

# **Projekt strategie rozvoje podniku JUBEKA, spol. s r.o.**

Bc. Lukáš Zezulka

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš Zezulka**  
Osobní číslo: **M11575**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt strategie rozvoje podniku JUBEKA, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum v oblasti strategie a strategického managementu.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte podnik JUBEKA, spol. s r. o. a využijte poznatků literárního průzkumu a informací z podnikových zdrojů ke kritickému posouzení současného stavu strategického rozvoje podniku.
- Na základě výsledků analýzy zhodnoťte a identifikujte současné problémy firmy v oblasti strategie rozvoje.
- Zpracujte projekt strategického rozvoje firmy JUBEKA, spol. s r. o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**DEDOUCHOVÁ, Marcela. Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. Praha: Profess, 1998, 108 s. ISBN 80-85235-25-0.**

**JIRÁSEK, Jaroslav. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 189 s. ISBN 80-86419-22-3.**

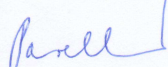
**KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.**

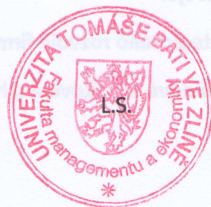
**PREUSS, Karel. Podnikatelské strategie. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006, 101 s. ISBN 80-7265-096-3.**

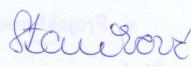
**ŠMÍDA, Filip. Strategie v podnikové praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-86419-39-8.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.4.2013



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na strategii rozvoje podniku JUBEKA, spol. s r.o., který působí v regionu Valašské Klobouky. Práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje literární rešerši z oblasti strategického managementu a rozvoje s objasněním některých pojmů.

Dále navazuje část praktická, která je rozčleněna na analýzu současného stavu podniku a následný projekt vycházející z této analýzy. Analytická část využívá analýz interního a externího prostředí podniku a nabízených služeb. Projekt vychází ze zjištěných závěrů analýz a potřeb podniku. Na závěr je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: strategie, strategický management, konkurenceschopnost, SWOT analýza, marketingový plán

## **ABSTRACT**

Diploma thesis is focused on the development strategy for company JUBEKA spol. s r.o. in area of town Valašské Klobouky. The thesis is dividend into two parts - theoretical and practical. Theoretical part includes literature review of strategic management and development with clarifying main points.

The strategic management research is followed by a practical part, which consist of analysis of the current company state and project based on this analysis. Analytical part consists of internal and external analysis of business and company's products and aftersales. The project is based on theoretical knowledge and company's needs. Project has also been subjected to cost-time and risk analysis.

Keywords: strategy, strategical management, competitive ability, SWOT analysis, marketing plan

Děkuji panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení, rady a užitečnou pomoc při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině za podporu, pomoc a trpělivost při zpracovávání této diplomové práce.

„Dal bych všechno, co vím, za polovinu toho, co neznám.“

René Descartes

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TEORIE STRATEGIE PODNIKU</b> .....	<b>13</b>
1.1    DEFINICE STRATEGIE .....	13
1.2    ZÁKLADY STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ.....	13
1.2.1    Princip analyzování prostředí a světového přístupu.....	13
1.2.2    Princip orientace na zákazníka.....	14
1.2.3    Princip variantnosti .....	14
1.2.4    Princip permanentnosti.....	14
1.2.5    Princip tvůrčího přístupu.....	14
1.2.6    Princip vědomí práce s rizikem.....	14
1.2.7    Princip koncentrace zdrojů.....	14
1.2.8    Princip vědomí práce s časem .....	15
1.2.9    Princip interdisciplinaritý.....	15
1.3    SMYSL PODNIKATELSKÝCH STRATEGIÍ.....	15
<b>2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A MANAGEMENT</b> .....	<b>17</b>
2.1    FORMULACE STRATEGIE .....	17
2.2    PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE .....	18
2.3    REALIZACE STRATEGIE .....	19
2.4    KONTROLA STRATEGIE .....	20
2.5    ALTERNATIVY STRATEGICKÉHO ROZVOJE.....	20
2.5.1    Strategie stability.....	20
2.5.2    Strategie expanze.....	21
2.5.3    Strategie omezení .....	21
2.5.4    Strategie kombinace .....	21
2.6    KONKRÉTNÍ ALTERNATIVY STRATEGICKÉHO ROZVOJE .....	21
2.6.1    Koncentrace.....	22
2.6.2    Rozvoj trhu.....	22
2.6.3    Rozvoj výrobku .....	22
2.6.4    Inovace .....	23
2.6.5    Horizontální integrace .....	23
2.6.6    Vertikální integrace .....	23
2.6.7    Soustředná diverzifikace .....	23
2.6.8    Složená diverzifikace .....	23
2.6.9    Redukce.....	23
2.6.10    Rozdělení.....	24
2.6.11    Likvidace.....	24
<b>3 STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>25</b>
3.1    EXTERNÍ ANALÝZA .....	25
3.1.1    Analýza mikrookolí.....	26



3.1.2	Analýza makrookolí .....	30
	PEST analýza.....	30
3.2	INTERNÍ ANALÝZA .....	31
3.2.1	SWOT analýza .....	33
3.2.2	Metoda 7S .....	34
3.3	FÁZE PROJEKTU .....	35
3.4	ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU .....	36
<b>4</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>37</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</b>	<b>39</b>
5.1	PROFIL SPOLEČNOSTI .....	39
5.1.1	Historie společnosti .....	40
5.1.2	Nabízené služby .....	41
5.1.3	Organizační struktura .....	42
5.1.4	Kvalifikace a vybavení .....	43
5.1.5	Mise firmy .....	44
5.1.6	Poslání .....	44
<b>6</b>	<b>ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>45</b>
6.1	PORTERŮV MODEL.....	45
6.1.1	Stávající konkurence a její analýza .....	45
6.1.2	Substituční produkty a služby .....	47
6.1.3	Potenciální noví konkurenti .....	47
6.1.4	Dodavatelé.....	48
6.1.5	Odběratelé .....	48
6.2	PEST ANALÝZA.....	49
6.2.1	Ekonomické faktory .....	49
6.2.2	Politicko – legislativní faktory .....	50
6.2.3	Sociální a demografické faktory.....	51
6.2.4	Technické a technologické faktory.....	52
<b>7</b>	<b>INTERNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>54</b>
7.1	SWOT ANALÝZA.....	54
7.2	ANALÝZA 7S .....	56
7.3	MARKETINGOVÝ MIX.....	58
7.4	ZÁVĚRY Z ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	60
<b>8</b>	<b>PROJEKT STRATEGIE ROZVOJE .....</b>	<b>61</b>
8.1	CÍLE PROJEKTU .....	61
8.1.1	Získání nových zákazníků a zvýšení tržního podílu .....	62
8.1.2	Udržení stávajících obchodních partnerů .....	64
8.1.3	Zvýšení povědomí o společnosti, corporate identity .....	65
8.1.4	Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí.....	67
8.1.5	Úprava webových stránek .....	70

8.2	CÍLOVÉ SKUPINY .....	72
8.3	AKČNÍ PLÁNY .....	73
8.3.1	Akční plán 1. Získání nových zákazníků a zvýšení tržního podílu .....	73
8.3.2	Akční plán 2. Udržení stávajících obchodních partnerů a zákazníků .....	74
8.3.3	Akční plán 3. Zvýšení povědomí o společnosti u zákazníků a veřejnosti – corporate identity .....	75
8.3.4	Akční plán 4. Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí .....	76
8.3.5	Akční plán 5. Zvýšení atraktivity a širší využití webových stránek podniku .....	77
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	77
8.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	81
<b>9</b>	<b>PŘEDPOKLÁDANÉ EFEKTY PO REALIZACI .....</b>	<b>84</b>
<b>10</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....</b>	<b>85</b>
<b>11</b>	<b>SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>87</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Podnikatelské prostředí se v dnešním dynamickém světě mění velmi rychle, a proto je třeba se takovým změnám pružně přizpůsobovat. Pro některé podnikatele a manažery může být obtížné si na to zvykat. Obzvláště dnes, kdy je většina světa zmítána obtížemi ekonomické krize, nabývá slovo strategie a rozvoj nový význam. Je důležité pečlivě plánovat o to více, než kdykoliv předtím. Dnešní trh je značně nevyzpytatelný a mění se každým dnem. Jedná se především o změny v poptávce po daném produktu, preferencích spotřebitelů, demografických ukazatelích, inovacích a jejich rychlosti apod. Proto si menší firmy nemohou dovolit plánovat příliš dopředu, ale musí reagovat na úrovni operativní a taktické. Nicméně nelze zcela opomenout celkovou vizi a směřování firmy. Mnohdy se stává, že jediným cílem firem je přežití.

Jelikož malé a střední podniky tvoří nedílnou součást ekonomiky naší země, zaměřím se v této diplomové práci na jeden z nich. U podniků této velikosti se bohužel často stává, že nemají pevně stanovenou strategii nebo chybí potřebné znalosti a kapacity v oblasti strategického managementu, jeho uplatňování a kontrole. V této práci bych chtěl právě ukázat, že i malé podniky by měly dbát na správné stanovení a dodržování strategie vedoucí k úspěchu firmy na trhu. Zkoumanou firmou bude společnost JUBEKA, spol. s r.o. – autorizovaný servis a prodejce vozů Škoda nabízejí své služby v regionu Valašské Klobouky.

Kritickým faktorem úspěchu firem je mimo stanovení strategie a směřování také udržení konkurenceschopnosti a především poznání potřeb svých zákazníků a odběratelů. Firma, která nedbá těchto zásad a neprojevuje ani notnou dávku inovací velmi rychle na trhu uvolní místo dalším.

Cílem této práce je provést důkladnou analýzu vnějšího i vnitřního prostředí podniku a na základě těchto analýz vypracovat projekt strategie rozvoje dané firmy, který by měl napomoci vedení firmy nabrat nový směr, jehož cílem je rozšíření a posílení zákaznické základny, sféry působnosti, posílení image a zlepšení hospodářských výsledků.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TEORIE STRATEGIE PODNIKU

## 1.1 Definice strategie

Na pojem strategie se můžeme dívat z více hledisek. Jedním z nich může být tradiční chápání strategie podniku jako určitého dokumentu, kde jsou určeny dlouhodobé cíle, stanoveny průběhy operací a alokovány zdroje pro splnění požadovaných cílů. (Dedouchová, M., 2001)

Modernější definice vychází z pohledu do budoucna, kdy strategii chápe jako připravenost podniku na budoucnost. „*Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran.*“ (Preuss, K., 2006)

Podniková strategie je základním nástrojem strategického řízení k zajištění úspěšného a dlouhodobého rozvoje podniku. Hlavní prioritou vedení podniku je v dlouhodobém horizontu udržení a rozvíjení konkurenční výhody. Podmínkou jsou kvalitní znalosti, dovednosti a zkušenosti v řízení.

## 1.2 Základy strategického myšlení

Strategické myšlení vyplývá ze specifíků strategického řízení, vyznačující se vývojem množství faktorů ovlivňujících strategii, malou opakovatelností jevů, rozdílnými projevy strategických rozhodnutí z hlediska krátkodobého a dlouhodobého apod. Zvládnutí aplikace těchto principů do podnikové praxe je podmínkou strategického úspěchu firmy.

### 1.2.1 Princip analyzování prostředí a světového přístupu

Bez neustálého sledování vývoje v okolním prostředí a globálních trendů nelze porozumět příčinám událostí. Svět je vzájemně a těsně propojen a vše souvisí se vším. Je tedy nutné analyzovat okolní prostředí – politické, ekonomické, ekologické, sociální, kulturní technologické apod. Jenom tak můžeme v předstihu identifikovat nadcházející změny, včas naplánovat naše kroky a pružně reagovat na změny. Za tímto účelem by firmy měly mít vytvořen systém strategických informací, který bude poskytovat včasné a přesné informace o všech faktorech ovlivňujících strategii firmy.

### **1.2.2 Princip orientace na zákazníka**

Činnosti a strategie firmy by měly směřovat k předvídání a uspokojování potřeb zákazníka.

### **1.2.3 Princip variantnosti**

Není známo, jak se v průběhu naplňování strategie budou vyvíjet faktory, které ji mohou ovlivňovat. Strategie by měla být proto vypracována ve více variantách, protože prostředí a faktory, ze kterých vychází, v sobě zahrnují prvek rizika. Varianty musí být kompatibilní – to je v případě potřeby přejít na druhou variantu tak, aby nebyla ohrožena existence podniku.

### **1.2.4 Princip permanentnosti**

Navazuje na princip variantnosti - na strategii je třeba neustále pracovat. Je nutné sledovat a srovnávat, zdali se předpoklady vývoje moc neliší od skutečného vývoje. V případě větších odchylek by se mělo zvážit, zda přejít na jinou variantu nebo upravit stávající.

### **1.2.5 Princip tvůrčího přístupu**

Pojednává o tom, že v dnešním světě je zapotřebí pro přežití podniku přinášet něco nového. Invence převedená na inovaci umožňuje získat podniku nezanedbatelnou komparativní výhodu, což je jeden ze základních pilířů strategie. Rychle se měnící okolí vyžaduje rychlou inovační schopnost ať už ve formě nových výrobků, služeb, technologií, postupů nebo cest pro snižování nákladů a všeobecného uspokojení trhu.

### **1.2.6 Princip vědomí práce s rizikem**

Vychází z nejistoty o rozvoji faktorů, které ovlivňují strategii podniku. Nelze zaručit absolutní úspěšnost. Riziko se dá snížit vypracováním více variant a podrobným studiem informací, vedoucích k jejímu snížení.

### **1.2.7 Princip koncentrace zdrojů**

Každé rozhodnutí vyžaduje nějaké zdroje, často ve velkém měřítku. Rozptýlení zdrojů na více činností vede k neúspěchu. Naopak jejich koncentrace na méně strategických cílů vede obvykle k úspěchu. Jedná se zejména o zdroje lidské, hmotné, finanční.

### 1.2.8 Princip vědomí práce s časem

Všechny ekonomické operace probíhají v prostoru a v čase. Čas je čím dál více důležitou ekonomickou veličinou, neboť správné načasování a rychlost může rozhodnout o úspěchu nebo neúspěchu strategie. Trendem je zkracování doby vývoje výrobku, výstavby, ale i oběhu.

### 1.2.9 Princip interdisciplinarity

Znamená využívání metod a poznatků všech vědních disciplín při vytváření strategie. Největších úspěchů a efektů je dosahováno prací interdisciplinárních týmů, které řeší určitý problém. (Dedouchová, M., 2001)

## 1.3 Smysl podnikatelských strategií

Podnik ve své strategii odráží sám sebe, svůj obor podnikání, společenskou dobu a svou firmu jako takovou. Avšak není podmínkou, že by podnik nemohl existovat bez jakékoliv strategie. Pravdou ale je, že existence nebo neexistence podnikové a zároveň funkční strategie podstatným způsobem ovlivňuje kvalitu samotné podnikatelské činnosti a dále pak jisté zjednodušení a zkvalitnění činností manažerů. Vliv podnikatelské strategie se projevuje zejména v delších obdobích. Domnívám se, že význam strategií pro podnikání nadále poroste kvůli postupující globalizaci, měnícímu se tržnímu prostředí a především kvůli velkým výkyvům poptávky po výrobcích hlavně v současné době. Strategie může být úspěšná jen tehdy, navazují-li na ni taktické a operativní činnosti na všech strukturách podniku.

Základním cílem podnikatelské strategie by mělo být dosažení úspěchu v daném oboru podnikání a dlouhodobá stabilita. Strategie určuje hlavní a dílčí cíle, kterých má být dosaženo jak pro management, tak například i pro dělníky. V tom podniková strategie nerozlišuje. Je pro všechny stejná a měla by být závazná. Tím tvoří také velký motivační význam. Strategie rovněž pomáhají při velkých výkyvech, kdy se podmínky na trhu mění velmi rychle.

Strategie nese svůj význam jak uvnitř firmy, tak i navenek. Vně podniku z něj vytváří hráče na konkurenčním trhu a usiluje o dosažení konkrétních cílů. Uvnitř podniku zase napomá-

há koordinovat chod, motivovat zaměstnance, formovat vnitřní prostředí a kulturu a orientovat se ve složitých situacích za nejistoty.



## 2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

Každá strategie, kterou si podnik zvolí, by měla vést ke zvýšení jeho výkonnosti. Pro řízení výkonnosti podniku je důležité vytvořit takový systém, který ji umožní podniku kvantifikovat. Pro měření výkonnosti se nejčastěji využívají finanční ukazatele, jež jsou hlavním nástrojem pro podporu vnitřního řízení podniku a zároveň umožňují vzájemné srovnání uvnitř podniku i mezi podniky navzájem.

Podniková strategie musí uspokojit požadavky dvou hlavních skupin, a to vlastníků podniku a jeho zaměstnanců, ale také ostatních zainteresovaných stran tak, jak jsem již psal dříve. Vedení podniku by proto mělo začlenit do strategického rozhodování zájmy všech stran. (Keřkovský, M., Vykypěl, O., 2002)

*„Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně vlastníky firmy, zahrnuje spoustu aktivit, zaměřených na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji“.* (Keřkovský, M., Vykypěl, O., 2002)

Strategické řízení patří do oblasti řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Strategické řízení v daném podniku zajišťuje, že se věci nedějí zcela náhodně, ale dle předem naplánovaných a dlouhodobých záměrů. Slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na vedení podniku a jednak vedení podniku pro uspořádání, sjednocení a usměrňování chování všech lidí v celé organizaci.

Strategické řízení je klíčovou a víceméně nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se střetávají veškeré manažerské funkce - je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každého podniku. Formuluje pravidla chodu organizace, priority a oblasti směřování v dlouhodobém horizontu včetně směru, kterým se bude ubírat. Proces strategického řízení probíhá ve 4 fázích: (<https://managementmania.com/cs/>)

### 2.1 Formulace strategie

Do formulace strategie patří zejména vize organizace, její poslání a strategické cíle. Vize je dlouhodobá záležitost, jelikož určuje směr rozvoje společnosti v delším časové horizontu (10 až 20 let), představuje budoucí chování společnosti. Například vizí Tomáše Bati bylo „Obouvat celý svět.“

Je důležité mít definováno také poslání a to proto, aby všichni v podniku i mimo něj věděli, proč firma existuje a působí na trhu. Zvyšuje také zodpovědnost zaměstnanců za utváření hodnot podniku a slouží také jako měřítko, zda se firma odchyluje od určitého směru, který poslání stanovuje. Základním posláním každé organizace je poskytovat zákazníkům buď službu, nebo jim prodávat výrobky. Poslání je třeba vysvětlovat a prezentovat vlastníkům, zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám. Poslání by mělo být formulováno konkrétně, nikoliv v obecné rovině. Poslání by v sobě mělo zahrnovat následující tři charakteristiky a to především soustředění se na omezený počet cílů, tak aby byly jasné všem zaměstnancům. Dále pak je třeba zdůraznit firemní hodnoty a politiku, tím se rozumí především komunikace s vnějším okolím. A za třetí je potřebné vymežit pole působnosti, tedy obor, trh a produkty.

*„Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence. Tento účel se musí nacházet mimo podnikatelskou oblast samotnou. Popravdě řečeno musí spočívat ve společnosti, protože podniková organizace je orgánem společnosti. Existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.“ (P. F. Drucker)*

Spíše než definovat poslání názvem produktu či z hlediska technologie je odborníky doporučováno vymežit poslání jako uspokojení potřeb zákazníka, protože produkty i technologie se rychle mění, zatímco potřeby většinou zůstávají.

## 2.2 Plánování strategie

Pro stanovení strategického plánu by firma měla projít strategickým plánovacím cyklem. Tento cyklus jí poskytuje základní orientační rámec při analýze okolního prostředí i vlastní firmy, definování strategií, výběru nejvhodnější strategie a při realizaci tak, aby nedošlo k opomenutí některé základní části celého procesu.

Strategický plánovací proces můžeme rozdělit do několika částí. Následuje jedna z možných variant rozvržení:

- Strategická situační analýza
  - a. Definice poslání a cílů
  - b. Externí analýza

- c. Interní analýza
- d. Syntéza zjištěných poznatků
- Formulace a tvorba strategie
- a. Určení vize a dlouhodobých cílů podniku
- b. Definice jednotlivých strategií
- c. Výběr nejvhodnější strategie
- Realizace strategie
- a. Definice strategických operací (operační plán)
- b. Realizace plánu
- c. Kontrola a vyhodnocení plánu (<https://www.strateg.cz>)

### 2.3 Realizace strategie

Po formulaci a plánování strategie nastává další důležitá část strategického plánovacího cyklu - její realizace.

Úspěšné zavedení strategie je v mnoha podnicích problematické, protože je často nutné zásadně změnit fungování celého podniku včetně organizace a řízení. Realizace strategie často naráží na nedostatek vůle vedení podniku, špatně formulované strategické cíle nebo nedostatečné zdroje. Možným východiskem pro úspěšnou realizaci strategie by bylo zavedení systému strategického řízení a kontroly.

Základním krokem pro realizaci strategie je definování strategických operací. Strategické operace jsou činnosti, jež vedou ke splnění strategických cílů, tj. k realizaci strategie. Doporučuje se, aby každá strategická operace měla minimálně následující obsah:

- Popis s konkrétním obsahem a očekávanými výsledky
- Určení pracovníků
- Termín
- Náklady

Takovými operacemi mohou být jak důležité investiční akce, tak například budování systému prodeje nebo nějaké organizační změny podniku. Operační plán se rozpracuje do jednotlivých strategických činností a úkolů, které budou dále rozděleny. Všechno dohromady tvoří celopodnikový plán skládající se z plánu výroby, marketingového plánu, plánu zásob, obnovy a údržby majetku, plánu obslužných a pomocných činností, plánu vývoje a výzkumu. Je důležité, aby měl management stále na paměti, že tvorba strategie není uzavřený proces, ale že je třeba se jí neustále zabývat. (<https://www.strateg.cz>)

## 2.4 Kontrola strategie

Plán by měl být průběžně kontrolován a vyhodnocován. Hodnotí se z hlediska věcného a termínového naplnění i z hlediska úplnosti a konzistentnosti plánu. Na základě kontroly může být plán případně doplněn, upřesněn či změněn. Stejně tak je nutné jednou za čas ověřit celou strategii. Ta se opět hodnotí z hlediska naplnění předpokladů, z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, aktualizovat nebo přejít na jinou variantu. Případně je nutné zpracovat novou strategii. Pro správnou a včasnou reakci na změny by měl mít management vypracován vhodný signalizační a varovný systém, který využívá především ekonomické ukazatele. (<https://www.strateg.cz>)

## 2.5 Alternativy strategického rozvoje

Pokud je vymezena a stanovena oblast podnikání, je možno přistoupit k formulaci různých strategických alternativ. Podle charakteru lze rozlišit následující čtyři druhy obecných strategických alternativ:

### 2.5.1 Strategie stability

Podnik pokračuje v zaběhnutých kolejích - službách zákazníkům se stejnými výrobky, pro stejné trhy a se stejnými funkcemi. Strategická rozhodnutí jsou zaměřena na zlepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku

### **2.5.2 Strategie expanze**

Typická pro podniky, které mají výrobky na začátku životního cyklu a rovněž vstupují na teprve rozvíjející se trhy. Dochází k všeobecnému rozvoji podnikových aktivit, což znamená vyšší investice, možnost rizika, ale i možnost úspěchu.

### **2.5.3 Strategie omezení**

Tato strategie je pro firmy, u kterých je nutno redukovat výrobky nebo služby, působení na trhu.

### **2.5.4 Strategie kombinace**

Strategie kombinace je vhodná pro podniky nacházející se v období změn životního cyklu výrobků nebo trhů.

## **2.6 Konkrétní alternativy strategického rozvoje**

Konkrétní strategické alternativy navrhli J. A. Pearce a R. B. Robinson jako výčet možností, jež jsou použitelné v rámci strategického plánování a rozhodování o budoucnosti podniku.

ALTERNATIVA	POPIS
KONCENTRACE	jeden výrobek, jeden trh, maximalizace předností a minimalizace nedostatků
ROZVOJ TRHU	stávající výrobek/výrobky na nové trhy
ROZVOJ VÝROBKU	evoluční změna stávajícího výrobku
INOVACE	revoluční změna – nový výrobek
HORIZONTÁLNÍ INTEGRACE	spojení/koupě s jinými organizacemi ve stejném odvětví
VERTIKÁLNÍ INTEGRACE	propojení s jinými organizace, které poskytují zdroje, nebo odebírají výstupy
JOINT VENTURE	strategické spojení – sdílení kapacit a rizik
SOUSTŘEDNÁ DIVERZIFIKACE	propojování organizací s příbuznými produkty
SLOŽENÁ DIVERZIFIKACE	propojování organizací s nepříbuznými produkty
REDUKCE	omezování zdrojů, nákladů, úspory
ROZDĚLENÍ	prodej části organizace
LIKVIDACE	řízený zánik s cílem prodat co lze za nejlepší cenu

Obr. 1 Alternativy strategického rozvoje (<https://managementmania.com/cs/>)

### 2.6.1 Koncentrace

Je nutné se zaměřit na jeden výrobek na jednom trhu. Vše se musí posuzovat podle toho, jestli se to zvládlo dobře a musí se minimalizovat nedostatky. Ovšem nebezpečím koncentrace je omezení růstu a ziskovosti tím, kvůli zaměření se na úzký trh bez možnosti expanze. Tuto strategii často volí malé podniky.

### 2.6.2 Rozvoj trhu

Strategie spočívá v prodeji stávajících výrobků dodávaných na nové trhy. Toho lze dosáhnout vstupem do nových geografických oblastí. Možnost rozvoje v rámci více regionů, států, světadílu nebo celosvětově.

### 2.6.3 Rozvoj výrobku

Rozvoj výrobku zahrnuje modifikaci stávajícího výrobku. Uplatnění je u společností, které vyrábějí výrobky nebo služby s krátkým životním cyklem.

#### **2.6.4 Inovace**

Inovační strategie - jedná se o vyvinutí zcela nového výrobku někdy i na základě technologie výrobku stávajícího. Neprodlužuje se zde životní cyklus výrobku, ale vyvine se výrobek nový.

#### **2.6.5 Horizontální integrace**

Pro případ růstu se dá použít tato strategie. Horizontální integrace je koupě jiných společností na stejné úrovni v odvětví. Může společnosti poskytnout rychlý přístup k novým výrobkům nebo službám, novým geografickým regionům nebo novým zákazníkům.

#### **2.6.6 Vertikální integrace**

U vertikální integrace se jedná o koupi nebo vytvoření organizací, jež zajišťují distribuci jejich výrobků, zásobují ji materiály nebo dělají obojí. V minulosti nám takový příklad názorně ukázala firma Baťa.

#### **2.6.7 Soustředná diverzifikace**

Jedná se o propojení organizací vyrábějících nebo distribuujících příbuzné výrobky. Tato alternativa může přinést organizaci růst při doplnění její přednosti. Výhodou jsou společné technologie, zákazníci, distribuční kanály, řídicí schopnosti nebo společní dodavatelé.

#### **2.6.8 Složená diverzifikace**

Složená diverzifikace vzniká vytvářením nebo koupí jiné organizace, která vyrábí nebo distribuuje nepříbuzné výrobky.

#### **2.6.9 Redukce**

Tato strategie souvisí s poklesem výkonnosti způsobeným interními nedostatky a vnějšími hrozbami. Často dochází k redukci pracovních sil i managementu. Výsledkem také může být omezení výdajů na výzkum, marketing, platy, cestovné a zásoby.

### **2.6.10 Rozdělení**

Rozdělení nastává při rozhodnutí prodat část společnosti. Důvodem mohou být špatné hospodářské výsledky

### **2.6.11 Likvidace**

Likvidaci se snaží všichni vyhnout. Avšak někdy je bankrot nevyhnutelný. Likvidace umožňuje získat z prodeje alespoň část vložených peněz. Odklad likvidace může mít za následek další pokles hodnoty společnosti.



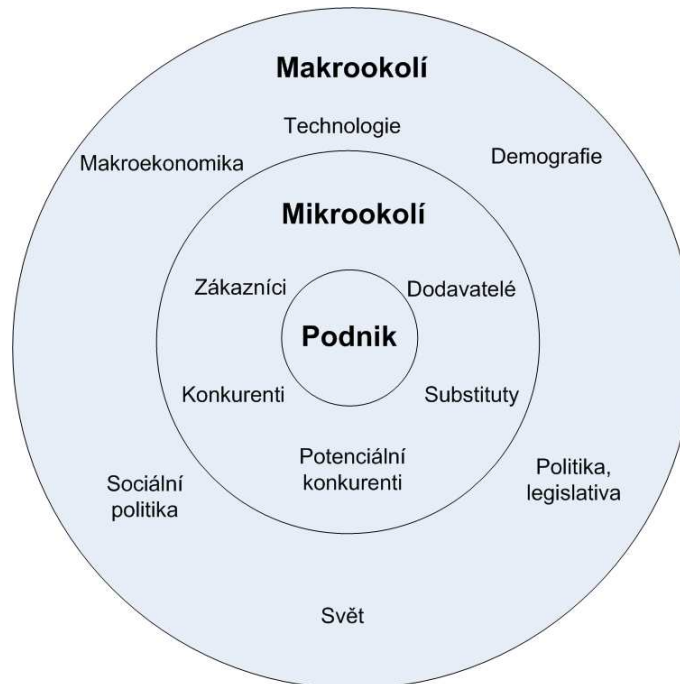
### 3 STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Tato analýza je velmi důležitou součástí tvorby strategie, protože umožňuje vedení firmy si uvědomit, jaká je současná situace, jaké jsou předpoklady firemního úspěchu, na co by se mělo vedení v současnosti i v budoucnu soustředit a kam by mělo jeho snažení v budoucnu směřovat. Analýza obvykle začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace vedení podniku v rámci syntézy shrne a vyhodnotí. (<https://www.strateg.cz>)

#### 3.1 Externí analýza

Management by měl dobře poznat externí prostředí firmy tak, aby pochopil jeho povahu a faktory, které je ovlivňují. Potom se může lépe a snáz zaměřit na činnosti, které jsou perspektivní. Výsledkem externí analýzy je tedy jistá znalost, na základě které je management schopen formulovat strategii tak, aby orientace podniku odpovídala jeho okolí a bylo dosaženo maximální výkonnosti. Pro úspěch je nutné také pochopit všechny příležitosti a hrozby. Vhodná strategie by potom měla určovat cesty, jak se hrozbám účinně vyhnout a zároveň jak nejlépe využít příležitostí.

Externí analýza může být dělena různě dle autorů. Já osobně se přikláním k následujícímu názvosloví - makrookolí a mikrookolí. Analýza mikrookolí se většinou ještě rozděluje na analýzu odvětví a analýzu konkurence. V obrázku níže je vidět přehled, co vše zahrnují jednotlivá okolí podniku.



Obr. 2 Okolí podniku (Dedouchová, M., 2001)

### 3.1.1 Analýza mikrookolí

Mikrookolí přímo obklopuje podnik. Analýza mikrookolí obvykle začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik provozuje svou činnost. Při této analýze je cílem vedení uvědomit si atraktivitu odvětví, konkurenční síly a klíčové faktory nutné pro úspěch.

Prvním krokem analýzy je vymezení odvětví a definice jeho základních charakteristik. Mezi ně patří velikost trhu, rozsah konkurence, možnosti růstu trhu, fáze v životním cyklu výrobků, počet konkurentů a jejich velikost, dále pak počet a velikost zákazníků, jejich rozmístění. Roli hraje rovněž stupeň vertikální integrace, bariéry na vstupu nebo výstupu, technologický rozvoj a tempo, inovace, diferenciací výrobků a stupeň hospodárnosti. Na základě těchto charakteristik je možné rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. Životní cyklus odvětví, jímž prochází každé odvětví stejně jako například výrobek, rozlišujeme na fázi vzniku, růstu, ustálení, dozrání a úpadku. Pro správnou formulaci strategie je podstatné analyzovat hybné síly vedoucí ke změně, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na celé odvětví. Za nejvýznamnější takovou sílu můžeme považovat poptávku. Management by určitě měl analyzovat faktory, které ji ovlivňují a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli.

Další významnou hybnou silou jsou zákazníci. Zákazníci by měly být rozděleni do cílových skupin podle svých stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Ke každé skupině by měla být charakterizovány základní vlastnosti, jako jsou například charakteristiky demografické, sociální, ekonomické apod. Zákaznické skupiny by měly být rozčleněny především podle jejich důležitosti. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo.

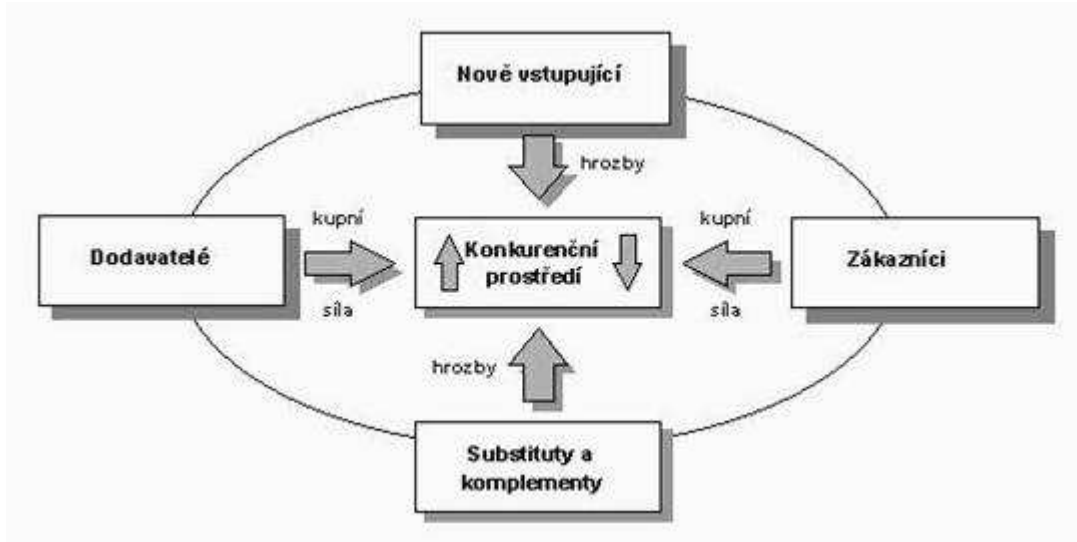
Další analýzou, která úzce navazuje na analýzu zákazníků, by mělo být určení oblastí, ve kterých budou produkty podniku nabízeny.

Všechny ostatní změnotvorné síly, které již nebudou dále rozvíjeny a mezi něž patří například vědecko-technický rozvoj, globalizace, nové trendy marketingu a podobně, by měly být vedením podniku shrnuty s určením jejich důležitosti a dopadu na odvětví. U každé hybné síly je vhodné určit, jestli pro firmu představuje hrozbu nebo příležitost. (Preuss, K., 2006)

#### Porterův model pěti sil

Další analýza je věnována konkurenčním silám působícím v rámci odvětví. Pro získání věrného obrazu konkurenčního prostředí se využívá model pěti sil Michaela E. Portera. Tento model je určován působením pěti základních činitelů:

- rivalita mezi konkurenčními podniky,
- hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích,
- hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,
- vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,
- vyjednávací pozice kupujících.



Obr. 3 Porterův model pěti sil (<https://www.strateg.cz/>)

Tento model má pomoci vedení uvědomit si, jaké konkurenční síly působí v daném odvětví a jaký je jejich vliv. Cílem této analýzy tedy je definovat a pomoci najít takovou pozici firmy, ve které se může podnik nejlépe bránit konkurenčním vlivům nebo je ovlivnit tak, aby byly pro společnost prospěšné.

### Potenciální konkurenti

Takovými jsou podniky, které doposud v daném mikrookolí nekonkurují, ale mohou se konkurenty stát. Tato hrozba závisí na výši bariér vstupu a výstupu následovně:

- vysoké nároky pro vstup do odvětví (výše nákladů)
- produkt je vysoce diferencován a s tím související loajalita zákazníků. Ta je vytvářena na základě reklamy, inzerce, jména podniku, péčí o zákazníky, patenty, kvalitou, dobře poskytovaných prodejních a poprodejních službách apod. Pokud jsou zákazníci s tímto spokojeni, nemají důvod odcházet ke konkurenci.
- míra hospodárnosti - ta je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu na trhu. Zdrojem takové výhody může být například standardizace výroby, hromadné nákupy nebo rozpuštění fixních nákladů do většího počtu výrobků.
- současné podniky mají významné nákladové výhody. Nižší náklady mohou vyplývat například z dokonalejší technologie (firma má více zkušeností, patenty, know-how) nebo také z toho, že pro banku je již existující firma méně riziková (oproti

vstupujícím firmám) a firma může mít tedy přístup k levnějším finančním prostředkům.

### **Rivalita mezi podniky**

K rivalitě mezi podniky dochází, za předpokladu, že:

- Trh je velmi málo rostoucí (někdy i zmenšující se).
- Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví.
- Velký počet konkurentů v daném odvětví.
- Vysoké fixní náklady, nutící k maximálnímu využívání výrobní kapacity.
- Opakující se nadbytek výrobních kapacit.
- Nízká ziskovost odvětví.
- Nediferencované výrobky (zákazníky nejsou vnímány rozdíly mezi výrobky).
- Vysoké bariéry výstupu.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Kupující se mohou stát pro podniky hrozbou. Firmám zvyšují náklady tím, že tlačí ceny dolů nebo požadují vysokou kvalitu a lepší servis. Na růst vyjednávací síly zákazníků mají vliv především následující faktory:

- Zákazníci jsou koncentrovanější a organizovanější.
- Zákazník je jediným odběratelem
- Nediferencované výrobky – zákazník může snadno přejít ke konkurenci
- Náklady na změnu jsou nízké.
- Zákazníci jsou citliví na cenu v důsledku nízkých zisků.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou být rovněž velkou hrozbou. Mohou vůči podniku uplatňovat svou sílu tak, že zvýší ceny vstupů nebo sníží kvalitu, což vede opět ke snižování zisků. Dodavatelé mohou být silní za následujících předpokladů:

- dodavatel je hlavním nebo významným dodavatelem pro podnik,

- není snadné změnit dodavatele (produkt je vysoce diferencován),
- zákazník nedisponuje tržními informacemi (trh není transparentní),
- zboží má nízkou cenovou elasticitu poptávky

### **Substituční výrobky**

Poslední části modelu pěti sil jsou substituční výrobky. Tím, že existují blízké substituty, se vytváří konkurenční hrozba, jež limituje ceny a tím podnik omezuje i své zisky. Pokud jsou si výrobky více vzdáleny, nastává opačná situace, kdy podnik může zvýšit ceny a tím i svůj zisk.

### **3.1.2 Analýza makrookolí**

#### PEST analýza

Podstatou PEST analýzy je identifikace nejvýznamnějších jevů, událostí, rizik a vlivů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Metoda PEST je součástí metod používaných v oblasti analýzy dopadů. Někdy se její výsledky používají jako vstup do SWOT analýzy.

PEST analýza obsahuje následující:

#### **P – politické**

Politické faktory představují významné příležitosti, ale zároveň i ohrožení. Stát zasahuje do fungování ekonomiky především vytvářením legislativy (zákony) a kontrolou jejich dodržování. Důležitý prvky je stabilita vlády, státní výdaje – nákupy statků a služeb, daňová politika, ekologická opatření, zahraničně-obchodní politika. Stát je rovněž velkým zaměstnavatelem. Příležitostí mohou být různé pobídky zahraničním podnikům apod.

#### **E – ekonomické**

Podnik je při rozhodování výrazně ovlivňován vývojem makroekonomických trendů. Těmi hlavními jsou:

Ekonomický růst – ten zásadně ovlivňuje úspěšnost podniku tím, že určuje rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb. Ekonomický růst přirozeně zvyšuje spotřebu, zvyšují se tak příležitosti na trhu, naopak s poklesem vede ke zvyšování konkurenčního tlaku a k cenovým válkám.

Úroková míra - ovlivňuje skladbu finančních prostředků, které podnik využívá. Cena kapitálu, která je úrokovou mírou určovaná, významně ovlivní investiční aktivitu podniku a tím i jeho rozvoj.

Míra inflace - představuje stabilitu ekonomiky země. Vysoká míra inflace má negativní účinky na investiční činnosti, což limituje další ekonomický rozvoj. Inflace způsobuje nejistotu předpovědi budoucího vývoje.

Devizový kurz - limituje především konkurenceschopnost podniků obchodujících se zahraničím.

### **S – sociální**

Jsou zde vlivy demografické - průměrný věk, růst populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory odráží kulturní, ekonomické, demografické a náboženské podmínky života. Tyto faktory se v čase neustále vyvíjí. Včasné rozpoznání trendů může podniku pomoci získat předstih před konkurenty v boji o zákazníky.

### **T – technologické**

Od 2. světové války se proces technologických změn urychluje velkým tempem. Patří zde faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Nové technologie umožňují vyrábět současné výrobky pomocí nového způsobu.

PEST analýza bývá v současné době rozšiřována ještě o legislativní a ekologické aspekty. Já jsem se držel klasického výkladu, avšak nové verze této analýzy začínají nabývat na významu. Existuje ještě celá řada dalších metod a analýz pro externí prostředí jako takové. Příkladem uvedu BCG matici, jejíž podstata spočívá v hodnocení portfolia produktů firmy při marketingovém a prodejním plánování. Hodnotí se jednotlivé produkty firmy – služby nebo výrobky ve dvou dimenzích a to v míře růstu na trhu a v podílu na trhu.

## **3.2 Interní analýza**

Po analýze externího prostředí se vedení firmy musí zaměřit na analýzu zdrojů a schopností uvnitř vlastního podniku, tak aby dokázal určit nejen silné a slabé stránky firmy, ale i přednosti podniku. Silnými stránkami se chápe to, co umí podnik udělat lépe než ostatní firmy.

Dalo by se říci, že interní analýza je důležitější než externího prostředí. Pro management je důležité dokázat skloubit příležitosti, které okolí nabízí, s vlastními zdroji a schopnostmi

podniku. Prvořadé je identifikovat významné zdroje, které má podnik k dispozici a následně provést jejich analýzu. Interní zdroje lze rozdělit do čtyř skupin na základě VRIO analýzy:

- Fyzické neboli hmotné zdroje. Řadí se zde například budovy, stroje, pozemky atd. U těchto zdrojů se je třeba pozorně věnovat jejich využití kapacity.
- Lidské zdroje - patří k nejvýznamnějším zdrojům, protože především lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku. Všechno roste a padá s lidmi. Je zapotřebí popsat strukturu lidských zdrojů, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců. Je nezbytné se soustředit i na potřeby zaměstnanců. Důležité je také zvyšování motivace pracovníků a tím eliminovat riziko vyplývající z odchodu klíčových zaměstnanců firmy.
- Finanční zdroje – vlastní a cizí kapitál.
- Nehmotné zdroje - licence, patenty, technologie.

Všechny tyto zdroje je zapotřebí analyzovat s ohledem na jejich jedinečnost a případnou obtížnou dosažitelnost pro konkurenty. Musí být identifikovány a analyzovány tak, aby management zjistil, zdali je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. V rámci této analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů. K jejímu popsání slouží například finanční analýza, zjištění provozní páky či zkušenostního efektu, analýza nákladové efektivity a srovnávací analýzy zaměřené především na časový vývoj nákladů.

#### Hodnototvorný řetězec

V neposlední řadě může management využít i rozbor hodnototvorného řetězce M.E. Portera. V něm jsou rozděleny činnosti podniku na primární a podpůrné. U každé z činností je nutné určit přidanou hodnotu, aby management zjistil, jak jednotlivé činnosti přispívají ke konkurenčnímu postavení firmy. Hlavními funkcemi jsou výroba, prodej a marketing a služby. Ty vytvářejí fyzickou podobu výrobku, předávají jej zákazníkovi a zajišťují servis. Podpůrnými jsou podniková infrastruktura, informační systém, personalistika, vědeckotechnický rozvoj a materiálové hospodářství. Patřičná pozornost musí být věnována analýze odbytu, prostřednictvím které získá management potřebné informace o možnostech zvýšení prodeje.



### 3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na hodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Je tedy takovou kombinací interní a externí analýzy. Podstatou je odhalit slabé a silné stránky podniku. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- Strengths - silné stránky
- Weaknesses - slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats - hrozby

Vnitřní faktory zahrnují hodnocení silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), kde jsou nejčastějšími vstupy:

Finanční analýza

- Hodnocení pomocí EFQM – slouží jako rámec pro uplatňování metod řízení jakosti
- Analýza hodnotového řetězce
- Analýzy zdrojů (například VRIO analýza)
- Analýzy produktového portfolia (například BCG matice)

Vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které souvisí s okolním prostředím organizace, kde jsou nejčastějšími vstupy:

- Analýza trendů vzdáleného prostředí (například PEST)
- Sektorová analýza (Porterova analýza)
- Analýza konkurenčního postavení



Obr. 4 SWOT analýza (<https://www.managementmania.cz/cs>)

### 3.2.2 Metoda 7S

Analýza 7S od firmy McKinsey je určena k analýze vnitřního prostředí firmy nebo týmu. Cílem je odhalení rozhodujících faktorů, jež podmiňují úspěch firmy při realizaci její strategie. Všechny sedm složek je potřeba pojímat a analyzovat v celistvosti, vzájemných vztazích a působení. Jen v harmonickém souladu mezi těmito faktory lze hledat klíčové faktory úspěchu firmy. Metoda se nazývá 7S proto, že je v ní zahrnuto sedm následujících faktorů:

**Strategy (strategie)** – určuje způsob získávání konkurenční výhody, zlepšující pozici vzhledem k zákazníkům.

**Structure (struktura organizace)** – určuje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání – nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrola a sdílení informací.

**Systems (systém, procesy)** - určují, jakým způsobem jsou prováděny každodenní činnosti a procesy, jedná se zejména o systémy komunikační, dopravní, informační, kontrolní.

**Skills (schopnosti)** – soubor schopností, jimiž podnik disponuje, a který je uložený v jeho zaměstnancích. Jedná se víceméně o profesionalitu firemního kolektivu. Je nutno brát v úvahu synergické efekty, nikoliv jen „součet“ schopností jednotlivých pracovníků.

**Shared values (sdílené hodnoty)** - hodnoty, ideje, cíle, motivy, které sdílí nejen pracovníci, ale i některé zájmové skupiny. Tyto hodnoty bývají vyjádřeny v misích organizace.

**Style (řízení a kultura)** - určuje, jakým způsobem jsou zaměstnanci řízeni a jaká existuje firemní kultura, ale také jak management přistupuje k řízení a jak řeší problémové situace. Často bývají rozdíly ve formálnosti a neformálnosti řízení ve firmě a s tím, co je psáno ve směrnících podniku a tím, co vedení ve skutečnosti dělá.

Staff (zaměstnanci) – všichni zaměstnanci od nejnižších pozic až po ty nejvyšší. Řeší se zde jejich vztahy, motivace, chování mezi sebou i vůči firmě apod.

### 3.3 Fáze projektu

Příprava a samotná realizace projektů je jednou ze základních podmínek úspěchu v oblasti dlouhodobého strategického rozvoje podniku. Proto je třeba jí věnovat náležitou pozornost. Tento proces lze rozdělit na následující fáze:

#### **Předinvestiční fáze**

Případné podceňování této fáze projektu vede ke ztrátám v další přípravě a realizaci. Každý podnik mířící za úspěchem by měl mít strategii, jejíž základ vychází z dlouhodobých cílů podniku. Strategie by měla vycházet nejen z potřeb podniku, ale i z jeho užšího i širšího okolí. Základním cílem většiny podniků již není pouhý zisk, ale maximalizace hodnoty pro vlastníka. K maximalizaci hodnoty firmy přispívá produkce v několika aspektech:

- správný sortiment produktů a služeb
- dobré vztahy s dodavateli, odběrateli a uvnitř organizace
- minimalizace nákladů při výrobě

#### **Investiční fáze**

V investiční fázi dochází k vytvoření všech nutných podmínek pro zahájení vlastní investice. Dochází k uvedení projektu do života, což zahrnuje:

- právní, finanční a organizační základna
- získání základní technologie
- výběr dodavatelů
- zajištění a zaškolení zaměstnanců
- záběhový provoz

#### **Provozní fáze**

Provozní fáze se týká celé etapy realizace projektu. Kvalitně provedená předinvestiční a investiční fáze snižují riziko vzniku problémů ve fázi provozní. Může, že bude tak třeba přistoupit ke korekci, která může ovšem být nákladná.

### 3.4 Řízení rizik projektu

Riziko můžeme chápat jako určitou pravděpodobnost, že dojde k události, která je v rozporu s předpokládanou skutečností, která je vyjádřena konkrétně v daném projektu. Riziko nemusí představovat pouze negativní dopad na podnik, ale může být chápáno také jako jistá příležitost. Za cenu podstoupení vyššího rizika může být podnik odměněn vyšším výnosem nebo kvalitnějšími výstupy.

Řízením rizik chápeme proces identifikace konkrétních hrozeb s ohodnocením pravděpodobnosti jejich uskutečnění včetně dopadu na aktiva podniku. Jedná se tedy o identifikaci rizik, stanovení jejich závažnosti a přijímání opatření k jejich eliminaci nebo zmírnění.

*„Jestliže (ne)můžeme riziko měřit, (ne)můžeme je řídit.“* (<https://www.vbcczech.cz>)

Pro redukci možných rizik je nutné zavést proces, který tomu napomůže. Tento proces zahrnuje následujících pět kroků:

- **Identifikace rizik**

Snaha o nalezení rizika souvisejícího s naším projektem. Neměli bychom zahrnovat jistá rizika, která určitě nastanou, protože zde je nejistota kompletně odstraněna. Dále bychom měli rizika rozdělit na interní a externí.

- **Analýza rizik**

V analýze rizik se snažíme zjistit míru rizika a také jeho dopad na potenciální ztrátu.

- **Určení hlavních rizik**

V tomto kroku hledáme ta rizika, která jsou důležitá a mají podstatný dopad na projekt.

- **Plánování řízení rizik**

V tomto kroku navrhne postupy, jak riziko minimalizovat, kdo bude za tento postup zodpovědný a do kdy se uvedený postup zrealizuje. Moderní postupy také zahrnují do vyhodnocení rizik příčiny, které stojí za pravděpodobností vzniku rizika a dopadu na projekt.

- **Monitorování rizik**

Tento poslední krok je důležitý zejména z důvodu vyřazení rizik, která již nejsou na seznamu důležitých rizik, a nastartování opětovného procesu v identifikaci nových rizik.

## 4 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části jsem popsal hlavní pojmy, které se týkají strategie podniku. Nejprve jsou objasněny základy strategického myšlení včetně definice strategie a jejího významu a smyslu pro společnost. Dále je popsáno strategické řízení a management s jeho hlavní principy, které jsou podmínkou strategického úspěchu každého podniku. Třetí část teorie se zabývá strategickými analýzami externího a interního prostředí podniku s podrobnějším popisem vybraných analýz a metod.

Závěrečná část teoretické části je věnována stručnému popisu procesu přípravy projektu, jako jsou jeho fáze a také řízení rizik. Možná rizika a jejich vznik do značné míry ovlivňují úspěšnost celého projektu.

Veškeré tyto informace obsažené v teoretické části mi pomohly vymezit základní otázky pro strategický rozvoj ve společnosti JUBEKA, spol. s r.o. Na jejich základě budu moci zvolit vhodnou firemní strategii, která bude východiskem pro splnění hlavního cíle mé diplomové práce - vypracování projektu strategického rozvoje společnosti, jenž by přispěl k dlouhodobému růstu a úspěchu podniku.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Obchodní firma: JUBEKA, spol. s r.o.

Zapsáno: 25. července 1991

Sídlo: Valašské Klobouky, Cyrilometodějská 947, 766 01

Identifikační číslo: 409 95 097

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: zámečnictví, nástrojařství,

klempířství a oprava karoserií,

obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

opravy silničních vozidel,

silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně,

výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,

provádění staveb, jejich změn a odstraňování

### 5.1 Profil společnosti

Společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně v roce 1991. Od r. 1993 je hlavním předmětem podnikání obchodní činnost a poskytování služeb. V obchodní činnosti se jedná o prodej vozidel značky ŠKODA a ve službách o poskytování záručního i pozáručního servisu k těmto vozidlům. Později se přidaly další služby - autolakýrnické a karosářské práce, pneuservis a asistenční služba.

Firma provozuje a nabízí své služby v okrese Zlín, konkrétněji v mikroregionu Valašské Klobouky v těsné blízkosti státních hranic se Slovenskem. Zákazníky jsou převážně fyzické osoby a menší firmy a živnostníci z regionu, ale také některé velké podniky. Společnost

JUBEKA, spol. s r.o. neposkytuje své služby pouze zákazníkům z ČR, ale v čím dál větší míře také klientům ze Slovenska. Za více než 20 let své existence se společnost stala nepostradatelnou součástí regionu jak pro prodej, tak i pro servis osobních vozidel všech značek. Jako autorizovaný opravce vozů Škoda zaručuje společnost provedení oprav vyškoleným personálem, na špičkových zařízeních, přesně podle stanovených postupů. Díky své kapacitě jsou pracovníci firmy JUBEKA schopni zákazníkům nabídnout krátké objednací termíny i krátké termíny pro provedení vlastní opravy.

Společnost je držitelem certifikátu kvality ČSN ISO 9000:2008 a certifikátu ochrany životního prostředí Zelená pečeť. Dle CZ-NACE lze společnost zařadit do dvou základních tříd a to: 45.11 - Obchod s automobily a jinými lehkými motorovými vozidly a 45.20 - Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů.



Obr. 5 Logo firmy (<https://www.jubeka.cz/>)

### 5.1.1 Historie společnosti

Firma JUBEKA, spol. s r.o. byla založena v roce 1991 třemi společníky. Původně se zabývali obchodováním a dodávkami zboží do zahraničí. Od roku 1993 se však hlavní činností společnosti stal prodej a servis vozidel Škoda na základě smlouvy s výrobcem Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav.

Nejdříve došlo k vybudování servisního zázemí ve stávající budově. Následně byl přistaven malý autosalon pro vystavení a prodej vozidel. Postupem času došlo k dalšímu rozšíření autosalonu až do stávající podoby, kdy v něm lze vystavit až 8 vozidel, čímž se zařadil mezi středně velké prodejny. Své činnosti a služby se vzrůstajícím zájmem klientely a potřebou trhu firma postupně rozšiřovala až do dnešní podoby.



Tab. 1 Historie společnosti (vlastní zpracování)

Datum	Událost
25. 7. 1991	Založení společnosti, obchodní činnost
1992	Pořízení stávajícího areálu firmy
1993	Výstavba autosalonu - první etapa
5. 7. 1993	Oficiální zastoupení Škoda Auto a.s. - zahájení prodeje
1994	Druhá etapa výstavby autosalonu - celková plocha 260 m <sup>2</sup>
1994	Stavba čerpací stanice v areálu společnosti
1996	Pronájem prostor pro provoz lakovny a karosárny
1997	Zahájen provoz asistenční služby
2002	Postaven motorest v areálu čerpací stanice
2003	Rekonstrukce mechanické dílny a části autosalonu
2010	Zahájen provoz vlastní lakovny a karosárny

### 5.1.2 Nabízené služby

Firma kromě své hlavní aktivity, kterou je bezesporu servis a prodej, nabízí svým zákazníkům i další služby spojené s provozováním prodejny a servisu vozidel. Pro pohodlí a především pro maximální spokojenost svých zákazníků poskytuje následující:

#### Prodej

Prodej nových vozidel značky Škoda

Zprostředkování prodeje značek VW, Audi, KIA

Prodej ojetých vozidel všech značek

Výkup vozidel na protiúčet

Operativní a finanční leasing, úvěr

Pojištění vozidel

Přihlašování vozidel na dopravních inspektorátech

### Servis

Záruční servis vozů Škoda

Pozáruční servis vozidel všech značek

Obhlídky poškozených vozidel

Asistenční služba Service Mobil a odtahová služba

Lakovna a karosárna

Pneuservis a prodej pneumatik

Měření emisí a zajištění STK

Montáž autodoplňků a příslušenství

Autopůjčovna

### Náhradní díly

Prodej originálních dílů a náhradních dílů

Pultový prodej dílů a příslušenství

Velkoobchodní prodej dílů nezávislým opravnám

### **5.1.3 Organizační struktura**

Za provoz firmy je zodpovědný její majitel, který ji také sám řídí. V současné době je ve společnosti zaměstnáno 8 pracovníků a její organizační struktura je velmi jednoduchá. Jedná se o tyto pracovní pozice:

Automechanici

Autoelektrikář

Karosář a lakýrník

Servisní poradce a ředitel v jedné osobě

Prodejce dílů a skladník

Prodejce nových a ojetých vozidel

Další pozice, jako například účetní a uklízečka jsou outsourcovány. Jelikož se jedná o malou firmu, musí umět v sobě pracovníci sdružovat více pozic a vzájemně se umět nahrazovat. Týká se to obzvláště personálu, který přijde přímo do styku se zákazníky. Např. prodejce vozů musí umět přijmout zakázku na servis, umět vyhledat náhradní díl apod.

#### **5.1.4 Kvalifikace a vybavení**

##### Kvalifikace

Všichni zaměstnanci na dílně prochází pravidelnými školeními u výrobce vozidel s úspěšným absolvováním závěrečných testů. Díky tomu jsou schopni držet krok s nastupujícími trendy, vývojem technologií a nových postupů v rámci oprav vozů. Vedoucí pracovníci prochází rovněž několikrát ročně vzdělávacími kurzy, kde se učí ekonomice provozu, marketingu, jsou seznamováni s novými trendy a směřováním celého automobilového průmyslu. Prodejce dílů a příslušenství se na školeních učí zásobování a logistice. Díky tomu se podařilo snížit skladové zásoby a navíc zajistit dodávky dílů až třikrát denně. Personál prodeje vozidel absolvuje ročně několik kurzů vedení obchodu, jednání se zákazníkem, ale také produktová školení a představení nových modelů automobilky.

Mimo to je firma členem několika sdružení, například Color Motion – certifikovaná síť lakoven a karosáren, SAČR – svaz prodejců a opravářů motorových vozidel České republiky kde dochází každoročně k několika schůzím a školením.

##### Vybavení

Samotná kvalifikace nestačí ke správnému provádění oprav a dodržování technologických postupů. Autoservis disponuje šesti zvedáky osobních vozidel do 3,5t a jednou zvedací plošinou pro užitkové vozy s nosností 5t. Pro zjištění závad na vozidle jsou k dispozici čtyři diagnostiky pro vozidla koncernu Volkswagen, s nimiž vozy Škoda sdílí mnohé komponenty. Dále pak jedna univerzální diagnostika pro automobily všech značek. Velmi důležitým a nepostradatelným zařízením je kombinovaná nájezdová plošina pro měření sbíhavosti přední nápravy a funkčnosti tlumičů a brzd. Díky tomu jsou mechanici schopni rychle určit základní stav vozidla pro jeho správnou a spolehlivou funkčnost. Pro případ potřeby seřízení geometrie i zadní nápravy disponuje dílna laserovým osmisenzorovým zařízením s nejpřesnějším měřením odklonů náprav. Nutným vybavením posledních let se stala rovněž plnička klimatizací, která nejen doplňuje, ale i regeneruje starou náplň pro její opětovné

použití. Součástí pneuservisu je zouvačka a vyvažovačka pneumatik. Pro lakýrnické a karosářské práce je vyčleněna 1/3 dílny, kde jsou 3 stání pro opravované vozy, kombinovaná lakovací a sušící kabina splňující nejpřísnější normy pro lakování vodou ředitelnými barvami a karosářská rovnací stolice pro více poškozená vozidla. Na dílně nechybí ani dva boxy se speciálním nářadím pro složitější práce. Toto všechno je jen malý výčet nejzákladnějšího vybavení, kterým společnost disponuje.

### 5.1.5 Mise firmy

Vedení firmy stanovilo následující misi se zájmem na tom, aby firma:

- byla úspěšná a zisková,
- udržovala nebo nejlépe zvyšovala svůj tržní podíl
- upevňovala postavení na trhu,
- byla solidní rodinnou firmou s pozitivním image,
- poskytovala užitek zákazníkům a uspokojovala jejich potřeby.

Jedním ze základních kroků k dosažení těchto cílů si firma vytýčila přijetí filosofie jednoznačné orientace na zákazníka. Je totiž nutné si uvědomit, že do budoucna budou nejúspěšnější pouze ty společnosti, které nejlépe uspokojí potřeby zákazníků.

### 5.1.6 Poslání

Posláním firmy JUBEKA je nabídnout svým zákazníkům, stávajícím i budoucím perfektní a komplexní služby založené na individuálním přístupu. Vysokým standardem poskytovaných služeb usiluje společnost o maximální spokojenost svých klientů.

## 6 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ

Následující kapitola se bude věnovat analýze externího prostředí. Právě analýza vnějšího prostředí je důležitým východiskem pro stanovení strategie podniku, protože umožňuje zjistit situaci, ve které se firma nachází. Protože se jedná o vnější okolí, má podnik pouze omezené možnosti jej ovlivňovat. Malé podniky, jakým je firma JUBEKA, spol. s r.o., musí předpovídat a správně reagovat na změny a umět se na ně dostatečně připravit. Poté se může společnost lépe zaměřit na ty činnosti, které jsou pro ni perspektivní. V této části budou provedeny analýzy, které byly konzultovány s vedením firmy, jedná se především o analýzu konkurence nebo PEST analýzu, jenž je základním východiskem pro stanovení situace na trhu. Další analýzy byly vytvořeny za asistence vedení podniku, jako např. Porterův model pěti konkurenčních sil.

### 6.1 Porterův model

Tento model se věnuje konkurenčním silám působícím v rámci odvětví pro získání věrného obrazu a je určován působením pěti základních činitelů.

#### 6.1.1 Stávající konkurence a její analýza

Konkurenční firmy pro společnost JUBEKA se dají posuzovat ze tří hledisek. Za prvé se jedná o konkurenci mezi autorizovanými servisny a prodejci vozů Škoda navzájem, dále pak v rámci prodeje vozů mezi jednotlivými automobilovými značkami a nakonec také konkurence v rámci servisních služeb – nezávislé opravny a servisny.

Firma JUBEKA se nachází v odlehlém a chudém regionu, kde pro místní obyvatele má význam doslova každá koruna. Spousta lidí proto přemýšlí i o levnějších vozech, než kterými jsou vozidla Škoda. V posledních dvou letech ovšem došlo ke zlomu, kdy si zákazníci postupně uvědomují výhodnost této domácí značky nejen při koupi a údržbě, ale i díky vysoké zůstatkové ceně vozu při následném prodeji. Tímto faktem se přesouváme spíše od konkurence mezi prodejci různých značek ke konkurenci přímo mezi prodejci automobilů Škoda.

Tato konkurence představuje nyní pro oddělení prodeje vozidel největší hrozbu. Na trhu dochází často k pohlcování malých prodejen těmi většími. Tomu chtělo vedení společnosti předejít, a proto se v rámci prodeje nových vozů spojilo s jedním z větších dealerů, a to

s firmou AUTO Hlaváček a.s. se sídlem v Olomouci. Pro tohoto prodejce dochází ke zprostředkování prodeju v regionu Valašské Klobouky a jeho blízkém okolí. Sledovaná společnost tím získala především přístup k velké skladové zásobě vozidel a zároveň podstatně snížila finanční zdroje vázané v dříve vlastněných skladových vozech. Z tohoto partnerství těží obě firmy k vzájemné spokojenosti.

Firma JUBEKA je obklopena třemi dalšími prodejci a servisy vozů Škoda. Jedná se o firmu ARAVER a.s. v Uherském Hradišti, Samohýl MOTOR Zlín a.s. a Autoservis Bobrky a.s. ve Vsetíně. Ze zmíněných firem je sledovaná společnost nejmenší, ale jako jediná je ryze rodinnou společností.

Nyní se budu věnovat konkurenci v rámci poskytování servisních služeb. V tomto ohledu působí jen ve Valašských Kloboukách další dva autoservisy a několik menších pneuservisů. Rozhodně se dá říci, že v tomto odvětví služeb existuje velká konkurence. Lidé velmi často volí neznačkové autoservisy v domněnku, že zde utratí méně peněz za opravy. Opak bývá často pravdou. Autorizované servisy mají přísné normy na každou opravu a nesmí účtovat více, než dovolí právě daná norma. Hodinová sazba bývá často zavádějící, protože neznačkový servis obvykle naučtuje více hodin práce, sice s menší sazbou než autorizovaný servis, ale obvykle je cenový rozdíl minimální. Další rozdíly mohou být v cenách náhradních dílů, kdy se v neznačkových servisech nepoužívají originální díly, ale jejich náhrady. Dříve platilo, že originální díly byly až několikanásobně dražší než náhrady. V současné době tomu tak již není a naopak některé značkové díly mohou překvapit svou cenou. Ale i tak je firma JUBEKA připravena uspokojit zákazníky orientované na cenu a odebírá mimo originálních dílů ze Škoda Auto a.s. také díly shodné s prvovýrobou od jiných renomovaných výrobců.

Společnost rovněž disponuje vlastní lakovnou a karosárnou. I v těchto službách ovšem existuje velká konkurence, ale bohužel pro zákazníky často velmi odlišných kvalit. Firma JUBEKA odebírá pouze kvalitní německé laky značky Glasurit s příslušenstvím a její pracovníci dodržují technologický postup stanovený výrobcem vozidel a laků. Výsledným efektem jsou přesně namíchané odstíny v odpovídající kvalitě a v požadované barvě vozu.

Firma JUBEKA, spol. s r.o. se musí diferencovat od ostatních především pomocí lepších zákaznických služeb zahrnující individuální jednání a technologické inovace.

### 6.1.2 Substituční produkty a služby

Substitučními produkty jsou hlavně automobily jiných značek, které mohou vozy nabízené společností JUBEKA nahradit. Existence těchto produktů nabývá v posledních letech významný vliv na analyzovanou firmu. V devadesátých letech minulého století, kdy měla Škoda Auto na našem trhu více, než 60% podíl jsme se dostali ve slabších letech na 26%. Poslední tři roky je podíl rostoucí a pohybuje se okolo 33%, což je jistě pozitivní trend.

Substitučními službami v servisu mohou být a jsou především tzv. „domácí kutilové“, kteří si všechno opraví sami doma. Poslední roky ovšem i takových ubývá, protože elektronika i samotné motory vozidel jsou stále složitější a musí se používat profesionální nářadí, které si může dovolit mít doma jen málokdo.

### 6.1.3 Potenciální noví konkurenti

Pro potenciální nové konkurenty existuje spousta bariér vstupu. Hlavně se jedná o to, že Česká republika je kompletně pokryta autorizovanou sítí servisů a prodejců vozidel Škoda a tím pádem je zdejší trh zcela rozebrán. Nové firmy jsou většinou firmami nástupnickými, tzn., že odkoupily dřívější společnost s autosalonem i servisním zázemím.

Bariérou vstupu je rovněž vysoká loajalita zákazníků a know - how autorizovaných servisů, protože většina firem v tomto oboru vznikla hned na začátku devadesátých let.

Jiné je to s konkurencí neznačkových servisů. V tomto odvětví vzniká spousta malých živnostníků, menších opraven, ale i těch větších sdružujících více služeb na jednom místě. Současnými bariérami vstupu je relativně vysoká finanční náročnost, protože je třeba nakoupit zvedáky, diagnostiku a další potřebné vybavení. Bariérou jsou také rostoucí požadavky a nároky klientů, kteří očekávají vysoký standard služeb ze příznivé ceny a chtějí mít co nejvíce služeb, nejlépe všechny pod jednou střešou. Tyto výhody mohou nabídnout z valné většiny pouze již zavedené servisy.

Současná doba také nepřeje příliš velkému zadlužování a banky nechtějí půjčovat peníze každému. Navíc lidé často odkládají opravy vozidel až do té doby, než je nezbytné pro bezpečný provoz je opravit.

#### 6.1.4 Dodavatelé

Pro firmu JUBEKA, spol. s r.o. je vliv dodavatelů rozhodující. Největším dodavatelem je logicky Škoda Auto a.s., která do jisté míry určuje i nákupní ceny. Sledovaná společnost proto v posledních letech oslovila i jiné dodavatele dílů, jedná se hlavně o díly shodné s prvovýrobou pro jejich správnou funkčnost. Největším dodavatelem takových dílů je AUTO KELLY a.s. Přesto tvoří dodávky dílů z Mladé Boleslavi více než 60 %, ale i tak by firma byla schopna pokrýt veškeré dodávky od alternativních dodavatelů. Dominance výrobce Škoda Auto je vidět hlavně v prodeji nových vozů, kdy je jediným dodavatelem. Výrobce tohoto postavení do jisté míry zneužívá a je si vědom toho, že na prodejích jeho vozidel závisí osudy mnoha firem.

Dalším významným dodavatelem je společnost Castrol, která je partnerem pro motorové oleje. Firma JUBEKA prodlužuje s touto společností smlouvy vždy na pětileté období, které bude končit v závěru tohoto roku. V současné době vedení firmy ještě neví, zda zůstanou u tohoto partnerství i nadále, nebo přejdou ke konkurenci.

Dodávky pneumatik zajišťuje zároveň jejich výrobce – společnost Continental Barum s.r.o. S touto firmou nebyly nikdy problémy a navíc je relativně snadné přejít k jiným výrobcům.

#### 6.1.5 Odběratelé

Pro firmu JUBEKA a pro její služby platí, že na ně mají odběratelé velký vliv. Hlavně díky velké konkurenci v tomto odvětví a relativně malému území, které společnost pokrývá. Dále také kvůli menšímu počtu fleetových zákazníků, než je ve zbytku ČR běžný. Společnost servisuje vozidla několika větších firmám, z čehož největší vozový park čítá více než 35 automobilů. Pokud by jeden z těchto velkých zákazníků odešel, významně by to ovlivnilo chod celé firmy. Osobně to vidím tak, že zde zcela určitě platí Paretovo pravidlo, kdy 20 % zákazníků přináší 80 % obratu.

#### Shrnutí poznatků z Porterova modelu pěti sil

Sledovaná společnost to ve svém oboru podniká jistě nemá jednoduché. Bojuje na třech stranách s konkurencí – prodejci vozidel, autorizovanými servisy a nezávislými servisy a opravami. Navíc působí v relativně chudém regionu, kde zákazníci počítají každou korunu. Společnost musí rovněž splňovat spoustu norem a být každoročně certifikována.



## 6.2 PEST analýza

Tato část analýzy externího prostředí podniku se zaměřuje na klíčové vlivy, které ovlivňují firmu JUBEKA, spol. s r.o. Každý faktor může na podnik působit různě, je ale třeba udržet rovnováhu všech sil. Na prodej nových osobních vozidel a jejich servis má vliv především současný pokles ekonomiky.

### 6.2.1 Ekonomické faktory

Ačkoliv se to nemusí zdát, celkové prodeje nových vozů v České republice každoročně rostou, když v roce 2010 bylo registrováno 169.236 nových vozidel. V následujícím roce již 173.282 kusů a v roce 2012 více jak 174.000 automobilů. Z toho domácí výrobce Škoda Auto a.s. roste s registracemi nových vozů v ČR také. Výrobci se daří hlavně na zahraničních trzích, kde jsou meziroční přírůstky dvouciferné. Otázkou pro české prodejce zůstává, kolik z toho počtu zaregistrovaných vozidel v ČR zůstává a kolik z toho se vyváží do zahraničí. Ceny nových vozů u nás, obzvláště škodovek jsou v posledních letech hodně nízké a dokonce je výhodnější pořídit vůz u nás než například v Německu a proto dochází k tzv. jednodenním registracím vozidel, která jsou okamžitě vyvezena. Prodejci si tím značně vylepšují své odběry vůči automobilce a pokrývají tím propad domácí poptávky.

Společnosti JUBEKA, spol. s r.o. se poslední roky i přes pokračující ekonomickou krizi daří zvyšovat roční prodejní cíle v řádech procent. Největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2011 a 2012, kdy růst činil bezmála 16 %. Společnost, stejně jako Český trh, roste díky exportu, kdy dodala více než 25 % z celkových prodejů vozů zákazníkům na Slovensko. Nyní se vedení pokouší navázat obchodní kontakty v Rakousku a Německu, kam by mohly směřovat další vozy. Bohužel, tento exportní kanál je již z větší částí rozebrán osobními prodejci a tak to obchodní oddělení nebude mít lehké. Další překážkou vývozu je posilování domácí měny, které nemá pozitivní vliv na prodeje do zahraničí. Prognóza ČNB na rok 2013 očekává, že průměrný kurz koruny se bude pohybovat na úrovni 25,30 Kč/EUR. Oslabování koruny by mělo případný pozitivní vliv na zahraniční prodeje podniku, kdy by bylo pro tyto klient ještě výhodnější využívat služeb sledované společnosti.

Prodeje se sice daří postupně zvyšovat v celém odvětví, je to ale na úkor marží, kdy kvůli velké rivalitě a honbě za splněnými ročními cíli se průměrná marže pohybuje do 1 %, což je prakticky zanedbatelné a sotva stačí pokrýt nezbytné náklady. Finanční strážce nepřeje

ani, to že většina lidí platí daný vůz hotově (více než 90 %). Společnost totiž sjednává úvěry pro největší společnosti na trhu zabývající se financováním automobilů. Za sjednání náleží prodejci provize v rozmezí 1 až 2 % financované částky. Není to sice významné číslo, ale v celkovém ročním součtu už to tak zanedbatelná částka není.

Navzdory relativně špatné ekonomické situaci musí společnost na základě smluv se Škoda Auto obnovovat technické zázemí firmy, což je finančně velmi nákladné. Jedná se zejména o náhradní vozy pro zákazníky, nové diagnostické zařízení VAS pro nejnovější modely vozů apod.

Vývoj inflace představuje v současnosti střední riziko. Za rok 2012 činila průměrná inflace 3 %. První tři měsíce letošního roku oscilovala inflace okolo 1 %, což by mohlo značit její zpomalení. Vyšší míra inflace by do jisté míry mohla ohrozit společnost a to prostřednictvím zvyšujících se cen materiálu apod. Největší hrozbou jsou zvyšující se ceny energií, kde jen plyn v loňském roce zdražil pro firmy až 25 %. Společnost na to zareagovala změnou dodavatele, aby bylo docíleno alespoň nějakých úspor. (<https://www.czso.cz/>)

Vývoj HDP v posledních letech také není zrovna optimální. Za rok 2012 klesla ekonomika o 1 % a pro letošní rok se již sice očekává mírnější pokles a to zhruba o 0,3 %. Změny úrokových sazeb mohou ohrožovat podnik v dlouhodobém horizontu, protože používá dlouhodobé financování svých aktivit z cizích zdrojů. (<https://www.czso.cz/>)

### **6.2.2 Politicko – legislativní faktory**

Z pohledu české legislativy je společnost ovlivňována mnoha zákony. Z těch nejdůležitějších se jedná především o: Zákoník práce, Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, Zákon o účetnictví, Zákon o cenách, Zákon o ochraně spotřebitele, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku a další. Legislativa ovlivňující podnik je široká a je třeba sledovat tyto předpisy a připravit se na případné změny tak, aby nedošlo k ohrožení firmy v žádném směru. Firma JUBEKA, spol. s r.o. sjednává například pojistky automobilů a financování formou úvěru nebo leasingu. Pro tyto případy musí být personál proškolen a vyznat se v patřičných zákonech, což sebou nese i velkou zodpovědnost.

Významnou složku politických faktorů představuje současná vláda, která prosadila od 1. 1. 2013 zvýšení sazeb DPH o jeden procentní bod. Jelikož je sledovaná společnost plátcem

DPH, změna tohoto činitele neovlivní nákup, ale prodejní ceny konečným zákazníkům z řad fyzických osob.

Česká republika jako člen EU musí respektovat zákony a řídit se mnoha legislativními předpisy. Za pozitivní aspekty pro společnost JUBEKA, spol. s r.o. lze označit požadavek volného mezinárodního obchodu na základě zákona o ochraně hospodářské soutěže pro automobilový sektor. Tento soubor pravidel je tvořen blokovou výjimkou pro oblast automobilového aftermarketu, což zásadně zlepšilo podmínky průniku na zahraniční trhy, obchodování s náhradními díly, ale i rozšířilo možnosti servisu a prodeje vozů. Tato výjimka se snaží zrovnoprávnit všechny servisy – autorizované i nezávislé opravy v přístupu k informacím a náhradním dílům. Bohužel, spousta zákazníků bývá uvedena v omyl, když jim v nezávislé opravě řeknou, že mohou servisovat jejich vůz v záruce. Dle této blokové výjimky tomu tak skutečně je, ale nesmí se zapomínat na to, že se v ní také píše, že nezávislé opravy musí mít k dispozici technické vybavení a technologický postup ke zvládnutí těchto oprav, což ale v drtivé většině případů nemají, protože by si je musely platit stejně jako autorizovaná pracoviště. Dle vyjádření servisního technika sledované společnosti potkal za několik uplynulých let pouze jednou zástupce nezávislé opravy na školeních pořádaných Škoda Auto a.s. Potom se tedy jedná o klamání zákazníka ze strany některých nezávislých opraven.

Politika EU jsou také dotace a různé dotační programy. Zde sdílím názor vedení podniku, že tyto dotace mohou způsobit zakřivení trhu, kdy některá firma dosáhne na dotace a jiná ne. Buďto všem měřit stejným metrem a rozdělovat finanční prostředky rovnoměrně nebo raději neposkytovat žádné.

### **6.2.3 Sociální a demografické faktory**

Do demografických a kulturních faktorů lze zahrnout například věkovou strukturu obyvatelstva a jeho vzdělání, migrace, měnící návyky, sblížování kultur apod. Společnost má sídlo a zároveň svou hlavní a jedinou provozovnu ve městě Valašské Klobouky. Tento region se vyznačuje vysoce nadprůměrnou nezaměstnaností a především z důvodu odchodu nebo ukončení provozu velkých výrobních společností, ale také kvůli velmi slabé dopravní dostupnosti. Většina obyvatel tohoto regionu dojíždí za prací do širokého okolí. Nejčastěji jsou to města Zlín, Vsetín, Luhačovice či Uherský Brod. Vzhledem k blízkosti hranic se

Slovenskem dojíždí někteří lidé do zaměstnání tam, ale také naopak jsou zde firmy, kde je zaměstnáno více lidí ze Slovenska než z regionu.

Společnost patří k malým podnikům v regionu s 8 zaměstnanci a nedokáže ze své pozice nějakým zásadním způsobem ovlivnit nepříznivý vývoj v zaměstnanosti.

Průměrná hrubá mzda v České republice v loňském roce meziročně vzrostla na 27.170 Kč, což je nárůst oproti konci předchozího roku o 895 Kč. Bohužel v regionu, v němž firma působí, na tuto mzdu dosáhne jen minimum lidí. Nejčastější výdělek je mezi 15ti a 18ti tisíci, což je v porovnání s celorepublikovým průměrem až o žalostných 45 % méně. (<https://www.czso.cz/>)

Ve snaze zlepšit postavení a uplatnění svých zaměstnanců se společnost věnuje jejich vzdělávání. V oblasti vzdělávání jsou zaměstnanci cíleně vzděláváni a specializováni, protože nové vozy a především jejich elektronika a nové motory vyžadují zvláštní pozornost pro jejich správnou funkci a chod.

Společnost JUBEKA, spol. s r.o. přispívá svým zaměstnancům na obědy, penzijní pojištění a organizuje vánoční setkání a společné sportovní aktivity. Dlouhodobým zaměstnancům jsou vypláceny speciální finanční bonusy.

Pro společnost není zanedbatelná ani otázka životního prostředí. Je kladen důraz na snížení energetické náročnosti budov a snížení znečišťování životního prostředí. V minulých letech došlo k výměně oken v autosalonu, na dílně i v kancelářích. Vjezd do dílny zdobí nová zateplená vrata. V oblasti likvidace odpadů jen nutné zvýšené opatrnosti, protože se v servisu setkáme se starými oleji, filtry, pneumatikami apod. Firma získala certifikát Zeleňá pečeť za svůj přístup k životnímu prostředí. Podnik se tedy zařazuje mezi ekologicky orientované organizace. Poslední zakoupené je také důkazem tohoto přístupu – lakovací box splňující nejpřísnější normy.

#### **6.2.4 Technické a technologické faktory**

České zákony jsou v mnoha ohledech přísnější a zákonodárci reagují na změny pomaleji, než je tomu v okolních zemích. To se projevuje především při vzniku nových technologií, či přímo odvětví. V České republice neexistuje účinná strategie zabránění odlivu mozků, která by nejlepší experty přivedla zpět ze zahraničí a dala jim možnost vyniknout. S patentovou ochranou nebo užitnými vzory také zaostáváme za zbytkem vyspělého světa. Pokud

k něčemu takovému dojde, tak daná firma, instituce nebo jednotlivci často nemají finanční prostředky k tomu tyto vzory udržet a prodávají je zahraničním zájemcům.

Nové technologie a postupy jsou především na trhu oprav automobilů dynamicky se rozvíjející složkou. Z tohoto pohledu společnost dlouhodobě a pravidelně investuje do nových technologií pro zkvalitnění poskytovaných služeb. Během následujících let bude vývoj technologií pro automobilový průmysl ještě zrychlovat. Například již nyní se připravuje tzv. 3D konfigurátor nových vozů. Protože modelů neustále přibývá, je stále obtížnější držet všechny modelové řady skladem, proto se vyvíjí tento produkt, který zákazníkům představí požadovaný vůz „zblízka“.

Servis vozidel čeká v nejbližší době také technologický boom, kdy bude třeba pořídit nové zařízení pro kalibrace a zkoušky doplňkové výbavy v nových vozech jako je například adaptivní tempomat, zařízení pro snímání jízdních pruhů, dopravních značek apod. Z úst majitele firmy dokonce zaznělo, že se připravuje tzv. diagnostika na dálku, kdy nebude třeba zajíždět s vozidlem do servisu, zákazník bude sedět v klidu doma a technik bude provádět diagnostiku auta na dálku.

## 7 INTERNÍ ANALÝZA

Mimo vnějších faktorů závisí úspěch organizace rovněž i na strategických možnostech. Tyto možnosti jsou dány schopností provádět potřebné záměry a celkovou vyvážeností jejich složek. Po externím prostředí podniku se nyní zaměřím na analýzy vnitřního neboli interního prostředí podniku. Tyto analýzy pomáhají odhadnout, jaké vnitřní zdroje jsou a jak lze s nimi dále nakládat.

### 7.1 SWOT analýza

Tato analýza je jednou z nejdůležitějších metod k určení pozice podniku na trhu a následného určení priorit v podniku a stanovení základních cílů. Úspěšný podnik je ten, který dokáže zhodnotit své silné a slabé stránky a zároveň dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby.

Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeden z největších servisů v regionu s 20-ti letou tradicí</li> <li>• Stabilní společnost s dobrým jménem a postavením na trhu</li> <li>• Kvalitní výrobky a široký sortiment</li> <li>• Rychlé reakce na specifické požadavky zákazníků</li> <li>• Konkurenceschopná cenová politika</li> <li>• Certifikát ISO 9001:2008 a ekologické osvědčení Zelená pečeť</li> <li>• Prodej kvalitních automobilů domácí značky</li> <li>• Vysoká odbornost zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menší počet větších tzv. fleetových zákazníků</li> <li>• Větší závislost na menším počtu zákazníků</li> <li>• Nedostatečný prostor pro sezónní skladování pneumatik</li> <li>• Citlivost zákazníků na cenu</li> <li>• Částečná závislost na exportu do zahraničí</li> <li>• Slabá propracovanost webových stránek společnosti</li> <li>• Společnost nespolečně spolupracuje se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Silný partner v pozadí – Škoda Auto a.s.</b></li> <li>• <b>3x denně dodávky dílů pro opravy</b></li> </ul>	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Získat regionálně větší podíl v prodeji nových vozidel</b></li> <li>• <b>Začít se ve větší míře věnovat kvalitním ojetým vozům a otevřít stálý autobazar v areálu firmy</b></li> <li>• <b>Vyhledávat a testovat nové alternativní dodavatele náhradních dílů, pneumatik</b></li> <li>• <b>Možnost podpory státních a evropských institucí programů vědy a výzkumu, rozvoje malých a středních podnikatelů</b></li> <li>• <b>Možnost rozšiřování poskytovaných služeb především o vlastní odtahovou službu a návazné uzavření smluv s asistenčními službami</b></li> <li>• <b>Rozšířit stanici měření emisí (nyní jen pro vozy Škoda)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Odchod klíčových zákazníků ke konkurenci</b></li> <li>• <b>Pokles poptávky v celém automobilovém odvětví</b></li> <li>• <b>Ztráta klíčových zaměstnanců</b></li> <li>• <b>Zvýšení daňové zátěže</b></li> <li>• <b>Import zásadně levnějších výrobků z Číny a Indie (automobily i díly)</b></li> <li>• <b>Platební neschopnost klíčových odběratelů</b></li> <li>• <b>Odchod kmenových zaměstnanců ke konkurenci</b></li> <li>• <b>Prohloubení ekonomické krize</b></li> </ul>

V minulých letech vedení společnosti postupně eliminovalo některé slabé stránky zejména důrazem a intenzitou na vzdělání zaměstnanců. Tato investice se začala vracet v podobě spokojených zákazníků. Dále se společnost v minulých letech zaměřila hlavně na opravy havarovaných vozidel od zprostředkování odtahu, přes přímou likvidaci pojistné události až po karosářskou a lakýrnickou práci. Dříve totiž najímala na tyto služby externí spolupracovníky, kde však značně kolísala kvalita. Dalším úspěchem bylo zaměření se na podporu a rozvoj exportu vyhledáváním zahraničních odběratelů zejména na Slovensku nejen pro prodej, ale také pro poskytování servisních služeb. Do budoucna je zde stále prostor ke

zlepšování a případné eliminaci některých slabých stránek, jako je nulová komunikace prostřednictvím dnes už běžného média sociální sítě a vylepšení webové prezentace firmy, protože v současné době čerpají lidé prvotní informace především z internetu, který často rozhoduje, zda člověk fyzicky navštíví i prodejnu. Jako nejlepší příležitost se jeví možnost dodávat výrobky a poskytovat služby klientům ze Slovenska. Největší hrozbou je asi prohlubování ekonomické recese, kdy lidé šetří a to v první řadě na automobilech – jejich opravách a oddalují i nákup nového. Dále pak vysoká nezaměstnanost a menší výdělek lidí, potenciálních zákazníků z regionu.

## 7.2 Analýza 7S

Jako další metodu k analýze vnitřního prostředí firmy JUBEKA, spol. s r.o. využiji modelu sedmi S, který jsem popisoval v teoretické části. Základ této analýzy je postaven na sedmi faktorech, které by měly být ve vzájemném souladu tak, aby byla podniková strategie naplněna.

### **Strategie**

Samozřejmě prvořadým cílem společnosti je její dlouhodobý hospodářský úspěch a zvyšování hodnoty pro vlastníky. Jedná se zejména o zvyšování výkonnosti vloženého kapitálu a vytváření prostředků pro další a trvalý rozvoj firmy.

Společnost působí v současné době především na českém trhu a snaží se své aktivity rozšiřovat na zahraniční trhy, zejména tedy na Slovensku od Považské Bystrice až po Trenčín, což je primárním cílem v rámci expanze. Dále se pak snaží o proniknutí s prodejem nových vozů také do Rakouska a Německa, kde se jejich ceny pohybují řádově výše. Těchto cílů chce firma dosáhnout zefektivněním práce, budováním vztahů se zákazníky a obchodními partnery a jejich aktivním oslovováním.

Sekundárním cílem společnosti JUBEKA, spol. s r.o. je zvýšení známosti společnosti v širším regionu v souvislosti s jejím obchodním zaměřením prostřednictvím prezentace vozidel a služeb na různých kulturních akcích v regionu. Dále pak posílení image značky Škoda a budování „dobrého jména“ společnosti.

### **Struktura**

Organizační i vlastnická struktura má dána jasné vztahy. Jelikož se jedná o malý rodinný podnik s 20-ti letou tradicí, je vedení firmy jasně definováno. V této firmě má každý své místo a v případě potřeby musí dokázat zastoupit druhého. Spolupráce a přátelské vztahy



na pracovišti jsou prioritou. Avšak musí být rovněž definovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti jednotlivých zaměstnanců.

Důležité je také šíření informací mezi zaměstnanci a vyhodnocování výsledků práce za každý měsíc. Došlo také k posílení kontrolních mechanismů hlavně u aftersales - poprodejní péči

### **Systémy řízení**

V podniku jsou systémy řízení zastoupeny prostřednictvím norem, směrnic a pokynů dle ISO. Takto jsou zaměstnanci pravidelně proškolení.

### **Styl manažerské práce**

Problémy se řeší okamžitě při jejich vzniku a to zdola nahoru. Jelikož se jedná o malou firmu a není zde několik vrstev řízení, většinou jsou tedy komplikace řešeny přímo majitelem. Jde li o závažnější problémy, které by mohly narušit chod firmy, vyjadřuje se k problému „širší“ vedení – prodejce vozů, vedoucí servisu a majitel.

### **Zaměstnanci**

Ze strany podniku je kladen maximální důraz na pracovní podmínky a vzdělávání zaměstnanců. Často se stává, že si firma vychovává vlastní mechaniky již od střední školy. Pro zaměstnance jsou organizovány setkání a sportovní aktivity ve formě teambuildingu. Tímto je dosahováno loajality zaměstnanců vůči společnosti. Průměrný věk pracovníků činí 32,75 roku.

### **Schopnosti**

Za své dlouholeté působení na trhu si společnost vytvořila kvalitní tým zaměstnanců, kteří jsou neustále vzděláváni na školeních a seminářích. Důležitou schopností, kterou zákazníci velmi oceňují, jsou velmi krátké časy oprav ve srovnání s jinými autoservisy. Je to díky velké skladové zásobě dílů a zásobování, které probíhá až třikrát denně.

### **Sdílené hodnoty**

Je věnována velká pozornost neustálému budování vztahů se zákazníky a obchodními partnery. U zaměstnanců lze říci, že většina z nich sdílí základní principy a ideje, které doprovází značku Škoda. Víceméně všichni zaměstnanci vlastní vůz této značky a tím ukazují její kvality.

### 7.3 Marketingový mix

V rámci interní analýzy ještě provedu analýzu marketingových aktivit společnosti, která představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá tak, aby vzbudila poptávku po produktu a službách. Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných na základě 4 P:

#### 7.3.1 Produkt

Obchodním artiklem firmy jsou především nové vozy značky Škoda, ojeté vozy všech značek a poskytování komplexních služeb v oblasti autoopravárenství. Současné portfolio vozů Škoda představuje zajímavou nabídku na trhu a neustále se zvětšuje. Od jedné modelové řady na začátku devadesátých let až k současným sedmi v různých provedeních a tvarech karoserie. Jen v letošním roce budou minimálně tři novinky – buďto inovace nebo nové karosářské varianty. Zákazník si sám může nespécifikovat požadovaný vůz, který se následně zadává do výroby, takže je zde velký prostor pro individualizaci. Na výběr je například více než padesát barevných provedení od základních barev až po metalické s perletí. Důležitý je i rozsah poskytovaných služeb, kdy se společnost snaží razit slogan „vše pod jednou střechou“ a proto neustále obnovuje a rozšiřuje své technické zázemí i znalosti a dovednosti pracovníků. Všechny nabízené produkty lze nalézt v jednotlivých katalozích, kde jsou popsány veškeré technické informace a možnosti rozšíření výbavy.

#### 7.3.2 Cena

Cena produktů v posledních letech má klesající charakter, kdy se z České republiky stala na nové vozy jednou z nejlevnějších zemí. Ceny hlavně v loňském roce klesly tak nízko, že od 1. 1. 2013 došlo k jejich mírnému navýšení, které se ovšem netýkalo všech modelů. Výslednou cenu produktu ovšem ovlivňují specifické požadavky zákazníka. Cenu výrobku také ovlivňují pozice zahraničních výrobců na českém trhu.

Cena servisních služeb se v posledních letech významněji neměnila. Ale od začátku roku došlo k mírnému vzestupu, především kvůli zdražujícím se energiím a zvýšení DPH o jeden procentní bod.

#### 7.3.3 Umístění

Podnik se z hlediska distribuce zaměřuje hlavně na koncové uživatele v České a Slovenské republice, především v širším regionu Zlínska a Trenčianském kraji. Na další zahraniční

trhy by se případně mohlo jednat pouze o dodávky vozidel prostředníkům, kteří by si hledali zákazníky sami.

### 7.3.4 Propagace

Firma si velmi uvědomuje význam propagace a ročně do ní investuje nemalé finanční prostředky. Jedná se především o klasické formy reklamy. Marketing firmy se řídí pravidlem, že o společnosti musí být neustále slyšet a musí být vidět. Hlavními komunikačními kanály, které společnost využívá k reklamním účelům, jsou:

- Tisková reklama, která zaujímá více než 60 % všech marketingových aktivit včetně zdrojů do ní vložených. Inzeruje se nejčastěji v lokálních reklamních časopisech od Vsetína až po Uherský Brod. Někdy též přímo v městských a obecních zpravodajích. Na Slovensku tato reklama představuje možnosti oslovení více než 70 tisíc domácností, na Valašskokloboucku na 18 tisíc domácností.
- Rozhlasová reklama patřila v minulých letech k hlavním pilířům reklamních aktivit. V současné době od ní společnost téměř upustila a využívá ji jen výjimečně.
- Při předváděcích akcích firma JUBEKA, spol. s r.o. někdy spolupracuje se svými dodavateli a společně předvedou zájemcům vše, co jim firma může nabídnout.
- Venkovní reklama – nejedná se o klasické billboardy, ale o reklamní plachty, které po domluvě visí na plotech domů zahrad na frekventovaných silničních tazích v regionu.

Důležitou součástí je také podpora prodeje na různých výstavních a kulturních akcích v regionu. Největší takovou je Cyrilometodějská pouť ve Valašských Kloboukách, která se odehrává v těsné blízkosti areálu společnosti. V tento den navštíví autosalon až stovky návštěvníků, kteří si mohou důkladně prohlédnout a popřípadě i vyzkoušet všechny vozy značky Škoda. Dále se jedná hlavně o pouť ve Štítné nad Vláří a o jiné kulturní akce, mimo třeba otevírání pramenů v Luhačovicích apod.

PR aktivity a sponzoring patří k tradičním podporám v rámci regionu. Firma každoročně přispívá na různé plesy a bály sponzorským darem. Největšími akcemi tohoto druhu je Mikulášský jarmek ve Valašských Kloboukách, který každoročně navštíví více 15 tisíc návštěvníků. Firma rovněž přispívá na různé sportovní akce.

Klíčovým médiem se stává komunikace na internetu. Firma vlastní doménu [www.jubeka.cz](http://www.jubeka.cz), která je brána jako hlavní webová prezentace podniku. Jsou zde informace o probíhajících prodejních a servisních akcích, seznam vystavených aut přímo na autosalonu a pozvánky na různé předváděcí akce. V současnosti je webová prezentace již poněkud zastaralá a pracuje se na její inovaci, která by měla být přehlednější a snáze ovladatelná. Další webovou prezentací jsou samostatné stránky pro autolakovnu.

Důležitá je také správná optimalizace pro vyhledávače na internetu. Díky tomuto nástroji podnik docílil toho, že se odkazy na jeho webové stránky zobrazovaly na předních pozicích nejužívanějších vyhledávačů jako je Google, Seznam apod.

Firma rovněž zvažuje i vstup do internetového obchodu, kde by zákazníci našli doplňky, příslušenství, díly a pneumatiky pro své vozy. Firma dříve využívala reklamní bannery na internetu, ale kvůli jejich ceně a relativně nízkým proklikům a finálnímu efektu od nich upustila.

#### **7.4 Závěry z analytické části**

Společnost JUBEKA, spol. s r.o. má za sebou více jak 20 let existence. Pracovní náplní je hlavně prodej a servis vozů s doprovodnými službami. Za dobu svého působení se společnosti podařilo získat dostatečný počet zákazníků, tak aby prosperovala. Zákazníkům bylo dodáno více jak 3.500 nových a ojetých vozů. Celková nabídka služeb, kterou firma disponuje je dle mého názoru rozhodně konkurenceschopná. V nejbližším okolí poskytuje opravdu všechny služby na jednom místě. Ovšem je potřeba i nadále tvrdě pracovat a rozvíjet podnik v rámci možností tak, aby prosperoval i nadále a tvořil nedílnou součást regionu.

Za hlavní nevýhodu považuji to, že se firma nachází v odlehlém a chudém regionu, kde je velký přetlak autoservisů a snižující se koupěschopnost obyvatel. V následující části se pokusím navrhnout firmě takovou strategii, která jí pomůže k dalšímu rozvoji podnikání.

## 8 PROJEKT STRATEGIE ROZVOJE

Projektová část diplomové práce je zaměřena na projekt strategie rozvoje prodejny a servisu vozidel ve Valašských Kloboukách a to firmy JUBEKA, spol. s r.o. Pro vytvoření projektu vycházím z provedených analýz, kterými byla zejména SWOT analýza, analýza současného stavu firmy, jenž zahrnuje analýzu zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurence a vnitřních procesů. Právě tyto údaje budou základními podklady pro formulaci strategie a vytvoření nových směrů a doporučení. Pro projekt strategie rozvoje byly stanoveny následující kroky:

- Stanovení cílů projektu
- Stanovení cílových skupin projektu
- Akční plány rozvoje firmy
- Provedení časové a nákladové analýzy projektu
- Provedení rizikové analýzy projektu

### Současný stav

Z uvedených analýz vyplynulo, že společnost má dlouhodobě dobré postavení na trhu v regionu. Dosavadní strategie, která určovala směr firmy, je už ovšem nedostačující a navíc je třeba si uvědomit sílu současné konkurence v odvětví a také nelehkou ekonomickou situaci, která v posledních letech na trhu panuje. Již z těchto důvodů by se firma měla zaměřit na snižování provozních nákladů při udržení minimálně stejné úrovně kvality poskytovaných služeb.

### Požadovaný stav

Tento projekt má za úkol vylepšit současný stav podniku, upevnit pozici na trhu, zvýšit konkurenceschopnost podniku a také povědomí veřejnosti pomocí vhodných a cílených nástrojů.

### 8.1 Cíle projektu

Základním cílem společnosti je i přes nepříznivý vývoj v celosvětové ekonomice a potažmo v automobilovém průmyslu v České republice udržet konkurenceschopnost a obrátit na stabilní úroveň. Pro určení optimální strategie by si měla společnost stanovit, na který zá-

kaznický segment bude třeba se více soustředit. Primárním cílem podniku by tedy v současné době měly být aktivity sloužící k upevnění pozice na trhu spojené s rozšířením prodeje výrobků a poskytování služeb na zahraničních trzích a zvýšení povědomí o společnosti v souvislosti s jejím obchodním zaměřením, dále pak posílení image a budování dobrého jména podniku. Cílem projektu strategie rozvoje firmy JUBEKA, spol. s r.o. je tedy navrhnout změny a nové strategické kroky tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

#### Dílní cíle nové strategie společnosti

Pro plnění základních podnikových cílů by měla firma JUBEKA s.r.o. v roce 2012 směřovat k dosažení následujícího:

- Získání nových zákazníků a zvýšení tržního podílu
- Udržení stávajících obchodních partnerů a zákazníků
- Zvýšení povědomí o společnosti u zákazníků a veřejnosti – corporate identity
- Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí
- Zvýšení atraktivity a širší využití webových stránek podniku

#### **8.1.1 Získání nových zákazníků a zvýšení tržního podílu**

Již od svého založení působí firma JUBEKA, spol. s r.o. ve městě Valašské Klobouky, v okrese Zlín. Jelikož se jedná o menší město a místní občasně jsou značně limitováni svými výdělky, které ovlivňuje vysoká nezaměstnanost, je nezbytně nutné rozšiřovat sféru působnosti firmy do okolních měst a vesnic, případně regionů. Za dvacet let působnosti má společnost v databázi více jak 5.000 klientů z řad firem, živnostníků a soukromých osob.

V rámci regionu Valašské Klobouky již téměř jistě není kam růst, je proto nezbytné oslovovat zákazníky ze Slovenského příhraničí. Jelikož se spolupráce s partnery ze Slovenska osvědčila pozitivně, firma by se měla v budoucnu stále zaměřovat na tento trh. Z těchto důvodů doporučuji zaměřit aktivity na získání zákazníků jak na současných, tak i na nových, zahraničních trzích zejména v rámci Slovenska a Rakouska. Slovenská republika skrývá potenciál jak pro prodej vozů, tak hlavně pro poskytování servisu. Výhodou je krátká vzdálenost firmy od svých zákazníků, pro zákazníky z řad firem a živnostníků je zajímavá platba za poskytované služby a dodávané zboží rovnou bez daně z přidané hodnoty a na fakturu, pro smluvní partnery náhradní vůz zdarma apod. Neustále se zvyšující podíl

zákazníků z oblasti Trenčína a Púchova je toho důkazem. Tito zákazníci navíc v průměru utratí více než klienti z České republiky, což může být do budoucna velmi zajímavé pro společnost.

Rakouský trh skýtá potenciál především pro export nových vozů Škoda, protože na místním trhu jsou ceny vozů této značky řádově vyšší. V současné době již probíhá monitorování místního trhu a navazování prvních obchodních kontaktů.

Tržby od zákazníků ze zahraničí nabývají na významu v posledních čtyřech letech, kdy tvoří až 25 % celkového obrátu firmy. K tomuto číslu značně dopomohla menší reklamní kampaň v Trenčianském kraji a hlavně velmi dobré reference. Tato čísla by šla významněji vylepšit další investicí do reklamy a propagace na Slovensku.

Společnost nesmí ale také zapomínat na sousedící regiony – Hornolidečsko a Slavičínsko. Obyvatelé obou těchto regionů mají totiž spádovou oblast do okolních větších měst. Obec Horní Lideč spadá pod okres Vsetín, kde také leží veškeré úřady pro tuto vesnici. Naopak Slavičín je spádový v úředních věcech do Luhačovic a zaměstnaností do Zlína. Firma by se měla v těchto regionech více propagovat, ať již předváděcími akcemi při různých příležitostech, tak i formou klasické reklamy. V roce 2013 by se společnost měla zúčastnit nebo pořádat vlastní akce a výstavy v regionech:

29. 4. – představení nového modelu Octavia Combi v areálu společnosti

10. -12.5. - otevírání pramenů v Luhačovicích

12. 5. – tradiční pouť ve Štítné nad Vláří

22. 6. – velká předváděcí a testovací akce pořádaná ve Valašských Kloboukách

5. 7. – pouť k příležitosti výročí příchodu věrozvěstů Cyrila a Metoděje ve Valašských Kloboukách

1. 9. – výstava vozidel u příležitosti pouti ve Francově Lhotě

Podzim 2013 – výstava vozidel při utkání fotbalového celku Slavičina proti některému z prvoligových týmů

Ruku v ruce se získáním nových zákazníků jde také o zvýšení tržního podílu v daném podnikatelském odvětví. Jak bylo zjištěno analýzou konkurence, trh s prodejem nových vozů a poskytováním služeb autoservisu je v dnešní době téměř zcela nasycen, proto bude pro

firmu velmi náročné zajistit expanzi a růst tržního podílu a růst společnosti na základě budování nových poboček není v současnosti na pořadu dne.

Pro zlepšení pozice na trhu bude rovněž nezbytné rozšířit poskytované služby především o vlastní odtahovou službu pořízením speciálního vyprošťovacího vozu. Tento krok totiž může firmě přinést značný nárůst obrátu zejména na lakovně a karosárně. Společnost se rovněž musí zaměřit na rozšíření okruhu zákazníků všemi směry – soukromé osoby, ale rovněž velké firmy s flotilami vozů. Takové fleetové zákaznicky bude těžké oslovit, protože v okolí se žádná větší firma nevyskytuje a pokud ano, tak již využívá služeb sledované společnosti.

Největší potenciál rozšíření aktivit firmy skýtá obchod s ojetými vozy. Trh ojetých vozů je v České republice několikanásobně větší než s novými dopravními prostředky, obzvláště v tak chudém regionu, jakými jsou Valašské Klobouky. Potenciál místního trhu jsou desítky prodaných použitých vozidel ze strany firmy JUBEKA, spol. s r.o. Společnost si ovšem musí držet jistý standard prodeje, nelze tedy nabízet vozy bez prověřené historie, servisní knížky, po větších haváriích nebo kompletované z více aut. Společnost má relativně velké možnosti nákupu kvalitních vozů z ukončených operativních leasingů nebo referentských vozidel přímo ze Škoda Auto a.s. Doporučil bych tedy se tomuto odvětví prodeje věnovat více, protože je potřeba vyrovnat současný propad v prodeji nových vozů. Navíc na ojetých vozech se dá také více vydělat, protože neexistuje přímé srovnání jako u nových. Alternativou může být také přijetí nového člena do týmu, který by se naplno věnoval výkupu a prodeji použitých vozů.

Pro firmu je důležité, aby si svou pozici vydobyla především poskytováním kvalitních prodejních a hlavně poprodejních služeb, na kterých je z větší části závislá. Určitý význam mají v tomto směru také doplňkové služby pro zákazníky, které jsou spojené s poskytováním (věrnostní systémy, rozvoz zákazníků, bezdrátové připojení pro čekající zákazníky, pořádání různých akcí apod.).

### **8.1.2 Udržení stávajících obchodních partnerů**

Stávajícími zákazníky jsou fyzické osoby, podnikatelé a živnostníci a firmy. Společnost v současné době neprovádí vlastní pravidelné analýzy spokojenosti zákazníků, ale v rámci smluvní sítě Škoda Auto a.s. dochází k dotazování náhodně vybraných klientů firmy s cílem zmapovat stav a požadavky jednotlivých zákazníků. Tito zákazníci jsou oslovováni



telefonicky nebo dopisem s odpovědní obálkou. Doporučil bych rovněž provádět kontrolu spokojenosti zákazníků i samotnou firmou tak, aby se předcházelo případným problémům nebo dokonce odchodům klientů. Mezi deset největších zákazníků patří firmy. Na vztazích s těmito klienty je třeba průběžně pracovat a tyto klíčové odběratele si dlouhodobě udržet. Společnost ale nesmí zapomínat také na individuální klienty z řad fyzických osob, kteří tvoří cca 50 % obchodů.

Jedním z nástrojů by mohlo být zorganizování události pro významné obchodní partnery jako poděkování za dlouhodobou a úspěšnou spolupráci. Jednalo by se o neformální událost, jejímž programem by bylo slavnostní zahájení, zábavný program, sportovní odpoledne a grilování v areálu společnosti, který je na tyto akce uzpůsoben multifunkčním hřištěm, bazénem a místem pro posezení. Dále by bylo možné využít Relax studia sídlícího v areálu firmy, kde jsou k dispozici masáže, kadeřnictví, fitness, solárium apod.

Dalším nástrojem pro udržení zákazníků jsou různé bonusové programy se slevami a dárky. Firma JUBEKA, spol. s r.o. využívá jen věrnostní karty, na základě nichž obdrží klient slevu při poskytování služeb. Do databáze zákazníků se také ukládají veškeré opravy a nákupy dílů, příslušenství i nových vozidel. Zákazníci, kteří odeberou více jak jeden vůz dostanou při koupi dalšího navíc individuální cenové zvýhodnění. Smluvní odběratelé služeb mají slevy a výhody, jež jsou vysoce individuální a závislé na mnoha faktorech jako je velikost vozového parku, rozsah poskytovaných služeb apod.

Dále je také nutné neustále zvyšovat kvalitu a rozšiřovat škálu poskytovaných služeb tak, aby zákazníci neměli důvod jezdit jinam – tedy starat se o zákazníka od A do Z – od prodeje nového vozu, servisních prohlídek, přezouvání pneumatik, oprav vozů přes ruční mytí až po náhradní vozidla a odkup ojetého vozu na protiúčet.

### **8.1.3 Zvýšení povědomí o společnosti, corporate identity**

Na úspěch každé firmy má velký vliv to, jak ji vnímají zákazníci a široká veřejnost a také její zapojování se do společensky pozitivně vnímaných akcí. Zákazník dnešní doby se více zajímá o firmu, kde chce uskutečnit svůj nákup a hledá o ní všechny dostupné informace. Většina spotřebitelů si vybírá zboží či služby podle reputace firmy a spousta zákazníků se také zaměřuje na ekologičnost firmy. Dílčím cílem firmy JUBEKA, spol. s r.o. nejsou tedy pouze hmotné výsledky, ale také příležitost dostat se do povědomí více zákazníků a zviditelnit tak své jméno na trhu.

Pro společnost je velmi důležitý jednotný styl, čili corporate identity, který se projevuje především vystupováním firmy ke svému okolí a zákazníkům, v přístupu ke svým zaměstnancům, týmové spolupráci a ve způsobu vedení firmy. Jednotné CI má pro firmu význam v grafickém designu, kde se uplatňuje zejména pro základní prvky jako je firemní logo, barvy a písmo. Od základních prvků se pak odvíjejí veškeré vizuální materiály, jako jsou letáky, prospekty, ale i vizitky a v neposlední řadě by se měly sjednotit internetové stránky apod. Jelikož firma Škoda Auto a.s. prošla, co se týče corporate identity za poslední dva roky změnou, musí na tuto změnu reagovat i sledovaná firma. Změny doznalo především logo automobilky, textový font a předepsané barevné provedení prodejen a propagačních materiálů. Firma JUBEKA, spol. s r.o. by měla tomuto jednotnému stylu přizpůsobit i vnější vzhled autosalonu, což už bude jistě nákladnější změna.

Společnost má za cíl vytvoření dobrého jména na trhu poskytováním služeb motoristům a při prodeji nových vozů, ale také jeho dlouhodobého udržení. Pro takto malou firmu je nutné získat konkurenční výhodu právě především díky dobré pověsti a udržet si stávající zákazníky a hlavně získávat nové. Dobré jméno na trhu do jisté míry zvyšuje i samotnou hodnotu firmy a podporuje efektivitu procesů uvnitř firmy. Ovšem dobrou pověst nelze vybudovat ze dne na den, ale pouze systematickou, správnou a dlouhodobou komunikací, která vychází ze strategie podniku.

Z průzkumu, který si firma nechala zpracovat v roce 2012, vyplývá, že obyvatelé regionu si společnost velmi dobře dokáží zařadit a nejčastěji si ji spojují s pojmem prodej nových vozů, Škoda Auto, servis Škoda apod. Méně však již s tím, že zde dokážou opravit jakýkoliv vůz a téměř vůbec ne s poskytováním služeb pneuservisu. Z uvedeného vyplývá, že hlavně by se společnost měla ve své marketingové komunikaci zaměřit také na zvýšení povědomí o poskytovaných službách, které mohou zvýšit průchodnost na servisu a také přinést zvýšení obrátu firmy. Důležitým segmentem pro marketingovou komunikaci jsou klienti z řad firem, kteří neváhají utracet větší částky například za beauty servis (mytí a čištění vozidel) a neustále musí mít vozidla v perfektním stavu, protože často s nimi cestují na větší vzdálenosti.

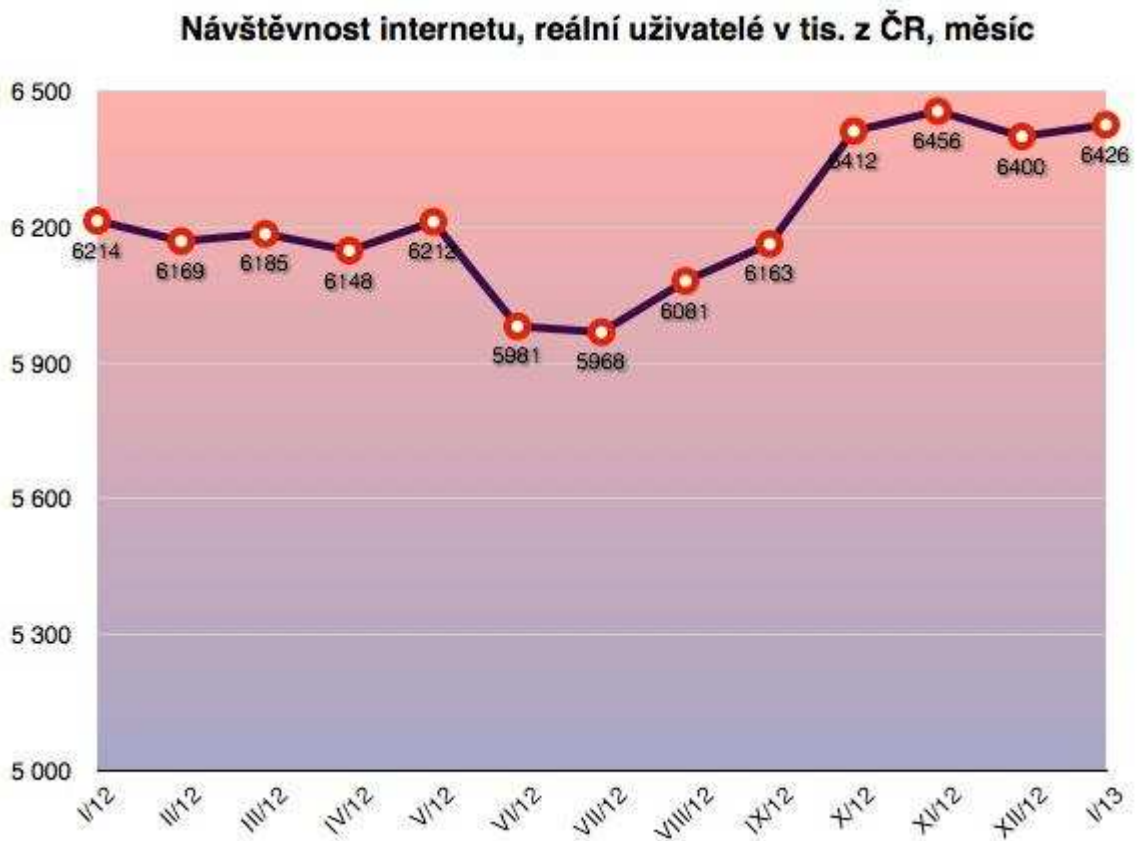
Nesmí se zapomínat ale také na běžné zákazníky, kteří tvoří nemalou část kmenových zákazníků. Pro širokou veřejnost se pořádají dny otevřených dveří, kde si lidé mohou prohlédnout servisní zázemí, lakýrnickou a karosářskou dílnu, kde se běžně nemají šanci dostat, avšak v tomto přístupu společnost mírně pokulhává za konkurencí. Společnost se rov-

něž zviditelňuje při kulturních akcích v regionu, tak aby bylo vidět, že do něj opravdu patří a je jeho nedílnou součástí. Obyvatelé regionu tímto získávají pozitivní vztah a povědomí o značce Škoda jako takové. Cílem akcí je pozvednout public relations tak, aby byla firma vnímána okolím pozitivně a celkově zlepšila image. Zvýšit povědomí u potenciálních zákazníků lze také prostřednictvím registrací na různých portálech, které slouží jako vyhledávače firem.

#### **8.1.4 Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí**

V poslední době došlo k velmi výraznému rozvoji v internetové komunikaci a dalo by se říci, že je to i fenomén současnosti. Pokud nechce být společnost v tomto ohledu pozadu, musí ve své strategii rozvoje zohledňovat i tyto relativně nové nástroje komunikace, protože potenciální klienti se můžou pohybovat právě zde. V analýze SWOT byla jako jedna ze slabých stránek uvedena právě absence komunikace se zákazníky skrze sociální sítě. Společnost na tuto formu prezentace dlouho zapomínala a možná vědomě obcházela. V dnešní době nechtějí zákazníci chodit po obchodech, ale chtějí si zboží prohlédnout z pohodlí doma, v klidu si vše rozmyslet a nejlépe si přečíst i nějaké uživatelské reference nebo testy nezávislých organizací. Prostřednictvím těchto komunikačních kanálů lze oslovit velkou škálu možných klientů. Mezi výhody této formy komunikace se řadí:

- Rychlost komunikace
- Nový komunikační a distribuční kanál s klienty
- Podpora prodeje
- Široký okruh uživatelů
- Originální způsob pro sdělení informací z chodu společnosti
- Zvýšení povědomí o firmě
- Výhodný strategický nástroj v poměru cena/množství oslovených uživatelů



Obr. 6 Návštěvnost internetu (<https://www.netmonitor.cz/>)

V České republice rok od roku roste počet uživatelů internetu a toho je potřeba využít. Lidé jsou již často otráveni klasickou reklamou a začínají ji přehlížet. Dokonce i internetová reklama formou vykazovacích bannerů již začíná být až přespříliš vlezlá. Řešením mohou tedy být sociální sítě. Ale i zde platí, že méně znamená více.

Mezi nejznámější sociální sítě a online komunity patří například Facebook, Twitter, MySpace nebo YouTube. Ty představují významné komunikační prostředky 21. století. Například YouTube má již více jak jednu miliardu uživatelů. V Česku je nejvíce rozšířenou sociální sítí Facebook, který má penetraci již více než 55 % tuzemských uživatelů internetu. Ačkoliv ve světě dochází k mírnému odlivu uživatelů těchto sítí, v České republice je tomu zatím naopak. (<https://www.facemag.cz/>)



Obr. 7 Loga sociálních sítí (<https://www.cdr.cz/>)

Pro společnost je nutné začít využívat tyto komunikační kanály. Doporučuji se zaměřit především na Facebook a Youtube. Vytvoření vlastního profilu na Facebooku není nijak technicky složitou záležitostí a postačí k ní základní uživatelské znalosti Facebooku. Často ale společnosti zadávají tvorbu a správu takovýchto stránek na starost specializovaným marketingovým firmám. Doporučil bych pro firmu JUBEKA, spol. s r.o. přenechat tuto starost externímu IT technikovi, který by je zprovoznil spolu s nahráním základního obsahu a dále by zaškolil jednu osobu ve firmě, která by za ně zodpovídala a aktualizovala. Jelikož při tvorbě facebookových stránek nejde ani tak o technické znalosti jako o obsah a především pravidelnou úpravu a aktualizaci stránek je nutné svěřit tuto úlohu někomu kompetentnímu se základními znalostmi práce na PC. Domnívám se, že pro společnost není nezbytně nutné utrácet velké částky za placenou reklamu v tomto prostředí. Samozřejmostí ovšem je vzájemně prolinkovat webovou prezentaci s firemním profilem. To může pomoci zvýšit návštěvnost webu firmy díky lepší pozici ve vyhledávačích (Social SEO). Tento způsob propagace zajistí potřebné rozšíření podvědomí o společnosti a o značce v internetové komunitě a přiláká nové zákazníky a udrží zájem stávajících návštěvníků (Social public relations). Zobrazovat se zde mohou připravované a již probíhající akce, novinky ze světa Škoda Auto, pozvánky na předváděcí jízdy a představování nových modelů (v letošním roce představí automobilka Škoda pět nových modelů nebo karosářských variant svých vozů). Facebook by mohl také sloužit k zodpovídání dotazů.

Osobně bych se přikláněl také k využití YouTube. Začal jsem zkoumat potenciál využití tohoto média a především v zemích Západní Evropy a USA využívají prodejci vozidel tuto formu propagace ve velkém. Ukládají zde videa z vlastních testovacích jízd, ukazují zde své profesionální dílenské vybavení a důkladně natočí každý nový model, který se objeví v jejich autosalonech. Firma by zde mohla porovnávat a upozorňovat na napodobeniny dílů s jejich originály. Vytvoření profilu by opět dostal za úkol najatý externí IT specialista. Toto médium by tedy sloužilo k představování produktů s komentářem a zkušební jízdou, tak jak to známe z televizních pořadů o autech. Díky tomuto přístupu bude firma blíže svým zákazníkům a může být s nimi neustále v kontaktu.

### 8.1.5 Úprava webových stránek

Za jednu z větších investic považuji nutnost úpravy webových stránek, který neodpovídají současnému CI společnosti Škoda. Bude nutné provést i aktualizaci obsahu a hlavně grafiky. Nebylo by od věci spolu s rozšířením na zahraniční trhy také provést jazykové mutace webu do slovenštiny a němčiny. Pro zákazníky by zde měla rovněž existovat možnost online objednávek do servisu. Společnost v současné době využívá nástroje Google analytics pro sledování počtu návštěv webu a toho, odkud lidé přichází, co na stránkách hledají a jak dlouho se zde zdržují. Domnívám se, že společnost toho nástroje využívá velmi málo, spíše jej zanedbává. Pro další zatraktivnění stránek by zde měly být odkazy na profily společnosti na Facebooku a Youtube s videi testů vozidel. Stránky by mohly být doplněny i o přepis těchto testovacích jízd s dojmy a klady a zápory testovaných automobilů. Rovněž navrhuji po dohodě s významnými klienty zavést sekci reference, kde by podnik prezentoval své největší odběratele. Rozhodně důležitým krokem je úprava a častá aktualizace dostupných skladových vozů, ze kterých mohou zákazníci vybírat.

Zajímavou myšlenkou by mohlo být zavedení diskusního fóra, kde by mohly probíhat diskuse k jednotlivým modelům značky, názory a zkušenosti uživatelů, zodpovídány dotazy zájemců o koupi a publikovány různé všeobecné rady motoristům. Celkově vzato se tedy jedná o to, přilákat co nejvíce návštěvníků na webové stránky a zacílit na ně vhodnou reklamou a pobídkami ke koupi nebo provedení údržby nebo opravy vozidla. Lidé v posledních letech totiž pročítají právě rozličné diskuse, shání informace o zboží, které chtějí koupit především na internetu. Proč jim tedy nenabídnout tuto možnost rovnou na firemních stránkách.

Dle průzkumu, který se uskutečnil v roce 2012, se doba rozhodování pro koupi nového vozu prodloužila ze 197 na 267 dnů. Zákazníci prochází nákupním procesem s následujícími fázemi:

1. Přemýšlení o funkcích nebo vlastnostech, které si lidé u auta přejí
2. Prozkoumávání možností před tím, než si koupí nové auto
3. Hledání nejnižší ceny
4. Rozhodování, kde koupit nové auto
5. Hledání, jaké nové auto by bylo to pravé (<https://www.mediaguru.cz/>)

Společnost tak dokáže díky kvalitně zpracovanému webu zasáhnout do všech těchto procesů a ovlivnit konečný výběr ve svůj prospěch. Jedná se především o body dva až čtyři. Z tabulky níže je patrné, že prozkoumávání možností před koupí se téměř zdvojnásobilo.



Obr. 8 Počet dní strávených fázemi nákupního procesu (<https://www.mediaguru.cz/>)

Z trendů v prodeji ve světě se k nám postupně dostává také live chat s prodejcem přímo na webu společnosti. Klient se tak může rychle zeptat na požadovanou věc, například na výbavu vystaveného vozu a dostane rychlou odpověď.

## 8.2 Cílové skupiny

Projekt strategie rozvoje má dvě cílové skupiny:

### Současní zákazníci

O stávající zákazníky je třeba pečovat, protože díky nim může firma fungovat a vůbec existovat. Společnost se o ně musí zajímat a pečovat tak, aby byli vždy spokojeni. Případné problémy a reklamace řešit promptně k jejich spokojenosti. Ze statistik vyplývá, že udržet si stávajícího zákazníka je až 8x levnější, než získat nového. Pro tyto zákazníky by se měly pořádat uzavřené akce, kde se jiní než právě pozvaní stávající klienti nedostanou. Tím se u nich dá vzbudit pocit, že jsou výjimeční a že si jich společnost dostatečně váží.

### Potenciální noví zákazníci

Druhou cílovou skupinou projektu jsou tedy potenciální zákazníci společnosti JUBEKA, spol. s r.o. Firma chce svým rozvojem a expanzí do širšího okolí podniku a na zahraniční trhy oslovit co nejvíce zákazníků a nabídnout jim tak svou filozofii založenou na službách prodeji kvalitních vozů domácí výroby. Jedná se tedy o následující skupiny potenciálních zákazníků:

- Zájemci o koupi nového nebo ojetého vozu
- Majitelé vozů značky Škoda, kteří dosud nevyužívali služeb servisu
- Majitelé vozů všech ostatních značek, kteří chtějí mít kvalitně opravený vůz
- Zákazníci, kteří doposud neměli zkušenosti s vozy Škoda, nebo ještě nikdy nevlastnili žádný automobil

Společnost by se měla zaměřit i na mladší řidiče, kteří se rozhodují o koupi svého vůbec prvního automobilu a chtějí právě zvolit tradiční a kvalitní českou značku. Prodejně je tato cílová skupina velmi zajímavá, protože kupující jsou poté již téměř na 100 % věrni právě této značce a pravidelně navštěvují i servis.

V současnosti tvoří rovněž zajímavou skupinu zájemci o koupi ojetého vozu ve vyšších cenových skupinách – od 200.000 Kč a výše. Pro tyto zájemce může být vhodnou volbou pořízení nového vozu, který je zcela bez investic do servisu a zákazník nemusí mít obavy, jestli se nějaká jeho část porouchá, protože má záruku minimálně na dobu dvou let. Rozdíl kupní ceny lze pokrýt výhodným financováním s nulovým navýšením, tudíž klient za vozidlo nic nepřeplatí.



### 8.3 Akční plány

Akční programy řeší problematiku postupu realizace projektu strategie rozvoje, zodpovědnost pracovníků za jednotlivé úlohy, časový horizont realizace a náklady s ní spojené. Tyto akční plány byly konzultovány se zaměstnanci firmy tak, aby z nich mohly vycházet. Obsahem projektu je tedy pět akčních plánů, které budou podrobně popsány. Jedná se o následující:

Akční plán 1. Získání nových zákazníků a zvýšení tržního podílu

Akční plán 2. Udržení stávajících obchodních partnerů a zákazníků

Akční plán 3. Zvýšení povědomí o společnosti u zákazníků a veřejnosti – CI

Akční plán 4. Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí

Akční plán 5. Zvýšení atraktivity a širší využití webových stránek podniku

#### 8.3.1 Akční plán 1. Získání nových zákazníků a zvýšení tržního podílu

Zahraniční reklamní a obchodní aktivity nebudou směřovány jen na již spolupracující firmy, ale budou se především snažit o získání nových obchodních partnerů a to zejména na Slovensku. Zmiňovaný rakouský trh bude nejprve nutné zmapovat a vytvořit samostatnou strategii. Potenciální zákazníci budou průběžně oslovováni personalizovanými dopisy s nabídkou služeb a benefitů. Pro lokální trh budou mít nejvýznamnější přínos účasti na velkých kulturních akcích – poutích a samostatně připravovaných předváděcích akcích a výstavách. Cílem účasti na těchto akcích je oslovit potenciální, ale i stávající zákazníky nejen značky Škoda, ale i společnosti samotné.

Tab. 3 Akční plán 1 (vlastní zpracování)

Činnost	Zodpovídá	Časový harmonogram	Náklady
<b>Příprava a vedení reklamní kampaně na Slovensku (inzeráty v tisku PARDON, 2x billboard u státních hranic)</b>	Vedoucí prodeje, vedoucí servisu	05 – 06/2013	<b>50.000 Kč</b>
<b>Osobní oslovení dealerů v Rakousku za účelem další spolupráce</b>	Majitel, vedoucí prodeje	05/2013	<b>5.000 Kč</b>
<b>Předváděcí akce Luhačovice a Štítina nad Vlárí</b>	Vedoucí prodeje, majitel	10. 5. – 12.5 2013	<b>7.000 Kč</b>
<b>Testovací den Valašské Klobouky</b>	Majitel, celý tým společnosti	22. 6. 2013	<b>3.000 Kč</b>
<b>Den otevřených dveří pro širokou veřejnost</b>	Majitel, celý tým společnosti	5. 7. 2013	<b>15.000 Kč</b>
<b>Pořízení vlastního odtahové vozu</b>	<b>Majitel</b>	<b>Nejpozději do 10/2013</b>	<b>250.000 Kč</b>

### 8.3.2 Akční plán 2. Udržení stávajících obchodních partnerů a zákazníků

Pro udržení spokojenosti a loajality stávajících zákazníků doporučuji zavést bonusový systém na základě čipových karet, na které by se za každý nákup nebo služby přičítaly bonusové body. Ty by bylo možné převést na peníze a za ně si klienti mohou například rozšířit výbavu vozu příslušenstvím nebo opětovně využít služeb společnosti. Bude tedy potřeba nakoupit čtecí zařízení, program pro databázi klientů a samotné čipové karty.

Pro VIP partnery bych doporučil uskutečnit sportovní odpoledne v areálu firmy spojené s předváděcími jízdami, grilováním, soutěžemi pro děti apod.

Tab. 4 Akční plán 2 (vlastní zpracování)

Činnost	Zodpovídá	Časový harmonogram	Náklady
Zavedení bonusového systému na bázi čipových karet	Majitel	08-09/2013	15.000 Kč
Pořádání VIP akce pro zvané klienty	Majitel, celý tým společnosti	08/2013	20.000 Kč

### 8.3.3 Akční plán 3. Zvýšení povědomí o společnosti u zákazníků a veřejnosti – corporate identity

Důležitým prvkem tohoto akčního plánu bude sjednotit Corporate identity se Škoda Auto a.s. Jedná se především o nové světelné logo na fasádě, zelený pruh tamtéž, světelný pylon u hlavní silnice apod. Společnost Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav si klade za podmínku zachováním autorizace prodejny přejít pod jednotné CI do konce roku 2014. Tudíž zbývá ještě relativně dost času se připravit, hlavně finančně na nadcházející změny v exteriéru prodejny. Interiér provozovny včetně propagačních materiálů již byly změněny.

Společnost se snaží zvyšovat povědomí veřejnosti spoluúčastí kulturních akcí regionu, jejich zaštiťováním nebo sponzoringem. Jedná se především o tradiční Mikulášský jarmek ve Valašských Kloboukách, Valašské kumštování, Setkání muzikantů v Bílých Karpatech apod.

Tab. 5 Akční plán 3 (vlastní zpracování)

Činnost	Zodpovídá	Časový harmonogram	Náklady
<b>Sjednocení CI se Škoda Auto a.s.</b>	Majitel	09/2013 – 01/2014	<b>35.000 Kč</b>
<b>Sponzoring kulturních akcí</b>	Majitel	<b>06/2013-12/2013</b>	<b>15.000 Kč</b>

#### 8.3.4 Akční plán 4. Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí

Stránky na sociální síti Facebook a YouTube budou vytvořeny externím IT specialistou, se kterým společnost dlouhodobě spolupracuje při správě sítě. Ten poté zaškolí prodejce, který se bude o profil starat, pravidelně ho aktualizovat – vkládat příspěvky ve formě fotek, videí, odkazů a také různých zajímavostí, novinek, nebo například povánek na akce pořádaných společností. Prodejce zde dále bude spolupracovat s pracovníky servisu, kteří se budou moci také vyjadřovat k obsahu.

Tab. 6 Akční plán 4 (vlastní zpracování)

Činnost	Zodpovídá	Časový harmonogram	Náklady
<b>Vytvoření profilu na Facebooku</b>	Technik IT, prodejce	05/2013	<b>3.000 Kč</b>
<b>Vytvoření profilu na YouTube</b>	Technik IT, prodejce	<b>05/2013</b>	<b>1.000 Kč</b>

Pokud by se společnost rozhodla do budoucna vést reklamní kampaň v těchto médiích, tuto činnost by opět obstarali prodejce vozů spolu s IT technikem.

### 8.3.5 Akční plán 5. Zvýšení atraktivity a širší využití webových stránek podniku

Zvýšení atraktivity, uživatelské přívětivosti a širšího využití webu pro šíření povědomí o firmě, hodnotách a produktech lze dosáhnout jedině vytvořením zcela nového webového rozhraní.

Na stránkách musí být rovněž umístěn nástroj Google analytics pro sledování frekvence návštěv apod. Nutné je i zaškolit obsluhu tak, aby firma byla schopna z toho dělat nějaké závěry. Na webu rozhodně musí být odkazy na profilové účty na facebooku a youtube. Neopodstatitelnou součástí by měla rovněž být možnost online chatu s prodejcem, případně servisním technikem.

Tab. 7 Akční plán 5 (vlastní zpracování)

Činnost	Zodpovídá	Časový harmonogram	Náklady
<b>Vyhovení zcela nové webové prezentace</b>	IT technik	06-07/2013	<b>10.000 Kč</b>
<b>Zakoupení licence pro live chat</b>	IT technik	07/2013	<b>2.500 Kč</b>
<b>Prolinkování webu a profilů na Facebooku a YouTube</b>	IT technik	07/2013	<b>0 Kč</b>
<b>Zlepšení využívání google analytics</b>	IT technik, prodejce	07/2013	<b>0 Kč</b>

## 8.4 Časová analýza projektu

V této části diplomové práce bude zpracována časová analýza projektu. Nejprve je uveden podrobný časový harmonogram jednotlivých akčních plánů projektu a následně bude časová analýza zpracována za pomoci metody CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty). Tato metoda umožňuje zjistit činnosti, u kterých v rámci projektu nemůže dojít k

jejich prodloužení, aniž by zároveň nebyla prodloužena celková doba trvání projektu. Je také možné určit časové rezervy mezi jednotlivými činnostmi. Cílem časové analýzy je zjistit nejkratší možnou dobu trvání projektu. Tato metoda se tvoří pomocí programu WinQSB.

Tab. 8 Časová analýza (vlastní zpracování)

Měsíc Akční plán	05/2013	06/2013	07/2013	08/2013	09/2013	10/2013	11/2013	12/2013	01/2014
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									

### Metoda CPM

Metoda CPM patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy a je důležitým nástrojem pro řízení projektů. Jejím cílem je určit celkovou dobu trvání projektu na základě kritické cesty. Kritická cesta nám určuje nejdelší dobu trvání projektu od počátku do jeho konce. Na činnosti, jenž se na ní nacházejí, si musíme dávat pozor, protože jakékoliv nedodržení může zpomalit celý projekt. Po ukončení jednotlivých aktivit v jiném než stanoveném čase musíme síťový diagram projektu aktualizovat k stávající situaci, protože došlo ke změně podmínek a kritická cesta se mohla přesunout na jiné aktivity. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu. Kritická cesta se skládá z jednotlivých činností, jejichž celková časová rezerva je nulová.

Celková doba projektu strategie rozvoje firma JUBEKA, spol. s r.o. je stanovena na období od 1. května 2013 do 31. 1. 2014. Pro výpočet kritické cesty je nezbytné definovat činnosti potřebné pro realizaci celého projektu. Dále je nutné stanovit logickou návaznost činností, termínů zahájení a ukončení každé činnosti.

Tab. 9 Metoda CPM (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Strategická činnost	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
<b>A</b>	Zahájení projektu	1	-
<b>B</b>	Reklamní kampaň na Slovensku	42	<b>A</b>
<b>C</b>	Oslovení dealerů v Rakousku	2	<b>A</b>
<b>D</b>	Předváděcí akce Luhačovice a Štítná nad Vláří	2	<b>A</b>
<b>E</b>	Pořízení vlastního odtahového vozu	175	<b>A</b>
<b>F</b>	Vytvoření profilu na Facebooku	4	<b>D</b>
<b>G</b>	Vytvoření profilu na YouTube	1	<b>F</b>
<b>H</b>	Sponzoring kulturních akcí	220	<b>B</b>
<b>I</b>	Vyhotovení nové webové prezentace	35	<b>F, G</b>
<b>J</b>	Testovací den Valašské Klobouky	1	<b>I</b>
<b>K</b>	Den otevřených dveří pro širokou veřejnost	1	<b>J</b>
<b>L</b>	Zakoupení licence pro live chat	2	<b>I</b>
<b>M</b>	Prolinkování webu a profilů na Facebooku a YouTube	1	<b>F, G, I</b>
<b>O</b>	Zlepšení využívání google analytics	31	<b>I</b>
<b>P</b>	Pořádání VIP akce pro zvané klienty	1	<b>K</b>
<b>Q</b>	Zavedení bonusového systému na bázi čipových karet	23	<b>P</b>
<b>R</b>	Sjednocení CI se Škoda Auto a.s.	125	<b>Q</b>

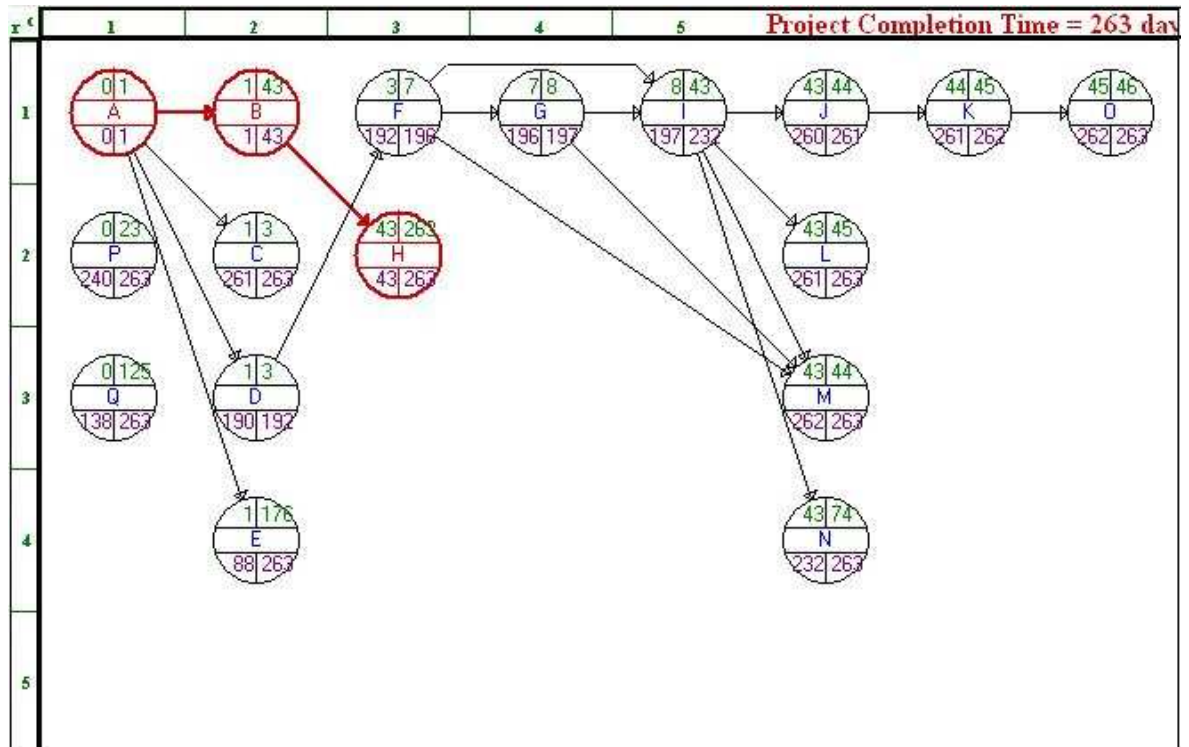
Na obrázku níže je řešení časové analýzy pomocí programu WinQSB. Jsou zde přehledně zobrazeny činnosti, které se nachází na kritické cestě, dále pak nejdříve možné začátky a konce činností a nejpozději přípustné začátky a ukončení činností. V posledním sloupci jsou rezervy ve dnech, o které se může daná činnost opozdit, aniž by se prodloužila celková doba trvání projektu.

04-22-2013 14:26:38	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	42	1	43	1	43	0
3	C	no	2	1	3	261	263	260
4	D	no	2	1	3	190	192	189
5	E	no	175	1	176	88	263	87
6	F	no	4	3	7	192	196	189
7	G	no	1	7	8	196	197	189
8	H	Yes	220	43	263	43	263	0
9	I	no	35	8	43	197	232	189
10	J	no	1	43	44	260	261	217
11	K	no	1	44	45	261	262	217
12	L	no	2	43	45	261	263	218
13	M	no	1	43	44	262	263	219
14	N	no	31	43	74	232	263	189
15	O	no	1	45	46	262	263	217
16	P	no	23	0	23	240	263	240
17	Q	no	125	0	125	138	263	138
	<b>Project</b>	<b>Completion</b>	<b>Time</b>	=	263	<b>days</b>		
	<b>Number of</b>	<b>Critical</b>	<b>Path[s]</b>	=	1			

Obr. 9 Řešení v programu WinQSB (vlastní zpracování, WinQSB)

Program identifikoval existenci jedné kritické cesty, která je dána těmito činnostmi A – B – H. Nejkratší možný termín realizace projektu je tedy 263 dní. V grafickém zpracování projektu je kritická cesta označena červenými šipkami.





Obr. 10 Řešení v programu WinQSB (vlastní zpracování, WinQSB)

### 8.5 Nákladová analýza

Nedílnou součástí každého projektu je vyčíslení nákladů na jeho realizaci. V této části projektu budou určeny náklady na celý projekt, ale i na jednotlivé. Nákladová analýza vychází z akčních plánů 1 až 5. Protože se jedná o relativně malou firmu s omezeným rozpočtem, bylo vedením firmy stanoveno, že tyto náklady nesmí přesáhnout 450.000 Kč. Tyto akční plány a tedy i projekt jsou v celkovém nákladu 431.500 Kč. Vzniklý rozdíl je ponechán jako rezerva pro mimořádné události a reklamní akce.

Tab. 10 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Akční plán	Očekávané náklady
<b>Získání nových zákazníků a zvýšení tržního podílu</b>	<b>330.000 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamní kampaň Slovensko</li> <li>• Oslovení prodejců v Rakousku</li> <li>• Předváděcí akce Luhačovice + Štítná</li> <li>• Testovací jízdy</li> <li>• Den otevřených dveří</li> <li>• Pořízení vlastního odtahového vozu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50.000 Kč</li> <li>5.000 Kč</li> <li>7.000 Kč</li> <li>3.000 Kč</li> <li>15.000 Kč</li> <li>250.000 Kč</li> </ul>
<b>Udržení stávajících obchodních partnerů a zákazníků</b>	<b>35.000 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavedení bonusového systému na bázi čipových karet</li> <li>• Pořádání VIP akce pro zvané klienty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15.000 Kč</li> <li>20.000 Kč</li> </ul>
<b>Zvýšení povědomí o společnosti u veřejnosti a CI</b>	<b>50.000 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sjednocení CI se Škoda Auto a.s</li> <li>• Sponzoring kulturních akcí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35.000 Kč</li> <li>15.000 Kč</li> </ul>
<b>Komunikace se zákazníky na sociálních sítích</b>	<b>4.000 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření profilu na Facebooku</li> <li>• Vytvoření profilu na YouTube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.000 Kč</li> <li>1.000 Kč</li> </ul>
<b>Zvýšení atraktivity a využití webových stránek podniku</b>	<b>12.500 Kč</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhození zcela nové webové prezentace</li> <li>• Zakoupení licence pro live chat</li> <li>• Prolinkování webu s Facebookem a Youtube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10.000 Kč</li> <li>2.500 Kč</li> <li>0 Kč</li> </ul>
<b>Náklady celkem</b>	<b>431.500 Kč</b>

Tab. 11 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Měsíc Akční Plán	05/2013	06/2013	07/2013	08/2013	09/2013	10/2013	11/2013	12/2013	01/2014
1.	37.000 Kč	28.000 Kč	15.000 Kč			250.000 Kč			
2.				25.000 Kč	10.000 Kč				
3.			5.000 Kč		10.000 Kč	25.000 Kč		8.000 Kč	2.000 Kč
4.	4.000 Kč								
5.		5.000 Kč	7.500 Kč						
<b>Měsíční náklady</b>	<b>41.000 Kč</b>	<b>33.000 Kč</b>	<b>27.500 Kč</b>	<b>25.000 Kč</b>	<b>20.000 Kč</b>	<b>275.000 Kč</b>		<b>8.000 Kč</b>	<b>2.000 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>41.000 Kč</b>	<b>74.000 Kč</b>	<b>101.500 Kč</b>	<b>126.500 Kč</b>	<b>146.500 Kč</b>	<b>421.500 Kč</b>		<b>429.500 Kč</b>	<b>431.500 Kč</b>

V tabulce jsou celkové náklady na projekt rozčleněny do jednotlivých měsíců podle akčních programů. Z tabulky lze vidět, že nejvyšší částky jsou investovány v říjnu, kdy by mělo nejpozději dojít k pořízení odtahového vozu. V listopadu jsou náklady nulové. Ovšem i tak může dojít k mírným změnám, hlavně v množství investovaných prostředků, protože pracujeme také s finanční rezervou ve výši 18.500 Kč, kterou lze přidat do některého programu dle potřeby nebo vyčkat na vývoj trhu a zareagovat tak nějakou menší reklamní kampaní na aktuální situaci.

## 9 PŘEDPOKLÁDANÉ EFEKTY PO REALIZACI

Hlavním přínosem projektu bude splnění jeho prvotního cíle, který spočívá ve zvýšení zákaznické základny a jejím upevnění. Díky společnému působení pozitivních efektů realizace jednotlivých opatření je předpokládáno rovněž navýšení obrátu společnosti.

V rámci jednotlivých plánů bude dosaženo následujících efektů:

- Zviditelnění prodejny a servisu včetně nabízených produktů
- Zvýšení účinnosti reklamních aktivit
- Vytvoření image a prestiže malé rodinné firmy
- Rozšíření poskytovaných služeb o vlastní odtahovou službu
- Zvýšení objemu tržeb získáním nových zákazníků
- Větší loajalita stálých klientů díky bonusovému systému
- Vybudování přehledné a obsáhlé webové prezentace
- Cílení na nové zákaznické kategorie

## 10 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Riziková analýza je nezbytnou součástí každého projektu, protože při jeho realizaci se mohou vyskytnout určitá rizika, která mohou ovlivnit průběh a úspěšné dokončení celého projektu. Důležitým úkolem právě této analýzy je poukázat na možná rizika a vytvořit varianty řešení pro jejich odstranění. V tabulce níže jsou zobrazena rizika, která by mohla průběh projektu nejvíce ovlivnit. Zároveň jsou navržena opatření, které tyto rizika eliminují.

*Tab. 12 Riziková analýza (vlastní zpracování)*

Činnost	Riziko	Eliminace
<b>Reklamní kampaň na Slovensku</b>	Nízká účinnost	<b>Vhodné načasování, zaměření se na cílovou skupinu</b>
<b>Oslovení dealerů v Rakousku</b>	Prvotní nedůvěřivost, trh může být již rozdělen	<b>Vytvoření dobrého dojmu malého rodinného podniku a zpracování zajímavých cenových podmínek odběru</b>
<b>Předváděcí akce</b>	Nízká návštěvnost a odezva	<b>Kvalitní příprava včetně propagace, zajímavý program</b>
<b>Pořízení vlastního odtahového vozu</b>	Nemusí se podařit najít vhodný vůz	<b>Pravidelná kontrola českých i zahraničních internetních serverů</b>
<b>Profil na Facebooku a YouTube</b>	Malý počet návštěvníků a uživatelů přihlášených k odběru	<b>Umístění zajímavého obsahu, pravidelná aktualizace</b>

<b>Vyhotovení nové webové prezentace</b>	Nepřehlednost webu, špatná možnost editace	<b>Přímá konzultace s tvůrci webu, porovnání s ostatními stránkami prodejců</b>
<b>Akce pro VIP klienty</b>	Nezájem a slabá účast	<b>Včasné rozeslání podmínek, zajímavý program pro celou rodinu, menší dárek za účast</b>
<b>Sjednocení CI se Škoda Auto a.s.</b>	<b>Úpravy nemusí projít autem výrobce</b>	<b>Striktní dodržení standardů</b>

## 11 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Pro určení strategie rozvoje společnosti JUBEKA, spol. s r.o. bylo provedeno několik analýz, které byly základem pro praktickou část této práce. V úvodu praktické části byla popsána firma, její zaměření, poskytované služby a hlavně vykreslena mise a poslání této společnosti. Dále byla provedena analýza externího prostředí společnosti zobrazující přehled okolního prostředí ve vztahu k podniku. Porterův model pěti konkurenčních sil vypovídá o velké a silné konkurenci působící v tomto segmentu automobilového odvětví, kdy je společnost obklopena relativně velkými dealery nových vozů Škoda a musí na to reagovat a neustále se přizpůsobovat. Skutečností je i zvyšující se vyjednávací síla odběratelů a malém počtu významných zákazníků, na kterých je společnost do jisté míry závislá. Ohrožení firmy spočívá i v substitutech, kterých je na trhu nepřehledné množství, co se týče automobilů, ale i nabídky servisu, ovšem zde existují až propastné rozdíly v kvalitě poskytovaných služeb. Východiskem z této situace by bylo rozšířit poskytování služeb a prodej aut klientům za hranice regionu a do příhraničních oblastí Slovenska, kde má již společnost řadu zákazníků, kteří se rádi vracejí a navíc s sebou přivádí další. PEST analýza vyhodnocuje vlivy na celostátní úrovni. Ekonomika je v současné době ohrožena opakovanou recesí a i lidé z regionu Valašské Klobouky nepatří mezi výjimky, ba naopak zde panuje vysoká nezaměstnanost a nízké výdělky místních občanů. Prodej nových vozů zažívá v České republice v prvních měsících roku 2013 relativně velký propad v dvouciferných číslech.

Analýza interního prostředí se skládá z dílčích analýz, jednou z nich je SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Lze konstatovat, že výsledky této analýzy jsou pozitivní, protože silné stránky převažují nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Struktura příležitostí je pro podnik opravdu velká a mělo by jim být věnováno dostatečné pozornosti pro možný růst společnosti. Analýza 7 S shrnuje sedm základních prvků vnitřního prostředí firmy.

Dalším bodem interní analýzy je marketingový mix a jeho nástroje. Společnost disponuje dobrým produktem, s dobrým poměrem cena/výkon a veřejnosti široce známým. Místem, kde by však měla trochu přidat je propagace a to hlavně sebe, nikoliv jen konečného produktu. Marketing byl do roku 2012 navíc veden poměrně laicky a postrádal strukturu a strategii. Doufám, že tato práce napomůže jeho dalšímu zlepšení včetně vypracování ročních marketingových plánů.

Na základě výše uvedených analýz byl sestaven projekt strategie rozvoje firmy JUBEKA, spol. s r.o. Cílem projektu bylo poskytnout základní rámec pro další směřování rozvoje společnosti do konce roku 2013. Každý projekt má za cíl zlepšit hospodářské výsledky, avšak k dosažení vytyčeného cíle může vést dlouhá cesta a spousta vynaloženého úsilí a finančních prostředků. Cílem tohoto projektu je mimo jiné udržení stávajících obchodních partnerů a získání nových s rozšířením působnosti do zahraničí, využití sociálních sítí ke komunikaci se zákazníky, zvýšení povědomí u zákazníků a veřejnosti a jednotné corporate identity a v neposlední řadě nový web podniku, který nabývá stále důležitější význam. Aktivity vedoucí k tíženému cíli jsou stanoveny v akčních plánech 1 až 5. V nich je uvedena zodpovědnost zaměstnanců, doba trvání a kvalifikovaný odhad nákladů, které si konkrétní činnost vyžaduje.

Na závěr projektu je vypracována časová, nákladová a riziková analýza. Pro časovou analýzu bylo využito metody CPM a programem WinQSB byly zjištěny časové lhůty jednotlivých činností a nejdelší možná cesta ke splnění projektu – kritická cesta. Díky programu bylo zjištěno, že realizace projektu bude trvat 263 dní. Největší finanční prostředky si vyžádá pořízení vlastního odtahového vozu v ceně až 250.000 Kč. Jeho pořízení může firmě přinést nový segment zákazníků, ale hlavně dostatek práce pro lakovnu a karosárnu. Poslední analýzou byla riziková, která zobrazuje největší rizika, která podnik ohrožují spolu s nástroji, které by měly zamezit vzniku problémů.



## ZÁVĚR

Firma JUBEKA, spol. s r.o. se řadí mezi malé podniky, avšak za dobu své existence si získala přízeň klientů a vydobyla své místo na trhu v oblasti prodeje a servisu vozů nejen značky Škoda. Ne pouze sledovaná společnost, ale i všechny ostatní prochází v současné době zatěžkávacím obdobím finanční krize, která tento segment významně ovlivňuje. Zákazníci často odkládají pořízení nového dopravního prostředku, případně volí levnější varianty. Ale i v tomto stavu lze spatřit příležitosti ve formě možnosti nabídky ojetých a zánovních vozů s velkým cenovým zvýhodněním. Nynější doba rovněž přináší nové možnosti komunikace se zákazníky, prezentace výrobků a služeb. Lidé než vůbec navštíví showroom, často nejdříve hledají prvotní informace na internetu, ptají se známých na zkušenosti, sledují testy vozidel, recenze apod. Společnost proto musí hledat nové formy prodeje a cesty nabízení zboží zákazníkům. Relativně mladými médii v tomto směru jsou facebook a youtube, rozvíjí se také live chat přímo s prodejcem přes web autosalonu, protože i zákazníci jsou čím dál pohodlnější a velká část z nich produkty již zná, jen potřebuje doladit určité detaily, případně dozvědět se něco nového.

Cílem této práce bylo vytvořit strategický plán rozvoje sledované společnosti na základě provedených analýz a šetření přímo ve firmě, který by měl přinést zviditelnění společnosti, rozšíření zákaznické základny a to především na zahraničních trzích, zvýšení obrátu a následně i zisku. Přinést nový pohled na fungování firmy, potažmo trhu a navrhnout určité změny a doporučení, které by měly vést k vytyčenému cíli.

Veškerá opatření byla navržena tak, aby byla reálná a realizovatelná a příliš finančně nezatěžovala společnost, protože se musí hledět na nákladovou stránku projektu. Firma totiž v posledních měsících prochází nákladovou optimalizací, která se také v menší míře dotkla i výdajů na propagaci.

Věřím, že cíl mé diplomové práce byl splněn a že tato práce bude přínosná pro společnost a její rozvoj i v této nepříznivé době. Těší mne, že se již nyní vedení společnosti zajímá o některé body projektu a připravuje se na jejich realizaci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní citace:

BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN: 80-7179-603-4.

FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, J., SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011. ISBN 978-80-247-3293-0

GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

JIRÁSEK, J. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, P.; KELLER K. L. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 2. vyd. [Česko: J. Lhotský], 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. ISBN 80-7265-096-3.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. První vydání. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. 304 s. ISBN 80-85623-72-2.

ZUZÁK, R., *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Grada, 2011, 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Internetové citace:

Český statistický úřad: *Veřejná databáze*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1100CU&vo=null>

*Facebook magazín* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.facemag.cz/>

JONÁŠ, Radek. *Strategické řízení*. [online]. 2011. vyd. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://www.strateg.cz/Strategicke_rizeni.html)

JUBEKA, spol. s r.o. *O firmě* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: [www.jubeka.cz](http://www.jubeka.cz)

PROCHÁZKOVÁ, Pavla. *Spotřebitelský výzkum: Jak dlouho si vybíráme auto?* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2013/02/spotrebitelsky-vyzkum-jak-dlouho-si-vybirame-auto/#.UXmEckpgtIE>

*První registrace motorových vozidel v ČR. SAP - SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

*Řízení rizik projektu*. [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.vbcczech.cz/rizeni-rizik-projektu.htm>

ŠKODA AUTO A.S. *ŠKODA AUTO Česká republika* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

*Škodě Auto loni kvůli investicím klesl zisk, čeká pokles prodeje*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/skode-auto-loni-kvuli-investicim-klesl-zisk-ceka-pokles-prodeje/916132>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CI	Corporate identity.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
CPM	Critical path method – kritická cesta.
EU	Evropská unie.
IT	Informační technologie.
PC	Osobní počítač.
PR	Public relations.
SAČR	Svaz prodejců a opravářů motorových vozidel České republiky.
SEO	Search engine optimalization.
WWW	World wide web.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Alternativy strategického rozvoje (<a href="https://managementmania.com/cs/">https://managementmania.com/cs/</a>) .....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 2 Okolí podniku (Dedouchová, M., 2001) .....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3 Porterův model pěti sil (<a href="https://www.strateg.cz/">https://www.strateg.cz/</a>).....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 4 SWOT analýza (<a href="https://www.managementmania.cz/cs/">https://www.managementmania.cz/cs/</a>) .....</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 5 Logo firmy (<a href="https://www.jubeka.cz/">https://www.jubeka.cz/</a>) .....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 6 Návštěvnost internetu (<a href="https://www.netmonitor.cz/">https://www.netmonitor.cz/</a>) .....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 7 Loga sociálních sítí (<a href="https://www.cdr.cz/">https://www.cdr.cz/</a>).....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 8 Počet dní strávených fázemi nákupního procesu (<a href="https://www.mediaguru.cz/">https://www.mediaguru.cz/</a>) .....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 9 Řešení v programu WinQSB (vlastní zpracování, WinQSB) .....</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 10 Řešení v programu WinQSB (vlastní zpracování, WinQSB) .....</i>	<i>81</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Historie společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	41
<i>Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tab. 3 Akční plán 1 (vlastní zpracování)</i> .....	74
<i>Tab. 4 Akční plán 2 (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tab. 5 Akční plán 3 (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tab. 6 Akční plán 4 (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tab. 7 Akční plán 5 (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tab. 8 Časová analýza (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tab. 9 Metoda CPM (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tab. 10 Nákladová analýza (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tab. 11 Nákladová analýza (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Tab. 12 Riziková analýza (vlastní zpracování)</i> .....	85

## SEZNAM PŘÍLOH

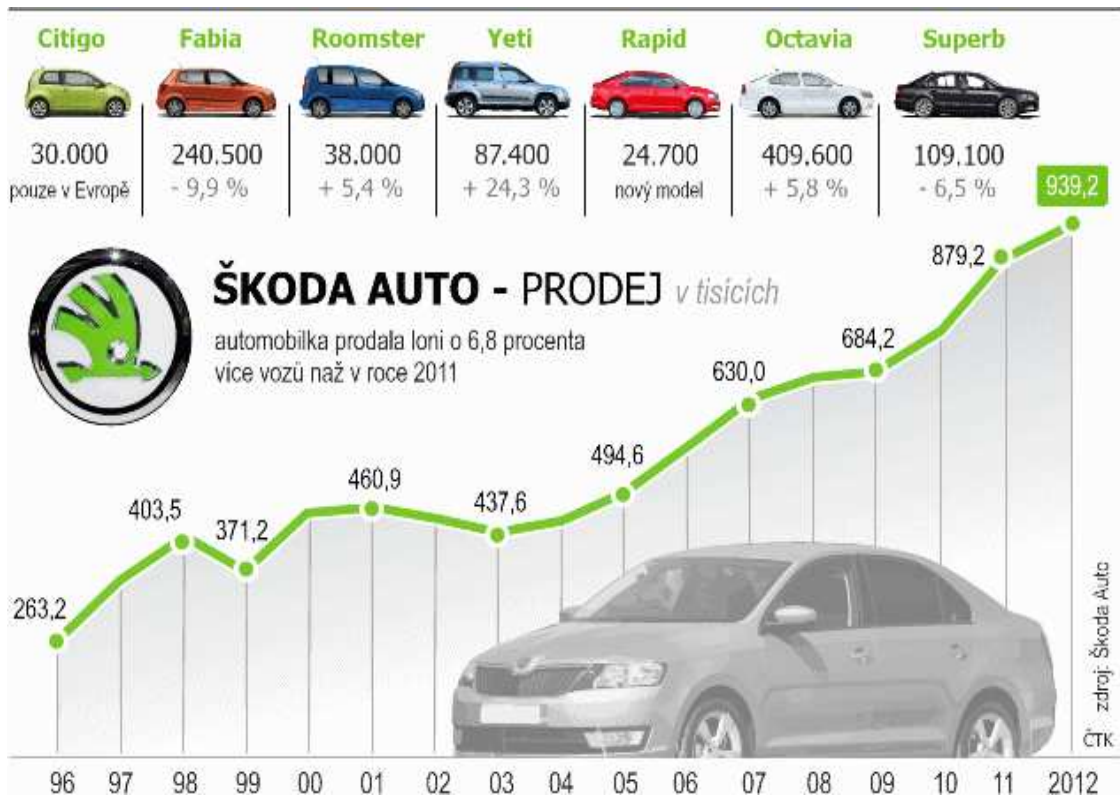
*Příloha P I      Prodej Automobilů*

*Příloha P II     Reklama společnosti JUBEKA, spol. s r.o.*

*Příloha P III    Výhodnost servisů Škoda*

*Příloha P IV    Kvalita práce servisů škoda*

## PŘÍLOHA P I: PRODEJ AUTOMOBILŮ





## PŘÍLOHA P II: PRODEJ AUTOMOBILŮ

NOVÉ OSOBNÍ AUTOMOBILY (kat. M1)					Za období: 1.-12. měsíc 2012			
výrobní značka	v ČR registrováno (ks)	podíl na celkovém trhu v ČR	podíl na trhu nových	registrace za stejné období min. roku	+ nárůst, - pokles %			
					počtu registrací	podílu na trhu nových	podílu na celkovém trhu	
1 Škoda	53 778	18,03%	30,91%	53 050	1,37%	0,29%	0,63%	
2 Volkswagen	15 185	5,09%	8,73%	14 921	1,77%	0,12%	0,20%	
3 Hyundai	15 162	5,08%	8,71%	12 086	25,45%	1,74%	1,12%	
4 Ford	12 719	4,26%	7,31%	14 447	-11,96%	-1,03%	-0,47%	
5 Renault	10 456	3,50%	6,01%	12 370	-15,47%	-1,13%	-0,55%	
6 Kia	8 564	2,87%	4,92%	8 575	-0,13%	-0,03%	0,06%	
7 Peugeot	6 725	2,25%	3,86%	7 397	-9,08%	-0,40%	-0,17%	
8 Citroën	5 711	1,91%	3,28%	5 197	9,89%	0,28%	0,21%	
9 Toyota	3 951	1,32%	2,27%	3 906	1,15%	0,02%	0,04%	
10 BMW	3 901	1,31%	2,24%	3 377	15,52%	0,29%	0,20%	
11 Opel	3 836	1,29%	2,20%	4 474	-14,26%	-0,38%	-0,18%	
12 Audi	3 810	1,28%	2,19%	3 675	3,67%	0,07%	0,07%	
13 Dacia	3 805	1,28%	2,19%	4 047	-5,98%	-0,15%	-0,05%	
14 Mercedes-Benz	3 236	1,08%	1,86%	2 820	14,75%	0,23%	0,16%	
15 Nissan	3 163	1,06%	1,82%	1 915	65,17%	0,71%	0,43%	
<b>Celkem 15 prvních</b>	<b>154 002</b>	<b>51,62%</b>	<b>88,50%</b>	<b>152 257</b>	<b>1,15%</b>	<b>0,64%</b>	<b>1,70%</b>	
<b>Ostatních 80 značek</b>	<b>20 007</b>	<b>6,71%</b>	<b>11,50%</b>	<b>21 025</b>	<b>-4,84%</b>	<b>-0,64%</b>	<b>-0,19%</b>	
					<b>TRH NOVÁ:</b>	<b>0,42%</b>	<b>-----</b>	<b>1,51%</b>
					rok 2012	<b>174 009</b>	<b>ks</b>	
					rok 2011	<b>173 282</b>	<b>ks</b>	
					<b>Nárůst (+), pokles (-)</b>	<b>727</b>	<b>ks, to je 100%</b>	
					<i>z toho: domácí výrobci</i>	<b>4 204</b>	<b>578,27%</b>	
					<i>dovoz</i>	<b>-3 477</b>	<b>-478,27%</b>	

nové	174 009	58,32%
ojeté	124 343	41,68%
<b>CELKEM</b>	<b>298 352</b>	<b>100,00%</b>

↗ Oproti roku 2011

ŠKODA



**JUBEKA spol. s r.o.**



## Výprodej skladových vozů se slevou až 110.000 Kč!

### Nová Škoda Octavia

s cenou **od 334.900 Kč**  
- představení modelu u nás  
již v únoru!



### Akční model Fabia FRESH

s bohatou výbavou zahrnující již  
klimatizaci a cenou  
**již od 209.900 Kč.**

**[www.jubeka.cz](http://www.jubeka.cz)**

Cyrilometodějská 947, Valašské Klobouky, 577 320 753

## **PŘÍLOHA P IV: VÝHODNOST SERVISŮ ŠKODA**

### **Výhodné ceny potvrzují i nezávislé studie**

(12. 11. 2010)

Kvalitu služeb a ekonomickou výhodnost autorizovaných servisů ŠKODA potvrzují i nezávislé testy. A to jak v rámci specialistů na vozy ŠKODA, tak i mezi servisy ostatních značek.

Autorizované servisy ŠKODA obstály v porovnání s opravami jiných značek na českém trhu. Spotřebitelsky orientovaný automobilový čtrnáctideník AUTO 7 provedl počátkem roku 2010 svůj vlastní průzkum cen garančních prohlídek, servisních úkonů a náhradních dílů. Z něj vyplynulo, že majitelé vozů Fabia a Octavia se mohou těšit z každé návštěvy autorizovaného servisu ŠKODA – za opravy a náhradní díly totiž vydají nižší částky než řidiči automobilů většiny konkurenčních značek.

### **AUTO 7: Škodovka je na servis výhodná**

Škodovka má skutečně v drtivé většině případů nízké ceny nejen za servis, ale i za náhradní díly. Popravdě, cenově nejvýhodnější je s přehledem Lada Kalina, ale pokud srovnáme důležité hráče na trhu, vyjde z toho ŠKODA Fabia velmi dobře. Má tři celkově nejlevnější náhradní díly, přičemž všechny náhradní díly jsou cenově podprůměrné, náklady na garanční prohlídky jsou po Opelu Corsa druhé nejvýhodnější a také hodinová sazba za servis patří k těm nižším.

### **Nižší střední třída A**

Obecně lze říci, že jak z hlediska garančních prohlídek, tak z hlediska cen náhradních dílů budete v případě modelu Octavia vydávat podprůměrné částky.  
(Zdroj: AUTO 7 3/2010)

## PŘÍLOHA P IV: KVALITA PRÁCE SERVISŮ ŠKODA

Kvalitu práce autorizovaných servisních partnerů ŠKODA potvrzuje i test, který provedla společnost DEKRA Automobil a.s. v roce 2009. Test byl zaměřen mimo jiné na kvalitu provedení pravidelné servisní prohlídky a spočíval v tom, že na voze ŠKODA Fabia bylo předem nainstalováno vždy 5 závad, které měl servisní technik při pečlivé kontrole odhalit a odstranit.



Mezi motoristy často přetrvává názor, že každý značkový servis je velmi drahý. Překvapilo nás, že cena zakázky byla u třech nezávislých servisů v průměru téměř stejná jako u těch autorizovaných. Pouze jeden z nezávislých servisů byl výrazně levnější, ale byl to ten servis, který nedokázal odhalit ani jednu z pěti nainstalovaných závad. Z výše uvedených výsledků vyplynulo, že ačkoli se kvalita služeb v nezávislých servisech neustále zvyšuje, stále platí, že za srovnatelné peníze získá zákazník v autorizovaných servisech vyšší kvalitu služeb.

SROVNÁNÍ CENOVÝCH HLADIN ZA KOMPLETNÍ ZAKÁZKU V JEDNOTLIVÝCH SERVISECH



(Zdroj: Škoda Auto.cz)