

TECHNICKÁ UNIVERZITA LIBEREC
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rok 1999

Milan Jíra

TECHNICKÁ UNIVERZITA LIBEREC
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

Obor Podniková ekonomika

**Firma „B. Sedláková- Bospor“ jako součást nadnárodní společnosti
Ford Motor Company**

**Firm „B. Sedláková- Bospor“ as a part of the supranational company
Ford Motor Company**

DP - PE - KPE - 99022

Milan Jíra

Vedoucí práce : doc. Ing. Ivan Jáč, CSc., katedra PE

Konzultant : Ing. B. Sedláková

Počet stran : 61

Počet příloh : 5

23. května 1999

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1998/99

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Milana Jíru

obor č. 6268 - 8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172 / 1990 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Firma B. Sedláková - Bospor jako součást nadnárodní společnosti Ford Motor Company**

Zásady pro vypracování:

- Charakteristika globalizace ekonomiky a její dopady
- Zásady pro přežití podniku v současném ekonomickém prostředí
- Společnost F.M.C. jako příklad globálního přístupu
- Vliv F.M.C. na činnost firmy B. Sedláková-Bospor

V42/99H

KPE/POE
60.1.1.1.1.1.1.

Anotace

Tématem mé diplomové práce je proces globalizace ekonomiky. Nejprve jsem se pokusil tento jev popsat. Pak jsem uvedl příklady negativních důsledků globalizace ekonomiky a jejich dopad na určité oblasti. Pokusil jsem se i o nastínění řešení tohoto problému. Dále jsem ve své práci uvedl příklad nadnárodní společnosti prosazující globální přístup. Jde o společnost Ford Motor Company. Tuto společnost jsem představil a ukázal jak tato společnost ovlivňuje činnost svých prodejců po celém světě. Jako konkrétní příklad dopadu tohoto přístupu jsem uvedl firmu „B. Sedláková- Bospor“. V závěru jsem uvedl možnosti jak by se měli podniky s globalizací vyrovnat.

The abstract of the thesis

The theme of my work is the process of globalization of economy. There is a theory describing the globalization in the first part of the work. I have showed some examples of the bad consequences of the globalization. I have also tried to find a way how to cope with this problem. I have chosen Ford Motor Company as a example of the firm using global approach. I have shortly introduced this company and I showed the way how this company affects the activity of it's dealers. As a example of the dealers I have chosen the firm "B.Sedláková- Bospor", that is affected by this global approach. I proposed some conditions to the companies to be able to survive in this economical environment

Obsah

Úvod	8
1. Charakteristika globalizace ekonomiky	9
2. Kapitál v globalizované ekonomice	11
3. Negativní stránky globalizace	14
3.1 Globální zájmy	15
3.2. Znehodnocení práce a sociální dopady	16
3.3. Nepředvídatelnost globální prostředí	19
4. Opatření pro řešení problémů globalizace	20
5. Podnik v globálním prostředí	22
6. Ford Motor Company- příklad globálního přístupu	25
6.1. Představení společnosti FMC	26
6.2. Aktivita FMC v České republice	31
6.3. Dealerská síť FMC	34
7. Oblasti vlivu FMC na činnost svých dealerů	36
7.1. Rozvoj podnikatelské činnosti	39
7.2. Organizace firmy a zaměstnanci	40
7.3. Servis	41
7.4. Požadavky na vzhled a vybavení provozovny	42
7.5. Marketing	43
7.6. Objednávání a dodávání vozidel	44
7.7. Řízení subdealerské sítě	44
8. Firma „B.Sedláková- Bospor“- autorizovaný dealer FMC	45
8.1. Obchodní činnost firmy „B.Sedláková-Bospor“	47
8.1.1. Prodej automobilů	48
8.1.2. Servis, náhradní díly a autopříslušenství	51
8.1.3. Organizační struktura firmy	54
Závěr- Doporučení pro firmu v globálním ekonomickém prostředí	57

Seznam zkratek

apod.- a podobně

atd.- a tak dále

č.- číslo

ČR-Česká republika

EU- Evropská unie

FMC- Ford Motor Company

HNP- Hrubý národní produkt

J.- jižní

Kč.- Koruna česká

Ks.- kusy

např.- například

obr.- obrázek

SRN- Spolková republika Německo

s.r.o- společnost s ručením omezeným

Stř.- střední

tis.- tisíc

tzv. - takzvané

tab. - tabulka

USD- Americký dolar

%- procenta

Úvod

Konec 20. století se nese ve znamení výrazných hospodářských změn na úrovni sféry podnikové, ale i na úrovni velkých hospodářských celků. Někteří ekonomové tvrdí, že charakter a význam současných změn je největší za posledních dvě stě let. Tyto změny v tržním mechanismu hospodářství jsou považovány za hlubší a závažnější než společenské změny, které proběhly ve střední a východní Evropě v roce 1989.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybral téma globalizace ekonomiky. Je to fenomén, které se týká ekonomik všech zemí, včetně České republiky. A je to také nejčastěji uváděná změna v mechanismu hospodářství. Rozhodl jsem se pro toto téma, protože globalizace se bude v nejbližší době týkat každého z nás a zdaleka nepůjde jen o její ekonomické hledisko, ale má dopad například na oblast sociální. Ve své diplomové práci jsem se pokusil nejprve popsat některé charakteristiky globalizace ekonomiky a naznačit cestu hledání řešení problémů, které globalizace přináší. Ve druhé části jsem popsal vliv velké nadnárodní společnosti působící po celém světě a prosazující globalizovaný přístup na firmě, která se stala právě díky globálnímu přístupu této velké nadnárodní společnosti její součástí.

1. Charakteristika globalizace ekonomiky

Renomovaný americký časopis Fortune v roce 1996 napsal, že změny, které probíhají koncem 90. let v ekonomice mají větší význam, než jakákoliv „rebelie“ ve východní Evropě. V podnikání a ekonomice přestávají platit staré postupy a struktury a vznikají způsoby zcela nové. Kdo se není schopen přizpůsobit těmto novým požadavkům vypadá z ekonomického života a dění. To platí pro jednotlivce, podniky i celé regiony a země. Došlo ke změně role tradičních výrobních faktorů, půdy, práce a kapitálu, protože těch je ve světě dostatek a hledají své uplatnění. Do popředí se dostávají nové znalosti a informace a na důležitosti nabývá schopnost jejich efektivního využití.

Změnou, která se svými důsledky týká ekonomiky nejvíce je globalizace. Lidstvo se začíná loučit s lokálním charakterem ekonomik, doplňovaných zahraničním obchodem. Více a více se prosazuje celosvětový charakter podnikání. Lidé i zboží se přesunují mezi nejvzdálenějšími částmi světa během dní nebo dokonce hodin. Ještě mnohem rychleji se dnes přesunují peníze a informace. A to za cenu, která je se stále snižuje. Ekonomika dostává globální charakter, protože: “Ve světě jsou dnes na sobě všichni vzájemně závislí a propojení nejrozmanitějšími vztahy“. [1]

V globálním přístupu dochází k těsnému a vzájemnému propojení vztahů a vazeb, dnes již v celosvětovém měřítku. Globalizace ekonomiky je jev spojený s výrazným přesunem světového kapitálu do zemí, kde je buď v důsledku geografických a demografických podmínek prahově nízká cena pracovní síly (blíží se reprodukčním nákladům), anebo se tak velké společnosti snaží vyhnout některým dalším problémům, které mohou být zapříčiněny velkými cly či daněmi, což při současném odstraňování ekonomických, politických a technologických bariér oběhu zboží a informací vystavuje tradiční ekonomická centra mohutnému

a v perspektivě silícímu toku zboží z těchto zemí, tedy globální konkurenci, v níž svými tradičními ekonomickými aktivitami nejsou schopna obstát.

Dalším znakem globalizace je jistá unifikace a homogenita v rámci globalizovaného celku. Jako typickým příkladem jsou velké reklamní kampaně, které velké, globálně orientované společnosti používají pro propagaci svých výrobků. Tyto kampaně jsou zaměřeny na zákazníky z různých koutů světa, a přitom se odlišují často jen v jazyce, ve kterém tato kampaň probíhá. To samé se týká i např. vzhledu jednotlivých obchodních jednotek (supermarketů, obchodních center) atd.

Fenomén globalizace ekonomiky vede k tomu, že se ekonomické myšlení bude štěpit na dva proudy: Staré myšlení, které se již přežilo a které může přetrvávat jen v důsledku existujících stereotypů, registruje negativní dopady na tradiční ekonomická centra a vyvozuje odsud závěr - je třeba šetřit, je třeba omezit sociální výdaje, současně s tím i deregulovat trhy práce, aby se globální konkurence promítla i do nich. Připouští sice, že stavět umělé bariéry proti důsledkům globalizace ekonomiky je krátkozraké a nereálné, připouští, že důsledkům globální konkurence bude možné čelit jen tak, že se tato „vnější“ konkurence důsledně promítne do konkurence „vnitřní“. O pojmu oné „vnitřní“ konkurenci má však velmi omezenou představu.

Nové myšlení, které se dříve nebo později prosadí, stojí důsledně na pozici ekonomického vidění reality a chápe onu „vnitřní“ konkurenci ve všech jejích významných a aktuálních dimenzích. S pojmy jako „šetřit“, „uskrovnit se“, „utáhnout si opasky“, „nežít nad poměry“ je nutné v novém ekonomickém myšlení pracovat velmi obezřetně. Pokud šetřím, tak především proto, abych část

důchodu mohl investovat jinde nebo abych snížený důchod využil co nejlépe. Šetření znamená především redukci neproduktivních výdajů, tedy těch, které - kromě jiných znaků - nepřinášejí budoucí důchod. S tím souvisí i ekonomická interpretace pojmu „vnitřní“ konkurence. Ta nemůže spočívat jen v odbourávání ekonomických bariér mezi postiženými státy (tj. tradičními ekonomickými centry), ale zejména ve vzniku takových ekonomických mechanismů, které budou vyvíjet tlak na onu nezbytnou redukci neproduktivních výdajů (tedy v žádném případě jen na redukci např. státních výdajů, o nichž je v řadě případů více než sporné říci, že jsou neproduktivní).

2. Kapitál v globalizované ekonomice

Otevření trhů ve světovém měřítku v kombinaci s technologickým vývojem zejména v počítačové a komunikační technice, relativně nízká inflace a vysoká míra úspor a také nové finanční nástroje, jako jsou např. deriváty, vedly ke značnému nárůstu volatility globálních finančních trhů. Globální kapitál se v současnosti svobodně rozhoduje o směru svého pohybu, když je řízen pouze zájmem o co nejvyšší výnosovost a do značné míry se také vymyká jakákoliv kontrole ze strany vlád, přesněji ze strany institucí, které tuto úlohu plní, ale jen v omezeném lokálním měřítku. „Finanční deregulace vedly ke velkému zvýšení počtu subjektů působících na finančních trzích, stačí si jen připomenout náš trh a nárůst počtu subjektů, které na něm začali působit v posledním desetiletí na něm. Tento jev vyniká obzvláště k relativně nízkému počtu bank“.[2] Z toho by se dalo soudit, že kapitál, který se bude pohybovat na mezinárodní úrovni bude pod kontrolou několika málo bank. Pro srovnání uvádím výši podílu na investicích jednotlivých regionů v r. 1985 a v r. 1997.

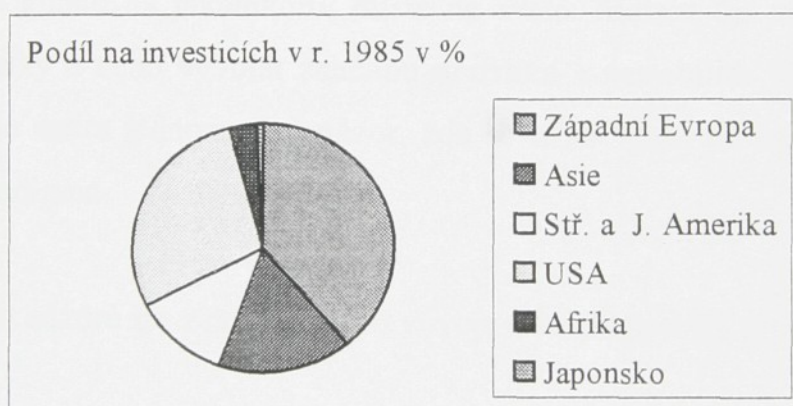
Tab.1

Podíl jednotlivých zemí či regionů na investicích v r. 1985 v %

Země (region)	Podíl na investicích v % v r.1985
Západní Evropa	33,6
Asie	14,3
Stř. a J. Amerika	10,1
USA	24,4
Afrika	3,1
Japonsko	0,6

Zdroj : Ekonom 23/1998

Obr.1 Podíl jednotlivých zemí či regionů na investicích v r. 1985 v %



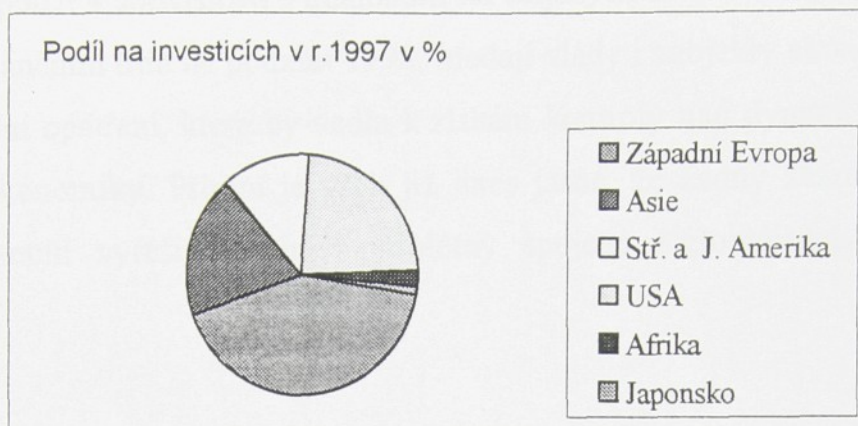
Tab.2

Podíl jednotlivých zemí či regionů na investicích v r. 1997 v %

Země(region)	Podíl na investicích v r.1997 v %
Západní Evropa	36,9
Asie	17,2
Stř. a J. Amerika	10,9
USA	20,9
Afrika	1,9
Japonsko	1

Zdroj : Ekonom 23/1998

Obr.2 Podíl jednotlivých zemí či regionů na investicích v r. 1997 v %



Kormidelníci kapitálových toků mohou rozhodovat o velmi rychlých změnách směru pohybu kapitálu na jakémkoliv místě na světě. Mohou tím tak rozkolébat národní ekonomiky a nebo vyvolat značnou nejistotu a nestabilitu v systému jako celku. Neexistuje zatím jednoznačný názor, zda se tento vývoj dá označit za nové ekonomické paradigma.

Přes rozpornost názorů lze z dosavadního vývoje odvodit několik poučení:

- žádná země či ekonomika nemůže spoléhat na to, že je vůči výkyvům finančního trhu imunní. Platí to i pro země, které jsou mimo hlavní proud integrace světové ekonomiky, protože i ony pocítí dopady turbulentního prostředí světových trhů např. trhů surovin
- národní ekonomiky mají málo obraných nástrojů na ochranu před nestabilitou finančních trhů
- volatilita světových finančních trhů se stává v současnosti trvalým jevem světové ekonomiky a bude se zvětšovat v souvislosti rozvojem globalizace.

Na pozadí těchto skutečností a s ohledem na to, že se světová ekonomika dostala do značných potíží v souvislosti s událostmi na asijských finančních trzích a s krizí na ruském finančním trhu na podzim 1998, hledají vlády i subjekty ekonomického a finančního dění opatření, která by vedla k získání kontroly nad dynamikou rozvoje globalizace ekonomiky. Přitom je však již dnes jasné, že žádný zázračný všelék, který by pomohl vyřešit všechny problémy spojené s globalizací ekonomiky neexistuje.

3. Negativní stránky globalizace

Globalizace ekonomiky významnou měrou ovlivňuje vývoj hospodářství i společnosti velké většiny zemí světa. Bohužel globalizace s sebou přinesla řadu jevů, které se na tomto vývoji podepisují nepříznivě a které již dnes způsobují problémy celosvětového měřítka. Na některé z nich jsem poukázal ve své práci. Předtím je však nutné dodat, že kromě nevýhod globalizace přinesla i některá pozitiva.

Došlo např. k výraznému rozšíření nabídky zboží a služeb v oblastech kde by to nikdo před několika lety vůbec nečekal. Velké nadnárodní společnosti dnes nabízejí své produkty po celém světě a navíc je i v různých částí světa produkují a využívají přitom místních pracovních sil, čímž snižují do značné míry nezaměstnanost v těchto oblastech. Jako příklad můžeme uvést jihovýchodní Asii, kterou využívají některé společnosti (zejména produkující oděvy všeho druhu, jde např. o společnosti Adidas, Nike) k umístění svých závodů, ve kterých místní lidé pracují. Je třeba poznamenat, že i tento na první pohled jednoznačně kladný příklad má svůj rub, protože ony společnosti využívají místní velice levnou pracovní sílu a to je hlavní příčina proč tak činní.

3.1. Globální zájmy

Jednou z příčin současné globalizace ekonomiky je zájem velkých nadnárodních společností na získání nových trhů, v podstatě po celém světě. Dalším faktorem, který má v některých případech daleko větší význam pro společnosti expandující do celého světa jsou nízké náklady spojené s výrobou produktů (zboží i služeb) a to zejména mzdové náklady. Nadnárodní společnosti dnes dodávají na trh více než třetinu zboží a služeb a výše jejich ročního obrátu se odhaduje na 5 biliónů dolarů ročně. Ze světového trhu je pro ně životně důležité, aby mohly levně vyrábět a prodávat globálně.

Kritici globalizace používají diktát globálních zájmů jako jeden ze svých hlavních argumentů. Podle nich globální zájmy brání uplatnění jiných alternativ lidského rozvoje. Vznikají vážné pochybnosti, zda v globalizovaném světě může být dědictví a přežití jednotlivých národů zajištěno konvenčním způsobem a nebo jenom jako připomínka něčeho, na co byl kdosi kdysi hrdý, ale nyní to přežívá pouze ve skanzenech anebo v muzeích. Jednou z podmínek vzniku a rozvoje globalizace byly a jsou mezinárodní smlouvy, které upřednostňují pouze ekonomické zájmy, před zájmy kulturními či sociálními.

Jeden z odborníků na globalizaci ekonomiky, James Goldsmith k tomuto tématu podotýká, že konečným cílem se v globalizovaném světě nestává člověk, ale rozvoj vědy, nových technologií a ekonomický růst. Tomu jsou podle něj obětovány zájmy mnohých národů a jejich kultur. Záměnu hodnot považuje Goldsmith za příčinu našich potíží. Podle něj vyspělé společnosti potřebují hospodářskou prosperitu, ale makroekonomické ukazatele by neměly být hlavním měřítkem pro úspěch národů. Jako příklad svého tvrzení uvádí Francii, kde obrovský nárůst HNP byl zastíněn

ještě větším nárůstem nezaměstnanosti. V období kdy ekonomika Francie vzrostla o 80% stoupla nezaměstnanost o 3,1% podle vládní statistiky.

3.2. Znehodnocení práce a sociální dopady

Díky globalizaci ekonomiky se dostalo na trh práce asi 4 miliardy lidí, kteří byly dříve od sebe odděleny politickými bariérami, nedostatkem kapitálu a technologie. Tyto bariéry nyní padly, špičková technologie může být přenesena a použita kdekoliv na světě a kapitál může být investován tam, kde vynese nejvíce. Je nutné vzít v úvahu, že tyto 4 miliardy lidí byly součástí jiné společnosti i jiného světa. Je absurdní se domnívat, že může vzniknout společný trh se zeměmi jako jsou např. Spojené státy a Rusko či Čína aniž bychom vyvolaly obrovské změny bez následků na trh práce.

Ve vyspělých průmyslových zemích firmy vydávají na své zaměstnance částku (včetně sociálních příspěvků) odpovídající zhruba 25-30% objemu tržby. Pokud se tyto firmy rozhodnou přemístit výrobu do zemí jako je např. Vietnam či Thajwan, kde mohou za tuto částku najmout několik domorodců, mohou tak ušetřit velkou částku, o kterou se jim pak samozřejmě zvyšuje zisk.

Jestli-že nabízena v jedné části světa práce za částku, která je v porovnání s částkou v jiné zemi mizivá, je jasné, že tato nabídka snižuje hodnotu lidské práce. Ve světě se objevuje trend snižování výše mezd. Dělníci v průmyslových zemích se stávají chudší, zatímco životní úroveň v chudých zemích zůstává stejná. V Americe už na počátku 20. století Henry Ford prohlásil, že chce platit svým zaměstnancům vyšší mzdy, aby se mohly stát jeho zákazníky. Dnes se pyšní jednotlivé státy tím, že

platí svým dělníkům méně než jejich sousedé. Zřejmě zapomínáme, že ekonomika má sloužit lidem a ne na jejich úkor. Navíc pro chudé země je typickým jevem, že malá hrstka lidí vlastní většinu národních zdrojů, průmyslových či finančních, jako příklad se uvádí Indonésie. Tato skupinka pak těží z toho, že vyrábí levné zboží s nízkými náklady na lidskou práci a tato zboží je pak prodáváno v bohatších zemích s velkým ziskem.

V konečném součtu tedy může nastat situace, kdy dojde k širokému rozevření sociálních nůžek. Na jedné straně bude stát malá skupina lidí, kteří budou moci těžit z nevyčerpatelné zásoby mozků a rukou lidí, kteří jsou ochotni pracovat za velice nízké mzdy. Zvítězí tak firmy, které budou moci přesunout výrobu do levnějších oblastí, kde využijí ochoty lidí pracovat za tyto nízké mzdy. Na druhé straně by mohla vzniknout mnohem větší skupina lidí bez zaměstnání díky přesunu výroby do jiných oblastí anebo těch kteří ztratí práci kvůli neschopnosti svých firem konkurovat levným dovozům ze zahraničí. Tabulka č.3 ukazuje poměr nejchudší pětiny lidstva na celosvětovém příjmu v r. 1960, 1991, 1998 v % .

Tab.3

Podíl nejchudší pětiny lidstva na celosvětovém příjmu v r.1960, 1991,1998 v %

Rok	Podíl nejchudší pětiny na celosvětovém příjmu v %
1960	2,3
1991	1,4
1998	1,1

Zdroj: Ekonom, 1999

Jak je z tabulky patrné tento podíl klesá a to, spolu s výše uvedeným, jen nahrává ke vzniku takových problémů společnosti jako růst kriminality, xenofobii. Takže užitek ze zboží, které by bylo vyráběno s nižšími náklady by byl vyvážen také

sociálními náklady, které hradí každý z nás.

Nové jednotné myšlení klade důraz na snižování veřejných výdajů v souladu s logikou světového vývoje ekonomiky a sociální úloha státu se neustále omezuje. Tento směr myšlení nemá, zatím, významnějšího odpůrce částečně proto, že odborové hnutí přestalo být silou, jež by podpořila pro sociální politiku státu. Dlouhodobě vysoká nezaměstnanost, která trápí západní Evropu, je dnes považována za nutnou cenu za nízkou inflaci.

Tab.4

Úroveň nezaměstnanosti ve vybraných zemích EU v % od r.1996 do r.1998

Země	rok 1996	rok 1997	rok 1998
SRN	10,4	11,4	10,2
Velká Británie	7,5	5,6	6,2
Francie	12,5	12,6	11,5
Itálie	12,2	12,5	12,3
Rakousko	7	7,1	7,3

Zdroj: Ekonom, 1999

Tab.5

Úroveň inflace ve vybraných zemích západní Evropy v % od r.1996 do r.1998

Země	rok 1996	rok 1997	rok 1998
SRN	1,5	1,8	0,7
Velká Británie	2,5	3,1	3
Francie	2	1,2	0,3
Itálie	3,9	1,7	1,5
Rakousko	1,9	1,3	0,8

Zdroj: Ekonom, 1999

3.3. Nepředvídatelnost globálního prostředí

Globalizace světové ekonomiky spolu při slábnutí úlohy regulace národních ekonomik a při absenci celosvětové regulace vytváří velmi turbulentní, nepředvídatelné prostředí. V souvislosti s tím se zásadně mění pojetí podnikové strategie. Procesy podnikového plánování (stanovování dlouhodobých cílů, jejich rozvíjení do detailních rozpočtů a důsledné prosazování odchylkovým řízením), které byly do nedávna na výsluní, dnes prožívají prudký pád. Alternativní podnikovou strategií, přiměřenou současnému prostředí, je budování pružného a rychlého podniku, který je schopen včas a efektivně reagovat na jakékoliv i neočekávané změny.

Na sympoziu ve švýcarském Davosu prohlásil Juergen Dorman, šéf chemického koncernu Hoechst: Vstupujeme do věku diskontinuity a nejistoty. Proto (jako manažeři) musíme v sobě najít jiné vlastnosti, než které nám stačili v minulosti. Dorman soudí, že hlavními faktory úspěchu zítřka jsou otevřenost myšlení a schopnost rychlé reakce. „Především si však manager musí vypěstovat senzorový mechanismus, který mu umožňuje včas zjistit příznak změny“ [3].

Globalizace přináší stále tvrdší konkurenci, takže podniky vstupují do období kolosální složitosti, nejistoty a neustálých změn. Podle Freda Stengraberera, šéfa společnosti A. T. Kearney, mizí v dvacetiletém cyklu celých 40% společností z 500 největších, které sleduje časopis Fortune. Globalizace ekonomiky přináší stále tvrdší konkurenci, takže podniky vcházejí do období „velké složitosti, nejistoty a neustálých změn“.

Klademe si otázku co je příčinou velké turbulence globální světové ekonomiky.

Proč je budoucí vývoj tak těžce odhadnutelný a nepředvídatelný? Nepředvídatelnost budoucího vývoje ekonomiky lze vysvětlit především deregulačními tendencemi a snižováním vlivu přežívajících národních regulací hospodářského vývoje. V současném světě jsou všichni na sobě vzájemně závislí a jsou propojení těmi nejrůznějšími vztahy nabídky a poptávky, které mohou existovat. Éra regulace národních ekonomik jednoduše končí a účinná regulace globální ekonomiky v podstatě neexistuje. Živelnost vývoje globální ekonomiky a propojenost všeho možného činí dnes z předvídání v podstatě loterii.

4. Opatření pro řešení problémů globalizace

Pro řešení problémů globalizace je v první fázi nutné tyto problémy rozpoznat, definovat je a pak je možné hledat jejich řešení. Tyto problémy se také týkají relativně odlišných oblastí či úrovní ekonomiky. Nejnižší úroveň tvoří jednotliví lidé, kteří jsou v roli zaměstnanců. Další úroveň tvoří podniky, kterých se globalizace dotkla ve všech oblastech jejich činnosti. Nad nimi jsou národní ekonomiky, které představují nejvyšší úroveň, která je zasažená globalizací ekonomiky. Situace však je složitější, protože jednotlivé úrovně na sobě těsně závisí a dále v dnešní době se měřítko této závislosti posouvá z jednotlivých národních ekonomik na úroveň mezinárodní a nadnárodní.

V současnosti je jasné, že řešení, které by bylo vhodné pro všechny, neexistuje. Pokud za příčinu vzniklých problémů považujeme globalizaci, proč ji prostě nezastavit? Především proto, že není možné zastavit či zvrátit technický pokrok a proces integrace, které jsou příčinami globalizace ekonomiky. „Pokud by se jednotlivé státy snažili sami nějakým způsobem izolovat od ostatních, vedlo by to k jejich izolaci se všemi důsledky“[4]. To by znamenalo nárůst protekcionismu a

postupný rozklad hospodářství, takže pokus o zastavení globalizace není vhodným řešením. Odstranění další příčiny globalizace, pohybu kapitálu, pomocí např. zvláštního zdanění určitých finančních transakcí se zdá být řešením zajímavým, ale experti ho odmítají s tím, že jen těžko by bylo možno určit za jakých podmínek by se finanční transakce zdaňovaly.

Jestli-že není možné řešit jednotlivé příčiny globalizace a ani tento proces zastavit, je nutné se zamyslet nad celkovou koncepcí řešení. Ředitel Světového ekonomického fóra, David Morrisson vidí východisko nového směru ekonomického myšlení v následujícím:

- řešení musí být skutečně komplexní, už do jeho hledání musejí být zapojeny všechny subjekty ekonomiky, politiky a finančnictví a to i v mezinárodním měřítku což platí např. pro Světovou banku či Mezinárodní měnový fond. Stranou nemohou zůstat ani soukromé subjekty.
- na místo snahy o zřízení nových mezinárodních institucí, jejichž posláním by byl dohled, je nutné posílit pozici stávajících institucí.
- nejvíce může být dosaženo tím, že zejména hospodářsky nejsilnější státy uvedou své ekonomiky do řádného stavu. Ze stability jejich hospodářství budou vyplývat i podněty pro stabilitu i v jiných částech světa.
- aby se zabránilo překvapivým výkyvům ve světové ekonomice, musí být k dispozici dostatek věrohodných dat a trhy musí být průhlednější.
- to je ale do značné míry úkol spíše pro politiky než ekonomy. Při tom je nutné si uvědomit, že se nikdy nepodaří vyhnout občasným krizím. Jsou součástí systému.
- postupy pro řešení vzniklých krizí by měly být normalizovány, což by usnadnilo rozhodování i ve stresových situacích. Stejně tak se žádá i vývoj pravidel, jež by umožnila lepší rozdělení zátěže mezi dlužníky a věřitele v případě krize. Jak je

z výše uvedeného patrné, nalézt řešení pro odstranění problémů ekonomik vzniklých globalizací, tak aby splňovalo všechny požadavky je velmi náročné. Jedno řešení to nebude. Musí se jednat o souhrn jednotlivých opatření, která se budou týkat jednotlivých úrovní ekonomik a která v tomto souhrnu pomohou tyto problémy vyřešit.

5. Podnik v globalizovaném prostředí

Globální rozměr ekonomik je jednou z příčin propojování podniků do velkých celků nebo řetězců. Ty vznikají nejen ve vztazích mezi dodavateli a odběrateli, ale i mezi konkurenty a to hlavně díky velmi nákladným činnostem jako je např. vývoj nového výrobku. Dříve ostré hranice mezi jednotlivými podniky či menšími společnostmi ztrácejí v době globalizace svůj význam. Drobné a střední podniky se spojují do větších společností, protože v případě jejich samostatné existence by jen velmi těžko odolávali tlaku globálního prostředí. Počet různých spojení společností nepřetržitě vzrůstá od roku 1993. Rychleji než samotný počet těchto spojení však roste jejich hodnota. V roce 1998 stoupla hodnota spojení o 50% vůči roku 1997 na 2400 mld. amerických dolarů a počet z 1700 na 2200. Největší fúzí je zatím spojení společností Exxon a Mobil, přičemž hodnota této fúze činí 80 mld. amerických dolarů. Vzrostl také počet fúzí v mezinárodní měřítku o 30%. V roce 1999 se očekává další nárůst různých spojení společností v oblastech telekomunikacích, ve zbrojním průmyslu a v ropném průmyslu. Prvním dokladem tohoto odhadu vývoje, který potvrzuje spojení komunikačních společností, německé a italské.

V podnicích, které jsou v současnosti ovlivněné globálním prostředím dochází i ke změně pojetí podnikové strategie. Stanovování dlouhodobých cílů podniku a dlouhodobých strategií, jak tyto cíle dosáhnout, se odvíjí od předpovědi budoucího

vývoje podnikového prostředí. Předvídat vývoj je možné jen v teoretické rovině a za určitých předpokladů. Současná praxe ale ukazuje, že předvídat s jistotou, která se blíží ke 100% , není možné nejen v dlouhodobém časovém horizontu, ale ani v krátkodobém.

To však neznamena konec strategického plánování, protože každý podnik musí mít vytyčené cíle, kterých chce dosáhnout. Např. americká společnost General Electric má za cíl být na prvním či druhém místě na světě v produktivitě všech oborů svého podnikání a meziroční úkoly vedoucí ke zvyšování této produktivity jsou velice náročné. Nesplnění některého mezikroku však není považováno za tragédii. Klíčem je totiž maximální úsilí pro zlepšování všech svých aktivit.

Dříve bylo možno za cíl považovat dosažení určitého tržního podílu za určitý časový horizont nebo postupné snižování nákladů až na předem stanovenou hranici. V globálním prostředí se však tyto cíle mění. Podnik musí myslet na několik let dopředu, zvažovat co mohou zákazníci žádat, jak bude reagovat konkurence. Měl by si ale formulovat směr vývoje podle aktuálního celosvětového měřítka. Cílem podnikové strategie by se měla stát schopnost rychlé a pružné reakce tak, aby podnik vždy byl schopen splnit přání zákazníka a aby byl schopen předstihnout konkurenci. U nás však bohužel řada podniků vynaložila v posledních letech velké prostředky na zavádění zastaralých způsobů strategického řízení, často pod vedením západních konzultantů, u kterých tyto zkostnatělé návyky přetrvávají. V porovnání se současným globálním ekonomickým prostředím a s náklady na realizaci těchto způsobů strategického řízení je přínos tohoto řízení malý a ztrátový.

Vliv globalizace se promítl i do oblasti rozpočtového plánování. Snahy o vytvoření detailních rozpočtů na delší časový horizont, důsledná kontrola plnění těchto rozpočtů a minimalizace odchylek skutečnosti od plánu, vedou podnik

k nedostatečné reakci na neočekávané změny tržních podmínek a požadavků zákazníků. Jack Welsh, jeden z nejuznávanějších současných manažerů a president společnosti General Electric, považuje přesné rozpočtování za nesmysl, který jen obšťastňuje byrokraty. Rozpočtové plánování spadá do oblasti manažerského účetnictví a týká se účetnictví nákladového. O těchto druzích účetnictví prohlásil renomovaný americký účetní Brian Maskel, že jsou z velké míry režií, která nepřidává žádnou hodnotu.

Mění se postupně i koncepce výroby, kdy operační pojetí je nahrazováno pojetím procesním. Vše se zaměřuje na omezení činností, které nepřidávají hodnotu. A takových činností bývá v tradičních podnicích hodně, u nás možná ještě více. Tyto procesní změny můžeme zdůvodnit novým globálním ekonomickým prostředím, které vytváří velký tlak na zvyšování produktivity a snižování nákladů.

Další oblastí podnikové činnosti, která do velké míry je ovlivněna globalizací ekonomiky je marketingová činnost podniku. Každý podnik, který chce rozšířit okruh zákazníků a tím zvětšit odbytiště svých výrobků musí nutně volit mezi dvěmi možnostmi při vstupu na nový trh. Může si mezi globálním přístupem a pak při provádění svých marketingových akcí nebere ohled na zvláštnosti nového trhu nebo zvolí opačný postup a bude tyto specifika akceptovat a bude s nimi při své marketingové činnosti na tomto trhu kalkulovat. Otázkou však zůstává, zda právě takovéto úvahy nevedly ke vzniku globalizace ekonomiky, protože velké společnosti, které mají k dispozici značné množství prostředků začali tento přístup prosazovat při svých expanzích na nová odbytiště.

6. Ford Motor Company- příklad globálního přístupu

Jako příklad nadnárodní společnosti, která v současné době využívá globální přístup jako jeden z pilířů svých aktivit, jsem si vybral společnost Ford Motor Company (dále FMC). Je to společnost, která již delší dobu působí v celosvětovém měřítku a proto je jí téma globalizace velmi blízké. Vzhledem k dostupnosti informací o aktivitách této společnosti jsem se zaměřil podrobněji pouze na Evropu a Českou republiku.

Globální přístup společnost FMC používá od té doby co se rozrostla o své pobočky mimo USA ve 20. letech tohoto století. Současný výkonný ředitel společnosti FMC Jack Nasser je toho názoru, že fúzování, konsolidace a další různé formy spolupráce v automobilovém průmyslu povedou k tomu, že v delší časovém výhledu bude trh automobilů zásoben pouze 6 výrobci.

Tato globalizace světového trhu automobilů bude způsobena mimo jiné i díky současné hospodářské recesi, která ohrožuje postavení menších a středních automobilek a nahrává silnějším nadnárodním společnostem. V oblasti automobilového průmyslu se v současnosti objevují názory, že výrobce musí vyprodukovat 2,5 miliónů automobilů ročně, aby obstál ve světové soutěži. Dnes je na světě asi jenom 20 samostatných automobilových výrobců a ten kdo v konkurenčním boji neuspěje, vypadává ze hry. Lze se právem domnívat, že na konci mezi těmi co přežijí, budou jen ti výrobci, kteří se rychle přizpůsobili a začali působit v mezinárodním globálním měřítku. Přičemž automobilky se dnes dušují, že i přes omezený počet výrobců automobilů nebudou ohroženy určité specifické rysy různých osobitých značek.

6.1. Představení společnosti FMC

V roce 1863 se jako nejstarší ze 6 dětí narodil nedaleko Detroitu zakladatel FMC Henry Ford. Narodil se v době, která po sjednocení USA po ukončení války Severu proti Jihu přinesla zásadní změny, jež vytvořily prostředí k pozdějšímu velkému úspěchu Henryho Forda jako výrobce automobilů.

V roce 1879 se Ford dává najmout jako mechanik do detroiské dílny na výrobu parních strojů. Od prvního místa k založení vlastní výroby automobilů mu však zbývá hodný kus cesty. V roce 1895 se stává hlavním inženýrem v Detroit Edison Elektriciry Company. Již v té době se věnuje své velké zálibě a v roku 1891 vyjíždí jeho první automobil- Kvadriacykl. V roce 1899 končí Ford s kariérou v elektrárně a zakládá Detroit automobil Company. O rok později tato firma pro finanční problémy končí. Již v roce 1901 však z iniciativy Henryho Forda vzniká společnost Henry Ford Company, která je orientovaná na výrobu závodních automobilů. V jednom ze svých vozů se Ford stává americkým šampiónem pro rok 1901. I tuto společnost, která pokračuje dál pod jménem Cadillac, však Ford opouští.

Po roce 1900 už v USA není příliš obtížné pořídit si vlastní automobil. Henry Ford v té době pochopil, že musí jít cestou aktivního oslovování zákazníků, nabídnout jim automobil, v němž mohou okamžitě odjet a přesvědčit je, že ke snížení jeho ceny natolik, aby přestalo být luxusním zbožím a stane se něčím, co si bude moci pořídit každý. To byla na tehdejší dobu myšlenka revoluční. V roce 1903 tak vzniká nová společnost, FMC, v jejímž čele stojí Alexandr Malcomson jako president a Henry Fordem jako viceprezidentem. Za první rok své činnosti vyrobila společnost FMC přes 600 automobilů. V roce 1904 se rozrostl trh společnosti FMC o Velkou Británii, Kanadu, kde FMC založila svou pobočku a Austrálii. Roku

1905 světlo světa spatřila legendární Plechová Lízinka. Je to zlom ve výrobě automobilů a i v celém průmyslu, protože se začíná uplatňovat masový model produkce. Za první rok se prodalo přes 10 500 vozů a v roce 1914 již činila roční produkce díky linkové výrobě 248 307 vozů, vrchol pak byl v roce 1923, kdy bylo vyrobeno přes 2 milióny automobilů. S růstem výroby také narůstá počet zastoupení po celém světě. První továrny patřící společnosti FMC mimo USA byly postaveny ve Francii a Velké Británii. První model konstruovaný speciálně pro evropské zákazníky byl vytvořen ve 40. letech. V průběhu vývoje společnosti se Ford angažuje i v jiných oblastech než je výroba automobilů a v továrnách společnosti FMC se začínají stavět letadla (Liberator) nebo traktory atd. Po válce v roce 1947 umírá Henry Ford. Přesto zůstává jednou z největších osobností průmyslu, která ovlivnila životní styl mnoha lidí.

V 50. letech dochází v USA k výraznému hospodářskému oživení a v důsledku toho roste i poptávka a výroba automobilů. V roce 1959 je vyroben padesátimilióntý automobil, v roce 1963 šedesátimilióntý automobil. V roce 1964 se Ford stává prvním evropským výrobcem automobilů, který při výrobě používá počítač. V roce 1967 je založena evropská odnož FMC- Ford of Europe se sídlem v britském Essexu. Od té doby jsou všechny celoevropské aktivity plánovány a řízeny po konzultacích s detroitskou centrálou právě odsud. Na konci 70. let se FMC spojuje pro některé své aktivity v Evropě s japonským Nissanem, v USA začíná intenzivně spolupracovat s Mazdou, v níž má dnes nemalý podíl. V roce 1980 je představen první model automobilu, který má být s určitými úpravami prodáván po celém světě. Jde o Ford Escort. V roce 1990 FMC kupuje tradičního výrobce britských automobilů společnost Jaguar Car Ltd. Rozjíždí se rovněž společný projekt s německým Volkswagenem. Oba partneři vytvořili společný joint-venture podnik Autoevropa, který začal v Portugalsku v roce 1995 vyrábět

velkoprostorovou limuzínu, kterou Volkswagen prodává pod názvem Sharan, Seat jako Seat Alhambra a Ford pod názvem Galaxy. Posledním úspěchem na trhu automobilů je nový model Ford Focus. Postavení společnosti FMC na západoevropském trhu uvádí tab.

Tab.6

Podíl společnosti FMC na západoevropském trhu v r. 1984 a v r.1998 v %

Zdroj: Sdružení automobilových výrobců

Značka	rok 1984	rok 1998
Volkswagen	15,8	18
General Motor	13,1	11,5
FMC	11,8	10,2
Renault	11	10,7
Fiat	10,8	10,9

Společnost FMC je dnes druhou největší automobilovou korporací na světě. Ve svých výrobních a montážních závodech i pobočkách zaměstnává více než 347 000 zaměstnanců ve 34 zemích světa. V současné době FMC prodá téměř 7 miliónů vozů (z toho přibližně 4 v USA a zbytek v dalších částech světa) za rok. Podíl nejvýznamnějších regionů světa na prodeji vozů FMC ukazuje tab. a obr.

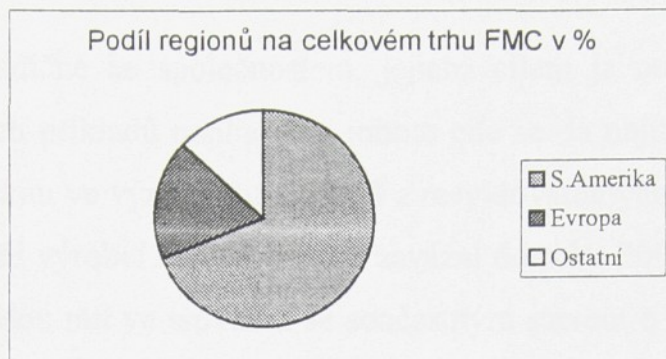
Tab. 7

Podíl nejvýznamnějších regionů světa na prodeji vozů FMC

Zdroj: Statistika FMC

Oblast	Podíl regionu na celkovém trhu FMC v %
S Amerika	69
Evropa	18
Ostatní	13

Obr.3 Podíl nejvýznamnějších regionů světa na prodeji vozů FMC



V tradičním žebříčku Financial Times uvádějícím 40 nejrespektovanějších společností světa, který připravuje společnost PriceWaterhouseCoopers za rok 1998, se společnost FMC umístila v první desítce.

Společnost FMC vlastní přes 185 výrobních závodů od severní a jižní Ameriky přes Evropu a Asii až po Oceánii a Afriku. Evropa se na počtu výrobních závodů podílí významnou měrou, protože evropská část organizace FMC dnes zahrnuje síť továren a obchodních zastoupení od Atlantiku až po Rusko a od Baltického až ke Středozemnímu moři. Mezi nejvýznamnější závody v Evropě patří AutoEvropa ve Portugalsku, Fordovy závody ve španělské Valencii, v belgickém Genku, polském Plonku, francouzském Bordeaux, ve Velké Británii (v Brigdeniu, Dagenhamu, Halewoodu a Southamptonu) a také v Německu (v Kolíně, Saarlouisu, Berlíně). Stranou nezůstává ani Česká republika, kde FMC prostřednictvím společnosti Visteon, je plným vlastníkem firmy Autopal Nový Jičín. V současnosti pod křídla společnosti patří značky Ford, Lincoln a Mercury v USA, Jaguar a Aston Martin v Británii, třetina japonské Mazdy a nejnověji švédský výrobce osobních automobilů Volvo. O výrazném postavení společnosti FMC na evropském trhu je udělení 4 titulů v prestižní evropské soutěži „Auto roku“, což ji řadí na druhé místo v historické tabulce podle počtu dosažených vítězství. Společnost FMC klade důraz

na neustálý inovační program vývoje svých vozů podle přání a požadavků zákazníků.

FMC patří již tradičně ke společnostem, jejichž cílem je ochrana životního prostředí. Konkrétních příkladů naplňování tohoto cíle se dá najít mnoho. FMC je dnes světovou jedničkou ve výrobě automobilů z recyklovatelných materiálů. Spolu s dalšími významnými výrobci automobilů se zavázal do roku 2001 v USA vyrábět automobily, které budou mít ve srovnání se současným stavem o 70% nižší emise. FMC je na prvním místě v prodeji vozidel na alternativní pohon- v roce 1998 se podílel na prodeji těchto vozidel v USA a Kanadě 95%.

Společnost FMC přijala a v současné době zavádí strategii P 2000 jako soubor racionalizačních, ekologických a bezpečnostních činností, čímž se prezentuje jako společnost, jejímž cílem je kromě zlepšování designérské a technické kvality vozů, také racionalizace výroby a ochrana životního prostředí. FMC byl jednou z prvních firem, a první z automobilových, na světě, které byl ve výrobních závodech v Halewoodu a Saarlouisu v roce 1996 udělen mezinárodně uznávaný certifikát ISO 14001 jako standart přispívající ke zlepšení životního prostředí. V současnosti FMC zavedla ve svých výrobních závodech po celém světě, tedy i v České republice, systém managementu přispívající ke zlepšování životního prostředí.

Společnost FMC není jen strojírenství, protože významný podíl na její činnosti má finančnictví. FMC založila v USA v Michiganu společnost Ford Credit, která se na celkových aktivitách FMC podílí 20% . Ford Credit je pobočka, která je 100% vlastněná společností FMC. Ford Credit je největší finanční společností v oblasti financování v automobilovém průmyslu na světě, která poskytuje finanční služby více než 8 miliónům zákazníkům ve 36 zemích světa. V roce 1997 poskytla finance pro koupi či leasing téměř 4 miliónů nových i použitých automobilů.

Společnost Ford Credit zaměstnává přes 16 000 zaměstnanců. Své služby nabízí prostřednictvím sítí dealerů Forda, Lincoln a Mercury a dalších. Do finančních služeb poskytovaných společností patří mimo půjček a leasingů také kapitálové půjčky pro dealery, zástavní úvěry, nabízí možnost pojištění dealerů i zákazníků. Pobočka Ford Credit pro Evropu je společnost AXUS International. Pro dealery a zákazníky, kteří stojí mimo organizaci poboček nebo dealerů společnosti FMC je připravena společnost PRIMUS Automotive Financial Services, která poskytuje finanční služby Ford Credit Mazdě, Jaguáru a dalším výrobcům a zákazníkům ve Spojených státech, Kanadě, Velké Británii, Austrálii, Indii, Indonésii, Thajsku, Číně, Španělsku, Německu a Itálii. Od roku 1998 působí v České republice společnost Ford Credit Leasing, která podporuje aktivity společnosti FMC a jejích dealerů. Novinkou bylo poskytování leasingů na koupi vozů Jaguár v Japonsku tzv., Red Carpet Options. V roce 1998 vznikla společnost AutoAliance Thajsko, která je joint-venture podnikem FMC a Mazdy. Produkce tohoto podniku je určena pro export do Austrálie, Nového Zélandu, Asie, Tichomoří a i do Evropy, Odhad počtu vyrobených vozů se pohybuje kolem 35 000 vozů. Vznik nového ekonomického prostředí v zemích bývalého sovětského bloku, a panenského trhu v této oblasti, byly příčinami vstupu Ford Credit do České republiky, Polska a Maďarska.

6.2. Aktivita FMC v České republice

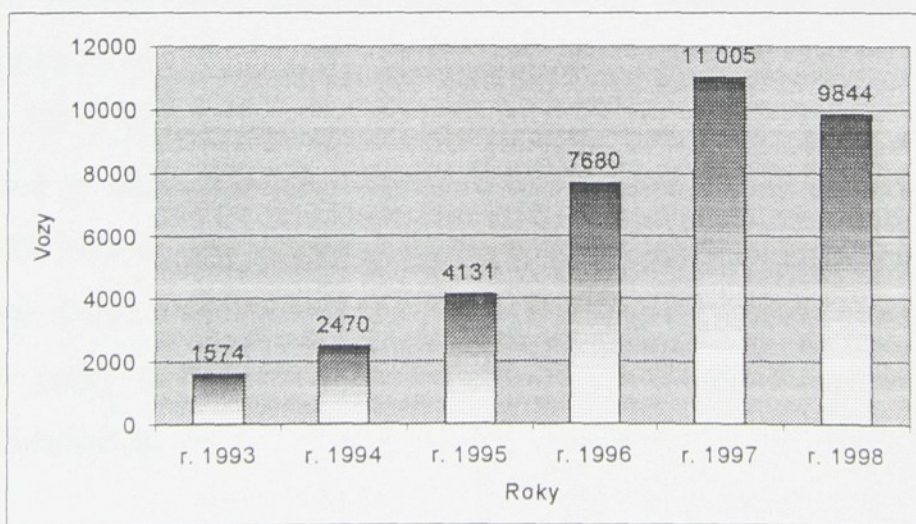
Společnost FMC se na českém trhu objevila již v období mezi světovými válkami a s malými přestávkami a v omezeném množství zde byla stále. Skutečné budování prodejní sítě zahájil Ford až po roce 1989, když v srpnu 1991 otevřel v Praze oficiální zastoupení Ford Werke AG. V roce 1993 byla založena FMC s.r. o. jako dceřinná společnost FMC. Společnost FMC si dlouhodobě v České

republiky udržuje pozici nejúspěšnějšího importéra. Značka Ford je v České republice vnímána jako značka s významnou tradicí, vyznačující se spolehlivostí a dynamikou, jako značka dbající o bezpečnost cestujících. Nabídka FMC zahrnuje širokou škálu modelů v kategoriích od malých vozů až po vozy užitkové. Mnohé z nich patří u nás k nejúspěšnějším a k nejoblíbenějším. Např. Ford Escort je nejprodávanější vůz zahraniční značky u nás, Ford Transit vede v kategorii užitkových vozů a novinka Ford Focus získala v České republice ocenění „Auto roku 1999“ a úspěšně si vede i v evropském měřítku, když obdržela titul „Car of the year 1999“. Na obr. je mapa České republiky s vyznačenými místy prodeje vozů značky Ford.

V roce 1998 patří společnosti FMC 1. místo mezi dovozci nových osobních automobilů. Vývoj prodeje osobních vozů Ford v České republice v období od r. 1993 do r. 1998 zachycuje následující graf.

Obr. 4 Prodej osobních vozů Ford v České republice v období od r. 1993 do r. 1998 v ks.

Zdroj: Ford Motor Company



Očekávaný vývoj trhu automobilů v dalších letech v České republice radost výrobcům nedělá, protože analytici očekávají pokles prodejů automobilů, v lepším a spíše teoretickém případě stagnaci prodeje. Tento stav naznačil již konec roku 1998. Oživení trhu se předpokládá nejdříve v 2001. Příčin tohoto stavu je několik. Například nelichotivá hospodářská situace u nás, která se odráží do poklesu poptávky po nových automobilech. Dalším důvodem, který udávají především prodejci nových vozů, je dovoz ojetých automobilů z Evropské unie. I přes tyto chmurné vyhlídky společnost FMC očekává v r.1999 nárůst prodeje a počet prodaných vozů odhaduje na 14 500 ks.

Mimoprodejní aktivity společnosti FMC v České republice, a platí to i pro zbytek světa, jsou zaměřené na různé oblasti. Mezi ekonomické aktivity patří investice do společností, které se podílejí na výrobě vozů Ford. V České republice to je společnost Autopal Nový Jičín. Společnost FMC se tak zařadila do společnosti nejvýznamnějších investorů u nás, protože výše investice činí 115 miliónů USD, které byly postupně investovány v letech 1993 až 1997. Tyto investice byly určeny zejména pro rozsáhlé rekonstrukce výrobních provozů a na nákup moderních technologií. Autopal Nový Jičín je spolu se svými pobočnými závody sedmou největší firmou na severní Moravě podle počtu zaměstnanců. Do Autopalu vstoupila společnost FMC prostřednictvím jí vlastněné společnosti Visteon Automotive Systems, což je druhý největší výrobce automobilových systémů a komponent. Působí v 19 zemích celého světa, tvoří ji 74 závodů v nichž pracuje 78 000 zaměstnanců. Podle plánů společnosti FMC se budou v Autopalu vyrábět veškeré osvětlovací prvky a klimatizace pro všechny typy Fordu Focus vyráběné ve Valencii a Saarlouisu.

Mezi další významné aktivity FMC se řadí i Evropská cena H. Forda, která je

určena pro nejlepší projekty přispívající ke zlepšování životního prostředí a udržování kulturního dědictví. Soutěž je speciální program pro udržování dobrého stavu přírodního prostředí a kulturních památek v Evropě. Soutěž je podporována Radou Evropy a Střediskem světového dědictví UNESCO. Celková částka určená pro všechny vítězné projekty ve 26 evropských zemích je 500 tis. dolarů.

6.3. Dealerská síť FMC

Dealerská síť společnosti FMC je i přes celosvětový rozměr poměrně jednoduchá a je zaměřena na to, aby produkty společnosti FMC byly dostupné zákazníkům po celém světě a k jejich spokojenosti. Při popisu organizace dealerů FMC, jsem podrobněji znázornil pouze evropskou část, ale toto uspořádání sítě platí i v ostatních částech světa.

Z teoretického hlediska jde o typ organizace liniově-štabní. Tento typ organizace spojuje jednoduché a jasné horizontální uspořádání organizace kde každé místo má jen jedno místo nadřazené s pravomocí rozhodovat a obsahuje v tzv. štáby, které odlehčují nadřazeným místům při rozhodování, ale sami pravomoc rozhodovat nemají. Je důležité, aby byly přesně vymezené kompetence mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi a štáby, aby se předešlo vzniku sporů v o rozhodovacích pravomocích.

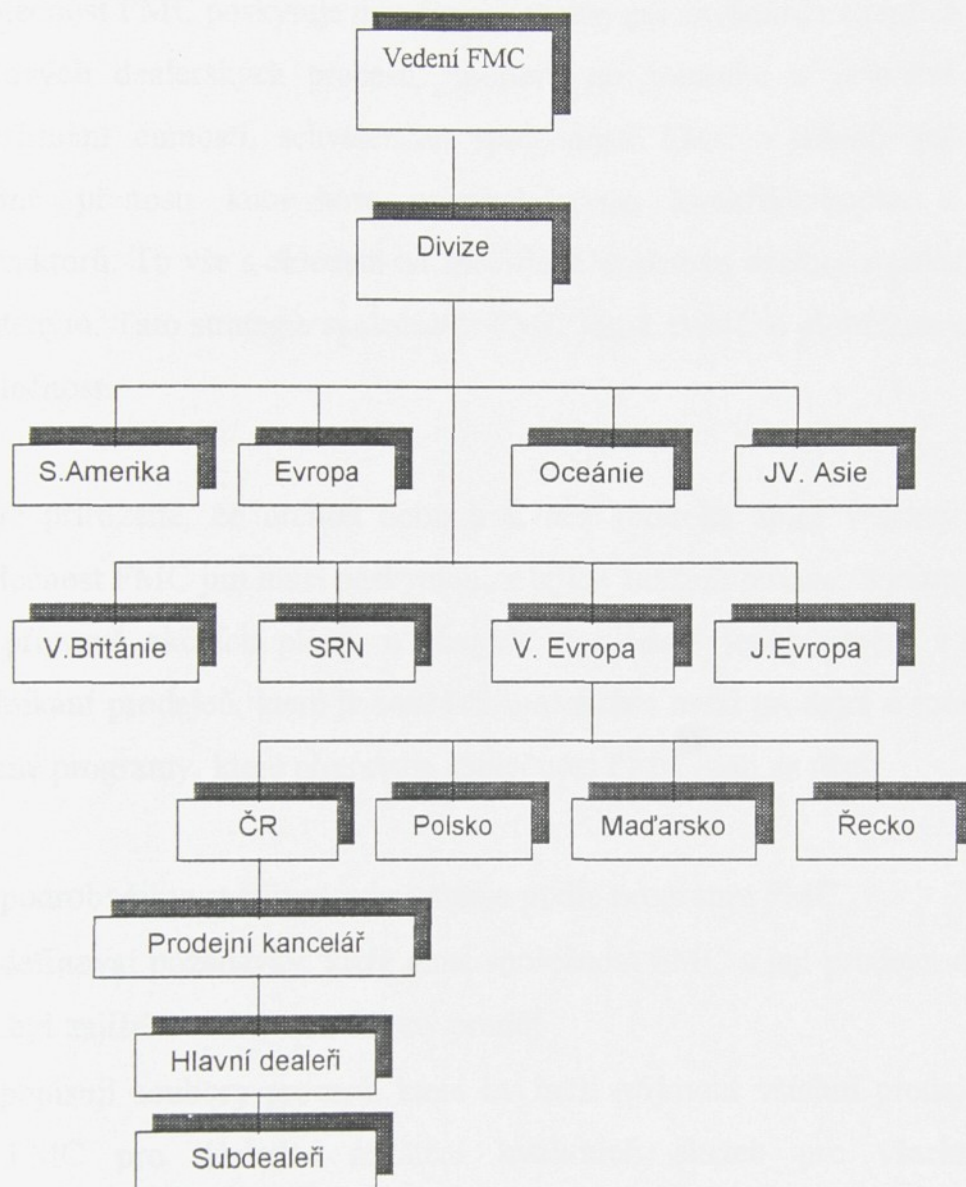
V dealerské organizaci společnosti FMC stojí nejvýše vedení společnosti. Pod ním jsou jednotlivé divize, které představují určité části světa. Divize plní úlohu štábu pro jim určenou část světa představující část trhu. V schématu jsem uvedl jen některé jako příklad. Česká republika patří do východoevropské části evropské

divize jejíž sídlo je ve Velké Británii. Divize mají určité pravomoci pro rozhodování, ale jejich rozhodnutí musí být v souladu s globální strategií a koncepcí FMC jako celku. Všechny divize podléhají vedení společnosti FMC. Tyto divize se dále člení na jednotlivé země.

Každá země má svou prodejní kancelář, která koordinuje činnost hlavních dealerů v rámci určité země. Do jejich kompetencí spadají různá školení pro dealery a jejich zaměstnance o metodách např. prodeje či servisu, protože strategie FMC velí všem dealerům postupovat stejně. Prodejní kancelář byla nedávno obohacena o další činnost, a to zprostředkování dovozu automobilů do země a stala se tak jediným dovozcem společnosti FMC v České republice. Hlavním dealerům tak odpadly starosti s vyřizováním záležitostí spojených s dovozem automobilů, což jim šetří čas a i peníze a k zákazníkovi se tak dostane vůz rychleji. V České republice sídlí prodejní kancelář v Praze a tuto úlohu plní společnost Ford Motor Company s.r.o., která navíc působí jako prodejce vozů. Prodejní kanceláře se pro svou zemi štáby, které podléhají příslušným divizím. Pod prodejními kancelářemi stojí v organizační struktuře dealeri. O činnostech dealerů se zmíním podrobněji v další části své práce na příkladu firmy „B.Sedláková-Bospor“.

Nejníže pak v organizační struktuře stojí subdealeri, kteří provozují stejnou činnost jako dealeri, ale musí objednávat vozy, náhradní díly a autopříslušenství pouze prostřednictvím hlavního dealera, kterému neformálně podléhají, protože jsou na něm takto nezávislí. Každý hlavní dealer si pak může zřídit také svoji filiálku, která mu pak patří a jemu proto zcela podřízena. Graficky je dealerská síť na obr.

Obr. 4 Dealerská síť společnosti FMC



7. Oblasti vlivu FMC na činnost svých dealerů

Společnost FMC podporuje svými programy prodejce pro vytvoření úspěšné spolupráce pro dosažení společných cílů. Programy jsou vytvářeny podle nejlepších zkušeností prodejců z celé Evropy. Jsou zaměřeny na získání a udržení

spokojenosti zákazníka a na dosažení a zvyšování zisku. Zaměstnanci společnosti FMC spolupracují s prodejci tak, aby byly v co nejdříve splněny tyto cíle. Společnost FMC poskytuje poradenské služby při zavádění nejlepších zkušeností do klíčových dealerských procesů, podporu při tréninku a zavádění programů na zkvalitnění činností, schváleného společností FMC v jednotlivých dealerstvích, včetně přenosu know-how prostřednictvím kvalifikovaných a vyškolených instruktorů. To vše s ohledem na specifické možnosti dealera a požadavkům na něj kladeným. Tato strategie společnosti FMC jasně svědčí o globálním charakteru této společnosti.

Je přirozené, že určitou dobu trvá než prodejci splní všechny požadavky a společnost FMC jim musí poskytnout v jejich snažení pomoc. Spolupracuje se např. na přípravě akčních plánů, u kterých se sleduje jejich plnění v rámci rozvoje podnikání prodejců, které je součástí spolupráce mezi prodejci a společností FMC. Různé programy, které připravuje společnost FMC mají za účel:

- podrobněji vysvětlit zásady prodeje podle programu FMC.
- definovat požadavky, které musí společnost FMC a její prodejci dodržovat, aby byl zajištěn efektivní a účinný prodej
- popisují soubory procesů, které by měli přijmout všichni prodejci společnosti FMC pro důsledné zajištění kvalitních služeb pro všechny zákazníky společnosti FMC
- definují odpovídající prostředky pro hodnocení výkonu prodejce i společnosti FMC.

Tyto programy vznikají na základě zkušeností prodejců z celé Evropy a jsou také zaměřeny na dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníka i na zvýšení ziskovosti prodejců. Všechny tyto akce a programy jsou vytvářeny pro dosažení hlavních

cílů, které si společnost FMC se svými prodejci stanovuje. Všechny programy společnosti podporují dosažení hlavních cílů, jak ukazuje obr.

Obr.5 Cíle společnosti FMC a jejích prodejců [5]



7.1. Rozvoj podnikatelské činnosti

Cílem této aktivity je přispět k dynamickému rozvoji podnikání a hodnocení se zaměřením všech příležitostí a výzev vyplývajících z neustále se měnícího ekonomického prostředí obzvláště v současnosti. Těžiště tohoto programu spočívá v hodnocení a analýze podnikatelské činnosti, v jejím plánování a v trvalém zlepšování.

V oblasti hodnocení a analýzy se stanovují cíle pro všechny pracovníky. Provádí se každodenní kontroly vývoje podnikání. Z toho se zpracovávají informace pro vedení a pracovníky dealera. Každý měsíc se kontroluje plnění programu spokojenosti zákazníka, které má za cíl odhalit přednosti a nedostatky v aktivitách dealera.

Jde o (CSP), „Customer satisfaction program“, jehož úkolem je zajistit pružnější reakci dealera na požadavky zákazníků, zjišťování spokojenosti zákazníků s vozidly, s prodejci a jejich službami. Předkládají se údaje pro vyhodnocování výsledků v podnikání v úpravě a v termínu daném společností FMC. Tyto výsledky se porovnávají se stanovenými cíli a s ukazateli úspěšnosti, které si stanovuje společnost FMC.

FMC poskytuje nástroje pro plánování hospodářské činnosti dealera např. program BDP (Business development program), poskytuje poradenské služby v oblasti tržních a obchodních trendů, služby v oblasti dealerských systémů, v oblasti řízení zásob, pro rychlé a efektivní využití obchodní příležitosti, poradenské služby při zavádění systémů pro hodnocení výsledků dealera. Zajišťuje, aby všechny systémy vyhodnocování hospodářských výsledků obsahovaly ukazatele umožňující porovnávat výkony jednotlivých dealerů společnosti FMC.

Poskytuje poradenství dealerům při přípravě akčních plánů a sledování výsledků.

7.2. Organizace firmy a zaměstnanci

Cílem působení společnosti FMC v této oblasti je vytvoření takové organizační struktury a kultury, které by podporovali kvalitu nabízených výrobků a služeb, orientaci na zákazníky, větší efektivitu a spolupráci.

V oblasti organizace je cílem zavedení organizace firmy dealera s dostatečným počtem kvalifikovaných zaměstnanců pro poskytování kvalitních služeb podle přání zákazníků a strategie společnosti FMC.

Společnost FMC se snaží u každého prodejce vytvořit optimální prostředí, což znamená:

- ukázat vedoucím pracovníkům směr, kterým se má jejich firma vydat v souladu se spokojeností zákazníků, společností FMC a zaměstnanců
- zajistit vhodné podmínky pro komunikaci a spolupráci v rámci jednotlivých oddělení
- spolupracovat při sledování společných cílů
- podporovat u všech pracovníků hrdost na spojení se společností FMC .

V oblasti personalistiky společnost FMC pomáhá svým dealerům při výběru a přijímání nových pracovníků, tím že zavedla strukturovaný proces jejich přijímání či při hledání náhrady za pracovníka. Společnost FMC organizuje pro své prodejce širokou nabídku technických a metodických kurzů na vysoké úrovni podle

požadavků řídicích pracovníků a pracovníků, kteří se podílejí na poskytování služeb zákazníkům. Využívá se přístup FMC pro účinné řízení tréninku pracovníků obchodního zastoupení, kteří poskytují služby zákazníkům. V České republice má společnost FMC dvě školicí centra ve Mělníku, pro oblast technické činnosti např. servisu, a v Roztokách u Prahy, kde jsou školení zaměřená na prodejní a obchodní aktivity.

7.3. Servis

Společnost FMC průběžně vypracovává podrobné návody vycházející z nejlepších zkušeností pro všechny oblasti služeb zákazníkům poskytované v rámci servisu prostřednictvím školených instruktorů. Seznamuje dealery s těmito procesy za využití vhodného programu na zkvalitnění činnosti schváleného společností FMC. FMC poskytuje také podrobné návody pro údržbu a opravu všech vozidel Ford. Poskytuje různé dílenské manuály, diagnostická schémata, normované pracovní časy nebo manuály s technickými daty. Nabízí pro dealery horkou linku, na které odpovídá rychle a přesně na dotazy týkající se hledání závad. V oblasti náhradních dílů FMC připravuje návody pro objednávání dílů, řízení skladů a dodávek. FMC poskytuje každému dealerovi plnou nabídku náhradních dílů, formou různých katalogů a ceníků, zavádí různé způsoby objednávání dílů podle přání zákazníků (objednávky pro nepojízdné vozidlo, spěšné objednávky, řádné objednávky) snaží se v co největší míře o okamžité vyřízení objednávky. FMC také poskytuje návody pro projektování a provoz oddělení náhradních dílů, doporučuje minimální charakteristiky skladů pro díly a také postup při likvidaci náhradních dílů.

7.4. Požadavky na vzhled a vybavení provozovny

Společnost FMC poskytuje každému dealerovi plán prezentace služeb zákazníkům, který určí nejvhodnější lokality v závislosti na budoucích potřebách zákazníka a předpokládaném dosaženém tržním podílu. Lokalita umístění pro maloobchodní prodej by měla být poblíž hlavních tahů a na dobře viditelných a přístupných místech.

Provozovna by měla svým vzhledem odpovídat filosofii a zásadám stavebního řešení provozoven dealerů společnosti FMC, přičemž její vnitřní i vnější vzhled by měl být v souladu se schválenými požadavky společnosti FMC. Provozovna musí být udržována a v uspokojivém stavu.

Kapacita provozovny by měla splňovat nároky zákazníků a společnosti FMC. Vně musí být zřetelné označení provozovny, mělo být dost místa pro parkoviště pro zákazníky, plochy pro speciální zákazníky např. zdravotně postižené, logistické plochy pro manipulační vozidla, aby nepřišla do kontaktu se zákazníky, jediný, nápadně označený vstup pro zákazníky atd. Uvnitř by provozovna měla být taktéž srozumitelně a jasně označena podle své příslušnosti ke značce Ford, mělo by zde být místo pro klidné přijetí zákazníků, příjemné prostředí, dostatečné místo pro výstavní plochu s automobily atd.

Společnost FMC poskytuje dealerům směrnice pro výstavbu a vnitřní uspořádání provozovny určené pro zajišťování služeb zákazníkům. Předkládá požadavky na výzdobu, vzhled, označení a celkovou úroveň provozovny na základě požadavků na dosažení předního postavení v odvětví při dodržování hledisek hospodárnosti. Cílem společnosti FMC je tak vytvoření hospodárné provozovny, která bude schopná podpořit jedinečnost značky, poskytnou konkurenční výhodu.

Provozovna musí být schopna odlišit se od konkurence a zajistit svojí vysokou kvalitou konkurenční výhodu majiteli a společnosti FMC.

7.5. Marketing

V oblasti marketingu se společnost FMC snaží o porozumění svým zákazníkům a jejím potřebám, vypracování konkrétních programů a propagačních činností zaměřených na dosažení cílů, které jsou stanoveny pro množství a ziskovost na základě dosažení nejvyšší spokojenosti a přízně zákazníků. Součástí marketingových aktivit je vytvoření informačního systému o zákaznících, analýza trhu a obchodní příležitosti, komunikace.

Informační systém o zákaznících obsahuje informace o potenciálních zákaznících i již kontaktovaných. Každý prodejce má svou oblast působení a informace o ní získané poskytuje společnosti FMC např. pro posuzování v rámci programu CSP. Analýza trhu se opírá o velikost a potenciální kupní sílu trhu, o působení konkurence atd. Prodejce se snaží stanovit priority zákazníků a využít veškeré příležitosti pro posílení postavení na trhu. V oblasti komunikace prodejce musí aktivně podporovat prodej vozidel Ford na jemu určeném území tak, aby se snažil o dosažení stanovených cílů. Dealer by měl podle svých možností pořádat akce s ohledem na maximální využití příležitostí pro propagaci značky a vytváření nových obchodních příležitostí. Musí také sledovat účinnost svých propagačních aktivit a jejich odezvu.

Společnost FMC poskytuje svým prodejcům rady v oblasti vztahů se zákazníky, poprodejní marketingové programy a nástroje, vypracovává lokální

programy propagačních služeb, organizuje reklamní kampaně, vypracovává konkurenční program volitelné rozšířené nebo doživotní záruky a jeho propagaci, program pro poskytování pomoci na cestě a propaguje ho při prodeji vozidel.

7.6. Objednávání a dodávka vozidel

V této oblasti je cílem společnosti FMC systém, který zajistí spokojenost zákazníků na základě dodávky nových vozidel z výrobního závodu přesně podle požadované specifikace a v dohodnutém termínu. Tento systém by měl dále zlepšovat hospodárnost dealerům snižováním investic do zásoby vozidel, vyloučením neprodejným výrobků a činností bez přidané hodnoty. Tento systém v sobě zahrnuje prognózu poptávky, objednávání vozidel, zajišťování finančních prostředků, placení a reklamaci, dodávání vozidel, přejímání vozidel.

Společnost FMC poskytuje počítačové systémy pro činnosti v této oblasti, vyvíjí úsilí, aby dodávky byly vyřízeny včas a řádně. Poskytuje informace o stavu objednávky vozidel a dodacích lhůtách, vede centrální sklad a poskytuje dealerům přesné údaje o dodávce vozidla v okamžiku předání.

7.7. Řízení subdealerské sítě

Cílem působení společnosti FMC v této oblasti je spolehlivá subdealerská síť přispívající k celkové spokojenosti a přízni zákazníka a k ziskovosti dealera i k dlouhodobému růstu podnikání především prostřednictvím poskytováním pozáručních služeb místním zákazníkům. Proto, aby mohl být jmenován subdealer

je třeba písemný souhlas společnosti FMC pro dealera, který přebírá odpovědnost za plnění závazků všech členů své subdealerské sítě podle uzavřené smlouvy a v oblasti plnění požadavků na provozovnu a zásad jednání se zákazníky. Dealer, který jmenuje subdealera, mu musí poskytovat vedení v oblastech prodejních cílů, dodávek vozidel, poskytování systémů, marketingu atd.

8. Firma „B.Sedláková- Bospor“- autorizovaný dealer FMC

Jako příklad vlivu globalizace ekonomiky jsem si vybral dealera společnosti FMC firmu „B. Sedláková- Bospor“. V roce 1991 začala paní B.Sedláková podnikat v oboru účetního a daňového poradenství pod názvem „B. Sedláková- Bospor“. Současně si zřídila celní agenturu, která prováděla celní odbavení všech vozů Ford pro každého dealera z bývalé československé federace. Na rozdíl od současnosti byl tehdy každý dealer přímý dovozce. V té době také vlastnila objekty pro prodej vozů a provozování autoservisu, které splňují podmínky pro provozovnu podle požadavků FMC. Současně měla zájem o zastupování některého zahraničního výrobce automobilů a proto byly navázány kontakty s některými výrobci.

V té době společnost FMC hledala regionálního prodejce pro své vozy na mladoboleslavsku. Protože paní Sedláková měla již s touto společností zkušenosti získané z provozováním celní agentury, jednala nejvážněji s ní. Společnost FMC si vyžádala od ní rozsáhlou studii o obchodních záměrech, potenciální poptávce atd. V červenci roku 1993 byla podepsána smlouva s německou firmou Ford Werke AG. Na základě této smlouvy mohla firma začít s prodejem automobilů značky Ford a s poskytováním příslušných služeb např. servisních.

Důvodem rozšíření obchodní činnosti firmy „B.Sedláková- Bospor“ byla také

situace na trhu osobních automobilů v roce 1993 v mladoboleslavském regionu, protože zde nebyl žádný významnější prodejce zahraničních automobilů a tak jediným konkurentem byla firma Škoda, náš největší výrobce automobilů. Firma tak využila volného místa na trhu osobních automobilů, který nebyl v roce 1993 nasycen.

Situace na trhu se pak díky rostoucímu množství konkurentů přiosvětila, protože se začali objevovat další společnosti, které se zabývají či zabývaly prodejem zahraničních automobilů. V současné době je v mladoboleslavském regionu zastoupeno asi 9 zahraničních výrobců automobilů.

Současná situace na trhu automobilů v mladoboleslavském regionu je pro prodejce automobilů nepříznivá, protože došlo k poklesu poptávky po automobilech v důsledku poklesu kupní síly zákazníků a také díky přesycení trhu, na kterém se podílejí vedle prodejců nových zahraničních automobilů, dovozci ojetých vozů ze zahraničí a samozřejmě také náš výrobce Škoda a.s.

Právní formou podnikání firmy je živnost. Živnost je definovaná naším Obchodním zákoníkem jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem. Živnosti se člení dle předmětu podnikání na obchodní, výrobní a služby. V tomto případě se jedná o živnost obchodní, ale protože prodej automobilů je spojen s řadou dalších služeb např. servis, je nutné vlastnit ještě další živnostenské listy a oprávnění, aby firma mohla tyto služby poskytovat.

8.1. Obchodní činnost firmy „B. Sedláková- Bospor“

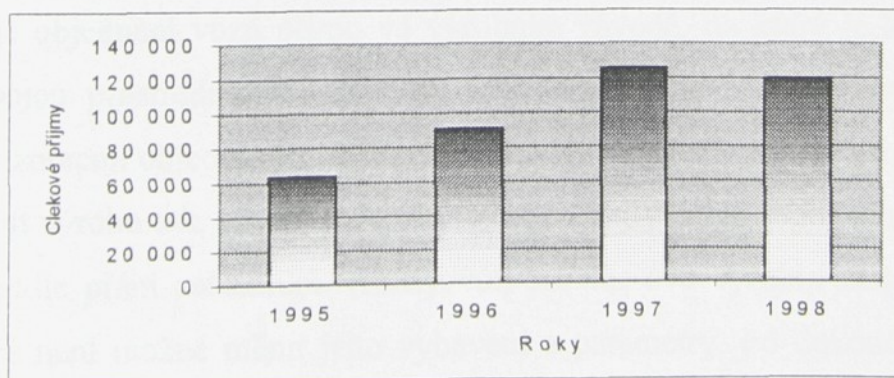
Firma „B. Sedláková- Bospor“ se zabývá prodejem a servisem automobilů značky Ford a to od roku 1993. S touto činností souvisejí i další aktivity firmy, které dotvářejí celkový rámec aktivit. Jedná se např. o prodej náhradních dílů a automobilových doplňků, marketingová činnost apod. O dobrém fungování firmy svědčí i vzrůstající úroveň příjmů z jejích aktivit. Je patrné, že na celkovém příjmu se nejvíce podílí prodej vozidel, ale tento podíl klesá s výjimkou v roce 1997, kdy se prodalo nejvíce vozů. Roste naopak podíl servisu a náhradních dílů, ovšem právě s výjimkou v roce 1997. To může být způsobeno např. rozšiřující se nabídkou servisních služeb či to může být trendem, který v současnosti k podobnému vývoji směřuje i u ostatních dealerů dalších značek.

Tab.8 Příjmy firmy v roce 1995 až v roce 1998 v tis. Kč.

Rok	Prodej vozů	Servis a náhradní díly	Celkem
1995	57 861	5 905	63 766
1996	78 105	12 687	90 792
1997	110 026	15 719	125 745
1998	99 711	20 046	119 757

Zdroj: interní materiály firmy „B. Sedláková- Bospor“

Obr. 6 Příjmy firmy v roce 1995 až v roce 1998 v tis. Kč.



8.1.1. Prodej automobilů

Prodej automobilů je základní činností firmy „B. Sedláková- Bospor“. Prodej automobilů je v kompetenci obchodního úseku firmy. Postup při prodeji automobilu je shodný pro všechny dealery společnosti FMC, což je dalším důkazem globálního charakteru této společnosti. Samozřejmě se proces prodeje automobilu může lišit v některých směrech v různých zemích světa, např. díky odlišným právním úpravám. Firma „B.Sedláková- Bospor“ nabízí širokou škálu vozů od osobních vozů malé třídy až po velké užitkové vozy, takže svou nabídkou se snaží maximálně vyjít vstříc přáním zákazníků.

Celý proces prodeje automobilu začíná kontaktováním zákazníka. Firma „B.Sedláková- Bospor“ si vede podrobnou databázi svých zákazníků a to i potenciálních, které kontaktuje. Se zákazníkem se uzavře kupní smlouva, která obsahuje např. požadavky zákazníka na automobil. Dále se uzavře kupní smlouva, která obsahuje podmínky nákupu automobilu a specifikaci vozu podle přání zákazníka. Dealer má tři možnosti jak získat automobil. První možností je sklad dealera, kde má prodejce vozy připraveny pro prodej podle plánu, který připravuje společnost FMC s ohledem na možnost okamžitého předvedení vozu zákazníkovi a s ohledem ke svým obchodním záměrům. Další možností jak sehnat automobil je kontaktování dalších prodejců a získání vozu za určitých podmínek od nich. Třetí možností je objednání vozu přímo ve výrobním závodě, na který je každý dealer přímo napojen prostřednictvím počítačového systému. Ve výrobním závodě se počítačově zpracují objednávky všech dealerů FMC s ohledem na prioritu vyřízení a na optimální výrobu tak, aby byl vůz zhotoven co nejrychleji, v požadované kvalitě a hlavně podle přání zákazníků. Každý vůz dostane své výrobní číslo a po jeho přidělení už není možné měnit jeho vybavení a parametry. Po dokončení vozu se převádí pohledávka za tento vůz ze společnosti FMC na společnost Ford Credit,

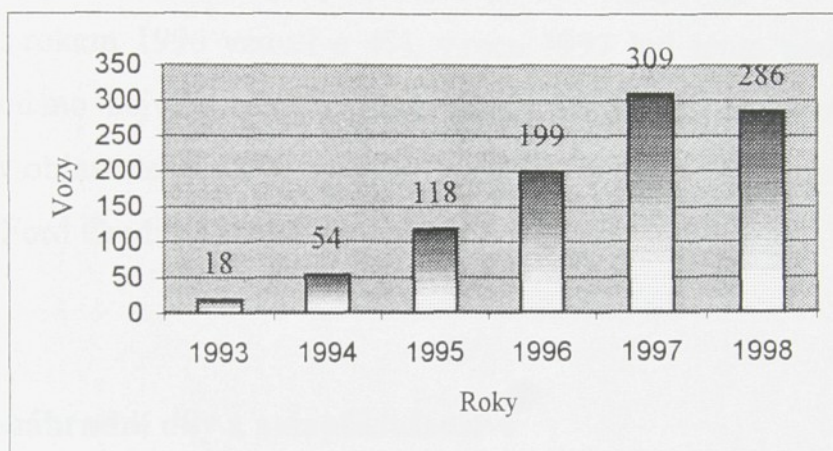
která tak vyřizuje finanční záležitosti s tím spojené. Automobil je pak přepravcem dopraven do země, do celního skladu. Zde je vůz procen a je podána informace Ford Credit o jeho procení. Ford Credit vystaví dealerovi fakturu s cenou vozu, která se skládá z ceny pořízení vozu, z dopravného, z ceny vybavení vozu, z pojištění a z položky pro reklamní asociaci společnosti FMC. Tato asociace disponuje těmito prostředky k financování reklamních akcí. Dealer uhradí fakturu společnosti Ford Credit, ta tomto základě informuje společnost FMC, která vystaví technické osvědčení o vozu a předá ho dealerovi a současně přepravce vůz dopraví z celního skladu prodejci.

Prodejce musí vůz zkontrolovat, jestli splňuje požadavky zákazníka a jestli nedošlo během přepravy k jeho poškození, v servisu se provedou poslední úpravy a vůz může být předán zákazníkovi. Předání vozu zákazníkovi probíhá podle předávacího protokolu. Informace z tohoto protokolu pak prodejce předá do počítačové sítě, aby i ostatní dealeri měli přístup k informacím o voze, protože kdyby potřeboval majitel vozu opravu tak může kontaktovat jakéhokoliv dealera a ten si může zjistit informace o voze z tohoto systému, např. jestli je vůz v záruce. Informace z předávacího protokolu slouží i pro poprodejní kontakt se zákazníkem, aby se zjistilo zda je spokojen s vozem či službami, které mu byly poskytnuty.

Počet prodaných vozů rostl do r. 1997. To svědčí o zájmu zákazníků o tyto vozy a i dobré práci firmy. Nárůst prodeje je v tomto období patrný díky zájmu v regionu o tyto vozy, jak osobní tak užitkové, i a to přes prudký nárůst dovážených konkurenčních značek, které především v Mladé Boleslavi otevřeli svá zastoupení. Dnes působí jenom v Mladé Boleslavi 10 prodejců zastupující výrobce automobilů z celého světa. Dalším konkurentem pro vozy ve své třídě byla bezpochyby i nová Škoda Octavia jako zástupce našeho výrobce. I přes tyto okolnosti prodej vozů

v tomto období rostl což, je pro firmu „B. Sedláková- Bospor“ dobré vysvědčení. V polovině r. 1998 však došlo ke zlomu v prodeji vozů, který je patrný na našem trhu celkově. Příčinou je špatná situace našeho hospodářství, která se promítla i na mladoboleslavsku. Vývoj prodeje vozů od r. 1993 do roku 1998 je graficky zachycen na obr.

Obr.7 Prodej vozů firmou „B. Sedláková- Bospor“ od r. 1993 do r. 1998 v ks



Zákazníci firmy „B. Sedláková- Bospor“ se dělí do různých skupin. Firma si vede podrobnou evidenci svých zákazníků i zákazníků potenciálních. U každého zákazníka má uvedeny některé jeho charakteristiky. Odlišným typům zákazníků odpovídají i jejich požadavky na automobily. Jiné vozy jsou požadovány rodinami s dětmi a jiné požadují např. podnikatelé. Firma nabízí širokou škálu vozů od osobních vozů malé třídy až po velké užitkové vozy, takže svou nabídkou se snaží maximálně vyjít vstříc přáním zákazníků. Automobil si může zákazník koupit sám nebo si může pořídit vůz prostřednictvím leasingové společnosti. Podíl prodeje uskutečněných na leasing je zachycen v následující tab.

Tab.9

Podíl leasingově prodaných vozů od r. 1996 do r. 1998 v %

Rok	Podíl prodejů na leasing v %
1996	48
1997	41
1998	52

Zdroj: Interní materiály firmy „B. Sedláková- Bospor“

Z tab. je patrné, že podíl vozů prodaných na leasing je největší v roce 1998. V porovnání s rokem 1996 vzrostl o 4%, v roce 1997 byl tento podíl nejmenší i když bylo prodáno nejvíce vozů v historii firmy. Firma „B. Sedláková- Bospor“ spolupracuje v oblasti leasingu se společnostmi CAC leasing, Automot či IMP a od roku 1998 i s Ford Credit leasing..

8.1.2. Servis, náhradní díly a autopříslušenství

Jednou z podmínek pro zahájení prodeje automobilů Ford je, že každý dealer musí být schopen zajistit pro tyto automobily odpovídající servis. To znamená, že každý dealer společnosti FMC musí poskytovat vše potřebné pro údržbu a případné opravy automobilů, které nabízí. Firma „B. Sedláková- Bospor“ začíná využívat tzv. interaktivní servis. Jeho cílem je vytvořit úzký vztah mezi zákazníkem a firmou a garantovat kvalitní prohlídky a opravy vozidel. Základní principy interaktivního servisu jsou tyto:

- zákazník je objednan na přesný čas a je pro něj vyhrazen čas ze strany přijímacího technika. Tento čas příjmu je mu zaručen.

- součástí vstupního procesu příjmu vozu je patnácti minutová vstupní prohlídka za přítomnosti zákazníka. Během této fáze je určen rozsah požadovaných oprav.
- v případě, že se jedná o opravu mimo rozsah záruky, se stanoví cena zakázky. Bez jeho souhlasu nebudou žádné další práce provedeny.
- pro opravu mohou být použity prověřené náhradní díly, prověřené postupy a parametry, které přispívají k větší bezpečnosti a jistotě zákazníka.
- předání opraveného vozidla proběhne v předem dohodnutém termínu.
- do týdnu po provedení opravy je zákazník kontaktován, aby se vyjádřil k poskytnutým službám.

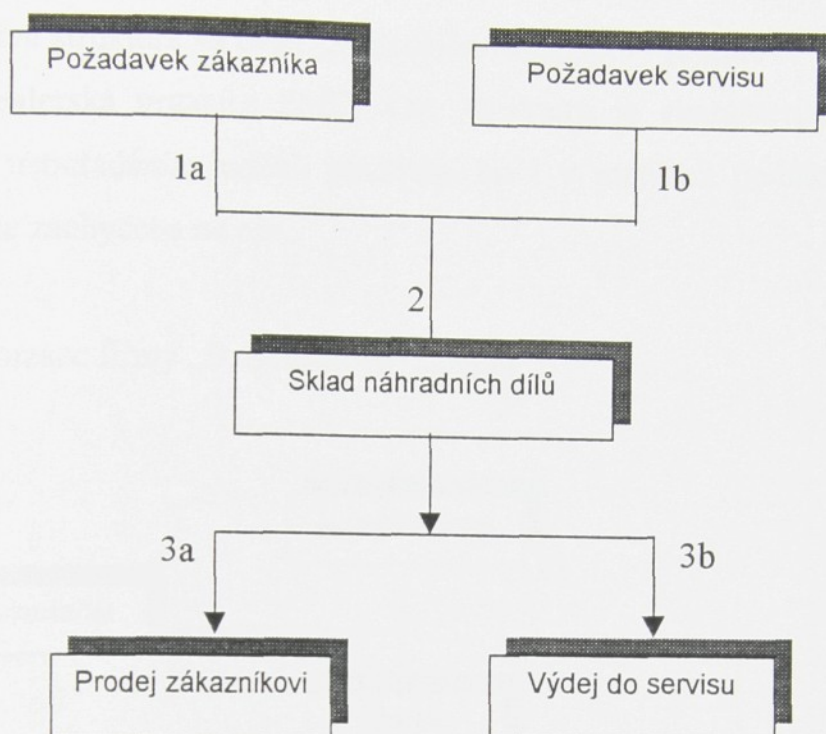
Úspěch interaktivního servisu závisí do značné míry i na samotném zákazníkovi, protože pokud je mu zajištěn určitý čas a on se zpozdí, obsluha servisu- přijímací technik- se už může věnovat někomu jinému a je nutné pak hledat další volný termín.

V servisu musí být patřičné zařízení a zaškolený personál. Firma „B. Sedláková-Bospor“ poskytuje také mimo standartních servisních služeb také další služby jako např. měření emisí či garanční prohlídky vozidel Ford.

Pro zajištění co největší kvality oprav a spolehlivosti se prioritně používají v servisech dealerů originální náhradní díly, které jsou doporučené společností FMC nebo díly, které splňují náročné požadavky a jsou vyráběny kvalitními výrobci. Tyto díly se ale musí skladovat odděleně. V případě potřeby dílu pro opravu vozu, je díl připraven ve skladu tak, aby pracovník servisu mohl tento díl okamžitě použít.

Dealer má dvě možnosti jak díl získat, v závislosti na naléhavosti požadavku.. Viz obr.

Obr.8 Proces objednání náhradního dílu



Popis:

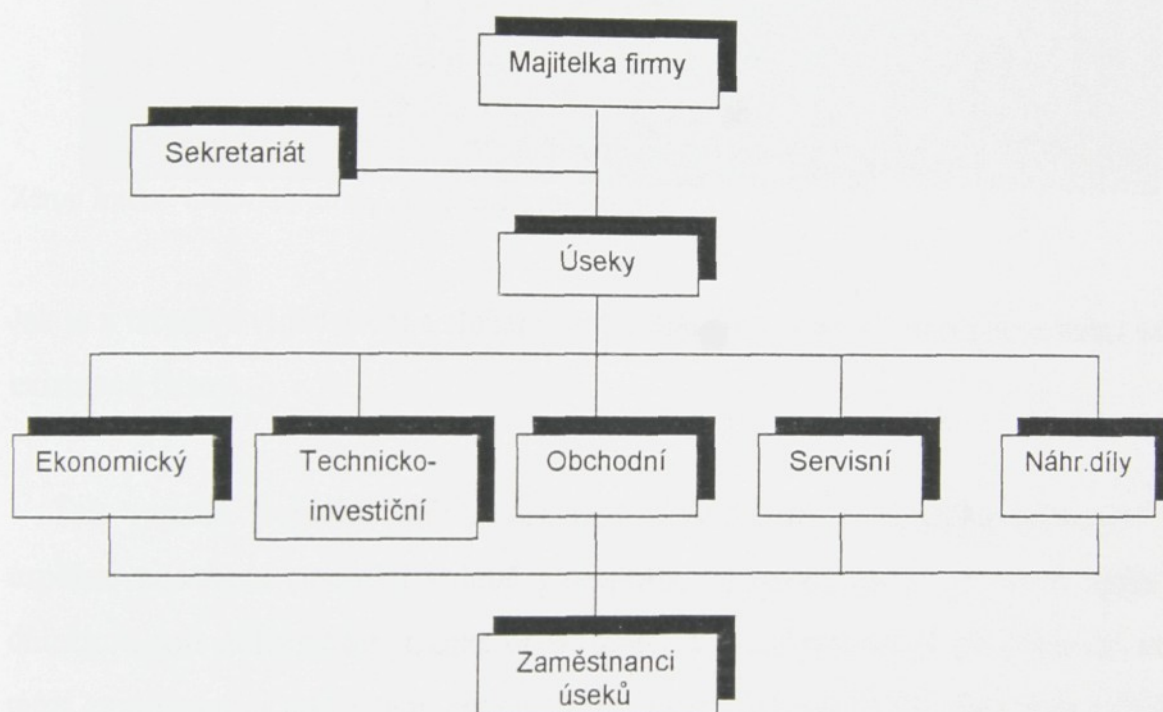
- 1) a) Náhradní díl je požadován prodejnou a je určen k prodeji zákazníkovi
b) Náhradní díl je objednán pro potřebu servisu
- 2) Náhradní díl objednává ve skladu náhradních dílů v SRN, odtud je dopraven do celního skladu v České republice, zde je proclen a dopraven dealerovi. Jestliže je potřeba tak díl může být dopraven dealerovi v České republice do 3 dnů (po Evropské unii do 24 hodin) v rámci programu Rush.
- 3) a) Vydání dílu do prodejny pro prodej zákazníkovi
b) Vydání dílu pro potřeby servisu

V oblasti autopříslušenství firma nabízí různé doplňky pro vybavení vozů. Jedná se o doplňky do interiéru vozidla jako. např. autorádia nebo doplňky pro vylepšení vnějšího vzhledu vozidla, např. ozdobné disky kol. Kromě toho firma také nabízí různou literaturu pro majitele vozů Ford.

8.1.3. Organizační struktura firmy „B. Sedláková- Bospor“

Organizační struktura ve firmě „B.Sedláková-Bospor“ je liniově- štábní podobně jako celá dealerská organice FMC. Tato struktura je charakteristická jasným a přehledným uspořádáním vztahů používají ho i v menších podnicích a firmách. Organizace je zachycena na obr.

Obr. 9 Organizace firmy „B. Sedláková- Bospor“



Ve firmě „B.Sedláková-Bospor“ stojí na vrcholu organizace majitelka firmy. V organizační struktuře jsou pod ní jednotlivé úseky, které jsou rozděleny podle druhu činnosti. Obchodní, servisní a technicko- investiční úseky mají své ředitele, úsek náhradních dílů má svého vedoucího. Obchodní a servisní úseky mají navíc své administrátory, tj. obchodní úsek má administrátora prodeje a servisní úsek má

servisního administrátora. Úseky mají své zaměstnance a ti jsou v organizační struktuře nejnižší. Počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích se měnil během vývoje firmy, jak dokazuje tab.

Tab.10

Počet zaměstnanců v jednotlivých úsecích od r. 1993 do r. 1998

Rok	Prodej vozů	Náhradní díly	Servis	Ostatní	Celkem
1993 (1.7.- 31.12)	2	1	2	1	6
1994	2	2	3	2	9
1995	3	2	4	2	11
1996	5	3	6	2	15
1997	6	3	8	4	21
1998	6	4	9	5	24

Zdroj: Interní materiály firmy „B. Sedláková- Bospor“

Jak je z tabulky vidět počet a složení zaměstnanců se mění v úsecích se mění během existence firmy.

Tak vypadá formální stránka organizace ve firmě „B.Sedláková-Bospor“. Pro úspěšné působení podniku v době globálního ekonomického prostředí hraje také důležitou roli neformální stránka organizace. V té se promítají jak pracovní vztahy mezi zaměstnanci tak vztahy osobní, které jsou také důležitým faktorem v činnosti firmy. Do značné míry ovlivňují fungování celé firmy, a proto je nutné vytvářet ve firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci na stejné úrovni i mezi jednotlivými úrovněmi.

Firma „B. Sedláková- Bospor“ chystá také otevření své filiálky v Kolíně. Před tím než bude tato filiálka otevřena musí být zajištěno splnění všech nároků a podmínek jaké si v této oblasti klade společnost FMC. Musí být zajištěny vhodné

prostory a umístění provozovny, provozovna se musí vybavit patřičným zařízením musí být zajištěn vhodný personál pro tuto provozovnu. Firma „B. Sedláková-Bospor“ ovlivňuje také činnost svého subdealera v Poděbradech.

Závěr- Doporučení pro firmu v globálním ekonomickém prostředí

Podniky, které se díky rozvoji globalizace ekonomiky ocitli v novém prostředí musejí dodržovat určité zásady pro zachování své další existence. Podle mého názoru by se podle těchto zásad měli držet podniky nejen v globalizovaném prostředí. Vyrovnat se s důsledky globalizace ekonomiky totiž neznamena v podstatě o nic jiného než maximální orientace na přání a požadavky zákazníka, dosažení maximální efektivity a produktivity při dosažení úrovně kvality nabízených produktů (zboží a služeb), kterou požaduje zákazník a za které je ochoten zaplatit.

„Podle průzkumu, který provedla společnost A. T. Kearny, mohou být předpokladem úspěšné existence podniku v globálním ekonomickém prostředí tzv. průlomové výrobky“.[5] To jsou výrobky, které dokáží přitáhnout zákazníky tím, že přinášejí něco nového a že se dokáží prosadit na trhu a především se prosadí okamžitě, což pro jejich výrobce (nebo poskytovatele pokud se jedná o službu) znamená rychlou návratnost investic a zisk. Společnost, ale uvádí, že tyto vlastnosti podle průzkumu splňuje pouze asi 14 % výrobků ze všech, které přicházejí na trh, ale těchto 14 % výrobků dokáže na sebe vázat 61 % celkového obrátu. V dnešní době však je velmi těžké vyvinout takový výrobek a přijít s ním na trh, protože při současné úrovni různých technologií není v podstatě problém cokoli okopírovat za poměrně krátkou dobu a začít s touto kopií originálu obchodovat také. V případě firmy „B. Sedláková- Bospor“ však lze tuto myšlenku jen těžko aplikovat.

Kromě této možnosti jak přežít v současném světě obchodu, a která je vhodná pro větší firmy spíše výrobního charakteru a které mají prostředky jak přijít s takovými produkty na trh, jsou určité zásady, které by měli společnosti a firmy

bez rozdílu splňovat. Na nich se shodli všichni čelní představitelé mezinárodních společností na letošním Světovém ekonomickém fóru v Davosu.

V rámci podnikové činnosti by se podniky měli snažit o omezení těch činností a výdajů, které nepřidávají jejich produktům či službám žádnou hodnotu nebo jsou ztrátové. Tuto zásadu se snaží uplatňovat společnost FMC při vymýšlení procesů činností svých dealerů tj. i ve firmě „B. Sedláková- Bospor“. Jako příklad se uvádí kontrola jakosti výrobků či meziproduktů během výroby nebo na jejím konci. Dříve a většina podniků i dnes provádí tyto činnosti prostřednictvím různých kontrolorů či kontrolních oddělení, ale jejich činnost je ve své podstatě k ničemu, protože pokud vyráběný produkt splňuje vše co se od něj očekává tak nemusí být kontrolován a pokud má nějakou vadu tak kontrola sama tuto vadu neodstraní. Obhájci této činnosti tvrdí, že kontrola brání propouštění těchto výrobků s vadami a brání tak potencionálním škodám, které by vznikly. Jenomže důležitější je najít a odstranit příčinu vzniku vady tak, aby se už neopakovala. Tento přístup začali prosazovat japonské automobilky už v polovině 80. let, konkrétně jako první se uvádí Toyota.

Dále by se měli podniky orientovat na jednoduché technické řešení výrobků, ale ne na účet snížení kvality výrobku. Ve výrobním procesu by se měli podniky zaměřit na maximální využití použitých prostředků, na omezení ztrát plynoucích z výrobního procesu.

Kooperace v globalizovaném ekonomickém prostředí může mít dva rozměry. V rámci jednoho podniku nebo mezi podniky. Kooperace v rámci jednoho podniku by měla být zaměřena na vytváření týmů, které by byly orientované na jednotlivé činnosti podniku a řešili by vzniklé problémy týkající se této činnosti či vzniklé z jiných příčin. Pro existenci firmy „B. Sedláková- Bospor“ je tato kooperace mezi

pracovníky jednotlivých úseků také důležitá. Tyto týmy musí také kooperovat mezi sebou a jejich činnost musí harmonizována a synchronizována.

Kooperace mezi jednotlivými podniky vznikají z různých příčin. Může jít o rozdělení nákladů, které by jeden podnik mohl pokrýt např. při vývoji nového produktu nebo o poskytování informací v rámci kooperace. Podniky, obzvláště drobné či střední, kooperují také proto, aby byly schopné konkurovat velkým společnostem. Kooperační vztahy vznikají i mezi dodavateli a odběrateli. Tento případ lze demonstrovat i na společnosti FMC, která při vývoji nových výrobků spolupracuje se širokým okruhem firem, které často ani nejsou z automobilového průmyslu.

Flexibilita a schopnost včas a správně vyhovět měnícím se přáním zákazníků může být jedním z trumfů v ostrém konkurenčním boji. Podnik však musí splňovat tyto požadavky i např. v oblasti vývoje nových výrobků, protože v případě, že včas odhadne vývoj poptávky, ale není schopen se mu přizpůsobit, tak podnik může přijít o své zákazníky a to je moc velké riziko, které si nikdo nemůže dovolit podstoupit.

Je přežitkem starého myšlení, že výdaje na osobní spotřebu jsou neproduktivní. Mohou to být investice sloužící ke zvýšení kapitálu (v tomto případě lidského), jejíž reprodukční efekt a od něj odvozený důchod podléhá stejným pravidlům, jako investice v kterékoli jiné oblasti. Podniky se musí snažit o rozvíjení schopností svých zaměstnanců a nesmí se bát investovat do tohoto rozvoje, protože kvalitní zaměstnanci jsou jednou z největších předností a to platí pro každou společnost či firmu. Využití potenciálu svých zaměstnanců je tak dalším nezbytným předpokladem pro existenci podniku v globalizované ekonomice. Proto jsou organizována školení pro všechny zaměstnance prodejců společnosti FMC.

Seznam použité literatury

Synek M. a kolektiv- Nauka o podniku, Vysoká škola ekonomická Praha, 1996
Herndon, B., Ford- biography of the two H. Fords, Cassell&Company, 1970
Manson, B.- Retailing, The University of Alabama, Boston, 1991
Jindra, J., Pražská, L.- Obchodní podnikání, Grada, 1991
Ekonom- ekonomický týdeník Hospodářských novin, Economia a.s., Praha
Hospodářské noviny – Economia a.s., Praha
Interní materiály Ford Motor Company
Maraton –internetový ekonomický časopis

Seznam citací

- Cit. 1 – Matějka, M., Ekonom 37, 1998, strana 32
Cit. 2 – Hospodářské noviny, 1999, strana 9
Cit. 3 – Prchal, M., Ekonom 25, 1998, strana 27
Cit. 4 – Němec, P., Hospodářské noviny, 1999, strana 15
Cit. 5 - FMC, Pobřežní 3, Praha 8, Prodejní provozní manuál, 1999

Seznam příloh

Příloha č. 1- Automobil Ford Focus- Produkt společnosti FMC

Příloha č. 2- Leták Ford Credit na finanční leasing

Příloha č. 3- Vnější pohled na provozovnu firmy „B. Sedláková- Bospor“

Příloha č. 4- Titulní strana a obsah Prodejního provozního manuálu FMC

Příloha č. 5- Titulní strana a obsah Operačního manuálu pro služby zákazníkům

FORD FOCUS



SDA

OFICIALNI
OCENENI
SVAZU
DOVOZCU



BOSPOR

ING. BOŽENA SEDLÁKOVÁ

Ptácká 20

293 01 MLADÁ BOLESLAV

tel./fax: 0326/ 727 005

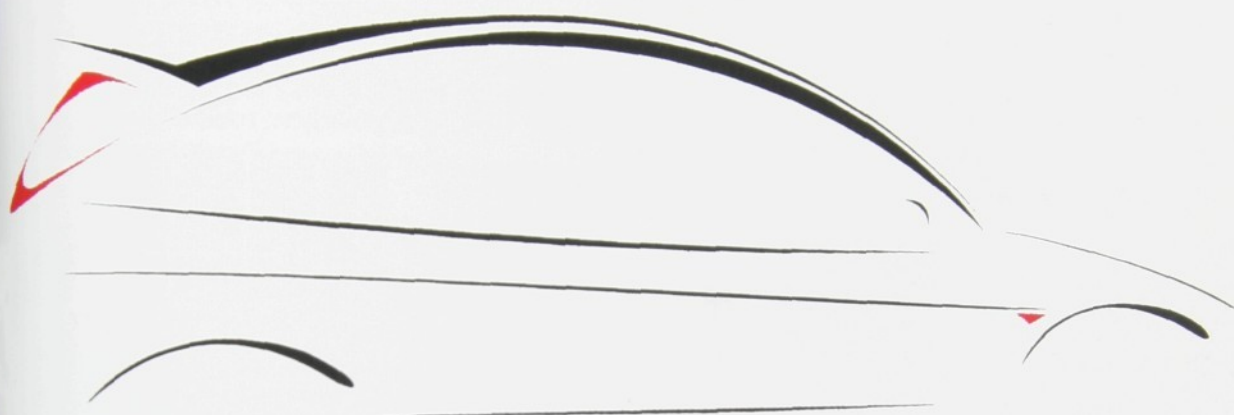


Ford
Credit

Ford

LEASING

Česká republika



Kdo jsme?

- FORD CREDIT je dceřinná společnost FORD MOTOR COMPANY
- Jsme jednou z největších finančních společností působící v automobilovém oboru
- Naše finanční služby jsou poskytovány v 35 zemích ve více než 290 pobočkách.

FORD CREDIT LEASING je finanční leasing určený všem zákazníkům – soukromým osobám i podnikatelům. Je to možnost financování nákupu nových vozů FORD přesně podle Vaší potřeby.

LEASING S DOBRÝM JMÉNEM

LEASING, k.s., Thámová 16, 186 00 Praha 8, tel.: 02/21 89 63 78, 21 89 63 68, 21 89 63 62, fax: 02/21 89 63 45

ADÁ BOLESLAV, Ptácká 20
ní firmy
fax: 0326/732 882
0326/722 749



Božena Sedláková

BOSPOR
AUTORIZOVANÝ DEALER FORD

PRODEJ VOZŮ
tel./fax: 0326/727 006
SERVIS: 0326/732 881
NÁHRADNÍ DÍLY: 0326/732 880



PRODEJ NOVÝCH VOZŮ FORD *

PRODEJ NÁHRADNÍCH DÍLŮ FORD A MOTORCRAFT *

SERVIS * LEASING * MĚŘENÍ EMISÍ *

ONTÁŽ RADIOPŘIJÍMAČŮ A ALARMŮ *

PRODEJ DOPLŇKŮ * VÝMĚNY OLEJŮ SHELL *

Pondělí - Pátek
8.00 - 17.00
Sobota
8.00 - 12.00

* *Ke každému novému vozu zakoupenému v naší prodejně, obdržíte zdarma mobilní telefon*

* *24hodinová BEZPLATNÁ asistenční služba*

* *Informace o všech modelech FORD prodáváných na českém trhu*

* *Měření emisí vozů FORD (zážehové i vznětové motory)*

* *Zkušební jízdy s vozy KA, Fiesta, Escort, Focus, Mondeo, Puma, Transit*

* *Informace o možnostech financování*

* *KVALITNÍ ZÁRUČNÍ A POZÁRUČNÍ SERVIS, PŘÍJEM ZAKÁZEK
INTERAKTIVNÍ METODOU, MODERNÍ DIAGNOSTIKA*

JARNÍ SUPER SLEVY NA VOZY FORD KA

*Firma Ford Bospor poskytuje veškeré služby
v nově zrekonstruovaném areálu*

Prodejní Provozní Manuál

ČÁST 1: PROVOZNÍ POŽADAVKY



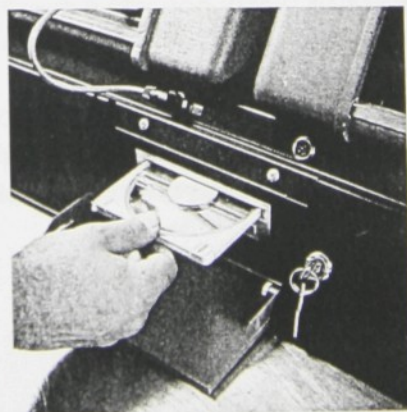
	Str.
1. Úvod	5
• Úloha a členění manuálu	
2. Rozvoj podnikatelské činnosti	9
• Hodnocení a analýza podnikatelské činnosti	
• Plánování podnikatelské činnosti • Proces trvalého zlepšování	
3. Organizace a zaměstnanci	13
• Struktura organizace • Kultura • Přijímání a výběr pracovníků	
• Školení a další vzdělávání • Kádrová politika • Odměňování	
• Právní otázky	
4. Provozovna	19
• Umístění • Vzhled a ztotožnění s firemní identitou společnosti Ford • Kapacita • Dispozice (venkovní) • Dispozice (vnitřní)	
5. Marketing	23
• Informační systémy o zákaznících • Analýza trhu	
• Obchodní příležitosti • Komunikace	
6. Postup při prodeji vozidel	27
• Vyhledávání zákazníků • Styk se zákazníkem • Posuzování potřeb zákazníka • Předvedení výrobku • Zkušební jízda	
• Oceňování ojetých vozidel • Jednání a uzavírání obchodů	
• Předávání • Udržování kontaktu • Opětovné navázání kontaktu	
7. Objednávání, dodávka vozidel a řízení skladových zásob	35
• Systémy pro objednávání a sledování • Prognóza poptávky	
• Objednávání vozidel • Změny a postoupení • Přejímka	
• Zajišťování finančních prostředků, placení, reklamace	
• Kontrola skladu • Příprava vozidel • Dodávka	
• Řízení skladových zásob ojetých vozidel	
8. Řízení Sub-dealerské sítě	41
• Jmenování • Sledování plnění zásad a výkonů	
• Vedení a podpora	
9. Vysvětlení použitých termínů	45
• Definice slov a spojení používaných v Prodejním provozním manuálu	



Operační manuál pro služby zákazníkům

ČÁST 1: PROVOZNÍ POŽADAVKY

PRO HLAVNÍ DEALERY



Vážená majitelko, vážený majiteli dealerství.

Jak asi víte, naším záměrem je stát se největším světovým výrobcem automobilů. K tomuto cíli směřujeme cestou:

- vynikající jakosti výroby na celém světě a
- maximální spokojenosti zákazníka.

Především v oblasti poprodejních aktivit máme jediný a zcela jasný cíl:

Poskytovat zákazníkům "nejlepší služby ve své třídě" tak, aby se všichni majitelé a provozovatelé vozidel Ford zcela přirozeně obraceli na autorizované prodejce Ford se svými požadavky na údržbu, mechanické, elektrické a karosářské opravy a nákup dílů a příslušenství.

Tato příručka byla vypracována se záměrem pomoci při dosažení tohoto cíle.

Vychází z práce, kterou jsme společně vykonali v posledních letech vedení snahou o zvýšení spokojenosti zákazníků, zvětšení podílu na trhu v oblasti poprodejních služeb i zajištění dlouhodobé ziskovosti obchodních zastoupení.

Příručka podrobně popisuje provozní požadavky společnosti Ford na službu zákazníkům a zcela přesně vymezuje Vaše povinnosti i povinnosti společnosti Ford.

Později bude doplněna podrobným návodem, který Vám poskytne informace o způsobu, jakým by se měly plnit jednotlivé požadavky.

Většinou se nejedná o nic nového. Uvedené požadavky prostě shrnují nejlepší obchodní zkušenosti nejúspěšnějších prodejců automobilů z celého světa. Pokud budou úspěšně zavedeny, výrazným způsobem přispějí ke zvýšení spokojenosti zákazníků, získání jejich přízně, zvýšení zisku dealera a dlouhodobému zvyšování obrátu jak Vašeho zastoupení, tak společnosti Ford.

Tato příručka má tedy zásadní důležitost. Doporučuji Vám proto, abyste si ji pečlivě pročtli. Projděte si ji se svými spolupracovníky a proveďte opatření nutná pro důsledné splnění svých povinností autorizovaného prodejce Ford.

S pozdravem

Phil Helmer

ředitel



	Str.
1 Rozvoj obchodní činnosti	11
Požadavky související s plánováním obchodní činnosti a vyhodnocováním služby zákazníkům, které jsou zaměřené na zlepšení výkonu	
2 Organizace a zaměstnanci	15
Požadavky související s organizační strukturou, personální politikou a filosofií	
3 Údržba a opravy	21
Požadavky související se základním účelem služby zákazníkům – údržbou a opravami vozidel Ford – včetně nejdůležitějšího hlediska – jednání se zákazníky	
4 Díly	31
Požadavky související se skladováním dílů a jejich dodávkou dílnám, jakož i individuálním zákazníkům a velkoodběratelům	
5 Provozovny	37
Požadavky související s provozovnou dealera, v níž bude zajišťovat služby zákazníkům, její umístění, kapacita, vlastnosti a vzhled	
6 Marketing	41
Požadavky související s pochopením trhu pro služby zákazníkům, příprava a oznámení konkurenční nabídky zaměřené na zákazníky	
7 Sub-dealeři	47
Požadavky související s poskytováním služby zákazníkům prostřednictvím Sub-dealerů	
8 Systém vyhodnocování hospodářských výsledků	55
Popis systému hodnocení, který bude v průběhu doby zaveden u všech dealerů pro průběžné sledování zlepšování výkonu obchodního zastoupení	
9 Další kroky	59
Zavádění a plnění provozních požadavků pro služby zákazníkům	
10 Vysvětlení použitých termínů	61
Definice termínů a výrazů používaných v operačním manuálu pro služby zákazníkům	