

# **Projekt konkurenční strategie firmy Amilo Car, a.s.**

Bc. Radoslav Plšek

---

Diplomová Práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

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

Jméno a příjmení: **Bc. Radoslav PLŠEK**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Téma práce: **Projekt konkurenční strategie firmy Amilo Car, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši problematiky týkající se konkurenční strategie.

### II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Amilo Car, a.s. a proveďte analýzu její konkurenční schopnosti.
- Navrhněte projekt konkurenční strategie pro firmu Amilo Car, a.s.
- Proveďte časovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] THADDEUS, M. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s, 2007. 246 s. ISBN 80-247-191-18.
- [3] ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 80-2471-67-98.
- [4] FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1995. 184 s. ISBN 80-85623-20-X.
- [5] KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2003. 96 s. ISBN 80-2450-504-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010  
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



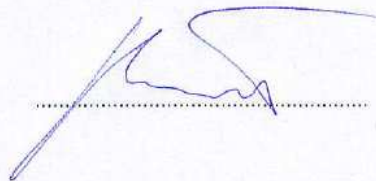
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 23.4.2010



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

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*



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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odprá-li autor takového díla učelit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Nem-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo učelit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem tohoto projektu je stanovit konkurenční strategii firmy Amilo Car, a.s. Projekt je rozdělen na tři samostatné části: teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části jsou z literárních pramenů zpracovány teoretické podklady, které se týkají strategie, konkurence obecně, konkurenční výhody, konkurenční strategie, strategie konkurenčního boje a dalších metod strategického managementu. V analytické části je detailně představena firma Amilo Car, a.s, zhodnocení úrovně její výkonnosti, portfolio jejich služeb a identifikaci konkurentů na trhu. Dále jsou v této části obsaženy SWOT a PEST analýza. Na základě výsledků, které vyplývají těchto analýz, je v projektové části stanovena konkurenční strategie firmy Amilo Car, a.s.

Klíčová slova: konkurenční výhoda, konkurence, konkurenční strategie, SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PEST analýza, strategický management, strategie

## **ABSTRACT**

The aim of this project is assesment competitive strategy of Amilo Car, corp. The project is divided into free parts: theoretic, analytical and project. In theoretic parts are from different literary sources processed theoretic groundwork about competition in general, competitive advantage, competitive strategy, policy of competition fight and different methods of strategic management. In Analytical part are presented data about the firm Amilo Car, a.s. in detail, estimation levels of its efficiency, portfolio its services and identification competitors in the market. In those parts are included SWOT and PEST analyses. On the basis these analysis is in project parts given competitive strategy firm Amilo Car, corp.

Keywords: competitive advantage, competition, competitive strategy, SWOT analysis, Porter analysis five of competition forces, PEST analysis, strategic management, strategy

Rád bych v první řadě poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za pomoc a drahocenný čas, který mi věnoval při tvorbě tohoto projektu. Dále bych rád poděkoval také managementu společnosti Amilo Car, a.s., obzvláště panu Mgr. Liborovi Zezulkovi, za poskytnutí potřebných materiálů, odborné pomoci a ochoty potřebných pro zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	13
1.1.1 Tvorba informačního systému o konkurenci.....	13
1.1.2 Konkurenční strategie .....	14
1.1.3 Konkurenční cíle .....	15
1.1.4 Konkurenční výhoda .....	15
1.1.5 Silné a slabé stránky konkurenta .....	15
1.1.6 Odvětvové pojetí konkurence.....	16
1.1.7 Členění konkurence podle očekávané reakce.....	17
1.1.8 Tržní vymezení konkurence .....	18
<b>2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT .....</b>	<b>19</b>
2.1 PODSTATA STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU .....	19
2.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	20
2.2.1 Předpoklady úspěchu strategického plánování.....	20
2.2.2 Vize podniku .....	20
2.2.3 Poslání podniku .....	22
2.2.4 Cíle organizace .....	22
2.3 TVORBA FIREMNÍ STRATEGIE A JEJÍ ZAVEDENÍ.....	23
2.4 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	24
2.4.1 Porterův model konkurenčních sil.....	26
2.4.2 PEST analýza (analýza makroprostředí) .....	29
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI AMILO CAR, A.S.....</b>	<b>33</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	33
4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	34
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
<b>5 KONKURENČNÍ OKOLÍ PODNIKU.....</b>	<b>39</b>
5.1 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ SOUČASNÍ KONKURENTI SPOLEČNOSTI AMILO CAR, A.S.....	40
5.2 STEP ANALÝZA (ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ) .....	45
5.2.1 Závěr z provedené STEP analýzy.....	47
5.3 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI AMILO CAR, A.S. ....	47
5.3.1 Vyhodnocení analýzy SWOT.....	49
<b>6 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....</b>	<b>50</b>



6.1	HROZBA VSTUPU NOVÝCH FIREM DO ODVĚTVÍ .....	50
6.2	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	51
6.3	DOHADOVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ .....	51
6.4	HROZBA SUBSTITUTŮ .....	52
6.5	INTENZITA KONKURENČNÍHO SOUPEŘENÍ V ODVĚTVÍ.....	52
6.6	VYHODNOCENÍ PORTEROVA MODELU.....	52
<b>7</b>	<b>POZNATKY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZ .....</b>	<b>54</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKT KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY AMILO CAR, A.S.....</b>	<b>55</b>
8.1	CÍL PROJEKTU .....	55
8.2	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ .....	55
8.2.1	Systematické vzdělávání zaměstnanců pro větší konkurenceschopnost podniku.....	55
8.2.2	Zvýšení povědomí o značce .....	70
8.3	FINANČNÍ VÝSLEDKY .....	78
<b>9</b>	<b>ANALÝZA PROJEKTU.....</b>	<b>79</b>
9.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	79
9.2	ČASOVÁ ANALÝZA .....	80
9.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Dnešní moderní doba je neustále ve vývoji a v pohybu. Životní změny na nás dýchají každý den. K tomu aby lidé nebo společnost byli dnes úspěšní, musí bezpodmínečně přijmout proces přizpůsobení se situaci. Jinak řečeno, je třeba tyto změny zachytit a pružně na ně reagovat. S tím je také spojen vývoj nejenom trhu ale hlavně zákazníků. Ti jsou stále citlivější a náročnější na poskytované služby či produkty, a zároveň požadují modernější a kvalitnější přístupy. Je to i díky tomu, že trh se stává čím dál více přehlcený novými výrobky, službami či společnostmi, které tyto své produkty nabízejí. Zákazník se tak musí stále více snažit o orientaci mezi tímto množstvím a stává se tak náročnějším klientem. Každá společnost proto musí o svého zákazníka v dnešním konkurenčním světě tvrdě bojovat a hlavně se snažit o jeho udržení.

Je třeba mít na paměti, že nedostatkovým prvkem jsou zákazníci, nikoli produkty. Konkurence se prohlubuje a zostřuje, zatímco ziskové marže se zmenšují. Manažeři a vlastníci podniků se již nemohou soustředit výhradně jen na snižování nákladů, kvalitu svých výrobků a poskytovaných služeb, rychlost a efektivnost. Mají-li svým podnikům zajistit předpoklady pro ziskový růst, musí usilovat také o nové zdroje inovací a tvořivosti. Strategie je základem, jelikož chce-li společnost na trhu uspět dlouhodobě, musí si sestavit určitý plán, strategii, podle něhož bude postupovat a jehož jednotlivé body bude co pokud možno dodržovat. Základem tedy není orientace pouze na krátkodobé cíle a zisky, ale hlavně myslet na budoucí vývoj nejenom vlastní společnosti, ale i vnějšího okolí a celkové situace v ČR a Evropě.

Hlavním cílem mé diplomové práce je tedy stanovení konkurenční strategie firmy Amilo Car, a.s., která podniká v automobilovém průmyslu, jejímž hlavním zaměřením je prodej nových a zánovních vozidel. V této práci budu vycházet jednak z již známého pojetí konkurenčního boje, podle něhož úspěšně podnikat v dnešním ostrém konkurenčním prostředí a zároveň se zaměřím a pokusím se přispět novými metodami a jejich úspěšné implementaci.

Má diplomová práce je rozdělena na tři základní části. V první kapitole se budu věnovat teoretickým poznatkům o tématu strategie a konkurence obecně. Ve druhé části bude společnost Amilo Car, a.s. představena, následně zhodnoceno její dosavadní působení na trhu za pomoci metod strategického managementu se pokusím zanalyzovat jak vnější, tak vnitřní okolí podniku. Následně ze zjištěných výsledků, kterých dosáhnu za pomoci jednotlivých metod, postupů a analýz, se pokusím navrhnout konkurenční strategii, která by měla výrazným způsobem pomoci a přispět k zlepšení její současné situace a měla by se tak zvýšit celková efektivnost jednotlivých podnikových procesů, které povedou k upevnění jejího postavení na trhu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Konkurence je, podle Obchodního zákoníku, souběžná snaha subjektů na trhu určitého druhu zboží nebo služeb, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, a jež vzájemně ovlivňuje jejich hospodářskou činnost. Jelikož motivací navzájem soupeřících hráčů na trhu je generování zisku a jejich celkový zisk je přímo úměrný vyšším výnosům a menším nákladům, snaží se tedy tyto subjekty snižovat náklady a volit takovou strategii, která povede k větší poptávce po jejich zboží. Ze vzájemné rivality pak většinou nejvíc těží zákazník, protože v prostředí hospodářské soutěže si žádný subjekt nemůže dovolit stanovit vysoké ceny, aniž by vzápětí jiný konkurent nepřevzal jeho podíl na trhu právě výhodnějšími cenami pro zákazníka. V některých konkrétních případech může dojít k tomu, že se na konkrétním trhu dva či více subjektů, které dohromady představují drtivou většinu nabídky, tajně dohodnou na vzájemném zvýšení ceny, pro to, aby měly vyšší výnosy a zisky; takovéto spolčování je ale nezákonné a existují příslušné dozorčí orgány, které je řeší a mají pravomoci inkriminované firmy či výrobce potrestat. [31]

### 1.1 Analýza konkurence

Jakmile společnost identifikuje své hlavní konkurenty, musí si udělat přehled o jejich strategiích, cílech a silných i slabých stránkách.

#### 1.1.1 Tvorba informačního systému o konkurenci

Informační systém o konkurenci nejprve identifikuje nejdůležitější typy informací o konkurenci a jejich nejlepší zdroje. Potom systém nepřetržitě získává informace z terénu (od prodejců, z distribučních cest, od firem provádějící marketingový výzkum, obchodních asociací) a ze zveřejněných informací (vládní publikace, projevy, články). Dále pak systém kontroluje, zda jsou informace spolehlivé a pravdivé, interpretuje je a vhodným způsobem je řadí. Klíčové informace zasílá osobám, jež mají příslušné rozhodovací pravomoci a reaguje na dotazy manažerů o konkurenci. Pomocí tohoto systému získávají manažeři včasné informace o konkurenci v podobě telefonních hovorů, bulletinů, tištěných zpráv a studií. Manažer, který pro konkurenci dříve pracoval, může mít za úkol podrobně sledovat veškeré dění a aktivity této firmy. Jinak řečeno, měl by se stát odborníkem na tohoto konkurenta. [15]

### 1.1.2 Konkurenční strategie

Jakmile firma identifikuje své hlavní konkurenty, musí vytvořit takové konkurenční strategie, které jí umožní co nejlépe umístit vlastní produkt oproti konkurenční nabídce. Samozřejmě zde vyplouvá napovrch několik zásadních otázek. Jaké širší marketingové nástroje by firma měla použít? Které jsou nejvhodnější pro konkrétní společnost nebo pro jednotlivé divize či produkty? Neexistuje nejlepší strategie pro všechny společnosti. Každá firma se musí rozhodnout co je pro ni nejlepší vzhledem k situaci v odvětví i jejím cílům, příležitostem a zdrojům.

Konkurenční strategie je spojena s hledáním příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví. Základní, co rozhoduje o výnosnosti podniku, je odvětví, ve kterém podnik působí. Pro konkurenční strategii jsou důležití i činitelé, kteří určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř odvětví (konkurence mezi existujícími firmami, bariéry vstupu do odvětví, bariéry k opuštění odvětví, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, tlak substitučních produktů apod.) [4]

Bariéry vstupu do odvětví představují výhody, které mají dosavadní firmy v odvětví proti nově vstupujícím rivalům. Je celkem 7 bariér vstupu:

1. Ekonomie množství ze strany dodavatelů (firma, která produkuje ve velkém rozsahu, nakupuje za nižší ceny od dodavatelů).
2. Ekonomie množství ze strany zákazníků (zákazníci často rádi nakupují to, co kupují i mnozí ostatní, protože se tím dostávají do velké sítě zákazníků; svého času to byly například počítače od firmy IBM).
3. Náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli (zákazník v takovém případě musí například requalifikovat své zaměstnance, změnit svoje vnitřní procesy, aj.)
4. Velké požadavky na investice
5. Konkurenční výhody dosavadních konkurentů v odvětví nezávislé na velikosti (například vlastnictví určitých technologií, preferenční přístup k nejlepším zdrojům materiálu, nejvýhodnější geografická pozice, zavedená značka). Noví rivalové vstupující do odvětví se snaží tyto výhody zavedených firem nějakým způsobem obejít.

6. Nerovný přístup k distribučním kanálům (například nový výrobce potravinářského zboží musí najít způsob, jak dostat svoje produkty na pulty a regály supermarketů, které však už bývají obsazeny zbožím od dosavadních firem v odvětví). Někdy pro nové rivaly v odvětví není jiná cesta, než si vybudovat vlastní distribuční kanály.

7. Restriktivní státní politika (státní politika může bránit novým konkurentům ve vstupu na trh nebo naopak může jejich vstup podporovat, může zvětšovat nebo naopak anulovat ostatní bariéry vstupu). [23]

### 1.1.3 Konkurenční cíle

Cíle konkurentů jsou závislé na mnoha faktorech, včetně velikosti, historie, současného vedení a finanční situace. Jeden z užitečných počátečních předpokladů spočívá v tom, že se konkurenti pokoušejí maximalizovat své zisky. Společnosti se však liší v důraze, který kladou na krátkodobé nebo dlouhodobé zisky. Alternativní předpoklad spočívá v tom, že každý konkurent sleduje určitý mix cílů: současnou ziskovost, růst tržního podílu, cash-flow, technologické vedení, nebo vedení v úrovni poskytovaných služeb. [7, s. 385]

### 1.1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je představována hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Konkurenční výhoda je spojena s tzv. hodnotovým řetězcem. Tj. soubor činností, které produktům přidávají postupně určitou hodnotu (od dodavatelů až ke konečnému zákazníkovi).[4, s. 22]

### 1.1.5 Silné a slabé stránky konkurenta

Každá společnost by měla shromažďovat informace o silných a slabých stránkách svých konkurentů. Obecně lze říci, že by každá ze společností při analýze svých konkurentů měla sledovat tři veličiny:

- Podíl trhu – tj. podíl konkurenta na cílovém trhu
- Podíl mysli – tj. procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, která vám v tomto odvětví přijde na mysl jako první?



- Podíl srdce - tj. procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, které byste při nákupu určitého produktu či služby dali přednost?

Když bychom to měli shrnout, tak společnosti, které dokáží postupně získávat vyšší podíl srdce a mysli, dosáhnou nevyhnutelně i zvýšení tržního podílu a ziskovosti. [7, s. 386]

### 1.1.6 Odvětvové pojetí konkurence

Odvětví je skupina firem nabízející výrobek, nebo skupinu výrobků, které jsou svými charakteristickými vlastnostmi podobné. Odvětví se charakterizuje podle počtu prodejců, stupně výrobkové diferenciaci, přítomnosti bariér vstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace. Výchozím bodem popisu určitého odvětví je specifikace počtu prodávajících a zjištění, zda je výrobek homogenní nebo vysoce diferencovaný. Tyto charakteristiky tudíž poukazují, že existují čtyři základní typy odvětví.

1. **Čistý monopol** – v určité zemi nebo oblasti poskytuje jistý výrobek nebo službu jediná společnost. Neregulovaná monopolní společnost si může účtovat vysoké ceny, provádět jen malou nebo žádnou inzerci a poskytovat minimální úroveň služeb.
2. **Oligopol** – menší počet obvykle větších firem vyrábí výrobky v rozsahu od vysoce diferencovaných až k standardizovaným. Rozlišujeme pak čistý oligopol, který sestává z několika málo společností, které produkují v podstatě stejnou komoditu (ropu, ocel). Shodují-li se konkurenti v ceně a službách, tak jedinou možností, jak získat konkurenční výhodu, jsou nižší náklady.

Druhým typem oligopolu je pak diferencovaný oligopol, který sestává z několika společností produkujících výrobky částečně diferencované kvalitou, prvky, stylem nebo službami.

3. **Monopolistická konkurence** – mnozí konkurenti jsou schopni diferencovat své nabídky jako celek nebo v některých částech (restaurace, salóny krásy). Konkurenti se zaměřují na tržní segmenty, v nichž mohou lépe naplnit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny.

Dokonalá konkurence – mnozí konkurenti nabízejí stejný výrobek a službu. Protože neexistuje možnost diferenciacce, budou ceny konkurentů stejné. Základním předpokladem je rovný přístup k výrobním faktorům, který umožňuje zahájit výrobu jakéhokoliv výrobku. Cena se může změnit pouze v případě, že se změní cena všech ostatních výrobků na tomto trhu. [8]

### 1.1.7 Členění konkurence podle očekávané reakce

Při analýze konkurence je nutno postupovat racionálně, v každém kroku eliminovat to, co pro firmu nemá podstatný význam (hrozbu) a naopak v pásmu další analýzy ponechávat to, co je pro podnik aktuální a významné. U konkurentů, které firmu nejvíce "ohrožují" věnovat analýze detailnější pozornost. Lze započít konkurenty s podobnou produkcí, tj. v dané kvalitě, cenové poloze a s obdobnou zákaznickou orientací, dále eliminovat podle tržní pozice a poté je možno sledovat členění podle "chování", tj. podle pravděpodobné reakce. Informace o konkurentech je nutno vždy posuzovat ve vzájemných souvislostech a neomezovat se pouze jen na současnost, ale i předpokládaný vývoj (jeho strategické záměry). Existuje pět základních skupin, do kterých se řadí většina konkurenčních firem.

- **Konkurent pronásledovatel** - konkurent, který neprodleně reaguje na každou změnu v nástrojích marketingového mixu, jakož i na změnu tržního prostoru a to tak, aby byl na stejné úrovni nebo těsně v závěsu.
- **Laxní konkurent** - nereaguje rychle a často ani výrazně na aktivity konkurenčních podniků. Spoléhá na to, že jeho zákazníci jsou mu věrní, nebo nejsou příliš všímaví. Někdy je to tím, že nemá příliš prostředků na reakci. Je nutno poznat příčiny netečnosti.
- **Konkurent tygr** - který reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení svého tržního segmentu. Dokáže různými formami bránit vstup na „svůj trh“. Ve svém boji je vytrvalý.
- **Vybíravý konkurent** - reaguje jen na určité formy útoku a ostatním nevěnuje pozornost. Může např. reagovat na snížení ceny, ale nikoliv na intenzifikaci propagace. Je nutno poznat způsob rozhodování o způsobu jeho reakce (podle jakého klíče).

- **Stochastický konkurent** - nevykazující předvídatelný způsob reakce. Někdy na tu- též aktivitu reaguje, někdy nikoliv, vždy podle okolností. Je nutno usilovat o takové informace, které by umožnily usuzovat o reakci alespoň s určitou pravděpodobnos- tí. [19]

### 1.1.8 Tržní vymezení konkurence

Firma nemusí usilovat o identifikaci konkurence z pohledu odvětví, ale z pohledu trhu. Zde se určuje funkční konkurence, jsou to firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků.

Klíčem pro identifikování konkurentů je propojení analýzy odvětví a trhu spolu se zmapováním segmentů produktu/trhu.

Každý tržní/produktový segment tvoří odlišné konkurenční výzvy a příležitosti. Pohled zákazníků na trh je velmi důležitý, firma se tak může vyhnout „konkurenční krátkozrakos- tí“. Ta vyjadřuje, že nejbližší konkurence zaslepuje firmu a tak potom nevnímá další mož- nou konkurenci, která může zcela převrátit fungování podniku. [15]

## 2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management je chápán jako základní pilíř, který umožňuje analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a naznačuje směr nejvhodnějšího dalšího vývoje a zajištění prosperity organizace. Je nutné, aby strategické záměry a přijaté strategie byly pravidelně prověřovány a aktualizovány. Otázky ve smyslu jak daná organizace dosáhla situace, ve které je dnes, proč produkuje konkrétní produkty či služby, nebo proč obsluhuje jen určité části trhu, se týkají rozličných, ale navzájem souvisejících aspektů té či oné organizace a všechny tyto aspekty se sbíhají a ovlivňují efektivnost organizace při dosahování cílů. Rozhodování o výrobcích či službách, umístění a jmenování vrcholového vedení představují závažná rozhodnutí. Trvale ovlivňují (k lepšímu nebo horšímu) výkon organizace. Způsob, jakým se tato závažná strategická rozhodnutí činí a jakým se uskutečňují, lze charakterizovat jako proces strategického managementu. [2]

### 2.1 Podstata strategického managementu

Strategické řízení podniku lze chápat jako vytváření firemní strategie, která je východiskem tvorby cílů, plánování strategických opatření a vytváření základních předpokladů pro fungování firmy. Lze tedy říci, že předmětem strategického managementu jsou rozvojové a inovační procesy ve výdělečných i neziskových organizacích. V rámci podnikového managementu tvoří strategický management jeho nejvyšší vrstvu. Předpokladem pro úspěšné strategické řízení je kreativní strategické myšlení manažerů, které se vyznačuje zejména tvůrčím a systémovým přístupem k řešení všech problémů, schopností analytické práce i následné syntézy, uměním předvídat změny a objevovat příležitosti, ochotou přijímat přiměřená rizika, schopností týmové práce aj. Prvním krokem při zavádění strategického řízení v podniku by mělo být ustavení strategického týmu. Kromě členů vrcholového vedení by jej měli tvořit i vedoucí nejvýznamnějších útvarů (marketingových, výzkumných, prodejních, finančních) a rovněž další tvůrčí pracovníci podniku tzv. šampióni bez ohledu na jejich funkční zařazení.

Je důležité si uvědomit, že strategické řízení se skládá z několika klíčových částí. Tyto komponenty jsou vzájemně propojené a poskytují manažerům systematickou metodu pro formulování, výběr a implementaci strategií.

Lze tedy říci, že strategické řízení je permanentní proces, při němž se neustále opakují a prolínají dvě fáze, a to strategická analýza a strategické plánování. [13]

## 2.2 Strategické plánování

Strategické plánování je proces, prostřednictvím kterého společnost určuje, jak bude dosahovat (naplňovat) svůj účel z dlouhodobého hlediska v daných a očekávaných příležitostech a hrozbách ve svém prostředí s danými a očekávanými silnými a slabými stránkami svého vnitřního prostředí. V podnikání je strategické plánování synonymem toho jak podnik udržuje uspokojování potřeb své klientely („stake holders“) ve světle změn vnitřního a vnějšího prostředí.

### 2.2.1 Předpoklady úspěchu strategického plánování

Úspěšnost strategického plánování má tyto zásadní předpoklady:

- Specifika strategického plánovacího systému – každá strategie musí být jednotlivým podnikům „ušitá na míru“. Musí se tudíž také orientovat na osobnosti, které vedou podnik. Bez angažovanosti a proaktivního jednání podnikového vedení je strategické plánování určeno k neúspěchu.
- Soustředění se na strategické záležitosti – tyto aktivity náleží k úloze plánovačů, kteří mají identifikovat tyto kritické oblasti v podniku. Jde o to, ocenit trendy, zjistit dlouhodobé vedlejší a vzdálené působení a připravit vedoucí pracovníky na nepředvídatelné situace.
- Realizace strategie pomocí plánování – plánovací metody a modely obrací pozornost více k analýze než k samotné akci, přesto má strategie za úkol zlepšit danou pozici firmy.

Výchozím bodem strategického plánování a určitým předstupněm strategického plánu je formulování vize a poslání podniku. [11, s. 190]

### 2.2.2 Vize podniku

Vize je zřetelný, konkrétní obraz v mysli manažerů, kteří ví, čeho chtějí dosáhnout. Je to obraz toho jak by organizace měla vypadat a jak by měla fungovat v daném prostředí.

Orientuje se do budoucnosti a udává, jakým směrem se organizace vydá. Cílem je dosáhnout toho co je žádoucí, ne právě co je možné nebo co je považováno za praktické.

U výrobní organizace určuje vize rámec jeho podnikání a odráží přitom hodnoty a priority tvůrců strategických rozhodnutí, jejich podnikatelskou filosofii a podnikatelské aspirace.

Obvykle se skládá ze čtyř částí:

- První část vize tvoří úvaha o tom, jaké obory podnikání chce podnik na strategickém horizontu mít.
- Druhou součástí vize je určení, které segmenty potenciálních zákazníků chce podnik obsluhovat, a na kterých teritoriích bude působit.
- Třetí součást vize tvoří tzv. zásadní strategická rozhodnutí, např. o zamýšleném tempu růstu podniku za celé strategické období, o cílovém postavení na trhu apod.
- Ve čtvrté části vize podniku se uvádí představa o tom, na jakých zásadách a pravidlech chování bude vybudována podniková kultura, tj. jak se chce podnik chovat k okolí (k zákazníkům, prostředníkům, dodavatelům, věřitelům, konkurenci, statním institucím, široké veřejnosti), i uvnitř podniku (k vlastníkům a zaměstnancům). [10]

Každá účinná vize je charakterizována následujícími znaky:

- **Obraznost** – popisuje, jak se chce a bude podnik v budoucnosti chovat.
- **Adresnost** – musí oslovovat všechny skupiny, které jsou jakýmkoliv způsobem zainteresovány na činnosti podniku.
- **Realizace** – cíle, které vize stanovuje, musí být náročné ale zároveň realizovatelné
- **Jednoznačnost** – vize nesmí obsahovat nejasnosti a rozpory

Vize musí být orientovaná na zákazníky. To je důležité, protože v opačném případě nemůže podnik plnit svůj primární cíl – dosahování zisku. Zákazníci se totiž sice navzájem liší, ale všichni sdílejí určité obecné hodnoty, jako např. prospěšné a zodpovědné chování vůči všem občanům. Dobrá vize tak může výrazně prospět k jejich loajalitě. [10, s. 58]

### 2.2.3 Poslání podniku

Na rozdíl od vize, která deklaruje „čím chce podnik být“, poslání říká, „proč existujeme“. V poslání najdeme podnikové hodnoty, tj. čemu podnik věří. Navíc poslání je orientováno na veškeré okolí podniku v nejširším slova smyslu. Jeho cílem je vytvoření co pokud možná nejlepšího image podniku. Proto organizace usilují o to, aby se s jejím posláním ztotožnilo co nejvíce lidí. Pokud je toto poslání pro lidskou společnost přitažlivé a firma se podle něj chová, pomůže jí to přestát mnohé otřesy. Jeden příklad za všechny. Ve farmaceutickém průmyslu se v minulosti několikrát stalo, že se u atestovaných a schválených léků projevily vedlejší účinky. Firma, které se to týkalo, provedla nápravná opatření a poškozené zákazníky odškodnila. Výsledkem tohoto zodpovědného přístupu v této konkrétní situaci byl minimální pokles počtu zákazníků a v delším časovém horizontu podnik zaznamenával trvalý růst jejich počtu. [10, s. 61]

### 2.2.4 Cíle organizace

Organizace či podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům. To je jejich hlavní poslání. Organizace však byly někým založeny. Jejich vlastníci je založili proto, aby vyráběly peníze. Organizace stejně jako jednotlivci sledují ve svém chování určitý cíl. Cíle podniku se však neodvozují z nějakých ideologických představ, podle nichž by se podniky měly chovat, ale jsou odvozovány empiricky z hospodářské praxe. [3, s. 32]

Za původní primární cíl podniku byla považována maximalizace zisku v krátkodobém pohledu, tedy bez vlivu času a rizika. Cíl bylo možné vyjádřit například pomocí ukazatele rentability vlastního kapitálu. Současný přístup za primární cíl podniku spíše považuje maximalizaci tržní hodnoty podniku. Nejvýstižněji jej lze vyjádřit ukazateli typu EVA nebo MVA.

Při stanovení podnikových cílů je nutné řešit vztah mezi vlastníky, managementem a statutárními orgány. Zohlednit je třeba také cíle i ostatních zájmových skupin. Těmi jsou kromě výše jmenovaných skupin i zaměstnanci, dodavatelé, hlavní zákazníci, věřitelé, stát, obce apod. Obecně lze cíle dělit do dvou základních kategorií. [3]



Jedná se o rozdělení podle časového hlediska

- Krátkodobé – časový horizont cca do 1 roku
- Střednědobé - časový horizont cca 1 - 3 roky
- Dlouhodobé – časový horizont delší než 3 roky

Členění cílů dle obsahu

- Ekonomické
- Výsledkové – dosažení cash-flow, rentabilita
- Výkonové – objem výroby, výrobní kapacita, obrat
- Finanční – likvidita, zadluženost
- Mimoekonomické
- Technické – vývoj výrobků a technologií
- Sociální – vytváření pracovních příležitostí, ochrana životního prostředí, sponzoring

### **2.3 Tvorba firemní strategie a její zavedení**

Firemní strategie je odvozena a měla by vycházet z podnikových cílů a poslání společnosti. Obecně platí, že cíle určují, čeho chceme dosáhnout, strategie nám říká, jak toho chceme dosáhnout. Management firmy má stanoveny různé cíle, což je samozřejmé a dělá to tak určitě každá firma. Lidé ve firmě tedy vědí, nebo měli by vědět, čeho chce jejich firma dosáhnout. Co už tak zřejmé není, je to, že už ne každá firma řeší, jak stanovených cílů dosáhnout.

Cílem firmy může být např. dosahování zisků ve výši 5 milionů korun – tj. management ví, čeho chce dosáhnout. Otázkou zůstává, jak tohoto cíle management dosáhne? Odpovědí může být zvýšením tržeb, snížením nákladů, snížením objemu mzdových prostředků, rozšířením výrobních programů, průnikem na nové trhy apod.

Při hledání odpovědí na tyto otázky se musí management ptát, jestli má na tyto akce dostatek finančních, materiálních či lidských zdrojů. Jestli firmu nebude ohrožovat konkurence, zda bude schopná splňovat požadavky akcionářů, věřitelů, společníků apod.

Toto určování cest, jak dosáhnout konkrétních cílů se nazývá strategické řízení, které je směřováno jednak dovnitř firmy (tj. máme lidi, finanční zdroje atd.) a vně firmy. Vně firmy, protože každá firma podniká v určitém prostředí, které ji ovlivňuje.

Je třeba si uvědomit, že úplné opomenutí strategických cílů a přílišná koncentrace na operativní a krátkodobé problémy firmy, může mít za následek rozmach firmy, ale za krátko může přijít tvrdý dopad do reality. Naopak zanedbání operativního řízení a přílišná orientace na plánování růžové budoucnosti může přivodit rovněž brzký kolaps. Platí tedy: nepřeceňovat taktická a operativní rozhodování, ale ani nepodceňovat význam strategie. [6]

## 2.4 Strategická analýza

Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby vedení organizace mělo úplné a kompletní znalosti okolního prostředí a interních možností podniku. Tato znalost musí předcházet výběru strategie vedení organizace. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku je analýza SWOT, neboli analýza silných a slabých stránek podniku a analýza příležitostí a hrozeb. Tato analýza vychází z předpokladů, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Zaměřuje se především na strategickou analýzu odvětví, a konkurenční pozice naší organizace v něm. [9]

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace. [20]

Strategická analýza odvětví představuje analýzu a prognózu vnějšího okolí podniku vedoucí k odhalení šancí (příležitostí) a rizik (ohrožení) v něm.

Vnější okolím podniku pak rozumíme faktory, které existují mimo náš podnik, působí na něj, ale nemůžeme je přímo ovlivnit. Tyto faktory obvykle členíme do dvou vzájemně spjatých skupin:

- Faktory makroprostředí (politické a právní, ekonomické, vědecko-technické, ekologické, demografické a sociálně kulturní podmínky ve vnějším prostředí).
- Faktory mikroprostředí (některé jsou více pod vlivem samotného podniku, např. zákazníci, zprostředkovatelé dodavatelé, přepravci, reklamní agentury, konkurence a finanční instituce, masmédiá, orgány veřejné správy apod.)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	<b>Příležitosti</b>	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<b>Hrozby</b>	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

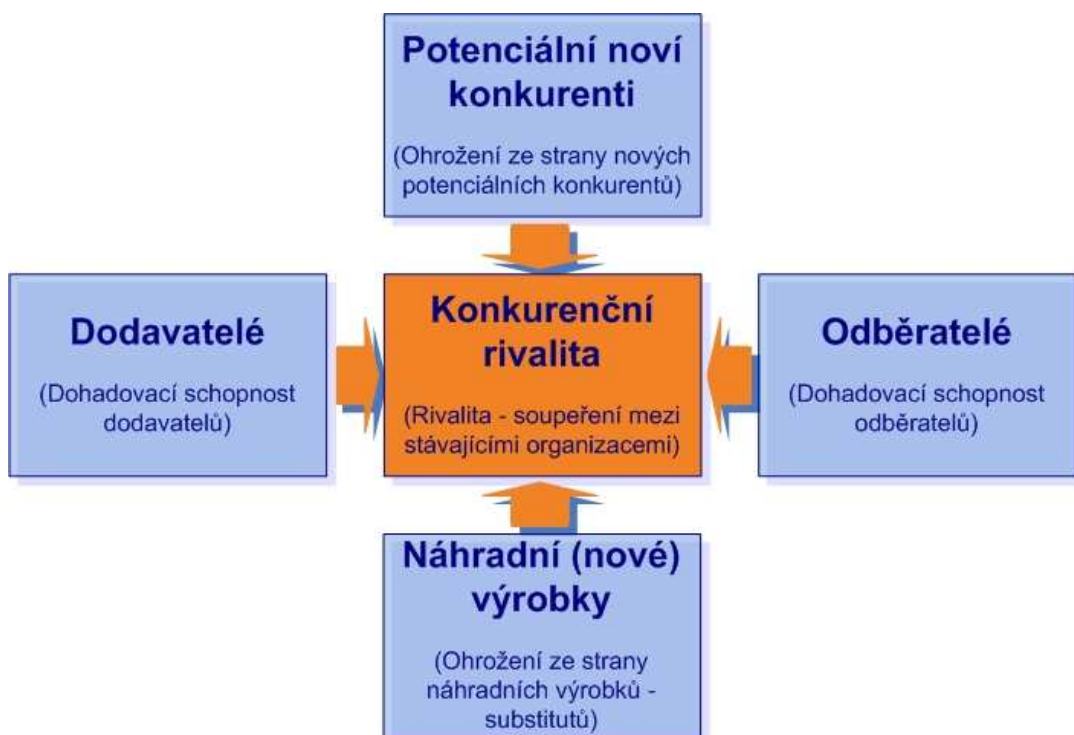
Obr. 1. Obecný náhled na členění SWOT analýzy [30]

Strategická analýza odvětví spočívá v předvídání změn v makroprostředí a v mikroprostředí firmy a jejich celkového vlivu na vývoj odvětví. Zejména jde o zachycení vývojových trendů v rozvoji technologií a výrobních inovací, o změny v kupním a spotřebním chování zákazníků a v chování konkurence a z toho plynoucí příležitosti a ohrožení podniku.

Analýza vnitřního prostředí podniku směřuje k odhalení silných a slabých stránek podniku. Srovnání vlastních specifických předností s konkurencí vymezuje pozici podniku v odvětví a vede k formulaci a rozvoji tzv. konkurenční výhody. [9]

### 2.4.1 Porterův model konkurenčních sil

Mezi strategické analýzy vnějšího okolí podniku v dnešní době neodmyslitelně patří Porterův 5ti faktorový model konkurenčních sil. Tento model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Model rivality na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. [29]



Obr. 2. Porterův model konkurenčních sil. [29]

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil (hrozeb):

**1. Hrozba konkurenční rivality** – Noví konkurenti přinášejí sebou novou produkční kapacitu a přání získat určitý podíl na trhu. To vytváří tlak na ceny, náklady a míru investic nutnou k tomu, aby se firma udržela na trhu. Nejzřetelnější forma konkurence vypadá asi takhle: silná rivalita mezi firmami, které vyrábějí podobné produkty, nebo poskytují podobné služby prodávají na tomtéž trhu.

Tato rivalita může být intenzivní a poměrně agresivní, nebo se může řídit nepsanými pravidly – gentlemanskými dohodami, které oboru pomáhají vyhnout se škodě, která může způsobit ziskům nadměrné snižování cen, reklama a propagace. Pravděpodobnost a závažnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí na existujících bariérách vstupu a na očekávané reakci dosavadních firem v odvětví na vstup nového rivala. Pokud jsou bariéry vstupu nízké a pravděpodobná odvěta dosavadních konkurentů malá, hrozba vstupu nových rivalů je velmi vysoká. Rozhodující pro omezení ziskovosti v odvětví je ovšem samotná hrozba vstupu, nikoli to, zda ke vstupu nového rivala do odvětví skutečně dojde.

**2. Hrozba potencionálních nových konkurentů** – Rivalita mezi konkurenty na sebe bere mnoho různých forem: snižování cen, uvádění nových výrobků na trh, reklamní kampaně, zdokonalení služeb. Vysoká rivalita mezi existujícími konkurenty limituje ziskovost odvětví. Míra, v níž rivalita mezi konkurenty omezuje ziskový potenciál, odvětví závisí jednak na intenzitě konkurence a jednak na základech vzájemné konkurence v odvětví.

*Intensita konkurence v odvětví je nejvyšší jestliže:*

- Konkurentů v odvětví je víc a jsou zhruba stejní co do velikosti a konkurenční síly.
- Růst odvětví je pomalý.
- Bariéry výstupu z odvětví jsou vysoké. To jsou například vysoce specializované výrobní kapacity.
- Konkurenti v odvětví aspirují na vedoucí pozici v odvětví, jsou silně motivováni do konkurenčního boje.

**3. Hrozba substitutů** – jestliže se substitut stane přitažlivější, pokud jde o cenu, výkon nebo obojí, pak někteří kupující budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Jestliže tedy substituty představují nepochybnou hrozbu, pak firmy v oboru ji budou předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a neopomenou vyvíjet a zdokonalovat své produkty nebo služby. Pokud je hrozba substitutu vysoká, trpí tím ziskovost v odvětví. Substituční výrobky nebo služby vytvářejí strop pro ceny produktů. Pokud se odvětví nedokáže vzdálit od substitutu prostřednictvím zlepšení vlastností svých produktů, marketingem nebo jinými prostředky, trpí tím nejen ziskovost odvětví, ale i jeho růstový potenciál.

**4. Hrozba kupujících (odběratelů)** – mocní kupující mohou způsobit, že firmy v oboru ztratí potencionální zisky. Mohou přimět firmy, aby podřezaly jedna druhou, jen aby dostaly od kupujícího zakázku, a mohou využít svou sílu, aby na firmách vymohli další výhody jako zdokonalení kvality, úvěr, apod.

*Skupina zákazníků má vyjednávací sílu jestliže:*

- Produkty odvětví jsou standardizované. Pokud se zákazníci domnívají, že mohou získat totéž od jiného dodavatele, mají sklon podporovat soutěživost jednotlivých konkurentů.
- Zákazníci nemají žádné náklady spojené se změnou dodavatele.
- Zákazníci mohou hrozit tím, že si začnou vyrábět nakupované produkty sami. To praktikovali výrobci nealkoholických nápojů a piva ve vztahu k dodavatelům obalů. Někteří si dokonce v určitých dobách začali sami vyrábět obaly pro své nápoje.
- Zákazníci jsou citliví na ceny nakupovaných produktů například tehdy, jestliže tyto produkty tvoří podstatnou část jejich nákladové struktury, jestliže sami vydělávají málo a zápasí s nedostatkem hotových peněz, jestliže kvalita jejich výrobků není příliš ovlivněna nakupovanými produkty z daného odvětví.

**5. Hrozba dodavatelů** – v podobném stylu jako kupující mohou dodavatelé zdrojů, které jsou pro obor nezbytné, vyžadovat vysoké ceny, jež vedou k přiskřípnutí zisků v důsledku velkých vstupních nákladů. Takovými dodavateli mohou být dodavatelé surovin, energie, kvalifikované práce, součástí atd.

*Dodavatelská skupina je silná, jestliže vykazuje tyto znaky:*

- Je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává. To je případ Microsoftu a výrobců osobních počítačů.
- Není příliš závislá na daném odvětví, pokud jde o její výnosy.
- Náklady spojené se změnou dodavatele jsou relativně velké.

- Nabízí patentované výrobky (to platí například pro velké farmaceutické firmy nabízející patentované léky).
- Neexistuje alternativní produkt k tomu, co nabízí dodavatel.

Skupina dodavatelů může vytvářet hrozbu, že sama vstoupí do daného odvětví. [2]

#### **2.4.2 PEST analýza (analýza makroprostředí)**

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. Často se hovoří o tzv. PEST analýze, což představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí, které mohou ovlivňovat podnikání a vývoj firmy. Do sociálního prostředí se také zahrnují demografické a kulturní vlivy. [1]

- **S - společenské (sociální) faktory**

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot - demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, sekularizace, podmínky pro rekreaci a využití volného času, masmédiá, struktura podnikání v regionu, vztahy mezi firmami v regionu apod.

- **T - technické (technicko-technologické) faktory**

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem a které mají dopad na firmu.

- **E - ekonomické faktory**

Zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy - toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod firmy, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu apod.



• **P - politicko-právní faktory**

Jde o faktory, které souvisí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí. [12]

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat. Ještě před zahájením analýzy je tedy nutné definovat rozsah analýzy prostředí, a to v souvislosti se spádovou oblastí firmy např. dopravní obslužnost. Je třeba zabývat se jen těmi faktory, které mají nebo mohou mít přímý dopad na konkrétní firmu. Důležité je také rozlišovat vlivy, které firmu ovlivňují přímo, s nimiž se firma musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které firmu ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, nebo dokonce jdou mimo ni. Zároveň je také třeba rozlišovat vlivy, které působí krátkodobě, od vlivů ovlivňujících firmu dlouhodobě. V neposlední řadě je nutné zabývat se trendy, očekávanými vlivy nebo faktory, u kterých je zřejmé doznívání vlivu.

*Tab.I. Hlavní trendy současného okolí v analýze STEP [12]*

<b>SOCIÁLNÍ</b>	<b>EKONOMICKÉ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interkulturní prostředí a diverzita (různorodost)</li> <li>• změny ve struktuře obyvatel</li> <li>• jiné priority a potřeby různých zákaznických skupin</li> <li>• zvyšující se vliv veřejnosti (zejména „nátlakových skupin“)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nasycený trh rozvinutých zemí</li> <li>• pomalejší růst</li> <li>• agresivnější exporty</li> <li>• více deregulací/regulací</li> <li>• vliv ekonomických uskupení</li> <li>• „ekonomické zdraví“ konkrétní země</li> <li>• různé priority rozvoje</li> </ul>
<b>TECHNOLOGICKÉ</b>	<b>POLITICKÉ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICT (informační a komunikační technologie)</li> <li>• rozvoj „vysokých technologií“</li> <li>• technologická vybavenost (zařízení organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vliv politického systému na ekonomický rozvoj</li> <li>• vliv nadnárodních uskupení na fungování tržních mechanismů</li> <li>• lokální i nadnárodní legislativní opatření</li> </ul>

### 3 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V teoretické části mé diplomové práci se zabývám shrnutím všech dosavadních teoretických poznatků, které se týkají především konkurence obecně, jejího rozdělení, konkurenčních strategií a její celkové analýzy. Snahou teoretické části tedy bylo objasnění pojmů, které jsou důležité pro lepší pochopení daného tématu. V dnešní době, kdy se konkurence množí stále rychleji, vznikají nové přístupy a metody jak získat svého zákazníka a tudíž lepší postavení na trhu, je nesmírně důležité vytvářet efektivní konkurenční strategie.

Organizace od začátku svého podnikání si neustále mimo jiné kladou za cíl získat co nejvíce věrných zákazníků a tím pádem i konkurenční výhodu. Každá dlouhodobě úspěšná firma bezesporu zná svoje konkurenční výhody a snaží se je odpovídajícím způsobem sdělit zákazníkům. Z těchto a dalších důvodů je tedy nezbytně nutné pro každou firmu, která působí na trhu si zvolit vhodnou konkurenční strategii a správně ji využívat.

V druhé části se teoretické poznatky zaměřují na strategický management jako celek, dále pak na metody a techniky stanovení konkurenčních strategií a strategických analýz, kde spadá jednak SWOT analýza, která představuje jednu z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností podniku. Mezi další výše zmíněné techniky a metody patří také Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza. Mimo toho, že tyto analýzy jsou důležité zejména proto, aby firma poznala hlavní vlivy, které ji ovlivňují jak z vnějšího, tak i z vnitřního okolí, slouží také pro stanovení pozice, kterou firma zaujímá na trhu v porovnání s konkurencí. Detailnějším rozborům a zpracováním těchto analýz se bude věnovat následující praktická část.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL SPOLEČNOSTI AMILO CAR, A.S.

Firma Amilo Car, a.s. je hlavní divizí skupiny Amilo group. Společnost Amilo Car, a.s. byla založena v lednu roku 2008. Sídlo společnosti je situováno v městské části Zlín-Prštné. K dnešnímu dni se na chodu celé společnosti podílí celkem 9 kvalifikovaných pracovníků. Amilo Car, a.s. se specializuje na dovoz a prodej nových až 3letých vozidel dovážených ze zahraničí. Firma Amilo Car, a.s. působí zatím pouze na území ČR. Amilo Car, a.s. se liší od běžných autobazarů v mnoha věcech mimo jiné, že dokáže uspokojit poptávku nejen řadového zákazníka, ale také poptávku firem, které si chtějí pořídit například svou vlastní flotilu automobilů, ať už použitých či nových prostřednictvím zadání přesných požadavků a specifik přímo do výroby.

Od svého vzniku je společnost Amilo car, a.s. známa pod logem:



Obr. 3. Logo společnosti Amilo car, a.s. [16]

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Název: ..... Amilo Car, a.s.

IČ: ..... 282 78 801

DIČ:..... CZ 282 78 801

Datum vzniku:..... 27. března 2008

Sídlo společnosti: ..... Prštné 526, Zlín 760 01

Právní forma: ..... akciová společnost

Základní kapitál: ..... 2 000 000,-Kč

Počet zaměstnanců: 9

## 4.2 Předmět činnosti

Hlavní činností společnosti Amilo Car, a.s. je dovoz a prodej zánovních vozů s malým počtem najetých kilometrů, u kterých je schopna garantovat určitý stupeň kvality a dosáhnout tak svých slibů a závazků. Celý proces spočívá v tom, že Amilo Car, a.s. dodá auto na objednávku přesně podle individuálních požadavků svých zákazníků. Potencionální zákazník si může své vozidlo nakonfigurovat prostřednictvím on-line objednávkového systému, kdy zájemce vyplní jednoduchý kontaktní dotazník, kde specifikuje značku, model, motorizaci a výbavu a o zbytek se postará školený personál.

Druhou možností, jak získat vysněný automobil prostřednictvím Amilo Car, a.s. je dovoz předem vytipovaného vozidla na přání zákazníka. Zákazník má již předem vybraný vůz v zahraničí. Amilo Car, a.s. zajistí komunikaci se zahraničním prodejcem, nákup a dovoz vozidla do ČR, provedení STK, administrativní úkony spojené s registrací vozidla, finální vyčištění a předání automobilu novému majiteli.

Amilo Car, a.s. získává konkrétní vozidla z různých zdrojů, většinou však od zahraničních partnerů, převážně z Německa, Španělska, Švédska a nově i ze Švýcarska. Ti nejsou žádnými bezejmennými prodejci, ale důvěryhodnými společnostmi podléhající přísné legislativě.auta jsou nakupovány v zahraničí i proto, že brázdí – bohužel – podstatně kvalitnější silnice a opotřebením komponent podvozku a třeba i soudržnost plastů v interiéru dosahuje mnohem vyšší úrovně než u vozů provozovaných v Česku.

Všechna vozidla, která procházejí společností Amilo car, a.s. podstupují následujícími procesy vstupní i výstupní kontroly. Jedná se převážně o tyto typy:

- **Vstupní prohlídka** – kdy všechna vozidla procházejí na území ČR dvojí kontrolou. Tu první má na svědomí stanice technické kontroly, druhou provede Amilo Car, a.s.
- **Certifikát původu** - veškerá auta mají křišťálově čistý původ, který je dokládán certifikátem. Řádně vyplněná servisní kniha a dva klíče je považováno za standard.
- **Vyčištění** - zákazník své nové auto bude v Amilo Car, a.s. přebírat kompletně vyčištěné a umyté, zkrátka voňavé.

Očistný proces jednak odstraní nečistoty, ale zároveň ošetří vnitřní materiály.

- **Servis** - Amilo Car, a.s. cítí trvalou zodpovědnost za každé prodané vozidlo, a proto nabízí svým zákazníkům služby svého autoservisu – Auto klinika.

Autosalon Amilo Car, a.s. se snaží odlišovat od své konkurence nejen přísnými vstupními i výstupními procesy, jež zvyšují určitý stupeň kvality nabízených vozidel, ale také poskytují širokou paletou doprovodných služeb.

*Mluvíme především o těchto typech služeb:*

- **Odtahový speciál** - jedná se o poskytování služeb odtahového vozu, který je ve vlastnictví společnosti Amilo Car, a.s. Tento speciál slouží jednak k dopravě objednaných vozidel ze zahraničí do České republiky, a také zároveň je k dispozici na přepravu či odtah porouchaného auta kamkoliv nejen po naší vlasti.



*Obr. 4. Odtahový speciál [16]*

- **Chameleón** – jedná se o jednoduchý princip potažení auta speciální fólií. Tato fólie se dá velmi dobře tvarovat, a tudíž skvěle přilne na karoserii nebo nárazník i v místech s prudkými zlomy, prohlubněmi a obecně složitým tvarováním. Díky tomu vzniká prakticky dokonale hladká plocha, která vytváří už z několika málo centimetrů dojem kvalitního laku.

- **Optimalizace výkonu** – je zaměřena na elektronické zvýšení výkonu každého vozidla. Chiptuning pomáhá využít potenciál, který v motoru každého auta dřímá. Amilo Car, a.s. spolupracuje v oblasti chiptuningu se špičkou ve svém oboru – společností BIT Power.
- **Autoklinika** - Amilo Car, a.s. cítí trvalou zodpovědnost za každé prodané vozidlo, a proto nabízí svým zákazníkům služby svého autoservisu – Auto klinika, která nabízí svým klientům řadu servisních úkonů.
- **Flotila** - Pro firemní zákazníky poskytuje autosalon Amilo Car, a.s. speciální službu Flotila, která v sobě zahrnuje odborné poradenství ohledně složení a správy vozového parku společností a samozřejmě také zvýhodněné podmínky nákupu firemních automobilů od Amilo Car, a.s.

Vše pod jednou střechou – to je strategie mnoha společností světového významu a stejně smýšlí i Amilo Car, a.s. Zajišťuje-li nějakou službu sama společnost, je schopna plně garantovat její kvalitu. Z toho důvodu poskytuje a zprostředkovává i další služby, jako je objednávání a prodej pneumatik všech druhů a značek, zprostředkování leasingu, úvěru či uzavírání zákonného pojištění (POV, HAV).

*Z předmětu činnosti si společnost stanovila tyto základní cíle:*

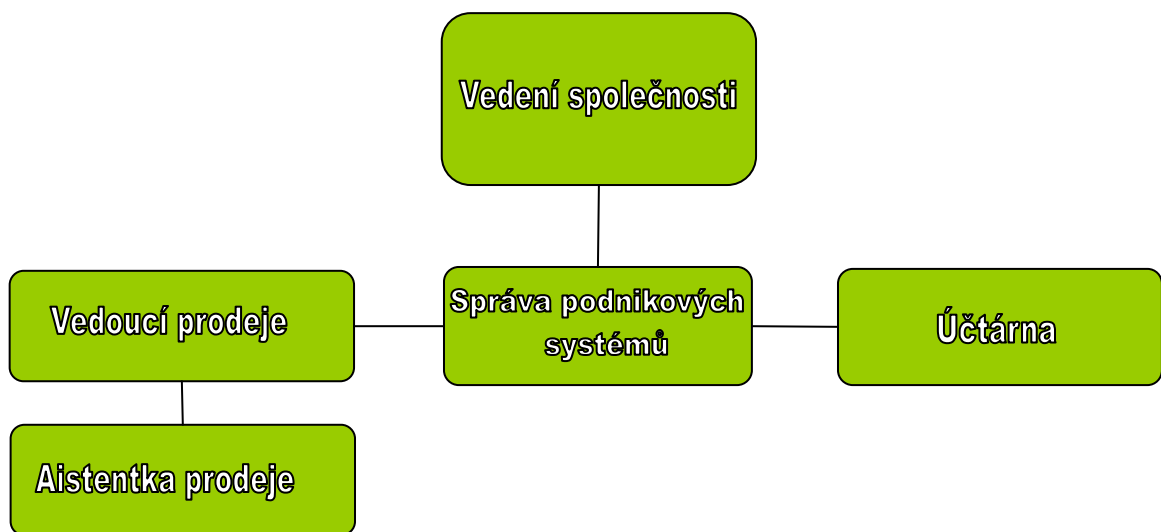
- maximalizace zisku
- snaha dlouhodobě přežít na trhu
- zvýšit tržní podíl
- zvýšit povědomí o značce
- růst firmy
- loajalita firmy

### 4.3 Organizační struktura

Společnost Amilo Car, a.s. řídí dva společníci. V prvním případě se jedná o marketingového ředitele a odborného poradce, který již řadu let pracuje i jako motoristický novinář Mgr. Libor Zezulka. Jméno druhého společníka je Milan Hasala, který zastává funkci obchodního ředitele.

Funkci manažera prodeje v současnosti plní David Gardoň, jenž má na starosti celkovou správu autosalonu. Diana Fabušová, která působí jako asistentka prodeje, se stará o administrativní úkony spojené s prodejem a registrací vozidel.

O technickou správu softwaru a podnikových systému se stará Ing. Vlastimil Urban společně s jeho kolegou Lukášem Hasoněm, jenž zodpovídá za chod a správu podnikového webu a inzertních portálů. Zpracovávání účetní závěrky, vedení pokladny a komunikace s orgány veřejné správy zastává účetní Anežka Jurová.



*Graf 1. Organizační struktura společnosti Amilo Car, a.s. [vlastní zpracování]*

Jak již bylo v úvodu zmíněno, Amilo Car, a.s. tvoří hlavní divizi skupiny Amilo group. Mezi další divize se řadí Amilo mobile a Amilo advertising, které jsou součástí společnosti Amilo, s.r.o., jenž působí na českém trhu od roku 1993.



**amilo mobile** společnost Amilo mobile začala svou působnost prodejem mobilních telefonů. Postupem času rozšířila svou působnost o internetový obchod, který se vyznačuje širokou nabídkou příslušenství nejen k mobilním telefonům, ale i k další elektronice jako jsou např. videokamery, fotoaparáty, PDA a MDA moduly, datové kabely apod.

**amilo advertising** Amilo advertising je nejmladší součástí skupiny Amilo group. Jedná se o reklamní agenturu, která se neustále snaží hledat místa na reklamním trhu, která nebyla zatím využita a tak dát možnost svým klientům komunikovat s jejich zákazníky novými metodami.

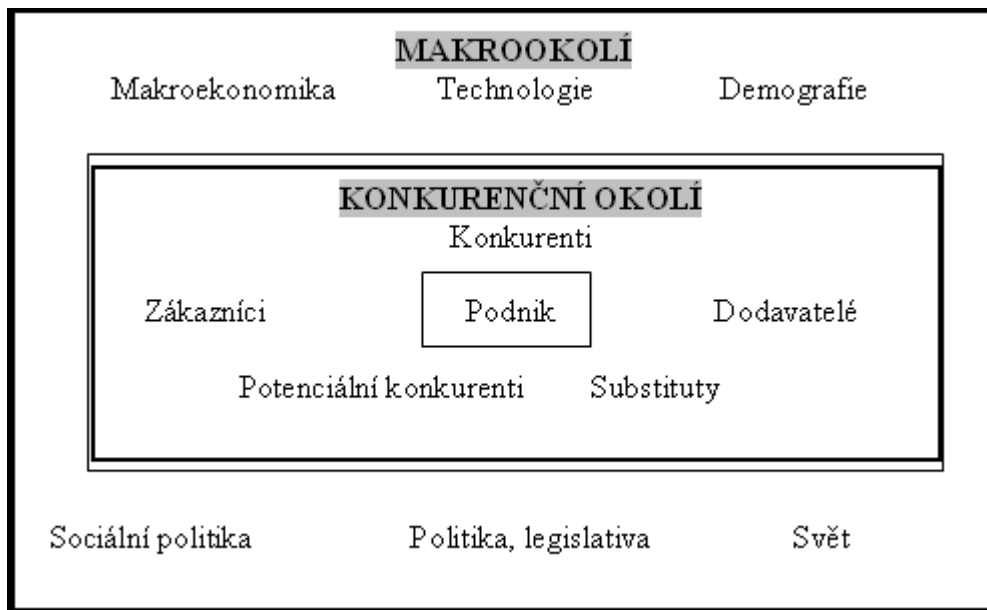
Příkladem může být například tzv. MOKRÁ REKLAMA, která se zaměřuje na reklamní plochy v šatnách a sprchách sportovních center, především na squash centra a tenisové haly.



*Obr. 5. Příklad mokré reklamy nabízená společností Amilo advertising [16]*

## 5 KONKURENČNÍ OKOLÍ PODNIKU

Činnost podniku je ovlivňována okolím podniku. Podnik může též působit na okolí podniku. Jednotlivé prvky okolí a vazby mezi nimi je nezbytné neustále analyzovat a výsledky analýz promítat především do strategických rozhodnutí, resp. využívat je v procesu tvorby strategie podniku.



Obr. 6. Okolí podniku, ve kterém společnost Amilo Car, a.s. podniká [vlastní zpracování]

Za důležité prvky okolí jsou považovány: politické okolí, ekonomické okolí, legislativní okolí, sociální okolí, demografické okolí, technologické okolí. Tyto prvky tvoří tzv. makro okolí.

Konkurenční okolí (mikrookolí) je obvykle vymezeno odvětvím, ve kterém podnik operuje. Jednotlivými prvky tohoto okolí pak jsou stávající konkurenti, dodavatelé vstupů, trh, potenciální nově příchozí konkurenti do odvětví a substituty. Vliv tohoto okolí je velmi významný pro podnik, současně je však v možnostech podniku ovlivňovat jeho vývoj.

## 5.1 Nejvýznamnější současní konkurenti společnosti Amilo Car, a.s.

Pro přípravu efektivních marketingových koncepcí musí firma sledovat jak zákazníky, tak svou konkurenci. Sledování zákazníků je obzvláště důležité u pomalu rostoucích a stagnujících trhů, neboť zde lze získat zákazníky jedině vítězstvím nad konkurencí. Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejich nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Důležitým krokem je aby společnost shromažďovala co pokud možno největší počet informací o strategiích, cílech, slabinách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů.

K dnešnímu dni působí na českém trhu přes 600 registrovaných firem, které se specializují na dovoz vozidel ze zahraničí. Tyto společnosti jsou situovány po celém území ČR. Samozřejmě jsou tu i další konkurenti z řad jednotlivců, kteří podnikají ve stejném oboru a poskytují v základu stejnou službu tj. individuální dovoz auta ze zahraničí na zakázku. Tyto subjekty však nepředstavují příliš velkou konkurenci pro společnost Amilo Car. Mezi největší současné konkurenty pro Amilo Car, kteří působí na Moravě lze řadit následující společnosti.

### A) MS AUTOSTAR, s.r.o.

Společnost MS AUTOSTAR, s.r.o. z Napajedel na Zlínsku působí na českém trhu od roku 2004. Její hlavní činností je maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím, do kterého spadá i činnost zabývající se dovozem vozidel ze zahraničí.

Velkou konkurenční výhodou této společnosti je velký počet fyzicky nabízených vozidel, které jsou k dispozici přímo na prodejně, potažmo na její pobočce.

V dnešní době je totiž celá řada zákazníků opatrná ke zboží, které je jim nabízeno. Obzvláště, pokud se jejich nákupní rozhodování týká pořízení tak drahého zboží jako je automobil, a k tomu navíc automobil, který si objednávají pouze na základě fotografií a referencí dovozce. Zájemci si tak mají možnost konkrétní vozidlo prohlédnout a vyzkoušet a zjistit tak případné vady či nesrovnalosti týkající se daného auta.

Mezi další konkurenční výhodou lze řadit cenu jednotlivých modelů. Tato cena je však mnohdy vyvážená kvalitou nabízených vozů a úrovní poskytovaných služeb, ať už se jedná o prodejní či doprovodné služby.

Nevýhodou MS AUTOSTAR ovšem zůstává fakt, že jednotlivé automobily jsou vystavovány a nabízeny v nekrytých prostorách. Většina zákazníků totiž nakupuje vozidla primárně očima. V případě, že by zákazník přišel a viděl jak jeho vytipované vozidlo kompletně zaprášené a zaparkované v rohu parkoviště zarůstající křovím, jenž ovšem na fotkách na firemním webu vypadalo, jakoby zrovna sjelo z výrobní linky, tak by toto prostředí nepůsobilo příliš přesvědčivě a zřejmě by volil jiného dovozce či prodejce. Další nevýhodou je individuální přístup k zákazníkovi, neboť většina autobazarů v dnešní době takříkajíc jede na kvantitu nežli kvalitu.“

## B) Euro SPX-CAR



EURO SPX-CAR je součástí společnosti SPX-CAR, autorizovaného dealera vozů Volvo pro region Zlín, která působí na automobilovém trhu od roku 1998 a je v současnosti největším konkurentem Amilo Car. Soustředí se na prodej nových, předváděcích, referenčních a ročních vozidel v záruce garantované výrobcem, která jsou pečlivě vybírána ve spolupráci s partnery z EU, a to především z Německa. Hlavním zaměřením jsou především nové a roční vozy s nízkým počtem najetých kilometrů.

Mezi konkurenční výhody lze řadit úroveň poskytovaných služeb, počet nabízených vozidel, silná značka, která je již několik let v povědomí nejen místních zákazníků a prostředí, ve kterém jsou zákazníci přijímáni.

Nevýhodou, kterou se Euro SPX-CAR vyznačuje je jeho cenová politika. Je to díky tomu, že tato společnost při tvorbě cen sází na svou pověst a značku, která je v povědomí zákazníků. Určité modely vozidel jsou zde nabízeny mnohdy o desítky tisíc korun draž v porovnání se společností Amilo Car, která je schopna obstarat podobná či dokonce naprosto stejná vozidla mnohem levněji. Další nevýhodou je také fakt, že Euro SPX-CAR vyhledává a pořizuje vozidla výhradně na německém automobilovém trhu, který v současnosti zaznamenává značný úpadek, co se importu cen týká.

**C) AUTOTIPTOP, s.r.o.**

Ostravská společnost AUTOTIPTOP, s.r.o. je dalším z řad konkurentů, jejíž činností je individuální dovoz vozidel na zakázku ze zemí EU. Jak je tomu již i v předešlých případech, opět se jedná výhradně o dovoz z Německa a Španělska.

I když AUTOTIPTOP realizuje dovoz libovolných značek vozidel, její hlavní specializace se zaměřuje na dovoz vozů značky Ford. Důvodem této specializace je jednak dlouholetá praxe s touto značkou a také úzké obchodní vztahy se svými zahraničními partnery, kteří působí jako autorizovaní prodejci těchto vozidel.

Konkurenční předností této společnosti je opět její specializace na konkrétní značku vozidla, což obnáší individuální kompletní prohlídku vozidla přímo u svých obchodních partnerů. Každé vozidlo je podrobeno přísné individuální kontrole příslušným kvalifikovaným pracovníkem, který vozidlo osobně prohlédne, vyzkouší a garantuje jeho bezproblémovost. To zajišťuje určitý stupeň kvality a snižuje stupeň rizika, že se na vybraném vozidle po dovozu do ČR projeví skryté vady. Tento typ služby není provozován každým autodovozcem. Tím tak společnost AUTOTIPTOP může nadále prohlubovat loajalitu svých současných zákazníků a budovat si renomé u svých potenciálních klientů.

Značnou konkurenční nevýhodou této společnosti je fakt, že v podstatě nedisponuje stálou pracovní dobou a hlavně vhodným prodejním místem. Veškeré zakázky, které tato firma realizuje, jsou domlouvány telefonicky a následně individuální schůzkou s potenciálním klientem v pronajatých prostorách jiné firmy.

Jinak řečeno, nedisponuje žádným showroomem ani prodejními prostory, jak je tomu u výše uvedených konkurentů. Další nevýhodou je počet dovezených vozidel. Neboť jak je již zmíněno, tato společnost se specializuje výhradně na kvalitu, nikoli na kvantitu dovezených automobilů.

**D) DEAUTO s.r.o.**

Společnost DEAUTO s.r.o. z Olomouce představuje dalšího konkurenta pro firmu Amilo Car. Tato firma zahájila na začátku roku 2008 svou činnost na trhu s ojetými vozy na základě dosavadních domácích i zahraničních zkušeností svých pracovníků v oblasti prodeje ojetých vozů. Hlavní specializací a strategií této společnosti je prodej referenčních vozů v TOP-kondici, který zpočátku soustředili na značku Opel, následně rozšířili o zn. Ford a nyní nezabývá prodejem převážně domácí značky Škoda. Vozy do stále se měnící nabídky jsou pečlivě vybírány od prověřených dodavatelů ze zemí EU, převážně z Německa, kde má tato firma přístup k nabídkám na odkup referenčních vozů přímo od výrobce Adam Opel Ag, Ford Werke Köln, BMW AG, Daimler Chrysler AG a dále pak VW Group Francie. Kromě aktuální nabídky vozů skladem má pro své zákazníky připravenou i nabídku „dovozu vozidla na zakázku“. V současnosti se tedy společnost zabývá takřka vším, co se točí kolem aut, od samotného prodeje referenčních vozů až po poskytování financování, pojištění či tuning.

Konkurenční výhodou pro tuto firmu je výše uvedená specializace na dovoz konkrétních značek. Díky této specializaci získává tato společnost výhodu v detailním rozboru a znalosti daných modelů. Jinak řečeno, kvalifikovaní pracovníci společnosti DEAUTO s.r.o. znají problémy, které se u těchto typů vozidel objevují a dokáží tak lépe a operativněji řešit vzniklé komplikace a poskytovat kvalitnější poradenský servis. Neboť v dnešní době na českém trhu je řada zákazníků, kteří si výhradně volí pouze určité značky vozidel a jsou jim takřka věrní. Obzvláště, když se jedná o „českou značku“ automobilů, jak tomu může být např. u vozů Škoda, byť spadají pod koncern Volkswagen. Navíc velkou výhodou této specializované společnosti jsou její důležité kontakty v zahraničí.

Jelikož výběr a úzká spolupráce s vhodnými dodavateli je v dnešní době zcela nezbytná pro další chod společnosti. Mezi další konkurenční výhodou lze také počítat poskytování služeb vlastního autoservisu, jehož provoz byl nedávno zahájen.

Jako hlavní konkurenční nevýhoda by se mohla jevit velikost organizace. Jedná se totiž o menší podnik s celkovým počtem 8 zaměstnanců, který má nastavenou finanční politiku jiným způsobem než je tomu u větších konkurentů.

Jinak řečeno, společnost DEAUTO, s.r.o. je schopna prodávat podstatně menší objem vozidel za konkrétní časový úsek. Aby však dosáhla návratnosti vložených investic a finančních prostředků, musí vyvážit menší objem prodejů zvýšením ceny u vybraných vozidel, což se může jevit jako nevýhoda oproti svým konkurentům.

#### E) IMPORT CAR GROUP s.r.o.



Společnost IMPORT CAR, s.r.o. se zabývá již přes 10 let dovozem a prodejem automobilů na českém trhu. Svým zákazníkům nabízí, jak už tomu tak bývá, vysoký standard prodeje, služeb a individuální přístup.

Hlavní konkurenční výhodou společnosti IMPORT CAR, s.r.o. je paradoxně absence skladovacích prostor a případného showroomu. Jelikož smyslem jejího podnikání není skladovat spousty automobilů v autobazaru, ale stoprocentně naplnit sny a přání zákazníků formou individuálního dovozu automobilů. Touto cestou jsou pracovníci společnosti IMPORT CAR, s.r.o. schopni snížit náklady na minimum. A proto cena, která je účtována koncovému zákazníkovi je očištěna od zbytečných nákladů. Mezi další konkurenční výhody lze řadit široké portfolio doprovodných služeb. Jedná se především o servisní služby, zabezpečovací operace od nejjednodušších elektronických a mechanických zabezpečovacích zařízení až po satelitní vyhledávání, asistenční služby a veškeré bankovní či leasingové aktivity.

Za konkurenční nevýhodu společnosti IMPORT CAR, s.r.o. lze počítat lokalitu jejího podnikání, neboť působí přímo v moravské metropoli, kde je v současné době velký počet prodejců vozidel a tak šance na oslovení a získání koncového zákazníka klesá. Další nevýhoda pro tuto společnost je paradoxně i její velikost a tím pádem i její případná kapitálová zajištění. Bohužel tato firma je samostatnou jednotkou a není podporována větší a silnější společností v případě neočekávaných finančních či jiných komplikací.

## 5.2 STEP analýza (analýza makroprostředí)

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí a uvádí jednotlivé faktory v pořadí jejich vnímané důležitosti či připisovaného vlivu na celkovou situaci organizace.

Analýza STEP umožňuje poznat hlavní a rozhodující události v okolí podniku, dále pak umožňuje vyhodnotit jejich vliv na organizaci ve vnějším prostředí a na možnosti dalšího rozvoje. V neposlední řadě umožňuje lépe zacílit směřování organizace v budoucnosti a lepší orientaci na potřeby a přání zákazníků.

### • demografické (sociální) prostředí

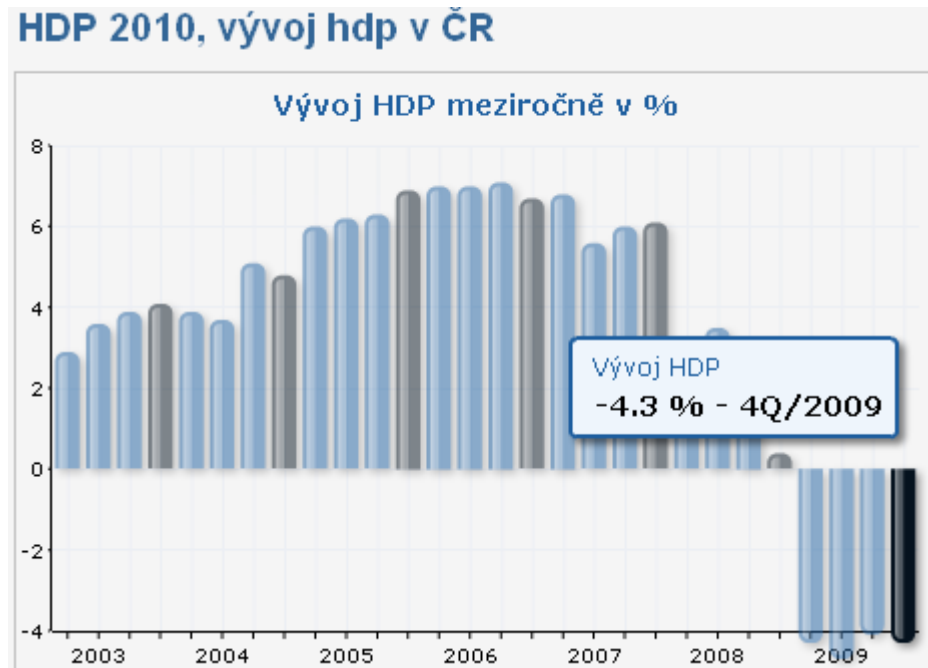
Demografické okolí je první oblastí, o kterou se firmy zajímají, neboť trh tvoří lidé. Tento fakt platí zejména v případě spotřebního trhu, ve kterém firmy prodávají své produkty nebo služby široké veřejnosti. Z toho důvodu musí společnost AMILO Car, a.s. plně respektovat a brát v potaz demografická kritéria a také faktory, které mají podstatný vliv na rozhodovací proces zákazníka – jednotlivce, kteří tvoří převážnou část klientely této společnosti.

Do demografického prostředí lze tedy zařadit odvětví obchodu a služeb a s tím spojenou úroveň poptávky, velikost jednotlivých zákazníků a náročnost jejich požadavků (viz. úvodní charakteristika společnosti).

### • ekonomické prostředí

- pokles HDP ve čtvrtém kvartálu roku 2009 se HDP snížilo o 4,3 % v porovnání se stejným obdobím v roce 2008.
- snížení úrokové sazby - pro podniky je tato situace nejvýhodnější pro investování
- trvale nízká míra inflace
- pokles daně z příjmů právnických osob
- růst kursu koruny vůči cizím měnám – ztráta konkurenční výhody na českém trhu z důvodu vyšších pořizovacích nákladů na koupi a dovoz konkrétního vozidla.
- zvyšující se míra nezaměstnanosti, která dosáhla k 31. 1. 2010 až 9,8 %.





Graf 2. Vývoj HDP za rok 2009 v ČR [22]

- **politické prostředí**

- otevírání nových trhů po vstupu do EU
- stabilita vlády
- větší konkurence po vstupu do EU
- zvýšení minimální mzdy zaměstnanců
- posun věkové hranice odchodu do důchodu
- daňová reforma
- sociální reforma

- **technologické prostředí**

- LCD projektory s audiovizuální podporou pro promítání prezentací
- vlastní firemní server
- precizní webové platformy a prezentace
- moderní software, jenž tvoří základ firemního fungování

### 5.2.1 Závěr z provedené STEP analýzy

Z vyhodnocení STEP analýzy vyplývá, že společnost Amilo Car, a.s. ovlivňuje řada faktorů. Z řad negativních faktorů, které vyplývají z provedené STEP analýzy lze zmínit např. stále se zvyšující míra nezaměstnanosti, nepříznivý vývoj kurzu české koruny vůči euru, který omezuje možnosti nákupu a zároveň dovozu vozidel ze zahraničí a také neopomenutelná stabilita vlády a její možné negativní dopady na podnikání.

Mezi pozitivní faktory lze řadit např. zvyšující se životní úroveň občanů ve Zlínském kraji, snižování úrokové sazby, což pro podnik znamená příležitosti v oblasti investic, pokles daně z příjmu, nízká míra inflace a v neposlední řadě i vysoká technická úroveň IT vybavení (projektory, precizní webové rozhraní apod.), kterým společnost Amilo Car, a.s. disponuje.

### 5.3 SWOT analýza společnosti Amilo Car, a.s.

Aby mohla společnost Amilo Car plánovat své kroky do budoucnosti, potřebuje dokonale znát své okolí a faktory, které mohou působit na celkový chod. Společnost tedy potřebuje znát vlivy vnitřního a vnějšího prostředí.

Tyto vlivy zpracovává a hodnotí situační analýza tzv. SWOT analýza. Cílem této analýzy je nejenom zhodnotit slabé a silné stránky vnitřního prostředí, ale také se zaměřit na příležitosti a ohrožení vlivů vnějšího prostředí.

**Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí).**

#### **Analýza vnitřního prostředí**

Ve vnitřním prostředí analýza SWOT hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký). [29]

Silné stránky:

- strategicky výhodná lokalita společnosti
- inovativní přístup k zákazníkům
- dlouhodobé pozitivní vztahy se zákazníky
- schopnost firmy pružně reagovat na specifické požadavky zákazníků
- specializace společnosti na konkrétní druh zboží
- organizační struktura podniku
- špičková úroveň poskytování doprovodných služeb
- propracovaný komunikační mix
- aktivní spolupráce s obchodními partnery, jenž mají dlouholetou tradici a značku
- luxusní prodejní prostory
- dodání zboží zákazníkovi přímo na míru

Slabé stránky:

- velikost společnosti
- absence kvalifikovaného personálu (lidské zdroje a schopnosti personálu)
- malé povědomí o značce a relativně krátká doba působnosti na trhu
- velká závislost na dodavatelích
- absence prodejních poboček

### **Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou firmě přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude firma zápasit. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti výskytu rizikové události. [27]

Příležitosti:

- výhodná spolupráce s obchodními partnery v zahraničí
- neustálá modernizace (web, provozovna, služby)
- rozšíření působnosti na Slovensku
- rostoucí počet odběratelů na stávajícím trhu
- vzrůstající požadavky na poskytování doprovodných služeb

Hrozby:

- rostoucí konkurence v odvětví
- sílící vyjednávací pozice zákazníků
- nedodržení termínů ze stran dodavatelů
- celosvětová ekonomická krize
- oslabení české měny vůči Euru – nepříznivé pro import

### 5.3.1 Vyhodnocení analýzy SWOT

Z provedené SWOT analýzy jasně vyplývá, že společnost Amilo Car, a.s. klade největší důraz na inovativní a individuální přístup ke každému zákazníkovi a propracovaný komunikační mix pod dohledem zkušeného marketingového ředitele Mgr. Libora Zezulky.

Mezi negativní faktory, na kterých je třeba zapracovat a pokud možno eliminovat patří zatím malé povědomí o obchodní značce společnosti, které lze zvýšit vhodnou marketingovou kampaní v konkrétním regionu a také absence kvalifikovaného personálu.

Příležitostí pro Amilo Car, a.s. se může jevit rozšíření působnosti podnikání na slovenský trh a neustálé zvyšování doprovodných služeb a kvalitního přístupu k zákazníkům, který by měl upevňovat loajalitu a návratnost již získaných klientů.

V současné chvíli se jako největší hrozba jeví stále trvající hospodářská krize a s tím spojené zvyšující se nároky od nových zákazníků.

## 6 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Jeho ústředním pojmem je „konkurenční výhoda“ (competitive advantage). Cílem Porterova modelu konkurenčních sil je především porozumět konkurenci z pohledu manažerů dané firmy a jak najít způsob, jak čelit této konkurenci, jenž se přímo či zprostředkovaně firmy dotýká. Současný problém manažerů spočívá v tom, že konkurence je chápána příliš úzce, jakoby se odehrávala pouze mezi přímými konkurenty (je to sice první síla!!, ne však jediná). Konkurenční boj tak zahrnuje další čtyři konkurenční síly.

*Do těchto konkurenčních sil náleží:*

- hrozba vstupu nových firem do odvětví
- vyjednávací síla dodavatelů
- dohadovací síla odběratelů
- hrozba substitutů
- intenzita konkurenčního soupeření v odvětví

### 6.1 Hrozba vstupu nových firem do odvětví

Trh, na kterém působí společnost Amilo Car, a.s. přináší zvyšující se riziko vstupu nových firem, které láká především představa dosažení vysokých zisků. Vstup do tohoto odvětví, tak aby každá nová firma byla konkurenceschopná, vyžaduje však nemalé investice do prodejních prostor a jejich vybavení, skladových vozů, poměrně vysokých nákladů na reklamu, medializaci a kvalifikaci pracovníků.

Ovšem i v případě, kdy potencionální konkurent disponuje dostatečnými finančními i lidskými zdroji, nemusí se rozhodnout pro vstup na daný trh. Aby totiž uspěl, musí jeho nabídka určitým způsobem přesahovat již existující konkurenty. Ti se samozřejmě snaží bránit své pozice vysokou kvalitou služeb, perfektním servisem, ale třeba i patentovou ochranou. Chtějí tak vytvořit a udržet věrnost u zákazníků. Ovšem pokud je zákazník na trhu se spotřebním zbožím jakkoliv nespokojen, a není-li o něj řádně pečováno, může kdykoliv uspokojit svou potřebu u jiného, konkurenčně schopnějšího, dodavatele. Amilo Car, a.s. se tedy snaží eliminovat tuto hrozbu špičkovým přístupem ke každému zákazníkovi a širokou paletou doprovodných služeb.

## 6.2 Vyjednávací síla dodavatelů

V minulosti byla vyjednávací síla dodavatelů relativně vysoká, neboť situace na trhu s ojetými vozy před rokem a půl byla odlišná od stávající situace v současnosti. Je známo, že německý trh s ojetinami byl v minulosti vyhlášenou destinací pro výhodný nákup použitého vozidla nejenom pro české obchodníky. Poptávka po těchto „německých“ vozidlech byla obrovská a vyjednávací síla jednotlivých dealerů byla tím pádem vysoká. Ovšem situace je v dnešní době řekněme opačná, nejenom díky celosvětové ekonomické krizi, ale i rozdílným cenám vozidel v jednotlivých lokalitách. V současnosti je ČR jednou ze zemí, s historicky nejnižšími cenami nejenom ojetých vozidel se stářím 4 a více let. Tudíž obchodní či vyjednávací síla dodavatelů u společnosti Amilo Car, a.s. je celkem nízká. Společnost může totiž v případě problémů s některým stávajícím dodavatelem lehce změnit poptávku po konkrétním zboží (vozidle) u jiného dodavatele, konkrétně na trhu německém. S novým dodavatelem se předem dohodne na daných obchodních i právních podmínkách. Z praxe je známo, že tito noví dodavatelé jsou nadmíru ochotní se dohodnout na stanovených podmínkách díky vysoké konkurenci, která je v obchodu ať už s použitými nebo novými vozidly poměrně vysoká.

## 6.3 Dohadovací síla odběratelů

Jediný, kdo do firmy přináší peníze, je zákazník. To je obecná pravda, kterou je třeba respektovat zejména v době krize. Firmy na českém trhu soutěží o zákazníky tím nejjednodušším, na českém trhu relativně dobře fungujícím způsobem – snižováním cen. Strategie, byť pro zákazníka příjemná, vyvolává cenové války a je pro řadu firem likvidační. Otázkou zůstává, zda cena je opravdu to jediné, co nám přitahuje spokojené klienty?

Lze konstatovat, že obchodní síla u odběratelů společnosti Amilo Car, a.s. je v dnešní době poměrně silná. Nákup nového (ojetého) vozu v současnosti znamená pro každého zákazníka nemalou investici. Nemluvě o notoricky zmiňované ekonomické krizi, která tlačí produktivitu a ceny automobilového průmyslu směrem dolů. Lze tedy říci, že ceny vozidel jsou na historickém minimu, ovšem nároky uživatelů a potencionálních zákazníků se paradoxně zvyšují. Proto také hlavní prioritou společnosti Amilo Car, a.s. je individuální

přístup ke každému zákazníkovi, profesionální jednání, neustálé budování důvěry a takřka splnění nemožného.

#### **6.4 Hrozba substitutů**

V současné době je automobil nejpoužívanější dopravní prostředek a v nejbližší budoucnosti nelze předpokládat, že dojde k jeho nahrazení nějakým plnohodnotným substitutem. Z tohoto důvodu je riziko existence substitutů velmi nízké.

#### **6.5 Intenzita konkurenčního soupeření v odvětví**

Na území ČR není na trhu se závozními popřípadě novými vozidly jasný tržní vůdce. Existuje zde však několik firem, které mají podobnou nebo větší velikost, pozici na trhu a snaží se dosáhnout vůdčího postavení. Mezi největší konkurenty společnosti Amilo Car, a.s. patří především předem zmíněné společnosti jako MS AUTOSTAR, s.r.o., EURO SPX-CAR, DEAUTO s.r.o., AUTOTIPTOP, s.r.o., IMPORT CAR, s.r.o. jejichž charakteristika je detailně zpracována výše.

#### **6.6 Vyhodnocení Porterova modelu**

Z vyhodnocení Porterova modelu plyne několik závěrů. V první řadě se jedná o reálnou hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví. Jelikož na trhu s použitými vozidly v současné době neexistují příliš velké bariéry vstupu, existuje zde reálné ohrožení ze stran nových dovozců či společností, které by mohly konkurovat již existujícím firmám, které již na daném trhu působí. Jak již ale bylo zmíněno předem, nevýhodou těchto nově přichozích je jejich nepříliš známá značka (jméno) a také počet současných firem, které se zabývají dovozem a prodejem nových či použitých vozidel.

Poměrně zanedbatelné ohrožení se jeví jako hrozba substitutů. Důvodem je zatím jasná nadvláda osobních automobilů nad jinými dopravními prostředky, které se v současnosti využívají. Dokonce někteří jedinci berou svůj automobil jako za člena své rodiny, tudíž ohrožení ze stran substitutů je minimální.

Hrozba ze stran dodavatelů je v aktuální situaci na nízké úrovni. Hlavním důvodem je mimo jiné úroveň cen vozidel v zahraničí. Problém však může nastat v časových prodlevách a dodacích termínech konkrétních vozidel přímo do ČR.

S tím je také spojena závislost na dodavatelích, se kterou musí společnost Amilo Car, a.s. neustále počítat.

Hrozba ze strany zákazníků je zásadní, neboť v dnešní době na českém automobilovém trhu působí celá řada konkurenčních firem a zákazník si může dle libosti vybrat tu, která se pokud možno co nejvíce přiblíží jeho požadavkům a přáním.



## 7 POZNATKY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZ

Z výše provedených analýz vyplývají následující závěry. Provedená STEP analýza dokazuje, že společnost Amilo Car, a.s. obklopuje v současné době určité množství pozitivních i negativních faktorů, které ovlivňují celkovou podnikatelskou činnost. Mezi nejzávažnější negativní faktory, které Amilo Car, a.s. nemůže příliš ovlivnit, spadá neustále se zvyšující míra nezaměstnanosti v regionu, konkrétně ve Zlínském kraji, která dosáhla k 28.2.2010 hrozivého čísla 11,71% a také nepříznivý vývoj kurzu české koruny vůči Euru. Mezi příznivé faktory můžeme řadit zvyšující se životní úroveň občanů ve Zlínském kraji a s tím spojená i vyšší míra průměrné hrubé mzdy, která se vyšplhala k částce 20 489Kč na konci roku 2009. Dále zde můžeme řadit i snižování úrokové sazby, nízkou míru inflace a poměrně kvalitní technické zázemí v oblasti IT vybavení.

Z provedené SWOT analýzy pro firmu Amilo Car, a.s. vyplývá řada velmi cenných námětů z různých zdrojů. Je jasné, že některé náměty jsou ty důležitější a některé méně podstatné. V dnešní situaci firmy je třeba brát velmi vážně identifikovaná ohrožení firmy, snažit se o jejich analýzu, identifikaci skutečných možných dopadů pro fungování firmy a jejich eliminaci. Rovněž by se společnost Amilo Car, a.s. měla soustředit na eliminaci svých „Slabých stránek“. Nedopustit, aby se přeměnily v „Ohrožení“ a začaly tak poškozovat „základy domu“! Naopak důsledným řešením identifikovaných „Slabých stránek“ může firma získat výhody a přeměnit je ve své „Silné stránky“. Silné stránky“ firma musí kultivovat, ošetřovat, chránit si je, maximalizovat a rozšiřovat. Tvoří totiž ono „jádro“, díky kterému firma funguje!

A právě eliminací slabých stránek se bude následně zabývat projektová část mé diplomové práce.

## **8 PROJEKT KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY AMILO CAR, A.S.**

### **8.1 Cíl projektu**

Obecným cílem projektu je zvýšení povědomí o značce a s tím spojený boj o zákazníky a samozřejmě získávání nových. Jak je již zmíněno výše, platí obecná pravda, že spokojený zákazník je hlavním základem úspěšného podnikání a následného rozvoje společnosti. Proto každá úspěšná společnost zaměřuje své prioritní aktivity spojené s podnikáním jako celkem, převážně na své stávající i potenciální zákazníky. A právě společnost Amilo Car, a.s. má v zájmu a chce se řadit mezi úspěšné společnosti. Aby tomu tak bylo i nadále, je třeba eliminovat slabé stránky společnosti, které ji omezují k rychlejšímu růstu a získávání stále většího počtu spokojených klientů.

Projekt je zaměřen primárně na zvýšení kvalifikovanosti zaměstnanců a také na zvýšení goodwill a celkového povědomí o značce. Obecným cílem projektu je tedy přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti realizací komplexního systému vzdělávání.

### **8.2 Navrhovaná opatření**

#### **8.2.1 Systematické vzdělávání zaměstnanců pro větší konkurenceschopnost podniku**

Jednou ze slabých stránek společnosti Amilo Car, a.s. je současná úroveň kvalifikovanosti jednotlivých zaměstnanců. Jedním z možných řešení, jak tento nepříznivý stav zmírnit, nebo úplně odstranit se jeví možnost využití podpory z evropských strukturálních fondů. Konkrétně se jedná o možnost získání dotace z evropských fondů prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). Tento program je obecně zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

OP LZZ se následně člení do několika dalších podkategorií podle oblasti poskytnuté podpory. Společnost Amilo Car, a.s. spadá do oblasti označené GP 1.1 – zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků.

Označením GP - Grantový projekt je myšlen obvykle projekt menšího rozsahu, podporovaný formou dotačního řízení a sestavený na základě výzvy k předkládání žádostí v rámci Globálního grantu. Tyto projekty jsou zaměřeny hlavně na realizaci služeb pro cílové skupiny jednotlivců a organizací na základě poptávky specifikované příjemci a vycházející z analýzy potřeb cílové skupiny. Umožňují uplatnění inovačních přístupů k řešení problémů a potřeb cílových skupin. Hlavním cílem podpory je přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců podniků prostřednictvím podpory dalšího profesního vzdělávání těchto zaměstnanců.

*Je tím hlavně myšleno:*

- odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů zaměřené zejména na prohloubení, rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace klíčové (obecné) dovednosti, které zvyšují udržitelnost zaměstnání a zaměstnatelnost na trhu práce (informační technologie, komunikační dovednosti, jazyková příprava apod.)
- aplikování všech forem vzdělávání zaměstnanců dle specifických potřeb zaměstnavatelů včetně přípravy na konkrétní náplň práce pro konkrétní pracovní pozici.
- podpora systémů rozvoje a řízení lidských zdrojů v podnicích vedoucí k motivaci a aktivizaci zaměstnanců a zaměstnavatelů a k podpoře dalšího podnikového vzdělávání, včetně poskytování podpory a poradenství
- uplatňování pružných forem organizace práce [11]

K tomu, aby společnost Amilo Car, a.s. měla nárok na přidělení grantu, musí uskutečnit několik důležitých úkonů a úspěšně tak projít celým hodnotícím procesem, který je realizován přes informační systém Benefit7. [11]

Ten je určen pro zpracování a podání elektronické žádosti o podporu projektu ze strukturálních fondů Evropského společenství a Národních zdrojů v programovém období 2007 až 2013. Tato aplikace umožňuje zpracovávání projektové žádosti, postup pro její finalizaci a úspěšné odeslání do informačního systému Řídícího orgánu Monit7+.

### 1. Identifikace žádosti

Cílem této části je podat všeobecné informace o žádosti. Do tohoto pole se vyplňuje pouze vlastní název žádosti, který slouží pro lepší orientaci v aplikaci Benefit7. V rámci předkládaného projektu je zvolen název Amilo Car, a.s.

### 2. Základní informace o žadateli a samotném projektu

V této části se vyplňují základní informace o programu, výzvě, žádosti o finanční podporu a identifikace organizace, která žádá o podporu. Konkrétně se jedná o:

- **Název projektu** - název musí vystihovat stručně a jasně základní podstatu připravovaných aktivit. V tomto případě je jako název projektu pro společnost Amilo Car, a.s. zvolen následující - „Efektivní vzdělávání jako prostor pro profesní růst“.
- **Stručný obsah projektu** – charakterizuje základní cíle projektu, pro koho je projekt určen, čeho chce projekt dosáhnout, a kdo bude plánované aktivity realizovat. Obsahu projektu se bude detailněji věnovat část 3. Popis projektu.
- **Harmonogram projektu** – platí, že reálným datem zahájení samotného projektu je první den 7. měsíce po termínu ukončení příjmu projektových žádostí zveřejněném ve výzvě. Společnosti Amilo Car, a.s. se konkrétně týká výzva s označením - Výzva pro předkládání GP 1.1 – Adaptabilita zaměstnanců. Hlavním cílem podpory je tedy přispět ke zvyšování profesní adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků s důrazem na zvýšení úrovně odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Předpokládané datum zahájení projektu s přihlédnutím ke všem aktuálním okolnostem je odhadováno na 1.12.2010. Předpokládaná délka trvání projektu je 23 měsíců (viz. Harmonogram aktivit).

### 3. Popis projektu

Tento oddíl slouží k podrobnému popisu projektu, charakteristice cílů, potřebnosti, inovativnosti projektu a definování případných rizik.

- **Charakteristika hlavních cílů projektu** - hlavním cílem projektu je zvýšení úrovně personálního řízení a zavedení komplexního systému vzdělávání zaměstnanců; osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, zlepšení motivačních

systemů, které jsou potřebné ke splnění strategických cílů. Konkrétním cílem je tedy dosáhnout vyšší úrovně znalostí v oblasti komunikace se zákazníky, v interní komunikaci mezi zaměstnanci navzájem a mezi managementem, zaměstnanci i zákazníky společnosti Amilo Car, a.s.

- **Zdůvodnění potřebnosti projektu** - nároky a požadavky na řídicí pracovníky, a nejenom na ně, se neustále zvyšují. Je od nich očekáváno efektivní, pružné a dynamické řízení organizace v souladu se současnými moderními trendy. Hlavním důvodem potřebnosti tohoto projektu pro společnost Amilo Car, a.s. je v současnosti nedostatečná kvalifikovanost jednotlivých zaměstnanců. Tyto poznatky vyplývají z provedené SWOT analýzy. Tyto nedostatky budou řešeny prostřednictvím vzdělávacích aktivit, které přispějí k rozvoji kvalifikační úrovně jednotlivých zaměstnanců, což se pozitivně odrazí v rozvoji celé společnosti. V rámci projektu budou všichni zaměstnanci bez ohledu na typ pracovních pozic (management, obchod, servis, administrativa) školeni v několika oblastech, které byly identifikovány jako klíčové pro jejich další rozvoj. Školící a tréninkové aktivity budou zajištěny externími dodavateli.
  
- **Možná rizika ohrožující realizaci projektu a jejich opatření**
  - Projekt nebude podpořen v rámci OP LZZ – v případě, že projekt nebude podpořen, musí žadatel přehodnotit projektový záměr, omezit rozsah plánovaných aktivit a na jejich zajištění vyhledat alternativní zdroje.
  - Nebude vybrán vhodný dodavatel vzdělávacího programu - riziko bude minimalizováno při zadávání výběrového řízení, a to přesnou specifikací podmínek a požadovaných služeb a zejména pak oslovením zkušených organizací s dobrými referencemi.
  - Nedodržení termínu realizace jednotlivých aktivit - termíny realizace jednotlivých aktivit jsou nastaveny realisticky s dostatečnou časovou rezervou.

- **Inovativnost projektu** - realizací jednotlivých aktivit projektu dojde ke zlepšení nejenom manažerských znalostí, dovedností a kompetencí řídicích pracovníků v organizaci, ale hlavně dojde ke zvýšení celkové kvalifikace a odbornosti pracovníků na jednotlivých pozicích. Prostřednictvím edukace všech zaměstnanců v této oblasti a následného využití nabytých poznatků v praxi, dojde k zavedení a poskytování kvalitních služeb nejenom pro koncové zákazníky, ale i pro stávající partnery a dodavatele. Pozitivní dopad má projekt i na samotné řídicí pracovníky, kteří zlepšováním svých znalostí a dovedností v oblasti personálního řízení zvyšují svůj potenciál a dávají organizaci přidanou hodnotu.

#### 4. Klíčové aktivity

V této části žadatel (Amilo Car, a.s.) stručně popíše realizaci klíčové aktivity (kroky při naplňování cílů projektu, metody realizace apod.) v rámci činností spojených s realizací projektu. Aktivity projektu by měly být logicky strukturovány a provázány a jejich realizace vést k naplnění stanovených cílů projektu. Konkrétně se jedná o následující činnosti.

- **Řízení a administrace projektu**
  - koordinační a řídicí činnost celého projektu
  - komunikace se zprostředkujícím subjektem, cílovými skupinami, dodavateli
  - příprava a realizace výběrových řízení na dodavatele vzdělávacích kurzů
  - příprava a zpracování monitorovacích zpráv
  - zajištění publicity projektu
  - uzavření smluv s vybranými dodavateli, administrace a řízení projektu
  - jednotlivé aktivity budou zajištěny dodavateli a projektovým manažerem
- **Nastavení individuálních plánů vzdělávání**
  - Obsahem je příprava individuálního plánu vzdělávání a rozvoje potřebných kompetencí pro každého zaměstnance. Individuální plán vzdělávání bude doporučovat budoucí rozvoj a oblasti vzdělávání, které se ukáží jako potřebné zdokonalit. Individuální plány zohlední veškeré potřeby samotných pracovníků.
  - Realizace aktivity bude zajištěna externím dodavatelem. Zároveň se do tvorby zapojí také odborný pracovník pro oblast vzdělávání a projektový manažer.

- **Vzdělávání pro vedoucí pracovníky**
  - Vzdelávání je zaměřeno na prohloubení a rozšíření manažerských znalostí a dovedností řídicích pracovníků společnosti Amilo Car, a.s. Konkrétně se jedná se o finančního a marketingového ředitele.
  - Účastníci v průběhu 12-ti měsíců absolvují 10 odborných školení v celkovém rozsahu 12-ti výukových hodin. Kurzy jsou zaměřeny na měkké i tvrdé manažerské dovednosti, které jsou klíčové pro výkon vedoucí pozice.
  - Obsah a vzdělávací metody kurzů budou přizpůsobeny dosavadní úrovni manažerských znalostí a dovedností v dané problematice a budou zaměřeny na aktivní účast, praktické nácviky v rámci modelových situací a přímý trénink dovedností doplněný o teoretický rámec konkrétního tématu. Díky vzdělávání se zvýší celková úroveň jejich řídicích dovedností a zároveň úroveň personálního řízení organizace.
- **Vzdělávání pro obchodníky, prodejce a jejich asistenta**
  - Vzdelávání je zaměřeno primárně na zvýšení odborné kvalifikace obchodníků, prodejců a jejich asistenta. Tato aktivita je zaměřena na aktivní trénink praktických obchodních dovedností, dále pak na vyjednávací a prodejní dovednosti, psychologii prodeje, strategii obchodního jednání, osobnostní rozvoj a v neposlední řadě i na posílení znalostí a dovedností pro vyjednávání se zahraničními zákazníky.
  - V průběhu 17-ti měsíců absolvují vybraní účastníci 15-ti odborných školení v celkovém rozsahu 160 hodin. Po absolvování vybraných kurzů se očekává u každého účastníka zvýšení jejich prodejních a organizačních dovedností.
- **Vzdělávání a rozvoj účetní**
  - Tento vzdělávací program je určen především pro účetní a vedoucí účtáren. Soustředí se na komplexní účetní problematiku s koncentrací na jednotlivé zvolené oblasti podle specifických potřeb účastníka kurzu.
  - Tyto kurzy budou realizovány v průběhu 5-ti měsíců po 4 odborných školeních v celkovém rozsahu 32 hodin.

- Absolventi tohoto kurzu budou schopni nakládat s účetními doklady tak, aby se v maximální míře vyvarovali chyb při jejich zpracování, dále pak je tento vzdělávací kurz zaměřen na zpracovávání mezd, změny v účetních předpisech a na účetní novinky pro rok 2010.

## 5. Harmonogram realizace projektu

V této části si žadatel zvolí rozvrh trvání klíčových aktivit do měsíců a roků realizace projektu. Načasování aktivit by mělo být vzájemně a logicky provázáno. Ne všechny aktivity projektu musí být realizovány po celou dobu trvání projektu.

Tab. 2. Časový harmonogram aktivit projektu [vlastní zpracování]

Rok	Klíčová aktivita	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
2009	Řízení a administrace projektu												X
2010	Nastavení individuálních plánů vzdělávání			X	X	X	X						
2010	Vzdělávání pro vedoucí pracovníky					X	X	X		X	X	X	
2010	Vzdělávání pro obchodníky, prodejce a asistenta					X	X	X	X	X		X	X
2010	Vzdělávání a rozvoj účetní					X	X		X	X			
2010	Řízení a administrace projektu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2011	Vzdělávání pro vedoucí pracovníky	X	X	X	X								
2011	Vzdělávání pro obchodníky, prodejce a asistenta	X	X	X		X	X	X	X	X			
2011	Řízení a administrace projektu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

## 6. Rozpočet projektu

Rozpočet projektu musí vycházet z celkového záměru a cílů, které jsou v projektu stanoveny. Musí být přiměřený plánovaným aktivitám, jasně a logicky strukturovaný a přehledný. Rozpočet projektu musí odpovídat obsahové náplni a rozsahu, tj. dílčím aktivitám. Konkrétní projekt určený pro společnost Amilo Car, a.s. v sobě zahrnuje následující náklady.



- **Osobní náklady** – v sobě zahrnují výdaje na zaměstnance žadatele, kteří jsou přímo zapojeni do realizace projektu (včetně pracovníků zaměstnaných na základě dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce). V případě společnosti Amilo Car, a.s. jsou jednotlivé náklady na vybrané zaměstnance následující
  - **Projektový manažer** – Koordinuje a administrativně zajišťuje projekt z věcné stránky, dále pak provádí kontrolní činnost aktivit projektu, připravuje dokumenty v souladu se všemi podmínkami a předpisy určenými pro projekt a také se podílí na kontrole čerpání rozpočtu. Na projektu se bude měsíčně podílet 24 hodin. Průměrná měsíční mzda za vykonané aktivity činí 13 500 Kč. Celkové náklady na projektového manažera po celou dobu trvání projektu (19 měsíců) tedy dosahují na částku 256 500 Kč.
  - **Specialista vzdělávání** – Jeho pracovní náplň spočívá především v koordinaci celého projektu po odborné stránce, dále pak schvaluje individuální plány vzdělávání, koriguje rozvoj v souladu s individuálními plány, podílí se na odborném nastavení zadávací dokumentace při výběru dodavatele na zajištění vzdělávacích služeb a provádí kontrolní činnost na vybraných aktivitách projektu (vzdělávacích kurzech). Čas, který stráví na realizaci projektu je vypočítán na 32 hodin za měsíc. Měsíční náklady na tohoto specialistu jsou kalkulovány na 16 000 Kč. Stejně jako projektový manažer i specialista vzdělávání bude přítomen po celou dobu trvání projektu. Tudiž celkové náklady činí 304 000 Kč.
  - **Administrativní pracovník** – je podřízen manažerovi projektu. Zpracovává administrativní agendu projektu a zároveň provádí pomocnou administrativní činnost v projektu. Jeho pracovní nasazení v rámci projektu je stanoveno na 16 hodin měsíčně. Průměrné měsíční náklady tak činí 3 780 Kč. Celkové náklady tedy dosahují 71 820 Kč.

- **Odborný poradce** – odborným poradcem je myšlen externí odborník, který podává konzultace v oblastech jako je nastavení individuálních plánů vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

Tento odborník se bude na celém projektu podílet 4 měsíce – respektive 32 hodin. Průměrné měsíční náklady dosahují částky 22 550 Kč. Celkové náklady tedy činí 90 200 Kč.

- **Zařízení a vybavení** - Z prostředků OP LZZ lze hradit např. počítačové vybavení, připojení k síti pro přenos informací a počítačů ve školících, výcvikových či výzkumných centrech, vybavení k výuce, strojní zařízení pro výuku či zlepšení odborných dovedností, nákup výukového materiálu a dále nezbytné předměty, které jsou přímo a výhradně spojené s účelem projektu, jak je dohodnuto ve schváleném projektu. V případě tohoto konkrétního projektu uvažuje společnost Amilo Car, a.s. o nákupu notebooku pro projektového manažera v hodnotě 25 000 Kč.
- **Nákup služeb** – předmětem nákupu mohou být zejména služby v podobě zpracování analýz, průzkumů, studií, lektorské služby, školení a kurzy pořádané jinými společnostmi, vytvoření nových publikací, školicích materiálů nebo manuálů, CD, DVD atd. V případě projektu pro společnost Amilo Car, a.s. se jedná o možnost využití následujících služeb:
  - **Vzdělávací program pro vedoucí pracovníky** – tohoto programu se budou účastnit pouze dva představitelé managementu. Celkové náklady, které jsou uvedeny v tabulce č. 3, dosahují částky 167 980 Kč.
  - **Kurzy pro obchodníky a účetní** – těchto kurzů se budou účastnit pracovníci podle jejich profesních zařazení ve firmě. V tabulkách č. 4, 5 a 6 jsou uvedeny jednotlivé kurzy a vyčíslení jejich nákladů.

Tab. 3. Vyčíslení nákladů na manažerský vzdělávací program [vlastní zpracování]

	Název/typ kurzu	hodiny / kurz	účastníků	dnů	cena/den/1 účastník	Cena celkem [Kč]
	<b>Manažerský vzdělávací program</b>				<b>167 980,-</b>	
1	Finanční řízení a plánování	16	2	2	5 580,-	22 320,-
2	Interpersonální dovednosti	16	2	2	5 580,-	22 320,-
3	Komunikační dovednosti	8	2	1	4 550,-	8 900,-
4	Komunikační styly	8	2	1	4 450,-	8 900,-
5	Koučovací styl ve vedení lidí	16	2	2	6 500,-	26 000,-
6	Organizační dovednosti	8	2	1	5 580,-	11 160,-
7	Orientace na výsledek	8	2	1	4 450,-	8 900,-
8	Marketingové plánování	8	2	1	5 580,-	11 160,-
9	Time management	16	2	2	5 580,-	22 320,-
10	Strategické řízení a plánování	16	2	2	6 500,-	26 000,-

Tab. 4. Vyčíslení nákladů na vzdělání pro asistenta obchodu [vlastní zpracování]

	Název/typ kurzu	hodiny / kurz	účastníků	dnů	cena/den/1 účastník	Cena celkem [Kč]
	<b>Vzdělávání pro asistenta obchodu</b>				<b>17 100,-</b>	
1	Trénink empatie a komunikace se zákazníkem	8	1	1	3 150,-	3 150,-
2	Osobnostní rozvoj	8	1	1	3 150,-	3 150,-
3	Účetní a právní minimum	8	1	1	4 500,-	4 500,-
4	Obchodní dovednosti	8	1	1	3 150,-	3 150,-
5	Komunikace s nadřízeným	8	1	1	3 150,-	3 150,-

Tab. 5. Vyčíslení nákladů na vzdělání pro obchodníky [vlastní zpracování]

	Název/typ kurzu	hodiny / kurz	účastníků	dnů	cena/den/1 účastník	Cena celkem [Kč]
	<b>Vzdělávání pro obchodníky a prodejce</b>				<b>175 800,-</b>	
1	Úspěšná prezentace	16	2	2	5 700,-	22 800,-
2	Základy rétoriky	8	2	1	4 500,-	9 000,-
3	Techniky vyjednávání	16	2	2	6 900,-	27 600,-
4	Obchodní dovednosti pro pokročilé	16	2	2	6 900,-	27 600,-
5	Psychologie prodeje	8	2	1	5 700,-	11 400,-
6	Jak dosáhnout uzavření objednávky	8	2	1	4 500,-	9 000,-
7	Strategie obchodního jednání	16	2	2	5 700,-	22 800,-
8	Využívání IT v práci obchodníka	8	2	1	4 500,-	9 000,-
9	Jak prodávat za vyšší cenu	8	2	1	6 900,-	13 800,-
10	Znalosti a dovednosti pro vyjednávání se zahraničními zákazníky	16	2	2	5 700,-	22 800,-

Tab. 6. Vyčíslení nákladů na vzdělání účetní [vlastní zpracování]

	Název/typ kurzu	hodiny / kurz	účastníků	dnů	cena/den/1 účastník	Cena celkem [Kč]
	<b>Vzdělávání pro účetní</b>				<b>13 000,-</b>	
1	Účetní programy	8	1	1	2 500,-	2 500,-
2	Mzdová agenda	8	1	1	3 500,-	3 500,-
3	Změny v účetních předpisech	8	1	1	4 000,-	4 000,-
4	Účetní novinky pro rok 2010	8	1	1	3 000,-	3 000,-

- **Nepřímé náklady** - nepřímé náklady projektu jsou náklady, které nejsou nebo nemohou být přímo spojené s konkrétní aktivitou daného projektu. Tyto náklady zahrnují náklady spojené s administrací projektu. Dále mezi ně patří také náklady, které souvisí s prací s cílovou skupinou a publicitou projektu. Nepřímé náklady jsou odvozené z podílu nepřímých nákladů na přímých nákladech. Výše podílu nepřímých nákladů na celkových způsobilých přímých nákladech je stanovena v rámci každé výzvy individuálně, mohou však dosahovat maximálně 20 % z celkových přímých nákladů projektu.
- V rámci nepřímých nákladů bude pro projekt využito: zajištění publicity projektu, nákup propagačních prostředků, náklady na režie a náklady na pronájem místnosti pro projektový tým.
- **Kalkulace zajištění propagace:**
  - Tvorba tištěných materiálů – 5 400 Kč / 3 000 Ks
  - Tvorba propagačních předmětů (propisky, složky, bloky, apod.)
    - 400 propisek (8,5 Kč za ks) – 3 400 Kč
    - 200 papírových bloků A4 – (15 Kč za ks) – 3 000 Kč
    - 200 papírových bloků A5 – (11,5 Kč za ks) – 2 300 Kč
    - 100 složek na dokumenty – (180 Kč za ks) – 18 000 Kč
  - Tvorba publicity na webových stránkách společnosti – 5 000 Kč
  - Grafické zpracování propagačních materiálů – 8 500 Kč
  - Celkové náklady na propagaci tedy činí 45 600 Kč

Tab. 7. Vyčíslení jednotlivých nákladů na projekt [vlastní zpracování]

Druh nákladu	Délka působení na projektu v měsících	Úvazek	Průměrné měsíční N [Kč]	Celkové N [Kč]
Osobní náklady	-	-	-	783 080,-
Projektový manažer	21	0,3	13 500,-	283 500,-
Specialista vzdělávání	21	0,4	16 000,-	336 000,-
Administrativní pracovník	21	0,2	3 780,-	73 380,-
Odborný poradce	4	0,4	22 550,-	90 200,-
Druh nákladu	Počet Ks	Cena za Ks [Kč]	-	Celkové N [Kč]
Zařízení a vybavení	-	-	-	25 000,-
Notebook	1	25 000,-		25 000,-
Druh nákladu	Počet lekcí	-	-	Celkové N [Kč]
Nákup služeb	-	-	-	373 880,-
Vzdělávání pro vedoucí pracovníky	10	-	-	167 980,-
Obchod a prodej	15	-	-	192 900,-
Daně a účetnictví	4	-	-	13 000,-
Přímé způsobilé náklady (PZN)	-	-	-	1 181 960,-
Nepřímé náklady (20% z PZN)	-	-	-	236 392,-
<b>Celkové náklady projektu vzdělávání</b>	-	-	-	<b>1 418 352,-</b>

Výše podpory projektu OP LZZ může dosáhnout až 100 % výdajů projektu. Výdaje projektu budou hrazeny z 85 % z prostředků OP LZZ a zbývajících 15 % z prostředků státního rozpočtu. Jediné výdaje, které společnost Amilo Car, a.s. vynaloží je čas pracovníka, který bude zpracovávat žádost o dotaci ze strukturálních fondů.

## 7. Výběrová řízení veřejných zakázek na dodavatele

V této kategorii žadatel doplní plánovaná výběrová řízení v rámci realizace projektu. V případě společnosti Amilo Car, a.s. se jedná o následující:

- Nastavení individuálních plánů vzdělávání
  - jedná se o veřejnou zakázku malého rozsahu
- Zabezpečení manažerského vzdělávacího programu
  - V rámci VZ bude vybrán dodavatel, který bude zajišťovat prostřednictvím přímé podpory ubytování a stravu pro účastníky manažerského vzdělávacího programu. Ve stejném zařízení bude také samotné školení probíhat.
- Zabezpečení manažerského vzdělávacího programu
  - předmětem VZ je zajištění a provedení manažerského vzdělávacího programu
- Zajištění jednotlivých kurzů
  - v rámci VZ bude vybrán dodavatel předem zmíněných školících kurzů pro jednotlivé zaměstnance

## 8. Publicita

Při přípravě projektu by se měl každý žadatel zamyslet nad tím, jakým způsobem bude informovat o realizaci projektu a jeho výsledcích. Žadatel např. popisuje, které komunikační nástroje využije, jak bude spolupracovat s médii, jak bude poskytovat informace např. na webových stránkách apod. Publicita projektu pro společnost Amilo Car, a.s. bude zajištěna následujícími nástroji a aktivitami.

- **Tvorba tištěných materiálů** - všechny tištěné výstupy (propagační, vzdělávací a organizační materiály) určené cílové skupině a médiím budou označeny potřebnými logy a texty. Bude vydána propagační tiskovina (leták) nesoucí informace o aktivitách projektu. Distribuce letáku bude zajištěna prostřednictvím brigádníka a zároveň tyto letáky budou přikládány ke každé nabídce společnosti Amilo Car, a.s.
- **Tvorba propagačních předmětů** - budou zajištěny propagační předměty (propisky, složky, bloky, apod.), označené potřebnými logy EU a textem "Evropská unie", logem OP LZZ. Tyto propagační materiály budou umístěny jak na prodejně Amilo Car, a.s. tak i na druhé divizi Amilo Tech. Budou určeny jak pro zaměstnance, tak i pro potencionální zákazníky a širokou veřejnost.

- **Tvorba publicity na webových stránkách** – Amilo Car, a.s. bude o průběhu projektu informovat prostřednictvím svého webového portálu. Informace budou pravidelně aktualizovány.

## 9. Předkládání žádostí o finanční podporu a jejich výběr

Výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu jsou vždy uveřejněny na webových stránkách [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz). Každá výzva obsahuje informace o dané oblasti podpory a globálním grantu, o podporovaných aktivitách a cílových skupinách. Výzva stanovuje maxima a minima podpory na jeden projekt, vymezuje oprávněné žadatele, obsahuje termín, do kdy lze předkládat žádosti a na jakou adresu. Po doručení tištěné podoby žádosti o finanční podporu žadatelem a načtení oprávněné žádosti do informačního systému Monit7+ proběhne formální hodnocení a hodnocení přijatelnosti (ZS/ŘO), věcné hodnocení (hodnotitel/hodnotící komise) a následně výběr doporučených žádostí z věcného hodnocení výběrovou komisí.

Při výběru projektů budou dodržovány zásady transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace. Hodnocení grantových i individuálních projektů v rámci OP LZZ probíhá ve dvou etapách:

- **Formální hodnocení a hodnocení přijatelnosti** - Při formálním hodnocení probíhá kontrola úplnosti a správnosti údajů uvedených v žádosti a kontrola povinných příloh. Při hodnocení přijatelnosti probíhá administrativní posouzení žádosti z hlediska souladu se zaměřením GP, dodržení vazeb na příslušné oblasti podpory programu, oprávněnost žadatele a činností
- **Věcné hodnocení** - věcné hodnocení je prováděno na základě posuzování žádosti ve vztahu ke kritériím věcného hodnocení, která jsou stanovena pro celý program a schvalována Monitorovacím výborem OP LZZ.

Po ukončení věcného hodnocení grantových projektů následuje zasedání výběrové komise. Rozhodnout o výběru projektů pak musí nejpozději do 15 dnů od zahájení svého zasedání. Žadateli, jehož žádost byla výběrovou komisí doporučena k financování z OP LZZ, zašle poskytovatel podpory „Vyrozumění o schválení žádosti o finanční podporu z OP LZZ“ do 15 pracovních dnů od ukončení procesu výběru projektů. [15]



### 8.2.2 Zvýšení povědomí o značce

Zákazníci v dnešním vysoce konkurenčním prostředí, kde na trhu je opravdu nepřehledné množství velice známých značek, zřejmě nebudou svá rozhodnutí zakládat právě na vysoké známosti značky, ale spíše na subjektivním vnímání, jestli ona značka je pro ně opravdu ta „správná“. Tudíž by mělo být důležitější, nejenom posilovat známost značky, ale vytvořit silné vztahy se svými zákazníky. Jedná se o to, vědět, kdo jsou naši zákazníci, co si přejí a jak uspokojit jejich přání a potřeby – a zároveň dosáhnout zisku (popř. jiného podnikatelského cíle). Domnívám se, že dobrým způsobem, jak budovat značky, je posilovat pozitivní zkušenosti zákazníků s nimi. Podnik, který se jasně bude profilovat jako zákaznický orientovaný a který své zaměstnance povede k tomu, aby svým vystupováním a svou prací doplňovali marketingový mix, zkrátka podnik, který se bude snažit, aby se z příležitostných konzumentů stali konzumenti pravidelní a ze spokojených ještě spokojenější, bude svou značku tímto způsobem stále posilovat. Zkušenost se značkou tedy není jen o produktu, ale rovněž o všem okolo, co jej dotváří.

Je-li v zájmu vybudovat silnou značku, pak nejde v první řadě o to, aby byla co nejvíce vidět, ale abychom pomocí značky vytvořili co nejsilnější vztah k našim jak současným tak potencionálním zákazníkům, vztah, který konkurence bude sotva schopna narušit. A to je také vizí a posláním společnosti Amilo Car, a.s. Existuje zde několik způsobů jak zvýšit nejenom povědomí o značce ale i její loajalitu.

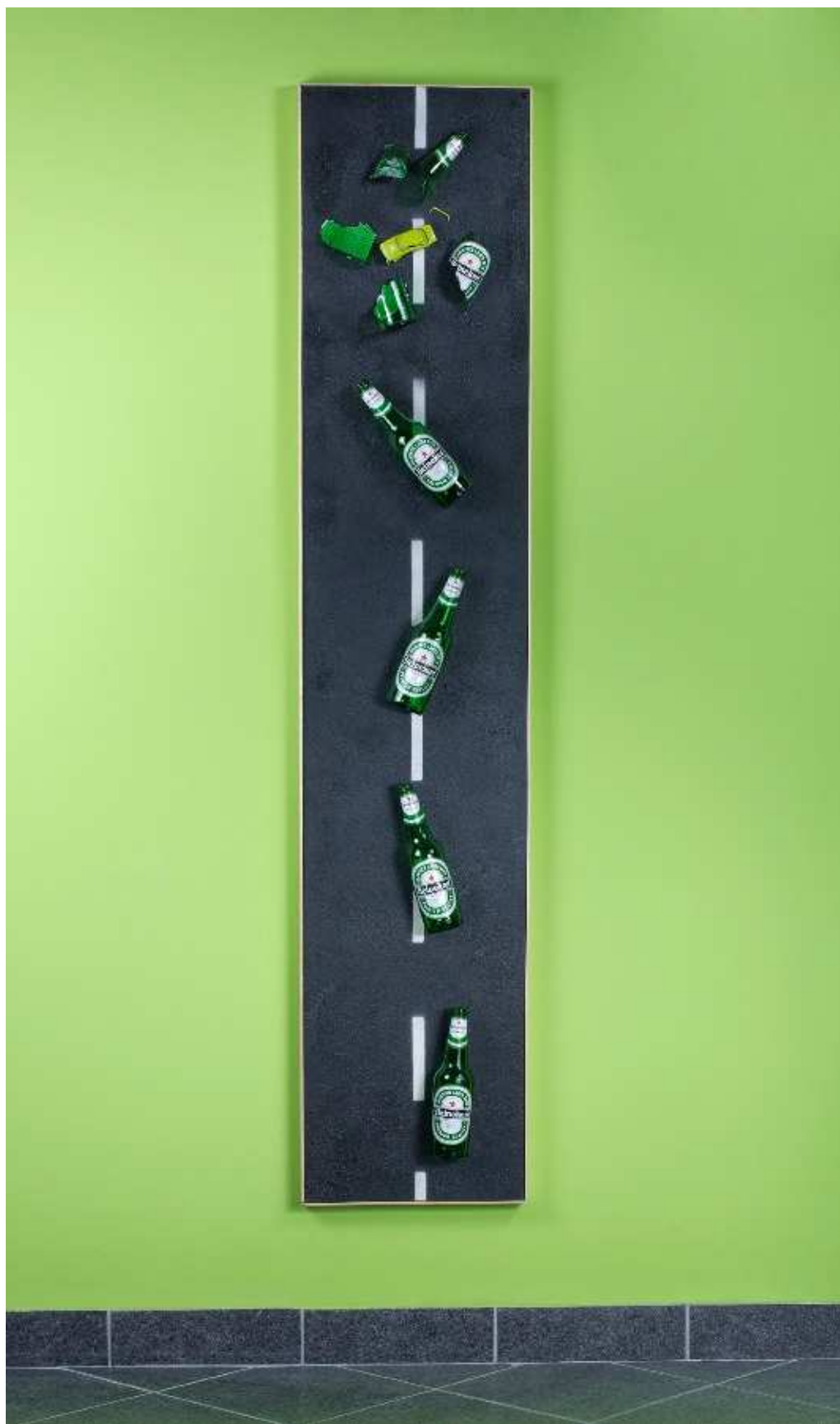
#### 1. Dny otevřených dveří

Jednou z možností jak rozšířit povědomí o značce je uspořádání tzv. „dnů otevřených dveří“ spojené s jedinečnou vernisáží pod vedením marketingového ředitele společnosti Amilo Car, a.s., Mgr. Libora Zezulky. Je řeč o vystavení originálních uměleckých předmětů a obrazů spojené s tematikou auto-moto. Jednotlivé exponáty, jejichž foto jsou uvedeny v příloze, budou vystaveny po celé ploše autosalonu Amilo Car, a.s. Jelikož pan Zezulka již řadu let pracuje i jako motoristický novinář a zároveň jako marketingový ředitel ve společnosti Anima Publishers, s.r.o., který je provozovatelem serveru [www.Auto.cz](http://www.Auto.cz), má řadu důležitých kontaktů nejen u motoristických novinářů ale i mezi zastupiteli města Zlína v čele s primátorkou Irenou Ondrovou. Proto by zahájení předem zmíněné vernisáže bylo primárně věnováno uzavřené společnosti, a to jak lidem z médií,

tak i samotné primátorce města Zlína, pro kterou by bylo navíc připravené malé překvapení.

Toto překvapení by mělo podobu pohovky vyrobené z pneumatik. Samozřejmě vše v uměleckém nádechu a stylu. Pozvání vybraných účastníků by bylo uskutečněno formou oficiální pozvánky ve stylu Amilo Car, a.s. Realizace samotné vernisáže by byla plánovaná na měsíc červenec roku 2010.

Samotný program této vernisáže by tedy spočíval ve slavnostním zahájení a odhalení jednotlivých exponátů primátorkou Irenou Ondrovou, dále by byl doplněn o kulturní zážitek ať už v podobě hudebního či uměleckého představení. Samozřejmě na těchto velkých akcích by nemělo chybět ani prvotřídní občerstvení v podobě rautu. Jako doprovodný program bych navrhoval možnost testovacích jízd ve sportovním kupé BMW M3, jehož majitelem je také pan Libor Zezulka. Samotnou testovací jízdu by zajišťoval předem domluvený profesionální testovací řidič.



*Obr.7. Výstavní exponát společnosti Amilo Car, a.s. [16]*

*Náklady na jednotlivé aktivity:*

- **Zajištění rautu** – na samotnou vernisáž by bylo pozváno zhruba 20 představitelů z řad novinářů a zastupitelů města Zlína. Náklady na jednu osobu by činily 750 Kč. Tudíž celkové náklady na zajištění rautu jsou stanoveny na částku 15 000 Kč.
- **Testovací jízda** – zde je počítáno s náklady na palivo a plat řidiče, které by po úpravě k přihlídnutí k počtu jízd a spotřebě vozidla činily cca 4 000 Kč
- **Kulturní program** – bude stylově zaměřen a uzpůsoben prostředí, ve kterém se program realizuje. Oblíbeným prvkem programů je aktivní zapojení účastníků formu soutěží, her apod. s tematikou auto-moto. Tento program by byl doprovázen živou hudbou. V nákladech, které jsou odhadnuty na cca 14 500 Kč, by bylo zahrnuto zajištění drobné hudební kapely a realizace kulturní vložky.
- **Tvorba stylových pozvámek** – zde je počítáno s tvorbou originálních pozvámek pro vybrané účastníky, jejichž cena by činila 5 700 Kč. V této ceně je zahrnut grafický návrh, realizace, tisk a distribuce pozvámek.

## **2. Reklamní kampaň v rozhlase a tisku**

Jako další krok ke zvýšení povědomí o značce společnosti Amilo Car, a.s. se jeví možnost reklamní kampaně v rozhlase a tisku v návaznosti na předem zmiňovanou výstavu originálních uměleckých exponátů v automobilovém duchu. Prvním uvažovaným reklamním médiem se jeví možnost využití lokálních rozhlasových stanic. Nejposlouchanějším rádiem ve Zlínském kraji je rádio Impuls, jehož průměrná poslechovost dosahuje k hranici 80 000 posluchačů za jeden den. [12]. Druhým rádiem, které by bylo využito v rámci reklamní kampaně je Rádio Kiss Publikum, se kterým již společnost v minulosti spolupracovala a má tak možnost uplatnit slevu v rámci věrnostního programu v hodnotě 15 % na vysílání reklamních spotů. Jeho denní poslechovost šplhá k 38 000 posluchačům. Reklamní spot by tedy obsahoval pozvání na výstavu jedinečných exponátů se zaměřením na motorismus, dále pak by zmiňoval chystanou sezonní akci a další doprovodné služby, které by byly zdarma v případě koupě konkrétního vozidla. Jednotlivé plánované aktivity jsou popsány níže v bodu 3. Spuštění této reklamní kampaně bych doporučil týden před zahájením výstavy pro veřejnost tj. koncem měsíce července roku 2010. Samotná výstava pak bude trvat do konce roku 2010.

Cena reklamy na jednotlivých stanicích se odvíjí od času, kdy chce klient reklamu vysílat, dále pak na četnosti vysílání reklamy a samozřejmě na její délce.

Délka reklamního spotu: .....30 sekund

Počet spotů: .....4 spoty denně, 28 spotů týdně

Časové Pásmo: .....6-9, 12-15

Tab. 8. Cena rozhlasového spotu o délce 30 vteřin na Kiss Publikum [21]

CENA REKLAMNÍHO SPOTU O DÉLCE 30s DLE ČASOVÝCH PÁSEM						
0 <sup>00</sup> - 6 <sup>00</sup>	6 <sup>00</sup> - 9 <sup>00</sup>	9 <sup>00</sup> - 12 <sup>00</sup>	12 <sup>00</sup> - 15 <sup>00</sup>	15 <sup>00</sup> - 18 <sup>00</sup>	18 <sup>00</sup> - 20 <sup>00</sup>	20 <sup>00</sup> - 24 <sup>00</sup>
130 Kč	600 Kč	495 Kč	495 Kč	600 Kč	460 Kč	180 Kč

Tab. 9. Cena rozhlasového spotu o délce 30 vteřin na Radiu Impuls [25]

Časové pásmo	5-6	6-9	9-12	12-15	15-19	19-20	20-22	22-24
Cena	150	250	250	245	245	220	200	150

Jednotlivé reklamní spoty budou vysílány na obou rádiích po dobu 14 dnů k docílení zaznamenání a zapamatování reklamy potencionálními zákazníky. Vynaložené náklady na reklamní kampaň v jednotlivých rozhledech budou dosahovat následujících hodnot.

- Náklady na reklamní kampaň v Kiss Publikum po 15% slevě – 26 061 Kč
- Náklady na reklamní kampaň v Radiu Impuls – 13 860 Kč
- Celkové náklady činí tedy 39 921 Kč

Jako doprovodný reklamní nástroj bych zde doporučil tvorbu letáků. Podmínkou těchto letáků by byla jejich jednoduchost, transparentnost a líbivý grafický vzhled, který zaujme hned na první pohled a dává jasné informace. Tyto informace by se týkaly připravované sezonní akce, dále pak možností využití služeb podnikového autoservisu, a hlavně připravovaných změn v oblasti doprovodných služeb.

Tyto tiskoviny by byly rozdávány v rámci plánované výstavy, dále pak v samotných prostorách autosalonu, kde by byly přikládány k nabídkám. Zbytek letáků by byl distribuován prostřednictvím najatých brigádníků, kteří by jednotlivé letáky roznášeli po celém Zlíně.

*Odhadované náklady jsou následující:*

- **Grafické zpracování letáků** – by provedl dvorní grafik, se kterým společnost Amilo Car, a.s. spolupracuje již od svého počátku podnikání. Grafický návrh by tedy stál cca 1000 Kč.
- **Offsetový tisk letáků** – je velmi kvalitní technologie tisku, která umožňuje tisknout jemné detaily a i na méně kvalitní papír. Uvažoval bych o tisku maximálně 2500 Ks. Cena za kus by činila 1,75 Kč. Celkové náklady při konečném počtu letáků by tedy dosahovaly na částku 4 387 Kč.
- **Distribuce tiskovin** – ta by byla zajištěna předem zmíněných brigádníků. Jejich odměna za roznoš by činila 1kč za 1ks rozneseného letáku. Odhadnutá částka je tedy stanovena na 1000 Kč / brigádník.

### 3. Sezonní akce

Další možností, jak zvýšit povědomí o značce a vylepšit svou image lze realizovat pomocí tzv. sezónních akcí. Tyto akce by byly primárně zaměřeny na zvýšení prodejnosti jednotlivých vozidel. První možností, jak získat více spokojených zákazníků je dát klientovi to po čem touží a zároveň ještě něco navíc. Zároveň je také v plném proudu motoristická sezóna, tudíž se očekává zvýšení poptávky po vozidlech, nehledě na všudy přítomnou celosvětovou hospodářskou krizi.

Jednou z možností je vyhlášení pobídkové letní akce na nákup vozidla do určitého data. Tímto datem by bylo myšleno konec léta, respektive začátek podzimu tj. 30. 10. 2010. V případě, že by klient zakoupil vůz do výše stanoveného data, měl by nárok získat bonus ke svému novému vozidlu. Bylo by uvažováno o následujících službách.

- Možnost získání kupónu na kompletní ruční mytí vozidla. Tuto akci by mohl klient v případě, že by zakoupil vůz u společnost Amilo Car, a.s. využít 2x během jednoho roku od data zakoupení vozidla. Konkrétní proces mytí by byl zajišťován špičkovou technologií firmy KARCHER.

- Další doprovodná služba, která by byla zdarma v rámci zakoupení vozidla, by se týkala servisních prohlídek. Klient, který zakoupí vůz do ve výše zmíněném termínu, by měl nárok na kompletní servisní prohlídku svého vozidla, a to včetně zimní přípravy svého plechového miláčka.

Nehledě na to, že jakýkoliv vůz, který opouští brány Amilo Car, a.s. je v 100 % kondici a již prošel důkladnou vstupní i výstupní prohlídkou. Součástí této akce je tedy možnost využít tři servisních prohlídek během jednoho roku včetně drobných servisních úprav jako je doplnění kapalin, vyčištění brzdových souprav, výměna oleje apod.

- Jako třetí doplněk k nově pořízenému vozu v rámci sezonní akce by byla možnost vybavit každé vozidlo povinnou výbavou zdarma. Tato výbava by zahrnovala standardní položky jako je lékárnička, tažné lano, výstražný trojúhelník, sada náhradních žárovek a reflexní vesta. Všechny tyto komponenty by byly obsaženy v luxusní a skladné brašně, která by nesla znaky a barvy společnosti Amilo Car, a.s.

*Náklady na jednotlivé položky jsou vyčísleny níže:*

- **Ruční mytí vozidel** – jednalo by se tedy o kompletní umytí vozidla (interiér, exteriér) včetně leštění karoserie, renovace plastů a mytí motoru. Náklady na jednu zakázku by tedy dosahovaly k částce 2 320 Kč. Cena je stanovena v rámci spolupráce se společností Auto Frank, jež sídlí ve stejném areálu jako společnost Amilo Car, a.s.
- **Servisní prohlídka** – náklady na tuto aktivitu jsou stanoveny na 350 Kč/h. (v této ceně je počítán plat zaměstnance a fixní náklady auto kliniky.) Průměrná servisní prohlídka včetně zkontrolování funkčnosti všech důležitých komponent trvá obvykle 1hodinu. Předpokládaný objem objednávek se odvíjí od počtu prodaných vozidel.
- **Povinná výbava** – originální brašna s logem Amilo Car, a.s. s povinnou výbavou přijde na částku 750 Kč/Ks.

#### 4. Taxi služba

Souběžně s plánovanou akcí „dny otevřených dveří“ spojené s předem zmiňovanou výstavou ojedinělých uměleckých exponátů, je počítáno se spuštěním další propagační akce. Ta by spočívala ve využití speciálně upraveného firemního vozidla, které by sloužilo jako propagační taxi. V současnosti má tento vůz v hlavových opěrkách u řidiče i spolujezdce zabudované malé televizní obrazovky.

Tyto „mikro televize“ by sloužily během jízdy k promítání krátké prezentace společnosti Amilo Car, a.s. a zároveň by informovaly o připravované sezonní akci. Celá akce by spočívala v tom, že tento taxík by byl samozřejmě pro veřejnost zdarma. Řidič tohoto taxíku by jezdil po Zlíně a jeho blízkém okolí a nabízel by možnost svezení či dopravy na konkrétní místo. Tyto služby by byly určeny primárně pro předem definovanou cílovou skupinu tj. pro muže ve věku od 22 let. Samozřejmě by možnost svezení v luxusním vozidle měly i ženy s dětmi, jelikož i ty mohou být potencionálními zákazníky. Časový termín spuštění této propagační akce by navazoval na reklamní kampaň v rozhlase a trvala by po dobu jednoho měsíce.

Dále pak by tato služba byla samozřejmě k dispozici všem zákazníkům společnosti Amilo Car, a.s. Firemní speciál by tak fungoval jako osobní limuzína, která by přepravovala klienty, kteří by se zrovna nacházeli v prostorách autosalonu či auto kliniky a museli by náhle odjet např. na důležité jednání, případně by šel tento firemní taxi vůz použít i jako přeprava manželek i s dětmi zákazníků, jež by čekali na svůj nový vůz.

Odhadované náklady na provoz taxi služby v rámci sezonní akce v měsíci srpen: Provoz vozidla – do nákladů, které by byly spjaty s provozem taxi služby, je třeba zahrnout jak plat řidiče, tak i pohonné hmoty. Vůz by byl v provozu 5 hodin denně v každý pracovní den měsíce srpen. Ujetá vzdálenost za každý den je kalkulována do 100 km. Tudíž samotné náklady na pohonné hmoty (nafta) při průměrné spotřebě 6 litrů/100km a ceně 29,80 Kč/1 litr nafty jsou kalkulovány na částku cca 3 700Kč. Plat řidiče je ohodnocen na 70 Kč/h. Za celou dobu akce by tedy řidiči byla vyplacena částka ve výši 7 000 Kč.



### 8.3 Finanční výsledky

Ve všech případech, kdy ekonomický subjekt vloží do určité aktivity část svých finančních prostředků, očekává, že mu tyto investice přinesou tížený a očekávaný výsledek v podobě vyšších zisků, respektive vyšší návratnosti vynaložených financí. Společnost Amilo Car, a.s. za rok 2009 dosahovala následujících ekonomických výsledků:

- Roční obrat.....52 000 000 Kč
- Zisk .....733 000 Kč
- Roční náklady .....2 860 000 Kč
- Investice:
  - technologie.....430 000 Kč
  - reklama.....250 000 Kč
- Roční objem prodaných vozů .....94 Ks

V případě, že by se společnost Amilo Car, a.s. rozhodla využít všech navrhovaných propagačních opatření, předpokládá se zvýšení objemu prodeje na 130 až 150 vozů ročně. Tuto vizi mi potvrdil i samotný marketingový ředitel pan Mgr. Libor Zezulka. Vždy se samozřejmě musí do detailů zvážit, zda je takový projekt v praxi realizovatelný. V případě mého projektu se domnívám, že jednotlivé aktivity, ať už hovoříme o předem zmiňované vernisáži, reklamní kampaně v rozhlase či spuštění akce bezplatného rozvozu klientů a široké veřejnosti, jsou realizovatelné a mají vysoký potenciál přinést společnosti Amilo Car, a.s. více než uspokojujivé finanční výsledky.

## 9 ANALÝZA PROJEKTU

### 9.1 Nákladová analýza

Tab. 10. Vyčíslení jednotlivých nákladů na realizaci projektu [vlastní zpracování]

Oblast Projektu	Předpokládané náklady v [Kč]
Dny otevřených dveří	39 200,-
Zajištění rautu	15 000,-
Zajištění testovací jízdy	4 000,-
Kulturní program	14 500,-
Tvorba stylových pozvánek	5 700,-
Reklamní kampaň v rozhlase a tisku	46 308,-
Reklamní spoty v Kiss Publikum	26 061,-
Reklamní spoty v Radiu Impuls	13 860,-
Tvorba a distribuce letáků	6 837,-
Taxi služba	10 700,-
Pohonné hmoty (PHM)	3 700,-
Plat řidiče	7 000,-
<b>Celkové předpokládané náklady</b>	<b>96 208,-</b>

Veškerá navrhovaná opatření, které by měly přispět primárně ke zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti a povědomí o značce, jsou pro podnik více či méně nákladná. Společnost Amilo Car, a.s., respektive její management nemusí využít všech navrhovaných možností, ale mohou si vybrat pouze ta opatření, která se budou jevit jako

efektivní. Jednotlivé návrhy jsem zaměřil převážně na zvýšení konkurenceschopnosti podniku, dále pak na propagaci samotné značky, získání nových a udržení stávajících zákazníků. Realizace samotného projektu na zvýšení povědomí o značce by měla být realizována v období od 1.7 do 1.11.2010. Do tohoto časového rozmezí je započítána i sezónní akce včetně servisních prohlídek, které by měly trvat do 30.10.2010.

Některá navrhovaná opatření je v současné době těžko vyčíslit, neboť se odvíjejí od počtu prodaných vozidel. Je řeč hlavně o sezónní akci, konkrétně o ručním mytí vozidel, servisních prohlídkách a povinných výbavách, které by byly přidávány ke každému nově zakoupenému vozidlu u společnosti Amilo Car, a.s.

Celkové předpokládané náklady projektu dosahují částky 96 208 Kč. Tyto náklady by byly vynaloženy během krátkého období v rámci celkové reklamní kampaně včetně všech výše zmíněných opatření.

## 9.2 Časová analýza

K tomu, aby projekt mohl být realizován, nestačí znát jen předpokládané náklady. Je důležité určit předpokládanou dobu trvání jednotlivých činností, které projekt tvoří. Prvotním cílem je, aby jednotlivé akce na sebe hladce navazovaly a veškeré cíle byly splněny v co nejkratším časovém horizontu. V dnešní době navíc platí dvojnásobně, že ten kdo lépe a rychleji dokáže uspokojovat potřeby svých zákazníků, stává se konkurenceschopnější. K výpočtu délky trvání jednotlivých činností lze použít metodu CPM pomocí programu WinQSB. Hlavním cílem této metody je zjištění nejkratší možné doby realizace projektu, která je vyjádřena tzv. kritickou cestou.

Tab. 11. Časové plánování jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování]

Činnost	Název činnosti	Doba trvání [dny]	Předcházející činnost
A	Tvorba pozvánek na vernisáž	10	-
B	Zajištění rautu	10	A
C	Zajištění řidiče	1	B
D	Zajištění kulturního programu	12	B
E	Tisk a distribuce letáků	9	B,D
F	Reklama na rádiích	14	E
G	Taxi služba	30	F,E

Po zanesení veškerých údajů do programu WinQSB jsem došel k následujícím závěrům:

- Samotný projekt je realizovatelný v průběhu 85 dnů. Tato doba také odpovídá stanovenému termínu, ve kterém by projekt měl probíhat.
- Na kritické cestě, která udává nejkratší dobu pro realizaci projektu, se nacházejí činnosti A, B, D, E, F, G, které nemají žádnou časovou rezervu, tudíž odpovědné osoby za jednotlivé aktivity musejí dohlížet na to, aby nedošlo k jejich zpoždění. Pokud by se tak stalo, hrozí riziko prodloužení celého projektu, což se také promítne do celého záměru oslovit a získat nové zákazníky. Došlo by tak ke zpoždění dosažení konkrétních cílů a v konečném důsledku i tíženého zisku.
- U činnosti C máme časovou rezervu. Tudíž nám vzniká prostor pro její případné prodloužení, aniž by došlo k celkovému prodloužení projektu.

Veškeré činnosti uvedené v tabulce č. 7 jsem zadal do modulu PERT/CPM respektive do již předem zmíněného programu WinQSB. Program následně vytvořil tabulku s číslem 8, ve které se nacházejí všechny aktivity, které jsou či nejsou součástí kritické cesty a zároveň stanovují časy jednotlivých aktivit. Program následně vytvořil tabulku s číslem 8, ve které se nacházejí všechny aktivity, které jsou či nejsou součástí kritické cesty a zároveň stanovují časy jednotlivých aktivit. Dále jsou vypočítány nejdříve a nejpozději možné začátky a konec jednotlivých činností. V posledním sloupci jsou uvedeny časové rezervy činností.

Tab. 12. Činnosti časové analýzy v programu WinQSB [vlastní zpracování]

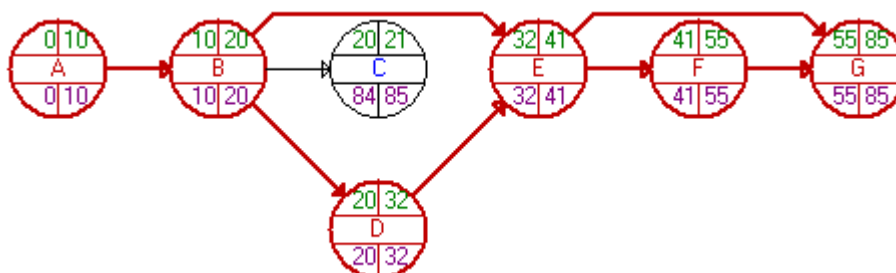
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		10
2	B	A	10
3	C	B	1
4	D	B	12
5	E	B,D	9
6	F	E	14
7	G	F,E	30

Program vygeneruje tabulku s časovou analýzou, která obsahuje kritickou cestu.

Tab. 13. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB [vlastní zpracování]

04-05-2010 13:47:14	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	10	10	20	10	20	0
3	C	no	1	20	21	84	85	64
4	D	Yes	12	20	32	20	32	0
5	E	Yes	9	32	41	32	41	0
6	F	Yes	14	41	55	41	55	0
7	G	Yes	30	55	85	55	85	0
	Project Completion Time		=		85	Days		
	Number of Critical Path(s)		=		4			

Samotný průběh celého procesu a kritické cesty je možno shlédnout na následujícím grafu.



Graf 3. Síťový graf – časový průběh celého projektu [vlastní zpracování]

### 9.3 Riziková analýza

Vzhledem k tomu, že každá společnost, která podniká nejenom na českém trhu je součástí ekonomických činností, je nezbytné neustále podstupovat určitá rizika. Tyto rizika jsou nedílnou součástí všech projektů a představují významný faktor, který může ohrozit úspěšný průběh a dokončení projektu. Intenzita a velikost rizik se samozřejmě v každé chvíli může měnit. Pro hodnocení jednotlivých rizik jsem použil P-D diagram (pravděpodobnost-dopad), který dokáže analyzovat stupeň rizika. Stupněm dopadu určujeme, jak daný faktor ovlivní celkový projekt konkurenční strategie. V tabulce č. 14 jsem uvedl faktory, které představují potenciální rizika pro projekt konkurenční strategie firmy Amilo Car, a.s. Jednotlivá rizika jsou rozdělena do tří základních skupin na rizika nízká, střední a vysoká.

Tab. 14. Riziková analýza projektu pro společnost Amilo Car, a.s. [vlastní zpracování]

Potenciální rizika	Stupeň dopadu			Pravděpodobnost vzniku			Výsledek
	Nizký 0,1	Střední 0,4	Vysoký 0,7	Nizká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
Silnější postavení konkurence			X			X	0,49
Finanční riziko			X		X		0,35
Makroekonomické vlivy		X				X	0,28
Nedodržení stanovených termínů		X		X			0,12
Špatně zvolené propagační média		X		X			0,12
Legislativní změny	X			X			0,03

- Vysoké riziko ..... (0,28 – 0,49)
- Střední riziko..... (0,12 – 0,28)
- Nízké riziko..... (0 – 0,07)

Z provedené rizikové analýzy vyplývá, že největším rizikem pro konkrétní projekt společnosti Amilo Car, a.s. je konkurenční a finanční riziko. Mezi střední rizika se řadí makroekonomické vlivy, špatně zvolená propagační média a riziko nedodržení stanovených termínů jednotlivých činností. Mezi rizika, která tento projekt ohrožují nejméně lze počítat pouze legislativní změny.

*Charakteristika jednotlivých rizik:*

### 1. Silnější postavení konkurence

Konkurenční riziko je v automobilovém průmyslu stále poměrně vysoké. Proto by také silnější a četnější aktivity konkurentů mohly výrazně uškodit, jelikož firma Amilo Car, a.s. je co do své velikosti poměrně malou společností. Eliminovat toto riziko lze prostřednictvím aktivnějšího sledování aktivit svých potenciálních konkurentů a pružně tak reagovat na jejich změny. Dále pak lze toto riziko snížit zvýšením kvality a počtem doprovodných služeb a také cílenou reklamní aktivitou.

## **2. Finanční riziko**

Finanční riziko je spojeno s využitím cizího kapitálu při financování firmy. Čím větší část aktiv je financována cizím kapitálem společnosti, tím větší je finanční riziko. V případě společnosti Amilo Car, a.s. má toto riziko střední míru pravděpodobnosti vzniku, neboť v současnosti se Amilo Car, a.s. snaží financovat převážnou část svých aktivit z vlastních zdrojů. Může také nastat situace, kdy se společnost dostane do finanční tísně. Například, že firma nesežene dostatek finančních prostředků na navrhované propagační aktivity s cílem zvýšit povědomí o značce. Proto je nutné vždy klást velký důraz na přípravu nákladové analýzy, která přesně stanovuje náklady na činnosti v jednotlivých časových úsecích. Pokud by tomu tak nastalo, jednotlivé plánované aktivity by se musely odložit nebo dokonce úplně zrušit. Dočasným řešením se jeví využití úvěru. To ovšem opět znamená využití cizího kapitálu a s tím je spojená i vyšší zadluženost podniku.

## **3. Makroekonomické vlivy**

Makroekonomické vlivy v ČR nelze nikterak ovlivnit z pohledu společnosti Amilo Car, a.s. Je to navíc proces, který ani stát není schopen zásadně ovlivňovat. V dnešní době hospodářské krize má hodně podniku problémy s tržbami. O to více se tato rizika dotýkají i automobilového průmyslu. V současné době nelze přesně říci, jak bude krize pokračovat a jak dlouho bude trvat.

## **4. Nedodržení stanovených termínů**

Riziko z pohledu nedodržení předem stanovených termínů má v případě společnosti Amilo Car, a.s. střední váhu ohrožení. Jednotlivé aktivity jsou naplánovány s dostatečnou časovou rezervou. Je důležité držet se přesně definovaného časového plánu projektu a mít připravenou detailní přípravu projektu s jasně danými časovými úseky pro splnění všech vytyčených úkolů. Důležitou podmínkou úspěšnosti celého projektu je stanovení odpovědných osob za výkon jednotlivých činností, aby práce byla kompaktní a efektivní.

## **5. Špatně zvolená propagační média**

Riziko v podobě špatně zvolené propagace, respektive špatný výběr reklamních médií a jejich načasování je vždy pro jakoukoliv firmu určitým způsobem nebezpečné.

Špatně zvolený způsob navrhované propagace a její špatné zacílení znamená, že neoslovíme naši cílovou skupinu. Je nutné tedy směřovat reklamní působení tam, kde se naše cílová skupina nachází.

## **6. Legislativní změny**

Nečekané legislativní změny mohou ovlivnit chod podniku a zvýšit jeho náklady při výkonu těchto změn. Mezi aktuální legislativní změny pro rok 2010 lze konkrétně řadit změny sazeb DPH v souvislosti s návrhem zákona o státním rozpočtu České republiky na rok 2010 a dále změny některých právních předpisů, které se týkají nemocenského pojištění. Vznik tohoto rizika nelze nijak ovlivnit.



## ZÁVĚR

V své diplomové práci jsem se zabýval projektem konkurenční strategie pro firmu Amilo Car, a.s. Jedná se o relativně mladý podnik, který vznikl z lásky k autům v roce 2008. V současnosti se na chodu celé společnosti podílí 9 zaměstnanců. Společnosti Amilo Car, a.s. se od svého vzniku snažila přinést na trh nové pracovní postupy a zároveň chtěla posunout prodej zánovních vozidel na úroveň, kterou si zaslouží. S tím je také spojen kvalitnější servis pro stávající i potenciální zákazníky. Aby ovšem přežili v dnešní době velké konkurence, která je takřka všudypřítomná, je nezbytné mít neustálé připravenou strategii dalšího rozvoje společnosti a úspěšného počínání na trhu. Proto jsem se snažil takovou konkurenční strategii ve svém projektu navrhnout i já.

V teoretické části jsem díky dostupným literárním zdrojům zpracoval poznatky a teoretické základy, které se týkají pojmu konkurenční strategie. Zabýval jsem se ekonomickými metodami, kterými lze prověřit zdraví a funkčnost podniku prostřednictvím analýzy vnějšího i vnitřního okolí, která je známá pod pojmem PEST analýza. Mezi další metody, kterými jsem se zabýval, patří SWOT analýza pro zjištění silných a slabých stránek podniku a také k vytvoření obrazu o příležitostech a ohrožení sledované společnosti a také Porterův model pěti konkurenčních sil k bližší identifikaci konkurence. Dále jsem rozebíral metody, které se týkají především konkurence obecně, jejího rozdělení, konkurenčních strategií a její celkové analýzy.

Na základě výše zmíněných analýz a postupů jsem se snažil navrhnout novou konkurenční strategii, díky které by společnost Amilo Car, a.s. uspěla v neustálém konkurenčním klání a dokázala se tak co nejvíce odlišit od své stávající i potenciální konkurence s cílem oslovit a získat maximální počet klientů. Z provedených analýz vyplývá, že společnost Amilo Car, a.s. má určité nedostatky v kvalifikovanosti svých pracovníků. Za stěžejní tedy považuji zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Tohoto by mohlo být dosaženo prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který je financován z evropských strukturálních fondů, a kterého by Amilo Car, a.s. mohla využít. Díky tomuto programu by firma mohla zvýšit nejenom kvalifikaci svých zaměstnanců, ale i celkovou úroveň nabízených služeb a být tak tedy konkurenceschopnější. Druhou slabou stránkou, která vyplývá z poznatků provedených analýz je slabé povědomí o značce.

Dalším bodem mé navržené konkurenční strategie je tedy zvýšení povědomí o značce a celkového Goodwill společnosti Amilo Car, a.s. Zde navrhuji nové metody, jak přilákat zákazníky v podobě vernisáže v prostorách autosalonu, která bude v první fázi určena pouze pro VIP hosty z řad novinářů a Zastupitelstva města Zlína. Dále pak navrhuji sezónní akci v podobě dnů otevřených dveří, věrnostního programu, reklamní kampani v rozhlase a tisku, taxi služby apod. Celá konkurenční strategie je tak zaměřena zejména na zvýšení odbornosti jednotlivých zaměstnanců a celkového povědomí o značce.

Projekt jsem dále detailně podrobil nákladové, časové i rizikové analýze k posouzení reálnosti, náročnosti a proveditelnosti celého projektu. Jednotlivé návrhy byly vytvořeny a stanoveny s ohledem na velikost a současnou finanční situaci podniku. Proto, žádný z provedených návrhů není finančně ani technicky náročný. Domnívám se tedy, že projekt je na základě poskytnutých firemních dokumentací a provedených postupů a analýz realizovatelný a pevně věřím, že výsledky mé práce budou úspěšně aplikovány v praxi.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152s. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2005. 399 s. ISBN 80-2471-30-04.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří. *Konkurenční schopnosti průmyslu*. Praha: 2001. 146 s. ISBN 80-254-0249-6.
- [5] FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 184s. ISBN 80-85623-20-X.
- [6] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s, 2006. 201 s. ISBN 80-2471-38-96.
- [7] KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 788 s. ISBN 80-2471-3594.
- [8] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. *Strategický management*. Praha: Oeconomica, 2003. 96s. ISBN – 80-2450-504-5.
- [10] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 80-2471-67-98.
- [11] THADDEUS, Mallya. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 246 s. ISBN 80-2471-91-18.
- [12] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 122 s. ISBN 80-2470-88-25.
- [13] VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 378 s. ISBN 80-2471-47-95.

- [14] WARREN, J. Keegan „. *Global marketing management*. 4. vyd. Prentice Hall international editions : Pearson Education, 2004. 610 s. ISBN 0-13-357245-5.
- [15] WONG, Veronica, et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 1041 s. ISBN 80-2471-54-57.

## Internetové zdroje:

- [16] *Amilo Car* [online]. 2008 [cit. 2010-04-12]. Amilo Car - fotogalerie. Dostupné z WWW: <<http://www.amilocar.cz/>>.
- [17] *Evropský sociální fond* [online]. 2010 [cit. 2010-04-07]. Příručka pro žadatele. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/file/7591/>>.
- [18] *Eu-žádost* [online]. 2007-2010 [cit. 2010-03-18]. Projektová žádost. Dostupné z WWW: <<https://www.eu-zadost.cz/zadost.aspx?Marker=ZAD>>.
- [19] Fakulta ekonomická západočeské univerzity v Plzni [online]. 2009 [cit. 2010-02-07]. Dostupný z WWW: <[http://209.85.135.132/search?q=cache:XCQQHycBM\\_wJ:www.kmo.zcu.cz/ZA-AH-KONKURENCE/A-Konk.-re-ak.FOL.doc+stochastick%C3%BD+konkurent&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-a](http://209.85.135.132/search?q=cache:XCQQHycBM_wJ:www.kmo.zcu.cz/ZA-AH-KONKURENCE/A-Konk.-re-ak.FOL.doc+stochastick%C3%BD+konkurent&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&client=firefox-a)>.
- [20] CHOVANEC, Dušan, ZEMANOVÁ, Jitka. Odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí - Brno 2003 [online]. 2003 [cit. 2009-11-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-2/np/chovanec.pdf>>.
- [21] *Kiss Publikum* [online]. 2010 [cit. 2010-02-27]. Ceník reklamního vysílání. Dostupné z WWW: <<http://www.kisspublikum.cz/team/obchodni-oddeleni/cenik-reklamniho-vysilani.html>>.
- [22] *Kurzy* [online]. 1996-2010 [cit. 2010-03-25]. Makroekonomika. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.
- [23] *Moderní řízení* [online]. 1996-2010 [cit. 2010-02-5]. Konkurenční síly formující strategii firmy. Dostupné z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000605-23265510-600000\\_d-konkurencni-sily-formujici-strategii-firmy](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000605-23265510-600000_d-konkurencni-sily-formujici-strategii-firmy)>.

- [24] *OLD* [online]. 2009 [cit. 2010-01-12]. OLD. Dostupné z WWW: <<http://old.rvp.cz/soubor/02655.pdf>>.
- [25] *Radio Impuls* [online]. 2008 [cit. 2010-04-03]. Ceník reklamního vysílání. Dostupné z WWW: <<http://www.impuls.cz/text/cenik/32>>.
- [26] *Rádia* [online]. 2010 [cit. 2010-04-12]. Poslechovost v krajích. Dostupné z WWW: <[http://www.strategie.cz/assets/strategie2/strategie-main/data/s34\\_67.pdf](http://www.strategie.cz/assets/strategie2/strategie-main/data/s34_67.pdf)>.
- [27] *Stavební technologie* [online]. 2009 [cit. 2009-10-2]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>.
- [28] *Studentka* [online]. 2009 [cit. 2010-01-22]. Strategické plánování. Dostupné z WWW: <[http://studentka.sms.cz/ucebnice/strategicke\\_planovani](http://studentka.sms.cz/ucebnice/strategicke_planovani)>.
- [29] *Vlastní cesta* [online]. 2009 [cit. 2009-11-12]. Vlastní cesta. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [30] *Wikipedia* [online]. 2009 [cit. 2009-09-12]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.>
- [31] *Wikipedia* [online]. 2009 [cit. 2009-09-12]. Hospodářská soutěž. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Hospod%C3%A1%C5%99sk%C3%A1\\_sout%C4%9B%C5%BE](http://cs.wikipedia.org/wiki/Hospod%C3%A1%C5%99sk%C3%A1_sout%C4%9B%C5%BE)>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EVA	Economic Value Added
MVA	Market Value Added
POV	Povinné ručení
HAV	Havarijní ručení
PDA	Personal digital assistant
MDA	Model-driven architecture
OP LZZ	Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
GP	Grantový projekt

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Obecný náhled na členění SWOT analýzy .....	22
Obr. 2. Porterův model konkurenčních sil.....	23
Obr. 3. Logo společnosti Amilo car, a.s.....	30
Obr. 4. Odtahový speciál.....	32
Obr. 5. Příklad mokré reklamy nabízená společnosti Amilo advertising .....	35
Obr. 6. Okolí podniku, ve kterém společnost Amilo Car, a.s. podniká.....	36
Obr. 7. Výstavní exponát společnosti Amilo Car, a.s. ....	69

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Hlavní trendy současného okolí v analýze STEP .....	27
Tab. 2. Časový harmonogram aktivit projektu .....	58
Tab. 3. Vyčíslení nákladů na manažerský vzdělávací program .....	61
Tab. 4. Vyčíslení nákladů na vzdělání pro asistenta obchodu .....	61
Tab. 5. Vyčíslení nákladů na vzdělání pro obchodníky .....	62
Tab. 6. Vyčíslení nákladů na vzdělání účetní .....	62
Tab. 7. Vyčíslení jednotlivých nákladů na projekt .....	63
Tab. 8. Cena rozhlasového spotu o délce 30 vteřin na Kiss Publikum.....	71
Tab. 9. Cena rozhlasového spotu o délce 30 vteřin na Radiu Impuls.....	71
Tab. 10. Vyčíslení jednotlivých nákladů na realizaci projektu.....	76
Tab. 11. Časové plánování jednotlivých činností projektu.....	77
Tab. 12. Činnosti časové analýzy v programu WinQSB .....	78
Tab. 13. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB.....	79
Tab. 14. Riziková analýza projektu pro společnost Amilo Car, a.s.....	80



**SEZNAM GRAFŮ**

Graf. 1. Organizační struktura společnosti Amilo Car, a.s. ....	34
Graf. 2. Vývoj HDP za rok 2009 v ČR .....	43

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Výstavní exponáty firmy Amilo Car, a.s.

**PŘÍLOHA P I: VÝSTAVNÍ EXPONÁTY FIRMY AMILO CAR, A.S.**





**How is  
your best  
acceleration?**







We  
know  
who was  
first vehicle!



POMÁHAT A CHRÁNIT