

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor : Podniková ekonomika

Analýza obchodu s vozidly Škoda  
**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analysis of Škoda dealer business

BP - PE - KPE - 98010

Petr Cimburek

Vedoucí práce : doc. Ing. Jaroslav Jégr - katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Václav Procházka - NAF a.s.

1998 stran : 37

Počet příloh : 6

Petr Cimburek

28.3.1998

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Obor : Podniková ekonomika

## Analýza obchodní činnosti prodejce automobilů Škoda

Analysis of Škoda dealer business

BP - PE -KPE - 98010

Petr Cimburek

Vedoucí práce : doc. Ing. Jaroslav Jágr - katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Václav Procházka - NAP a.s.

Počet stran : 37

Počet příloh : 6

28.5.1998

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1997/98

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Petra Cimburka**

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto bakalářskou práci

Název tématu: **Analýza obchodní činnosti prodejce automobilů Škoda**

Zásady pro vypracování:

Ve své bakalářské práci se zaměřte na :

- literární průzkum týkající se řízení a financování obchodních firem,
- analýzu současného stavu prodeje automobilů Škoda ,
- návrhy na zlepšení, příp. rozšíření zákaznických služeb s ohledem na stanovené rozvojové cíle firmy ,
- zhodnocení návrhů .

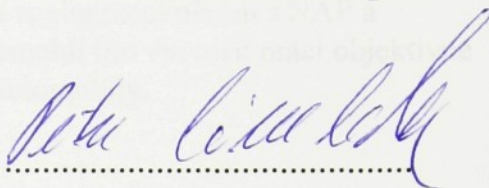
KPE/PE  
34.5.98 s. přel.

V 91/98 Hb (N)



Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího práce a konzultanta.

V Liberci dne 28. května 1998

A handwritten signature in blue ink, reading "Petr Cihla", is written over a horizontal dotted line.



## Obsah:

|                                                  |         |
|--------------------------------------------------|---------|
| 1) Úvod .....                                    | str. 7  |
| 2) Teorie řízení (zpracováno z literatury) ..... | str. 8  |
| 3) Prezentace firmy                              |         |
| - základní údaje .....                           | str. 15 |
| - stručný vývoj .....                            | str. 17 |
| - obchodní předpoklady .....                     | str. 18 |
| - hospodářské ukazatele .....                    | str. 19 |
| 4) Obchodní záměry                               |         |
| - vytyčení cílů .....                            | str. 21 |
| - potřebné kroky k jejich dosažení .....         | str. 23 |
| - reálnost uskutečnění .....                     | str. 26 |
| 5) Analýza organizace                            |         |
| - stávající organizační struktura .....          | str. 30 |
| - návrh změn .....                               | str. 32 |
| - zhodnocení návrhů .....                        | str. 34 |
| 6) Závěr .....                                   | str. 35 |
| 7) Seznam literatury .....                       | str. 36 |
| 8) Seznam příloh .....                           | str. 37 |
| 9) Přílohy                                       |         |

## 1) Úvod

Ve své bakalářské práci, zabývající se analýzou obchodní činnosti prodejce automobilů Škoda, se pokusím využít maximum svých praktických zkušeností a znalostí prostředí ve firmě. Mé zkušenosti pocházejí především z dlouhodobé spolupráce s firmou Kalivoda. Pracoval jsem zde jako prodejce vozů VW od července 1994 do dubna 1995, poté jsem se rozhodl odejít studovat na univerzitu do Liberce, ale nadále jsem zde pracoval během svého volného času (víkendy, prázdniny, dny bez výuky) již nejen jako prodejce ale také jsem se podílel na dovozu speciálních součástek nebo na zajišťování sportovní činnosti Rally Teamu Kalivoda. Od léta 1997 jsem se podílel na přípravě rozšíření činnosti firmy na prodej a servis vozů Škoda. Zde od října 97 pracuji až dosud, mám zde na starosti marketing prodeje i servisu a jednání s velkoodběrateli. Má práce tedy vznikala souběžně se skutečným řešením problémů v podniku. Rád bych připomněl, že jsem zde hojně využíval odborných znalostí a vědomostí získaných na naší škole, které se ukázali jako velmi praktické a pro firmu cenné.



## 2) Teorie řízení obchodních firem:

Řízení je možno definovat jako ovlivňování všech činností firmy se záměrem dosáhnout cílů které si firma vytyčila. Konkrétněji lze říci že řízení zahrnuje plánování, rozhodování, organizování, motivování a kontrolu. Těchto pět základních okruhů činnosti, které řízení zahrnuje je možno popisovat velmi rozsáhle podle toho jak se jimi hodláme zabývat, o jakou firmu se jedná, k jakému účelu bude náš popis či rozbor činnosti sloužit. V odborné literatuře jsou všechny tyto položky dopodrobna rozebrány spolu s objasňujícími výklady, ilustračními grafy a tabulkami tak rozsáhle, že zabírají celé knihy. Vzhledem k tomu, že v mé práci jim přísluší pouze část pokusím se vybrat ty nejpodstatnější a zároveň evidentně s praxí související definice a komentáře.

### Plánování :

Jedná se o výchozí fázi řízení, je to proces, kdy firma vybírá cíle a rozhoduje jakým způsobem svých cílů dosáhne.

Plánování lze dělit podle různých faktorů, jeden z nejdůležitějších je časový horizont, kterého se plán týká - zde rozlišujeme plánování strategické zaměřené především koncepčně a dlouhodobě a plánování operativní, které se odehrává v kratším čase a slouží především k stanovení dílčích cílů, vedoucích k dosažení hlavních cílů.

Strategické plánování - aktivní zformulování širokého programu cílů a nástrojů realizace cílů, kde podstatná je aktivní formulace cíle nikoli pouze prostá reakce na vzniklý stav. V současnosti se jedná o nezbytnost pro dlouhodobý rozvoj a zajištění stability firem.

Má-li totiž firma jasně vytyčeno své poslání je i její vedení schopno operativně určit rozličné aktivity a směr jejich vývoje tak aby co nejuspokojivěji podporovaly dosažení hlavního účelu činnosti.

Výběr strategie závisí na správnosti odhadu stavu okolí. Rozhoduje fáze života ve které se firma nachází - zrod, záběh, exploze, zrání nebo stagnace. Nelze



pouze extrapolovat dřívější zkušenosti a očekávat že vývoj bude stejný. Volba správné strategie zásadním způsobem ovlivňuje hospodářské výsledky nebo i samotnou existenci daného subjektu. Jejímu stanovení, pokud má být správné a reálně splnitelné musí předcházet důkladná analýza současného stavu firmy, její minulosti, potenciální konkurence, potenciálního trhu, silných a slabých stránek a z toho vyplývajících hrozeb a příležitostí.

Důležité je rovněž uvědomit si o jakou úroveň strategického plánování se jedná :

Strategie korporace : V čem podnikat?, Stanovit úlohy podnikatelským jednotkám.

Strategie samost. podnikatelské jednotky : Vytvoření vlastní účelově zaměřené a operativní strategie v rámci korporace

Funkční strategie : plánování na úrovni jednotlivých oddělení firmy (finance, marketing, výroba, vývoj, personál a pod.)

Prakticky shrnuto znamená plánování v organizaci vytvoření takového strategického plánu na jehož základě všechny organizační subsystémy tvoří vlastní strategii. Strategie firmy je rozpracována do dílčích strategických plánů, které jsou mnohem detailnější a mají kratší časový horizont. Tyto plány musí být vzájemně korigovány. Každý subsystém má odpovědnost za dosažení svěřeného cíle operativními prostředky , ale hlavní strategie určuje na který ze subsystémů se zaměří hlavní pozornost.

#### Rozhodování:

Vybírání jednoho z možných řešení problémů, předpokladem je kompetence rozhodovat, informace umožňující dospět k rozhodnutí a dále nezanedbatelné ovlivňující faktory jako zkušenosti, přehled, orientace v problematice případně intuice.

Rozhodnutí lze dělit podle toho v jaké fázi plánování se uskutečňují - strategické, taktické, operativní, nebo na subjektivní a objektivní - subjektivní je ovlivněno více zkušenostmi a intuicí, lze ho očekávat u operativního rozhodování kde není dostatek času na zevrubnou analýzu všech alternativ a rozhodnutí často



především vytvoření co nejlepších pracovních podmínek s následným očekáváním bezchybného pracovního výkonu.

Organizace se tvoří podle hlavního cíle, který si firma vytyčila ve svém strategickém plánu (např. prodej automobilů a jejich servis). K němu přibude také množství dílčích plánů upřesňujících tvar organizační struktury (např. zvyšování obrátu, snižování nákladů, udržení počtu pracovních míst a pod.).

*Organizace se zabývá především:*

- dělbou práce
- stanovením tvaru řídicí pyramidy a pravomocí jednotlivých vedoucích
- vytvořením mechanismů zajišťujících koordinaci

Způsob dělby práce nám určuje základní organizační strukturu podniku. Tuto lze rozčlenit podle dělby práce na: funkcionální organizaci, územní organizaci, výrokovou organizaci, zákaznickou organizaci. Další typy organizací jsou v podstatě různě složitými kombinacemi těchto základních.

Tvar řídicí pyramidy je ovlivněn hlavně počty pracovníků kteří podléhají jednomu vedoucímu. Jeli tento počet malý je pyramida špičatá, jeli velký je plochá. Klady i zápory obou jsou zřejmé: u špičaté hrozí zkreslení informací přenášených přes větší počet úrovní a u ploché hrozí přetížení vedoucího pracovníka a jeho následná neschopnost plnit uspokojivě svou funkci.

Koordinace je prováděna zpravidla podle plánu a to tak, že pokud se činnost v určitém okamžiku bezdůvodně odchyluje od plánu je nutno ji korigovat rozhodnutími vedoucích. Způsoby korekce jsou pak přímo úměrné velikosti, závažnosti odchylky a úrovni na které je o ní třeba rozhodovat. Koordinace dále zahrnuje optimalizaci a synchronizaci všech činností z věcného a časového hlediska, tj. v podstatě co, kdo, kdy a kde udělá.

### Motivace

Lidé jsou motivováni různými potřebami : potřebou pocitu bezpečí, uznání, uspokojení z dobře vykonané práce, potřebou peněz, sociálním zázemím,



„Vše co řídím, kontroluji!“

Kontrolní mechanismy musí být zabudovány dovnitř organizace a zároveň musí být kontrolovatelné i z venku, proto je možno rozlišovat dva druhy auditu:

1) *vnitřní audit (revize)* - podnikové vedení prověří, zda vnitřní kontrolní systém funguje, dále by měla vyhodnotit, zda dílčí organizační složky se mohou s ohledem na své úkoly považovat za efektivní, v menších firmách se očekává od manažera, že v procesu řízení provádí vnitřní audit svoji každodenní řídicí práci.

*oblasti vnitřního auditu :*

- analýza a hodnocení všech příkazů, postupů a metod
  - vnitřní kontrolní systém včetně návrhů zlepšení
  - podnikový komunikační systém (informace pro řízení)
  - účelnost opatření k vyšší hospodárnosti a prosperitě
- vrcholem vnitřního auditu je certifikační proces ISO 9002

2) *externí audit* - provádějí orgány nezávislé na dané firmě

- kontroly finančního úřadu
- kontrola auditora
- kontroly ze strany zakladatele či majitele firmy

Vnitřní kontrolní systém je souhrnem metod a postupů, které zajišťují efektivní a trvalé fungování kontrol. Kontrolou se rozumí aktivita vykonávaná a řízená vedením podniku. Systém zahrnuje kontrolní postupy a metody, z jejichž pomoci se vedení podniku snaží dosáhnout vytčených cílů

Vnitropodnikové normy - jedná se o soubor vnitropodnikových závazných norem, které jsou nezbytné pro správné fungování kontrolního systému. Ze zákona o účetnictví, daňových zákonů a dalších závazných norem a obecně platných předpisů vyplývá pro firmu povinnost vytvářet vnitřní předpisy (normy) jako jsou např. : seznam účetních knih, účtový rozvrh, odpisový plán apod.

Takto jsem velice zhruba shrnul teorii řízení obchodních firem, ve své práci se dále již nemohu vzhledem k rozsahu věnovat všem položkám které řízení

zahrnuje. Zaměřím se především na oblast analýzy možností uplatnění firmy na trhu s návrhy potřebných opatření k dosažení vytyčených cílů. Tato část se úzce váže k výše popsané části o plánování v obchodní firmě. Dále podrobím analýze organizační strukturu firmy a pokusím se navrhnout určité změny směřující k zlepšení a zefektivnění funkce firmy.



### 3) Prezentace firmy

#### Základní údaje

Nastávající majitel areálu Dům automobilů :

Obchodní jméno : Kalivoda a.s.

Sídlo : Praha 5, Tunelářů 327

IČO : 25 10 96 00

Právní forma : akciová společnost

Předmět podnikání : koupě zboží za účelem dalšího prodeje (vyjma zboží  
v příloze 1-3 zák. č.

455/91sb. o živnostenském podnikání)

opravy motorových vozidel

provozování parkovišť

provozování garáží

obstaravatelská činnost v oblasti služeb

zprostředkovatelská činnost v oblasti služeb

pronájem mot. vozidel a jejich příslušenství

pronájem technologických zařízení sloužících k opravám

mot. vozidel

vývoj, konstrukce a technické poradenství v oblasti mot.

vozidel

montáž mot. vozidel

reklamní činnost

Statutární orgány : představenstvo

předseda : Mgr. Jan Kalivoda

místopředseda: Mgr. Jiří Milata

člen: Ing. Klára Bášová

dozorčí rada

předseda: Ing. Radim Kalivoda

člen: Ing. Jakub Kalivoda

člen: Ing. Jitka Kalivodová

Akcie: listinná podoba  
veřejně neobchodovatelné  
nominální hodnota 1 akcie 1000 Kč  
počet akcií 1000 ks  
Základní jmění : 1 000 000 Kč

Dosavadní provozovatel komplexu :

Obchodní jméno : NAP a.s.  
Sídlo : Praha 4, Na strži 35  
IČO : 25 05 46 86  
Právní forma : akciová společnost  
Předmět podnikání : koupě zboží za účelem dalšího prodeje (vyjma zboží  
v příloze 1-3 zák. č. 455/91sb. o živnostenském podnikání)  
opravy karoserií  
opravy motorových vozidel  
pronájem mot. vozidel  
Statutární orgány : představenstvo  
předseda : Ing. Rudolf Novák  
místopředseda: Roman Padevět  
člen: Daniela Nováková  
dozorčí rada  
předseda: JUDr. Jan Mareš  
místopředseda: Radka Licková  
Akcie: na jméno  
nominální hodnota 1 akcie 10 000 Kč  
počet akcií 1352 ks  
Základní jmění : 135 220 000 Kč



## Stručný vývoj

Motoristický areál Na strži existuje již více než 20 let, dlouhá léta zde byl značkový servis Fiat spadající pod Mototechnu s.p. Po roce 1989 byl privatizován společností NAP s.r.o. , tato zde dále provozovala značkový autoservis a rozšířila jej o autorizovaný prodej vozů Fiat a prodej ojetých vozů všech značek. V roce 1996 byl zrušena autorizace Fiatu, společnost se transformovala na akciovou. Vedly se jednání s několika renomovanými značkami které měli zájem o využití výhodně situovaného objektu s kvalitním a rozsáhlým zázemím, solidní infrastrukturou a zkušeným personálem. Do užšího výběru se dostali značky Škoda a Opel. V první fázi se firma rozhodla pro Opel, který začal také celý komplex přebudovávat podle svých evropských standardů. Po zhruba šesti měsících se však náhle rozhodl ustoupit od náročného projektu a opět se vystěhoval. Po asi půl ročním hospodářském útlumu přešel na opravy koncernových vozů VW, Audi a Škoda. V říjnu roku 1997 se stal s konečnou platností autorizovaným obchodníkem Škoda a zahájil jejich prodej. Na veškerých obchodních aktivitách spojených se značkou Škoda a VW se podílela společnost Kalivoda a .s. , majitel firmy Volkswagencentrum - autorizovaného prodejce VW sídlící v nedalekém Kongresovém Centru. Volkswagencentrum (jeden z nejúspěšnějších prodejců VW v České republice) zajišťuje v současnosti veškerý obchod s novými vozy Škoda a podílí se na řízení servisních služeb. V budoucnu se počítá s převzetím všech motoristických (servis, náhradní díly, odtahová služba, bazar) i ostatních aktivit (pronájem administrativních prostor) firmou Volkswagencentrum a majetkovým převzetím NAP a.s. společností Kalivoda a.s. Ta chce vybudovat jeden z největších motoristických areálů v Praze zajišťujících komplexní služby pro majitele a zájemce o vozy na našich silnicích nejběžnější (Škoda - domácí výrobce 55% trhu s novými vozy , VW významný importér 6% trhu).



### **Obchodní předpoklady:**

Vyhlídky na úspěch na trhu s automobily a servisními službami jsou v případě této firmy značné i přes obrovskou konkurenci která v tomto segmentu trhu vládne.

Prvním z hlavních předpokladů je rozsáhlost a vybavenost komplexu. Je zde cca 35 stání pro automobily, z toho 26 s hydraulickými zvedáky, kompletně vybavená klempírna s dvěma rovnacími stolicemi a kompletním vybavením, lakovna s přetlakovým stříkacím boxem a vlastní míchačkou barev, kompletní pneuservis s přezouvačkou, vyvažovačkou, měření geometrie, moderní elektronická diagnostika schopná proměřit parametry motorů v podstatě všech značek, dva mycí boxy, testery schválené pro vykonávání emisních kontrol, sklad vybavený potřebnou manipulační technikou (vysokozdvížné vozíky, příruční jeřáb, rudly), nově zrekonstruovaný autosalon, administrativní prostory značně převyšující potřeby firmy, velké nezastavěné plochy vhodné k úpravě na parkoviště a autobazar, dostatek výpočetní techniky s počítačovou sítí a několika servery, pro každé oddělení potřebným softwarem. Výbavou v takovém rozsahu disponuje v Praze pouze Auto Jarov, který je v současnosti opravdovou „továrnou“ na opravy a prodej automobilů.

Druhý významný předpoklad je skvělá poloha objektu - leží téměř uprostřed Prahy 4 (nejlidnatější část Prahy), blízko významných komunikací tj. magistrála - dálniční výpadovka na Brno a Jižní spojka - součást průmyslového okruhu vedoucí velkou část dopravy Prahou ve směru od Plzně a Karlových Varů na Hradec Králové a Liberec - od obou cca 1km. V blízkosti je metro i autobus kterými lze snadno přicestovat z centra i z okraje Prahy. V okolí sídlí řada významných firem a několik administrativních center (např. palác Motokovu a Centrotexu).

A v neposlední řadě je zde již dlouho zaměstnáno řada zkušených pracovníků bez kterých firma nemůže existovat. V současné době firma vytváří asi 80 pracovních míst. Pracuje zde 35 mechaniků, 3 dílenští mistři, 5 přejímacích techniků, 3 zaměstnanci skladu, 6 pracovníků prodeje nových vozů, náhradních dílů a doplňků, 6 pokladních a



účetních, 3 vedoucí jednotlivých úseků, 3 sekretářky, 6 pracovníků údržby a 6 zaměstnanců bezpečnostní agentury.

### Hospodářské ukazatele:

Rozvaha k 31.12. 1997

( v milionech Kč)

| Aktiva                |              | Pasiva                |              |
|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------|
| NIM                   | 0,0          | Základní jmění        | 135,2        |
| HIM                   | 155,5        | Hosp.výsl. min. let   | 1,4          |
| Finanční investice    | 0,3          | Krát. závazky         | 12,9         |
| Zásoby                | 3,2          | Uvěry                 | 10,0         |
| Krátkodobé pohledávky | 2,9          | Ostatní pasiva        | 1,7          |
| Fin majetek           | 0,6          | Ztráta v daném období | 1,7          |
| Ostatní aktiva        | 0,4          |                       |              |
| <b>Aktiva celkem</b>  | <b>162,9</b> | <b>Pasiva celkem</b>  | <b>162,9</b> |

Výkaz zisků a ztrát:

| Výnosy                  |             | Náklady                |             |
|-------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| Tržby za prodej zboží   | 12          | Spot. mat. a energie   | 17,6        |
| Tržby za prodej služeb  | 16,2        | Služby                 | 4,5         |
| Ostatní provozní výnosy | 2,5         | Mzdy                   | 6,5         |
|                         |             | Sociální zabezpečení   | 2,3         |
|                         |             | Daně                   | 0,2         |
|                         |             | Ostat. provoz. náklady | 0,2         |
| <b>Výnosy celkem</b>    | <b>30,7</b> | <b>Náklady celkem</b>  | <b>31,3</b> |

Hospodářský výsledek za rok 1997:

**ztráta 0,6 milionu Kč**

4) **Obv** Výnosovost (hrubý zisk / tržby) =  $-0,6 / 30,7 = -0,02$

5) **Obrat** **vlastního kapitálu** (tržby / vlast. kap.) =  $30,7 / 135,2 = 0,23$

6) **Míra vlastního kapitálu** (vlastní kap. / celk. aktiva) =  $135,2 / 162,9 = 0,83$

Hlavními cíli firmy jsou:

Jak je z těchto ukazatelů vidět firma dosáhla za loňský rok velmi malého obratu vzhledem k značně vysokému majetku. Rovněž hospodářský výsledek byl záporný.

Tyto špatné výsledky lze přičíst na vrub především malému využití servisní kapacity, způsobené nevyjasněností majetkových vztahů a absencí specializace na určitou značku a v neposlední řadě chybějícímu prodeji nových vozů, který se na obratu takovéto firmy podílí největší měrou. Jediným příznivým ukazatelem je vysoký podíl vlastního kapitálu.

Jak by měla vypadat struktura obchodu a služeb spolu s uvažovanými výkony je popsáno v následující kapitole.

ad 2) **Cíle** firmy je stát se největším výrobcem nájezdů v ČR. Poskytl by první místo lze opravu nájezdu protože dostává v podstatě jenom firmu průmyslového a tradičního dealera Škoda, lze opravu nájezdu. Pokud má nájezd 2000 Kč, jeho roční prodej je cca 2000 aut. Očekává se cílem, pro každý 1000 vozů pokud se podaří úspěšně aplikovat marketingovou strategii je roční dostatek cca 2000 1000 kusů. Do téhle cíle přibíhá se 2000 aut.

V celkové strategii se chce firma zaměřit především na výrobu nájezdů a opravu nájezdů velkých vozových parů. K tomu ji vedou tyto důvody: 1) Vzhledem k tomu, že kapacita počtu aut trvale vyčerpává vysoký nájezd nájezdů, který se



#### 4) Obchodní záměry

##### Vytyčení cílů:

Hlavními cíly firmy jsou :

- 1) uspokojovat v maximální míře potřeby zákazníků
- 2) zařadit se mezi nejvýkonnější prodejce vozů Škoda
- 3) poskytovat širokou škálu služeb
- 4) dosáhnout pozitivního hospodářského výsledku

ad 1) Prosadit se v současné konkurenci jaká panuje na trhu s automobily bude nesmírně těžké i přes již zmiňované dobré předpoklady. Proto se firma snaží založit své fungování na marketingovém principu. Snaží se zjistit maximum informací o svých zákaznících (i potenciálních) a na základě těchto informací stanovit individuálně potřeby jednotlivých zákazníků které je nutno uspokojit. K tomuto způsobu řízení se rozhodli protože jsou novými prodejci Škoda tudíž nemají žádnou stálou klientelu , kupní síla obyvatel je obecně nižší než v letech minulých a ze zkušenosti vědí že téměř nikdo z konkurentů se marketingem příliš nezabývá, většinou se soustředí pouze na reklamu a má pocit že tím má marketing hotov. Pro marketing se zřídilo zvláštní oddělení, byl přizván marketingový poradce a do tohoto programu se zapojují všichni zaměstnanci prodeje.

ad 2) Cílem firmy je stát se alespoň druhým nejlepším prodejcem v ČR. Pomýšlet na první místo lze opravdu těžko protože dosáhnout v prodeji Auto Jarov, prominentního a tradičního dealera Škoda, lze opravdu obtížně. Pokud ano nejdříve za 2 - 3 roky, jeho roční prodej je cca 2500 aut. Oficiálně je cílem pro letošek 600 vozů, pokud se podaří úspěšně aplikovat marketingovou strategii je reálné dosáhnout cca 800 - 1000 kusů. Do tří let je cílem přiblížit se 2000 aut.

V celkové strategii se chce firma zaměřit především na velkoodběratele a provozovatele velkých vozových parků. K tomuto ji vedou tyto důvody : servis o takovéto kapacitě pokud není trvale vytižen vykazuje vysoké režijní náklady , které se



mohou významně podepsat na celkovém hospodářském výsledku a naopak pokud vytížen je a pracuje se v něm efektivně může dosáhnout značných výnosů. Při zaměření na větší vozové parky, provozované téměř výhradně většími a finančně silnými firmami je práce pro servis zajištěna po celý rok rovnoměrně bez sezónních výkyvů ke kterým dochází u zákazníků z řad soukromých osob. Dostatečné vytížení servisu vozy které jezdí na údržbu pravidelně umožňuje držet ceny na nižší úrovni a dosáhnout tak lukrativnosti pro strategické zákazníky.

ad 3) Kromě již zmiňovaného prodeje vozů a mimořádně komplexního servisu provozují v současnosti odtahovou službu a během několika týdnů bude otevřen i autobazar. Do konce roku se plánuje zajištění nonstop mobilní pomoci motoristům formou servisního vozu operujícího v oblasti Prahy po 24 hodin denně. Dále se zvažuje zřízení autopůjčovny osobních i menších užitkových vozů. Firma spolupracuje samozřejmě i s mnoha osvědčenými leasingovými společnostmi, nabízí širokou nabídku pojištění a zařídí pro zákazníka všechny formality jako je registrace vozu na dopravním inspektorátě, zajistí STK a měření emisí, případně i polepení vozu firemním logem.

Exkluzivitu a výjimečnost pro náročné zákazníky zajistí vylepšením vozu (tzv. tuningem). Jedná se o menší i rozsáhlé úpravy motorů, podvozků, designu ve spolupráci s převážně zahraničními partnery. Pro některé z nich firma vlastní výhradní zastoupení pro Českou republiku. Takto upravené vozy se mohou od sériových modelů lišit velmi výrazně jak vzhledem tak jízdními výkony což zdůrazní individualitu majitele.

ad 4) Dosáhnout zisku nebude v dohledné době nijak snadné, protože jsou zde závazky z minulosti, kdy servis nebyl vytížen ani z 30 %. Také rekonstrukce autosalonu podle standardů Škoda a vybavení potřebnými značkovými přípravky a technologií spolu s prvotní masivní reklamní kampaní si vyžádalo značné investice které nemohly být pokryty z provozních výnosů a bylo nutné je pokrýt z cizích zdrojů.. Splacení závazků spolu s průběžnými investicemi do neustálého zdokonalování služeb a zvyšování obrátu neumožní v nejbližších letech větší zisk. Plánovaná nízká výnosovost má svůj důvod ve snaze využít maximálně odbytových možností na trhu



jistoty, apod. Je dobré rozpoznávat tyto charakteristiky a vhodně je využívat k motivaci každého zaměstnance a spolupracovníka.

Nesmí se podlehnout představě, že každý sdílí stejné cíle a přání, většina lidí dává přednost tomu, aby mohla i nadále vykonávat co nejlépe svoji práci. Taktéž myšlenka většiny vedoucích a manažerů, že jejich zaměstnanci jsou poháněni touhou po penězích, je zcestná. Výzkum prokázal, že peníze obvykle nepatří na nejvyšší příčku nejsilnějších motivátorů. Abraham Maslow napsal ve své Teorii seberealizace, že jsou-li uspokojeny naše základní potřeby (světlo, strava, teplo, apod.) nejvyšším motivátorem je „potřeba seberealizace a sebeuplatnění - úsilí o uznání a o pocit užitečnosti.“

Nejobvyklejší vyšší potřeby zaměstnanců:

JISTOTA - pocit pracovní jistoty a stability, málo změn, stabilní pracovní prostředí

SOCIÁLNO - být mezi lidmi, mluvit s lidmi, nechuť k samotářské práci

POSTAVENÍ - touha po důležitosti, touha být považován za významného člověka ve firmě a zdroj dobrých nápadů

NEZÁVISLOST - touha po samostatnosti a vlastním rozhodování o práci, pocit sebedůvěry a jistoty, neochota k týmové práci

POSTUP/SEBEREALIZACE - ideální zaměstnanec, zvědavost a zájem o dění ve firmě, ochoten brát na sebe úkoly s možností seberealizace

ODMĚNA - jedna ze základních potřeb, v našich podmínkách však nezastupitelná

### Kontrola:

Jedním z hlavních důvodů „krachů“ podniků vedle vnějších příčin (recese, konkurence a pod.), jsou nedostatky ve fungování vnitřního kontrolního systému podniku.

Předmětem kontrolního systému podniku je zásadně každá cílevědomá činnost podniku. Ty se v procesu podnikového řízení zčásti překrývají např. plánování a organizace, kontrolní systém vstupuje více či méně do každé z nich.

Hlavní zásadou všech řídicích pracovníků musí být :



v dané lokalitě a přitáhnutí velkého počtu zákazníků. S tím souvisí záměr oslabit a destabilizovat konkurenci, která pokud se podaří odlákat její zákazníky, bude dosahovat nižšího obrátu což jí znemožní držet atraktivní ceny a bude nucena buď opustit trh, nebo se zaměřit na soukromníky kteří nemohou vzhledem k počtu vozů obdržet od Domu automobilů zvláště výhodné podmínky.

### **Potřebné kroky:**

Z vytyčených cílů je považován za klíčový bod 2 - Patřit mezi největší prodejce Škoda, body 1 a 2 jsou podmínkou možnosti dosáhnout bod 4. Bod 4 dosáhnout zisku nesouvisí ani tak s velikostí prodeje (obratu) ale především na výši marží, které firma realizuje, a efektivitu práce, které je schopna dosáhnout. Tento cíl ačkoli na první pohled hlavní věc kvůli, které podnikatel podniká u stupuje v této situaci do pozadí. Z hlediska dlouhé a úspěšné životnosti firmy je nutno především vybudovat stabilní a spokojenou zákaznickou klientelu, která bude firmě věrná. Bude-li tato klientela dostatečně velká dosáhne firma velkého prodeje a tím se stane významným odběratelem Škody auto a s., to znamená, že se zařadí mezi dealery se kterými bude chtít Škodovka rozvíjet spolupráci a bude ochotna v případě potřeby firmě pomoci v nesnázích.

Zvýšit objem prodeje vozů není v současné ekonomické situaci obyvatel jednoduchý úkol obzvlášť pro novou firmu. Loňský rok se prodalo v celé ČR cca 100 000 Škodovek v síti 250 dealerů, pro letošní rok se vzhledem k nepříznivé ekonomické situaci předpokládá pouze cca 94 000 vozů. Počet dealerů má však vzrůst na 270. Jednoduchým počtem lze zjistit, že na 1 dealera připadá v průměru 348 vozů oproti loňským 400, tj. pokles prodeje o zhruba 13%. Jednoduše řečeno pokud někdo chce zvýšit prodej přesto, že celorepublikový poklesne musí tak učinit na úkor konkurentů, které pokles zasáhne mnohem více. Pro firmu, která je na trhu nová to znamená přebrat veškeré své zákazníky konkurenci. U některých je to zcela přirozené - např. u soukromých osob v těsné blízkosti pro které je výhodou malá vzdálenost, to však zdaleka nestačí je nutno přebrat i takové zákazníky, kteří leží blíže jiným konkurentům a jsou s nimi spokojeni. Přetáhnout zákazníka nespokojeného není složité, ale přimět



spokojeného zákazníka k tomu aby opustil svého tradičního dodavatele vozů bude problém.

Pro dosažení velkého počtu prodaných vozů , je nutno použít 3 hlavní prostředky: 1) *Maximálně využít potenciál spádové oblasti*

a mimo spádovou oblast:

2) *Prostřednictvím výjimečného servisu*

3) *Individuálním přístupem k zákazníkům*

ad 1) Spádovou oblastí se myslí územně vymezená lokalita ze které lidé přijedou do servisu, či pro nový vůz přirozeně protože to mají nejbližší. Podmínkou maximálního využití této výhody je srovnatelná nabídka jako od alternativních servisů v okolí.

ad 2) Výjimečný servis - toto je hlavní, nosný bod programu firmy Vychází se z předpokladu, že spokojený zákazník servisu v budoucnu koupí i nový vůz. Také nalákat zákazníka lze snáz na menší výhodu v servisu, než se podbízet velkými výhodami při prodeji vozu a tím si zbytečně krátit marži. Z hlediska významu pro firmu je servis klíčový hned z několika hledisek - reaguje podstatně méně (co se týká tržeb) na změny v koupěschopnosti zákazníků než prodej vozů = přináší stabilní výnosy, při kapacitě kterou má servis Na strži je zisk ze servisních prací podstatně vyšší než z prodeje vozů, nejdůležitější však je, že má daleko nejvyšší režii. Jeho vybavení a prostory jsou největším majetkem firmy s největšími odpisy, je na něj vázán největší počet zaměstnanců a s tím souvisí velké mzdové náklady a nutnost hradit různé sociální náklady. Pro firmu je tedy životně důležité udržet servis rentabilní, prodej nových vozů je z hlediska nákladů podstatně méně náročný a lze ho bez větších problémů financovat i z menšího počtu prodaných vozů případně z výnosů servisu.

Firma se rozhodla dosáhnout všech svých cílů prostřednictvím špičkového servisu. Tj. nabídnout nejvíce výhod v regionu.

Oblasti ve kterých je nutno předčít konkurenci lze shrnout do 5 bodů:

a) Komplexnost

b) Kvalita

c) Cena



d) Otevírací doba

e) Objednací lhůta

ad a) Prvním předpokladem je komplexnost - jak je již uvedeno servis disponuje kompletní výbavou (lakovna, klempírna) - na Praze 4 jimi disponují kromě NAP ještě dvě další firmy z celkem 8 dealerů Škoda, kteří zde působí.

Jak již bylo zmíněno poskytuje servis ještě odtahovou službu a možnost nákupu na protiúčet, leasing, pojištění, STK atd.

ad b) Kvalita provedených prací musí být minimálně na standardní úrovni. Tato úroveň, která by podle představ Mladé Boleslavi měla být jednotná, se však ve skutečnosti diametrálně liší. Závisí na mnoha důležitých věcech - především jsou to kvalitní technici schopní správně a rychle diagnostikovat závadu a reálně odhadnout nutné opravy, potřebný čas a nutné náklady. Kvalitní technik s uvedenými vlastnostmi, schopností jednat se zákazníky i s personálem je „nedostatkovým“ zbožím na trhu práce a významně ovlivňuje image firmy v očích zákazníků servisu a také efektivitu práce celého servisu. Další důležitou věcí je moderní elektronická diagnostika odpovídající potřebám soudobé automobilové techniky. Je naprostou nutností a její značné pořizovací náklady a potřeba střednědobé obměny (cca 5let) vyžadují efektivitu práce při jejich využívání na vysoké úrovni. To znamená důkladné proškolení většího počtu kvalifikovaných pracovníků tak aby byla zajištěna trvalá schopnost jejich využívání. Poslední důležitou složkou je kvalita mechaniků, jedná se především o jejich spolehlivost. Nedostatek zkušeností či pouze průměrná zručnost se dá nahradit pečlivou kontrolou vykonané práce techniky a v případě nejistoty správného pracovního postupu včasné dotázání nebo konzultace mechanika s technikou. Tímto způsobem se dá předejít většině chyb při jejichž odstraňování se ztrácí produktivní čas. Aby celková kvalita servisu byla na úrovni je nutný systém kontroly při všech operacích (příjem, diagnostika, oprava, fakturace, předání). Takovýto systém vyžaduje podrobné vypracování pracovních a kontrolních postupů v podniku a jejich důsledné dodržování. Je-li kontrolní systém funkční ve všech oblastech činnosti firmy a odpovídá evropským



normám je možno zažádat o certifikát kvality TUV 9002. Tento dokument zaručuje kvalitu a přispívá k vybudování větší důvěry od zákazníků i dodavatelů (od některých je již dnes přímo vyžadován.

ad c) Cena musí být srovnatelná nebo trochu nižší než u konkurence. Je však zbytečné snižovat ji na podstatně nižší hranici, protože :

1) náklady ve všech servisech jsou podobné a cenové kalkulace vycházející z mezd a provozních nákladů se běžně pohybují mezi 300 a 400 Kč

2) na ceně opravy se náklady na práci projevují v nižší míře než náklady na náhradní díly, které jsou u všech dealerů ve stejné cenové relaci. V praxi to znamená, že například při běžné výměně motorového oleje která trvá asi 20 minut zaplatí zákazník 200 Kč za olejový filtr, 600 Kč za 4 litry oleje a asi 100 Kč za práci (při sazbě 300 Kč/hod) - výměna celkem stojí 900 Kč. Pokud by hodinová sazba byla např. 400 Kč zaplatil by při stejné ceně materiálu asi 930 Kč. Rozdíl 30Kč vzhledem k celkové ceně není rozhodující. Je tedy pouze psychologicky důležité být o něco levnější než konkurence, nebo srovnatelný a nabízet slevu. Zákazník si totiž málokdy uvědomí, že práce má mnohem menší podíl na opravě než použitý materiál a přikládá i malému cenovému rozdílu přehnaný význam.

Otevírací doba je důležitá ze dvou hledisek - musí umožnit přístup zákazníků v co nejširší časový úsek. Tato doba se blíží pracovní době. Tj. pokud má servis dostatek práce může během delší doby uspokojit více zakázek z toho plyne větší obrát a při téměř stejné režii i větší zisk. Uvažovaná otevírací doba bude od 7:00 do 20:00, s dvousměnným provozem servisu tj. od 6:00 do 22:00. Pro takto dlouhou dobu se firma rozhodla protože :

1) většina konkurentů končí mezi 16 - 18 hodinou, tato doba mnoha zákazníkům neumožňuje v klidu si vůz vyzvednout- musí často pospíchat z práce aby to stihli.

2) Dvousměnný provoz bez překrývání směn je výhodný z hlediska možnosti neustále využívat plnou kapacitu servisu a zároveň ji oproti běžnému jednosměnnému provozu zdvojnásobit. Dvojnásobná kapacita umožňuje maximálně zkrátit objednací



lhůty. Nevýhodou směn je potřeba dvojnásobku pracovníků a v případě nevytížené kapacity zvyšuje režijní náklady.

ad e) Objednací lhůta je jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících zákazníka při rozhodování pro servis, pokud jsou podmínky finančně zhruba srovnatelné a kvalita je standardní je doba čekání na opravu rozhodující zejména v případě kdy porucha neumožňuje další provoz a vzniklý prostoj znamená pro majitele nemožnost výkonu povolání či znemožnění jiné pro něj důležité činnosti. Proto je dlouhá pracovní doba motivovaná také snahou přijímat veškeré opravy na počkání. Termín vyhotovení opravy od chvíle příjmu je nutno samozřejmě také minimalizovat. Závisí na volné kapacitě (tu se zde snaží mít trvale připravenou), rychlosti opravy (zmiňovaná schopnost diagnostiky a správného pracovního postupu) a dosud nezmiňovaná nutnost přítomnosti potřebného materiálu na skladě či možnost jeho rychlého a cenově přijatelného dodání.

### **Reálnost uskutečnění :**

Optimalizací uvedených pěti bodů podle přání zákazníků s ohledem na zájmy firmy se chce NAP a.s. prosadit v těžké konkurenci pražských dealerů osobních vozů. Pro dokreslení situace přikládám autentické kalkulace předpokládaných obrátů a výnosů. U nákladů se vychází z minulých let s přihlédnutím k zvýšení výkonů. Následující kalkulace je minimalistická tj. počítá pouze s jednou směnou v servisu, prodejem pouze 600 vozů a tomu odpovídajícimu obratu dílů a doplňků. Je uvažována na celoroční vyrovnaný výkon, proto reálný odhad letošního obratu ovlivněného náběhem na plný provoz bude o něco nižší. Naplnění tohoto rozpočtu by mělo bez problémů proběhnout příští rok a spíše by měl být překonán vzhledem k růstu prodeje a plánovanému zavedení dvousměnného provozu. Podrobně rozepsaný obrat na tento rok je v tabulce a v grafech uvedený v příloze.

Za povšimnutí stojí např. proporce mezi výnosy ze servisu a prodeje vozů nebo mezi prací a náhradními díly v ceně opravy (viz příloha 3 a 4).



## Prodej nových vozů:

předpokládaný prodej 600 vozů / rok

průměrná cena prodaného vozu bez DPH 262 000 Kč

průměrná marže 7 %

běžná marže se skládá z 8% standardně + bonus LEX (za plnění různých kritérií Škoda auto) tj. v NAP 1,5% celkem tedy 9,5% po slevách které je často nutné v zájmu prodeje poskytnout zbývá zhruba zmíněných 7%.

Obrat  $600 \cdot 262\,000$  157 200 000 Kč

marže cca 7% =  $157\,200\,000 \cdot 0,07$  11 000 000 Kč

provize z leasingu průměrně 1% z ceny vozu

(cca 50% vozů je na leasing) =  $157\,200\,000 \cdot 0,5 \cdot 0,01 =$  cca 800 000 Kč

provize za sjednání pojištění průměrně 6% z pojistné

částky (cca 3,5% z ceny vozu) asi 50% vozů se pojistí

$157\,200\,000 \cdot 0,5 \cdot 0,035 \cdot 0,06 =$  cca 160 000 Kč

tržby za práci v servisu Škoda (asi 230 prac. dní za rok,

20 mechaniků, využití prac. doby 85%, 8,5 hod, 340 Kč/hod)

$230 \cdot 20 \cdot 0,85 \cdot 8,5 \cdot 340 =$  cca 11 300 000 Kč

tržby za práci v servisu VW (10 mechaniků, 490 Kč/hod)

$230 \cdot 10 \cdot 0,85 \cdot 8,5 \cdot 490 =$  cca 8 140 000 Kč

tržby za práci v klempírně (2 mechanici, 490 Kč/hod)

$230 \cdot 2 \cdot 0,85 \cdot 8,5 \cdot 480 =$  cca 1 600 000 Kč

tržby za práci v lakovně (2 mechanici, 490 Kč/hod)

$230 \cdot 2 \cdot 0,85 \cdot 8,5 \cdot 520 =$  cca 1 700 000 Kč

předpokládaný obrat náhradních dílů 40 000 000 Kč

průměrná marže 13% =  $40\,000\,000 \cdot 0,13 =$  cca 5 200 000 Kč

předpokládaný prodej doplňků a příslušenství 10 000 000 Kč

průměrná marže 16% =  $10\,000\,000 \cdot 0,16 =$  1 600 000 Kč



předpokládaná výtočnost oleje 18 400 l/rok

průměrná cena 176 Kč/l,  $18\,400 \cdot 176 =$  cca

3 240 000 Kč

marže 25 %,  $18\,400 \cdot 176 \cdot 0,25 =$  cca

805 000 Kč

**obrat celkem cca**

**234 000 000 Kč**

**marže a tržby za práci cca**

**40 000 000 Kč**

**obrat celkem pro rok 1998 (viz příloha 1 a 2 )**

**215 366 000 Kč**

**marže a tržby za práci pro rok 1998 (viz příloha 1 a 2 )**

**37 024 000 Kč**

(v příloze jsou též grafy zachycující strukturu obrátu a marží)

provozní náklady:

mzdy a sociální náklady - cca 65 přímých zaměstnanců

průměrná hrubá mzda 15 000 Kč,  $65 \cdot 14\,000 \cdot 12 =$  cca

10 920 000 Kč

sociální a zdravotní pojištění 35%,  $0,35 \cdot 10,92$  mil = cca

3 822 000 Kč

spotřeba materiálu, energie a služeb, reklama a pod.

(loni 6,8 mil) letos asi

13 000 000 Kč

úroky z úvěru

3 000 000 Kč

odpisy (objekt je asi 20 let starý, odepisuje se 50 let

a jeho nominální pořizovací hodnota je asi 15 000 000 Kč,

odpisy jsou tedy velice nízké

40 000 Kč

odpisy nově pořízeného majetku (diagnostika 2 mil,

500 000 Kč

výpočetní technika 1 mil)

**celkem cca**

**31 282 000 Kč**

letos je tedy reálné dosáhnout zisku cca

5 742 000 Kč

a příští rok minimálně

8 718 000 Kč

Napřesrok by se při dvousměnném provozu a prodeji přes 1200 vozů tzn. zdvojnásobení

výkonů mohl zisk pohybovat kolem 16 - 18 mil Kč.



do budoucna jsou tedy vyhlídky příznivé, v současnosti je důležité připomenout, že po zdanění zisku 39 % zbude letos pouze 3 502 000 Kč  
napřesrok minimálně 5 317 000 Kč  
v budoucno cca 10 000 000 Kč  
z toho je nutno platit splátky 10 mil úvěru tj. 2,5 mil/ rok  
a zároveň zaplatit ztrátu 1,7 mil z minulých let

Také předpokládané ekonomické ukazatele jsou pro letošní rok i příští rok podstatně příznivější:

**1998 Výnosovost** (hrubý zisk / tržby) =  $5,7 / 215 = 0,027$

**Obrat vlastního kapitálu** (tržby / vlast. kap.) =  $215 / 135,2 = 1,59$

**1999 Výnosovost** (hrubý zisk / tržby) =  $8,7 / 234 = 0,037$

**Obrat vlastního kapitálu** (tržby / vlast. kap.) =  $234 / 135,2 = 1,73$

Při zachování příznivého poměru vlastního kapitálu k celkovým aktivům :

**Míra vlastního kapitálu** (vlastní kap. / celk. aktiva) =  $135,2 / 162,9 = 0,83$

Dá se říci že letos po splacení části úvěru bance, zbudou pouze malé prostředky na další investice, ale v budoucnu by neměl být problém vykazovat značný zisk a dostat zpět investici 60 mil Kč, které objekt stál (10 mil úvěr je zde již započítán).

Budoucí uvažovaný průměrný zisk po zdanění cca 10 mil Kč by měl být ještě zvýšen plánovanými a dosud nezapočtenými aktivitami - prodej ojetých vozů, půjčovna vozů, pronájem kanceláří a podzemních garáží.

Dalšímu důležitému článku nové koncepce podniku tj. nové organizační struktury podniku se budu věnovat v následující kapitole.



## 5) Analýza organizace

### Stávající organizační struktura :

Současné organizační schéma je v příloze 1. Je třeba vysvětlit proč je zde tak složitá struktura ve vrcholném vedení. Jak je již popsáno v kapitole „Stručný vývoj“ probíhá ve firmě postupné přebírání jinou společností. Protože k této transakci nedošlo jednorázově, ale probíhá v dílčích krocích, je nutné respektovat při řízení firmy zájmy obou stran dokud nebude celá operace ukončena ( podzim 98). Složení managementu vypadá v současnosti takto - majitelé obou společností vytvořily společnou radu, která se musí vždy předem dohodnout na důležitých rozhodnutích, které společně vydává. K tomuto postupu bylo nutno přikročit po několika nedorozuměních ke kterým došlo v nedávné minulosti - zaměstnanci jednali podle nařízení původních majitelů a zároveň v rozporu se zájmy majitelů nastávajících . Navenek firmu zastupuje oběma stranami schválený prokurista. Majitelé Kalivoda a.s. vykonávají vedle povinností ve firmě VW Centrum ještě funkce tzv. zmocněnců pro prodej, servis, a finance kde jsou praktickými vykonavateli rozhodnutí vydaných radou. Tolik k vedení, další pozice jsou již jednodušší.

#### Prodej:

Vedoucí prodeje - organizuje prodej, vede jednání se strategickými odběrateli, rozhoduje o poskytování slev, kontroluje stav dispozic atd.

Prodejce - prodává vozy, uzavírá smlouvy, dohlíží na správné připravení vozu k předání, předává vozy, vytváří nabídky vede běžná jednání atd.

Disponentka - objednává vozy do výroby, stará se o potvrzení leasingových a pojistných smluv, vypracovává hlášení a statistiky, vede korespondenci atd.

#### Servis:

Vedoucí servisu - organizuje veškeré servisní práce i sklad ND, dohlíží na efektivitu práce, řeší choulostivé reklamace atd.

Přejímací technik - přijímá vozy do opravy, diagnostikuje závady, kalkuluje ceny oprav, řeší reklamace a záruční závady atd.



Pokladní - vypisuje faktury a zakázky za opravy, přejímá peníze

Mistr - podle požadavků přejímacích techniků rozděljuje práci svým mechanikům, řeší s nimi technické problémy, vyhledává díly v mikrofiších apod.

Prodejce ND a doplňků přes pult

Vedoucí skladu - organizuje skladové hospodářství, objednává ND, rozhoduje na základě doporučení prodejce doplňků od koho tyto nakupovat

Skladník - přijímá a vydává materiál ze skladu

Mechanik, lakýrník, klempíř fyzicky provádějí opravy

#### Finance:

Ekonom - sleduje finanční situaci firmy, připravuje majitelům podklady pro rozhodování ekonomického charakteru (jednání s bankami a pod), kontroluje práci účtárny, sleduje daňově významné termíny atd.

Účetní - vede finanční a mzdové účetnictví, kontroluje správnost účetních dokladů vydaných ostatními zaměstnanci atd.

#### Návrh změn :

Navrhované organizační schéma (viz příloha č.2) obsahuje tyto změny:

##### Vedení :

po dokončení převodu akcií na společnost Kalivoda a.s. automaticky zanikne rada majitelů společností a bude přirozeně nahrazena valnou hromadou společnosti Kalivoda a.s. a zároveň skončí i dohlážitelská činnost tzv. zmocněnců a veškerá rozhodnutí budou vykonávána středním managementem tj. řediteli jednotlivých středisek.

##### Prodej :

zde dojde pouze k malým změnám - pozice vedoucí prodejny bude nahrazena pozicí řadového prodejce, protože byla vytvořena při formování pracovního kolektivu pouze z titulu zkušenosti staršího pracovníka který přišel od konkurence a tehdy nastoupivší čerství absolventi středních škol jsou již v současnosti plnohodnotnými prodejci s potřebnými znalostmi, není tedy třeba dále dělat rozdíly v zařazení.



Do oddělení marketingu bude nutno přibrat ještě jednoho pracovníka, který zastane část administrativy a zároveň se bude podílet na vytváření marketingového programu firmy. Tato funkce je důležitá, neboť řízení firmy je orientováno především na marketing a shromažďování a vyhodnocování informací o trhu, návrhy dalších postupů nejsou v silách jednoho člověka, obzvlášť pokud se má starat o marketing prodeje i servisu.

#### Servis :

zde dochází k větší reorganizaci a to zejména protože na funkci servisu je kladen v rámci podniku velký důraz a také protože zaměstnává nejvíce lidí a tudíž je náročný z hlediska personální organizace.

Dosud zde byly pouze dva vedoucí pracovníci (zmocněnec a vedoucí Škoda), tento počet je třeba rozšířit na čtyři vedoucí jednotlivých úseků, kteří budou ještě společně koordinováni ředitelem servisních služeb, kterému také připadne obchodní činnost servisu ( velkoodběratelé, výběr strategických dodavatelů apod.).

Vedoucí servisu Škoda bude mít na starosti pouze organizaci veškerých prací spojených s vozy Škoda a operativní řešení zde vzniklých problémů.

Vedoucí servisu VW má stejné povinnosti spojené s touto značkou.

Vedoucí skladu a zásobování - je potřeba aby se na tuto důležitou činnost soustředil jeden zaměstnanec zajistí fungování podle potřeb servisu. S tímto byly ve firmě dosud problémy právě kvůli malé koordinaci mezi potřebou dodávek a jejich promptním vyřízením. Dalším problémem byla přetíženost vedoucího servisu, který měl na starosti zároveň zásobování, sklad a klempírnu z lakovnou.

Vedoucí lakovny a klempírny - tato část servisních služeb je do značné míry specifická - vyžaduje vyšší odbornost i zkušenost od techniků i mistrů, při příjmu je časově podstatně náročnější než příjem běžných oprav a jejich vyhotovení je také podstatně delší. Všechny tyto důvody vedou k ustanovení samostatného vedoucího na tento úsek, který bude sám přijímat opravy, rozdělovat práci řemeslníkům a vznášet požadavky na zásobování díly.

V rámci zvyšování objemu provedených oprav bude nutno také přijmout po jednom technikovi a mistrovi a zároveň částečně přeskupit mechaniky mezi značkami.



### Finanční oddělení:

Zůstane beze změn protože zde zatím není žádný problém s organizací, efektivitou ani s vytížením pracovníků.

### Zhodnocení návrhů :

Popsané změny v organizaci jsou dílem samozřejmé (vedení) a dílem sledující určitý cíl. Tímto cílem je zajištění hladkého fungování firmy bez zbytečných nedorozumění a komunikačního šumu, ke kterým často dochází kvůli nevhodnému, nebo nerovnoměrnému rozdělení povinností. Tyto změny podle mého názoru napomohou odstranění zmíněných nedostatků. Své domněnky mám vzhledem k dobré znalosti podnikového prostředí o co opřít a považuji úspěch opatření za reálný.

## 6) Závěr

Z prezentované analýzy možností a předpokladů firmy spolu s finanční kalkulací předpokládaných možných výnosů a nákladů vyplývá, že rentabilní provoz tohoto podniku je reálný, závisí však na maximálně efektivním využití daných možností tj. především kapacity, polohy a nízké zadluženosti firmy. Všechny tyto ukazatele jsou v současnosti příznivé a závisí tedy především na vedení zda se podaří zajistit dostatek zakázek a úspěšně je zrealizovat.

Jak jsem zmiňoval, v současnosti není efektivita práce na odpovídající úrovni, což se projevuje nízkými výkony především servisu, vzrůst obratu však ukazuje, že nasazená koncepce zaměřená na velkoodběratele a také motivace zaměstnanců zainteresovaných na výkonech celé firmy je účinná. Poroste-li obrat současným tempem (viz. příloha 1) dostane se podnik během několika měsíců na potřebný výkon, který mu zajistí úspěšnou existenci na trhu.



## 7) Seznam literatury

Odborná :

Pražská, L. : Řízení obchodních firem. VŠE, Praha 1993

Fotr, J., Vysušil, J.: Ekonomika a finance podniku pro manažery, Eurovia, 1993

Firemní :

Koncepce prodeje vozů, Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav

Koncepce servisních služeb a prodeje n.d. , Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav

Platné směrnice pro prodej 1993-97 , Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav

Příručka zprostředkovatele leasingu Škofin a CAC

8) Seznam příloh

Příloha 1 - Tabulka předpokládaného průběhu obratu v roce 1998

Příloha 2 - Graf předpokládaného průběhu obratu v roce 1998

Příloha 3 - Graf předpokládané struktury obratu v roce 1998

Příloha 4 - Graf předpokládané struktury marží v roce

Příloha 5 - Současná organizační struktura firmy

Příloha 6 - Navrhovaná organizační struktura firmy



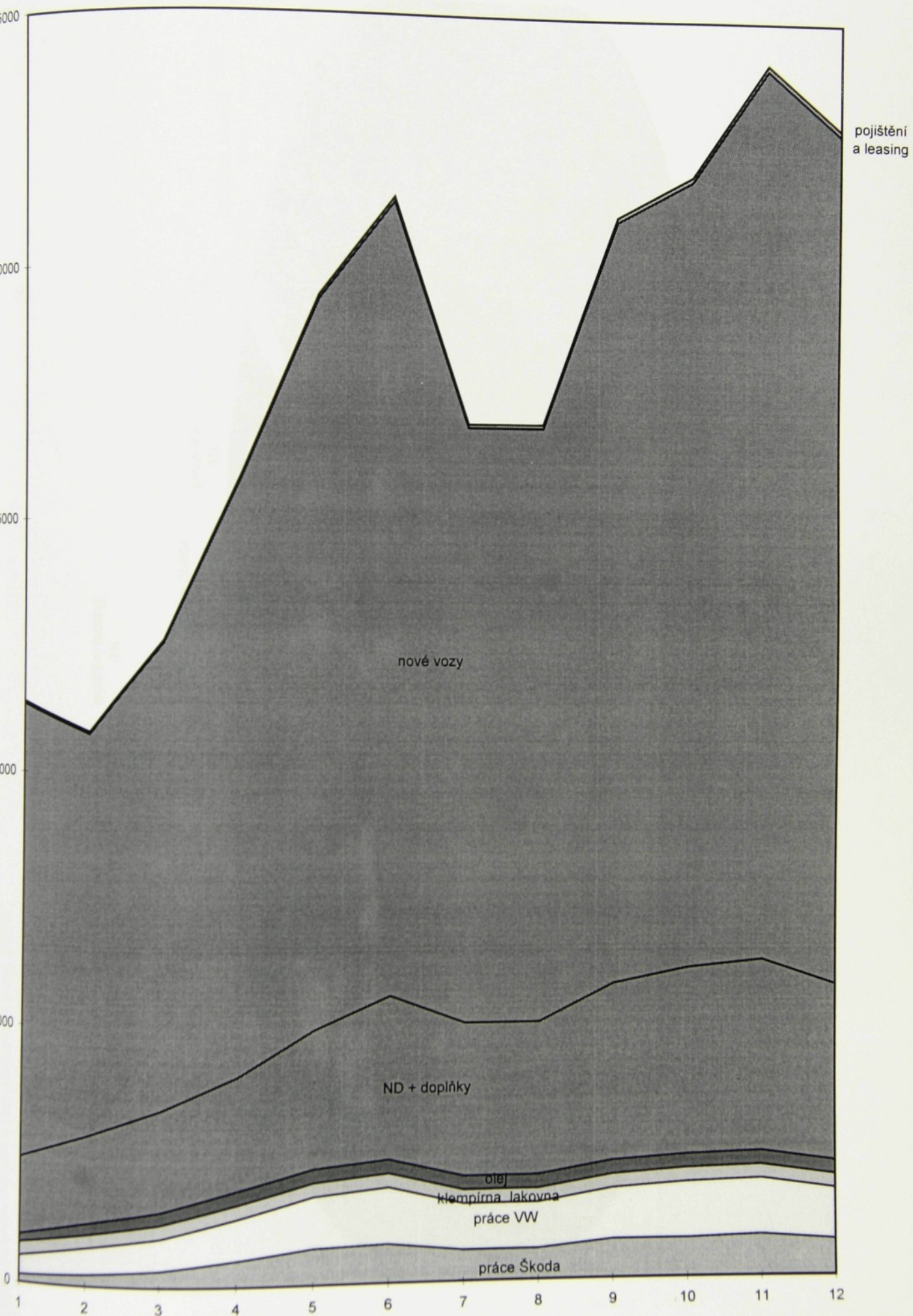
Tabulka předpokládaného obrátu v roce 1998 (bez DPH v tis. Kč)

| měsíc | práce Škoda | práce VW | klempírna lakovna | olej   | ND + doplňky | nové vozy | pojištění leasing | celkem    |
|-------|-------------|----------|-------------------|--------|--------------|-----------|-------------------|-----------|
| 1     | 148,00      | 369,00   | 260,00            | 157,00 | 1 500,00     | 8 908,00  | 54,40             | 11 396,40 |
| 2     | 220,00      | 506,00   | 255,00            | 216,00 | 1 680,00     | 7 860,00  | 48,00             | 10 785,00 |
| 3     | 315,00      | 610,00   | 270,00            | 240,00 | 1 950,00     | 9 170,00  | 56,00             | 12 611,00 |
| 4     | 500,00      | 800,00   | 270,00            | 270,00 | 2 200,00     | 11 790,00 | 72,00             | 15 902,00 |
| 5     | 700,00      | 1 000,00 | 270,00            | 270,00 | 2 700,00     | 14 410,00 | 88,00             | 19 438,00 |
| 6     | 750,00      | 1 100,00 | 270,00            | 270,00 | 3 200,00     | 15 720,00 | 96,00             | 21 406,00 |
| 7     | 600,00      | 900,00   | 270,00            | 270,00 | 3 000,00     | 11 790,00 | 72,00             | 16 902,00 |
| 8     | 600,00      | 900,00   | 270,00            | 270,00 | 3 000,00     | 11 790,00 | 72,00             | 16 902,00 |
| 9     | 750,00      | 1 000,00 | 270,00            | 270,00 | 3 500,00     | 15 196,00 | 92,80             | 21 078,80 |
| 10    | 750,00      | 1 100,00 | 270,00            | 270,00 | 3 700,00     | 15 720,00 | 96,00             | 21 906,00 |
| 11    | 800,00      | 1 100,00 | 270,00            | 270,00 | 3 800,00     | 17 816,00 | 108,80            | 24 164,80 |
| 12    | 700,00      | 1 000,00 | 270,00            | 270,00 | 3 500,00     | 17 030,00 | 104,00            | 22 874,00 |

|       | práce Škoda | práce VW  | klempírna lakovna | olej     | ND + doplňky | nové vozy  | pojištění leasing | celkem     |
|-------|-------------|-----------|-------------------|----------|--------------|------------|-------------------|------------|
| obrat | 6 833,00    | 10 384,00 | 3 215,00          | 3 043,00 | 33 730,00    | 157 200,00 | 960,00            | 215 366,00 |
| marže | 6 833,00    | 10 384,00 | 3 215,00          | 760,75   | 4 587,28     | 11 004,00  | 240,00            | 37 024,03  |



časového průběhu obratu (v tis. Kč)





pojištění leasing  
0%

práce Škoda  
3%

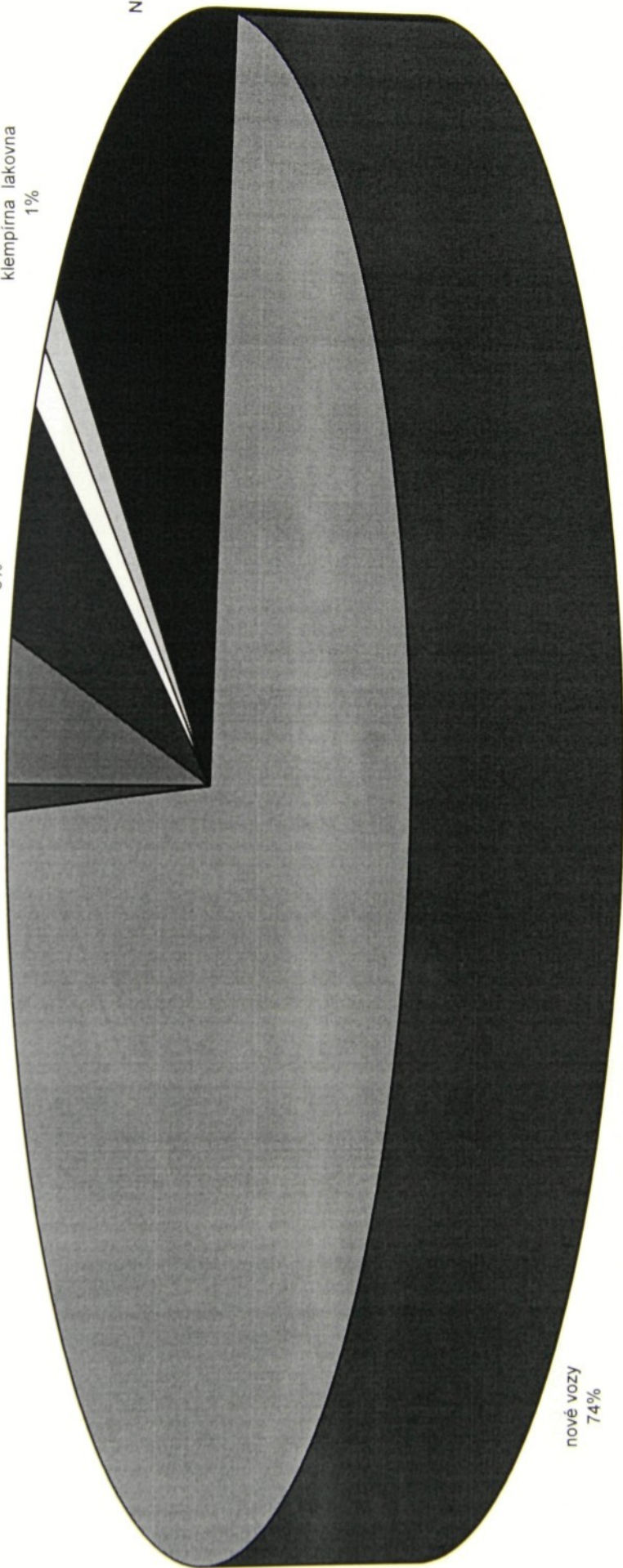
práce VW  
5%

olej  
1%

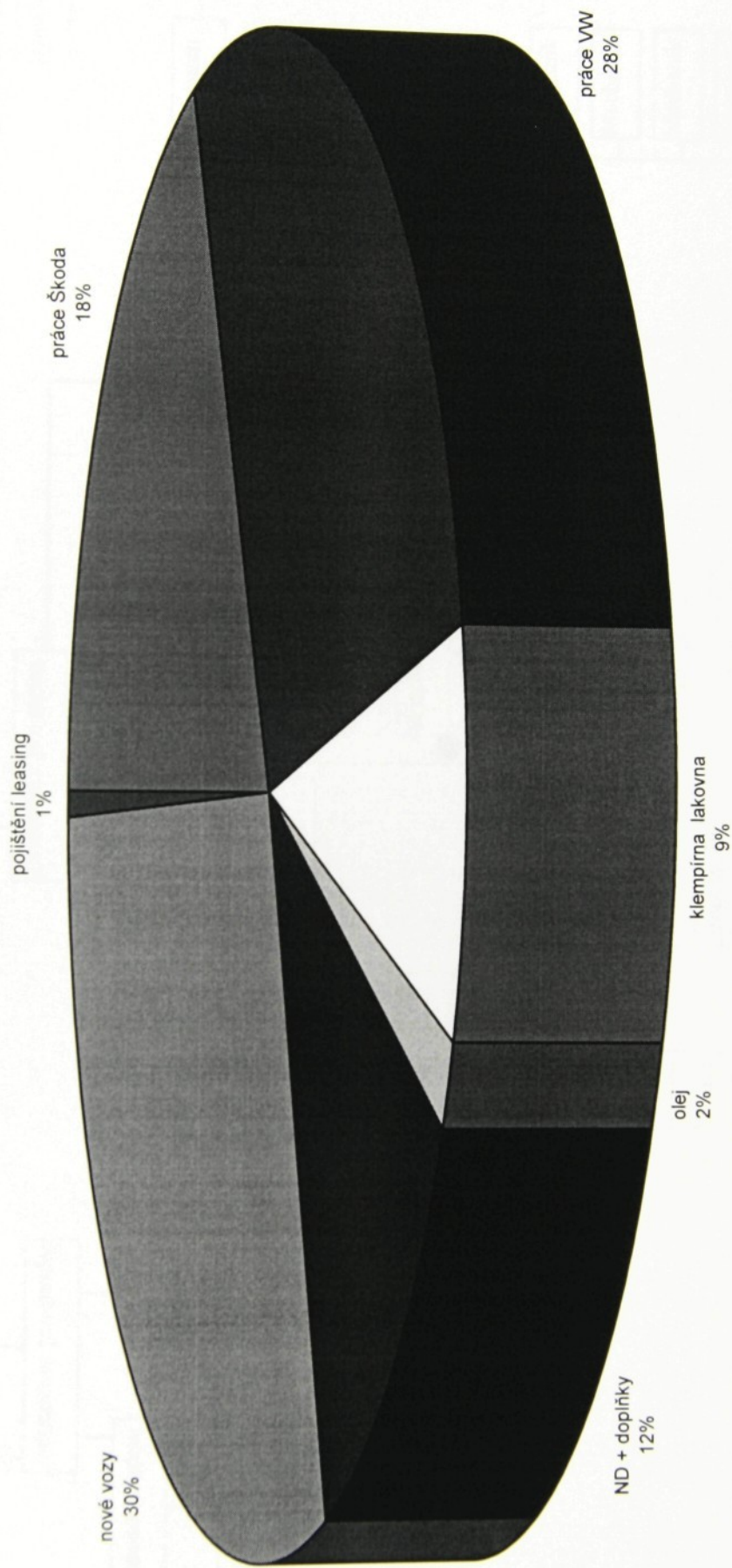
klempírna lakovna  
1%

ND + doplňky  
16%

nové vozy  
74%



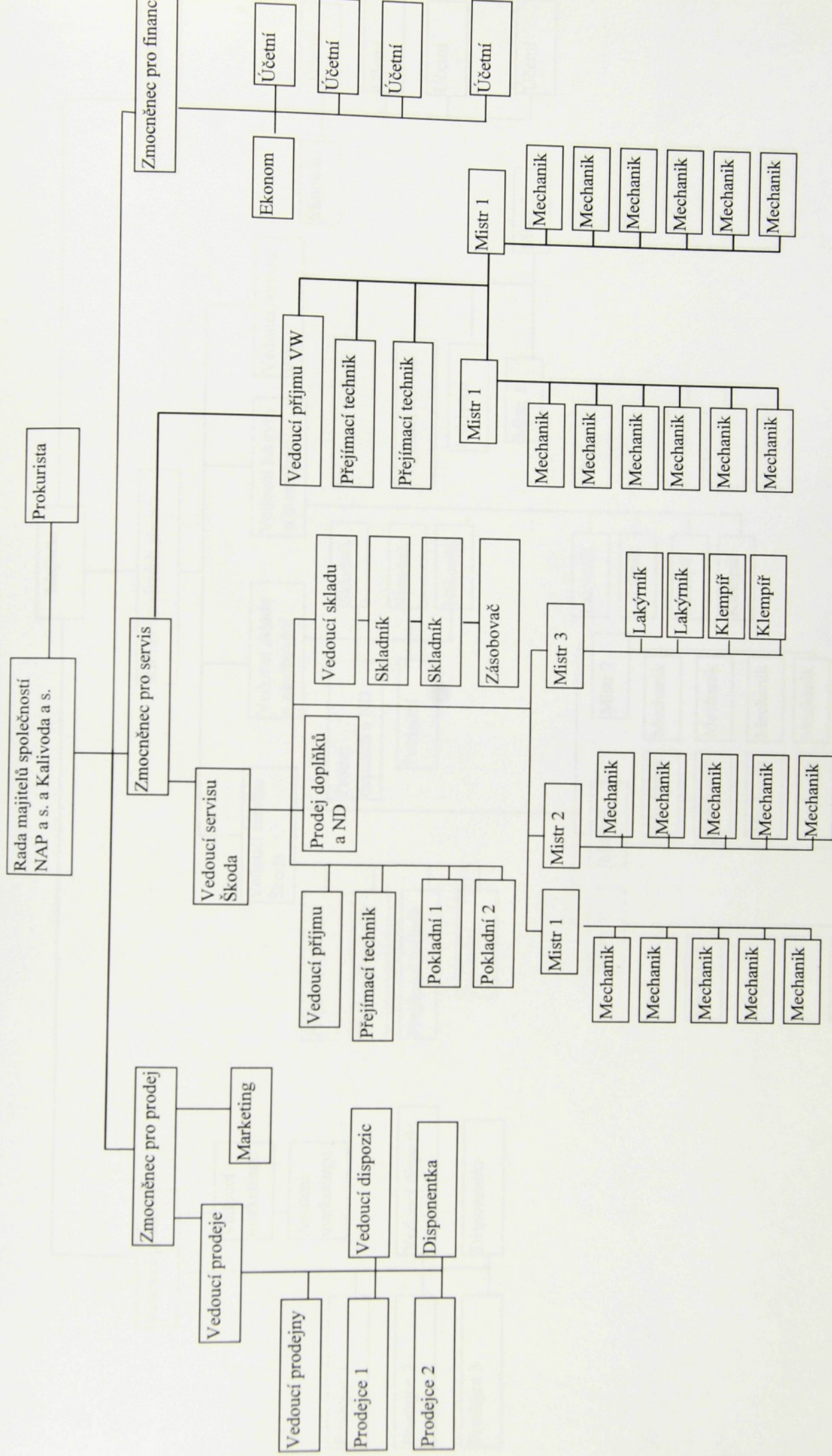
Graf předpokládaných výnosů (marží) v roce 1998





**Příloha 5**

Současná organizační struktura firmy





## Příloha 6

## Navrhovaná organizační struktura firmy

