti.

**Výroba v cca 5-6tiletém cyklu** zároveň přinesla silné konkurenční tlaky v nabídce automobilů. Na prestižních autosalonech (Ženeva, Milán, Frankfurt, Paříž), které jsou součástí životního cyklu výroby automobilu, přicházejí automobilky s novými modely v nejrůznějších obchodních třídách a snaží se přilákat co nejvíce zákazníků. Stále dokonalejší design, odpovídající požadavkům na kvalitu a bezpečnost vozidla, sílu jeho motoru a jízdní vlastnosti, zesiluje konkurenční boj nebývalým způsobem.

**Průvodním jevem globalizace v oblasti výroby automobilů však bylo i zrušení resp. omezení předimenzovaných výrobních kapacit, zejména v Evropě a zároveň expanze asijských výrobců, nabízejících lacinější auta s lepší výbavou.** Automobilový průmysl v ČR posílil a stal se nosným průmyslovým odvětvím ekonomiky. Český automobilový trh se zároveň vyznačuje specifiky, kterými jsou vysoký počet vyrobených automobilů na hlavu, ale zároveň nejstarší ojetiny (14,7 let) v Evropě. Změny v tomto směru však na sebe nenechají dlouho čekat v podobě legislativních změn, zaměřených na přihlašovací povinnost i ekologickou daň za znečišťování životního prostředí. Z hlediska celosvětového je český automobilový trh malý – Škoda Auto a.s. zde prodává cca 1 % své produkce, která v celosvětovém měřítku představuje 5 %.

### **SWOT analýza**

V návaznosti na změny v modelu výroby automobilů pod vlivem globální ekonomické krize byla provedena SWOT analýza hrozeb a příležitostí na českém trhu automobilů, která je spolu s výsledky dotazníkového šetření podkladem pro doladění simulačního modelu výroby osobních aut viz příloha č. 4. Výsledek situační analýzy aktuálního stavu automobilového průmyslu ČR a jeho pozice na trhu podle Osterwalderova modelu dokumentuje obrázek č. 34:



Obrázek č. 34: Pozice českého automobilového průmyslu

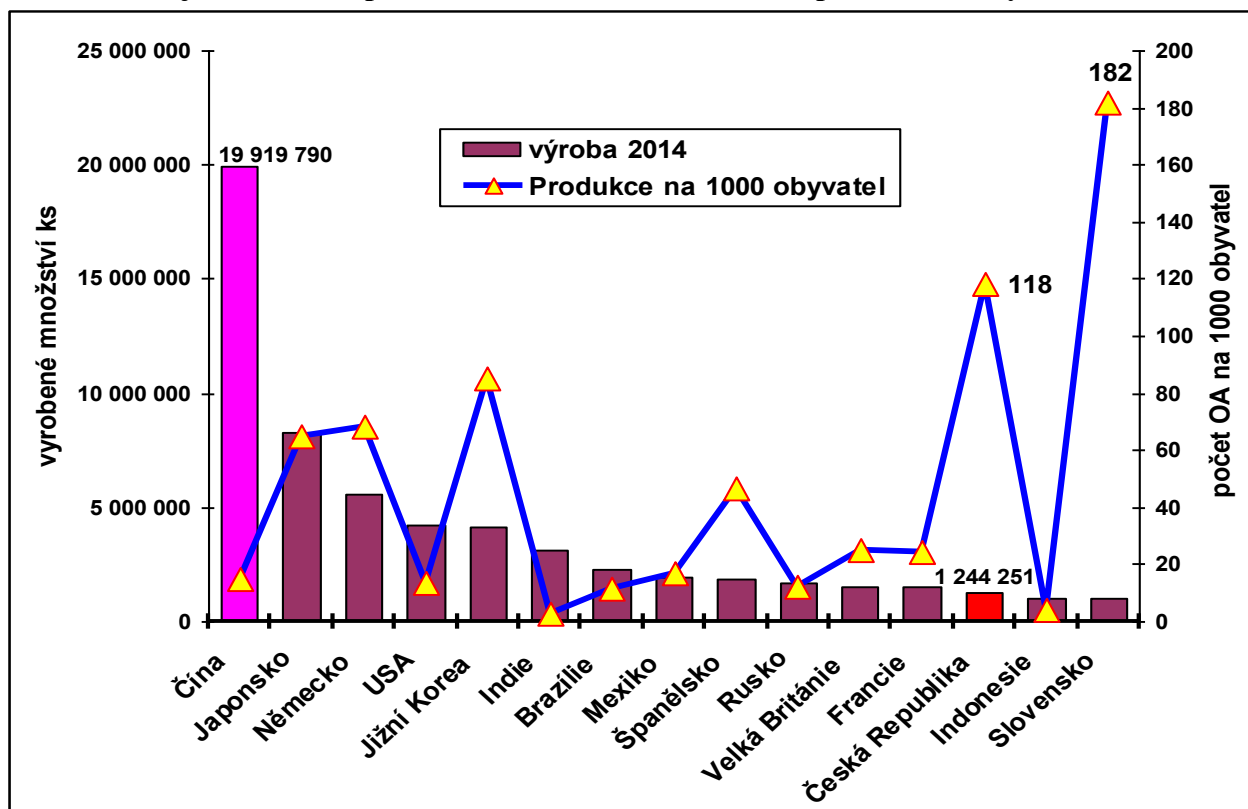


Zdroj: vlastní zpracování

## 6.1 Aktuální výsledky ve výrobě a prodeji na českém automobilovém trhu

Největším světovým výrobcem automobilů se v posledním desetiletí stala Asie. Prvenství zaujala Čína, tradiční výrobce Japonsko zůstalo na 2. místě, následované Jižní Koreou a Indií. Jde o nejvýznamnější globální posun, který světová produkce automobilů zaznamenala. V důsledku světové krize je globální strategie automobilového průmyslu zaměřena především na úspory nákladů. Je zřejmé, že světový posun výroby automobilů souvisí s cenou pracovní síly, kdy mezi Asií na straně jedné a tradičními producenty na straně druhé, existují významné platové rozdíly. *Také využívání tzv. agenturních pracovníků v automobilovém průmyslu naplňuje konkrétní představu lidské pracovní síly jako zboží, pronájem (leasing) pracovní síly pouze na dobu, kdy ji nezbytně potřebuje, dokáže automobilovému průmyslu významně snížit náklady.* **Z hlediska výroby automobilů na obyvatele patří k nejvýznamnějším producentům světa Slovensko a Česká republika,** kde se projevuje právě nejen vliv laciné, ale také vysoce kvalifikované pracovní síly s dlouholetou tradicí automobilové výroby. Česká republika patří mezi země s významným postavením automobilového průmyslu v národním hospodářství. Velkou roli zde hraje také více než stoletá tradice automobilové výroby. To potvrzuje i umístění ve světové produkci automobilů, jak je zřejmé z grafu č. 12.

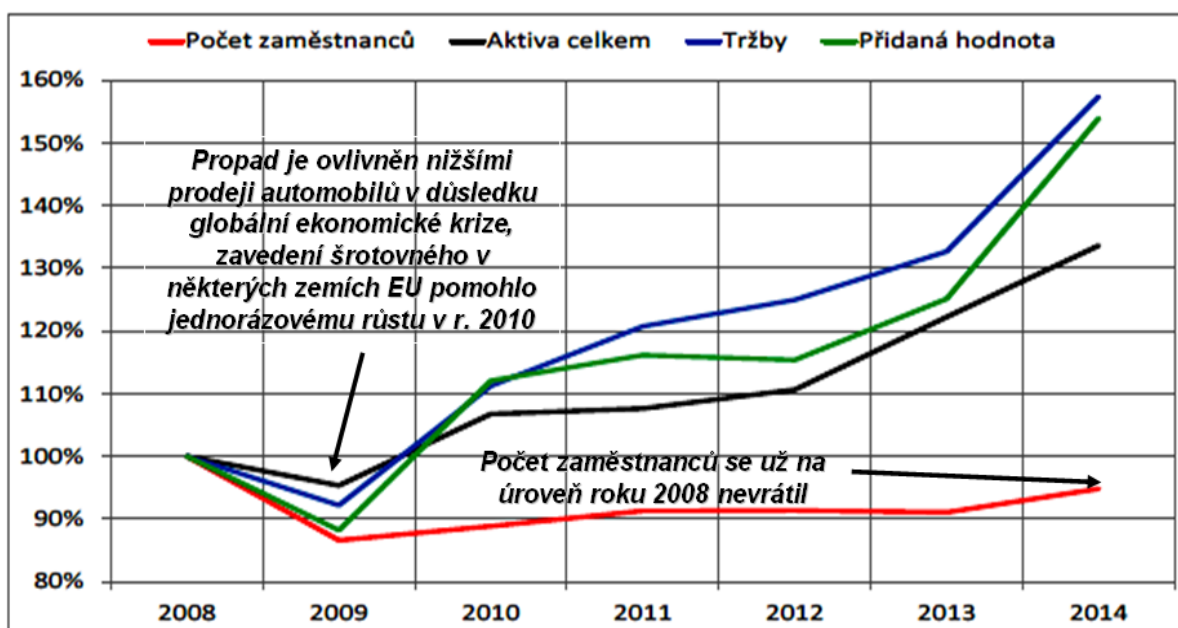
Graf č. 12: Největší světoví producenti osobních automobilů podle statistiky SAP



Zdroj: vlastní zpracování podle statistiky SAP (Sdružení automobilového průmyslu) [82]

Výsledky českého automobilového průmyslu podle vývoje v letech 2008 – 2014 ukazuje graf č. 13.

Graf č. 13: Výsledky českého automobilového průmyslu NACE 29 (r. 2008 = 100%)

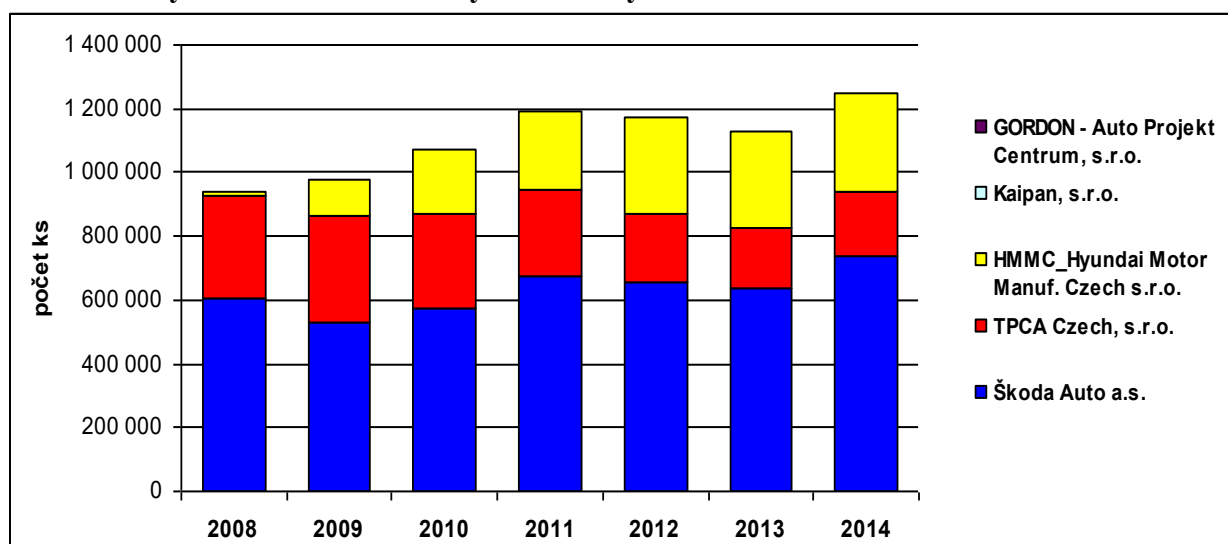


Zdroj: Panorama (2014) podle dat ČSÚ a výpočtů MPO [74]

## Výroba osobních a lehkých užitkových vozidel v ČR

V České republice působí 3 významní výrobci osobních automobilů. Tradičním výrobcem automobilů, s dlouhou více než 100 letou historií, je Škoda auto, a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi, který po pádu "železné opony" a následné privatizaci přešel do rukou německého koncernu Volkswagen se sídlem ve Wolfsburgu. Dalším výrobcem automobilů na území ČR je automobilka TPCA Czech, s.r.o. se sídlem v Kolíně, vyrábějící mini vozy značek Toyota, Peugeot a Citroën od roku 2005 a v roce 2008 se připojila ještě automobilka HMMC – Hyundai Motor Manufacturing Czech, s.r.o. se sídlem v Nošovicích. Vývoj výroby v letech 2008 – 2014 viz graf č. 14:

Graf č. 14: Výroba osobních a lehkých užitkových automobilů v ČR



Zdroj: vlastní zpracování podle statistiky SAP (Sdružení automobilového průmyslu) [82]

Za rok 2014 činil podíl Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav 59,04 % na celkovém počtu osobních a lehkých užitkových vozidel, vyrobených v ČR, podíl TPCA Czech, s.r.o., Kolín byl 16,29 % a Hyundai Motors Manufacturing, s.r.o., Nošovice 24,66 %. Přehled o výrobě automobilů v ČR v letech 2008 – 2014 poskytuje tabulka č. 22:

Tabulka č. 22: Výroba osobních a lehkých užitkových automobilů v ČR (množství ks)

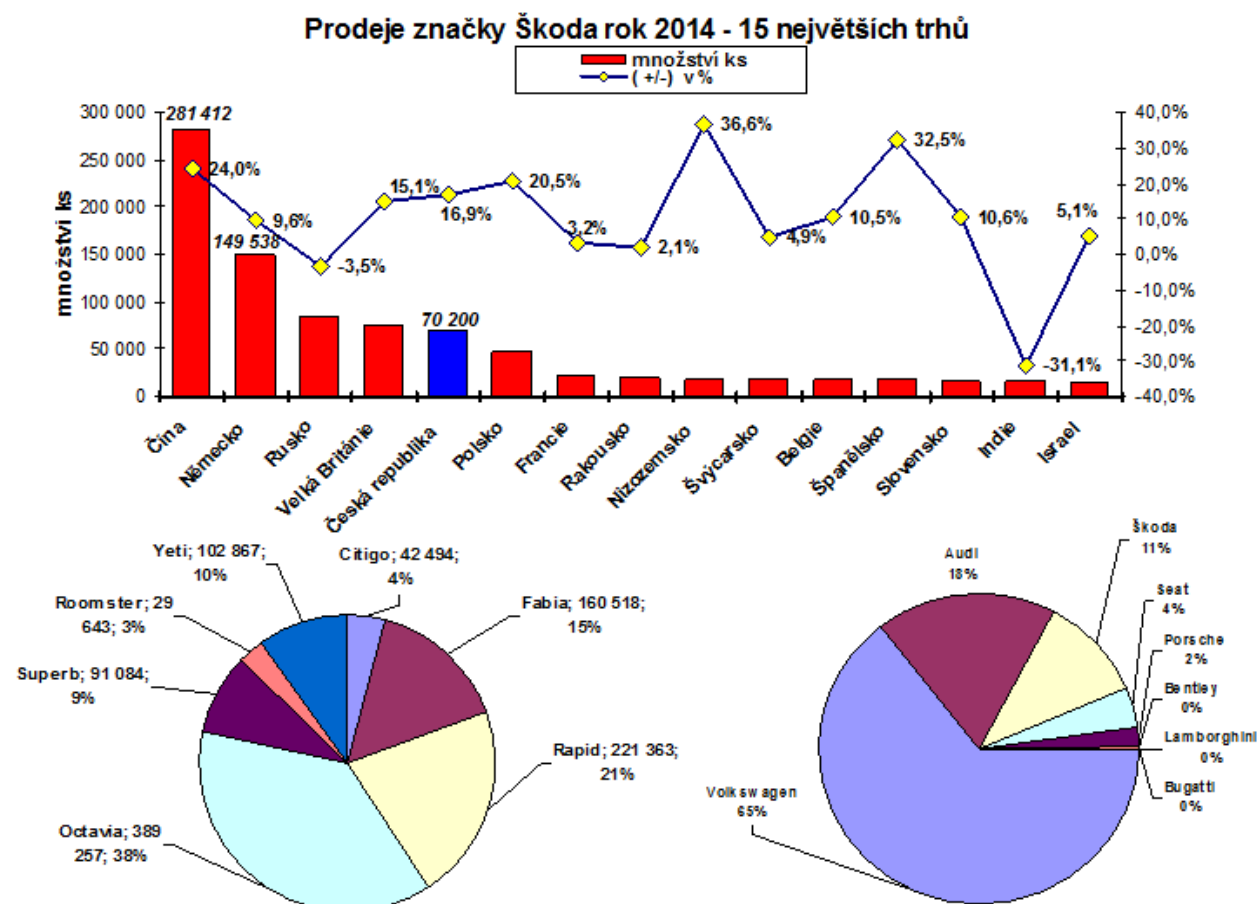
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Škoda Auto a.s.	603 981	528 585	576 362	673 127	656 306	639 889	735 951
TPCA Czech, s.r.o.	324 289	332 489	295 712	270 705	214 915	185 124	203 105
HMMC_Hyundai Motor Manuf. Czech s.r.o.	12 050	118 000	200 135	251 146	303 035	303 460	307 450
Kaipan, s.r.o.	13	11	54	3	11	0	0
GORDON - Auto Projekt Centrum, s.r.o.	1						
<b>Celkem</b>	<b>940 334</b>	<b>979 085</b>	<b>1 072 263</b>	<b>1 194 981</b>	<b>1 174 267</b>	<b>1 128 473</b>	<b>1 246 506</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle statistiky SAP (Sdružení automobilového průmyslu) [83]

Po propadech v letech 2012 a 2013, kdy značně poklesl zájem o malé vozy na světových trzích, zaznamenala automobilka TPCA výrazné zlepšení, když v roce 2014 předvedla nové řady modelů, které jí pomohly nastartovat vzestup. Prodejem 203 tis. vozů tak vykázala nárůst tržeb o 31 % s dopady do zisku, který vzrostl na celkových 366,5 mil. Kč.

Výrazně pozitivních výsledků za rok 2014 dosáhla automobilka Škoda Auto, a.s., Mladá Boleslav množstvím 1 037 226 prodaných vozů ve světě viz obrázek č. 35:

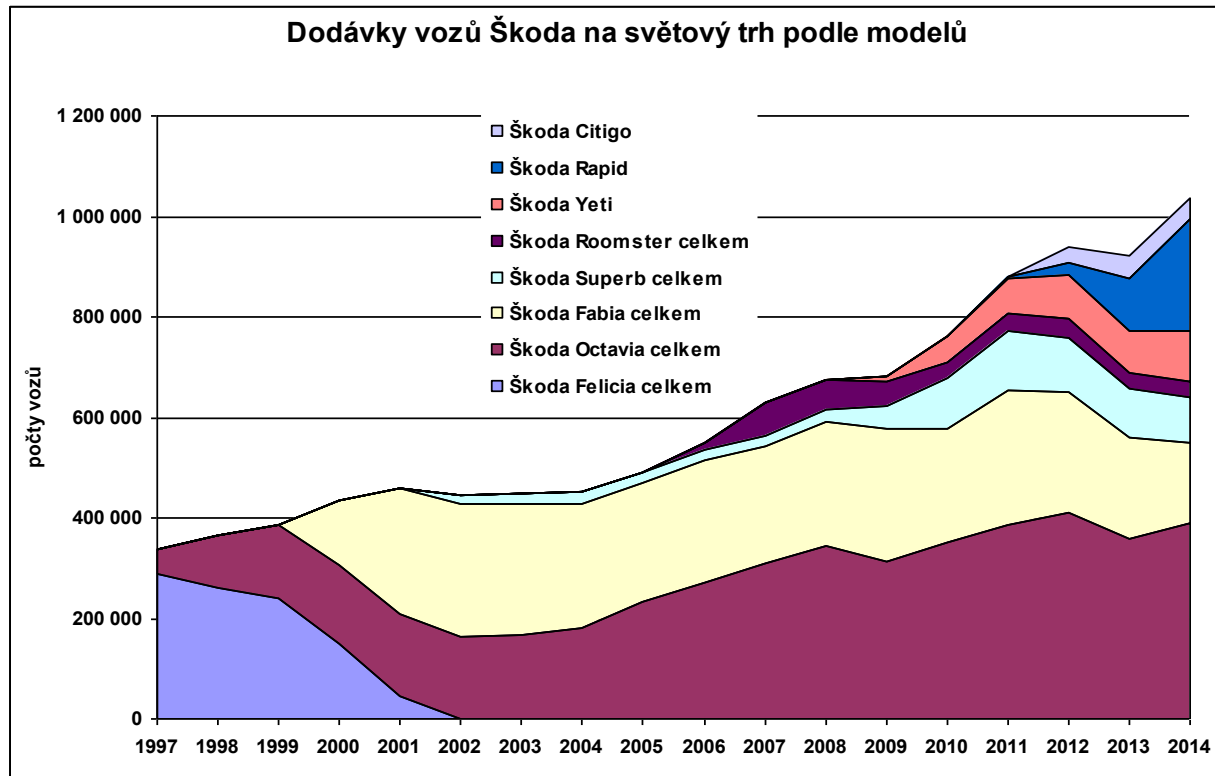
Obrázek č. 35: Výsledky prodeje značky Škoda na automobilovém trhu v roce 2014



Zdroj: zpracování ze statistických dat SAP [83], SDA [84]

Obrázek ukazuje mj. postavení značky Škoda na výsledcích koncernu Volkswagen Group za rok 2014. Koncern Volkswagen Group zaujímá na evropském trhu celkem 25% podíl, následován automobilkami PSA Group (Peugeot, Citroën) 10,5% a Renault Group 9,6%. "Vlajkovou lodí" značky Škoda nejen na domácím trhu je Škoda Octavia. Pro vývoz je určeno více než 95 % produkce Škoda Auto, a.s. Dlouhodobý trend v dodávkách vozů značky Škoda na světový automobilový trh ukazuje graf č. 15:

Graf č. 15: Světová produkce Škoda Auto, a.s. podle jednotlivých modelů



Zdroj: vlastní zpracování podle statistik SAP (Sdružení automobilového průmyslu) [82]

Graf dokumentuje, jak se v posledním desetiletí dařilo automobilce Škoda Auto, a.s. rozšiřovat portfolio modelů z původních tří na současných sedm, a vzbudit tak zájem zákazníků o značku a zároveň překlenout dopady globálně působící ekonomické krize od roku 2008.

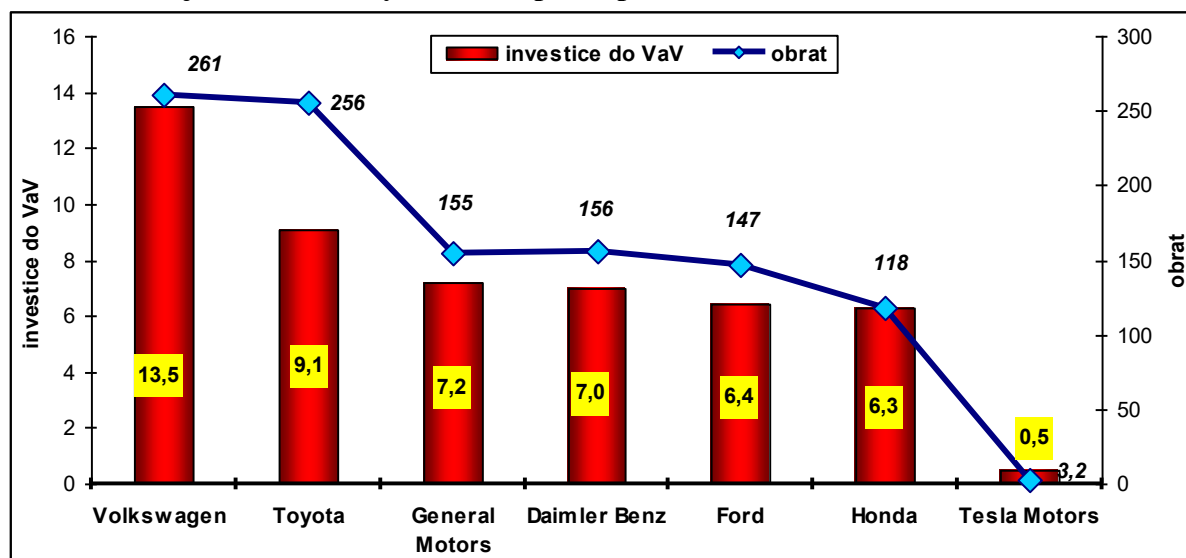
Škoda Auto, a.s. za rok 2014 vykázala čistý zisk 665 mil. EUR, což v přepočtu znamená více než 18,4 mld. Kč viz [www.patria.com](http://www.patria.com) [87]. V rámci koncernu VW Group je velmi citlivě vnímána vnitřní konkurence značek Škoda a Volkswagen na západoevropském trhu. Se zájmem jsou proto sledovány organizační změny, které se mj. promítnou do obchodní strategie koncernu přeskupením značek do nových obchodních divizí. Škoda spolu s VW a Seat budou nově součástí Divize masových značek. *"Úspěch značky Škoda je pro koncern zdrojem cenných dividend a z těchto důvodů se zásadní změna v modelové politice neočekává"*, uvádí P. Korbel [20].

Slabinou světového automobilového průmyslu je zřejmě schopnost vypořádat se s nastavením stále náročnějších a přísnějších pravidel ekologické regulace, především u naftových motorů. *Na současné cenové úrovni se s nimi zřejmě výrobci automobilů nedokáží bez potíží vyrovnat. Sílu konkurenčního boje na globálním automobilovém trhu potvrzuje*

zřejmě i aféra, související s falšováním emisních testů pomocí SW, zabudovaného v naftových motorech, používaných v automobilech značek koncernu VW, vyvážených do USA. Aféra má sice kořeny v letech 2009 – 2013, objevuje se však mediálně v době, kdy koncern VW Group útočí na prvenství mezi světovými výrobci automobilů.

Podle dosaženého obratu i investic do vědy a výzkumu za rok 2014 vedl koncern Volkswagen Group žebříček světových výrobců automobilů, jak dokumentuje graf č. 16.

Graf č. 16: Největší světoví výrobci OA podle prostředků do VaV za r. 2014 v mld. USD



Zdroj: zpracováno z dat podle Index (2015) – příloha LN z 25.6.2015 podle VZ PwC

Portfolio značek skupiny Volkswagen, zejména jeho hlavní představitel, značka VW, dosahovalo v roce 2014 světového maxima. Porovnání s významnými světovými výrobci ilustruje tabulka č. 23:

Tabulka č. 23: Hodnota portfolia značek světových výrobců osobních automobilů

hodnoty v mil. USD	Volkswagen	Toyota	General Motors	Daimler Benz	Ford	Honda	Tesla Motors
značka	VW	Toyota	GM	Mercedes	Ford	Honda	Tesla
hodnota	31 025	35 017	N/A	27 328	20 315	22 424	N/A
hodnota portfolia značek	54 893	38 849	21 728	31 385	21 578	31 385	21 578

Poznámka: Pro doplnění, srovnatelná hodnota značky Škoda je 1 265 mil. USD

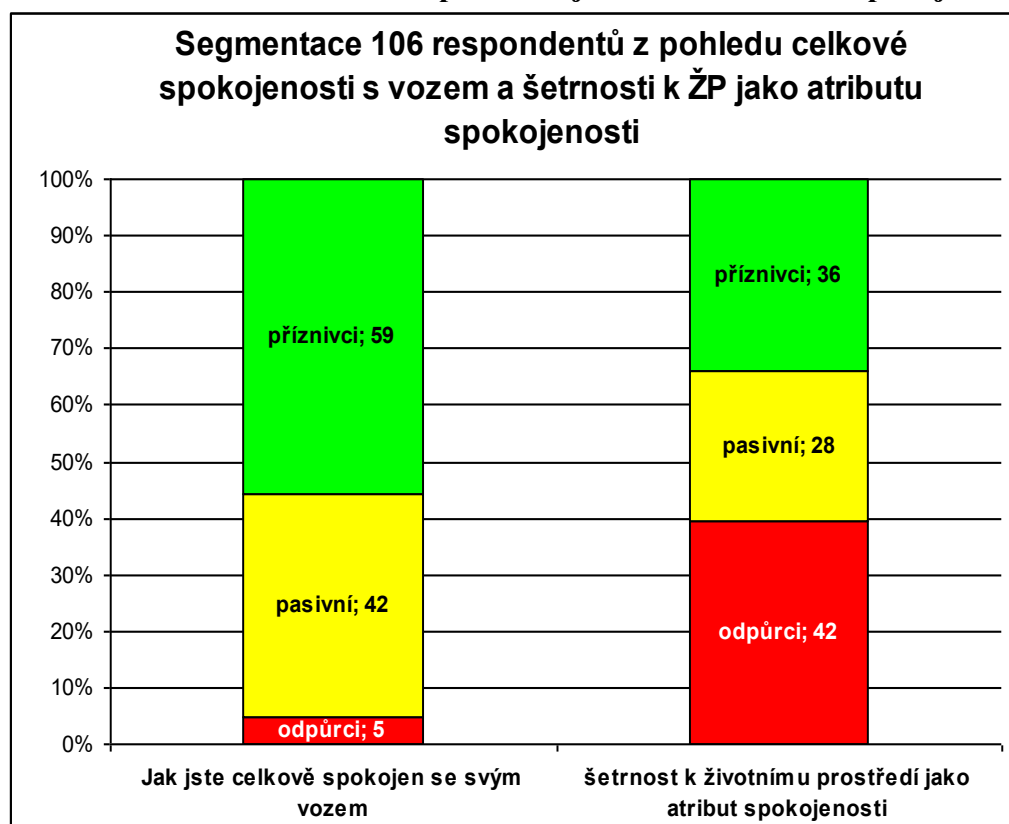
Zdroj: zpracování z dat podle Deyl, D. [1], str. 40-43

Spekuluje se, že výrazný pokles důvěry ve značky VW může zprostředkovaně ovlivnit nejen výsledky české automobilky Škoda Auto, ale i výsledky celé české ekonomiky. Závislost ČR na automobilovém průmyslu je z hlediska možných dopadů makroekonomicky významnější, než je tomu v případě samotného Německa. *Automobilový průmysl v ČR zaměstnává 155 tis. zaměstnanců, jejichž výše mezd je o 22,7 % vyšší než celostátní průměr.*

Na celkovém objemu českého průmyslu se "automotive" podílí 24,7 % a objem exportu představuje 23,4 %. Podíl na českém HDP je cca 7,4 % [1]. Zdá se, že aféra "Dieselgate" má americký rozměr a postupně odezní. Přesto může pro koncern VW znamenat vysoké ztráty, spojené s náhradou škod v USA a je nepochybné, že zatíženy budou všechny značky v portfoliu. Hodnota značky VW podle indexu Stoxx 600 poklesla v průměru o 20 %, tzn. o 29 mld. EUR.

V ČR v posledním desetiletí významně vzrostla obliba automobilů s dieselovým motorem. Podle statistik SDA k 30.9.2015, vozy s benzinovým pohonem zaznamenaly 54,56 % z celkového počtu nové pořízených, podíl vozů s dieselovým motorem dosahoval 42,07 %, avšak podíl vozů s alternativním pohonem představoval pouhých 3,37 %. V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována vazba spotřebitele k životnímu prostředí jako atributu celkové spokojenosti s automobilem. *Výsledky však nevybočují z obecných poznatků, že český zákazník nevnímá problematiku životního prostředí ve vztahu ke svému vozu jako důležitou.* Relativně nižší citlivost respondentů k problematice životního prostředí dokumentuje graf č. 17:

Graf č. 17: Šetrnost k životnímu prostředí jako atribut celkové spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování

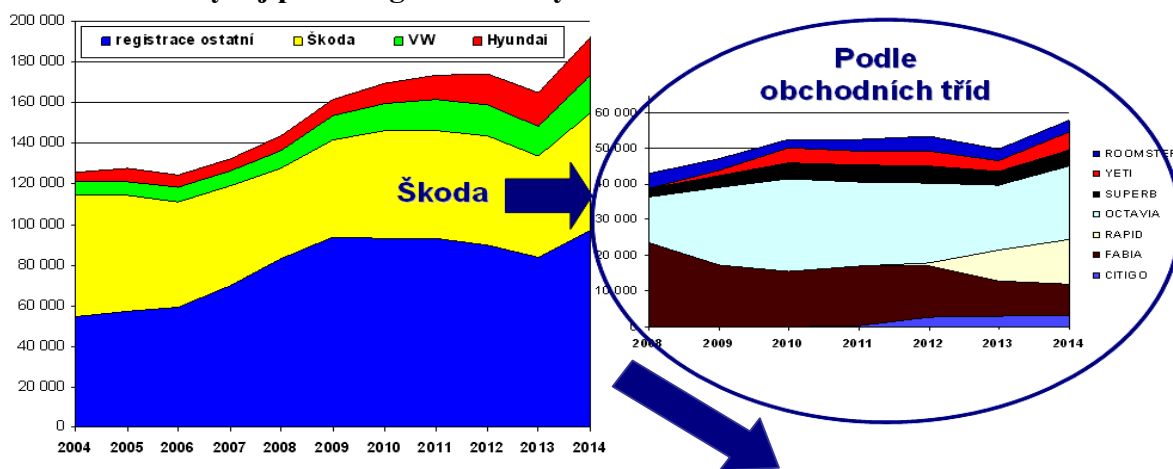
## 6.2 První registrace osobních automobilů

Vliv globální ekonomické krize, působící od roku 2008, se neprojevil významným poklesem nákupu nových automobilů v ČR i přesto, že nebylo využito šrotovného, jako v okolních zemích západní Evropy.

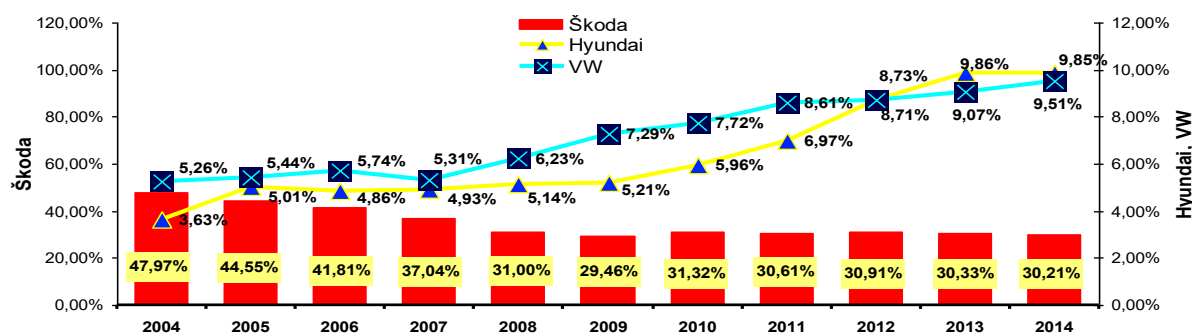
Zlomovým se ukázal až rok 2013 i z celosvětového měřítka. V ČR zapůsobila regulační opatření ČNB oslabením kurzu CZK/EUR, která v závěru roku významně utlumila domácí spotřebu. Méně se prodávala jak značka Škoda, tak její hlavní konkurent na českém trhu, značka Hyundai. Propad prodejů automobilů s dopady do tržeb i tvorby zisku Škoda Auto, a.s. má podle podniku souvislost s přípravou několika nových modelů, spojenou s novými investicemi i negativními efekty růstu nákladů. V roce 2013 byl na automobilový trh s velkým úspěchem uveden nový model Octavia.

V roce 2014 a zejména v období 1-3/Q 2015 bylo zaznamenáno výrazné oživení prodeje, podpořené dalšími novými modely, uváděnými na český trh. Z dovážených značek se zájmu českých zákazníků těší zejména Volkswagen. Vývoj první registrace nových osobních automobilů na domácím trhu s akcentem na modely značky Škoda ukazuje obrázek č. 36:

Obrázek č. 36: Vývoj první registrace nových osobních automobilů v letech 2008 – 2014



Procentní zastoupení vybraných značek v portfoliu první registrace



Zdroj: Vlastní zpracování podle statistiky SDA (Sdružení dovozců automobilů) [83]



Obměna stávajícího vozového parku osobních automobilů novými automobily se v ČR, dle metodiky SAP, pohybuje ve výši 3-4 %, vývoj za období let 2008 – 2014 viz tabulka č. 24:

Tabulka č. 24: **Stáří parku osobních automobilů v ČR**

Rok	Park osobních vozů (počet)	stáří	První registrace (počet)	obměna novými vozy v %
<b>2008</b>	4 423 370	13,82	143 661	3,36%
<b>2009</b>	4 435 052	13,65	161 659	3,65%
<b>2010</b>	4 496 232	13,70	169 236	3,82%
<b>2011</b>	4 582 903	13,83	173 282	3,85%
<b>2012</b>	4 698 800	13,90	174 009	3,80%
<b>2013</b>	4 797 849	14,20	164 736	3,51%
<b>2014</b>	4 893 562	14,49	192 314	4,01%

Poznámka: Obměna parku = počet prvních registrací OA za rok / celkový počet OA předchozího roku

Zdroj: tabulka zpracována s využitím statistiky SAP (Sdružení automobilového průmyslu) [83]

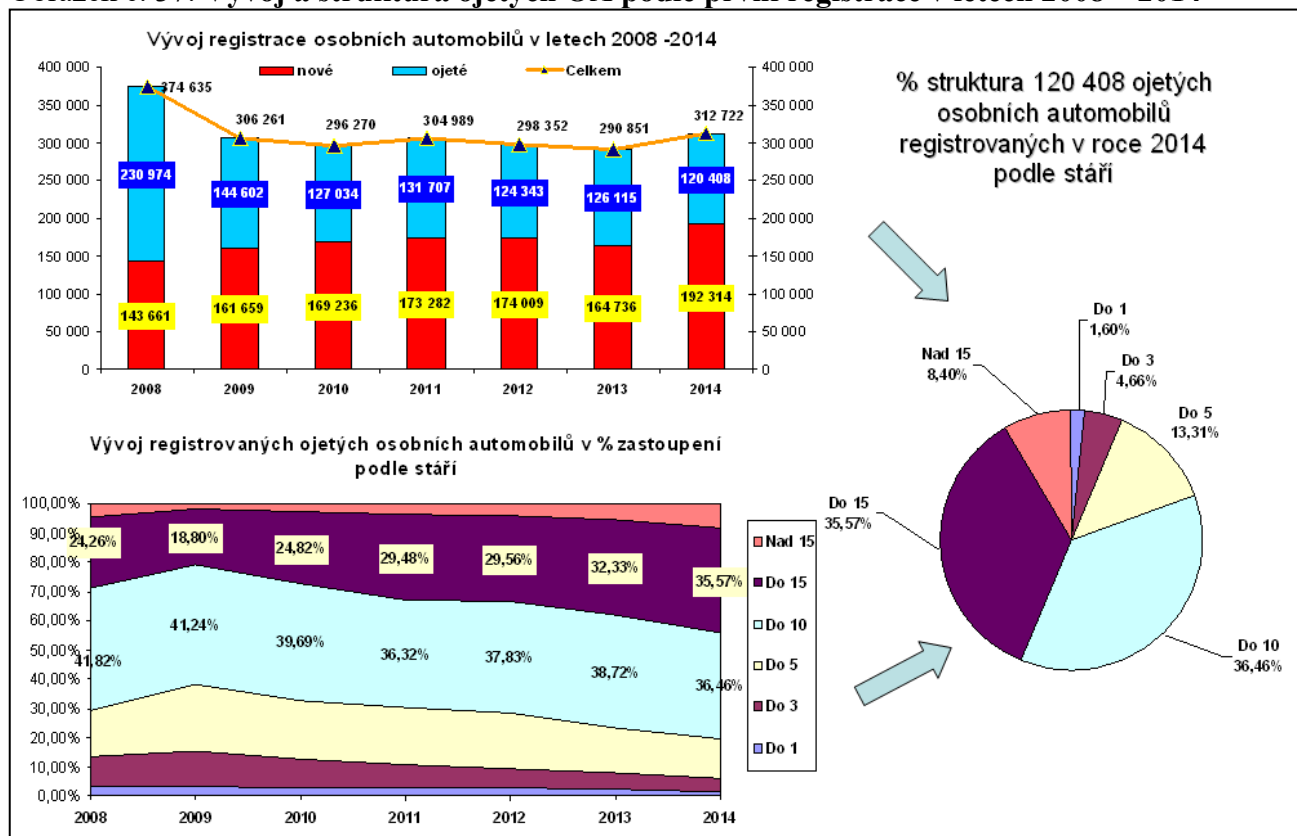
Na růstu registrace nových osobních automobilů v roce za období leden – srpen 2015 se podle nejnovější analýzy auditorské firmy PwC z 4.10.2015 [91] *podílely zejména vozy tříd malé 32 %, terénní 43 % a střední 26 %.*

### 6.3 Trh ojetých automobilů v ČR a jeho specifika

Vývoj registrace ojetých osobních automobilů z dovozu v letech 2008 – 2014 sice ukazuje trend poklesu ve prospěch automobilů nových, avšak na straně druhé se struktura podle stáří posouvá ve prospěch automobilů starších 10-ti let, jak dokumentuje uvedený obrázek č. 37:

*Vývoj v uplynulých více než 20-ti letech ukázal, že omezená koupěschopná poptávka obrátila českého zákazníka k ojetým automobilům. To potvrdilo také dotazníkové šetření s převahou 59 vlastníků ojetých vozů, představujících 55,7 % z celkového počtu 106 respondentů.*

Obrázek č. 37: Vývoj a struktura ojetých OA podle první registrace v letech 2008 – 2014



Zdroj: Statistika SDA (Sdružení dovozců automobilů) [83]

V rámci EU patří nejstarší vozový park členským zemím ze střední a východní Evropy, viz tabulka č. 25:

Tabulka č. 25: Vývoj obměny vozového parku ve vybraných členských zemích EU

rok	ČR	Slovensko	Maďarsko	Polsko	Německo	Velká Británie	Francie	Rakousko	Belgie
2014	4,02%	3,84%	2,22%	1,69%	6,93%	7,71%	5,67%	6,54%	8,88%
2009	3,65%	4,84%	1,97%	1,72%	9,21%	6,38%	7,46%	7,45%	9,36%
2006	3,15%	4,53%	6,50%	1,82%	7,52%	7,69%	6,80%	7,42%	10,82%

Zdroj: vlastní zpracování podle statistiky SAP [83]

Přestože podíl ojetin v registraci osobních automobilů z pohledu dlouhodobého vývoje klesá, nelepší se parametry stáří vozového parku. Průměrné stáří vozidla v EU v roce 2008 bylo 8,2 let, viz Technická zpráva TÜV SÜD o vlivu složení vozového parku osobních automobilů na životní prostředí [63], zatímco v ČR 13,8 let. Stáří vozového parku v ČR však neustále roste, za rok 2014 již dosáhlo 14,5 roku a podle stavu k 30.6.2015 dále vzrostlo na 14,7 let. Jde zejména o důsledky regulačních opatření ČNB k oslabování kurzu CZK/EUR, která vytvářejí příznivé podmínky pro dovozy ojetých vozů v kategorii nad 10 let. Na straně druhé, naopak rostl export mladších ojetin z ČR do zahraničí. Růst až o 45 % v této komoditě očekává společnost Cebia, viz bulletin 3/2015 [58].

Z dotazníkového šetření pro účely disertační vyplynulo několik zajímavých zjištění ve vztahu k vlastníkům ojetých vozů. Neprokázalo se však, že majitelé ojetin nejsou své značce věrni, naopak 54 % z nich potvrdilo věrnost. Rozvrstvení 59 vlastníků ojetých vozů podle věrnosti a ochoty investovat do nákupu svého vozu ukazuje tabulka č. 26:

Tabulka č. 26: Věrnost vlastníků ojetých vozů a ochota investovat

Jak velkou částku jste investovali/ hodláte investovat do nákupu svého vozu	celkem	věrnost	
		ANO	NE
do 100 tis. Kč	22	14	8
201 tis. až 500 tis. Kč	16	9	7
101 tis. až 200 tis. Kč	21	9	12
<b>Celkem</b>	<b>59</b>	<b>32</b>	<b>27</b>

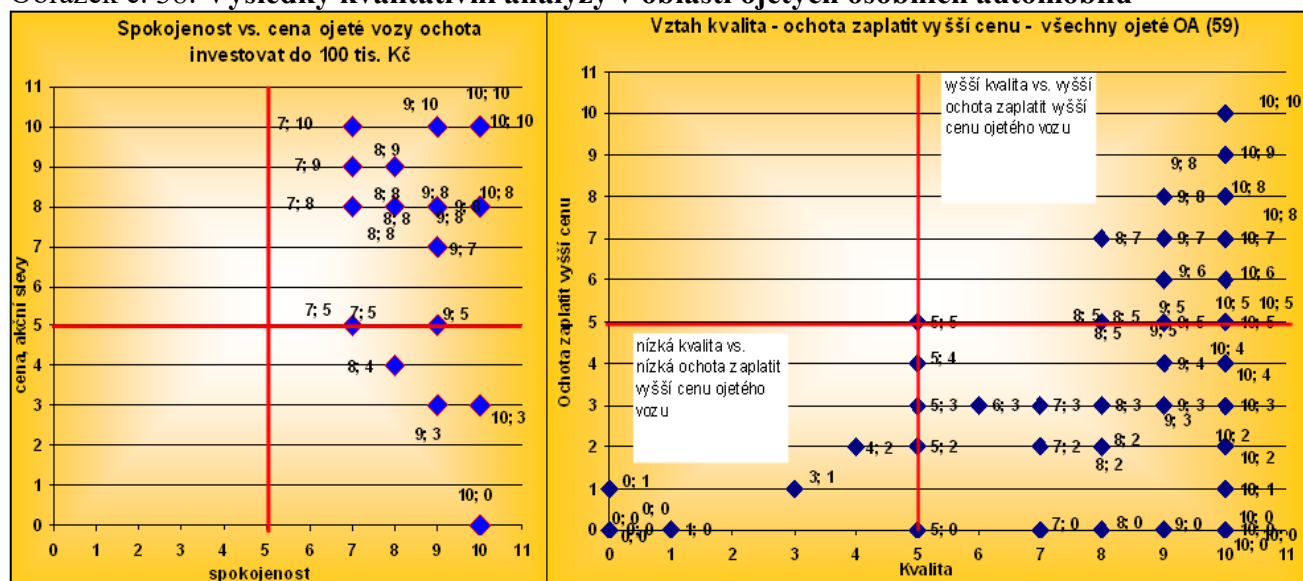
Zdroj: vlastní zpracování

Také společnost Cebia [58] v oblasti ojetých automobilů potvrzuje největší četnost zájemců o ojeté vozy do 100 tis. Kč. V meziročním porovnání je však zřejmý mírný pokles v tomto segmentu. Naopak stoupá prodejnost dražších ojetin s cenou nad 350 tis. Kč o 3 procentní body.

### Kvalitativní analýza v oblasti ojetých osobních automobilů

Kvalitativní analýza dat z dotazníkového šetření se zaměřila na vztah vlastníků ojetých automobilů k cenám. Byl sledován vztah mezi celkovou spokojeností a cenou vozidla u vlastníků, ochotných zaplatit cenu do 100 tis. Kč a vztah mezi kvalitou vozidla a ochotou zaplatit vyšší cenu u všech vlastníků ojetých vozů. Výsledky dokumentuje obrázek č. 38:

Obrázek č. 38: Výsledky kvalitativní analýzy v oblasti ojetých osobních automobilů



Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastníci ochotní investovat do 100 tis. Kč představují skupinu vlastníků ojetin, která je z hlediska věrnosti své značce nejčtetnější. Vztah mezi pozitivním hodnocením celkové spokojenosti a ceny vozidla naznačuje, že očekávání těchto respondentů se naplnila. Pouze u 7 z respondentů v této skupině, 31 % z 22, nebyla představa o ceně vozidla ve shodě s pozitivním hodnocením spokojenosti. Většina z 59 respondentů, vlastníků ojetin, není ochotna platit vyšší cenu ani v případě, že kvalitu hodnotí pozitivně. *Vlivem oslabení kurzu koruny však cena ojetých vozů stoupá. Jak ve své analýze uvádí společnost Cebia, za 1/Q roku 2015 v porovnání se stejným obdobím roku loňského, cena vzrostla z průměrných 205 tis. Kč za vůz na 210 tis. Kč právě vlivem zahraničního dovozu.*

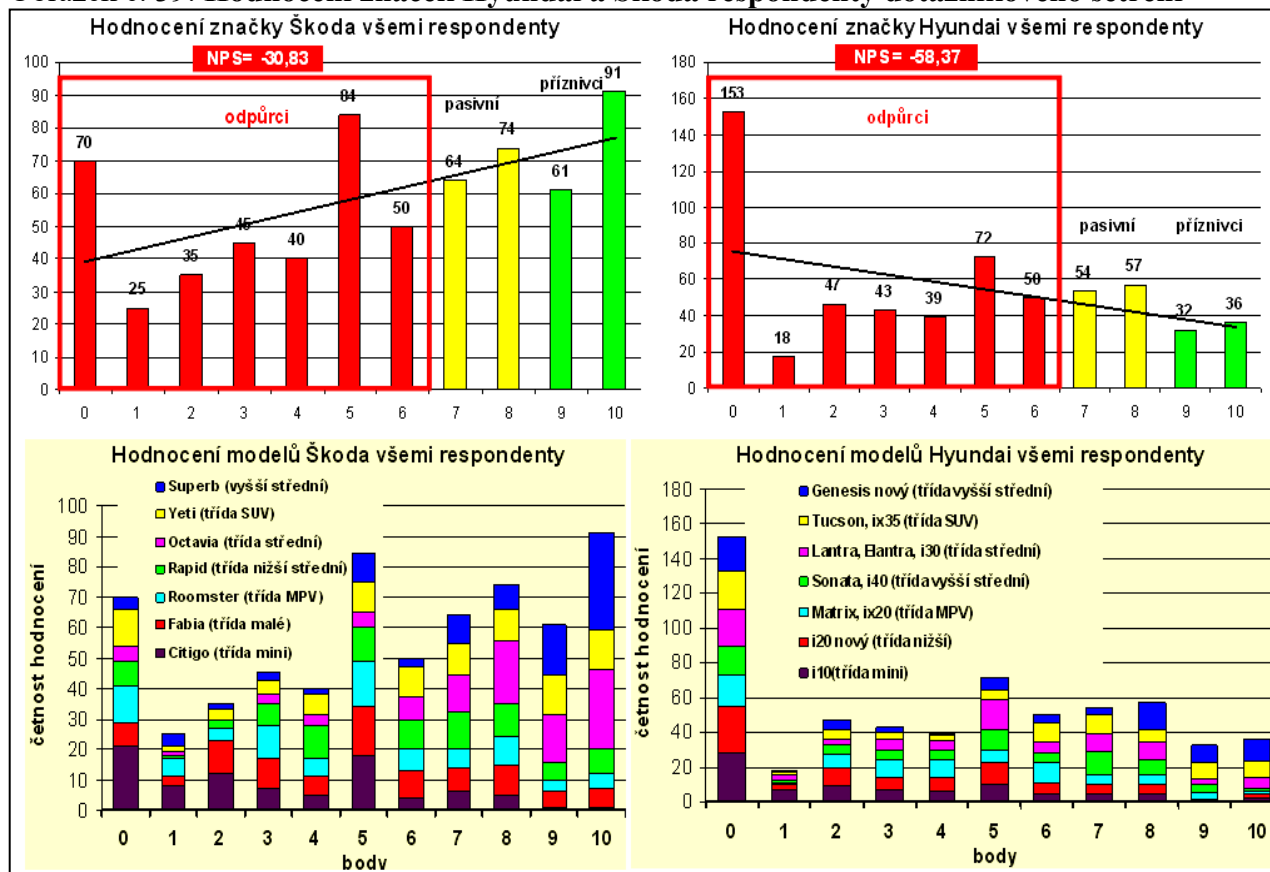
### **Vlastnictví ojetého vozu jako styl života**

V portfoliu značek respondentů – vlastníků ojetin z dotazníkového šetření autorky mají své zastoupení také luxusnější vozy, např. Mercedes, SAAB a Jaguar. S vysokou převahou je však zastoupena značka Škoda (32 % vlastníků) a Volkswagen (14 % vlastníků). Nejvíce věrných respondentů bylo zjištěno ve skupině ochotných investovat do 100 tis. Kč. Někteří z nich chápou vlastnictví vozu jako styl svého života, čímž se zároveň vysvětluje překvapivý podíl věrných vlastníků ojetin. Z dotazníkového šetření vyplývá, že vlastníci ojetých vozů nespojují svou spokojenost se způsobem financování. Negativní hodnocení se vyskytovalo zejména ve vztahu k pojistným produktům. Podle společnosti Cebia [56] si majitelé často neuvědomují *rizika spojená s vlastnictvím ojetého vozu*. Mezi ně patří také omlazování ojetin přetáčením tachometru a vysoké náklady spojené s údržbou provozuschopného stavu starých vozů. U respondentů dotazníkové akce se náklady na provozuschopnost ojetin odrážejí v negativním hodnocení spokojenosti se službami servisu. Nízké povědomí o šetrnosti vozidla k životnímu prostředí vyjadřuje pozitivní hodnocení ve vztahu ke spokojenosti, které projevilo pouze 19 respondentů z celkem 59 vlastníků ojetin. Je přitom zřejmé, že nová legislativní opatření v oblasti životního prostředí směřují zejména do této skupiny vlastníků osobních automobilů. *V segmentu vlastníků ojetin nelze očekávat výraznější změnu, např. reorientaci na mladé ojetiny nebo nákup nových vozů. Lidé v řadě případů nakupují vozy, které by jinak než ojeté nemohli získat.*

## **6.4 Případová studie nákupního chování českých vlastníků a uživatelů aut ve vztahu B2C – vyhodnocení nabídky vozů Škoda a Hyundai**

Součástí dotazníkového šetření byla také samostatná část, věnovaná hodnocení značek Škoda a Hyundai podle úvodní nabídky konfigurátoru. Výsledky hodnocení ilustruje obrázek č. 39:

Obrázek č. 39: Hodnocení značek Hyundai a Škoda respondenty dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování z dat dotazníkového šetření

Na přelomu roku 2014/2015 se objevila mediálně silná reklama propagující modely značky Hyundai, která se vymezovala proti osobním automobilům značky Škoda. Autorka proto zaměřila dotazníkové šetření na duel těchto značek, z nejrůznějších pohledů, podle různých segmentů hodnotících respondentů. Výsledky prezentuje tabulka č. 27:

Tabulka č. 27: Výsledky hodnocení vozů Škoda a Hyundai podle segmentů respondentů

Respondenti podle značky vozu	celkový počet respondentů	NPS spokojenosti s vlastním vozem	hodnocené modely značek	v průměru hodnotilo "Nevím"	redukovaný počet hodnotitelů	NPS spokojenosti značka celkem	nejlépe hodnocené modely	NPS nejlepších modelů
Všichni respondenti	106	50,94	Škoda	14	92	-30,83	Octavia	17,35
			Hyundai	19	87	-58,37	Superb	25,00
Vlastníci Škoda všichni	39	51,28	Škoda	7	32	-11,48	Tucson	-39,89
			Hyundai	15	24	-55,36	Genesis	-23,53
Vlastníci Hyundai všichni	11	27,27	Škoda	0	11	-68,00	Octavia	43,37
			Hyundai	1	10	-51,39	Superb	28,57
							Tucson	-25,00
							Genesis	-12,50
							Octavia	-18,18
							Superb	0,00
							Tucson	0,00
							Genesis	-40,00

Vysvětlivky k hodnocení: ■ negativní; ■ dobré; ■ vynikající

Zdroj: vlastní zpracování z dat dotazníkového šetření

Pokud se týče celé skupiny respondentů, hodnotících řady modelů značky Škoda, jsou pozitivně vnímány vozy střední a vyšší střední třídy Škoda Octavia a Škoda Superb, považované za vlajkové lodi automobilky Škoda Auto, a.s. Rok 2015 byl rokem nových modelů všech světových značek automobilů a není náhodou, že právě tyto dva modely zaujaly respondenty dotazníkového šetření.

Co je příčinou tak negativního hodnocení spokojenosti se značkami Škoda a Hyundai? Hodnocení formou dotazníku pro účely tohoto výzkumu bylo postaveno výhradně na vizualizaci modelů prostřednictvím obrázku modelu osobního automobilu a jeho ceny.

V rámci dotazníkového šetření respondenti hodnotili pouze na základě připojených informací, a vyjádřili tak své nepříliš pozitivní emoce, které je ovlivnily v daném okamžiku. Pro celkové posouzení užité hodnoty vozu a jeho kvality však zřejmě nepostačovaly. Řada z účastníků tuto část vynechala s uvedením "nevím". V tabulce č. 27 jsou proto uvedeny i redukované počty hodnotitelů.

V dotazníkovém šetření byl vytvořen prostor také pro verbální vyjádření k bodovému hodnocení:

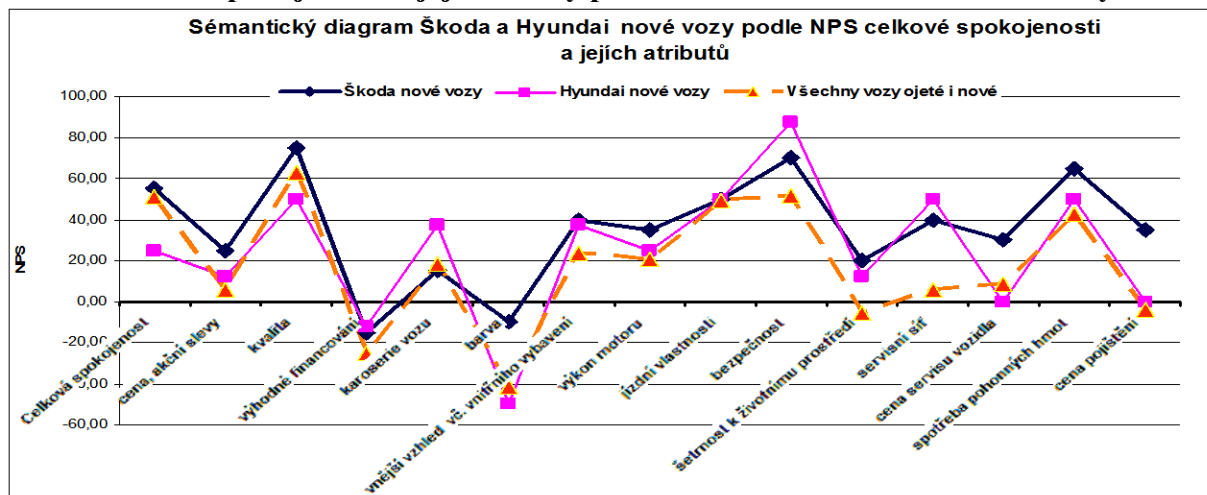
- pro majitele vozů Hyundai je důležitá cena modelů, jejich vybavení a z tohoto úhlu pohledu hodnotí i vozy Škoda – vysoká cena s ohledem k výbavě vozu, příliš pozitivně nevyznělo ani hodnocení modelů vlastní značky, s výjimkou SUV Tucson
- u majitelů vozů Škoda vedou modely Octavia a Superb, které zaznamenaly vysoce pozitivní hodnocení na rozdíl od ostatních, pozici Hyundai u této skupiny hodnotících však negativně ovlivnilo vnímání příliš agresivní reklamy, ale též kvality vozů, považované za nedostačující z hlediska délky životnosti, na straně druhé však s dobrým vybavením
- věrnost své značce prezentovalo 27 z 39 vlastníků vozů Škoda a pouze 1 z 11 vlastníků vozů Hyundai

***Významnou roli v takto postaveném hodnocení značek automobilů sehrály vlastní pocity, emoce respondentů.*** Hodnotící zde postrádali vjemy z přímého kontaktu s vozem, možnosti vyzkoušení vlastností automobilu při jízdě, či prohlídku interiéru a jeho vybavení.

*Z uvedeného poznatku lze dovodit, jak důležitou součástí nabídky vozidel u autorizovaných prodejců je také zkušební projížďka. Jenom tak se může zákazník co nejdokonaleji seznámit s parametry užité hodnoty vozidla. Autorizovaní prodejci této možnosti využívají a zároveň vyhodnocují spokojenost zákazníka před koupí, v okamžiku prodeje vozu i v prvních chvílích po zakoupení, kdy jsou prožitky z nákupu nejsilnější.*

Z hodnocení, kdy respondenti brali v úvahu své vlastní auto, vyplývá, jak velký důraz kladou vlastníci značek Škoda a Hyundai na bezpečnost i kvalitu vozu. Vyhodnocení atributů celkové spokojenosti z pohledu vlastníků Škoda a Hyundai (pořízených jako nové) a jejich vzájemné porovnání ukazuje graf č. 18:

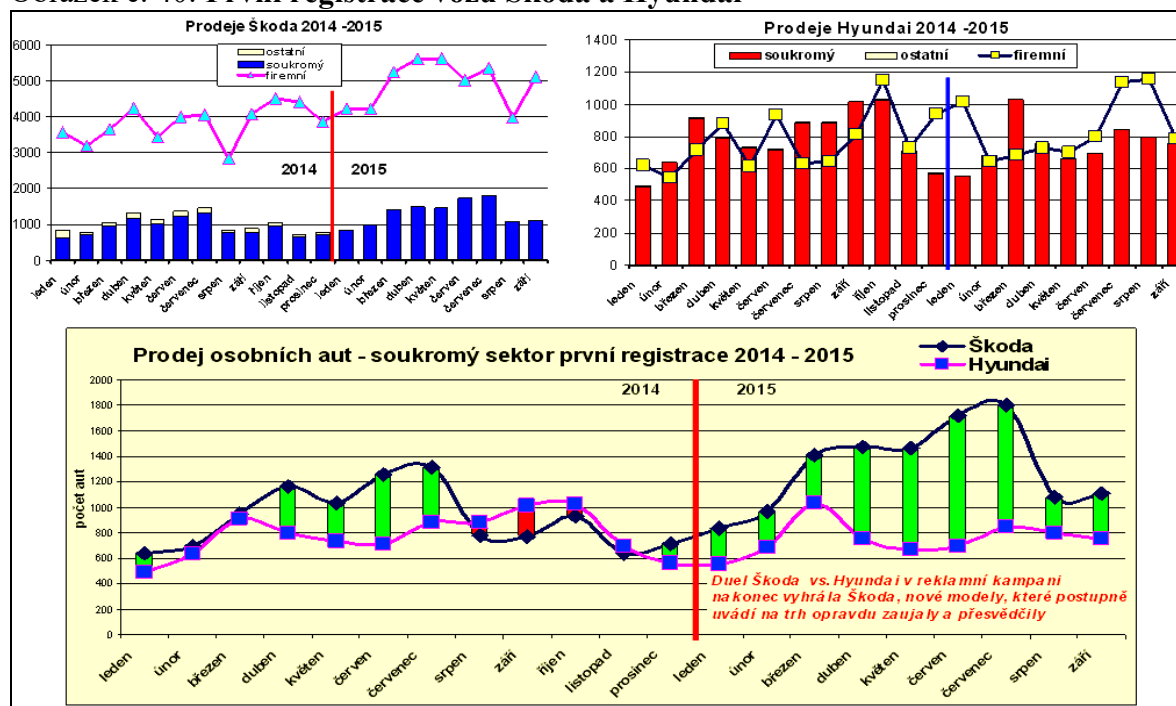
Graf č. 18: NPS spokojenosti a její atributy podle hodnocení vlastníků Škoda a Hyundai



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků dotazníkového šetření

Z případové studie vyplývá, že o hodnocení rozhodují emoce, což k prodeji osobních automobilů patří. Počet 106 respondentů však neumožňuje výsledky dotazníkového šetření jednoznačně zevšeobecnit. Je proto hledána shoda se statistickými daty viz obrázky č. 40.

Obrázek č. 40: První registrace vozů Škoda a Hyundai



Zdroj: Vlastní zpracování podle statistiky SDA [84]

*Porovnání ukazuje, že těžištěm značky Škoda jsou firemní nákupy, zatímco značku Hyundai nakupuje převážně soukromý sektor. Jestliže v první registraci vozů data celkem prezentují poměr nákupu 4 vozy Škoda na 1 Hyundai, pak v oblasti soukromého sektoru je poměr mezi oběma značkami vyváženější a je zřejmý prostor ostré konkurence v boji o tento zákaznický segment.*

Zřejmě také pod vlivem poměrně agresivní reklamy byla zaznamenána převaha v prodeji za měsíce srpen – listopad 2014 na straně Hyundai. V tomto období na veřejnost pronikly také mediální informace o neshodách řady autorizovaných prodejců s prodejním zastoupením Hyundai v ČR. Šlo zejména o důsledky silného tlaku na prodejní výsledky, včetně snižování cen využíváním samoregistrace vozů. Výraznější pokles prodeje na straně značky Škoda v tomto období zřejmě souvisela s očekávaným uvedením nových modelů na trh. O tom také svědčí nebývalý vzestup prodeje vozů Škoda za období leden – září 2015, jak je zřejmé z obrázku č. 40.

### **Východiska strategie pro simulační model**

Konstrukce simulačního modelu se opřela o výsledky situační analýzy a kvalitativního výzkumu, který ukázal vysokou převahu značky Škoda na českém trhu, jež bylo možno také pro účely simulace zobecnit.

- Na datech Škoda Auto z výročních zpráv byly proto hledány možnosti pro simulaci růstu výkonnosti. *Protože v prodeji této značky převažují firemní zákazníci, je vhodné prorůstovou strategii na podporu výkonnosti automobilky hledat v kombinaci s využitím finančních produktů, kterým je operativní leasing, spojený s obměnou vozů v jednorocní až pětileté periodě. Rozšíření tohoto způsobu financování zároveň umožní zvýšit dodávky tzv. "mladých" ojetin na český trh ojetých automobilů s možností zlepšit jeho parametry.*
- Pokud jde o zákazníky soukromého segmentu, má pro český automobilový trh velký přínos i značka Hyundai díky kvalitní výbavě vozu (je započtena v plném rozsahu do ceny narozdíl od jiných značek) i dobré jízdní vlastnosti. *Své zákazníky značka našla i díky relativně příznivé ceně, což její vlastníci oceňují. Přínos pro trh ojetých vozů nelze očekávat v takové míře, jako je tomu u vozů Škoda. Přínos operativního leasingu si však společnost dobře uvědomila a začala jej jako jedna z prvních nabízet i soukromému sektoru.*
- Dalším poznatkem se situační analýzy a kvalitativního výzkumu spotřebitelského chování jsou zjištění, týkající se věrnosti zákazníka (spotřebitele). Český zákazník upřednostňuje značku Škoda. Také v autoparku 106 respondentů, kteří se účastnili

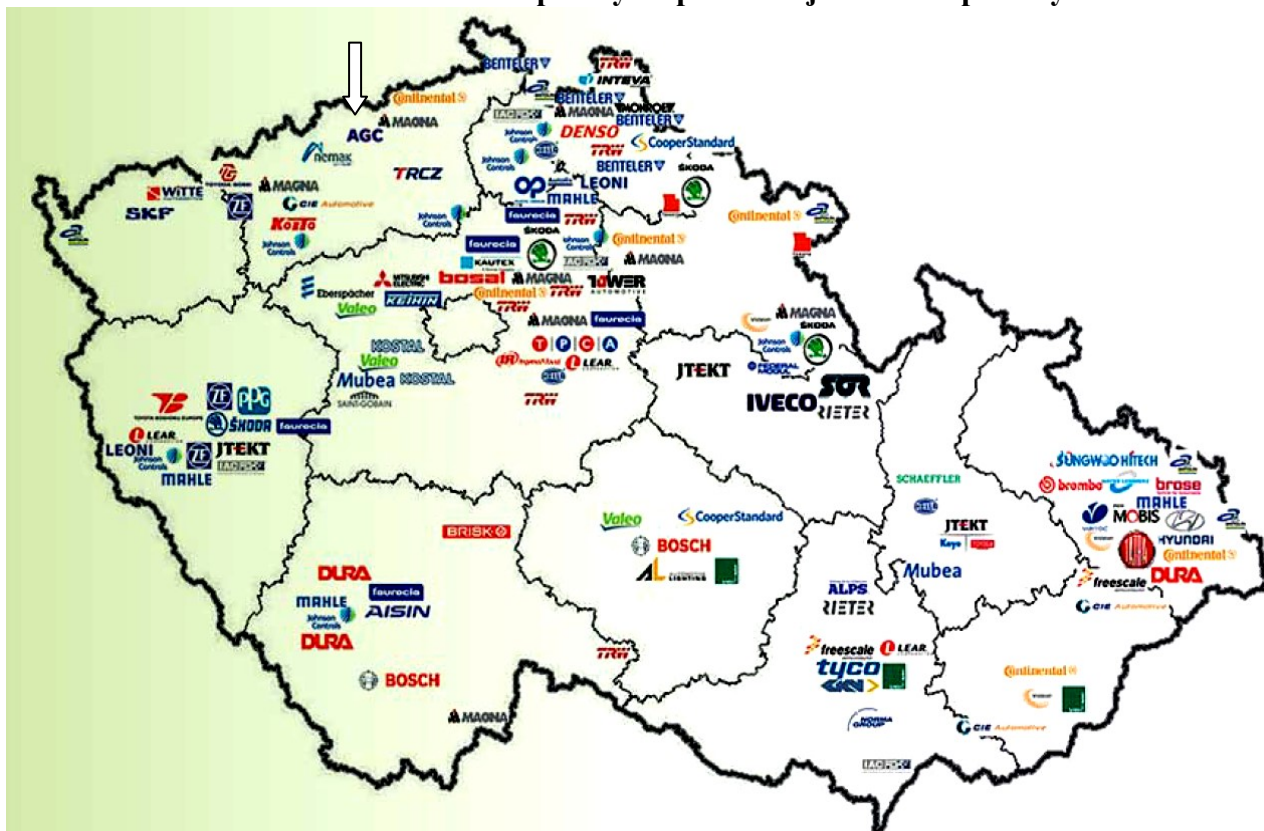


dotazníkového šetření, Škoda převažuje. Z vyhodnocení takto získaných dat je zřejmé, že respondenti prokazují svým značkám pocitovou věrnost, spojenou s emocemi, který v nich osobní automobil, resp. značka vozu, vyvolává. *Věrnost vlastníků osobních automobilů své značce není pravděpodobně spjata s věrností behaviorální, projevující se opakovaným využíváním jedné značky a jejím doporučováním ostatním, což je důležité pro růst výkonnosti.* Řada autorizovaných prodejců vidí příčinu v ostré konkurenci, projevující se v nízkých cenách, na českém trhu nejnížší v Evropě. Pod tlakem globální krize se světový autoprůmysl dokázal přizpůsobit a snížil náklady spojené s výrobou na minima. Prodejci, s ohledem na tato zjištění, zřejmě ani nejsou motivováni na budování zákaznické loajálnosti, postavené na dalším snižování cen. Lze však očekávat, že zejména tlak na parametry životního prostředí v provozu automobilů povede k růstu cen. Spojení nízkých nákladů s kvalitou může být do budoucna jen iluzí.

## 7 Dodavatelstvo – odběratelské vztahy na trhu B2B (na příkladu dodavatele autodílů pro automobilový průmysl) – prezentace výsledků řízeného rozhovoru

Český automobilový průmysl patří k nejvýznamnějším odvětvím jak z hlediska podílu na HDP, tak i z hlediska počtu zaměstnávaných pracovníků. Regionální rozložení podniků "automotive" dokládá mapka na obrázku č. 41:

Obrázek č. 41: Lokace automobilového průmyslu podle krajů České republiky



Zdroj: [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org), *Automotive Industry in the Czech Republic*, brožura ke stažení [57], str. 16

Mezi významné dodavatele automobilového průmyslu patří **AGC Automotive Czech a.s.**, se sídlem v Chudeřicích u Bíliny (Ústecký kraj). Podnik vyrábí automobilová skla pro výrobu automobilů známých světových značek, jako jsou například BMW, Volkswagen, Mercedes (Daimler Benz), Ford, Porsche, Škoda, nově též Hyundai a KIA. Roční produkce autoskel představuje cca 20 mil. ks skel do automobilů (čelních i bočních). Výsledky podniku za období let 2009 – 2013 dokládá tabulka č. 28:

Tabulka č. 28: Výsledky činnosti AGC Chudeřice, a.s. podle VZ za r. 2009 - 2014 (tis. Kč)

	2009 *)	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby provozní	2 469 074	3 467 444	3 635 315	3 987 317	4 322 123	5 004 071
Tržby z exportu	1 560 193	2 639 612	2 506 585	2 824 890	3 169 035	3 919 835
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>64 549</b>	<b>125 708</b>	<b>67 575</b>	<b>175 710</b>	<b>254 058</b>	<b>196 811</b>
Oběžná aktiva	1 809 028	1 812 811	1 665 988	1 636 312	1 348 110	1 563 609
Aktiva celkem	3 591 131	3 560 724	3 501 730	3 537 614	3 273 395	3 499 647
Vlastní kapitál	2 450 627	2 423 650	2 341 880	2 451 451	2 039 857	2 236 668
Zaměstnanci (průměrný stav)	878	1 482	1 584	1 607	1 547	1 850

Poznámka: \*) údaje před fúzí s AGC Automotive Bílina, s.r.o., člen AGC Group

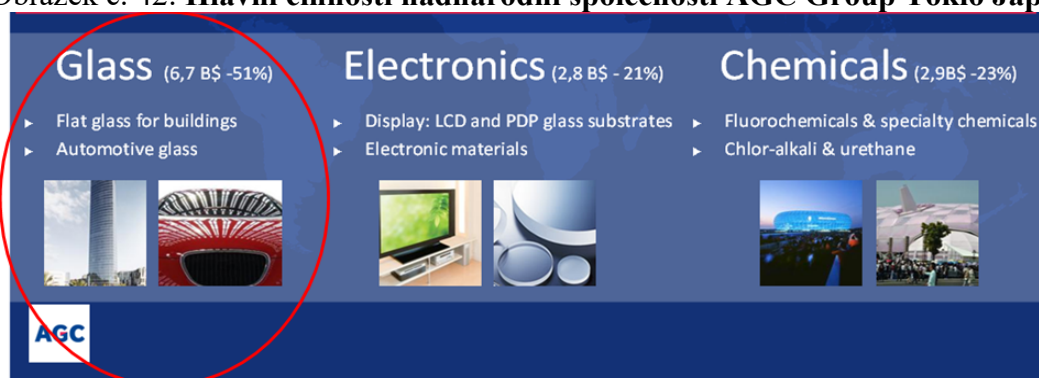
Zdroj dat: Výroční zpráva AGC Chudeřice, a.s. za rok 2014

Roční produkce AGC Automotive, a.s. Chudeřice představuje cca 20 mil. automobilových skel, bočních a čelních, roční obrat představuje 5 mld. Kč, v současnosti zaměstnává cca 2300 pracovníků, z toho 400 externích.

Podnik s předválečnou tradicí v oboru sklářského průmyslu je součástí nadnárodní skupiny ASAHI Glass Company (AGC) Group se sídlem v Japonsku (Tokio). Tržby z prodeje japonské nadnárodní skupiny, která zaměstnává 51 300 pracovníků, dosahovaly za rok 2014 12,7 mld. USD a její provozní zisk činil 578 mil. USD.

AGC Automotive, a.s. se sídlem v Chudeřicích je součástí divize AGC Asahi Glass Company EUROPE se sídlem v Lovani (Belgie), zabývající se výrobou plochého a automobilového skla s cca 51% podílem aktivit japonské nadnárodní skupiny. Zaměření japonské skupiny AGC dokumentuje obrázek č. 42:

Obrázek č. 42: Hlavní činnosti nadnárodní společnosti AGC Group Tokio Japonsko



**Podniky Automotive – výroba autoskel v dalších zemích :**

Rusko	3
Velká Británie	1
Maďarsko	1
Itálie	1
Španělsko	1
Turecko	1
Belgie	3

Zdroj: Prezentace AGC Asahi Group Tokio (2014)

S manažery AGC Automotive Czech Chudeřice, a.s. na pozicích vedoucí podnikového controllingu a account manažer byl proveden řízený rozhovor ve třech částech:

- Podnik jako odběratel osobních vozidel manažerských a referentských k firemním účelům
- Podnik jako dodavatel výrobcům automobilů – dodávky výrobků, součástí automobilu
- Výkonnostně orientované řízení podniku a řízení hodnoty pro zákazníka

#### **Podnik jako odběratel osobních automobilů:**


Výběr značek osobních vozů pro podnikové účely je zcela v režii nadřízené mateřské společnosti a to nejen pokud jde o výrobce, ale i jeho značek a modelů. Těmi jsou osobní automobily Škoda Fabia a Octavia, používané jako referentské a manažerské vozy VW Passat a Škoda Superb. Podle hodnocení podniku naplňují kritéria spokojenosti (na stupnici 0 bodů = naprosto nespokojen, až 10 bodů = maximálně spokojen, podnik ohodnotil 7 body). Ta jsou dána *cenou a provozními náklady (8 bodů) na straně jedné, bezpečností (10 bodů) a kvalitou servisu (7 bodů) na straně druhé*. Referentský automobil hraje důležitou roli v motivaci pracovníků, jako součást jejich benefitu (ohodnoceno 7 body). *Kromě benefitu pracovníci získávají také praktické zkušenosti, spojené s kvalitou automobilových skel v každodenním provozu*. Zřejmě i s tímto záměrem jsou mateřskou společností v Belgii vybírány značky vozů výrobce, patřící mezi největší odběratele.

Koncern VW Group prostřednictvím značek Škoda, Volkswagen, Audi bezesporu k takovým odběratelům podniku AGC Automotive Czech, a.s., patří. Výsledky šetření potvrzuje též statistika SDA (Svaz dovozců automobilů), viz předchozí části práce, z níž je patrné, že mezi vlastníky a uživateli vozů značky Škoda převládají firmy. K nejoblíbenějším manažerským vozům na českém trhu patří zejména modely Škoda Octavia.

#### **Podnik jako dodavatel světovým výrobcům automobilů**

AGC Automotive Czech, a.s., Chudeřice, za r. 2014 dodal svým odběratelům 30 mil. kusů automobilových skel. Pro rok 2015 plánuje další růst o 10 – 15 %. Sortiment viz obrázek č. 43:

Obrázek č. 43: **Sortiment automobilových skel, dodávaných výrobcům automobilů**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpečnostní kalená boční a zadní vyhřívaná skla</li> <li>• bezpečnostní lepená čelní skla a speciální velkoformátová lepená skla pro všechny typy dopravních prostředků</li> <li>• čelní a zadní skla zušlechťená o přidávané díly jako držáky zrcátek, dešťových senzorů či kamer</li> <li>• zaenkapsulovaná zadní a boční skla za použití TPE, PVC a PU materiálů</li> <li>• boční skla a ozdobné lišty chromované nebo lakované</li> </ul>	
---	--

*Zpracování vlastní s využitím materiálů AGC*

Podnik spolupracuje se všemi automobilkami, vyrábějícími na území České republiky a hodnotí míru spokojenosti s dodavatelsko – odběratelskými vztahy na stupnici 0 – 10 bodů, jak ukazuje tabulka č. 29:

Tabulka č. 29: **Kvalita dodavatelsko – odběratelských vztahů očima podniku**

<b>Hodnocení spolupráce min. 0 – 10 max. :</b>	<b>Názor AGC na hodnocení spolupráce automobilek s podnikem :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Škoda Auto, a.s., Mladá Boleslav: 9</li> <li>• TPCA, Kolín 8</li> <li>• Hyundai Motors Manufacturing, Nošovice 8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalita produktu 10</li> <li>• cena/náklady 10</li> <li>• rychlost 8</li> <li>• flexibilita dodávky 8</li> <li>• kvalita obchodního vztahu 8</li> </ul>

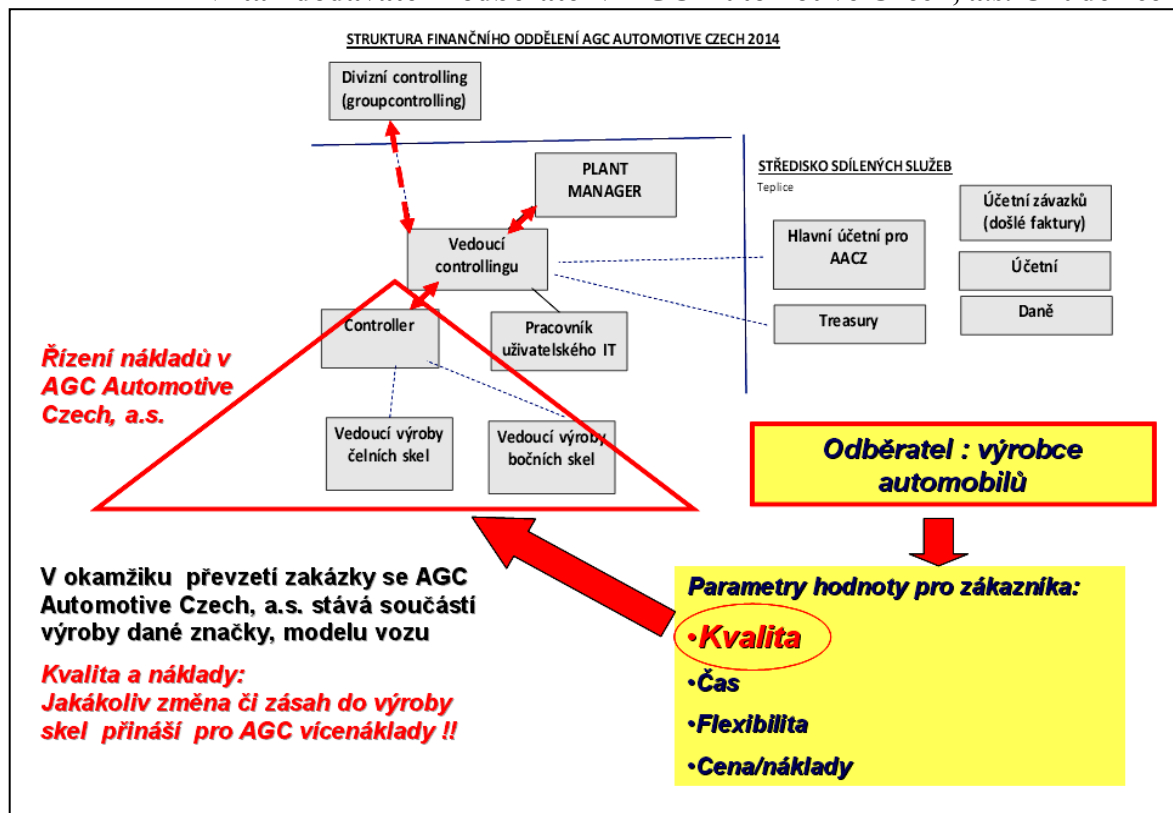
*Zpracování: vlastní podle údajů z řízeného rozhovoru*

Podle odpovědí manažerů podniku se spokojenost odběratele, speciálně českých automobilek, odráží i v růstu tržeb podniku. Za přínos kvality vyráběných autoskel považuje podnik také získání nového odběratele, kterým se v současnosti stala automobilka HMMC v Nošovicích, vyrábějící vozy značky Hyundai. Podnik zároveň uvedl, že kritéria pro hodnocení dodávek se v poslední době velmi zpřísnily a je čím dál obtížnější se s nimi vyrovnávat. Kromě dodržování vysoké kvality dodávky jsou vytvářeny tlaky na snižování ceny. To je přičítáno zhoršujícím se podmínkám pod vlivem globální ekonomické krize, projevující se obrovskou konkurencí na automobilovém trhu s tlakem na snižování cen vyráběných automobilů, které dosáhly svého historického minima.

## Výkonnostně orientované řízení podniku a řízení hodnoty pro zákazníka

Výsledky řízeného rozhovoru s manažery AGC Automotive Czech, a.s., Chudeřice potvrdily, že jde o podnik výkonnostně orientovaný, využívající principy řízení podle hodnoty pro zákazníka. Důležitou součástí dodržování parametrů vysoké kvality výrobků je hodnocení spokojenosti zákazníka i spokojenosti zaměstnanců. *Měření spokojenosti zaměstnanců je zadáváno externí agentuře a podnik využívá zpětné vazby pro zlepšování své výkonnosti. Veškeré změny požadavků na automobilová skla jsou spojeny s růstem nákladů, stejně jako reklamace dodávek vadných skel, za které účtuje odběratel penalizaci.* K jejich řízení je využívána metoda standardních nákladů. Oblast optimalizace nákladů procesu výroby autoskel, včetně rozpočtování a vyhodnocování, je v kompetenci pracoviště controllingu viz obrázek č. 44:

Obrázek č. 44: Vztah dodavatel – odběratel v AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice



Zdroj: vlastní zpracování s využitím podkladu AGC Chudeřice (organizační schéma útvaru controllingu)

Automobilová skla patří k nejdůležitějším součástem vozu i z hlediska bezpečnosti. Nekvalita v podobě nerovností povrchu nebo nesprávné zakřivení skla působí jako čočka. Únava očí, zkreslení vidění může vést ke ztrátě pozornosti řidiče. Z těchto důvodů jsou pro parametry skla stanoveny specifické požadavky na dodací podmínky z hlediska jejich kvality.

Podnik proto provádí pravidelné testování zákaznických požadavků ve svých laboratořích. Kvalitu skel testuje také centrální laboratoř AGC v Belgii. Do procesu řízení kvality vstupuje mateřská společnost v Belgii také svými interními audity. Jednou ročně je prověřován systém kvality podle ISO TS 16949:2009, jehož součástí je kromě auditu v podniku také hodnocení spokojenosti zákazníka, automobilky. Následně je prováděn audit certifikační společností AIB Vincote. *Jde o využití tzv. COPQ (Cost of Poor Quality) auditu, který sleduje náklady na nízkou kvalitu, nepřidávající hodnotu – tzn. náklady na vady.*

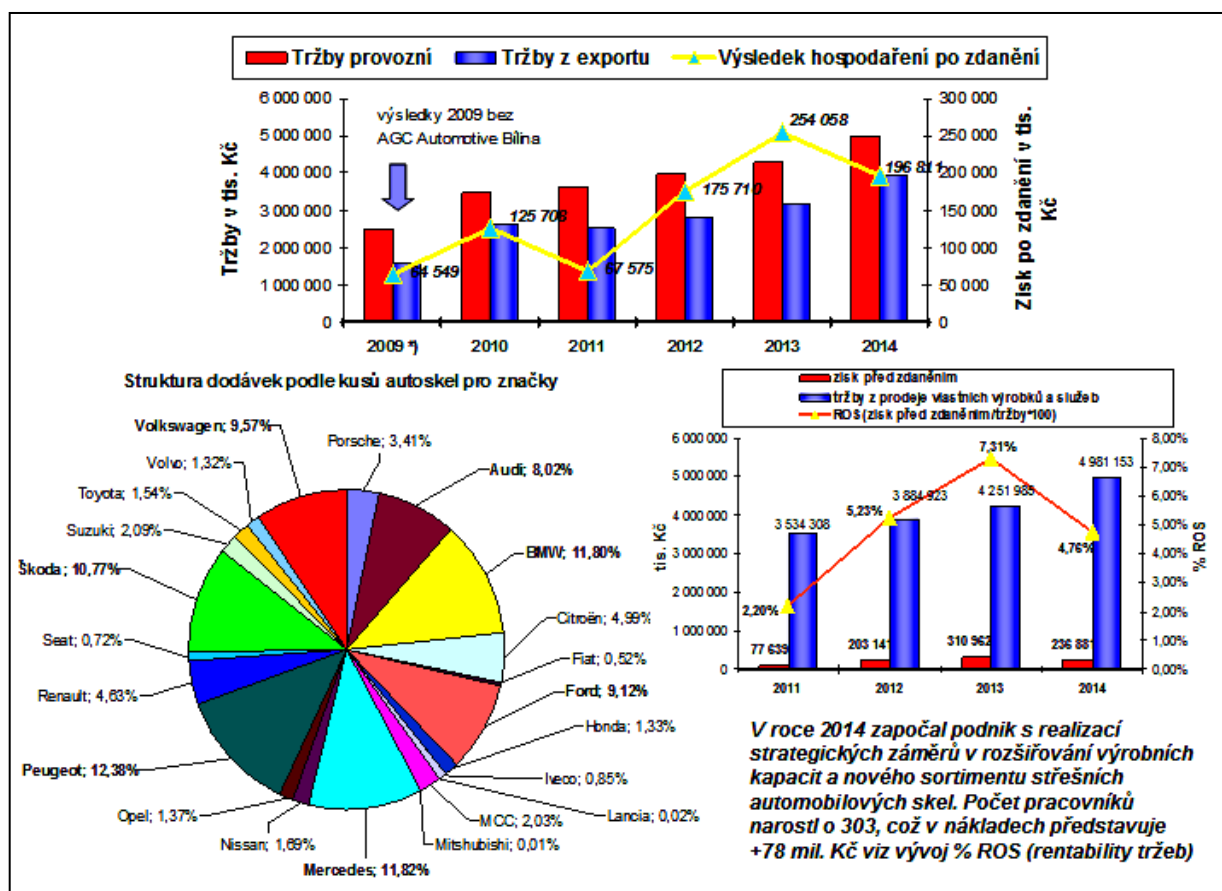
Pro své odběratele podnik vyrábí boční a čelní automobilová skla v souladu s předanou dokumentací. Znamená to, že musí být dokonale seznámen s postupy i požadavky na kvalitu výroby. ***Tím, že dodavatelský podnik přebírá know – how odběratele, se de facto stává součástí výrobního procesu automobilu na principech hodnoty pro zákazníka. Odběrateli proto přísluší právo auditu ve výrobě dodavatele, jež je spojeno se sankčními opatřeními v případě nedodržení příslušných smluvních ustanovení.***

Výsledky činnosti AGC Chudeřice ilustruje obrázek č. 45. K největším odběratelům automobilových skel patří výrobci značek Peugeot, BMW, Mercedes, Škoda, Volkswagen, Ford a dalších. Od roku 2011 vykazoval podnik dynamický růst rentability.

Rok 2014 byl ve znamení nástupu nové etapy rozvoje podniku, která souvisí s nárůstem stávajících výrobních kapacit i připravovaným uvedením střešních automobilových skel na bázi nové technologie do výroby. Proto podnik v loňském roce investoval do výstavby nové haly 135 mil. Kč a zvýšil stavy pracovníků o 303 nových, což znamenalo nárůst nákladů s dopadem do vývoje ukazatelů rentability. Do nových technologií chce podnik v r. 2015 investovat dalších 137 mil. Kč.

*Do budoucna lze očekávat, že nastoupené trendy snižování nákladů v automobilovém průmyslu budou pokračovat.* Automobilky budou vyvíjet vysoký tlak na efektivitu nákladů nejen ve svých závodech, ale budou hledat možnosti dalšího snižování zejména u svých dodavatelů. Do tohoto okruhu opatření patří i redukce počtu dodavatelů. Výrobci automobilů budou více rozvíjet své vztahy s těmi dodavateli, u nichž mají vysoké standardy na kvalitu zajištěn. Lze předpokládat také další tlaky na snižování dodavatelských cen. V celosvětovém měřítku výrobci automobilů usilují o snižování tzv. recallů, tzn. svolávání vozů do servisu k odstranění závad, za něž nesou odpovědnost dodavatelé, a které snižují dobré jméno značek u koncových zákazníků. S ohledem na současné výsledky AGC Automotive Czech, a.s., Chudeřice i strategické investice vlastníka do výroby autoskel vkládané, lze předpokládat, že podnik bude v nastoupené cestě růstu vysoké kvality svých výrobků pokračovat.

Obrázek č. 45: Výsledky činnosti AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice za r. 2011-2014



Zdroj: vlastní zpracování z dat VZ AGC Automotive Czech, a.s., Chudeřice za roky 2011 až 2014

## 7.1 Činnost průmyslového podniku na principu hodnoty pro zákazníka

Řízení podniku se odvíjí od potřeb zajistit dlouhodobý růst výkonnosti, což v současném globálním světě znamená být úspěšným v tvrdé konkurenci, na globálním trhu. Pouze podniky, průběžně sledující a vyhodnocující úroveň dosažené výkonnosti, usilující o její trvalé zvyšování, mohou tohoto cíle dosáhnout. Na automobilový průmysl jako celek jsou kladeny vysoké nároky a požadavky zejména z hlediska bezpečnosti i kvality. Odvětví automobilového průmyslu je z globálního pohledu pod silným konkurenčním tlakem, a proto také z pohledu udržení dlouhodobé výkonnosti musí aplikovat nejmodernější metody řízení.

Systém řízení podle hodnoty, který akcentuje růst výkonnosti podniku, je založen na třech nejdůležitějších zájmových skupinách, kterými jsou vlastníci, zákazníci a zaměstnanec. Každá z těchto skupin má své zájmy a své požadavky. Podnik jako koalice zájmových skupin znamená sjednocení zájmů na společném cíli, dlouhodobé podnikové výkonnosti. Přáním vlastníka proto je, aby si podnik udržel svou životaschopnost a rovnováhu ve vztahu k svému okolí.



*Hodnota pro zákazníka z tohoto pohledu znamená, že je tvořena proto, aby uspokojila vlastníky. Vyprodukování hodnoty pro zákazníka není zadarmo. Firma musí vázat výrobní činitele (vstupy), které jsou prostřednictvím procesů ve výrobě transformovány na výstupy a musí kontrolovat účinnost této transformace, viz Neumaierová, Neumaier [31]. Tradiční systém řízení hodnoty pro zákazníka je znám pod zkratkou C-Q-T (Cost-Quality-Time).*

### **Kvalita**

*"Z hlediska řízení lze kvalitu chápat jako systém řízení, který vytváří kvalitní produkty, které ocení zákazník nebo jsou požadovány nějakým standardem či normou" [82]. V automobilovém průmyslu jde ve smyslu "kvalita" o spojení obou z předpokladů: osobní automobily musí splňovat požadavky podle závazných norem a předpisů a zároveň naplňovat i podmínky spokojenosti zákazníka. U průmyslového výrobku, jakým je osobní automobil, nejde jen o spokojenost zákazníka, ale o život. Také z odpovědí respondentů v rámci dotazníkového šetření autorky vyplynulo, jak důležitou roli ve spokojenosti zákazníka s osobním automobilem hrají kvalita i bezpečnost.*

***Spotřebitelé dnešní doby jsou orientovanější v problematice osobních automobilů a vyžadují úspornější, bezpečnější a levnější automobily s řadou nových technologických prvků. Externí náklady na nízkou kvalitu produktu se mohou projevit jako záruční či pozáruční opravy nebo dokonce jako zvýšené náklady na provoz automobilu, a způsobit tak nezájem zákazníka.***

Kvalita se stává nezbytnou součástí výroby osobního automobilu od samého počátku, již ve výrobě komponent a dílů. V AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice je nedílnou součástí práce controllera také reporting kvality, jehož součástí je hodnocení zákaznické spokojenosti, pro informování vedení podniku i odpovědných manažerů viz obrázek č. 46:

Obrázek č. 46: Reporting kvality v AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice

KPI									Comments										
SALES			PPM			SALES			PPM			Results 2015 - Defects pareto							
OEM T1 - official (after negotiation)	2016	2014	2015	2016	2016	2016	2017	2018	Defects		Pieces								
Budget	Actual	Budget	YTD 08	Budget	Budget	Target	Target	Target	1	2	3	4							
1	TPCA	1 350 000	555	333	296	660 002	413	300	260	1	Surface Aspect - scratch	175	17%						
2	Volvo	477 044	484	235	325	616 366	102	80	80	2	Add-On Adhesion	147	14%						
3	BMW	1 947 000	462	70	302	1 730 402	89	80	70	3	BW defect	105	10%						
4	Porsche	740 396	134	78	172	845 641	88	75	65	4	Add-On Conformity	102	10%						
5	Ford	625 455	134	132	53	464 320	80	76	72	5	Encapsulation defect	78	7%						
6	DAG	958 001	109	107	103	1 512 700	101	80	70	6	Add-On Position	68	7%						
7	Audi	1 252 996	37	38	22	1 290 500	91	80	50	7	Grinding defect	42	4%						
8	Other	6 708 195	36	42	34	4 422 002	47	40	32	8	Enamel defect	26	2%						
<b>TOTAL</b>									<b>14 059 087</b>	<b>158</b>	<b>90</b>	<b>114</b>	<b>11 541 933</b>	<b>93</b>	<b>77</b>	<b>64</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1 041</b>	<b>100%</b>
Actions done						Actions forecasted													
Nature						Timing													
1 QA FW in Yuesen LOG during sequence of the TPCA B3/B4 FD						Jan-15													
1 QC Temporary - increasing No. of operator on CD71 - final inspection = 4 people inst						May-15													
1 QA Creating the standard for the inspection condition (cleanless of the inspection pr						Feb-15													
Nature						Timing													
1 QC BGT increasing = No. of operator on CD71 - final inspection = 4						Jan-16													
1 QC Modification of the final line - servo of shuttle - reduce the manipu						Dec-15													
1 QA SPL01+3 standard for the inspection methodology (based on CC						Oct-15													

KPI		Comments						
QA - costs		QA costs (k€)	A14	B16	F16	B16	T17	T18
1	Firewall	1178	565	1850	750	625	550	
2	Customer claim	230	251	280	251	230	215	
3	Repairing-Sorting	299	375	300	356	320	320	
4	Re-autoclave	81	120	95	120	120	120	
<b>TOTAL</b>		<b>1788</b>	<b>1310</b>	<b>2525</b>	<b>1477</b>	<b>1295</b>	<b>1205</b>	
		€/m²	0,25	0,18	0,34	0,19	0,16	0,14
H3B = 875 k€, H2 = 280 k€, Rx = 253 k€								
H3B:								
DAG S205 QLF = 296.186 k€								
AUDI Q5 = 191.363 k€								
H2 = Porsche 416 = 160 k€								
Actions done		Actions forecasted						
Nature		Timing						
1 stop firewall by Schnellecke on Porsche 416 QLF		Jun-15						
1 reinspections for OK NOK parts between GP and AVO		Feb-15						
1 Closing the EXT. FW in Porsche FD, RD		Jun-15						
Nature		Timing						
1 ENC Hall - weekly focusing on the TOP defect on the 5 TOP parts		cont						
1 DAG scope reinvicing directly to the plant		Oct-15						
1 Close ext FW on DAG S205 QLF in Bremen = Q help closing		Sep-15						

Zdroj: Reporting kvality zpracovávaný útvarem controllingu v AGC Automotive Czech, a.s. \*)

\*) poznámky k obrázku

Spokojenost zákazníka vyjadřuje zákaznické PPM = počet reklamací skel na 1 milion dodaných viz první část obrázku. Do plánu i rozpočtu podnik promítá hodnoty PPM odsouhlasené svými odběrateli. Sleduje se i tzv. avoided (neoficiální) PPM. Firewall znamená 100% třídění, často prováděné externí firmou objednanou zákazníkem, čímž podniku vznikají vícenáklady viz druhá část obrázku.

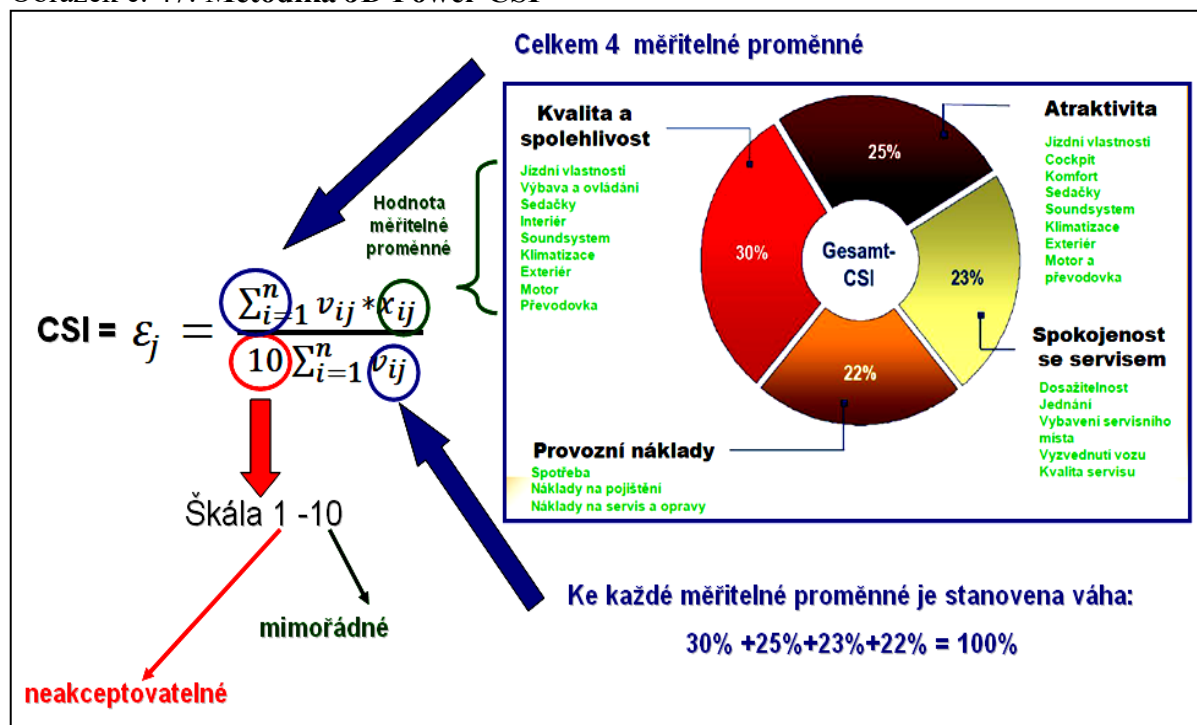
Měřítka kvality PPM (Part Per Milion), míra závad, vyjadřuje zmetkovitost ve výrobě jako poměr počet ks zmetků na milion ks výrobků. Ukazatele využívá AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice jako měřítko spokojenosti zákazníka s kvalitou (viz poznámka k obr. č. 46) a do plánu i rozpočtu promítá hodnoty PPM odsouhlasené svými odběrateli. Ukazatel PPM je schopen signalizovat růst nákladů podniku v souvislosti s vykazovanou zmetkovitostí, a má tak předstížený charakter.

Z pohledu vynakládaných podnikových zdrojů znamená kvalita náklady, které jsou zapotřebí k dosažení souladu mezi požadavkem zákazníka a vlastností vyrobeného produktu. V případě osobního automobilu to však zároveň znamená vynakládat prostředky na dosažení souladu se závaznými normami a předpisy, které upravují oblast bezpečného provozu automobilu.

Je zřejmé, že s hodnocením kvality vyráběných automobilů souvisí i sledování spokojenosti zákazníků. Na problematiku automobilového průmyslu se například zaměřuje světově známá společnost J.D. Power and Associates, která provádí hodnocení značek automobilů **indexem spokojenosti JD Power CSI** (= Customer Satisfaction Index).

J.D. Power vyhodnocuje spokojenost zákazníků s vozem po 2 letech provozu. Měření indexu vychází z dotazníkového šetření, kdy respondenti na škále 1 (neakceptovatelné) až 10 (mimořádné) hodnotí cca 70 otázek, týkající se činností spojených s vozem, k nimž patří provozní náklady, kvalita sítě prodejců či problémy, spojené s užíváním vozu, viz Kolář, Machan a Bakošová [67]. Přiblížení konstrukce indexu je uvedeno na obrázku č. 47.

Obrázek č. 47: Metodika JD Power CSI



Zdroj: zpracováno s využitím Kolář, K., Machan, J., Bakošová, D. [67]

V praxi automobilového průmyslu je využíváno hodnocení zákaznické spokojenosti indexem CSI. Je zřejmé, že pouze hodnocení spokojenosti zákazníka nemůže být pro dosažení kvalitní výroby osobních automobilů dostačující. *Osobní automobil jako výrobek musí splňovat i další parametry, které zákazníci (spotřebitelé) v souvislosti s užitím vozu vnímají pouze okrajově.* Do problematiky řízení kvality se proto zapojují další informační zdroje z oblasti výzkumů, pozorování, názorů odborníků z oblasti kvality, marketingu i technického vývoje a formou "Lautes Denken" hledají optimální řešení.

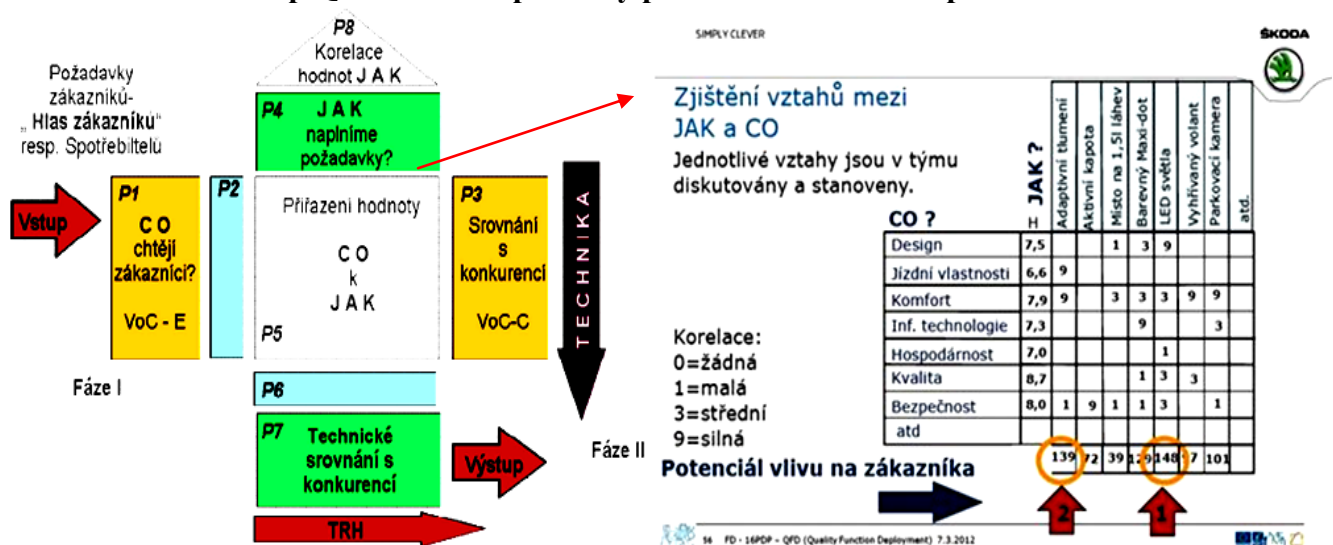
Součástí hodnocení kvality výrobního procesu musí být i hodnocení zaměstnanecké spokojenosti. Při rostoucích nárocích na růst kvality automobilů je hodnocení spokojenosti zaměstnance indikátorem, jak rostoucí požadavky na jeho znalosti, dovednosti i vytížení v procesu výroby působí na jeho pracovní výkonnost. *Například Škoda auto a.s. využívá tzv. "Stimmungsbarometer", jehož smyslem je nalézt na pracovišti "nemocné místo" a provést jeho "léčbu". Děje se tak formou anonymních odpovědí zaměstnanců na 12 vhodně postavených otázek [37].*

Jak spojit požadavky, vyjádřené zákazníkem, s procesem řízení kvality při výrobě automobilů řeší například **metoda QFD, komplexní systém řízení kvality, zaměřený na uspokojení zákazníka**. Metoda spočívá ve třech základních principech viz Tomek a Vávrová [45]:

1. *Uspokojení zákazníka přenesením jeho požadavků do návrhu produktu (Quality)*
2. *Systémový přístup všech organizačních jednotek ke všem realizovaným aktivitám (Function)*
3. *Vše je kvantifikováno a kontrolováno, přístup znamená široké nasazení (Deployment)*

QFD, metoda původem z Japonska, je přístupem k utváření kvality produktu, zacíleným na pochopení požadavků zákazníka. Podstata tkví v systematickém začleňování požadavků zákazníka do měřitelných parametrů produktu, do procesu zhotovení a realizace výrobku (automobilu). Jak metoda QFD pomáhá přeměnit požadavky zákazníků na vlastnosti produktu, ukazuje názorně obrázek č. 48:

Obrázek č. 48: Princip QFD a matice přeměny požadavků zákazníka podle důležitosti



Zdroj: Machan, J., ČVUT prezentace k problematice OFD [70], Boháček, J. [56]

## Čas a flexibilita

Čas jako kategorie se stává v globálně propojené ekonomice důležitou podmínkou úspěšnosti. Řízení podniku je za těchto podmínek spojeno s vysokým rizikem. *Monitorování rizika a jeho řízení proto musí být nezbytnou součástí výkonnostně orientovaného systému podniku.* Jen tak je podnik schopen zareagovat včas na změny prostředí ve svém okolí. Odstraňování rizika je vždy spojeno s vynakládáním finančních prostředků. Čím dříve dochází k jeho rozpoznání a eliminaci, tím méně nákladů je spojeno s jejich odstraňováním. Prevence rizika a zlepšení daného stavu by se měly zaměřovat zejména na konstrukci výrobku, bezpečnost, organizaci pracovního procesu a varovné systémy řízení. ***Existují však rizika, která nelze přenést (např. na pojišťovnu) a nelze ani dopředu vyčíslit bezprostřední škodu, která je s nimi spojena. Mezi taková patří ztráta image (dobrého jména), ztráta klientely a podílu na trhu či následky reakce okolí v souvislosti s konkurenčními praktikami.***

Důležitou roli z pohledu výrobce automobilu hraje životní cyklus modelů dané značky. Snahou je udržet zájem zákazníka o výrobek co nejdéle. Značka Škoda má pro své modely šestiletý cyklus, který po třech letech prokládá tzv. faceliftem. Z hlediska výkonnosti automobilky je nejdůležitější otázkou, související s parametrem čas: "Kdy přijít na trh s novinkou, aby byla značka úspěšnější než konkurence?" Čas jako kategorie hodnoty pro zákazníka je citlivě vnímán také dodavateli automobilek. Jakékoli zpoždění dodávky dílů a komponent do výroby automobilu znamená pro dodavatele sankci za neplnění smluvních podmínek.

Jako příklad ostré globální konkurence na automobilovém trhu lze uvést mediální aféru koncernu VW Group, tzv. "Dieselgate", která otevřela otázku, jak dlouho přežijí dieselové motory. V souvislosti s ní se nabízí také další otázka, zda je dodržování emisních limitů reálné. Problémy se vyskytují také u jiných automobilek a značek. Obavy, že dodržování parametrů příliš vysoko nastavených emisních limitů přinese vysoké náklady, jsou zřejmě namístě. Dalším, v současnosti velkým tématem, které se otevírá v souvislosti s naftovými motory, jsou alternativní paliva, hybridní motory. Je otázkou času, zda se s myšlenkou využití alternativních pohonů ztotožní zákazníci a budou je vyžadovat. V ČR zatím uživatelé automobilů nezaujala. Nastolená problematika zřejmě otevírá strategickou mezeru na trhu, a kdo jí včas využije, může na světovém trhu automobilů svou pozici posílit. Spekuluje se právě o VW Group.

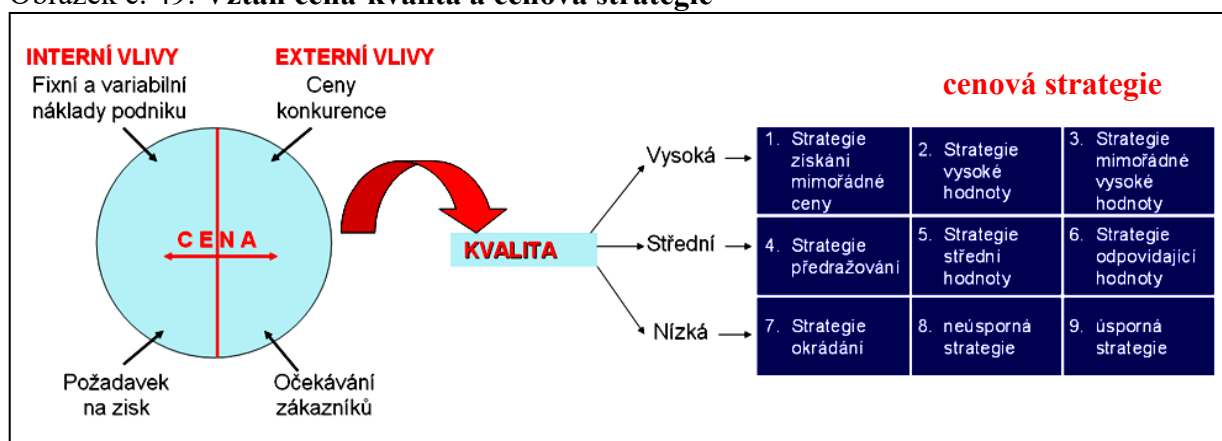
Nové trendy automobilového průmyslu, které lze shrnout pod ***pojmem flexibilita, přizpůsobení*** se potřebám zákazníka, je vysoká variabilita modelů nejrůznějších značek aut.

Například nový model Škoda Fabia, na trhu od počátku r. 2015, přináší na 125 možností individualizace kombinací vzhledových prvků a barevných konceptů podle přání zákazníka. S problematikou času je však pro zákazníka spojen problém, jak dlouho musí na svůj vysněný model čekat. Pro velký zájem zákazníků lhůty pro dodávku modelů rostou, jak je prezentováno ve vztahu ke značce Škoda.

## Cena

Tvorbu cen i její strategii ovlivňuje zejména tržní pozice podniku, pod vlivem působení konkurence, ale též očekávání zákazníků, ochotných zaplatit za výrobek požadovanou cenu. Z hlediska vlivů, utvářejících se uvnitř podniku, závisí cena na vývoji podnikových nákladů a požadavků na tvorbu zisku, jak ukazuje obrázek č. 49.

Obrázek č. 49: Vztah cena-kvalita a cenová strategie



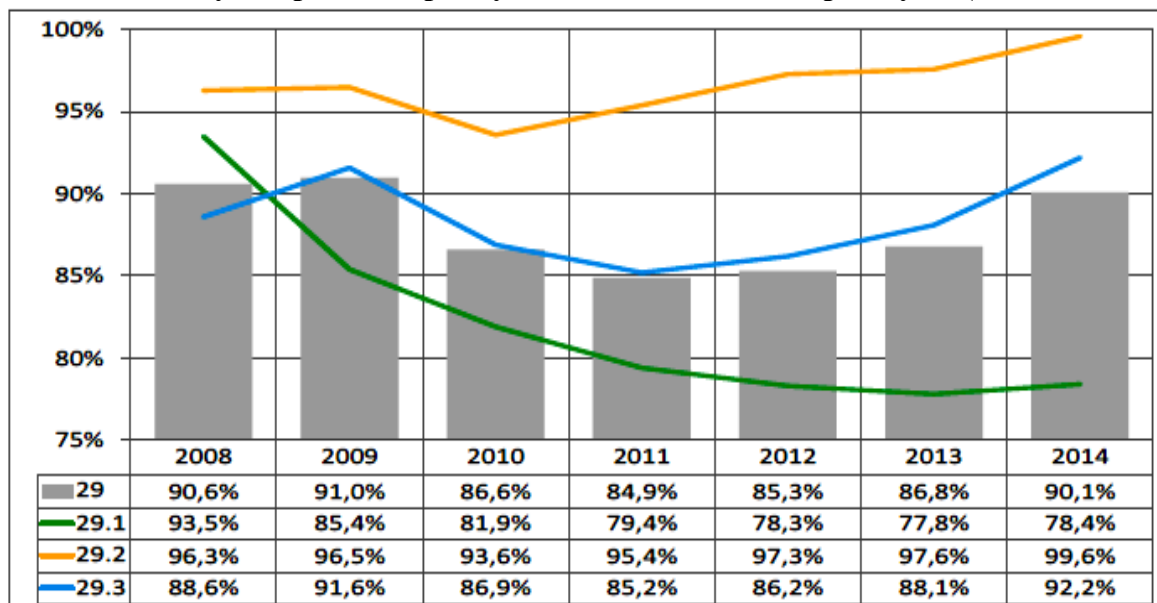
Zdroj: zpracováno podle Havlíček, K. [10]

Ceny se na českém automobilovém trhu vyvíjely v období let 2008 – 2014 pod vlivem globální ekonomické krize a postupně se propadaly na svá minima až do roku 2012.

Analýzu cenového vývoje v letech 2008 – 2014 podle odvětví NACE 29 provedlo MPO ČR viz graf č. 19. Vyhodnocení je zde provedeno podle skupin:

- 29.1. – výroba automobilových vozidel a jejich motorů,
- 29.2. – výroba karoserií motorových vozidel, výroba přívesů
- 29.3. – výroba dílů a příslušenství

Graf č. 19: Indexy cen podle skupin výrobců automobilového průmyslu (2005 = 100 %)

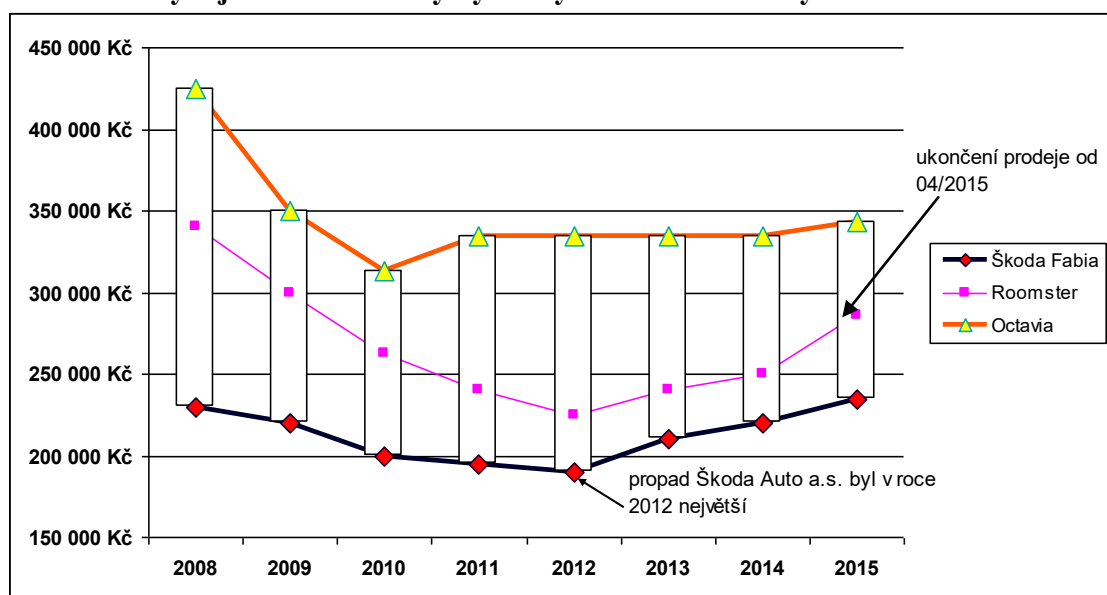


Zdroj: Panorama MPO ČR (2014) podle dat ČSÚ [75]

Zatímco ve skupinách 29.2 a 29.3 (dodavatelé automobilek) se vývoj cen v roce 2014 dostal postupně na úroveň roku 2008, ceny automobilů až do roku 2013 klesaly a mírný růst se projevil až v roce 2014. Negativní vývoj zaznamenala výroba nákladních automobilů, která byla v některých podnicích úplně ukončena.

Globální ekonomická krize donutila také výrobce osobních automobilů výrazně snížit výrobní náklady a cenově se přizpůsobit požadavkům zákazníka. Porovnání vývoje minimálních cen vybraných modelů značky Škoda na českém trhu přináší graf č. 20:

Graf č. 20: Vývoj minimální ceny vybraných modelů značky Škoda 2008 – 2015

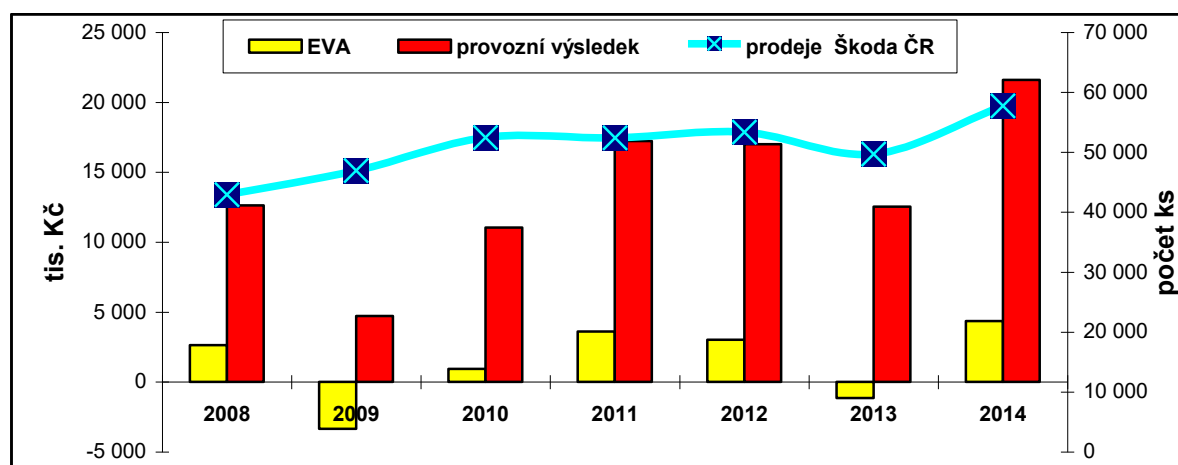


Zdroj: zpracování podle dat Svět motorů 1/2015 str.7 [39]

Tabulka č. 30 spolu s grafem č. 21 umožňují porovnat vývoj minimální ceny modelů značky Škoda s ukazateli ekonomické výkonnosti podniku a prodejem vozů značky Škoda v ČR:

Tabulka č. 30 a Graf č. 21: Výsledky Škoda auto a.s. ČR v letech 2008 – 2014

mil. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>EVA</b>	2 647	-3 348	938	3 607	3 027	-1 137	4 360
provozní výsledek	12 636	4 724	11 035	17 224	17 004	12 537	21 598
<b>prodeje Škoda ČR</b>	<b>42 954</b>	<b>46 957</b>	<b>52 465</b>	<b>52 408</b>	<b>53 353</b>	<b>49 674</b>	<b>57 730</b>



Zdroj: zpracováno z dat dle výročních zpráv Škoda auto a.s. (účetní závěrka samostatná) za roky 2008 – 2014

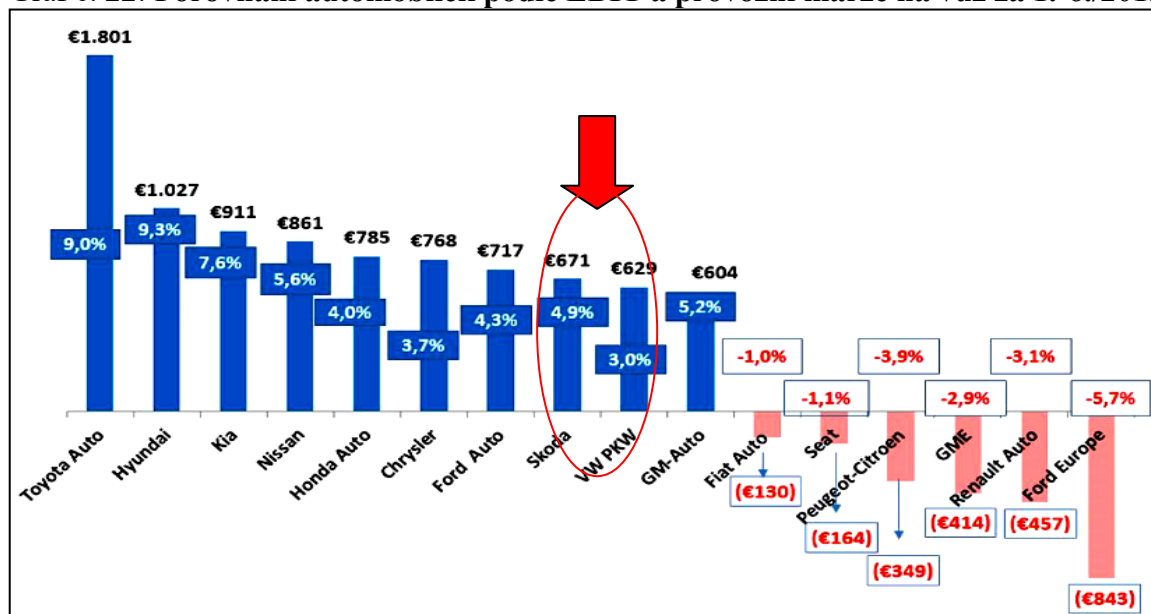
EVA ve svém vývoji signalizuje zvýšenou kapitálovou náročnost ve vazbě na cykly, v nichž značka Škoda provádí obměnu uvedením nových modelů na trh nebo jejich facelift, což je spojeno s růstem nákladů i prostředků na investice. Hodnotu ukazatele zároveň ovlivňuje pokles cen základních modelů automobilů v reakci na globální hospodářskou krizi. V roce 2009 se přidal i propad cen na nejnižší dosaženou úroveň za hodnocené období.

*Spider analýza finančních výsledků automobilky Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav pomáhá objasnit výsledky Škoda Auto za roky 2012 – 2014 viz příloha č. 3 – oddíl A, z nichž je patrné, že rok 2013 byl pro podnik velmi složitý. Výrazný propad vlivem globální krize zaznamenalo celé odvětví světového automobilového průmyslu. U podniku Škoda Auto se tento vliv potkal s vícenáklady spojenými s přípravou uvedení na trh 3 nových modelů na trh v následujícím období, což přispělo k výraznému zlepšení výsledků v roce 2014.*

Dosažené výsledky Škoda Auto v roce 2013 sice patřily za hodnocené období let 2008 až 2014 ke slabším, avšak dle výzkumu Univerzity Duisburg – Essen [61] dosáhla automobilka Škoda za leden – červen 2013 výrazně lepší průměrné marže 4,9 %, zatímco za osobní vozy VW ve stejném období dosahovala průměrná provozní marže (z hodnoty EBIT) pouze 3,0 % jak dokumentuje graf č. 22:



Graf č. 22: Porovnání automobilek podle EBIT a provozní marže na vůz za 1.-6./2013



Zdroj: www.focus.de [59]

Z pohledu dvou velkých rivalů na českém automobilovém trhu přináší **příloha č. 3 – oddíl B porovnání finančních výsledků za rok 2014 formou Spider analýzy Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav a Hyundai Nošovice:**

Z porovnání finančních výsledků obou výrobců automobilů na českém trhu je zřejmé, že automobilka Hyundai dosahovala za rok 2014 výrazně lepších výsledků zejména v oblasti rentability a likvidity. V takovém porovnání však hrají významnou roli odlišnosti obou výrobců automobilů. Automobilka Hyundai v Nošovicích, která v ČR zahájila svou výrobu osobních automobilů v roce 2008, je montovnou (OEM). Škoda Auto, a.s. je v rámci koncernu Volkswagen Group plnohodnotnou automobilkou s vlastním výzkumem a vývojem, designem i výrobou motorů. Nese tak mnohem vyšší náklady, včetně nákladů kapitálových, souvisejících s vývojem vlastní řady obchodních modelů značky Škoda. Jako podnik s dlouholetou tradicí i zkušenostmi vykazuje automobilka Škoda Auto lepší výsledky v oblasti řízení pohledávek a závazků.

Současná úroveň cen osobních automobilů není jen výsledkem reakce výrobců na globální ekonomickou krizi v nových technologických postupech. Ceny automobilů, které se dostaly v uplynulém období na svá historická minima, jsou zároveň projevem nebývale ostrého konkurenčního boje. Růst prodeje automobilů nemusí vždy znamenat vysoké přírůstky zisku automobilek. Řada světových značek snižuje ceny automobilů tzv. samoregistrací, a poskytuje tak výrazné slevy formou "mladých" ojetin. Na přelomu let 2014/15 byl mediálně prezentován tento způsob boje o zákazníka také na českém trhu, ve

vztahu ke značce Hyundai. *Součástí konkurenčního boje se stávají také nejrůznější nekalé praktiky, mezi něž patří i rozdílné vykazování parametrů užité hodnoty vozu, jako je např. spotřeba PHM, podle níž zákazník hodnotí a porovnává různé modely a značky z hlediska svého nákupního chování.*

### **Nové trendy v automobilovém průmyslu očekávané v blízké budoucnosti**

Pod vlivem krize prošel automobilový průmysl řadou změn, které zásadním způsobem ovlivnily jeho výkonnost. Trendy moderního globalizovaného automobilového průmyslu a jejich směřování do nejbližší budoucnosti lze shrnout do šesti základních skupin [92]:

- 1. Alternativní pohony:** *Elektrina, plyn i vodík* – velké automobilky investují do rozvoje nových pohonů, např. Škoda Auto podporuje CNG, stlačený zemní plyn. Masové rozšíření bude záviset především na délce dojezdové vzdálenosti a čerpacích stanicích, zatím je využití v masovém měřítku poměrně problematické.
- 2. Nové technologie:** *Konektivita a systémy autonomního řízení* – řada světových výrobců automobilů přichází s novými, uživatelsky zajímavými inovacemi, v propojování aut s mobilními telefony a aplikacemi, či v autonomních systémech řízení, které dokáží prostřednictvím pokročilých senzorů udržet vůz v jízdním pruhu, nouzově brzdit, apod. Od nových technologií si automobilky slibují možnosti rozvoje služeb pro automobily, včetně dalšího růstu zisků a výkonnosti. *Také Škoda Auto, a.s. projevila zájem o rozvoj těchto technologií vstupem do OAA (Open Automotive Alliance), otevřeného sdružení společnosti Google a firem automobilového průmyslu.* Tento krok by měl podniku umožnit integraci koncových přístrojů s operačním systémem Android do automobilů značky Škoda, uvedl časopis pro zaměstnance ŠKODA Mobil č. 08/2014.
- 3. Čtvrtá průmyslová revoluce:** *Digitalizace výroby* – tzv. 4. revoluce by měla přispět k digitalizaci automobilového průmyslu, což znamená propojení celého výrobního procesu automobilu včetně logistiky a skladového hospodářství do jedné inteligentní informační sítě, schopné bez lidské pomoci reagovat na potřeby klientů v reálném čase.
- 4. Zpřísnování ekologických a bezpečnostních standardů:** ve vztahu k automotive lze očekávat zpřísnění norem emisí CO<sub>2</sub> (podle nařízení EU z dnešních 130 g/km na 95 g/km v roce 2021) a požadavků na bezpečnost, k nimž patří i povinnost vybavení všech nových vozů od 1.4.2018 systémem e-call, s nároky na investice do výroby automobilů.
- 5. Pokračující snižování nákladů:** budou pokračovat trendy snižování nákladů, včetně tlaků na ceny dodavatele i kvalitu dodávek komponent pro výrobu aut.
- 6. Nové trendy v kategorii auto jako služba:** nová služba Carsharing na principu „jedu automobilem tehdy, když ho potřebuji“ se již objevila i v ČR.

## 8 Podniková výkonnost na základě ekonomické přidané hodnoty (EVA)

Ve snaze vyhnout se autorským právům firmy Stern Steward & Co. k registrované ochranné známce EVA® z r. 1989, bývá ekonomická přidaná hodnota EVA označována také jako "reziduální zisk" nebo "ekonomický zisk", uvádějí Pavelková, Knápková (2009). Jako měřítko výkonnosti je spojována s konceptem hodnotového řízení.

Zásadním rozdílem oproti jiným měřítkům, vycházejícím z rentability kapitálu, jsou tyto odlišnosti EVA, viz Pavelková, Knápková [19] str. 56:

- *Vychází ze zisku v ekonomickém pojetí a zahrnuje i alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu;*
- *Zahrnuje pouze výnosy a náklady, spojené s hlavní podnikatelskou činností; nezahrnuje výnosy a náklady spojené s mimořádnými událostmi či nestandardními aktivitami;*
- *Ve výpočtu nákladů kapitálu bere v úvahu pouze kapitál, vázaný v aktivech hlavní podnikatelské činnosti; tzn. pouze kapitál investorů, očekávajících výnos z jeho alokace do podniku;*
- ***Jako absolutní ukazatel je samostatně využitelným kritériem hodnocení výkonnosti, který nepotřebuje srovnávací standard***

Metriku ekonomická přidaná hodnota (EVA) lze využít jako systém řízení, který umožňuje podniku zlepšovat operativní, finanční i investiční rozhodování. Může zároveň sloužit jako klíčový ukazatel, na nějž jsou vázány odměny managementu:

$EVA = NOPAT - WACC \times C = (RONA - WACC) \times C \Rightarrow RONA = NOPAT/C$ <p>kde :</p> <p>NOPAT = zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění</p> <p>C = NOA = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní operativní činnosti</p> <p>WACC = průměrné vážené náklady na kapitál, pro Škoda Auto a.s. = 9% (VW Group)</p> <p>RONA = rentabilita čistých operativních aktiv</p> <p>RONA - WACC = spread, využitelný pro mezipodnikové srovnávání</p>
--

Zdroj: Pavelková, Knápková [19]

Konstrukce EVA obsahuje myšlenku, že cílem podnikání je vytváření přidané hodnoty. Měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení, či snížení hodnoty pro své vlastníky. *Nezbytnou podmínkou je proto konverze účetního modelu, zobrazujícího hospodářskou situaci v účetnictví na model ekonomický, který více odráží skutečnost*, uvádějí Pavelková s Knápkovou [19].

Významnou vlastností metriky EVA, ekonomická přidaná hodnota, je její "předstižný" charakter, což znamená, že "včas rozsvítí červenou, není-li něco v pořádku". Dokáže citlivě reagovat na změny, které se ještě neprojeví v účetním hospodářském výsledku. V rámci hodnotového řízení se tak ekonomická přidaná hodnota stala nejpoužívanějším ukazatelem. Konceptu EVA je úspěšně využíváno jako systému řízení také v automobilovém průmyslu. Slabinou ukazatele je *potřeba úpravy vstupních účetních dat tak, aby co nejvíce odpovídala ekonomické realitě podniku.*

Z hlediska konstrukce ukazatele EVA Pavelková s Knápkovou upozorňují zejména na problematické vyčíslení nákladů na vlastní kapitál WACC. U podniku Škoda Auto, a.s. je však řešeno jednotnou sazbou 9 %, uplatňovanou pro všechny podniky, podřízené koncernu VW Group.

*V dalších částech práce prezentovaný simulační model vychází z dostupných dat a výročních zpráv podniku Škoda Auto, a.s., jehož automobily jsou nejvíce zastoupeny mezi českými vlastníky, což se potvrdilo i ve skupině 106 respondentů, kteří odpovídali v rámci dotazníkového šetření.*

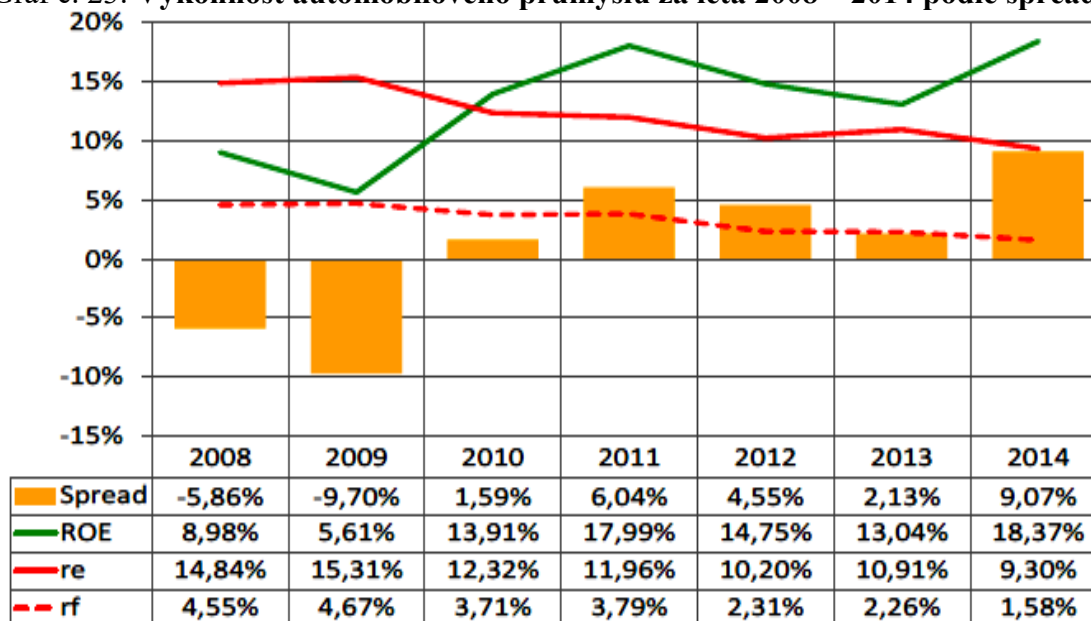
Také Neumaierovi prezentují na základě svých výzkumů poznatky o měření výkonnosti pomocí EVA. V praxi je využívá pro porovnávání výkonnosti průmyslových odvětví také MPO ČR. Neumaierovi [31] považují za vhodnější způsob mezipodnikového porovnání spread, do něhož se promítá vliv kapitálové struktury, vycházející ze vztahu:

<b><math>EVA/VK = ((ROE - r_e) \times VK)/VK = ROE - r_e</math></b>	
kde:	
VK	= vlastní kapitál
ROE	= rentabilita vlastního kapitálu
$r_e$	= alternativní náklad vlastního kapitálu
$ROE - r_e$	= spread; když $(ROE - r_e) > 0$ , pak firma tvoří pro své majitele hodnotu

*Zdroj: Neumaierová, Neumaier [31]*

Takto vyčíslený spread je využíván pro porovnání výkonnosti průmyslových odvětví MPO ČR v analýzách a informacích v publikaci PANORAMA MPO ČR. Jako příklad lze uvést porovnání výsledků automobilového průmyslu podle spreadu  $(ROE - r_e)$  za léta 2008 – 2014, signalizující dopady globální hospodářské krize v letech za r. 2008 až 2014, viz graf č. 23:

Graf č. 23: Výkonnost automobilového průmyslu za léta 2008 – 2014 podle spreadu



Zdroj: MPO ČR Panorama 2014 [75]

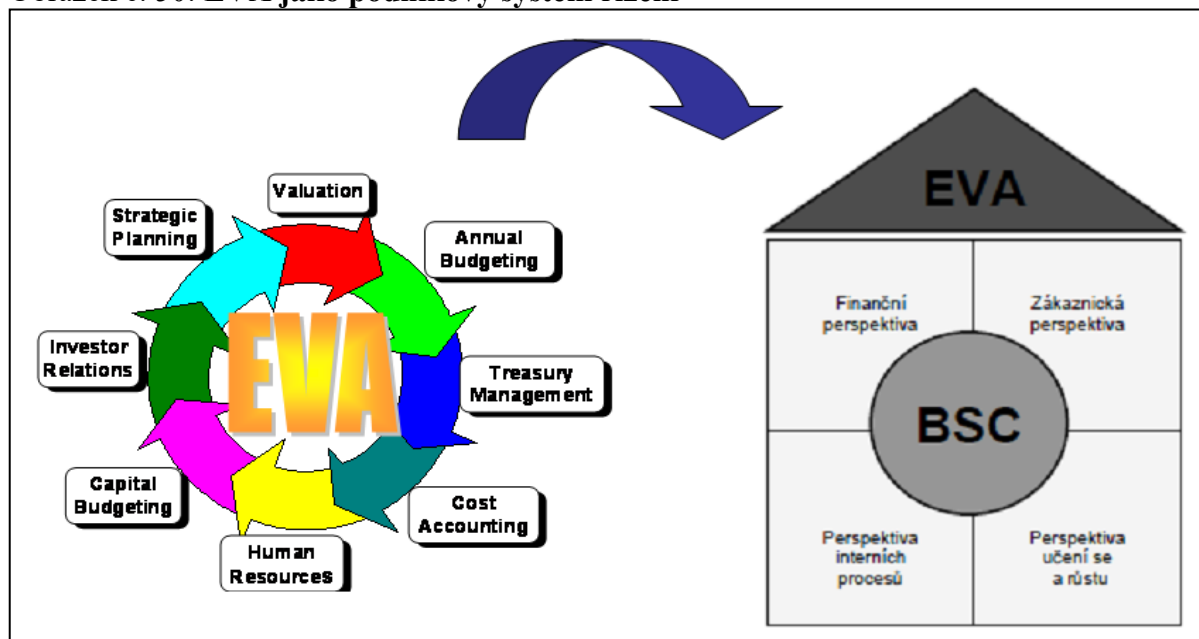
## 8.1 Parametry růstu podnikové výkonnosti na bázi EVA

Globální ekonomická krize se stala pro řadu podniků i odbornou veřejnost motivem k hledání nových účinných systémů řízení. Z českých autorů se problematikou řízení výkonnosti v nestabilních podmínkách ekonomické krize zabýval D. Remeš [81].

Současné nespojitě proměnlivé ekonomické prostředí, charakterizované silným konkurenčním bojem, vyvíjí tlak na zkracování období strategického rozhodování. Takové prostředí vytváří tlak strategické cíle pravidelně vyhodnocovat ve zkrácené, roční periodě. Dobrý manažer musí umět v těchto podmínkách včas zareagovat na změny, které představují pro trvalý růst výkonnosti podniku i jeho konkurenceschopnost riziko. *V tom případě ztrácí EVA svou nevýhodu časového omezení, jako metrika neodrážející budoucí vývoj.*

S tím koresponduje Remešův názor, že pro zvýšení hodnoty podniku je nutné zajistit růst hodnoty EVA, zejména její současnou, ale i budoucí hodnotu. Jako finančního ukazatele využil Remeš EVA ve spojení s BSC. EVA zároveň zastřešuje BSC jako systém podnikového řízení, viz obr. č. 50:

Obrázek č. 50: EVA jako podnikový systém řízení



Zdroj: zpracováno podle <http://slidegur.com/doc/3645968/eva-implementation> (2015) a Remeš, D. [81]

Využití EVA v systému řízení podnikové výkonnosti je posilováno prostředím udržitelného rozvoje, je proto žádoucí společenskou udržitelnost a její principy ve výkonnostně řízeném podniku uplatňovat.

Koncept BSC je proto vhodné propojit do systému s dalšími nástroji, schopnými monitorovat podnik z nejrůznějších úhlů jeho činnosti. *"Každá kritická oblast výkonnosti podniku musí být zároveň pokryta samostatným nástrojem. Všechny nástroje jsou ale logicky propojeny v jeden celek. Pouze tak lze řídit výkonnost v období krize"* [81]. BSC jako integrovaná součást "Architektury výkonnosti" viz Horváth [11], se spolu s controllíngem a Activity Based Costing (oblast řízení nákladů) pro řízení podnikové výkonnosti v nestabilních podmínkách zdá být ideálním spojením. Obdobně i Pavelková s Knápkovou [19] uvádějí, že *"efektivní využití BSC lze podpořit propojením s dalšími koncepty, jako je EVA, EFQM, Excellence model, Six sigma, ABC/M, benchmarkingem a dalšími"*.

## 8.2 Generátory růstu podnikové výkonnosti (hybatelé výkonnosti)

Ekonomickou přidanou hodnotu EVA lze rozložit na tři základní složky, které ji ovlivňují, oblast provozní, investiční a finanční:

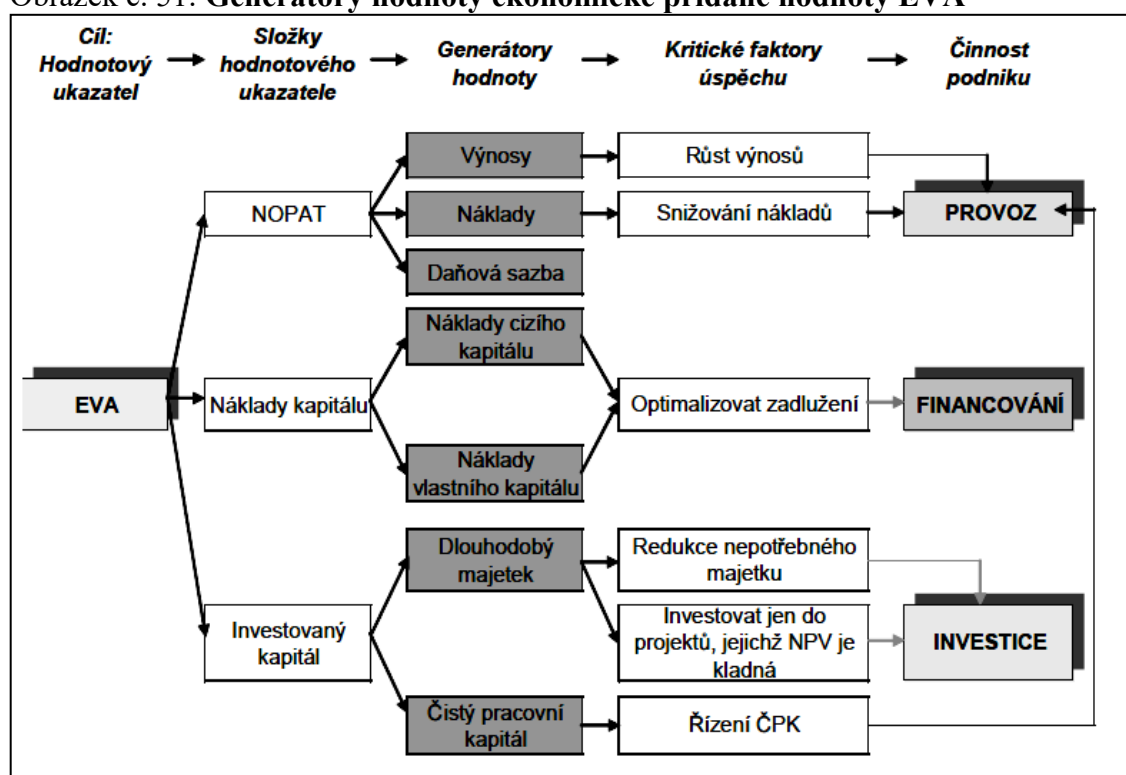
- V provozní oblasti je třeba pozornost soustředit na NOPAT (= provozní zisk po zdanění), jehož růst znamená zároveň růst EVA.
- WACC, reprezentující oblast podnikového kapitálu pak představuje závislost měřítka na kapitálové struktuře a nákladech jednotlivých druhů kapitálu.

- Snižování průměrných nákladů na kapitál pak působí na jeho růst. Taktéž snižování investičních nákladů vede k růstu EVA.

Obrázek č. 51 rozkrývá hlavní složky ekonomické přidané hodnoty i její hybatele, generátory hodnoty. Pro zajištění růstu EVA je důležité znát faktory, které ji ovlivňují. Pro predikování pozitivního vývoje ekonomické přidané hodnoty je však třeba vytipovat měřítka, generátory růstu, resp. generátory růstu příležitosti, uvádějí Knápková s Pavelkovou [19].

Nejdůležitějším kritériem výběru je vytipovat měřítka podle toho, zda jde o ty, které ovlivňují tržby nebo ty, které se promítají do nákladů a vyžadují investice.

Obrázek č. 51: Generátory hodnoty ekonomické přidané hodnoty EVA



Zdroj: Remeš, D. [80]

Jaké základní cesty lze vytipovat ke zvýšení ekonomické přidané hodnoty (EVA):

1. zvýšit efektivnost hospodaření podniku snížením nákladů a zvýšením zisku
2. růst firmy zajistit růstem tržeb s tím, že investovat je vhodné pouze tehdy, když nová investice vydělá více, než jsou náklady na použitý kapitál
3. snížit kapitál z neefektivních činností odprodejem nepotřebného majetku
4. řídit riziko a tím i náklady na kapitál

Pavelková, Knápková [19] vidí možnost spojení EVA s BSC právě prostřednictvím generátorů hodnoty. EVA je historicky krátkodobým ukazatelem. "Generátory hodnoty

*mohou vyjadřovat finanční ukazatele a za jejich pomoci mohou manažeři podnikat operace vedoucí k vylepšení hodnoty EVA v krátkém období, avšak ty z pohledu dlouhodobého ničí hodnotu".* Současná hodnota EVA však nemusí předpovídat příznivý výsledek také v budoucnu. Spokojenost zákazníků však může být ukazatelem, umožňujícím predikovat vývoj EVA v budoucnu, protože spokojení zákazníci mohou přinést vyšší tržby. Růst tržeb je také finančním měřítkem. To znamená vztah: **Spokojenost = >růst tržeb (+/-) => růst EVA v budoucnu (+/-).**

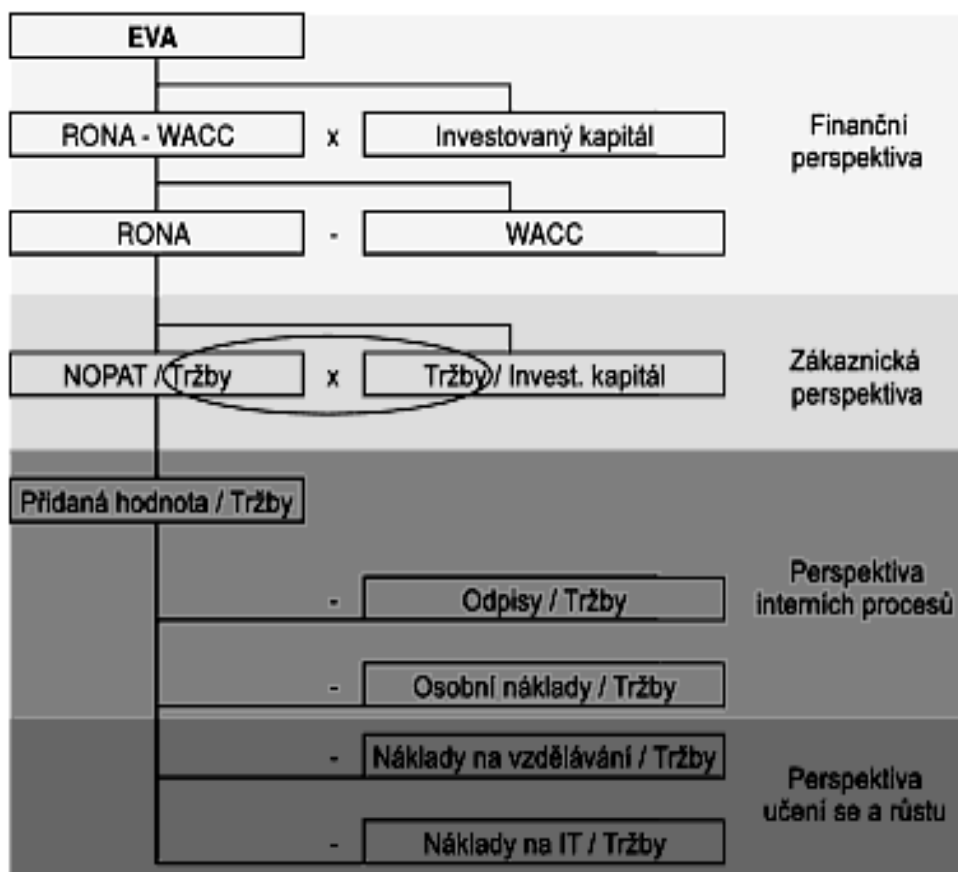
Obdobně také investice do inovací může přinést spokojenost zákazníka a ta v budoucnu přinese růst tržeb, investice do nového výrobku může zároveň přinést pokles nákladů a zvýšení ziskové marže. Zapojování nefinančních měřítek do výkonnostně orientovaného systému řízení podniku je významným prvkem pro dosažení budoucího růstu EVA. Příklad zároveň demonstruje, že generátory hodnoty mohou být finanční i nefinanční měřítko.

### **8.3 Integrace zákaznické zkušenosti do řízení podnikové výkonnosti**

Výkonnost, definovaná v současných podmínkách globální ekonomiky jako úspěšnost ve smyslu konkurenceschopnosti na trhu, disponuje strategickým potenciálem. V tomto smyslu je základním posláním BSC vytvoření uceleného systému řízení výkonnosti, který umožňuje spojení finančních i nefinančních měřítek v rámci jednotné podnikové strategie. Knápková, Pavelková, Šteker [18] opírají systém výkonnostního řízení podniku o využití finanční analýzy v prostředí Balanced Scorecard, založené na pyramidovém rozkladu metriky EVA, promítajícího se do všech čtyř perspektiv BSC. Lze tak identifikovat základní faktory, které ovlivňují tvorbu hodnoty. Podle uvedených autorů EVA jako vrcholový ukazatel finanční perspektivy zároveň zajišťuje tlak na manažery, aby vytvářeli podmínky pro krátkodobé i dlouhodobé zvyšování ekonomické přidané hodnoty. Propojení konceptu BSC s finanční analýzou na principu pyramidového rozkladu EVA ukazuje obrázek č. 52:



Obrázek č. 52: **Propojení konceptu BSC s pyramidovým rozkladem EVA**



Zdroj: Knápková, Pavelková, Šteker [18]

*Pro řízení výkonnosti podniku je vhodné metriku EVA integrovat do finanční perspektivy BSC, který je schopen spojit finanční cíle s nefinančními, fungujícími jako "předstižné indikátory budoucí výkonnosti". EVA dokáže signalizovat negativní vývoj v okamžiku, kdy podnik v účetnictví ještě vykazuje zisk. "Pokud jde o nefinanční ukazatele, měl by být finanční model podniku obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva, jako např. vysoce kvalitní výrobky a služby, motivování a zkušenosti zaměstnanci, pružné a předvídatelné interní procesy, spokojenost a loajalitu zákazníka, tedy o informace v rozvaze prakticky nezjistitelné",* uvádějí k problematice Knápková, Pavelková, Šteker [18].

Jaké potřeby z pohledu zákazníka je třeba uspokojit, aby bylo dosaženo finančního cíle, růstu ekonomické přidané hodnoty? Tuto klíčovou otázku řeší každý podnik, jehož výkonnostní systémy řízení souvisí s hodnotou pro zákazníka. BSC z tohoto hlediska chápe spokojenost zákazníka jako zpožděný ukazatel, jehož hybnými silami mohou být základní atributy hodnoty pro zákazníka: čas – kvalita – náklady/cena. BSC zároveň umožňuje zpětnou vazbu, kdy výrobce reaguje změnou vlastností, viz Kaplan, Norton [15].

Ze shrnutí poznatků o vztahu EVA s BSC hlediska výkonnosti vyplývá důležitost sledovat takové atributy, které významným způsobem ovlivňují spokojenost zákazníka a mohou být významnými hybateli podnikové výkonnosti. Také Kislingerová a kol. [16] uvádějí, že "zákaznická spokojenost je pouze prostředníkem ve vztahu příčin a následků", kdy na začátku strategie stojí marketingové aktivity, ovlivňující atributy s vlivem na formování spokojenosti, loajality a chování zákazníka, **tedy finanční tok společnosti**. Je tedy zapotřebí identifikovat takové atributy spokojenosti, s jejichž pomocí je možno spokojenost zákazníka řídit. Ty vycházejí z tvorby hodnoty pro zákazníka a odrážejí hlavní užítky, které mu spotřeba výrobku přináší. Tabulka č. 31 zobrazuje zapojení metriky EVA a zákaznické spokojenosti do systému BSC:

Tabulka č. 31: Spojení EVA a měřítka spokojenosti zákazníka NPS v prostředí BSC

perspektiva BSC	finanční	zákaznická	interní procesy	učení se a růst
<b>zájmové skupiny</b>	<b>vlastníci</b>	<b>prodejci a spotřebitelé</b>	<b>dodavatelé dílů a zaměstnanci</b>	<b>zaměstnanci</b>
Základní orientace	Růst výkonnosti současné i budoucí	Spokojenost a věrnost zákazníka	Zpětná vazba spokojenosti s osobním automobilem	Spokojenost zaměstnance
Měřítka	EVA ekonomická přidaná hodnota	Net Promoter Score	Vrstvy produktu : 1. Užitná hodnota 2. Hodnota pro zákazníka C-Q-T 3. Kvalita služeb a Image	Net Promoter Score
generátory hodnoty a složky ukazatele	NOPAT, náklady kapitálu, investovaný kapitál	Tržby, prodeje výrobku, cena výrobku	Náklady, kapitál, investice	Náklady na zaměstnance, benefity, vzdělávání

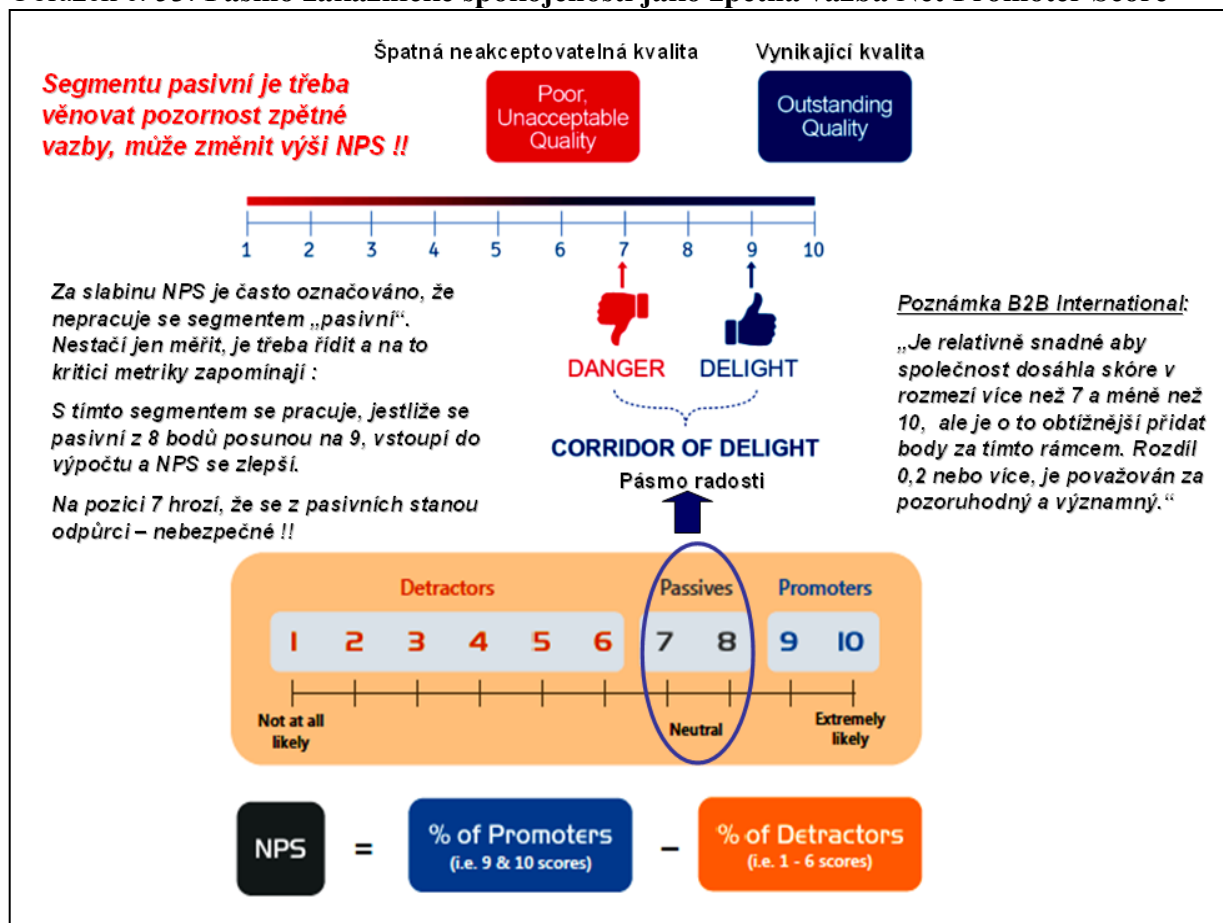
Zdroj: vlastní zpracování

Porozumění zákazníkovi, jeho očekáváním do budoucna, jsou důležité předpoklady činnosti výkonnostně orientovaného podniku, řízeného podle hodnoty pro zákazníka. Zároveň však jde o pochopení, jak podnik jako dodavatel, výrobce produktu, toto očekávání naplňuje. Nestačí pouze měřit, ale je třeba řídit. Jde o získání důležitých poznatků, zpětně využitelných pro růst podnikové výkonnosti. Kozel, Mynářová a Svobodová [24] hovoří o měření zákaznické zkušenosti a rozlišují

- měření kumulované zkušenosti, využívající tzv. indexů zákaznické spokojenosti CSI, využitelné pro zjišťování ochoty zákazníků setrvat u dané značky, tzv. retence. *Poznámka autorky: Takovou metrikou je např. Index zákaznické spokojenosti JD Power CSI, který mj. v pravidelných přehledech informuje o pořadí úspěšnosti značek automobilů v nejrůznějších zemích světa*
- měření okamžité zákaznické zkušenosti, které slouží pro zjišťování zpětné vazby zákaznické spokojenosti, kam patří i metrika NPS nebo různé typy zpětných vazeb (feedbacků)

Základním předpokladem pro využití metrik "zákaznické zkušenosti" ve výkonnostně řízeném podniku je segmentace. Svě nesporné výhody má ukazatel Net Promoter Score (NPS), který vychází z potřeb zapojení zpětné vazby do výkonnostně orientovaných struktur řízení podniku. Metrika Net Promoter Score obsahuje tři zákaznické segmenty podle úrovně jejich vztahu k produktu: odpůrce s negativním vztahem, pasivní s neutrálním vztahem a příznivce s pozitivním vztahem k hodnocenému produktu. Segmenty se od sebe liší i tím, které atributy spokojenosti jejich hodnocení ovlivňují. Největší přínos lze získat změnami na rozhraní klientů velmi nespokojených a velmi spokojených. Takovou skupinou jsou v případě NPS pasivní, jejichž zpětné vazby lze prorůstově využít. Koridor zákaznické spokojenosti ukazuje obrázek č. 53:

Obrázek č. 53: Pásmo zákaznické spokojenosti jako zpětná vazba Net Promoter Score



Zdroj: zpracováno s využitím <https://www.b2binternational.com> [62]

Protože podnik musí do změn parametrů produktu investovat, je třeba, aby měření zákaznické spokojenosti přineslo efekt. Kislíngrová a kol. [16] k problematice uvádějí, že "benefit z posunu spokojeného zákazníka do ještě vyšší spokojenosti je mnohem menší, neboť velmi spokojený zákazník již nepřinese o tolik větší inkrementální přínos než zákazník

*spokojený*". K přesnějšímu zacílení pro růst výkonnosti může vést predikční model speciálně sestavený se zaměřením na konkrétní segment nebo atribut. Spokojenost zákazníka však nelze vnímat jako exaktní matematickou rovnici, přestože je vyjadřována kvantifikovatelným měřítkem.

Častým důvodem negativního hodnocení metriky NPS ze strany kritiků v porovnání s ukazateli typu CSI, může být nepochopení konstrukce a účelu využití. Samotné korelační vztahy sice naznačí sílu vazby atributů k celkové spokojenosti, avšak účel použití obou metrik může být v praxi odlišný. *Zatímco metriky typu CSI slouží především pro zjišťování retence zákazníků, NPS je metrikou, sloužící k využití zpětné vazby zákazníka pro růst podnikové výkonnosti.*

Důležité je však s metrikou pracovat tak, aby poskytla zpětnou vazbu do výrobního procesu a zlepšila celkovou spokojenost. **Segmentem, který této proměny může dosáhnout, jsou při aplikaci NPS pasivní zákazníci.** Řada výzkumů zahraničních, ale i domácích, která se zaměřila na ověřování schopností metriky Net Promoter Score ovlivňovat podnikovou výkonnost, se pozastavuje nad tím, že její tvůrce F. F. Reichheld z algoritmu propočtu vylučuje celý segment pasivních hodnotitelů. Nestačí však NPS jen měřit. Z výzkumu v rámci disertační práce vyplývá, jak citlivým indikátorem spokojenosti tato skupina zákazníků může být. *Využití Net Promoter Score jako systému řízení spočívá především v práci s pasivními zákazníky, v jejich získávání na stranu příznivců hledáním cest ke zlepšení jejich vztahu k produktu.*

Jak by se změnila hodnota NPS, pokud by všichni pasivní posunuli o 1 bod své hodnocení celkové spokojenosti ukazuje tabulka č. 32:

Tabulka č. 32: **Posun celkové spokojenosti zlepšením hodnocení všech pasivních o 1 bod**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	odpůrci	pasivní	příznivci	suma	NPS	posun NPS =
PŮVODNÍ	0	0	0	0	0	3	2	16	26	29	30	5	42	59	106	50,94	
ZMĚNA	0	0	0	0	0	3	2	0	16	55	30	5	16	85	106	75,47	24,53

*Zdroj: vlastní zpracování*

Lze zřejmě jen stěží očekávat, že při zlepšení atributů v oblasti image prodejců a aftersale firem, včetně jejich komunikace se zákazníky, by všech 42 pasivních respondentů změnilo svůj postoj k hodnocení. ***Je však zjevné, o jak velký potenciál změny s dopady do celkové spokojenosti se jedná.*** Posun pouze jediného pasivního respondenta do pozice spokojeného v portfoliu 106 hodnotících znamená změnu NPS o 0,94 bodů z 50,94 na 51,89,

což představuje 2% změnu. Za základ testování simulačního modelu byla proto vzata změna NPS o 1 bod, tzn. cca o 2% krok.

Jak hodnotil atributy spokojenosti segment pasivních respondentů, vlastníci autopark 22 ojetých vozů a 20 vozů, pořízených jako nové, dokumentuje tabulka č. 33:

Tabulka č. 33: **Hodnocení atributů celkové spokojenosti v segmentu pasivní**

hodnocení segmentu pasivní	NPS ojeté	NPS nové	NPS celkem
<b>počet respondentů</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>42</b>
<b>Jak jste celkově spokojen se svým vozem</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
cena, akční slevy	27,27	5,00	16,67
kvalita	50,00	65,00	57,14
výhodné financování	-27,27	-40,00	-33,33
karoserie vozu	-4,55	-5,00	-4,76
barva (níže uveďte jaká)	-77,27	-40,00	-59,52
vnější vzhled vozu a vnitřní vybavení vozu, vč. úložných prostor na míru	-9,09	35,00	11,90
výkon motoru	0,00	10,00	4,76
jízdní vlastnosti	31,82	30,00	30,95
bezpečnost	40,91	45,00	42,86
šetrnost k životnímu prostředí	-31,82	-30,00	-30,95
servisní síť	-40,91	-5,00	-23,81
cena servisu vozidla	-22,73	0,00	-11,90
spotřeba pohonných hmot	27,27	50,00	38,10
cena pojištění	-22,73	-15,00	-20,00
<b>Ochota zaplatit vyšší cenu</b>	<b>-90,91</b>	<b>-80,00</b>	<b>-85,71</b>
<b>doporučení</b>	<b>9,09</b>	<b>0,00</b>	<b>4,76</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve shodě se segmenty příznivců i odpůrců, označují také pasivní respondenti za **důležité pro celkovou spokojenost především atributy, jako jsou kvalita a bezpečnost, ale také jízdní vlastnosti a spotřeba pohonných hmot.** Ve vzhledu vozidla a jeho vybavení vidí důležitost hodnocení své spokojenosti vlastníci nových vozů. Zde jsou ochotni připlácet a při naplnění očekávání se může změna spokojenosti posunout pozitivním směrem. Negativní hodnocení bylo zaznamenáno v atributech, souvisejících s financováním a pojištěním. Z pohledu celkové spokojenosti je pasivními vnímána negativně problematika šetrnosti k životnímu prostředí, spojená s poplatky za nedodržování stanovených norem, či růstem ceny v případě nákupu nového vozu.

### **III. Implementace modelu a jeho verifikace v podmínkách automobilového průmyslu**

#### **9 Model podnikové výkonnosti a jeho parametry**

Model řízení výkonnosti, prezentovaný v disertační práci, se opírá o produkt – osobní automobil, prezentovaný podle Leeflangovy filosofie jako souhrn atributů spokojenosti zákazníka, ve třech jeho vrstvách.

*Měření spokojenosti zákazníka za pomoci Net Promoter Score (NPS), zároveň segmentuje zákazníky na nespokojené odpůrce, pasivní a velmi spokojené, příznivce. Zpětnou vazbou je zejména segment pasivních klientů, jehož prostřednictvím lze usilovat o zlepšení parametrů osobního vozu a zároveň o posun hodnocení jejich spokojenosti do pozice příznivců, jak již bylo vysvětleno v předchozí kapitole.*

Základem modelu je zapojení tzv. "Architektury výkonnosti" se zpětnou vazbou hodnocení spokojenosti zákazníka s produktem – osobním automobilem. *Vliv spokojenosti a jejich atributů na hodnotu generátorů EVA jsou základem simulačního modelu, prezentovaného v další části disertační práce (viz kapitola č. 10).*

##### **9.1 Architektura výkonnosti**

Současné, nestabilní ekonomické prostředí vede ke zkracování životního cyklu výrobků, je spojeno s přechodem od výroby hromadné na výrobu zakázkovou, schopnou individuálně se přizpůsobovat potřebám zákazníka, mění se styl řízení. Hodnota podniku a jeho výkonnost závisí stále více na měkkých faktorech, na něž tradičně koncipované finanční účetnictví, využívané jako základní informační zdroj pro externí uživatele, není schopno reagovat. Základním problémem se stává získání relevantních dat pro zpracování, na nichž je většina metod finanční analýzy závislá.

V rámci systému podnikového řízení, zaměřeného na hodnotu pro zákazníka, je vhodné propojit jako moderní měřítko výkonnosti ekonomickou přidanou hodnotu (EVA), hodnocení zákaznické zkušenosti pomocí metriky Net Promoter Score (NPS) a Balanced Scorecard (BSC), ev. s dalšími nástroji řízení. Do prostředí tzv. "Architektury výkonnosti" viz Horváth & Partners [11], vzniklého integrací controllingu, Balanced Scorecard BSC a Activity Based Costing (ABC), je zasazen také model výkonnosti, prezentovaný v této disertační práci.

*Ve spojení s prostředím Business Intelligence (BI) se integrace controllingu na bázi procesní orientace, BSC a Activity Based Costing (ABC), ale i dalších konceptů, nově rozvíjí jako směr podnikového výkonnostně orientovaného řízení, známý pod názvem Corporate Performance Management (CPM), viz Pour [77]. Vzhledem k jeho šíři je třeba systém přizpůsobit konkrétním potřebám podniku, investice by se měla vyplatit.*

Takto koncipované spojení umožňuje reagovat na náhlé proměny současného ekonomického prostředí a zároveň eliminovat slabiny, kritizované v souvislosti s klasickým pojetím strategického řízení. V čem jsou výhody tohoto spojení a jak se projevují:

- **Moderní podnikový controlling má silný integrační potenciál**, umožňující nejen propojení jednotlivých informačních soustav, ale také informačních, řídicích a prováděcích činností, včetně jejich vazby na podnikové procesy. *Aby mohl tuto svou funkci plnit, musí být chápán jako styl práce každého úseku, každého zaměstnance, jako selfcontrolling. Strategický rozměr controlling získává ve spojení s BSC.* Spočívá v tom, že jako nástroj podnikového řízení je schopen trvale vyhodnocovat slabé a silné pozice a sledovat průběžné změny. Fungování operativního controllingu je možno znázornit cyklem pravidelně se opakujících činností: stanovení cílů a plánování – porovnání odchylek SK(-)PL – analýza odchylek – rozhodnutí o opatřeních. Orientace na budoucnost se tak spojuje v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Důležitou úlohou controllingu v tomto smyslu je monitoring. Monitoring podnikové strategie musí probíhat pravidelně a na operativním základě. *Pravidelný monitoring strategického controllingu, je schopen odhalit zlom ve vývoji, odchylku, resp. strategickou mezeru, důležitou pro rozhodování o případné změně podnikové strategie.*
- **Balanced Scorecard (BSC)** je konceptem, umožňujícím spojovat finanční měřítka v perspektivě finanční s měřítky nefinančními ve třech perspektivách řízení: zákaznické, interních procesů a zaměstnanecké. BSC ve spojení s controllingem umožňuje v praxi realizovat strategické řízení na operativní úrovni. Integrace BSC s principy controllingu přináší nové možnosti v uceleném systému řízení, jakým architektura výkonnosti je. BSC umožňuje nastavit systémy odměňování managementu na všech úrovních řízení tak, aby vytvářely synergický efekt růstu podnikové výkonnosti.
- **Výrobní procesy, řízené na principech Activity Based Costing (ABC)** umožňují přiřazovat náklady přímo k aktivitám každého procesu, což přináší zpřesnění podnikových kalkulací, zejména v oblasti režijních nákladů a možnost jejich regulace.

Activity Based Costing pomáhá podniku odhalit ziskovost zákazníků přesnou identifikací zisku na zákazníka včetně těch, kteří tvoří ztrátu. Slouží k identifikaci přístupů, jak ze ztrátových procesů ve výrobě udělat ziskové odstraňováním příčin neúměrně vysokých nákladů. *Jde o metodu, využitelnou v automobilovém průmyslu, zejména pokud jde o dodávky automobilových dílů, s vysokými požadavky na kvalitu výrobku, spojenou s odstraňováním nadbytečných nákladů.* Metoda přináší komplexní změnu pohledu na příčiny vzniku nákladů na bázi procesního řízení, kde již tradiční střediskový přístup řízení nestačí. Strategický rozměr ABC má souvislost s cenovými rozhodnutími v různých fázích životního cyklu výrobku, při rozhodování o investicích či outsourcingu. Operativní model pak může sloužit k rozhodování o reengineeringu, řízení kvality, či hodnocení provozního výkonu, viz Popesko [35]. Zde lze spatřovat styčný bod ABC s principy controllingu, který zprůhledňuje vazby podnikového řízení. Může citlivě reagovat na zpětnou vazbu zákaznické spokojenosti do zlepšování výrobního procesu.

O postavení controllingu v současných podmínkách, zejména pokud jde o jeho integrační potenciál, umožňující celostní přístup k podnikovému řízení svědčí i četnými průzkumy prověřený fakt, že dobře fungující controlling pomáhá podnikům snáze překonávat krizi. *Integrovaný způsob řízení, spojující prvky controllingu, procesního a strategického řízení, umožňuje zpřesnit měření podnikové výkonnosti, a získat tak mnohem ucelenější formulaci cílů pro všechny úrovně řízení. Nutno však brát v úvahu i skutečnost, že strategické rozhodování podniků automobilového průmyslu v ČR může být v konečné fázi zcela v rukou jejich vlastníků v zahraničí.*

## **9.2 Kvalita a cena v zákaznický orientovaném modelu výkonnosti**

Ve výkonnostně orientovaném systému řízení automobilového průmyslu i jeho strategické orientaci je vztah cena – kvalita pevně zakotven. Cenově náročný výrobek, jakým je osobní automobil, pořizovaný v delších časových intervalech, je provázán i s dalšími službami servisního charakteru. Ty poskytuje autorizovaný prodejce automobilu, který také spoluutváří povědomí o image značky u spotřebitele, a působí tak na jeho retenci a věrnost.

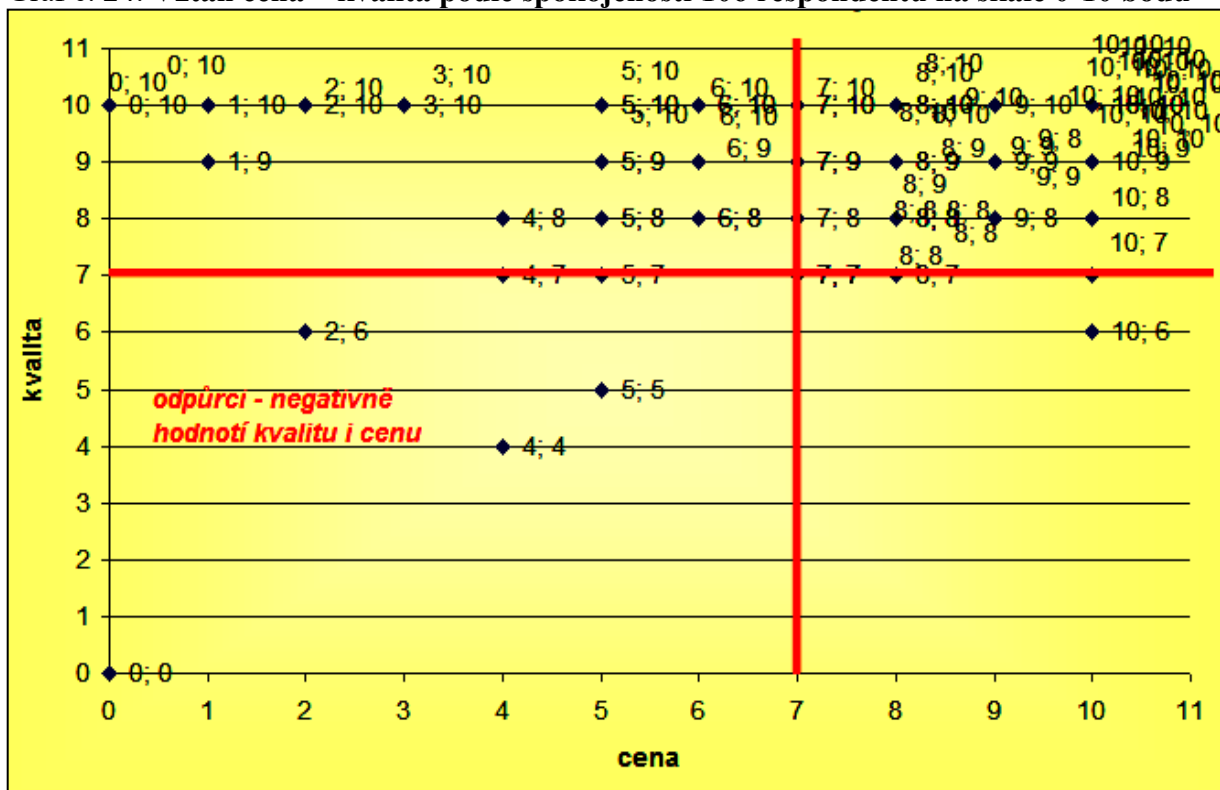
Vztah kvalita – cena je pro orientaci spotřebitele velmi důležitá, avšak klade určité nároky i na jeho odbornost. Tomek s Vávrovou [44] uvádějí, že *"zákazník v určitém okamžiku již nevnímá zvýšení kvality jako důležitý předpoklad pro zaplacení vyšší ceny výrobku"*. Lze



zde proto spatřovat možnosti pro využití marketingových aktivit, působících na jeho rozhodování.

Doplnění pohledu poskytuje graf č. 24, kde všech 106 účastníků dotazníkového šetření hodnotilo vztah cena – kvalita ve vztahu k celkové spokojenosti s vysokou shodou 83,38 %:

Graf č. 24: Vztah cena – kvalita podle spokojenosti 106 respondentů na škále 0-10 bodů



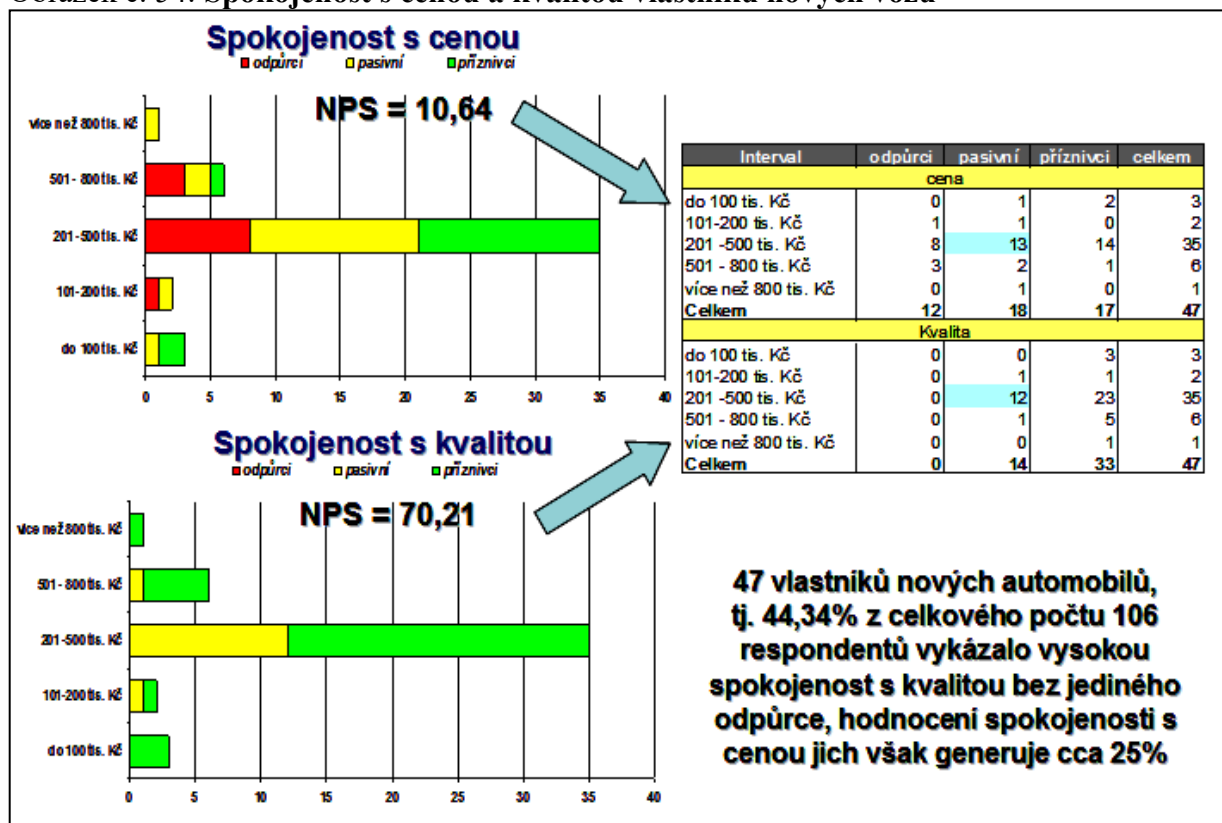
Zdroj: primární data vlastní výzkum

Z kvalitativního výzkumu v rámci této práce vyplynulo, že **respondenti považují atribut kvality pro svou spokojenost s osobním vozem za klíčový**. Z tohoto úhlu pohledu vnímají i cenu vozu. Na otázku, zda jsou ochotni zaplatit vyšší cenu, však reagovali všichni účastníci velice negativně viz NPS = -71,7. Z celkového počtu 83 odpůrců by však 51 z nich (tzn. 61 %) bylo ochotno zvýšenou cenu akceptovat ve vazbě na zlepšení parametrů vozu podle svých představ, zejména pak v oblasti kvality a bezpečnosti.

Jak ukazuje graf, vyskytl se též značný počet respondentů, kteří negativně hodnotí cenu, přestože jsou s kvalitou vozu spokojeni. Vlastníci i uživatelé osobních automobilů v ČR jsou velmi citliví na cenový růst, jak již bylo prezentováno v předchozích kapitolách práce. Je zřejmé, že **pro českého zákazníka hraje cena důležitou roli při rozhodování, jaký vůz si pořídí**. S ohledem na své příjmy často volí vůz ojetý. V rámci dotazníkového šetření majitelé ojetin převažují (59, tj. 55,7 %).

Jak hodnotí spokojenost s cenou a kvalitou respondenti, vlastníci nových vozů (47 ze 106), je zřejmé z uvedeného obrázku č. 54, kde jsou viditelné posuny mezi odpůrce v souvislosti s cenou:

Obrázek č. 54: Spokojenost s cenou a kvalitou vlastníků nových vozů



Zdroj: Vlastní zpracování

### 9.3 Hybné síly výkonnostně orientovaného modelu řízení

Ve výkonnostně orientovaném podniku je uspokojování požadavků zákazníků významné pro udržení postavení na trhu v silně konkurenčním prostředí. Měření spokojenosti zákazníků zároveň poskytuje zpětnou vazbu o jeho úspěšnosti. Z toho vyplývá, že zákaznická spokojenost sama o sobě nemůže být hybnou silou výkonnosti, neboť je výsledkem reakce na naplňování očekávání zákazníka.

*Hybnými silami jsou z tohoto pohledu atributy, s nimiž zákazník svou spokojenost spojuje. Atributy spokojenosti proto musí vycházet z hodnocení produktu, v konkrétním případě, osobního automobilu, který automobilka vyrábí. Chce-li podnik dlouhodobě zvyšovat své tržby, musí realizovat takové změny produktu, které zákazník na základě svého hodnocení očekává. Hledání vhodných atributů spokojenosti usnadňují Leeflangova nebo Kotlerova filosofie produktu, umožňující jeho rozčlenění do tří, event. i více vrstev podle*

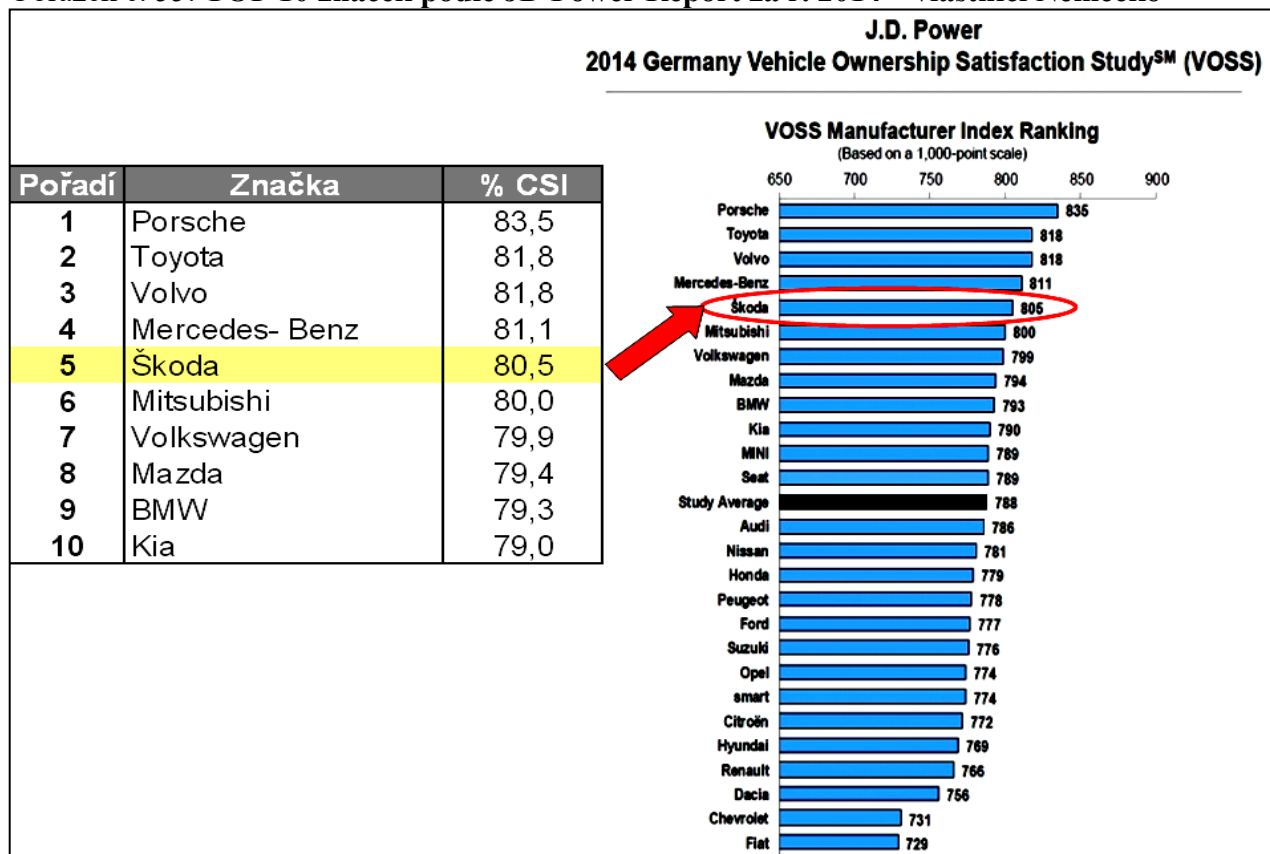
užitné hodnoty výrobku, hodnoty, kterou podnik pro zákazníka vytváří a z pohledu služeb, které v souvislosti s dlouhodobým užíváním výrobku (automobilu) konzumuje. ***Vzájemné vztahy atributů s celkovou spokojeností jsou zřejmé z výsledků kvalitativní analýzy, které byly prezentovány v předchozí části práce viz tabulky č. 18 až 21.***

Z pohledu, jaké finanční výstupy atributy zákaznické spokojenosti generují pro podnik, tzn. tržby, náklady či kapitál, resp. zisk nebo ztrátu, lze usuzovat na hodnotu ekonomické přidané hodnoty (EVA) pro podnik. Z této filosofie vychází i simulační model, prezentovaný v dalších částech této práce.

Z kvalitativního výzkumu vyplývá, že pro respondenty dotazníkového šetření je celková spokojenost s osobním automobilem spojena s kvalitou. Kvalita je však pro výrobce spojena s náklady a takto je třeba na ni pohlížet. Pro zákazníky existují cenové limity, které ovlivňují jejich rozhodování o koupi. U automobilu je upřednostňování ceny na úkor kvality problematické.

Kaplan s Nortonem [15] se v souvislosti s BSC zabývají otázkou kvality jako hybné síly výkonnosti i jejími měřítky. Upozorňují, že od 90. let 20. století se stala kvalita naprostou nezbytností pro úspěšnost na trhu. *"Svou pozici ze strategické výhody změnila v konkurenční nezbytnost". V současnosti již měřítko kvality poskytuje jen omezené možnosti pro získání konkurenční výhody.* Automobilový průmysl však patří mezi odvětví, kde zákazník vysokou kvalitu vnímá a právem očekává. Pokud se týče měřítek kvality, patří k nejčastěji využívaným PPM (part per milion), míra zmetkovitosti, kdy zpětnou vazbu často poskytuje koncový zákazník v okamžiku, kdy zboží reklamuje. V automobilovém průmyslu je k měření kvality využívána metrika Index JD Power CSI, která slouží také k sestavování prestižních žebříčků pořadí automobilů a služeb s nimi spojených podle spokojenosti zákazníků v nejrůznějších částech světa. Obrázek č. 55 zároveň dokumentuje úspěch značky Škoda z hodnocení za rok 2014, která mezi německými zákazníky dopadla lépe než tradiční Volkswagen:

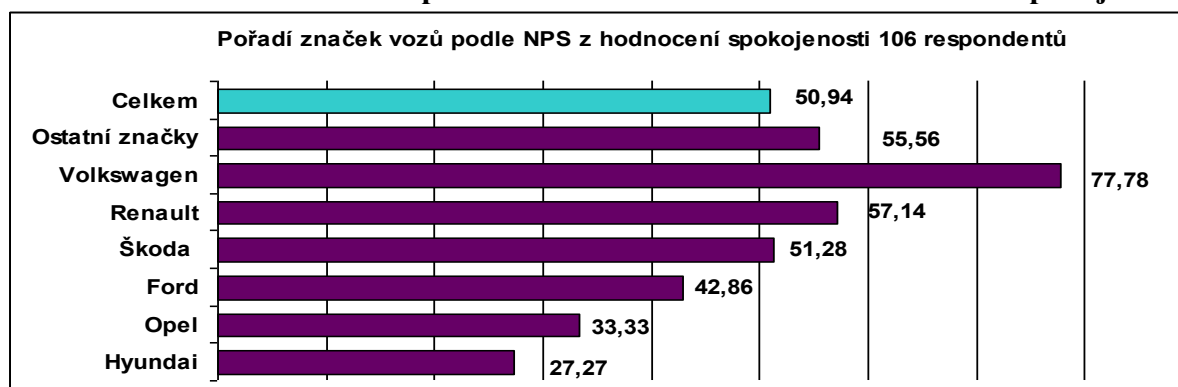
Obrázek č. 55: TOP 10 značek podle JD Power Report za r. 2014 – vlastníci Německo



Zdroj: zpracováno s využitím [www.jdpower.com](http://www.jdpower.com) [66]

Ukazatel takto postavený silně ovlivňuje povědomí zákazníka – spotřebitele o image značky, jeho spokojenost s kvalitou vozu, nákupní chování, a má tak předstižný charakter. Předstižný charakter má i metrika NPS, Net Promoter Score, využitá k měření atributů spokojenosti spolu s korelační analýzou. Také tato metrika umožňuje sestavovat žebříčky produktů podle spokojenosti zákazníka, automobily nevyjímaje. Pořadí značek vozů podle dosaženého NPS z hodnocení celkové spokojenosti 106 respondentů je zřejmé z grafu č. 25:

Graf č. 25: Pořadí značek vozů podle dosaženého NPS z hodnocení celkové spokojenosti

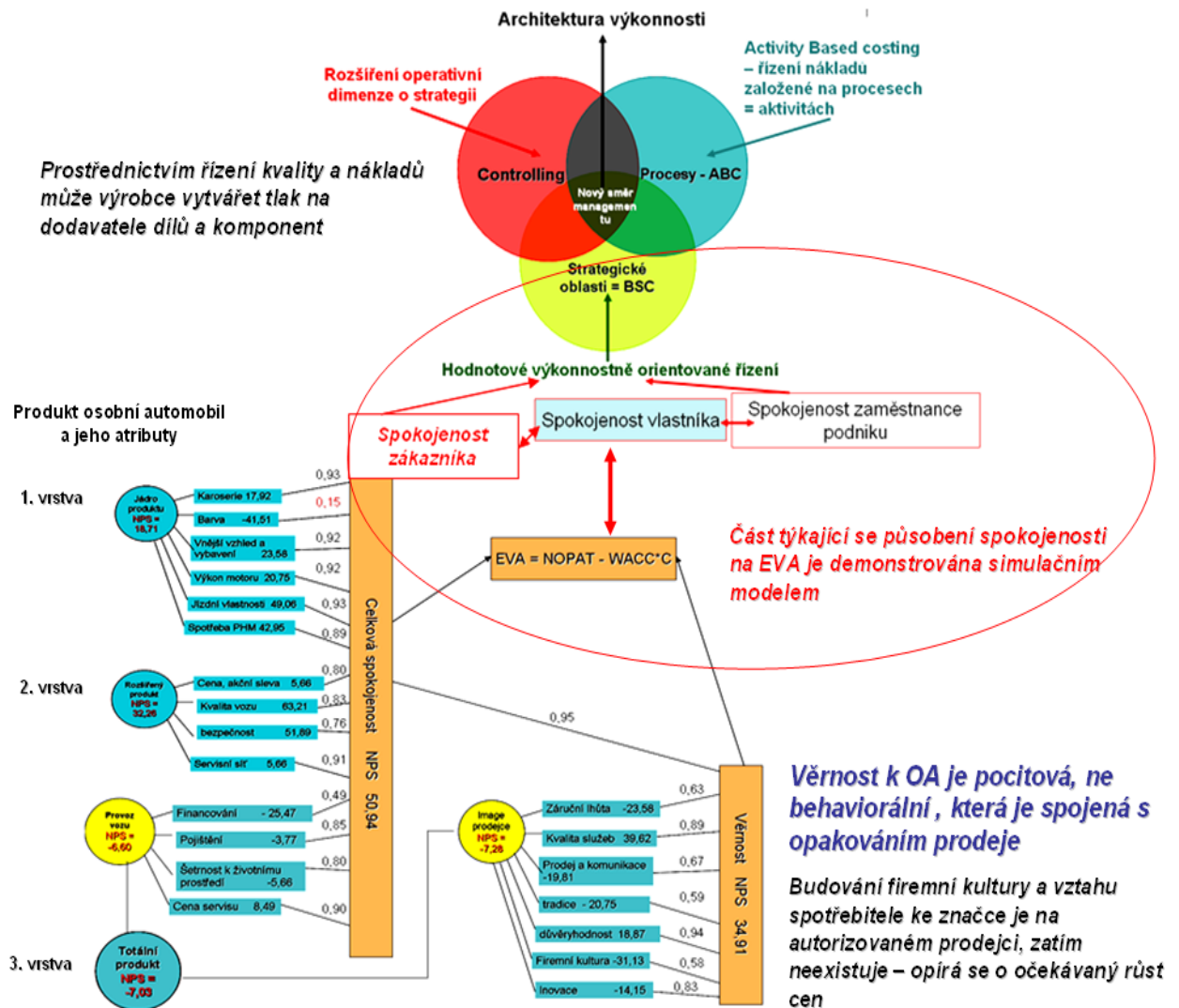


Zdroj: vlastní zpracování

## 9.4 Sestavení modelu výkonnosti

Model výkonnosti podniku automobilového průmyslu vychází z propojení zpětné vazby z měření zákaznické spokojenosti a věrnosti v prostředí "Architektury výkonnosti", jak bylo popsáno v předchozích částech kapitoly a jak ukazuje níže uvedený obrázek č. 56:

Obrázek č. 56: Model výkonnosti podniku automobilového průmyslu



Zdroj: vlastní zpracování

Takto pojatý model je postaven na základních principech výkonnostně orientovaného řízení podniku v prostředí hodnoty pro zákazníka, kde důležitým prvkem je zpětná vazba, založená na měření spokojenosti zákazníka. Podniky se však podle charakteru činnosti mohou lišit. To znamená, že též atributy zákaznické spokojenosti s produktem z hlediska jeho užitné hodnoty včetně měřítek hybných sil, ovlivňujících růst podnikové výkonnosti, mohou být rozdílné a nabývat jiných hodnot. Je zřejmé, že i přes vysoce sofistikované

*systemy řízení, které jsou do fungování modelu zapojeny, hraje nejdůležitější úlohu člověk. Zde má autorka práce na mysli pracovníky automobilky, kteří musí přání zákazníka převést do společného jazyka výrobních procesů a jejich efektivity za pomoci zpětné vazby. Zpětná vazba nemůže fungovat automaticky v rámci informačního systému podniku, musí o ní rozhodnout management.*

Je zřejmé, že bez znalosti spokojenosti spotřebitelů se výrobce automobilů neobejde. Řada z nich využívá ke spolupráci pro měření spokojenosti koncových zákazníků autorizovaných prodejců (dealerů). Pak ovšem nemá zcela zajištěnu jistotu objektivity hodnocení, které se týká poskytování služeb, s nimiž je dané prodejní místo spojeno. Měření spokojenosti zákazníků (koncových spotřebitelů) se proto v praxi stále častěji ujímají nejrůznější specializované marketingové agentury. Prostředky takto vynaložené musí přinést návratnost. I tato dimenze je důležitým aspektem vztahu spokojenosti zákazníka a výkonnosti výrobce osobních automobilů. Je nesporné, že spojení značka vs. vztah kvalita – cena zde má důležitou roli, a že v této poloze působí na zákazníka spotřebitele a jeho nákupní rozhodování, které se promítá do tržeb automobilky.

# 10 Simulační model výkonnosti automobilového podniku

## v řetězci dodavatel – výrobce – prodejce

Důležitou součástí práce je kvalitativní výzkum, sledující jak a zda vůbec může spokojenost zákazníka ovlivňovat výkonnost automobilky. Sestavení simulačního modelu k ověřování ekonomických důsledků vytipovaných strategií na výkonnost výrobce automobilů vč. možnosti využití k didaktickým účelům si proto vytýčila autorka práce jako vedlejší cíl.

Jak ovlivňují požadavky zákazníka výkonnost výrobce automobilů? Základní filosofie simulačního modelu vychází z měření spokojenosti zákazníka (spotřebitele) s osobním automobilem. Na českém automobilovém trhu z pohledu prestiže a spokojenosti jednoznačně vítězí značka Škoda. Proto se východiskem pro tvorbu modelu staly výsledky kvalitativního výzkumu z dat dotazníkového šetření u vlastníků nových automobilů značky Škoda. Na utváření výkonnosti se kromě samotného výrobce automobilů podílejí další zájmové skupiny, mezi něž patří dodavatelé automobilových dílů a komponent, autorizovaní prodejci automobilů, zákazníci (spotřebitelé). Kroky nastavení prezentovaného modelového případu uvádí obrázek č. 57:

Obrázek č. 57: Vstupní parametry simulace výkonnosti výrobce automobilů

### 1 Atributy spokojenosti zákazníka

1.vrstva	Druhá vrstva	Třetí vrstva
Užitná hodnota	Hodnota pro zákazníka	služby image
	Kvalita, Cena, bezpečnost, Dostupnost servisní síť	
32,50	75,00, 25,00, 33,75, 70,00, 40,00	23,75, 9,29, 14,55
Celková spokojenost NPS = 55,00 (vysoká)		
Atributy celkové spokojenosti s největší vahou		
Užitná hodnota	Hodnota pro zákazníka	Totální produkt
jízdní vlastnosti: 50,00 spotřeba PHM: 65,00	kvalita: 75,00 bezpečnost: 70,00	Pojistění: 35,00 cena servisu: 30,00

### 3 Musím zadat atributy spokojenosti

Základní parametry modelu	Ukazatel	Spokojenost
Základní parametry modelu	Ukazatel	Spokojenost
Hlavní faktory	NPS	55%
Kvalita	75%	22,30%
Jízdní vlastnosti	50%	0,00%
Bezpečnost	70%	0,00%
PHM	65%	0,00%
Variabilní faktory		
Výběr	40%	11,89%
Výkon	35%	0,00%
Servisní síť	30%	11,89%
Servis	40%	9,08%
Pojistění	35%	0,00%
Akční sleva	16%	0,00%
<b>Suma NPS</b>	<b>185%</b>	<b>55,00%</b>

Prodejní cena - dealer: 334 900  
 Vstupní cena automobilu - výrobce: 298 370  
 Cena jednoho procentního bodu: 161 281  
 Realizace na změnu ceny = NPS: 33%

### 2 Parametry ceny vozu

	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
Cena u dealera	334 900	336 348	337 796	339 245	340 693	342 141	343 589	345 038	346 486	347 934
Cena u výrobce	312 991	314 344	315 698	317 051	318 405	319 758	321 111	322 465	323 818	325 172
Výrobní cena	298 370	299 661	300 951	302 241	303 532	304 822	306 112	307 402	308 693	309 983
Provizie	21 909	22 004	22 099	22 194	22 288	22 383	22 478	22 573	22 667	22 762
Zisk	14 620	14 683	14 747	14 810	14 873	14 936	14 999	15 063	15 126	15 189
Náklad	298 370	299 661	300 951	302 241	303 532	304 822	306 112	307 402	308 693	309 983

Ceny 2013  
 Dealer: 334 900  
 Automobilka: 312 991  
 Výrobní: 298 370

Octavia 2013 Pořizovací cena: 334 900  
 Dealer: 7,00%  
 Tržby: 4,90%

Podle modelu New Horizons (ověřeno u dealera, jde o způsobilou marži, v současnosti může být i nižší = cca 5-7% v závislosti na třídě vozu, jen luxusní třídy mají 10% a více)

Poznámka: pro automobilku Škoda byla výzkumem Univerzity v Důsbu - Essen za období 1.-6.2013 zjištěna průměrná marže vozů Škoda z výpočtu podle výsledky a počtu osobních vozů odbytých za r. 2014 vychází Škoda Auto ČR 4,3%

### 4 Volba atributu viz krok č.1

Zapnuto	Hlavní faktory	Náklady	Ocenění viz krok č. 1
X	Kvalita		Cena faktoru: 120 961
X	Jízdní vlastnosti		0
X	Bezpečnost		0
X	PHM		0
X	Variabilní faktory		Cena faktoru: 64512,54048
X	Výběr		0
X	Servisní síť		64512,54048
X	Servis		48384,40536
X	Pojistění		0
X	Akční sleva		298370,4997

Český zákazník má averzi k růstu cen, když nemá jistotu, že za něj něco dostane. Kdo ponese náklady při nozmeněné ceně vozu?

Zdroj: vlastní zpracování

Kvalitativní výzkum, který se zaměřil na osobní automobil jako produkt z pohledu nákupního chování a spokojenosti zákazníka, přinesl také zjištění o attributech, ovlivňujících spokojenost vlastníků vozů Škoda, vybraných pro sestavení simulačního modelu.

Za nejdůležitější z nich (s hodnotou NPS 50 až 70) označili respondenti kvalitu, bezpečnost, spotřebu PHM, jízdní vlastnosti a jsou v modelu označeny jako hlavní faktory. Pro nastavení dalších, přidružených faktorů, byly zvoleny další atributy s hodnotou NPS v rozmezí 30 až 40, kterými jsou vybavení vozu, servisní síť, servisní služby, pojištění.

Základem pro výpočet dopadu do výkonnosti je prodejní cena vozu bez vlivu marže dealera, která vychází ze stanovené volby.

Model akceptuje averzi českých zákazníků ke zvyšování cen. Hodnota NPS -71,6, vypočtená z hodnocení 106 respondentů dotazníkového šetření, je vyjádřením odpovědi na otázku, zda jsou ochotni akceptovat cenový růst své značky automobilu. *V nejsilnější skupině respondentů, ochotných investovat do koupě vozu prostředky v rozmezí 201 - 500 tis. Kč, je však nespokojenost ještě vyšší, hodnota NPS zde dosahuje -81,3.*

Parametry pro nastavení simulačního modelu ve vztahu spokojenosti zákazníka s osobním automobilem značky Škoda (celkem 20 ze 106 respondentů) jsou zřejmé z uvedeného obrázku:

1. stanovení atributů spokojenosti podle výše NPS vybrané skupiny respondentů – vlastníků nových vozů Škoda, s významnou korelační závislostí na celkové spokojenosti v pásmu ochoty investovat do nákupu v pásmu 201 - 500 tis. Kč
2. stanovení parametrů ceny vozu: bylo vycházeno z dostupných údajů o cenách vozů (automobilky zpravidla zveřejňují nejnižší cenu vozu, nikoli však průměrnou odrážející sortimentní skladbu dodaných vozů a jejich vazeb na dosažené tržby)
3. ocenění procentního bodu NPS podle nastavené ceny zvoleného automobilu
4. definování zájmové skupiny ve vztahu ke zvolenému atributu:
  - výrobce – *ve snaze být úspěšný, udržet pozici na trhu ve vztahu ke konkurenci a zajistit růst výkonnosti přenáší náklady na ostatní zájmové skupiny (zejména na dodavatele a zákazníky) – volba produkt ukazuje, které atributy jsou hrazeny na vrub zákazníka a promítají se do ceny vozu*
  - dodavatel – *kvalita vozu se odvíjí především od kvality dodávky dílů (až cca 50% přidané hodnoty nákladů na automobil jsou automobilové díly, komponenty vč. materiálů)*
  - autorizovaný prodejce (zákazník výrobce ve vztahu B2B) – *kvalita poprodejních služeb je plně v jeho rukou*



- *zákazník – vnímá cenový limit, je citlivý na růst ceny, lepší vybavení vozu se plně promítá do konečné ceny – český zákazník (spotřebitel nakupující vůz u prodejce ve vztahu B2C) není ochoten připlácet bez protihodnoty*

Růst hodnoty NPS znamená růst spokojenosti v příslušném parametru, který se promítá do zájmu zákazníků o nové automobily. Zvýšení prodeje se projevuje v tržbách, které jsou generátorem růstu EVA. Pro účely simulačního modelu byl zvolen výpočet ekonomické přidané hodnoty podle metodiky ze vztahu:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{NOA} * \text{WACC}),$$

kde

NOPAT (Net Operating Profit after Tax) představuje zisk z provozní činnosti po zdanění

NOA Net Operating Assets, představuje čistá operační aktiva. Jde o aktiva sloužící k dosažení operačního zisku, která lze vyjádřit jako součet nutných aktiv, stálých a čistého pracovního kapitálu.

Růst hodnoty pro zákazníka představuje pro výrobce značné investiční náklady, resp. náklady na kapitál, které musí vynakládat. Základem simulace se tak stává otázka: *Kolik automobilů musí vyprodukovat, aby vytvářel ekonomickou přidanou hodnotu? Zejména povědomí zákazníka o růstu prestiže značky vede k růstu prodeje vozů a tím i tržeb, neboť očekává naplnění svých požadavků. Do tohoto rámce pohledu zapadá také vztah cena – kvalita. Každá zlepšení parametrů vozidla, jako atributu zákaznické spokojenosti, znamenají pro výrobce vícenálady a investice.* Ty hodnotu EVA snižují. Ve vztahu cena – kvalita sice zákazník obecně vnímá, že vyšší kvalita generuje vyšší cenu, avšak orientovaný zákazník současnosti již v růstu kvality nemusí spatřovat důvod, proč by měl hradit za produkt vyšší cenu, viz Kaplan, Norton [15]. Pokud chce automobilka jeho zájem povzbudit, a dosáhnout tak růstu produkce spojeného s vyšší výkonností, snaží se náklady na kvalitu přenést na své dodavatele.

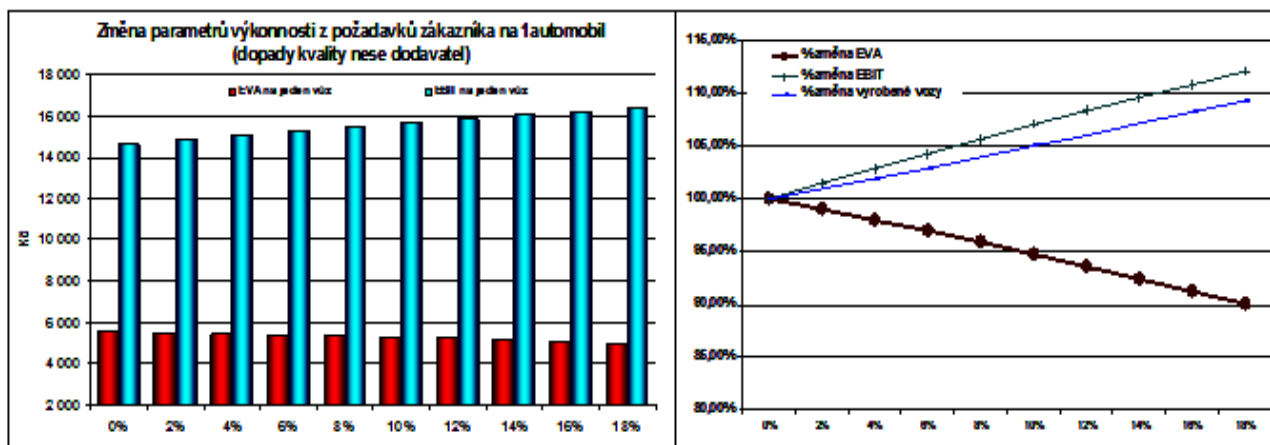
### **Výsledky simulace**

*Simulační model vychází z měření okamžité zákaznické zkušenosti a demonstruje citlivost změny Net Promoter Score (NPS) na hodnotu ekonomické přidané hodnoty (EVA). Měření spokojenosti je pro výrobce vhodné načasovat v návaznosti na potřeby vývoje nového modelu automobilu nebo přípravu faceliftu. Obrázek č. 58 ukazuje změnu*

ekonomické přidané hodnoty a provozního zisku podniku s rostoucí spokojeností zákazníka při růstu NPS krokem + 2%:

Obrázek č. 58: Změny výkonnosti s růstem spokojenosti zákazníka krokem +2% NPS

Nastavení NPS krokem +2%	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%
EVA na celkový počet	4 300 000 000	4 299 181 325	4 296 725 299	4 292 631 923	4 286 901 196	4 279 533 118	4 270 527 091	4 259 884 912	4 247 604 783	4 233 687 304
EBIT na celkový počet	11 312 943 960	11 589 102 095	11 867 217 063	12 147 288 895	12 429 317 500	12 713 302 969	12 999 245 272	13 287 144 408	13 577 000 377	13 868 813 180
EVA na jeden vůz	5 557	5 503	5 447	5 389	5 329	5 267	5 204	5 138	5 071	5 003
EBIT na jeden vůz	14 620	14 834	15 044	15 250	15 451	15 648	15 840	16 027	16 210	16 388
odbyt vozů	773 791	781 228	788 809	796 539	804 422	812 462	820 665	829 035	837 577	846 298
% změna EVA	100,00%	99,03%	98,02%	96,98%	95,90%	94,79%	93,64%	92,47%	91,26%	90,02%
% změna EBIT	100,00%	101,47%	102,90%	104,31%	105,68%	107,03%	108,34%	109,62%	110,87%	112,09%
% změna vyrobené vozy	100,00%	100,96%	101,94%	102,94%	103,96%	105,00%	106,06%	107,14%	108,24%	109,37%



Zdroj: Vlastní zpracování

Jakýkoli růst produkce nových automobilů přináší i růst provozních nákladů a investic, souvisejících s výzkumem a vývojem, či inovacemi. Automobilka proto musí hledat možnosti úspor, které by generovaly ekonomickou přidanou hodnotu a stabilní výkonnost. Měření je proto třeba opakovat, aby se zjistilo, jak se daří cíle spojené s výkonností naplňovat. Snaha o snížení nákladů se promítá do zjednodušení konstrukce vozu, využití nových materiálů i unifikace automobilových dílů, včetně využití možnosti přenesení nákladů na kvalitu na dodavatele.

Model simulace prezentuje chování EVA na principech čistého pracovního kapitálu ve vazbě na růst hodnoty NPS v závislosti na zákaznickou spokojenost. Výroba osobních vozů je citlivá na růst investic, spojených s růstem hodnoty pro zákazníka, zejména v oblasti kvality. Je zřejmé, že i z dlouhodobějšího časového hlediska Škoda Auto a.s. zareagovala na situaci podmíněnou nástupem globální hospodářské krize. *Vývoj časové křivky naznačuje citlivost EVA na přípravu výroby nového modelu či faceliftu na prodloužení jeho životního cyklu, což by vyžadovalo hlubší výzkum nad rámec této práce.* Vysoké NPS, které bylo zaznamenáno, stejně jako pořadí značky mezi hodnocenými však naznačuje dobrou výkonnostní kondici podniku. Aby výrobce udržel EVA na stejné úrovni, musel by úsporami nebo cenovým

růstem zároveň pokrýt náklady na kapitál, související s realizací požadavků zákazníka na růst jeho spokojenosti.

V rámci nadnárodních společností se v současnosti stále více objevují efektivní nástroje řízení peněžního toku, jako např. cashpooling, umožňující přesouvat finanční zdroje od těch podniků, kteří jich mají přebytek, k těm, kteří je potřebují. *Škoda Auto, a.s., Mladá Boleslav tak čerpá od r. 2014 cca 8 mld. Kč dlouhodobé půjčky v rámci koncernu VW Group, jak uvádí výroční zpráva Škoda Auto, a.s. za rok 2014. S vnitropodnikovou bankou VW zřejmě souvisí i jednotná sazba VW pro WACC ve výši 9,00 %, která je uplatňována pro výpočet EVA (ekonomické přidané hodnoty) pro všechny podniky v rámci koncernu.*

## 11 Ověření modelu v podnikové praxi AGC Automotive Czech, a.s., Chudeřice

Model, prezentovaný v kapitole 9.1, vychází z propojení zpětné vazby měření zákaznické spokojenosti a věrnosti zákazníka (spotřebitele) metrikou NPS (Net Promoter Score) v prostředí "Architektury výkonnosti", vzniklé integrací controllingu (na procesních základech), Balanced Scorecard (BSC) a principů kalkulací Activity Based Costing.

Základem výkonnostně orientovaného modelu v podmínkách řízení hodnoty pro zákazníka je produkt formulovaný ve třech vrstvách, představujících jeho užitnou hodnotu, hodnotu pro zákazníka, ale také služby, které jsou spojené s jeho využitím. Takto koncipovaný model umožňuje identifikovat atributy zákaznické spokojenosti a pomocí zpětné vazby spokojenost zákazníka využít jako faktoru, ovlivňujícího podnikovou výkonnost. Balanced Scorecard (BSC) umožní výsledky spojit s dimenzí finanční, s ekonomickou přidanou hodnotou (EVA) a jejími generátory růstu. Jeho důležitá úloha spočívá v propojení na rozpisy KPI na podřízené jednotky podniku i odpovědné pracovníky až do nejnižší úrovně.

Ve spolupráci s manažery AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice, vedoucím controllingu a account manažerkou, byla provedena verifikace (ověření) fungování modelu na podmínky podniku. V současné době podnik realizuje významné strategické záměry, spojené s investicemi, zaměřenými na optimalizaci výroby bočních skel, včetně rozšíření kapacit výroby. Součástí záměru je též uvedení nových výrobků na trh, mezi něž patří nové typy střešních skel. To se zatím v podobě vícenákladů projevuje ve výsledcích podniku za rok 2014. Významné rozšíření kapacity i výrobního sortimentu podniku bude vyžadovat také změny v systémech podnikového řízení s orientací na výkonnost. Zde autorka vidí možnosti sblížení navrhovaného modelu výkonnosti s reálným stavem v podniku.

### **Architektura výkonnosti**

**Důležitou součástí podnikového řízení je controlling**, zabezpečující úkoly v plánovacím a rozpočtovacím procesu, podílí se na řízení nákladů na principech Standard Costing, včetně optimalizace nákladů na kvalitu (pomocí PPM jsou zadávány parametry požadované odběratelem). Zlepšení v oblasti ICT – nový SAP, umožní podniku zpřesnit propočty vč. průběžné aktualizace KPI.

**Kalkulace podnik zabezpečuje na principech standardních nákladů** a od zlepšení podmínek zvýšením kapacity ICT si slibuje např. zpřesnění propočtu aktuálních nákladů na sklo. Podnik ve vazbě na zlepšení kapacity informačních technologií připravuje implementaci kalkulace Activity Based Costing (ABC) podle výrobních procesů.

Strategická koncepce je plně v rozhodovací pravomoci mateřské společnosti AGC Automotive EUROPE se sídlem v Belgii, která nese plnou odpovědnost za svá rozhodnutí o podniku v ČR. Na základě stanovených cílů KPI pro příslušné období podnikový útvar controllingu zpracovává plán a rozpočet, který je součástí plánu mateřské společnosti v Belgii. Podnik je zapojen do systému sledování mateřské společnosti v Belgii a pro její potřeby je sledován report o plnění KPI ve stanovených oblastech. Se strategií společnosti i podniku souvisí též oblast investičních záměrů. Efektivnost investic je v rámci společnosti AGC Automotive EUROPE hodnocena pomocí čisté přidané hodnoty (NPV), jejíž součástí jsou výpočty % WACC a nákladů na kapitál. Investice se na úrovni belgické centrály hodnotí též podle ukazatele EVA (ekonomické přidané hodnoty). Investiční i operativní náklady, související s pořízením, nese v plné výši podnik.

Toto zjištění koresponduje s poznatkem na celostátní úrovni, že **strategická koncepce českého automobilového průmyslu je ve většině případů v rukou jeho zahraničních vlastníků**. Pokud jde o kompetence podniků automobilového průmyslu v ČR, "*výjimkou je Škoda Auto, která je tzv. řídicí firmou druhého řádu se širokým okruhem kompetencí i několik velkých výzkumných a vývojových center jako Visteon Autopal a Bosch*", viz studijní opora Mendelovy Univerzity v Brně, Ekonomická geografie, jejímž autorem je Oldřich Konečný [68], s odvoláním na článek autorů Ženky a Pavlínka [53].

### **Řízení spokojenosti zákazníka včetně zpětné vazby**

Hlavní důraz podnik klade na spokojenost zákazníka (odběratele) s kvalitou dodávky automobilových skel. Odběratelem požadované hodnoty PPM jsou součástí rozpočtu podniku včetně vyhodnocování parametrů spokojenosti, daných odchylkou od plánu. Součástí řízení kvality dodávky jsou pravidelné audity odběratele, výrobce automobilů, jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách práce.

### **Produkt a atributy spokojenosti**

Důležitými parametry užité hodnoty automobilového skla jako produktu jsou nejen soulad jeho vzhledu s designem karoserie, ale i vysoké požadavky na bezpečnost ve všech zadaných parametrech. Součástí hodnoty pro zákazníka je především jeho vysoká kvalita. *Atributy spokojenosti s produktem – automobilovými skly* jsou deklarovány přímo ve smlouvě a jsou předmětem náročného auditu, který provádí odběratel v průběhu celého procesu výroby zakázky, v každé jeho fázi. Přidanou hodnotou pro dodavatele je na straně druhé know how výroby automobilových skel, které vede ke zdokonalování jeho zkušeností. Důležitou součástí dodávky výrobku automobilce jsou také služby. Podnik pro odběratele zabezpečuje sekvenci (skladbu) skla v pořádku plánu výroby, která odběrateli šetří čas při montáži.

V rámci rozpravy k hodnocení podnikové výkonnosti odborníci z AGC Automotive, a.s. Chudeřice *kladně hodnotili univerzálnost i funkčnost navrhovaného modelu výkonnosti na principech hodnocení spokojenosti zákazníka i v podmínkách tohoto podniku. Jak tedy naplňuje parametry předpokladů pro úspěšné využití?*

- univerzálnost využití – ANO
- měřitelnost – ANO, model je založen na měření spokojenosti zákazníků s výrobkem (v daném případě automobilem, je však možno definovat jiný typ výrobku) ve třech vrstvách za pomoci metriky NPS, která zároveň segmentuje zákazníky tak, aby výsledky byly využitelné zpětnou vazbou. Důležité přitom je spojení s generátory ekonomické přidané hodnoty EVA
- jednoduchost – model vychází z principů tzv. "architektury výkonnosti", vzniklé spojením controllingu s BSC (Balanced Scorecard) a ABC/M (Activity Based Costing); spojení může být založeno i na využití jiných, méně náročných systémů. Základem však je integrační potenciál controllingu. *Pořízení controllingových systémů, jejichž základem je kvalitní ERP systém, zvládaly také malé a střední podniky za pomoci prostředků evropských strukturálních fondů (ESF).*

## 12 Přínosy práce pro rozvoj vědního oboru, pedagogickou činnost a praxi

### Přínos práce pro rozvoj vědního oboru

Disertační práce je postavena na celostním, holistickém, pojetí problematiky podnikové výkonnosti ve specifických podmínkách automobilového průmyslu, kde se prolínají poznatky z oblasti marketingu, kterou je oblast spokojenosti zákazníka a její měření, s ekonomickou problematikou, která je zaměřena na problematiku měření výkonnosti pomocí ekonomické přidané hodnoty EVA. Práce zároveň objasňuje specifika měření spokojenosti na principech NPS (Net Promoter Score), které je založeno na měření okamžité zákaznické spokojenosti.

Kvalitativní výzkum, provedený na základě dotazníkového šetření, přináší ucelené poznatky, které se týkají vlivu emocí na spokojenost zákazníka a jeho nákupní chování zákazníka na českém automobilovém trhu. Podle Leeflangovy filosofie produktu, lze pohled na výrobek (osobní automobil) rozdělit do tří vrstev, představujících užitnou hodnotu výrobku, hodnotu pro zákazníka a zastřešení výrobku službami, které s ním souvisí. Toto členění je zároveň zdrojem atributů spokojenosti, které jsou hybateli výkonnosti výrobce. *Produkt je tedy pojítkem mezi výkonností podniku a spokojeností zákazníka. Analogicky tedy značka automobilu spojuje koncového zákazníka s výrobcem a zprostředkovaně ji zákazník spojuje s významnými atributy spokojenosti, jako jsou cena, kvalita a bezpečnost.* Mezičlánkem tohoto vztahu je prodejce a jeho podíl na formování věrnosti zákazníka ke značce. Ten zároveň zajišťuje služby spojené s provozem automobilu po celou jeho užívání.

Osobní automobil má pro svého vlastníka vysoce emocionální náboj. *Je zároveň vyjádřením expresivního vztahu k automobilu, který prostřednictvím značky vyjadřuje jeho individualitu, postavení ve společnosti, příslušnost k určité sociální skupině.* Z toho plyne také vysoká spokojenost, kterou svému vozu přiřazuje. Z kvalitativního výzkumu zároveň vyplynulo, jak významnou roli v zákaznickém rozhodování emoce hrají. Pokud měl zákazník hodnotit modely své značky automobilu podle obrázku, situace se výrazně změnila a naměřená spokojenost byla výrazně nižší. Bylo tomu tak zřejmě i v důsledku omezení možnosti kontaktu s automobilem a vyzkoušení konkrétních vlastností, jimž přisuzuje důležitost ve vztahu ke spokojenosti i v rozhodování o koupi.

Zpětnou vazbou do výrobního procesu jsou podniky schopny reagovat, a dosahovat tak větší zákaznické spokojenosti a tím i růstu výkonnosti. K dosažení trvalého růstu

výkonnosti je však třeba dosažení vyššího stupně spokojenosti, kterým je loajalita. Specifikem automobilového průmyslu je připoutání zákazníka k automobilu po celou dobu jeho užití, kdy využívá zejména poprodejních servisních služeb. *Behaviorální věrnost, která umožňuje opakovanými nákupy téže značky automobilu růst tržeb i výkonnosti, však zcela prokázána nebyla. V této oblasti zároveň autorka vidí možnosti dalšího výzkumu, který by specifiky i hlubší aspekty vztahu zákaznické loajality a růstu výkonnosti výrobce automobilu objasnil.*

### **Přínos práce pro pedagogickou činnost**

Autorka se jako vyučující na FSE UJEP orientuje zejména na oblast controllingu a finančního managementu. Profesně se zaměřuje na výzkum metriky Net Promoter Score (NPS) na principech okamžité zákaznické zkušenosti, původem z USA, která se v posledních letech úspěšně prosazuje také v podmínkách českého trhu a jejím využitím pro růst výkonnosti podniku. *Narozdíl od koncepce CSI, dokáže NPS rozlišit tři základní segmenty, na nichž je měření spokojenosti touto metodou založeno: odpůrce, pasivní a příznivce. Zpětná vazba pro růst zákaznické spokojenosti je založena zejména na práci s pasivními klienty, kteří do výpočtu NPS nevstupují, ale mohou celkovou spokojenost zákazníka výrazně prorůstově posunout.* Na výrobě a prodeji automobilů se podílejí tři různorodé typy organizací, kterými jsou dodavatel automobilových dílů, výrobce a prodejce automobilů, se svými specifickými úlohami i podílem na celkové přidané hodnotě automobilu.

Poznání, kterého se jí zpracováním tématu disertační práce dostalo, pomůže studentům lépe představit základní principy řízení hodnoty pro zákazníka v prostředí průmyslové výroby, a prohloubit tak jejich znalosti v této oblasti. Simulační model, který byl pro účely disertační práce sestaven, umožní poznat specifika výroby automobilů jako kapitálově náročného odvětví, s vysokým důrazem na kvalitu a bezpečnost, které musí hledat cesty úspor nákladů na pokrytí kapitálové náročnosti výroby, chce-li udržet ekonomickou přidanou hodnotu při uspokojování stále vyšších nároků zákazníků, kterými je růst jejich spokojenosti podmíněn. Efektivita výroby automobilů závisí na životním cyklu. Výzkum a vývoj nového modelu automobilu, stejně jako jeho inovace, je finančně náročnou záležitostí, kterou velké nadnárodní automobilové společnosti dokáží financovat ze značné části přesouváním peněžních toků od podniků, které jich mají přebytek k těm, které je potřebují. Tím se mohou do značné míry zbavit zdrojové závislosti na bankách. Efektivní využití finančních prostředků uvnitř nadnárodních společností pomohlo automobilovému průmyslu přežít dlouhé období globální ekonomické krize. **Základem řízení výkonnosti průmyslového podniku v podmínkách globalizace je holistické, celostní pojetí, kdy se poznatky z nejrůznějších oborů vzájemně prolínají.** To klade vysoké nároky na manažerské funkce i přípravu



absolventů vysokých škol, včetně získávání poznatků z podnikové praxe již během studia. V tomto směru vidí autorka nové možnosti pro zaměření studia na ekonomicky orientovaných fakultách vysokých škol.

### **Přínos práce pro praxi**

Výsledky disertační práce přináší poznání, že systémy řízení, které jsou v praxi automobilového průmyslu aplikované, umožňují výrobu osobních automobilů na principech hodnoty pro zákazníka. *Nové výrobní postupy, vč. unifikace dodávaných komponent a dílů, umožnily automobilovému průmyslu v podmínkách krize a významné koncentrace výrobních kapacit dosáhnout vysoké efektivity i kvality výrobního procesu.* Je zřejmé, že více než 50 % podíl dodavatelů na tvorbě přidané hodnoty automobilu vyžaduje udržení trvale vysoké kvality za podmínek dosažení co nejnižší ceny dodávaných dílů. Důležité je zároveň *poznání o vysokém potenciálu českého automobilového průmyslu, který přináší především zachování výzkumné a vývojové základny podniku Škoda Auto a.s. i kvalifikovaná, levná pracovní síla.*

Je zřejmé, že pro výrobce automobilů je důležitý spokojený zákazník, který mu přináší rostoucí tržby. Pro dlouhodobou úspěšnost na automobilovém trhu, musí výrobce efekty růstu hodnoty pro zákazníka sledovat měřením zákaznické spokojenosti. Z poznatků předkládané práce vyplývá, že v automobilovém průmyslu je rozvinuto měření spokojenosti zákazníka na principech CSI, indexu zákaznické spokojenosti, který je dále rozklíčován pro potřeby vazeb do výrobního procesu, včetně inovací a vědy a výzkumu.

Pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky je důležité rozlišit zákazníky spokojené od těch, kteří spokojeni nejsou. Metrika Net Promoter Score již ve své konstrukci přináší nový pohled v této oblasti. Segmentuje zákazníky podle spokojenosti a rozděluje je podle jejich hodnocení do tří skupin na příznivce, pasivní a odpůrce. Tento nový pohled umožňuje podniku pracovat se zákazníky ve zpětné vazbě tak, aby mohl na jejich očekávání efektivně reagovat. Jde o koncept, využitelný pro formování zákaznické věrnosti, neboť jak ukázal výzkum, věrnosti zákazníka na automobilovém trhu patří budoucnost, spočívající v rozvíjení takových služeb, které ji významně podpoří. Důležitým poznatkem v dané problematice je, že nezastupitelnou úlohu pro úspěch značky automobilu má prodejce, dealer, který poskytuje koncovému zákazníkovi také služby, spojené s užíváním automobilu. Jejich prostřednictvím může zároveň přispět k prohloubení vztahu zákazníka ke značce automobilu na principech věrnosti. Pro zákazníka je vztah k automobilu vysoce emotivní záležitostí. Pro trvalý růst výkonnosti automobilového průmyslu je důležitá efektivní spolupráce v celém řetězci dodavatel – výrobce – prodejce, včetně schopnosti zákazníkovi porozumět v každé z těchto fází a působit tak na růst jeho spokojenosti a věrnosti.

## 13 Závěr a diskuse

Globalizace a mobilita k sobě patří stejně jako zkracování vzdáleností, které je pro globální svět charakteristické. Právě se zkracováním vzdáleností jsou spojeny vynálezy automobilu a informačních technologií, patřící mezi dominantní fenomény současného světa.

Automobilový průmysl se stal v posledních desetiletích odvětvím s vysokým stupněm globalizace, schopným rychlého přesunu výrobních kapacit tam, kde je to ekonomicky výhodné. Těžištěm světové produkce automobilů se postupně stala Asie. K vysoké koncentraci výrobců automobilů přispěla zejména globální hospodářská krize, která významně zasáhla světovou ekonomiku počínaje rokem 2008. Není proto náhodou, že v posledním desetiletí prošla výroba automobilů hlubokými proměnami, spočívajícími ve využití nových poznatků vědy a výzkumu, nových technologií, přispívajících ke zjednodušení i unifikaci výrobních postupů, což umožnilo vysoký růst produktivity práce i cenovou dostupnost vozidla prakticky všem skupinám obyvatelstva. Tento významný posun přispěl nejen ke zdokonalování kvality a bezpečnosti, ale též parametrů ekologických a přispěl k vysokému stupni individualizace výroby osobních automobilů.

Automobil se stal fenoménem současného života, prezentující nejen potřeby, ale i společenské a sociální postavení svého majitele. Globální ekonomika 21. století je spojena s měnícím se, nestabilním prostředím, s chaosem, diskontinuitou a prudkými změnami, kdy lze jen stěží odhadovat vývoj v delším časovém horizontu. Strategické rozhodování je spojeno se stále větší nejistotou a rizikem. *V těchto podmínkách výkonnost znamená úspěšnost podniku na trhu, schopnost obstát v konkurenci a najít možnosti dalšího růstu v ekonomickém prostředí globálního světa.*

Globalizovaný automobilový průmysl se potýká s nebývale silnou konkurencí, o čemž v poslední době přesvědčila veřejnost aféra "Dieselgate". Stalo se tak ve chvíli, kdy se díky výsledkům za rok 2014 automobilový koncern Volkswagen Group dostal do čela největších výrobců automobilů světa, a odsunul tak japonskou Toyotu na druhé místo v pořadí. Právě se značkou VW je spojena aféra, spočívající v ovlivňování ekologických parametrů naftových motorů automobilů, vyvážených do USA. Snaha vylepšit image automobilových značek vede i mnohé další výrobce ke klamavým informacím nejrůznějšího druhu, jimiž se snaží ovlivnit nákupní chování zákazníka.

**Automobilový průmysl v globalizovaném prostředí využívá moderní výkonnostně orientované koncepty řízení, k nimž řízení podle hodnoty pro zákazníka patří. Jeho součástí je měření zákaznické spokojenosti i využití zpětné vazby ke zlepšení výroby.**

*Základními atributy spokojenosti zákazníka, jak potvrdil i kvalitativní výzkum, provedený v rámci disertační práce, jsou kvalita a bezpečnost automobilu. Z hlediska přidané hodnoty hrají ve výrobě automobilů významnou roli dodavatelé. **Dodávky autodílů a komponent představují cca 50 % přidané hodnoty automobilu. Je proto na místě, že zajištění vysoké kvality a bezpečnosti automobilu začíná již u dodavatele.** O zabezpečení všech nároků na dodržení kvalitativních parametrů dodávky se odběratel přesvědčuje pravidelnými audity přímo ve výrobním procesu dodavatele. *Disertační práce přináší v tomto směru zajímavé poznatky o výrobcí automobilových skel, AGC Automotive Czech, a.s., Chudeřice.**

Automobilový průmysl je odvětvím vysoce kapitálově náročným, neboť každé rozhodnutí o změnách v koncepci modelu automobilu znamená investice i náklady do výrobního procesu. Na straně druhé, globální prostředí automobilového průmyslu, vytváří z úrovně nadnárodních společností podmínky pro efektivní zapojování vlastních finančních zdrojů přesunem volných prostředků cash flow podnikům, které je potřebují. Využívání vlastních zdrojů v působnosti vnitropodnikové banky umožňuje významně zefektivnit vztahy k bankovním institucím. Udržení ekonomické přidané hodnoty při rostoucích nárocích zákazníka znamená pro výrobce automobilů optimalizaci výdajů, hledání možností úspor i kapitálového krytí. To potvrzuje simulační model, sestavený spojením atributů zákaznické spokojenosti s generátory hodnoty ekonomické přidané hodnoty (EVA).

Jako ekonomicky významné, vysoce globalizované odvětví, využívá automobilový průmysl nejnovější poznatky o řízení výkonnosti na principech hodnoty pro zákazníka. *Strategické rozhodování o budoucí koncepci podniků automobilového průmyslu v ČR je však v rozhodující míře v rukou zahraničních společností. Výjimkou je podnik Škoda Auto, a.s., který jako součást koncernu VW Group zůstal plnohodnotným podnikem, disponujícím vlastním výzkumem a vývojem, designem i vzdělávací základnou, včetně značných rozhodovacích pravomocí. Produkce českých automobilek je v převažující míře určena na export. O síle českého automobilového průmyslu svědčí i fakt, že za rok 2014 bylo na území ČR vyrobeno 118 vozů na 1000 obyvatel. Domácí automobilový trh je však z velké části orientován na ojeté automobily, kde se i přes přijatá opatření parametry stáří autoparku zhoršují m.j. v závislosti na pokles kurzu CZK/EUR. Vývoz mladých ojetin a naopak dovoz automobilů starších 10-ti let zhoršují stáří českého autoparku na 14,7 let (podle stavu k 30.6.2015).*

Hlavním cílem disertační práce bylo vytvořit **model výkonnosti automobilového průmyslu v kontextu zákaznické spokojenosti**. Model výkonnosti, jak jej disertační práce představuje, je zobecněním poznatků z kvalitativního výzkumu. Ten vychází z dotazníkového

šetření, jehož 106 účastníků poskytlo data o nákupním chování a zároveň i podklad pro měření spokojenosti koncového zákazníka (spotřebitele) s osobními automobily.

Základním východiskem modelu je Leeflangova filosofie produktu, která umožnila seřadit atributy spokojenosti a věrnosti zákazníka do tří produktových vrstev: podle užitné hodnoty osobního automobilu, hodnoty pro zákazníka a služeb, které jsou s ním spojené. Poznatky o důležitosti atributů celkové spokojenosti zákazníka jako hybných sil výkonnosti ve spojení s ukazatelem EVA (ekonomická přidaná hodnota) byly zároveň využity pro sestavení simulačního modelu, který ukázal kapitálovou náročnost výroby automobilů. Nákupní chování zákazníka (spotřebitele) provázejí výrazné emoce, viz výsledky hodnocení obchodních modelů zn. Hyundai a Škoda. Osobní automobil je výrobek výrazně vázaný na životní cyklus. Současné globální podmínky vedou k jeho zkracování.

*Naplněním vedlejších cílů práce se staly zajímavé poznatky o nákupním chování českého zákazníka, specifikách českého trhu osobních automobilů i proměnách českého automobilového průmyslu pod vlivem globalizace, stejně jako vytvoření simulačního modelu, demonstrujícího vysokou kapitálovou náročnost výroby automobilů podle hodnoty pro zákazníka.*

Autorka si na podporu základního cíle, kterým je vytvoření modelu výkonnosti podniku automobilového průmyslu, stanovila v rámci disertační práce tyto hypotézy:

- **H1: Metriky na bázi okamžité zákaznické zkušenosti, jako je NPS (Net Promoter Score), mohou ovlivnit pozitivním způsobem výkonnost podniku automobilového průmyslu**

Metrika NPS pro zjišťování spokojenosti na principu okamžité zákaznické zkušenosti podporuje vazbu podniku na výkonnost. Vztah mezi měřením spokojenosti lze demonstrovat na porovnání hodnocení značky Škoda, které se daří dosahovat lepších výsledků než značce VW (osobní vozy). *Jak ukazuje na příkladu německého trhu graf č. 22 (str. 130) ve spojení s obrázkem č. 55 (str. 148), značka Škoda prokazatelně lépe hodnocená zároveň dosáhla i lepší marže než VW.* Stejně jako JD POWER CSI lze k měření spokojenosti využívat i metriku NPS. **Hypotézu H1 tak lze považovat za prokázanou.** Kvalitativní výzkum zároveň potvrdil, že základními atributy spokojenosti zákazníka s osobním automobilem jsou kvalita a bezpečnost. **Zvyšování kvality a bezpečnosti automobilu** je předpokladem růstu zákaznické spokojenosti a reputace značky automobilu. Automobilový průmysl je však kapitálově náročné průmyslové odvětví. *Pokud tedy podnik chce růstu výkonnosti dosáhnout, musí usilovat o efektivní vynakládání a návratnost prostředků, vložených do výroby. To*

*potvrzuje i simulační model, spojující hodnocení spokojenosti s ekonomickou přidanou hodnotou EVA, jako parametru výkonnosti.*

- S hypotézou H1 souvisí i hypotéza druhá **H2: Podniky automobilového průmyslu s vysokými hodnotami NPS, dosahují dlouhodobě růstu výkonnosti.**

Snaha o udržení dlouhodobé výkonnosti výrobce automobilů je součástí ostrého konkurenčního boje na globálním automobilovém trhu. *Pro zajištění dlouhodobé výkonnosti je třeba dosáhnout vyššího stupně spokojenosti, kterým je loajalita zákazníka.* Důležitou roli v posilování věrnosti zákazníka (spotřebitele) má prodejce. Snahou výrobců vozů je proto podpořit podmínky pro její růst. Jde o nejrůznější opatření, jako jsou prodlužování záruční lhůty, nabídka výhodných balíčků cenově zvýhodněného servisu spolu s vybavením vozu apod., ale i nejrůznější věrnostní programy. S posilováním věrnosti zákazníka souvisí i budování a posilování firemní kultury autorizovaných prodejců, snahy o zkvalitnění poskytované služby dodržováním etického kodexu apod. **Z pohledu hodnocených atributů, však zákaznická loajalita ve vztahu k výkonnosti výrobců automobilů zřejmě nehraje tak významnou roli, jak bylo očekáváno.** *Slevy a snižování prodejních cen osobních automobilů zřejmě nejsou strategií, na které by automobilový průmysl chtěl do budoucna stavět.* Jak ukázal kvalitativní výzkum, český zákazník je na cenu a cenovou politiku velmi citlivý. Důležitou roli v rozhodování o koupi nového vozu hrají příjmy a z toho plynoucí částka, kterou je ochoten do koupě automobilu investovat. Slabinou je i kvalita a pestrost nabízených finančních produktů a pojištění. Lze tak dovodit prioritní zájem finančních institucí na vytváření zisku, nikoli na kvalitě poskytovaných služeb. V roce 2015 se konečně objevily trendy jejich růstu a není překvapivé, že na českém trhu významně rostl i prodej automobilů.

Kvalitativní výzkum zároveň prokázal, že *vztah k automobilu je pro jeho majitele vysoce emocionální záležitostí.* **Vysoké NPS, které z hodnocení respondentů dotazníkového šetření vzešlo, je toho dokladem.** Vzhledem k charakteru osobního automobilu, jako produktu, však *nelze jednoznačně říci, že na růstu jeho kvality a bezpečnosti se podílí výhradně zákazník (spotřebitel).* Automobil musí splňovat řadu dalších parametrů, kterých si zákazník při svém hodnocení nepovšimne, nebo stojí až na okraji jeho zájmu. *Výkonnost automobilového průmyslu má svá specifika, a nelze tedy jednoznačně potvrdit, že jejím hybatelem je věrnost, loajalita, jako vyšší stupeň spokojenosti zákazníka (spotřebitele), která stojí za růstem tržeb výrobců automobilů. Za zamyšlení stojí otázka, jak tedy podnítit zájem spotřebitele o značky vozů, které vyrábí, s cílem zvýšit růst výkonnosti.*

Z pohledu životního cyklu výroby automobilu a jeho vztahu k růstu výkonnosti automobilky, lze do budoucna očekávat **změny ve strategii prodeje, posun z kategorie auto jako majetek do kategorie auto jako služba**. Nabídka operativního leasingu, jako způsob pořízení automobilu v zákaznickém segmentu soukromých osob (domácností), se začala objevovat i na českém automobilovém trhu. Moderním trendem kategorie auto jako služba se stal také tzv. carsharing. Jde o formu levnější a flexibilnější autopůjčovny, kde obchodní vztah vzniká na základě smlouvy a uživatel platí pouze za ujeté km. Služba zastupuje druhé auto v rodině. Stále tvrdší ekologická opatření ze strany státu a EU mohou postupně přimět i českého zákazníka, aby tento způsob pořízení automobilu preferoval. To na straně druhé může vést k tolik žádoucímu omlazení českého autoparku ojetých vozidel.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vymezení pojmu výkonnost z pohledu nejrůznějších autorů .....	27
Tabulka č. 2: Porovnání vybraných finančních ukazatelů výkonnosti.....	28
Tabulka č. 3: Proměna klasického marketingu k CRM .....	40
Tabulka č. 4: Shrnutí hlavních rozdílů mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem .....	46
Tabulka č. 5: Řetězec činnosti podniků automobilového průmyslu podle Osterwaldera .....	51
Tabulka č. 6: Časová osa produktového portfolia vozů Škoda v letech 1996 – 2012 .....	54
Tabulka č. 7: Ilustrativní příklad atributů spokojenosti interních zájmových skupin.....	57
Tabulka č. 8: Očekávané hodnoty zájmových skupin vůči výrobci osobních aut .....	58
Tabulka č. 9: Klasifikace osobních automobilů podle obchodních tříd.....	59
Tabulka č. 10: Technické parametry pro klasifikaci osobních vozů do obchodních tříd.....	59
Tabulka č. 11: Stáří parku osobních automobilů v roce 2014 – 1/Q 2015.....	62
Tabulka č. 12: Vybavenost domácností ČR dopravními prostředky v roce 2014.....	70
Tabulka č. 13: Osobních automobily – první registrace v letech 2007 – 2014.....	70
Tabulka č. 14: Skupina respondentů s příjmem nad 41 tis. Kč a jejich značka .....	71
Tabulka č. 15: Analýza osobního automobilu z pohledu spokojenosti a věrnosti .....	77
Tabulka č. 16: Analýza věrnosti ke značce osobního automobilu z dotazníkového šetření ....	79
Tabulka č. 17: Korelační vztah atributů produktu osobní vůz ke spokojenosti a věrnosti.....	86
Tabulka č. 18: Analýza tržních sil na podmínky automobilového průmyslu ČR .....	89
Tabulka č. 19: Analýza sektorových sil na podmínky automobilového průmyslu ČR.....	91
Tabulka č. 20: Analýza hlavních trendů automobilového průmyslu v ČR .....	93
Tabulka č. 21: Analýza makroekonomických sil automobilového průmyslu ČR.....	95
Tabulka č. 22: Výroba osobních a lehkých užitkových automobilů v ČR (množství ks).....	99
Tabulka č. 23: Hodnota portfolia značek světových výrobců osobních automobilů .....	102
Tabulka č. 24: Stáří parku osobních automobilů v ČR .....	105
Tabulka č. 25: Vývoj obměny vozového parku ve vybraných členských zemích EU.....	106
Tabulka č. 26: Věrnost vlastníků ojetých vozů a ochota investovat .....	107
Tabulka č. 27: Výsledky hodnocení vozů Škoda a Hyundai podle segmentu respondentů...	109
Tabulka č. 28: Výsledky činnosti AGC Chudeřice, a.s. podle VZ za r. 2009 – 2014.....	115
Tabulka č. 29: Kvalita dodavatelsko – odběratelských vztahů očima podniku .....	117
Tabulka č. 31: Spojení EVA a měřítka spokojenosti zákazníka NPS v prostředí BSC .....	138
Tabulka č. 32: Posun celkové spokojenosti zlepšením hodnocení všech pasivních o 1 bod.	140
Tabulka č. 33: Hodnocení atributů celkové spokojenosti v segmentu pasivní .....	141

## Seznam grafů

Graf č. 1 a 2: Výsledky ENRON (1998 – 2000) a vypovídací schopnost EVA .....	32
Graf č. 3: Podíl podle krajů na první registraci osobních automobilů v roce 2014.....	70
Graf č. 4: Příjmová segmentace respondentů dotazníkového průzkumu .....	71
Graf č. 5: Změna nákupního chování podle odpovědí respondentů.....	73
Graf č. 6: Nejprodávanější osobní automobily za období prosinec 2014 až srpen 2015 .....	74
Graf č. 7: Segmentace respondentů pro výpočet celkové spokojenosti metrikou NPS .....	76
Graf č. 8: Výrobní cyklus modelu Škoda Octavia .....	81
Graf č. 9: Vztah mezi věrností a kvalitou nejčtenějších značek automobilů respondentů.....	82
Graf č. 10: Věrnost versus ochota zaplatit vyšší cenu za svou značku automobilu dle NPS... 83	
Graf č. 11: Podmínky, za nichž jsou respondenti ochotni akceptovat vyšší cenu.....	84
Graf č. 12: Největší světoví producenti osobních automobilů podle statistiky SAP .....	98
Graf č. 13: Výsledky českého automobilového průmyslu NACE 29 (r.2008 = 100 %).....	98
Graf č. 14: Výroba osobních a lehkých užitkových automobilů v ČR .....	99
Graf č. 15: Světová produkce Škoda Auto, a.s. podle jednotlivých modelů.....	101
Graf č. 16: Největší světoví výrobci OA podle prostředků do VaV za r. 2014 v mld. USD .	102
Graf č. 17: Šetrnost k životnímu prostředí jako atribut celkové spokojenosti .....	103
Graf č. 18: NPS spokojenosti a její atributy podle hodnocení vlastníků Škoda a Hyundai ...	111
Graf č. 19: Indexy cen podle skupin výrobců automobilového průmyslu (2005 = 100 %)...	127
Graf č. 20: Vývoj minimální ceny vybraných modelů značky Škoda 2008 – 2015 .....	127
Graf č. 21 a Tabulka č. 30: Výsledky Škoda auto a.s. ČR v letech 2008 – 2014.....	128
Graf č. 22: Porovnání automobilek podle EBIT a provozní marže na vůz za 1.-6./2013 .....	129
Graf č. 23: Výkonnost automobilového průmyslu za léta 2008 – 2014 podle spreadu .....	133
Graf č. 24: Vztah cena – kvalita podle spokojenosti 106 respondentů na škále 0-10 bodů... 145	
Graf č. 25: Pořadí značek vozů podle dosaženého NPS z hodnocení celkové spokojenosti .	148



## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Plátno Business modelu .....	15
Obrázek č. 2: Postupový diagram prací na tvorbě modelu podnikové výkonnosti.....	17
Obrázek č. 3: Strom spotřeby .....	19
Obrázek č. 4: Model černé skříňky (model podnětu a reakce).....	20
Obrázek č. 5: Faktory ovlivňující chování spotřebitele .....	20
Obrázek č. 6: Filosofie vrstev podle Leeflanga.....	22
Obrázek č. 7: Výkonnost podniku z pohledu společenské udržitelnosti.....	26
Obrázek č. 8: Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku.....	30
Obrázek č. 9: Model European Foundation for Quality Management.....	34
Obrázek č. 10: Výkonnost jako podobenství o stromu podle Bernarda Marra .....	36
Obrázek č. 11: Architektura výkonnosti jako vícekriteriální nástroj .....	38
Obrázek č. 12: Vývoj koncepcí marketingové strategie.....	39
Obrázek č. 13: Podnik ve vztahu k tradičním atributům jeho konkurenceschopnosti .....	41
Obrázek č. 14: Souvislost mezi dílčí a celkovou spokojeností zákazníka na modelu Kano ....	42
Obrázek č. 15: Primární data jako zdroj informací pro výzkum .....	44
Obrázek č. 16: Vazby výzkumu trhu na marketingový informační systém .....	45
Obrázek č. 17: Vazby simulačního modelu výkonnosti na bázi EVA .....	48
Obrázek č. 18: Skladba nákladů v procesu výroby osobních automobilů .....	52
Obrázek č. 19: Předvýrobní a výrobní cyklus produktu a jeho fáze .....	53
Obrázek č. 20: Harmonogram náběhu sériové výroby nového vozu Škoda Fabia .....	54
Obrázek č. 21: Náklady a životní cyklus automobilu v kontextu společenské udržitelnosti ...	55
Obrázek č. 22: Výzva CEO – hlavní úkol manažera.....	58
Obrázek č. 23: Konstrukce Net Promoter Score .....	64
Obrázek č. 24: Návrh na úpravu metriky NPS na poměry EU .....	64
Obrázek č. 25: Net Promoter Score jako systém podnikového řízení.....	65
Obrázek č. 26: Demografický pohled na účastníky dotazníkového průzkumu.....	69
Obrázek č. 27: Zastoupení značek osobních automobilů z dotazníkového šetření.....	72
Obrázek č. 28: Údaje o vlastnictví osobních automobilů z odpovědí dotazníkového šetření..	73
Obrázek č. 29: Nejprodávanější značky automobilů – soukromý sektor za rok 2014.....	75
Obrázek č. 30: Automobil jako produkt o třech vrstvách .....	76
Obrázek č. 31: Portfolio respondentů podle věrnosti značkám automobilů.....	79
Obrázek č. 32: Síla vazeb atributů spokojenosti a věrnosti s osobním automobilem .....	85

Obrázek č. 33: Schéma situační analýzy podniku podle Alexandra Osterwaldera .....	89
Obrázek č. 34: Pozice českého automobilového průmyslu.....	97
Obrázek č. 35: Výsledky prodeje značky Škoda na automobilovém trhu v roce 2014.....	100
Obrázek č. 36: Vývoj první registrace nových osobních automobilů v letech 2008 – 2014..	104
Obrázek č. 37: Vývoj a struktura ojetých OA podle první registrace v letech 2008 – 2014..	106
Obrázek č. 38: Výsledky kvalitativní analýzy v oblasti ojetých osobních automobilů .....	107
Obrázek č. 39: Hodnocení značek Hyundai a Škoda respondenty dotazníkového šetření ....	109
Obrázek č. 40: První registrace vozů Škoda a Hyundai .....	111
Obrázek č. 41: Lokace automobilového průmyslu podle krajů České republiky .....	114
Obrázek č. 42: Hlavní činnosti nadnárodní společnosti AGC Group Tokio Japonsko.....	115
Obrázek č. 43: Sortiment automobilových skel, dodávaných výrobcům automobilů.....	117
Obrázek č. 44: Vztah dodavatel – odběratel v AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice .....	118
Obrázek č. 45: Výsledky činnosti AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice za r. 2011 – 2014 .....	120
Obrázek č. 46: Reporting kvality v AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice .....	122
Obrázek č. 47: Metodika JD Power CSI .....	123
Obrázek č. 48: Princip QFD a matice přeměny požadavků zákazníka podle důležitosti.....	124
Obrázek č. 49: Vztah cena – kvalita a cenová strategie .....	126
Obrázek č. 50: EVA jako podnikový systém řízení .....	134
Obrázek č. 51: Generátory hodnoty ekonomické přidané hodnoty EVA .....	135
Obrázek č. 52: Propojení konceptu BSC s pyramidovým rozkladem EVA.....	137
Obrázek č. 53: Pásmo zákaznické spokojenosti jako zpětná vazba Net Promoter Score .....	139
Obrázek č. 54: Spokojenost s cenou a kvalitou vlastníků nových vozů .....	146
Obrázek č. 55: TOP 10 značek podle JD Power Report za r. 2014 – vlastníci Německo.....	148
Obrázek č. 56: Model výkonnosti podniku automobilového průmyslu .....	149
Obrázek č. 57: Vstupní parametry simulace výkonnosti výrobce automobilů .....	151
Obrázek č. 58: Změny výkonnosti s růstem spokojenosti zákazníka krokem +2% NPS.....	154

## Seznam zkratek

<b>3E</b>	Economy, Efficiency and Effectiveness (hospodárnost, efektivnost a účelnost) - základní principy výkonnosti
<b>ABC/M</b>	ActivityBased Costing/Management
<b>ACSI</b>	American Satisfaction Index
<b>B2B</b>	Business to Business (obchodní vztahy mezi podniky)
<b>B2C</b>	Business to Customers (obchodní vztahy mezi podniky a koncovými zákazníky)
<b>BI</b>	Business Intelligence (technologie zpracování dat) systémy pro podporu rozhodování
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer (výkonný ředitel společnosti, podnikový ředitel)
<b>CFROI</b>	Cash Flow Return on Investment (rentabilita peněžních toků)
<b>COPQ</b>	Cost of Poor Quality (náklady na nekvalitu – ukazatel pro řízení kvality)
<b>CPM</b>	Customer Performance Management
<b>C-Q-T</b>	Costs-Quality-Time (základní principy hodnoty pro zákazníka, kterými jsou náklady-kvalita-čas)
<b>CRM</b>	Customer Relations Management (řízení vztahů se zákazníky)
<b>CSI</b>	Customer Satisfaction Index
<b>CZK</b>	Česká koruna
<b>ČNB</b>	Česká národní banka
<b>ČPK</b>	čistý pracovní kapitál
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad
<b>EBIT</b>	Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)
<b>EBITDA</b>	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před započtením úroků, daní a odpisů) indikátor provozní výkonnosti společnosti
<b>ECSI</b>	European Customer Satisfaction Index (Evropský index zákaznické spokojenosti)
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality – model evropské ceny pro kvalitu)
<b>EPS</b>	Earnings Per Share (čistý zisk na akcii)
<b>EQA</b>	The European Quality Award (evropská cena kvality)

<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning (podnikový informační systém, i jako označení softwaru – např. SAP)
<b>EUR</b>	Euro, společná měna Evropské Unie
<b>EVA</b>	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
<b>HDP</b>	Hrubý domácí produkt
<b>ICT</b>	Information and Communication Technologies (Informační a komunikační technologie)
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards (mezinárodní standardy finančního výkaznictví)
<b>ISO</b>	International Standard Organization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
<b>MPO ČR</b>	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
<b>MVA</b>	Market Value Edit (tržní přidaná hodnota)
<b>NACE</b>	kód používaný pro označení ekonomických činnosti, v ČR používaný CZ NACE dle Českého statistického úřadu
<b>NOPAT</b>	Net Operation Profit After Taxation (čistý provozní zisk po zdanění)
<b>NOA</b>	Net Operating Assets (čistá operativní aktiva)
<b>NPS</b>	Net Promoter Score (metrika používaná k měření spokojenosti na principech okamžité zákaznické zkušenosti)
<b>NPV</b>	Net Present Value (čistá přidaná hodnota)
<b>OA</b>	osobní automobil
<b>OAA</b>	Open Automotive Alliance (otevřené sdružení společnosti Google a firem automobilového průmyslu)
<b>OEM</b>	Original Equipment Manufacturer (v automobilovém průmyslu označení montovny, kde se vyrábějí vozy z dodaných autodílů a komponent)
<b>QFD</b>	Quality function deployment (metoda používaná k zapracování požadavků koncových zákazníků do výroby)
<b>OICA</b>	International organization of Motor vehicle manufacturers (Mezinárodní organizace výrobců motorových vozidel)
<b>PHM</b>	pohonné hmoty
<b>PPM</b>	Part per Milion (ukazatel pro měření kvality udávající počet nekvalitních výrobků na mil ks produkce)
<b>PR</b>	Public Relation (vztahy s veřejností – techniky využívané s cílem ji ovlivňovat)

<b>PV</b>	přidaná hodnota
<b>ROA</b>	Return on Assets (rentabilita celkových aktiv)
<b>ROCE</b>	Return on Capital Employed (rentabilita investovaného kapitálu)
<b>ROE</b>	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
<b>ROI</b>	Return on Investments (rentabilita investic)
<b>ROS</b>	Return on Sales (rentabilita tržeb)
<b>SAP</b>	Sdružení automobilového průmyslu
<b>SDA</b>	Svaz dovozců automobilů
<b>SW</b>	software
<b>TSR</b>	Total Shareholders Return (celková výnosnost kapitálu)
<b>US GAAP</b>	Generally Accepted Accountig Principles (účetní standardy pro společnosti v USA)
<b>USD</b>	Americký dolar
<b>VaV</b>	výzkum a vývoj
<b>WACC</b>	Weighted Average Cost of Capital (vážené náklady kapitálu)
<b>WOM</b>	Word of Mouth – česky slovo z úst, zkratka S-Z-Ú (šíření informací o spokojenosti s výrobkem mezi zákazníky, pozitivních i negativních)

## Literatura

- [1] DEYL D.: *Právníký masakr*. článek. str. 40-43. EURO: Týdeník vydavatelství Mladá fronta, www.euro.cz, č. 40/2015 z 5.10.2015, ISSN 1212-3129
- [2] BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J.: *Spotřebitel (chování spotřebitele a jeho výzkum)*. Oeconomica, nakladatelství VŠE, Praha, 2007. ISBN 978-80-245-1278-4
- [3] ČÁSTEK, O.: *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. Masarykova univerzita, Ekonomicko – správní fakulta, Brno, 2010. ISBN 978-80-210-5411-0
- [4] DLUHOŠOVÁ, D. a kol.: *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozšířené vydání, Ekopress, Praha, 2010. ISBN: 978-80-86929-68-2
- [5] DRUCKER, P. F.: *Managing a Time of Great Change*. First Publisher by Dutton Signet/Penguin, USA, New York City, 1995. / *Řízení v době velkých změn*. Translation by Pavel Medek, Management Press, Praha, 1998. ISBN 80-85943-78-6
- [6] FORET, M., STÁVKOVÁ, J.: *Marketingový výzkum Jak poznávat své zákazníky*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2003. ISBN 80-247-0385-8
- [7] FORET, M.: *Marketingová komunikace*. Computer Press, Brno, 2006. ISBN 80-251-1041-9
- [8] FORET, M.: *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*, Computer Press, Brno, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2
- [9] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O.: *Strategický marketing*. C. H. Beck, Praha, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8
- [10] HAVLÍČEK, K.: *MANAGEMENT & CONTROLLING. Malé a střední firmy*. 1. Vydání, VŠFS, Edice EUPRESS, Praha, 2011. ISBN 978-80-7408-056-2
- [11] HORVÁTH & PARTNERS: *Balanced Scorecard v praxi*, 1. vydání v ČR, Profess Consulting, s.r.o., Praha, 2002. ISBN 80-7259-018-9

- [12] HORVÁTH & PARTNERS: *Nová koncepce controllingu, Cesta k účinnému controllingu*, 1. české vydání. Profess Consulting, s.r.o., Praha, 2004. ISBN 80-7259-002-2
- [13] HUTYRA, M. A KOL.: *Management jakosti*, učební texty, Vysoká škola báňská v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-248-1484-1
- [14] JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M.: *Velká kniha o řízení firmy*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
- [15] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.: *Balanced Scorecard. Strategický systém výkonnosti podniku*. Vydavatelství Management Press, Praha, 2000, z anglického originálu přeložil Marek Šusta. ISBN 80-7261-032-5
- [16] KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací* 1. vydání, C.H.BECK, Praha, 2008. ISBN 978-80-7400-403-2
- [17] KISLINGEROVÁ, E. a kol.: *Nová ekonomika. Nové příležitosti?*. 1. vydání, C.H.BECK, Praha, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2
- [18] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K.: *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*, 2. rozšířené vydání, Grada Publishing, a.s., Praha, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8
- [19] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D.: *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Linde, Praha, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6
- [20] KORBEL, P.: *Škoda pojede se Seatem. Koncern Volkswagen mění strukturu. Své značky sloučí do divizí*. článek. Téma Automobilový průmysl. Ekonom, týdeník vydavatelství Economia z 3.-9.9.2015. Ročník LIX. č. 36. ISSN 1210-0714
- [21] KOTLER, P., CASLIONE, J. A.: *Chaotika, Řízení a marketing v éře turbulencí*, Computer Press, a.s., Brno, 2009. ISBN 978-80-251-2599-1
- [22] KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2

- [23] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G.: *Moderní marketing*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [24] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H.: *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6
- [25] LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, 1. vydání, Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1
- [26] MARINIČ, P.: *Měření firemní výkonnosti*, Edice učebních textů Vysoká škola ekonomiky a managementu, Praha, 2007. ISBN 978-80-86730-11-0
- [27] MARINIČ, P.: *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4
- [28] MARR, B.: *Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2006. ISBN-13: 978-0-7506-6392-2; ISBN-10: 0-7506-6392-8
- [29] NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*, 2. doplněné vydání, Management Press, Praha, 2004, ISBN 80-7261-110-0
- [30] NEUMAIEROVÁ, I. a kol.: *Řízení hodnoty podniku*. Profess Consulting, Praha, 2005. ISBN 80-7259-022-7
- [31] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER I.: *Výkonnost a tržní hodnota firmy*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2002. ISBN 80-247-0125-1
- [32] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I.: *Řízení spokojenosti stakeholders*, Journal of Competitiveness 2011, č. 1, str. 25-37. ISSN 1804-171X
- [33] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y.: *Tvorba Business modelů Příručka pro inovátory a všechny, kdo se nebojí výzev*. BizBooks, ve společnosti Albatros Media, a.s., Praha, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4



- [34] OWEN, R., BROOKS, L. L.: *Answering the Ultimate Question, How Net Promoter can transform your Business*. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 989 Market Street, San Francisco, 2009. ISBN 978-0-470-26069-2
- [35] POPESKO, B.: *Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9
- [36] PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing, Praha, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- [37] POSPÍŠIL, O.: *Stimmungsbarometer 2014*, článek, str. 6-9. ŠKODA Mobil č. 05/2014, noviny zaměstnanců Škoda Auto a.s.
- [38] RICHTÁROVÁ, D.: *Analýza citlivosti NPV projektu na bázi ukazatele EVA*, Sborník z 3. mezinárodní konference Řízení a modelování finančních rizik Ostrava, 2006. str. 308-314, dostupné na [http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2006/prispevky/Dagmar.Richtarova\\_1.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2006/prispevky/Dagmar.Richtarova_1.pdf)
- [39] SVĚT MOTORŮ: *příloha Řidič v roce 2015. Nová auta. Lídr zdražil první*. článek. Svět motorů č. 1/2015, vydavatel Czech news center, ISSN 0039-7016
- [40] SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L.: *Nákupní chování velká kniha k tématu Consumer Behavior*. Computer Press, Brno, 2004. ISBN 80-251-0094-4
- [41] SUCHÁNEK, P., KRÁLOVÁ, M.: *Model vlivu spokojenosti zákazníka na výkonnost podniku. Trendy v podnikání*. Časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. č. 3/2014. str. 40-46. Vydavatelství ZČU v Plzni. ISSN 1805-0603.
- [42] ŠIDÁK, M.: *39 měsíců do náběhu, Příklad nové Fabie: Co všechno zahrnuje příprava výroby nového modelu*. článek, str. 13. ŠKODA Mobil č. 01/2015, noviny zaměstnanců Škoda Auto a.s.
- [43] ŠULÁK, M., ZAHRADNÍČKOVÁ, L.: *Rozbor výkonnosti firem*, skriptum, Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8
- [44] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2001. ISBN 80-247-0053-0

- [45] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. C.H. Beck, Praha, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0
- [46] UČEŇ, P.: *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0
- [47] URBAN, J.: *Výkonové odměňování metodou balanced scorecard*. Práce a mzda, 2007, roč. 55, č. 5, str. 49-54, ISSN 0032-6
- [48] VEBER, J. a kol.: *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vydání, Management Press, Praha, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- [49] VYSEKALOVÁ, J. a kol.: *Chování zákazníka; Jak odkrýt tajemství černé skříňky*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3
- [50] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J.: *Image a firemní identita*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5
- [51] WAGNER, J.: *Měření výkonnosti; Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4
- [52] WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*, Grada Publishing, a.s., Praha, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
- [53] ŽENKA, J., PAVLÍNEK, P.: *Český automobilový průmysl v globálních produkčních sítích: regionální souvislosti rozvoje v období 1998-2008*. Geografie, roč. 118, č. 2, 2013. str. 116-137. ISSN 1212-0014

### **Elektronické zdroje a publikace**

- [54] AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL. [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com) [online], poslední aktualizace 20.4.2013 <https://managementmania.com/cs/automobilovy-prumysl> [cit. 2015-09-20]
- [55] BERGER R., Deutsche Bank Report: Exhibit 1. *OEM in Passenger Cars Account For Nearly Half of the Total Value Add in a Car*. str. 119. McKinsey Global Institute. New

- Horizons: Multinational Company Investment in Developing Economies – McKinsey & Company (2003), [online] <https://www.mckinsey.com> [cit. 2015-03-10]
- [56] BOHÁČEK, J: *Facelift – strategie inovace produktu*, článek z 13.8.2012, dostupný na [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_11568/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11568/) [cit. 2015-06-10]
- [57] [www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org): *Automotive Industry in the Czech Republic*. brožura ke stažení. str.16, dostupné na <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>
- [58] Cebia SUMMARY 3/2015 [online] Bulletin z 21.10.2015, dostupné na <http://motofocus.cz/trh-s-ojetymi-vozy/6396,cebia-summary-32015> [cit. 2015-11-21]
- [59] ČERVENKA, J.: *Třídní boj: Jak se dělí auta do tříd*. článek. 12.6.2014. dostupný na <http://www.autorevue.cz/tridni-boj-jak-se-deli-auta-do-trid>
- [60] DOBRONTE, A.: článek 27.1.2012: *Why there needs to be a European variant of the Net Promoter Score*, dostupné na <https://www.checkmarket.com/2012/01/we-need-an-nps-eu/> [cit. 2014-03-10]
- [61] FOKUS Online: *So viel verdienen die Auto-Hersteller an jedem Wagen*, článek z 19.11.2013. Dostupné na [http://www.focus.de/auto/news/tid-34741/margen-pro-fahrzeug-sinken-leicht-so-viel-verdienen-die-auto-hersteller-an-jedem-wagen\\_aid\\_1163084.html](http://www.focus.de/auto/news/tid-34741/margen-pro-fahrzeug-sinken-leicht-so-viel-verdienen-die-auto-hersteller-an-jedem-wagen_aid_1163084.html) [cit. 2015-11-22]
- [62] HAGUE, P.: *A Practical Guide to Improving Customer Satisfaction*. Dostupné na <https://www.b2binternational.com/publications/improving-customer-satisfaction/> [cit. 2015-10-12]
- [63] HORÁK, F., HRON, M., SOCHA, J.: *Technická zpráva TUV SÜD o vlivu složení vozového parku osobních automobilů na životní prostředí* z 27.3.2012, dostupné na [http://portal.sda-cia.cz/clanky/download/2012-03-Tech\\_zprava\\_TUV\\_SUD-2012.pdf](http://portal.sda-cia.cz/clanky/download/2012-03-Tech_zprava_TUV_SUD-2012.pdf) [cit. 2015-11-10]
- [64] HYRŠLOVÁ, J.: *Účetnictví udržitelného rozvoje podniku, (Metodika účetnictví udržitelného rozvoje podniku)*. Vysoká škola ekonomie a managementu. Zpracováno na základě Smlouvy o provedení studie, číslo MŽP: e4/300/08, Praha, říjen 2008.

Dostupné na

[http://www.enviweb.cz/download/ea/metodika\\_ucetnictvi\\_udrzitelneho\\_rozvoje\\_cz.pdf](http://www.enviweb.cz/download/ea/metodika_ucetnictvi_udrzitelneho_rozvoje_cz.pdf)  
f [cit. 2015-10-03]

- [65] IBM BUSINESS CONSULTING SERVICES: *Challenges for the automotive industry in an on demand environment*,  
[ftp://ftp.software.ibm.com/software/plm/de/challenges\\_automotive.pdf](ftp://ftp.software.ibm.com/software/plm/de/challenges_automotive.pdf)
- [66] J.D. POWER: *Volkswagen Receives Four Segment - Level Awards*. jdpower.com [online]. 2014 [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://www.jdpower.com/press-releases/2014-germany-vehicle-ownership-satisfaction-study-voss>
- [67] KOLÁŘ, K., MACHAN, J., BAKOŠOVÁ, D.: Fakulta dopravy, ČVUT Praha, 2008, *Prezentace: Metody zjišťování zákaznických požadavků*, [online]  
[http://oprz.lss.fd.cvut.cz/dokumenty/080328\\_2.2.MetodyZjistovaniZakaznickychPožadavku.pdf](http://oprz.lss.fd.cvut.cz/dokumenty/080328_2.2.MetodyZjistovaniZakaznickychPožadavku.pdf) [cit. 2015-10-22]
- [68] KONEČNÝ, O.: *Ekonomická geografie, Závěr na příkladu automobilového průmyslu*. studijní opora. Mendelova Univerzita v Brně, Fakulta mezinárodního rozvoje a regionálních studií. Dostupné na  
<https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?cast=57129> [cit. 2015-07-14].
- [69] [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com): *KPMG's Global Automotive Executive Survey 2011* [online], dostupné z  
<https://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Automotive-Survey-2011.pdf> [cit. 2015-06-30]
- [70] MACHAN, J.: *Úvod do metod kvality*, prezentace, ČVUT Praha, 2012. Dostupné na  
[http://oprz.lss.fd.cvut.cz/dokumenty/080307\\_1.3.UvodDoMetodKvality.pdf](http://oprz.lss.fd.cvut.cz/dokumenty/080307_1.3.UvodDoMetodKvality.pdf)  
[cit. 2015-09-30]
- [71] MATĚJKA, J.: článek z 7.3.2012: *Hlavní ženevské téma? Aliance Peugeot Citroën a General Motors*, [online] <http://www.autorevue.cz/hlavni-zenevske-tema-aliance-peugeot-citroen-a-general-motors>
- [72] MARKOVIČ, J.: 22.8.2015. *Autotest: Kompaktní SUV Hyundai Tucson z Nošovic překonalo naše očekávání* [online] dostupné na <http://ekonom.ihned.cz/c1-64492240->

autotest-kompaktni-suv-hyundai-tucson-z-nosovic-prekonalo-nase-ocekavani  
[cit. 2015-10-30]

- [73] MITZENAMACHER, D. *The Net Promoter System on a napkin*. January 2012. [online], <http://www.davemitz.com/2012/01/25/the-net-promoter-system-on-a-napkin/>. [cit. 2014-03-06].
- [74] OICA: [online]. 2014 PRODUCTION STATISTICS, [cit. 2015-10-01] <http://www.oica.net/category/production-statistics/2014-statistics/>
- [75] www.mpo.cz: *PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR 2014* [online] publikace MPO ČR včetně příloh, <http://www.mpo.cz/dokument161359.html> [cit. 2015-11-25]
- [76] www.technodat.cz: *PLM řešení Dassault systémes pro rychlou inovaci*. článek z 24.5.2012. [online]. Dostupné na <http://www.technodat.cz/plm-reseni-dassault-systemes-pro-rychlou-inovaci-v-automobilovem-prumyslu> [cit. 2015-03-08].
- [77] POUR, J.: *Řízení výkonnosti podniku*, článek. 25.3.2008. [online]. Dostupné <http://bpm-cz.blogspot.cz/2008/03/cpm.html> [cit. 2015-10-12]
- [78] PROKOPEC, P.: *Nejuspokojivější auta dle J.D. Power 2014 DE: Porsche na vrcholu, Škoda stoupá*. článek z 3.6.2014 Dostupné na <http://www.autoforum.cz/zajimavosti/nejuspokojivejsi-auta-dle-j-d-power-2014-de-porsche-na-vrcholu-skoda-stoupa/>
- [79] PŘIBYSLAVSKÝ, J.: *Balanced Scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí*, Business Intelligence 2006, dostupné na <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm> [cit. 2015-06-12]
- [80] REICHHELD, F. F.: *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review, December 2003. [online] <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. [cit. 2014-07-02].

- [81] REMEŠ, D.: *Řízení výkonnosti podniku v době krize*, Journal of Competitiveness, 1/2009 iss. 1, str. 56-65. [cit. 2014-01-25]. ISSN 1804-1728. Dostupné z: <http://www.ejournal.cz/files/6.pdf>.
- [82] ŘÍZENÍ KVALITY: dostupné na <https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality> [cit. 2015-09-11]
- [83] SAP Sdružení automobilového průmyslu <http://www.autosap.cz>: *Statistika automobilového průmyslu České republiky 2010 – 2014*. Vydalo: Sdružení automobilového průmyslu v květnu 2015. 23. vydání – pouze elektronické
- [84] SDA Svaz dovozců automobilů. *Statistiky*. Dostupné na <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?> (2015)
- [85] [www.skodaoctavia.cz](http://www.skodaoctavia.cz): *HISTORIE MODELU ŠKODA OCTAVIA*. článek z 9.1.2013 [online]. Dostupné na <http://www.skodaoctavia.cz/magazin/historie-modelu-skoda-octavia> [cit. 2015-05-30].
- [86] SLOUKOVÁ, D.: *Metodologie vedy – artikulace metod* [online] <http://filosofia.cz/mjs-mvedy-1vedmet.html> [cit. 2015-06-06]
- [87] SOUSTRUŽNÍK, J. : *Za kolik by se na trhu obchodovala Škoda Auto?* [online]. 4.8.2015. Dostupné na <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2975132/za-kolik-by-se-na-trhu-obchodovala-skoda-auto.html> [cit. 2015-09-20]
- [88] SYNEXT 2008: *Výrobní politika (politika produktu)* [online] <http://www.synext.cz/vyrobnia-politika-politika-produktu.html> [cit. 2015-03-01]
- [89] SŮRA J.: *Chování Hyundai vůči prodejcům je šikana, říká předseda podnikatelů*. článek z 24.11.2015. Dostupné na [http://ekonomika.idnes.cz/hyundai-se-chova-vuci-prodejcum-nefer-dwh-/ekoakcie.aspx?c=A151124\\_130118\\_ekoakcie\\_suj](http://ekonomika.idnes.cz/hyundai-se-chova-vuci-prodejcum-nefer-dwh-/ekoakcie.aspx?c=A151124_130118_ekoakcie_suj) [cit. 2015-11-30]
- [90] VAN DESSEL G.: článek 10.6.2011: *Net Promoter Score (NPS) – use, application and pitfalls*. <https://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/> [cit. 2014-03-10].

- [91] ZOUHAR, J., OPLEŠTIL, V.: *Registrace nových vozidel v ČR*. 4.10.2015 prezentace PWC [online]. [http://portal.sda-cia.cz/clanky/download/2015\\_10\\_PwC\\_SDA\\_Q3\\_2015\\_final\\_2.0.pdf](http://portal.sda-cia.cz/clanky/download/2015_10_PwC_SDA_Q3_2015_final_2.0.pdf) [cit. 2015-11-20]
- [92] MĚSÍČNÍK EU AKTUALIT č. 144. září 2015. [online]. Hlavní téma: *Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti*. str. 8  
[http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Evropska\\_unie/Mesicnik\\_EU\\_aktualit/Mesicnik\\_EU\\_aktualit/Prilohy/mesicnik\\_2015\\_09.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Mesicnik_EU_aktualit/Mesicnik_EU_aktualit/Prilohy/mesicnik_2015_09.pdf) [cit. 2015-12-30]

## Ostatní zdroje

FALTEJSKOVÁ, O.: *Měření a řízení výkonnosti průmyslového podniku v technických, informačních, ekonomických, environmentálních a sociálních podmínkách*, písemná práce ke státní doktorské zkoušce, Fakulta strojní, ZČU v Plzni, 2014

Materiály a prezentace, poskytnuté podnikem AGC Automotive Czech, a.s. Chudeřice

VÝROČNÍ ZPRÁVY AGC AUTOMOTIVE CZECH, a.s. Chudeřice za roky 2012 – 2014

VÝROČNÍ ZPRÁVY ŠKODA AUTO, a.s. Mladá Boleslav, veřejně dostupné na <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports> (2015)

ŠKODA Mobil, noviny pro zaměstnance Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav

KARLÍK, POŠUSTOVÁ, VÁŇOVÁ: *Spider analýza Škoda Auto a.s.*, Seminární práce z podnikového controllingu FSE UJEP ZS 2015/2016, vyučující ing. Olga Faltejsková

## Seznam vlastní publikační činnosti

FALTEJSKOVÁ, Olga, DVOŘÁKOVÁ, Lilia: Aplikace controllingových metod a nástrojů a měření sociální a veřejné přidané hodnoty. In *Financování sociálního podniku a měření sociální a veřejné přidané hodnoty*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2010, str. 1-10. ISBN 978-80-7414-310-6.

FALTEJSKOVÁ, Olga, DVOŘÁKOVÁ, Lilia: Jak vnímají image bank studenti. *Trendy v podnikání*, 2012, roč. 2. č. 3, str. 19-28, ISSN 1805-0603.

FALTEJSKOVÁ, Olga, DVOŘÁKOVÁ, Lilia: Měření a řízení výkonnosti průmyslového podniku v technických, informačních, ekonomických, environmentálních a sociálních podmínkách 21. století. In *Proceedings of papers from international scientific conference Contemporary Challenges in Management II*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011, str. 25-32. ISBN 978-80-557-0145-5.

FALTEJSKOVÁ, Olga, DVOŘÁKOVÁ, Lilia: New Look at the Triangle of Relationship of Controlling and Financial and Managerial Accounting. In *Proceedings of the 17th International Business Information Management Association, Creating Global Competitive Economies: A 360-degree Approach*. MILAN: IBIMA, 2011, str. 505-509. ISBN 978-0-9821489-6-9.

FALTEJSKOVÁ, Olga, DVOŘÁKOVÁ, Lilia: Nový pohled na triangel vztahu controlling, finanční a manažerské účetnictví. In *Sborník mezinárodní vědecké konference Vývojové trendy v účetnictví a daních v kontextu vědy, výuky a praxe*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava EKF, 2011, str. 25-33. ISBN 978-80-7329-285-0.

FALTEJSKOVÁ, Olga, DVOŘÁKOVÁ, Lilia: Vývoj požadavků na odborný a dovednostní profil contollera v kontextu globální ekonomické krize. In *Trendy v podnikání 2011* Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference. Plzeň: ZČU v Plzni, FEK, 2011, roč. 1. č. 1, str. 20-27. ISSN 1805-0603.

FALTEJSKOVÁ, Olga: Bankovníctví 21.století. *Finance a Management v teorii a praxi*. In *Sborník příspěvků ze semináře. UJEP Ústí nad Labem*, 2011. str. 9-14. ISBN 978-80-7414-375-5.



FALTEJSKOVÁ, Olga, DVOŘÁKOVÁ, Lilia: Controlling and Strategic Management in the Early 21st Century. In Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance. Bangkok University. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited, 2013, s. 117-125. ISBN 2049-6818978-1-909507-00-5.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia., FALTEJSKOVÁ, Olga: NET PROMOTER SCORE USE AT UNIVERSITY EDUCATION SECTOR. In SGEM Conference on Psychology and Psychiatry, Sociology and Healthcare, Education. Sofia: STEF92 Technology Ltd., 2014. str. 567-578. ISBN: 978-619-7105-24-7, ISSN: 2367-5659.

### **Zatím nepublikováno**

FALTEJSKOVÁ, Olga, DVOŘÁKOVÁ, Lilia, HOTOVCOVÁ, Barbora: Net Promoter Score Integration into the Enterprise Performance and Management System – A Way to Performance Methods Development, psáno pro E + M. Ekonomie a Management, 2015, ISSN 1212-3609 před odevzdáním.

## Výzkumné záměry

<b>rok</b>	<b>Výzkumné projekty na ZČU v Plzni a UJEP v Ústí n.L.</b>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• GAČR 402/09/0395 Specifika financování sociálního podniku a měření sociální a veřejné přidané hodnoty (UJEP Ústí n.L.)</li></ul>
<b>2011</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozvoj teorie účetního systému z interdisciplinárního hlediska</li><li>• SVK-2011-004 Současné výzvy v řízení a ekonomice podniku</li></ul>
<b>2012</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SGS-2012-022 Rozvoj teorie a praxe finančního řízení</li></ul>
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SGS-2013-040 Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů</li></ul>
<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SGS-2013-040 Paradigma vývoje 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů</li></ul>

## **Seznam příloh**

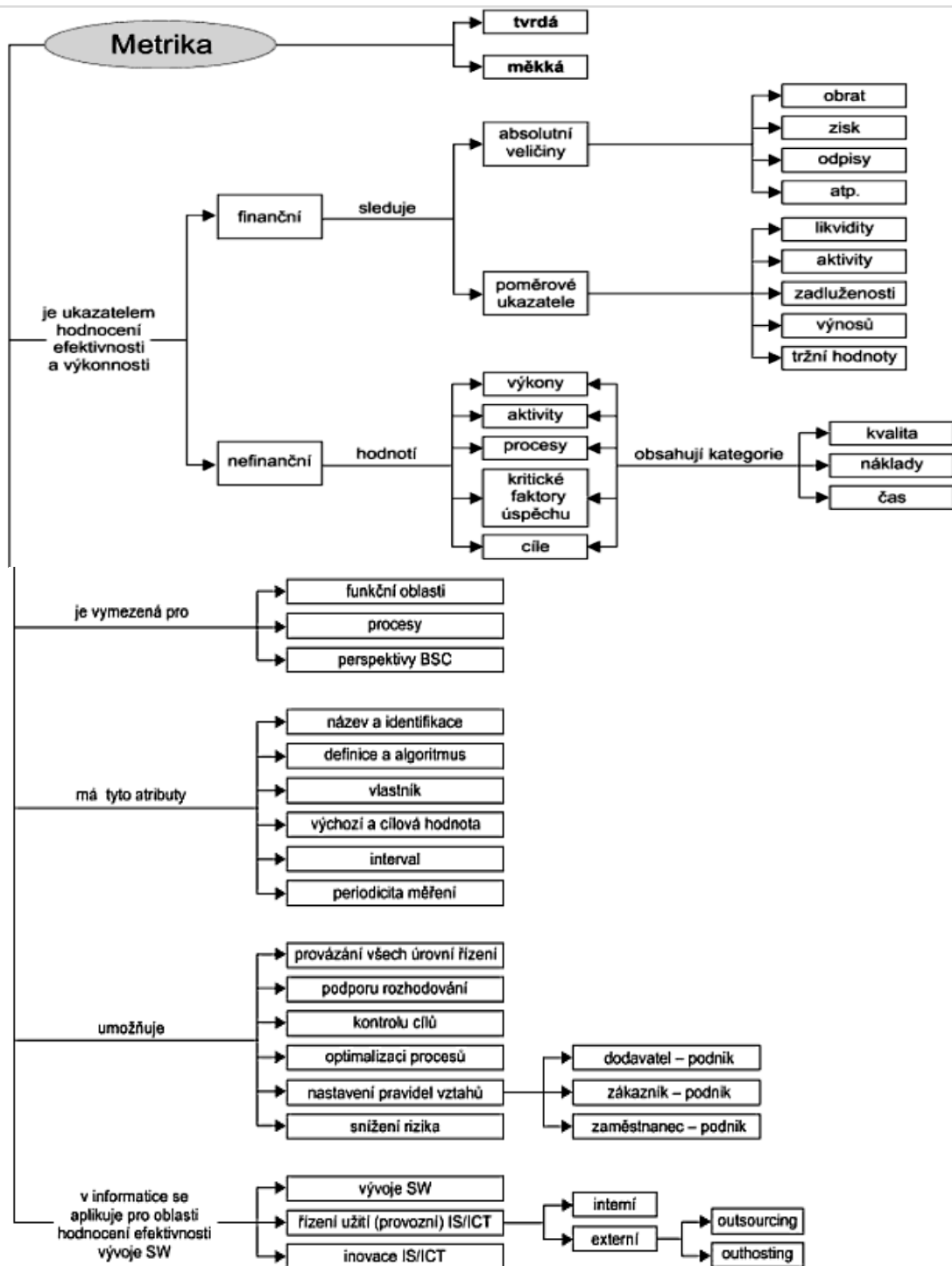
**Příloha č. 1 :** Schéma anatomie metriky podle P. Učně

**Příloha č. 2 :** Dotazník k nákupnímu chování vlastníka automobilu

**Příloha č. 3 :** Spider analýza podniku Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav

**Příloha č. 4 :** SWOT analýza automobilového průmyslu

Příloha č. 1: Schéma anatomie metriky podle P. Učně



Zdroj: Učň, P. [46] str. 22

## Dotazník pro vlastníky osobních automobilů

### Vážené dámy a pánové,

Dovoluji si Vás požádat o účast na dotazníkovém průzkumu, který zabere cca 20 minut Vašeho času. Dotazník slouží výhradně pro vědecko-výzkumné účely. Je určen všem, kteří si koupili auto nové, či ojeté, nebo se k obměně vozu teprve chystají. Je členěn do tří částí.

**První část** se týká ověřování nákupního chování, spokojenosti a věrnosti značce vozu. Ráda bych získala co nejvíce informací o Vaší motivaci k nákupu automobilu, o spokojenosti se značkou, o Vašich preferencích a také o tom, co při výběru auta považujete za méně důležité.

**Druhá část** je věnována hodnocení modelů značek Škoda a Hyundai podle modelů a tříd. Máte zde možnost přiřadit body od 0 (nejhorší) do 10 (nejlepší) a své ohodnocení také odůvodnit.

**Třetí část** dotazníku se týká demografické struktury respondentů.

Budu velmi potěšena, pokud se průzkumu zúčastní také pracovníci automobilek a prodejci automobilů. Z pohledu svých profesních zkušeností mohou významně přispět k úspěšnosti výzkumu disertační práce.

Anonymita respondentů je zajištěna. Všem účastníkům děkuji předem za ochotu pomoci svou účastí na tomto průzkumu.

## I. Nákupní chování a spokojenost respondentů

### 1. Jak často obměňujete své auto:

- 1x za 3 roky
- 1x za 6 let
- 1x za více let, uveďte kolik
- s obměnou neuvažuji

### 2. Uskutečnili jste svůj poslední nákup:

- v roce 2015
- v roce 2014
- v roce 2013
- dříve, uveďte kdy

### 3. Nákup vašeho posledního auta je :

- ojeté : ano    ne
  - pokud ano, uveďte značku, model, stáří vozu
  - podle čeho jste se k nákupu ojetého vozu rozhodli, uveďte:
- nové :
  - uveďte značku, model:
  - .....-využili jste k nákupu nového vozu konfigurátoru? ano    ne
  - pokud ano, jak jste byli spokojeni, vyznačte na stupnici od 0 (zcela nespokojen) do 10 (max. spokojen) - uveďte důvod své spokojenosti/nespokojenosti

#### 4. Změna nákupního chování:

- dříve jsem kupoval/a nové auto, můj poslední nákup je však auto ojeté  
ano ne
- dříve jsem kupoval/a ojeté auto, avšak nyní jsem koupil nové  
ano ne
- nákup automobilu jsem odložil/a  
ano ne
- nakupuji stále ojetá auta  
ano ne
- nakupuji stále nová auta  
ano ne

#### 5. Jak velkou částku jste investovali/ hodláte investovat do nákupu svého vozu :

- do 100 tis. Kč
- 101 tis. až 200 tis. Kč
- 201 tis. až 500 tis. Kč
- 501 tis. až 800 tis. Kč
- 801 tis. až 1 mil. Kč
- více než 1 mil. Kč

#### 6. Účel pořízení a způsob financování nákupu vozidla :

- auto jsem pořídil/a jako firemní  
ano ne
- auto jsem pořídil/a výhradně k potřebám domácnosti  
ano ne
- auto jsem pořídil/a na leasing  
ano ne
- využívám operativního leasingu  
ano ne  
pokud ano, uveďte po kolika letech je prováděna obměna vozu
- auto jsem pořídil/a na úvěr  
ano ne

#### 7. Jaký z důvodů vás přiměl k nákupu vozu (zvolte vždy jednu z možností):

- nový model uváděný na trh
- akční sleva
- opotřebení obměňovaného vozu
- příjemné chování prodejce
- výrazné snížení ceny pohonných hmot
- jiný, uveďte jaký

#### 8. Věrnost značce:

- zůstávám věrný/á své značce  
pokud ano, uveďte  
ano ne
- Škoda
  - Hyundai
  - jiné značce - uveďte jaké

#### 8a) Jak dlouho už jste své značce věrný/á, uveďte počet let:

#### 9. Nezůstal jsem věrný/á značce auta:

- značku Škoda jsem zaměnil/a za Hyundai
- značku jinou jsem zaměnil/a za Škoda
- značku Hyundai jsem zaměnil za Škoda
- značku Hyundai jsem zaměnil za jinou, jakou - uveďte
- záměna značek se netýkala Hyundai ani Škoda, jakých - uveďte

**9a) Uveďte důvod změny značky:**

**10. S čím konkrétně spojujete věrnost své značce, označte na stupnici od 0 (vůbec ne) - 10 (maximálně):**

- tradice
- důvěryhodnost
- firemní kultura
- úroveň prodeje a komunikace se zákazníkem
- servisní péče
- záruční lhůta
- inovace
- kvalita
- šetrnost k životnímu prostředí
- jiné, uveďte jaké

**11. Jak jste celkově spokojen se svým vozem:**

0 (maximálně nespokojen) - 10 (maximálně spokojen),  
uveďte zdůvodnění míry své spokojenosti/nespokojenosti

**12. Co považujete za důležité pro celkovou spokojenost se svým vozem:**

vyznačte na stupnici od 0 (absolutně nedůležitý) - 10 (maximálně důležitý):

- cena, akční slevy
- kvalita
- výhodné financování
- karoserie vozu
- barva, uveďte jaká
- vnější vzhled vozu a vnitřní vybavení vozu, vč. úložných prostor na míru
- výkon motoru
- jízdní vlastnosti
- bezpečnost
- šetrnost k životnímu prostředí
- servisní síť
- cena servisu vozidla
- spotřeba pohonných hmot
- pojištění

**13. Na stupnici 0 (vůbec ne) - 10 (maximálně) vyznačte, jak moc byste doporučil svou značku přátelům a známým**

**14. Jak moc je podle vašeho názoru při nákupu auta oceňována věrnost značce, vyznačte na stupnici 0 (vůbec není) - 10 (maximálně), uveďte své náměty a doporučení**

## II. Hodnocení vozů zn. Škoda a Hyundai

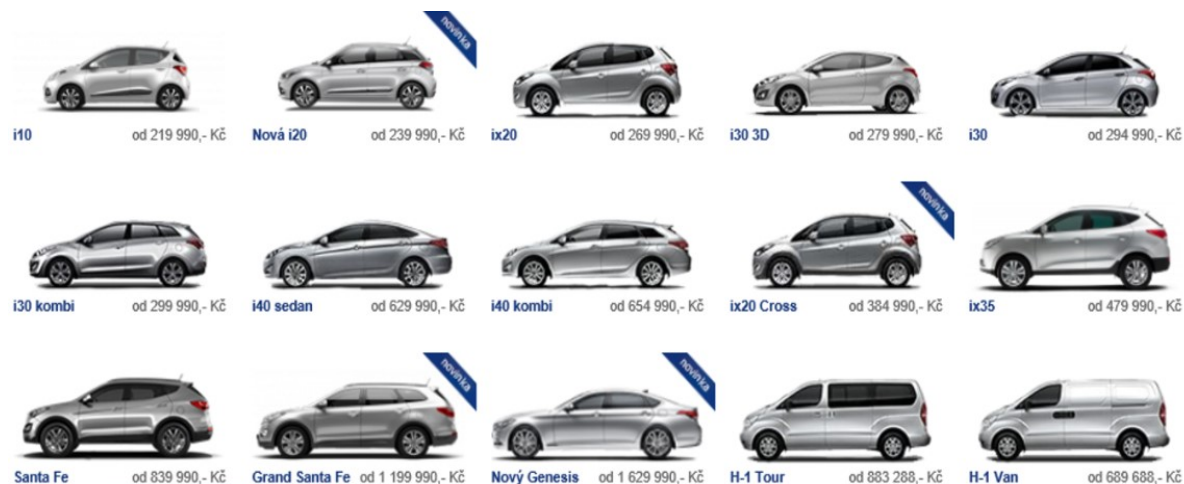
15. Hodnocení proveďte na stupnici od 0 (naprosto nevyhovující) -10 (maximálně vyhovující)



model	třída	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	nevím
<b>Citigo</b>	mini												
<b>Fabia</b>	malé												
<b>Roomster</b>	MPV												
<b>Rapid</b>	nižší střední												
<b>Octavia</b>	střední												
<b>Superb</b>	vyšší střední												
<b>Yeti</b>	SUV												

Doplnění slovního ohodnocení, slabé a silné stránky:

16. Hodnocení proveďte na stupnici od 0 (naprosto nevyhovující)-10 (maximálně vyhovující):





model	třída	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	nevím
i10	mini												
i20 nový	malé												
Matrix, ix20	MPV												
Lantra, Elantra, i30	nižší střední												
Sonata, i40	střední												
Tucson, ix35	vyšší střední												
Genesis nový	SUV												

Doplnění slovního ohodnocení, slabé a silné stránky:

### III. Demografická část

17. Jste muž žena

18. Věk :

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-59
- 60 a více

19. Vzdělání :

- základní a bez vzdělání
- středoškolské bez maturity, vyučen
- středoškolské s maturitou, i více středních škol
- vyšší odborné
- vysokoškolské

20. Povolání, postavení v zaměstnání

- majitel firmy
- OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná)
- manažer
- zaměstnanec automobilky
- zaměstnanec - prodejce automobilů
- zaměstnanec ostatní
- důchodce
- ostatní

21. Místo bydliště podle kraje

- Hlavní město Praha
- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Karlovarský kraj

- Ústecký kraj
- Liberecký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Kraj Vysočina
- Jihomoravský kraj
- Olomoucký kraj
- Zlínský kraj
- Moravskoslezský kraj

## **22. Hrubý měsíční příjem Vaší domácnosti**

- do 20 000 Kč
- 21 000 - 30 000 Kč
- 31 000 - 40 000 Kč
- 41 000 -

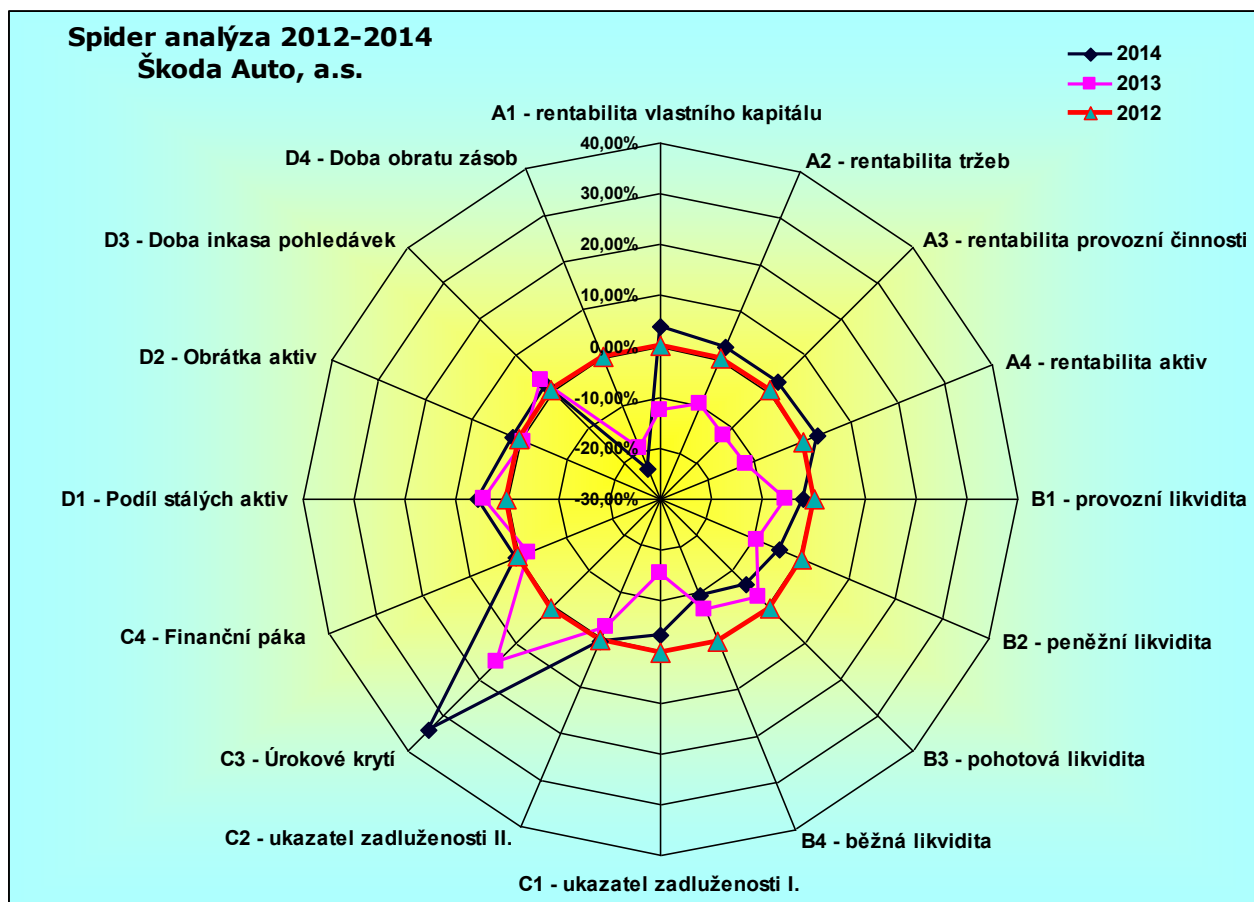
## SPIDER Analýza podniku Škoda Auto Mladá Boleslav

### A. Škoda Auto, a.s. – výsledky Spider analýzy let 2012-2014

ukazatel	2014	2013	2012	Ukazatel	2014	2013	2012
<b>ukazatele struktury majetku</b>				<b>ukazatele rentability</b>			
D1 - Podíl stálých aktiv	59,44%	57,84%	52,19%	A1 - rentabilita vlastního kapitálu	18,42%	12,61%	16,89%
D2 - Obrátka aktiv	1,69	1,6	1,64	A2 - rentabilita tržeb	6,15%	4,67%	5,85%
D3 - Doba inkasa pohledávek	33,65	34,59	32,39	A3 - rentabilita provozní činnosti	7,22%	5,15%	6,82%
D4 - Doba obratu zásob	14,82	16,39	25,52	A4 - rentabilita aktiv	12,07%	8,52%	11,21%
<b>ukazatele finančních zdrojů</b>				<b>ukazatele likvidity</b>			
C1 - ukazatel zadluženosti I.	18,41%	13,94%	19,85%	B1 - provozní likvidita	0,56	0,52	0,59
C2 - ukazatel zadluženosti II.	43,46%	40,58%	43,18%	B2 - peněžní likvidita	0,73	0,65	0,81
C3 - Úrokové krytí	66,29	42,51	30,21	B3 - pohotová likvidita	1,01	1,08	1,16
C4 - Finanční páka	1,77	1,68	1,76	B4 - běžná likvidita	1,23	1,31	1,53

#### přepočítání na srovnatelnou základnu

ukazatel	2014	2013	2012	Ukazatel	2014	2013	2012
<b>ukazatele struktury majetku</b>				<b>ukazatele rentability</b>			
D1 Podíl stálých aktiv	113,89%	110,83%	100,00%	A1 - rentabilita vlastního kapitálu	109,06%	74,66%	100,00%
D2 Obrátka aktiv	103,05%	97,56%	100,00%	A2 - rentabilita tržeb	105,13%	79,83%	100,00%
D3 Doba inkasa pohledávek	103,89%	106,79%	100,00%	A3 - rentabilita provozní činnosti	105,87%	75,51%	100,00%
D4 Doba obratu zásob	58,07%	64,22%	100,00%	A4 - rentabilita aktiv	107,67%	76,00%	100,00%
<b>ukazatele finančních zdrojů</b>				<b>ukazatele likvidity</b>			
C1 - ukazatel zadluženosti	92,75%	70,23%	100,00%	B1 - krytí zdrojů	94,92%	88,14%	100,00%
C2 - krytí stálých aktiv	100,65%	93,98%	100,00%	B2 - peněžní likvidita	90,12%	80,25%	100,00%
C3 - doba obratu závazků	219,43%	140,71%	100,00%	B3 - pohotová likvidita	87,07%	93,10%	100,00%
C4 - vlastní financování	100,57%	95,45%	100,00%	B4 - běžná likvidita	80,39%	85,62%	100,00%



Zdroj: Zpracováno s využitím dat seminární práce z podnikového controllingu studentů UJEP Ústí n.L. Karlík, Váňová a Pošustová, ZS 2015/2016, vyučující ing. Olga Faltejsová

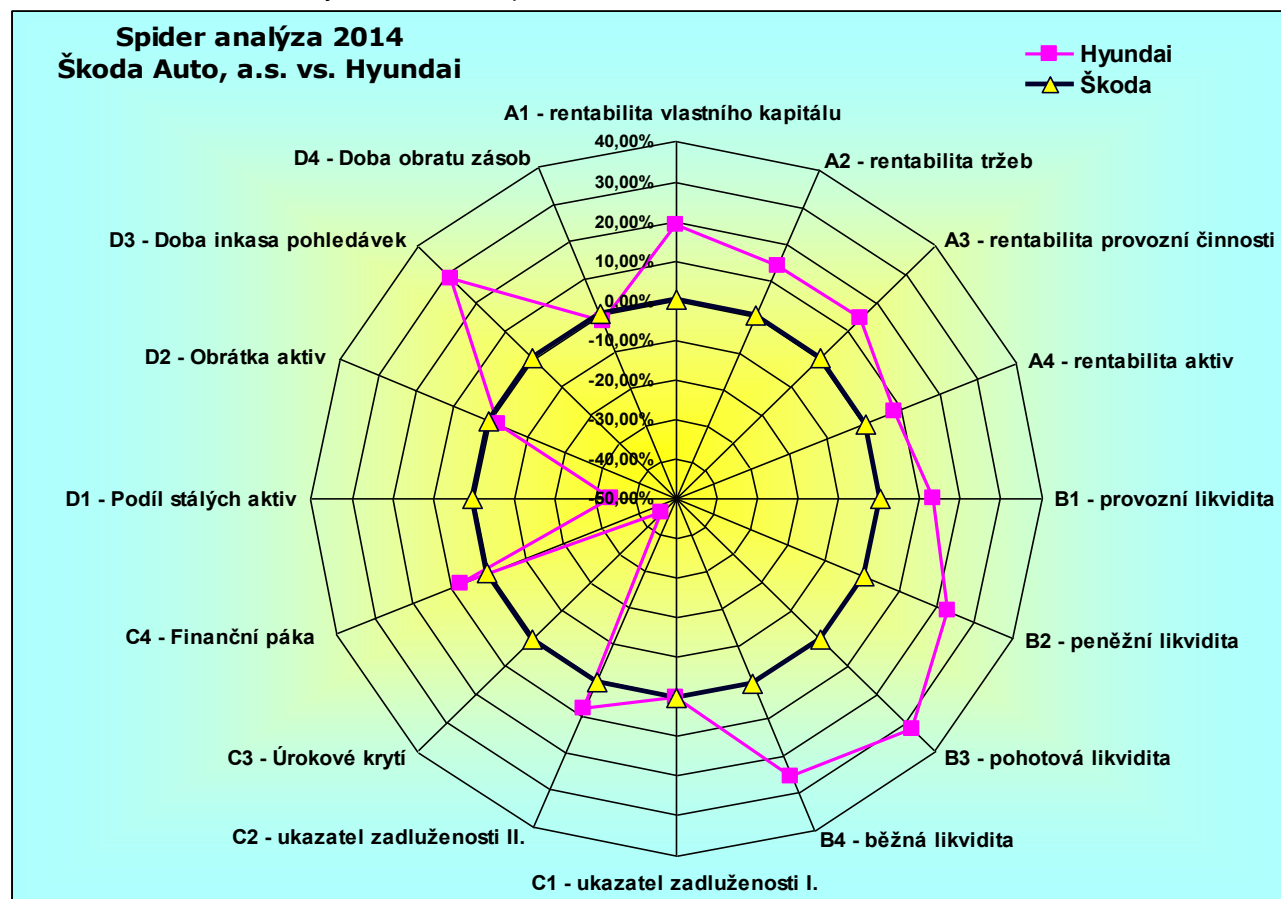
## B. Spider analýza výsledků Škoda Auto, a.s. (100%) versus Hyundai Nošovice

ukazatel	Hyundai	Škoda	Ukazatel	Hyundai	Škoda
<b>ukazatele struktury majetku</b>			<b>ukazatele rentability</b>		
D1 - Podíl stálých aktiv	27,23%	59,44%	A1 - rentabilita vlastního kapitálu	28,40%	18,42%
D2 - Obrátka aktiv	1,61	1,69	A2 - rentabilita tržeb	8,40%	6,15%
D3 - Doba inkasa pohledávek	64,95	33,65	A3 - rentabilita provozní činnosti	9,95%	7,22%
D4 - Doba obratu zásob	14,18	14,82	A4 - rentabilita aktiv	14,50%	12,07%
<b>ukazatele finančních zdrojů</b>			<b>ukazatele likvidity</b>		
C1 - ukazatel zadluženosti I.		18,41%	B1 - provozní likvidita	0,76	0,56
C2 - ukazatel zadluženosti II.	52,00%	43,46%	B2 - peněžní likvidita	1,22	0,73
C3 - Úrokové krytí	23,51	66,29	B3 - pohotová likvidita	2,11	1,01
C4 - Finanční páka	2,08	1,77	B4 - běžná likvidita	2,23	1,23

### přepočteno na srovnatelnou základnu

ukazatel	Hyundai	Škoda	Ukazatel	Hyundai	Škoda
<b>ukazatele struktury majetku</b>			<b>ukazatele rentability</b>		
D1 Podíl stálých aktiv	45,81%	100,00%	A1 - rentabilita vlastního kapitálu	154,18%	100,00%
D2 Obrátka aktiv	95,27%	100,00%	A2 - rentabilita tržeb	136,59%	100,00%
D3 Doba inkasa pohledávek	193,02%	100,00%	A3 - rentabilita provozní činnosti	137,81%	100,00%
D4 Doba obratu zásob	95,68%	100,00%	A4 - rentabilita aktiv	120,13%	100,00%
<b>ukazatele finančních zdrojů</b>			<b>ukazatele likvidity</b>		
C1 - ukazatel zadluženosti	0,00%	100,00%	B1 - krytí zdrojů	135,71%	100,00%
C2 - krytí stálých aktiv	119,65%	100,00%	B2 - peněžní likvidita	167,12%	100,00%
C3 - doba obratu závazků	35,47%	100,00%	B3 - pohotová likvidita	208,91%	100,00%
C4 - vlastní financování	117,51%	100,00%	B4 - běžná likvidita	181,30%	100,00%

Poznámka: Ukazatel C1 u Hyundai není k dispozici



Zdroj: Zpracováno s využitím dat seminární práce z podnikového controllingu studentů UJEP Ústí n.L. Karlík, Váňová a Pošustová, ZS 2015/2016, vyučující ing. Olga Faltejsková

# Priloha č. 4: SWOT analýza automobilového průmyslu

	hrozby	+	1	2	3	4	5	Příležitosti	Poznámka :
<b>Klíčová partnerství = dodavatelé</b>		-1							Automobilový průmysl ČR má velký počet dodavatelů komponent a dílů pro výrobu aut, problémem je vztah ceny a kvality, pod vlivem krize odběratelé vyvíjejí tlak na snížení nákladů, východiskem pro dodavatele je unifikace dílů pro výrobu automobilů, vlivem růstu výroby automobilů roste i zaměstnanost u výrobců dílů automotive
<b>klíčové činnosti</b>	propojení potenciálu VaV vysokých škol s praxí, výchova pracovníků i studentů v propojení s praxí automobilového průmyslu								ČR má díky ŠKODA Auto potenciál vlastního výzkumu a vývoje, vlastní výrobu motorů, což jí dává obrovský náskok = posílení postavení automobilového průmyslu v ČR, automobilka TPCA je příkladem kooperace na bázi unifikovaných dílů, přestože vyráběné značky si konkurují, Hyundai přináší do ČR výrobu standardních vozů s nadstandardní výbavou v porovnání s konkurencí
<b>Klíčové zdroje</b>	absolventi základních škol - nízký zájem o technická povolání								Pod vlivem krize optimalizují automobilky své finanční, kapitálové a lidské zdroje -2014 tlak na potřebu kvalifikované pracovní síly, podle SAP dosáhli počtu pracovníků největšího poklesu v roce 2010, proti tomuto roku znamená rok 2014 růst o 6,68%, průměrná mzda v autoprůmyslu dosáhla 32 tis. Kč, v dělnických profesích 26 tis. Kč, což je růst o 4%
<b>Poskytovaná hodnota</b>									Změny pod vlivem krize spočívající v unifikaci komponent a dílů a ve vysoké diverzifikaci designu automobilů i jejich výbavy = auto na míru pro každého zákazníka, za přijatelnou cenu, objevují se nové pohony = elektro a event. hybridy, zohlednění ekologických kritérií v ČR stále bez větší odezvy- limitujícím faktorem je vybavení čerpačích stanic
<b>vztah k zákazníkům</b>	Vztah se zákazníkem jako koncovým spotřebitelem je zprostředkován a je řádně reflektován výrobcem nereflektuje								Uloha zákazníka pro výrobu automobilů roste, užší hodnota vozu je stále více spojena s hodnotou pro zákazníka, pro výrobce je velmi důležitým zdrojem růstu tržeb a výkonnosti. Měří znamená řídit. V automobilovém průmyslu, stejně jako v jiných odvětvích, se měří spokojenost a loajalita zákazníka a využívá se pro řízení výroby
<b>distribuční kanály</b>	Věrnost jako hybná síla růstu výrobce je v ČR podceňována výrobcí automobilů i prodejci, slabinou českého autoprůmyslu jsou věrnostní programy								Řetězec prodeje a servisu, provozovaný nezávislými dealery, na jejichž dovednosti a schopnostech prodává závisí výnosy automobilky, mezi dealery a spotřebitelem vzniká vztah posilovaný věrností a loajalitou ke značce, fremtí kultura je tím, co jej posiluje. Posilování věrnosti a loajality je faktorem růstu tržeb a výkonnosti automobilky
<b>zákaznické segmenty</b>									Rozdělení vozů do obchodních tříd a ochota investovat do nákupu vozů jsou základními parametry pro segmentaci zákazníků (spotřebitelů). Zároveň tak i výrobcům umožňují porovnání s konkurencí v rámci těchto parametrů
<b>struktura nákladů</b>									unifikace výroby náhradních dílů i výrobních postupů. Výrazně přispěly ke snížení ceny automobilů, zdrojem úspor je však i organizační struktura a její uspořádání, další snížení cen automobilů, které přinesla krize, však již do budoucna nelze očekávat
<b>zdroje příjmů</b>	neschopnost využití potenciálu budování věrnosti a loajality zákazníka ke značce pro růst výkonnosti								Růst hodnoty pro zákazníka, využití zákaznické zkušenosti pro výrobu automobilů, zákazník jako důležitý partner- výrobce přináší spoluúčast zákazníka na tvorbě zisku automobilového průmyslu