

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Řízení podnikatelského subjektu zapojeného do sítě
a jeho využití ve vybraném teritoriu**

**Vedoucí diplomové práce
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.**

**Autor
Bc. Martina Brožová**

2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO **DÍLA**, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina BROŽOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Řízení podnikatelského subjektu zapojeného do sítě a jeho využití ve vybraném teritoriu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stručná charakteristika:

Zapojování podnikatelských subjektů do sítí je v období **globalizace** nezbytnou podmínkou jejich efektivnosti a konkurenceschopnosti a vytváří perspektivu jejich dalšího rozvoje.

Cíl práce:

Provést rozbor současného stavu v širších souvislostech, navrhnout řešení dalšího rozvoje spolupráce ve vybraném teritoriu a vyjádřit jeho efektivnost.

Postup řešení:

1. Prostudovat literární prameny se zaměřením na problematiku tvorby **sítí**
2. Analyzovat současný **stav** a provést jeho kritické zhodnocení.
3. **Navrhnout** postup dalšího rozvoje spolupráce vybraných subjektů.
4. Určit zásady efektivnosti návrhu a jeho ekonomického přínosu.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh na zdokonalení stávajícího systému. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. Strategické řízení. Praha : CZU

v Praze, 1998. 266 s. ISBN 80-213-0429-4

JIRÁSEK, J.: Stihlá výroba. Praha : Grada Publishing, a. s., 1998, 199

s. ISBN 80-7169-394-4

MALÝ, M., DĚDINA, J. Moderní organizační architektura. Praha : Alfa

Publishing, 2005, 176 s. ISBN 80-86851-11-7

MATĚJKA, M. Nové podnikové systémy. Seminář REN. Praha : České

centrum produktivity, 2001

VODÁCEK, L., VODÁCKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi.

Praha : Management Press, 1. vydání, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7

Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **30. března 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2008**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studená 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení podnikatelského subjektu zapojeného do řetězce a jeho využití ve vybraném teritoriu vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách. Dostupné na internetu: http://www.jcu.cz/education/zverej_kvalif_praci. Opatření rektora o zveřejňování disertačních, diplomových, bakalářských a rigorózních prací studentů JU (R 83 z 20. 4. 2007).

V Českých Budějovicích 25. 4. 2009

Bc. Martina Brožová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. Vladimírovi Štípkovi, Ph.D. za odbornou spolupráci a cenné připomínky při vedení mé diplomové práce.

Současně děkuji vedení podniku Ing. Františkovi Hrubému za ochotu a cenné informace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Rovněž děkuji rodině, svým blízkým a přátelům za morální podporu.

OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	
2.1	Vymezení pojmu.....	5
2.1.1	Podnikatelský subjekt.....	5
2.1.2	Management.....	6
2.1.2.1	Manažerské funkce.....	8
2.2	Řetězce a sítě.....	11
2.2.1	Příklady podnikatelských sítí.....	15
2.2.1.1	Strategické aliance malých a středních podniků.....	15
2.2.1.2	Klastry.....	17
2.2.1.3	Franchising.....	20
2.2.1.4	Koncesionářská síť.....	24
2.3	SWOT analýza.....	26
2.4	Porterova analýza konkurence.....	27
3	CÍL, METODIKA, HYPOTÉZY.....	30
3.1	Cíl práce.....	30
3.2	Hypotézy.....	30
3.3	Metodika práce.....	30
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	33
4.1	Historie.....	33
4.2	Management společnosti.....	35
4.2.1	Procesy.....	37
4.2.2	Komunikace.....	39
4.2.2.1	Ústní komunikace.....	39
4.2.2.2	Informační systém.....	39
4.2.2.3	Řízení dokumentů.....	40
4.2.2.3.1	Řízení interních dokumentů.....	40
4.2.2.3.2	Řízení externích dokumentů.....	43
4.2.3	Řízení lidských zdrojů.....	44
4.2.3.1	Školení.....	44
4.2.3.2	Průběžné sledování zaměstnanců.....	46
4.2.4	Nakupování.....	48
4.2.5	Reklamace a stížnosti.....	51
4.2.6	Opatření k nápravě a prevenci.....	52
4.2.7	Interní audity.....	55
4.2.8	Marketing.....	57

4.2.8.1	Sledování zákazníků.....	57
4.2.8.1.1	Sledování jejich spokojenosti.....	57
4.2.8.2	Sledování konkurence.....	58
4.2.8.3	Marketingový výzkum.....	58
4.2.8.4	Prezentace.....	58
4.2.8.4.1	Prezentační akce mimo areál společnosti.....	58
4.2.8.5	Lokální reklama.....	59
4.2.8.6	Propagace.....	59
4.2.8.7	Direct mailová kampaň.....	59
4.3	SWOT analýza.....	60
4.4	Porterova analýza konkurence.....	69
5	DISKUZE.....	78
6	NÁVRH NA ZDOKONALENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU.....	81
7	ZÁVĚR.....	87
8	SUMMARY.....	90
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Zvyšující se tempo technologických a inovačních změn jak v oblasti managementu, tak v oblasti technologie a postupná eliminace ekonomických a politických hranic vedly k nutnosti vytvořit flexibilní podnikovou organizační strukturu. Rozvoj informačních technologií, které umožňují poměrně snadno a efektivně propojovat lidi, skupiny lidí a organizace, podporuje vznik takových organizačních struktur, jako jsou např. síťové struktury.

K výhodám sítí patří zejména flexibilita, snižování výrobních nákladů, nákladů při uzavírání transakcí, rozšiřování přístupu k moderním technologiím a informacím, společné vytváření nových informačních databank, rychlejší zavádění novinek, získávání možností vstupu na nové trhy, rozdělování rizika mezi členy sítě apod.

Mnohé další výhody se objevují v závislosti na odvětví, ve kterém daná síť působí. Sítě jsou perspektivní formou.

Spolupráce skupiny firem používající spojené zdroje ke kooperaci na společných projektech lze pokládat také za síťové podnikání. Vyskytuje se v různých formách a slouží k různým účelům. Některé sítě jsou strukturované a formální, dokonce mají svou právní formu. Jiné jsou neformální, kde si např. skupina firem vyměňuje nápady nebo rozvíjí širší formy spolupráce. Existují sítě soustřeďující se na sdílení obecných informací či na konkrétnější cíle (např. společné podniky na podporu exportu). Sítě zahrnují i dohody a smlouvy s výzkumnými ústavy, vzdělávacími a školicími institucemi a veřejnými orgány.

V rámci podnikatelských sítí s největší pravděpodobností vznikají i velmi silná uskupení schopná snadněji konkurovat gigantickým nadnárodním společnostem. Například mohou vznikat celosvětové distribuční sítě díky vzájemnému propojení distribučních kanálů.

Image celonárodního lídra v oboru při zachování samostatnosti jednotlivých subjektů může vzniknout spojením lokálních servisů informačních technologií pod společnou značkou.

Zapojování podnikatelských subjektů do sítí je v období globalizace nezbytnou podmínkou jejich efektivnosti a konkurenceschopnosti a vytváří perspektivu jejich dalšího rozvoje.

Trh současnosti se popisuje jako globalizovaný a cenově průhledný (díky informačním technologiím není pro zákazníka problém zjistit cenu totožného produktu kdekoliv ve světě, a díky pokročilé logistice jsou smazány i rozdíly v geografické vzdálenosti). Vzhledem k těmto skutečnostem se hovoří o tzv. hyperkonkurenčním obchodním prostředí.

Podniky tak čelí a musí bojovat proti stále vzrůstajícím náročnějším podmínkám trhu. To je také důvod proč nemění jen podnikatelské strategie, ale i zaběhlé procesy v podnicích. Existuje jen málo organizací, které by za pilíř svého úspěchu na trhu považovaly jednu konkurenční výhodu, jelikož dnešní trh si žádá komplex těchto výhod, přičemž ty se v čase vyvíjejí a mění. Z toho také vyplývá schopnost podniku obstát a stát se úspěšným.

Vhodným způsobem jak získávat a rozvíjet schopnosti a možnosti dané organizace je prostřednictvím kooperace s ostatními subjekty na trhu.

Již dlouhou dobu množství firem vstupuje do partnerských vztahů a toto spojování nabývá stále více na významu. Zvláště podniky technologického odvětví spatřují v kooperaci další možnosti získávání konkurenčních výhod. Jednou z forem kooperace, jejíž význam v budoucnu pravděpodobně ještě vzroste je vytváření podnikatelských sítí.

Tato diplomová práce je zpracována na téma „Řízení podnikatelského subjektu zapojeného do sítě a jeho využití ve vybraném teritoriu“ a cílem této diplomové práce je provést rozbor současného stavu v širších souvislostech, navrhnout řešení dalšího rozvoje spolupráce ve vybraném teritoriu a vyjádřit jeho efektivnost.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 VYMEZENÍ POJMU

2.1.1 Podnikatelský subjekt

Podnikatel je, dle článku z internetových stránek závěrek (www.zaverky.estranky.cz), osoba: zapsaná v obchodním rejstříku; která podniká na základě živnostenského oprávnění; jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů; provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu; která zpravidla podnik zakládá, provozuje jeho činnost, přitom nese riziko související s podnikáním. Podnikatelem může být: *fyzická osoba* – musí splňovat určité předpoklady dle zákonných norem, které se týkají podnikání (Obchodní zákoník, Živnostenský zákon), *právnícká osoba* – (subjekt práv, který není fyzickou osobou) zákon jí přiznává způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem; musí být založena písemnou smlouvou nebo zakládací listinou a zapsána do obchodního rejstříku.

Obchodní rejstřík je veřejný seznam veden rejstříkovým soudem, do kterého se zapisují za poplatek zákonem stanovené údaje o podnikatelském subjektu (název, právní forma, sídlo, základní kapitál, předmět podnikání apod.).

Obchodní firma – obchodní jméno, název, pod kterým podnikatel činí právní úkony při svém podnikání; u fyzické osoby je to její jméno a příjmení, může obsahovat dodatek (...&syn, ...řeznictví apod.); u právnické osoby je součástí obchodního jména i dodatek, který označuje právní formu; obchodní jméno nesmí být zaměnitelné s obchodním jménem jiného podnikatele.

Obchodní zákoník, jak uvádí Veber, Srpová a kol. (2005), definuje následující právnické osoby (všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku): osobní společnosti, kapitálové společnosti, družstva.

U osobní společnosti se přepokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem: veřejná obchodní společnost (veř. obch. spol. nebo v. o. s.) a komanditní společnost (kom. spol.

nebo k. s.). Společníci – zakladatelé kapitálových společností mají pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Kapitálovou společností je společnost s ručením omezeným (spol. s r. o. nebo s. r. o.) a akciová společnost (akc. spol. nebo a. s.).

Tato diplomová práce se zabývá společností s ručením omezeným.

2.1.2 Management

Vodáček, Vodáčková, (2006) tvrdí, že ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „**management**“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu. Pojem management se stal výrazem, který má již mezinárodní platnost. Přesto je vhodné mít na zřeteli, že především v české literatuře i aplikační praxi stále doznívá dříve tradičně užívané slovo „**řízení**“.

Management se chápe jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace, jak definují Vodáček, Vodáčková (2001).

Veber a kol. (2004) uvádí, že management lze nejjobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.

Müller (1988) ve své knize „Management für Ingenieure“ uvádí a doporučuje zavést slovo management jako vhodný pracovní pojem do německého jazyka.

„Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“

S tímto názorem se také shoduje Chung (1987) a definuje management jako proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.

Naproti tomu Dale (1965) charakterizuje management jako vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.

Z pohledu Koontze a Weihricha (1988) je management proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.

Jiného názoru je však Robins (1989), který tvrdí, že management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.

Pearce, Robinson (1989) se shodují v tom, že management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.

Klasik této disciplíny, Drucker (1973), dodává: „... management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“

Oproti tomu Appleby (1991) při vysvětlení pojmu management diskutuje otázku, zda tato disciplína je věda, nebo umění. Sdílí názor, že manažerská práce je jak vědou, tak uměním. Záleží na charakteru řešených úloh. Má se za to, že např. složité úlohy s výrazným podílem lidské složky a neurčitosti budou inklinovat k umění je řešit.

Jiné vysvětlení podává Horáková (2003), která uvádí:

„Řízení podniku se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucích k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici.“

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008) se shodují v problematice tohoto pojmu a definují, že management: řízení; je manažerský styl, který klade větší důraz na plánování procesů, organizování, rozdělování přesných úkolů a kontrolu jejich plnění.

2.1.2.1 Manažerské funkce

Pod pojmem manažerské funkce, zastávají Vodáček, Vodáčková (2006), se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Co se chápe jako „typické činnosti“, je dáno výčtem těchto funkcí.

V dalším pramenu Vodáček, Vodáčková (2001) ve stejném smyslu definují:

„Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník (manažer) vykonává ve své práci. Vychází se z předpokladu, že dosažení cílů organizace, a tím vlastně plnění poslání manažerské práce, je nejlépe zajištěno vzájemným souladem (harmonizací) manažerských funkcí. Ve světové manažerské literatuře existují jak různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace.“

Klasik světového managementu Drucker (1973) zdůrazňuje hlavní činnosti manažera v pojetí:

- stanovení cílů a způsobů jejich dosažení, tj. vlastně plánování,
 - organizování,
 - motivace a komunikace, tj. vlastně volba spolupracovníků a vedení lidí,
 - měření, resp. vyhodnocování dosažených výsledků,
 - profesního a kvalifikačního rozvoje kolektivu i sebe,
- popřípadě hlavní manažerské činnosti zkráceně vyjadřuje jako:
- plánování,
 - organizování,
 - integrování,
 - měření.

Z moderních klasifikací manažerských funkcí se uvádí doporučení Američanů Pearcea, Robinsona (1989). Uvažují čtyři funkce, a zní:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- příkazování (directing),

- kontrola (controlling).

Stejnou klasifikaci zvolil např. Angličan R. C. Appleby (1991).

Vodáček, Vodáčková (2001) dále poukazují na to, že ve světové praxi velmi prestižní a rozsáhlé příručce „Management Handbook“, vydané Americkou manažerskou asociací, se doporučuje uvažovat 5 manažerských funkcí:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- personální zajištění (staffing),
- přikazování (directing),
- kontrola (controlling).

Z dalších klasifikací manažerských funkcí vykládá Müller (1988) členění dle Američana Johna B. Minera na 19 funkcí:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- přikazování (commanding),
- koordinace (coordinating),
- kontrola (controlling),
- zkoumání, resp. rozbor (investigating),
- komunikování (communicating),
- zabezpečení zdrojů a potřebného úsilí (securing efforts),
- navrhování (formulating, proposing),
- personální zajištění (staffing),
- usměrňování (directing),
- vedení lidí (leading),
- motivování (motivating),
- inovování (innovating),
- reprezentování (representing),
- rozhodování (decision making),
- aktivace (activating),

- vyhodnocování (evaluating),
- správní zajištění (administering).

Na rozdíl od toho Veber a kol. (2004) člení manažerské funkce na:

- rozhodování,
- plánování,
- řízení implementace (motivace, ovlivňování a vedení lidí, koordinace),
- kontrolu,
- organizování,
- řízení lidských zdrojů,
- komunikaci.

Řídící činnosti Biňovec (1994) shrnuje do těchto hlavních skupin:

- plánování,
- organizování,
- vedení a motivace lidí,
- kontrola.

Vodáček, Vodáčková (2001) a Koontz, Weihrich (1988) se shodují na jedné z nejrozšířenějších klasifikací, uvažují členění manažerských funkcí na:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění (staffing),
- vedení lidí (leading),
- kontrolu (controlling).

Pro základní orientaci se již zde zpřesní, dle Vodáčka, Vodáčkové (2001), obsahová náplň používaných termínů.

Plánování je informačním procesem stanovení cílů a postupů a jejich dosažení. Vychází ze zajištění a využití informací k identifikaci výchozí situace a možností

rozvoje, stanovení cílů, vypracování návrhů pro dosažení cílů, výběru plánu a stanovení postupu realizace zvoleného plánu.

Organizování je především informačním procesem ke stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh (rolí) lidí (jednotlivců, dílčích kolektivů), kteří mají realizaci plánu zajistit.

Výběr a rozmístění pracovníků, resp. personální zajištění řídicích i řízených procesů, jsou velmi úzce spojovány s již zmíněnými úkoly organizování a organizačních struktur. Akcent se však klade na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních spolupracovníků, resp. jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky.

Vedení spolupracovníků (lidí) se týká především informačních procesů vyplývajících ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce.

K tomu Drucker (1992) dodává, že vedoucí pracovníci tráví více času vedením lidí a rozhodováním o lidech než čímkoli jiným a je to tak správné.

Dále Vodáček, Vodáčková (2001) zmiňují kontrolní procesy.

Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání záměrů (cílů, plánů, standardů, norem atd.) a reality (dosažených výsledků).

2.2 ŘETĚZCE A SÍTĚ

Koleňák (2008) tvrdí, že využívání možností propojení podniků do svazků je jednou z nejvýznamnějších příležitostí současnosti. Podnikatelská síť je tedy jakýmsi systémem, jehož komponentami jsou jednotlivé subjekty působící na trhu, a mezi těmito komponentami pak existují vazby.

Král (2001) definuje řetězec jako síť organizací vzájemně úzce propojených dodavatelsko-odběratelskými vztahy, zajišťujících rozdílné aktivity a procesy, jejichž

cílem je produkovat hodnotu v podobě trhem žádaných výrobků a služeb, dodávaných do rukou posledního článku řetězce, spotřebitele.

K dodavatelsko-odběratelským vztahům Jirásek (1998) dodává, že některé podniky těmto vztahům přisuzují velký význam.

V problematice řetězců a sítí Vodáček, Vodáčková (2006) spatřují využívání výhod integračního propojení jednotlivých dílčích organizačních částí v uceleně koordinovaný celek, resp. síť.

Sítě lze dle Malého, Dědiny (2005) definovat jako dlouhodobé cílevědomé dohody mezi vzájemně spjatými firmami, které jim umožňují získat a udržovat si konkurenční výhody ve vztahu k firmám, jež do této sítě nepatří.

Názorem Mikoláše (2005) je, že se v podnikatelských sítích do jisté míry daří uplatňovat zásadu konkurence a spolupráce, která může a má vést k synergickému efektu.

Světová praxe podle Dědiny (1996) potvrzuje, že k boji proti monopolismu průmyslových gigantů a také k zajištění konkurenčních pozic na mezinárodním trhu malé podniky používají různých forem organizování mezinárodní kooperace. Pro označování vzniklých struktur se vžily nové termíny – industriální síť a podnikatelské síť. V posledních letech se nejvíce rozšířily podnikatelské síť. Jsou vytvářeny kooperačními dohodami, které sdružují malé a střední společnosti.

Příčiny vzniku podnikatelských sítí

Je známo, potvrzuje Dědina (1996), že malé firmy dosahují velkých úspěchů v zavádění novinek, při vytváření zvláštní inovační kultury a při rozvíjení moderní technologické výroby. Zároveň však labilnost ve vnějším prostředí – kolísání cen surovin a energie, inflace, výkyvy měnových kurzů, změny v ekonomické politice států, transformace technologického prostředí a stupňování mezinárodní konkurence vedly k tomu, že

tradiční metody řízení firem doznávají značné změny. Za těchto podmínek se malé a střední firmy snaží využívat kromě výhod specializace i možností, které poskytuje výrobní kooperace, rozšiřování výroby, společný výzkum a vývoj a také rozdělování finančního rizika. Jedině spojeným úsilím v celé řadě směrů mohou malé firmy počítat se stabilní situací ve struktuře ekonomiky, s úspěšnou konkurencí a spoluprací s velkými společnostmi.

K tomu Kolečák (2008) dodává, že existuje několik důvodů vzniku podnikatelských sítí:

- navýšení hodnoty produktů – podnikatelské subjekty se snaží navýšit hodnotu svých produktů vnímanou zákazníky poskytnutím komplementů (typickým příkladem mohou být vztahy leasingových společností a prodejců automobilů),
- sdílení nákladů – firmy se pomocí podnikatelských sítí mohou snažit snížit náklady (ať už se jedná o náklady na výzkum a vývoj, distribuci či marketing),
- redukce konkurenčních střetů – jedná se o formu tzv. negativní kooperace, konkurenční podniky tak minimalizují rizika a ztráty z případných konkurenčních bojů.

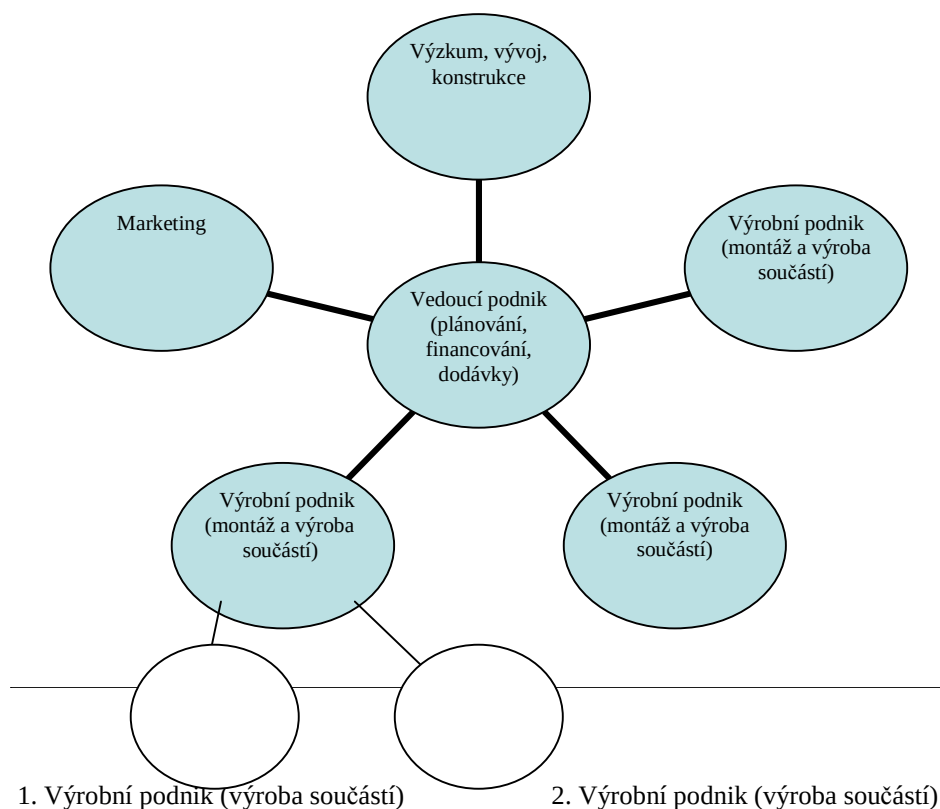
Charakteristiky podnikatelských sítí

Podle definice známého španělského odborníka v oboru podnikání C. Grilla z Dědiny (1996), sítě představují:

- dlouhodobé, cílevědomé dohody mezi vzájemně spjatými komerčními organizacemi, které jim umožňují získat a udržovat si konkurenční výhody ve vztahu k firmám, jež do této sítě nepatří,
- síťové dohody se vyznačují specifickým systémem hodnot, zvláštní formou organizačně řídicích vztahů a řadou výhod (snížování výrobních nákladů, získávání možností vstupovat na nové trhy, rozdělování rizika mezi členy sítě, snižování nákladů při uzavírání transakcí), které plynou z členství v síti,
- specifický systém hodnot, které tvoří vzájemnou důvěru, která je nezbytnou podmínkou existence a stability sítě, vzájemné závazky (potvrzené kontakty a smlouvami, i neformálními, založené na normách chování typických pro každou síť),

vzájemná podpora a ochota jednotlivých účastníků sítě zřít se vlastní výhody v zájmu společenského rozvoje.

Obrázek 1: Volně vázaná podnikatelská síť



Pramen: Dědina, 1996, vlastní zpracování

Podnikatelské sítě, jak uvádí Kolečák (2008), jsou pro podniky zajímavé, protože umožňují výrazně snižovat náklady prostřednictvím:

- outsourcingu – tím jsou vytlačeny veškeré procesy mimo organizaci, které se přímo nepodílí na naplňování základního poslání podniku, podnik se tak může zaměřit pouze na nejziskovější aktivity,
- sdílení služeb – sdílenými službami může být péče o IT, daně, řízení lidských zdrojů, ale také společný nákup kdy je možné získat výhodnější podmínky než při nákupu individuálním,

- management dodavatelských řetězců (supply chain management) – cílem je optimalizovat nákupní, prodejní a především logistické operace přes všechny prvky sítě za účelem zefektivnění provozu a snížení nákladů.

Vytváření podnikatelských sítí se zdá být velmi perspektivním způsobem fungování podniků v rámci současné ekonomiky. Ovšem nic není ideální. Vytváření podnikatelských sítí má také celou řadu omezujících faktorů a rizik.

Rizika podnikatelských sítí

Účast podniků v podnikatelských sítích, dle Kolečáka (2008) by měla přinést zvýšení produktivity a efektivitu procesů uvnitř podniků. K tomu je však třeba překonat několik překážek. Za základní překážky se považuje:

- kritický počet subjektů v síti – každá podnikatelská síť bude jiná, bude se lišit svým zaměřením, cíly, které mají být naplňovány a také počtem subjektů zapojených do ní (některé sítě budou efektivně fungovat již při zapojení dvou subjektů, pro jiné bude třeba několik desítek či dokonce stovek subjektů),
- dominance jediného subjektu – elementárním důvodem pro spojování podniků do podnikatelských sítí, je jakýkoliv přínos pro každý ze zúčastněných subjektů.

2.2.1 Příklady podnikatelských sítí

2.2.1.1 Strategické aliance malých a středních podniků (MSP)

Veber, Srpová a kol. (2005) rozlišují MSP dle Zákona o podpoře malého a středního podnikání na:

- malé a střední podnikatele – zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců, jeho aktiva nepřesahují 980 mil. Kč nebo má čistý obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 490 mil. Kč,
- malé podnikatele – zaměstnávají méně než 50 zaměstnanců, rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrát za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč,

- drobné podnikatele – zaměstnávají méně než 10 zaměstnanců a rozsah aktiv nepřesáhne 180 mil. Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 250 mil. Kč.

Strategické aliance s domácími nebo zahraničními partnery, jak jsou Vodáček, Vodáčková (2001) přesvědčeni, jsou používané především malými a středními podniky. Z hlediska moderního managementu se formulují jako společné podnikání na základě smluv či právně platných dohod vymezující pole, dobu i způsoby spolupráce a řešení případných vzájemných konfliktů. Realizují se obvykle sdílením určitých zdrojů (finančních, lidských, hmotných, informačních a dalších), podnikatelského úsilí a rizika, a to s cílem dosáhnout vyšší úrovně podnikatelské činnosti.

Zadrazilová (2004) představuje strategické aliance jako partnerství dvou nebo více současných nebo potenciálních konkurentů, kteří spojí své zdroje za účelem získání výhody. Partnerství předpokládá, že jednotlivé subjekty do něj vnášejí určité specifické dovednosti, know how a zdroje, které jim umožní dlouhodobě zlepšit svou tržní pozici vůči nečlenům.

Strategické aliance jsou zvláštním druhem společného podnikání, do něhož partneři vstupují proto, aby těžili ze synergie, plynoucí ze vzájemné spolupráce, což definují Vaněček, Kaláb (2004).

Potřeba rozvoje společného podnikání dvou či více partnerů, jak smýšlí Vodáček, Vodáčková (2006), je manažerská podstata strategických aliancí a je dnes dána především rozvojem tržního prostředí.

Na globálním trhu jsou strategické aliance, dle Pichaniče (2002), zejména záležitostí silných firem. Důvodem vzniku bývají společný vývoj, marketing, rychlejší ovládnutí trhu a další.

K tomu Porter (1993) dodává, že firma někdy potřebuje vytvořit alianci, aby získala potřebné zdroje, technologii, přístup k trhu nebo jiné zdroje síly.

Hron, Tichá, Dohnal (1998), poukazují na to, že orientace na vývoj obvykle přináší příjmy, jichž by ani jedna strana nedosáhla izolovaně v tak krátkém čase.

Sítě strategických aliancí, tvrdí Vodáček, Vodáčková (2004), jsou na straně jedné odpovědí na rostoucí náročnost konkurenčního prostředí na trhu. Na straně druhé toto prostředí spoluvytvářejí a podílejí se na růstu jeho náročnosti. Je to právě intenzita konkurenčního působení prostředí, v němž MSP podniká, která je silným podnětem pro jeho vstup do alianční spolupráce. A tak, jak roste intenzita konkurenčního působení, narůstá také potřeba MSP zapojit se do vhodné sítě nebo vhodnou síť vytvořit.

Charakteristickým rysem malých a středních podniků, který je vysoce ceněn, je jejich flexibilita, pohotové přizpůsobování se měnícím se skutečnostem. Jako ekonomický přínos malých a středních podniků uvádí Veber, Srpová a kol. (2005).

Mimo jiné k hlavním příčinám vzniku, jak uvádí Zadražilová (2004) patří potřeba rozložit riziko a čelit konkurenci, potřeba posílit resp. bránit vlastní tržní pozici, možnost přístupu na nové trhy, zlepšení image vlastní firmy, získání know how a nové technologie. Příkladem může být spolupráce General Motors s japonskou Toyotou. General Motors získal od Toyoty výrobní know how na malé vozy a zároveň pomohl japonské firmě vstoupit v době silných ochrannářských obchodně politických opatření na americký trh.

2.2.1.2 Klastry

Klastry představuje Veber, Srpová a kol. (2005) jako geografická nebo sektorová seskupení (sdružení) vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných či vzájemně se doplňujících oborech a sdružených institucích, které v rámci klastru spolu navzájem spolupracují.

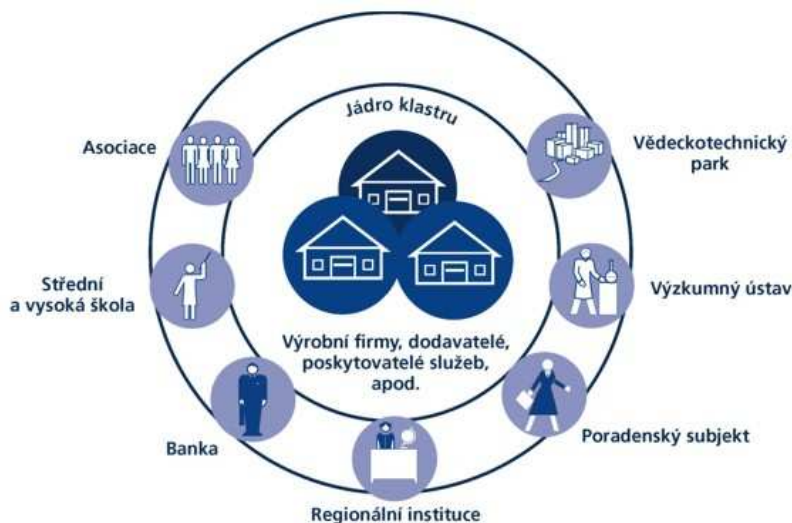
Matějka (2001) a Zelený (2001) používají výrazu „sítě spolupráce“, které vyjadřují v podstatě pojem klastru. Ten je odvozen od anglického slovíčka cluster – shluk, chumel, hromada, skupina.

Klastrem rozumí Leeder, Sysel, Lodl (2008) snahu firem působících v určitém regionu s obdobným podnikatelským zaměřením pracovat v úzkých kooperačních vazbách.

Otevřená encyklopedie Wikipedia (cs.wikipedia.org) a Oficiální portál pro podnikání a export (www.businessinfo.cz) se shodují s definicí Vebra, Srpové a kol. (2005) a dodává, že klastr popřípadě klastry jsou regionálně umístěná uskupení navzájem propojených firem, specializovaných dodavatelů, poskytovatelů služeb, firem v příbuzných oborech, bank, přidružených institucí a organizací, které si navzájem konkurují, ale také navzájem kooperují za účelem zvýšení celkové konkurenceschopnosti, ziskovosti a postavení na trhu. Je to módní označení pro sdružení spolupracujících ekonomických subjektů.

Jak uvádí na internetových stránkách CzechInvest (www.czechinvest.org) má klastr současně schopnost se lépe přizpůsobovat změnám trhu a díky spolupráci s univerzitami a výzkumnými ústavy je schopen podpořit inovace, rychlejší zavádění nových technologií a tím zvýšit export firem. Klastr proto vytváří za podpory krajské samosprávy předpoklady k rozvoji regionu a růstu blahobytu, s čímž také souhlasí Břusková (2003).

Obrázek 2: Schéma klastru



Pramen: www.czechinvest.cz, 2008

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest zmiňuje přínosy klastru.

Přínosy pro firmy

Díky spolupráci ve vybraných oblastech mohou firmy v klastru řešit společné problémy, překonat řadu svých omezení a získat konkurenční výhodu. Firmy jsou základními stavebními kameny klastru. Mezi hlavní výhody členství v klastru patří:

- identifikace společných potřeb, možnost výměny znalostí a informací z oboru, úspora a sdílení nákladů, efektivnější dodavatelskoodběratelské vztahy mezi jednotlivými členy, vyhledávání nových tržních příležitostí, rozvoj lidských zdrojů, zvýšení specializace menších firem a snížení jejich omezení.

Přínosy pro vysoké školy

Vysoké školy hrají významnou roli v rozvoji inovací, které v současnosti představují přední konkurenční výhodu firem na globálních trzích. Účast v klastru přináší vysokým školám zejména:

- znalost aktuálních potřeb průmyslu, porozumění podnikatelským postupům a požadavkům trhu, vzdělávání na míru pro jejich studenty, spolupráci na reálných projektech, zisk ze společných projektů výzkumu a vývoje, přenos technologií do praxe a přístup k dalším zdrojům financování (soukromé zdroje, grantové prostředky atd.).

Přínosy pro regionální samosprávy (kraje)

Klastrování poskytuje především prostor pro dialog samospráv s klíčovými aktéry v regionu. Spolupráce regionální samosprávy a klastrového seskupení přispívá k ekonomickému růstu regionu. Regionálním samosprávám klastr přináší zejména:

- cílenou podporu růstových firem působících v perspektivních odvětvích, efektivní partnerství veřejného a soukromého sektoru, specializaci regionu, zatraktivnění regionu pro investory, zvýšení konkurenceschopnosti regionu a lepší znalost potřeb podnikatelů.

Jako příklad je uveden Moravskoslezský automobilový klastr (dále jen MAK) z internetových stránek (www.autoklastr.cz), který byl založen za účelem podpory inovací a zvýšení konkurenceschopnosti a exportní schopnosti propojených firem, podnikatelů a institucí působících v Moravskoslezském kraji. Posláním je rozvoj automobilového průmyslu v regionu tak, aby prostřednictvím silného odvětvového seskupení průmyslových podniků, vysokých škol, vědecko-výzkumných institucí a dalších subjektů privátního i veřejného sektoru byla zajištěna trvalá konkurenceschopnost regionálních subdodavatelů pro automobilový průmysl v České republice i v zahraničí, vytvářeny podmínky pro zvyšování úrovně a plné využití místních lidských i technických kapacit a posilovala se image Moravskoslezského kraje jako perspektivního regionu pro život i podnikání.

2.2.1.3 Franchising

K významným způsobům snižování tržních rizik patří u nově vznikajících firem tzv. franchisa. Franchisa, dle Vebra a kol. (1998), představuje určitý marketingový nástroj k rozšiřování distribuce výrobků a služeb. Jde o smlouvu mezi dvěma partnery, výrobním podnikem či podnikem služeb (zadavatelem franchisy) a většinou malým podnikatelem (příjemcem franchisy).

Česká asociace franchisingu (ČAF), na internetových stránkách (www.czech-franchise.cz), v etickém kodexu pro členy ČAF ve shodě s Evropským kodexem etiky franchisingu definuje franchising jako odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se

o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora (poskytovatele franchisy) a jeho franchisantů (příjemci franchisy). Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

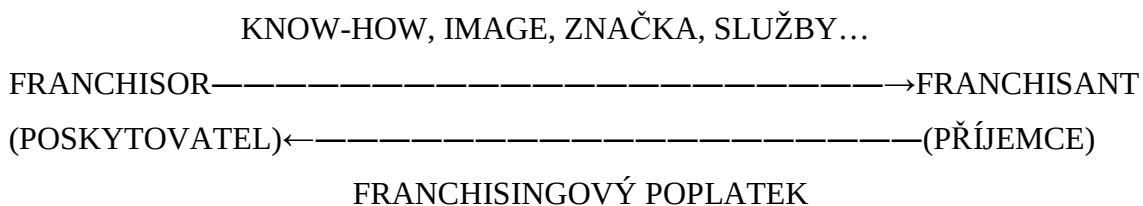
Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.

Podle webových stránek Deutscher Franchise-Verband e. V. (DFV = Německý franchisingový svaz, www.dfv-franchise.de) je franchising základem partnerství odbytového systému s cílem podpory prodeje. Přitom podnik uzná, že jako takzvaný franchisor vstoupí na trh, většinou s více franchisanty, kteří mají právo s jeho produkty nebo službami pod jeho jménem provozovat obchod.

Zadrazilová (2004), Pražská, Jindra a kol. (2002) uvádějí franchising jako smluvní vztah mezi partnery, ve kterém poskytovatel franchisy umožňuje příjemci používat při vedení podniku např. své logo, svou obchodní značku, výrokovou řadu, know how atd. Nabyvatel (franchisant) se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat komerční politiku poskytovatele.

Franchising charakterizují Malý, Dědina (1996) jako soubor práv k průmyslovému nebo duševnímu vlastnictví vztahující se k ochranným známkám, obchodním jménům, označením obchodů, k uživatelským vzorům, projektům, autorským právům, know how nebo k patentům, které mají být využity k dalšímu prodeji zboží nebo k poskytování služeb konečnému spotřebiteli. V praxi to znamená, že příjemce franchisy je oprávněn při podnikání využívat obchodní značku, jména nebo celého souboru nástrojů, které nabízí poskytovatel franchisy v rámci podmínek stanovených ve smlouvě.

Obrázek 3: Vztah franchisora a franchisanta



Pramen: vlastní zpracování

Dle mínění Dědiny (1996) je franchising organizační systém, který je založen na vzájemné svobodné volbě dvou partnerů spolu spolupracovat. Zároveň je metodou distribuce zboží nebo služeb, které jsou organizovány formou samostatných podniků, které působí pod usměrňujícím a koordinujícím vedením ústředního podniku. (Pojem „franchising“ byl odvozen od slova „franchise“, které v překladu znamená „volební právo“ nebo „výsada“).

Franchisingová smlouva, dle Malého, Dědiny (1996), je vlastně základem vztahu obou partnerů. Je to právní dokument, který musí obsahovat a jasně řešit práva a povinnosti smluvních stran, řídicí mechanismy, které budou ochraňovat daný systém.

Je třeba také zmínit výhody a nevýhody franchisingu, čímž se zabývali Malý, Dědina (1996) a ČAF.

Mezi výhody pro franchisora se zahrnuje to, že není zatížen velkou kapitálovou investicí při budování sítě, jelikož může rozložit nároky na vlastní kapitál na jednotlivé franchisanty. Poskytovatel franchisy vytváří podmínky prodeje podle svých představ. Riziko podnikání je rozloženo na mnoho příjemců franchisy, kteří jsou vlastníky jednotlivých provozoven, takže problémy jedné jednotky nezničí celý systém. Zvyšování počtu franchisantů způsobuje, že franchisor a jeho franchisový systém má lepší vyjednávací pozici na trhu. Rozrůstání sítě také způsobuje, že nabízené služby a výrobky jsou pro zákazníka rychleji a snáze dosažitelné.

Naopak nevýhodou pro franchisora je to, že příjemce franchisy si začne myslet, že úspěch v podnikání je pouze jeho úspěchem, a tak už nepovažuje za nutné platit relativně velké poplatky poskytovateli franchisy. Příjemce se může s nabytým know

how osamostatnit, a tak vytvářet konkurenci, avšak praxe ukazuje, že se tak děje zřídka. Do franchisingové smlouvy lze zabudovat i právní sankce takového jednání. Výběr vhodného příjemce franchisy je nejnáročnější operací při budování franchisingového systému, jelikož se zakládá na dobrém jménu poskytovatele franchisy zaručujícím kvalitu a úroveň služeb či zboží.

Výhodou pro franchisanta je to, že má možnost nakupovat od přímého výrobce za nižší ceny, než kdyby nakupoval v síti velkoobchodních prostředníků. Jako součást velkého řetězce má možnost získat od velkých dodavatelů takové obrátové, nákupní a nákladové výhody, které by jako jednotlivec nezískal. Franchisant využívá jméno a silnou značku franchisora, který se o její známost a image neustále stará, stejně jako o vývoj a propagaci svých výrobků nebo služeb. Příjemce franchisy získává know how, podporu v oblasti vedení provozu, managementu a marketingu, lepší přístup k úvěrům, leasingu a pojištění.

K nevýhodám franchisanta se zahrnují náročné prvotní investice do tohoto systému. Je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od určených dodavatelů. Franchisant je na franchisorovi závislý, je závislý na jeho úspěchu tzn., že v případě neúspěchu franchisora může utrpět i dobrá pověst franchisanta.

Největší zastoupení, jak uvádí ČAF, má kategorie konceptů z oboru restaurací, hotelů, kaváren a čajoven, včetně rychlého občerstvení; další velkou skupinu tvoří koncepty z oboru bydlení a hobby. Mezi nejstarší systémy patří McDonald's, YVES ROCHER a OBI.

V použití franchisingu patří k nejznámějším franchisingovým systémům dle Malého, Dědiny (1996) McDonald's, který podniká v oblasti rychlého občerstvení. Dále je používají Porst (zpracování fotomateriálů a prodej výrobků foto-kino), automobilové koncerny (BMW, Volkswagen group, Hyundai, Daimler-Benz a jiné).

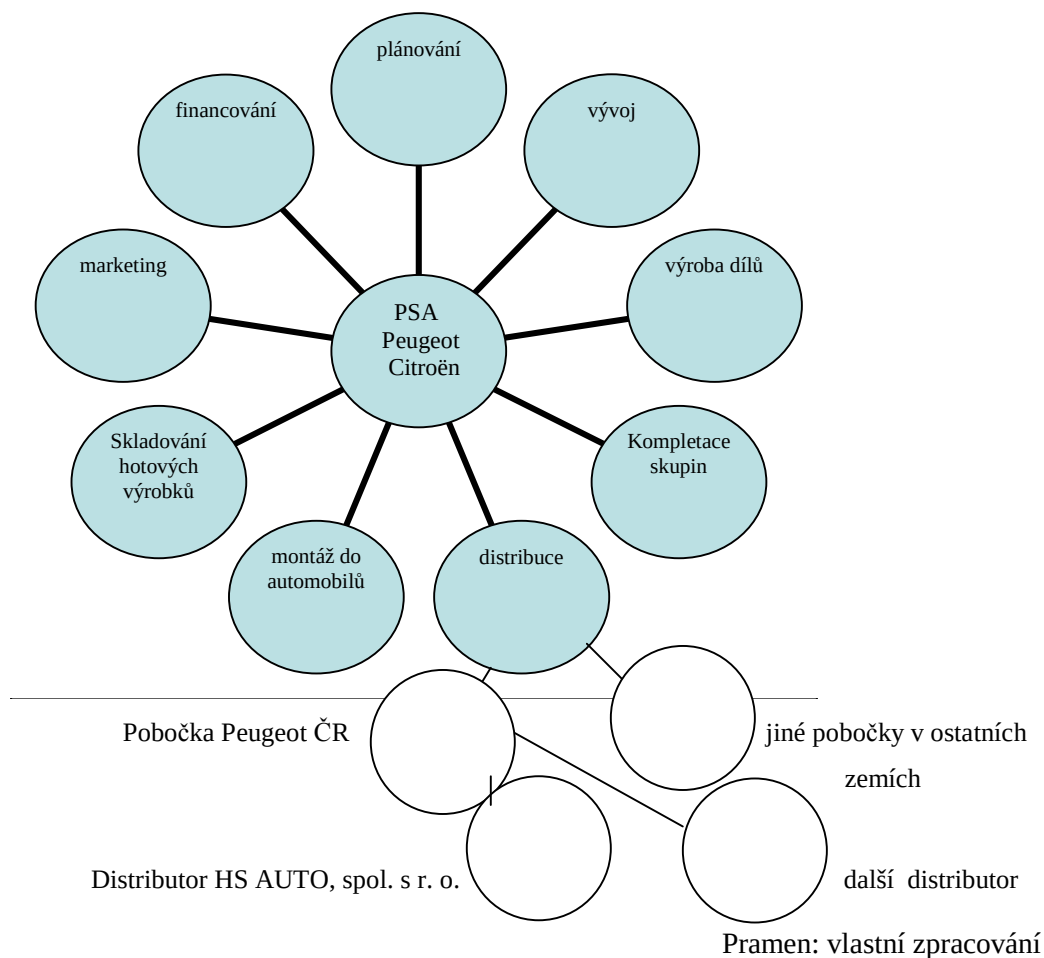
2.2.1.4 Koncesionářská síť

Jihočeská hospodářská komora pod pojmem „koncesionářská síť“ rozumí soustavu prodejních míst automobilů, které poskytují kompletní nabídku služeb od prodeje nových i ojetých vozů až po servis, údržbu a opravy, prodej originálních náhradních dílů, prodej příslušenství a služby značky v oblasti úspor a financování. Navíc jsou u obchodních zástupců pravidelně pořádána školení prodejního personálu, dílenských i odborných techniků, protože záměrem automobilové značky je neustálé zvyšování kvality nabídky služeb a co nejdokonalejší uspokojování potřeb zákazníka. Na našem území působí například koncesionářská síť značky Peugeot, Citroën a Škoda.

Metody distribuce zboží a služeb označované jako franchising, dle Dědiny (1996), mohou být různorodé.

Na systému franchisingu, uvádí Hrubý (2003), také funguje síť automobilů PSA Peugeot Citroën, která je jedním z největších výrobců automobilů v Evropě. V současné době pokrývá značka PEUGEOT většinu území České republiky sítí prodejních míst, kde kromě koncesionářů (distributorů) působí také autorizovaní opravci vozů. PSA Peugeot Citroën je vedoucí společností koordinující všechny fáze od plánování, výzkumu a vývoje, konstrukce, výroby jednotlivých prvků, montáže, kooperace, marketingu a distribuce svých výrobků v oboru automobilového průmyslu. Pro distribuci finálního výrobku – automobilů, technologie opravárenství a náhradních dílů k automobilům si vytvořila síť franchisantů (distributorů) po celém světě. Tito franchisanti mají právo produkty distribuovat ke konečným zákazníkům a využívat technologií k servisní a opravárenské činnosti. Svým franchisantům PSA Peugeot Citroën za dodržování dohodnutých pravidel v podobě standardů a smluv poskytuje know how, výrobky, software, zásobování, financování, reklamu aj.

Obrázek 4: Nástin sítě Peugeot



Tato síť distribuci výrobků a služeb upravuje třemi smlouvami s tím, že stejná osoba může uzavřít jednu nebo více smluv stejné kategorie nebo kategorií rozdílných, pokud splní kritéria výběru vztahující se k příslušné činnosti a počtu příslušných smluv.

Jedná se o tyto smlouvy:

- smlouva pro distribuci nových vozidel Peugeot,
- smlouva pro distribuci náhradních dílů Peugeot,
- smlouva pro schválené opravce Peugeot.

Peugeot Česká republika, spol. s r. o. (www.peugeot.cz) je pobočkou společnosti Automobiles Peugeot, která je součástí koncernu PSA Peugeot Citroën.

Peugeot Česká republika, spol. s r. o. je výhradním dovozcem nových vozů a náhradních dílů značky Peugeot do České republiky, je držitelem certifikátu EN ISO 9001:2001. Dále má několik distributorů a jedním z nich je právě HS AUTO, spol. s r. o., kterého se dále tato práce týká.

2.3 SWOT ANALÝZA

Dnes již standardním způsobem definice řešených problémů jsou výstupy některých souhrnných analýz. Jednou z běžně používaných metod je analýza SWOT, vycházející z výsledků externích i interních strategických analýz. V rámci této analýzy se snažíme zjistit, do jaké míry se střetávají silné a slabé stránky společnosti s vývojem externího prostředí resp. s jeho změnami ve formě příležitostí a ohrožení, uvádí Veber a kol. (1998).

Šuleř (1995), Veber a kol. (2004), Horáková (2003), Pražská, Jindra a kol. (2002) a Tichá s Hronem (2002) definují zkratku SWOT z anglických slov. Strengths (silné stránky = přednosti), Weaknesses (slabé stránky = nedostatky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž SWOT analýza vychází z předpokladu, že organizace dosáhne úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení blíže specifikuje Horáková (2003) ve své knize Strategický marketing.

Na základě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení lze sestavit, dle Vebra a kol. (2004), tyto přístupy:

- přístup SO – využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- přístup WO – snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- přístup ST – využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb,
- přístup WT – snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

Tichá, Hron (2002) dodávají k těmto přístupům následující:

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace SO umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje to spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. náboem kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

Dále uvádí SWOT matici viz příloha 1.

Po dokončení analýzy SWOT jsou manažeři schopní posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost, jak uvádí Šuleř (1995).

Horáková (2003) potvrzuje, že SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku.

2.4 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE

Každá vnější analýza, tvrdí Keřkovský, Vykypl (2002), Porterovu analýzu odvětví nevyjímaje, by měla být zaměřena na vývojové trendy (do budoucna) a měla by být objektivní, tj. měla by pokud možno odrážet realitu.

Metoda je založena na tom, že k jednotlivým prvkům Porterova modelu jsou zformulována kritéria, odrážející daný aspekt konkurenčního prostředí, a tato kritéria jsou kvantifikována bodováním.

Ačkoli znalost dění v okolí organizace je důležitou součástí strategických úvah, míní Veber a kol. (2004), má toto poznání přispět k určení konkurenční výhody, kterou je zde nutno chápat jako „výhodu vyšší schopnosti konkurence, tedy jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí.

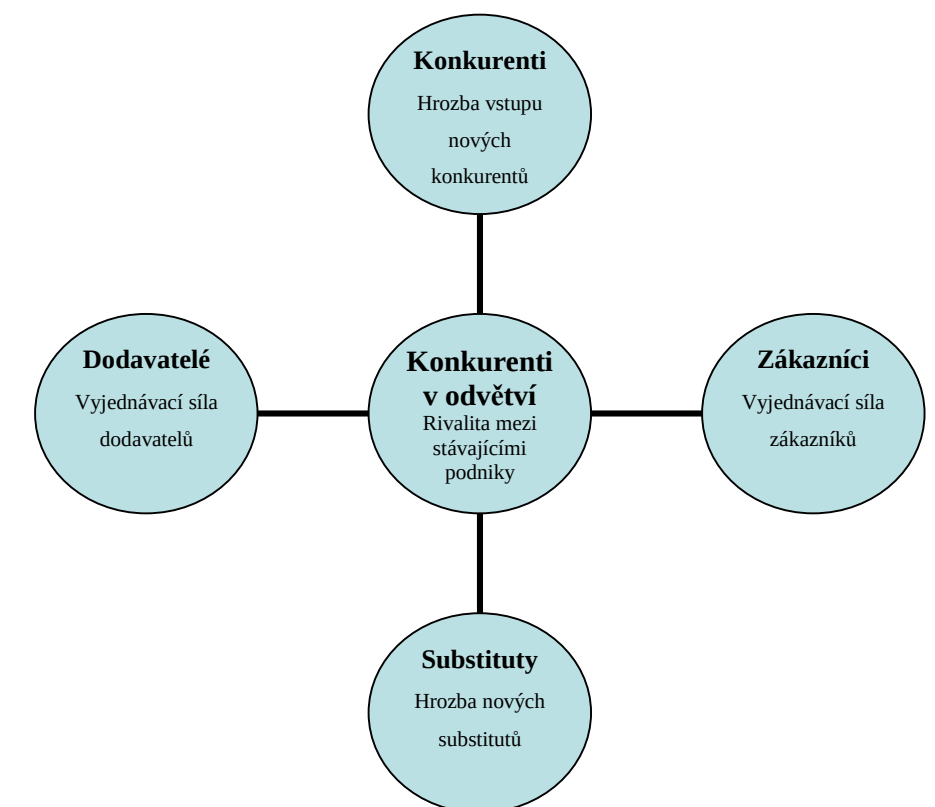
Keřkovský, Vykypl (2002), Porter (1993), Pražská, Jindra a kol. (2002), Zdražilová (2004), Veber a kol. (2004) se shodují, že Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. Strategická pozice je především určována působením pěti základních činitelů (faktorů):

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem působících na daném trhu.

Souhrnné působení těchto pěti sil, dle Synka a kol. (1997), určuje intenzitu konkurence v odvětví a zároveň rozhoduje o úspěšnosti podniku v daném odvětví. Síla působení těchto pěti faktorů je od odvětví k odvětví různá a zároveň se mění s vývojem odvětví.

Porterova analýza, uvádí Keřkovský, Vykypl (2002), by v závěrech měla naznačit „Co dělat?“, jaká opatření strategického charakteru uplatnitelná při formulaci strategie lze z analýzy vyvodit. Porterův model lze výhodně využít při strategické analýze prostředí firmy (model v tomto případě slouží především jako prostředek pro shromáždění relevantních fakt potřebných pro rozhodování o strategii).

Obrázek 5: Porterův model



Pramen: Porter, 1993, vlastní zpracování

3 CÍL, METODIKA, HYPOTÉZY

Téma diplomové práce je Řízení podnikatelského subjektu zapojeného do sítě a jeho využití ve vybraném teritoriu. Objektem zkoumání je podnik HS AUTO, spol. s r. o., člen automobilové sítě působící v Českých Budějovicích.

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je provedení rozboru současného stavu v širších souvislostech a navrhnout řešení dalšího rozvoje spolupráce ve vybraném teritoriu a vyjádřit jeho efektivnost.

3.2 HYPOTÉZY

Na počátku byly stanoveny hypotézy, které budou na základě zjištěných skutečností v průběhu zpracování potvrzeny nebo vyvráceny.

Byly formulovány následující hypotézy:

1. Management společnosti a její zaměstnanci stále zvyšují svou odbornost.
2. Konkurence ze strany prodejců automobilů nebude mít sílící tendenci.
3. Po ekonomické stránce si společnost vede příznivě.
4. Spokojenost zákazníků společnost nesleduje.
5. Společnost rozvíjí poskytování služeb a rozšiřuje nabídku výrobků.

3.3 METODIKA PRÁCE

Metodika práce je založena na prostudování literárních pramenů se zaměřením k danému tématu a řešení oblasti problému. K tomu bylo nutné nastudovat potřebný objem odborné literatury, podkladových materiálů a firemních dokumentací. Při tvorbě teoretické části byly použity citace z odborné literatury se snahou uvést základní pojmy. Dalším velmi důležitým zdrojem byly internetové stránky, ať již vládních, zájmových organizací či jiných, zpravidla poradenských institucí. Lze jmenovat např. Agenturu

CzechInvest, portál Businessinfo, Českou asociaci franchisingu, Jihočeskou hospodářskou komoru apod.

Řešená problematika v této práci je poměrně nová, nebo je na ní alespoň kladen zvýšený důraz teprve v posledních přibližně 10 až 20 letech. Proto zejména využití internetu při jejím studiu a získávání informací bylo ideální, neboť právě tento zdroj mohl poskytnout nejnovější materiály. K získávání informací byla použita i zahraniční literatura, zejména pak anglicky psaná. U některých pojmů je uvedeno více definic od různých autorů, což umožňuje porovnání jejich názorů.

Materiály o problematice řízení podniku zapojeného do sítě byly získány přímo od Ing. Hrubého z vrcholového vedení automobilového podniku HS AUTO, spol. s r. o., kterým se tato diplomová práce zabývá. Zjišťování informací probíhalo formou řízených rozhovorů, které se konaly již v loňském roce a intenzivně od září každých 14 dní. Další důležitá data byla získána z poskytnuté podnikové dokumentace.

Diplomová práce byla vyhotovena za použití softwaru Microsoft Office (Word a tabulkového editoru Excel) v rámci operačního systému Windows Vista, ve kterém byla zpracována také data pro SWOT analýzu a Porterův pětifaktorový model.

Pomocí SWOT analýzy, která se zabývá vnitřním prostředím podniku, se určily silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Ohodnocení významnosti jednotlivých faktorů bylo provedeno pomocí vzájemného párového srovnávání metodou Fullerova trojúhelníku, dle Jablonského (2002). Z jeho výsledků byly vytvořeny váhy k určení strategie a poslední krok představoval výběr strategie.

K analýze vnějšího prostředí podniku je často využívaným nástrojem Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí určován působením pěti základních činitelů: vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu.

Metoda je zpracována, dle Keřkovského, Vykypěla (2002), a založena na tom, že k jednotlivým prvkům Porterova modelu jsou zformulována kritéria odrážející daný aspekt konkurenčního prostředí. Tato kritéria jsou kvantifikována bodováním pomocí bodové škály <1,9>, přičemž krajní hodnoty intervalů jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria definovány/vysvětleny.

Aspekt „zaměření analýzy na budoucnost“ je vyřešen tak, že současnost zde představuje rok 2008 a budoucnost rok 2010. Celkové hodnocení jednotlivých aspektů Porterova modelu je uvedeno v posledních dvou řádcích tabulek. Je stanoveno zprůměrováním odhadů příslušných kritérií a poté následuje okomentování.

Na základě shromážděných informací a provedených analýz byl proveden návrh na zdokonalení stávajícího systému s důrazem na zlepšení a rozvoj činnosti podniku a jeho fungování. Z poskytnutých dat, Hrubý (2007), je v návrhu vyjádřena ekonomická efektivnost, dle Sedláčka (1998), pomocí ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a vývoje tržeb.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4.1 HISTORIE

Obrázek 6: Automobil Peugeot



Pramen: www.peugeot.cz, 2008

Historie automobilky Peugeot, jak se uvádí na jejich internetových stránkách (www.peugeot.cz), začíná v roce 1810, kdy jedna mlynářská rodina zahájila přestavbu svého mlýna na tehdy atraktivní výrobu za studena válcované oceli. Všechny výrobky bratří Peugeotů z nejkvalitnější lité oceli od roku 1850 nesou znak lva jako pečeť kvality. Zlom v historii nastal, kdy společnost Peugeot Frères vyrobila první automobily s benzínovými motory. V roce 1896 zakládá Armand Peugeot společnost pro výrobu automobilů s názvem Société Automobiles Peugeot.

Rozvoj automobilky Peugeot, dle Hrubého (2003), je tak rozsáhlý, že si začíná budovat i svou vlastní síť v zahraničí a proniká i na český trh. V České republice po roce 1989 byla síť Peugeot tvořena dvěma importéry. Území od Prahy na sever pokrývala společnost FEDERAL CARS LIBEREC a část směrem na jih CAR CENTRUM PRAHA. Od roku 1996 však došlo ke změně. Od tohoto roku je značka Peugeot zastoupena pouze pobočkou Peugeot Česká republika, s. r. o. Jedním z jejích distributorů je i HS AUTO, spol. s r. o., čímž se dostáváme také ke zmínce o historii tohoto podniku. Do roku 1989 u nás existovala síť prodejen nových vozů, náhradních dílů, ojetých vozů a servisů s. p. Mototechna. Byl to jediný způsob prodeje všech osobních a nákladních automobilů a motocyklů. Síť prodejen byla řízena centrálně z generálního ředitelství v Praze. V každém krajském městě byly zřízeny závody s dalšími prodejními místy v daném regionu.

S nástupem změny režimu po roce 1989 začaly soukromé subjekty dovážet zahraniční značky automobilů a motocyklů a postupně vznikaly sítě pro jednotlivé výrobní značky samostatně. Současně probíhala privatizace sítě prodejen s. p. Mototechna. Přitom se na trhu objevily prakticky všechny vyráběné značky ve světě. Importéry se většinou stali pracovníci podniků zahraničních obchodů s kontakty na jednotlivé zahraniční značky. Tím se vlastně nastartovala úplně nová etapa prodeje motorových vozidel, náhradních dílů a servisování.

Na počátku vytváření sítě prodejců jednotlivých značek nebyla uplatňována přesná pravidla, která by stanovovala podmínky, za jakých je možné zastupovat na trhu značku směrem k zákazníkům. Důvodů proto bylo zřejmě několik např.: chyběl kapitál, nekvalifikované lidské zdroje, neexistence vhodných objektů aj. V průběhu několika následujících let se ale tyto podmínky měnily a výrobci automobilů postupně nahradili stávající importéry a vstoupili na trh sami. Založili obchodní společnosti přímo v České republice. Tento krok pro jednotlivé značky znamenal zavedení a uplatňování stejných metod při prodeji nových vozů, náhradních dílů a servisování tak, jak to bylo běžné v ostatních evropských zemích. Současně narůstal i konkurenční boj o zákazníka.

Ve výběrovém řízení na obsazení oficiálního zastoupení automobilové značky Peugeot v Českých Budějovicích zvítězila právě společnost HS AUTO, spol. s r. o. Obchodní společnost HS AUTO, spol. s r. o. byla založena dvěma společníky v únoru roku 1993. Své podnikání zahájili v pronajatých prostorách bývalé Mototechny v Českých Budějovicích. Oba společníci přinesli do firmy své aktivity a dlouhodobé zkušenosti v oborech, ve kterých spočívala hlavní činnost společnosti. Majitelé si rozdělili sféry svého působení, které logicky vyplynuly z jejich předchozích zaměstnání. Jeden zabezpečoval funkci servisu a druhý řídil prodej vozů. K dalším aktivitám se řadil finanční leasing automobilů ze zdrojů peněžních ústavů, půjčování automobilů a autovleků. V plánu rozvoje si společnost stanovila postupné cíle, které postupně realizovala. V roce 1994 společnost zrekonstruovala autosalon v pronajatých prostorách na jedné z nejdůležitějších křižovatek v Českých Budějovicích a v roce 1995 byla dokončena výstavba autoservisu u výše uvedeného autosalonu. Svou činností se snažili neustále posilovat svůj vliv nejen v Českých Budějovicích, ale i v širokém okolí jihočeského regionu. Významnou změnou bylo vystoupení jednoho ze společníků

v roce 1997 ze společnosti. Od této doby je jediným majitelem společnosti Ing. František Hrubý. V tomto roce 1997 HS AUTO, spol. s r. o. získalo další společnosti, které se staly subkoncesionáři v jejich teritoriu působení. Společnost Peugeot Česká republika v tomto roce pod HS AUTO, spol. s r. o. přiřadil subkoncesionáře SOME Jindřichův Hradec, v roce 1999 VETO a v roce 2000 L.A.S. Tábor. V roce 2003 se změnila struktura sítě tím, že se ze SOME Jindřichův Hradec a VETO stali koncesionáři, u L.A.S. Tábor byla ze strany importéra zrušena smlouva a tudíž od tohoto roku je opět HS AUTO, spol. s r. o. samotné bez subkoncesionářů. Pokud jde o historii výkonného ředitele společnosti je od samého založení v celé společnosti. Ze společnosti vytvořil rodinnou firmu, kde je zaměstnána celá rodina.

4.2 MANAGEMENT SPOLEČNOSTI

Společnosti HS AUTO, spol. s r. o. prostřednictvím firmy Peugeot Česká republika (Peugeot ČR) svěřuje výrobce distribuci a poprodejní servis vozidel. Za to požaduje od společnosti dodržování jednotlivých ustanovení smlouvy a obchodní politiky.

HS AUTO, spol. s r. o. se sídlem v Českých Budějovicích v současnosti zaměstnává 26 osob a k hlavním činnostem společnosti patří prodej nových a ojetých vozů značky Peugeot a ojetých vozů ostatních značek, prodej náhradních dílů a příslušenství Peugeot, oprava a údržba vozů Peugeot a ostatních značek, asistenční služba 24 hodin denně a půjčování vozidel.

Systém managementu jakosti, dle Hrubého (2006), je uplatňován při poskytování služeb zákazníkům právě v oblastech prodeje nových a ojetých vozů, prodeje náhradních dílů a příslušenství, opravě a údržbě vozů. Tyto služby jsou realizovány pro dva typy zákazníků: pro jednotlivce, společnosti a správní úřady, kteří žádají nové a ojeté vozy, služby poprodejního servisu zahrnující opravy vozidel a prodej náhradních dílů a pro dealery a neznačkové servisy, kteří chtějí rychle získat náhradní díly značky Peugeot.

Vedení společnosti zavádí a rozvíjí systém managementu jakosti tak, aby odpovídal potřebám a očekáváním zákazníků, zajišťoval výkonnost společnosti a stále vyšší spokojenost zákazníků.

Představitelem vedení pro systém managementu jakosti je jmenován ředitel společnosti. Disponuje pravomocemi a odpovědností pro udržování a rozvíjení organizace

společnosti tak, aby se vytvářely podmínky pro neustálé zlepšování spokojenosti zákazníků a plnění požadavků společnosti Peugeot ČR ve vazbě na společnost Automobiles Peugeot. Pro splnění tohoto úkolu vypracovává plány rozvoje společnosti, na jejichž základě jsou vedením uvolňovány potřebné prostředky. Pravidelně zpracovává zprávu pro vedení společnosti o výkonnosti systému managementu jakosti a potřebách pro zlepšování tohoto systému. Ze své pozice pravidelně ověřuje, jak jsou ve firmě respektovány a realizovány požadavky zákazníků.

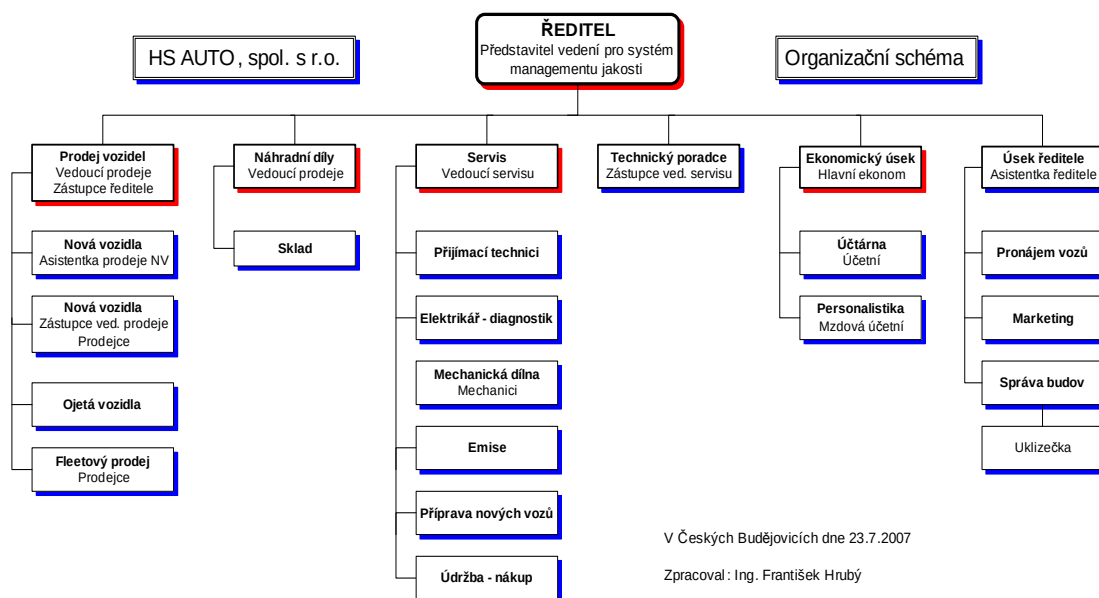
Vedení společnosti na poradě začátkem každého roku přezkouvává vhodnost, přiměřenost a efektivnost systému managementu jakosti a jak je systém managementu jakosti účinným prostředkem k realizaci záměrů politiky jakosti a dosahování cílů jakosti. Přezkouvávání vedením je řídicí proces, jehož prostřednictvím se vedení může přesvědčit, že přijatá opatření v oblasti spokojenosti zákazníků jsou stále platná a účinná.

Představitel vedení pro systém managementu jakosti předkládá vedení zprávu pro přezkoumání systému managementu jakosti. Vedení společnosti vyhodnocuje veškeré informace ke zlepšování systému managementu jakosti a podle potřeby stanoví opatření ke zlepšování efektivnosti a účinnosti systému managementu jakosti procesů, ke zlepšování poskytovaných služeb ve vztahu na nové požadavky zákazníků a k potřebám zdrojů. Výsledky přezkoumání, včetně přijatých opatření, jsou uvedeny v zápise z jednání vedení společnosti.

Vedoucí útvarů pravidelně posuzují v rámci analýzy procesů, zda existující zařízení vyhovují stanoveným cílům zpracovaným v plánu jakosti (konkretizuje kroky a zdroje pro dosažení cílů) a jsou způsobilá pro zabezpečení požadavků zákazníků dle standardů značky Peugeot. Vedení společnosti se takto ujistí o tom, že infrastruktura a pracovní prostředí umožňují plnit požadavky zákazníků a přispívají k zlepšování výkonů. Jedná se zejména o zabezpečení způsobilosti strojů a zařízení pro poskytnutí služeb (servis), výpočetní techniky, měřících zařízení apod. Kromě toho vedení firmy průběžně sleduje dodržování předpisů pro bezpečnost práce, pracovní hygienu, čistotu a používání osobních ochranných prostředků. Základem jsou standardy značky Peugeot, jejichž plnění vedení společnosti důsledně kontroluje a případně okamžitě stanovuje opatření k nápravě.

Řízení podniku HS AUTO, spol. s r. o. vychází z organizačního schématu. Toto organizační schéma obsahuje jednotlivé úseky, pro které jsou zpracována pravidla všech činností probíhajících v podniku.

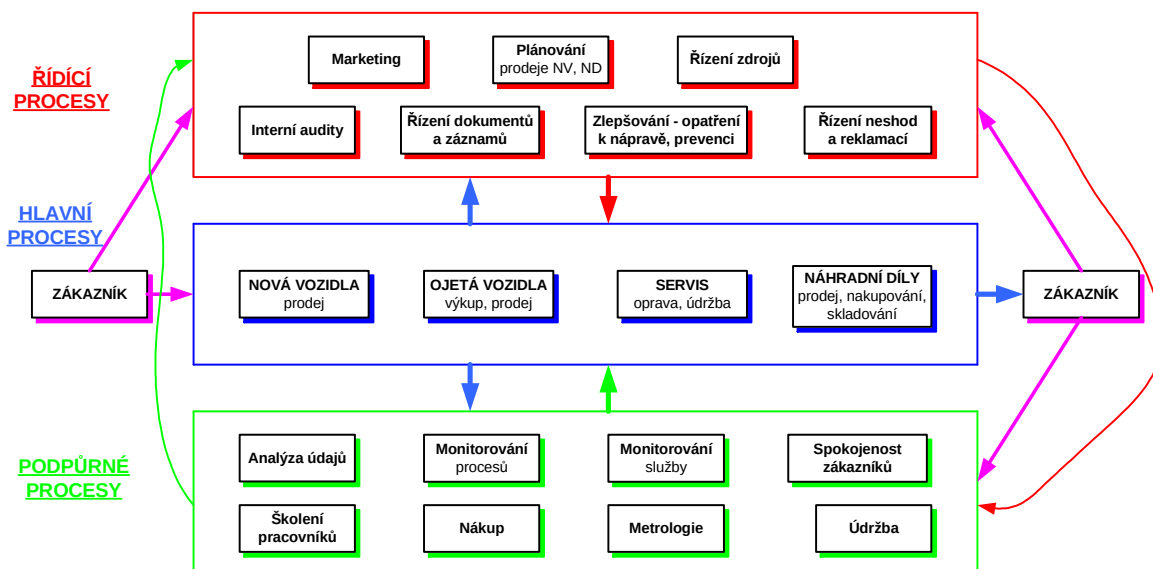
Obrázek 7: Organizační schéma



Pramen: Hrubý, 2007

4.2.1 Procesy

Obrázek 8: Vymezení procesů systému managementu jakosti



Pramen: Hrubý, 2006

Činnosti realizované společností jsou analyzovány podle typu procesu: procesy určené pro zákazníka nebo procesy pro fungování společnosti.

Vedení společnosti pravidelně analyzuje efektivnost procesů a na jejím základě případně stanovuje opatření pro zabezpečení shody poskytované služby s požadavky zákazníků. Jsou zvažována uplatnění statistických metod v rámci informačního systému společnosti pro analýzu údajů.

Hlavní proces týkající se zákazníka je soubor činností zahájených požadavkem zákazníka a ukončených předáním výrobku nebo služby tomuto zákazníkovi (prodej vozidla, expresní údržba, příjem vozidla, prodej náhradních dílů atd.). Tento typ procesu začíná příchodem zákazníka a končí jeho odchodem. Procesy řídí vedoucí útvarů a v případě, že se realizace procesu týká několika útvarů, je funkčně nadřazený ostatním útvarům.

Plánování hlavních procesů probíhá v úzké vazbě na plány společnosti Peugeot ČR a zabezpečuje realizaci všech činností potřebných pro splnění cílů jakosti a politiky jakosti.

Podpůrný proces je soubor činností, jehož cílem je sloužit všem útvarům nebo umožnit provedení interního výkonu (nákupy, údržba atd.). Cílem řídicího procesu je zabezpečit řízení a kontrolu hlavních a podpůrných procesů s cílem uspokojení požadavků zákazníků a neustálého zlepšování hlavních a podpůrných procesů. Řídící a podpůrné procesy jsou nezbytné pro fungování a výkony společnosti a v konečném důsledku pro uspokojení zákazníka. Konečným cílem je záruka kvalitní služby, která je poskytnuta zákazníkovi.

Podpůrné procesy umožňují plnit následující očekávání zákazníků nebo společnosti Peugeot ČR:

- zajistit předávání informací výrobci,
- řídit příjem zákazníků,
- brát na zřetel smlouvu se společností Peugeot ČR,
- ujistit se o dodržování stanovených závazků (na každý požadavek je dána odpověď),
- obdržet službu, která respektuje zákon o ochraně spotřebitele,
- obdržet informaci až domů prostřednictvím sítě Internet,

- jednat s kompetentním pracovníkem, který má pochopení a umí se přizpůsobit,
- zaručit profesionální přístup pracovníků v souladu s image značky Peugeot.

Kontrola hlavních, řídicích a podpůrných procesů

Analýza procesu vychází z potřeby a/nebo očekávání určitého typu zákazníka, požadavků společnosti Peugeot ČR a samotné společnosti.

Při monitorování a měření procesů je prováděno měření a hodnocení výkonnosti procesu, účinnosti procesu a plnění cílů jakosti daného procesu. Základní parametry výkonnosti procesů jsou plánovány v rozpočtu společnosti, plánech prodeje nových vozidel a obchodní politice společnosti Peugeot ČR.

K monitorování a měření procesů se užívají metody sledování plnění rozpočtu a plánů, analytická evidence (účetnictví), zpětné vazby od zákazníků a společnosti Peugeot ČR, kontroly prováděné vedením společnosti a interní audity. Výsledky monitorování a měření procesů umožňují vedení společnosti včas přijímat opatření k celkovému zlepšení výsledků společnosti a tím i spokojenosti zákazníků.

4.2.2 Komunikace

4.2.2.1 Ústní komunikace

Ústní komunikace umožňuje rychlé předávání informací. Jedná se zejména o případy denního hlášení prodejců, porad jednoduchých útvarů, porad vedoucích útvarů, přezkoumání vedením a osobních pohovorů. Je-li zapotřebí tyto ústní komunikace dokumentovat, pověřený pracovník sepíše zprávu a uloží ji. Týká se to především komunikací ovlivňujících spokojenost zákazníků.

4.2.2.2 Informační systém

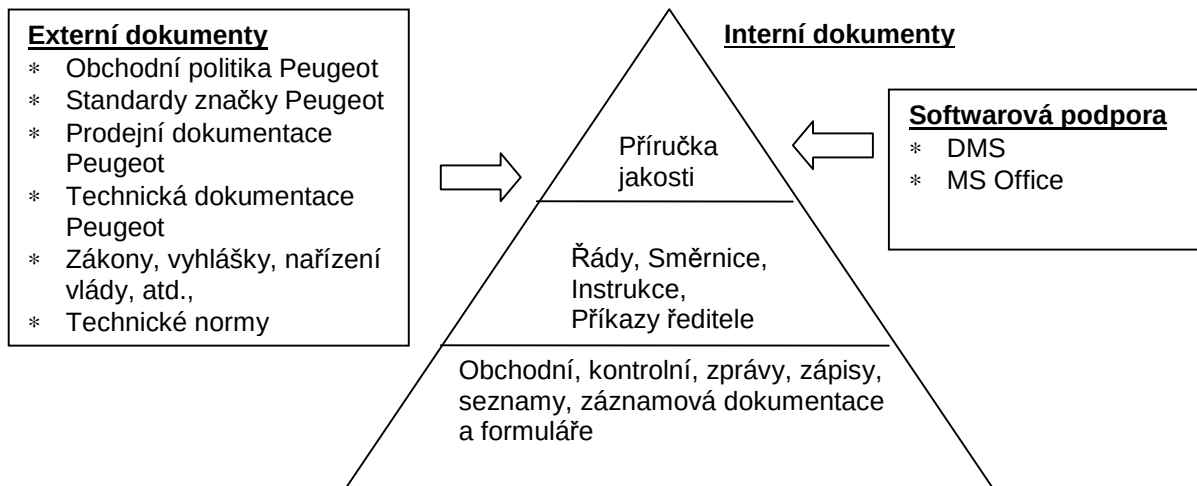
Informační systém je napojený na společnosti Automobiles Peugeot a Peugeot ČR. Informační systém je používán pro komunikaci mezi jednotlivými útvary nebo uvnitř příslušného útvaru o předávání informací o zásobách na skladě, cenách atd.

Spolehlivost informací předávaných počítačem a přístup k nim je zajišťován pomocí potvrzení a ochranou programů, opatřením pro zálohování a pravidly přístupu.

Správce sítě vydává pokyny a zajišťuje jejich rozšíření. Aktualizuje řízení existující konfigurace v obsluhovaných systémech.

4.2.2.3 Řízení dokumentů

Obrázek 9: Dokumentace společnosti



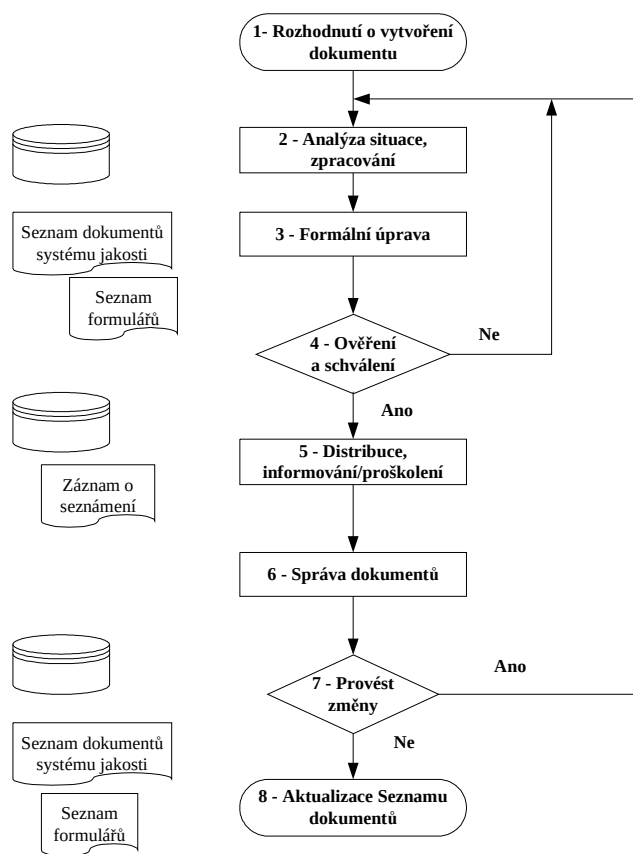
Dokumenty jsou řízené tak, aby:

- byly přístupné pro každého, kdo je potřebuje,
- si každý byl jist, že má k dispozici poslední platnou verzi,
- člen vedení systematicky předem schvaloval dokument,
- se snadno průběžně aktualizovaly v souladu se skutečností.

4.2.2.3.1 Řízení interních dokumentů

Směrnice popisuje metodu, která zaručuje, aby každý pracovník obdržel potřebné platné dokumenty. Používá se pro směrnice, instrukce a záznamovou dokumentaci, které byly vytvořeny prodejním místem a používají se v procesech týkajících se zákazníků.

Obrázek 10: Řízení interních dokumentů



Pramen: Hrubý, 2006

Každý pracovník bez ohledu na jeho funkci, který cítí potřebu zhotovit nebo změnit dokument, oznámí tuto skutečnost svému nadřízenému, který rozhodne o jeho **vytvoření (1)** či změně. Vytvoření dokumentu je prostředkem pro řízení činností, kdy je nutné vymezit pravidla, získat spolehlivé informace v okamžiku, kdy lidská paměť dosáhne svého limitu a překlenout nedostatek znalostí v určité oblasti nebo činnosti. U **analýzy situace a zpracování dokumentu (2)** provede zpracovatel analýzu problému - srovnání aktuálního stavu se stávajícím dokumentem, zpracování grafického schématu s popisem postupů, odpovědných osob apod. a ověření správnosti, úplnosti, jednoznačnosti a srozumitelnosti návrhu ve spolupráci s příslušnými pracovníky.

Formální úprava (3) dokumentu má jednotnou a logickou strukturu. Dokumenty jsou zpracovávány podle předem stanovené formy (záhlaví, zápatí stránky, struktura členění). Identifikace dokumentu vychází z pravidel a pořadového čísla v seznamu

dokumentů systému jakosti. Platný dokument je identifikován číslem verze a datem aktualizace. Dokumenty a forma souvisejících formulářů se **ověřuje a schvaluje (4)**.

Platné dokumenty a formuláře jsou uloženy na serveru společnosti v členění podle jednotlivých útvarů tj. **distribuce (5)**. Každý pracovník je má přístupné ke čtení na síti. Pracovníci odpovědní za provádění činností jsou informováni nebo zaškoleni zpracovatelem o způsobu použití dokumentu. Záznam o této informaci/proškolení je uveden na Záznamu o seznámení.

Originály dokumentů jsou vytištěny a uloženy tj. **správa dokumentů (6)**. Připojen je seznam dokumentů systému jakosti a seznam formulářů.

Změna (7) dokumentu prochází stejnými etapami jako tvorba nového dokumentu. Změněné části dokumentu jsou zvýrazněné vystínováním. Dokumenty zrušené nebo nahrazené novými dokumenty jsou vymazány. Originály neplatných dokumentů jsou uloženy a provede se záznam o změnách dokumentu. Jestliže si zaměstnanec pro vlastní potřebu vytiskl dokument, je povinen jej po vydání nové verze zničit.

Aktualizace seznamu dokumentů systému jakosti (8) a seznamu formulářů je zajištěna odpovědným pracovníkem.

Pravidla týkající se řízení dokumentace zahrnuje vymezení a identifikaci dokumentů. Do vymezení dokumentů patří příručka jakosti, řád, směrnice a instrukce.

Příručka jakosti je základní dokument, který popisuje procesy a činnosti v systému jakosti a odpovídá na všechny požadavky modelu řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001. Je vrcholovým dokumentem o systému řízení jakosti pro certifikační řízení, pro zákazníky a všechny pracovníky společnosti.

Řád je dokument, který navazuje podrobnějším popisem na obecně platné nadřazené zákony, vyhlášky a předpisy. Vymezuje odpovědnosti a pravomoci pracovníků v popisovaných činnostech, předepisuje závazné postupy v souvislosti se všemi vstupy a výstupy k návazným činnostem.

Směrnice je dokument, který navazuje podrobnějším popisem na obecně platné nadřazené předpisy a zvláště na Příručku jakosti. Vymezuje odpovědnosti a pravomoci pracovníků v popisovaných činnostech, pravomoci k samostatným rozhodnutím, předepisuje závazné postupy v souvislosti se všemi vstupy a výstupy k návazným činnostem (procesům). Všechny směrnice mají jednotnou a logickou strukturu.

Směrnice v systému jakosti platí vždy pro určitý proces, nebo určitou skupinu souvisejících procesů ze systému jakosti.

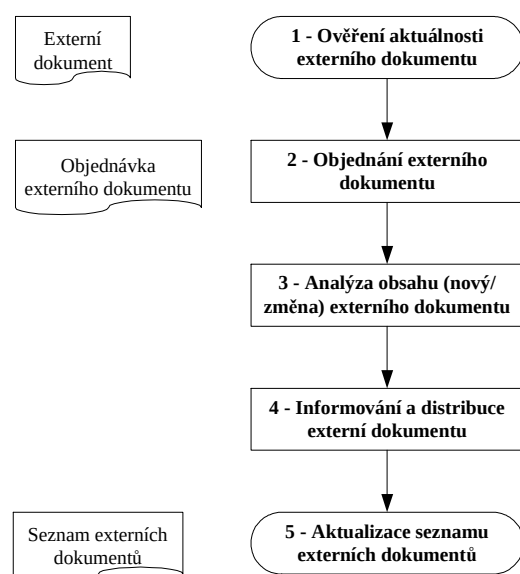
Instrukce je dokument, který předepisuje způsob vykonání určitých specializovaných činností, zpravidla velmi podrobně.

Dokumenty vytvořené prodejním místem jsou identifikovány buď označením, nebo titulem, pokud se jedná o jediný titul.

4.2.2.3.2 Řízení externích dokumentů

Zde směrnice udává metodu, která zajišťuje, že dokumenty došlé zvenku (společnost Peugeot ČR, vlastní požadavky - zákony, vyhlášky, literatura) jsou ve společnosti zaevidovány do seznamu externích dokumentů a předány k dispozici uživatelům.

Obrázek 11: Schéma řízení externích dokumentů



Pramen: Hrubý, 2006

Odpovědný zaměstnanec útvaru ověří **aktuální platnost (1)** používaných externích dokumentů. Na základě požadavku, nebo jestliže je dokument neplatný, zabezpečí odpovědný zaměstnanec **objednání (2)** příslušného externího dokumentu. Adresát (HS AUTO, spol. s r. o.) **analyzuje (3)** obsah přijatého externího dokumentu systému

jakosti. Pokud se externí dokument systému jakosti týká dalších zaměstnanců **informuje (4)** adresát příslušné zaměstnance a dokument uloží.

V případě nového externího dokumentu nebo změny se **aktualizuje (5)** seznam formulářů a seznam externích dokumentů.

Pravidla týkající se řízení dokumentace došlé zvenku zahrnují dokumentaci poprodejního servisu od společnosti Peugeot ČR (technická dokumentace, Info Servis atd.), dokumentaci náhradních dílů (Laser, CD-ROM, listy náhrad, katalogy doplňků a příslušenství, katalogy na náhradní díly atd.), propagační a informační dokumentaci, ceníky nových vozidel, cenovou/produktovou analýzu (analýzu prodeje trhu), formuláře společné pro síť Peugeot, předpisy (zákony, vyhlášky, nařízení vlády atd.), technické normy a E-mail.

4.2.3 Řízení lidských zdrojů

Odpovědnosti, pravomoci a pracovní vazby jsou vymezeny v organizačním schématu a organizačním řádu. Pro každou funkci uvedenou v organizačním schématu je zpracován popis pracovní náplně s uvedením schopností a znalostí požadovaných pro její obsazení. Každý zaměstnanec obdrží popis pracovní náplně pro funkci, kterou zastává a je také informován a seznámen s požadavky o potřebách a očekáváních výrobce. Při pravidelných hodnoceních ověřují vedoucí zaměstnanci splňování schopností a znalostí uvedených v popisu pracovní náplně pracovníka.

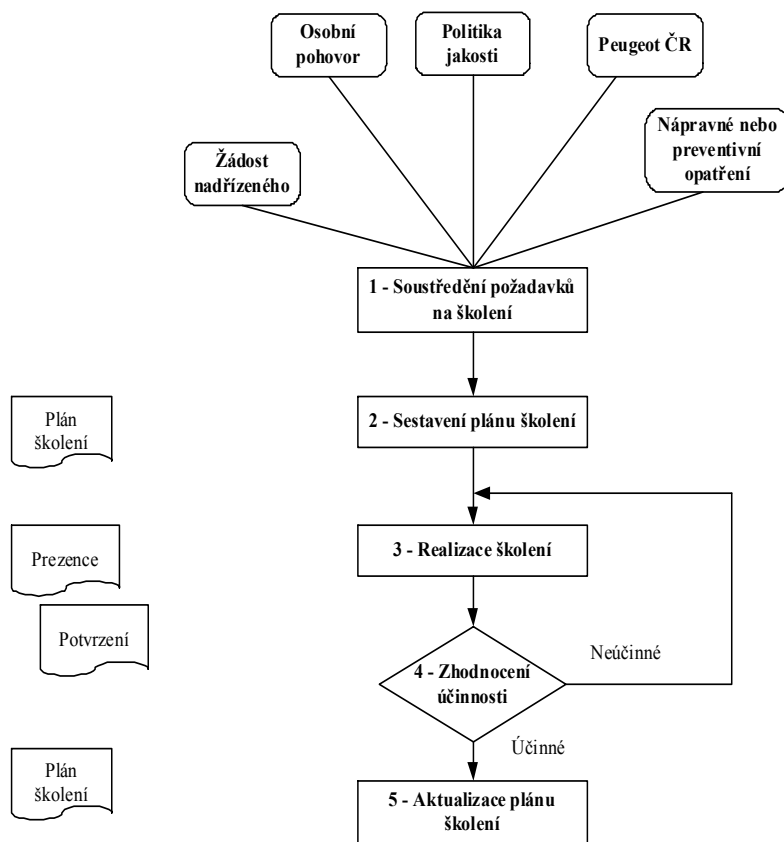
Personál firmy je určujícím faktorem spokojenosti zákazníků, se kterými je v přímém a každodenním kontaktu. Vedení společnosti zajišťuje, aby vztahy se zákazníky byly maximálně efektivní a harmonické.

4.2.3.1 Školení

Směrnice podniku popisuje jednotlivé etapy počínaje zjištěním potřeby až po ověření realizace plánovaných školení.

Probíhá ve všech případech, kdy je zjištěna potřeba proškolení pracovníků prodejního místa a přitom je nutné brát na zřetel požadavky standardů.

Obrázek 12: Schéma školení



Pramen: Hrubý, 2006

Školení probíhá na základě vyžádání pracovníkem (a/nebo nadřízeným) s projevením vlastní iniciativy na účasti při školení. Tento **požadavek (1)** však musí schválit vedoucí útvaru. Stejně tak vedoucí útvaru může navrhnout školení svému pracovníkovi.

V dalším případě se školení uskuteční na žádost vedení podniku v závislosti na cílech jakosti, probíhajících nápravných a preventivních opatřeních, vývoji pracovních míst, zjištěných nedostatcích v souvislosti s požadavky na pracovní místa, předpokládané změně pracovní náplně u pracovníka, technologickém vývoji (počítačové programy, nová vozidla, atd.) a případnému převodu školení z předcházejícího roku.

Každoročně je aktualizován katalog školení společnosti Peugeot ČR, podle kterého se také určují školení v podniku např. u příležitosti uvedení nových modelů či výrobků na trh nebo nových technologií. Společnost Peugeot ČR může pozvat některé členy personálu k účasti na mimořádných stážích, které nejsou zahrnuty v plánu školení.

Na **sestavení plánu (2)** školení předá každý vedoucí útvaru své požadavky na školení odpovědnému pracovníkovi, který provede analýzy požadavků, sestaví předpokládaný plán školení, potvrdí platnost plánu školení a předá tento plán školení každému vedoucímu útvaru.

Realizaci (3) školení se zabývá také odpovědný pracovník, jehož úkolem je vyhledat a vybrat nejvhodnější školicí firmu a informovat pracovníka, který se účastní školení o praktickém průběhu školení a předat mu potřebné doklady. U školení organizovaných společnostmi Peugeot ČR zašle pozvánky v elektronické formě s uvedením data, místa, doby trvání, jména účastníků a druhu školení.

Pracovník po svém návratu informuje spolupracovníky o průběhu školení a doporučeních, která by měla být zavedena v rámci pracovních činností. Vedoucí útvaru se následně přesvědčí, že absolvované školení splnilo očekávání a účinnost **zhodnotí (4)**.

Průběžně se **aktualizuje (5)** plán školení. Plnění tohoto plánu je posuzováno při přezkoumání systému jakosti vedením.

Pravidly týkající se interního školení poprodejního servisu se řídí technický poradce, který je zodpovědný za plánování a organizaci interních přednášek v závislosti na zjištěných nedostatcích technického vývoje a požadavcích společnosti Peugeot ČR.

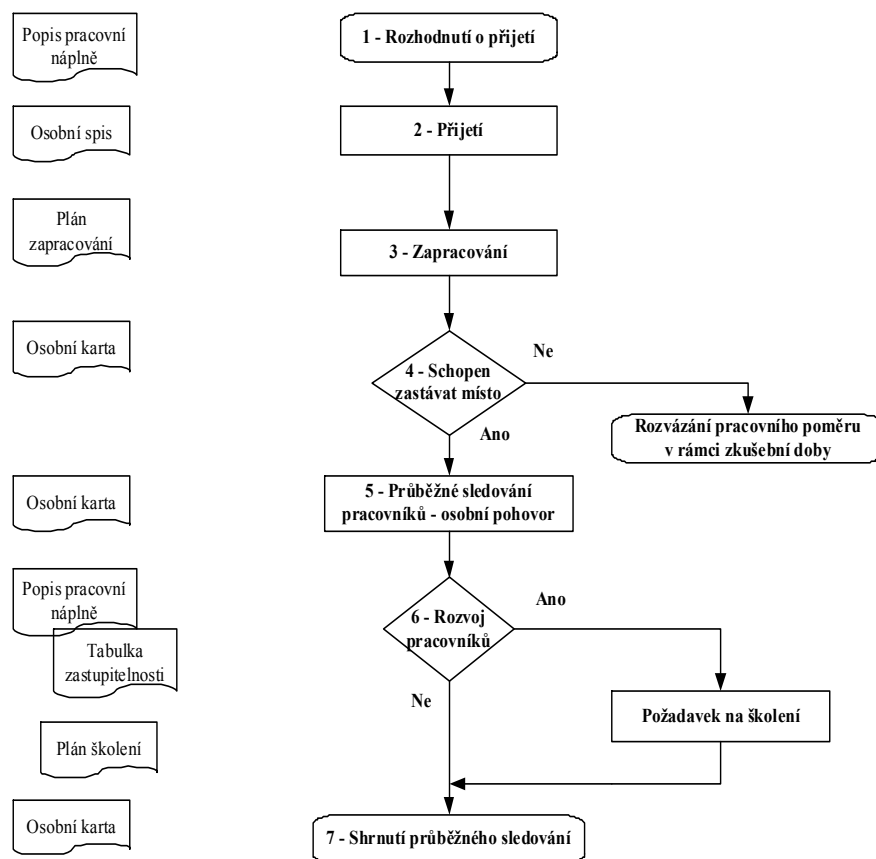
Plány jsou sestavovány ve spolupráci s vedoucím servisem. Tyto plány a jednotlivá osvědčení o realizovaném školení jsou předány pracovníkovi zodpovědnému za školení. V průběhu každého interního školení pořádaného technickým poradcem je vyplněn Záznam o provedeném školení, jehož kopii technický poradce zašle na společnost Peugeot ČR.

4.2.3.2 Průběžné sledování zaměstnanců

Podniková směrnice popisuje metodu pro zajištění průběžného sledování růstu kvalifikace pracovníků firmy. Vztahuje se na všechny zaměstnance útvarů přicházejících do přímého nebo nepřímého styku (telefonicky) se zákazníky. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat příslušný oděv se jmenovkou (vedoucí prodeje a prodejci - oblek s kravatou nebo firemní košile s kravatou pro muže, ženám je doporučen tmavý kostým, vedoucí servisu - košile, kravata a sako, přijímací technik -

košile, kravata popřípadě plášť Peugeot, technický poradce - košile nebo jednobarevné tričko a plášť Peugeot).

Obrázek 13: Schéma přijetí zaměstnanců



Pramen: Hrubý, 2006

Vedení **rozhodne o přijetí (1)** zaměstnance na základě žádosti vedoucího útvaru nebo je to určeno politikou jakosti společnosti pro splnění požadavků. Vedoucí příslušného útvaru hledá a **přijme (2)** uchazeče podle profilu obsazovaného místa (popis pracovní náplně).

Ke splnění požadované podmínky musí výběr z několika uchazečů provádět minimálně dva zástupci pracovního místa. Po přijetí zaměstnanec nastupuje na vstupní školení a je mu přidělena osoba pověřená jeho **zapracováním (3)**. Zaměstnanec pověřený zapracováním upřesní plán zapracování v závislosti na pracovní náplni, kvalifikaci a zkušenostech nově přijatého zaměstnance.

Jsou stanoveny způsoby ověření schopnosti zaměstnance plnit přidělené úkoly po skončení období zapracování. K určenému datu je uskutečněn pohovor mezi příslušným zaměstnancem a jeho nadřízeným, který určuje, zda je zaměstnanec **schopen zastávat své místo (4)**.

Průběžné sledování pracovníků (5) se odehrává formou osobních pohovorů, které mají vedoucí útvarů pravidelně ve 4. čtvrtletí se svými podřízenými zaměstnanci. Tyto pohovory jsou příležitostí pro zhodnocení období, které uplynulo od posledního pohovoru (klady, problémy, zhodnocení školení apod.) a budoucího období (osobní cíle, školení, změny pracovní náplně).

Personalistka o **rozvoji pracovníků (6)** eviduje osobní karty, popisy pracovních náplní a hodnocení pracovníků. Na základě údajů uvedených v těchto dokumentech vedoucí útvarů potvrzují platnost stanovených cílů, analyzují vývoj zaměstnance a zkoumají případné vývojové změny pracovního místa.

Shrnutí průběžného sledování pracovníků (7) se děje na základě údajů uvedených v osobních kartách, pracovních náplních a hodnocení pracovníků personalistka uzavře s uvedením rozvoje pracovních míst a požadovaných školení.

4.2.4 Nakupování

Společnost provádí 90 % svých nákupů u společnosti Peugeot ČR jako dodavatele. Tyto nákupy se týkají především vozidel, náhradních dílů a různých služeb např. datových nosičů, školení, reklamních prostředků, značení, dopravy aj.

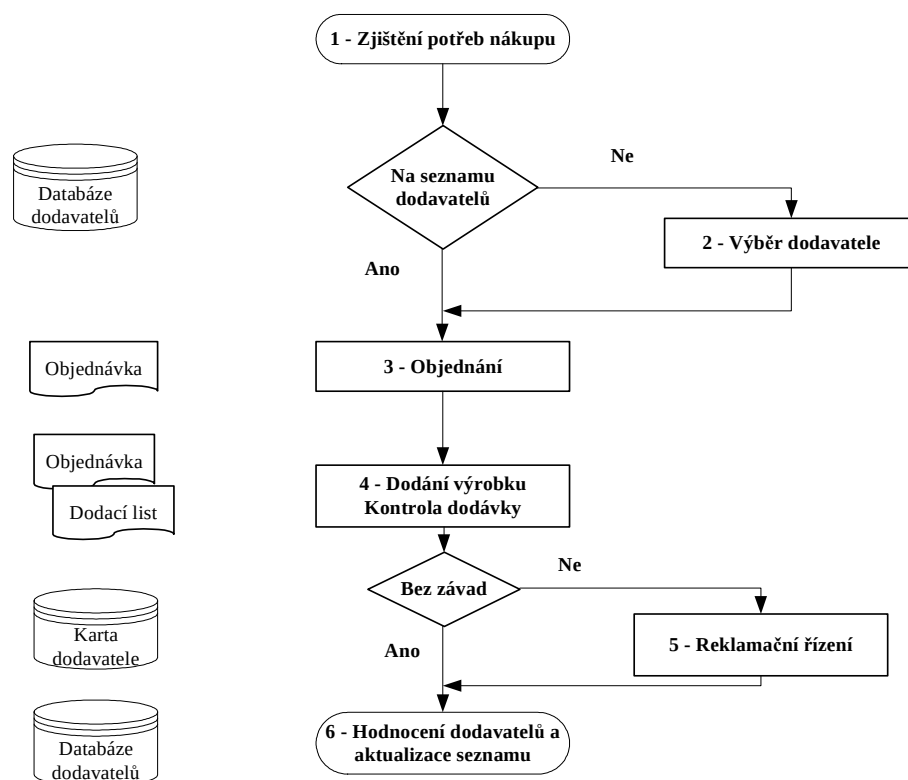
Objednávky, způsoby přejímky a dodávání těchto výrobků a služeb jsou součástí různých procesů např. procesu prodeje nových vozidel nebo procesu prodeje náhradních dílů. Ověřování nakoupených vozidel a náhradních dílů probíhá dle stanovených pravidel. Pracovníci společnosti informují společnost Peugeot ČR o případných potížích a závadách na dodaných výrobcích a službách prostřednictvím e-mailu nebo pošty.

Podnik provádí také přímé nákupy, které je možné rozdělit na dvě kategorie: služby nakupované v rámci pravidelně uzavíraných smluv a výrobky či služby nakupované na základě zvláštní objednávky.

Pravidelné hodnocení dodavatelů umožňuje předcházet případnému pochybení ze strany dodavatele.

Podniková směrnice zde popisuje metodu, která umožňuje předejít chybě nebo pochybení ze strany dodavatele. Používá se u nákupů, u nichž by chyba vyvolala neuspokojení požadavku zákazníka.

Obrázek 14: Schéma postupu nakupování



Pramen: Hrubý, 2006

Popis činnosti začíná u **zjištění potřeby nákupu (1)** od dodavatele a končí u hodnocení dodavatelů a aktualizace jeho seznamu.

Výběr dodavatele (2) probíhá dle seznamu dodavatelů a pokud na něm není uveden, je dodavatel vybrán dle kritérií pro výběr a hodnocení dodavatelů.

Prodejce náhradních dílů zajišťuje průběžnou aktualizaci seznamu dodavatelů v Dealersko-manažerském systému (dále jen DMS), kterým se musí řídit všechny osoby zmocněné zadávat **objednávky (3)**. Vystavovatel objednávký musí objednávat výrobky nebo služby u dodavatele uvedeného na seznamu. Povolení k vystavení objednávky na dodavatele, který není uveden na seznamu, vydá vedoucí útvaru, případně ředitel.

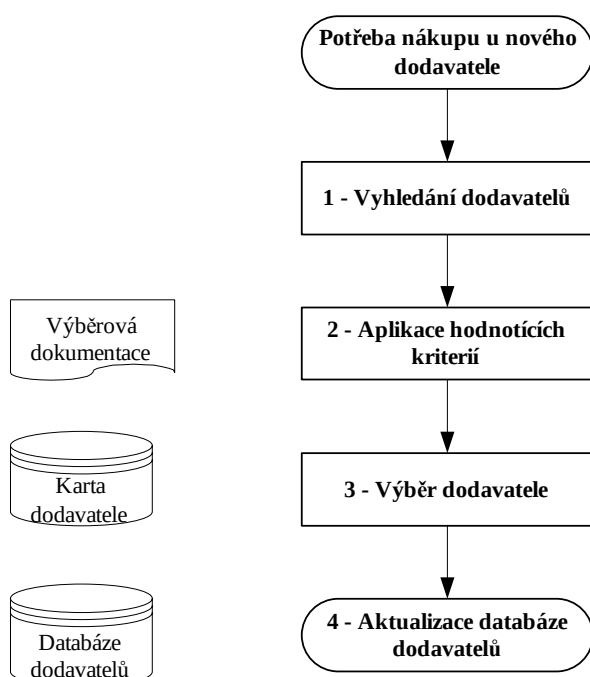
Vystavovatel vyplní „Objednávku“, pokud nemá dodavatel své vlastní formuláře. Objednávky musí být povinně podepsány pracovníky, kteří jsou k tomu oprávněni.

Po převzetí dodávky zadavatel objednávky **kontroluje (4)** shodnost výrobku/služby s objednávkou a stav výrobku. Jakákoliv připomínka spojená s kontrolou dodávky se uvede na objednávku/příjemku - uvést, zda je výrobek shodný či nikoliv a na dodací list/příjemku, jestliže objednávka neexistuje (v případě smluv). Jakákoliv neshodnost se zapíše do „Karty dodavatele“ v DMS.

Při zjištění neshody se **reklamuje (5)** dodávka u dodavatele buď formou telefonické urgencye (dochází ve většině případů k výměně dodávky), nebo písemnou formou.

Podle nastavení periody **hodnocení dodavatelů (6)**, příjemce dodávky zaznamená hodnocení v DMS modul „Dodavatelé“. Prodejce náhradních dílů aktualizuje seznam dodavatelů v DMS a dle potřeby vydá jeho novou verzi.

Obrázek 15: Schéma výběru a hodnocení dodavatele



Pramen: Hrubý, 2006

Kritéria pro výběr a hodnocení dodavatele podle dodávaného výrobku nebo služby:

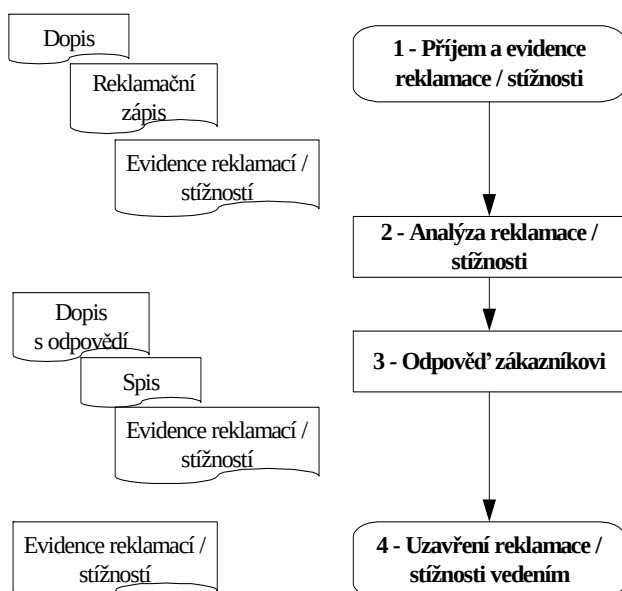
- jeho reputace v oblasti automobilů,
- doba trvání jeho vztahů s prodejním místem,

- pohotovité zásoby,
- kvalita dodávky,
- termín dodání,
- cena,
- rychlost a úplnost vyřizování reklamací,
- akreditace (osvědčení, povolení k činnosti, reference),
- operativnost (přizpůsobení se požadavkům),
- platební podmínky,
- poskytované služby (údržba, servis),
- vyhovuje doporučení Automobiles Peugeot,
- blízkost jeho zařízení nebo skladu,
- jeho pracovní doba a otevírací dny.

4.2.5 Reklamace a stížnosti

Směrnice v tomto případě řeší zpracování všech písemných nebo ústních reklamací/stížností zákazníků (korespondence, průzkumy aj.) týkajících se výrobků a poskytovaných služeb v záruční době.

Obrázek 16: Schéma zpracování reklamací a stížností



Pramen: Hrubý, 2006

Příjem reklamace (1) a postup při jejím vyřízení je definován v reklamačním a prodejním řádu, který je k dispozici zákazníkům v showroomu (výstavní plocha). Reklamace zákazníků mohou být písemné, nebo ústní (telefonické, osobní). V případě ústní reklamace je vhodné požádat zákazníka o písemné vyjádření, aby byly k reklamaci zaznamenány všechny důležité informace. Pokud zákazník odmítne, musí reklamaci zaznamenat zaměstnanec, který reklamaci přijal. Reklamace/stížnost je zaevidována do formuláře „Evidence reklamací/stížností“.

Vedení si vyžádá informace od odpovědné osoby a společně provedou **analýzu (2)** reklamace/stížnosti. Na základě analýzy se určí způsob vyřešení reklamace.

O vyřešení reklamace je **zákazník informován (3)** písemně či ústně záznamem na zakázkový list. Po 1 měsíci se odpovědný pracovník přesvědčí o spokojenosti zákazníka s řešením reklamace. Vedoucí oddělení odpoví na každou reklamaci/stížnost nejpozději do 3 pracovních dnů, obvykle stejnou formou jakou byla reklamace/stížnost přijata (dopis, e-mail, telefon). Pokud reklamaci/stížnost nelze vyřešit do 3 dnů informuje vedoucí oddělení ve stejné lhůtě zákazníka o této skutečnosti s příslušným vysvětlením.

Na základě reklamací zákazníků a jejich **uzavření (4)** vedení stanovuje nápravná opatření, aby se stejná neshoda/problém neopakoval, případně zadá vedoucímu servisu poslat technickou informaci na společnost Peugeot ČR.

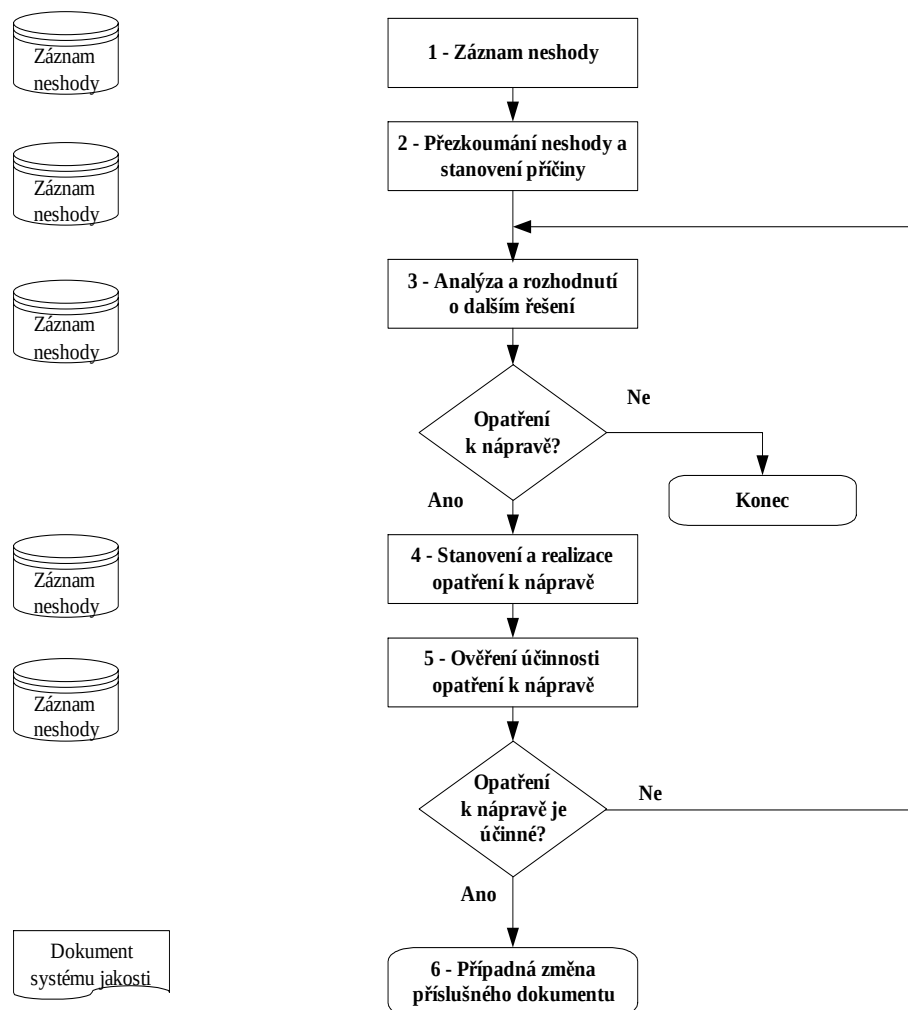
4.2.6 Opatření k nápravě a prevenci

Představitel vedení pro systém jakosti shromažďuje informace o všech typech neshod, tyto údaje analyzuje a uvede v roční zprávě pro přezkoumání systému managementu jakosti vedením. Pokud je jejich použití vhodné, použije k analýze a prezentaci údajů statistických metod. Analýza údajů poskytuje informace o spokojenosti zákazníka, spokojenosti jiných zainteresovaných stran (úřadů státní správy, zaměstnanců, aj.), dodavatelích a jejich přispění k úspěšnosti, úspěších včetně úspěchů v oblasti zlepšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomice společnosti.

Neshoda bývá definována zpravidla zkoušením a sledováním jakosti poskytované služby, neuspokojivými výsledky kontroly, průběžného sledování nebo dohledu, reklamací zákazníků, upozorněním a náměty pracovníků.

Postup, který směrnice popisuje, umožňuje zaznamenávání neshod, potencionálních neshod nebo problémů, jejich systematické řešení formou opatření k nápravě nebo prevenci a umožňuje sledovat jejich efektivnost a účinnost. Zároveň je prostředkem pro neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti procesů.

Obrázek 17: Schéma opatření k nápravě



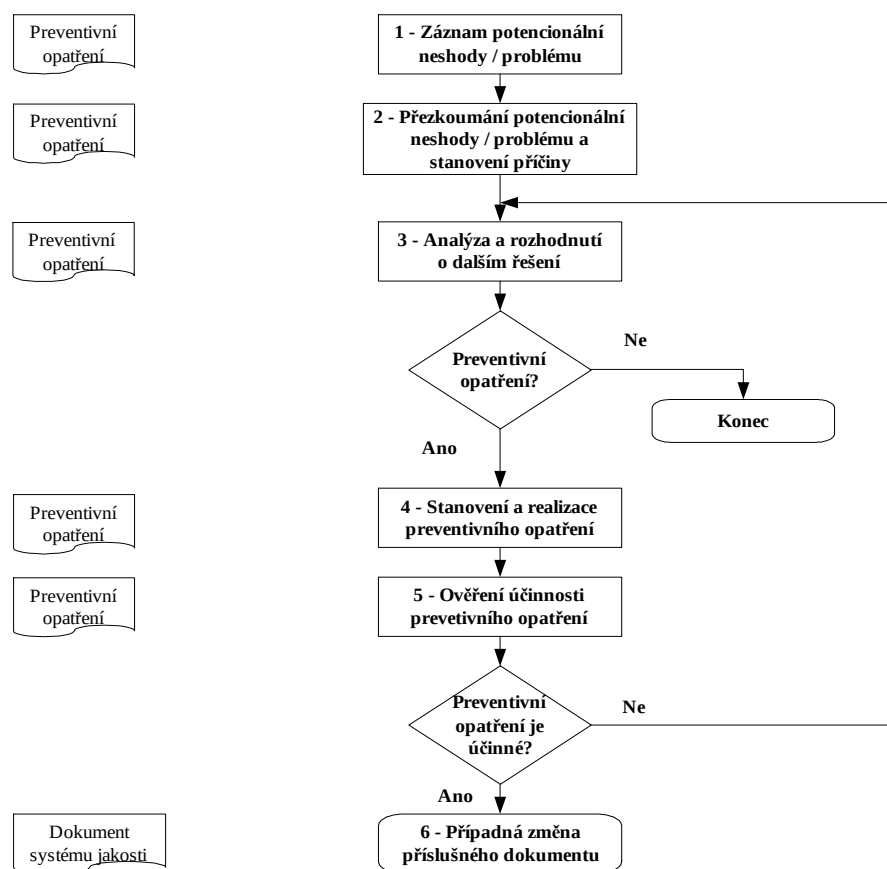
Pramen: Hrubý, 2006

Při zjištění neshody se posoudí její závažnost, druh a následně se **zaeviduje (1)** a popíše ve formuláři „Záznam neshody“.

Vedoucí oddělení **přezkoumá (2)** neshodu a stanoví příčinu této neshody a provede záznam.

Dále **analyzuje (3)** možná řešení a rozhodne o optimálním řešení pro danou situaci. Na základě stanovené příčiny stanoví opatření k nápravě pro eliminaci této příčiny. Stanoví odpovědného zaměstnance za **realizaci opatření (4)** k nápravě a termín do kdy musí být realizováno. Následuje **ověření (5)** splnění opatření k nápravě a jeho účinnost. V případě, že realizace opatření k nápravě nebo prevenci vyžaduje zásah do dokumentů systému managementu jakosti, zpracuje se návrh **změny (6)** příslušného dokumentu.

Obrázek 18: Schéma preventivního opatření



Pramen: Hrubý, 2006

Při zjištění zvýšené pravděpodobnosti vzniku neshody nebo problému posoudí vedoucí oddělení závažnost, druh a následně ji **zaeviduje (1)** a popíše ve formuláři „Preventivní opatření“. **Přezkoumá (2)** potencionální neshodu nebo problém a stanoví příčinu. Následně **analyzuje (3)** možná řešení a rozhodne o optimálním řešení pro danou situaci. Na základě stanovené příčiny určí preventivní opatření pro eliminaci této příčiny.

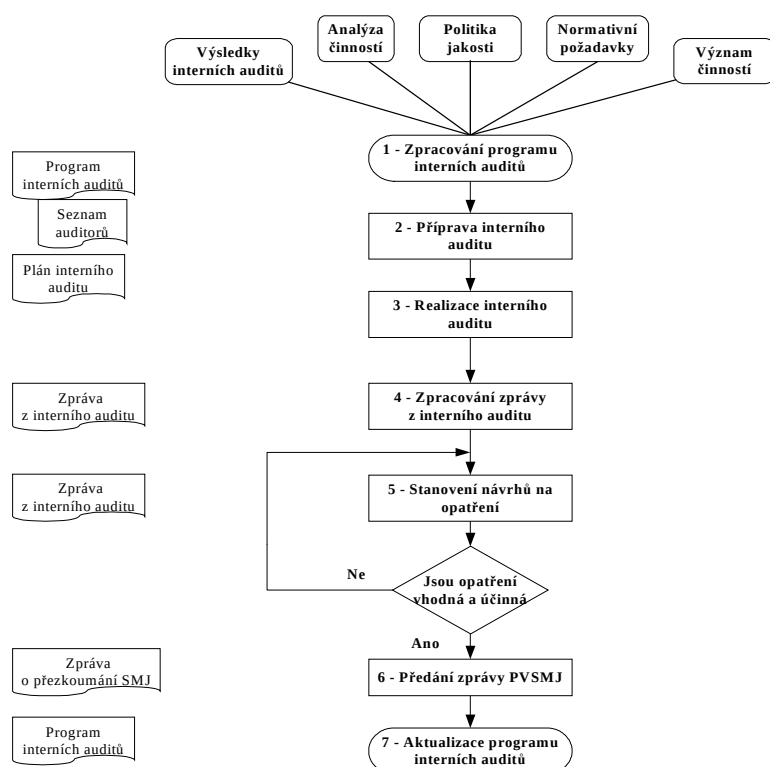
Stanoví odpovědného zaměstnance za **realizaci preventivního opatření (4)** a termín realizace. Dále vedoucí oddělení **ověří (5)** splnění preventivního opatření a jeho účinnost. V případě **změny (6)** příslušného dokumentu se provede návrh změny.

4.2.7 Interní audity

Představitel vedení pro systém jakosti sestavuje plán interních auditů na jeden rok. V plánu interních auditů jsou obsaženy všechny oblasti systému managementu jakosti. Byli stanoveni a vyškoleni interní auditoři, kteří jsou přiřazováni na audity dle plánu tak, aby byla zachována jejich nestrannost při auditu. Provádějí audity systému jakosti a jednotlivých procesů. Vyhodnocení všech provedených interních auditů provádí představitel vedení pro systém jakosti ve zprávě o přezkoumání systému jakosti.

Směrnice popisuje metodu použitou pro plánování, vedení a sledování interních auditů a pravidla použitá pro zajištění efektivnosti těchto auditů (audity pomocných procesů, procesů týkajících se zákazníků a pro audity výkonů koncese).

Obrázek 19: Schéma interních auditů



Pramen: Hrubý, 2006

Pro každoroční **zpracování (1)** programu interních auditů se berou na zřetel požadavky zákazníků, politika jakosti z hlediska požadavků zákazníků, význam činností a procesů z hlediska poskytované služby, plnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2001, výsledky předcházejících interních i externích auditů, vývoj organizace a shrnutí nežádoucích skutečností. Program interních auditů je sestaven podle oblasti kontroly a vedoucí útvarů jsou s ním srozuměni. Mimořádné interní audity jakosti se provádějí v případě zjištění závažného nedostatku v systému jakosti, na žádost jiného útvaru, který navazuje na činnost prověřovaného útvaru, na žádost zákazníka, při změnách organizace útvaru a při operativním zjištění závažné neshody. Požadavek na mimořádný interní audit jakosti uplatňuje žadatel písemně.

Při **přípravě (2)** interního auditu se stanoví tematické oblasti, které budou prověřovány, dokumenty související s auditem, předpokládaný časový plán a vyrozumí s tím vedoucí prověřovaného útvaru, který zajistí podmínky k provedení interního auditu, připraví potřebnou dokumentaci, určí pracovníky, kteří se interního auditu zúčastní a seznámí je s plánem interního auditu.

Interní audit je **realizován (3)** v souladu s doporučeními normy ČSN EN ISO 19011. Auditři prověřují a stanoví shodu nebo neshodu prověřovaných činností s Příručkou jakosti, směrnicemi a dalšími souvisejícími dokumenty na základě připravených otázek pro interní audit a doplňujících dotazů. Dále zjišťují existenci dokumentovaných postupů a záznamů, jejich platnost, aktuálnost, dostupnost a bezpečné uchovávání. Prověřují zda jsou dostatečně definovány požadavky na kvalifikaci/způsobnost pracovníků, zda jsou plněny požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 a požadavky na systém managementu jakosti stanovené vedením společnosti, shodu postupu v určitém procesu a jeho výsledky s důrazem na způsobnost procesu včetně personálu, plnění stanovených ukazatelů, kritérií pro sledování efektivnosti a účinnosti hlavních procesů a optimální nastavení procesu. Povinností vedoucího auditora je formulovat a na požádání objasnit veškerá zjištění z interního auditu na úrovni prověřovaného útvaru. Ukončení interního auditu provádí vedoucí auditor s vedoucím prověřovaného útvaru projednáním všech dokumentovaných neshod (nesplnění stanovených požadavků, potřeb či očekávání) a nedostatků.

Během auditu nebo po jeho provedení auditor **zpracuje zprávu (4)** z interního auditu, kde jsou uvedeny připomínky vznesené v průběhu auditu, neshody vyžadující přijetí opatření, pozitiva kontrolované tematické oblasti, problematické body a závěr.

Zpráva je předána vedoucímu prověřovaného útvaru, který musí stanovit **opatření (5)** pro řešení zjištění z auditu, zodpovědného pracovníka a předpokládaný termín. Vedoucí auditor provede kontrolu splnění a účinnosti opatření k nápravě ve stanoveném termínu.

Vedoucí auditor **předá (6)** zprávu z interního auditu představiteli vedení pro systém managementu jakosti, který aktualizuje program interních auditů a přesvědčí se, že navržená opatření z interního auditu byla realizována a připomínky vznesené v průběhu auditu byly projednány.

Představitel vedení pro systém managementu jakosti na základě provedených interních auditů a odsouhlasených zpráv z interních auditů provede **aktuální záznam (7)** do programu interních auditů o jejich realizaci. Do programu se zaznamenávají také provedené mimořádné interní audity.

4.2.8 Marketing

4.2.8.1 Sledování zákazníků

Vedoucí prodeje s prodejci pravidelně sledují okruh svých zákazníků tj. z informací od společnosti Peugeot ČR, prodejních akcí a vlastního sledování. Veškeré poznatky, ať už z obchodního jednání, nebo z cíleného průzkumu v rámci marketingu zanášejí prodejci do informačního systému společnosti, kde jsou udržovány aktuální údaje o zákaznících.

4.2.8.1.1 Sledování jejich spokojenosti

Vedení společnosti s vedoucím prodeje pravidelně analyzují výsledky z ISC anket – u nových vozidel, anket zákazníků – u servisu, mystery shopping - tajných nákupů – u nových vozidel, mystery visit - tajných návštěv – u servisu a důvodů reklamací.

Organizace pro zlepšování spokojenosti zákazníků zjišťuje spokojenost zákazníků a provádí hodnocení spokojenosti zákazníků. Dalšími prostředky jsou řízení informací zákazníků a řešení nedostatků, zahájení a sledování nápravných a preventivních opatření, provádění interních auditů a plánování cílů vycházejících z prioritních úkolů.

Každý z těchto prostředků je podpůrným procesem řízeným představitelem vedení pro systém managementu jakosti, který za tímto účelem zajišťuje rozvoj opatření pro řízení v závislosti na rizicích příslušného procesu a ukazatelů kontroly jejich účinnosti. Zvláštní pozornost je věnována rychlému, uspokojivému a spolehlivému vyřizování informací zákazníků.

4.2.8.2 Sledování konkurence

Vedoucí prodeje vyhodnocuje informace od společnosti Peugeot ČR o konkurenci z hlediska výsledků prodeje vozidel dle výrobců, modelů, předností a slabých stránek konkurence. V informačním systému společnosti jsou evidovány aktuální údaje.

4.2.8.3 Marketingový výzkum

V pravidelných intervalech, které stanovuje vedení společnosti, provádějí prodejci cílený průzkum o chování zákazníků v celém odbytovém území.

Vedoucí prodeje údaje z tohoto průzkumu zpracovává do marketingových studií.

4.2.8.4 Presentace

Prodejce značky Peugeot je povinen dodržovat jednotný styl komunikace v rámci prezentace značky Peugeot. Umístění loga, textu, sloganu, foto atd. musí odpovídat zásadám spoluvytvářejícím image značky. Jsou stanovena základní pravidla pro použití loga, loga výrobku, sloganu, značky a jména prodejce.

4.2.8.4.1 Prezentační akce mimo areál společnosti

Ve spolupráci s obchodním inspektorem společnosti Peugeot ČR se zabezpečí místo prezentační akce, uzavření nájemní smlouvy, vybrané typy a počty vozidel, prospektový materiál, reklama ve vybraných médiích, pracovníci účastníci se prezentační akce a seznámení pracovníků s cílem prezentační akce.

Vedoucí prodeje vozidel ve spolupráci s prodejci zabezpečí instalaci vybavení předváděcí plochy (recepce, stojany, vozidla), realizaci předvádění vystavených vozidel

(prezentace), uzavírání objednávek, kontakty na zákazníky (databáze) a ostrahu objektu (vícedenní akce).

Po prezentaci se vyhodnocují nové kontakty na zákazníky, počet objednávek dle typů vozidel, náklady (přínosy) na prezentační akci a nedostatky, které se objevily v přípravě a realizaci prezentační akce.

4.2.8.5 Lokální reklama

Společnost Peugeot ČR pro lokální kampaň vydá veškeré podklady a materiály centrálně vydávané. Zpracování návrhu lokální reklamy se zasílá ke schválení na společnost Peugeot ČR. Pokud tato společnost finančně neparticipuje na reklamní akci, musí být také informována a jsou jí předány veškeré podklady jako při participaci. Při reklamní akci dodržuje prodejce zásady pro vytváření reklamy.

4.2.8.6 Propagace

Při vytváření speciální nabídky nezávisle na národní kampani je povinnost držet se zásad pro vytváření propagace značky Peugeot. Jejich dodržením se zabezpečí jednotná a snadno identifikovatelná komunikace promočních akcí, jednotná forma všech propagačních materiálů, posílení srozumitelnosti zpráv a úspora nákladů.

4.2.8.7 Direct mailová kampaň

Pro vytvoření osobního přístupu k zákazníkovi, k přímému oslovení cílové skupiny využívá společnost direkt mailingovou kampaň. Před použitím je vždy objasněno, jaká je specifická nabídka a jaké jsou její výhody. Dále jaká je cílová skupina zákazníků v případě této specifické nabídky, co kupují a proč by měli zákazníci odpovědět na direkt mail.

Jednotlivé součásti direkt mailingové kampaně jsou direkt mailingová obálka, dopis, leták a odpovědní kupon.

Při přípravě a realizaci direkt mailingové kampaně je nutno dodržovat zásady a pravidla stanovená v zásadách pro vytváření reklamy a propagace.

4.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je zpracována z pohledu podniku a nezávislého pozorovatele.

Výčet silných a slabých stránek z pohledu podniku:

Silné stránky:

1. Kvalitní výrobek – je dán správným provedením a spolehlivostí, zárukou kvality je ISO 9001:2001.
2. Finanční zdraví firmy (dostatečné finanční zdroje) – firma disponuje dostatečnými finančními zdroji.
3. Tradice značky – tradici a kvalitu značky symbolizuje lev na automobilech od roku 1850.
4. Dobře zajištěný a fungující servis – o výrobek zákazníka je velmi dobře postaráno díky dobře fungujícímu záručnímu a pozáručnímu servisu a odbornosti personálu.
5. Kvalitní osvědčený management – od počátku založení firmy má management vytyčené cíle a stálým zdokonalováním a pomocí školení firmu řídí.

Slabé stránky:

6. Zhoršující se konkurenční postavení – vzniklé růstem konkurentů na trhu a rychle se měnícími požadavky trhu.
7. Nízká ziskovost na výrobek – je způsobena tlakem na ceny a nadprodukcí v tomto sektoru.
8. Zranitelnost konkurenčními tlaky – ve stále se zvyšující globalizaci sílí vnější tlaky (konkurence, prostředí) na jednotlivé subjekty.
9. Závislost na rozhodování importéra – importér často vstupuje do chodu obchodu a rozhodování managementu.

Příležitosti:

10. Vstup na nové trhy – vstup na nové trhy znamená pro podnik zvětšení obrátu, zisku.
11. Rozšíření nabídky výrobků – u zákazníků narůstají potřeby, firma se jim snaží vyhovět a hledá další sortiment výrobků.
12. Získání dalších skupin zákazníků – slouží k získávání většího tržního podílu

u velkých společností např. v Českých Budějovicích u vodohospodářské společnosti JVS, Budějovického Budvaru, Komerční banky aj.

13. Rozšíření vertikální integrace – koncesionář se snaží získat další společnosti, které by od něho odebíraly zboží pro další koncové zákazníky.
14. Schopnost připojit se k další strategické skupině – získávání dalších komodit (stylové oblečení, sortiment nových doplňků, nových způsobů financování).

Ohrožení:

15. Vstup konkurence na trh – jakákoliv další konkurence ve stejném oboru méně či více ovlivňuje tržní prostředí, tržní podíl a zisk podniku.
16. Sílící tlak ostatních prodejců značky Peugeot – čím více prodejců Peugeot ve stejném regionu a snadná dostupnost nabídek prostřednictvím internetu, tím menší šance na prodej výrobku. Vzájemně si silně konkurují.
17. Konkurence ze strany prodejců cizích značek s nižšími cenami – zákazník dá přednost levnějšímu výrobku, někdy i stejně kvalitnímu. Nelpí již tak na značce, zajímá jej především cena výrobku.
18. Ohrožení hlavního výrobce ostatními konkurenty v oboru – pokud by zanikl výrobce, skončila by celá jeho síť. Je ovlivňován rostoucími cenami surovin (vstupních surovin – oceli, hliníku, ropy, zemního plynu, ...) a problémy globalizovaného světa (rostoucí výrobní náklady, konkurence, ...).
19. Mění se potřeby trhu (v současnosti světová krize) – v současné době je příkladem celosvětová krize. Podniky krachují, nemají peníze na koupi auta, nevytváří zisk, propouštějí zaměstnance a klesá kupní síla jak firem, tak zákazníků.

Výčet silných a slabých stránek z pohledu nezávislého pozorovatele:

Silné stránky:

1. Kvalitní výrobek – je dán správným provedením a spolehlivostí, zárukou kvality je ISO 9001:2001.
2. Dobře zajištěný a fungující servis – o výrobek zákazníka je velmi dobře postaráno díky dobře fungujícímu záručnímu a pozáručnímu servisu a odbornosti personálu.
3. Finanční zdraví firmy (dostatečné finanční zdroje) – firma disponuje dostatečnými

finančními zdroji.

4. Tradice značky – tradici a kvalitu značky symbolizuje lev na automobilech od roku 1850.
5. Výhodné umístění firmy se snadnou dostupností – umístění firmy na jedné z nejdůležitějších křižovatek na okraji Českých Budějovic se snadnou dostupností sebou přináší získání velké výhody viditelnosti podniku pro potenciální i stálé zákazníky.

Slabé stránky:

6. Zhoršující se konkurenční postavení – vzniklé růstem konkurentů na trhu a rychle se měnícími požadavky trhu.
7. Nízká ziskovost na výrobek – je způsobena tlakem na ceny a nadprodukcí v tomto sektoru.
8. Zranitelnost konkurenčními tlaky – ve stále se zvyšující globalizaci sílí vnější tlaky na jednotlivé subjekty.
9. Snižující se počet kvalitních pracovních sil v oboru – v případě ztráty kvalitního pracovníka např. kontrolního technika bude pro firmu těžké najít odpovídající náhradní sílu.

Příležitosti:

10. Vstup na nové trhy – vstup na nové trhy znamená pro podnik zvětšení obrátu, zisku.
11. Rozšíření nabídky výrobků – u zákazníků narůstají potřeby, firma se jim snaží vyhovět a hledá další sortiment výrobků.
12. Silné zázemí vzrůstajícího počtu kupujících – přináší firmě stálý zisk a získávání většího tržního podílu.
13. Rozšíření vertikální integrace – prodejce se snaží získat další prodejní místa pro své automobily.
14. Schopnost připojit se k další strategické skupině – získávání nejen dalších komodit, ale i prodejních míst.

Ohrožení:

15. Vstup konkurence na trh – jakákoliv další konkurence ve stejném oboru méně či více ovlivňuje tržní prostředí, tržní podíl a zisk podniku.
16. Rostoucí působnost ostatních prodejců značky Peugeot – prodejci značky Peugeot se snaží získat větší území působnosti, čímž si vzájemně silně konkurují a snižuje se šance na prodej výrobku.
17. Konkurence ze strany výrobců cizích značek s nižšími náklady – prodejce cizích značek, tak může více snížit cenu výrobku, než by např. mohl prodejce Peugeot. Prodejce cizích značek tak získává větší šanci na prodej výrobku.
18. Rostoucí prodeje substitučních výrobků – dnes je trh přesycen značným množstvím výrobků se stejnými dobrými řidičskými vlastnostmi, stejnou kvalitou výrobku apod. Zejména si ale konkurují cenově. Čím více podobných výrobků na trhu, tím je těžší výrobek prodat.
19. Mění se potřeby zákazníků – v současné době se odvíjí potřeby zákazníků dle světové krize. Lidé více šetří a nenakupují automobily. Nákupní chování zákazníků se mění.

Výčet silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu podniku a z pohledu nezávislého pozorovatele se v některých případech shoduje, nahrazuje jinými výrazy a mění se jejich důležitost umístění.

Z pohledu podniku jsou silné stránky dle důležitosti od prvního místa řazeny následovně: kvalitní výrobek, finanční zdraví firmy (dostatečné finanční zdroje), tradice značky, dobře zajištěný a fungující servis a kvalitní osvědčený management. Nezávislý pozorovatel dává přednost tomuto zařazení: kvalitní výrobek, dobře zajištěný a fungující servis, finanční zdraví firmy, tradice značky a výhodné umístění firmy se snadnou dostupností. Preferuje kvalitní výrobek a servis, jelikož od toho se odvíjí finanční zisk firmy (finanční zdraví firmy.). Tradice značky je žádoucí pro výběr výrobku, který prodejce zastupuje. Umístění firmy je důležité hlavně pro prodejce z důvodu snadné viditelnosti zákazníkem, ale také pro zákazníka z dopravních důvodů. Silnou stránku zaujímá také kvalitní osvědčený management, bez něhož by podnik nemohl dobře fungovat.

Slabé stránky obsahují stejné výrazy a stejnou důležitost vyjímaje posledního umístění, které z pohledu podniku zaujímá závislost na rozhodování importéra a z pohledu nezávislého pozorovatele snižující se počet kvalitní pracovní síly. Oba tyto uvedené případy do slabých stránek patří, ať už mají větší či menší vliv na podnik. Lze ale říci, že větší vliv na podnik má závislost na rozhodování importéra, který zasahuje do chodu podniku.

V příležitostech nastává také shoda, až na uvedený prostřední výraz, kam podnik umístil získání dalších skupin zákazníků a nezávislý pozorovatel uvedl silné zázemí vzrůstajícího počtu kupujících. Firma může získat další skupiny zákazníků, ale tito zákazníci se nemusí vracet.

Ohrožení z pohledu podniku jsou uvedeny takto: vstup konkurence na trh, sílící tlak ostatních prodejců značky Peugeot, konkurence ze strany prodejců cizích značek s nižšími cenami, ohrožení hlavního výrobce ostatními konkurenty v oboru a měnící se potřeby trhu. Nezávislý pozorovatel vyjmenovává tato ohrožení: vstup konkurence na trh, rostoucí působnost ostatních prodejců značky Peugeot, konkurence ze strany výrobců cizích značek s nižšími náklady, rostoucí prodeje substitučních výrobků a měnící se potřeby zákazníků. S přihlédnutím k současnému stavu celosvětové krize nabývají výše uvedená ohrožení na významu. Vstupem konkurence na trh nemusí být firma, ale může to být nový výrobek firmy, který dříve neposkytovala. Znamená to velké ohrožení pro podnik, jelikož výrobek může být substitutem našeho výrobku. Konkurence je významným ohrožením a zejména když se jedná o konkurenci stejného prodejce dané značky. Značným ohrožením jsou výrobci cizích značek s nižšími náklady, protože jejich prodejci mohou prodávat výrobky za mnohem nižší ceny než ostatní prodejci jiných značek. Současná situace celosvětové krize, tak ohrožuje i výrobce produktů, kteří dále ovlivňují své prodejce. Kdyby výrobce dané značky zkrachoval, skončil by i prodej jeho značky. Tito prodejci musí čelit i narůstající konkurenci v prodeji substitučních výrobků, jejichž počet stále narůstá. Aktuální ohrožení představují měnící se potřeby trhu i zákazníků, na které by měla být firma připravena a které musí do budoucna předvídat.

Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro tento podnik lze pomocí metody párového srovnávání sumarizovat získané výsledky. Při porovnávání silných stránek, slabých stránek, příležitostí na trhu a možných ohrožení se využívá Fullerův trojúhelník (Tabulka 1 a Tabulka 3), dle Jablonského (2002). Na základě počtu jejich preferencí (četností) se jednotlivým faktorům přiřkládá určitá váha (Tabulka 2 a Tabulka 4), která umožňuje první generování strategických alternativ.

Fullerův trojúhelník je schéma trojúhelníkového tvaru, viz níže, ve kterém jsou pod sebou ve dvou řádcích uvedeny postupně dvojice porovnávaných kritérií (faktorů) tak, že se každá dvojice v tomto schématu vyskytuje právě jednou. Kritéria představují čísla jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, jak jsou uvedeny ve výčtu. V prvním ze dvojice řádků je uvedeno opakovaně vždy stejné číslo kritéria, ve druhém jsou uvedena postupně všechna kritéria s vyššími čísly označení. Tímto způsobem jsou ve schématu zachyceny všechny porovnávané dvojice kritérií. V každé porovnávané dvojici se označí (např. tučným písmem) významnější kritérium. Konstrukce výsledných vah probíhá následovně: pro každé kritérium se stanoví počet preferencí tohoto kritéria (tj. počet označení), což představuje absolutní četnost. Celkový počet porovnávaných dvojic (tedy celkový počet označených kritérií) je roven součtu všech preferencí kritérií. Výsledná váha daného kritéria, tedy relativní četnost v procentech, je definována vztahem: $\text{relativní četnost (\%)} = (\text{absolutní četnost daného kritéria} \cdot 100) : \text{součet všech preferencí kritérií}$. Výše uvedená konstrukce vah znamená, že čím je kritérium významnější, tím větší má výslednou významnost vyjádřenou vahou.

Tabulka 1: Trojúhelníková matice pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu podniku

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
									10	10	10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17	18	19
										11	11	11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17	18	19
											12	12	12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17	18	19
												13	13	13	13	13	13
												14	15	16	17	18	19
													14	14	14	14	14
													15	16	17	18	19
														15	15	15	15
														16	17	18	19
															16	16	16
															17	18	19
																17	17
																18	19
																	18
																	19

Pramen: Jablonský, 2002, vlastní zpracování

Tabulka 2: Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu podniku

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Pořadí faktorů
1	17	9,94	1
2	17	9,94	1
3	10	5,85	5
4	12	7,02	4
5	14	8,19	3
6	5	2,92	9
7	7	4,09	7
8	6	3,51	8
9	8	4,68	6
10	14	8,19	3
11	10	5,85	5
12	14	8,19	3
13	12	7,02	4
14	15	8,77	2
15	4	2,34	10
16	2	1,16	12
17	3	1,75	11
18	0	0	14
19	1	0,59	13
Celkem	171	100	-

Pramen: Jablonský, 2002, vlastní zpracování

Tabulka 3: Trojúhelníková matice pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu nezávislého pozorovatele

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
									10	10	10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17	18	19
										11	11	11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17	18	19
											12	12	12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17	18	19
												13	13	13	13	13	13
												14	15	16	17	18	19
													14	14	14	14	14
													15	16	17	18	19
														15	15	15	15
														16	17	18	19
															16	16	16
															17	18	19
																17	17
																18	19
																	18
																	19

Pramen: Jablonský, 2002, vlastní zpracování

Tabulka 4: Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu nezávislého pozorovatele

Číslo faktoru	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Pořadí faktorů
1	17	9,94	1
2	12	7,02	5
3	17	9,94	1
4	9	5,26	7
5	13	7,6	4
6	4	2,34	12
7	6	3,51	10
8	5	2,92	11
9	7	4,09	9
10	15	8,77	2
11	10	5,85	6
12	14	8,19	3
13	13	7,6	4
14	15	8,77	2
15	3	1,75	13
16	0	0	16
17	1	0,59	15
18	2	1,16	14
19	8	4,68	8
Celkem	171	100	-

Pramen: Jablonský, 2002, vlastní zpracování

Strategie je zjištěna sečtením relativních četností jednotlivých faktorů odpovídajících výčtu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení viz Tabulka 2 a Tabulka 4.

Tabulka 2:

1. Silné stránky (**S**): 40,94 %.
2. Slabé stránky (**W**): 15,2 %.
3. Příležitosti (**O**): 38,02 %.
4. Ohrožení (**T**): 5,84 %.

Tabulka 4:

1. Silné stránky (**S**): 39,76 %.
2. Slabé stránky (**W**): 12,86 %.
3. Příležitosti (**O**): 39,18 %.
4. Ohrožení (**T**): 8,18 %.

Volba strategie vychází z nejvyššího dosaženého procenta:

- a) ze silných a slabých stránek,
- b) z příležitostí a ohrožení.

Porovnáním těchto dvou případů jak z pohledu podniku, tak z pohledu nezávislého pozorovatele se jedná o tutéž strategii **SO**, což znamená ideální stav.

Výběr strategie v obou případech byl shodný a byla vybrána následující strategie **SO**.

SO: dostatečné finanční zdroje * vstup na nové trhy

**využití finančního zdraví firmy (dostatečných finančních zdrojů) ve prospěch
vstupu na nové trhy**

—————→

1. Rozvoj trhu – představování současných výrobků, náhradních dílů a příslušenství pomocí nového způsobu prodeje zavedením internetového obchodu v časovém horizontu do třech měsíců.

2. Horizontální strategie – případné získávání podílu na řízení menších konkurenčních firem ve stejném oboru v okruhu do 100 km v případě jejich finančních problémů.

3. Rozšíření propagace a reklamy o internetový obchod – upozornit na rozšíření o internetový obchod prostřednictvím reklamy v rádiu v ranních hodinách do 9ti hodin

a odpoledne od 12ti do 14ti hodin, a zasíláním letáků domácnostem v Českých Budějovicích a okolí do 50ti km.

4.4 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE

Porterova analýza je zpracována dle Keřkovského, Vykypěla (2002).

Konkurenční rivalita v odvětví

(konkurence vůči HS AUTO, spol. s r. o.)

Rok 2008 budoucí 2010

1.1 Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost

Je-li velký počet konkurentů stejné značky a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.

Málo přibližně stejně silných konkurentů stejné značky (1 bod), hodně (9 bodů).

3

5

1.2 Růst odvětví

Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.

Vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (9 bodů).

8

9

1.3 Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady

Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj.

Nízký (1 bod), vysoký (9 bodů).

7

7

1.4 Diferenciace výrobků/služeb

Čím vyšší diferenciace výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.

Vysoká diferenciacie výrobků/služeb (1 bod), nízká (9 bodů).	8	8
1.5 Diferenciacie konkurentů		
Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat „překvapení“ atd.		
Nízká (1 bod), vysoká diferenciacie konkurentů (9 bodů).	5	6
1.6 Rozšiřují se prodejci pouze ve větších přírůstcích?		
Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.		
Prodejci se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), ve větších (9 bodů).		
	4	3
1.7 Intenzita strategického úsilí		
Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.		
Intenzita strategického úsilí malá (1 bod), velká (9 bodů).	7	6
1.8 Náklady odchodu z odvětví		
Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emocionálních postojů vlastníků, tradice atd.		
Náklady odchodu jsou nízké (1 bod), vysoké (9 bodů).	7	7
1.9 Charakter konkurence, postoj k business etice		
Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo „gangsterskými“ formami.		
Konkurence typu gentleman (1 bod), gangster (9 bodů).	7	6

1.10 Šíře konkurence

Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.

Konkurence je omezena jenom na určitý aspekt (1 bod), je široká (9 bodů).	4	5
Celkem (z max. 90 bodů) =	60	62
Průměrné skóre (celkem/10) =	6	6,2

Hrozba vstupu do odvětví

(nový výrobce jako hrozba vstupu do odvětví)

Rok 2008 budoucí 2010

2.1 Economies of scale – úspory z rozsahu

Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami, např. redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů atd.

Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod), malé (9 bodů).	6	5
---	---	---

2.2 Kapitálová náročnost vstupu do odvětví

Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know how, atd.

Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů).	4	4
--	---	---

2.3 Přístup k distribučním kanálům

Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.

Přístup k distr. kanálům je obtížný (1 bod), snadný (9 bodů).	3	3
---	---	---

**2.4 Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie,
know how, patenty, licence atd.**

Ano (1 bod), ne (9 bodů).	2	2
---------------------------	---	---

2.5 Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle

Není snadný (1 bod), je snadný (9 bodů).	3	3
--	---	---

**2.6 Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu
nových konkurentů náklady a zlepšovat služby**

Je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů).	8	8
------------------------------------	---	---

**2.7 Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků
existujících konkurentů**

Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.

Diferenciace je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů).	7	7
---	---	---

2.8 Vládní politika

Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.)?

Negativně (1 bod), pozitivně (9 bodů).	5	5
--	---	---

2.9 Vývoj po případném vstupu do odvětví

Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno (v důsledku nepřátelské reakce již existujících konkurentů) „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší.

Cesta zpět je obtížná (1 bod), snadná (9 bodů).	3	3
---	---	---

Celkem (z max. 90 bodů) =	41	35
----------------------------------	-----------	-----------

Průměrné skóre (celkem/9) =	4,6	3,9
------------------------------------	------------	------------

Vyjednávací síla zákazníků
(zákazníci vůči HS AUTO, spol. s r. o.)

Rok 2008 budoucí 2010

3.1 Počet významných zákazníků

Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (je to tzv. „uzavřený business“).

Mnoho drobných zákazníků (1 bod),

několik málo významných zákazníků (9 bodů).

6

6

3.2 Význam výrobku/služby pro zákazníka

Výrobek/služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích.

Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod),

nevýznamný (9 bodů).

5

6

**3.3 Zákaznickovy „switching costs“ (náklady přechodu
zákazníka ke konkurenci)**

Jsou-li vysoké, pak zákaznickova vyjednávací síla je nižší.

„Switching costs“ jsou vysoké (1 bod), nízké (9 bodů).

7

7

3.4 Hrozba zpětné integrace

Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného se začít zásobovat sám.

Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod),

vysoce pravděpodobná (9 bodů).

2

2

3.5 Ziskovost zákazníka

Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší.
(může být při vyjednávání velkorysejší)

Vysoká (1 bod), nízká (9 bodů).	4	4
Celkem (z max. 90 bodů) =	24	25
Průměrné skóre (celkem/9) =	4,8	5

Vyjednávací síla dodavatelů
(dodavatelé vůči HS AUTO, spol. s r. o.)

Rok 2008 budoucí 2010

4.1 Počet a význam dodavatelů

Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká.

Dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (9 bodů).	8	7
---	---	---

4.2 Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů?

Ano – velká hrozba (1 bod), ne – malá hrozba (9 bodů).	7	7
--	---	---

4.3 Význam odběratelů pro dodavatele

Čím menší význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.

Velký význam (1 bod), malý význam (9 bodů).	6	6
---	---	---

4.4 Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví

Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů.

Neppravděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (9 bodů).	4	4
---	---	---

4.5 Organizovanost pracovní síly v odvětví

Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce!

Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů).	3	3
Celkem (z max. 90 bodů) =	28	27
Průměrné skóre (celkem/9) =	5,6	5,4

Hrozba substitutů

(substituty vůči značce Peugeot)

Rok 2008 budoucí 2010

5.1 Existence mnoha substitutů na trhu

Málo – resp. žádné substituty (1 bod), mnoho (9 bodů).	6	7
--	---	---

5.2 Konkurence v odvětví substitutů

Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.

Nízká (1 bod), vysoká (9 bodů).	6	7
---------------------------------	---	---

5.3 Hrozba substitutů v budoucnu?

Objeví se?

Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod),

vysoká (9 bodů).	5	6
------------------	---	---

5.4 Vývoj cen substitutů?

Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat?

Zvyšovat (1 bod), snižovat (9 bodů).	5	6
--------------------------------------	---	---

5.5 Užité vlastnosti substitutů?

Budou se zlepšovat nebo zhoršovat?

Zhoršovat (1 bod), zlepšovat (9 bodů).	6	7
--	---	---

Celkem (z max. 90 bodů) =	28	33
----------------------------------	-----------	-----------

Průměrné skóre (celkem/9) =	5,6	6,6
------------------------------------	------------	------------

Porterova analýza by v závěrech měla naznačit „Co dělat?“, jaká opatření strategického charakteru uplatnitelná při formulaci strategie lze z analýzy vyvodit. Tento požadavek je dobře vyřešen v analýze, prezentované níže.

1. Konkurenční rivalita v odvětví

Rivalita v odvětví automobilového průmyslu a obchodu je velká. Automobilový průmysl zaměstnává obrovské množství pracovníků a je významnou silou na trhu práce. V minulém období neustále stoupala výroba automobilů i jejich komponentů. Výrobci se snažili expandovat na nové trhy, převážně z východní části světa. Současná světová krize ostře přibrzdlila výrobu automobilů a ještě více se vyostřila konkurenční rivalita v tomto odvětví.

Závěr

Rivalita všech subjektů podílejících se na celém systému automobilového průmyslu je obrovská. Při formulaci business strategie je nutné se současným rizikem počítat a stále zdokonalovat cestu od výrobce k distributorům a od distributorů k zákazníkům. Důležitým prvkem jak v současné konkurenci uspět je hlavně vylepšování služeb.

2. Hrozba vstupu do odvětví

Vybudovat celou technologii výroby automobilů je finančně velice nákladné. V dnešní době přebytku tohoto sortimentu i velice rizikové. Konkurenční boj probíhá hlavně mezi tradičními výrobci, kteří expandují i do jiných stejně klasifikovaných tříd automobilů a hledají tím, co největší odbyt svých výrobků.

Závěr

Hrozba vstupu nových konkurentů je v současné době omezená, očekává se vstup konkurentů z některých oblastí s levnou pracovní silou. Avšak tato hrozba není v současné recesi automobilového průmyslu velká. Zákazník má v tomto období možnosti nakupovat zboží za mimořádně výhodné ceny.

3. Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci prodejce HS AUTO, spol. s r. o. očekávají dobré zboží za přijatelnou cenu v dohodnutém termínu v odpovídající kvalitě podporované následnou kvalitní péčí servisních služeb. Jsou velmi citliví na cenu např. náhradních dílů a příslušenství.

Na trhu České republiky působí velké množství značek i dobře organizované sítě prodejců automobilů. Zákazníci mají možnost nakupovat jak ve svém regionu, tak i v ostatních částech republiky. Je dodržován určitý úzus, že zákazníci si hledají své

prodejce v nejbližším okolí v rozsahu 50 – 100 km. Vyhledávají hlavně výhodné ceny, nelpí už tolik na značce. Ve fázi informování stále více využívají Internet.

U zákazníků většinou zpětná integrace není, a proto se firma snaží zákazníky udržet a zajistit si tak jejich návratnost.

Závěr

Vyjednávací síla zákazníků je značná, rozhodující je cena, termín a způsob financování. Důležitý je individuální a diferencovaný přístup.

4. Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatel má s jednotlivými prodejci uzavřeny smlouvy o distribuci a prodeji zboží koncovým zákazníkům. V rámci těchto smluv je však celá řada podmínek, za kterých může či musí prodejce odebírat zboží a dále ho distribuovat.

Vstupy jednotlivých prodejců do tohoto systému jsou nákladné a proto je těžké se přeorientovat na jiného dodavatele jiné značky.

Z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatele, což je výrobce automobilů Peugeot, je velice silná a rozhodující mezi ostatními dodavateli, jejichž obrat je proti hlavnímu dodavateli minimální.

Závěr

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká. Tento aspekt hraje velkou roli při formulaci business strategie. Toto konstatování má však omezenou platnost, jelikož po roce 2010 by se měla změnit celá strategie výrobců automobilů vůči svým odběratelům.

5. Hrozba substitutů

Substituty v oblasti automobilů téměř neexistují. Tento problém se ale týká oblasti náhradních dílů a u příslušenství naopak vliv substitutů vzrůstá.

Závěr

Hrozba substitutů ve výrobě automobilů je nízká, ale v oblasti, která je spojena s automobilovým průmyslem je naopak velká.

5 DISKUZE

Pokorná (2007) a TZS (2007) uvádí, že se hitem stanou automobily s nízkou spotřebou. Nadbytek výroby v automobilovém průmyslu a špatné finanční výsledky způsobí bankrot několika firem v odvětví. To jsou některé z hlavních závěrů každoroční studie celosvětového automobilového trhu Momentum: 2007 KPMG Global Auto Executive Survey. Výsledky výzkumu uvádí, že ekonomická stránka provozu automobilů se v brzké době stane hlavním hodnotícím kritériem při nákupu vozidel. Pro zákazníky bude tento ukazatel mnohem důležitější než současná hodnotící kritéria, jakými jsou kvalita, bezpečnost, dostupnost nebo celkový vzhled a design automobilu.

„V poměrně krátké době se bude muset automobilové odvětví adaptovat a přeorientovat dle měnících se nákupních zvyklostí a preferencí zákazníků,“ komentuje výsledky výzkumu Andrew Sutherland, partner společnosti KPMG Česká republika odpovědný za automobilový průmysl a doplňuje: „Největší poptávka se očekává po vozidlech s hybridním pohonem a osobních automobilech nižších tříd.“

K tomuto tvrzení KPMG (2008) a JAS (2008) dodávají, že je představen nový výzkum trhu potvrzující, že firmy působící v automobilovém průmyslu se v nadcházejícím období soustředí na hledání alternativních paliv a zároveň budou pružně reagovat na současnou poptávku po levných automobilech a hybridních vozech. To jsou některá zjištění každoroční studie Momentum: Global Auto Executive Survey 2008.

V horizontu pěti let lze očekávat významný nárůst prodeje a tržního podílu nejlevnějších automobilů a hybridních vozů. Pro rok 2007 očekávalo pouhých 17 % nárůst prodeje k hranici 500 tisíc kusů vozidel s tímto typem pohonu. Pro rok 2008 odhaduje celkem 25 % dotazovaných nárůst prodeje na 600 až 700 tisíc kusů a dalších 27 % dokonce až na hranici 800 tisíc kusů.

"Výsledky tohoto průzkumu ukazují, že automobilový průmysl zachytil trendy a firmy jsou si dobře vědomy požadavků svých zákazníků. Ti se stále častěji přiklání nejen k bezpečným a kvalitním vozům, ale také hledí na ekonomickou stránku provozu automobilů," říká Andrew Sutherland.

Kde a jak bude docházet k růstu spotřebitelské poptávky viz příloha 2.

Současná krize, jak míní Mikeska (2008), znamená pohromu nejen pro finanční sektor. Výsledky prodeje automobilů ukazují, jak obrovský vliv má řádící finanční krize na současnou náladu spotřebitelů.

Celkový prodej nových automobilů v USA spadl o 26 % oproti loňskému září. Krizí zmítaná Anglie zaznamenala také velký pokles prodejů v září o 21 %. Německé BMW prodalo o 30 % méně a ještě hůř dopadlo Porsche s poklesem 45 %. Výrobci na slabou poptávku reagují velkými slevami a nabídkou poprodejních výhod a služeb, na které dříve mohli dosáhnout většinou pouze zaměstnanci. Přesto ani tyto akce nedokáží poptávku uspokojivě oživit.

Maierová (2008) přichází s tvrzením, že lidé, kteří s nákupem nového auta počkali, mohou nyní proti standardním cenám ušetřit statisíce korun. Automobilky reagují na finanční krizi a kvůli nižší poptávce po nových vozech připravily zajímavé slevy. To ale neřeší problém s výrobou a tím související zaměstnaností. Automobilky hledají různé způsoby, aby nemusely přistoupit k masivnímu propouštění.

Propouštěním zaměstnanců se zabývá Česká tisková kancelář (2008) kvůli poklesu prodejů aut v Evropě. Analytik Raiffeisenbank Aleš Michl nicméně neočekává kvůli odbytovým potížím tuzemských automobilek výraznější růst nezaměstnanosti. Podle něj jsou české závody modernější než na Západě a Česká republika není ve stavu, kde by měla zásadněji růst nezaměstnanost. Prezident Hospodářské komory ČR Petr Kužel připomněl, že výrobci aut přišli o významné prostředky i kvůli silné koruně. *"Pokles zájmu o auta povede k omezení výroby, ale i propouštění,"* dodal Kužel.

Pirnerová (2008) uvádí, že Francouzská automobilka PSA Peugeot-Citroën chce kvůli poklesu prodeje aut v důsledku celosvětové finanční krize propustit v Evropě 2 700 lidí. O práci přijdou administrativní pracovníci i technici, oznámila firma, která celkem zaměstnává zhruba 200 tisíc lidí. Společnost předpokládá, že prodej automobilů na hlavních evropských trzích se v posledním čtvrtletí roku 2008 sníží o 17 %. Pokles by měl navíc pokračovat i v příštím roce. Firma počítá s propadem minimálně o 10 %.

Škodová (2008) dodává, že za jednu z největších obětí právě probíhající finanční krize je po právu označován automobilový průmysl. Dopady světové krize se projeví velmi silně v průběhu příštího roku. Ukazuje se, že nejvíce postiženým segmentem bude zpracovatelský průmysl, a to zejména automobilový a návazně i subdodavatelský průmysl automobilových součástí a dílů. Česká republika se v průběhu 90. let minulého století, a také i v prvních letech 21. století, prakticky stala montážní zemí, pokud jde o automobilky. Na dodávkách automobilových komponentů pro ně je závislá celá řada firem u nás. Jestliže automobilky nyní omezují výrobu, tak se to v mnohem větší míře projevuje právě u subdodavatelských firem. Zpomalování průmyslové výroby se podle mluvčího Sdružení ČESMAD Bohemia Martina Felixe přímo úměrně dotkne i silničních dopravců. Jako konkrétní příklad uvedl právě snižování výroby některých automobilek, na jejichž zakázkách je část dopravních firem existenčně závislá. "Když tyto firmy budou méně vyrábět, budou dopravci méně vozit a méně vydělají," řekl.

Společnosti podnikající v této oblasti by i nadále měly sledovat vývoj trendů v automobilovém průmyslu s přihlédnutím k nákupním zvyklostem a preferencím zákazníků, aby mohly včas zareagovat na současnou poptávku a uspokojit tak potřeby zákazníků. Poptávka se očekává zejména po levných vozech. Kvalita je pro spotřebitele stále důležitá, ale v současnosti se hlavním hodnotícím kritériem při nákupu vozidel stane ekonomická stránka provozu. Výrobci se tudíž orientují na vozidla s hybridním pohonem a osobní automobily nižších tříd. Značnou pozornost zároveň věnují inovacím v technologii výroby, což je faktor v úspoře nákladů a náskok před konkurencí.

6 NÁVRH NA ZDOKONALENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU

Dosáhnout efektivnější spolupráce v rámci sítě by podnik mohl intenzivní kooperací s dalšími prodejci a servisí automobilů, kteří by distribuovali a zprostředkovávali prodej výrobků na různých místech konečným spotřebitelům. Znamenalo by to v první řadě rozšíření vertikální integrace. Podnik by začal více prodávat, tím i odebírat a navýšil by se zisk firmy. Zároveň by disponoval větším tržním podílem a byl by schopen lépe čelit konkurenci.

Dalším řešením, jak zlepšit spolupráci v rámci sítě, je redukce zásahů importéra do řízení firmy. V praxi by se to projevilo menšími zásahy do plánování prodejů nových vozů a neovlivňováním strategie rozhodování podniku např. při určování limitu obsazování pracovních pozic. Zabránilo by se tak nežádoucí situaci, kdy je na jedno pracovní místo přijato zbytečně více zaměstnanců. Toto řešení by v konečném důsledku přispělo k větší volnosti podniku při jeho vlastním řízení a úspoře nákladů na zaměstnance i automobily.

Možností na zdokonalení činnosti podniku by mohla být také spolupráce s učňovským školstvím, jehož prostřednictvím by si podnik vychovával a zaučoval budoucí kvalifikované pracovníky. K tomuto záměru by mohl podnik žádat o dotaci v programu Školící střediska spadajícího do Operačního programu Podnikání a inovace (OPPI). Podpora by sloužila na výstavbu a vybavení školícího střediska (vybavení učebny nábytkem a PC) pro své zaměstnance. Z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost by mohl získat dotaci na vzdělávání svých zaměstnanců, tedy úhradu lektorů.

Dalším eventuálním řešením, jak zefektivnit činnost podniku a současně s tím také prodej automobilů, je možnost připojit se k lepší strategické skupině, což by zaručilo firmě získání dalšího prodejního místa a tím pádem zlepšení finanční stránky podniku. Mohl by se například připojit k prodejcem automobilů v Rakousku či v jiné části ČR, zejména pak v Praze. Tito prodejci automobilů nemusejí být bezpodmínečně prodejci značky Peugeot. Zefektivnil by se chod podniku, především pak prodej automobilů, podnik by získal větší tržní podíl a byl tak na trhu konkurenceschopnější. Pokud by tato

strategická skupina využívala i internetové obchodování, firma by rozšířila působení i na další internetové stránky, kde by se prodávaly její automobily, náhradní díly a příslušenství.

Spolupráci ve vybraném teritoriu, kde firma HS AUTO, spol. s r. o. působí, s jinými prodejci značky Peugeot nerozvíjí, nýbrž jsou si vzájemnými konkurenty. Pokud by chtěla společnost HS AUTO, spol. s r. o. spolupráci v daném teritoriu rozvíjet, pak jediné s jinými prodejci cizích značek. Za současné situace celosvětové krize je také možné, že by firma ve svém teritoriu získala podíl na řízení jiných menších společností, které by se dostaly do finančních problémů. Z toho by vyplývalo získání dalšího prodejního místa pro své automobily, náhradní díly a příslušenství. Zmírnilo by se i působení konkurence.

Zásadou efektivnosti návrhu je zaručeně dodržování vzájemně nastavených pravidel ve vztahu importéra a podniku, udržování stále kladných vztahů s importérem, navazování nových kontaktů a spolupráce s dalšími subjekty, snaha o dobrý chod podniku a jeho rozvoj. Neustálé zlepšování odbornosti managementu firmy a kvalifikace pracovníků prostřednictvím odborných školení by bylo další zásadou, z čehož vyplývá lépe odvedená práce vůči spotřebitelům a předcházení reklamám ze strany spotřebitelů za neprofesionalitu pracovníků. Přínos by představovalo vyhnutí se ztrátě zákazníků. K ekonomickým přínosům návrhu by se řadil růst zisku z prodeje automobilů, náhradních dílů, příslušenství a servisních služeb, zvyšování tržního podílu a konkurenceschopnosti podniku.

Níže je vyjádřena ekonomická efektivnost pomocí ukazatelů rentability (výnosnosti, ziskovosti) prostřednictvím ukazatele rentability celkových vložených aktiv (ROA), ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) a ukazatele rentability tržeb (ROS). Z ukazatele aktivity (řízení aktiv) je zmíněna doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Ukazatel zadluženosti je vyjádřen celkovou zadlužeností. Ukazatel likvidity běžnou a okamžitou likviditou. Vývoj tržeb je uveden hned na začátku, poté následují ostatní ukazatele.

Ukazatele rentability poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů firmy, jichž bylo užito k jeho dosažení. Ukazatel ROA poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. EBIT (zisk před

zdaněním + nákladové úroky) v čitateli měří hrubou produkční sílu (výdělkovou schopnost) aktiv firmy před odpočtem daní a nákladových úroků. Je užitečný při porovnávání firem s rozdílnou skladbou finančních zdrojů. Míra ziskovosti z vlastního kapitálu (ROE) je ukazatelem, jímž se zjišťuje, zda kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti investičního rizika. Ukazatel rentability tržeb (ROS) charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Tržby ve jmenovateli představují tržní ohodnocení výkonů firmy za určité časové období (rok). Výkony měří výkonnost firmy (množství výrobků, služeb), tj., jak účinně využije všechny své prostředky (kapitál, personál, budovy, stroje) k vytvoření hodnot, s nimiž se uchází o přízeň trhu. Teprve tržní uznání výsledků práce firmy stanoví jejich cenu, která se do firmy vrátí k pokrytí nákladů a k vytvoření zisku. Tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory (marketing, cenová politika aj.). Ukazatele aktivity měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich prodeje. U zásob výrobků a zboží je ukazatel rovněž indikátorem likvidity, neboť udává počet dnů, za něž se zásoba promění v hotovost nebo pohledávku. Obecně je definována jako poměr průměrného stavu zásob všeho druhu k průměrným denním tržbám. Doba obratu pohledávek se vypočítá jako poměr průměrného stavu obchodních pohledávek k průměrným denním tržbám. Udává počet dnů, během nichž jsou peníze za každodenní tržby zadrženy v pohledávkách. Po tuto průměrnou dobu musí firma čekat na platby za své již provedené tržby. Doba obratu závazků zjišťuje, jaká je platební morálka firmy vůči jejím dodavatelům. Ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu svým dodavatelům. Vypočítá se jako poměr průměrného stavu závazků k průměrným denním tržbám. Je dobré tento ukazatel porovnat s dobou obratu pohledávek. Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah, v jakém firma používá k financování dluhy. Charakterizuje finanční stabilitu firmy. Celková zadluženost se vypočte jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Ukazuje, čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám. Proto se preferuje nízký ukazatel zadluženosti. Ukazatele likvidity charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Likvidita byla již definována jako souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má firma k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Solventnost

lze definovat jako připravenost hradit své dluhy v okamžiku jejich splatnosti a je tedy jednou ze základních podmínek existence firmy. Podmínkou solventnosti je likvidita (část majetku ve formě, jež může platit – tedy ve formě peněz). Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit. Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Firma s nevhodnou strukturou oběžného majetku (nadměrné zásoby, nedobytné pohledávky, nepatrný stav peněžních prostředků) se snadno ocitne v obtížné finanční situaci. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy a je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5. Okamžitá likvidita měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Do čitatele jsou dosazeny peněžní prostředky (pokladna + bankovní účet). Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2.

Tabulka 5: Tržby

TRŽBY (v tis. Kč)	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
	149.380	154.044	164.803	308.255	270.735	259.414	193.979	138.575

Pramen: Sedláček, 1998, vlastní zpracování

Z Tabulky 5: je zřejmé, že od roku 1999 do roku 2003 tržby rostly díky prodejcům, kteří byli přiřazeni k HS AUTO, spol. s r. o. Od roku 2003 po změně struktury společnosti tržby začaly klesat. Bylo to způsobeno tím, že pod HS AUTO, spol. s r. o. od tohoto roku už nespádali žádní prodejci. Dále je z tabulky patrné, že tempo poklesu tržeb se snižuje.

Tabulka 6: Ukazatelé efektivity

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
ROA (%)	10,90	10,49	13,83	23,14	14,78	18,84	16,85	15,65
ROE (%)	11,01	10,64	17,97	33,93	32,23	48,90	61,11	82,28
ROS (%)	2,96	2,47	3,58	2,97	2,12	2,28	1,94	1,43
DOBA OBRATU ZÁSOb (dny)	42,04	52,63	51,32	20,63	18,77	14,54	10,79	6,67
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK (dny)	16,22	20,69	11,80	8,61	13,15	16,03	17,45	16,27
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ (dny)	28,76	26,68	38,55	17,26	14,96	19,98	14,15	30,15
CELKOVÁ ZADLUŽENOST (%)	28,68	31,29	47,59	53,30	68,86	72,16	79,60	87,85
BĚŽNÁ LIKVIDITA (koef.)	2,85	2,74	2,27	2,67	3,49	2,27	2,79	1,35
OKAMŽITÁ LIKVIDITA (koef.)	0,655	0,312	0,309	0,693	1,185	0,619	0,412	0,560

Pramen: Sedláček, 1998, vlastní zpracování

Tabulka 6 popisuje jednotlivé ukazatele a jejich dosažené výsledky. Vzorce ukazatelů viz příloha 3. Ukazatelé ROA, ROE, ROS kopírují změnu distribuční sítě společnosti. Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) a vlastního kapitálu (ROE) do roku 2003 rostla a poté začala po změně struktury společnosti prudce klesat. Pro maloobchod literatura udává 6 %. Rentabilita tržeb (ROS) rostla do roku 2004 a poté začala klesat. Přesto rentabilita společnosti vykazuje dobré výsledky. Jako první ukazatel aktivity je zmíněna doba obratu zásob, která do roku 2003 rostla mírně, od roku 2003 prudce, přesto nedosahuje dle literatury průměrné hodnoty v maloobchodě 150 dnů. Z ukazatele je zřejmé, že importér tlačí na distributora v počtu automobilů na skladě. Požadavky importéra mají vliv na vyšší hodnotu doby obratu zásob. Doba obratu pohledávek

klesala do roku 2003 a poté začala mírně růst. Poslední rok 2006 nebyla překročena hodnota ukazatele pro maloobchod 18 dnů. Doba obratu závazků se vyvíjela obdobně. Důležité však je, že doba obratu pohledávek je nižší a společnost tudíž dostojí do uplynutí doby obratu závazků jejich splatnosti. Celková zadluženost vykazuje pozitivní trend, neboť stále klesá. Preferuje se nízký ukazatel, tudíž větší bezpečnostní polštář, což tento ukazatel splňuje. Ukazatel běžné likvidity dosáhl největší hodnoty v roce 2002, poté začal klesat do roku 2004 a dále opět znovu rostl. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti firmy, je postačující pro hodnotu vyšší než 1,5 a to dosahuje. Okamžitá likvidita dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2002, poté klesala až do roku 2005 a v roce 2006 opět vzrostla. Likvidita je zajištěna při hodnotě ukazatele alespoň 0,2, pod níž ukazatel neklesl.

U poměrových ukazatelů nebyly dosaženy hraniční hodnoty, jelikož společnost stále čerpá ze zdrojů úspěchů minulých let. Výše uvedená fakta přispěly k dobré platební schopnosti a poměrně vysoké rentabilitě v porovnání s odvětvovým průměrem. Z toho plyne, že společnost vykazuje pozitivní trend.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provést rozbor současného stavu v širších souvislostech, navrhnout řešení dalšího rozvoje spolupráce ve vybraném teritoriu a vyjádřit jeho efektivnost.

V rámci řešení diplomové práce byla vypracována SWOT analýza vybrané společnosti a Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Na základě zpracovaných analýz byly vytvořeny strategie a opatření, která poukazují na současný stav a snaží se přispět k rozvoji činnosti společnosti.

Strategii SWOT analýzy představuje pro společnost vstup na nové trhy, čímž je v tomto případě internetové obchodování podporované dostatečnými finančními zdroji společnosti. Při výběru strategie SWOT analýzy bylo nutné brát na zřetel současnou situaci celosvětové krize, která hraje velkou roli, neboť výběr nesprávné strategie by pro firmu mohl znamenat významný negativní dopad a mohl by ohrozit existenci podniku. Z tohoto hlediska bylo důležité při volbě strategie zvážit, co nového nabídnout zákazníkům, aby byla dosažena jejich maximální spokojenost a současně s tím zajištěn i budoucí rozvoj společnosti. Cílem je nabídnout a poskytnout zákazníkům něco nového, co by zmírnilo dopad celosvětové krize, v tomto případě na prodej automobilů, jelikož to je hlavní činnost prodejců automobilů. Spoléhat se pouze na prodej automobilů není za současné situace, kdy přetrvává trend poklesu odbytu automobilů, zcela bezpečné. Do nesnáží se za této situace může dostat i výrobce dané značky, který byl již nucen některé zaměstnance propustit. Kdyby se výrobce dostal do existenčních problémů, ohrozil by tak i své prodejce, kteří by svou činnost museli ukončit nebo přejít na prodej jiné značky, aby svou existenci zachovali. Prodej automobilů klesl a dá se předpokládat, že se nadále bude snižovat. Proto se prodejce automobilů snaží zisk nabýt jinde, aby předešel velkým ztrátám.

Porterův pětifaktorový model do budoucna poukazuje na to, že konkurence bude mírně růst. Pro společnost z toho plyne orientovat se zejména na rozvoj a zvyšování úrovně služeb k udržení zákazníků. Vstup výrobců do odvětví se sníží a vzniklou situací je i omezený. Zákazník má však v tomto období možnost nakupovat za mimořádně výhodné ceny. Vyjednávací síla zákazníků roste, a proto je důležitý individuální

a diferencovaný přístup k zákazníkovi. Zákazníci očekávají kvalitní zboží s odpovídající péčí servisních služeb, žádají stále vyšší úroveň poskytovaných služeb a širší nabídku výrobků. Rozhodujícím faktorem je pro zákazníky zejména cena výrobku, dále termín dodání a způsob financování. Vyjednávací síla dodavatelů je velká, leč s omezenou platností do roku 2010, kdy by se měla změnit strategie výrobců vůči svým odběratelům. Hrozba substitutů je ve výrobě automobilů a u náhradních dílů nízká, kdežto u příslušenství velká a dá se předpokládat její stálý růst.

Vzhledem k řešené problematice a k výsledku obou analýz vyplývá, že společnost HS AUTO, spol. s r. o., která byla předmětem této diplomové práce, se dokáže přizpůsobit různě vznikající situaci na trhu. Totéž se samozřejmě týká i současné celosvětové krize v automobilovém průmyslu. Částečně k řešení vzniklé situace na trhu, v níž se společnost nachází, přispívá i strategie výrobce automobilů značky Peugeot, jelikož se dlouhodobě zabývá vývojem malých a středních automobilů. Velký důraz klade na snižování spotřeby s malým obsahem znečišťujících částí ve výfukových plynech. Zároveň již produkuje i automobily na hybridní pohon.

K dosažení lepší spolupráce v rámci sítě a v daném teritoriu byla navržena spolupráce s dalšími prodejci a servisny automobilů, tak i s jinými prodejci cizích značek za účelem rozšíření distribuce automobilů. Pozitivnímu rozvoji činnosti firmy může též přispět připojení se k lepší strategické skupině a menší zásahy importéra do řízení firmy. Společnost by se také měla zaměřit na spolupráci s učňovským školstvím, jehož prostřednictvím by si vychovávala a zaučovala budoucí kvalifikované pracovníky. Ekonomická fakta uvedená v návrhu přispěly k dobré platební schopnosti a poměrně vysoké rentabilitě v porovnání s odvětvovým průměrem. To vše svědčí o ekonomickém zdraví firmy.

Z řešených hypotéz bylo na základě směrnice o školení potvrzeno, že management společnosti a její zaměstnanci stále zvyšují svou odbornost. Provedená Porterova analýza vyvrátila, že konkurence ze strany prodejců automobilů nebude mít silící tendenci. Poměrovými ukazateli byla potvrzena hypotéza, že si společnost po ekonomické stránce vede příznivě. Prováděním ISC anket, anket zákazníků, mystery shopping (tajných nákupů), mystery visit (tajných návštěv) a zkoumáním důvodů reklamací bylo vyvráceno, že spokojenost zákazníků společnost nesleduje. Strategií

SWOT analýzy a vývojem trendů automobilového průmyslu byla potvrzena hypotéza, jež tvrdí, že společnost rozvíjí poskytování služeb a rozšiřuje nabídku výrobků.

8 SUMMARY

The main goal of this thesis was to analyze present condition in wide context, to propose solution of other development cooperation in choice territory and to express his efficiency.

In terms of solution diploma work were elaborated SWOT analysis of choice company and Porter's five forces model of competitive surrounding. On the basis of worked analyses were created strategy and measures, which are adverting to present condition and are trying to contribute to development of company activities. Strategy of SWOT analysis presents for company entry to the new fairs whereby internet commerce is in this case, which is supported by sufficient financial sources of company. Porter's five factor model points at moderate increase of competition in the future. Producer entrance into the branch will be decline and thereby it will be confined. Bargaining power of consumers is growing that is why it is important individual and differentiation access to consumer. Bargaining strength of suppliers is big however with limitation availability by the year 2010. The strategy of producers in face of their customers should have changed in this year. The subagent menace is low in automobile manufacture and by spares too, but menace is big by the accessories and it is possible to presuppose its continual growth.

For improvement of cooperation the frame of net and in a given territory it was proposed cooperation with further sellers, automobile services and with other sellers of foreign brands to expansion of motorcar distribution. Possibility to development company activity is also proposition to join the better strategic group. Another suggestion is reducing importer interference into the firm operating. The company should have to target the cooperation with trainee education too. The company would educate and train self future workers by means of cooperation. Economic dates which are mentioned in proposal, contribute to good financial solvency and relatively high profitability as compared to average branch. This everything mean about economic health of firm.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- APPLEBY, R. C. *Modern Business Administration*. London: Pitman Publishers, 1991.
- BIŇOVEC, K. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Fortuna, soukromé pedagogické nakladatelství, 1994. 232 s. ISBN 80-7168-170-9.
- BŘUSKOVÁ, P. *Průmyslové klastry – nová strategie zvyšování konkurenceschopnosti firem a regionálního rozvoje*. MSSK, Ostrava 2003.
- BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D. *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009. 45 s. ISBN 978-80-7394-151-2.
- ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. *Světová finanční krize již zasáhla český automobilový průmysl*. AUTO.CZ [online]. [cit. 6.10.2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://news.auto.cz/ekonomika/svetova-financni-krize-jiz-zasahla-cesky-automobilovy-prumysl.html>>.
- DALE, E. *Management – Theory and Practice*. New York: McGraw Hill, 1965.
- DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury – teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- DRUCKER, P. F. *Management: budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992. 126 s. ISBN 80-85603-00-4.
- DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 1973.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. [online]. Praha: Management Press, 2008. [cit. 8.10.2008]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.apra.cz/cz/index.php?show_page=text§ion=7.1.6.>.
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze ve vydavatelství Credit Praha, 1998. 273 s. ISBN 80-213-0429-4.
- HRUBÝ, F. *Podnikové materiály - Historie HS AUTO, spol. s r. o.* České Budějovice: HS AUTO, spol. s r. o. 2003.

- HRUBÝ, F. *Podnikové materiály – ISO 9001:2001*. České Budějovice: HS AUTO, spol. s r. o. 2006.
- HRUBÝ, F. *Podnikové materiály – Dealersko-manažerský systém*. České Budějovice: HS AUTO, spol. s r. o. 2007.
- CHUNG, K. H. *Management – Critical Access Factors*. Newton: Allyn and Bacon, 1987.
- JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha: Professional Publishing, 2002. 323 s. ISBN 80-86419-23-1.
- JAS. *Trendy v automobilovém průmyslu 2008: Nízká spotřeba, alternativní pohonné hmoty, levné automobily a stále rostoucí čínský trh*. AutoPeriskop [online]. [cit. 31.1.2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.periskop.cz/cz/clanky/trendy-v-automobilovem-prumyslu-2008>>.
- JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1998. 208 s. ISBN 80-7169-394-4.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KOLEŇÁK, J. *Vytváření podnikatelských sítí jako strategická varianta pro malé a střední podniky*. [online]. VUT v Brně, fakulta podnikatelská, 2008. [cit. 25.9.2008]. Dostupný na World Wide Web: <[http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2004texty/pdf/05_Ekonomika a_rizeni_stavebnictvi/5_02_Ekonomika_stavebniho_podniku/Kolenak_Jiri.pdf](http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2004texty/pdf/05_Ekonomika_a_rizeni_stavebnictvi/5_02_Ekonomika_stavebniho_podniku/Kolenak_Jiri.pdf)>.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Singapore: McGraw Hill, 1988 (český překlad: Management. Praha: Victoria Publishing, 1993).
- KPMG. *Trendy v automobilovém průmyslu 2008: nízká spotřeba a alternativní pohonné hmoty*. Marketingové noviny [online]. [cit. 5.2.2008]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5855>.
- KRÁL, J. *Podniková logistika – Riadenie dodavateľského reťazca*. Žilina: Edis, 2001. 214 s. ISBN 80-7100-864-8.
- LEEDER, E., SYSEL, Z., LODL, P. *Klaster – základní informace*. [online]. Plzeň: Institut průmyslového managementu, spol. s r. o., Západočeská univerzita v Plzni, Katedra průmyslového inženýrství a managementu. [cit. 15.10.2008]. Dostupný na

World Wide Web:<http://www.ipm-plzen.cz/import/1077034083_import_KLASTRY_zakladni_informace.pdf>.

MAIEROVÁ, M. *Finanční krize v automobilovém průmyslu. Magazín Carmotor* [online]. [cit. 4.11.2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.carmotor.cz/magazin/pages/Financni-krize-v-automobilovem-prumyslu,758.html>>.

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. s. 176. ISBN 80-86851-11-7.

MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 170 s. ISBN 80-7187-064-1.

MATĚJKA, M. *Nové podnikové systémy*. Seminář REN. Praha: České centrum produktivity, 2001.

POKORNÁ, L. *Budoucnost automobilového trhu: bankroty, nástup hybridních vozů a růst asijských značek. Marketingové noviny* [online]. [cit. 26.3.2007]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=84&menuID=8>>.

MIKESKA, M. *Automobilový průmysl vs. finanční krize. Investujeme* [online]. [cit. 16.10.2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.investujeme.cz/clanky/automobilovy-prumysl-vs.-financni-krize/>>.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. s. 198. ISBN 80-247-1277-6.

MÜLLER, K. *Management für Ingenieure*. Berlin: Springer Verlag, 1988.

PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B. *Management*. New York: Random House, 1989.

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2002. 106 s. ISBN 80-245-0421-9.

PIRNEROVÁ, H. *Automobilka PSA Peugeot-Citroën chce zrušit 2700 míst. MF DNES* [online]. [20.11.2008]. Dostupný na World Wide Web: <http://ekonomika.idnes.cz/automobilka-psa-peugeot-citroen-chce-zrusit-2700-mist-fyf-/ekoakcie.asp?c=A081120_134659_ekoakcie_pin>.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

- PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. A KOL. *Obchodní podnikání – Retail management*. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
- ROBINS, S. P. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.
- SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. Brno: Computer Press, 1998. 195 s.
- SYNEK, M. A KOL. *Ekonomika a řízení podniku – Učební texty pro inženýrské studium podniková ekonomika*. Praha: VŠE v Praze, 1997. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.
- ŠKODOVÁ, L. *Automobilový průmysl má nejistou budoucnost*. *Měšec.cz* [online]. [cit. 15.12.2008]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.mesec.cz/clanky/automobilovy-prumysl-budoucnost-nejista>>.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze ve vydavatelství Credit Praha, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- TZS. *Budoucnost automobilového trhu*. *Magazín TipCar* [online]. [cit. 22.3.2007]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.tipcar.cz/tema_budoucnost_automobiloveho_trhu-2484.html>.
- VANĚČEK, D., KALÁB, D. *Logistika (2. díl: Řízení dodavatelského řetězce, doprava)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2004. 132 s. ISBN 80-7040-653-4.
- VEBER, J. A KOL. *Management II*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 168 s. ISBN 80-7079-406-2.
- VEBER, J. A KOL. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. A KOLEKTIV. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

ZELENÝ, M. *Regionální síť spolupráce MSP*. Seminář REN. Praha: České centrum produktivity, 2001.

Internetové a další zdroje

Jihočeská hospodářská komora [20. 2. 2008]

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Klastr_\(ekonomika\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Klastr_(ekonomika)) [14.10.2008]

<http://www.autoklastr.cz/cz/o-nas/default.aspx> [16.10.2008]

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/klastry/co-jsou-to-klastry/1001621/42904/>
[15.10.2008]

<http://www.czechinvest.org/klastry> [14.10.2008]

<http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu/>
[17. 10. 2008]

<http://www.czech-franchise.cz/franchising/definice-a-pojmy-ve-franchisingu/>
[17. 10. 2008]

<http://www.czech-franchise.cz/franchising/franchising-v-cr/> [17.10.2008]

<http://www.czech-franchise.cz/franchising/jak-funguje-franchisovy-system/>
[17. 10. 2008]

<http://www.dfv-franchise.de/> [19. 10. 2008]

<http://www.peugeot.cz/inform/Magazine/> [29.10.2008]

<http://www.peugeot.cz/inform/local/> [29. 10. 2008]

<http://www.zaverky.estranky.cz/clanky/obchodni-provoz/podnikani> [3.10.2008]

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1	Volně vázaná podnikatelská síť	str. 14
Obrázek 2	Schéma klastru	str. 19
Obrázek 3	Vztah franchisora a franchisanta	str. 22
Obrázek 4	Nástin sítě Peugeot	str. 25
Obrázek 5	Porterův model	str. 29
Obrázek 6	Automobil Peugeot	str. 33
Obrázek 7	Organizační schéma	str. 37
Obrázek 8	Vymezení procesů systému managementu jakosti	str. 37
Obrázek 9	Dokumentace společnosti	str. 40
Obrázek 10	Řízení interních dokumentů	str. 41
Obrázek 11	Schéma řízení externích dokumentů	str. 43
Obrázek 12	Schéma školení	str. 45
Obrázek 13	Schéma přijetí zaměstnanců	str. 47
Obrázek 14	Schéma postupu nakupování	str. 49
Obrázek 15	Schéma výběru a hodnocení dodavatele	str. 50
Obrázek 16	Schéma zpracování reklamací a stížností	str. 51
Obrázek 17	Schéma opatření k nápravě	str. 53
Obrázek 18	Schéma preventivního opatření	str. 54
Obrázek 19	Schéma interních auditů	str. 55

Seznam tabulek

Tabulka 1	Trojúhelníková matice pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu podniku	str. 66
Tabulka 2	Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu podniku	str. 66
Tabulka 3	Trojúhelníková matice pro hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu nezávislého pozorovatele	str. 67

Tabulka 4	Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení z pohledu nezávislého pozorovatele	str. 67
Tabulka 5	Tržby	str. 84
Tabulka 6	Ukazatelé efektivnosti	str. 85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Tabulka 1	SWOT matice
Příloha 2	Graf 1	Růst spotřebitelské poptávky v následujících regionech a oblastech
Příloha 3		Vzorce ukazatelů efektivnosti

PŘÍLOHY

Příloha 1

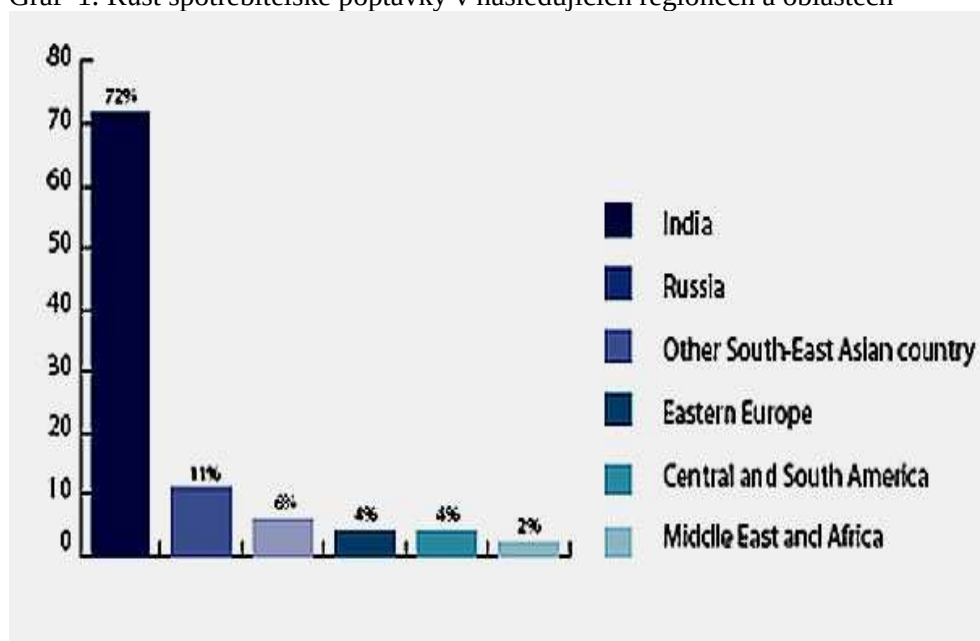
Tabulka 1: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Pramen: Tichá, Hron, 2002, vlastní zpracování

Příloha 2

Graf 1: Růst spotřebitelské poptávky v následujících regionech a oblastech



Pramen: www.periskop.cz, 2008

Příloha 3

Vzorce ukazatelů efektivnosti

Tržby = tržby za prodej zboží + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} = \frac{\text{zisk před zdaněním + nákladové úroky}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times 100$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{prům. denní tržby}} = \frac{(\text{zásoby běžného obd.} + \text{zásoby min. obd.}) : 2}{\text{tržby} : 360}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{denní tržby (tržby : 360)}}$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}}$$

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peníze}}{\text{závazky okamžitě splatné}} = \frac{\text{pokladna + bankovní účet}}{\text{krátkodobé závazky}}$$