



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ÚČETNÍHO STŘEDISKA PNEUSERVIS VE VOP GROUP, S.R.O.

STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF ACCOUNTING CENTRE OF PNEUSERVIS
IN VOP GROUP, S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. HANA WAGNEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. ING. ROBERT ZICH, Ph. D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Wagnerová Hana

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Posílení konkurenceschopnosti účetního střediska Pneuservis
ve VOP GROUP, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Strengthening the Competitiveness of Accounting Centre of Pneuservis
in VOP GROUP, s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce „Školním dílem“. Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření „Licenční smlouvy“ dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. 2001. 256 s. ISBN 80-7179-306-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ, Dana, ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. Strategický marketing: Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. 2009. 170 s. ISBN: 978-80-7400-120-8.
- JIRÁSEK, Jaroslav, A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1.vyd. Praha: Professional Publishing: Česká manažerská asociace. 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing. 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C.H.Beck. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Rober Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/14

L.S.

Ing. Ing. Tomáš Meluzí, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 9.2.2014

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá posilováním konkurenceschopnosti účetního střediska Pneuservis ve VOP GROUP, s.r.o., který má v současné době finanční problémy a není dostatečně konkurenceschopný. Na základě strategické analýzy jsou provedeny návrhy. Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je navržena konkurenční strategie, jejíž součástí je stanovení vize, mise a strategických cílů. Cílem je získat nové zákazníky a posílit tak konkurenceschopnost Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o..

ABSTRACT

This diploma thesis deals with strengthening of competitiveness of the accounting centre “Pneuservis” in the VOP GROUP, s.r.o., which currently faces financial problems and lacks enough competitiveness. Proposals have been outlined on the basis of the strategic analysis. The competitive strategy has been developed for Pneuservis VOP GROUP, s.r.o., the part of which has been the formulation of vision, mission and strategic goals. The objective has been defined as acquisition of new customers and, consequently, strengthening of competitiveness of Pneuservis VOP GROUP, s.r.o..

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, strategické řízení, vize, mise, strategický cíl, úspěch, hodnota pro zákazníka, hodnototvorný řetězec

KEY WORDS

competitive, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, strategic management, vision, mission, strategic goal, success, customer value, value chain

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE MÉ PRÁCE:

WAGNEROVÁ, H. *Posílení konkurenceschopnosti účetního střediska Pneuservis ve VOP GROUP, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2014. 135 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D..

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121 / 2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2014

.....
Hana Wagnerová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph. D. a Ing. Martinovi Muchovi za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc při zpracování mé diplomové práce. Dále děkuji Ing. Vilému Widenkovi, Ing. Romanu Misiorzovi a Mgr. Radkovi Widenkovi za spolupráci a předání veškerých materiálů a informací, které byly potřeba k sepsání této diplomové práce. Velké poděkování patří mé rodině a blízkým, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

OBSAH

Úvod	12
Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	14
1 Teoretická východiska práce	17
1.1 Základní pojmy	17
1.1.1. Konkurence	17
1.1.2. Konkurenceschopnost	17
1.1.3. Konkurenční výhoda	17
1.1.4. Strategie	18
1.1.5. Strategické řízení	18
1.2 Konkurence	19
1.2.1. Historie konkurence	19
1.2.2. Nová a totální konkurence	20
1.3 Konkurenceschopnost.....	21
1.3.1. Úrovně konkurenceschopnosti	22
1.3.2. Management konkurenceschopnosti	22
1.3.3. Měření konkurenceschopnosti	22
1.4 Konkurenční výhoda	25
1.4.1. Konkurenční výhoda - nízké náklady	26
1.4.2. Konkurenční výhoda - diferenciací	26
1.4.3. Hodnotový řetězec	28
1.4.4. Hodnototvorný proces ve službách	30
1.5 Strategie	31
1.5.1. Hierarchie firemních strategií	32
1.5.2. Typy konkurenčních strategií	33
1.5.3. Alternativní směry strategického rozvoje	36
1.5.4. Tvorba strategie	37
1.5.5. Vize, mise, cíle	37
1.6 Strategické řízení	39
1.6.1. Historie strategického řízení	40
1.6.2. Výhody strategického řízení	40
1.6.3. Proces strategického řízení	41

1.6.4. Hodnocení a výběr konkurenční strategie	42
1.6.5. Realizace konkurenční strategie	42
1.6.6. Kontrola konkurenční strategie	43
1.7 Zvýšení konkurenceschopnosti	45
1.7.1. Dodavatelsko - odběratelský řetězec	46
1.7.2. Management produktu	47
1.7.3. Management výroby	47
1.7.4. Hodnota pro zákazníka	48
1.7.1. Hodnota pro podnik	51
1.7.2. Loajalita pro firmu	51
1.8 Souhrn teoretických východisek	52
2 Analýza současného stavu	56
2.1 Základní informace o podniku	56
2.1.1. Historie VOP GROUP, s.r.o.	56
2.1.2. Předmět podnikání VOP GROUP, s.r.o.	56
2.1.3. Nabídka služeb Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.	57
2.2 Ekonomická a finanční situace podniku	58
2.2.1. Ekonomická a finanční situace VOP GROUP, s.r.o.	58
2.2.2. Ekonomická a finanční situace Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.	59
2.3 Charakteristika trhu.....	59
2.3.1. Rozdělení trhu	59
2.3.2. Tržní podíl	60
2.3.3. Vývoj a změna na trhu	60
2.3.4. Časové hledisko na trhu	61
2.4 Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza)	62
2.4.1. Sociální vliv	62
2.4.2. Legislativní vlivy	63
2.4.3. Ekonomické vlivy	63
2.4.4. Politické vlivy	64
2.4.5. Technologické vlivy	64
2.4.6. Ekologické vlivy	65
2.5 Analýza oborového okolí	65
2.5.1. Konkurenti	65

2.5.2. Zákazníci	68
2.5.3. Dodavatelé	74
2.6 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	74
2.6.1. Stávající konkurence	74
2.6.2. Potenciální noví konkurenti	75
2.6.3. Vyjednávací síla zákazníků	76
2.6.4. Vyjednávací síla dodavatelů	76
2.6.5. Substituty	77
2.7 Analýza 7 S	78
2.7.1. Strategie	78
2.7.2. Struktura	78
2.7.3. Systémy	79
2.7.4. Styl	81
2.7.5. Zaměstnanci	82
2.7.6. Sdílení hodnot	82
2.7.7. Schopnosti	83
2.8 Analýza hodnoty zákazníka	83
2.8.1. Analýza hodnototvorného řetězce	83
2.8.2. Hodnota pro zákazníka	85
2.8.1. Kano model	89
2.8.2. Dotazníkový průzkum	89
2.9 Souhrn analýz.....	91
2.9.1. SWOT analýza	91
2.9.2. Závislosti ve SWOT matici	92
3 Vlastní návrhy řešení.....	94
3.1 Východiska pro návrhy řešení	94
3.2 Vize	95
3.2.1. Východiska pro stanovení vize	95
3.2.2. Stanovená vize	95
3.3 Mise	95
3.3.1. Východiska pro stanovení mise	95
3.3.2. Stanovená mise	96
3.4 Cíle.....	96

3.4.1 . Východiska pro stanovení cílů	96
3.4.2 . Stanovený cíl	96
3.4.3 . 3D pojetí cílů	97
3.5 Konkurenční strategie	98
3.5.1 . Konkurenční výhoda	98
3.5.2 . Konkurenční strategie	98
3.5.3 . Segmenty	98
3.6 Rozvoj konkurenční výhody	99
3.6.1 . Komunikace se zákazníkem	99
3.6.2 . Příjemné prostředí	102
3.6.3 . Aktivní obchodní činnost	104
3.6.4 . Tvorba nových webových stránek	106
3.6.5 . Reklamní činnost	110
3.7 Celkové zhodnocení návrhů	111
3.7.1 . Kvantitativní zhodnocení návrhů	112
3.7.2 . Kvalitativní zhodnocení návrhů	112
3.8 Akční plán realizace.....	113
3.8.1 . Realizace návrhů	113
3.8.2 . Kritické faktory realizace	114
3.8.3 . Kontrola realizace	115
Závěr	118
Seznam použité literatury	120
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	131
Seznam symbolů, veličin a zkratk	133
Seznam příloh.....	135
Přílohy.....	137

ÚVOD

Svalovat v roce 2014 neúspěch podnikatelských subjektů pouze na ekonomickou krizi není pádným argumentem pro jeho ospravedlnování. Z ekonomických ukazatelů (např. ztráta) je však zřejmé, že dozvuky ekonomické krize v mnoha podnicích přetrvávají dodnes. Každý podnik by si však měl připustit možnost, že příčina neúspěchu může být i v něčem jiném než v krizi (např. v samotném podniku).

Podniky při honbě za ziskem často zapomínají na smysl své existence. Málokterý podnik má v současné době jasnou představu o své budoucnosti. Chybí-li v podniku vize, stanovené strategické cíle bývají často velmi neurčité a nejasné.

Každý ekonomický subjekt se snaží dosáhnout svých zájmů (neboli cílů). Je důležité si uvědomit, že tyto zájmy se často střetávají a jdou tvrdě proti sobě. Z pohledu ekonomie je místem takového střetu trh.

Diplomová práce navrhuje opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o., které se v současné době potýká s vážnými finančními problémy. Zájmy Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. se střetávají na trhu pneumatik a trhu pneu - služeb se zájmy ostatních ekonomických subjektů. Typickými zástupci vnějšího okolí jsou zákazníci, dodavatelé a konkurence.

Hlavním zájmem Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je přežít. K naplnění tohoto cíle je zapotřebí získat zákazníka a udržet si ho, což nebyla nikdy lehká záležitost (a v době ekonomické krize a jejich dozvuků už vůbec ne). Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. o zákazníka svádí neustálý boj s konkurencí. Aby podnik v tomto boji obstál, je zapotřebí získat konkurenční výhodu.

V boji s konkurencí je důležité, aby podnik měl jasnou vizi, určenou misi a stanovené strategické cíle. Na základě nasměrování podniku konkrétním směrem je následně možné zaměřit se na konkurenci a boj proti ní. Získání konkurenční výhody představuje již vyšší cíl než pouhé přežívání¹. Získá-li podnik konkurenční výhodu, je nutné si ji udržet. To bývá často mnohem obtížnější než samotné získání výhody.

¹ Cíl přežít je spíše krátkodobého charakteru a má za úkol dostat podnik ven z krize. Žádný ekonomický subjekt si nepřeje pouze přežít. Smyslem existence podniku je naplňovat podstatu podnikání, která je vyjádřena nejčastěji tvorbou zisku.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. v současné době svádí boj sám se sebou. Díky záporným finančním výsledkům bojuje o přežití. V rámci tohoto boje všechnu svoji pozornost a sílu upírá na sebe. Smyslem navrhovaných opatření není Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. napomoci pouze z červených čísel, ale také poskytnou určitou dlouhodobou vizi, kterou nyní nemá.

Navrhovaná opatření vychází z analýzy současné situace Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Důležitou roli v rámci posilování konkurenceschopnosti a boje s konkurencí hraje znalost hodnoty pro zákazníka. Ta bývá často klíčovým faktorem pro stanovení konkurenční výhody. Je-li identifikována klíčová hodnota, podnik se musí zaměřit na své hodnototvorné činnosti, které vychází z hodnototvorného řetězce. Tyto činnosti je zapotřebí posilovat.

Z dlouhodobého hlediska je smyslem všech navrhovaných opatření v rámci navržené konkurenční strategie posílit konkurenceschopnost Pneuservisu VOP GPROU, s.r.o., naplnit tak stanovenou vizi a dosáhnout vytyčených strategických cílů.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému a stanovení cílů

Diplomová práce se zabývá návrhy pro posílení konkurenceschopnosti účetního střediska Pneuservis ve VOP GROUP, s.r.o.. Toto středisko se v současné době potýká s vážnými finančními problémy a není dostatečně konkurenceschopné.

Cílem diplomové práce je návrh takových opatření, která povedou k posílení konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. K dílčím cílům, bez kterých by nebylo možné navrhnout opatření vedoucí k posilování konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o., patří určení vize, stanovení mise, definování konkrétních strategických cílů a výběr konkurenční výhody a strategie Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o..

Strategická analýza Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je zaměřena na mikroekonomické a makroekonomické faktory (resp. vnitřní a vnější vlivy), které působí a ovlivňují činnost Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Souhrn všech analýz podává informace o silných a slabých stránkách podniku a odhaluje příležitosti a hrozby Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Na základě analýzy současného stavu podniku a porovnání s vybranými konkurenty jsou identifikovány konkrétní oblasti pro posilování konkurenceschopnosti.

Navrhovaná opatření v rámci posilování konkurenceschopnosti je zapotřebí v závěru diplomové práce podrobit zhodnocení. Aby navrhovaná opatření uspěla, musí vycházet ze strategické analýzy a korespondovat se stanovenou vizí, misí a strategickými cíli. Důležitým faktorem je také finanční zhodnocení. Navrhovaná opatření v rámci posilování konkurenceschopnosti mají být pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. reálná, tudíž mají být i finančně přijatelná.

Použité metody

K pochopení současného stavu v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. a k identifikování konkrétních oblastí pro posilování konkurenceschopnosti slouží rozsáhlá strategická analýza. Ta se skládá z několika dílčích částí, a to:

- základní popis celého podniku VOP GROUP, s.r.o.,
- základní popis Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.,
- zhodnocení ekonomické a finanční situace celého podnik VOP GROUP, s.r.o.,
- zhodnocení ekonomické a finanční situace Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.,
- charakteristika trhu,
- analýza vnějšího okolí,
- analýza vnitřního prostředí,
- souhrn analýz.

Základní popis podnikatelského subjektu je tvořen představením společnosti VOP GROUP, s.r.o. z pohledu historie, předmětu podnikání a nabídky služeb. Služby Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jsou představeny podrobněji (106).

Po představení vybraného subjektu následuje krátké zhodnocení ekonomické a finanční situace celého podniku a Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Je zachycen vývoj tržeb a výsledků hospodaření² (106).

Charakteristika trhu slouží k získání obecného přehledu o dění na trhu, na kterém se vybraný subjekt pohybuje. Zabývá se jeho typem, vývojem a změnami. Důležitou informací je také odhad velikosti tržního podílu (40), (55), (73).

Pro analýzu vnějšího okolí jsou použity tři základní analýzy. Je vybrána analýza obecného okolí (metoda SLEPTE), analýza oborového okolí a Porterův model pěti konkurenčních sil (26), (61), (65), (88), (92).

Analýza SLEPTE popisuje vlivy, které působí na podnik z vnějšího okolí. Jedná se o skupiny sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických vlivů. Analýza oborového okolí se zabývá podrobným popisem

² Finanční situace Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je zachycena pouze od roku 2009. V tomto roce podnik zavedl účetní systém Helios Orange. K dispozici jsou pouze Výkazy zisku a ztrát Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Rozvaha nelze vygenerovat, neboť u tohoto účetního střediska se majetková ani kapitálová struktura nesleduje.

konkurentů, zákazníků a dodavatelů. Porterův model pěti konkurenčních sil shrnuje dosavadní poznatky a zhodnocuje pět základních sil. Jedná se o zhodnocení stávající konkurence, potenciální nové konkurence, určení vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů a existence substitutu.

Základní analýzou pro zhodnocení vnitřního prostředí je analýza 7 S. Následně je zpracován hodnototvorný řetězec Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Dotazníkový průzkum slouží jako podklad pro identifikování hodnot pro zákazníka. Kano model je následně třídí to tři skupin (26), (61), (65), (92).

Analýza 7 S popisuje strategii, strukturu, systémy, styl, zaměstnance, sdílení hodnot a schopnosti v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. (67), (68), (69). Analýza hodnototvorného řetězce pomáhá identifikovat primární a podpůrné činnosti v podniku. Každé hodnototvorné činnosti v řetězci jsou přiřazeny hodnoty očekávané zákazníkem. Dotazníkový průzkum napomáhá k identifikaci hodnot. Hodnoty vyplývající z hodnototvorného řetězce a dotazníku jsou nepřehledné a opakují se. Pro zpřehlednění je užito Kano modelu, který je třídí do tří skupin (základní, vyslovené a nevyslovené požadavky).

Souhrn analýz je proveden přes SWOT analýzu. Jsou identifikovány a kvantifikovány silné a slabé stránky Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. a odhaleny jeho příležitosti a hrozby. Z výsledků je sestavena SWOT matice. Nejvýznamnější faktory SWOT matice jsou dále analyzovány. Další analýza spočívá v sestavení zmenšené matice, ve které jsou identifikovány vzájemné vlivy jednotlivých faktorů (26), (61), (65), (90), (92).

Výše uvedené analýzy a jejich souhrn slouží jako podklad pro stanovení návrhů této diplomové práce. Východiskem pro návrhy je identifikace klíčových silných a slabých stránek, které mají významný vliv na využití příležitostí.

Harmonogram zpracování

Zpracování této diplomové práce je rozděleno na 7 základních etap. Každá etapa má své dílčí kroky a své stanovené termíny plnění. Celý harmonogram (vč. dílčích kroků) je přehledně znázorněn *v příloze č. 1*.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

„Snaha jedinců, skupin, týmu, podniků, institucí nebo libovolných organizací, spojená s touhou po úspěchu, je naprosto fascinující. Uvědomíme-li si rozmanitost v přístupech, které mají úspěch zajistit, získáváme klíč k odlišení a možnost nalézt strategie i pro velmi náročné cíle“ (113, s. 11).

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Konkurence

Dle slovníku cizích slov znamená **konkurence** soupeření nebo soutěžení (1). Lze nazvat také rivalitou (2). Svobodná konkurence dle Adama Smitha představuje společenskou výhodu, kterou nelze nahradit (55).

1.1.2 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je jádrem úspěchu nebo neúspěchu“ (88, s. 19). Jedná se o obecně přijímaný předpoklad. **Konkurenceschopnost** vyjadřuje tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Výsledkem je dosažení dobrého postavení na trhu při dané úrovni prosperity. K synonymům patří **konkurenčnost, úspěchuschopnost** (resp. **schopnost konkurence**), **konkurenční síla, konkurenční zdatnost, rozhraní, mysl, postoj, pozice, umístění, mohutnost, politika** apod. (55).

1.1.3 Konkurenční výhoda

Strategie a strategické řízení napomáhá udržet si **konkurenční výhodu**. Má-li podnik dobrou strategii, odlišuje se od ostatních a má určitý náskok. Ten je zapotřebí si v čase udržet (92).

Konkurenční výhoda nespočívá pouze ve výrokové inovaci (dělat jiné věci), ale je také potřeba dělat stejné věci jako konkurenti, ale jinak. Záruka udržitelnosti výhody je díky její neviditelnosti. Je skryta uvnitř hodnototvorného procesu. Inovací náhledu na hodnototvorné procesy je reengineering procesů (92).

1.1.4 Strategie

Postup k dosažení cílů, ve kterém se uplatní přednosti podniku, se dá nazvat **strategie**. Podnik usiluje o získání konkurenční výhody (92).

Tradiční definice popisuje strategii jako dokument, ve kterém jsou zaznamenány dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh každé jednotlivé operace a stanovení rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění vytyčených cílů. Moderní strategii označují jako připravenost podniku na budoucnost. Rozšiřuje původní definici o fakt, že strategie vychází z potřeb podniku, přihlíží ke změnám zdrojů a schopností a zároveň reaguje na změny v okolí podniku (92).

Strategie musí být v souladu se zdroji podniku, vnějším prostředím a musí vést k celkové prosperitě podniku. Sjednocuje všechny plány a projekty v podniku (92).

1.1.5 Strategické řízení

Strategie je výsledkem **strategického řízení**, které identifikuje příležitosti a z dlouhodobého hlediska přijímá rozhodnutí. Jedná se o soubor aktivit, které jsou zaměřeny na hledání směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o složitý proces, jehož cílem je udržet shodu mezi cíli a zdroji podniku. Celý tento proces je přehledně znázorněn na obrázku (92).



Obr. 1: Životní cyklus strategického řízení (Zdroj: (92, s. 5))

Analýza má za úkol identifikovat vnitřní schopnosti podniku a pochopit externí faktory, které ovlivňují vývoj prostředí. Její součástí je např. makroanalýza, analýza odvětví, interní analýza. Výsledky analýzy je nutné důkladně prozkoumat a vyhodnotit. Závěry vycházející z analýzy jsou podkladem pro **návrhovou část**, a to návrh variant a návrh cílů. Dále je nutné stanovit požadavky na zdroje a činnosti. O **zavádění** návrhů se stará v rámci strategického řízení projektový management. Úkolem je danou situaci monitorovat a všechny informace aktualizovat. Podstatou strategického řízení je plnění dílčích cílů spojených s mnoha aktivitami. Každé zavedení strategie by mělo po určitém (předem známém) čase projít vyhodnocením. To spočívá ve **zhodnocení**, zda bylo dosaženo vytyčených cílů (92).

1.2 Konkurence

„Konkurence provázela byznys odnepaměti... Byznys je neustálý kvas... Problémy jsou příležitostí, tvrdí američtí manažeři...“ (55, s. 40).

1.2.1 Historie konkurence

Společnost v **18. století** byla podle Adama Smitha založena na sobectví. Jednotlivci, kteří se navzájem neznají a jsou si lhostejní, nakonec uspokojí své zájmy i zájmy všeobecné. Zájmy se nesčítají, ale naráží na sebe. Z jedné strany dochází k jejich omezování, ale z druhé strany k jejich následnému prosazování. Vše se děje na trhu prostřednictvím směny. Dochází k převzetí názoru, že se jedná o **válku všech proti všem**³. Karel Marx následně tvrdil, že vše závisí na vzájemném působení kapitálu na kapitál. V průběhu vývoje docházelo ke střídání postojů ke konkurenci (55).

Na konci 19. stol. docházelo k prvním cyklickým krizím. Začal se hledat **rámec pro racionální podnikání**. Ekonomická rovnováha se vymezovala matematickými či geometrickými postupy (55).

Na začátku 20. stol. bylo zahájeno nové ekonomicko - matematické období. Cílem bylo vyhledat rovnovážné ekonomické struktury, které budou přístupné pro další matematické a počítačové zpracování. Snahou této doby bylo **nalézt ekonomické optimum** (55).

³ Thomas Hobbes: „bellum omnium contra omnes“ (válka všech proti všem) (55).

Za války se využívalo hojně plánování. Konkurence byla předmětem kritiky. Bylo prosazováno spíše **pouhé ekonomické soutěžení**. **Po válce** došlo k útlumu a **obnově výrobní konkurence** (co se vyrobilo, to se prodalo) (55).

V polovině 60. let 20. stol. položilo Německo a Japonsko základ pro novou konkurenci. Německo se vrátilo k teorii, kdy se **ekonomické a sociální procesy vzájemně podmiňují a doplňují** (55).

V polovině 20. stol. Joseph Schumpeter předvídal tzv. **totální konkurenci**. Podniky mezi sebou nekonkurovaly pouze klasicky cenou a jakostí, ale začaly konkurovat vším, čím mohly (např. programem výrobků a služeb, technologiemi, prodejními schopnostmi, organizací výroby, zaměstnanci, manažery) (55).

V 70. letech 20. stol. odborníci zjistili, že konkurence není taková, jaká bývala. Mnoho novinek (např. jiné hybné síly, dosah, činitelé) vedlo k novým názvům konkurence, např. **superkonkurence, megakonkurence či hyperkonkurence**. Cílem bylo odlišit novými pojmy starý proud od nového (55).

1.2.2 Nová a totální konkurence

Pohled na konkurenci by měl být dostatečně komplexní (nestačí pouhá analýza obecného nebo oborového okolí). Konkurence dána vztahem „firma - konkurent - zákazník“ je zástupcem omezeného pohledu. Konkurence v širším pojetí představuje mix různých faktorů, které zásadně ovlivňují konkurenceschopnost podniku⁴. Na konkurenci je možné nahlížet i z pohledu ekonomického, finančního nebo právního. V rámci posilování konkurenceschopnosti je ideální propojení běžných i netradičních pohledů na konkurenci (113).

Vyšší stupeň konkurence je dán mnoha faktory. Může se jednat o vůdcovství, vize a strategie, lidské zdroje, generické inovace a invence, orientaci na zákazníka a na znalosti, o přísnou kontrolu nákladů a rizikového financování, o otevřenou organizaci podniků, novou rasu podniků (přednosti velkých, schopnosti malých), informační a komunikační technologie, novou ekonomiku a globalizaci (55).

K základním argumentům vzniku totální konkurence patří náklady a cena,

⁴ Koncepce úspěchuschopnosti pojímá konkurenci v mnohem větší šíři, a to ve smyslu soutěže firem (soutěž o cíle, soutěž na straně produktů, soutěž se všemi konkurenty celého konkurenčního prostoru, apod.) (113).

jakost, čas a pohodlí. Odlišnosti od původní a nové konkurence jsou přehledně znázorněny v následující tabulce (55).

Tab. 1: Odlišnosti konvenční a nové konkurence (Zdroj: (55))

	Konkurence	
	konvenční	nová (super)
Cíl	růst	silná tržní pozice
Strategie	plán	závěr
Úběžník ⁵	vnitropodniková efektivnost	konkurenčnost
Nástroje	regularita (předpis, norma, kontrola)	flexibilita
Požadovaný stav	disciplína	excelence
Vedoucí	manažer (vedoucí osoba)	vůdce, myslitel (vůdčí osobnost)

1.3 Konkurenceschopnost

Pojem **konkurenčnost** má určité předpoklady a tento pojem je možné definovat specifickými znaky. Tato vymezení jsou popsána níže (55), (101).

Tři základní definiční znaky (55):

- tržní potenciál,
- projev nastává ve střetu s konkurenty,
- trvalý výsledek, který není okamžitý ani nahodilý.

Předpoklady konkurenceschopnosti (101):

- zájem o dodavatele a odběratele,
- znalost potřeb zákazníka,
- zajištění inovačního klima,
- záměna funkčního přístupu za procesní,
- zainteresování zaměstnanců vč. spoluodpovědnosti za úspěchy,
- zvyšování informační úrovně.

⁵ Úběžník v deskriptivní geometrii znamená hlavní bod (20).

1.3.1 Úrovně konkurenceschopnosti

Koncepce úspěchuschopnosti rozlišuje tři základní úrovně konkurenceschopnosti, a to (113):

- konfrontační (dosahování cílů omezuje konkurenci),
- seberealizační (dosahování cílů neomezují konkurenty),
- kvalifikační (tvorba nezbytného základu pro zapojení se do konkurenčního boje).

1.3.2 Management konkurenceschopnosti

Management (neboli vedení) je nutné při orientaci na konkurenčnost zaměřit na novou linii vývoje podniku. **Běžný manažer** se snaží o to, aby v podniku byl pořádek. Je zaměřen na úkoly, předpisy, normy, kontrolu plnění a ukázněnou práci. **Nový manažer** se musí zaměřit na dění kolem sebe. Je zapotřebí, aby znal tržní situaci, měl představu o jejím vývoji, sledoval konkurenty, znal silné a slabé stránky (55).

Aby podnik jako celek obstál v konkurenci, je zapotřebí, aby lidé odshora dolů znali schopnosti a výkony svých konkurentů. Konkurenčnost se musí stát trvalou složkou podnikové kultury (55).

Orientace manažerů novým směrem vyvolala potřebu nových přístupů, metod a forem v managementu. Tyto nové metody pomáhají v boji s konkurencí. Jedná se např. o metodu benchmarking, konkurenční zpravodajství apod. (55).

1.3.3 Měření konkurenceschopnosti

V rámci rozmachu nové konkurence dochází ke studiu nových poměrů. Shromažďují se podněty a poznatky z mnoha stran (55).

V Ženevě vzniklo **Světové ekonomické fórum (SEF, WEF)** (55). Jedná se o nezávislou mezinárodní organizaci, která má za úkol zlepšit situaci ve světě. Cílem je zapojit podniky, politické, akademické a další představitele společnosti tak, aby došlo k formování globálních, regionálních a průmyslových programů. Sídlo je v Ženevě, avšak fórum se každoročně schází v Davosu⁶ (110).

⁶ V lednu 2014 jako každý rok vystoupila celá řada významných osobností, např. generální ředitelka Yahoo Marissa Mayerová, zakladatel společnosti Microsoft Bill Gates, prezident evropské centrální banky Mario Draghi, aj.. Toto setkání skončilo optimismem (45).

Jedním z výsledků zasedání je zveřejnění Světového žebříčku zemí seřazených dle konkurenceschopnosti, tzv. The Global Competitiveness Report. Hodnocení zemí probíhá na základě 12-ti požadavků, a to hodnocení infrastruktury, makroekonomického prostředí, výkonnosti trhu zboží, trhu peněz a trhu práce, vzdělanosti apod. (55).

První místo stále udržuje Švýcarsko. Pořadí České republiky se zhoršuje, ale stále se drží do 50. místa ze 148 zemí světa. Výčet deseti nejlepších zemí a České republiky ve třech obdobích (2011 - 2014) je znázorněn v následující tabulce (93), (94).

Tab. 2: Pořadí vybraných zemí 2011 - 2014 dle WEF (Zdroj: (93), (94))

Země	Pořadí v letech		
	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
Švýcarsko	1.	1.	1.
Singapur	2.	2.	2.
Finsko	4.	3.	3.
Německo	6.	6.	4.
USA	5.	7.	5.
Švédsko	3.	4.	6.
Hong Kong	11.	9.	7.
Holandsko	7.	5.	8.
Japonsko	9.	10.	9.
Anglie	10.	8.	10.
ČR	38.	39.	46.

Jako teoreticko - metodologická podpora pro přípravu a vydávání žebříčků konkurenčnosti působí **Mezinárodní institut pro manažerskou průpravu (International Institute for Management Development, IMD)**. Jedná se o přední evropskou manažerskou školu v Lausanne (Švýcarsko) (55).

V současné době si vydávají vlastní zprávy, které jsou obecně více srozumitelné. Srovnávací zpráva vychází pod názvem **The World Competitiveness Results (WCY results)** (55), (111).

Metodologie se zaměřuje na dvě základní oblasti - konkurenceschopnost podniků a národů. Národní prostředí je rozděleno na čtyři části, a to ekonomická výkonnost, vládní účinnost, efektivita podnikání a infrastruktura. Každá se dělí ještě na

díleční části. Statistiky jsou získávány od světových organizací (např. Mezinárodní měnový fond, Světová banka, OECD), soukromých organizací (např. CB Richard Ellis, Mercer HR Consulting, PriceWaterhouseCoopers) a národních dat partnerských institucí (47).

Obě organizace vyšly z jedné metodiky, avšak v průběhu času se rozcházejí (55).

Dle pohledu WCY se pořadí jednotlivých zemí mění. Na prvních třech místech se střídá USA, Hong Kong a Švýcarsko. Česká republika se drží okolo třicátého místa. Výčet deseti nejlepších zemí a České republiky pouze ve dvou obdobích (2011 - 2013) je znázorněn v následující tabulce (48).

Tab. 3: Pořadí vybraných zemí 2011-2013 dle WCY (Zdroj: (48))

Země	Pořadí v letech	
	2011 - 2012	2012 - 2013
USA	2.	1.
Švýcarsko	3.	2.
Hong Kong	1.	3.
Švédsko	5.	4.
Singapur	4.	5.
Norsko	8.	6.
Kanada	6.	7.
UAE	16.	8.
Německo	9.	9.
Katar	10.	10.
ČR	33.	35.

Česká republika je od r. 1993 účastníkem analýz obou škol. Národním partnerem v ČR je **CMC Graduate School of Business** v Praze Čelákovících. K jednotlivým zveřejněným zprávám vydává i své vlastní hodnotící komentáře (19).

Dalšími účastníky na analýzách v ČR je **Český statistický úřad**, **Česká národní banka**, některá vybraná **ministerstva** a specializované **podniky** (55).

1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenčnost lze chápat jako **konkurenční výhodu** (55). Ta roste z hodnoty, kterou podnik generuje pro své kupující a musí převýšit náklady na její tvorbu. Jinými slovy ji lze popsat jako cenu, kterou jsou ochotni kupující zaplatit. Výše hodnoty závisí na tom, zda podnik nabídne nižší cenu než konkurence při zachování stejné užitné hodnoty nebo poskytne zvláštní výhody, které převýší cenu. Tuto výhodu je nutné stále rozvíjet (88).

Základní směry rozvoje (55):

- konkurenční výhoda jako hlavní směr podnikového rozvoje,
- posilování hlavní konkurenční výhody dalšími podpůrnými činnostmi,
- vytvářet svazek silných konkurenčních výhod, které jsou komplementární, doplňují se a vzájemně se posilují,
- rozvíjení záložní konkurenční výhody, která je v případě krize připravena nahradit hlavní výhodu,
- využití času, kdy hlavní konkurenční výhoda generuje silnou pozici podniku, k vytvoření ještě silnější konkurenční výhody.

Základní typy konkurenčních výhod (88):

- **nízké náklady,**
- **diferenciace.**

V Konceptu úspěšuschopnosti se jedná o tři typy konkurenčních výhod (113):

- **pseudo - konkurenční** (problematické, často nerespektují etické a právní normy),
- **semi - konkurenční**
 - akceptovatelné (např. vlastní pomoc, přirozený monopol, spolupráce se silným partnerem, náhodný úspěch),
 - neidentifikované (výhody, které nejde jasně klasifikovat a zařadit, vyžadují hlubší rozbor),
- **ryze - konkurenční** (výhody s hmotnými, nehmotnými a lidskými zdroji, dále zdroje ve smyslu schopností a základních kompetencí).

1.4.1 Konkurenční výhoda - nízké náklady

Řada strategických plánů je postavena na nákladech. Cílem je buď jejich snižování nebo získat vůdčí postavení v nízkých nákladech. Podnik se stane vůdcem v nízkých nákladech, pokud jeho souhrnné náklady na všechny hodnototvorné činnosti jsou nižší než náklady konkurence. Konkurenční výhoda je udržitelná tehdy, pokud je pro konkurenci obtížné napodobit zdroje této výhody (88).

Základním problémem této konkurenční výhody je právě analýza nákladů. Rozbory řeší často úzké problémy, na které je navíc pohlíženo z krátkodobého hlediska. Rozhodování často probíhá na základě zkreslených informací z účetnictví (účetní systémy data člení pouze podle druhu). Jako základní nástroj pro rozbor nákladů slouží hodnotový řetězec (88).

Při rozboru nákladů je nutné sestavit hodnotový řetězec a k jednotlivým hodnototvorným činnostem přiřadit provozní náklady a aktiva. Provozní náklady jsou přiřazeny k těm činnostem, ve kterých vznikají. Aktiva jsou rozvržena ve formě fixního a provozního kapitálu na ty činnosti, které nejvíce ovlivňují (88).

Kroky strategického rozboru nákladů (88):

1. rozvrhnutí nákladů a aktiv do hodnotového řetězce;
2. stanovení hnacích sil nákladů a jejich vzájemné působení;
3. určení hodnotového řetězce konkurentů, stanovení relativních nákladů a příčin rozdílů v nákladech;
4. rozvinutí strategie pro zlepšení postavení v nákladech;
5. zajištění nesnížení diference;
6. ověření dlouhodobosti této strategie.

1.4.2 Konkurenční výhoda - diference

Cílem diference je odlišit se od konkurentů (být jedinečný) v tom, co je pro zákazníka cenné a hodnotné (snížení nákladů kupujícího nebo zvýšení jeho výkonnosti). Tato konkurenční výhoda bývá spojena s vyššími náklady, avšak napomáhá prodat více výrobků za vyšší cenu nebo získat větší věrnost kupujících. Pokud cenová přírůžka (marže) předčí náklady navíc, podnik se stává jedinečným (88).

Hlavní problém v praxi při diferenciaci je úzký pohled podniků na danou věc. Často se odlišení hledá pouze ve fyzickém výrobku nebo marketingových metodách. Zdroj diferenciaci však může být kdekoliv v hodnotovém řetězci (od obstarávání až po servis). Dalším zdrojem diferenciaci může být širší činnosti podniku nebo některý faktor v distribučních cestách, apod. (88).

Diferenciaci je možné dosáhnout např. (88):

- zvýšením počtu zdrojů diferenciaci,
- z nákladů na diferenciaci udělat výhodu,
- změnou pravidel k dosažení jedinečnosti.

K častým problémům diferenciaci patří např. (88):

- jedinečnost, která však netvoří hodnotu,
- mnoho diferenciaci,
- vysoká cenová přírůžka,
- ignorace potřeb signalizovat hodnotu,
- neznalost nákladů spojené s diferenciací,
- soustředění pozornosti pouze na výrobek místo na hodnotový řetězec,
- neznalost segmentů kupujících.

Diferenciaci má tyto kroky (88):

1. určení skutečného kupujícího;
2. identifikování hodnotového řetězce kupujícího a určení vlivu podniku na tento řetězec;
3. určení nákupních kritérií kupujícího a následné seřazení dle důležitosti;
4. určení stávajícího i potenciálního zdroje jedinečnosti v hodnotovém řetězci;
5. zjištění nákladů, které souvisí se stávajícími i potenciálními zdroji diferenciaci;
6. výběr hodnototvorných činností, které vytvoří diferenciaci pro kupujícího;
7. prověření dlouhodobé udržitelnosti zvolené diferenciaci strategie;
8. snižování nákladů v těch činnostech, která nemají vliv na diferenciaci.

1.4.3 Hodnotový řetězec

Konkurenční výhodu nelze poznat, pokud je podnik chápán pouze jako celek. Zdrojem výhody je řada činností, které podnik vykonává. Je tedy nutné zkoumat všechny činnosti a jejich vzájemné vazby. Nástrojem je **tzv. hodnotový řetězec**.

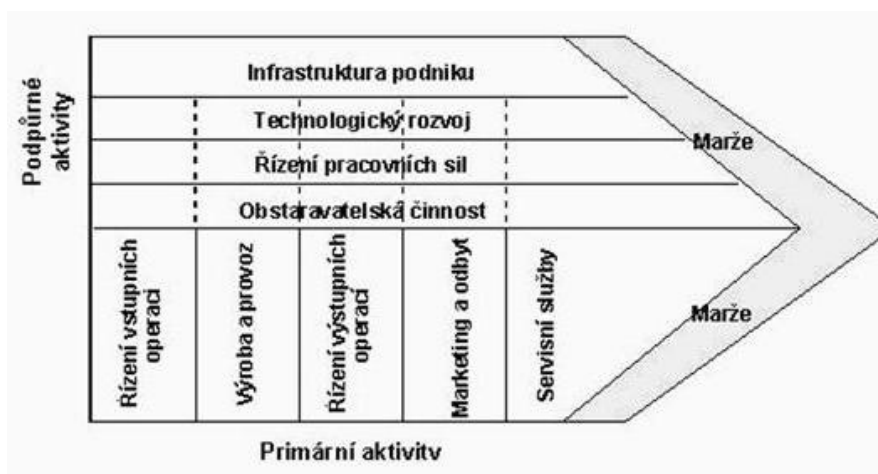
„Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diference. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti“ (88, s. 56).

Všechny činnosti, které podnik vykonává (např. návrh, výroba, prodej, dodání a podpora výrobku) lze znázornit za pomoci hodnotového řetězce. Hodnotové řetězce konkurentů ve vybraném odvětví se často liší. Jednotlivé rozdíly jsou právě zdrojem konkurenční výhody (88).

Výkon (produkt, služba) přináší konkurenční výhodu tehdy, pokud má pro zákazníka vyšší hodnotu než konkurenční. Při analýze hodnototvorného řetězce je nutné oprostit se od klasického organizačního a funkčního přístupu rozdělení podnikových činností, ale identifikovat pouze ty, které skutečně hodnotu tvoří (101).

Jak ukazuje níže uvedený obrázek, hodnotový řetězec se skládá ze dvou základních částí (88):

- **hodnototvorné činnosti - primární, podpůrné** (fyzicky a technologicky odlišné činnosti vytvářející výrobek, který tvoří hodnotu pro zákazníka),
- **marže** (rozdíl mezi celkovou hodnotou a celkovými náklady vynaložených na hodnototvorné činnosti).



Obr. 2: Hodnototvorný řetězec (Zdroj: (98) podle (88))

Primární činnosti se zabývají fyzickou výrobou výrobku, jeho prodejem, dodáním a následným servisem. Dělí se na pět generických⁷ činností (aktivit) (88).

Řízení vstupních operací představuje činnosti, které jsou spojeny s přejímkou, skladováním a rozdělováním vstupů pro výrobek. Výroba a provoz zahrnují takové činnosti, které jsou spojené se zpracováním vstupů až do konečné podoby výrobku. Řízení výstupních operací souvisí s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícímu. Marketing a odbyt zahrnuje takové činnosti, které lákají zákazníka ke koupi. Servisní služby jsou takové služby, které zajišťují zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku (88).

Některá z výše uvedených činností je vždy rozhodující pro určení konkurenční výhody. Pro každé odvětví je to však činnost jiná (88).

Podpůrné činnosti podporují základní činnosti, neboť obstarávají nakoupené vstupy, technologie, pracovní síly a další podnikové funkce. Dělí se na čtyři generické činnosti (88).

Obstaravatelská činnost má za úkol nákup vstupů (suroviny, zásoby, další položky jako základní vybavení apod.). Jednotlivé vstupy jsou přítomny ve všech hodnototvorných procesech. Technologický rozvoj má mnoho podob a jeho cílem je zkvalitnit výrobek a zlepšit výrobní postupy. Řízení pracovních sil je složeno z mnoha činností týkající se nábory, najímání, výcviku a rozvoje zaměstnanců. Infrastruktura podniku zahrnuje plánování, financování, správu, řízení jakosti apod. Tyto činnosti napomáhají celému řetězci (88).

Primární i podpůrné činnosti je možné dále dělit na tři typy, a to na (88):

- přímé činnosti,
- nepřímé činnosti,
- činnosti zabezpečující kvalitu.

Hodnototvorné činnosti jsou propojeny vazbami, které mohou být (88):

- vzájemné (uvnitř řetězce),
- vertikální (uvnitř i vně řetězce).

⁷ Generický znamená rodový, druhový (96).

1.4.4 Hodnototvorný proces ve službách

Společnosti poskytující služby jsou zcela odlišné od běžných modelů firem, které jsou popisovány v teoriích managementu. Chce-li firma zlepšit svoji strategii, neplatí na ni klasické koncepty, modely a ani techniky. Je zapotřebí použít celou řadu dalších teorií a konceptů, které je zapotřebí službám přizpůsobit (64).

Činnosti v hodnototvorném procesu služeb lze rozdělit do tří základních kategorií (64):

- činnosti ex ante (před poskytnutím služby),
- činnost during interaction (během poskytnutí služby),
- činnosti ex post (po poskytnutí služby).

První kategorie (ex ante) se týká schopnosti prodat „důvěryhodný příslib“. Čím více je služba inovativní a svérázná, tím je větší pravděpodobnost úspěchu. Tato úspěšnost závisí na reputaci firmy a také na referencích, které jsou dostupné z minulých projektů (64).

Druhá kategorie (during interaction) zahrnuje činnosti, které mají napomoci dosáhnout úspěchu. Firma se v první řadě musí zabývat kvalitou toho, co poskytuje. Kvalitu je nutné vnímat i z jiného úhlu, a to z pohledu všech zainteresovaných stran (převážně zákazníka). Nedílnou součástí dosahování úspěchu je zhodnocení efektivnosti. Řada projektů nezkrachovává na kvalitě ale na neefektivnosti. Firma by neměla šetřit na investicích do metod, procedur a modelů, které v budoucnu napomůžou předejít neefektivnosti na základě minulých zkušeností (64).

Vývoj účinnějších přístupů však s sebou přináší dvě dilema, a to (64):

- jak standardizovat postupy pro unikátní problémy (situace) tak, aby byla splněna podmínka: inovativní a svérázná služba,
- jak zajistit účinnou organizaci procesů lidmi, kteří neměli možnost být v interakci s klientem.

Třetí kategorie je často v poskytování služeb nejméně opomíjena. Principem je učení se, které by mělo být v takové míře, aby zabezpečilo jak kvalitu služeb, tak i efektivnost poskytované služby (64).

I v této oblasti se najdou problémy, které vyžadují pozornost, a to (64):

- jak si udržet nejlepší odborníky, kteří tvrdě pracují, a zároveň je přesvědčit, aby investovali do výzkumu a vývoje nových přístupů, která budou využity v budoucnu,
- jak přesvědčit klienta, že získané poznatky pro proces učení nebudou zneužity nebo prodány konkurenci za vysokou cenu.

1.5 Strategie

Strategie představuje návrh, na základě kterého se podnik snaží dosáhnout cílové pozice (např. získat konkurenční výhodu) (65). Má za úkol připravit podnik na různé situace, které podnik mohou postihnout. Odhadují se trendy a budoucí jevy. Velkou roli při tvorbě strategie hraje schopnost předvídat (92).

Celá strategie má několik dílčích složek, a to (65):

- politická, kulturní, technická, časová, hospodářská a finanční složka,
- vypočitatelná (racionální) a nevypočitatelná (iracionální) složka.

Konkurenční výhodu je nutné nastavit pro celý podnik. Vytvořit z ní strategii - pomyslnou „červenou nit“. *„Vrcholem konkurenční strategie je přeměna celého podniku v šampiona, který předčí všechny ostatní“ (55, s. 52).* Jinými slovy jde o vytvoření takové strategie, která získá konkurenční výhodu odstraňující rivaly a vedoucí k dosažení nadprůměrné tvorby hodnoty (26).

Konkurenční strategie řeší dvě základní otázky (88):

- přitažlivost odvětví,
- konkurenční postavení uvnitř odvětví.

Výběr konkurenční strategie je dle Portera náročná a vzrušující záležitost. Konkurenční strategie zdůrazňuje nutnost analýzy struktury odvětví a konkurentů v různých odvětvových prostředích (88).

Strategie je úspěšná, pokud (65):

- má podporu vedení, zapojuje a stimuluje zaměstnance,
- je flexibilní a proaktivní,
- je dynamická, nepřetržitá a inovativní.

1.5.1 Hierarchie firemních strategií

Firemní strategie se dělí podle úrovně řízení na čtyři základní strategie (podnikatelská, podniková - korporační, obchodní - business, operativní - funkční). Hierarchie je znázorněna na níže uvedeném obrázku (65).



Obr. 3: Hierarchie firemních strategií (Zdroj:(65, s. 36))

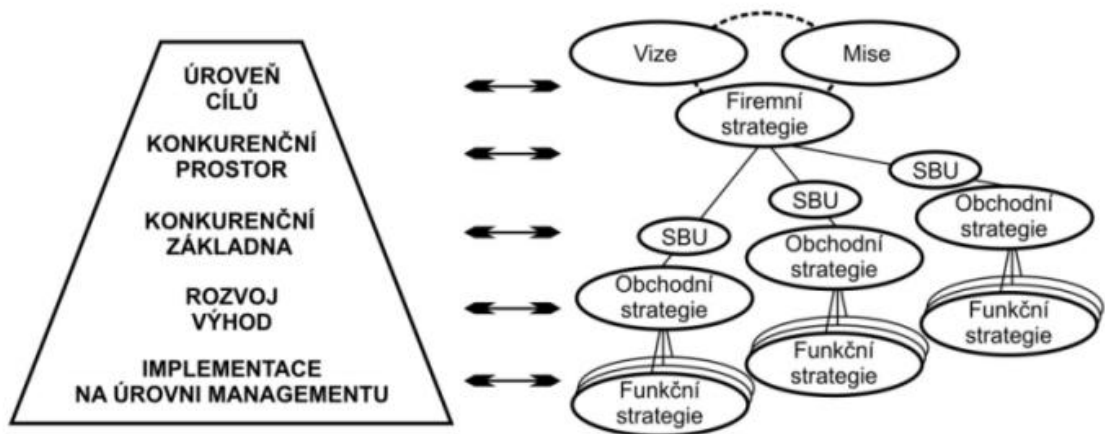
Hierarchie v podobě pyramid často svádí k sekvenčnímu chápání problému (postupovat od jednoho k druhému směrem nahoru). Dynamické prostředí, ve kterém podnik existuje, vyžaduje často změnu cílů nebo přístupu ke konkurenceschopnosti (113).

Jak ukazuje níže uvedený obrázek, Koncepce úspěšuschopnosti klasickou hierarchii strategie rozbíjí. Pohled na problém je sekvenčně - paralelní až paralelní. Toto pojetí je důležitým faktorem ovlivňující formulaci a implementaci strategie (113).



Obr. 4: Rozbití hierarchie strategií (Zdroj:(113, s. 20))

Níže uvedený obrázek ukazuje, že při rozbití pyramidy v rámci užití Koncepte úspěšuschopnosti, existuje propojení s tradičním konceptem strategie (113).



Obr. 5: Vazba tradičního pojetí hierarchie strategie s pojetím úspěšuschopnosti (Zdroj: (113, s.21))

1.5.2 Typy konkurenčních strategií

Matici čtyř strategií navrhl **Igor Ansoff**⁸. Matice představuje pohled na současný a nový trh a na současný a nový výrobek.

⁸ Igor Ansoff je považován za otce moderního strategického myšlení. Pocházel z Ruska, avšak působil převážně v USA. Roku 1965 vydal knihu Corporate strategy, ve které formuloval matici čtyř strategií. Jeho nápady dále rozvíjeli a vyzdvihli jiní (např. Porter, Hamel, Peters) (100).

Matice podle Ansoffa zahrnuje tyto strategie (26):

- proniknutí na trh,
- rozvoj trhu,
- vývoj nového výrobku,
- diverzifikační strategie.

Tab. 4: Ansoffova matice čtyř strategií (Zdroj: (26))

	Současný výrobek	Nový výrobek
Nový trh	Strategie proniknutí na trh	Strategie vývoje nového výrobku
Současný trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

O několik let později přišel **Michael Porter** se známější maticí, a to s návrhem **třech základních konkurenčních strategií**. Jeho pohled na volbu strategie je přes konkurenční výhodu a míru schopnosti konkurovat (26).

Matice podle Portera zahrnuje tyto strategie (26), (116):

- **vedoucí postavení nízkých nákladů** (vedení cenou),
- **diferenční strategie** (odlišnost),
- **cílená strategie pro vybraný segment** (tzv. focus strategy)
 - trh s nízkými náklady,
 - trh s diferenciací.

Tab. 5: Porterovy základní konkurenční strategie (Zdroj: (26))

		Konkurenční výhoda	
		nízké náklady	diferenciace
Míra schopnosti konkurovat	nízká	strategie vedoucího postavení v nákladech	diferenční strategie
	vysoká	cílená strategie pro vybraný segment trhu s nízkými náklady	cílená strategie pro vybraný segment trhu s diferenciací

Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů se zaměřuje na tvorbu podmínek, které umožní vyrábět levněji než konkurenti, a tím získat konkurenční výhodu. Díky této výhodě může podnik nabízet své výrobky (služby) za nižší cenu. Při cenové válce má tento podnik silnější a lepší pozici. Principem je zaměření se na uspokojení potřeb zákazníka, nediferencování a zajištění efektivního řízení materiálového hospodářství, které vede k výrobě s nízkými náklady. Tato strategie chrání před hrozbami konkurentů, substituty a silnými dodavateli nebo odběrateli. Podniky s touto strategií jsou často v silné pozici. Nízká cena vytváří bariéru vstupu do odvětví (26). Vůdčí postavení však nelze udržet, pokud se konkurenti napodobují nebo dochází ke změnám technologií (88).

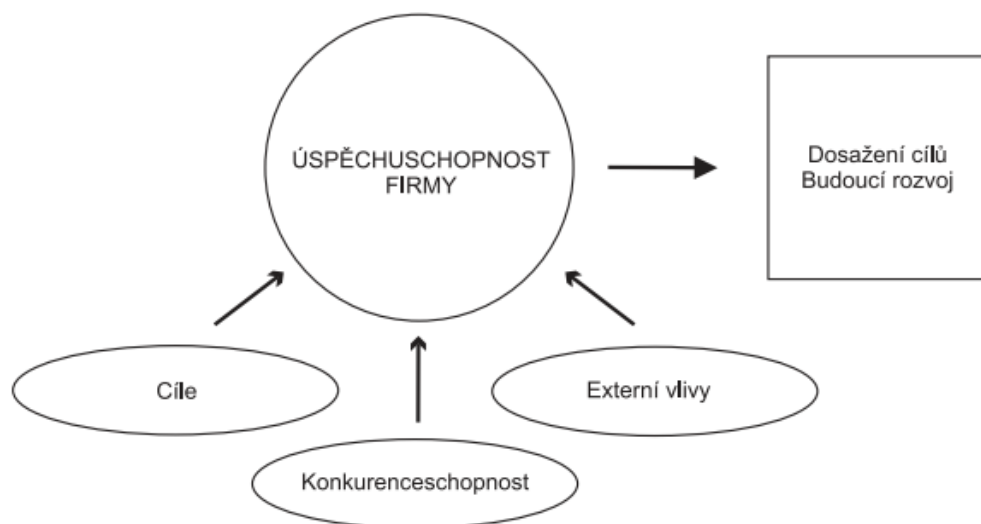
Diferenciační strategie má za úkol odlišit podnik od konkurence. Smyslem je nabízet dokonalejší výrobek. Díky odlišnosti je možné stanovit vyšší cenu (tzv. cenovou prémii) a tím navýšit zisk. Vyššího stupně diferenciacce je možné docílit např. pomocí nových výrobků, technologií nebo poskytnutím lepšího servisu. Každý ze způsobů diferenciacce napomáhá zvýšit prodej. Jedná se o drahou strategii, neboť se předpokládá investice do vědy, výzkumu a marketingu. Je nutné sledovat náklady. Proto bývá často kombinována se strategií nízkých nákladů. Strategie diferenciacce chrání podnik před konkurencí díky možnosti vybudování dobrých vztahů se zákazníky. Tento fakt je dobrou vstupní bariérou (26). Diferenciacce není možné udržet, pokud se konkurenti napodobují nebo základ diferenciacce ztratí po ztrátě důležitosti (88).

Cílená (fokální) strategie zaměřuje pozornost pouze na úzký segment trhu (určen geograficky, typem zákazníka, výrobkovou řadou apod.). V rámci této strategie je možné se zaměřit jak na **nízké náklady**, tak na **diferenciacce**. Díky úzkému zaměření může podnik lépe poznat své zákazníky. Výhody i nevýhody jsou podle zvoleného typu (26). Fokální strategie ztrácí smysl, pokud ji někdo napodobí, odvětví se stane strukturálně nepřitažlivé nebo odvětví zaplaví mnoho konkurentů (88).

Další možným pojetím strategie je **Koncepce úspěšuschopnosti**. V konkurenčním boji se za úspěch nepovažuje pouhá účast v boji, ale cení se výhra⁹ (113). Úspěšné subjekty mají jeden společný prvek, a to cílovou orientaci. Tento

⁹ Úspěch je široký pojem. Ve smyslu strategie jde zpravidla o dosažení cílů na požadované úrovni. Úspěch je možné definovat i z pohledu zájmových skupin. Každá má na úspěch jiný pohled (113).

typ strategie je možné definovat jako „strategii vedoucí k dosažení úspěchu, které zohledňuje právě konkurenceschopnost, cíle, konkurenční prostředí a rozvoj firmy.“(113, s. 17). Z tohoto důvodu je nutné, aby existovala harmonie mezi cíli, externími vlivy a vlastní konkurenceschopností podniku¹⁰. Pouze tehdy je podnik schopen dosáhnout vytyčených cílů při současném rozvoji (112).



Obr. 6: Úspěchuschoolnosti firmy (Zdroj: (113, s. 18)(113))

1.5.3 Alternativní směry strategického rozvoje

Je-li rozhodnuto o konkurenční podstatě strategie, je možné zabývat se strategickými alternativami. Dalším směrem rozvoje může být např. (61):

- strategie stability (stability strategy),
- strategie expanze (expansit strategy),
- strategie omezení (retrenchment strategy),
- kombinovaná strategie (combination strategy).

Každá z těchto strategií může být dále rozšířena o variantu interní a externí. Interní znamená nezávislost na svém okolí a externí vyjadřuje spojení s určitými částmi okolí (26).

¹⁰ Širším pojetím konkurenceschopnosti se zabývá Koncepce úspěchuschoolnosti (113).

1.5.4 Tvorba strategie

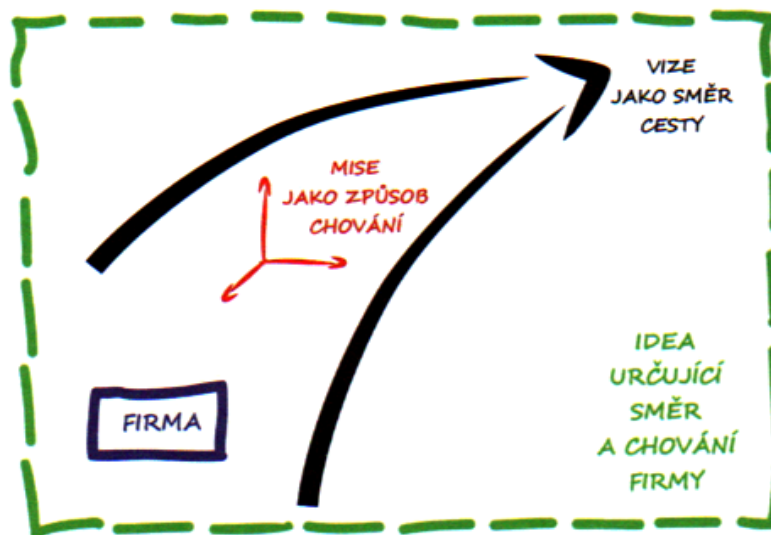
Existují různé přístupy k tvorbě strategie. Nejznámější a nejvíce používaný je **hierarchický přístup**. Ten formuluje (92):

- poslání (mise),
- vize,
- strategické cíle,
- strategii.

1.5.5 Vize, mise, cíle

Pro formulaci vize, mise a cílů je zapotřebí analyzovat a vyhodnotit mnoho informací, které podnik a jeho okolí charakterizují. To vše vyžaduje systematický a kontinuální přístup (92).

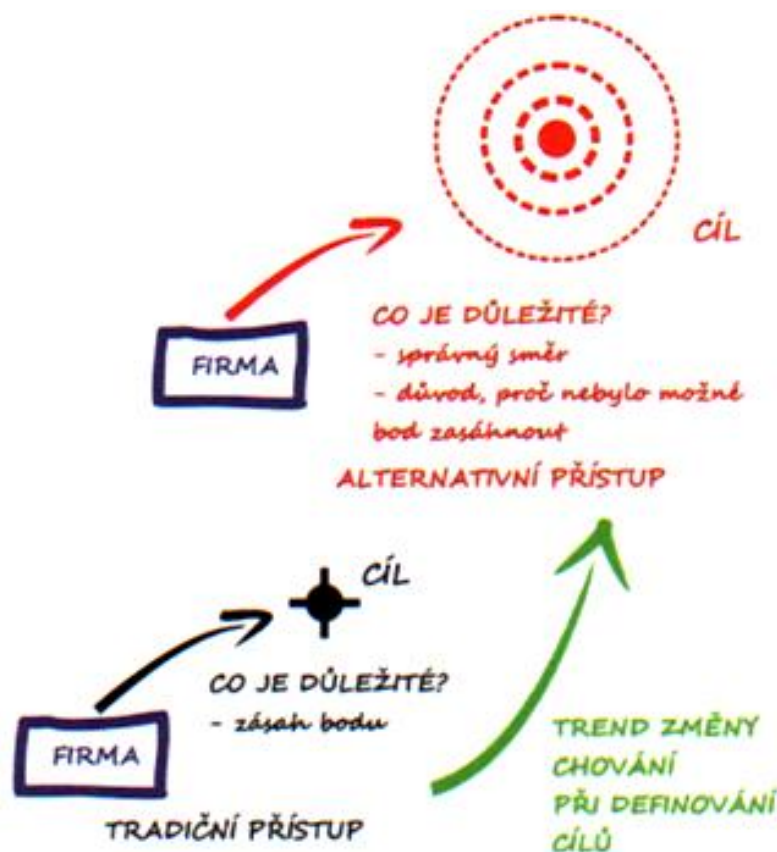
Vizí se rozumí očekávaný budoucí stav podniku. Má dlouhodobý charakter, ale bývá často velmi obecná (92). **Mise** představuje poslání. Vymezuje existenci podniku a vztah ke stakeholderům¹¹. Vymezuje rámec způsobu chování podniku na cestě k vizi (92), (113). Jak ukazuje níže uvedený obrázek, vize a mise v Konceptu úspěchuschopnosti představuje spíše pouhou ideu (113).



Obr. 7: Vize a mise v Konceptu úspěchuschopnosti (Zdroj:(113, s. 34))

¹¹ Stakeholder představuje zainteresovanou stranu. Jedná se o každého, kdo přichází do styku s podnikem. Z vnitřního prostředí se jedná např. o zaměstnance, manažery, vlastníky. Z vnějšího prostředí lze uvést zákazníky, dodavatele, obchodní partnery, věřitele, samosprávu, vládu, apod. (117).

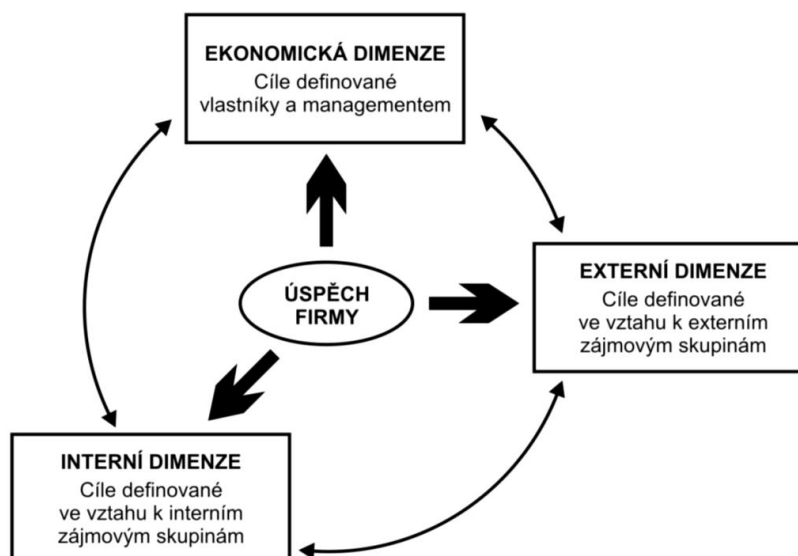
Strategické cíle znamenají očekávané budoucí výsledky podniku. Mají splňovat zásadu SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a vymezené v čase) (92). Tato zásada tvorby cílů jde velmi dobře uplatnit v ekonomické, výrobní a technické oblasti (tvrdá data). Některé cíle však nelze jednoduše kvantifikovat. U takových cílů jde zásada SMART aplikovat obtížně. Takový cíl nepředstavuje pouze bod, kterého podnik dosáhl (nebo nedosáhl), ale znamená spíše směr. Cíl v pojetí Koncepce úspěchuschopnosti jinými slovy představuje již několikrát zmíněný úspěch. Toto pojetí je znázorněno na níže uvedeném obrázku (113).



Obr. 8: Posun od cíle jako bodu k cíli jako směru (Zdroj (113, s. 27))

Jak ukazuje níže uvedený obrázek, na cíle je možné pohlížet tzv. tří dimenzionálním pohledem (113):

- ekonomická dimenze (cíl ve vztahu k vlastníků a managementu),
- interní dimenze (cíl ve vztahu k interním zájmovým skupinám),
- externí dimenze (cíl ve vztahu k externím zájmovým skupinám).



Obr. 9: 3D pojetí cílů (Zdroj: (113, s. 29))

1.6 Strategické řízení

Strategické řízení zahrnuje činnosti, které jsou orientovány na udržení dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, cíli a disponibilními zdroji. Uvažuje v časovém horizontu let a určuje cíle a úkoly pro taktickou úroveň, která je následně přenáší do úrovně operativní. Dále udržuje harmonii mezi podnikem a jeho prostředím. Součástí strategického řízení je také orientace na inspiraci a motivaci zaměstnanců, aby činnostmi dosahovali vytyčených cílů podniku. Součástí tohoto procesu je odhalení úmyslných i neúmyslných chyb a nesrovnalostí v činnostech podniku (65).

Strategické řízení mimo jiné představuje rozhodování TOP managementu nebo vlastníků, které obsahuje mix základních manažerských dovedností¹². Vedení rozhoduje v dlouhém časovém horizontu, proto potřebuje agregované informace z externích zdrojů. Tyto informace by měly být spíše neurčité a v malé frekvenci (61).

Základní principy strategického myšlení patří (26):

- variantnost,
- permanentnost,
- celosvětový systémový přístup,

¹² plánování, organizování, vedení a kontrola.

- tvůrčí přístup,
- interdisciplinarita¹³,
- vědomí práce s rizikem a časem,
- koncentrace zdrojů.

1.6.1 Historie strategického řízení

Vývoj strategického myšlení je znázorněn v níže uvedené tabulce. Ke každému přístupu (škole) je přiřazena hlavní myšlenka, cíl a užívaná metoda (65).

Tab. 6: Historie strategického řízení (Zdroj: (65, s. 28))

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta – klasická škola	v čele manažer, který rozhoduje	vytvoření SWOT analýzy (Andrews)	vytvoření Ansoffovy matice
70. léta – procesní přístup	propojenost jednotlivých oddělení a vzájemná kooperace	výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta – evoluční přístup	evoluční (Smithův) pohled na konkurenci (trhy myslí za manažery)	přiblížit se zákazníkovi; zvýšit kvalitu produkce	<ul style="list-style-type: none"> ■ modely řízení kvality ■ Porterův pětifaktorový model
90. léta – systémový přístup	rozšíření strategického managementu o osobní přístup	zvýšit efektivitu produkce	tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost – novodobý přístup	sjednocení pojmu strategického řízení a strategie	zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	strategický výzkum

1.6.2 Výhody strategického řízení

Mezi výhody strategického řízení patří např. (65):

- aktivní podílení se na vývoji budoucnosti a její kontrola,
- iniciace a ovlivňování aktivit v okolí (nejen reakce),
- formulace optimální strategie systematictější, logičtější, racionálnější,
- zvýšení prodejnosti výrobků a služeb a následné zvýšení ziskovosti,
- zvýšení produktivity práce zaměstnanců,
- zlepšení koordinace a kontroly činnosti firmy,
- efektivní alokace času a zdrojů.

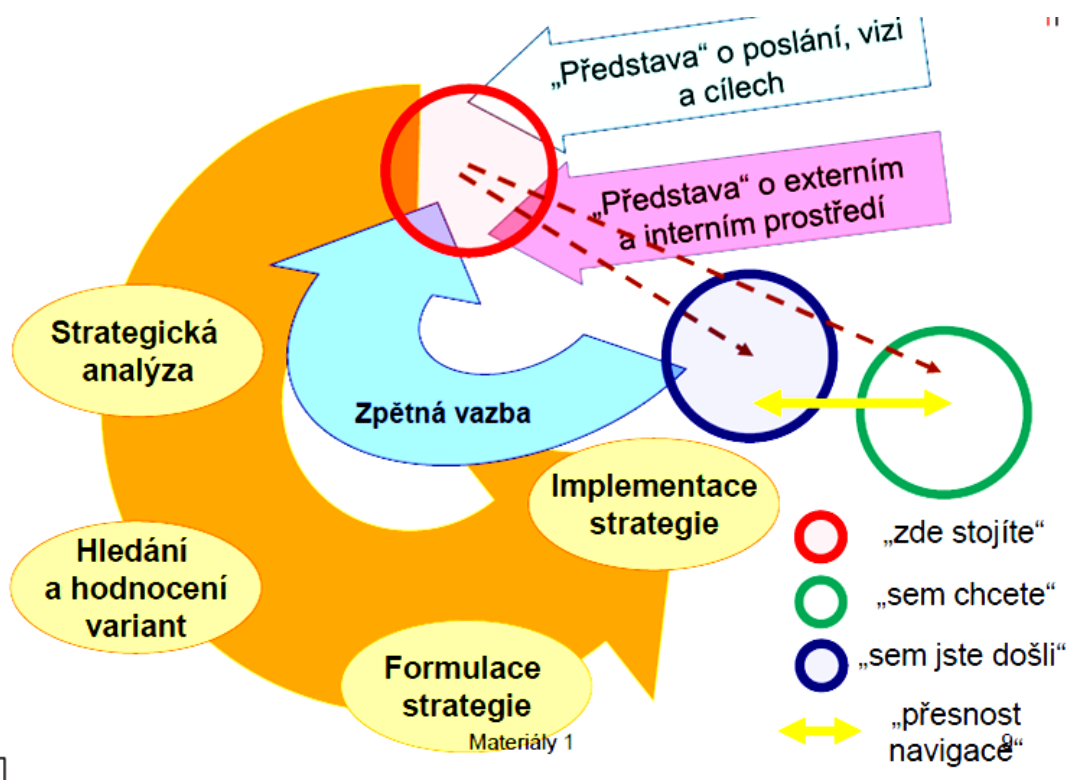
¹³ Interdisciplinarita znamená, že při tvorbě strategie je využito poznatků a metod všech vědních oborů (26).

1.6.3 Proces strategického řízení

Strategické řízení představuje **nepřetržitý proces**, který nikdy nekončí. Proces je znázorněn na níže uvedeném obrázku. Fáze jsou často uváděny step - by - step (krok za krokem), ale není to podmínkou (61).

K jednotlivým fázím (etapám) strategického řízení patří (61):

1. fáze - identifikace současných podnikových vizí, misí a cílů;
2. fáze - strategická analýza vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí;
3. fáze - formulace strategie;
4. fáze - implementace strategie;
5. fáze - hodnocení (evaluace), kontrola strategie a zpětná vazba.



Obr. 10: Proces strategického řízení (Zdroj: (114))

1.6.4 Hodnocení a výběr konkurenční strategie

Před vlastní implementací strategie (bez ohledu na úroveň řízení¹⁴) je nutné **rozhodnout**, jakou variantu strategie podnik vybere. Toto rozhodnutí je spojeno s rizikem nedosažení stanovených cílů a je na něm závislá budoucnost celého podniku. Je proto důležité objektivně **zhodnotit** navrhované varianty a vybrat z nich takovou, která v maximálně možné míře přispěje k dosažení cílů (26).

Výběr a realizace strategie není jednoduchá. Každá strategie představuje cestu ke konkurenční výhodě, kterou je zapotřebí vždy prozkoumat (88).

Strategie je spojena s dlouhým časovým obdobím. Jednotlivé operace jsou poměrně nákladné. Rozhodování o variantách musí být provedeno objektivně a exaktně (88). Za hodnotící kritéria lze považovat vhodnost (suitability), přijatelnost (acceptability) a proveditelnost (feasibility) (26).

Postup hodnocení strategie podle výše uvedených kritérií (26):

1. strategická analýza (poměry související s podnikem) a varianty strategií (možnosti dalšího rozvoje);
2. hodnocení vhodnosti (racionality, kulturní vhodnost, vztah strategie a výkonnosti),
3. prověřování možností volby;
4. hodnocení přijatelnosti (návratnost, riziko, očekávání stakeholderů);
5. hodnocení proveditelnosti (analýza cash - flow, bodu zvratu a využití zdrojů);
6. volba varianty strategie.

1.6.5 Realizace konkurenční strategie

Výběrem strategie strategické řízení nekončí. Důležitá je samotná **realizace**. Má-li být strategie efektivní, je nutné zabezpečit předpoklady realizace strategie a podmínky pro její realizaci. Jako příklad lze uvést nutnost (61):

- zabezpečit organizační podmínky ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a jiných dokumentů, vč. pravomocí, kompetencí a odpovědnosti,
- vytvořit klima podporující strategické plánování,

¹⁴ Charakter strategií a řešené problémy se liší podle toho, zda jde o strategii určenou na úrovni podnikatelských jednotek nebo na úrovni diverzifikovaného podniku (26).

- vymezit role TOP manažerů,
- zajistit dobrou informovanost manažerů a zaměstnanců,
- kontrolovat průběh realizace a strategii upřesňovat.

Jinými slovy je vhodné používat nástroje typu strategického vůdcovství, práce s organizační strukturou a kulturou, zapojení manažerské etiky, podporu motivačního systému organizace, alokace zdrojů organizace apod.. Je důležité mít vytvořený strategický plán a využívat informační systémy (65).

Při zavádění strategie je dobré dbát na řízení vnitřních a vnějších vztahů, vést podnik k flexibilitě, řídit rizika a organizační změny. Zavádění strategie může vést ke střetu zájmům a vzniku konfliktů (26).

Rozeznávají se dva druhy prosazování zájmů, a to racionální (shoda ve všem) a politické (někteří stakeholdeři se snaží uplatnit svoje vlastní zájmy). Jejich úspěšnost je dána jejich silou (26).

Za zdroje síly stakeholderů lze považovat např. (26):

- postavení v podniku (vlastníci, důležitá divize, oddělení, funkce),
- ovládnutí informací (funkce a divize),
- nezastupitelnost (funkce a divize),
- ovládnutí nahodilostí (funkce a divize vlivem změn okolí),
- ovládnutí zdrojů (manažeři).

1.6.6 Kontrola konkurenční strategie

Kontrola je proces, jehož úkolem je zjistit, zda realita odpovídá plánu (očekávanému stavu). Smyslem je zjišťování a odstraňování odchylek. Jedná se o zpětnou vazbu, která může v podniku sloužit jako podklad pro stanovení standardů nebo nápravných kroků (65).

Kontrolní systém je důležitý. Každá firma má svůj unikátní kontrolní systém, ve kterém využívá různých metod podle svých potřeb a zaměření (65).

Mezi hlavní důvody kontroly patří např. (65):

- nebezpečí zastarání strategie nebo její zneplatnění v čase,

- existuje dynamické interní i externí prostředí,
- chybné strategické rozhodnutí může přinést negativní dopady,
- včasné upozornění na potencionální i skutečné problémy.

Jako další důvody kontroly lze označit např. (65):

- efektivnost strategie,
- sledování implementace strategie,
- poskytování informací o průběhu implementace,
- iniciaci nápravných kroků v případě problémů.

Aby kontrola byla efektivní, je nutné splnit několik základních předpokladů hodnocení. Prvním kritériem je hospodárnost. Kontrola by vždy měla mít stanovený význam (důvod). Výsledkem totiž mají být užitečné informace, které podnik má v čas k dispozici. Výsledek kontroly (posouzení) má být skutečným obrazem o situaci. Při realizaci kontroly se najde i řada překážek (např. nesprávné informace, improvizace, sabotáž) (65).

Kontrola s vyhodnocením stavu je prováděna na základě kvantitativních a kvalitativních kritérií. K hlavnímu kvantitativnímu kritériu patří měření finanční výkonnosti. To samotné však nestačí. Je důležité toto měření doplnit i kvalitativními ukazateli, a to např. spokojenost zákazníků a zaměstnanců, index stability, produktivita práce a image podniku (65).

Strategickou kontrolu při implementaci strategie je možné provádět ze čtyř hledisek (114):

- kontrola předpokladů (systematická kontrola vývoje předpokladů),
- kontrola implementace (zhodnocení, zda jednotlivé činnosti naplňují strategii),
- strategický dohled (kontrola interních a externích faktorů ovlivňující zavádění strategie),
- speciální kontrola aktuálních požadavků (aktuální kontrola kritické nebo nečekaně významné oblasti).

1.7 Zvýšení konkurenceschopnosti

Základní podmínkou pro tvorbu konkurenceschopnosti je sledování trendů, o které se stará marketing management. Vlivem přeměn v sociálně ekonomické a demografické sféře (např. diferenciací požadavků zákazníka, posun hranice produktivního věku, změna pořadí hodnot) dochází v marketingu k řadě změn. Snahou podniku je udržet si zákaznickou loajalitu, na kterou se může spolehnout¹⁵. Jak je uvedeno na níže uvedeném obrázku, tyto změny mají v podniku dopad minimálně v šesti základních oblastech konkurenceschopnosti (101).



Obr. 11: Oblasti zvyšování konkurenceschopnosti (Zdroj: (101, s. 2)(101))

Tyto dopady s sebou přináší nutnost (101):

- zavedení nových podmínek posuzování rozhodujících skutečností,
- komplexnějšího přístupu při hledání podnikových cílů,
- propojování podniků jak informačními tak organizačními sítěmi,
- změn v organizačním řízení,
- vytváření inovací a současného rozvoje komplexní standardizace,
- rozvoje služeb, které přidávají užitnou hodnotu,
- zkracování distribučních cest,
- tvorby dlouhodobých vztahů se zákazníkem.

¹⁵ Klasický (transakční) marketing se vlivem snahy o tvorbu dlouhodobých vztahů mění ve vztahový (relační) marketing. Vztah mezi podnikem a zákazníkem již není brán pouze na směnné bázi, ale jde o dlouhodobou spolupráci, která má přinést podniku loajalitu zákazníka (101).

1.7.1 Dodavatelsko - odběratelský řetězec

„S přibývajícím propojením dodavatelů, prodejců a zákazníků musí podniky brát v úvahu *supply chain* a přecházet na jeho aktivní management“ (101, s. 42). Nutností v současné době není jen budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem, ale také zlepšování externích vztahů (dodavatelé, lidské zdroje apod.) (101).

Zaměření se na externí vztahy má s sebou přinést co možná největší hospodárnost. Snahou podniku je maximum finančně neúnosných činností přenést na externí dodavatele, a to formou *outsourcingu*¹⁶. Navázání externích vztahů vede ke vzniku sítí, které jsou tvořeny jednotlivými články (např. dodavatelé, logistické služby, vlastní výroba, spolupracující výrobci, zprostředkovatelé odbytu, zákazníci) (101).

Supply chain (řetězec) představuje soubor procesních modelů zajišťující tvorbu hodnot hodnototvornými procesy¹⁷. Důvodem vzniku je nepřetržitý rozvoj dělby práce, požadavek na snižování zásob a prosazení marketingu. Cílem je naplnit požadavky zákazníků a zároveň dosáhnout uspořádaného toku zboží (101).

Supply chain management využívá koncepce logistiky, marketingu, finančního managementu, řízení nákupu a výroby, informačních systémů, operačních výzkumů apod.. Zapojuje všechny podnikové funkce jako např. marketing, výzkum a vývoj, výroba, nákup, logistika, prodej, servisní služby a finance. Cílem je koordinace materiálového, finančního a informačního toku (101).

Řízení řetězce je založeno na dynamičnosti¹⁸. Důležitým úkolem managementu je důraz na vztahy. *Supply chain* totiž řeší řadu problémů, které díky počtu zapojených účastníků narůstají (101).

¹⁶ Důvodem *outsourcingu* je např. získání konkurenční výhody, prostor pro zdokonalení se v určitých činnostech, snížení nákladů nebo zvýšení výnosů, zjednodušení procesů či zeštíhlení výroby. *Outsourcing* s sebou přináší řadu výhod i nevýhod, a proto je konkrétní činnost *outsourcingována* až po důkladném zvážení (101).

¹⁷ Základní hodnototvorné procesy (činnosti, které zabezpečují tvorbu produktu) jsou tvořeny v interním dodavatelském řetězci. Činnost přesahující podnik (externí vztahy) představují externí dodavatelské řetězce. Spojení jednotlivých článků může mít strategický dopad k získání konkurenční výhody (101).

¹⁸ Vývoj produktu až po samotný prodej je nutné uskutečnit za minimální čas při co nejpresnějších informacích (101).

1.7.2 Management produktu

Výrobní management řeší problematiku základního hodnototvorného článku v řetězci, a to výroby a prodeje. Tento článek je úzce napojen na marketingový útvar. Management produktu musí sledovat image, design, obal a značku produktu (101).

Základním cílem je rozvoj a tvorba produktu, který odpovídá potřebám zákazníka. Tím bývá současně stanoven i podnikový cíl (např. zvýšení obrátu, který povede ke zvýšení zisku nebo snížení nákladů) (101).

Rozhodování v managementu produktu probíhá ze dvou pohledů. Výrobní politika určuje výkony, doprovodné služby, balení, značku apod.. Sortimentní politika rozhoduje o rozsahu a struktuře sortimentu, změnách v nabídce, diverzifikaci výkonů, propojení zboží a služeb, apod. (101).

Orientace podniku na zákazníka s sebou přináší nutnost procesního integrovaného přístupu jednotlivých účastníků hodnototvorného přístupu. Dále vyžaduje neustálé **inovace** (např. nový výrobek, nová technologie, nový trh, nové suroviny, nová hierarchie apod.). Inovaci lze také chápat jako proces přinášející pozitivní změnu v podniku (101).

1.7.3 Management výroby

Aktivity spojené s managementem produktu jsou naplněny až tehdy, pokud existuje skutečný (fyzický) produkt. Hlavním článkem (centrem) hodnototvorného řetězce je **výroba**. Ta rozhoduje o kvalitě a unikátnosti produktu (101).

Výroba představuje významnou roli při zajišťování konkurenceschopnosti. Je mostem mezi nákupem a prodejem / odbytem (propojuje dodavatele a odběratele). Výrobní proces je nutné integrovat (101).

Významnou roli ve výrobním managementu hraje **standardizace**. Cílem je snížit rozmanitost a nahodilost v řízeném procesu a také zajistit jednoznačný výklad rozhodnutí, přístupů a prvků. Standardizace přináší stabilitu, přehlednost, jednoznačnost a hospodárnost celého procesu výroby. Posiluje flexibilitu a konkurenceschopnost. Jejím výsledkem je norma (standard) (101).

1.7.4 Hodnota pro zákazníka

Hodnotu pro zákazníka je možné vyčíslit. Do vztahu vstupují dvě veličiny, a to potřeby a zdroje¹⁹ (105).

Vzorce pro výpočet hodnoty (105):

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{uspokojení potřeb}}{\text{použité zdroje}} \quad \text{nebo}$$

$$\text{Hodnota} = \frac{\text{velikost užitku}}{\text{celkové náklady}}$$

Hodnota pro zákazníka založena na jeho hodnotovém systému. Nutností je uspokojovat potřeby a touhy (základní, vedlejší, dodatečné). Uspokojení přináší zákazníkovi užitek (základní, vedlejší, dodatečný). Významnou roli hrají emoce, motivace a postoje (101).

Přirozenou snahou zákazníka je získat při co nejnižších nákladech co největší užitek. Cílem zákazníka je maximalizace hodnoty, která však z jeho strany naráží na příliš vysokou hodnotu nebo kupní sílu. Výrobce jde na maximalizaci hodnoty jinou cestou. Snaží se místo maximalizace optimalizovat užitek zákazníka a optimalizovat jeho náklady (směrem k jejich minimalizaci) (105).

V době globalizace je zákazník stále náročnější. Běžná hodnota pro zákazníka se změnila na přidanou nebo mimořádnou hodnotu (105).

Jako příklad lze uvést požadavek na (105):

- komplexní užitek (základní vlastnosti a k tomu něco navíc),
- kustomizaci (přizpůsobení individuálním potřebám a požadavkům zákazníka²⁰),
- rychlost (zkrácení dodacích lhůt),
- adaptabilitu a pružnost (přizpůsobení se a rychlá reakce na měnící se zákaznickovy potřeby),

¹⁹ Potřebami se rozumí pocit nedostatku a zdroje představují hmotné i nehmotné statky (105).

²⁰ Jedná se o výrobky a služby „šité přímo na míru“ zákazníka (105).

- agilnost (vysoký stupeň inovativnosti a aktivní ovlivňování zákazníka),
- bezchybnost a spolehlivost.

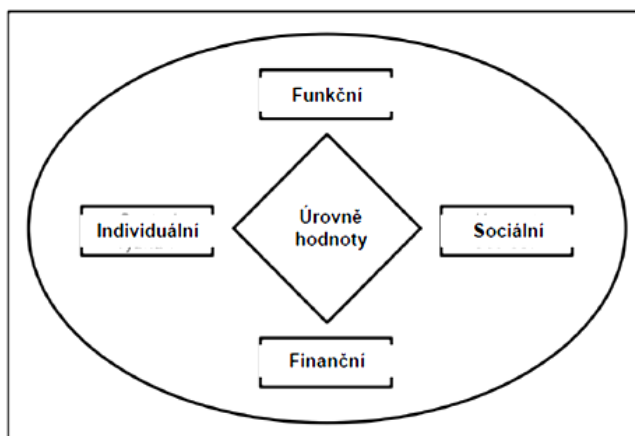
Další hodnoty, které vnímá zákazník, jsou např. (101):

- kompetentnost a schopnost podniku,
- sympatie k podniku,
- výkon uspokojující potřeby,
- optimální kvalita,
- rychlost a flexibilita,
- snižování nákladů a zvyšování zisku.

Zákazník je nositel potřeb, a proto je nutné zajistit prognózu nákupního a spotřebního chování. Nákupní rozhodování je psychickým procesem, který je ovlivněn řadou faktorů. Analýza chování je založena na předpokladu, že volba produktu je dána vztahem produkt - vlastnost - poptávající (101).

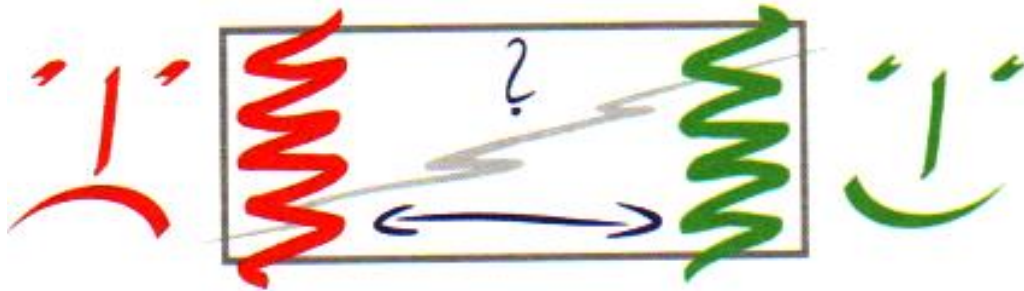
Jak ukazuje níže uvedený obrázek, úroveň hodnoty pro zákazníka může být v rovině (114):

- funkční,
- sociální,
- finanční,
- individuální.



Obr. 12: Úrovně hodnoty pro zákazníka (Zdroj: (114))

Spokojenost je výsledkem porovnávání očekávání zákazníka se skutečným výkonem (101). Jak ukazuje výstižný obrázek, najít přijatelný poměr spokojenosti a nespokojenosti zákazníka není jednoduché (113).

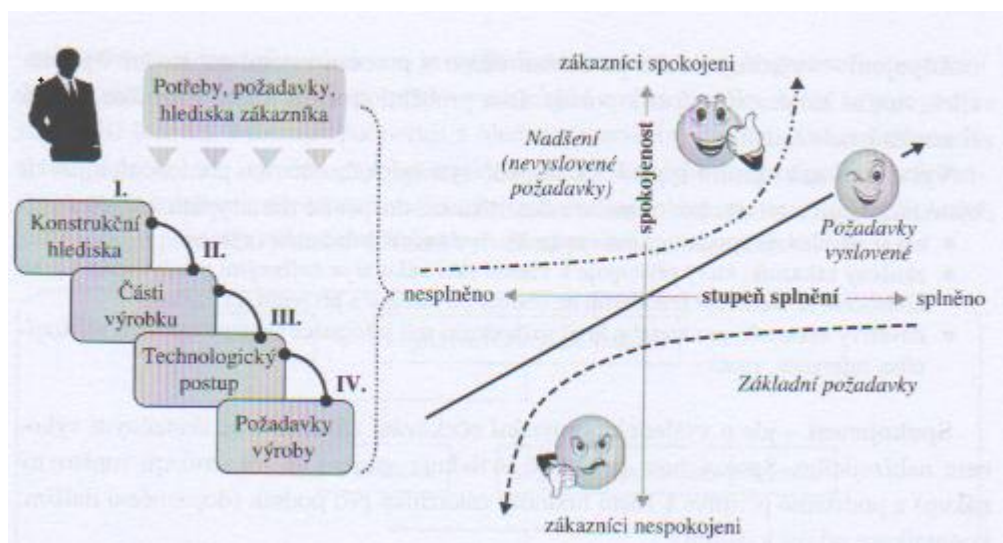


Obr. 13: Přijatelný poměr spokojenosti a nespokojenosti zákazník (Zdroj: (113, s. 30)(113))

Problematiku spokojenosti zákazníka řeší **tzv. Kano model**. Ten předpokládá, že celková spokojenost je tvořena třemi dílčími komponenty (101):

- základní požadavky,
- vyslovené požadavky,
- nevyslovené požadavky.

Konstrukce Kano modelu je uvedena na níže uvedeném obrázku. Znázorňuje, jak celková spokojenost zákazníka roste při splnění jednotlivých komponent spokojenosti (101).



Obr. 14: Kano model (Zdroj: (101, s. 200)(101))

1.7.1 Hodnota pro podnik

Zákazník ve vztahu k firmě vnímá řadu výhod a startuje tím v podniku proces vytváření **hodnoty zákazníka pro firmu**. Jedná se o snahy trvale si připoutat zákazníka, zvýšit jeho loajalitu apod.. Orientace je převážně na atraktivního zákazníka, který se podílí na tržbách (obratu) (101).

Hodnota zákazníka pro firmu má dva aspekty, a to (101):

- kvantitativní
(ekonomická jistota v oblasti obratu, tržeb, zisku, dále růst firmy, ziskovost firmy),
- kvalitativní
(opakované nákupy, věrnost zákazníka, ovlivňování dalších zákazníků, loajalita).

1.7.2 Loajalita pro firmu

Zabezpečování loajality je náročný proces²¹, který má být komplexní, procesně a síťově orientovaný. Je nutné zjistit řadu informací. Prvotní jsou požadavky zákazníků a zaměstnanců. U každé skupiny se zjišťuje potenciál loajality. Vrcholem procesu je určení strategie, která povede k dosažení podnikových cílů. V této oblasti je cílem vybudování úspěšného vztahu se zákazníkem (101).

Loajalita pro firmu je brána ze dvou pohledů (101):

- loajalita zákazníka
(věrnost, trvalé vazby, emocionální vztah apod.),
- loajalita zaměstnance
(věrnost, angažovanost, posilování podnikových cílů a strategií, prosazování dobrého jména apod.).

²¹ Loajalitou pro firmu se zabývá tzv. Total Loyalty Marketing - TLM (101).

1.8 Souhrn teoretických východisek

V rámci tohoto souhrnu je krátce pojednáno o poznatcích získaných z prostudované literatury k tématu posilování konkurenceschopnosti. Určité okruhy související s daným tématem jsou často nejasné. Významnou roli v ekonomických teoriích hraje čas. Současníci se snaží obecně známé definice rozšířit a na danou problematiku pohlíží svým osobitým způsobem. Různé úhly pohledu jsou často zavádějící. Po získání určitého nadhledu nad vybraným tématem je možné nakonec konstatovat, že v konečném důsledku se autoři shodují. Málomocný novodobý autor přichází s naprosto odlišným pojetím problematiky.

Rozdílné přístupy autorů jsou zaznamenány u pojmů vize a mise, strategický cíl, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, hodnota pro zákazníka / pro firmu a strategická analýza (např. SWOT analýza, analýza hodnototvorného řetězce).

V pojmech **vize a mise** panuje mezi autory mnoha publikací neshoda. Obecně platí, že jde o stanovení základního východiska pro tvorbu strategie.

Teoreticky se dá vize vymezit jako budoucí stav podniku. Má dlouhodobý charakter, ale je velmi obecná. Smysl existence a určení vzájemného vztahu podniku se stakeholdery popisuje mise (92). Vizi je také možné chápat jako směr určité cesty. Způsob chování firmy na této cestě pak představuje misi (113). Mise má korespondovat s vizí. Formulovaná mise představuje základní strategický záměr, deklaruje poslání směrem k veřejnosti, směrem dovnitř firmy znamená základní normu chování (61). Nad rámec vize a mise je definován nadřazený, a o to více obecnější, pojem, **idea** (113).

Formulovat vizi a misi dle teoretických definic v praxi je značně obtížné. Uveřejněné vize často se skutečnou podstatou vize (představa do budoucna) nemají nic společného. Jedná se zpravidla o rozsáhlý popis toho, co společnost svým zákazníkům poskytuje. Najít uveřejněnou misi se všemi doporučenými náležitostmi je velmi vzácný jev. Diplomová práce v rámci posilování konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. stanovuje vizi i misi.

Strategický cíl představuje očekávaný budoucí výsledek. Dá se vyjádřit ekonomicky (např. zisk, návratnost) nebo slovně (image, sponzorství). Odvíjí se od vize a mise (92). Jinými slovy jde o dosažení žádoucího stavu, který podnik dosáhne prostřednictvím své existence a svých činností (61). Každý stanovený cíl ve firmě by měl splňovat zásadu SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a časově

vymezený) (61). Tradiční přístup díky aplikaci zásady SMART chápe cíl velmi úzce. Cíl představuje na terči konkrétní bod, který chce firma zasáhnout. Alternativním přístupem k cíli dochází k jeho širšímu chápání. Cíl je jako terč. Důležitější než samotný zásah středu terče, tzn. dosažení cíle, je správný směr (113). Na cíl bývá často pohlíženo jen z jednoho úhlu. Na cíl by se však mělo pohlížet tzv. tří dimenzionálním pohledem. Jedná se o pohled ekonomický, externí a interní. Sladění všech tří dimenzí je způsob, jak dosáhnout úspěchu (113).

V diplomové práci jsou cíle stanoveny podle zásady SMART. Aby pohled na cíl byl komplexní, je využito 3 D pojetí cílů.

Autorem prvních čtyř **konkurenčních strategií** je Igor Ansoff. Jedná se o strategii proniknutí na trh, rozvoje trhu, vývoje nového výrobku a diverzifikační strategii (26). Tyto nápady dále rozvíjeli jiní (např. Porter, Hamel, Peters) (100). Nejznámějším a nejpoužívanějším přístupem jsou tři generické strategie podle Portera. Strategie je volena na základě určení konkurenční výhody a míry schopnosti podniku konkurovat (26). Jinými slovy konkurenční strategie řeší přitažlivost odvětví a postavení uvnitř odvětví (88). Dle těchto kritérií může podnik zvolit strategii typu vedoucí postavení v nízkých nákladech, diferenciací strategii a focus strategii, která je zacílená buď na trh s nízkými náklady, nebo na trh s diferenciací (26). Konkurenční charakter strategie úspěchuschopnosti dává do poměru úroveň cenové výhody a úroveň výhody diferenciací s úzkým nebo širokým zaměřením na definované zákaznické segmenty. Aby strategie v podniku byla úspěšná, zohledňuje se v ní několik faktorů, a to konkurenceschopnost, cíle, konkurenční prostředí a rozvoj firmy. Důležitým prvkem je harmonizace všech faktorů (113). K dalším alternativám rozvoje lze zařadit strategii stability, strategii expanze, strategii omezení nebo jejich kombinace (61).

V diplomové práci je pro volbu konkurenční strategie zvolen přístup dle Portera. Aby zvolené návrhy byly úspěšné, je v určitých částech diplomové práce využita Koncepce úspěchuschopnosti podle Zicha.

Konkurenční strategie má za úkol získat a udržet **konkurenční výhodu**. Zdroj této výhody je skryt v hodnototvorném řetězci podniku (92). Konkurenční výhodu představuje cena, kterou jsou ochotni kupující zaplatit. Konkurenční výhoda může být v nízkých nákladech nebo v diferenciací (88). Koncepce úspěchuschopnosti rozděluje konkurenční výhody na pseudo - konkurenční, semikonkurenční, ryze - konkurenční

výhody (113).

Diplomová práce využívá klasické pojetí konkurenční výhody, a to podle Portera. V zásadě lze konstatovat, že vybraná konkurenční výhoda dle pojetí Zicha lze klasifikovat jako ryze - konkurenční výhoda.

Konkurenční strategie a získání konkurenční výhody úzce souvisí s **hodnotou pro zákazníka**. Česká literatura obecný pojem hodnota zákazníka dostatečně nepopisuje a nedefinuje. Zahraniční literatura chápe pojem customer value široce (jedná se o nadřazené slovo pro hodnotu pro zákazníka a hodnotu zákazníka pro firmu). **Hodnota pro zákazníka** představuje souhrn užitků, který se projeví v celkovém hodnocení zákazníka. Je dána hodnotovým systémem, potřebami a touhami zákazníka. Výsledkem je jeho spokojenost (101). Hodnocení zákazníka může být kvantifikované i kvalifikované (tzn. číselně nebo slovně) (105). **Hodnota zákazníka pro firmu** je chápána jako příspěvek zákazníka k úspěchu podniku. Touto hodnotou se zabývá Management klíčových zákazníků (101).

V rámci posilování konkurenceschopnosti je zapotřebí analyzovat hodnoty, které zákazník od podniku očekává. Znalost zákazníka je klíčovým aspektem k získání konkurenční výhody. Diplomová práce se tedy zabývá převážně hodnotou pro zákazníka. Hodnota je generována hodnototvornými činnostmi, které jsou přehledně znázorněny v hodnototvorném řetězci.

Strategická analýza je velmi široké téma. Každý autor řešící strategické řízení popisuje řadu metod zabývajících se vnitřním / vnějším prostředím a souhrnnými analýzami (26), (36), (40), (41), (39), (56), (61), (65), (88), (89), (92), (101), (113).

Analýza hodnototvorného řetězce podle Portera je zaměřena na výrobní podniky. Primární činností je výroba, na kterou navazuje řada dalších činností s výrobou spojených (88). Po prostudování dostupné literatury k této problematice, bylo zjištěno, že Porterův model není přizpůsoben podnikům, jejichž hlavní činností je poskytování služeb. Problematikou hodnototvorného procesu v sektoru služeb se zabývá v rámci strategického řízení Lowendahl. Tvrdí, že poskytování služeb je značně specifické a vyžaduje zvláštní přístup. Hodnototvorné činnosti dělí na tři skupiny (ex ante, during interaction a ex post) (64). V rámci zpracování této diplomové práce je využit přístup Portera, a to hodnototvorný řetězec. Je však mírně přizpůsoben pro služby.

Odlišné pohledy autorů jsou nejvíce zřetelné u **souhrnných analýz**. Např. tvorba **SWOT analýzy** není jednoznačná. Některým autorům stačí pouze seřazený výčet faktorů silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb seřazený v matici (61), (65). Jiní autoři SWOT matici více rozvíjí, a to pomocí kvantifikace jednotlivých prvků. Kvantifikace hodnot není nikde přesně stanovena. Přístupy se odlišují. Nejčastěji se pracuje s procentuální stupnicí, lze však využít i vlastní škálu s následným převedením hodnot na procento. Výsledek je tedy po přepočtu stejný (39), (65), (90).

Smyslem žádné strategické analýzy není aplikovat na vybraný podnik všechny metody. Některé analýzy si jsou velmi podobné a ve výsledku poskytují stejné informace. Cílem je vybrat z množství typů analýz takové, které se hodí k vybrané problematice a pro analyzovaný subjekt. Konkrétní analýzy aplikované v této diplomové práci jsou blíže popsány v kapitole metodika.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Vybraným podnikatelským subjektem pro zpracování diplomové práce je zvoleno **účetní středisko Pneuservis**. Toto účetní středisko je jedno z mnoha, které spadá pod podnik **VOP GROUP, s.r.o.** sídlící v Českém Těšíně.



Obr. 15: Logo podniku VOP GROUP, s.r.o. (Zdroj: (106))

2.1 Základní informace o podniku

2.1.1 Historie VOP GROUP, s.r.o.

VOP GROUP, s.r.o. má bohatou historii. **Vznikl dne 9. dubna 1997.** Byl založen po účasti na privatizačním řízení státního podniku Vojenský opravárenský podnik 065, s.p.. VOP 065, s.p. byl orientován pouze na vojenské zakázky, které v čase ubývaly. Cítil nutnost zaměřit se i na civilní sektor. Tvrdý konkurenční boj v oblasti civilního sektoru dovedl VOP 065, s.p. až do privatizace. Zakladatelem a v současné době i jediným **majitelem je Ing. Vilém Widenka**. Dříve základní kapitál činil 100 000 Kč, později byl navýšen na 200 000 Kč.

2.1.2 Předmět podnikání VOP GROUP, s.r.o.

VOP GROUP, s.r.o. od svého vzniku značně **rozšířil svůj předmět podnikání**. V obchodním rejstříku je možné najít **přes 30 činností**. K vybraným patří např. truhlářství, zámečnictví a kovoobráběčství, silniční a nákladní doprava, povrchová úprava výrobků nástřikem, montáž a údržba telekomunikačních zařízení, provozování čerpacích stanic, a v **neposlední řadě pneuservis, autoservis a ruční mytí aut**. Seznam činností podle NACE je uveden v **příloze č. 2**.

VOP GROUP, s.r.o. v rámci rozšiřování své výrobní kapacity a poskytování služeb získala u jednotlivých činností řadu certifikátů (např. ISO 9001²², EN ISO 14001²³, EN ISO 9001:2008, EN ISO 14001:2004, certifikát AQAP 2110²⁴ apod.).

V roce 2000 se VOP GROUP, s.r.o. rozhodl rozšířit své služby i motoristům. Byl založen vlastní **pneuservis a autoservis**. Tato účetní střediska se stala součástí sítě poboček **BestDrive** a autorizovanými prodejci mnoha renomovaných značek (např. Barum, Continental, Good Year apod.). Ukázka vybraných značek je uvedena v příloze č. 3.



Obr. 16: Loga, pod kterými se prezentuje Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. (Zdroj: (15), (3))

2.1.3 Nabídka služeb Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.

Základní služba Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je **přezutí a vyvážení pneumatik** vč. drobných oprav. Pneumatiky může mít zákazník vlastní nebo je může zakoupit v provozovně. Vyškolení zaměstnanci ochotně **doporučí a nabídnou** vhodný typ pneumatik. **Součástí drobných oprav** je např. **lepení defektů** pneumatik a duší (vzdušnic). **Průrazy** jsou také opravovány, a to **termoprese**m. Pneumatiky jsou **nahušťovány inertním plynem (3)**.

Nabízená služba navíc je možnost **pneumatiky i disky umýt ve speciální ruční myčce** nebo **disky** nechat **renovovat** (součástí renovace je opískování a nástřík). Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. poskytuje mimo jiné **skladovací služby a dopravu**

²² ISO 9001 představuje Systémy managementu jakosti - požadavky. Je vhodná pro všechny typy a velikosti podniků. Po zavedení s sebou přináší pouze přínosy jak v oblasti managementu, tak i v ostatních sférách.

²³ EN ISO 14001 je zkratkou pro Systém environmentálního managementu - požadavky s návodem na použití. Základním principem je ochrana životního prostředí a prevence znečišťování.

²⁴ AQAP 2110 jsou standardy navazující na ISO 9001, které jsou rozšířeny o požadavky NATO.

zakoupených pneumatik po celé ČR (3).

Zákazník (nepodnikatel) může využít možnosti prodeje na splátky či možnost bezplatného pojištění pneumatik proti neopravitelnému náhodnému poškození a proti vandalismu (3).

Nad rámec služeb Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. mohou motoristé využít **autoservis, ruční myčku a čerpací stanici pohonných hmot**. V celém komplexu VOP GROUP, s.r.o. pak dále mohou využít **výrobní i nevýrobní část podniku** (např. truhlářství, gravírování, strojírenství apod.).

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. v rámci své činnosti nabízí následující služby (3):

- doporučení a nabídka vhodných typů pneumatik,
- přezouvání a vyvažování pneumatik,
- zalepování defektů pneumatik i duší (vzdušnic),
- opravy průrazů termoprese,
- umývání pneumatik i disků ve speciální myčce,
- uskladňování pneumatik,
- nahušťování inertním plynem,
- renovace (opískování a nástřik) disků,
- prodej na splátky,
- bezplatné pojištění pneumatik proti neopravitelnému náhodnému poškození a proti vandalismu pro nepodnikatelská vozidla,
- doprava zakoupených pneumatik po celém území ČR,
- kontrola stavu akumulátorů,
- prodej akumulátorů AKUMA a VARTA,
- ruční mytí automobilu.

2.2 Ekonomická a finanční situace podniku

2.2.1 Ekonomická a finanční situace VOP GROUP, s.r.o.

Jako u většiny organizací i zde díky celosvětové ekonomické krizi nastaly „hubené časy“ (108). **VOP GROUP, s.r.o.** se postupem času směřuje s **minimálními**

finančními přebytky a zisky. Vývoj tržeb a výsledků hospodaření celého podniku je znázorněn *v příloze č. 4 a 5* (108).

Do roku 2012 VOP GROUP, s.r.o. nevyužíval jako cizí zdroj žádné úvěrování. Toto významné plus vždy nahrávalo při soutěžení o zakázky nebo získávání dotací (108).

VOP GROUP, s.r.o. i za nepříznivých ekonomických podmínek se snaží inovovat své stávající zastaralé zařízení a značně rozšiřovat své portfolio výrobků a služeb. Toto rozšiřování s sebou přináší velké investice. K financování těchto podnikatelských záměrů nejčastěji využívá dotačních programů (108).

2.2.2 Ekonomická a finanční situace Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.

Ekonomická a finanční situace v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je sledována **až od roku 2009**, kdy byl do podniku zaveden účetní systém Helios Orange (Asseco Solutions, a.s.). Z tohoto systému **je možné získat pouze Výkaz zisku a ztráty.** Rozvaha nelze vygenerovat (resp. vygenerovaná data nedávají smysl, neboť VOP GROUP, s.r.o. přes rozvahu nesleduje majetkovou strukturu svých účetních středisek). Z těchto důvodů není možné pro účetní středisko zpracovat finanční analýzu, která by obsahovala ukazatele, které pracují s rozvahou (např. rentabilita, likvidita aj.).

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se **po celé sledované období** potýká se **ztrátou.** Vývoj tržeb a výsledků hospodaření je znázorněn *v příloze č. 6 a 7.*

2.3 Charakteristika trhu

2.3.1 Rozdělení trhu

Rozdělení trhu je možné provést z několika úhlů pohledu. Kam zařadit Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je popsáno níže (73).

Z územního hlediska působí Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. na **národním trhu** (tzn. v rámci ČR). Konkrétně je jeho působnost v Moravskoslezském kraji, okres Karviná a město Český Těšín. Město se nachází nedaleko polských hranic. V rámci **místního trhu** se jedná o město **Český Těšín** s provozovnou Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o..

Z hlediska množství druhu zboží a předmětu nabídky se Pneuservis VOP

GROUP, s.r.o. pohybuje **na trhu výrobků a služeb**. Konkrétně se jedná o **trh pneumatik** (nákup a prodej spotřebního zboží - pneumatik) a o **trh pneu - služeb** (nákup a prodej pneu - služeb).

Z dalších úhlů pohledů je Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. součástí také **trhu výrobních faktorů, trhu peněz. aj..**

2.3.2 Tržní podíl

První hledisko **výpočtu tržního podílu je dle tržeb**. Ze získaných dat je možné určit pouze **tržní podíl pro ČR**. Z výsledků je patrné, že se tržní podíl Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. na národním trhu (ČR) pohybuje okolo **0,001 %**.

Druhým hlediskem, jak určit tržní podíl, je **propočet počtu zakázek na počet registrovaných automobilů ve vybrané oblasti**. Ze získaných dat byl proveden výpočet. Tržní podíl pro ČR se pohybuje okolo **0,03 %** (což je vyšší údaj než podle tržeb), v kraji kolem **0,3 %** a v okrese kolem **1,5 %**.

Data potřebná pro výpočty vč. výsledků tržních podílů jsou uvedeny **v příloze č. 8 a 9 (40)**.

2.3.3 Vývoj a změna na trhu

Současná situace na trhu pneumatik představuje opak situace z roku 2011²⁵. Z nedostatku se stal **přebytek**. Důkazem je např. pohled do e - shopů všech velkých evropských obchodníků (103). Z tohoto tvrzení lze odvodit, že nabídka převyšuje poptávku.

Přebytečné pneumatiky na skladech vyvolávají značné finanční zatížení. Převážně **rostou skladovací náklady**. Pneumatiky však také zastarávají. Tato situace vyvolává potřebu **zbavovat se starých zásob za nižší cenu**.

Počet registrovaných motorových vozidel v ČR však stále **roste**. Tento fakt dokládá tabulka v **příloze č. 10**. Na základě toho lze očekávat, že **poptávka po pneumatikách** bude mít **rostoucí trend**.

²⁵ V roce 2011 byl na trhu pneumatik nedostatek těchto výrobků. Ten vznikl ze dvou důvodů. Výrobci pneumatik začali vlivem hospodářské krize snižovat výrobní kapacity. Tím došlo k významnému poklesu stavu zásob pneumatik. Dalším důvodem nedostatků byl větší nárůst poptávky z důvodu zavedení legislativy, která nařizuje v zimním období používat pouze pneumatiky tomuto období povolené (30).

Pro charakteristiku **vývoje a změny na trhu pneu - služeb** je nutné brát v úvahu **autoservisy a pneuservisy jako jeden celek**. Český statistický úřad však sleduje vyšší skupinu, a to **CZ NACE sk. 45** (Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel). Definice této skupiny je *v příloze č. 11 a 12*. (102).

Vlivem růstu počtu motorových vozidel v ČR lze očekávat, že **poptávka po pneu-službách stále poroste**. Tento fakt je doložen přehledem registrovaných vozidel a počtem zakázek Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. *v příloze č. 10*.

Ekonomické subjekty reagují na nárůst poptávky. Dochází k **růstu počtu registrovaných podniků**, které uspokojují tyto potřeby. Lze tedy konstatovat, že **pro trh pneu-služeb platí růst**. Dokladem tohoto růstu je **přibývající počet ekonomických subjektů v CZ NACE sk. 45**. Co se však týče jejich aktivity, **aktivních ekonomických subjektů od r. 2011 spíše ubývá**. Lze se domnívat, že dochází k nárůstu nových konkurentů, avšak řada stávajících trh opouští. Tento nárůst i pokles ekonomických subjektů je přehledně znázorněn *v příloze č. 13* (104).

Zaměstnanci pro skupinu CZ NACE sk. 45 jsou zařazeni dle Ministerstva průmyslu a obchodu **do skupiny 7231 Mechanici a opraváři motorových vozidel**. Do této skupiny lze zařadit automechaniky nákladních automobilů a osobních automobilů, mechaniky a opraváře autobusů, trolejbusů, stavebních a zemních motorových vozidel, bagrů, traktorů, motocyklů, jízdních kol, mechanika garáže, seřizovače motorových vozidel, aj. (72). Pro tuto skupinu zaměstnanců je vlivem růstu trh pneu - služeb **zaznamenán růst mezd**. Ten je doložen v tabulce *v příloze č. 14*.

2.3.4 Časové hledisko na trhu

Celková životnost pneumatik by dle mezinárodní praxe neměla přesáhnout **10 let**. Začíná se počítat od data její výroby, které je uvedeno na bočnici pneumatiky. **Provozní životnost pneumatik** se dle doporučení pohybuje **kolem 6 let** (z praxe však plyne, že tato doba se výrazně zkracuje). Doba provozní životnosti nelze stanovit s přesností, neboť do výpočtu vstupuje mnoho různých faktorů, které mají vliv na opotřebení pneumatiky²⁶. Obecně tedy platí, že **opotřebení nastane mnohem dříve**.

²⁶ Mezi faktory, které ovlivňují životnost pneumatiky, patří např.: správné huštění pneumatiky, pravidelná kontrola tlaku v pneumatikách, správná geometrie a vyvážení kol, vůle řízení (stav tlumičů a řídicího ústrojí), technika jízdy a pravidelná kontrola (8).

Je-li stará pneumatika prodávaná jako nová, životnost takové pneumatiky je **cca. 5 let**. Jsou-li pneumatiky dobře skladované a mají-li zachované původní vlastnosti, lze je prodávat jako nové. Zákazník musí být upozorněn na datum výroby (103).

Existuje 6 hlavních důvodů, kdy vyměnit pneumatiky, a to pokud (71):

- dojde k průpichu pneumatiky,
- míra opotřebení pneumatiky dosáhne zákonem stanoveného limitu,
- pneumatika vykazuje známky stárnutí,
- pneumatika je poškozená,
- pneumatika je nerovnoměrně opotřebená,
- pneumatika není vhodná pro konkrétní vozidlo.

U pneu - služeb je dobré zaměřit se na lhůtu, kdy je potřeba službu opakovat.

Pneuservis je doporučováno navštívit (85):

- vždy při výměně pneumatik,
- při geometrii náprav alespoň 1x ročně,
- při kontrole tlaku v pneumatikách každé 2 týdny.

2.4 Analýza obecného okolí (SLEPTE analýza)

2.4.1 Sociální vliv

Růst životní úrovně jednotlivce a rodin v Českém Těšíně a okolí má pozitivní dopad na Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.. Počet motorových vozidel se zvyšuje. Lze předpokládat, že většina jednotlivců vlastní automobil nebo že rodina má více jak jedno motorové vozidlo. Tento fakt má pozitivní dopad a lze jej označit jako **příležitost**.

Nebezpečím v sociální sféře může být **pokles životní úrovně** jednotlivce a rodin. Počet aut se vlivem úspor buď redukuje, nebo se výrazně omezuje užívání. Tento fakt je pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. **hrozbou**.

2.4.2 Legislativní vlivy

Novelizace Zákona č. 362/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích (tzv. zákon o silničním provozu) **ve znění novely č. 133/2011 Sb.** představuje pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. **příležitost**. Konkrétně se jedná o **nový § 40a**. Ten nařizuje, aby za určitých podmínek ²⁷ **v období 1. 11. - 31. 3.** bylo užíváno motorové vozidlo kategorie M nebo N pouze za podmínky použití **zimních pneumatik** (77). Lze očekávat, že tato novela s sebou přinese zvýšení poptávky po pneumatikách i po pneu - službách.

Hrozbou v rámci zavedení této novely může být nepřipravenost na neočekávané zvýšení poptávky z důvodu **nedostatečné kapacity Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o..** **Další hrozbou** této novely může být situace, kdy řada motoristů vlivem snahy ušetřit finanční prostředky se rozhodne pneumatiky **nepřezouvat**. Důsledkem bude odstavení vozidla, které **v zimním období nebude používáno**.

2.4.3 Ekonomické vlivy

Ekonomických vlivů působících na Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je několik (např. cena pneumatik, ekonomická krize apod.).

Rok 2012 byl ve znamení celkového **poklesu cen pneumatik**, a to o cca. 12 %. Tento pokles byl dán snížením výrobních nákladů, a to převážně zlevnění kaučuku. Cena zimních pneumatik v roce 2013 také poklesla, a to o cca. 7 %. Tento pokles však byl důsledkem tlaků odběratelů (24), (77).

Snížování cen je příležitostí tehdy, pokud se jedná o zlevnění **ze strany výrobců**. Významná **příležitost** se tedy naskytla v roce 2012. Pokud se jedná o **snížení ceny vlivem tlaku odběratelů**, je to spíše **hrozba**.

Ekonomická situace má vliv na Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.. Vliv je kladný, pokud se jedná o hospodářský růst nebo záporný, pokud jde o hospodářskou krizi.

²⁷ K podmínkám patří, že se na pozemní komunikaci se nachází souvislá vrstva sněhu, led nebo námraza, nebo vzhledem k povětrnostním podmínkám lze předpokládat, že se na pozemní komunikaci během jízdy může vyskytnout souvislá vrstva sněhu, ledu nebo námraza (77).

Hospodářský růst je pro každý podnik **příležitostí**. Firmám i domácnostem se daří a dochází k růstu poptávky, tržeb, investic a celkové prosperity. V takové době vzniká mnoho nových firem, které vlastní zpravidla více jak jedno auto. Bohužel Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se stále potýká s **dozvuky ekonomické krize**, které znamenají v mnoha úhlech pohledu **hrozby** (hrozba snížení poptávky, která s sebou přináší úbytek zákazníků, hrozba nutnosti snižovat výrobní kapacity a propouštět zaměstnance, hrozba boje o přežití apod.).

2.4.4 Politické vlivy

Evropská unie hraje na **politické scéně významnou roli**. Evropský parlament prostřednictvím Nařízení evropského parlamentu a rady **(ES) č. 1222 / 2009 ze dne 25. listopadu 2009** nařídil výrobcům pneumatik **povinné označování pneumatik standardizovanými štítky**. Tyto štítky poskytují informace o třech základních parametrech pneumatiky, a to valivý odpor, přilnavost na mokru a hlučnost (106).

Toto **povinné označování** je možné **pojmout jako příležitost** pro poskytovatele pneu - služeb, a to i konkrétně pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.. K zákazníkovi se tímto nařízením dostanou **správné informace** a tím se **zvýší kvalita** poskytovaných **služeb**. **Hrozbou** tohoto nařízení je **náklady navíc pro výrobce** pneumatik. Tyto zvýšené náklady lze očekávat **ve vyšších cenách pneumatik**. Pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je to **hrozba nutnosti zdražit**.

2.4.5 Technologické vlivy

Společnost VOP GROUP, s.r.o. neprovádí žádný výzkum ani vývoj v rámci pneu-služeb. V Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jsou využívány kvalitní stroje firmy FAIP. **Kvalitní technologie a jejich výzkum a vývoj** lze považovat **za příležitost**. Lepší technologie znamenají **kvalitnější poskytování služeb nebo rozšíření nabídky** (106). **Změna technologií** však může představovat nepříjemnou **hrozbu**. Hrozba spočívá ve **vysokých nákladech pořízení nové technologie**. Vlivem turbulentního prostředí je velmi **těžké odhadnout rentabilitu** takové investice.

Nový typ pneumatiky (např. bezvzduchová) představuje ekologičtější variantu dosavadních používaných pneumatik. **Zavedení nového typu pneumatiky** do prodeje představuje **rozšíření portfolia**, což se dá považovat pro Pneuservis VOP GROUP,

s.r.o. za **příležitost**. Rozšíření portfolia by mělo **oslovit nové zákazníky** (např. ty, kteří dbají o ekologii). Nový typ pneumatik s sebou přináší vysoké náklady na vědu a výzkum. Ty se následně promítají do ceny nového výrobku. **Zvýšená pořizovací cena** představuje pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. **hrozbu**. Hrozba může spočívat **ve vyšších cenách nového typu pneumatiky, v omezenosti počtu kusů** na skladě, apod..

Pořízení **nového typu stroje**²⁸ s sebou přináší příležitosti i hrozby. **Posílil** by dosavadní **výrobní kapacitu a zkvalitnil poskytované služby**. To lze považovat za **příležitost**. **Hrozbou** však může být **nízká poptávka po pneu-sluzbách** a tím spojená **rentabilita investice**. Při hodnocení nesmí být opomenuty předpokládané náklady na údržbu a opravu. Obecně u strojního parku je zapotřebí kalkulovat s hrozbami typu zastarávání, nefunkčnosti apod..

2.4.6 Ekologické vlivy

Téma ekologie vč. ochrany životního prostředí je pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. v současné době velká **příležitost**, jak oslovit a získat **další zákazníky**. Ekologii ovlivňuje legislativa a často i nové technologie (např. nový typ pneumatiky, stroje apod.). **Hrozba** i přes významnou příležitost spočívá **v nezájmu zákazníků** o ochranu přírody pořízením ekologického výrobku, **rentabilitě** pořízených technologií, **kapacitních omezeních** aj..

2.5 Analýza oborového okolí

2.5.1 Konkurenti

Určení pozice Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **v rámci konkurence** není jednoduché. Přímě v Českém Těšíně i jeho okolí je sice mnoho konkurentů, ale většina z nich neposkytuje pouze čisté služby pneuservisu. Každý má k činnosti pneuservisu přidání

²⁸ Jako příklad pořízení nového zařízení v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je možné uvést drtičku pneumatik. Také pořízení pro podnik představuje příležitost v podobě rozšíření portfolia nabízených služeb, a to zpětný odběr starých pneumatik. Otázkou zůstává, jestli přínosy převáží rizika s investicí spojená.

široké portfolio dalších moto - služeb (např. autoservis, myčka aut aj.). Pro srovnání je tedy poměrně těžké najít stejného konkurenta.

Geografická mapa konkurentů v okolí Českého Těšína je zobrazena *v příloze č. 15.*

V Českém Těšíně lze mezi konkurenty zařadit např. (106):

- First Stop: autoservis a pneuservis
- Autocentrum Pod Zelenou s.r.o.
- Pneu21 s.r.o.
- AB AUTOBOSS, s.r.o.
- MotoMiro
- Pnuservis - Marek Kočiščák
- Pnuservis - Miroslav Ryba

V Czieszyně (Polsko) lze mezi konkurenty zařadit např. (4), (16), (83),

- P.P.H.U. "Car-Kris" Grzegorz Węglarz, Laryssa Najda-Węglarz S.C.
- B - Tomala
- "Auto-Sit" S.C.

V širším okolí je možné jako konkurenty vyjmenovat např. (106):

- KMS auto, s.r.o. - Šenov
- Robert Chodura - Šenov
- D+R auto, s.r.o. - Hodaňovice
- Autoslužby JANOUŠEK s.r.o. - Havířov
- MAXIM Store, s.r.o. - Karviná
- Václav Tichý - Karviná
- HAS car, s.r.o. - Ostrava
- Auto K&L - autoservis Horní Tošanovice

Pro zhodnocení konkurence a určení pozice Pnuservisu VOP GROUP, s.r.o. byl proveden **benchmarking**. Srovnání se zabývá vývojem tržeb, kvalitou poskytovaných výrobků a služeb a budoucími firemními strategiemi.

Největší konkurenti pro srovnání byli vybráni z řad stejných právních forem, a to společnost s ručením omezeným. Toto kritérium bylo zvoleno z důvodu existence dostupných účetních výkazů a výročních zpráv. Mezi vybrané konkurenty patří AUTOCENTRUM pod ZELENOU (Český Těšín) a vzdálenější konkurent Pnuservis Rudná s.r.o. z Ostrava - Vítkovice (5), (59), (60), (87).

Benchmarking tržeb a výsledků hospodaření jasně potvrdil, že hlavním (dominantním) konkurentem ze srovnávaných pneuservisů je **Pneuservis Rudná s.r.o.** Tento fakt je zřejmý z tabulky a grafu vývoje tržeb všech tří konkurentů, které jsou uvedeny *v příloze č. 16.*

Celkové tržby Pneuservisu Rudná s.r.o. několikanásobně převyšují tržby AUTOCENTRA pod ZELENOU s.r.o.. Z pohledu vývoje tržeb v čase lze konstatovat, že tržby **obou konkurentů postupně klesají**. Pneuservis Rudná s.r.o. zaznamenal významný propad v roce 2012. **Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.** nezaznamenal v tržbách žádný rapidní výkyv (**pouze k mírnému kolísání**).

Díky vysokým tržbám i ve srovnání **výsledků hospodaření dominuje Pneuservis Rudná s.r.o.** Nejhůře si vede **Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.** AUTOCENTRUM pod ZELENOU s.r.o. i přes vyšší tržby než Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se se ztrátou potýká také.

Benchmarking poskytovaných služeb poukázal na to, že obě vybrané společnosti jsou z tohoto pohledu **rovnocennou konkurencí Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.** Všichni se specializují na různé typy vozidel a poskytují v zásadě **velmi podobné služby**. Nabízené **základní služby jsou standardem** u všech konkurentů. **Odlišují se službou navíc**, která bývá zpravidla zdrojem konkurenční výhody.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se orientuje na zajímavou **cenovou nabídku** (např. služba zdarma k vybraným činnostem, věrnostní program). **Pneuservis Rudná s.r.o. a AUTOCENTRUM pod ZELENOU s.r.o.** nabízí zákazníkům možnost nákupu pneumatik a doplňkového zboží přes svůj **e - shop**. Další **službou navíc je např. rozvoz náhradních dílů**. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. oproti svým konkurentům nabízí rozvoz po celé ČR.

Každý z konkurentů má své **webové stránky**. **Pneuservis Rudná s.r.o.** má stránky **přehledné a obsahují dostatek kvalitních informací**. Navíc nabízí možnost online zjištění technických parametrů pneumatik. **AUTOCENTRUM pod ZELENOU s.r.o.** má stránky **přehledné, avšak neobsahují dostatek informací**. Toto centrum má webové stránky společné pro více činností, takže je zapotřebí dostat se do sekce Pneuservis. **Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.** má své webové stránky navázané na stránky celého podniku, ale jsou více méně samostatné. Zákazník na nich nalezne

dostatek podrobných informací vč. technického rádce. Bohužel jsou stránky zastaralé a práce s nimi je nekomfortní.

Poskytování všech služeb značně ovlivňuje místo (provozovna). **AUTOCENTRUM pod ZELENOU s.r.o.** má oproti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. výhodnější polohu. Je umístěn u hlavního tahu ve středu města. **Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.** je svoji polohou sice **mimo centrum** Českého Těšína, ale **celý areál má motoristům co nabídnout** (nejčastěji čerpací stanici pohonných hmot). Pneuservis Rudná s.r.o. je situován v jiné lokalitě, proto do srovnání lokality nyní není zahrnut.

V rámci **benchmarking budoucí strategie nebylo co porovnávat. Ani jeden** z konkurentů konkrétní **budoucí strategie nezveřejňuje** a na písemné dotazování nereaguje. Firmy se strategiemi **buď nezabývají, nebo je nechtějí sdělovat.**

Pouze na webových stránkách celého VOP GROUP, s.r.o. je uvedena strategie. Je jí věnován celý oddíl. Hlavním cílem je zaměření se na civilní sektor. Dílčí strategie (a to konkrétně pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.) však chybí.

Ostatní konkurenti na svých webových stránkách uvádí pouze obecné cíle. **AUTOCENTRUM pod ZELENOU, s.r.o.** má na webových stránkách uveden článek o společnosti, ve které je zahrnuta mise, poslání a cíl firmy, a to jednoduše: spokojený zákazník. Pneuservis Rudná s.r.o. má za permanentní cíl rozšiřovat nabídku svých služeb.

2.5.2 Zákazníci

Potenciálním zákazníkem Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je každá **fyzická soba, fyzická osoba podnikající nebo právnická osoba,** která **vlastní či využívá alespoň jedno motorové vozidlo.** Takový potenciální zákazník se pohybuje na území Moravskoslezského kraje, okresu Karviná a města Český Těšín nebo na území blízkého Polska. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je vnitropodnikovým účetním střediskem **VOP GROUP, s.r.o.,** lze očekávat **také vnitropodnikové výkony** (např. servis vlastních motorových vozidel).

V rámci poskytování služeb Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je možné určit **tři skupiny zákazníků.** Jedná se o tyto segmenty:

- segment fyzických osob,
- segment fyzických osob podnikajících a právnických osob,
- segment fleet zákazníků.

Segment fyzických osob je tvořen širokým spektrem **soukromých zákazníků**, kteří **využívají automobil pro osobní přepravu**. Tuto skupinu zákazníků lze obecně charakterizovat nízkou věrností a důrazem kladeným na **poměr cena - výkon (resp. cena - kvalita)**. K tomuto segmentu zákazníků je klíčový **individuální přístup**. Důležitým faktorem ovlivňujícím rozhodování o nákupu je **rychlost a celková flexibilita** ze strany Pneuservis VOP GROUP, s.r.o..

Základní charakteristika soukromých zákazníků:

- fyzické osoby vlastníci nebo provozující osobní vůz,
- bydliště v okruhu 20 km od provozovny,
- měsíční příjem 15 - 40 tis. Kč²⁹.

U tohoto segmentu se budou preference **klíčových faktorů rozhodování** o koupi lišit s **ohledem na požadovanou službu**. V době sezónních výměn pneumatik (podzimní a jarní období) je typické, že zákazníci nechávají přezutí pneumatik na poslední chvíli, a tudíž je pro ně důležitým faktorem **dostupnost volných kapacit** pneuservisů. V situaci běžných výměn pneumatik (např. v důsledku opotřebení či konce životnosti pneumatik) se stane klíčovým kritériem **cena**. Zákazník tak s konkurencí srovnává např. hodinové sazby za konkrétní úkon, dostupné značky pneumatik a jejich cenu.

Segment fyzických osob podnikajících a právnických osob představuje zákazníky, kteří využívají **automobil pro osobní přepravu nebo dopravu zásob** (materiál, zboží, výrobky apod.).

Základní charakteristika fyzických osob podnikajících a právnických osob:

- fyzické osoby nebo právnické osoby vlastníci nebo provozující osobní vůz,
- pobočka či sídlo v okruhu 50 km od provozovny Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. (Český Těšín, okres Karviná),
- zájem o dlouhodobější spolupráci.

²⁹ Zákazníci s příjmem 15 000 - 40 000 Kč jsou ochotni platit za služby. Lidé s menším příjmem řeší výměnu pneumatik zpravidla svépomocí. Lidé s větším příjmem jsou ochotni více využívat služeb specializovaných firem.

Ze strany tohoto segmentu jsou kladeny zpravidla vysoké požadavky. Nejčastěji se jedná o **časovou flexibilitu, dostupnost dostatečného množství různých typů pneumatik a dodržení dohodnutého cenového rámce.**

Segment fleet zákazníků představuje **speciální firemní klientelu**. Jsou do ní zahrnutí např. velkoodběratelé, firemní dodavatelé, státní a místní správa, města a obce, ale také autobazary, auto-půjčovny, autoškoly, taxikáři, a další specifické skupiny. Jedná se o **zákazníky, kteří disponují flotilou vozů.**

Základní charakteristika fleet zákazníků:

- zákazníci disponují vlastním vozovým parkem a nemají vlastní kapacity zabývající se nákupem, montáží, výměnou a skladováním pneumatik pro své vozy,
- fyzické osoby podnikající nebo právnické osoby, které mají pobočku či sídlo v okruhu 50 km od provozovny Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. (Český Těšín, okres Karviná),
- zájem o dlouhodobější spolupráci.

U tohoto segmentu lze očekávat požadavky především v oblasti **platebních podmínek**. Zákazníci budou vyžadovat delší dobu splatnosti, množstevní slevy apod.. Součástí uzavřené dohody může být stanovení a výběr konkrétních produktů dle vozového parku zákazníka (velikost pneu, značka atd.) a jistota přednostního odbavení. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. by měl zaručit dostupnost těchto produktů na skladě tak, aby dokázal zákazníkovi kdykoliv vyhovět.

Nejvýznamnější odběratele je možné členit ze dvou kritérií, a to z pohledu obrátu v Kč a počtu účetních operací (tzn. počtu zásahů na vozidle). Výčet odběratelů Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. za rok 2011-2013 (vč. části roku 2014) je zachycen **v příloze č. 17.**

Mezi nejvýznamnější odběratele dle obrátu v Kč patří např. (106):

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| • Autodružstvo | • AVALON PRO s.r.o. |
| • AUTOOPRAVNA | • BONATRANS GROUP a.s. |
| - LAKOVNA Vladislav Luka | • COLEMAN S.I., a.s. |

- ContriTrade Sevices s.r.o.
- ČR - Ministerstvo obrany
- DŘEVO TRUST, a.s.
- FINCLUB PLUS, a.s.
- FINIDR, s.r.o.
- Ing. Kamil Mezník
- Ing. Leopold Kufa
- IPS Konstrukt, spol. s r.o.
- J.P.LEROY s.r.o.
- Jalowiczorz Roman - Marta
- KOEXIMPO spol. s r.o.
- KOVONA SYSTEM a.s.
- MEDIPRINT s.r.o.
- MFL Group s.r.o.
- MUDr. Alexander Wolf
- Muzeum Těšínska
- OKD, a.s., sídlo Ostrava
- ORGREZ a.s.
- PARTNER 4 OFFICE, a.s.
- PAWEL CZAKON
- PB CAR Chotěbuz s.r.o.
- Petr Zborník
- PM trans s.r.o.
- Potrubí Seidler s.r.o.
- PRESS - PYGMALION, s.r.o.
- První Signální, a.s.
- Státní úřad inspekce práce
- TORAMOS, s.r.o.
- Třinecký inženýring, a.s.
- VIADRUS a.s.
- XORS OFFICE s.r.o. Ostrava
- Ostatní drobní zákazníci

Znalost potřeb a přání zákazníka je základní stavební kámen pro odhalení konkurenční výhody. K tomu lze využít analýzu **4 P (z pohledu Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.)** a analýzu **4 C (z pohledu zákazníka)** (36).

1) P - produkt (služba) / C - řešení potřeb zákazníka

Základní činností Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je prodej pneumatik a poskytování pneu - služeb. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je součástí sítě poboček BestDrive, zákazník tedy může očekávat stejné základní služby jako v jiných pobočkách. Zákazník však očekává k základní službě něco navíc. Portfolio služeb je jedním ze zdrojů konkurenční výhody. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se snaží, aby služba byla co nejkomplexnější a přinášela zákazníkovi co největší užitek (např. úsporu času a peněz). U poskytování služeb je důležitý i osobitý přístup k zákazníkovi. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. tento přístup má. Individuálně řeší zákaznickovy problémy a potřeby. V každém oboru je nutné také sledovat nové trendy.

2) *P - místo / C - dostupnost řešení*

Provozovna Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je místem prodeje a poskytování služby. Její poloha není až tak lukrativní. Nachází se mimo centrum města (viz obrázek v *příloze č. 18*). To ale nemění nic na faktu, že Český Těšín leží na hranici s Polskem a že služeb může využívat i zahraniční klientela.

Provozovna je ve vlastní budově a je umístěna přímo v areálu VOP GROUP, s.r.o., který má zákazníkům co nabídnout. V rámci pneu - služeb zákazníkům nabízí ruční myčku kol a disků. Dále motoristé mohou využít služby autoservisu nebo čerpací stanice pohonných hmot. V komplexu VOP GROUP, s.r.o. může zákazníka oslovit další výrobní i nevýrobní činnosti podniku (např. truhlářství, strojařskou výrobu, gravírování...).

Provozovna je malá a nachází se v jedné z nízkých budov celého komplexu VOP GROUP, s.r.o.. Součástí jednoho prostoru je recepce, pracovní prostor se stroji a sklad. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je zahrnut do sítě poboček BestDrive, což je hned na první pohled vidět. Z venku zákazníka uvítá žlutomodrá fasáda s velkým logem BestDrive. Celá provozovna vč. zaměstnanců je laděna ve stejném duchu. Shodou okolností i stroje mají stejné barvy. Vybavení prostor je vlastní. Fotografie provozovny a seznam vybavení je v *příloze č. 19*. Zákazník na recepci může počkat a vidí pracovníky přímo v akci.

Zákazníci často porovnávají dostupnost služby. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. nabízí pomoc při nečekané události (např. defekt), rozvoz náhradních dílů po celé ČR apod. Časová flexibilita při sjednávání termínů zásahu na motorovém vozidle hraje významnou roli. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se v maximálně možné míře snaží podřídit časovým požadavkům zákazníka. Díky zapojení provozovny do sítě BestDrive, mohou stálí zákazníci Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. využít služby i jiných poboček BestDrive se zachovanými výhodami. Jednotlivé pneuservisy si pak mezi sebou vyřídí administrativní agendu. Dostupnost služeb se tak zvyšuje.

Provozovna působí příjemným dojmem i přesto, že samotná pneu - služba nepatří k „čistým pracím“. Zaměstnanci dbají na maximální provozní čistotu. Nevýhodou je spojený prostor recepce, dílny a skladu.

3) P - cena / C - náklady vzniklé zákazníkovi

Zákazník porovnává náklady a s nimi spojený užitek. Dle cenového průzkumu prováděného v Ústeckém kraji (102) se ceny liší podle typu vozidla (osobní, nákladní) a také podle značky. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se však řídí jednotnou cenovou politikou sítě BestDrive. Zákazníkům je nabídnuto členství v Klubu BestDrive. Toto členství je spojeno s mnoha výhodami (např. akce, slevy apod.). Aktuální ceník je uveden v příloze č. 20.

4) P - propagace / C - komunikace

Klíčovým faktorem úspěchu kvalitních a dlouhodobých vztahů se zákazníkem je zpravidla komunikace. Komunikace po celou dobu musí probíhat slušně, příjemně, srozumitelně a bez emocí. Ze zaměstnanců je cítit zájem a ochota zákazníkovi vyjít vstříc. Může jít o další zdroj konkurenční výhody.

Zaměstnanec Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. se zákazníkem komunikuje min. dvakrát, a to při převzetí vozidla a při jeho předávce. V Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. pro prvotní komunikaci se zákazníkem slouží recepce. Po krátké domluvě je následně přivolán technik, který se zákazníkem dohodne podrobnosti. Je-li vozidlo připraveno k převzetí, komunikaci má na starost opět technik. Fakturace a platba je opět v režii recepce.

Komunikace se zákazníkem může probíhat i jinak než osobně. V současné době jsou důležitým nástrojem propagace webové stránky. Bohužel webové stránky Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jsou dosti zastaralé (dokladem je rok zpracování, a to 2004). Stránky se nepřizpůsobují různým prohlížečům a práce s nimi je nekomfortní. Na stránkách sice zákazník najde dostatek kvalitních informací, ale jejich forma je nepřehledná. Dalším nedostatkem stránek je jazyk. Jsou pouze v češtině a nejsou přizpůsobeny možné zahraniční klientele (např. potenciálním zákazníkům z Polska).

Propagace, která nic nestojí, jsou reference. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. těží ze spokojenosti svých zákazníků a z obecného ohlasu BestDrive. Jiná forma propagace (reklama na billboardech, periodikách, rádiích apod.) nyní není využívána.

2.5.3 Dodavatelé

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je výhradním prodejcem (odběratelem) vybraných značek. Díky malým skladovacím prostorám nadržuje mnoho zásob. Bez důležitých dodavatelů by firma neobstála.

Dodavately pro celý podnik VOP GROUP, s.r.o. jsou zajišťovány vstupy jako např. plyn (Pragoplyn), elektřina (ČEZ), voda (SmVAK), pevné linky (Havel), mobil (T-mobile). Dodavately pouze pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. jsou zajišťovány vstupy např. pneu (97 % ContiTrade Services s.r.o.), opravné materiály (Rema TIP TOP), autochemie (eko GRADO a Miloš Poživil - IMPEX TRADING) (106).

Další významní dodavatelé Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. za rok 2011 až 2013 (vč. části roku 2014) jsou uvedeni *v příloze č. 21*.

Mezi nejvýznamnější dodavatele dle obrátu v Kč patří (106):

- Autocentrum Karviná spol. s r.o.
- Autodružstvo
- AZ pneu PRO CZ s.r.o.
- ContiTrade Services s.r.o.
- Dobré pneu s.r.o.
- GPD, a.s.
- J.Dian - JTMD
- K+K Pneu Šenov
- Linde Gas a.s.
- MOTO - MIRO s.r.o.
- PRO BOTTARI s.r.o.
- REMA TIP TOP INCO - CZ spol. s r.o.
- TMZ Autobaterie s.r.o.
- VOP GROUP, s.r.o.
- Zdeněk Škarka

2.6 Porterův model pěti konkurenčních sil

2.6.1 Stávající konkurence

V Českém Těšíně a okolí je min. **9 hlavních konkurentů**. Na město Český Těšín se **jedná o vyšší počet konkurentů**. Tento fakt vede k **nízké míře koncentrace** a to s sebou přináší **nízkou intenzitu konkurenčních tlaků**. **Stupeň koncentrace konkurentů na trhu** lze označit jako nízký.

Míra diferenciací služby je vysoká. Každý pneuservis se mimo hlavní službu snaží poskytnout zákazníkovi **něco navíc**, a tím se odlišit **od konkurence**

(diferencovat). Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. má konkurenční výhodu díky zařazení do poboček sítě BestDrive.

Velikost trhu je jasně ohraničena územím, a to městem Český Těšín, okresem Karviná, krajem Moravskoslezským. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. by měl využít příležitosti své polohy (hranice s Polskem) a zaměřit se na proniknutí na polský trh. **Zvětšení trhu by znamenalo nižší intenzitu konkurenčních tlaků.**

Struktura nákladů se dělí na variabilní a fixní. U Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jako u jiných pneuservisů **převažují fixní náklady. Vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou k cenové konkurenci.** Zde je další důvod, proč by se měl Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. zaměřit na polský trh. Pokud vzroste velikost trhu, při rostoucích fixních nákladech se cenová konkurence bude snižovat.

Objem výrobních kapacit ovlivňuje také vnitřní rivalitu na trhu. Dochází-li **k růstu výrobních kapacit rychleji než je růst trhu**, vede tato situace k zesílení **konkurenčních tlaků**. Protože Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. v současné době nezvyšuje výrobní kapacitu, tyto **konkurenční tlaky jsou na běžné úrovni**. Nedochozí zde tedy k zesílení.

Bariéry výstupu nejsou obtížné ani nákladné. Konkurenci to tedy nijak neovlivňuje. V případě rozhodnutí o ukončení činnosti Pneuservisu VOP GROUP s.r.o. mohou nastat dvě situace. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je zavedený, je možné ho kompletně pronajmout. Druhá varianta znamená uzavření provozu. Toto rozhodnutí s sebou přináší propuštění zaměstnanců, odprodej strojního vybavení a skladových zásob. Volné prostory by bylo nutné pronajmout. Franchisová licence je neprodejná a nepřevoditelná.

Obecně lze konstatovat, že **rivalita v oblasti pneu - služeb** je v současné době **na běžné úrovni**. Z jednoho úhlu pohledu se konkurenční **tlaky zvyšují**, z druhého úhlu pohledu **se snižují**. V případě vstupu nového konkurenta však konkurenční síla bude pouze zesilovat.

2.6.2 Potenciální noví konkurenti

Domnívám se, že v rámci pneu - služeb neexistuje **žádná významná bariéra vstupu na trh**. Zavedení nového pneuservisu však s sebou přináší **řadu omezení**. Nová firma by měla být umístěna ve **výhodných prostorách**, mít **kvalitní stroje**, vyškolené

zaměstnance, získat potřebné **certifikáty** a stabilní **dodavatele a odběratele**. Tyto potřeby s sebou přináší **poměrně vysoké náklady vstupu**. V místě, kde již silná konkurence existuje, je navíc nutné zákazníka oslovit **kvalitním marketingem a službou navíc**. Tento fakt opět **navyšuje vstupní náklady**.

V současné době **nejsou příležitosti** na trhu pneu - služeb příliš **lukrativní**. **Konkurence** je v Českém Těšíně a okolí **vysoká** a **odvětví nevykazuje vysoké zisky**, které by lákaly nové konkurenty. **Riziko potenciálních nových konkurentů je tedy zanedbatelné**.

2.6.3 Vyjednávací síla zákazníků

Kupující ovlivňují svým chováním **ziskovost odvětví**. Čím méně je zákazníků, tím silnější je jejich vyjednávací pozice. **Počet motorových vozidel každým rokem roste**. Tento fakt naznačuje, že roste počet kupujících a tím pádem jejich **vyjednávací síla by měla klesat**.

Zisky v odvětví bohužel **nevykazují růst**. **Objem nákupů se snižuje**. Tento fakt lze přisuzovat **dozvukům ekonomické krize**. **Obyvatelstvo a firmy šetří na službách**, které je schopno si udělat samo, anebo vyhledává dodavatele s nejnižší cenou. **Náklady přechodu odběratelů** k jinému dodavateli pneu - služeb jsou totiž **minimální**. **Informovanost** kupujících je díky moderním technologiím a marketingu **vysoká**. **Vyjednávací síla** odběratelů tímto **naopak roste**.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se snaží k základní službě přidat něco navíc. Odlišit se od konkurence. **Základním kritériem pro rozhodování** v době minimalizace nákladů a maximalizace úspor je **nízká cena**. Zákazník však stále vyžaduje **kvalitu**. Tento tlak ze strany zákazníka **posiluje jeho vyjednávací pozici**.

Obecně lze konstatovat, že **vyjednávací síla kupujících** díky vysoké informovanosti a minimálním nákladům na změnu dodavatele **je vysoká**.

2.6.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Největším dodavatelem Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je **ContiTrade Services s.r.o.**. Vztah s tímto hlavním dodavatelem je upraven dlouhodobou franschingovou smlouvou. Tím, že je vztah upraven smluvně, je **vyjednávací síla** tohoto dodavatele **minimální**. **Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.** však není závislý pouze na tomto

dodavateli. **Může využít i jiného dodavatele** v případě, že ContiTrade Services s.r.o. nemá materiál a zboží skladem nebo je jeho cena mnohem vyšší než u konkurence. Důraz je kladen na **dlouhodobé a kvalitní vztahy**.

Vyjednávací síla dodavatelů je oslabena, neboť je splněna řada podmínek, které nepodporují růst síly dodavatelů. Jako příklad lze uvést to, že koncentrace dodavatelů na trhu pneu-služeb se nezvyšuje. Dodávané produkty také nejsou zvláště diferencované. Dále je možné zmínit, že náklady na změnu dodavatele jsou minimální. Na základě těchto faktorů lze považovat **vyjednávací sílu dodavatelů za nízkou**.

Za dodavatele pracovní síly jsou považováni **zaměstnanci**. V oblasti pneu - služeb je důraz kladen na vyučené zaměstnance nejlépe z praxí. Protože v kraji je **vysoká míra nezaměstnanosti**³⁰, zaměstnanci si **váží pracovního místa** vč. **zajímavého odměňovacího systému**, a jejich **vyjednávací síla tudíž není silná**.

2.6.5 Substituty

Substitut na trhu pneumatik zatím neexistuje. Všechna auta jezdí na pneumatiky klasických technologií. Existují různé **modifikace**, např. speciální plnicí hmoty do pneumatik místo vzduchu, plnopryžové pneumatiky, opotřebované pneumatiky se protektorují apod.. Žádnou z těchto modifikací však nelze považovat za substitut. Ani změnu materiálu pneumatiky (např. kaučuk nahradit pampeliškami³¹) není možné považovat za substitut. **Riziko substitutů je na trhu pneumatik tedy zanedbatelné**. **Riziko vzniku substitutu představuje nový produkt, který pneumatiky nahradí**.

Substitut na trhu pneu - služeb existuje. **Služby pneuservisu může šikovný motorista zastat sám**. Sám si vybere a nakoupí pneumatiky např. přes e - shop, sám si provede výměnu pneumatik a sám si je uskladní (ve vlastních nebo pronajatých prostorech). **Tato hrozba** v době dozvuků ekonomické krize a snahy minimalizovat v co největší míře náklady **je aktuální**.

³⁰ pro rok 2013 cca. 11,7% (82).

³¹ Nebezpečí nedostatku přírodního kaučuku (z kaučukovníku) nutí výrobce pneumatik a automobilů zamyslet se nad alternativou tohoto materiálu. Výzkum se soustřeďuje na využívání mléčné bílé látky z kořenů pampelišek (konkrétně tzv. ruská pampeliška). Ford v rámci své ekologické strategie se velmi angažuje v tomto výzkumu (využití se předpokládá prozatím pouze na rohože, interiér, apod.) (6),(42).

2.7 Analýza 7 S

2.7.1 Strategie

Celý podnik VOP GROUP, s.r.o. má strategii jasně definovanou a zveřejněnou. Pro jednotlivá střediska však konkrétní strategie nejsou známy. Pro podnik VOP GROUP, s.r.o. se jedná o silnou stránku. Pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se jedná spíše o slabinu, neboť není zřejmé, kam směřuje.

VOP GROUP, s.r.o. řídí vývoj společnosti prostřednictvím politiky integrovaného systému řízení. Tato politika je výsledkem vývoje postavení na trhu dodavatelů speciální spojovací techniky a zařízení zástaveb této techniky do automobilů a obrněných bojových vozidel. Orientuje se na zajištění potřeb zákazníků a na získání tržní stability společnosti. VOP GROUP, s.r.o. se zavázal být v souladu se zákonnými požadavky právních předpisů i v oblasti životního a pracovního prostředí. Dále se zavázal k dalšímu zlepšování tohoto řízení.

Strategické záměry (hodnoty) celé společnosti VOP GROUP, s.r.o. (106):

- být všeobecně uznávaný dodavatel pro AČR,
- nabízet spolehlivé výrobky s vyšší užitnou hodnotou,
- zabezpečit vysokou odbornost a profesionalitu služeb prostřednictvím standardizovaných postupů a systematického zvyšování kvality a specializace,
- pružně reagovat na negativní výkyvy na trhu obranného průmyslu se zaměřením na civilní sektor,
- zvyšovat úroveň poskytovaných služeb prostřednictvím systémového přístupu a zohlednění BOZP.

2.7.2 Struktura

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je účetním střediskem VOP GROUP, s.r.o., tudíž je zapojen do hlavní struktury. Je **formální a stabilní**. Zhodnotit **organizační strukturu** v celém podniku VOP GROUP, s.r.o. lze z několika **úhlů pohledu**. Z pohledu **sdrůžování činností** lze organizační strukturu označit jako **funkcionální**. V rámci rozhodovací pravomoci se jedná o strukturu kombinovanou, a to **liniově-štábní** (80). V rámci **míry delegace pravomocí** jde o **centralizovanou** organizační strukturu.

Tento typ organizační struktury je **typický pro střední podniky** (počet zaměstnanců ve struktuře VOP GROUP, s.r.o. je více jak 100). Zkrácené schéma je znázorněno v **příloze č. 22**. To ukazuje, v jakém postavení se nachází účetní středisko Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.. Je patrné, že spadá do obchodního úseku, který má svého vedoucího. Nad tímto vedoucím je rovnou ředitel (představitel TOP managementu).

2.7.3 Systémy

VOP GROUP, s.r.o. využívá **informační systém Helios Orange** od společnosti Assecco Solution, a.s.. Tento software je přizpůsoben podniku přímo na míru. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je do něj také zapojen stejně jako ostatní účetní střediska. Přínosem je zjednodušená a lepší administrativa. Nevýhodou byly vysoké pořizovací náklady. Pořizování dalších modulů je také drahá záležitost

Systém řízení kvality je řešen Organizační směrnicí č. 26 / 03 ze dne 1. 1. 2010 Poptávka běžných zákazníků i firem (drobní zákazníci) je řešena vedoucím provozu nebo pověřeným pracovníkem (prodavačka, mechanik). Každá objednávka (telefonní i ústní) je vč. popisu a potřebných údajů o zákazníkovi zapsána do týdenního pracovního kalendáře. Evidence již provedených služeb je vedena v Pneuservise VOP GROUP, s.r.o. v tzv. Knize zakázek. Většina zakázek má v současné době charakter drobných objednávek. Vstupní informace se proto zpravidla řeší při přistavení vozidla. Změny nebo potřebné úkony navíc je možné s ním ihned zkonzultovat a odsouhlasit. Zákazník bývá většinou v průběhu poskytování služby přítomen. Jeho účast a přítomnost však při poskytnutí služby není vyžadována.

Dokumentaci, která je potřebná k vyřízení objednávky, představuje ceník služeb a zboží a jejich doplňky (vyhlášené dodatkové slevy apod.). Tyto materiály jsou zákazníkům volně k dispozici na provozovně i na webových stránkách. Vedoucí (případně jím pověřený pracovník) přezkoumává poptávku (objednávku). Ověřuje realnost požadavku, vyjasní případné rozpory, navrhne termín apod.

Základním dokladem o provedení služby a prodeje zboží je daňový doklad Prodejka. Je-li splatnost odložena, vystavuje se Faktura - daňový doklad, která je podkladem pro fakturaci Výdejka, na které je uvedeno o jaký typ zboží / služby se jedná a je podepsána zákazníkem. Obě varianty jsou vkládány do informačního systému.

Dojde-li k selhání informačního systému, je vystavován a vydáván náhradní doklad, tzv. Faktura za hotové, která se po obnově systému do něj zpětně zapracuje.

Za nákup zboží, dalšího sortimentu (AKU baterie, ostříkovací směsi), spotřebního materiálu (vyvažovací tělíška, lepidla, hříbky) a služeb odpovídá vedoucí provozu (případně jím pověřený pracovník). Nákup pneumatik je řešen na základě franchisingové smlouvy s ContiTrade Seviles s.r.o.. Dojde-li k situaci, že tento smluvní partner potřebné zboží či materiál nemá skladem nebo ho nemá vůbec ve své nabídce (nabízeném sortimentu) nebo odběr přes tuto společnost by byl výrazně dražší než přes jinou, je volen náhradní dodavatel. Za jeho výběr odpovídá vedoucí provozu (nebo jím pověřený pracovník).

Přejímku dodaného zboží a materiálu provádí servisní mechanik. Zboží je po kontrole uloženo do skladu tak, aby nedošlo k jeho poškození. O prostorech skladování rozhoduje vedoucí provozu podle povahy konkrétního zboží / materiálu. Pracovník pověřený vedením evidence přijatého zboží / materiál zaeviduje do informačního systému. Pokud dojde při přejímce k nalezení jakékoliv neshody, je ihned informován vedoucí, který následně s dodavatelem řeší reklamační řízení. Pokud materiál, zboží nebo výrobky jsou skladovány po delší čas, provádí se periodické kontroly z důvodu zamezení možného poškození vlivem skladování.

Dodá-li si zákazník svůj vlastní materiál, okamžitě je řádně označen. Pokud by došlo k jeho ztrátě, poškození nebo nevhodné manipulaci vedoucí k poškození, zákazník musí být neprodleně o této situaci informován. Sdělení je vyhotoveno také v písemném záznamu.

Za zpracování plánu oprav, ročního plánu údržby a pracovních postupů pro údržbu strojů odpovídá vedoucí provozu. Návrh těchto činností je předkládán ke schválení vedení VOP GROUP, s.r.o.. Záznamy o provedených údržbách jsou vedeny v Knize běžné údržby. O opravu se starají smluvní dodavatelé zařízení, včetně jejich preventivních oprav a kalibrací. Záznamy jsou uchovány u vedoucího provozu. Revize ručních elektrických nářadí jsou prováděny periodicky v rámci ročních prohlídek. Kalibrace měřičů podléhají plánu kalibrací, který zpracovává metrolog firmy.

Kooperace Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. s dalšími účetními středisky VOP GROUP, s.r.o. se sjednává přes vedoucího provozu. Kooperanty mimo vlastní společnost vybírá dle potřeby vedoucí provozu.

Kontrolní systém v Pneuserwise VOP GROUP, s.r.o. se řídí Organizační směrnicí č. 26 / 03 ze dne 1. 1. 2010 (106). Před započítím služby je každá objednávka zapsána do Knihy zakázek. Tento prvek je zařazen z důvodu prevence, a to předcházení nevidované práce (tzv. práce do kapsy mechanika). Kontrolu stavu objednávek a řádné evidence má na starost vedoucí provozu. Aktuálnost dokumentace (ceníky) prověřuje také vedoucí provozu.

Kontrola správnosti dokladu je prováděna hned dvakrát. Prvotní kontrolu provádí ten, kdo doklad vystavuje (tzv. samokontrola). Druhý v pořadí je zákazník, který doklad stvrzuje svým podpisem. Vedoucí provozu kontroluje tyto doklady pouze namátkově.

Přejímku materiálu zboží a materiálu provádí servisní mechanik. V první řadě kontroluje shodnost dodaného sortimentu s dodacím listem. Také provádí vizuální kontrolu dodávky. Shodu dokumentů s realitou stvrdí svým podpisem. Zjistí-li neshodu, zapíše ji do dodacího listu, podepíše a ihned informuje vedoucího provozu, který následně řeší reklamační řízení.

Kontrola na výstupu je prováděna před předáním zákazníkovi. Provádí se samokontrolou nebo ji provádí vedoucí. Součástí této kontroly je kontrola bezpečnosti vozidla vzhledem k provedeným úkonům. V rámci převzetí vozidla si provádí kontrolu sám zákazník. Tuto kontrolu stvrdí podpisem na prodejce nebo výdejce. Zjistí-li pracovník, že výrobky svými vlastnostmi splňují požadavky bezpečnosti, ale jejich použití může ohrozit bezpečnost klienta (př. jiný rozměr pneumatiky, jiný index nosnosti nebo rychlosti), musí ho ústně i písemně (do daňového dokladu) upozornit na toto možné nebezpečí. Za toto upozornění odpovídá pracovník, který zakázku předává.

2.7.4 Styl

VOP GROUP, s.r.o. jako celek preferuje spíše **konceptní styl rozhodování**. Ředitel a všichni jeho vedoucí mají velký rozhled. Při rozhodování (řešení problému) je důraz kladen na zvážení co nejvíce variant (80).

VOP GROUP, s.r.o. uplatňuje v období krizových situací **direktivní styl vedení (manažerská práce je charakterizována autokratickým stylem)**. V rámci zaměstnanecké hierarchie je rozhodování prováděno na úrovni TOP managementu (ředitel). Každý zaměstnanec má v hierarchii své místo, které vymezuje jeho práva i

povinnosti. Přesné místo a funkční náplň je silnou stránkou podniku. Do nižších linií se informace a příkazy šíří přes zástupce jednotlivých úseků (ředitelů, vedoucích provozu). Daří-li se, jsou zaznamenány **prvky demokratického** stylu vedení. Manažerská práce je charakterizována **konzultativním stylem**. Vedoucí naslouchá názorům a nápadům svých zaměstnanců a následně vyvozuje závěry (43).

2.7.5 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou **vyškolení profesionálové**. Požadavky na pracovníka jsou **výuční list v oboru a dobrý zdravotní stav**. Základní požadavky na pracovní pozici „dělník v pneuservis“ vč. odpovědnosti jsou uvedeny v **příloze č. 24**. Mají vysokou specializaci a odbornost.

V základní sestavě **má 4 zaměstnance**. Jedná se o 1 vedoucího, 1 administrativního pracovníka, který se stará o pokladnu, sklad a případné mytí interiérů, a 2 mechaniky. **V době sezóny** je základní tým rozšířen až **4 dalšími pracovníky (brigádníky)**.

Odměňování probíhá dle zvyklostí v kraji (konkrétní částky nesděleny). Celý odměňovací systém ve VOP GROUP, s.r.o. je pro zaměstnance lákavý (existence řady **benefitů** - např. dovolená navíc, stravování / stravenky, příspěvek na životní pojištění apod.). Z důvodu vysoké nezaměstnanosti v kraji se **neočekává fluktuace zaměstnanců**.

Všechny tyto faktory posilují **silné stránky společnosti**.

2.7.6 Sdílení hodnot

Vizí celého VOP GROUP, s.r.o. je **zvyšování úrovně** poskytovaných **služeb** a prodej kvalitních výrobků. **Poslání** je možné pojmut jako **zaměření se na jiný než vojenský sektor (tzn. na sektor civilní)**.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. nemá vlastní logo. Využívá všeobecně známé **logo celého VOP GROUP, s.r.o.**, pod kterým je **zmíněno auto.moto.pneu..** Dalším logem, kterým se Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. prezentuje, je **logo sítě BestDrive**. Na budově je **štít s tímto logem** a zaměstnanci mají s tímto logem také **firemní oblečení**.

Oficiálním jazykem ve společnosti je **čeština**. Několik zaměstnanců je polské

národnosti, takže ve firmě je slyšet i polština.

Významnou osobností, která stojí v čele, je **majitel (Ing. Vilém Widenka)**. I přes jeho postavení (ředitel) má blízko k lidem. Zajímá se o ně, naslouchá jim a v nouzi je jim pomocnou rukou (bezúročné půjčky, volno navíc apod.). **Drží celý podnik VOP GROUP, s.r.o. pohromadě.**

Protože VOP GROUP, s.r.o. zaměstnává přes 100 zaměstnanců, jsou činnosti a **vztahy ošetřeny pravidly, předpisy, smlouvami**. Nepsaná pravidla nejsou zvykem, avšak každý vedoucí úseku vychází svým zaměstnancům vstříc. Dbá se na **dodržování pravidel slušného chování a zároveň se ctí hierarchie**.

Celý podnik byl zaměřený na vojenský sektor a s civilním sektorem přišla řada problémů. Realita je tvrdá (konkurenční boj, shánění zákazníků, udržování vztahů s dodavateli). Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. není výjimkou. Každý den znamená boj o přežití. **Hodnoty jsou zaměstnanci sdíleny**, a to napomáhá **silným stránkám VOP GROUP, s.r.o.** i všech jejich účetních středisek.

2.7.7 Schopnosti

VOP GROUP, s.r.o. jako celek je v okolí **známý podnik**. **Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je otevřen od r. 2000**. Dá se tedy říci, že už **má svoji historii**. Služby motoristům se stále rozšiřují k jejich spokojenosti. Služby Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. byly postupně rozšířeny o autoservis a dále o ruční myčku aut a čerpací stanici pohonných hmot. Zákazník může v celém komplexu dále využít např. truhlářství, strojírenskou výrobu apod..

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. byl prostřednictvím franchisingu zahrnut **do sítě poboček BestDrive**. Je jeho povinností poskytovat služby celoevropského charakteru (**podpořeny silné stránky podniku**). Tímto je podpořen cíl, a to poskytovat kvalitní služby na vysoké úrovni.

2.8 Analýza hodnoty zákazníka

2.8.1 Analýza hodnototvorného řetězce

Hlavní náplní Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. není výroba, ale jedná se **o prodej pneumatik a poskytnutí pneu - služeb** (přezutí pneumatik). Hodnototvorný řetězec je

v rámci této diplomové práce mírně upraven³². Upravený model je v *příloze č. 24*.

Činnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jsou roztrženy do jednotlivých kategorií hodnototvorného řetězce. Ke každé činnosti **jsou přiřazeny hodnoty**, které **zákazník od činnosti očekává**. Kompletní seznam je uveden v *příloze č. 25*.

Do řízení vstupních operací lze z činností, které v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. probíhají, zahrnout přejímku materiálu / zboží, skladování materiálu / zboží a výdej materiálu / zboží.

Do oblasti poskytování služby se dá zahrnout hned několik činností. Proces je složen z objednání zákazníka, vyjasnění rozporů v objednávce, převzetí vozidla, kontroly jeho funkčnosti, odstavení neobslouženého vozidla a samotné poskytnutí služby.

Řízení výstupních operací zahrnuje odstavení obslouženého vozidla a předání vozidla. Předání vozidla zákazníkovi je spojeno s ukázkou funkčnosti.

Marketingové činnosti stojí na reklamní činnosti. Zákazníkovi jsou dále poskytovány aktuální informace, jednotné ceny a služby v rámci sítě BestDrive. Zákazník na webových stránkách také může využít technického rádce. Věrnostní a slevové programy je možné také zahrnout do činností marketingu.

Do servisních služeb je možné zahrnout celou řadu činností. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. nabízí poradenství, servisní činnost, skladování pneumatik, pomoc na cestě, rozvoz náhradních dílů, služby v rámci komplexu VOP GROUP, s.r.o. apod..

Infrastruktura zahrnuje standardizaci všech procesů, administrativní činnosti, používání informačního systému a kooperaci mezi účetními středisky VOP GROUP, s.r.o..

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. neprovádí žádný technologický výzkum a vývoj. I přesto do oblasti **technologického rozvoje** lze zahrnout činnost kalibrace a údržby strojů a všechny činnosti vedoucí k získání certifikátů.

Řízení pracovních sil je orientováno na školení a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci jsou ochotni v případě potřeby vykonávat služby i ve svém volnu (tzv. přesčas).

³² Hodnototvorný řetězec je mírně upraven, a to pro služby. Primární činnost výroba a provoz je nahrazena poskytnutím služby. Činnost marketingu je řešena bez odbytu (ten je součástí řízení výstupních operací). Podpůrné aktivity zůstávají nezměněny.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se v rámci **obstarávání** soustředí na vyhledávání nových dodavatelů a dále vyvíjí aktivity, které vedou ke zkvalitňování vztahů s dodavateli. Do této části spadá i činnost úklidu provozovny.

2.8.2 Hodnota pro zákazníka

Každá činnost v hodnototvorném řetězci přináší zákazníkovi více jak jednu očekávanou hodnotu. Propojení hodnot s činnostmi je ukázáno v níže uvedeném textu.

Odbornost je zákazníkem vnímaná opět v několika směrech. **Odborná manipulace** je očekávána při přejímce materiálu / zboží, při jeho skladování a při jeho výdeji ze skladu. Také by měla být zajištěna u skladování vlastního materiálu / zboží zákazníka. **Odbornost** ve smyslu **odhalení skrytých problémů** je vyžadována u převzetí vozidla a u kontroly jeho funkčnosti. **Odbornost** je v neposlední řadě očekávána v rámci poradenství, při samotném poskytnutí služby, kooperace mezi účetními středisky, při servisní činnosti, pomoci na cestě a rozvozu náhradních dílů. Odbornost se zvyšuje díky činnostem, které vedou k dosažení různých certifikátů. U zaměstnanců v rámci řízení pracovních sil se očekává také jejich **odbornost (ve smyslu znalostí)**. U kooperace mezi účetními středisky a při využití služeb nad rámec komplexu VOP GROUP, s.r.o. je opět očekávána **odbornost**.

Kvalita poskytnuté služby je vnímána **jako funkčnost** motorového vozidla a jeho **nepoškození**. Je očekávána v první řadě při poskytnutí základní služby (výměna pneumatik) a u dalších služeb jako např. servisní činnost, skladování pneumatik. Díky použití momentového klíče je kvalitou myšlena i **snadná manipulace**. Kvalita se očekává u kooperace mezi účetními středisky a při využití dalších služeb v komplexu Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.. Certifikáty, kalibrace a údržba strojů by měly zaručit **kvalitu poskytnuté služby**. Kvalita nezáleží jen na materiálu a strojích, ale také na lidech. **Kvalitní personál** je samozřejmostí. **Kvalitní informace** jsou vnímány při poradenství, reklamní činnosti. Standardizace procesů má za úkol kvalitu ve všech směrech zajistit.

Bezpečnost je zákazníkem vnímána v několika rovinách. **Bezpečnost materiálu / zboží** vyžaduje zákazník při přejímce, skladování a výdeji materiálu / zboží. Při předání vozidla do Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. očekává zákazník **bezpečnost ochrany vozidla** (před poškozením a ztrátou) až do jeho převzetí. Při poskytnutí služby

se očekává např. použití momentového klíče k výměně pneumatik, které by mělo zajistit **bezpečnost užívání vozidla**. Služba je poskytována na kvalitních strojích, které díky pravidelné údržbě a kalibraci a standardizaci procesů zabezpečují **bezpečnost procesu** (nepoškození vozidla a náhradních dílů). U servisní služby jako skladování se očekává **bezpečnost zákaznickova materiálu / zboží**. Bezpečnost je v tomto smyslu chápána jako ochrana vlastního materiálu / zboží před poškozením, ztrátou a záměnou. Po informačním systému je vyžadována **ochrana osobních údajů**.

Jistota má opět několik rovin. Jistota ve smyslu **správnosti dodávky** (druhy, množství, kvality, ceny) je očekávána při přejímce a výdeji materiálu / zboží a u skladování zákaznickova materiálu / zboží. **Jistota předání** vozidla k servisnímu zásahu. **Jistota funkčnosti** je vnímaná u předání vozidla, při kterém probíhá ukázka. **Jistota jako spolehlivost** při poskytnutí služby (základní i poradenství, servisní, skladování, pomoci na cestě, rozvozu náhradních dílů apod.). **Ujištění v rovině finanční** nastává administrativní činností, a to vyúčtováním služby, kdy je zákazník seznámen s výkonem a svým podpisem stvrzuje doklad o převzetí. Standardizace procesů má za úkol zajistit **spolehlivost** činností.

Dostupnost je hodnota, která v sobě zahrnuje **správný materiál / zboží, na správném místě a ve správné kvalitě**. Tato hodnota je vyžadována u skladování materiálu / zboží jak ve vlastnictví Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. tak ve vlastnictví zákazníka. Dostupnost ve výše zmíněném smyslu je zapotřebí i pro rozvoz náhradních dílů. Vyhledávání dodavatelů a činnosti vedoucí ke zkvalitňování vztahů s nimi přináší také hodnotu dostupnosti. Standardizace všech by měla sladovat **dostupnost**.

Připravenost v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. by měla být naplněna ve **smyslu skladování** (při výdeji materiálu / zboží ze skladu a při skladování materiálu / zboží zákazníka). Požadavek na výdej má být očekáván kdykoliv. Zaměstnanci by měli být **připraveni převzít zákaznickovo vozidlo** dle domluvy a mít pro něj nachystané odstavné plochy / prostory. To samé platí u **předání vozidla**. **Zaměstnanci mají být připraveni** při poradenství na řadu dotazů. Zákazník by měl vnímat připravenost u servisní činnosti, pomoci na cestě, rozvozu náhradních dílů a služeb v rámci komplexu VOP GROUP, s.r.o.. Činnosti přes čas jsou také známkou připravenosti. **Připravenost v administrativní činnosti** lze chápat jako nachystané dokumenty pro zákazníka. Standardizace procesů vede k **připravenosti**.

Rychlost jako čas vnímaný zákazníkem je při sjednávání termínu servisního zásahu (tzn. při objednání) a při samotném poskytnutí služby. Je také vnímána při skladování zákaznickova materiálu / zboží a u výdeje nakoupeného materiálu / zboží. U pomoci na cestě a rozvozu náhradních dílů a zapojení kooperujících účetních středisek je rychlost nezbytností. Při administrativní činnosti a informačního systému zákazník očekává **rychlost odbavení**. Obstarávání ve smyslu zkvalitňování vztahů s dodavatelem vede také k **rychlosti dodávek**. Standardizace procesů má za úkol zaměřit se na rychlost všech jednotlivých činností, které vedou k **úspoře času**.

Příjemné prostředí je další hodnota, kterou zákazník zkoumá při návštěvě Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Příjemným prostředím se rozumí **čistota, vybavení prostoru** pro jednání a celkový dojem z provozovny. Tato hodnota je nejvíce vnímána při sjednání služby (tzn. objednání), při samotném poskytnutí služby, pokud zákazník na vozidlo čeká, a při administrativě. Čistota je zabezpečena úklidem.

Příjemné jednání je hodnota, kterou zákazník vnímá asi nejvíce. Zahrnuje **vstřícnost a ochotu**. Tuto hodnotu vnímá zákazník při každé činnosti, kdy je v interakci se zaměstnanci Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Jedná se o činnosti objednání, vyjasnění rozporů v objednávce, převzetí vozidla, kontrola funkčnosti, předání vozidla s ukázkou. Dále se jedná o poskytování informací, poradenství, servisní činnosti, pomoci na cestě, poskytování služeb v rámci komplexu. V neposlední řadě jde o administrativní činnost. Příjemné jednání je v zaměstnancích, kteří se tuto dovednost učí např. na školení.

Serióznost je vnímanou hodnotou při objednání a vyjasňování rozporů v objednávce. Touto hodnotou se myslí **pravdomluvnost a čestnost**. Serióznost je očekávána při samotném poskytnutí služby a předání vozidla s ukázkou. Poradenství a servisní činnost nejsou výjimkou. Aktuální informace poskytované zákazníkovi vč. cen v síti BestDrive, reklamní a administrativní činnosti by měly být seriózní. Serióznost je zaměstnancům vštěpována při řízení pracovních sil a vychází také z hodnot Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. a celého podniku VOP GROUP, s.r.o.

Informovanost je významnou hodnotou pro zákazníka. Principem poradenství, technického rádce na webových stránkách, věrnostního programu a reklamní činnosti je informování zákazníka. Informace by měly být správné a aktuální. Zákazník by měl být informován při objednání, při vyjasňování rozporů v objednávce, při převzetí vozidla

a na závěr i u administrativy. Dále by mu měly být poskytnuty informace o poskytnutí služby při předání vozidla.

Zákazník **důvěřuje** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. při předání vozidla a jeho odstavení, že mu nebude poškozeno nebo odcizeno. Zákazník se s důvěrou obrací na Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. při poradenství, poskytnutí služby, servisní činnosti, skladování vlastního materiálu / zboží a při pomoci na cestách. Důvěřuje informacím, které jsou mu v rámci komunikace se zaměstnanci předkládány (např. sjednání cen, administrativa, apod.).

Úspora peněz ve smyslu **ceny**. Cena se projevuje v činnostech jako poskytnutí služby a následná administrativa, dále v poradenství a servisní činnosti. Úsporou peněz se zákazník zabývá při pouhém posuzování nabídky BestDrive (reklamní činnost, nabídka služeb, cena, věrnostní program apod.). K úspoře peněz může dojít díky kooperaci účetních středisek VOP GROUP, s.r.o. při poskytnutí pneu - služeb. Kvalitní vztahy s dodavateli (případně vyhledání nového dodavatele) může zákazníkovi přinést také úsporu peněz, a to v celkově nižší ceně zakázky.

Komplexnost je hodnota, která v sobě zahrnuje **jednotnost a ucelenost** dojmu a také propojenost v **rámci předávání** informací (např. administrativní činnost, užívání informačního systému). Komplexnost by měla být zaručena při poskytnutí služby, cenové politice, reklamní činnosti, poradenství a při kooperaci mezi účetními středisky VOP GROUP, s.r.o.. Standardizace procesů by tuto **komplexnost** měla zajistit.

Návštěva pneuservisu s sebou přináší **komfort**. Zákazník předá vozidlo a o daný problém se již dále nestará. Servisní úkon je proveden za něj. Zákazník si následně automobil vyzvedne a vyřídí pouze administrativu. Komfort je vnímám i při službě skladování pneumatik, pomoci na cestě, rozvozu náhradních dílů a služby v rámci komplexu VOP GROUP, s.r.o..

Další hodnotou pro zákazníka může být **záruka** poskytovaná na servisní zásah nebo **platební podmínky** při administraci zakázky. Roli při rozhodování může mít předchozí **zkušenost, flexibilita a velikost portfolia**.

Pocit uspokojení by měl nastat po kvalitně poskytnuté službě při předání vozidla s ukázkou a při vyřízení veškeré administrativní činnosti. Uspokojení úzce **souvisí se spokojeností** se službami, kvalitou, cenou a získanými informacemi.

2.8.1 Kano model

Požadavky, které zákazník má na pneu - služby (resp. hodnoty, které zákazník očekává od této služby), se dají rozdělit do tří základních skupin. Přehled hodnot, které vychází z hodnototvorného řetězce, je uveden **v příloze č. 26**.

Do základních požadavků lze zařadit hodnotu jako bezpečnost, kvalitu a odbornost. **K vysloveným požadavkům** patří jistota, dostupnost, připravenost, rychlost, flexibilita, úspora peněz, příjemné jednání a prostředí. Hodnota, která generuje **nadšení**, je komplexnost, informovanost, serióznost, důvěra, komfort a pocit uspokojení.

2.8.2 Dotazníkový průzkum

Dotazníkový průzkum slouží k podpoře identifikovaných hodnot v hodnototvorném řetězci VOP GROUP, s.r.o.. Průzkum byl prováděn prostřednictvím sociální sítě facebook a nebyl orientován jen na zákazníky Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Formulář dotazníku je uveden **v příloze č. 27**. Stručné shrnutí výsledků je popsáno níže.

Dotazník zodpovědělo během 10-ti dnů 148 respondentů. Průzkum byl zaměřen na obecnou spokojenost / nespokojenost se službami pneuservisů a na hodnotu, kterou očekává zákazník (resp. potenciální zákazník) při návštěvě pneuservisu.

Z průzkumu vyplynulo, že 60 % dotazovaných služby pneuservisu nevyužívá. Ti, co pneuservis využívají, ho nejčastěji navštěvují z důvodu sezónní výměny pneumatik, a to 1-2 x do roka.

Zákazníci (vč. potenciálních zákazníků) od služeb pneuservisu očekávají převážně 8 základních hodnot. Tyto hodnoty jsou dle výsledku průzkumu seřazeny od nejdůležitější.

Jedná se o tyto hodnoty:

1. jistota a kvalita funkčnosti;
2. vstřícné jednání;
3. úspora času;
4. poradenství;
5. komfort;
6. úspora nákladů;
7. flexibilita;
8. úspora místa (skladování);
9. jiné (např. doplňkové služby, uspokojení potřeby, provedení služby dle požadavků zákazníka).

Průzkum potvrdil, že většina zjištěných hodnot v hodnototvorném řetězci Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jsou všeobecnými požadavky zákazníků pneuservisů. V rámci průzkumu bylo identifikováno 8 klíčových hodnot, které zákazníci při návštěvě pneuservisu očekávají.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. by měl činnosti, které jsou uvedeny jako klíčové, **stále posilovat a zlepšovat**. V rámci soustředění se na tyto klíčové hodnoty však **nesmí opomenout ostatní hodnoty**. Dobrým **rádcem**, na co se dále soustředit, může být **seznam pozitivních a negativních dojmů** respondentů.

Příklad pozitivních dojmů:

- cena služeb,
- bezplatný servis,
- věrnostní program,
- kvalita služeb,
- dobré služby,
- odbornost,
- poradenství,
- poskytnutí služby bez objednání,
- rychlost provedené služby,
- ochota a přístup personálu,
- vstřícné jednání,
- výborná komunikace,
- příjemné prostředí,
- káva
- možnost vidět servisní zásah.

Příklad negativních dojmů:

- cena služeb,
- fronta při objednávání,
- dlouhá čekací doba (na objednání),
- dlouhá čekací doba (při poskytnutí služby),
- nuda při čekání,
- nepřipravenost (i přes objednání),
- neseriózní jednání (popření skutečnosti),
- nátlak nákupu v rámci poradenství,
- přístup a neochota personálu,
- neodborně provedená služba,
- chybně provedená služba (nutná reklamace).

2.9 Souhrn analýz

2.9.1 SWOT analýza

Z výše uvedených analýz Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je provedena souhrnná analýza, a to tzv. **SWOT analýza**.

V příloze č. 28 je uveden seznam silných a slabých stránek. *V příloze č. 29* je uveden seznam příležitostí a hrozeb. Jednotlivým faktorům je určena váha (v %). Každému faktoru je následně přiřazeno hodnocení.

Tab. 7: Hodnocení ve SWOT matici (Zdroj: Autorka)

Hodnocení - stupnice	
%	slovy
0 - 20	velmi nízké
20 - 40	nízké
40 - 60	střední
60 - 80	vysoké
80 - 100	velmi vysoké

Seznam silných a slabých stránek vychází z analýzy vnitřního prostředí. Nejedná se o pouhý jednoduchý seznam. Jednotlivé stránky jsou roztrženy do sedmi kategorií (služba, cena, místo, propagace, partnerství, vybavení a procesy).

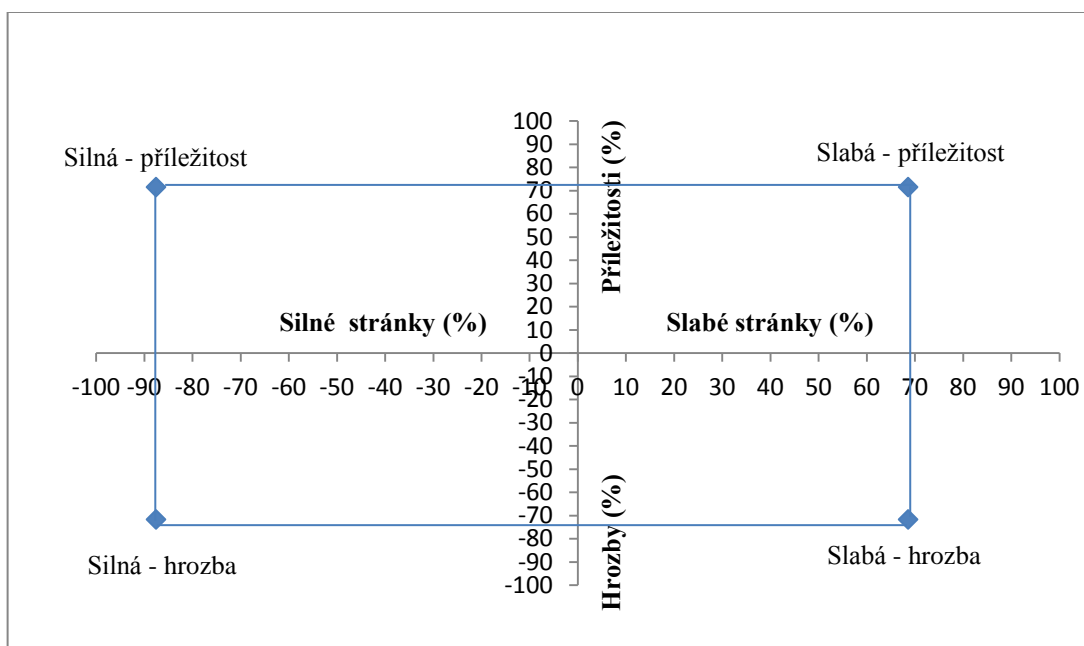
Seznam příležitostí a hrozeb vychází z analýzy vnějšího prostředí. Seznam je opět kategorizován, a to na deset oblastí (sociální, legislativní, ekonomická, politická, technologická, ekologická, trh, konkurence, dodavatelé a zákazníci).

Jak ukazuje níže uvedená tabulka a graf, jednotlivé části SWOT matice jsou naplněny na:

- silné stránky 87,55 %,
- slabé stránky 68,60 %,
- příležitosti 71,51 %,
- hrozby 71,71 %.

Tab. 8: Souhrnné procentuální hodnoty SWOT matice (Zdroj: Autorka)

SWOT (v %)	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Silné (S)	S - O [87,55 ; 71,51]	W - O [68,60 ; 71,51]
Slabé (W)	S - T [87,55 ; 71,71]	W - T [68,60 ; 71,71]



Graf 1: SWOT matice (Zdroj: Autorka)

2.9.2 Závislosti ve SWOT matici

Jednotlivé faktory v rámci SWOT matice na sebe působí a vzájemně se ovlivňují. Hodnocení závislosti je provedeno na základě níže uvedené tabulky.

Tab. 9: Hodnocení závislostí ve SWOT matici (Zdroj: Autorka)

Hodnocení - stupnice	
hodnota	závislost
0	žádná
1	malá
2	velká

Faktory ve SWOT matici byly **seřazeny sestupně dle celkového hodnocení**. Pro zjednodušení vstupuje do analýzy z každé oblasti **pouze 10 nejvýznamnějších faktorů**. Vznikla **nová matice (20 x 20 faktorů)**. Ta, vč. hodnocení závislosti jednotlivých faktorů, je uvedena **v příloze č. 30**.

Tab. 10: Počet velkých závislostí ve zmenšené SWOT matici (Zdroj: Autorka)

SWOT závislosti - hodnota 2	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Silné (S)	29	17
Slabé (W)	25	18

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky, **nejvíce faktorů** ohodnocených velkou závislostí **je ve skupině S - O**. Znamená to tedy, že **existuje velká závislost mezi silnou stránkou a příležitostí**.

Další oblastí s vysokým počtem velkých závislostí **je skupina W - O**. Tento výsledek naznačuje, že **existuje velká závislost mezi slabou stránkou a příležitostí**.

Výsledné hodnoty vycházející s této tabulky korespondují s grafickým vyjádřením SWOT matice. Tento fakt potvrzuje, že v Pneuserwise VOP GROUP, s.r.o. **dominují oblasti S - O a W - O**.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

3.1 Východiska pro návrhy řešení

Navrhovaná opatření pro posílení konkurenceschopnosti **vyplývají ze souhrnné analýzy SWOT**. Aby opatření byla účinná a vedla k posílení konkurenceschopnosti, je zapotřebí k tvorbě návrhů **přístupovat komplexně**. Pneuservisu VOP GROUP je důležité **určit vizi, stanovit misi, definovat konkrétní strategické cíle, vybrat konkurenční výhodu a stanovit konkurenční strategii**.

Na základě provedených analýz je prostřednictvím SWOT matice vyhodnoceno, že v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je v rámci posilování konkurenceschopnosti **zapotřebí zaměřit se na dvě oblasti**.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. by se měl v první řadě zabývat využitím konkrétních silných stránek k získání souvisejících příležitostí (**oblast S - O**). Dále by měla být pozornost soustředěna **i na oblast W - O**. Oslabení slabých stránek je impulzem pro získání souvisejících příležitostí. Konkrétní faktory z S - O a W - O matice, které jsou východisky pro návrhovou část této diplomové práce, jsou uvedeny *v příloze č. 31*.

Jako východiska pro návrhy řešení jsou ze SWOT matice vybrány tyto faktory:

- S4 - poradenství,
- S18 - individuální přístup k zákazníkovi,
- W11 - aktivní obchodní činnost,
- W6 - zastaralé webové stránky,
- W8 - žádná reklamní činnost navíc,
- W7 - jednojazyčné webové stránky,
- W3 - orientace na jeden trh,
- O25 - získání nového zákazníka,
- O24 - dlouhodobé a kvalitní vztahy se zákazníky.

3.2 Vize

3.2.1 Východiska pro stanovení vize

Zformulovaná a zveřejněná vize Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je pro zákazníka signálem, že **má firma představu o své budoucnosti**. Je jedním z faktorů, který **napomáhá posílit konkurenceschopnost podniku**.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se chce do pěti let stát nejvýznamnějším poskytovatelem pneu - služeb v okolí Českého Těšína (okr. Karviná) a Těšína (Slezské vojvodství v Polsku).

3.2.2 Stanovená vize

Chceme se do pěti let stát nejvýznamnějším poskytovatelem pneu - služeb v okolí!

3.3 Mise

3.3.1 Východiska pro stanovení mise

Mise, která je zformulovaná a zveřejněná, utvrzuje zákazníka v tom, že firma ví, jaké je její poslání. Představa o tom, co Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. dělá a pro koho to dělá, je dalším faktorem, který napomáhá zvýšit jeho konkurenceschopnost.

Díky zapojení do sítě poboček BestDrive a polohy v komplexu VOP GROUP, s.r.o. nabízí Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. svým zákazníkům široké portfolio pneu - služeb. Nabídka je navíc spojena se zajímavými výhodami členství v Klubu BestDrive. Důraz je kladen na individuální přístup k zákazníkovi. Aby Pneuservis naplnil svoji vizi (stát se nejlepším poskytovatelem pneu - služeb v blízkém okolí), je nutné zákazníkovi poskytnout nadstandardní komfort a pohodlí při poskytnutí služby. Zákazníka je nutné oslovit originální sebestreptací, příjemnou komunikací a pěkným prostředím. Diferenciační přístup je klíčovým faktorem k získání konkurenční výhody a dosáhnutí úspěchu.

3.3.2 Stanovená mise

Staňte se našim zákazníkem a získejte **nadstandardní péči** před, během a po poskytnutí služby. Protože chceme být jedničkou na trhu pneu - služeb, nabízíme Vám nejlepší služby v okolí! A jak to děláme? **Hýčkáme Vás i Vaše auto.** V rámci pneu - služeb nabízíme poradenství a individuální přístup k řešení Vašich potřeb. Termín objednání maximálně přizpůsobíme Vašim možnostem. U nás nezažijete prostoje. **Utrpení a nuda při čekání končí!** Zrekonstruovaná provozovna Vám nabízí pohodlí, komfort a základní servis! Pociťte výhody členství Klubu BestDrive na vlastní kůži! Neváhejte! Začátek / konec sezóny se blíží³³.

3.4 Cíle

3.4.1 Východiska pro stanovení cílů

Aby došlo k **naplnění vize** Pneuservis VOP GROUP, s.r.o., je zapotřebí **naformulovat strategické cíle.** Ty vychází ze **SWOT analýzy.** Posilování silných stránek a oslabování slabých stránek přispívá k dosažení vybraných příležitostí.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. chce být nejlepším poskytovatelem pneu - služeb v okolí a to nejde bez zákazníků. **Hlavním cílem** Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je tedy **nárůst počtu nových zákazníků a jejich udržení.** **Ukazatelem,** kterým je tento nárůst sledován, jsou **celkové tržby** Pneuservis VOP GROUP, s.r.o..

Cestou, jak tohoto cíle dosáhnout, **jsou opatření posilující konkurenceschopnost** Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.. Tato opatření jsou navržena **v rámci vybrané konkurenční strategie.**

3.4.2 Stanovený cíl

Do konce roku 2015 Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. očekává vlivem působení navrhovaných opatření **navýšení tržeb o 10 % oproti roku 2013.** Absolutně se jedná o **částku cca. 430 000 Kč.** **V následujících letech** zabezpečit **min. 5 % růst** celkových tržeb vždy vůči roku předcházejícímu.

³³ Mise bude zveřejněná na webových stránkách Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.. Informace o začátku / konci sezóny se bude měnit aktuálně podle potřeby.

S nárůstem tržeb souvisí **udržení nákladů na stávající úrovni**. **Proporciální nárůst nákladů** vzhledem k růstu tržeb je **akceptovatelný**. **Ideální stav** nastane, dojde-li ve sledovaném období **k podproporcionálnímu růstu nákladů vzhledem k tržbám**. Tento **trend by měl být zachován** po celou dobu působení opatření.

3.4.3 3D pojetí cílů

Stanovené cíle Pneuservisu VOP GORUP, s.r.o. je možné přes **3 D pojetí cílů** promítnout do tří **dimenzí (ekonomická, externí, interní)**. Mezi těmito dimenzemi existují **vazby**, jejichž identifikace a propojení zabezpečí **komplexní pojetí cíle**.

3 D pojetí cílů je znázorněno v níže uvedené tabulce. Tabulka je rozšířena o činnosti v hodnototvorném řetězci³⁴. Stanovené cíle Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **ovlivňují v hodnototvorném řetězci** jak primární činnosti (**poskytnutí služby, marketing**) tak podpůrné činnosti (**obstarávání, řízení pracovních sil**).

Tab. 11: 3 D pojetí cílů (Zdroj: Autorka podle (115))

Dimenze	Cíl	Klíčová vazba						Činnost v hodnotovém řetězci
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	
Ekonomická	tržby	V1						poskytnutí služby
	náklady						V6	obstarávání
Externí	počet zákazníků	V1	V2	V3	V4	V5		poskytnutí služby
	nový trh		V2					poskytnutí služby
Interní	obchod			V3				marketing
	marketing				V4			marketing
	zaměstnanci					V5		řízení pracovních sil
	finance						V6	obstarávání

³⁴ Vazby mezi jednotlivými dílčími cíli korespondují s činnostmi hodnototvorné řetězce, a tím potvrzují správnost propojení.

Jak ukazuje výše uvedené tabulka, mezi cíli existuje celkem 6 vazeb, a to:

- V1 - růst počtu zákazníků vede k růstu tržeb;
- V2 - růst počtu zákazníků souvisí i s novým trhem (Polsko);
- V3 - růst počtu zákazníků je ovlivněn aktivní obchodní činností;
- V4 - růst počtu zákazníků je ovlivněn marketingovou činností;
- V5 - růst počtu zákazníků je ovlivněno zaměstnanci;
- V6 - náklady souvisí s finančním řízením.

3.5 Konkurenční strategie

3.5.1 Konkurenční výhoda

Aby byl podnik **úspěšný a konkurenceschopný**, je zapotřebí **získat konkurenční výhodu**. Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je na základě provedených analýz a stanovených cílů doporučeno zaměřit se na **získání diferenciační konkurenční výhody**.

3.5.2 Konkurenční strategie

S výběrem konkurenční výhody úzce **souvisí konkurenční strategie**. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. sám o sobě v současné době **nemá formulovanou žádnou business strategii**. Chce-li posilovat svoji konkurenceschopnost, **konkurenční strategie je cestou**, která povede **k dosažení stanovených cílů a získání konkurenční výhody**. Pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je vybrána **konkurenční strategie**, a to **diferenciace**³⁵.

3.5.3 Segmenty

Při posilování konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je **konkurenční strategie zaměřena na široký cílový trh**. Strategie postihuje **všechny** definované **segmenty zákazníků** (fyzické osoby, fyzické osoby podnikající a právnické osoby i fleet zákazníky).

³⁵ Vybraná strategie odpovídá aktuální situaci v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. (míra schopnosti konkurovat je nízká a vhodnou konkurenční výhodou je diferenciace).

Fyzické osoby od Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. očekávají individuální přístup, poradenství, vstřícné jednání, kvalitu, flexibilitu a rychlost. Důraz je kladen také na úsporu peněz (tzn. na cenu).

Fyzické osoby podnikající a právnické osoby očekávají kvalitu, flexibilitu a rychlost. Prioritou je dodržení smluvních podmínek vč. cenového rámce.

Fleet zákazníci nad rámec kvality, flexibility, rychlosti a dodržování smluvních podmínek dbají na osobní přístup s řadou výhod. Výhody jsou očekávány převážně v platebních podmínkách (delší doba splatnosti, množstevní výhody, apod.) a v přednosti odbavení.

3.6 Rozvoj konkurenční výhody

K získání konkurenční výhody, která povede k posílení konkurenceschopnosti podniku, je zapotřebí v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. provést řadu opatření. Každé realizované opatření je dílčím prvkem vedoucí k dosažení úspěchu (**získání konkurenční výhody a splnění stanovených cílů**). Protože se Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. **chce stát nejlepším poskytovatelem pneu - služeb v okolí**, lze všechna opatření klasifikovat jako **opatření na konfrontační úrovni**. Každé opatření vedoucí k získání nového zákazníka a jeho udržení představuje **dosažení cíle** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **omezující konkurenci**.

Obecně lze konstatovat, že návrhy této diplomové práce jsou primárně **zaměřeny na zákazníka**. **Diferenciace** spočívá v **odlišení se od konkurence** právě v přístupu k zákazníkovi a v **hodnotách**, které Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. **zákazníkovi nabízí**.

3.6.1 Komunikace se zákazníkem

Individuální a vstřícný přístup k zákazníkovi je při poskytování služby jedním z klíčových faktorů úspěchu. **Zákazník se do styku se zaměstnanci** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. dostává **od objednání služby až po její poskytnutí**. Je v kontaktu většinou s administrativním pracovníkem, mechanikem a někdy i s ředitelem Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Komunikace nejčastěji probíhá v rámci osobního jednání. Může být však telefonická či písemná.

Zaměstnanec během kontaktu se zákazníkem musí **působit přátelsky a vstřícně**. Zákazník má zpravidla problém, který potřebuje vyřešit. V rámci poradenství je nutné, aby zákazník vnímal **serióznost jednání**. Zaměstnanec by měl působit **přesvědčivě a zdravě sebevědomě**. Důležitým prvkem při komunikaci je také **umění vyjednávat**. V neposlední řadě hraje významnou roli **neverbální komunikace**.

Hodnotou pro zákazníka, která je v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. očekávána během komunikace se zaměstnanci, **je příjemné jednání, serióznost a odbornost**.

Hodnota příjemné jednání je v **hodnototvorném řetězci** očekávána v **oblasti poskytnutí služby, řízení výstupních operací, servisní služby, infrastruktury, řízení pracovních sil**. Konkrétně se jedná o činnost objednávání, vyjasnění rozporů v objednávce, převzetí a předání vozidla, poradenství, servisní činnost, pomoc na cestě, služby v rámci komplexu VOP GROUP, s.r.o., administrativní činnost, školení a vzdělávání zaměstnanců.

Hodnota serióznost je v **hodnototvorném řetězci** očekávána v **oblasti poskytnutí služby, řízení výstupních operací, marketingu, servisní služby, infrastruktury a řízení pracovních sil**. Konkrétně se jedná o činnost objednávání, vyjasnění rozporů v objednávce, převzetí vozidla, poskytnutí služby, předání vozidla, poskytování jednotných cen a služeb v síti BestDrive, reklamní činnosti, poradenství, servisní činnost, administrativní činnost, školení a vzdělávání zaměstnanců.

Hodnota odbornost je v **hodnototvorném řetězci** očekávána v **oblasti řízení vstupních operací, poskytnutí služby, servisní služby, infrastruktury, technologického rozvoje a řízení pracovních sil**. Konkrétně se jedná o činnost přejímka, skladování a výdejka materiálu / zboží, převzetí vozidla, poskytnutí služby, předání vozidla, poradenství, servisní činnost, skladování pneumatik, pomoci na cestě, rozvoz náhradních dílů, služby a kooperace v rámci komplexu VOP GROUP, s.r.o., činnosti k získání certifikátů, školení a vzdělávání zaměstnanců.

Na výše uvedená očekávání zákazníků je možné **zaměstnance připravit v rámci speciálních kurzů**. **Komunikaci se zákazníkem** je možné se **naučit na školení**. Zdokonalování následně probíhá přímo v praxi.

Školení zaměstnanců se promítne v **hodnototvorném řetězci** v **podpurných činnostech, a to řízení pracovních sil**. **Zdokonalení komunikace se zákazníkem** může

výrazně pomoci **posílit konkurenceschopnost Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.**

Struktura kurzů je u jednotlivých školicích středisek velmi **podobná**. Zaměřuje se např. na verbální / neverbální komunikaci, mluvený projev, komunikační bariéry, otázky, aktivní naslouchání, pozitivní komunikaci, budování důvěry, princip win - win³⁶, zvládnání námitek a řešení obtížných komunikačních situací se zákazníkem. Součástí teorie by neměl chybět trénink, který je důležitým požadavkem ze strany Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. (58), (62).

Vedení Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je doporučeno **uspořádat pro své zaměstnance jednodenní školení orientované na obchodní dovednosti**. Konkrétně se jedná o zaměření na **komunikaci se zákazníkem. Před zahájením aktivní obchodní činnosti je nutné zaměstnance** provádějící obchodní činnost na tento aktivní výkon **přípravit**. Ve školení **bude pokračovat ředitel Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. spolu s administrativním pracovníkem**. Nástavbou kurzu Komunikace se zákazníkem by měl být **půldenní kurz Vedení obchodního jednání**.

V místě provozovny ani v nejbližším okolí nebyl nalezen žádný vhodný školitel. TOP managementu VOP GROUP, s.r.o. je navržena **ostravská společnost DUET, spol. s r.o. (29)**. Dohodne-li vedení VOP GROUP, s.r.o. se školicí agenturou individuální termíny školení, vyšle své zaměstnance do Ostravy.

Termín realizace prvního kurzu je plánován na **jeden den v červenci 2014**. **Proškolení budou všichni čtyři zaměstnanci**, žádný z nich tedy v době plánovaného kurzu nebude čerpat řádnou dovolenou. Množství zakázek v červenci je minimální, proto si Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. může dovolit na jeden den omezit provoz. **Délka prvního školení je předběžně stanovena na 7,5 hod (tzn. v době od 9:00 do 16:30 hod.)**.

Termín realizace druhého kurzu je následující den po prvním školení. Dva zaměstnanci přenocují v Ostravě v Hotelu MAX, s.r.o. a druhý den absolvují kurz Obchodního jednání. Plánovaná **délka školení je 4,5 hod (od 9:00 do 13:30)**.

Celkové náklady na školení zaměstnanců Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **jsou odhadovány na cca. 20 300 Kč**. Souhrnná kalkulace nákladů je uvedena **v příloze č. 32** a zahrnuje cenu školení, doprava z Českého Těšína do Ostravy a zpět, pohyb

³⁶ Princip win - win v komunikaci znamená zisk pro všechny (62).

městskou hromadnou dopravou po Ostravě, stravné zaměstnanců a další nutné výdaje spojené s pracovní cestou. Podrobná kalkulace nákladů vč. plánovaného časového harmonogramu jednotlivých školicích dnů je uvedena **v příloze č. 33**.

Reálnou komunikaci při poskytnutí služby je nutné **přizpůsobit konkrétní situaci**. Komunikace se zákazníky probíhá se **všemi segmenty podobně**. **Obchodní jednání probíhá individuálně** avšak podle toho, do **jakého segmentu zákazník patří**.

Navrhované opatření (**školení zaměstnanců**) má v rámci **3 D** pojetí cílů **návaznost na vazbu V5**. Opatření v rámci **SWOT** matice **posiluje silnou stránku S4 a S18** (poradenství a individuální přístup k zákazníkovi) k získání příležitostí.

3.6.2 Příjemné prostředí

Sebelepší komunikace se zákazníkem odehrávající se v **nevhodném prostředí vede často k neúspěchu**. **Prostředí** při poskytování služby má **na zákazníka velký vliv**.

Hodnota příjemné prostředí je v **hodnototvorném řetězci** očekávána v **oblasti poskytnutí služby a infrastruktury**. Konkrétně se jedná o činnost objednávání, poskytnutí služby a administrativní činnost.

Recepce Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je **propojena s dílnou**. Součástí společného prostoru je **i příruční sklad pneumatik**. **Toto prostředí není vhodné na jednání se zákazníkem ani na čekání** na provedení služby. **Jednání** se stávajícím nebo novým zákazníkem **by mělo probíhat v příjemném prostředí**, jehož součástí bude poskytnutí také **základního servisu (např. káva)**.

Samotné poskytnutí pneu - služeb nevyžaduje přímou **přítomnost zákazníka**. Některým zákazníkům může být služba poskytnuta ihned (tzn. na počkání). Výměna pneumatik či jiná služba trvá zpravidla několik minut. Zákazník je potřeba u vozidla pouze při poradenství, vyjasnění problémů a předání vozidla.

Zákazník za současných podmínek je při čekání velmi blízko svého vozu a **vidí zaměstnance přímo při výkonu**. **Ne každý zákazník však chce být přítomen** u služby. Pneu - služby **nepatří k čistým a ani tichým pracím**, a proto by příjemné prostředí pro čekání bylo vhodnější. **Zpříjemnit čekání zákazníkovi** je potřeba **příjemným prostředím vč. základního servisu (např. noviny, káva)**.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. v současné době nemá možnost čekajícího zákazníka nebo jednání s novým zákazníkem přesunout jinam. Je tedy zapotřebí

provozovnu přizpůsobit.

Oddělit recepci od dílny by nemělo být složité. Recepce a příruční sklad je v jedné půlce budovy a dílna ve druhé. Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je tedy navrhováno **společný prostor přepažit** tak, aby příruční sklad byl součástí dílny. Rozdělení provozovny může být provedeno **příčkou**, jejíž **část bude prosklená** a **součástí příčky** budou také **dveře**. Dveře zachovají **průchodnost** mezi sekcemi provozovny a prosklená část zabezpečí **vizuální propojení provozovny**. Ne vždy je na recepci přítomen zaměstnanec, a proto je nutné, aby mechanici do recepce viděli a v případě potřeby zaměstnance zastoupili. **Nově vzniklý prostor recepce je nyní možné přizpůsobit** potřebám zákazníka.

Zbudovanou recepci v rohu místnosti **není nutné** nijak **předělávat**. Zákazník však při objednání stojí. K recepci by bylo vhodné dodat **dvě barové židličky**, na které si zákazník v případě potřeby bude moci sednout nebo odložit své věci (např. ženy kabelku). Barva recepce je ve stylu BestDrive (žlutá, modrá), který není nutné měnit.

V prostoru před recepcí zákazník čeká na poskytnutí služby. Nyní sedí na nepohodlné židli u nevzhledného stolu a je zarovnaný pneumatikami. Toto je potřeba změnit. V provozovně se naráz můžou opravovat dvě auta, a proto jedna židle pro zákazníka rozhodně nestačí. Běžná kancelářská židle by mohla být nahrazena menší **pohovkou a jedním křeslem**. Obyčejný **stolek** by bylo vhodné nahradit **konferenčním**, v **polici** pod deskou by mohly být **časopisy a noviny**. Reklamní **tiskoviny a ceníky** by měly být seřazeny **ve stojanech** u zdi. V rohu místnosti mohou být **ve stojanech** vystaveny ukázky **nabízených disků**. **Volné stěny** by mohly být barevně **sladěny s recepcí (tzn. žlutá, modrá)** a **oživeny plakáty** aut nebo pneumatik.

Čekání by mělo být zákazníkovi co nejvíce **zpříjemněno**. Součástí vybavení recepce může být **televize** s tematikou auto - moto. Zákazník si také může čekání zkrátit četbou časopisů nebo novin. **Připojení na WI-FI** v době technologického pokroku by mělo být samozřejmostí. Součástí péče o zákazníka při čekání by měla být **nabídka nápojů (voda, káva nebo čaj)**.

Náklady na úpravu provozovny (vč. nového vybavení) jsou **odhadovány na 60 500 Kč vč. DPH**. Velkou část úprav Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je možné provést v rámci vnitropodnikové kooperace mezi účetními středisky (konkrétně - truhlářství, nábytkářství apod.) (79).

Využití vnitropodnikové spolupráce značně redukuje pořizovací náklady. Elektroniku je možné nakoupit prostřednictvím specializovaných obchodů. Kalkulace nákladů na rekonstrukci je uvedena **v příloze č. 34**.

Zrekonstruovaná recepce Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. vč. navrhovaného servisu je zaměřena na všechny typy segmentů zákazníků. Vzhledem k omezenému prostoru provozovny Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **není možné zřídit samostatnou jednací místnost**. Vedení Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. by mělo **zvážit, zda v komplexu VOP GROUP, s.r.o. nezřídit jednací místnost**. Jednání např. s fleet zákazníky trvá delší dobu a vyžaduje soukromí.

Navrhované opatření (**rekonstrukce recepce, zpříjemnění prostředí a zabezpečení servisu při čekání na poskytnutí služby**) má v rámci 3 D pojetí cílů **návaznost na vazbu V3, V4 a V5**. V rámci SWOT matice vede opatření k **posílení silné stránky S18** (individuální přístup k zákazníkovi) a **oslabení slabé stránky W11** (nízká aktivní obchodní činnost) vedoucí k získání příležitostí.

3.6.3 Aktivní obchodní činnost

Cílem Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je **získat nové zákazníky a zaměřit se také na polský trh**. Aby těchto cílů bylo dosaženo, **vybraní zaměstnanci by měli být vysláni na kurz** komunikačních dovedností, a to **Vedení obchodního jednání**. **Po absolvování školení může ředitel spolu s administrativním pracovníkem naplánovat aktivní obchodní činnost**.

Hodnota, kterou zákazník očekává při obchodním jednání, je stejná jako při běžné komunikaci. Zákazník vyžaduje **příjemné jednání, serióznost a odbornost**. **Výskyt těchto hodnot v hodnototvorném řetězci je popsán v komunikaci se zákazníkem**.

Aktivní obchodní činnost Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. v současné době nevykonává. **V hodnototvorném řetězci tedy není zahrnuta**. Po zavedení **bude spadat do primárních činností**, a to konkrétně **do oblasti marketingu**. Zařazením této činnosti do hodnototvorného řetězce tak **dojde k jeho rozšíření**.

Každé obchodní jednání za účelem získání nového zákazníka se bude lišit vzhledem k cílovému segmentu. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se v rámci obchodní činnosti **zaměří na segment fyzické osoby podnikající, právnické osoby a**

na fleet zákazníky.

V první řadě je důležité provést **průzkum českého trhu** (zjistit, kolik zákazníků vybraných segmentů se v okolí vyskytuje). Protože **vize Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.** naznačuje **stát se nejlepším poskytovatelem pneu - služeb v okolí, zaměří** Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. svoji **obchodní činnost na celý okres**. Důležitá je systematická (začít ve městě Český Těšín a postupně rozšiřovat pole působnosti do celého okresu). Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. chce **využít své polohy (hranice s Polskem)** a **získat zákazníky i z Polska**. Na polském trhu je opět zapotřebí **provést průzkum trhu** (zjistit, kolik zákazníků vybraných segmentů se v okolí vyskytuje). **Počáteční průzkumy na obou trzích** jsou plánovány na **červenec - září 2014**. Průzkumy je **nutné pravidelně opakovat**, a to vždy v období před sezónou na trhu pneu - služeb. Další průzkumy jsou tedy plánovány **na leden - březen 2015 a červenec - září 2015**.

Na základě provedených průzkumů trhů může začít **probíhat jednání s potenciálními zákazníky**. Potenciálního zákazníka je vhodné **oslovit nejprve krátkou nabídkou, a to telefonicky**. Pokud potenciální zákazník projeví zájem, **na smluvené osobní schůzce se projednají podrobnosti**. Osobní schůzky je možné začít **realizovat od srpna 2014**. **Jednání a konkrétní nabídky** pro každého zákazníka budou **specifické podle zákaznického segmentu**. Výhodou v jednání je pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. **znalost polštiny a polského prostředí**.

Součástí aktivní obchodní činnosti by mělo být také **získávání zpětné vazby** od zákazníků. Jak získat zpětnou vazbu od zákazníka by mělo probíráno na školení na kurzu Komunikace se zákazníkem. **Administrativní pracovník** by měl **do jednoho týdne** od poskytnutí služby nebo prodeje zboží **zákazníka telefonicky oslovit** a několika **krátkými dotazy zjistit spokojenost**. **O telefonickém rozhovoru** by měl **provést záznam**. V případě **negativní zpětné vazby** by měl zaměstnanec **zaznamenat důvody nespokojenosti** zákazníka a následně ihned **informovat ředitele** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o..

Náklady na realizaci průzkumů a telefonických rozhovorů jsou zanedbatelné, neboť zaměstnanci **využívají internet a telefon v rámci nastaveného neomezeného paušálu pro celý podnik VOP GROUP, s.r.o.** Zvýšení nákladů se projeví až při realizaci osobních schůzek s potenciálními zákazníky. **Budou-li jednání probíhat**

mimo provozovnu Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o., nákladová položka cestovné se navýší.

Odhad nákladů na realizaci obchodních schůzek mimo provozovnu do konce roku 2015 je **odhadován na 52 100 Kč**. Kalkulace zahrnuje náklady **na pohonné hmoty vč. amortizace (43 000 Kč) a stravné zaměstnance (9 100 Kč)**. Výpočet nákladů je proveden na základě informací uvedených **v příloze č. 35 (35)**.

Navrhované opatření (**získání nových zákazníků na stávajícím i novém trhu**) v rámci **3 D pojetí cílů souvisí s vazbou V2, V3, V4 a V5**. V rámci **SWOT matice** vede opatření **k posílení S4 a S18** (poradenství, individuální přístup k zákazníkovi) a **oslabení W3 a W11** (orientace na jeden trh, nízká aktivní obchodní činnost). **Posilování konkurenceschopnosti probíhá na seberealizační úrovni i konfrontační úrovni**. **Školení zaměstnanců vede k dosažení vlastních cílů bez omezování konkurence**.

3.6.4 Tvorba nových webových stránek

Aktivní obchodní činnost Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je zapotřebí **ve stejném čase podpořit sebezprezentací na internetu**. Ideálním nástrojem jsou **kvalitní webové stránky**, které představují **most mezi zákazníkem a podnikem**. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. si musí uvědomit, že díky technickému pokroku mají potenciální i stávající zákazníci **během chvilky k dispozici mnoho informací**, které potřebují ke svému rozhodnutí o koupi.

Webové stránky Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. (vč. celého komplexu VOP GROUP, s.r.o. jsou v současné době **značně zastaralé a neprovázané s webovými stránkami BestDrive**. **Kvalitní webové stránky** jsou dalším klíčovým faktorem, který **napomáhá při posilování konkurenceschopnosti**.

Vzhled, přehlednost a kvalita informací na webových stránkách Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jsou hodnoty, které **zákazník očekává**. Nenajde-li **rychle** informace, které potřebuje, je to důvod pohlédnout se po konkurenci.

Úspěšné webové stránky by měly mít tyto znaky (37):

- **zákazník webové stránky musí snadno a rychle najít,**
- **vzhled webových stránek musí být pěkný, aby se zákazník cítil příjemně,**

- webové stránky musí být přehledné, aby zákazník rychle našel potřebné informace,
- obsah webových stránek musí být kvalitní, aby zákazník k hledané problematice našel dostatek informací,
- webové stránky musí alespoň trochu nabízet k nákupu či využití služeb,
- webové stránky musí lákat zákazníka k opakovaným návštěvám v budoucnu,
- na webových stránkách musí být vidět dynamika podniku (zajistí se obměnou),
- nároky na provoz webových stránek musí být přiměřené (časově i finančně),
- webové stránky musí zaručit aktuální informace,
- webové stránky musí podniku vydělávat.

Neboť **webové stránky** v současné době **nejsou pravidelně spravovány**, jsou zahrnuty v hodnototvorném řetězci Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **do marketingu. Tvorbu a správu webových stránek v rámci hodnototvorného řetězce je vhodnější zařadit do podpůrných činností, konkrétně do infrastruktury.**

Založit nové webové stránky je doporučeno celému podniku VOP GROUP, s.r.o.. prostřednictvím společnosti AW-dev. Tato společnost se zabývá kompletním webdesignem³⁷.

Motto v sekci webových stránek společnosti AW-dev zní: „*Bud'te vidět, získejte zákazníka a naplňte cíle*“ (10). AW-dev nabízí individuální přístup k zákazníkovi a vytvoření webových stránek na míru. **Tyto služby v rámci posilování konkurenceschopnosti a plnění stanovených cílů Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. i celý podnik VOP GROUP, s.r.o. potřebuje.**

Myšlenka jedné **webové prezentace** pro celý podnik VOP GROUP, s.r.o. má smysl, pokud bude mít **každé účetní středisko svoji podstránku**. V dnešní době je možné pro zákazníka připravit i **virtuální prohlídku podniku**. Komplex VOP GROUP, s.r.o. je rozsáhlý a **zákazník by se mohl z domova snadno zorientovat**, jak to v areálu vypadá a kde najde vybrané účetní středisko (11).

Na základě požadavků VOP GROUP, s.r.o. a nabídky společnosti AW-dev je doporučeno vybrat variantu KOPLEX +.

³⁷ Webdesign spojuje řadu činností - tvorba webových stránek, CMS (Content Management System), informační architektura, copywriting, grafický návrh, virtuální prohlídky a responzivní design (9).

Varianta Komplex +obsahuje (11):

- redakční systém,
- vytvoření wireframe modelu³⁸,
- originální design,
- definice persony dle zákazníků,
- tvorba architektury,
- tvorba prototypu,
- responzivní design³⁹,
- libovolný počet podstránek a formulářů,
- napojení na sociální sítě,
- slider s obrázky a galeriemi, aj..

Proces tvorby webové prezentace trvá dva až čtyři měsíce. Součástí procesu je obvykle definování cílů webových stránek, založení projektu, definice persony dle zákazníků, tvorba informační architektury a prototypu, testování prototypu, tvorba originálního designu a grafiky, kódování grafiky, programování funkcionality, plnění obsahem a testovací provoz. Testovací provoz podléhá kontrole a schválení. Po odsouhlasení jsou webové stránky spuštěny, obsluha stránek je zaškolená a proces tvorby je ukončen. Následně je možná další spolupráce (11). Protože **webové stránky mají podpořit aktivní obchodní činnosti**, je zapotřebí vše časově sladit. **Tvorba nových webových stránek** od návrhů přes testování a samotný ostrý provoz je **plánována na období červenec - srpen 2014.**

Náklady na tvorbu webové prezentace ve variantě KOMPLET + se pohybují od 40 000 Kč bez DPH. Celý podnik **VOP GROUP, s.r.o.** má zákazníkovi co nabídnout, a proto by **na své sebe prezentaci na internetu neměl šetřit.** Společnost AW-dev požaduje **úhradu zálohy (50 % z ceny) před založením projektu.** **Doplatek (zbylých 50 % z ceny)** je požadován po kontrole a odsouhlasení, tzn. **před spuštěním webových stránek.**

³⁸ Wireframe model představuje projektovou dokumentaci webu, která má zabránit špatnému navržení webových stránek nebo nelogického rozmístění obsahu (21).

³⁹ Responzivní design znamená přizpůsobení webové stránky mobilním zařízením a tabletům (11).

Pro celý podnik VOP GROUP, s.r.o. jsou tedy náklady na tvorbu webových stránek odhadovány na 78 650 Kč vč. DPH. Rozpočítá-li se celková cena na jednotlivá střediska (cca. 6 účetních středisek), **na Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. připadá částka cca. 13 100 Kč vč. DPH.** Kalkulace nákladů na tvorbu webových stránek je přehledně znázorněna *v příloze č. 36.*

V současné době je komunikace prováděna se všemi segmenty zákazníků stejně. Informace na stránkách jsou velmi obecné. Zákazník bývá často vyzýván pro sdělení bližších informací ke kontaktování zaměstnanců Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Zákazník nyní nemá ihned k dispozici všechny informace, které potřebuje k rozhodování o koupi.

V rámci nové webové prezentace VOP GROUP, s.r.o. je nutné komunikaci se zákazníkem vylepšit. Na podstránce vyhrazené pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je zapotřebí **přehledně rozdělit všechny informace o Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.** tak, aby zákazník našel rychle to, co potřebuje. Informace, které Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. sděluje svým zákazník, lze charakterizovat jako **obecné** (informace pro všechny zákazníky bez ohledu na typ segmentu) **a konkrétní** (speciální informace pro konkrétní segment zákazníků).

Obecné informace by měly být obsaženy v prvních kartách na podstránce Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. **Jedná se např. o krátké představení** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. s provázaností na hlavní stránku, **přehled všech poskytovaných služeb**⁴⁰ v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o., **seznam služeb navíc**⁴¹ v rámci komplexu VOP GROUP, s.r.o., **novinky, akce, ceník, záruční podmínky, technický rádce** apod. Neměla by chybět **virtuální prohlídka** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. a **odkaz na webové stránky BestDrive (e - shop).**

Každý zákaznický segment by měl mít na podstránce Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **svou vlastní kartu**, na které bude sestavena z obecných informací **konkrétní nabídka** pro daný segment vč. cen, slev a akcí. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. své odběratele může **rozdělit na segment fyzických osob, segment fyzických osob podnikajících a právnických osob a segment fleet zákazníků.** Tyto tři základní segmenty mohou být na webových stránkách rozšířeny a **segment potenciální**

⁴⁰ Po rozkliknutí vybrané služby by se měl zobrazit podrobný popis služby vč. fotografií a cen.

⁴¹ Po rozkliknutí by mělo dojít k propojení s jiným účetním střediskem VOP GROUP, s.r.o.

zákazník. Na této kartě by měly být **uvedeny jasné důvody, proč se stát zákazníkem právě Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o..** Stránky by měly být v češtině i polštině.

Navrhované opatření (**tvorba nových webových stránek**) v rámci **3 D pojetí cílů** souvisí s vazbou **V2, V3 a V4.** V rámci **SWOT matice** vede opatření k **posílení silné stránky S18 (individuální přístup k zákazníkovi)** a k **oslabení W3, W6 a W7** (orientace na jeden trh, zastaralé webové stránky a jednojazyčné webové stránky). Oslabení slabých stránek vede k získání příležitostí.

3.6.5 Reklamní činnost

Aktivní obchodní činnost a novou sebe prezentaci Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. na internetu je dále vhodné **podpořit aktivní marketingovou činností.** Konkrétně se jedná o propagaci, **a to reklamou.**

Mezi hodnoty, které **zákazník** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **očekává** od reklamní činnosti, **patří serióznost, kvalita a komplexnost informací reklamního sdělení.** V rámci hodnototvorného řetězce patří **reklamní činnost** do primárních činností, konkrétně **do části marketing.**

V současné době **VOP GROUP, s.r.o. ani účetní středisko Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. neprovádí žádnou aktivní reklamní činnost.** Reklama je **zajišťována** v rámci zapojení pobočky do sítě **BestDrive.** Protože **Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. chce získat nové zákazníky na českém i polském trhu,** je potřeba vyvinout **větší aktivitu i v této oblasti.** Reklama je dalším faktorem, který **napomáhá** v boji **při posílení konkurenceschopnosti.**

Český Těšín má 25 782 obyvatel (76). V Těšíně (**Cieszyn**) na polské straně **žije přes 35 300 obyvatel (14).** Průměrný počet osob žijící v jedné **domácnost je 2 lidé (23).** Celkem je v obou městech zapotřebí roznést **cca. 30 000 ks** propagačních materiálů.

Pro realizaci tisku propagačních materiálů je doporučena společnost **Inetprint,** která na svých webových stránkách umožňuje kalkulaci nákladů. Společnost **kromě tisku nabízí také tvorbu kreativního grafického návrhu.** **Grafika** propagačního materiálu **by měla korespondovat s webovými stránkami VOP GROUP, s.r.o..** **Každý letáček** by měl mít **QR kód.**

Propagační materiál by měl **zacílit na zákazníky,** kteří mají zájem o **služby**

motoristům (auto, moto, pneu). Na **jednom letáčku**⁴² by mohly být **informace** k účetním střediskům **Pneuservis, Autoservis a Čerpací stanice pohonných hmot VOP GROUP, s.r.o.** Letáček musí být provedený **ve dvou jazykových verzích** (čeština a polština) **vč. dvou měn** (Kč a PLN).

V rámci reklamní činnosti je dále **zapotřebí rozhodnout, jak** budou propagační materiály **distribučovány**. Protože se **jedná o zaměření na segment fyzických osob**. Je možné předpokládat, že **domácnosti má nejlépe zmonitorovány Česká pošta, s.p.** **Pro distribuci v Polsku je navržena polská pošta (Pozceta Polska).**

Načasování distribuce je u reklamy **klíčové**. Primárně jde o zájmy Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. **Roznos letáčků** je naplánován **vždy před zimní (říjen) a letní (březen) sezónou na trhu pneu - služeb**. Ve sledovaném období (2014 - 2015) je **roznos letáčků plánován celkem třikrát**.

Plánované náklady **na tisk a roznos 30 000 ks letáčků při třech opakování** jsou **odhadovány celkem na cca. 68 350 Kč vč. DPH**. Protože do reklamní činnosti jsou **zapojena tři účetní střediska, náklady připadající na Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.** jsou **vyčísleny na cca. 22 800 Kč vč. DPH**. Přehled jednotlivých kalkulovaných položek je uveden **v příloze č. 37**.

Navrhované opatření (**aktivní reklamní činnost**) má v rámci **3 D pojetí cílů návaznost na vazbu V2, V3 a V4**. V rámci **SWOT matice vede opatření k posílení silné stránky S18** (individuální přístup k zákazníkovi) a **oslabení slabé stránky W3, W8, W11** (orientace na jeden trh, žádná reklamní činnost navíc a nízká aktivní obchodní činnost). Posílení silných stránek a oslabení slabých stránek vede k využití příležitostí.

3.7 Celkové zhodnocení návrhů

Opatření, která jsou navrhována v rámci posilování konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o., je možné zhodnotit kvantitativně i kvalitativně. Na základě 3 D pojetí cílů se jedná o zhodnocení vazby V1, V2 a V6.

⁴² Letáček má tyto parametry: křídový papír, A5, oboustranný ofsetový barevný tisk, 135 gr. (51).

3.7.1 Kvantitativní zhodnocení návrhů

Plánované náklady všech opatření, která jsou navrhována **v rámci konkurenční strategie v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. v letech 2014 - 2015.** Jejím cílem je posílení konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. a získání diferenciační konkurenční výhody. Odhadované náklady vč. DPH **jsou vyčísleny na 168 800 Kč.** Stručné shrnutí je uvedeno **v příloze č. 38.**

Na základě realizace navrhovaných opatření **by do konce roku 2015 mělo** dojít vlivem **získání nových zákazníků** a jejich udržení **k navýšení tržeb o 10 % oproti roku předcházejícímu.** Absolutní hodnota navýšení tržeb je **cca. 430 000 Kč.** **V dalších letech** se předpokládá **navýšení tržeb o 5 %** oproti roku předcházejícímu. Aby výsledek byl efektivní, je **nutné trend růstu nákladů** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **udržet max. v proporciálním růstu vůči tržbám.**

3.7.2 Kvalitativní zhodnocení návrhů

Přínosy zavedení navrhovaných opatření v rámci posilování konkurenceschopnosti se **projeví hned v několika oblastech.** Jedná se o **změny ve SWOT matici, hodnototvorném řetězci a hodnotách generovaných pro zákazníka (customer value).**

Realizovaná opatření napomáhají **posílit silné stránky a oslabit slabé stránky** Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. ve SWOT matici. Díky těmto změnám je možné **dosáhnout vybraných příležitostí, a to získat nového zákazníka a udržet si ho.**

Navrhovaná opatření vedou ke zlepšení činností v hodnototvorném řetězci Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. K činnostem, které budou v rámci realizace **ovlivněny, patří např. obstarávání, poskytnutí služby, marketing, servisní služby, infrastruktura a řízení pracovních sil.** Hodnototvorný řetězec je **doporučováno rozšířit** v části marketingu **o obchodní činnost** a v infrastruktuře **o správu webových stránek.** **Mezi posilované hodnoty** generované hodnototvornými činnostmi patří např. **příjemné jednání v příjemném prostředí, serióznost a odbornost.** Tyto hodnoty jsou zdrojem diferenciační konkurenční výhody. Odlišení od konkurence vede k posílení konkurenceschopnosti. **Opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je vhodné realizovat ve dvou oblastech podniku (hodnota pro zákazníka a management produktu, resp. poskytnutí služby).**

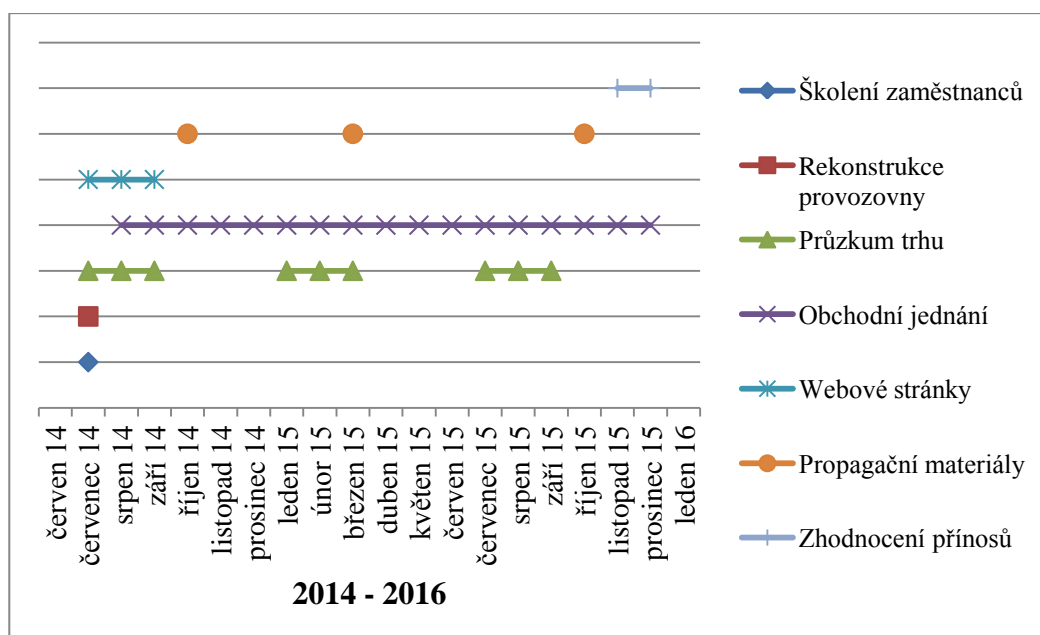
3.8 Akční plán realizace

3.8.1 Realizace návrhů

Přesné načasování zavedení navrhovaných opatření je klíčovým faktorem dosažení úspěchu. **Realizace všech opatření** vedoucích k posílení konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. **je plánována v časovém horizontu červenec 2014 - prosinec 2015.** Harmonogram realizace jednotlivých opatření je uveden v následující tabulce a grafu.

Tab. 12: Akční plán realizace návrhů (Zdroj: Autorka)

Návrh	Termín realizace
Školení zaměstnanců I a II	dva dny červenec 2014
Rekonstrukce provozovny	červenec 2014
Aktivní obchodní činnost - průzkum trhů	červenec - září 2014 leden - březen 2015 červenec - září 2015
Aktivní obchodní činnost - obchodní jednání	od srpna 2014
Webové stránky	červenec - září 2014
Propagační materiály - první roznos - druhý roznos - třetí roznos	říjen 2014 březen 2015 říjen 2015
Zhodnocení přínosů	listopad - prosinec 2015



Graf 2: Akční plán realizace návrhů (Zdroj: Autorka)

3.8.2 Kritické faktory realizace

Harmonogram realizace navrhovaných opatření v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. může být narušen, dojde-li k působení rizikových faktorů. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. by měl být na tato možná ohrožení připraven.

V Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jsou identifikována tato ohrožení:

- časový nesoulad navrhovaných opatření,
- navýšení nákladů,
- bariéry vstupu na polský trh,
- neochota zaměstnanců ke změnám,
- neočekávána situace.

Časovému nesouladu navrhovaných opatření je možné předejít dostatečně velkou plánovanou **časovou rezervou**. Navrhovaná opatření v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. jsou navrhovaná v určitém časovém sledu, ale jejich realizace na sobě není závislá. Opatření jsou doporučena časově sladit, aby výsledek byl co nejlepší.

Předejít neplánovanému **navyšování nákladů** je možné již při jejich kalkulaci. **Kalkulovat náklady** je zapotřebí **podle nejaktuálnějších informací a ze seriózních zdrojů**. Zaokrouhlování nákladů je vhodné provádět vždy nahoru.

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. chce proniknout na polský trh. Je nutné, aby zaměstnanci realizující obchodní činnost **znali legislativu, prostředí, kulturu, zvyklosti aj.** Řada zaměstnanců ve VOP GROUP, s.r.o. bydlí nebo pochází z Polska. Tento fakt pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. znamená výhodu a možnost minimalizace hodnoty tohoto ohrožení.

Konfliktům mezi zaměstnanci je vhodné vždy předejít. Každá změna v podniku zpravidla vyvolá v první chvíli obavy. **Změny**, které má Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. v plánu realizovat, je **zapotřebí zaměstnancům vysvětlit**. Zaměstnanci se **musí se změnou ztotožnit a pochopit její přínosy**. Navrhovaná opatření v rámci posilování konkurenceschopnosti by neměla narazit na odpor. Příjemné prostředí a doplnění vzdělání patří k příjemným změnám. Časté cestování spojené s aktivní obchodní činností se nemusí zaměstnancům zamlouvat.

Na neočekávanou událost (přírodní katastrofa, krádeže, aj.) by měl mít Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. připravenou vždy **rezervu** (rezervní fond nebo pojištění).

3.8.3 Kontrola realizace

Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je v rámci zavádění konkurenční strategie posilující konkurenceschopnost doporučeno toto zavádění kontrolovat. Kontrolující osobou je navržen vedoucí Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. Kontrola se týká třech oblastí, a to:

- kontrola předpokladů,
- kontrola implementace,
- strategický dohled.

Kontrola předpokladů by měla být prováděna systematicky od formulování po její implementaci. K předpokladům, které je v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. potřeba neustále kontrolovat, je možné zařadit **počet zákazníků a jejich struktura, očekávání zákazníků** (customer value), **situace na trhu** (předpokládaný růst), **nové technologie** (neočekává se substitut) a **chování konkurence** (reakce na zavedení konkurenční strategii). Nejjednodušším nástrojem pro tento typ kontroly je užití SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dojde-li k zaznamenání změn předpokladů, je důležité těmto změnám konkurenční strategii přizpůsobit.

Kontrola implementace konkurenční strategie je pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. **nezbytně důležitá a stěžejní**. Nebudou-li činnosti vedoucí k dosažení cílů vykonávány vůbec nebo budou vykonávány špatně, naruší to výsledné hodnocení strategie. Průběžná kontrola může **nedostatky zachytit včas**. V rámci kontroly implementace je zapotřebí **postihnout všechny aktivity** realizované v rámci přijaté strategie **a monitorovat klíčové ukazatele**.

Příjemná komunikace by v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. měla být na denním pořádku. **Ředitel** Pneuservisu se v provozovně **několikrát denně** pohybuje a měl by vždy **sledovat jednání a chování svých zaměstnanců**. V případě nalezení nedostatků by měl poradit, jak komunikaci zlepšit.

Rekonstrukce provozovny je poměrně rychlá akce, u které je zapotřebí sledovat dodržení **požadavků na vybavení, nákladů a časový harmonogram**. Aby příjemné prostředí působila na zákazníka dobrým dojmem, je zapotřebí **příležitostně kontrolovat úklid provozovny**. **Zákazníkovi** by měla nová provozovna přinést komfort a pohodlí. O to se stará také **zaměstnanec na recepci**, který má **za povinnost nabídnout zákazníkovi při čekání např. kávu**. **Jednání se zákazníkem sleduje vedoucí**.

Obchodní činnost v sobě zahrnuje **průzkum trhu, oslovování potenciálních zákazníků, osobní schůzky a řadu jednání**. **Pro každou činnost** by měl být vyhotoven **plán vč. cílových hodnot** (počet nalezených potenciálních subjektů, počet oslovených potenciálních zákazníků, počet uskutečněných jednání a počet úspěchů). Ukazatelem pro kontrolu je **splnění plánů, růst tržeb a přehled zákazníků**. **O každé realizované činnosti** by měl být vyhotoven **záznam**, který slouží jako **podklad** pro vedoucího **při kontrole**. Zaměstnanec provádějící průzkum by měl zapisovat potenciální zákazníky, které následně osloví. Výsledek telefonického rozhovoru by měl být do záznamu zachycen. Dojde-li k osobní schůzce, je opět důležité zachytit výsledek jednání. **Ředitel Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. by měl první tři měsíce každý týden vyhodnocovat**, zda počet oslovených zákazníků je dostatečný a kolik z nich se změnilo ve skutečné zákazníky Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Dojde-li k zaběhnutí činností, stačí kontrola dokumentace jednou za měsíc.

Proces tvorby webových stránek trvá dva až čtyři měsíce. Během této doby je firmou AW-dev nastaveno několik kontrolních bodů (např. odsouhlasení návrhů,

testovací provoz). U celého procesu je však nutné sledovat dodržení **cenového rámce a času**. S tvorbou webových stránek přichází jejich **aktivní správa**. Ta by měla být prováděna min. jedenkrát za týden. **Efektivnost** webových stránek je možné zjistit **počtem návštěv webových stránek, počtem nových zákazníků a jejich zpětnou vazbou**.

Reklamní činnost se opakuje dvakrát do roka. U propagace je nutné zkontrolovat **dohodnutý cenový rámec a splnění termínu roznosu**. Kontrolu roznosu mohou provést sami zaměstnanci, kteří v Českém Těšíně bydlí. V době roznosu by měli najít ve své domovní schránce letáček. **Efektivnost** propagačních materiálů je možné zachytit **navýšeným počtem zákazníků a jejich zpětnou vazbou od zákazníků**.

Strategický dohled by měl být realizován po celou dobu zavádění jednotlivých opatření v rámci konkurenční strategie. Měl by v sobě zahrnovat co největší škálu faktorů, které mohou ovlivnit implementaci strategie. Pro Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. je v rámci strategického dohledu **doporučeno zaměřit se na chování konkurence**.

ZÁVĚR

Diplomová práce na téma Posílení konkurenceschopnosti účetního střediska Pneuservis ve VOP GROUP, s.r.o. se zabývá návrhy opatření, které vedou ke zlepšení současné situace z pohledu konkurenceschopnosti.

Na základě prostudované literatury a provedené analýzy současného stavu situace v Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. byla provedena souhrnná analýza SWOT. Ze SWOT matice byly vybrány nejdůležitější faktory, které se staly základním východiskem pro určení vize, stanovení mise, definování konkrétních strategických cílů a výběr konkurenční výhody a strategie vedoucí k posílení konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o..

Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se rozhodl rozvíjet v rámci konkurenční strategie diferenční konkurenční výhodu. Zdroje diferenciace vplynuly z hodnototvorného řetězce, analýzy hodnot pro zákazníka a byly podpořeny SWOT analýzou.

Opatření pro rozvoj konkurenční výhody se zaměřila na posilování silných stránek podniku (poradenství a individuální přístup k zákazníkovi). Aby mohly být silné stránky posíleny a využity k získání nových zákazníků a jejich udržení, bylo zapotřebí oslabit nejnámější slabé stránky.

Při posilování konkurenceschopnosti a rozvoji konkurenční výhody byla provedena opatření v oblasti komunikace se zákazníkem, prostoru provozovny, aktivní obchodní činnosti, webových stránek a reklamní činnosti.

V rámci zkvalitňování komunikace se zákazníkem bylo navrženo proškolení zaměstnanců Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. na komunikační dovednosti. Zaměstnancům vykonávající obchodní činnost bylo doporučeno zúčastnit se navazujícího kurzu zaměřeného na vedení obchodního jednání.

Aby se zákazník při jednání s Pneuservisem VOP GROUP, s.r.o. a při čekání na poskytnutí služby cítil co nejlépe, byla navržena úprava provozovny. Rekonstrukce spočívala v oddělení recepce od dílny a příručního skladu pneumatik. Nově vzniklý samostatný prostor recepce bylo zapotřebí dovybavit tak, aby byla zachována jeho funkčnost, ale zákazník se přitom cítil v maximálním pohodlí.

Příjemné prostředí a příjemná komunikace nového zákazníka sama o sobě

nepřiláká. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. se musel zaměřit také na aktivní obchodní činnost. Zaměstnancům bylo doporučeno školení, na kterém se měli naučit vedení obchodního jednání. Zahájení aktivní obchodní činnosti spočívalo v průzkumu trhu (českého i polského) a získání přehledu o potenciálních zákaznících. Po provedení průzkumu mohlo být zahájeno aktivní oslovování potenciálních zákazníků a sjednávání obchodních schůzek. Součástí obchodní činnosti by mělo být také získávání zpětné vazby od stávajících zákazníků.

Obchodní činnost bylo zapotřebí podpořit také aktivním marketingem. Návrhy v této oblasti směřovaly do sebeprezentace Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. prostřednictvím originálních webových stránek a do aktivní reklamní činnosti prostřednictvím roznosu propagačních materiálů.

Pro úspěšné zavádění jednotlivých opatření byl sestaven akční plán, jehož součástí je zhodnocení kritických faktorů realizace opatření a návrh strategické kontroly. Zahájení realizace jednotlivých opatření vedoucí k posílení konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. bylo stanoveno na červenec 2014. Zhodnocení přínosů harmonogram stanovuje na konec roku 2015 (očekává se 10 % nárůst tržeb, který je v absolutní částce stanoven na cca. 430 000 Kč). Celkové náklady na realizaci opatření posilující konkurenceschopnost Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. byly stanoveny ve sledovaném období na 168 800 Kč. Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. si uvědomuje nutnost provedení opatření a považuje tuto částku za finančně přijatelnou.

Domnívám se, že stanovených cílů na začátku diplomové práce bylo dosaženo. Věřím, že po zavedení navrhovaných opatření dojde k posílení konkurenceschopnosti Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.. Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. přeji, aby navrhovaná opatření napomohla v boji o přežití a vyvedla podnik z červených čísel. Jsem přesvědčena, že pak začne plně bojovat s konkurencí tak, aby dosáhl své stanovené vize, a to být nejlepším poskytovatelem pneu - služeb v okolí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ABZ.cz. Slovník cizích slov. Konkurence. *Slovník-cizich-slov.abz.cz* [online]. © 2005-2006. [cit. 2013-10-02]. Dostupné z WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>
- (2) ABZ.cz. Slovník cizích slov. Rivalita. *Slovník-cizich-slov.abz.cz* [online]. © 2005-2006. [cit. 2013-10-02]. Dostupné z WWW: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/rivalita>
- (3) Auto.moto.pneu. VOP GROUP,s.r.o.. Amamto.cz [online]. 2004 [cit.2013-09-13].
- (4) AUTO - SIT. Kontakt. *Auto-sit.cieszyn.pl* [online]. ©2010 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.auto-sit.cieszyn.pl/5,kontakt.html>
- (5) AUTOCENTRUM pod ZELENOU. Pneuservis. *Autoct.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.autoct.cz/pneuservis/>
- (6) AUTOMODUL.CZ Pneumatiky z pampelišek mají zase o krok blíže na silnice. *Magazin.automodul.cz* [online]. 23.10.2013 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z WWW: http://magazin.automodul.cz/pneumatiky-pampelisky-07p-/auto-zajimavosti.aspx?c=A131023_104955_auto-zajimavosti_amd
- (7) AUTOSAP. Složení vozového parku v ČR. *Autosap.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z WWW: <http://www.autosap.cz/sfiles/a1-9.htm>
- (8) Autoškola - technické otázky. 3 popište obsah kontroly kol a pneumatik a faktory ovlivňující jejich životnost. *Autoskola-technicke-otazky.blogspot.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z WWW: <http://autoskola-technicke-otazky.blogspot.cz/2011/04/3-popiste-obsah-kontroly-kol-pneumatik.html>
- (9) AW-dev. Služby. *AW-dev.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.aw-dev.cz/sluzby/>
- (10) AW-dev. Tvorba webových stránek. *AW-dev.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.aw-dev.cz/tvorba-webovych-stranek/>
- (11) AW-dev. Tvorba webových stránek: Komplex. *AW-dev.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.aw-dev.cz/tvorba-webovych-stranek-cenik/>
- (12) AW-dev. Virtuální prohlídky - ukázka. *AW-dev.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.aw-dev.cz/virtualni-prohlidky/>

- (13) BAUSHOP. Produkty. *Stavebniny.baushop.cz* [online]. © 2009 - 2011 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://stavebniny.baushop.cz/mfp-desky/wodego-mfp-desky-pd>
- (14) BB365. Cieszyn. Swzystko o cieszynie. Aktualnosc. *Bb365.info* [online]. 2007-2010 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.bb365.info/cieszyn>
- (15) BestDrive. Český Těšín: VOP GROUP, s.r.o.. *Bestdrive.cz* [online]. © 2014. [cit. 2014-05-10]. Dostupné z WWW: <https://www.bestdrive.cz/pobocky/kraj/moravskoslezsky-kraj/vop-group-s-r-o.html>
- (16) BTomala. Kontakt. *Tomala.cieszyn.pl* [online]. © 2011 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: http://www.tomala.cieszyn.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=5
- (17) BusinessInfo.cz. Tvorba komplexní analýzy marketingového řízení a plánování MSP. *Businessinfo.cz* [online]. 30. 7. 2013. [cit. 2013-10-02]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- (18) Businesscenter.cz Průměrné ceny pohonných hmot. *Business.center.cz* [online]. © 1998 - 2014 [cit. 2014-05-23]. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/finance/cestnahr/benzin.aspx>
- (19) CMC Graduate School of Business. Historie CMC. *Cmc.cz* [online]. © 2011. [cit. 2013-10-02]. Dostupné z WWW: <http://www.cmc.cz/cz/o-spolecnosti/historie-cmc/>
- (20) CoJeCo.cz Vaše Encyklopedie. Úběžník. *CoJeCo.cz*. [online]. 14.3.2000. [cit. 2013-10-02]. Dostupné z WWW: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=100368&title=%FAB%EC%9En%EDk&s_lang=2
- (21) Comerto.com. Drátěný model webu (wireframe). *Comerto.com* [online]. [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.comerto.com/tvorba-webovych-stranek/drateny-model-webu-wireframe>
- (22) Česká pošta. Roznáška informačních / propagačních materiálů. *Ceskaposta.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.ceskaposta.cz/sluzby/reklamni-a-tiskove-zasilky-cr/roznaska-propagacnich-materialu#cenik>
- (23) ČSÚ. Jaké je složení domácností v ČR? *Czso.cz* [online]. 7.3.2013 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/jake_je_slozeni_

domacnosti_v_cr20130307

- (24) ČSÚ. Motorová a přípojná vozidla. *Vdb.czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DOP5022PU_OK&vo=null
- (25) ČSÚ. Registrované subjekty. *Vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=5&potvrzd=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&childsel0=1&childsel0=1&cislotab=ORG9030UC&vo=tabulka&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp
- (26) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-306-4.
- (27) Dopravní podnik Ostrava. Krátkodobé časové jízdenky Ostrava XXL. *Dpo.cz* [online]. 1.1.2014 [cit. 2014-05-23]. Dostupné z WWW: <http://www.dpo.cz/jizdne/ceny-jizdenek/268-kratkodobe-casove-jizdne-ostrava-xxl.html>
- (28) DP Domáci potřeby. Kuchyňské potřeby. *Domacipotreby.cz* [online]. © 2011-2014 [cit. 14-205-21]. Dostupné z WWW: <http://www.domacipotreby.cz/kuchynske-potreby-1a.html>
- (29) DUET. Nabídka kurzů: Obchodní dovednosti. *Duetcz.cz* [online]. © 2005 - 2007 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.duetcz.cz/nabidka.htm>
- (30) E-auto.cz. Trh pneumatik zažil v loňské sezóně největší změnu. Projevil se nedostatek pneumatik. *E-auto.cz* [online] 12. dubna 2011 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z WWW: <http://www.e-auto.cz/ostatni/trh-pneumatik-zazil-v-lonske-sezone-nejvetsi-zmenu-projevil-se-nedostatek-pneumatik.htm>
- (31) ELECTRO WORD. Produkty. *Electroworld.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.electroworld.cz/product/kuchynka/kavovary-a-espressa/KP2208/dolce-gusto-krups-kp-2208-espresso> ; <http://www.electroworld.cz/product/televize-dvd-video/televize/42LN5400/lg-42ln5400-televize> ; <http://www.electroworld.cz/product/kuchynka/varne-konvice/L17PKB13E/logik-117pkb13e-varna-konvice>
- (32) Else. Profesionální komunikace v obtížných situacích (Praha). *Elseaz.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/verejne-kurzy/treninky-a-kurzy-profesionalni-komunikace-v-obtiznych-situacich-praha-174/>

- (33) Etext.czu.cz. Marketingový výzkum. *Etext.czu.cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z WWW: http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=83&idkapitola=127
- (34) FETTER, Richard. Stravné 2014: Na dietách v tuzemsku a v zahraničí dostanete víc. *Mesec.cz* [online]. 2.1.2014 [cit. 2014-05-23]. Dostupné z WWW: <http://www.mesec.cz/clanky/stravne-2014-na-dietach-v-tuzemsku-a-v-zahranici-dostanete-vic/>
- (35) Finance.cz. Kalkulátor výše cestovních náhrad 2014: Konkrétní příklad. *Finance.cz* [online]. [cit. 2014-05-23]. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/kalkulacky-a-aplikace/cestovni-nahrady/?SpotrebaMesto=7&SpotrebaMimo=7&SpotrebaKombinace=7&PocetKm=6800&CenuProkaze=0&CenaLitruDruhuPHM=35.70&CenaPHMnaLitr=&submit=0&VyseNahrady=44632>
- (36) FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. 2008, 121 s. ISBN: 978-80-251-2183-2.
- (37) Fresh marketing. 10 znaků úspěšných webových stránek. *Freshmarketing.cz* [online]. 28.07.09 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.freshmarketing.cz/aktuality/10-znaku-uspesnych-webovych-stranek/>
- (38) Google.cz/maps. Pneuservisy v Českém Těšíně. *Google.cz* [online]. [cit. 2013-11-15]. Dostupné z WWW: <https://www.google.cz/maps/search/pneuservisy+v+%C4%8Desk%C3%A9m+t%C4%9B%C5%A1%C3%ADn%C4%9B+mapa/@49.7297531,18.5871626,13z/data=!4m5!2m4!3m3!1spneuservisy!2zxIxc2vDvSBUxJvFocOtbg!3s0x471406955a4563d1:0x400af0f6614df50>
- (39) GRANT, Robert, M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 6. vyd. Malden: Blackwell, 2008. 482 s. ISBN: 978-1-4051-6309-5.
- (40) GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, metody*. 1. vyd. Praha: VŠCHT Praha, 2002. 165. s. ISBN 80-7080-505-6.
- (41) HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav, KEŘKOVSKÝ, Dana, ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 170 s. ISBN: 978-80-7400-120-8.
- (42) HRADIL, Ivo. Vaše nové pneumatiky budou z pampelišek. *Hybrid.cz* [online]. 13.5.2011 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z WWW: <http://www.hybrid.cz/>

pampeliska-zdrojem-prirodnihokaucuku

- (43) Chování.eu. Styl řízení / styl vedení lidí. *Chovani.eu* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z WWW: <http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>
- (44) ChytrýMarketing. Kdo je potenciální zákazník? *Chytrymarketing.cz* [online]. [cit. 2014-15-03]. Dostupné z WWW: <http://www.chytrymarketing.cz/potencialni-zakaznik/>
- (45) IHNED.cz. Světové ekonomické fórum skončilo s optimismem. Podívejte se na inspirativní výrobky z Davosu. *Byznys.ihned.cz* [online]. 26.1.2014 [2014-02-15]. Dostupné z WWW: <http://byznys.ihned.cz/c1-61617360-svetove-ekonomicke-forum-inspirativni-vyroky>
- (46) Ikea. Katalog produktů. *Ikea.com/cz/cs* [online]. ©1999 – 2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/S29875859/#/S79932598> ; <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/00099850/#/00099850> ; <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/40104294/>; <http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/products/10152700/>
- (47) IMD World Competitiveness center (WCC). Methodology. *Imd.org* [online]. [cit. 2013-10-02]. Dostupné z WWW: <http://www.imd.org/wcc/research-methodology/>
- (48) IMD World Competitiveness center (WCC). The World Competitiveness scoreboard 2013. *Img.org* [online]. [cit. 2013-10-02]. Dostupné z WWW: <http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/wcc/WCYResults/1/scoreboard.pdf>
- (49) Info.mfcr.cz. Seznam CZ-NACE. *Info.mfcr.cz* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: http://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz
- (50) Info.mfcr.cz. Výpis registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. *Info.mfcr.cz* [online]. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z WWW: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25370961&jazyk=cz&xml=1
- (51) Inetprint. Váš košík - přehled nákupu: Kalkulace č. 301-252748. *Inetprint.cz* [online]. 22.5.2014. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z WWW: <http://www.inetprint.cz/on-line-nakup/?statc=CLAOK>
- (52) Inetprint. Výběr dopravy a platby. *Inetprint.cz* [online]. 22.5.2014. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z WWW: <http://www.inetprint.cz/on-line-nakup-doprava-platba/?action=nextstep>

- (53) Integrovaný portál MPSV. Regionální statistika ceny práce - Moravskoslezský kraj. *Portal.mpsv.cz* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/mos>
- (54) Ji-Go. Pneuservis. *Pneujigo.cz* [online]. © 2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z WWW: <http://www.pneujigo.cz/servis/servis-pneuservis.html>
- (55) JIRÁSEK, Jaroslav, A. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing: Česká manažerská asociace, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- (56) JIRÁSEK, Jaroslav, A. *Strategie: Umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing: Česká manažerská asociace, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
- (57) Jidzdirady.cz Vlaky. *Jidzdirady.idnes.cz* [online]. [cit.2014-05-23]. Dostupné z WWW: <http://jidzdirady.idnes.cz/vlaky/spojeni>
- (58) JOBS.cz. Úspěšná komunikace se zákazníkem. *Job.cz* [online]. © 1996-2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.jobs.cz/kurzy-a-skoleni/6488-uspesna-komunikace-se-zakaznikem/>
- (59) Justice.cz. Sběrka listin – AUTOCENTRUM pod ZELENOU s.r.o. *Justice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a565533&klic=bo7ev5>
- (60) Justice.cz. Sběrka listin – Pneuservis Rudná s.r.o. *Justice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a221060&klic=lgk4dq>
- (61) KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN: 80-7179-578-X.
- (62) LOGO. Kurzy - komunikační dovednosti. *Moje-klinika.cz* [online]. [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.moje-klinika.cz/kurzy-komunikacni-dovednosti>
- (63) LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- (64) LOWENDAHL, Bente, R. *Strategic Management of Professional Service Firms*. 2. edition. Denmark: Copenhagen Business School Press, 1997. 191. s. ISBN: 87-

16-13508-3.

- (65) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN: 978-80-247-1911-5.
- (66) Management a marketing. Chování spotřebitele. *Management-marketing.studentske.eu* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <http://management-marketing.studentske.eu/2008/06/8-chovni-spotrebitele-ovlivujic-factory.html>
- (67) Managementmania.cz. McKinsey 7S. *Managementmania.cz* [online]. 1.5.2013. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- (68) Managementmania.cz. Organizační kultura. *Managementmania.cz* [online]. 22.10..2013. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
- (69) Managementmania.cz. Sdílené hodnoty. *Managementmania.cz* [online]. 25.2.2014. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>
- (70) Mapy.cz VOP GROUP, s.r.o. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2013-11-15]. Dostupné z WWW: http://mapy.cz/#!x=18.610609&y=49.739317&z=14&t=s&q=VOP%2520GROUP%252C%2520s.r.o.&qp=10.575904_48.429251_20.305332_51.000283_6
- (71) Michelin.cz. Průvodce nákupem pneumatik: Kdy bych měl vyměnit své pneumatiky? *Michelin.cz* [online]. © 2010 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.michelin.cz/auto-pneu/informace-doporuceni/pruvodce-nakupem/kdy-bych-mel-vymenit-sve-pneumatiky>
- (72) Ministerstvo práce a sociálních věcí. Zaměstnanost: Regionální statistika ceny práce -Moravskoslezský kraj. *Portal.mpsv.cz* [online].[cit. 2014-05-26]. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/mos>
- (73) Miraslebl Personal Web. Marketing: 2. Trh a tržní mechanismus. *Miras.cz* [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z WWW: <http://www.miras.cz/seminarky/marketing-strucne-2.php>
- (74) Miraslebl. Chování firmy v podmínkách nedokonalé konkurence, monopol. *Miras.cz* [online]. © 2000 - 2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW:

- <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n07-nedokonala-konkurence.php>
- (75) Mojemenu.cz. Ubytování: Hotel Max. *Mojemenu.cz* [online]. [cit. 2014-05-23]. Dostupné z WWW: <http://www.mojemenu.cz/client-nf/module/report/detail.php?cl=188137091&id=171>
- (76) Moravskoslezský kraj. Přehled základních údajů o obcích: Český Těšín. *Verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz* [online]. 28.4.2014 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/obce2.html?id=2316>
- (77) Moravskoslezský kraj. Informace o osobních a nákladních automobilech ve správním obvodě Ostrava a v Moravskoslezském kraji. *Verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz* [online]. 2010 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z WWW: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/informace-o-osobnich-a-nakladnich-automobilech-ve-spravnim-obvode-ostrava-a-v-moravskoslezskem-kraji-11076/>
- (78) MPO. Analýza vývoje ekonomiky ČR za 1. čtvrtletí 2013. *Mpo.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument142350.html>
- (79) NÁBYTEK. Nábytek na míru pro byt i pro firmu. *Nabytek-vopgroup.cz* [online]. [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.nabytek-vopgroup.cz/cs/nabytek/>
- (80) NĚMEČEK, Petr a Robert, ZICH. *Podnikový management 3.díl*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. 136 s. ISBN 978-80-214-3004-4.
- (81) NĚMEČEK, Petr a Robert, ZICH. *Podnikový management I*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
- (82) Odhadonline.cz. Statistické informace: Český Těšín (okr. Karviná): Podíl nezaměstnaných osob v okrese Karviná. *Odhadonline.cz* [online]. 2008-2014 © [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.odhadonline.cz/odhad-statistika-kriminalita-nezamestnanost-prumerna-mzda-nemoci-znalecky-posudek-odhadce-znalec-obec-cesky-tesin-okr-karvina/#nezamestnanost>
- (83) Partner opony. P.P.H.U. „Car-Kris“. *Carkris.partneropony.pl* [online]. [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: http://www.partneropony.pl/serwisy_opon/Cieszyn?wojewodztwo=15
- (84) PETERS, Thomas a Robert, WATERMANN. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. In: *Harpercollins.com* [online]. 2006. [cit.

- 2014-01-07]. First Collins business essentials, 2006. ISBN: 9780060548780. Dostupné z <http://www.harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbn13=9780060548780>
- (85) Pneu Drnec. Geometrie náprav, geometrie kol. *Pneudrnec.cz* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.pneudrnec.cz/geometrie-naprav.htm>
- (86) Pneurevue.cz. Pociťujete obecný nadbytek pneumatik na trhu? Domníváte se, že „přeplněné sklady“, které hlásí řada dealerů, povedou k poklesu poptávky a menší ochotě k předzásobení? *Pneurevue.cz* [online]. 28.2.2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.pneurevue.cz/nazor-z-pate-strany/pocitujete-obecny-nadbytek-59pneumatik-na-trhu-domnivate-se-ze-preplnene-sklady-ktere-hlasi-rada-dealeru-povedou-k-poklesu-poptavky-a-mensi-ochote-k-predzasobeni.html>
- (87) Pneuservis Rudná s.r.o. O firmě - Pneuservis Rudná. *Pneurudna.cz* [online]. 2009 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z WWW: <http://www.pneurudna.cz/o-firme.aspx>
- (88) PORTER, Michael, E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- (89) ROTSCHEDL, Jiří. *Moderní marketingový mix v řízení. Moderní Řízení*. 2010, roč. 45, č. 2., s. 46-47. ISSN 0026-8720.
- (90) ROTSCHEDL, Jiří. *Metodika SWOT analýzy*. In: *Jiří Rotschedl Poradenství v oblasti SEO a SEM* [online]. 7.1.2011. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z WWW: <http://rotschedl.webnode.cz/news/metodika-swot-analyzy/>
- (91) SAPELI. Produkty. *Sapeli.cz* [online]. © 2012 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.sapeli.cz/cs/zarubne/normal-h4VAYKpIF5.html> ; <http://www.sapeli.cz/cs/dvere/elegant-KqMAYKpIF5.html>
- (92) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel, BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- (93) SCHWAB, Klaus. *The Global Competitiveness Report 2012-2013: Full Data Edition*. World Economic Forum [online]. 2012. [cit. 2013-10-02]. Geneva: World Economic Forum, 2012. ISBN: 978-92-95044-35-7. Dostupné z WWW: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- (94) SCHWAB, Klaus. *The Global Competitiveness Report 2013-2014: Full Data*

- Edition*. World Economic Forum [online]. 2013. [cit. 2014-05-07]. Geneva: World Economic Forum, 2013. ISBN: 978-92-95044-73-9. Dostupné z WWW: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf
- (95) Sklobendl.cz. Výpočet cen řezaných a broušených skel. *Sklobendl.cz* [online]. © 2008 [cit. 2014-05-21]. Dostupné z WWW: <http://www.sklobendl.cz/cenik/cenik-skla-opracovana.html>
- (96) Slovník cizích slov. net. Generický - význam slova. *Slovník-cizich-slov.net* [online]. © 2006-2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z WWW: <http://www.slovník-cizich-slov.net/genericky/>
- (97) STŘELEČ, Jiří. Porterův model konkurenčních sil. *Vlastnícesta.cz* [online]. 23.4.2013. [cit. 2013-10-23]. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- (98) Strateg.cz Hodnototvorný řetězec. *Strateg.cz* [online]. [cit. 2013-10-23]. Dostupné z WWW: http://www.strateg.cz/images/strategy/Hodnototvorny_retezec.jpg
- (99) Svaz průmyslu a dopravy ČR. Abecední seznam členů. *Spcr.cz* [online] (c) 2009 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z WWW: <http://www.spcr.cz/abecedni-seznam-clenu>
- (100) The Economist Guru: Igor Ansoff. *Economist.com* [online]. 18.7.2008. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z WWW: <http://www.economist.com/node/11701586>
- (101) TOMEK, Gustav a Věra, VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- (102) Tpcv.cz. Průvodce oborem Autoservisy a pneuservisy. *Tpcv.cz* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: http://www.tpcv.cz/PDF/Pruvodce_cinnost_autoservisu_a%20pneuservisu.pdf
- (103) VALSKÝ, Tomáš. Stáří a životnost pneumatik. *Pneumatiky.cz* [online]. 22.4.2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.pneumatiky.cz/info/stari-a-zivotnost-pneumatik.html>
- (104) Vdb.czso.cz. Ekonomické subjekty podle odvětví (NACE). *Vdb.czso.cz*. [online]. 30.6. 2013 [cit. 2013-11-15]. Dostupné z WWW: <http://www.autosap.cz/sfiles/a1-9.htm>
- (105) VLČEK, Radim: *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 444 s. ISBN: 80-7261-068-6.
- (106) VOP GROUP, s.r.o. *Interní dokumentace*. Český Těšín: 1999 - 2014.

- (107) VŠEM. Studijní text. *Vsem.cz* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni.../st_man_sm_machan_II.pdf
- (108) WAGNEROVÁ, Hana. *Návrh systému odměňování a motivace zaměstnanců společnosti VOP GROUP, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2012. 94 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Mucha.
- (109) WAGNEROVÁ, Hana. *Průzkum k diplomové práci - Pnuservis.* Survio.com [online]. 9.5.2014 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z WWW: <http://www.survio.com/survey/d/J2B2I4I1S2M5V4N9H>
- (110) World economic forum. Úvod. *Weforum.org* [online]. [cit. 2014-21-05]. Dostupné z WWW: <http://www.weforum.org/>
- (111) Wcy2014.com. World Conference on youth 2014. *Wcy2014.com*. [online]. 2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z WWW: <http://wcy2014.com/>
- (112) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti a její pojetí strategie.* *E+M: Ekonomika a management* [online]. 2010, roč. 10, č. 1, s. 60-75. ISSN 1212-3609. Dostupné z WWW: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764_fcbf/05_zich.pdf
- (113) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti.: Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2012. 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- (114) ZICH, Robert. *Strategický management.* Přednáška. Brno: FP, VUT, 26.3.2014.
- (115) ZICH, Robert. *Strategický rozvoj konkurenceschopnosti podniku.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2013. Habilitační práce.
- (116) ZIKMUND, Martin. Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes. *BusinessVize.cz* [online]. 13. 1. 2011. [cit. 2013-10-02]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>
- (117) ZIKMUND, Martin. Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. *BusinessVize.cz* [online]. 9.12.2010. [cit. 2013-10-08]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1: Životní cyklus strategického řízení	18
Obr. 2: Hodnototvorný řetězec	28
Obr. 3: Hierarchie firemních strategií.....	32
Obr. 4: Rozbití hierarchie strategií	33
Obr. 5: Vazba tradičního pojetí hierarchie strategie s pojetím úspěšuschopnosti	33
Obr. 6: Úspěšuschopnosti firmy	36
Obr. 7: Vize a mise v Konceptu úspěšuschopnosti	37
Obr. 8: Posun od cíle jako bodu k cíli jako směru.....	38
Obr. 9: 3D pojetí cílů	39
Obr. 10: Proces strategického řízení	41
Obr. 11: Oblasti zvyšování konkurenceschopnosti.....	45
Obr. 12: Úrovně hodnoty pro zákazníka.....	49
Obr. 13: Přijatelný poměr spokojenosti a nespokojenosti zákazníků	50
Obr. 14: Kano model	50
Obr. 15: Logo podniku VOP GROUP, s.r.o.	56
Obr. 16: Loga, pod kterými se prezentuje Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.....	57

Seznam tabulek

Tab. 1: Odlišnosti konvenční a nové konkurence.....	21
Tab. 2: Pořadí vybraných zemí 2011 - 2014 dle WEF	23
Tab. 3: Pořadí vybraných zemí 2011-2013 dle WCY	24
Tab. 4: Ansoffova matice čtyř strategií	34
Tab. 5: Porterovy základní konkurenční strategie	34
Tab. 6: Historie strategického řízení.....	40
Tab. 7: Hodnocení ve SWOT matici	91
Tab. 8: Souhrnné procentuální hodnoty SWOT matice.....	92
Tab. 9: Hodnocení závislostí ve SWOT matici	92
Tab. 10: Počet velkých závislostí ve zmenšené SWOT matici.....	93
Tab. 11: 3 D pojetí cílů	97

Tab. 12: Akční plán realizace návrhů	113
--	-----

Seznam grafů

Graf 1: SWOT matice	92
---------------------------	----

Graf 2: Akční plán realizace návrhů	114
---	-----

SEZNAM SYMBOLŮ, VELIČIN A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
ad.	a další
aj.	a jiné
apod.	a podobně
Bc.	bakalář / ka
cca.	cirka
č.	číslo
ČR	Česká republika
doc.	docent / tka
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
gr.	gram
Ing.	inženýr / ka
IS	informační systém
ISBN	identifikační číslo typu knihy (International Standard Book Numbering)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	informační technologie
Kč	Koruna česká
ks	kus
Mgr.	magistr / a
MO ČR	Ministerstvo obrany České republiky
např.	na příklad
NH	normo - hodina
Obr.	obrázek
Ph.D.	doktor filozofie
PLN	polský zlotý
P. O. BOX	zamykatelná poštovní přihrádka
př.	příklad

pzn.	poznámka
QR kód	Quick Responce (kód rychlé reakce)
r.	rok
resp.	respektive
s.	strana
s.p.	státní podnik
Sb.	sbírka
SLEPTE	analýza sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekonomických vlivů
str.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
stol.	století
SWOT	analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
TOP	nejvyšší manažer
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tzv.	takzvaně
vč.	včetně
VH	výsledek hospodaření
VOP	vojenský opravárenský podnik
VÚ	vojenský útvar
vyd.	vydání
/	nebo, a
§	paragraf
%	procento
x	krát (v textu)
=	rovná se (ve výpočtu)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Harmonogram zpracování	137
Příloha 2: Seznam činností VOP GROUP, s.r.o. podle NACE	139
Příloha 3: Nabídka výrobců pneumatik	140
Příloha 4: Vývoj tržeb a VH celého podniku VOP GROUP, s.r.o. v letech 2009 - 2013 - tabulky.....	141
Příloha 5: Vývoj tržeb a VH celého podniku VOP GROUP, s.r.o. v letech 2009 - 2013 - grafy	142
Příloha 6: Vývoj tržeb a VH celého Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. v letech 2009 - 2014 - tabulky	143
Příloha 7: Vývoj tržeb a VH celého Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. v letech 2009 - 2014 - grafy.....	144
Příloha 8: Tržní podíl Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. - dle tržeb.....	145
Příloha 9: Tržní podíl Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. - dle počtu registrovaných aut a zakázek.....	146
Příloha 10: Přehled registrovaných vozidel a počtu zakázek Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.	147
Příloha 11: Skupina 45 CZ - NACE	148
Příloha 12: Přehled některých konkurentů Sk. 45 CZ - NACE.....	149
Příloha 13: Vývoj počtu registrovaných subjektů zaměřených na velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel.....	151
Příloha 14: Růst mezd sk. 7231 v letech 2011 - 2013	152
Příloha 15: Geografická mapa konkurence v Českém Těšíně a okolí	153
Příloha 16: Benchmarking tržeb	154
Příloha 17: Seznam odběratelů Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. v letech 2011-2014.	155
Příloha 18: Umístění provozovny Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.	159
Příloha 19: Provozovna Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. - fotodokumentace.....	160
Příloha 20: Ceník vybraných služeb Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.	163
Příloha 21: Seznam dodavatelů Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. v letech 2011 - 2014	165

Příloha 22: Zkrácené schéma organizační struktury VOP GROUP, s.r.o.	168
Příloha 23: Popis pracovní pozice - dělník v pneuservisu	169
Příloha 24: Upravený hodnototvorný řetězec pro služby	171
Příloha 25: Činnosti v hodnototvorném řetězci pro služby a jejich hodnota pro zákazníka.....	172
Příloha 26: Kano model	176
Příloha 27: Dotazníkový průzkum	177
Příloha 28: Silné a slabé stránky Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.	178
Příloha 29: Příležitosti a hrozby Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.	180
Příloha 30: Závislosti ve zkrácené SWOT matici.....	182
Příloha 31: Východiska ze SWOT matice	183
Příloha 32: Souhrnná kalkulace nákladů na školení zaměstnanců	184
Příloha 33: Podrobná kalkulace nákladů na školení vč. časového harmonogramu	185
Příloha 34: Kalkulace nákladů na rekonstrukci provozovny Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.....	186
Příloha 35: Podklady pro kalkulaci nákladů na obchodní jednání Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. mimo provozovnu.....	187
Příloha 36: Kalkulace nákladů na tvorbu webových stránek Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.....	188
Příloha 37: Kalkulace nákladů na reklamní činnost	189
Příloha 38: Kvantitativní zhodnocení návrhů	190

PŘÍLOHY

Příloha 1: Harmonogram zpracování

Etapa 1	Termín: 31.10.2013
Formální podklady – viz milník 1 a 2	
Kroky:	
Rozmyšlení tématu	květen 2013
Výběr vhodné literatury	červen 2013
Kontaktování VOP GROUP, s.r.o.	červenec 2013
Získání podkladů od VOP GROUP, s.r.o.	září 2013
Zpracování harmonogramu	říjen 2013

Etapa 2	Termín: 31.11.2013
Cíle a metody zpracování	
Kroky:	
Zběžné prostudování literatury	říjen 2013
Specifikace tématu - cíl	září - říjen 2013
Zběžný výběr vhodných metod zpracování	listopad 2013

Etapa 3	Termín: 15.1.2014
Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	
Kroky:	
Tvorba teoretické části	listopad - prosinec 2013
Konečný výběr vhodných metod zpracování	leden 2014

Etapa 4	Termín: 15.3.2014
Analytická část	
Kroky:	
Analýza podkladů VOP GROUP, s.r.o.	leden 2014
Analýza podkladů Pneuservisů VOP GROUP, s.r.o.	leden - únor 2014
Zběžné návrhy	březen 2014

Etapa 5	Termín: 30.4.2014
Návrhová část	
Kroky:	
Vize, mise, cíle Pneuservisů VOP GROUP, s.r.o.	březen 2014
Výběr konkurenční výhody	březen 2014
Tvorba strategie	duben 2014

Etapa 6	Termín: 20.5.2014
Celkové zhodnocení, Úvod, závěr	
Kroky:	
Celkové zhodnocení návrhů	květen 2014
Úvod a závěr	květen 2014
Etapa 7	Termín: 30.5.2014
Odevzdání konečné verze práce	
Kroky:	
Konečné zpracování DP vč. všech náležitostí	květen 2014

Příloha 2: Seznam činností VOP GROUP, s.r.o. podle NACE (Zdroj: (50))

Základní údaje

IČ: 25370961
obchodní firma: VOP GROUP, s.r.o.
právní forma: 112 - Společnost s ručením omezeným
datum vzniku: 9.4.1997
sídlo: 73701 Český Těšín, Lipová 1128
ZÚJ: 598933 - Český Těšín
okres: CZ0803 - Karviná

Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE

25400: Výroba zbraní a střeliva
13920: Výroba konfekčních textilních výrobků, kromě oděvů
 141: Výroba oděvů, kromě kožešinových výrobků
16230: Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství
23990: Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků j. n.
25620: Obrábění
25720: Výroba zámků a kování
27120: Výroba elektrických rozvodných a kontrolních zařízení
33200: Instalace průmyslových strojů a zařízení
 4120: Výstavba bytových a nebytových budov
43210: Elektrické instalace
43342: Malířské a natěračské práce
45200: Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
 471: Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách
47300: Maloobchod s pohonnými hmotami ve specializovaných prodejnách
 4778: Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
49410: Silniční nákladní doprava
56100: Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
6820: Pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí
 711: Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství
 74: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti
 772: Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost
 931: Sportovní činnosti
96040: Činnosti pro osobní a fyzickou pohodu

Příloha 3: Nabídka výrobců pneumatik (Zdroj: (3))



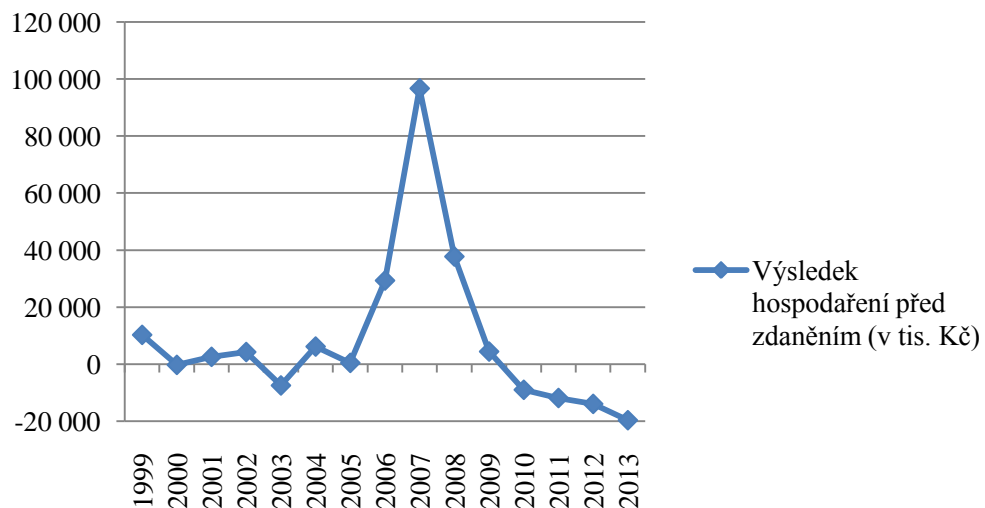
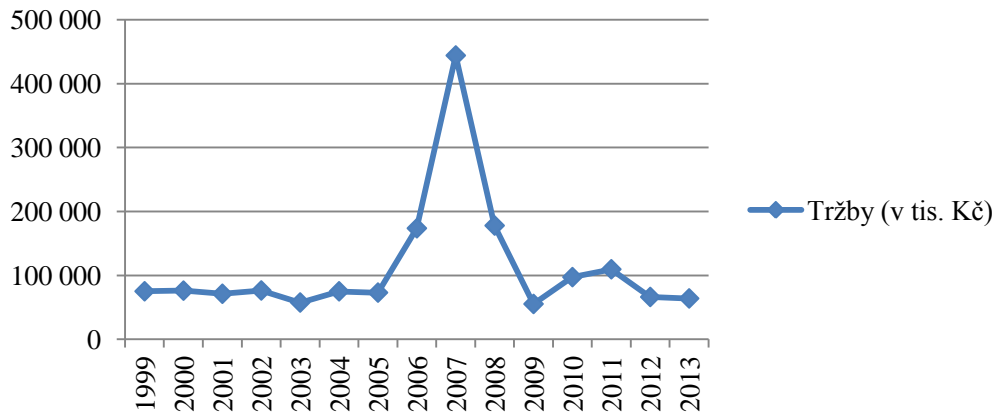
**Příloha 4: Vývoj tržeb a VH celého podniku VOP GROUP, s.r.o.
v letech 2009 - 2013 - tabulky (Zdroj: (106))**

Rok (v tis. Kč)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tržby z prodeje zboží	16 200	17 479	16 773	24 118	10 036	9 863	9 820	10 173
Výkony ⁴³	57 123	58 124	52 701	52 004	46 714	64 825	61 255	163 202
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 698	4 38	1 662	183	700	319	1 937	238
<i>Tržby celkem</i>	<i>75 021</i>	<i>76 041</i>	<i>71 136</i>	<i>76 305</i>	<i>57 450</i>	<i>75 007</i>	<i>73 012</i>	<i>173 375</i>
VH před zdaněním	10 265	- 263	2 560	4 242	- 7 475	6 161	4 370	29 317

Rok (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby z prodeje zboží	7 751	7 085	5 868	12 933	15 608	16 021	16 346
Výkony	435 388	169 888	49 218	84 009	93 362	49 559	47 208
Tržby z prodeje DM a materiálu	814	844	124	256	511	554	310
<i>Tržby celkem</i>	<i>443 953</i>	<i>177 817</i>	<i>55 210</i>	<i>97 198</i>	<i>109 481</i>	<i>66 134</i>	<i>63 864</i>
VH před zdaněním	96 700	37 729	4 415	- 9 006	-11 877	-13 944	-19 673

⁴³ položka výkony ve výkazu zisku a ztráty v sobě zahrnuje tržby z vlastních výrobků, změnu stavu zásob vlastní činnosti a aktivaci.

**Příloha 5: Vývoj tržeb a VH celého podniku VOP GROUP, s.r.o.
v letech 2009 - 2013 - grafy (Zdroj: (106))**

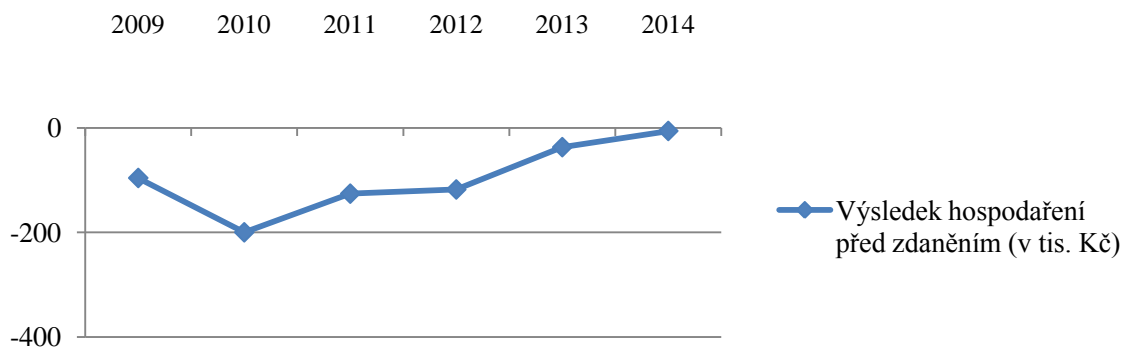
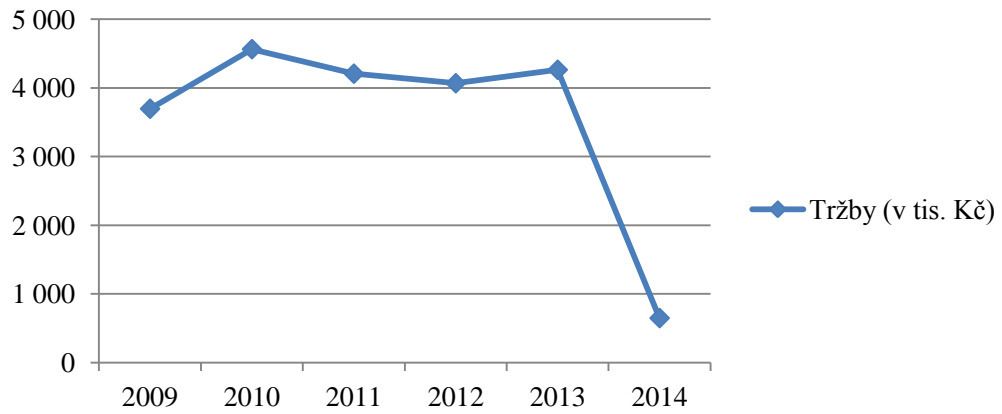


**Příloha 6: Vývoj tržeb a VH celého Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.
v letech 2009 - 2014 - tabulky (Zdroj: (106))**

Rok (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013	I. kvartál 2014
Tržby z prodeje zboží	3 080	3 920	3 245	3 515	3 705	574
Výkony ⁴⁴	617	644	962	553	559	75
<i>Tržby celkem</i>	<i>3 697</i>	<i>4 564</i>	<i>4 207</i>	<i>4 068</i>	<i>4 264</i>	<i>649</i>
VH před zdaněním	- 96	- 200	- 126	- 118	- 37	-6

⁴⁴ položka výkony ve výkazu zisku a ztráty v sobě zahrnuje tržby z vlastních výrobků, změnu stavu zásob vlastní činnosti a aktivaci.

**Příloha 7: Vývoj tržeb a VH celého Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.
v letech 2009 - 2014 - grafy (Zdroj: (106))**



**Příloha 8: Tržní podíl Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. - dle tržeb
(Zdroj: (40), (106))**

Rok	K (mil. Kč)	Q (v mil. Kč)	Tržní podíl v ČR (v %)⁴⁵
2005	313 031	x	nelze určit
2006	359 788	x	nelze určit
2007	416 782	x	nelze určit
2008	398 740	x	nelze určit
2009	340 840	3,908356	0,00115
2010	342 601	5,538726	0,00162
2011	355 755	5,087606	0,00143
2012	x	x	nelze určit

⁴⁵ TP (v %) = Q (podíl prodeje podniku) / K (prodej v odvětví) * 100

Příloha 9: Tržní podíl Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. - dle počtu registrovaných aut a zakázek (Zdroj: (7), (24), (40), (106))

Rok	Počet registrovaných vozidel v ČR	Počet registrovaných vozidel Moravskoslezský kraj	Počet registrovaných vozidel okres Karviná	Počet zakázek Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.
2005	6 231 601	582 719	107 614	x
2006	6 490 393	606 923	111 944	x
2007	6 806 332	639 196	117 517	x
2008	7 081 145	667 961	123 213	x
2009	7 119 323	674 286	123 878	1 167
2010	7 221 943	683 109	125 126	2 036
2011	7 358 727	694 947	126 862	2 110
2012	7 525 921	x	x	2 531
6 /2013	7 622 614	x	x	2 220

Rok	Tržní podíl v ČR⁴⁶ (v %)	Tržní podíl v Moravskoslezském kraji (v %)	Tržní podíl v okrese Karviná (v %)
2009	0,01639	0,17307	0,94206
2010	0,02819	0,29805	1,62716
2011	0,02867	0,30362	1,66322
2012	0,03363	x	x
6 /2013	0,02886	x	x

⁴⁶ TP (v %) = Počet zakázek Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. / Počtu registrovaných aut

Příloha 10: Přehled registrovaných vozidel a počtu zakázek Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. (Zdroj: (7), (24), (40), (106))

Rok	Počet registrovaných vozidel v ČR	Počet registrovaných vozidel Moravskoslezský kraj	Počet registrovaných vozidel okres Karviná	Počet zakázek Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.
2005	6 231 601	582 719	107 614	x
2006	6 490 393	606 923	111 944	x
2007	6 806 332	639 196	117 517	x
2008	7 081 145	667 961	123 213	x
2009	7 119 323	674 286	123 878	1 167
2010	7 221 943	683 109	125 126	2 036
2011	7 358 727	694 947	126 862	2 110
2012	7 525 921	x	x	2 531
6/2013	7 622 614	x	x	2 200

Pozn. Vozidla = motorová a přípojná vozidla

Příloha 11: Skupina 45 CZ - NACE (Zdroj: (49))

Položka	Hodnota
Název číselníku:	Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) - úroveň 2 - Oddíl
Kód číselníku:	5104
Kód záznamu:	45
Text záznamu:	Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel
Platnost:	01.01.1900 - 31.12.2999
Definice:	<p>Tento oddíl zahrnuje všechny typy obchodu (kromě výroby a pronájmu) související s motorovými vozidly a motocykly, vč. nákladních automobilů a přívěsů, stejně jako obchod s novými a ojetými vozidly, opravy a údržbu vozidel a velkoobchod a maloobchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla a motocykly. Zahrnuje také činnosti obchodních zástupců pro velkoobchod s vozidly.</p> <p>Tento oddíl také zahrnuje mytí vozidel, leštění atd. Do tohoto oddílu nepatří maloobchod s pohonnými hmotami a mazivy, stejně jako s chladicími prostředky pro motorová vozidla a pronajímání motorových vozidel a motocyklů.</p>

Příloha 12: Přehled některých konkurentů Sk. 45 CZ - NACE (Zdroj: (99))

Abecední seznam členů

vyhledávání [hledat](#) [Smazat hledání](#)

Podrobné vyhledávání

Kraj:	<input type="text" value="Celá ČR"/>	Počet zaměstnanců:	<input type="text" value="Nerozhoduje"/>
Rejstřík:	<input type="text" value="CZ-NACE"/>		
Kategorie:	<input type="text" value="G - SEKCE G - VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL"/>		
	<input type="text" value="45 - Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel"/>		
	<input type="text" value="45.2 - Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů"/>		
	<input type="text" value="45.20 - Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů"/>		

Advanced World Transport a.s.	INEKON GROUP, a.s.
AGROMONT VIMPERK spol. s r.o.	INTERMONT Neratovice, výrobní družstvo
ALSTOM s.r.o.	Ineo Czech Republic, a.s.
ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s.	Jiří Havelka
ArcelorMittal Ostrava a.s.	Josef Mčka
ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s.	KB CAR, s.r.o.
ARRIVA MORAVA a.s.	LABSKÁ strojní a stavební společnost s.r.o.
ARRIVA VÝCHODNÍ ČECHY a.s.	LIGNETA autobusy s.r.o.
Autobusy Karlovy Vary, a.s.	M+L LOGISTIK s.r.o.
AWT Rekulivace a.s.	MAGNETON a.s.
AWT ROSCO a.s.	MGM, a.s.
AŽD Praha s.r.o.	MOTEX, výrobní družstvo Praha
BEDNAR FMT s.r.o.	MSEM, a.s.
Bosch Rexroth, spol. s r.o.	OMEGA SERVIS HOLDING a.s.
BusLine a.s.	Pavel Šálek
Centrum organické chemie s.r.o.	RAVAK, a.s. - STROUŘINY Rožmitál pod Třemšínem
Continental Automotive Czech Republic s.r.o.	Řízení letového provozu České republiky, státní podnik (ŘLP ČR, s.p.)
Continental Barum s.r.o.	S-Profit Opava s.r.o.
Czech Airlines Technics, a.s.	SEEIF Ceramic, a.s.
CZECH INTERNATIONAL, a.s.	Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.
ČEPRO, a.s.	Správa a údržba silnic Jihomoravského kraje, příspěvková organizace kraje
Česká pošta, s.p.	Správa a údržba silnic Kroměřížska, s.r.o.
České přístavy, a.s.	Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace
ČEZ Korporátní služby, s.r.o.	Správa a údržba silnic Slovácka, s.r.o.
ČSAD autobusy Plzeň a.s.	Správa a údržba silnic Valašska, s.r.o.
ČSAD Havlíkov, a.s.	Správa a údržba silnic Zlínska, s.r.o.
ČSAD Kyjov Bus a.s.	Stavopodnik, výrobní družstvo v Českých Budějovicích
ČZ, a.s.	STS Prachatice, a.s.
Delecha, chemické výrobní družstvo	SÚS Královéhradeckého kraje a.s.
DEZA, a.s.	ŠMERAL Bmo, a.s.
DPÚK a.s.	Telefónica O2 Czech Republic, a. s.
E.ON Česká republika, s. r. o.	TRW Automotive Czech s.r.o.
EDYMAX Holding, a.s.	ÚAMK, a.s.
ELEKTROTRANS a.s.	Údržba silnic Karlovarského kraje, a.s.
ESAS Motors, autodružstvo	UNEX a.s.
FARMTEC a.s.	UNIPETROL SERVICES, s.r.o.
Fatra, a.s.	
G4S Security Services (CZ), a.s.	

Abecední seznam členů - Svaz průmyslu a dopravy ČR

Gascontrol, s. r.o.

GiTy, a.s. - výzkum

HASIT Šumavské vápenice a omítkáry, a. s.

IDIADA CZ a.s.

IMOS Brno, a.s.

Vápenka Čertovy schody a.s.

VÍTKOVICE Doprava, a.s..

VÍTKOVICE POWER ENGINEERING, a.s. - oddělení
výzkumu a vývoje

ZDAR, a.s.

ZETOR TRACTORS a.s.

ZNAK Malá Skála, družstvo hodinářské a umělecké
výroby

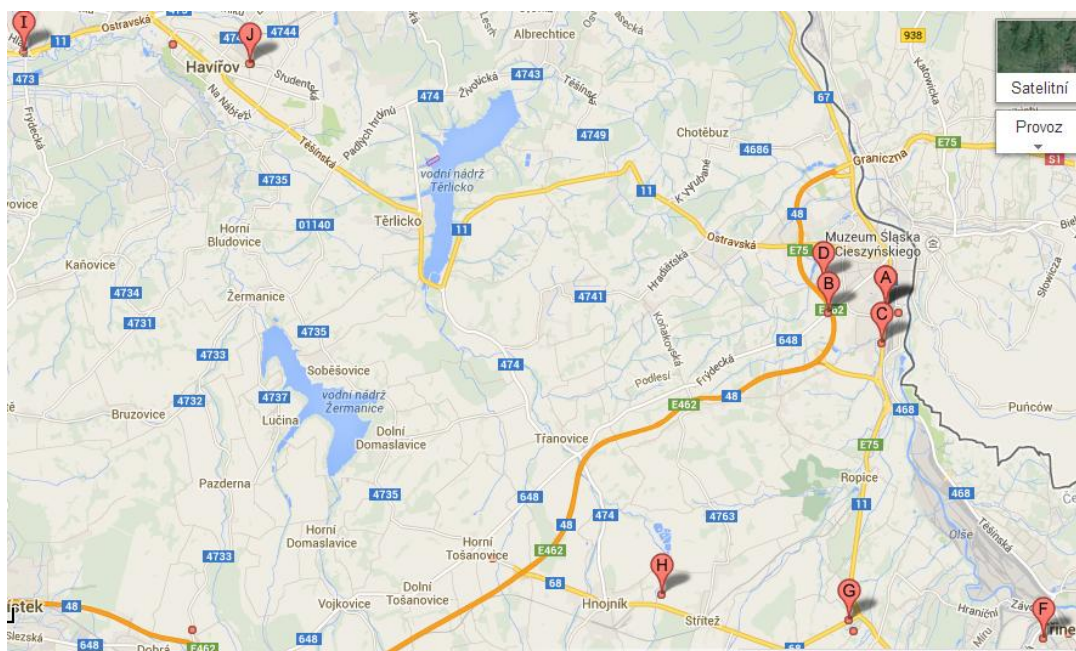
Příloha 13: Vývoj počtu registrovaných subjektů zaměřených na velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel (Zdroj: (104))

Velkoobchod, maloobchod opravy motorových vozidel	Registrované subjekty					z toho subjekty se zjištěnou aktivitou				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Kraj - Moravskoslezský	4 935	5 114	5 311	5 339	5 276	2 905	3 024	3 224	3 320	3 180
Okres - Karviná	795	820	862	849	853	442	463	506	498	478
Město - Český Těšín	neuvedeno									

Příloha 14: Růst mezd sk. 7231 v letech 2011 - 2013 (Zdroj: (72))

Podskupina zaměstnání / Kategorie zaměstnání CZ-ISCO (72311)	Počet zaměstnanců přepočtený podle placených měsíců	Hrubá měsíční mzda				
		z toho				
		Průměr	Odměny	Příplatky	Náhrady	Placená doba
		osob	Kč/měs.	%	%	%
2011 - Moravskoslezský kraj	3 183	16 266	14,8	2,3	10,5	171,9
2012 - Moravskoslezský kraj	3 726	16 872	15,1	0,9	12,0	172,4
2013 - Moravskoslezský kraj	2 503	17 120	12,6	1,3	9,8	172,7

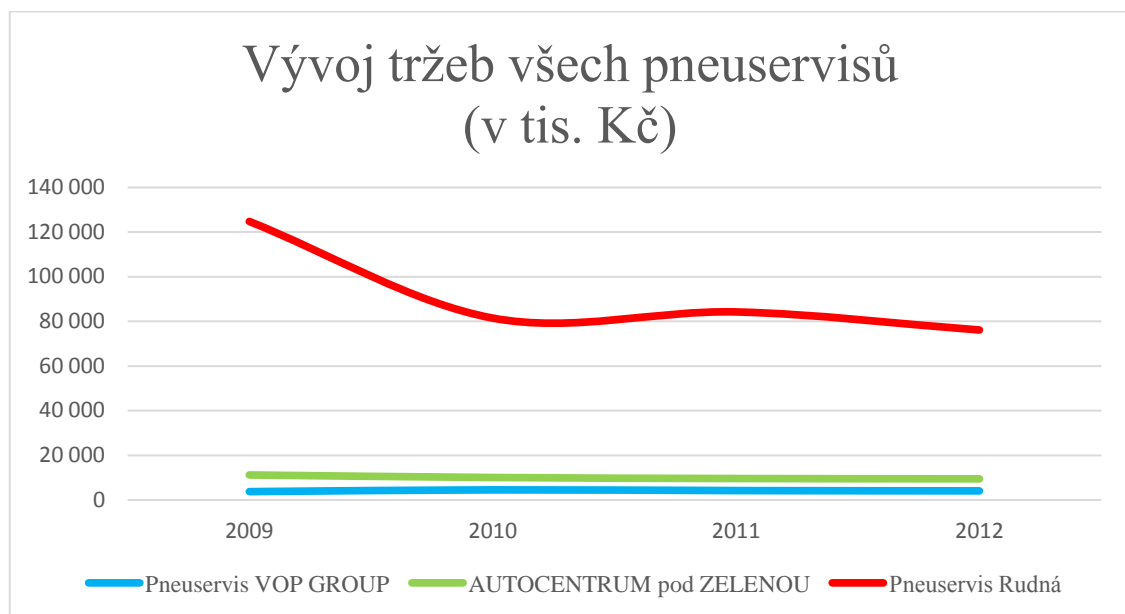
Příloha 15: Geografická mapa konkurence v Českém Těšíně a okolí (Zdroj: (38))



Příloha 16: Benchmarking tržeb (Zdroj: (106))

Tržby celkem (v tis. Kč)	2009	2010	2011	2012	2013
Pneuservis VOP GROUP, s.r.o.	3 697	4 564	4 207	4 068	4 264
AUTOCENTRUM pod ZELENOU s.r.o.	11 233	10 069	9 587	9 455	x
Pneuservis Rudná s.r.o.	124 738	81 517	84 263	76 196	x

Pzn. Tržby = tržby za prodej zboží a výkony



Příloha 17: Seznam odběratelů Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. v letech 2011-2014 (Zdroj: (106))

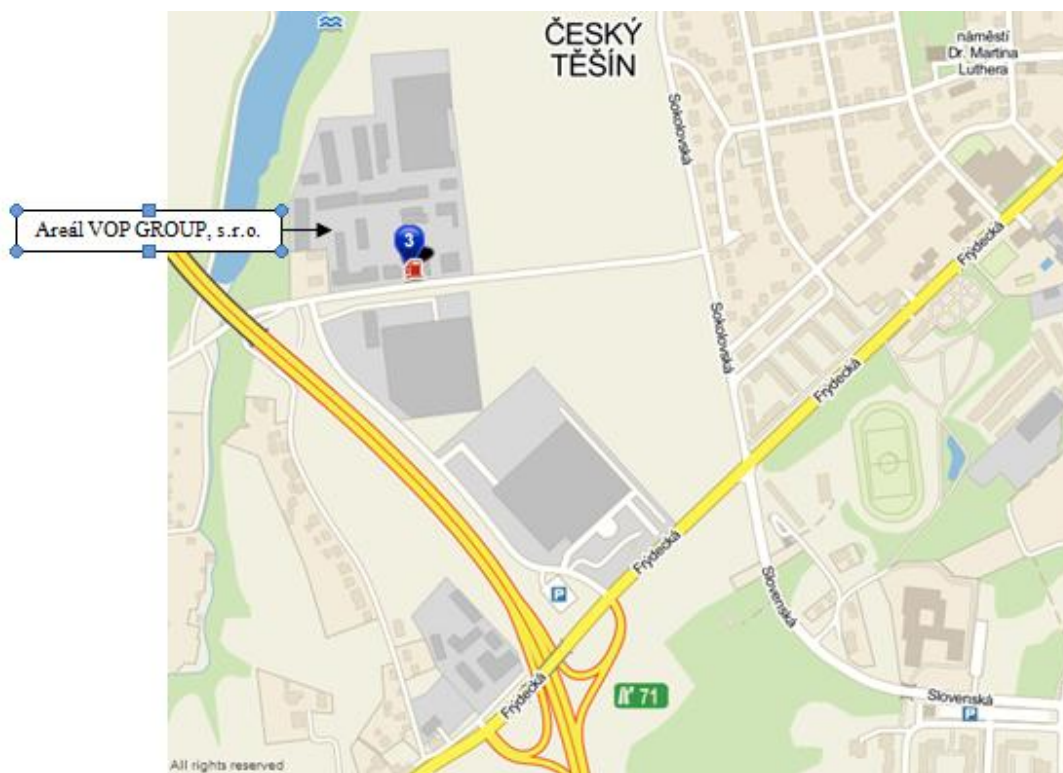
Odběratelé	2011		2012		2013		do 22.4. 2014	
	Počet účetních operací	Obrat (v Kč)	Počet účetních operací	Obrat (v Kč)	Počet účetních operací	Obrat (v Kč)	Počet účetních operací	Obrat (v Kč)
A&CE Audit, s.r.o.	2	4 933	x	0	x	0	x	0
ACSU partners s.r.o.	2	19 614	x	0	x	0	x	0
AMG 321 s.r.o.	1	1 350	4	2 228	x	0	x	0
ATEX Planá, s.r.o.	x	0	4	6 213	x	0	x	0
ATOS-VOP, s.r.o.	4	3 180	3	17 798	x	0	x	0
AUTO JARO, s.r.o.	x	0	?	1 847	x	0	x	0
Autocentrum Karviná spol. s r.o.	4	58 463	1	7 601	4	33 616	x	0
Autodružstvo	39	188 058	43	208 359	38	185 400	14	82 014
AUTOOPRAVNA - LAKOVNA Vladislav Luka	?	54 306	?	92 409	16	136 422	?	4 158
AVALON PRO s.r.o.	10	20 361	x	0	8	2 216	5	2 216
BONATRANS GROUP a.s.	x	0	x	0	3	77 618	2	77 619
BRING s.r.o.	x	0	2	4 584	x	0	x	0
BROKAR Moravia s.r.o.	4	73 875	x	0	x	0	x	0
BROKAR - Bronislav Karpeta	1	21 211	x	0	x	0	x	0
Bronislav Tlelka	2	4 566	x	0	x	0	x	0
Bujaková Lucie	x	0	2	9 881	x	0	x	0
COLEMAN S.I., a.s.	4	7 437	6	10 552	x	0	1	283
ContriTrade Seviles s.r.o.	75	133 342	48	58 094	35	88 137	1	1 943
ČR - Ministerstvo obrany	?	78 320	?	622 520	?	75 466	?	3 100

DIRETT s.r.o.	1	7 000	2	9 603	x	0	x	0
DŘEVO TRUST, a.s.	13	54 858	11	21 176	8	29 762	x	0
ENIMA PRO, a.s.	x	0	2	11 990	x	0	x	0
Eurotyres Morava s.r.o.	x	0	1	11 115	x	0	x	0
eko GRODO Most-Velebudice spol. s r.o.	2	15 600	x	0	x	0	x	0
Eletrocentrum trading spol. s r.o.	3	5 325	x	0	x	0	x	0
FINCLUB PLUS, a.s.	12	36 714	4	3 770	9	3 734	5	3 735
FINIDR, s.r.o.	10	29 943	26	158 136	24	98 526	5	2 466
GalvanKo s.r.o.	x	0	2	2 122	x	0	x	0
Ing. Herbert Pieszka	x	0	2	11 570	x	0	x	0
Ing. Josef Bydlošek	2	2 873	6	20 787	x	0	x	0
Ing. Kamil Mezník	x	0	x	0	3	29 251	1	29 250
Ing. Leopold Kufa	x	0	x	0	9	6 823	6	6 823
Ing. Václav Urbaniec	x	0	2	15 383	x	0	x	0
INTERDEKOR HP s.r.o.	1	2 791	x	0	x	0	x	0
IPS Konstrukt, spol. s r.o.	3	29 024	4	19 655	5	14 217	3	14 217
J.P.LEROY s.r.o.	1	3 299	8	22 568	2	2 059	2	2 059
Jalowiczorz Roman - Marta	x	0	2	14 463	1	8 477	1	8 477
JANDA-DENTAL s.r.o.	2	10 673	x	0	x	0	x	0
KAR mobil s.r.o.	10	18 933	9	7 783	x	0	x	0
KOEXIMPO spol. s r.o.	17	104 807	28	237 825	35	88 137	6	5 418
KOMEX-kominitví, s.r.o.	2	1 113	x	0	x	0	x	0
KOVONA SYSTEM a.s.	5	12 907	11	58 980	12	26 868	5	1 028
KVADRO, spol. s r.o.	13	69 816	1	5 360	x	0	x	0
Martiniak Antonín	x	0	1	7 857	x	0	x	0
MEDIPRINT s.r.o.	3	1 931	4	2 670	x	0	3	1 096
MFL Group s.r.o.	x	0	3	1 167	12	17 701	8	17 701
Mgr. Martin Janošek	x	0	8	14 339	x	0	x	0

Michael Levý GaMIDa TRANS	4	58 960	2	2 075	x	0	x	0
Milan POPEK	x	0	1	11 288	x	0	x	0
Motyka Zbyhněv	3	2 022	2	5 016	x	0	x	0
MUDr. Alexander Wolf	3	4 057	2	18 260	2	19 243	1	1 180
Muzeum Těšínska	?	2 833	?	9 101	?	1 319	?	1 319
Národní památkový ústav	x	0	?	1 506	x	0	x	0
Nemocnice Podlesí a.s.	1	7 889	x	0	x	0	x	0
NOVA-AUTO Leasing, a.s.	2	17 225	x	0	x	0	x	0
Občanské sdružení TRIANON	x	0	x	0	1	187 564	x	0
OKD, a.s., sídlo Ostrava	x	0	x	0	11	41 600	13	26 256
Oldřich Komaryt	1	3 953	x	0	x	0	x	0
ORGREZ a.s.	x	0	x	0	3	20 975	1	20 975
ORSAT, s.r.o.	x	0	2	2 576	x	0	x	0
Památník Terežín	x	0	1	6 244	x	0	x	0
PARTNER 4 OFFICE, a.s.	x	0	x	0	1	11 000	1	11 000
PAWEL CZAKON	x	0	x	0	1	8 920	1	8 920
PB CAR Chotěbuz s.r.o.	x	0	x	0	2	3 590	1	3 590
PCC MORAVA - CHEM, s.r.o.	8	27 168	5	13 008	10	41 519	1	395
Petr Zborník	5	7 476	4	2 044	6	1 097	3	1 097
PM trans s.r.o.	20	192 951	16	38 046	7	1 408	4	1 408
Pneuservis Červený s.r.o.	1	6 718	x	0	x	0	x	0
Potrubí Seidler s.r.o.	x	0	x	0	1	56 048	1	56 048
PRESS - PYGMALION, s.r.o.	x	0	11	29 530	2	1 622	1	1 621
PRO BOTTARI s.r.o.	x	0	2	4 184	x	0	x	0
První Signální, a.s.	x	0	1	24 074	2	9 560	1	9 560
Remedicum, s.r.o.	2	1 233	4	916	x	0	x	0
Reno Trading, spol. s r.o.	3	25 741	1	13 156	x	0	x	0
Repromat, a.s.	7	1 372	13	8 069	x	0	x	0
Roman Schneider	3	1 913	4	4 142	x	0	x	0

Rudolf Horvath	2	4 528	x	0	x	0	x	0
Sdružení podnikatelů ESOX	1	1 377	4	19 951	x	0	x	0
SCHINDLER, spol. s r.o.	x	0	1	41 680	x	0	x	0
Silva ART, spol. s r.o.	6	7 424	7	3 876	x	0	x	0
SPRING TIM s.r.o.	6	10 628	6	22 487	x	0	x	0
Stanislav Sosna	4	4 289	x	0	x	0	x	0
Stanislav Zakalužný	x	0	3	7 036	x	0	x	0
Střešní centrum s.r.o.	6	6 415	8	17 610	x	0	x	0
Státní úřad inspekce práce	x	0	2	240 399	1	133 544	x	0
Technické muzeum v Brně	x	0	1	10 700	x	0	x	0
TORAMOS, s.r.o.	21	155 374	33	154 170	16	79 434	1	736
TORAS Marketing, s.r.o.	x	0	2	4 268	x	0	x	0
Trade Media International, s.r.o.	x	0	2	1 263	x	0	x	0
TRAKCE - TOR	11	44 428	x	0	x	0	x	0
Trakce a.s.	25	334 100	18	108 784	x	0	x	0
Třinecký inženýring, a.s.	6	16 642	13	34 344	5	23 785	2	9 072
TTM Morava s.r.o.	x	0	1	6 240	x	0	x	0
UNIQA pojišťovna a.s.	3	4 124	5	5 751	x	0	x	0
VIADRUS a.s.	x	0	x	0	6	112 740	4	112 740
VDI META	?	87 986	x	0	x	0	x	0
VÚ 8595	2	258 028	1	6 486	x	0	x	0
XORS OFFICE s.r.o. Ostrava	5	17 067	6	11 429	2	9 592	2	9 591
Zdeněk Hájek	x	0	4	14 579	x	0	x	0
Ostatní drobní zákazníci	3010	1 816 657	2 716	1 470 077	2 302	1 290 986	762	406 467
CELKEM - obrat	x	4 207 201	x	4 074 770	x	1 688 990	x	945 578

**Příloha 18: Umístění provozovny Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.
(Zdroj: (70))**



**Příloha 19: Provozovna Pneuservis VOP GROUP, s.r.o. -
fotodokumentace (Zdroj: Autorka)**





Dílna je vybavena řadou strojů a drobného zařízení, a to (106):

- 2x zvedák na vozidla (Faip Quicklift 90 a Faip Quicklift 2500),
- 2x stroj na demontáž a montáž pneumatik (Faip F40 STD a Faip M724 Rally),
- 2x vyvažovací stroj (Faip Quasar a Faip B450M),
- 1x myčka kol (Drester W550),
- 1x stroj na rovnání disků kol (Comec RSM 220),
- 1x zařízení na tepelné opravy pneumatik, tzv. Termopress (Faip SP43),
- 1x zařízení na plnění a údržbu klimatizací (Spin OK Clima),
- 1x vana s vodou na lokalizaci defektů a průpichů,
- vrtačka, vzduchová bruska.

Ruční myčka automobilů, které je součástí Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. je vybavena takto (106):

- 1x extraktor Puzzi 100 Super (Karcher),
- 1x vysavač NT 45/1 Eco (Karcher),
- 1x vysokotlaký čistič HDS 695 MX Eco (Karcher),
- 1x tlaková myčka Quadro 799 TST (Kranzle).

Příloha 20: Ceník vybraných služeb Pneuservisu VOP GORUP, s.r.o.
(Zdroj: (106))



**Ceník pneuservisních prací pro vozidla
 osobní, terénní a Van**

A.) Servisní úkon / 1ks	pneu do 13"	pneu 14"-17"	pneu 18" a více	Van
Kompletní montáž	180	259	380	330
<u>Kompletní montáž obsahuje:</u> demontáž a montáž kola, demontáž a montáž pneu a pryž.ventilu, vyvážení a ošetření dos.plochy				
Výměna kola (z osy na osu)	70	90	105	95
Demontáž pneumatiky	40	60	95	75
Montáž pneumatiky (vč. mont.pryž.ventilu)	40	60	95	75
Vyvážení	50	65	90	90

B.) Další nabídka - servisní úkon / 1ks	Cena v Kč
Mytí kola - příprava před vyvážením	20
Huštění pneumatik "SECUR PNEUS"	30
Příplatek za samonosnou pneu typu RunFlat	120
Montáž kovového ventilu	20
Sezónní uskladnění - 1 měsíc	35
Sezónní uskladnění - 1 měsíc (Praha)	49
Oprava pneumatiky - studenou vulkanizací	80
Oprava pneumatiky - teplou vulkanizací	140
Oprava disku	Nh
Oprava duše	30
Instalace el.čidla tlaku TPMS	50

Kalibrace el.čidel TPMS s vozidlem	200
Kontrola pneu zakoupených mimo síť BestDrive	50
Ostatní činnost pneuservisu	Nh
Pomocné montážní prostředky	10

Ceny jsou v Kč uvedeny včetně DPH.

Při nákupu pneumatik v síti BestDrive bude zákazníkovi poskytnuta sleva na servisní práci ve výši 20%.

Při montáži pneumatik **zakoupených mimo prodejny BestDrive**, bude zákazníkovi **účtována kontrola** pneumatiky v hodnotě **50 Kč/1ks.**

O podmínkách pro získání klubové karty  a jejich výhodách se informujte na prodejně.

V ceně servisní práce není zahrnuta cena servisního materiálu (ventil, tělíska).

Pneuservisní práce v tomto ceníku nezařazená bude účtována normohodinou **(1 Nh=400 Kč)** s možností **dělení po 15 minutách.**

Slevy se nevztahují na: mytí kol, huštění inertním plynem, sezónní uskladnění kol, kontrolu pneu a pomocné montážní prostředky.

Ceník platný v síti servisních prodejen BestDrive od 1. 2. 2011

AKČNÍ CENY v naší prodejně od 1. 3. 2011 (platné do odvolání).

Na servisní práci uvedenou v

A.) Servisní úkony bude zákazníkovi poskytnuta základní sleva **ve výši 35%.**

Při nákupu pneumatik v naší prodejně nebo zákazníkům, kteří vlastní BestDrive kartu bude v naší prodejně poskytnuta na servisní práci uvedenou v

A.) Servisní úkony sleva **ve výši 55%.**

Jednotlivé typy slev se nesčítají!!!

Příloha 21: Seznam dodavatelů Pneuserivsu VOP GROUP, s.r.o. v letech 2011 - 2014 (Zdroj: (106))

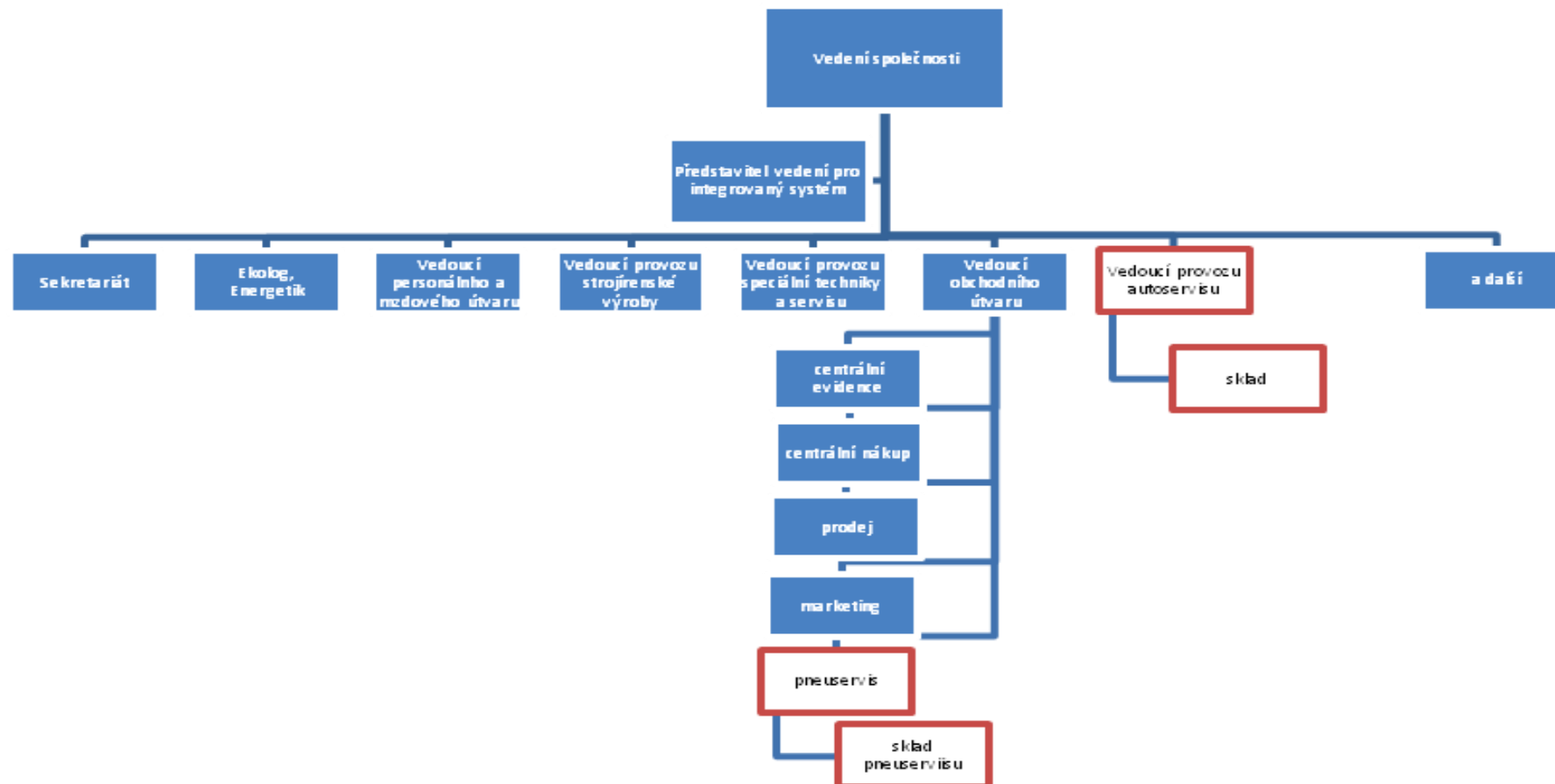
Dodavatel	2011		2012		2013		do 22.4. 2014	
	Počet účetních operací	Obrat (v Kč)	Počet účetních operací	Obrat (v Kč)	Počet účetních operací	Obrat (v Kč)	Počet účetních operací	Obrat (v Kč)
ARAMY s.r.o.	2	80 000	x	0	x	0	x	0
Art-GUM, spolka z.o.o.	x	0	x	0	2	23 840	x	0
AUTO ŠTANGL a.s.	2	767	x	0	x	0	x	0
Auto Tichý s.r.o.	x	0	2	2 228	x	0	x	0
Autocentrum Karviná spol. s r.o.	x	0	4	57 422	16	96 455	2	6 042
Autodružstvo	2	22 000	2	26 333	x	0	2	265
AUTO-GUM sp. z o.o. sp. k.	x	0	8	19 546	x	0	x	0
AUTOKANTOR	x	0	x	0	x	0	2	2 567
AUTOMONT CSW s.r.o. Ostrava	x	0	x	0	2	13 734	x	0
Autoservis Czudek, s.r.o.	x	0	x	0	x	0	2	1 240
AZ pneu PRO CZ s.r.o.	x	0	2	24 870	10	72 755	4	18 651
BENET s.r.o.	2	19 977	4	22 393	x	0	x	0
BROKAR Bronislav Karpeta	2	38 039	x	0	x	0	x	0
BROKAR Moravia s.r.o.	1	18 480	x	0	x	0	x	0
CD Motor a.s. Český Dub	4	45 959	x	0	x	0	x	0
CentralWork s.r.o.	x	0	2	1 828	x	0	x	0
ContiTrade Seviles s.r.o.	417	5 047 285	516	3 523 041	331	4 080 961	112	1 689 716
Dan Ahlmann Kristensen	x	0	x	0	2	20 298	x	0
DMCompany s.r.o.	x	0	x	0	6	13 130	x	0

Dobré pneu s.r.o.	4	65 240	x	0	2	13 600	x	0
Eko GRADO Most-Velebudice spol. s r.o.	2	1 080	6	3 360	x	0	x	0
EMKA Pneuslužby, s.r.o.	6	33 056	2	757	x	0	x	0
GPD, a.s.	10	39 361	20	76 853	18	109 032	2	39 952
Chára Sport, a.s.	4	13 268	4	9 253	x	0	x	0
Ing. Kantor Vlastimil	x	0	2	3 927	x	0	x	0
Internet Trade s.r.o.	x	0	x	0	2	17 182	x	0
J.Dian-JTMD Rožnov p/Radhoštěm	27	104 276	x	0	15	22 193	5	8 770
Josef Trojan	x	0	x	0	x	0	2	14 923
K+K Pneu Šenov	83	837 319	81	813 117	30	178 834	3	18 671
Linde Gas a.s.	4	24 360	5	17 704	8	19 068	x	0
MOBILE, s.r.o.	2	10 786	x	0	x	0	x	0
MOTO-MIRO s.r.o.	5	9 614	12	64 618	39	143 287	2	276
ONION s.r.o.	x	0	2	40 206	x	0	x	0
PM Trans s.r.o.	x	0	3	9 705	x	0	x	0
PNEU OK - shop s.r.o.	x	0	2	11 300	x	0	x	0
PNEUSERVIS RUDNÁ s.r.o.	8	248 953	8	225 945	x	0	x	0
PRIME SHOP s.r.o.	2	3 315	x	0	x	0	x	0
PRO BOTTARI s.r.o.	x	0	20	38 278	x	0	3	4 456
Procházka Pavel	x	0	x	0	4	17 028	x	0
REMA TIP TOP INCO-CZ spol. s r.o.	x	0	36	77 596	24	37 508	6	6 489
Roman Vaněk	1	4 223	x	0	x	0	x	0
Servis Vraník s.r.o.	x	0	2	1 376	x	0	x	0
Severotrans, as.	2	982	x	0	x	0	x	0
SHOPworld.cz s.r.o.	3	11 435	x	0	x	0	x	0
SCHINDLER, spol. s r. o.	4	63 107	x	0	x	0	x	0
SILCAR PLUS s.r.o.	2	410	x	0	x	0	x	0
SJ Trade s.ro.	2	112 800	x	0	x	0	x	0
SWISS GARAGE s.r.o. Brno	13	148 851	4	6 480	x	0	x	0


TMZ Autobaterie s.r.o.	?	131 138	?	446 334	27	103 865	?	26 678
TOMKET s.r.o.	x	0	x	0	x	0	6	77 572
VEREX, s.r.o.	x	0	x	0	x	0	2	25 464
VOP GROUP, s.r.o.	2	31 692	9	36 633	61	55 772	2	3 503
Zdeněk Šarka	4	31 893	12	200 154	6	68 007	x	0
ostatní dodavatelé	39	668 718		1 103 511	x	0	x	0
CELKEM - obrat	x	7 868 384	x	6 864 768	x	5 106 549	x	1 945 235

Pzn.: Nejvýznamnější dodavatelé jsou podbarveni.

Příloha 22: Zkrácené schéma organizační struktury VOP GROUP, s.r.o. (Zdroj: Autorka podle (106))



Příloha 23: Popis pracovní pozice - dělník v pneuservisu (Zdroj:(106))

	<p style="text-align: center;">POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI</p>	
		<p>Počet listů:1</p>
<p>Název funkce:</p>	<p>Dělník v pneuservisu</p>	
<p style="text-align: center;">Kvalifikační požadavky</p> <p>VZDĚLÁNÍ: střední odborné s výučním listem</p> <p>POŽADOVANÁ PRAXE: praxe nepožadována</p> <p>JAZYKOVÉ ZNALOSTI: znalost nepožadována</p> <p>PRÁCE NA PC: znalost nepožadována</p> <p>KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY: nepožadováno</p> <p>ZDRAVOTNÍ STAV: dobrý</p> <p>OSTATNÍ POŽADAVKY:</p>		
<p style="text-align: center;">Činnosti, odpovědnosti a pravomoci</p>		
<p>Činnosti:</p> <p>Provádí opravy defektů pneumatik a vzdušnic. Provádí úpravy průrazů a průpichů pneumatik termoprese. Provádí výměnu kol, disků, (ráfků), pneumatik a vzdušnic (duší). Provádí vyvažování kol. Provádí mytí a čištění vozidel. Na základě výkresů, katalogů a příruček volí použití vhodných materiálů a postupů. Provádí dezinfekci klimatizací a čištění klimatizací. Měří měřicími přístroji (posuvky, mikrometry, měrky, indikátory). Provádí drobné opravy (drobná pokřivení) a čištění disků. Vede dokumentaci SMJ a EMS. Udržuje čistotu na pracovišti. Prodává pneu, duše, disky, drobný sortiment. Plní související úkoly. Plní ostatní úkoly nařízené vedoucím, které vyplývají z potřeb organizace.</p>		

Odpovědnosti:

Zodpovídá za dodržování technologických postupů prováděných operací, doplnění dokumentace spojené s prováděnými službami, dodržování návodů obsluhy používaných strojů a zařízení.

Kromě dodržování všeobecné části organizačního řádu a jeho doplňujících směrnic a dodržování pracovní smlouvy je povinen seznamovat se s vydanými vnitropodnikovými organizačními řídicími akty a dalšími informacemi, řídit se uvedeným a zabezpečovat a plnit úkoly, které vyplývají z obecných povinností dle Zákoníku práce.

Zastupuje:

 NE ANO

Je zastupován:

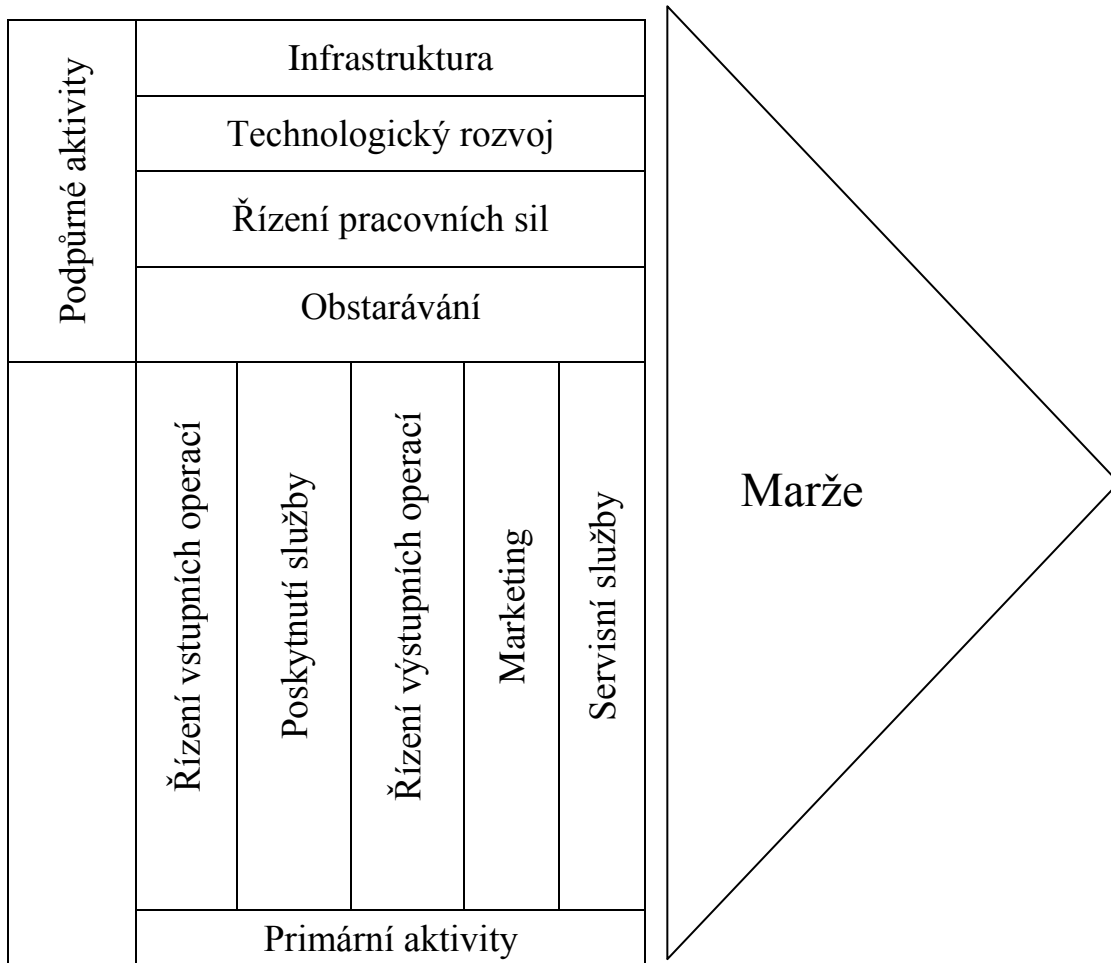
 NE ANO

Nadřízená funkce:

vedoucí daného útvaru

	Jméno:	Datum:	Podpis:
Vypracoval:	Ing. Roman Misiorz		
Schválil:	Ing. Vilém Widenka		
Pracovník:			

**Příloha 24: Upravený hodnototvorný řetězec pro služby
(Zdroj: Autorka podle (88))**



Příloha 25: Činnosti v hodnototvorném řetězci pro služby a jejich hodnota pro zákazníka (Zdroj: Autorka)

Část řetězce	Činnost	Hodnota
PRIMÁRNÍ ČINNOSTI		
Řízení vstupních operací	přejímka materiálu / zboží	bezpečnost jistota odbornost
	skladování materiálu / zboží	bezpečnost odbornost dostupnost
	výdej materiálu / zboží	bezpečnost odbornost jistota rychlost připravenost
Poskytnutí služby	objednání	příjemné jednání příjemné prostředí serióznost informovanost rychlost
	vyjasnění rozporů v objednávce	příjemné jednání serióznost informovanost
	převzetí vozidla a kontrola funkčnosti systémů	připravenost odbornost jistota příjemné jednání informovanost
	odstavení neobslouženého vozidla	bezpečnost důvěra
	poskytnutí základní služby (výměna pneumatik)	rychlost kvalita komplexnost odbornost bezpečnost jistota serióznost důvěra komfort příjemné prostředí úspora peněz

Řízení výstupních operací	odstavení obsluženého vozidla	bezpečnost důvěra
	předání vozidla s ukázkou	připravenost příjemné jednání serióznost jistota informovanost pocit uspokojení záruka
Marketing	poskytování jednotných služeb a cen v síti BestDrive	komplexnost důvěra serióznost úspora peněz
	poskytování věrnostního a slevového programu BestDrive	informovanost úspora peněz
	technický rádce na webových stránkách	kvalita informovanost
	reklamní činnost	informovanost serióznost kvalita komplexnost
Servisní služby	poradenství	připravenost příjemné jednání serióznost důvěra odbornost kvalita jistota komplexnost informovanost úspora peněz pocit uspokojení
	servisní činnost	připravenost příjemné jednání serióznost odbornost důvěra kvalita úspora peněz pocit uspokojení
	skladování pneumatik	bezpečnost jistota komfort připravenost

		dostupnost rychlost odbornost kvalita důvěra
	pomoc na cestě	připravenost rychlost jistota důvěra odbornost příjemné jednání komfort
	rozvoz náhradních dílů	připravenost rychlost jistota kvalita odbornost dostupnost komfort
	služby v rámci komplexu VOP GROUP, s.r.o.	připravenost kvalita příjemné jednání odbornost rychlost úspora peněz komfort komplexnost
PODPŮRNÉ ČINNOSTI		
Infrastruktura	standardizace všech procesů	rychlost dostupnost jistota připravenost kvalita bezpečnost komplexnost
	administrativní činnost	připravenost příjemné jednání příjemné prostředí serióznost důvěra jistota rychlost informovanost úspora peněz platební podmínky komplexnost pocit uspokojení

	používání informačního systému	bezpečnost komplexnost rychlost
	kooperace mezi účetními středisky VOP GROUP, s.r.o.	rychlost úspora peněz odbornost kvalita komplexnost
Technologický rozvoj	činnosti vedoucí k získávání certifikátů (např. ISO)	odbornost kvalita zkušenost
	kalibrace a údržba strojů	bezpečnost kvalita
Řízení pracovních sil	školení, vzdělávání	odbornost kvalita příjemné jednání serióznost
	činnosti přesčas	připravenost flexibilita ochota
Obstarávání	vyhledávání dodavatelů	velikost portfolia dostupnost rychlost
	činnosti vedoucí ke zkvalitňování vztahů s dodavateli	dostupnost zboží úspora peněz rychlost
	úklid provozovny	příjemné prostředí

Příloha 26: Kano model (Zdroj: Autorka)

Druh požadavku	Konkrétní požadavek (hodnota)
Základní	bezpečnost
	kvalita
	odbornost
Vyslovený	jistota
	dostupnost
	přípravenost
	rychlost
	flexibilita
	úspora peněz
	příjemné jednání
	příjemné prostředí
Nevyslovený (nadšení)	komplexnost
	informovanost
	serióznost
	důvěra
	komfort
	pocit uspokojení

Příloha 27: Dotazníkový průzkum (Autorka)

Průzkum k diplomové práci - Pneuservis

Dobrý den,

tento průzkum bude sloužit jako podklad pro zpracování DIPLOMOVÉ PRÁCE na Fakultě podnikatelské VUT Brno. Prosím, věnujte chvíli jeho vyplnění.
Děkuji. Hana Wagnerová

1. Jste:

- žena
- muž

2. Věk:

- méně jak 18 let
- 18 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 60 let a více

3. Jak často navštěvujete pneuservis?

- nenavštěvuji
- 1-2 x za rok
- 3 x a více

Pokud jste na otázku č. 3 odpověděli/a NENAVŠTĚVUJI, odpovězte až na poslední otázku č. 7.

4. Z jakého důvodu nejčastěji navštěvujete pneuservis?

- běžná kontrola (servis)
- sezónní výměna pneumatik
- defekt
- nákup pneumatik
- jiný:

5. Co Vás POZITIVNĚ naladilo při poslední návštěvě pneuservisu?

6. Co Vás NEGATIVNĚ naladilo při poslední návštěvě pneuservisu?

7. Co očekáváte / byste očekával/a při návštěvě pneuservisu?

- úspora nákladů
- úspora času
- úspora místa (skladování)
- komfort
- jistota kvality, funkčnosti
- poradenství
- flexibilita
- vstřícné jednání
- jiné:

Příloha 28: Silné a slabé stránky Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.

(Zdroj: Autorka)

Oblast	Silná stránka	Označení	Váha (v %)	Hodnocení (v %)	Celkem (v %)
Služba	kvalitně poskytnutá služba	S1	9	89	8,01
	rychlost poskytnutí služby	S2	8	85	6,8
	flexibilita	S3	5	80	4
	poradenství	S4	7	95	6,65
	skladování pneumatik	S5	4	75	3
	použití momentového klíče	S6	2	100	2
	velikost portfolia služeb	S7	5	55	2,75
Cena	jednotné ceny v síti	S8	6	98	5,88
	aktuálnost cen a informací	S9	2	95	1,9
Místo	vlastní budova provozovny	S10	1	100	1
Propagace	kvalitní informace	S11	2	99	1,98
	technický rádce na webu	S12	2	100	2
Lidé	odbornost zaměstnanců	S13	3	95	2,85
	profesionální přístup	S14	2	85	1,7
	firemní kultura (pracovní oděv)	S15	1	95	0,95
	odměňovací systém	S16	1	100	1
	nízká fluktuace zaměstnanců	S17	2	99	1,98
	individuální přístup k zákazníkovi	S18	5	100	5
Partnerství	franchisová licence - BestDrive	S19	5	100	5
Procesy	vnitropodniková kooperace	S20	4	95	3,8
	centralizace rozhodování (vnitropodniková pravidla, předpisy, směrnice)	S21	4	100	4
	systém řízení kvality	S22	2	90	1,8
	kontrolní systém	S23	2	90	1,8
	skladování	S24	2	95	1,9
	standardizace procesů	S25	5	80	4
Vybavení	informační systém Helios Orange	S26	3	100	3
	certifikáty	S27	4	50	2
	značkové stroje FAIP	S28	2	40	0,8
			100		87,55

Oblast	Slabá stránka	Označení	Váha (v %)	Hodnocení (v %)	Celkem (v %)
Služba	specializace na osobní automobily	W1	12	100	12
Cena	ceny pouze v Kč	W2	4	85	3,4
Místo	orientace na jeden trh	W3	5	100	5
	velikost provozovny	W4	10	50	5
	zastarávání vlastní budovy	W5	5	95	4,75
Propagace	zastaralé webové stránky	W6	7	100	7
	jednojazyčné webové stránky	W7	6	100	6
	žádná reklamní činnost navíc	W8	10	65	6,5
Lidé	drobné konflikty mezi zaměstnanci	W9	8	15	1,2
Partnerství	nízká autonomie	W10	2	45	0,9
Procesy	aktivní obchodní činnost	W11	15	55	8,25
Vybavení	staré stroje	W12	5	80	4
	omezená kapacita	W13	5	50	2,5
	nevhodné prostory pro skladování	W14	6	35	2,1
			100		68,6

Příloha 29: Příležitosti a hrozby Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o.

(Zdroj: Autorka)

Oblast	Příležitost	Označení	Váha (v %)	Hodnocení (v %)	Celkem (v %)
Sociální	růst počtu automobilů	O1	3	85	2,55
	růst životní úrovně	O2	3	75	2,25
Legislativní	povinné přezouvání pneumatik - zimní období	O3	5	90	4,5
	povinné označování pneumatik - štítky	O4	3	100	3
Ekonomické	hospodářský růst	O5	3	50	1,5
	získání dotace	O6	2	35	0,7
	pokles cen vstupů	O7	2	45	0,9
Politické	členství v EU	O8	3	85	2,55
Technologické	technologický pokrok (nový typ pneu, strojů)	O9	4	50	2
	dřívější opotřebení pneumatik	O10	4	99	3,96
Ekologické	ochrana životního prostředí	O11	4	65	2,6
Trh	růst tržní pozice	O12	1	25	0,25
	vstup na zahraniční trh	O13	2	90	1,8
	rozšíření prostor	O14	3	60	1,8
	možnost navýšení kapacit	O15	4	65	2,6
	poloha (blízko hranic s Polskem)	O16	3	70	2,1
	umístění v komplexu VOP GROUP, s.r.o.	O17	3	80	2,4
Konkurence	neexistence substitutu (pneumatika)	O18	4	100	4
	pokles konkurence	O19	2	65	1,3
	malé riziko vstupu nových konkurentů	O20	3	75	2,25
Dodavatelé	dlouhodobé a kvalitní vztahy s dodavateli	O21	4	70	2,8
	noví dodavatelé	O22	5	80	4
	nízká vyjednávací síla zaměstnanců	O23	3	50	1,5
Zákazníci	dlouhodobé a kvalitní vztahy se zákazníky	O24	6	70	4,2
	noví zákazníci	O25	7	80	5,6
	zvýšení poptávky	O26	3	70	2,1

	rozšíření portfolia výrobků	O27	2	55	1,1
	rozšíření portfolia služeb	O28	2	65	1,3
	pravidelné akce a slevy	O29	2	55	1,1
	reklamní činnost v rámci BestDrive	O30	1	50	0,5
	budování značky VOP GROUP, s.r.o.	O31	2	35	0,7
	členství v klubu BestDrive	O32	2	80	1,6
			100		71,51

Oblast	Hrozba	Označení	Váha (v %)	Hodnocení (v %)	Celkem (v %)
Sociální	neochota vzdělávat se	T1	3	25	0,75
Legislativní	povinný zpětný odběr pneumatik	T2	8	65	5,2
Ekonomické	dozvuky hospodářské krize	T3	7	70	4,9
	krádeže	T4	3	10	0,3
Politické	válka	T5	1	5	0,05
Technologické	cena nové technologie	T6	7	95	6,65
	nezískání certifikátů	T7	6	75	4,5
Ekologické	delší životnost pneumatik	T8	8	70	5,6
	přírodní katastrofy	T9	2	30	0,6
Trh	pokles tržní pozice	T10	7	90	6,3
	umístění v komplexu VOP GROUP, s.r.o.	T11	1	25	0,25
	poškození dobrého jména	T12	3	20	0,6
Konkurence	nárůst konkurence	T13	9	99	8,91
	nízké bariéry vstupu na trh	T14	8	85	6,8
Dodavatelé	krátkodobé vztahy s dodavateli	T15	7	90	6,3
Zákazníci	krátkodobé vztahy se zákazníky	T16	10	90	9
	snížení poptávky	T17	5	75	3,75
	znehodnocení skladovaného zboží	T18	3	35	1,05
	nadhodnocování zakázek	T19	2	10	0,2
			100		71,71

Příloha 30: Závislosti ve zkrácené SWOT matici (Zdroj: Autorka)

	Označení	O25	O3	O24	O18	O22	O10	O4	O21	O11	O15	T16	T13	T14	T6	T10	T15	T8	T2	T3	T7
Označení	Celková hodnota v %	5,6	4,5	4,2	4	4	3,96	3	2,8	2,6	2,6	9	8,91	6,8	6,65	6,3	6,3	5,6	5,2	4,9	4,5
S1	8,01	2	2	2	0	1	0	2	2	1	2	2	1	0	0	2	0	2	0	0	0
S2	6,8	2	2	2	0	1	0	0	2	0	2	2	1	0	0	2	0	0	2	0	0
S4	6,65	2	2	2	2	1	0	2	2	1	1	2	1	0	0	2	1	2	0	1	1
S8	5,88	1	2	1	1	1	0	0	2	0	0	2	0	1	1	1	1	0	1	1	0
S18	5	2	2	2	1	0	0	1	1	1	1	2	0	1	0	2	0	1	1	1	1
S19	5	1	1	1	1	2	0	0	2	0	1	1	1	1	1	2	2	0	1	0	0
S3	4	2	2	2	0	0	2	0	1	0	2	2	1	0	1	1	1	0	1	0	0
S21	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0
S25	4	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	2	0	1
S20	3,8	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	0	0
W1	12	2	1	0	1	2	2	1	2	0	2	2	2	2	1	2	2	0	1	1	1
W11	8,25	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	0	2	1	1	0	1	0
W6	7	2	0	2	1	2	2	1	1	0	1	2	1	1	0	1	2	0	0	0	0
W8	6,5	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0	2	1	1	0	1	0
W7	6	1	2	2	0	2	1	0	2	0	1	1	1	1	0	1	2	0	0	0	0
W3	5	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	0
W4	5	1	2	1	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	1	0	2	0	1
W5	4,75	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
W12	4	1	2	2	0	1	1	0	1	2	2	1	1	1	1	2	1	0	0	1	2
W2	3,4	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0

Příloha 31: Východiska ze SWOT matice (Zdroj: Autorka)

Vliv vybraných faktorů matice S - O a W - O		Označení	O25	O24
		Příležitost	noví zákazníci	dlouhodobé a kvalitní vztahy se zákazníky
Označení	Silná - slabá stránka	Celková hodnota v %	5,6	4,2
S4	poradenství	6,65	2	2
S18	individuální přístup k zákazníkovi	5	2	2
W11	aktivní obchodní činnost	8,25	2	1
W6	zastaralé webové stránky	7	2	2
W8	žádná reklamní činnost navíc	6,5	2	1
W7	jednojazyčné webové stránky	6	1	2
W3	orientace na jeden trh	5	1	1

Příloha 32: Souhrnná kalkulace nákladů na školení zaměstnanců
(Zdroj: Autorka)

Návrh	Jednotková cena	Počet	Cena celkem
Školení I Komunikace se zákazníkem (29)	3 050 Kč	4	12 200 Kč
Školení II Vedení obchodního jednání (29)	2 800 Kč	2	5 600 Kč
Cestovné - ČD a.s. (45)	61 Kč	8	488 Kč
Cestovné - MHD Ostrava (27)	26 Kč	12	312 Kč
Stravné - do 12 hod (34)	67 Kč	4	268 Kč
Stravné - do 18 hod (34)	102 Kč	2	204 Kč
Ubytování - jednolůžkový pokoj (75)	600 Kč	2	1 200 Kč
Celkem	x	x	20 272 Kč

Pzn. Ceny jsou uvedeny vč. DPH.

Příloha 33: Podrobná kalkulace nákladů na školení vč. časového harmonogramu (Zdroj: Autorka)

<i>1. den (školení 9:00 - 16:30)</i>				<i>2. den (školení 9:00 - 13:30)</i>			
<i>2 zaměstnanci 7:00 - 18:00 (11 hod)</i>				<i>2 zaměstnanci 00:00 - 15:00 (15 hod)</i>			
<i>2 zaměstnanci 7:00 - 24:00 (17 hod)</i>							
Popis	Cena za jednotku	Počet	Cena celkem	Popis	Cena za jednotku	Počet	Cena celkem
Vlak - ČT - OST	61 Kč	4	244 Kč	MHD - 90 min	26 Kč	2	52 Kč
MHD - 90 min	26 Kč	4	104 Kč	MHD - 90 min	26 Kč	2	52 Kč
MHD - 90 min	26 Kč	4	104 Kč	Vlak - OST - ČT	61 Kč	2	122 Kč
Vlak - OST - ČT	61 Kč	2	122 Kč	Stravné - do 12 hod	67 Kč	2	134 Kč
Ubytování	600 Kč	2	1 200 Kč	/			
Stravné - do 12 hod	67 Kč	2	134 Kč				
Stravné - do 18 hod	102 Kč	2	204 Kč				
Celkem	x	x	2 112 Kč	Celkem	x	x	360 Kč

Pzn. OST - Ostrava , ČT - Český Těšín

**Příloha 34: Kalkulace nákladů na rekonstrukci provozovny
Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. (Autorka)**

Vybavení	Cena vč. DPH za ks	Počet	Cena celkem vč. DPH
Vnitropodniková činnost - úpravy provozovny (13)	30 000 Kč	x	30 000 Kč
Vnitropodniková činnost - nábytek (46)	15 000 Kč	x	15 000 Kč
Televize LG (31)	10 000 Kč	1	10 000 Kč
Kávovar Dolce Gusto (31)	2 200 Kč	1	2 500 Kč
Rychlovarná konvice (31)	500 Kč	1	500 Kč
Drobné nádobí (28)	1 500 Kč	x	1 500 Kč
Spotřební zboží (káva, čaje)	1 000 Kč	x	1 000 Kč
Celkem	x	x	60 500 Kč

Pzn. DPH je 21 %, u potravin je DPH 14 %.

Příloha 35: Podklady pro kalkulaci nákladů na obchodní jednání Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. mimo provozovnu (Zdroj: Autorka podle (18), (35))

Výpočet nákladů je proveden na základě níže uvedených informací:

- období = 68 týdnů (srpen 2014 - prosinec 2015);
 - 2 jednání za týden;
 - 1 jednání cca. 50 km (tam i zpět);
 - průměrná spotřeba 7 l;
 - PHM - Natural 95 (cena neprokázána)
průměrná cena PHM pro rok 2014 = 35,70 Kč;
 - amortizace pro rok 2014 = 3,70 Kč;
 - stravné od 5 do 12 hod = 67 Kč.
- } 136 jednání
} 6 800 km

**Příloha 36: Kalkulace nákladů na tvorbu webových stránek
Pneuservisu VOP GROUP, s.r.o. (Zdroj: Autorka podle (11))**

Návrh - odhadované náklady	Cena bez DPH	Cena vč. DPH	Počet účetních středisek	Cena celkem vč. DHP na účetní středisko
Webová prezentace KOMPLET +	65 000 Kč	78 650 Kč	6	13 108 Kč

Pzn. DPH je 21 %.

Příloha 37: Kalkulace nákladů na reklamní činnost (Zdroj: Autorka)

Návrh	Cena bez DPH	Cena vč. DPH	Počet účetních středisek	Cena celkem vč. DPH na účetní středisko
Grafický návrh letáků a tisk (51)	11 200 Kč	13 552 Kč	3	4 517 Kč
Doprava letáků (52)	129 Kč	156 Kč	3	52 Kč
Roznos letáků (22)	7 500 Kč ⁴⁷	9 075 Kč	3	3 025 Kč
Celkem jeden roznos	18 829 Kč	22 783 Kč	3	7 594 Kč
Celkem tři roznosy	56 487 Kč	68 349	3	22 783 Kč

Pzn. DPH je 21 %.

⁴⁷ Letáček váží cca. 6 gramů. Roznos je plánován v pásmu A (domácnosti ve vybraných obcích a P.O. Boxy). Cena za roznos 1 ks takového letáčku je 0,25 Kč bez DPH. U polské pošty lze očekávat podobné ceny.

Příloha 38: Kvantitativní zhodnocení návrhů (Zdroj: Autorka)

Návrh	Plánované náklady vč. DPH
Školení zaměstnanců I a II	20 300 Kč
Rekonstrukce provozovny	60 500 Kč
Aktivní obchodní činnost	52 100 Kč
Webové stránky	13 100 Kč
Propagační materiály - tři roznosy	22 800 Kč
Celkem	168 800 Kč

Cíl	Plánované tržby vč. DPH
Navýšení tržeb - 1. rok (v roce 2015)	+ 10 % 430 000 Kč
Navýšení tržeb - 2. rok (v roce 2016)	+ 5 % 236 000 Kč
Růst nákladů	proporciálně k tržbám