

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**Marketingové řízení společnosti AGADOS s.r.o.**

**Bc. Jiří Kolouch**

Diplomová práce

2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří KOLOUCH**  
Osobní číslo: **E09715**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**  
Název tématu: **Marketingové řízení společnosti AGADOS s.r.o.**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


- 1) Úvod
- 2) Vymezení základních pojmů marketingového řízení
- 3) Provedení situační analýzy společnosti
- 4) Analýza kvality a její úloha v marketingovém řízení
- 5) Zpracování návrhu změn
- 6) Zhodnocení
- 7) Závěr

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

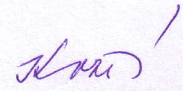
- Boyd, H., Walker, O., Larréché JC., Marketing Management, A Strategic Approach with a Global Orientation, Second Edition. Chicago: Irwin, 1995. ISBN 0-256-12576-7.
- Buchta, M. Mezinárodní management a marketing. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395.
- Cooper, J., Lane, P. Marketingové plánování : praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- Foret, M. Marketing : základy a postupy. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.
- Horáková, H. Strategický marketing. 2 vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- Kotler, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- Kotler, P., Keller, K.L. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- Palmer, A. Introduction to marketing: theory and practice. New York : Oxford University Press, 2004. ISBN 0-19-926627-1.
- Porter, M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12.
- Smith, P. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- Vaculík, J. Základy Marketingu. 2 vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-583-8.
- Vaculík, J. a kol. Marketingové řízení. 2 vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. ISBN 80-7194-765-5.
- Westwood, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **19. května 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2011**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. května 2010

# Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 18. 04. 2011

Jiří Kolouch

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Josefovi Vaculíkovi, Csc. za podnětné rady a připomínky při vypracování diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval Ing. Zdeňku Vlachovi z firmy AGADOS s r.o. za poskytnutí informací a podkladů, z kterých jsem čerpal při zhotovení práce.

## **ANOTACE**

Cílem této diplomové práce je popsat marketingové řízení. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy marketingu, marketingového řízení a analýza kvality. Praktická část je zaměřena především na systém řízení jakosti v podniku AGADOS s r.o. Řízení jakosti je součástí marketingového řízení a v současné době je právě na tento systém kladen značný důraz. Součástí této práce je také vypracování návrhu změn v managementu jakosti u dané firmy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

marketing, marketingové řízení, situační analýza, systém jakosti

## **TITLE**

The marketing management of AGADOS Ltd.

## **ANNOTATION**

The aim of the final thesis is to present marketing management. The theoretical part deals with the basic marketing terms including marketing management and quality analysis terms. The practical part focuses on the quality management system in the company AGADOS, Ltd. In this study there is the emphasis on quality management as the important part of marketing management. The proposal of quality management modification of the company AGADOS, Ltd. is included in the final thesis.

## **KEYWORD**

marketing, marketing management, situation analysis, quality system

# Obsah

Úvod.....	8
1 Vymezení základních pojmů marketingu.....	9
1.1 Marketing .....	9
1.2 Podnikatelské koncepce .....	10
2 Marketingové řízení.....	13
2.1 Nástroje marketingového řízení.....	14
2.2 Fáze marketingového řízení .....	15
2.2.1 Plánování.....	16
2.2.1.1 Marketingová situační analýza .....	16
2.2.1.2 Stanovení marketingových cílů .....	19
2.2.1.3 Formulace marketingové strategie.....	20
2.2.1.4 Sestavení marketingového plánu .....	20
2.2.1.5 Nástroje marketingového plánování .....	23
2.2.1.6 Marketingový výzkum .....	24
2.2.1.7 Marketingové prognózování.....	25
2.2.2 Realizace .....	27
2.2.2.1 Implementace.....	27
2.2.2.2 Organizace marketingu .....	29
2.2.3 Kontrola .....	30
3 Analýza kvality a její úloha v marketingu .....	32
3.1 Záruka jakosti .....	34
3.1.1 Systémy managementu kvality dle ISO 9001 .....	35
3.2 Úloha kvality v marketingu.....	36
3.3 Základní nástroje řízení kvality .....	37
3.3.1 Formulář pro sběr dat.....	38
3.3.2 Vývojový diagram .....	38
3.3.3 Diagram příčina – následek.....	39
3.3.4 Paretův diagram.....	39
3.3.5 Bodový diagram .....	40
3.3.6 Histogram.....	40
3.3.7 Regulační diagram.....	40

4	Seznámení se společností	41
4.1	Profil společnosti	41
4.2	Historie společnosti	43
4.3	Struktura společnosti AGADOS s r.o.	46
4.4	Poslání a rozhodující partneři podniku	47
4.5	Logo podniku	50
4.6	Značka AGADOS	50
4.7	SWOT analýza	51
5	Systém řízení kvality	52
5.1	Popis činností	53
5.2	Organizační struktura	54
5.3	Procesy společnosti	55
5.4	Dokumentace systému managementu kvality	57
5.5	Řízení příručky kvality	59
5.6	Plánování kvality	60
5.8	Přezkoumání systému managementu	62
5.8.1	Změny v systému řízení	62
6	Zhodnocení a zpracování návrhu změn	64
6.1	Analýza neshod	64
6.2	Reklamace	69
6.2.1	Spokojenost zákazníků	69
6.2.2	Analýza pasivních reklamací	70
6.3	Návrh na zlepšení řízení kvality	71
	Závěr	73
	Seznam zdrojů	75
	Seznam zkratk	78
	Seznam obrázků	79
	Seznam tabulek	79
	Seznam grafů	79
	Seznam příloh	80



# Úvod

V současné době si už asi nedovedeme představit větší, moderně fungující obchodní společnost, která by běžně nevyužívala znalosti týkající se marketingu, který se osvědčil jako nejvýhodnější z pohledu zajištění dlouhodobé prosperity podniku. I když marketing sám o sobě nevytváří hodnoty, správně zaměřený marketing přináší firmě největší tržby a nejvyšší zisky.

V teoretické části této diplomové práce chci definovat termíny marketing, marketingové řízení, jeho nástroje a fáze, a dále specifikovat význam kvality v marketingu. V praktické části bych chtěl tyto poznatky rozpracovat v podmínkách firmy AGADOS, s r.o. se sídlem ve Velkém Meziříčí, zabývající se především výrobou přívěsů nejen za osobní automobily, a to zejména s ohledem na zde zavedený systém řízení kvality.

Přívěs je produkt, který zejména soukromé osoby koupí jednou, maximálně dvakrát za život a je zřejmé, že v podmínkách dnešního tržního systému ještě vyhroceného hospodářskou krizí z roku 2008 - 2009, kdy převyšuje nabídka nad poptávkou, je obtížné protlačit „ten náš produkt“ k zákazníkovi. Za podmínek silné konkurence už není dostatečné nabízet co možná nejkvalitnější produkt, dalšími významnými faktory jsou cena, způsob dodání, výroba atypů a další související služby (např. servisní síť, dostupnost náhradních dílů). Proto se tato firma do velké míry zakládá na systému EN ISO 9001:2008, jenž je v očích veřejnosti stále více chápán jako certifikát kvalitní, dobře organizované firmy i procesů zde probíhajících, a zejména certifikát kvalitního výrobku.

Při zpracovávání praktické části jsem tedy vyšel z organizační struktury společnosti AGADOS, s r.o., ze zde probíhajících procesů a zejména fungujícího systému EN ISO 9001:2008 a dále jsem použil informace a podklady zaměstnanců firmy.

**Cílem této práce je tedy nejen rozbor marketingového řízení podniku, ale zejména také analýza systému jakosti včetně návrhu změn a zlepšení v podmínkách podniku AGADOS s r.o.**

# 1 Vymezení základních pojmů marketingu

## 1.1 Marketing

Pojem marketing pochází z anglického slova „market“, což je v překladu označení pro trh, koncovka „ing“ zpravidla vyjadřuje děj, pohyb nebo určitou akci. Tento pojem je úzce spjat s tržní ekonomikou a vyvíjí se odlišně s vývojem ekonomik každé země.

Marketing je proces výzkumu trhu a následného prodeje výrobků či služeb, jehož cílem je udělat taková opatření, aby byl nový produkt uváděn na trh ve vhodné časové období a za vhodnou cenu. U stávajících produktů a služeb je cílem zvýšit jejich prodejnost, či udělat takové inovace, které umožní zvýšit prodejnost.

Pojem marketing je pojmem velmi moderním, existuje ovšem mnoho pohledů, jak lze na marketing nahlížet. Každá definice může přinášet trochu odlišný pohled na danou problematiku, ve které se autoři snaží zdůraznit odlišné náležitosti. Definice může být také velmi proměnlivá v čase.

Různé definice pojmu marketing:

„Marketing je souborem všech lidských činností zaměřených na zprostředkování směny hodnot.“<sup>1</sup>

„Marketing představuje činnost všech jedinců a organizací zaměřených na zjišťování a uspokojování lidských potřeb, a to na základě směny.“<sup>2</sup>

„Marketing je sociální a manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za jiné komodity nebo za peníze.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Kotler, 1972.

<sup>2</sup> Schoel, Gultinan, 1988.

<sup>3</sup> Kotler, 1989.

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“<sup>4</sup>

„Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování, poskytování a výměny nabídek, které mají určitou hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“<sup>5</sup>

„Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváří, nabízí, a svobodně směňují s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“<sup>6</sup>

## 1.2 Podnikatelské koncepce<sup>7</sup>

Činnosti podniku jsou obvykle uspořádány podle určitého pojetí, filozofie, která stanoví základní záměry a způsob jejich dosažení. Lze rozlišovat několik základních podnikatelských koncepcí:

### A) Výrobní koncepce

Výrobní koncepce je jednou z nejstarších koncepcí, jimiž se řídí prodávající. Hlavní myšlenkou této koncepce je přesvědčení výrobce, že konečný zákazník dává přednost takovým výrobkům, které jsou běžně dostupné a levné. Podniky, které postupují podle této výrobní koncepce, koncentrují svou pozornost na dosahování vysoké efektivnosti výroby a široké pokrytí trhu.

### B) Výrobní koncepce

Výrobci, kteří se řídí touto koncepcí, vycházejí z teze, že spotřebitel dá přednost takovému výrobku, který nabízí nejvyšší kvalitu. Vlastní řízení výrobní-konceptu orientovaných podniků vkládá svoji pozornost na výrobu kvalitních výrobků a jejich následné zdokonalování.

---

<sup>4</sup> Kotler, 1991.

<sup>5</sup> American marketing association, 2007.

<sup>6</sup> Kotler, 2007.

<sup>7</sup> Vaculík, J. *Základy marketingu*. 2. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. str. 8-11.

### C) Prodejní koncepce

Tato koncepce bývá velmi častým marketingovým přístupem celé řady firem. Základem této koncepce je idea, že spotřebitel si sám od sebe daný výrobek nekoupí, ale musí jej k tomu přimět cílevědomá a velmi často také i agresivní prodejní politika ze strany výrobce. K tomu, aby si zákazník koupil právě daný a žádný jiný výrobek, slouží celá řada nástrojů, které účinně podporují prodej. Velká část firem se k této koncepci přikloní až tehdy, má-li volnou výrobní kapacitu. Základním cílem je potom prodat to, co mohou v daném okamžiku vyrábět, nikoli hledat nový výrobek. Tato koncepce ovšem může být velmi riziková. Základním předpokladem úspěchu je, aby zákazník, který se nechá přinutit ke koupi, byl s výrobkem nebo službou spokojen. Pokud se tomu tak nestane a nespokojených zákazníků je více, může být někdy ohrožena sama existence výrobce.

### D) Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je nastavena tak, aby podnik neposkytoval pouze takové produkty, které jsou nejméně nákladné, ale aby vyráběl a nabízel produkty, které konečnému zákazníkovi přinesou zamýšlený užitek. Dochází zde tedy ke změnám, kdy orientace na výrobu je nahrazená orientací na zákazníka. Tato orientace tedy znamená, že podnik místo toho, aby usiloval o prodej vyrobeného zboží zákazníkům, se snaží vyrobit to, co zákazníci potřebují.

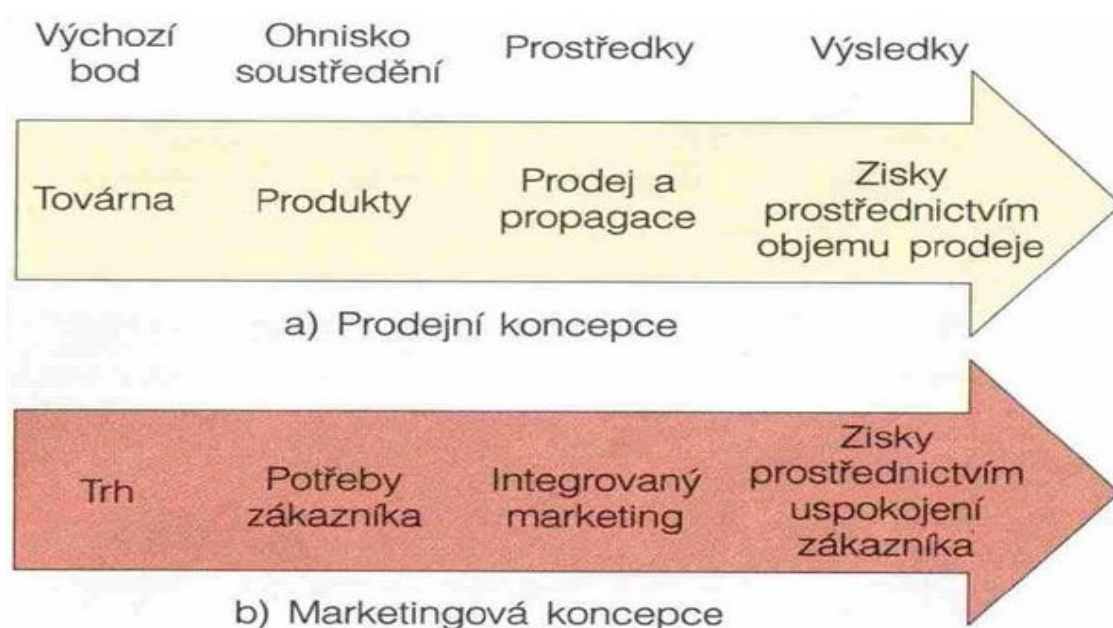
Marketingová koncepce byla vyjádřena mnoha barvitými způsoby:

- „Efektivní uspokojovat potřeby.“
- „Vyhledávat přání a plnit je.“
- „Milovat zákazníka, ne produkt.“
- „Vy jste šéf.“
- „Partneři pro zisk.“
- „Na prvním místě jsou lidé.“<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Kotler, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 36.

**Obrázek 1-1 Porovnání prodejní a marketingové koncepce**



Zdroj: Kotler, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 36.

#### E) Sociálně-marketingová koncepce

Sociální marketingová koncepce představuje poslední vývojové stádium marketingové koncepce. Zde je hlavní důraz kladen na vlivy produkce na životní prostředí, sociální dopady a veřejný zájem. V této souvislosti se objevuje otázka, zda podnik, který se snaží co nejlépe uspokojovat požadavky jednotlivých zákazníků, se chová optimálně také z hlediska dlouhodobých zájmů spotřebitelů a společnosti. Tato nejnovější koncepce v podstatě zahrnuje všechny specifické aspekty nového přístupu k problematice marketingu se zvýšenou společenskou odpovědností.

Sociálně-marketingová koncepce vyžaduje, aby výrobce pečlivě posoudil váhu tří základních faktorů:

- podnikového zisku;
- míry uspokojování spotřebitelských přání;
- zájmů společnosti.

## 2 Marketingové řízení

V podmínkách tržního hospodářství by marketingové řízení mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace. Nejširší definice marketingové řízení vymezuje jako systém aktivit řízení jednotlivých marketingových činností s důrazem na jejich koordinaci vedoucí k dosažení marketingových cílů a odpovědnosti za vynaložené úsilí, a za následné dosažení cílů organizace. Cíle organizace jsou přitom konzistentní s marketingovými cíli.

Anglická literatura nám uvádí tuto definici: Marketingové řízení tvoří procesy analyzování, plánování, realizace, koordinace a kontroly plánů, které zahrnují tvorbu koncepcí a cen, propagaci a distribuci produktů, služeb a ideí takových, které mají vytvářet a udržovat výhodné obchody s cílovými trhy za účelem dosažení cílů podniku.<sup>9</sup>

Filozofií marketingového řízení je nejen podněcování trhu pro vyvolání poptávky, ale především spokojenost zákazníka, a také sladění spokojenosti zákazníka se zájmy firmy a společnosti.<sup>10</sup>

Nutnou součástí marketingového řízení je také zaměření na vnitřní podmínky, disponibilní zdroje a vnější příležitosti podniku.

Marketingové řízení zahrnuje např. tyto činnosti:

- porozumění ekonomické struktuře našeho průmyslu;
- provádění marketingového průzkumu potenciálních zákazníků;
- poznávání našeho cílového trhu a vytváření segmentů uvnitř trhu;
- sledování našich konkurentů a jejich produktů;
- vývoj nových produktů
- přísné dodržování environmentální politiky a mechanismů;
- porozumění silným a slabým stránkám našeho podniku;
- kontrola spokojenosti našich zákazníků;
- vývoj marketingové strategie pro naše produkty s využíváním marketingového mixu;
- vytvoření udržitelné konkurenční výhody;
- sestavení marketingového plánu.

---

<sup>9</sup> Boyd, H., Walker, O., Larréché JC., *Marketing Management, A Strategic Approach with a Global Orientation*, Second Edition. Chicago: Irwin, 1995. str. 16.

<sup>10</sup> Vaculík, J. a kol. *Marketingové řízení*. 2. přeprac. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 40.

## 2.1 Nástroje marketingového řízení

Základním východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v řízení podniku je definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů, bez ohledu na to, zda se jedná o cíle krátkodobé nebo dlouhodobé. Cíle podniku jsou obvykle definovány jako měřitelné výsledky, neboť v komerční sféře je jedním z hlavních cílů podniku zisk, který lze snadno vypočítat.

Obrázek 2-1 Posloupnost vypracování nástrojů marketingového řízení



Zdroj: *Marketingové řízení* [online]. [cit. 2011-02-22].

Dostupné z WWW: <[http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003407/Download/KE0478\\_kapitola.pdf](http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003407/Download/KE0478_kapitola.pdf)>.

Z obrázku 2-1 je patrné, že cíle podniku vycházejí z vize, která navazuje na poslání. Poslání podniku bývá vyjádřeno velmi obecně a stručně, často až v podobě sloganu. Pro konkrétní příklad společnost AGADOS s r.o., jejíž situační analýzou se zabývám dále v praktické části, vymezuje své poslání heslem: „S námi převezete všechno a všechny“.

Vize společnosti představuje dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti. Také v tomto případě bývá formulována velmi obecně a stručně. Například vize výše uvedené společnosti může znít: „Ovládnout domácí trh s prodejem přívěsných vozíků“. Někdy také může být poslání s vizí tak úzce provázané, že spolu navzájem splývají.

Poslání podniku by mělo vyjádřit jeho podstatu, tzn., co a jak chceme dělat (podnikat), jaký tomu připisujeme smysl, o co nám jde. Naproti tomu vize by měla informovat o tom, kam chceme dospět a čeho chceme na trhu dosáhnout.

Z vize podniku, jak již bylo zmíněno, vychází jeho cíle. Stanovení cílů podniku musí být zcela přesné a konkrétní. Nejlépe, zcela pochopitelně je, jsou-li vyjádřeny v kvantitativní, číselné podobě. Přímou totiž určují činnosti firmy v daném podnikatelském prostředí. Jejich jasné vyjádření napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků. Mezi základní ekonomické ukazatele úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí patří, kromě již zmíněného zisku, rentabilita, růst obrátu a tržní podíl dosažený na určitém trhu. Nemělo by se však zapomínat ani na cíle sociální (environmentální politika, vytváření nových pracovních míst, rozvoj regionu) či marketingové (budování image podniku, zvyšování povědomí o našich produktech atp.).

Poslání, vizi i cíle podniku definuje nejvyšší vedení, případně majitelé, zakladatelé podniku. Marketingové řízení vychází z definovaného poslání organizace. Z něj se vymezuje vize a z ní se potom vytyčují cíle. Tyto výchozí položky jsou následně rozpracovány a konkretizovány ve zvolené marketingové strategii a nakonec v marketingovém plánu. O marketingové strategii a marketingovém plánu bude pojednáno v dalším textu ve fázi plánování.

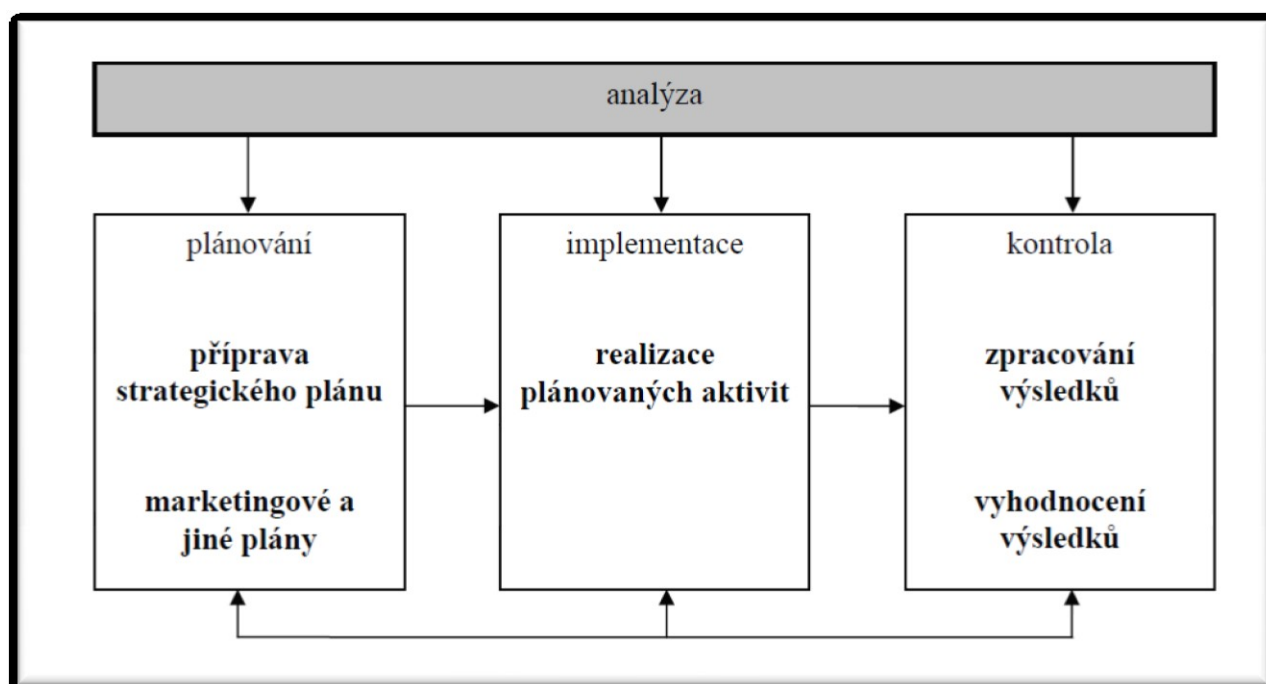
## 2.2 Fáze marketingového řízení

Jednotlivé fáze marketingového řízení tvoří:

- plánování;
- realizace;
- kontrola.

Vzájemné vazby mezi jednotlivými fázemi jsou znázorněny na obrázku 2-2. V tomto obrázku je také zakomponována zpětná vazba, která nám slouží pro korekci fáze zásobování a implementace výsledků kontroly. Jednotlivé činnosti jsou navzájem propojeny, aby bylo zřejmé, že marketingové řízení je nepřetržitý proces. Nutnou součástí je strukturalizace dle časového horizontu.

Obrázek 2-2 Vztah funkcí v procesu marketingových řízení



Zdroj: Vaculík, J. a kol. *Marketingové řízení*. 2. přeprac. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 40.



## 2.2.1 Plánování

Celý cyklus plánování je znázorněn na obrázku 2-3. Nejdříve se stanovuje poslání podniku, celý cyklus poté končí zpětnou kontrolou.

Obrázek 2-3 Cyklus marketingového plánování



Zdroj: *Marketingové plánování* [online]. [cit. 2011-02-26].  
Dostupné z WWW: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingove-planovani.php>>.

Jak již bylo výše uvedeno, plánování je jednou z fází marketingového řízení. V této fázi se stanovují cíle podniku, kterých chce společnost v budoucnu dosáhnout, a také nástroje a postupy k dosažení vytčených cílů. Hlavním cílem marketingového plánování je dosáhnout náležité součinnosti všech složek podniku při jeho budoucích podnikatelských činnostech. Proces plánování zahrnuje kroky, které probíhají v tomto pořadí:

- marketingová situační analýza;
- stanovení marketingových cílů;
- formulace marketingových strategií;
- sestavení marketingového plánu.

### 2.2.1.1 Marketingová situační analýza

Situační analýza představuje základní východisko marketingového plánování. V tomto kroku dochází ke zkoumání podniku, mikroprostředí a makroprostředí.

Situační analýza obsahuje čtyři složky:

- popis současné situace;
- analýzu SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats<sup>11</sup>);
- hlavní problémy, jímž podnik čelí;
- hlavní předpoklady ohledně budoucnosti.

### **Současná situace**

Plánovací proces začíná objektivním zhodnocení současné situace daného produktu. Tento stav je zdokumentován statistickým přehledem objemu prodeje produktu, jeho tržního podílu, cen, nákladů a zisků za posledních několik let spolu s hlavními ukazateli výkonnosti konkurence. Rovněž jsou také zhodnoceny hlavní hybné síly v marketingovém prostředí.

### **Analýza SWOT**

Zahrnuje nejdůležitější informace o podniku z hlediska jeho silných a slabých stránek, dává snadno zjištělný obraz o jeho příležitostech a ohroženích. Informace z externí a interní analýzy jsou zpracovány do přehlednější a značně zjednodušené formy pro snadnější orientaci manažerů při řízení strategie podniku. Jednotlivé varianty podnikatelských záměrů jsou znázorněny v Tab. 2-1.

- Strengths – představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci.
- Weaknesses – znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání efektivnímu výkonu.
- Opportunities – představují příznivou situaci v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci.
- Threats – jsou výrazně nepříznivé situace v podnikovém okolí, znamenající překážky pro činnost a dobré postavení.
- WT (strategie „mini-mini“) – je zaměřena na minimalizaci slabých stránek podniku i na minimalizaci hrozeb.
- WO (strategie „mini-maxi“) – stejně jako předchozí strategie, znamená úsilí o minimalizaci slabých stránek podniku ale rozdíl je v maximalizaci příležitostí.
- ST (strategie „maxi-mini“) – tato strategie je zaměřena na maximalizaci silných stránek podniku a při střetu podniku s hrozbami tyto události minimalizovat.

---

<sup>11</sup> Strengths – Silné stránky, Weaknesses – Slabé stránky, Opportunities – Příležitosti, Threats - Hrozby.

- SO (strategie „maxi-maxi“) – znamená maximální využití silných stránek podniku k maximálnímu využití příležitostí, tato strategie je velmi žádoucí.

**Tabulka 2-1 Strategické varianty podnikatelských záměrů**

Interní faktory →       Externí faktory ↓	<b>Silné stránky (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- síla managementu</li> <li>- úroveň marketingu</li> <li>- kapitálová síla</li> <li>- efektivnost výroby</li> <li>- síla výzkumu a vývoje</li> <li>- úroveň engineeringu</li> </ul>	<b>Slabé stránky (W)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalita pracovníků</li> <li>- jakost výrobků</li> <li>- špatná pověst</li> <li>(další nedostatky)</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podmínky trhu</li> <li>- volný prostor</li> <li>- nové výrobky, nové služby</li> <li>- nové technologie</li> <li>- možnost mezinárodních smluv</li> <li>- chyby konkurence</li> </ul>	<b>SO – strategie Maxi – Maxi</b> Ofenzivní, potenciálně nejúspěšnější strategie, využívající síly podniku pro využití všech příležitostí atd.	<b>WO – strategie Mini – Maxi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opatrný přístup</li> <li>- posilování pozice k využití příležitosti</li> <li>- sdílet příležitost se spolehlivým spojencem</li> <li>- atd.</li> </ul>
<b>Hrozby (T)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- silná konkurence</li> <li>- diskriminační opatření</li> <li>- riziko, nestabilní situace uvažovaného trhu atd.</li> </ul> (nedostatky v příležitostech)	<b>ST = strategie Maxi – Mini</b> využít vnitřních sil k: <ul style="list-style-type: none"> <li>- překonání hrozeb</li> <li>- zastrašení konkurence</li> <li>- uniknutí nebezpečí</li> <li>- využití rezerv vůči riziku</li> <li>- obejít hrozeb</li> </ul>	<b>WT – strategie Mini – Mini</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ustoupit</li> <li>- kompromisy</li> <li>- spokojit se s málem</li> <li>- redukce záměru</li> <li>- likvidace záměru</li> <li>- atd</li> </ul>

Zdroj: Vaculík, J. a kol. *Marketingové řízení*. 2. přeprac. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 74.

## **Hlavní problémy, jimž podnik čelí**

V této fázi manažer vytyčí hlavní problémy podniku. Většina nejvyšších podnikových představitelů si přeje, aby jejich manažeri předkládali realistické přehledy problému a rozhodovacích dilemat, jimž podnik čelí. Povinnosti ředitele koneckonců je v případě potřeby jim pomoci.<sup>12</sup>

## **Hlavní předpoklady**

V této části je uveden přehled všech hlavních předpokladů týkajících se budoucnosti.

### **2.2.1.2 Stanovení marketingových cílů**

Marketingové cíle jsou stanoveny tak, aby dopomáhaly k dosažení strategických cílů podniku. Je důležité dbát na to, aby si tyto cíle navzájem neodporovaly. Stanovením marketingových cílů vlastně popisujeme budoucí stav podniku. Za každých okolností by měly cíle splňovat řadu požadavků. Patří mezi ně měřitelnost, časové období, reálnost a konzistentnost. Měřitelnost klade za požadavek vyjádření v určitých číslech. V případě, že tomu tak není, může dojít k situaci, že ani nezjistíme, jestli jsme cíl splnili nebo ne. Časové období nám říká, kdy mají být cíle dosaženy. Reálnost značí, že cíle by měly vyplývat ze získaných informací z analýz a výzkumu, a ne ze zbožných přání vedení. Konzistentnost klade požadavek, aby cíle byly mezi sebou v souladu.

Doporučuje se zaměřit pozornost na tři až čtyři hlavní cíle, kterých chceme dosáhnout. Stanovení velkého množství cílů není dobré.

Při určování cíle je třeba respektovat, že cíle musí<sup>13</sup>:

- být motivující pro manažery a ostatní zaměstnance;
- poskytovat možnost jednoznačného vyhodnocení;
- poskytovat východisko pro určování strategií a marketingových plánů pro jejich dosažení;
- vytvářet pocit jistoty stávajících i potenciálních akcionářů.

Správně stanovené marketingové cíle přispívají ke zdravému růstu a prosperitě podniku.

---

<sup>12</sup> Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. str. 189.

<sup>13</sup> Cooper, J., Lane, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. str. 72.

### **2.2.1.3 Formulace marketingové strategie**

Marketingová strategie určuje způsob, jakým chce podnik dosáhnout marketingových cílů. Sestavuje se obvykle pro období tří až pěti let. Navzdory neustále se měnícím tržním podmínkám je nutné, aby čas od času byly tyto strategie kontrolovány a případně i korigovány.

Marketingová strategie by měla splňovat tyto náležitosti:

- směřovat do vzdálenější budoucnosti;
- zajišťovat specifické konkurenční výhody pro podnik;
- určovat základní parametry podnikání, soubory výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.;
- sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím;
- stavět oporu na klíčových zdrojích a schopnostech firmy;
- vymezovat základní způsoby jak zajistit zdroje potřebné pro realizaci strategie;
- určovat úkoly na taktické a operativní úrovni řízení;
- zohledňovat firemní hodnoty a firemní kulturu.

### **2.2.1.4 Sestavení marketingového plánu**

Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán. Ten je sestavován v případech, kdy marketingová strategie odsouhlasena vedením firmy.

Tento plán by měl obsahovat:

- popis současné marketingové situace;
- marketingové cíle a záměry;
- marketingovou strategii a programy;
- sestavení rozpočtu;
- plán marketingových opatření;
- způsob následné kontroly.

Detailnější popis marketingového plánu je uveden v tabulce 2-2.

**Tabulka 2-2 Obsah marketingového plánu**

<p><b>Úvod</b></p>	<p>V úvodu jsou shrnuty hlavní cíle a doporučení pro plánované období. Úvod musí být stručný a jasný a musí umožnit vrcholovému managementu snadnou orientaci v hlavní problematice. Za úvodem by měl následovat obsah.</p>
<p><b>Popis současné marketingové situace</b></p>	<p>V této části je popsán cílový trh a pozice, kterou firma na cílovém trhu zaujímá. Dále jsou zde uvedeny informace o trhu obecně, informace o úspěšnosti produktů, o konkurenci a o distribuci.</p> <p>Analýza trhu uvádí informace o trhu a jeho hlavních segmentech, popisuje potřeby a přání zákazníků a faktory marketingového prostředí, které by mohly ovlivňovat nákupní rozhodování.</p> <p>Analýzu úspěšnosti výrobku uvádí přehled realizovaných objemů prodeje, stanovených cen a marží u nejvýznamnějších výrobků a dané výrobní řady.</p> <p>Analýza distribuce se zaměřuje na vyhodnocení aktuálních prodejních trendů a očekávaného vývoje v oblasti distribučních cest.</p>
<p><b>Analýza rizik a příležitostí</b></p>	<p>Analýza popisuje hlavní rizika a příležitosti pro daný produkt. Umožňuje předvídat vývoj na trhu, který by mohl pozitivně či negativně ovlivnit aktivity firmy a její strategii.</p>
<p><b>Cíle a hlavní úkoly</b></p>	<p>Jedná se o stanovení cílů a určení hlavních úkolů, které bude třeba splnit v plánovaném období. Např. firma si stanoví cíl dosáhnout na vybraném trhu 15% podílu. V souvislosti s plánovaným cílem bude třeba vyřešit, jakým způsobem bude možné zvýšení tržního podílu dosáhnout.</p>
<p><b>Marketingová strategie</b></p>	<p>V rámci marketingové strategie je popsána základní marketingová filozofie, ze které budou jednotlivé podnikatelské jednotky vycházet při plnění svých marketingových cílů, při stanovení cílových trhů, při positioningu i při plánování marketingových výdajů. Dále jsou zde uvedeny dílčí strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu a zmíněny souvislosti s výše uvedenými riziky, příležitostmi i hlavními úkoly.</p>
<p><b>Prováděcí plán</b></p>	<p>V prováděcím plánu je uvedeno, jakým způsobem budou marketingové strategie realizovány. Tento plán stanovuje, co a kdy má být provedeno, a vymezuje rovněž odpovědnost jednotlivých osob. Určuje též náklady, které bude nutno vynaložit.</p>

<b>Rozpočty</b>	Rozpočty zdůvodňují a podrobněji rozvádějí marketingový rozpočet. V zásadě obsahují projekci výkazu zisků a ztrát. Uvádějí výši očekávaných zisků a očekávané náklady. Rozdíl představuje očekávaný zisk. Jakmile jsou rozpočty schváleny, představují základ např. pro nákup materiálu, plánování výroby, plánování počtu pracovních sil a celkovou realizaci marketingové strategie.
<b>Kontrola</b>	V této části jsou definovány kontrolní akce, které mají sloužit řídicím pracovníkům ke sledování realizace marketingové strategie a určit oblasti, ve kterých nejsou plánované cíle plněny

Zdroj: Vaculík, J. a kol. *Marketingové řízení*. 2. přeprac. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 42.

Podnik musí zpracovávat marketingové plány pro každou významnou oblast své marketingové činnosti. Konkrétně existují marketingové plány šesti typů<sup>14</sup>:

- Marketingové plány značek. Podniky musí zpracovávat marketingové plány pro jednotlivé značky.
- Marketingové plány pro jednotlivé kategorie produktů. Poté co se vypracují, a následně také schválí plány značek, dochází k agregaci celkového plánu výrobní kategorie.
- Plány pro nové produkty. Každý nový produkt či nová značka vyžadují podrobný plán vývoje a uvedení na trh. Bude třeba definovat koncepci produktu a pomocí pozdějších prototypů ji upřesnit a odzkoušet. Fáze uvedení na trh bude vyžadovat velice podrobně specifikovaný komplex aktivit.
- Plány pro tržní segmenty. Jestliže se daný produkt či daná značka prodávají v různých tržních segmentech, bude se muset vypracovat zvláštní plán pro každý segment.
- Plány pro geografické trhy. Marketingové plány je třeba zpracovávat pro každou zemi, každý region, každé město a dokonce i každou městskou čtvrť.
- Zákaznické plány. Manažeři po styku s klíčovými zákazníky zpracovávají individuální plány pro každého zvlášť cenného zákazníka.

Ve všech výše zmíněných případech jsou ve skutečnosti nutné dva plány, dlouhodobý strategický plán a roční plán. Dlouhodobý strategický plán se vytváří na konkrétně stanovený

---

<sup>14</sup> Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. str. 186.

časový horizont. Délka časového horizontu může být tři roky, ale také dvacet let, a každý podnik si může tuto dobu libovolně stanovit. Strategický plán se zabývá faktory ovlivňujícími trh, různými situacemi, které mohou nastat, postavením, které by podnik chtěl na trhu zaujmout a také opatřeními potřebnými k jeho dosažení. Tento plán je základem pro rozpracování ročního plánu. Vedení podniku musí každoročně svůj strategický plán vyhodnotit a často také revidovat.

Všechny sestavované plány je třeba vzájemně synchronizovat. Žádný plán nemůže být sestaven nezávisle na ostatních. Ze všech těchto náležitostí je zcela zřejmé, že vedení podniku musí přípravě plánů věnovat velké množství času. Měla by se proto vytvořit určitá logická a jasně srozumitelná plánovací procedura, která proces plánování usnadní. Podmínkou pro úspěšné plánování je zpětná vazba a případná následná revize plánu.

### **2.2.1.5 Nástroje marketingového plánování**

Marketingové plánování pomáhá při usměrňování marketingového úsilí správným směrem. Existuje řada nástrojů, jakým způsobem provádět marketingové plánování. Tyto nástroje musí být hodnoceny a propojeny, musí vytvářet koncept budoucího cílového chování podniku. Mezi nejčastěji používané nástroje patří:

- sepisování scénářů a snů – srovnávání schopností firmy s budoucími možnostmi a sestavení představ o budoucích událostech;
- analýza výpadků – hledání výpadků nebo mezer na trhu, kterých bychom mohli využít v našem podnikání (zlepšení produktivity, proniknutí na trh, rozšíření trhu, vývoj nového produktu, diversifikace,...);
- Ansoffova matice – určování rizika, které čeká firmu při různých změnách strategie;
- segmentace trhu – charakteristika cílové skupiny zákazníků;
- mapování a vytyčování – grafické vyjádření konkurenčního prostředí a zobrazení rizikových oblastí;
- analýza rozhodujících faktorů úspěchu – hledání kritérií úspěšnosti;
- analýza životního cyklu produktu – předvídaní životních cyklů, rozhodujících faktorů pro úspěšné působení na trhu;
- analýza podílu na trhu – procentuální vyjádření velikosti trhu v porovnání s konkurencí, možné cesty ke zvýšení tohoto podílu;
- Bostonská matice – je užitečný analytický nástroj umožňující posoudit situaci výrobků na trhu.



### 2.2.1.6 Marketingový výzkum

V případech, kdy manažeři nemají k dispozici dostatek informací na podporu svého rozhodování v oblasti plánování, je na místě marketingový výzkum. Existují dvě hlavní formy marketingového výzkumu:

- Sekundární výzkum, který využívá disponibilních sekundárních informací z běžně dostupných informačních zdrojů (statistické přehledy, účetní výkazy, bilance, bulletiny atd.). Každý marketingový výzkum by měl analýzou sekundárních informací. Pomocí analýzy sekundárních informací lze získat velmi cenné poznatky.
- Terénní výzkum se opírá o primární informace, získávané speciálním šetřením zaměřeným na specifické informační potřeby. Terénní výzkum je časově i finančně mnohem náročnější než výzkum sekundární. Pečlivě však dává spolehlivou odpověď na řadu důležitých otázek. Existují dva druhy terénního výzkumu: kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkum je zaměřen na počítání věcí. Kvalitativní výzkum identifikuje názory, postoje, nápady a náměty pro předvídání vývojových trendů nebo projektování vývoje nových produktů. Nejčastější otázky se týkají konkurence, zákazníků a trhu.<sup>15</sup>

Co se týče výzkumu trhu, jedním z hlavních úkolů je odhadnout jeho současnou i budoucí velikost. Rozhodnutí, zda podnik vstoupí na určitý trh, závisí na tom, jestli je dostatečně velký, nebo bude v budoucnu rychle růst. Znalost těchto skutečností je nutná jak při analýze tržních příležitostí, tak při plánování marketingové činnosti a při kontrole marketingových výsledků.

Úloha marketingového výzkumu v tržním prostředí je nezastupitelná. Pro lehčí orientaci společnosti v měnících se podmínkách, při rozhodování o zaměření podnikatelských aktivit, je zcela nepostradatelné vycházet z poznání vnějších a vnitřních determinantů vývoje, ze situace na trhu i uvnitř podniku samotného. Cestou k získání těchto informací využívají společnosti právě marketingový výzkum.

---

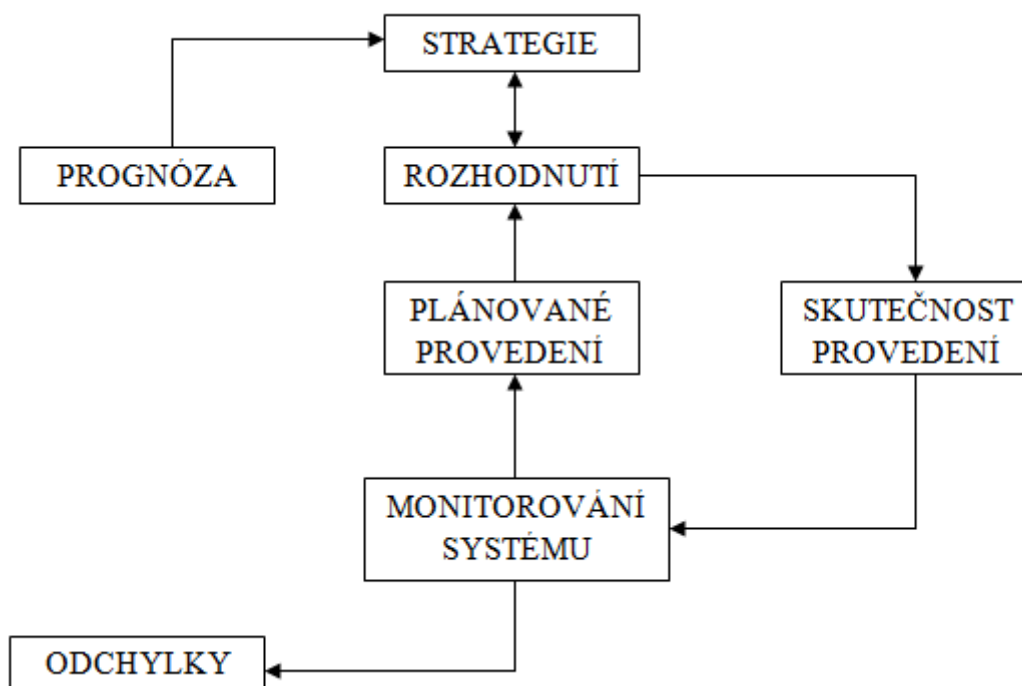
<sup>15</sup> Cooper, J., Lane, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. str. 46.

Marketingový výzkum můžeme uskutečňovat ad hoc, tj. jednorázově, pouze za určitým účelem, nebo kontinuálně, tj. opakovaně s cílem získat aktuální údaje nebo sledovat vývoj během určitého časového horizontu. Výsledkem výzkumu trhu je vypracování studie, tj. formulace základních předpokládaných směrů budoucího vývoje.

### 2.2.1.7 Marketingové prognózování<sup>16</sup>

Prognózování budoucích situací umožňuje manažerům vyhýbat se špatným rozhodnutím. Je nepochybné, že vrcholoví manažeři by rádi znali, jakého zisku podnik v příštím období dosáhne. Přitom je známo, že výši dosahovaného zisku ovlivňuje řada různých, a někdy i protichůdných vlivů. Mnoho manažerů řeší tento problém tak, že se snaží předpovědět velikost budoucího objemu prodeje a z něho se odvozuje velikost potenciálního zisku. Provázanost procesu prognózování a rozhodování je znázorněna na obrázku 2-4.

Obrázek 2-4 Proces prognózování a rozhodování



Zdroj: Vaculík, J., Keřt, R. *Marketingové řízení I pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. str. 41.

<sup>16</sup> Cooper, J., Lane, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. str. 100.

Nejjednodušší metoda prognózování spočívá v extrapolaci dosavadních trendů. Východiskem může být například grafické zobrazení dosavadních objemů prodeje, identifikace jejich dosavadního vývojového trendu a jeho extrapolace pro budoucí období. Čím je dosavadní vývojový trend stabilnější, tím je i předpověď budoucích hodnot prodeje spolehlivější. Zobrazení dosavadních hodnot sledovaných veličin je známo pod pojmem časové řady.

Při prognózování je třeba brát v úvahu:

➤ Sezonní vlivy: Prodej určitého zboží sezonně kolísá. U některého zboží se může sezonní vliv projevovat jednou do roka, u jiného týdně, u jiného měsíčně, někdy týdně a občas se také vyskytují špičky prodeje v průběhu jednoho dne. Ve většině případů se sezonní odchylky objevují pravidelně v průběhu času. Sezonní špičky prodeje často vznikají důsledkem působení sociologických nebo meteorologických vlivů.

➤ Trendy: Trendy určují, zda prodej na trhu dlouhodobě stoupá, stagnuje nebo klesá. Spolehlivě předvídat budoucí prodej lze pouze na základě dokonalé znalosti dosavadního vývojového trendu a jeho extrapolace. Současně je třeba identifikovat velikost sezonních odchylek od hlavního vývojového trendu.

Potřeba postřehnout, jak se celkově vyvíjí prodej určitých výrobků, vyžaduje dlouhodobé časové řady údajů o prodeji. Na konci každého roku je potom možné zjistit, zda došlo k celkovému růstu či poklesu prodeje vzhledem k roku předchozímu. Lepší však je odstranit sezonní odchylky pomocí techniky klouzavých průměrů, která spočívá v tom, že se sledují průměrné hodnoty prodeje, například za posledních dvanáct měsíců. Pohled na řadu klouzavých průměrů nám bezpečně prozradí, zda dochází dlouhodobě k růstu či poklesu celkového prodeje. K tomu je třeba poznamenat, že při sledování prodeje v několika letech za sebou, je vhodné odstranit vliv inflace, tj. sledovat prodej ve stálých cenách výchozího roku.

Prognózování je možné provádět pomocí:

- lineární regrese;
- vícenásobné regrese;
- nelineární regrese.

## 2.2.2 Realizace<sup>17</sup>

Ve zvolené marketingové strategii může selhat spousta faktorů. Může to být nesprávně vybraná cílová skupina, špatně zvolená základní nabídka, špatně nastavená cena, distribuce nebo komunikace. Avšak i v případě, že to všechno bylo zvoleno správně, může být důvodem neúspěchu špatná realizace. Hlavní úsilí je zde tedy soustředováno na důslednou a účinnou realizaci marketingových plánů a v případě špatných výsledků zjistit, co vlastně selhalo, abychom mohli v budoucnu postupovat úspěšněji.

V realizační fázi dochází k přeměně marketingových plánů v činnosti a rozhodnutí k jejich realizaci, aby bylo dosaženo splnění stanovených cílů. Realizační etapa obsahuje:

- implementaci;
- organizační zabezpečení.

### 2.2.2.1 Implementace

Při realizaci marketingového plánu jsou již dříve formulované strategie aplikovány v praxi, to znamená, že strategie musí:

- být sestavena do denních marketingových aktivit (časový rámec, specifikace a znalost strategických záměrů, prostředky k jejich dosažení, kvantifikační měřítko cílů);
- projevovat se ve způsobu, jakým podnik provádí a organizuje konkrétní činnosti, a najít svůj odraz v podnikových hodnotách;
- musí zde být viděny ve faktické práci marketingových manažerů (to znamená, že za realizaci musí být někdo odpovědný, jsou přesně stanoveny úkoly a termíny konečného plnění) a ve výsledcích podniku i v případném přizpůsobení se vzniklým změnám.

Řízená marketingová realizace předpokládá vzájemnou kooperaci a koordinaci činností, správný směr motivování jednotlivců i týmů, jasně stanovenou odpovědnost za každou prováděnou aktivitu a rovněž dobrou a otevřenou vzájemnou komunikaci, zahrnující také schopnost naslouchat. Jednotlivé činnosti jsou spojovány s vypracováním příslušných

---

<sup>17</sup> Vaculík, J. a kol. *Marketingové řízení*. 2. přeprac. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. str. 56.

dokumentů, jedná se zejména o časové harmonogramy. A dále sem také patří konkrétní delegování odpovědnosti za správné provedení jednotlivých akcí. Úspěšný realizační proces znamená dosažení cílů stanovených v marketingovém plánu.

Největší problémy v této fázi bývají spojovány s motivací pracovníků a koordinaci jejich úsilí. Pro zvýšení motivace pracovníků je užitečné vytvořit programy, jejichž cílem je seznámit pracovníky s očekávanými změnami, snaha přesvědčit o jejich výhodnosti a vyvolat u nich vysokou míru ztotožnění se s nimi. Koordinace činností musí být prováděna uvnitř celého podniku.

Předpokladem pro úspěšnou implementaci je:

- rozpoznat a diagnostikovat problém;
- vyhodnotit řídicí úroveň, kde se problém vyskytuje;
- přesně stanovit úkoly, individuální odpovědnost za jejich plnění a konečné termíny plnění;
- realizovat plány;
- vyhodnotit výsledky realizace.

Velmi blízký vztah strategie a realizace může vyvolávat závažné diagnostické problémy v případech, že marketingové programy neuspokojují plně očekávání. Nemusí být na první pohled zcela jasné, zda se problém vyskytuje ve špatně zvolené strategii nebo realizaci. V těchto případech je nutno zjistit, v čem je problém, případně co se s tím musí udělat, neboť každý problém vyžaduje jiné řešení. Problémy při realizaci se objevují ve třech rovinách. Jedna rovina představuje úspěšně uskutečněné marketingové činnosti. Další je rovina realizace marketingového programu, jehož posláním je sladění marketingových činností do soudržného celku. Jako příklad lze uvést zavádění nového výrobku na trhu. Třetí rovinou je realizace marketingové politiky. Vzájemný vztah mezi strategií a realizací je znázorněn v tab. 2-3.

Pracovníci marketingu musí ovládat soubor dovedností, aby dosáhli realizace jakéhokoliv marketingového programu.

**Tabulka 2-3 Příčiny selhání strategie**

Realizace \ Strategie	Špatná	Dobrá
Špatná	Zachráněné nebezpečí	Prohraná šance
Dobrá	Neúspěch	Úspěch

Zdroj: Meffert. H. *Marketing – Management*. Praha: Grada Publishing, 1996. str. 348.

### 2.2.2.2 Organizace marketingu

V teorii i praxi úspěšného marketingového řízení v podniku je zdůrazňována řada činitelů. Mezi nejdůležitější z nich patří:

➤ Lidé

Primární důraz je zde kladen na jejich schopnosti, zkušenosti, kvalifikaci, vysoký všeobecný přehled, ale také jejich iniciativu, průbojnost při prosazování zájmů a cílů podniku, ochotu respektovat druhé a pracovat v týmu. U řídicích pracovníků je důležitá jejich předvídavost a osvojení strategického myšlení.

➤ Pracovní klima

Jedná se o vytvoření dobrého pracovního prostředí i dobrých mezilidských vztahů. Utváří se tak pocit jistoty a stability pracovníka a také je dobré vybudovat určitý pocit hrdosti na svůj podnik.

➤ Informovanost

Pro přesné a včasné plnění úkolů a zajišťování stanovených cílů, je nutná dobrá informovanost pracovníků. Je potřebné zabezpečit reálné a včasné informace o potřebách poptávky, konkurenci, zásobách, nákladech a o dalších ekonomických a sociálních parametrech trhu a výroby, které slouží pro seriózní marketingové rozhodování. Má se na mysli způsob pronikání na trh, zavádění nových výrobků, posuzování pozice vlastního podniku vůči konkurenci atp.

➤ Organizovanost, pořádek a kázeň

Vytvoření stabilního marketingového útvaru by mělo vycházet z marketingové koncepce řízení. Jeho strukturu i dělbu práce je třeba postavit na principu účelnosti a funkčnosti. Každý podnik ovšem vnímá důležitost jednotlivých podnikových oblastí pro

plnění základních cílů rozdílně. Právě tyto rozdílnosti odráží organizační uspořádání podniků. Je naprosto zbytečné kopírovat domácí nebo zahraniční vzory, anebo důsledně vycházet z určitých schémat. Je však nezbytné vždy respektovat konkrétní podmínky. Marketingová organizace není neměnná, musí být vždy připravena pružně reagovat na změny prostředí, které ji obklopuje.

Existují čtyři základní typy organizačních struktur:

- organizační uspořádání podle hlavních činností (funkcí);
- organizační uspořádání podle zeměpisných oblastí;
- organizační uspořádání podle produktů nebo značek;
- organizační uspořádání podle trhů (segmentů trhu).<sup>18</sup>

### 2.2.3 Kontrola

Každá firma a organizace potřebuje stanovit své hlavní cíle a určit marketingové strategie a taktické marketingové plány pro jejich dosažení. Při realizaci marketingových plánů je třeba permanentně kontrolovat, zda se skutečnost neodchyluje od plánovaného průběhu, a v případě potřeby přijímat potřebná korekční opatření, v krajním případě pak modifikovat původní cíle.<sup>19</sup> Cíle nemusí mít pouze ekonomický charakter. Existují totiž i jiné cíle (ekologické, sociální,...), které mohou mít po jejich dosažení ve svých důsledcích ekonomický přínos.

Kontrolní fáze je nevyhnutelná pro získání jistoty, že plány byli skutečné a úspěšně realizované. Kontrola by měla být zaměřena na sledování ukazatelů rozhodujících pro dosažení cílů. Stejně jako cíle, musí být také tyto ukazatele měřitelné a poměrně rychle a jednoduše dostupné, s odpovídajícími náklady. V situacích, kdy jsou cíle postaveny na dosažení určité úrovně tržeb, je plán tržeb a nákladů tím odpovídajícím nástrojem ke kontrole účinnosti zvolené strategie. Pokud se tato jeví jako nesprávná, je třeba najít příčiny a sjednat nápravu.

---

<sup>18</sup> Kotler, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 666-672.

<sup>19</sup> Cooper, J., Lane, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. str. 72.

Proces kontroly realizace marketingové strategie zahrnuje čtyři základní fáze. Jsou to stanovení marketingových cílů, vykonání analýzy a vyhodnocení plnění cílů, vykonání analýzy příčin neplnění cílů a její vyhodnocení a nakonec návrh dílčích úprav marketingové strategie.

V rámci kontrolní fáze marketingového procesu hraje klíčovou skutečnost kontrola současně používaných strategií. Kontrola bývá zaměřena na monitorování a porovnávání realizačních výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost, na to jakým směrem je nastavena strategie při její realizaci, na zjišťování problému zásadního významu i na vykonávání nevyhnutelných změn a úprav. Strategická kontrola je na rozdíl od následné kontroly soustředována i na usměrňování akcí a jejich průběh. Proto bývá často označována jako „řídící“ kontrola. Výsledky kontrolní fáze jsou důležité pro řízení marketingových činností v delší časové etapě.

Ze strategického kontrolního procesu plyne:

- ujištění, že realizace příslušného plánu skutečně proběhla;
- potvrzení, že předpoklady ze kterých vycházíme, jsou platné (neplatné);
- porovnání aktuálních výsledků se standardy plánu;
- identifikace odchylek mezi předpokládanými a skutečnými výsledky a diagnostikování jejich příčin;
- přijetí příslušných opravných opatření k redukci odlišností mezi plánem a skutečností;
- zpětná vazba vedoucí u plánovací a realizační etapy k příslušným modifikacím;
- ověření vybraných a současně používaných strategií k potvrzení jejich další platnosti;
- zjištění, že vybrané strategie je potřeba změnit.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Horáková, H. *Strategický marketing*. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. str. 179.



### 3 Analýza kvality a její úloha v marketingu

Pojem „kvalita“ (jehož plným synonymem je slovo „jakost“) se vyskytoval už v kulturách lidstva před naším letopočtem. Dokládá to koneckonců i patrně vůbec nejstarší definice tohoto pojmu, připisovaná Aristotelovi, se kterou se lze setkat i v soudobých filozofických slovnících. Pro současné implementace ve všech odvětvích ekonomiky je však nevhodná a jelikož tento pojem patří k neodmyslitelným fenoménům posledních několika desítek let, prošlo i chápání pojmu „kvalita“ logickým vývojem. Pro názornost je vhodné připomenout, jak tento pojem vymezovali různí „guruové“ kvality:

„Jakost je způsobilost k užití.“<sup>21</sup>

„Jakost je shoda s požadavky.“<sup>22</sup>

„Jakost je to, co za ni považuje zákazník.“<sup>23</sup>

Ani nejnovější slovník jakosti zpracovaný Americkou společností pro jakost (ASQ) neuvádí jedinou platnou definici tohoto pojmu. Asi nejužívanější definice jsou podle norem ISO řady 9000. Za svým způsobem oficiální se považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006, která říká, že kvalita je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.“ K této definici jsou v uvedené normě i dvě poznámky. První vysvětluje možnost rozvoje tohoto pojmu s přívlastky, jako například špatná, dobrá nebo vynikající, a v druhé poznámce je vysvětleno slovo „inherentní“ jako protiklad slova „přiřazený“ znamenající existující v něčem, zejména jako trvalý znak.<sup>24</sup>

V současnosti je to kvalita, která rozhoduje o úspěšnosti podnikání. Kvalita je cílem snažení po dokonalosti, je metodou a způsobem podpory aktivní účasti pracovníků založená na angažovanosti a odpovědnosti každého jednotlivce.

---

<sup>21</sup> Juran.

<sup>22</sup> Crosby.

<sup>23</sup> Feigenbaum.

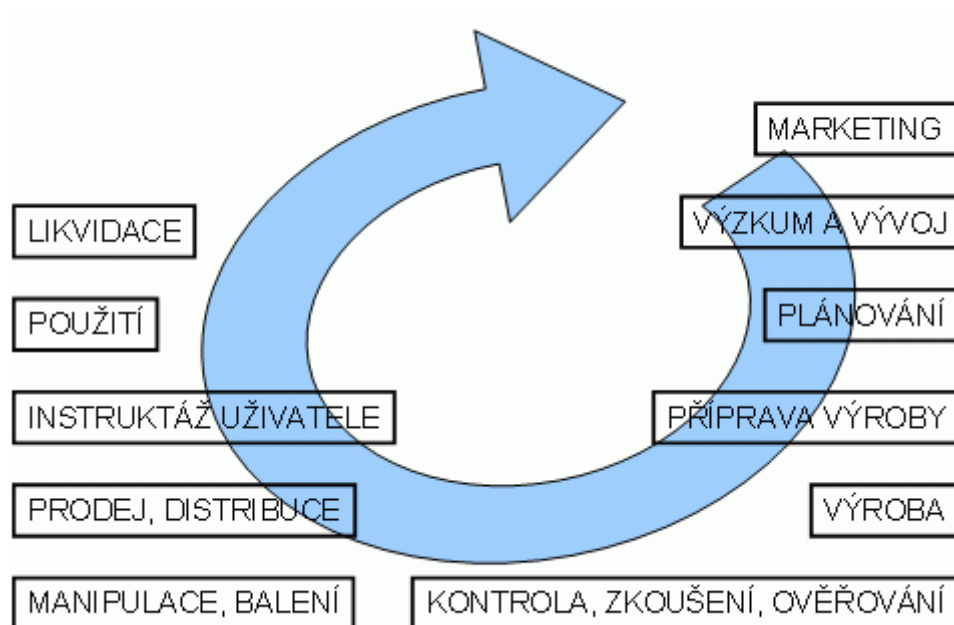
<sup>24</sup> *Úvod do kvality* [online]. [cit. 2011-03-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=76>>.

Kvalita je:

- cestou k dokonalosti organizace, protože pro konkurenceschopnost musíme reagovat přesně na potřeby a očekávání zákazníků a uživatelů,
- metodou, která podporuje účast, protože nelze žádat plnou angažovanost pracovníků bez současného rozvoje odpovídajících pracovních podmínek. Kvalita zahrnuje motivaci a odpovědnost, a proto metody a chování organizace musí být založeny na iniciativě a zájmu o zákazníka.<sup>25</sup>

Na konečné kvalitě produktů se podílí nejen kvalita samotného procesu výroby, ale také kvalita prakticky všech etap životního cyklu výrobku. Tento cyklus se neustále opakuje, ovšem začíná vždy na vyšší úrovni kvality. Nejedná se o kruh, nýbrž o spirálu zlepšování jakosti. Tato spirála je znázorněna na obrázku 3-1.

**Obrázek 3-1 Spirála jakosti**



Zdroj: *Spirála jakosti* [online]. [cit. 2011-03-30]. Dostupné z WWW: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=76>.

<sup>25</sup> Ryšánek, P. a kol. *Kvalita v podmínkách Evropské unie*. Ostrava: Montanex, 1998. str. 10.

## 3.1 Záruka jakosti

V průběhu každého roku je obvykle třeba zavádět řadu nových standardů jakosti s cílem zdokonalit dovednosti zaměstnanců, zlepšit výkonnost technologie a dosáhnout vyšší úrovně jakosti produkce. Mezi nástroje zvyšování jakosti patří:

- Kontrola jakosti.
- Statistická regulace jakosti
- Just in Time.
- Kroužky jakosti.
- Komplexní řízení jakosti (TQM – Total Quality Management).
- Systémy ISO (Evropský standard jakosti).<sup>26</sup>

Cílem většiny těchto technik a standardů je především parametry jakosti diktovat a kontrolovat, nepřispívat ke spontánnímu samostatnému kvalitativnímu rozvoji. Odlišná odvětví mají pochopitelně odlišné standardy jakosti.

Management podniku by měl mít trvalou jistotu, že systém řízení jakosti vytváří záruku deklarované péče o zákazníky. Mezi takové garance patří implementace systému ISO, jehož zavedení může být pro některé malé firmy velmi nákladné. V takovýchto případech je přijatelnější dokumentovat základní prvky a procesy zabezpečování požadované úrovně jakosti výrobků a služeb. Tyto dokumenty umožňují pověřit manažery zodpovědné za sledování a kontrolu dodržování deklarovaných standardů jakosti.

Je nezbytné, aby management podniku znal a plnil svoji úlohu v oblasti péče o zákazníky. Současně je také potřeba dosáhnout toho, aby manažeři v tomto směru pozitivně motivovali a angažovali i ostatní pracovníky. Chce-li podnik dosahovat trvalé prosperity, musí především dosahovat vysoké úrovně péče o své zákazníky.

Ukazuje se, že vnímaná kvalita také ovlivňuje užití výrobků. Zajímavým postřehem je, že existuje prakticky přímý vztah mezi proporcí zákazníků, kteří značku používají nejčastěji a hodnocením vnímané kvality značky.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Cooper, J., Lane, P. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. str. 50.

<sup>27</sup> Aaker, D. A. *Brand building: budování obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003. str. 262.

### 3.1.1 Systémy managementu kvality dle ISO 9001

ISO 9001:2009 je mezinárodní norma, která byla v České republice schválena Českým normalizačním institutem s označením EN ISO 9001:2008. Tato norma poskytuje organizacím soubor doporučení a minimálních požadavků pro zavedení efektivního systému managementu kvality. Obsahuje tedy soubor pravidel, jejichž dodržování organizacím přináší zlepšení v mnoha směrech.<sup>28</sup>

Systém managementu kvality dle požadavků normy ISO 9001 je určen všem typům organizací jakékoli velikosti či zaměření. Tato norma je dostatečně přizpůsobena k použití ve všech sférách podnikání. Může se jednat o výrobní, obchodní, servisní, poradenskou společnost, ale i o instituce veřejné správy, zdravotnická zařízení, vzdělávací instituce a mnoho dalších. Systém řízení kvality je velmi vhodným nástrojem pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování procesů, zprůhlednit činnosti a nastavit jasná pravidla.

Přínosy zavedeného systému:

- celkové posílení stávajícího systému managementu organizace;
- zvýšení konkurenceschopnosti;
- plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti;
- zvýšení hodnoty organizace;
- zlepšení image organizace;
- snížení organizačních nákladů;
- lepší úspěšnost ve výběrových řízeních;
- zvýšení exportních možností;
- efektivnější alokace zdrojů;
- aplikace principu neustálého zlepšování;
- podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod;
- zvýšená ochrana dat a informací;
- lepší interní komunikace;
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> *Co to je ISO 9001?* [online]. [cit. 2001-04-03]. Dostupné z WWW: <[http://www.adviscon.cz/iso\\_9001.php](http://www.adviscon.cz/iso_9001.php)>.

<sup>29</sup> *ISO 9001* [online]. [cit. 2001-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.mbk.cz/iso-9001>>.

## 3.2 Úloha kvality v marketingu

Marketing a marketingová komunikace dnes neznamenají pouze reklamu. Marketing je úzce spjat s rozvojem trhu, je to dynamický a integrovaný komplex funkcí, který umožňuje efektivně řešit problematiku rozvoje firmy i její stabilizaci na trhu. Nejedná se o soubor nezávislých činností, ale o koordinovaný komplex mnoha značně propojených aktivit. Marketing začíná odhadem potřeb trhu a končí úplným uspokojením všech potřeb zákazníka. Úkolem marketingové komunikace je přimět zákazníka ke koupi zboží a na druhé straně odhadnout, co si zákazník přeje, teda jak má být profilován např. výrobní program firmy. Dalším úkolem marketingové komunikace je informování, přesvědčování nebo ovlivňování zákazníků v okamžiku, kdy rozhodují o výběru svého dodavatele. Zákazník často vybírá svého dodavatele právě podle nejvyšší kvality výrobků. Výsledek tohoto procesu závisí na úrovni marketingové komunikace.

Marketingová koncepce se promítá do těchto hledisek:

- Zaměření na cílové trhy – správná komunikace poziční strategie produktů, protože nelze všemi produkty oslovovat všechny trhy. Díky správné komunikaci se zákazník je však možné určit takové trhy, kde má organizace optimální možnost úspěš.
- Orientace na zákazníka – správně komunikovat se zákazníky, aby byly odhaleny a pochopeny jejich potřeby, což je základem pro získávání loajality zákazníků a jejich věrnosti značce a firmě.
- Koordinace všech marketingových funkcí – pouze tak je možno dosáhnout prosperity a rozvoje firmy. Nastávají-li situace, že „levá není, co dělá pravá“, nelze očekávat kvalitní rozhodnutí strategického významu.
- Zaměření na dosahování cílů – všichni pracovníci musí být seznámeni s cíli firmy a musí je chápat. Bez kvalitní komunikace ovšem nelze takového stavu dosáhnout; to znamená, že pracovníci jsou průběžně seznamováni s děním ve firmě, s její strategií a s plněním cílů. Všichni znají své úkoly, vědí, proč je mají vykonat a jaký bude výsledek jejich činnosti. Zpětnou vazbu zde představuje ohodnocení vedoucím, finanční odměna a v neposlední řadě dobrý pocit z vlastního přispění k rozvoji firmy a k jejímu neustálému zlepšování.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Nenadál, J. a kol. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody*. Praha: Management Press, 2008. str. 212.

System řízení kvality je součástí marketingového řízení. Tento systém se prolíná všemi třemi jeho hlavními fázemi. Ve fázi plánování si podnik stanoví určitou marketingovou strategii, která zohledňuje stanovený standard kvality vyráběných produktů. Ve fázi realizace dochází ke snaze co nejvíce se držet zvolené strategie, tedy i plnění požadavků na kvalitu. Případné neshody s požadovanou jakostí jsou poté zjišťovány v kontrolní fázi. Nejvíce těchto neshod bývá zjištěno výstupní kontrolou.

Není třeba, aby každý produkt měl špičkovou jakost. Za přiměřenou jakost můžeme považovat takovou jakost, která vyhovuje potřebám a přáním zákazníků a lze jí dosáhnout pomocí přijatelných nákladů. V každém případě je důležité, aby standard jakosti produkce byl trvale přehodnocován a dodržován.

V dnešní tvrdé konkurenci a rychle se měnící ekonomice jsou organizace nuceny přizpůsobovat se široké škále inovací, přístupů a metod, užívaných v jiných úspěšnějších organizacích. Jednou z takových metod formy externí komunikace je bezesporu benchmarking, který představuje neustálý proces měření systémů, postupů a produktů uvnitř organizace, ale zároveň, a to především, srovnávání se s konkurencí nebo jinými firmami, které jsou v oboru úspěšnější.

Kvalita je neoddiskutovatelným měřítkem efektivnosti. Snižováním nákladů, mobilizací pracovníků, podporou inovací, oživením organizace a povzbuzováním iniciativ se kvalita stává řídicí silou konkurenceschopnosti a tím i zaměstnanosti. Hospodářská soutěž vyžaduje, aby organizace pracovaly více a lépe. Kvalita musí být vždy a pro každého prioritou.<sup>31</sup>

### **3.3 Základní nástroje řízení kvality<sup>32</sup>**

Důležitou skupinu metod a nástrojů řízení kvality představuje sedm základních nástrojů, které byly rozvinuty v Japonsku zejména K. Ishikawou a W. E. Demingem. Sedm základních nástrojů se používá zejména při řešení problémů operativního řízení jakosti a při zlepšování jakosti.

---

<sup>31</sup> Ryšánek, P. a kol. *Kvalita v podmínkách Evropské unie*. Ostrava: Montanex. 1998. str. 10.

<sup>32</sup> Plášková, A. *Metody a techniky analýzy a zlepšování kvality*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. str. 30.

K sedmi základním nástrojům managementu jakosti se řadí:

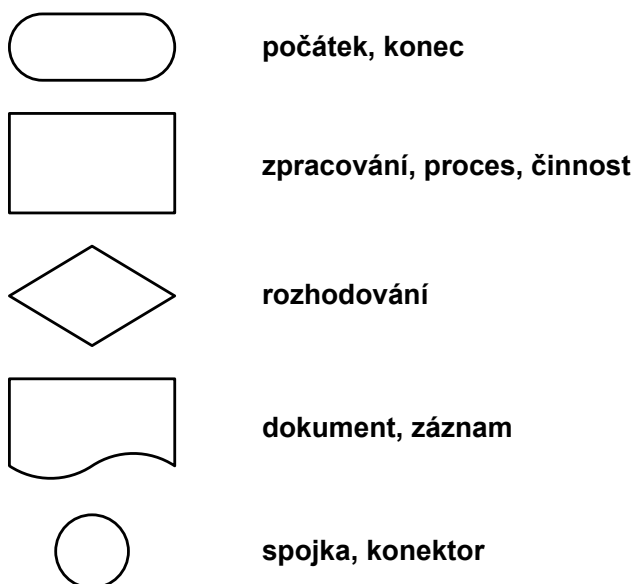
### 3.3.1 Formulář pro sběr dat

Formuláře pro sběr dat slouží k systematickému zachycování údajů, faktů a čísel o sledované situaci pro řízení a zlepšování jakosti. K tomu, aby formuláře soustředily užitečné informace, musí být jejich konstrukce podřízená určitým zásadám. Není možné vytvořit standardní formát pro jejich konstrukci. Každý formulář je sestavován vždy ke konkrétnímu účelu a je žádoucí, aby poskytoval správné informace. Formuláře pro sběr údajů nemusí vždy mít papírovou podobu. V současném vývoji informačních systémů mohou být zpracovány v elektronické podobě a sdíleny pracovníky z různých pracovišť s přesně vymezenými přístupovými právy.

### 3.3.2 Vývojový diagram

Vývojový diagram pomáhá porozumět tomu, jak proces pracuje tím, že jej stratifikuje do jednotlivých kroků rozkreslením do schématu. Jeho zpracování je důležitým východiskem pro zlepšování procesů, a tedy i jakosti. Lze ho použít k popisu jakéhokoliv procesu, přičemž se může jednat jak o existující, tak o teprve navrhovaný proces.

Obrázek 3-2 Nejpoužívanější symboly vývojového diagramu



Zdroj: autor

### 3.3.3 Diagram příčina – následek

Diagram příčina – následek (Ishikawův diagram, diagram rybí kosti) slouží pro zobrazení souvislostí mezi daným účinkem a jeho všemi možnými příčinami. Pomáhá určit podstatu zkoumaného problému, vytváří podklad pro analýzu souvislosti příčina – následek i podklad pro následné určení důležitosti příčin i úvahy o jejich odstranitelnosti. Pokud se objeví nějaký problém, je nutno hledat a odstranit jeho příčinu. Ta obvykle nebývá jediná a navíc jsou jednotlivé příčiny vzájemně propojené a rozvrstvené.

### 3.3.4 Paretův diagram

Paretův diagram je důležitým nástrojem manažerského rozhodování, neboť umožňuje stanovit priority při řešení problémů s jakostí tak, aby při účelném využití zdrojů byl dosažen maximální efekt. Je rovněž velice vhodný pro názornou prezentaci problému, neboť uspořádává jednotlivé položky, které se podílejí na dané situaci či problému, v posloupnosti jejich významu.

Italský ekonom V. Pareto popsal nepravidelné rozložení bohatství mezi obyvateli, totiž, že vysoký podíl veškerého bohatství vlastní pouze malé procento obyvatel. Tento jeho princip transformoval J. M. Juran transformoval do oblasti řízení jakosti a formuloval přibližně takto: „Většina problémů s jakostí (asi 80 až 95%) je způsobena pouze malým podílem (asi 5 až 20%) činitelů, jež se na nich podílejí“. Podle procentuálního vyjádření se rovněž tento princip označuje jako pravidlo 80/20.

Jednotlivé činitele představují dílčí „nositelé nedostatků“ například jednotlivé výrobky, jednotlivé neshody, jednotlivé příčiny neshod, jednotlivá výrobní zařízení, jednotlivá pracovníci apod. Aplikací Paretova principu lze tedy například stanovit, že na vznikajících problémech se rozhodující měrou podílí jen určitá skupina výrobků z celého výrobního programu, jen některé neshody ze všech vyskytujících se neshod, jen některé příčiny ze všech působících příčin, jen některá výrobní zařízení ze všech používaných, jen někteří pracovníci ze všech, kteří ovlivňují jakost výrobku apod. Toto vymezení je velice důležité pro lokalizaci problému a jeho efektivní řešení.

Tyto malé skupiny činitelů, které se rozhodující měrou podílejí na analyzovaném problému, se označují jako „životně důležitá menšina“, zbylá část jako „užitečná většina“.



### 3.3.5 Bodový diagram

Bodový diagram slouží pro zjišťování existence a případných druhů závislostí mezi dvěma proměnnými soubory dat. Účelem je zkoumat, co se stane s jednou proměnnou, dojde-li ke změně druhé.

Zobrazením hodnot zkoumaných proměnných najdeme odpovědi na otázky:

- Jsou tyto proměnné na sobě závislé?
- Jaká je povaha této závislosti?
- Jak silná či slabá je tato závislost?

### 3.3.6 Histogram

Prvotní data, získaná obvykle ve formuláři pro sběr údajů, dávají jen hrubou představu o sledovaném znaku jakosti. Tuto představu poněkud zlepšují vypočtené statistické charakteristiky polohy a variability, např. aritmetický průměr a směrodatná odchylka, ale podrobnější informace o struktuře naměřených dat lze získat až jejich grafickým zobrazením pomocí histogramu. Histogram je sloupcový diagram znázorňující rozdělení četnosti hodnot ve vhodně zvolených intervalech a je považován za základní grafický nástroj hodnocení shromážděných údajů. Je potřeba zdůraznit, že sestavení histogramu má smysl až od určitého počtu hodnocených údajů (minimálně cca 30 hodnot).

### 3.3.7 Regulační diagram

Regulační diagram znázorňuje formou časového uspořádání naměřeného souboru údajů o jednom jevu vývoj sledované situace. Umožňuje odlišit odchylky vzniklé působením vymežitelných příčin od odchylek náhodných. Náhodné rozdělení naměřených údajů je charakterizováno střední hodnotou a rozptylem, z něhož lze vyvodit tzv. statistické meze.

Prakticky žádné dva výrobky vyráběné stejným procesem nejsou zcela shodné. Pokud se tak jeví, může to být způsobeno pouze nedostatečnou přesností měření znaků jakosti. Určité kolísání znaků jakosti produktů je tedy přirozeným jevem.

## 4 Seznámení se společností

V praktické části své diplomové práce se budu zabývat stavem podniku AGADOS, spol. s r.o., se sídlem ve Velkém Meziříčí, okres Žďár nad Sázavou, Kraj Vysočina. V této kapitole představím profil, historii, strukturu a poslání firmy, rozhodující partnery, logo, značku a situační analýzu podniku (SWOT analýza). V další kapitole se zaměřím na systém řízení kvality výrobků podniku a následné zhodnocení a na návrh případných změn.

### 4.1 Profil společnosti<sup>33</sup>

Název společnosti:	AGADOS, spol. s r.o.
Sídlo společnosti:	Průmyslová 2081, 594 01 Velké Meziříčí
Identifikační číslo:	43378391
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	31. 12. 1991
Předmět podnikání:	zámečnictví, nástrojařství; obráběčství; silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně; - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o nejvyšší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny; - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně; - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny; velkoobchod; specializovaný maloobchod; pronájem a půjčování věcí movitých; výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

---

<sup>33</sup>Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2011-03-28].

Dostupné z WWW:

<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=182654&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=9b8a23dca4c550f88759ad7937db1771&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=4484&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=28.03.2011>>.

Statutární orgán:	Jednatel
Způsob zastupování:	Oprávněn jednat jménem společnosti je jeden jednatel. Jednatel jedná jménem společnosti a podepisuje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.
Základní kapitál:	5 000 000 Kč (od 4. 12. 2002)
Hlavní CZ-NACE:	29.20 – Výroba karoserií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů
Počet zaměstnanců:	130 (k 31. 12. 2010)

Jednatel, členové dozorčí rady a společníci jsou uvedeni v příloze č. 1.

Organizace AGADOS se stala v době svého založení prvním podnikatelským subjektem v České republice, jehož hlavním výrobním programem se stala výroba vozidel kategorie O1 a O2, tj. přívěsy pro osobní a nákladní vozidla.

Definice kategorie vozidel<sup>34</sup>:

- Kategorie O1: Přípojná vozidla s maximální hmotností nepřevyšující 750 kg.
- Kategorie O2: Přípojná vozidla s maximální hmotností vyšší než 750 kg., ale nepřevyšující 3,5 t.

Definice maximální hmotnosti dle směrnice<sup>33</sup>:

- Maximální hmotnost: Maximální technicky přípustná hmotnost naloženého vozidla.

---

<sup>34</sup> dle směrnice 70/156/EHS.

## 4.2 Historie společnosti

Podnik AGADOS se chlubí stodvacetiletou tradicí strojírenské výroby. Výrobou přívěsů se zabývá od roku 1992. Firma navazuje na starobylou, více než stodvacetiletou tradicí místního strojírenského závodu Jeřábek, který byl v roce 1948 znárodněn a přeměněn na státní podnik. Přestože původní majitelé dnes ve firmě nijak nefigurují, rádi dali souhlas, aby se strojaři z AGADOSU k historii jejich bývalého podniku přihlásili a pokračovali v rozvoji strojírenství v regionu.<sup>35</sup>

Výrobní podnik AGADOS, spol. s r.o. vznikl odpojením jedné z divizí závodu Agrostroj Pelhřimov s.p., který se zabýval výrobou mlýnských strojů, rozmetadel chlévské mrvy a jiných zemědělských strojů, a také stavbou krmných sil. Podnik AGADOS, spol. s r.o. byl založen 31. 12. 1991 devíti společníky, kteří v tomto podniku pracovali. Základní kapitál tehdy činil 100.000 Kč.

Nápad vyrábět přívěsy vznikl po oslovení jednou belgickou firmou, která tehdy hledala dodavatele, a nakonec vyšla i jeho realizace. Při dnešní šíři sortimentu se jeví jako zarážející, že se v samotných začátcích vyráběly pouze dva typy přívěsů a to nebrzděné malé přívěsy. Na složitě brzděné přívěsy se přešlo postupně až v průběhu let. Nové vedení podniku změnilo výrobní sortiment firmy na výrobu přívěsů za osobní a nákladní automobily v celkové hmotnosti 300 – 3.500 kg.

V roce 1996 byla od podniku AGADOS oddělena část výrobní kapacity a vytvořil se tak nový podnik VEZEKO s r.o., který sídlí taktéž ve Velkém Meziříčí. V současné době je jedním z největších konkurentů pro společnost AGADOS. VEZEKO s r.o. se zaměřuje rovněž na výrobu přívěsů za osobní i nákladní automobily do 3.500 kg.

V roce 1997 založil AGADOS dceřinou společnost v Německu ve městě Schöneberg. Společnost nese název AGADOS Anhänger Handels GmbH a je zaměřena pouze na obchodní činnost. AGADOS GmbH dodává přívěsy několika desítkám prodejců, kteří jsou situováni po celém Německu.

V roce 2000 založil AGADOS druhou dceřinou společnost, a to na Slovensku, ve městě Pezinok. AGADOS Slovakia s.r.o, jak je celý název této společnosti, se koncem roku

---

<sup>35</sup> <Historie firmy [online]. [cit. 2011-03-29]. Dostupné z WWW: <http://www.agados.cz/o-firme/historie-firmy>>.

2001 přesídlila do města Modra. Až do 30. 9. 2004 byl AGADOS Slovakia pouze obchodní společností, ale od 1. 10. 2004 tam byla přemístěna část výroby i výrobní kapacity z mateřské společnosti AGADOS, spol. s r.o. Důvodem přemístění výroby byla poptávka převyšující výrobní kapacitu společnosti AGADOS.

V roce 2002, z důvodů neustálého nárůstu výroby přívěsů bylo rozhodnuto managementem společnosti i zavedení systému managementu jakosti (QMS). Pro realizaci tohoto strategického rozhodnutí byl vytvořen útvar „Řízení jakosti“. Požadavek na zavedení systému byl: **„Stabilizovat jakost produktů s orientací na procesní řízení“**.

V roce 2003 se společnosti podařilo získat certifikát ČSN EN ISO 9001:2000.




Z důvodu neustálého růstu výroby se firma 1. 8. 2006 přestěhovala z areálu na ulici Karlov do nových výrobních prostor na ulici Průmyslová. Po přestěhování je zajištěna kapacita i potenciál pro další růst firmy. Obrázky jednotlivých areálů jsou v příloze č. 3.

AGADOS, spol. s r.o. má zaveden systém managementu v souladu s EN ISO 9001:2008 pro obor platnosti **„Návrh, výroba a servis přívěsů“**. Dle hesla firmy „S námi převezete všechno a všechny“ je strategií firmy uspokojit co nejvíce zákazníků a proto si mohou vybrat přívěsy z široké palety vyráběných brzděných a nebrzděných typů různého použití, rozměrů, použitého materiálu a bohatého příslušenství.

Zakladatelská smlouva z 28. 6. 2010 je uvedena v příloze č. 2, kdy byl změněn počet společníků.

V současné době patří AGADOS k největším tuzemským výrobcům přívěsů za osobní a nákladní automobily v celkové hmotnosti 300 – 3.500 kg. Firma je prostřednictvím svých poboček a dealerů zastoupena ve většině evropských států a po území České republiky.

Tabulka 4-1 Firma AGADOS s r.o. v datech

Rok	Popis milníku
1991	Založení organizace
1992	 Logo společnosti
1996	Odloučení 2 společníků, kteří zakládají konkurenční firmu
1997	Založení dceřiné společnosti <b>AGADOS Anhänger Handles GmbH</b> v Německu zajišťující obchodní činnost
1999	Internetová prezentace společnosti AGADOS
1999	Implementace informačního systému
2001	Založení dceřiné společnosti <b>AGADOS Slovakia s.r.o</b> na Slovensku zajišťující obchodní činnost
2002	 Logo společnosti
2003	 Logo společnosti
2003	Certifikace QMS dle <b>ČSN EN ISO 9001:2000</b> v oboru „Návrh, výroba a servis přívěsů“
2004	Převod výrobního programu přívěsů řady NP, HANDY včetně výrobní technologie do dceřiné společnosti AGADOS Slovakia s.r.o
2005	Výroba přívěsů s povolenou rychlostí do 100 km/hod.
2006	Zahájení provozu v novém výrobním komplexu
2006	Zavedení nové technologie – robotizované svařovací pracoviště
2007	Restrukturalizace skladového systému
2008	Zakázka na 225 přívěsů pro armádu Švédského království
2009	Certifikace QMS dle EN ISO 9001:2008 v oboru „Návrh, výroba a servis přívěsů“

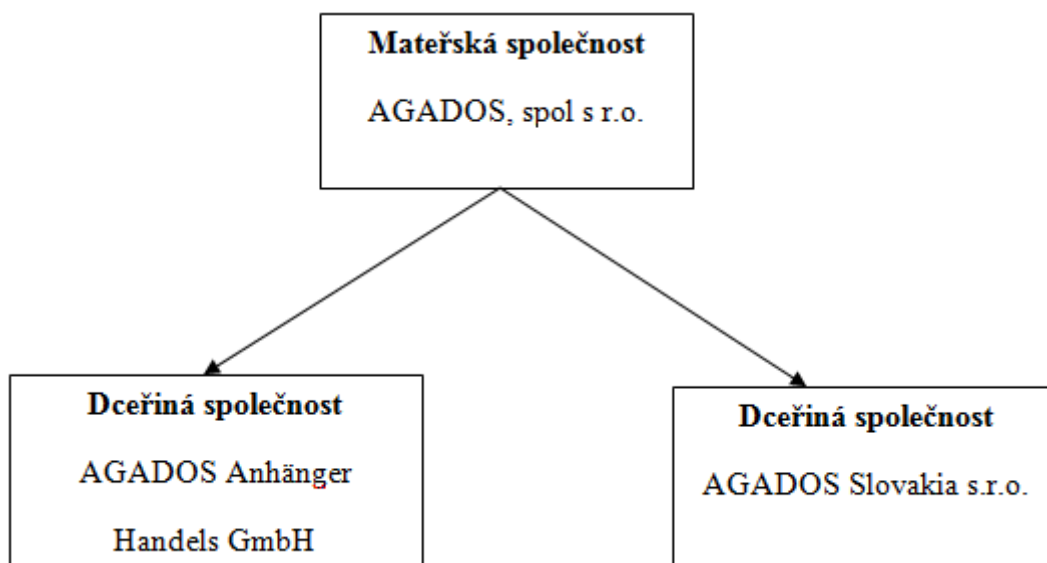
2009	Používán technologie protikorozní ochrany – pasivace (konzervace) zinkového povlaku
2009	Spuštění webového portálu s konfiguratorem výrobků.
2009	Akvizice na ruský trh
2010	Certifikát ES schválení typu úplného vozidla (evropská homologace)

Zdroj: interní dokumentace poskytnutá firmou AGADOS s r.o.

### 4.3 Struktura společnosti AGADOS s r.o.

Jak již bylo zmíněno v historii podniku, pod společnost AGADOS se sídlem ve Velkém Meziříčí spadají dvě dceřiné společnosti: AGADOS Anhänger Handels GmbH v Německu a AGADOS Slovakia s.r.o. na Slovensku. AGADOS má v dceřiných společnostech 100% - ní majetkový podíl.

Obrázek 4-1 Struktura společnosti AGADOS



Zdroj: autor.

## 4.4 Poslání a rozhodující partneri podniku<sup>36</sup>

Výstižný reklamní slogan společnosti AGADOS zní:

**„S NÁMI PŘEVEZETE VŠECHNO A VŠECHNY“**

Základním posláním podniku AGADOS, spol. s r.o. je vyrábět kvalitní přívěsy za takovou cenu, která je konkurenceschopná. Na principu této politiky jsou řízeny všechny činnosti podniku.

Hlavním cílem je maximalizace objemu tržeb, zisku a počet vyrobených přívěsů, který se díky vysoké poptávce daří plnit. Prodej přívěsů dle skupin je součástí přílohy č. 5.

Podnik se také zaměřuje na budování dobrých vztahů a bližší spolupráci se svými dodavateli. Je to důležitý aspekt pro nepřetržité vytváření konkurenčního předstihu před konkurencí na trhu. Velký kvalitativní podíl na finálním výrobku zaujímá používání technologie povrchové úpravy žárovým zinkováním, která je zajištěna v rámci kooperace.

### Partneři podniku

#### Odběratelé

Skupinou rozhodujících partnerů jsou odběratelé, které lze rozdělit tímto způsobem:

- obchodní řetězce – prodejní sítě obchodních řetězců;
- prodejci zahraniční – vlastní prodejní síť v zahraničí;
- prodejci tuzemsko – vlastní prodejní síť v České republice;
- konečný zákazník – přímý prodej;
- prodejci Slovensko – vlastní prodejní síť ve Slovenské republice.

Konečnými zákazníky společnosti AGADOS jsou:

- soukromé osoby, které si kupují přívěs za svůj osobní automobil pro vlastní přepravu materiálu, zboží apod.;
- živnostníci, kteří potřebují přívěs pro rozvoz různého zboží či materiálu v souvislosti se svojí pracovní činností;

---

<sup>36</sup> Interní dokumentace poskytnutá firmou AGADOS s r.o.



- autodopravci, kteří využívají přívěsy za nákladní automobily pro přepravu většího objemu zboží či materiálu;
- ostatní, kteří požadují speciální přívěsy jako např. přepravník motorových vozidel, lodí, koní apod.

Tuzemští i zahraniční partneři jsou součástí přílohy č. 4. V zahraniční měla firma AGADOS 33 odběratelů v roce 2010 s celkovými tržbami převyšující 122 milionů Kč. Tuzemských odběratelů bylo ve stejném roce celkem 85 s tržbami přes 216 milionů Kč.

### Dodavatelé

Výrobní podnik AGADOS má mnoho dodavatelských firem, od kterých odebírá materiál. Jedná se přesně o 211 firem, od kterých AGADOS již někdy odebíral materiál. Systém, který podnik využívá pro výběr dodavatelů, se skládá ze tří částí: hodnocení dodavatele podle kvality dodávek, hodnocení na základě vyplněného „Dotazníku pro dodavatele“ a hodnocení dodavatele podle auditu. Na základě vyhodnocení těchto parametrů dojde k celkovému ročnímu hodnocení dodavatele.

Klíčovým dodavatelem pro společnost AGADOS je takový dodavatel, u něhož činí roční odběr nad dva miliony korun. Rok od roku se počet těchto dodavatelů mění, protože pracovníci nákupního oddělení střídají dodavatele podle ceny i kvality.

**Obrázek 4-2 Klíčový dodavatelé společnosti AGADOS**

Poř.č.	Č.dod	Dodavatel	Hodnota 2007 [Kč]	Hodnota 2008 [Kč]	Hodnota 2009 [Kč]	Hodnota 2010 [Kč]
1.	01174	AL-KO KOBER SPOL. S R.O.	51 505 033	38 527 037	34 267 955	47 319 744
2.	52669	ETOP International, s.r.o.	23 913 444	19 168 491	14 873 557	16 600 572
3.	00985	Finnforest CZ s.r.o.	22 193 895	17 470 829	9 676 720	12 245 540
4.	00691	KETY SA	18 045 388	17 115 114	6 139 136	11 290 965
5.	50001	Ferona, a.s. Divize III	24 894 139	19 607 326	8 211 269	9 319 732

Zdroj: interní dokumentace podniku AGADOS.

Výše uvedení dodavatelé jsou pro AGADOS velmi klíčový již několik let a společnost je zároveň i pro tyto dodavatele důležitý odběratelem. Z toho důvodu jsou uzavírány zvýhodněné smlouvy na odběr materiálů a společnost AGADOS tak může snižovat své vstupní náklady. Hlavními dodavateli nejsou pouze české firmy, ale i zahraniční. Probíhá zde snaha o to, že pokud nebude moci dodat dodávku jeden dodavatel, objedná zboží u jiného dodavatele za stejně výhodných podmínek.

## Konkurenti

V rámci tohoto odvětví existuje monopolistická soutěž. Na českém trhu působí mnoho konkurentů společnosti AGADOS. V ČR jsou desítky výrobců přívěsů, ale ne všichni jsou přímými konkurenty, protože se specializují na jiné typy přívěsů, na jinou celkovou hmotnost apod. Největší konkurenti pro AGADOS na domácím trhu jsou společnosti uvedené v tabulce.

Tabulka 4-2 Hlavní tuzemští konkurenti

Kraj	Název konkurenta	Výrobní sortiment
Vysočina	VEZEKO s.r.o.	přívěsy do 3.500 kg
Olomoucký	PARAGAN s.r.o.	přepravníky, přívěsy od 300 do 18.000 kg
Praha	KOBRAS spol s r.o.	přívěsy, karavany, zahradní technika
Praha	SPORT JACHT Praha s.r.o.	přívěsy od 400 do 3.500 kg
Středočeský	VAPP	valníky do 3.500 kg, autotransportéry
Plzeňský	MARO Kralovice spol. s r.o.	přívěsy od 750 do 3.500kg
Královéhradecký	TROJAN s.r.o.	valníkové přívěsy do 3.500 kg

Zdroj: internetové stránky konkurentů<sup>37</sup>.

K hlavním konkurentům společnosti AGADOS v zahraničí patří firmy:

- Německo – firma Humbaur a firma Stema;
- Dánsko – firma Brenderup a firma Variant;
- Holandsko – firma Saris.

---

<sup>37</sup> <<http://www.vezeko.cz/>>, <<http://www.paragan.cz/>>, <<http://www.kobras.cz/>>, <<http://sportjacht.cz/>>, <<http://www.vapp.cz/>>, <<http://www.maro-kralovice.cz/cs/home-page/>>, <<http://www.privesy.cz/>>.

## 4.5 Logo podniku

Logo podniku AGADOS je jejím základním poznávacím prvkem v očích veřejnosti.

### A. Plná verze loga

Užívá se na firemních materiálech, vizitkách, v inzerci a propagačních tiskovinách, kde je vhodné sdělit, že jde o přívěsy přímo u loga



### B. Základní verze loga

Tuto verzi loga je vhodné použít tam, kde není třeba podotýkat současně s logem, že se jedná o přívěsy. Například i na polep přívěsů.



### C. Zjednodušená verze loga

Užívá se doplňkově, například jako polep bočnic přívěsů, případně na tiskovinách jako grafický doplněk nebo podkres.



## 4.6 Značka AGADOS

Podnik AGADOS, jak již bylo uvedeno, klade velký důraz na kvalitu i značku svých přívěsů. Jednotlivá písmena názvu podniku znamenají následující:

- A** – **aktivita** – ochota přizpůsobit přívěs na přání zákazníka;
- G** – **garance** – poskytnutí záruční a pozáruční lhůty;
- A** – **ambice** – snaha podniku uskutečnit své stanovení cíle;
- D** – **důvěra** – zaručuje důvěrný vztah mezi prodejcem a zákazníkem, spolehlivost;
- O** – **originalita** – podnik se snaží své přívěsy odlišit od konkurence;
- S** – **serióznost** – dodržení všech smluvených podmínek.

## 4.7 SWOT analýza

Tabulka 4-3 SWOT analýza společnosti AGADOS

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vysoká kvalita přívěsů, která je vnímaná i zákazníky</li> <li>➤ dobré jméno společnosti</li> <li>➤ výhodná poloha (kolem Velkého Meziříčí proudí dálnice D1)</li> <li>➤ držitel certifikátu ČSN EN ISO 9000:2008</li> <li>➤ silná distribuční síť v ČR</li> <li>➤ robotizované svařovací pracoviště</li> <li>➤ dceřiné společnosti (na Slovensku a v Německu), které jsou důležitými obchodními zprostředkovateli</li> <li>➤ využívání webové komunikace se zákazníky</li> <li>➤ s některými klíčovými dodavateli jsou uzavírány zvýhodněné smlouvy</li> <li>➤ využívání IS pro řízení procesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ interní komunikace</li> <li>➤ reklamace týkající se poškrábání přívěsu vzniklé při přepravě</li> <li>➤ nízké využití potenciálu softwarového vybavení technického úseku</li> <li>➤ minimalizace podílu ruční práce ve výrobě</li> <li>➤ nerovnoměrné rozdělení výkonů v rámci pracovní doby</li> <li>➤ nízká informovanost zákazníku o dodatečných službách</li> <li>➤ nedostatek odborné pracovní síly jak ve firmě, tak i v regionu</li> <li>➤ delší doba dodání</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ neustále vysoká poptávka po přívěsech</li> <li>➤ bezbariérový obchod v rámci EU</li> <li>➤ zvyšování odbornosti pracovníků vzděláváním</li> <li>➤ vývoj nových technologií</li> <li>➤ větší propagace formou videospotů a videoprezentací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ růst cen materiálů, energií a pohonných hmot</li> <li>➤ slabá motivace pracovníků a odchod k jiným firmám</li> <li>➤ snížení tržního podílu vlivem silic konkurence (v místě podnikání spol. se nacházejí tři firmy se stejným výrobním programem)</li> </ul>

Zdroj: autor.

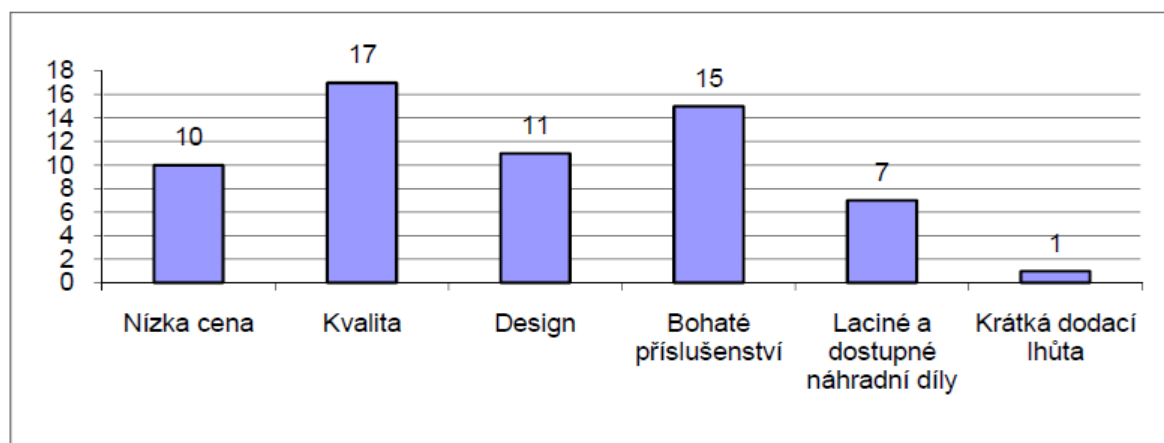
## 5 Systém řízení kvality

Ve společnosti AGADOS je zaveden, udržován a zlepšován dokumentovaný systém managementu kvality pro hlavní proces, kterým je výroba přívěsů. Společnost klade obrovský důraz na kvalitu svých výrobků. Důkazem toho je i skutečnost, že společnost získala již v červenci 2003 certifikát ČSN EN ISO 9001:2000. Důraz je kladen na efektivní funkci systému, na prevenci a neustálé zlepšování. Struktura týkající se řízení kvality je znázorněna na obrázku 5-5.

Hlavním podmětem certifikace bylo zlepšení postavení značky AGADOS u zahraničních spotřebitelů, neboť ISO je mezinárodně uznávaným standardem. Tento certifikát zaručuje určitou úroveň kvality pro zákazníky, neznamena to ovšem, že výrobek je nejkvalitnější. Společnost považuje své přívěsy za vysoce kvalitní především ve srovnání s tuzemskými výrobci přívěsů. Z vyjádření zákazníků na internetových stránkách společnosti vyplynulo, že zákazníci si vybírají značku AGADOS především díky vysoké kvalitě (viz graf č. 5-1). Snahou firmy je, aby přívěs zákazníkovi sloužil po dlouhá léta a proto společnost zajišťuje i kompletní servis a prodej náhradních dílů i na starší typy přívěsů.

Graf 5-1 Vyhodnocení dotazníků z internetových stránek www.agados.cz za období 08/2009 - 07/2010

### **Jaké jsou podle Vás největší přednosti přívěsů Agados?**



Zdroj: Přezkoumání systému managementu kvality za rok 2010 společnosti AGADOS.

Prostředkem pro zabezpečení realizace přijaté politiky kvality a cílů kvality ve společnosti AGADOS je udržovaný systém managementu kvality (QMS) vytvořený na základě ustanovení normy EN ISO 9001:2008. Za jeho udržování a zlepšování odpovídá **Představitel vedení pro jakost (PVJ)**. Představitel vedení přenáší část svých povinností na vedoucího UŘJ, který má tyto odpovědnosti a pravomoci:

- rozhoduje z hlediska interpretace požadavků stanovených příručkou kvality;
- vedoucí UŘJ a další jim pověřeni pracovníci mají možnost a oprávnění nahlédnout do všech činností organizace, které ovlivňují kvalitu výrobků;
- má právo dát pokyn k dodatečným úpravám, aby se zabezpečilo, že směrnice a předpisy sloužící k plnění požadavků normy EN ISO 9001:2008 budou zavedené, udržované a dodržované;
- sestavuje plán a organizuje vykonání interních prověrek kvality.

Ostatní vedoucí útvarů přímo podřízených řediteli společnosti jsou odpovědní za to, že jejich útvary se řídí stanovenými postupy uvedenými v „Příručce kvality“ a v ostatních dokumentech systému managementu kvality.

## 5.1 Popis činností

QMS společnosti AGADOS se týká všech činností spojených s kvalitou výrobků a jejich vzájemných vazeb a obsahuje:

- organizační strukturu (všechny útvary, řídicí úrovně a pracovníky podniku);
- stanovené odpovědnosti (základní odpovědnosti ředitele a vedoucích útvarů);
- doporučení a postupy pro plnění požadavků (postupy – směrnice vychází z norem EN ISO 9001:2008 a politiky kvality, stanovují obsah a postup činností souvisejících s kvalitou výrobků);
- procesy, které mají vztah ke kvalitě výrobku (je kladen důraz na procesy, kde se výrobek vyrábí);
- zdroje a prostředky pro realizaci systému managementu kvality.

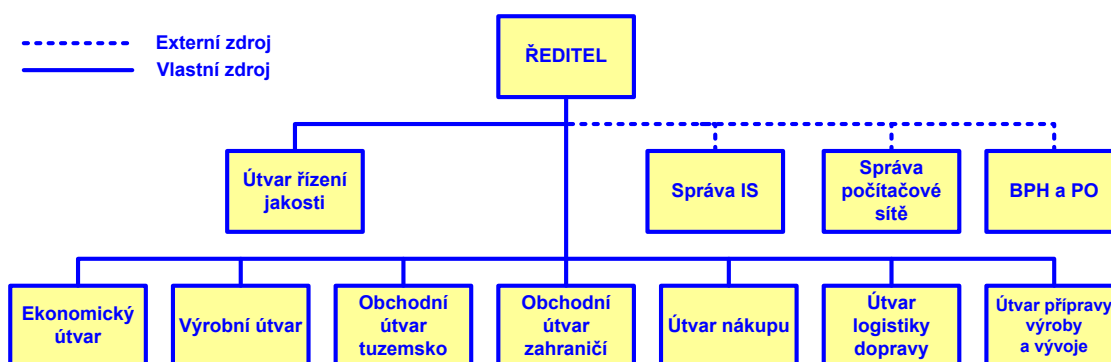
QMS zahrnuje předvýrobní, výrobní a povýrobní (servis, poradenství, apod.) činnosti a je organizován tak, aby se uplatnilo přiměřené a soustavné řízení všech činností ovlivňujících kvalitu. V rámci systému managementu jakosti jsou prováděna i nápravná a preventivní opatření ve všech fázích životního cyklu výrobku a procesů, a jelikož je upřednostňováno předcházení vadám před zjišťováním vad (důraz je kladen na preventivní

činnost), je důležitým článkem QMS i plánování kvality. Aktualizace požadavků je prováděna na základě zpětného sledování a vyhodnocování potřebných informací (zpětná vazba), získaných z interních zdrojů společnosti nebo z oblasti využití výrobku. Za použití všech dostupných informací je také prováděno nejen dílčí průběžné hodnocení systému odpovědnými pracovníky, ale i přezkoumávání vedením organizace v pravidelných intervalech. Všechny výše uvedené činnosti a aktivity vedou k nepřetržitému vývoji QMS a k jeho změnám se záměrem jeho neustálého zdokonalování, čímž je současně podporováno i stálé zlepšování kvality výrobků a procesů

## 5.2 Organizační struktura

Podnik AGADOS, spol. s r.o. má stanovenou organizační strukturu, která je znázorněna na obrázku 5-1. Jedná se funkční strukturu vycházející z dělby pravomocí, která stanovuje uspořádání odborných funkcí. Současně je základem systému managementu jakosti společnosti. Statutárním orgánem podniku je jednatel, který je jmenován valnou hromadou. Vzájemné vztahy útvarů a směry zajišťování řízení jsou dány liniově štábní organizační strukturou. V čele podniku stojí ředitel. Pod ním jsou ve schématu znázorněni vedoucí jednotlivých útvarů. Ti jsou plně odpovědní za řízení procesů a zodpovídají se řediteli za svůj útvar a jeho výsledky.

Obrázek 5-1 Organizační struktura společnosti AGADOS



Zdroj: interní dokumentace poskytnutá firmou AGADOS s r.o.

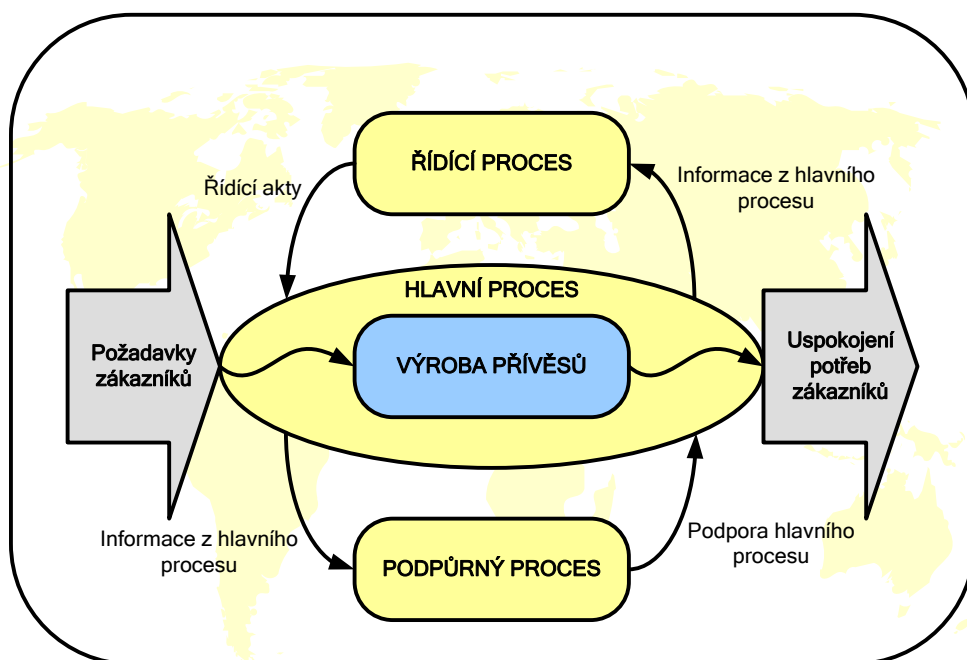
## 5.3 Procesy společnosti

Proces je účelné propojení činností a zdrojů zajišťující transformaci vstupů na výstupy. Každý z těchto procesů je ovlivňován řadou faktorů (činitelů), které způsobují, že výsledky opakujících se činností nejsou totožné, ale v různé míře se navzájem liší. Procesy a stejně tak i jejich výstupy jsou náhodné. Požadavkem zákazníka je mimo jiné také stabilní úroveň hodnot parametrů, podle nichž je posuzována jakost výrobků. Pro společnost to znamená, že musí být schopna řídit svoje procesy tak, aby parametry výrobků dosahovaly požadovanou úroveň a podle okolností, aby tato úroveň byla stabilní.

Základní zobrazení procesů ve společnosti na obrázku 5-2 navazuje na organizační schéma společnosti. Identifikace všech procesů, které tvoří realizační proces, řídicí a podpůrné procesy jsou znázorněny na obrázku 5-3. Řídicí a podpůrné procesy mají vztah ke všem částem hlavního procesu. Při zabezpečování hlavního procesu jsou ve společnosti aplikovány veškeré požadavky EN ISO 9001:2008 včetně vývoje.

Vedení společnosti zabezpečuje efektivní funkci hlavního procesu systémem víceúrovňového řízení. Hlavní proces řídí příslušný vlastník procesu podle pravidel, která jsou určena ve stanovených zásadách.

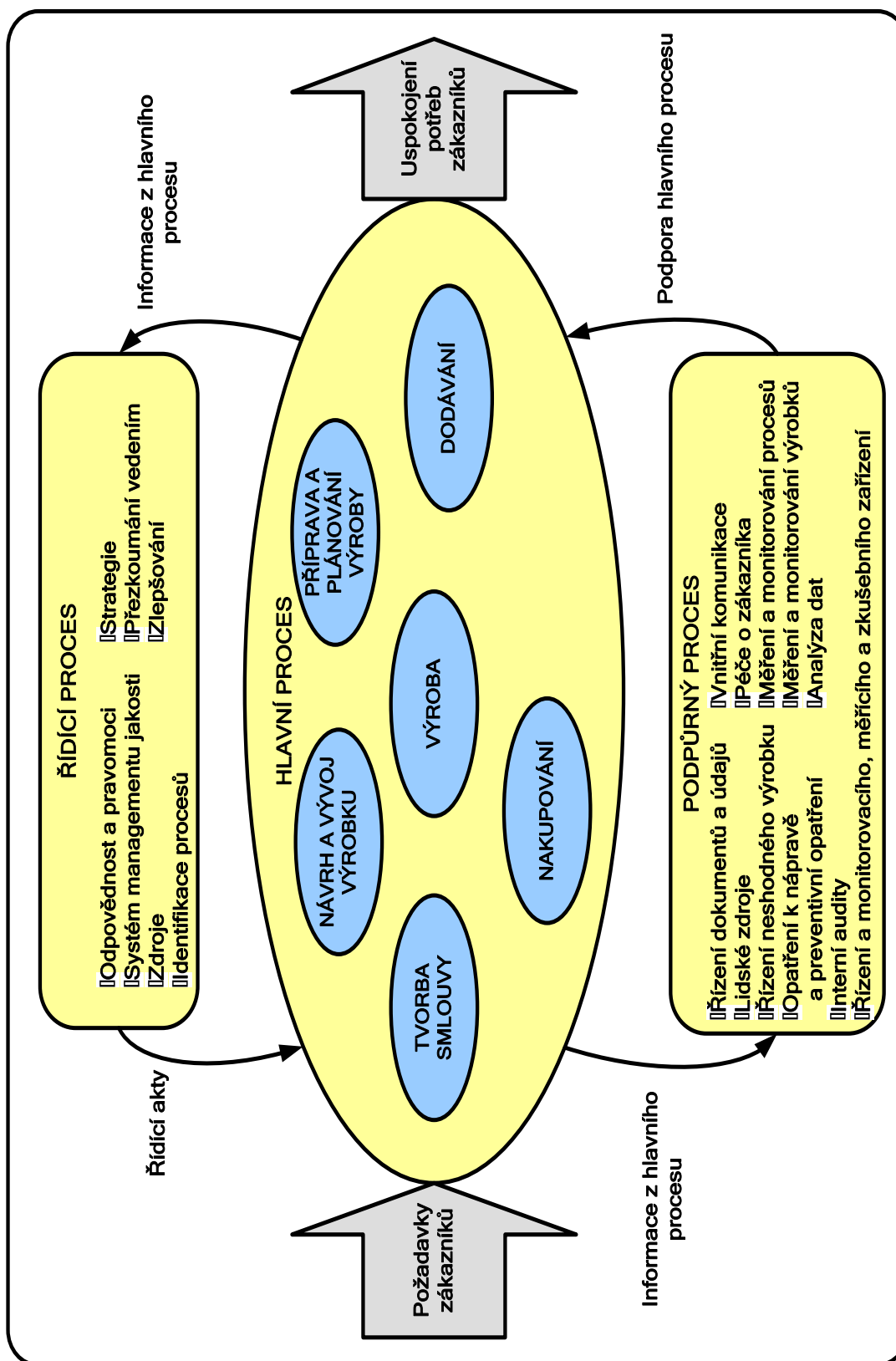
Obrázek 5-2 Základní zobrazení procesů ve společnosti



Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.



Obrázek 5-3 Znárodnění všech procesů ve společnosti



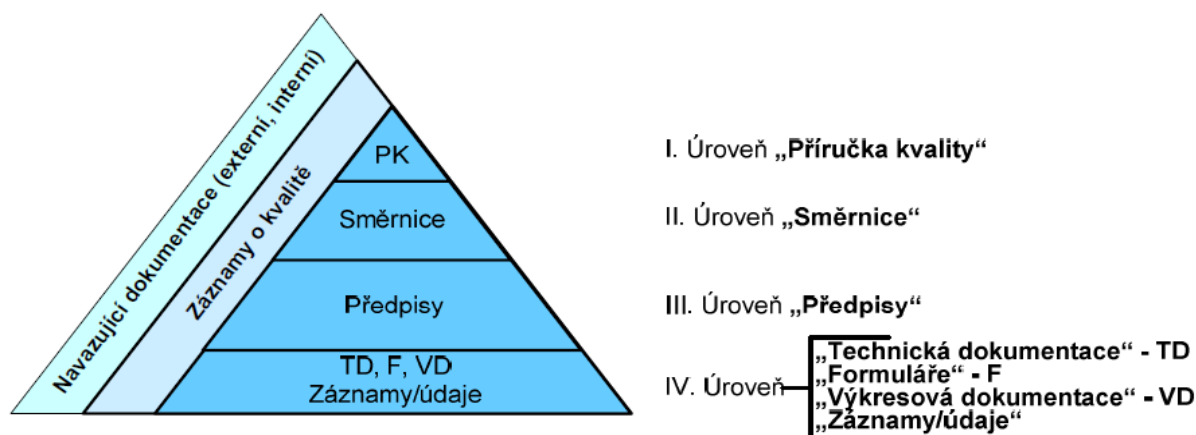
Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.

## 5.4 Dokumentace systému managementu kvality

Všechny prvky, požadavky a opatření přijaté společností AGADOS pro její systém řízení jakosti se systematicky, uspořádaně a srozumitelně dokumentují formou dílčích politik a postupů (směrnic). Důraz je však kladen na omezování této dokumentace jen na rozsah odpovídající jejímu využití. Systém řízení kvality obsahuje přiměřená opatření pro správnou tvorbu, identifikaci, distribuci, shromažďování a udržování všech dokumentů o kvalitě. Pojmy týkající se dokumentace jsou znázorněny na obrázku 5-6.

Dokumentace systému řízení jakosti má strukturu rozdělenou do čtyř úrovní:

Obrázek 5-4 Dokumentace managementu jakosti



Zdroj: systém managementu jakosti ve společnosti AGADOS.

**Příručka kvality** stanovuje hlavní zásady a opatření pro udržování a správnou funkci systému řízení jakosti. Tato příručka je vrcholovým dokumentem tohoto systému, je tvořena souborem směrnic, předpisů, technické dokumentace a formulářů.

Pokud je to vhodné z hlediska budování integrovaného systému managementu (kvalita, environment, bezpečnost, ekonomický systém, atd.) je doporučeno příručku strukturovat do osmi základních kapitol:

1. Obsah
2. Profil společnosti
3. Účel a rozsah platnosti
4. Systém managementu kvality
5. Odpovědnost vedení
6. Management zdrojů
7. Procesy
8. Monitorování a měření

Příručka kvality může být vydána buď v klasické papírové, nebo elektronické podobě. Platnost dokumentu u obou forem je určena jednoznačně číslem změny, indexem změny a platností dokumentu od určeného data.

**Směrnice** jsou standardní systémové postupy tvořící základ příručky kvality. Dokumentované postupy systému řízení jakosti tvoří základní dokumentaci pro celkové plánování a správu činnosti, které mají vliv na kvalitu. Tyto postupy popisují odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy pracovníků, kteří řídí, provádějí, ověřují nebo přezkoumávají činnosti ovlivňující kvalitu, jak se mají tyto odlišné činnosti provádět, a také popisují dokumentaci, která se používá.

Každý dokumentovaný postup se zabývá logicky oddělitelnou částí systému řízení jakosti, jako je úplný prvek systému, nebo jeho část, nebo posloupnost vzájemně souvisejících činností spojených s více než jedním prvkem systému řízení jakosti. Stanovuje se množství dokumentovaných postupů, rozsah každého z nich a povaha jejich úpravy. Tyto dokumentované postupy systému řízení jakosti nezasahují do čistě technických podrobností obvykle dokumentovaných v podrobných předpisech, dokumentaci formuláře, atd.

**Předpisy** jsou upřesňující a rozvádějící postupy a návody k provedení jednotlivých činností. Navazují na ustanovení kapitol příručky kvality a příslušných směrnic.

**Technická dokumentace** představuje dokumenty sloužící ve výrobě jako návody (instrukce) pro provádění některých činností (např. technologický postup, plán údržby, kontrolní plán, atd.), nebo slouží jako návod popisující kritéria hodnocení. Jedná se o dokumenty převážně tabulkového charakteru s dlouhodobou platností, kdy se řídí forma i obsah.

**Formuláře** jsou tabulky pro časté a každodenní zpracování naměřených údajů.

**Záznamy o kvalitě** představují dokument poskytující objektivní důkaz o rozsahu splnění požadavků na kvalitu.

**Záznamy** tvoří dokument poskytující objektivní důkaz o provedených činnostech nebo dosažených výsledcích.

**Výkresová dokumentace** obsahuje základní technické informace nutné pro zajištění řízených podmínek výroby. Bývá zpracována v papírové nebo digitální formě.

## 5.5 Řízení příručky kvality

Příručka kvality obsahuje (nebo na ně odkazuje) dokumentované postupy systému řízení jakosti určené pro celkové plánování a správu činností, které mají ve společnosti vliv na kvalitu. V některých situacích jsou příslušné dokumentované postupy a některé oddíly příručky kvality identické.

Příručka kvality obsahuje nebo se odvolává na:

- politiku kvality;
- odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy pracovníků, kteří řídí, provádí, ověřují nebo přezkoumávají činnosti mající vliv na kvalitu;
- postupy systému managementu jakosti a instrukce;
- ustanovení pro přezkoumání, aktualizace a řízení příručky.

Příručka kvality je zpracována a využívána společností AGADOS pro tyto účely (nemusí se nutně omezovat pouze na ně):

- prvořadým účelem příručky kvality je definovat vytyčenou strukturu systému řízení kvality a rovněž sloužit jako trvalý podklad pro uplatňování a udržování tohoto systému;
- seznámení se politikou kvality společnosti, s jejími postupy a požadavky;
- zajišťování zlepšeného řízení postupů a usnadňování činností zabezpečování kvality;
- zajišťování dokumentovaných podkladů pro prověřování systému managementu kvality;
- zajišťování kontinuity systému řízení jakosti a jeho požadavků za měnících se okolností;
- prokazování souladu systému řízení jakosti s požadavky na kvalitu ve smluvních situacích.

Příručka kvality byla vypracována vedoucím UŘJ a předložena k možným připomínkám vedoucím útvarů, případné připomínky zapracovány vedoucím UŘJ. Příručka kvality se zapracovanými připomínkami byla před vydáním ředitelem společnosti schválena z hlediska odborné vhodnosti a přezkoumána představitelem vedení pro jakost z hlediska souladu se systémem řízení kvality. Distribuci jednotlivých vydání příručky kvality provádí vedoucí UŘJ podle rozdělovníku.

Příručku kvality a související systémovou dokumentaci přezkoumává vedoucí UŘJ v následujících případech:

- při změně společnosti nebo výrobního programu;
- jako výsledek opatření k nápravě a preventivního opatření proti závažným neshodám systému řízení jakosti;
- v návaznosti na výsledky vnitřních vnějších prověrek;
- při změně normy EN ISO 9001:2008;
- na základě oprávněných žádostí o změnu.

Návrh na změny podávají uživatelé příručky kvality nebo vedoucí UŘJ. Kapitoly příručky kvality tvoří popisy jednotlivých procesů ve firmě spolu podpůrnými a organizačními procesy.

## **5.6 Plánování kvality**

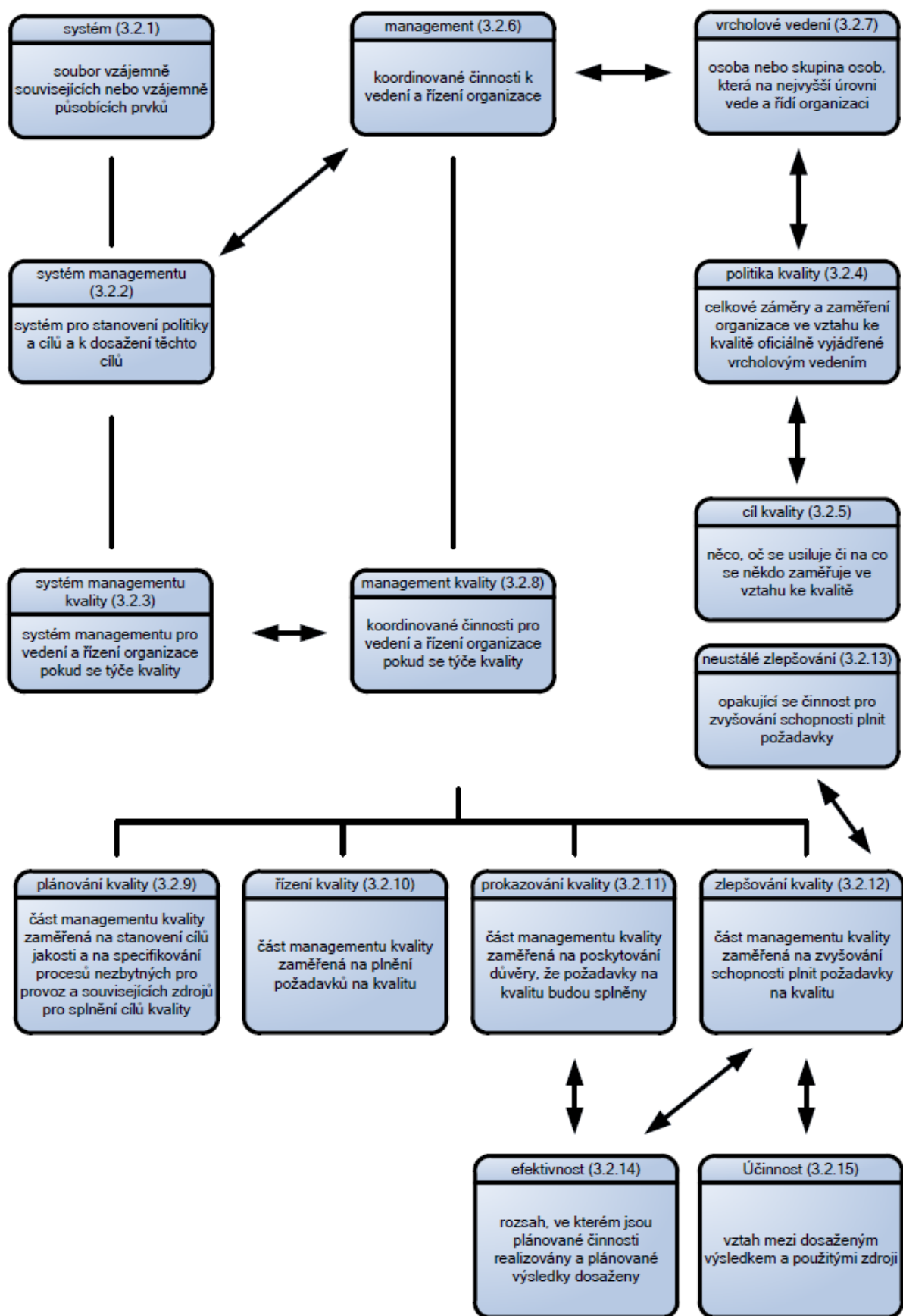
Plánování kvality se týká jednotlivých výrobků nebo procesů (kdy jsou stanovena kritéria přijatelnosti a metody ověřování), popř. jiných činností, které kvalitu výrobků nebo procesů ovlivňují a je ve shodě s ostatními požadavky na systém managementu kvality ve společnosti.

Plánování kvality zahrnuje:

- a) plánování výrobku – identifikace, klasifikace a stanovení vah znaků s ohledem na kvalitu a také stanovení cílů, požadavků na kvalitu a omezujících faktorů;
- b) plánování a rozvoj systému řízení jakosti – realizace prvků tohoto systému, včetně procesů společnosti a časových harmonogramů;
- c) vypracování opatření pro zlepšování kvality;
- d) oblast smluvních vztahů s odběrateli nebo dodavateli.

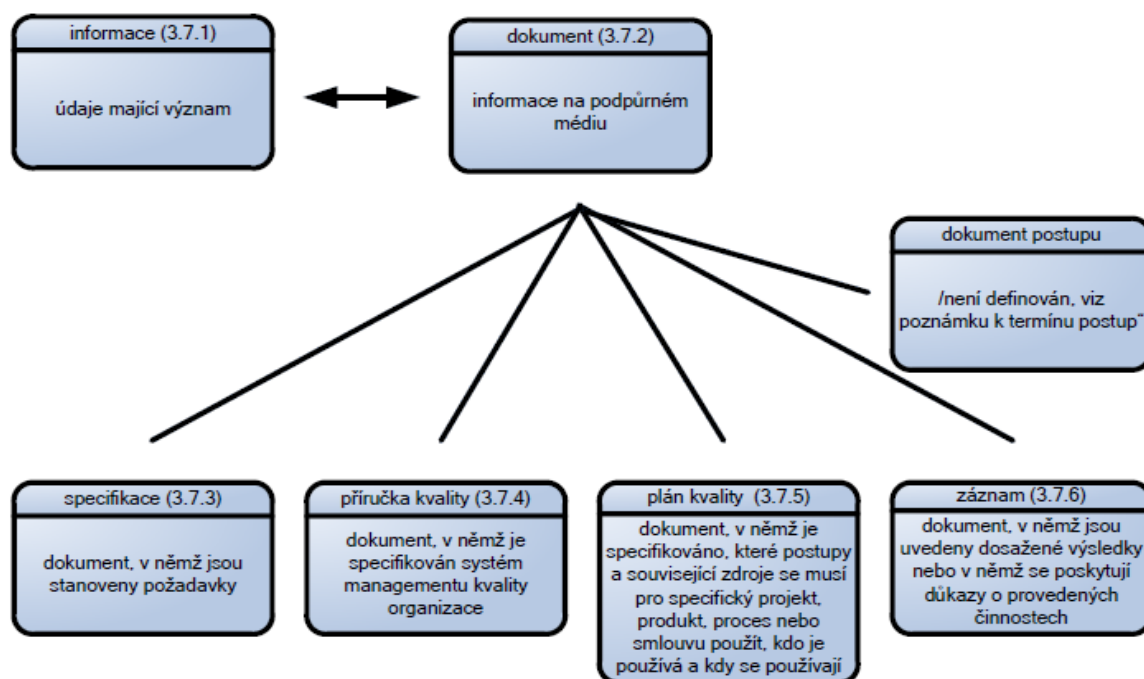
Plánování kvality je prováděno v rámci plánování projektů (zavedení nového výrobku, služby, procesu nebo ovlivňující činnosti). Výsledky tohoto plánování jsou pak obsaženy v příslušných plánech kvality.

Obrázek 5-5 Pojmy týkající se managementu



Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.

Obrázek 5-6 Pojmy týkající se dokumentace



Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.

## 5.8 Přezkoumání systému managementu<sup>38</sup>

Základní a důležitou úlohou vrcholového managementu společnosti je pravidelné přezkoumání systému managementu s cílem zajistit vhodnost, přiměřenost a výkonnost. Výstupy z tohoto přezkoumání jsou podkladem pro sebehodnocení společnosti, pro neustálé zlepšování a kvalifikované stanovení potřebných zdrojů. Na základě analýzy údajů a informací získaných v rámci přezkoumání rozhoduje vrcholový management o potřebě změn systému a přijímá efektivní rozhodnutí k jeho neustálému zlepšování.

### 5.8.1 Změny v systému řízení

V současné době lze konstatovat, že je společnost AGADOS stabilizována z hlediska potřeby zdrojů lidských, infrastruktury a vlastních financí. Budoucnost stability zakázek je zcela ovlivněna tržním vývojem. Ten odpovídá současnému vývoji na trzích. Nelze tedy stanovit konkrétní možný alternativní scénář hospodářského vývoje a oblasti výrobního programu společnosti AGADOS.

<sup>38</sup> Přezkoumání systému managementu za rok 2010 – interní dokument společnosti AGADOS.

### **Změna podnikatelského prostředí**

Není plánováno

### **Změněné požadavky zákazníků**

Zákazníci přikládají nejvyšší prioritu kvalitě produktů a velmi vnímají značku produktů.

### **Změny způsobilosti technických zařízení**

Není definováno.

### **Plánované či vyvolané změny technologie výroby**

V rámci vývojových projektů lze uplatnit změny v technologii výroby z důvodů změny používání nových materiálů.

### **Plánované či vyvolané změny poskytování produktů**

V následujícím období je plánována změna v oblasti náhradních dílů. Vytváření balících listů k balící jednotce s obsahem informací pro zasílatelskou službu a nákladní přepravu.

### **Změny v oblasti lidských zdrojů**

V následujícím období je v závislosti na aplikaci IS v evidenci dat plánována optimalizace. Z hlediska procesů týkající se zákazníka se dle vývoje trhu v zahraničí nabízí vize dynamické obchodní činnosti tj. efektivní rozvoj společnosti v zahraničí a následná stabilizace na nových trzích.

### **Legislativní změny**

Již v roce 2009 byl velmi důležitou legislativní změnou předpis 2007/46/EHS (ES schválení typu vozidel od 29. dubna 2009). Tato záležitost je pro společnost strategická.



## 6 Zhodnocení a zpracování návrhu změn

Ve vztahu k charakteru hlavního výrobního procesu společnosti AGADOS jsou stanoveny k jednotlivým specifickým znakům kvality tyto formy kontrol:

- vstupní ověření;
- samokontrola;
- svářecí kontrola;
- mezioperační kontrola;
- výstupní kontrola.

### 6.1 Analýza neshod

Pro prokazování efektivnosti systému ve společnosti v rámci hlavního realizačního procesu jsou používány analýzy neshod. K řízení a evidenci neshod jsou využívány nástroje IS. Za rok 2010 bylo na pracovišti výstupní kontroly evidováno 540 neshod s náklady na jejich odstranění 18.564,- Kč. Analýza neshod za roky 2009 a 2010 je na obrázku 6-1. Kritéria přijatelnosti, zda byly splněny požadavky na jakost, jsou stanovena technickou dokumentací B10/TD7 „Výstupní kontrola“ (kontrolní postup viz příloha č. 6).

Pro analýzu v rámci procesu „řízení neshodného výrobku“ jsou již v informačním systému definovány tiskové sestavy:

- analýza neshod – dle kódu neshod;
- analýza neshod – dle kódu příčin.

Hlavní příčiny neshod za rok 2010:

- **Kód 14 Neshodný výrobek – chybějící díl (133)**
  - Příčina 20 Zadáno bez pokrytí materiálem (105)
  - Příčina 01 Selhání lidského zdroje (23)
  - Příčina 04 Výrobní dokumentace – chyba (2)
  - Příčina 19 Nedostatečná technologie výroby (2)
  - Příčina 12 Nedodaný materiál – dodavatel (1)
- **Kód 16 Neshodný výrobek – nedotažený šroubový spoj (53)**
  - Příčina 01 Selhání lidského zdroje (53)

- **Kód 10 Neshodný materiál nakupovaný (49)**
  - Příčina 09 Neshodný nakupovaný materiál (30)
  - Příčina 03 Výdej neshodného výrobku (8)
  - Příčina 24 Nesplněné parametry nakupovaného výrobku (8)
  - Příčina 06 Příjem neshodného materiálu (2)
  - Příčina 04 Výrobní dokumentace – chyba (1)
- **Kód 04 Neshodný výrobek rozměry (33)**
  - Příčina 01 Selhání lidského zdroje (18)
  - Příčina 04 Výrobní dokumentace – chyba (5)
  - Příčina 02 Konstrukční chyba (4)
  - Příčina 24 Nesplněné parametry nakupovaného materiálu (3)
  - Příčina 03 Výdej neshodného výrobku (1)
  - Příčina 10 Vada přípravku (1)
  - Příčina 15 Poškozené výrobní zařízení (1)

Všechny neshody v rámci řízení neshodného výrobku byly odstraněny. Na základě analýzy dat se doporučuje, aby management přijal v rámci přezkoumání nápravné a preventivní opatření a bylo dosaženo neustálého zlepšení v těchto problémových oblastech.

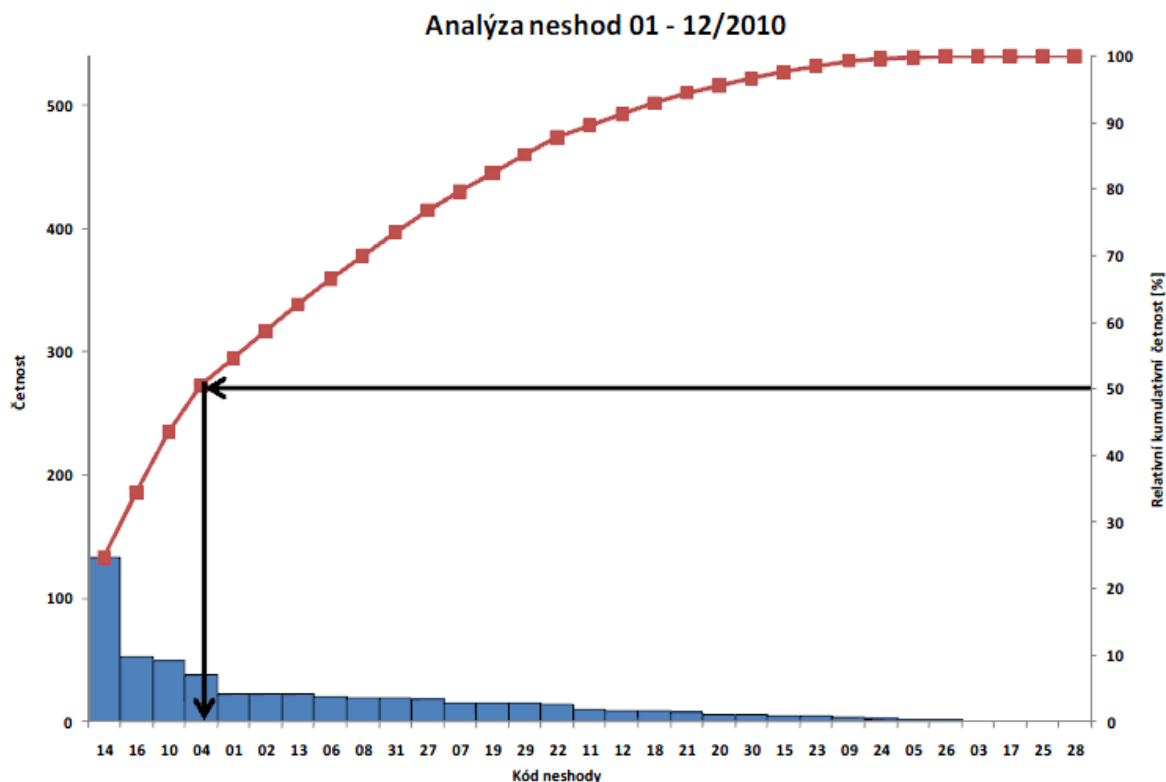
Obrázek 6-1 Analýza neshod přívěsů

Kód neshody	Popis neshody	01-12/2010										01-12/2009									
		Četnost [ks]	Četnost [%]	Náklady [Kč]	NO/PO		K vř-zení	Četnost [ks]	Četnost [%]	Náklady [Kč]	NO/PO		K vř-zení								
					ANO	NE					ANO	NE									
01	Montáž konstrukčně neshodného komponentu	22	4	63	0	0	5	22	8	126	0	0	0								
02	Výdej konstrukčně neshodného výrobku	22	4	281	0	0	3	10	3	105	0	0	0								
03	Nedodržení technologie - sváry	0	0	0	0	0	0	2	1	84	0	0	0								
04	Neshodný výrobek - rozměry	38	7	2813	0	0	0	21	7	2 295	0	0	0								
05	Neshodný výrobek - ořepý	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0								
06	Neshodný výrobek - deformace	20	4	410	0	0	0	2	1	523	0	0	0								
07	Neshodný výrobek - montáž - požadavek zákazníka	15	3	213	0	0	0	3	1	21	0	0	0								
08	Neshodný výrobek - špatné konstrukční řešení	19	4	787	0	0	2	16	5	84	0	0	0								
09	Neshodný výrobek - špatná specifikace výrobku ve výrobní průvodce	4	1	0	0	0	0	7	2	126	0	0	0								
10	Neshodný materiál nakupovaný	49	9	4792	0	0	0	9	3	11 132	0	0	0								
11	Neshodný materiál nakupovaný - překližka	10	2	4264	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
12	Špatně vydaný materiál	9	2	126	0	0	0	18	6	252	0	0	0								
13	Neshodný výrobek - mechanické poškození	22	4	2171	0	0	1	16	5	189	0	0	0								
14	Neshodný výrobek - chybějící díly	133	25	1173	0	0	6	103	35	1 911	0	0	0								
15	Neshodný výrobek - výška spojovací hlavice	5	1	21	0	0	1	1	0	0	0	0	0								
16	Neshodný výrobek - nedotažený šroubový spoj	53	10	42	0	0	2	11	4	0	1	0	0								
17	Neshodný výrobek - nekvalitní zinkový povlak	0	0	0	0	0	0	4	1	155	0	0	0								
18	Neshodný výrobek - prohnutý rám	9	2	21	0	0	0	1	0	438	0	0	0								
19	Neshodný výrobek - elektroinstalace	15	3	42	0	0	0	17	6	63	1	0	0								
20	Špatně vygenerované VIN	6	1	0	0	0	0	10	3	21	0	0	0								
21	Neshodné VIN s výrobní průvodkou	8	1	0	0	0	0	10	3	63	0	0	0								
22	Není k dispozici materiál	14	3	21	0	0	0	3	1	35	0	0	0								
23	Znečištěný povrch produktu	5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0								
24	Inventurní rozdíly	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
25	Reklamacie na POV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
26	Poškození skladového dílce	1	0	82	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
27	Technologická ztráta	18	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
28	Zmetek neopravitelný	0	0	0	0	0	0	2	1	14 582	0	0	0								
29	Zmetek opravitelný	15	3	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0								
30	Neshodný výrobek - oprava nakupovaných produktů	6	1	1242	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
31	Není k dispozici výrobní dokumentace	19	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
<b>Celkem</b>		<b>540</b>	<b>100</b>	<b>18564</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>292</b>	<b>100</b>	<b>32 205</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>								

Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.

V oblasti životně důležitých neshod je rozhodovací kritérium pro sestavení Paretova diagramu zvolena 50% úroveň relativního kumulativního parametru (četnosti – viz graf 6-1 a náklady – viz graf 6-2). Relativní kumulativní parametr slouží pro konstrukci Lorenzovy křivky, která zobrazuje hodnoty relativních kumulativních součtu neshod.

**Graf 6-1 Paretův diagram dle četností neshod**



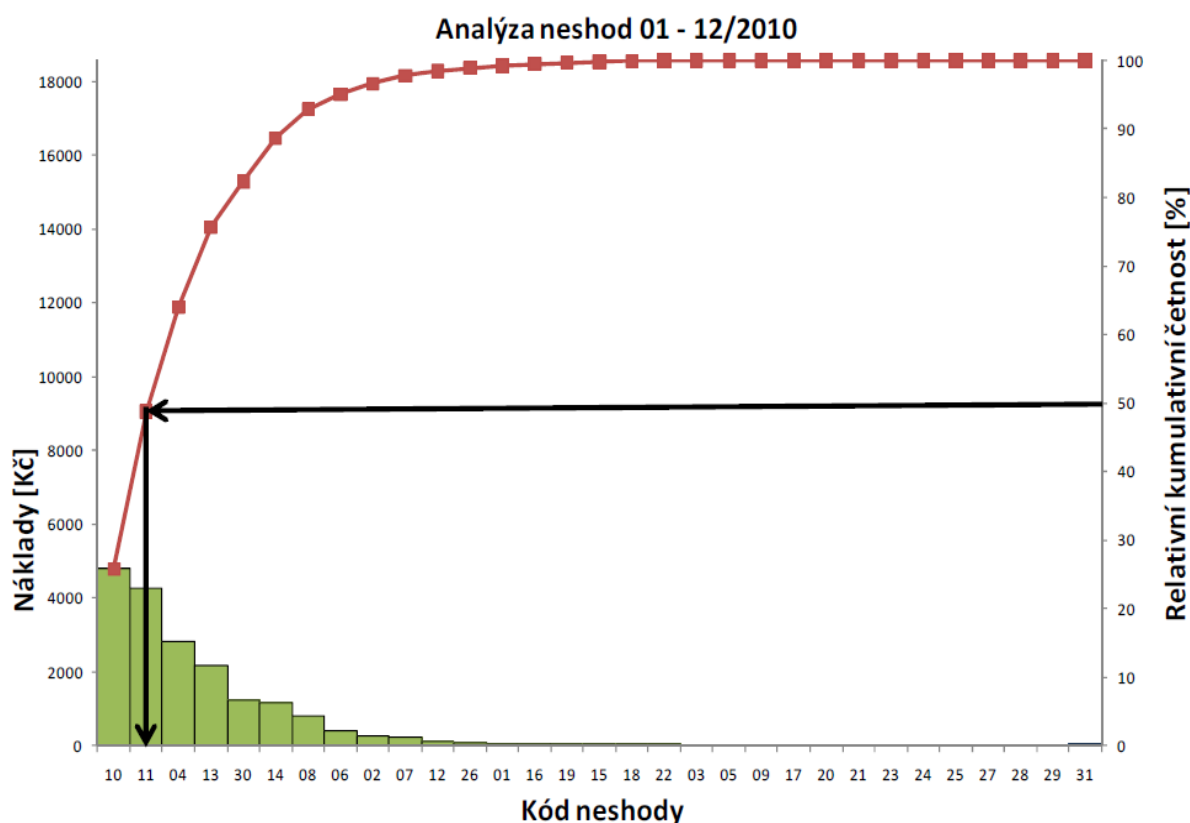
Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.

Životně důležitou menšinu dle četnosti neshod s rozhodovacím kritériem 50 % úrovně relativní kumulativní četnosti tvoří kódy neshody 14, 16, 10 a 04.

Nejčetnější neshody jsou:

- Kód 14 Neshodný výrobek – chybějící díl...četnost 133 ks
- Kód 16 Neshodný výrobek – nedotažený šroubový spoj...četnost 53 ks
- Kód 10 Neshodný materiál nakupovaný...49 ks
- Kód 04 Neshodný výrobek rozměry...38 ks

Graf 6-2 Paretův diagram dle nákladů na neshody



Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.

Relativní kumulativní četnost opět poslouží pro konstrukci Lorenzovy křivky, která zobrazuje hodnoty relativních kumulativních součtů výdajů na neshody. Jako rozhodovací kritérium byla ponechána 50% úroveň relativních kumulativních nákladů na vzniklé neshody. Tuto životně důležitou menšinu tvoří neshody s kódem 10 a 11.

- Kód 10 Neshodný materiál nakupovaný...4.792,-Kč
- Kód 11 Neshodný materiál nakupovaný – překližka...4.264,-Kč

Z analýzy neshod vyplývá, že v pozici životně důležité menšiny je u obou Paretových diagramů neshoda s kódem 10 Neshodný materiál nakupovaný. Tato neshoda je charakteristická organizační neshoda, jejíž výskyt je v procesu výroby druhý nejčetnější. Příčinou této neshody je, že mistr montáže zadává do výroby zakázku bez pokrytí nakupovaným materiálem. Jedná se o materiály, které jsou nakupovány dle specifikací požadavků tj. konstrukce plachty, víka a dalších položek, u kterých lze volit barevnou variantu. Jejich dodací lhůta se pohybuje od 7 k 10 pracovním dnům. Mistr se tak snaží pokrýt alespoň část kapacit montáže, proto zadává tyto zakázky do výroby i za cenu vzniku více nákladů.

## 6.2 Reklamace

Zavedením norem ISO se zpřísnila mimo jiné i výstupní kontrola přívěsů, a tím se došlo k procentuálnímu snížení reklamací. V absolutním počtu však počet reklamací roste, s výjimkou meziročního srovnání roku 2009 a 2010. Je zcela logické, že každoročně zvyšující se počet vyrobených přívěsů sebou nese i více reklamací.

### 6.2.1 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech – potěšení nebo zklamání – vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užítku) s očekávanou výkonností.<sup>39</sup> Cílem společnosti AGADOS je zjišťovat a následně případně napravit jakoukoliv nespokojenost ze strany zákazníka tak, aby se již neopakovala, následky byly co nejmenší a aby zákazník neměl důvod měnit dodavatele.

Tabulka 6-1 Spokojenost vnějších zákazníků

PARAMETR	SKUTEČNOST
min. 85%	OUT 90%
	OUZ 82%

Tabulka 6-2 Spokojenost vnitřních zákazníků

PARAMETR	SKUTEČNOST
min. 75%	75%

Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.

---

<sup>39</sup> Kotler, P. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 51.

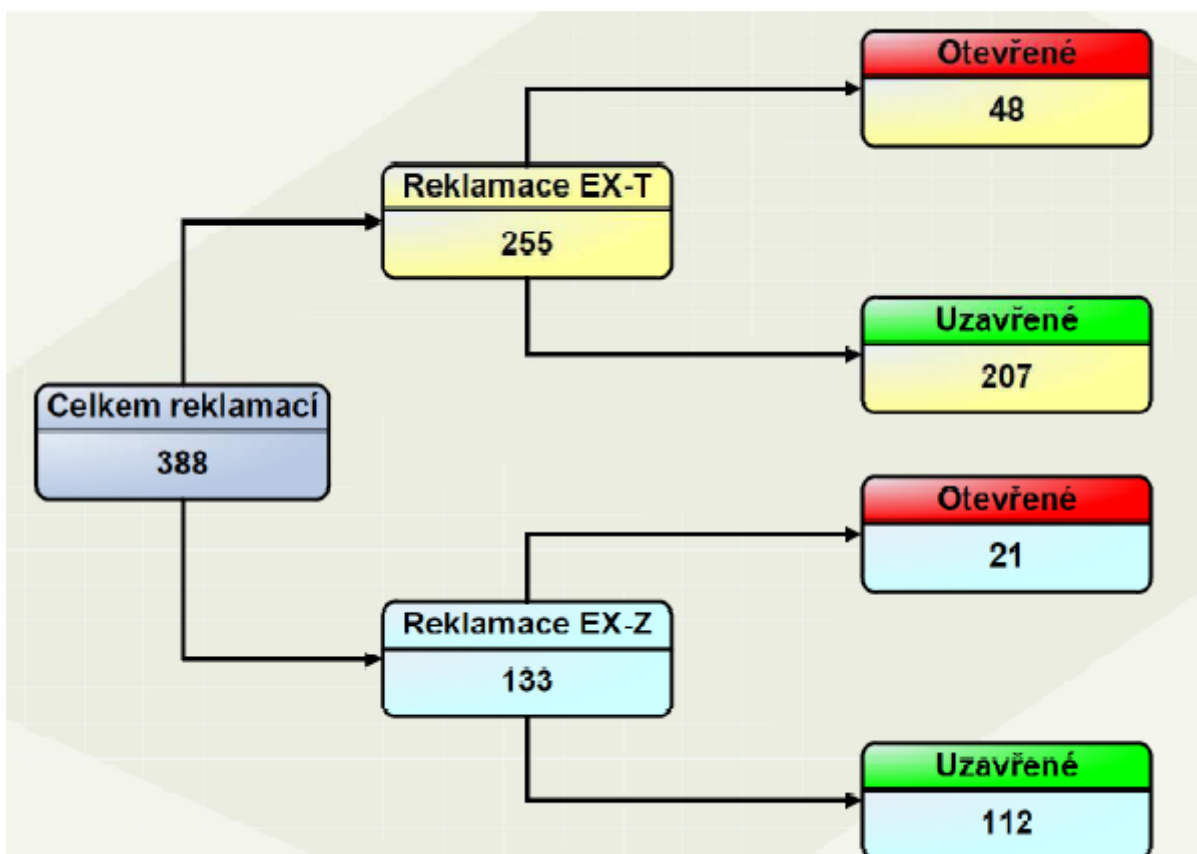
## 6.2.2 Analýza pasivních reklamací

Pasivní reklamací se v tomto smyslu rozumí reklamace uplatněná zákazníkem společnosti AGADOS. Analýza reklamací je provedena na základě četností a výdajů. Pro řízení a evidenci reklamačního řízení jsou používány nástroje IS, ve kterém jsou evidovány všechny požadované údaje z uplatněných reklamací zákazníka.

Meziroční srovnání:

- četnost -17%;
- výdaje +30%.

Obrázek 6-2 Pasivní reklamace za rok 2010



Zdroj: Přezkoumání systému managementu kvality za rok 2010 - interní dokumentace společnosti AGADOS.

Celkové náklady za sledované období na pasivní reklamace dle položek ve stavu „Uzavřené“ činily 447.791,-Kč. Mezi nejčastější reklamace patří poškrábané bočnice, popraskané blatníky, podřená překližka a poškozené plachty. Pro řešení reklamací je určen pracovník, který obvykle musí zákazníkovi slevit z ceny, zaslat náhradní díl nebo nechat vadu opravit na náklady podniku.

## 6.3 Návrh na zlepšení řízení kvality

Společnost AGADOS by měla aktivně a objektivně přistupovat k hodnocení spokojenosti zákazníků. Snaha by se měla orientovat na získávání a zaznamenávání relevantních informací z komunikace se zákazníkem. Následně potom získané informace zachycující úroveň spokojenosti zákazníka shromažďovat a analyzovat např. do SWOT analýzy. V případě nespokojenosti zákazníka naslouchat je nutné jeho problémům s výrobkem a snažit se o zjednání nápravy. Adekvátní reakcí na tyto problémy by mělo být využití tohoto zdroje informací v procesech jako vstupu pro neustále zlepšování. V neposlední řadě by se mělo zdůraznit také využívání preventivních a nápravných opatření v oblasti reklamací s nejvyšší četností a vznikem nejvyšších nákladů. Výsledkem těchto opatření by mělo být snížení pasivních reklamací.

Jak již bylo uvedeno, tak mezi nejčastější reklamace patří poškrábané bočnice, popraskané blatníky, podřená překližka a poškozené plachty. Příčina je v tom, že přívěsy nemají žádný ochranný obal a neprodávají se ani v žádném speciálním balení. Přívěs je totiž velmi objemný a má nepravidelný tvar, což by stěžovalo jeho balení a rovněž by docházelo ke zvýšení nákladů. Tyto závady vznikají především při přepravě a nakládce přívěsů. Pracovníci při nakládce často upevňují přívěsy dráty nebo přívěsy upevní nedostatečně, což vede zmíněné vadě. Vhodným řešením by bylo používání upevňovacích popruhů a řádná kontrola upevnění přívěsu. Toto opatření by bylo vhodné z hlediska snížení počtu reklamací poškrábání bočnic.

Podnětem pro návrh a realizaci opatření k nápravě v oblasti řízení kvality mohou být:

- nízká spokojenost a loajalita zákazníků;
- nízká spokojenost zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran;
- vysoký výskyt neshod a reklamací;
- ztráty trhů;
- neshody zjištěné při auditech;
- nepříznivý vývoj v oblasti nákladů;
- výsledky diskuze s pracovníky;
- nízká výkonnost procesů, apod.



Příležitostí k neustálému zlepšování je vždy dostatek. Zainteresované strany s orientací na procesní řízení mají vytvářet nové hodnoty. Jsou to aktivity, které mají zvyšovat výkonnost systému, procesů, produktů a pracovníků.

- Realizovat vývojové projekty v duchu procesního řízení.
- Pro řízení a evidenci smluv a nákladky používat primárně IS.
- Při zadávání objednávky zákazníka do IS bude vygenerován termín výroby zohledňující výrobní kapacity. Vznikne tzv. „Plán odbytu“.
- V rámci kontrolních a konzultačních dnů IS využívat pro zvyšování gramotnosti školení, aby byl zajištěn rozvoj v používání nástrojů.
- U položek materiálů se nastaví minimální zásoby.
- S klíčovými dodavateli vyvolat jednání o zkrácení intervalu doby dodávek.
- Realizovat projekty pomocí
  - kusovníku, číselníku materiálů, zobrazování kmenové výrobní dokumentace
- Realizovat projekty IS
  - celní řízení
  - balící listy
- Využívat nástroje IS pro plánování nákladek. Pro tvorbu plánu nákladky musí termíny vycházet z odbytového plánování. Při požadavku na změnu termínu dodání v rámci plánování nákladky musí změnu potvrdit či vyvrátit plánování výroby (kapacita, pokrytí materiálem).

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo rozebrat marketing a marketingové řízení po stránce teoretické, ale i v podmínkách konkrétní firmy – AGADOS s r.o. Na úvod praktické části jsem popsal obecné informace o historii, organizační struktuře, předmětu podnikání atd. a tím se pokusil představit společnost co nejvýstižněji. Pak jsem zpracoval situační analýzu firmy pomocí SWOT analýzy. Hlavní pozornost však byla věnována systému řízení a zajištění kvality, jedné ze složek marketingového řízení, která si získala v rámci této firmy nezastupitelné postavení. Veškeré zde probíhající výrobní procesy podléhají systému EN ISO 9001:2008, což vedlo ke zkvalitnění těchto postupů. Domnívám se, že je to jeden z hlavních důvodů, proč AGADOS s r.o. patří k nejvýznamnějším výrobcům přívěsů v ČR a slaví úspěchy i na mezinárodních trzích.

V praktické části jsem se snažil také zaměřit na vypracování návrhu pro zlepšení, i když zde musím konstatovat, že mé znalosti byly velmi omezené, neboť veškeré informace, které jsem pro zpracování této části měl, byly pouze zprostředkované a k důkladnějšímu poznání by bylo přece jen potřebné několikaleté znalosti z provozu této firmy. I zde si však myslím, že obrovský potenciál mají informační technologie, např. při zpracování plánu odbytu či nakládek.

Při vypracovávání této diplomové práce jsem si znovu uvědomil, jak změnila hospodářská krize z let 2008 – 2009 uvažování mnoha lidí. Při získávání poznatků ve firmě AGADOS s r.o. jsem zjistil, že termíny marketing, marketingové řízení či systém zajištění jakosti, které před krizí bývaly některými zaměstnanci chápány jako něco nedůležitého či dokonce jako „zbytečná buzerace“, si nyní vydobývají svoje postavení a důležitost.

V současné době jsou již všichni zaměstnanci společnosti zapojeni do systému řízení jakosti a dobře si uvědomují, že žádné zboží se neprodá samo a tak více chápou některé postupy managementu. Jsou pravidelně seznamováni se strategií a hlavními cíli společnosti. Tím dochází k zajišťování informovanosti všech pracovníků.

V současné době již sběr dat na papírové formuláře probíhá z 90 % využitím informačních technologií. Tím je zajištěna relevantnost dat, se kterými byla v minulosti potíže. Formuláře, které měli zaměstnanci vyplňovat pro účely pozdější výstupní kontroly, bývaly dříve vyplňovány řadovými dělníky velmi nezodpovědně, protože byly skutečně chápány jako produkt umělé zaměstnanosti. Problémy se týkaly čitelnosti, správnosti dat, nebo dokonce i chybějícího záznamu. Nejdůležitějším formulářem v procesu „Výroba“ je „Výrobní

průvodka“ finálního produktu, která obsahuje všechna data o výrobku od potvrzení smlouvy až po uvolnění výrobku pro expedici.

Snad všichni si dnes již uvědomí, že plánování, které získalo v době komunismu jakýsi pejorativní nádech, má v dnešní době své nezastupitelné místo, stejně jako další fáze marketingového řízení.

**Zpracované návrhy změn v systému řízení jakosti, jsou prezentovány v podkapitole návrh na zlepšení řízení kvality. Tudíž lze konstatovat, že hlavního cíle práce bylo dosaženo.**

# Seznam zdrojů

## Literatura

Aaker, D. A. Brand building: budování obchodní značky. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.

Boyd, H., Walker, O., Larréché JC., Marketing Management, A Strategic Approach with a Global Orientation, Second Edition. Chicago: Irwin, 1995. 555 s. ISBN 0-256-15276-7.

Cooper, J., Lane, P. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.

Horáková, H. Strategický marketing. 2. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

Kotler, P. Marketing Management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719s. ISBN 80-247-0016-6.

Kotler, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

Meffert. H. Marketing – Management. Praha: Grada Publishing, 1996. 550 s. ISBN 80-7169-329-4.

Nenadál, J. a kol. Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

Plášková, A. Metody a techniky analýzy a zlepšování kvality. Praha: Vysoká škola ekonomická, 95 s. ISBN 80-7079-119-5.

Ryšánek, P. a kol. Kvalita v podmínkách Evropské unie. Ostrava: Montanex, 1998. 190 s. ISBN 80-7225-010-8.

Smith, P. Moderní marketing. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

Vaculík, J. Základy marketingu. 2. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 273 s. ISBN 80-7194-583-8.

Vaculík, J. a kol. Marketingové řízení. 2. přeprac. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.

Vaculík, J., Keřt, R. Marketingové řízení I pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.

Westwood, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada Publishing, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

## **Internetové zdroje**

Co to je ISO 9001? [online]. [cit. 2001-04-03]. Dostupné z WWW: <[http://www.adviscon.cz/iso\\_9001.php](http://www.adviscon.cz/iso_9001.php)>.

ISO 9001 [online]. [cit. 2001-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.mbk.cz/iso-9001>>.

Historie firmy [online]. [cit. 2011-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.agados.cz/o-firme/historie-firmy>>.

Marketingové plánování [online]. [cit. 2011-02-26].

Dostupné z WWW: <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingove-planovani.php>>.

Marketingové řízení [online]. [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW:

<[http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003407/Download/KE0478\\_kapitola.pdf](http://knihy.cpress.cz/DataFiles/Book/00003407/Download/KE0478_kapitola.pdf)>.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Obchodní rejstřík a Sběrka listin [online].

[cit. 2011-03-28]. Dostupné z WWW:

<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=182654&sysinf.vypis.rozsa h=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=9b8a23dca4c550f88759ad7937db1771&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=4484&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Brn%EC&sysinf.platnost=28.03.2011>>.

Úvod do kvality [online]. [cit. 2011-03-30]. Dostupné z WWW:

<<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=76>>.

Spirála jakosti [online]. [cit. 2011-03-30]. Dostupné z WWW:

<<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=76>>.

<http://www.kobras.cz/>.

<http://www.maro-kralovice.cz/cs/home-page/>.

<http://www.paragan.cz/>.

<http://www.privesy.cz/>.

<http://sportjacht.cz/>.

<http://www.vapp.cz/>.

<http://www.vezeko.cz/>.

### **Ostatní zdroje**

70/156/EHS SMĚRNICE RADY ze dne 6. února 1970 o sblížení právních předpisů členských států týkajících se schvalování typu motorových vozidel a jejich přípojných vozidel.

Interní dokumentace poskytnutá firmou AGADOS s r.o.

Přezkoumání systému managementu kvality za rok 2010 společnosti AGADOS.

Systém managementu jakosti ve společnosti AGADOS.

## Seznam zkratek

ASQ...Americká společnost pro jakost

CZ-NACE...Klasifikace ekonomických činností

ČSN...chráněné označení českých technických norem

EN...Evropská norma

F...Formuláře

IS...Informační systém

ISO...Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)

Kč...Korun českých

QMS...Systém managementu jakosti (Quality Management Systém)

OR...Obchodní rejstřík

OUT...Tuzemští zákazníci

OUT...Zahraniční zákazníci

PK...Příručka kvality

PVJ...Představitel vedení pro jakost

s.p...státní podnik

s r.o...společnost s ručením omezeným

TD...Technická dokumentace

TPV...Technologický plán výroby

UŘJ...Útvar řízení jakosti

VD...Výkresová dokumentace

VIN...Výrobní identifikační číslo

## Seznam obrázků

Obrázek 1-1 Porovnání prodejní a marketingové koncepce .....	12
Obrázek 2-1 Posloupnost vypracování nástrojů marketingového řízení .....	14
Obrázek 2-2 Vztah funkcí v procesu marketingových řízení .....	15
Obrázek 2-3 Cyklus marketingového plánování .....	16
Obrázek 2-4 Proces prognózování a rozhodování .....	25
Obrázek 3-1 Spirála jakosti .....	33
Obrázek 3-2 Nejčastější symboly vývojového diagramu .....	38
Obrázek 4-1 Struktura společnosti AGADOS .....	46
Obrázek 4-2 Klíčový dodavatelé společnosti AGADOS .....	48
Obrázek 5-1 Organizační struktura společnosti AGADOS .....	54
Obrázek 5-2 Základní zobrazení procesů ve společnosti .....	55
Obrázek 5-3 Znárodnění všech procesů ve společnosti .....	56
Obrázek 5-4 Dokumentace managementu jakosti .....	57
Obrázek 5-5 Pojmy týkající se managementu .....	61
Obrázek 5-6 Pojmy týkající se dokumentace .....	62
Obrázek 6-1 Analýza neshod přívěsů .....	66
Obrázek 6-2 Pasivní reklamace za rok 2010 .....	70
Obrázek 0-1 Výrobní areál firmy AGADOS CZ .....	94
Obrázek 0-2 Administrativní budova firmy .....	94
Obrázek 0-3 Starý areál firmy AGADOS .....	95
Obrázek 0-4 Jeden z prvních přívěsů výrobního závodu .....	96
Obrázek 0-5 Starší přívěs vyráběný jako stavební buňka .....	96

## Seznam tabulek

Tabulka 2-1 Strategické varianty podnikatelských záměrů .....	18
Tabulka 2-2 Obsah marketingového plánu .....	21
Tabulka 2-3 Příčiny selhání strategie .....	29
Tabulka 4-1 Firma AGADOS s r.o. v datech .....	45
Tabulka 4-2 Hlavní tuzemští konkurenti .....	49
Tabulka 4-3 SWOT analýza společnosti AGADOS .....	51
Tabulka 6-1 Spokojenost vnějších zákazníků .....	69
Tabulka 6-2 Spokojenost vnitřních zákazníků .....	69

## Seznam grafů

Graf 5-1 Vyhodnocení dotazníků z internetových stránek www.agados.cz za období 08/2009 - 07/2010 .....	52
Graf 6-1 Paretův diagram dle četností neshod .....	67
Graf 6-2 Paretův diagram dle nákladů na neshody .....	68



# Seznam příloh

Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku pro AGADOS, spol. s.r.o.....	80
Příloha 2 Zakladatelské dokumenty.....	82
Příloha 3 Areál podniku .....	94
Příloha 4 Starší typy přívěsů.....	96
Příloha 5 Odběratelé .....	97
Příloha 6 Nejprodávanější typy přívěsů .....	100
Příloha 7 Výstupní kontrola .....	100
Příloha 8 Katalog přívěsů AGADOS .....	102

## Přílohy

### Příloha 1 Výpis z obchodního rejstříku pro AGADOS, spol. s.r.o.

Jednatel: ing. Petr Ostrý, r. č. 660313/1194 Oslavice 194, PSČ 594 01

den vzniku funkce: 31. prosince 1991

Dozorčí rada:

člen: Jiří Kolouch, r. č. 530115/232

Stránecká Zhoř, Frankův Zhořec 25, PSČ 594 01

den vzniku členství v dozorčí radě: 28. června 2010

člen: Josef Michal, r. č. 690930/4820

Lavičky, Závist 10, PSČ 594 01

den vzniku členství v dozorčí radě: 28. června 2010

člen: Stanislav Navrátil, r. č. 540903/2211

Velké Meziříčí, Čechova 1666/9, PSČ 594 01

den vzniku členství v dozorčí radě: 28. června 2010

člen: Zdeněk Štěpánek, r. č. 550408/2133

Lavičky 95, PSČ 594 01

den vzniku členství v dozorčí radě: 28. června 2010

člen: Ing. Jaroslav Veselý, r. č. 450811/033

Pelhřimov, Rynářská 549, PSČ 393 01

den vzniku členství v dozorčí radě: 28. června 2010

Společníci:

Jiří Kolouch, r. č. 530115/232

Stránecká Zhoř, Frankův Zhořec 25, PSČ 594 01

**Vklad:** 1 000 000,- Kč

**Splaceno:** 1 000 000,- Kč

Obchodní podíl: 20%

Josef Michal, r. č. 690930/4820

Lavičky, Závist 10, PSČ 594 01

**Vklad:** 1 000 000,- Kč

**Splaceno:** 1 000 000,- Kč

Obchodní podíl: 20%

Stanislav Navrátil, r. č. 540903/2211

Velké Meziříčí, Čechova 1666/9, PSČ 594 01

**Vklad:** 1 000 000,- Kč

**Splaceno:** 1 000 000,- Kč

Obchodní podíl: 20%

Ing. Petr Ostrý, r. č. 660313/1194

Oslavice 194, PSČ 594 01

**Vklad:** 1 000 000,- Kč

**Splaceno:** 1 000 000,- Kč

Obchodní podíl: 20%

Zdeněk Štěpánek, r. č. 550408/2133

Lavičky 95, PSČ 594 01

**Vklad:** 1 000 000,- Kč

**Splaceno:** 1 000 000,- Kč

Obchodní podíl: 20 %

## **Příloha 2 Zakladatelské dokumenty**

vznik listiny 28. 6. 2010

### **SPOLEČENSKÁ SMLOUVA**

**o založení společnosti s ručením omezeným**

1. **KOLOUCH Jiří**, nar. 15.1.1953, r.č. 530115/232, bytem Stránecká Zhoř, Frankův Zhořec 25, PSČ 594 01
2. **MICHAL Josef**, nar. 30.9.1969, r.č. 690930/4820, bytem Lavičky, Závist 10, PSČ 594 01
3. **NAVRÁTIL Stanislav**, nar. 3.9.1954, r.č. 540903/2211, bytem Velké Meziříčí, Čechova 1666/9, PSČ 594 01
4. **Ing. OSTRÝ Petr**, nar. 13.3.1966, r.č. 660313/1194, bytem Oslavice 194, PSČ 594 01
5. **ŠTĚPÁNEK Zdeněk**, nar. 8.4.1955, r.č. 550408/2133, bytem Velké Meziříčí, Lavičky 95, PSČ 594 01

### **I. ZÁKLADNÍ USTANOVENÍ**

Společníci se dohodli na založení společnosti s ručením omezeným ve smyslu ustanovení § 105 a násl. zák.č. 513/1991 Sb. v platném znění.

čl. 1

#### **Obchodní firma společnosti**

Obchodní firma společnosti : **A G A D O S**, spol. s r.o.

čl. 2

**Sídlo společnosti**

Sídlem společnosti je Velké Meziříčí, Průmyslová 2081, PSČ 594 01.

čl. 3

**Předmět podnikání**

Předmětem podnikání společnosti je:

- zámečnictví
- kovoobráběčství
- práce mechanizačními prostředky
- silniční motorová doprava nákladní
- nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů v tlakových nádobách, včetně jejich dopravy
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod
- pronájem a půjčování věcí movitých

čl. 4

**Trvání společnosti**

Společnost se zakládá na dobu neurčitou.

čl. 5

**Základní kapitál společnosti**

Základní kapitál společnosti činí 5.000.000,- Kč, slovy pětmiliónů korun českých a je tvořen peněžitými vklady společníků.

čl. 6

**Výše vkladů společníků**

1) Společníci vkládají do základního kapitálu tyto peněžité vklady :

Kolouch Jiří	1.000.000,- Kč
Michal Josef	1.000.000,- Kč
Navrátil Stanislav	1.000.000,- Kč
Ing. Ostrý Petr	1.000.000,- Kč
Štěpánek Zdeněk	1.000.000,- Kč

Peněžité vklady společníků jsou v plném rozsahu splaceny.

**II. PRÁVA A POVINNOSTI SPOLEČNÍKŮ**

čl. 7

**Práva společníků**

Každý společník má zejména tato práva:

- a) vykonávat svá práva týkající se řízení společnosti a kontroly její činnosti na valné hromadě, zejména požadovat od jednatele informace o záležitostech společnosti a nahlížet do dokladů společnosti a kontrolovat tam obsažené údaje nebo k tomu zmocnit auditora nebo daňového poradce,
- b) účastnit se osobně nebo v zastoupení zmocněncem na základě písemné plné moci jednání valné hromady a předkládat zde návrhy, vyjadřovat se k jednotlivým bodům programu a podílet se na rozhodování tohoto orgánu společnosti. Zmocněncem nesmí být jednatel nebo člen dozorčí rady společnosti.
- c) podílet se na zisku společnosti, který určí valná hromada k rozdělení, podle výše svého podílu na základním kapitálu společnosti,
- d) převést svůj obchodní podíl či jeho část se souhlasem valné hromady na jiného společníka nebo na jinou osobu. Smlouva musí mít písemnou formu a nabyvatel, není-li společníkem, v ní musí prohlásit, že přistupuje ke společenské smlouvě. Podpisy na smlouvě musí být úředně ověřeny. Převodce ručí za závazky, které na nabyvatele přešly převodem obchodního podílu.
- e) na vypořádací podíl, pokud účast společníka ve společnosti zanikla a jeho obchodní podíl přešel na společnost,
- f) na podíl na likvidačním zůstatku společnosti při zániku společnosti s likvidací. Tento podíl se určuje poměrem obchodních podílů.

- g) dohodnout se za podmínek daných ustanovením § 149a obch. zák. s ostatními společníky na ukončení účasti ve společnosti.
- h) domáhat se u soudu zrušení své účasti ve společnosti za podmínek vyplývajících z ust. § 148 odst. 1 obch. zák.
- i) zastavit svůj obchodní podíl se souhlasem valné hromady za podmínek vyplývajících z ust. § 117a obch. zák.

#### čl. 8

##### **Povinnosti společníků**

Každý společník je zejména povinen:

- a) respektovat ustanovení této společenské smlouvy a plnit jí uložené povinnosti,
- b) ve stanovené lhůtě splatit svůj vklad do základního kapitálu společnosti. Společník, který se ocitl v prodlení se splacením svého peněžitého vkladu je povinen platit úrok z prodlení ve výši 20 % p.a. z nesplacené částky.
- c) plnit na základě rozhodnutí valné hromady příplatkovou povinnost ve smyslu ust. § 121 obch. zák.
- d) respektovat rozhodnutí valné hromady a plnit povinnosti uložené těmito rozhodnutími,
- e) osobně se podílet na činnosti společnosti v podobě a rozsahu, který určuje valná hromada, přitom se řídit pokyny jednatelů,
- f) vrátit podíl na zisku vyplacený v rozporu s ust. § 123 obch. zák. a touto společenskou smlouvou,
- g) zachovávat obchodní tajemství v souladu s ust. § 17 obch. zák.

#### čl. 9

##### **Žaloba společníka**

Každý společník je oprávněn podat jménem společnosti žalobu o náhradu škody proti jednateři, který odpovídá společnosti za škodu, kterou jí způsobil, a žalobu o splacení vkladu proti společníkovi, který je v prodlení se splacením vkladu.

### **III. ORGANIZACE SPOLEČNOSTI**

#### čl. 10

##### **Orgány společnosti**

Orgány společnosti jsou:

- a) valná hromada,
- b) jednateři,
- c) dozorčí rada.

## čl. 11

### Valná hromada

- 1) Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Rozhoduje o všech zásadních otázkách týkajících se společnosti samé i její činnosti.
- 2) Do výlučné působnosti valné hromady patří:
  - a) schválení jednání učiněných jménem společnosti před jejím vznikem,
  - b) schvalování řádné, mimořádné a konsolidované a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrky, rozdělení zisku a úhrady ztrát,
  - c) schvalování stanov a jejich změn,
  - d) rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází-li k němu na základě jiných právních skutečností,
  - e) rozhodování o zvýšení či snížení základního kapitálu společnosti nebo o připuštění nepeněžitěho vkladu či možnosti započtení peněžitě pohledávky vůči společnosti proti pohledávce na splacení vkladu,
  - f) jmenování, odvolání a odměňování jednatele,
  - g) jmenování, odvolání a odměňování členů dozorčí rady,
  - h) vyloučení společníka ve smyslu ust. § 113 a 121 obch. zák.
  - i) jmenování, odvolání a odměňování likvidátora,
  - j) rozhodování o převodu nájmu podniku nebo jeho části nebo rozhodnutí o uzavření takové smlouvy ovládanou osobou,
  - k) rozhodování o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení a změně právní formy,
  - l) schválení ovládací smlouvy, smlouvy o převodu zisku a smlouvy o tichém společenství a jejich změn,
  - m) schválení smlouvy o výkonu funkce ve smyslu ust. § 66 odst. 2 obch. zák.
  - n) rozhodování o zrušení společnosti s likvidací,
  - o) rozhodování o uložení příplatkové povinnosti,
  - p) rozhodování o zřízení a zrušení organizačních složek společnosti, včetně jmenování a odvolání jejich vedoucích,
  - q) udělování a odvolávání prokury,
  - r) rozhodování o nabytí nebo zcizování nemovitostí společnosti,
  - s) rozhodování o všech dalších otázkách, které si vyhradí i když jinak náleží do působnosti jiných orgánů.

## čl. 12

### Účast společníků na valné hromadě

Všichni společníci mají právo účastnit se jednání valné hromady buď osobně nebo v zastoupení zmocněncem na základě písemné plné moci. Valné hromady se vždy účastní i jednatel společnosti a členové dozorčí rady. Se souhlasem všech společníků se mohou jednat též zúčastnit i pozvaní hosté.

čl. 13

**Svolání valné hromady**

- 1) Valná hromada se schází podle potřeby, nejméně však jednou ročně na základě jejího svolání jednatelem společnosti. Valná hromada, která schvaluje řádnou účetní závěrku, se musí konat nejpozději do šesti měsíců od posledního účetního období.
- 2) Jednatel společnosti je povinen valnou hromadu svolat:
  - a) schvaluje-li valná hromada účetní závěrku, nejpozději do šesti měsíců od posledního účetního období,
  - b) vyžaduje-li to vážný zájem společnosti,
  - c) požádá-li o to písemně společník či společníci, jejichž vklady dosahují alespoň 10 % základního kapitálu,
  - d) z důvodů uvedených v ust. § 193 odst. 1 obch. zák.
- 3) Valná hromada se svolává písemnou pozvánkou, telefaxem, v naléhavých případech telefonem nebo elektronickou poštou. Termín a pořad jednání valné hromady je nutno oznámit společníkům nejméně 15 dnů před jejím konáním. Společník se může vzdát práva na včasné svolání valné hromady, popřípadě na její svolání způsobem, který stanoví zákon nebo společenská smlouva, prohlášením, které musí být obsaženo v zápisu z valné hromady, popřípadě v notářském zápisu o rozhodnutí valné hromady, jinak musí mít formu notářského zápisu.
- 4) Valná hromada se svolává v sídle společnosti, v notářské kanceláři nebo na jiném vhodném místě.

čl. 14

**Jednání valné hromady**

- 1) Jednání valné hromady řídí její předseda zvolený valnou hromadou.
- 2) Na jednání valné hromady má každý společník jeden hlas na každých 10.000,- Kč svého vkladu.
- 3) Valná hromada je schopna se usnášet, jsou-li přítomni společníci, kteří mají více než polovinu hlasů.
- 4) Valná hromada rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných společníků, s výjimkou otázek uvedených v čl. 11 písmeno c), d) e) a n), kdy se požaduje kvalifikovaná dvoutřetinová většina všech hlasů a pod písmenem l), kdy se vyžaduje alespoň třífčrtinová většina všech hlasů společníků. O rozhodnutích uvedených v čl. 11 písmeno c), d), e) , n) a l) musí být pořízen notářský zápis.



- 5) Jednatel je povinen vyhotovit zápis z jednání valné hromady a zaslat jej na náklady společnosti bez zbytečného odkladu všem společníkům. Jestliže jednatel nebyl na valné hromadě přítomen, vyhotoví zápis z jednání valné hromady společník, kterého tím valná hromada pověří.
- 6) Společníci mohou přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu. V takovém případě osoba, která je jinak oprávněna svolat valnou hromadu, předloží návrh usnesení společnosti společníkům k vyjádření s oznámením lhůty, ve které mají učinit písemné vyjádření. Nevyjádří-li se společník ve lhůtě, platí, že nesouhlasí. Osoba, která předložila návrh usnesení, pak oznámí výsledky hlasování jednotlivým společníkům. Většina se počítá z celkového počtu hlasů příslušejících všem společníkům.

#### čl. 15

##### Jednatel společnosti

- 1) Statutárním orgánem společnosti je jeden jednatel.
- 2) Jednatel rozhoduje o všech otázkách, které nejsou podle společenské smlouvy, zákona nebo rozhodnutí valné hromady, vyhrazeny valné hromadě. Jednateli zejména přísluší:
  - a) obchodní vedení společnosti,
  - b) zajistit řádné vedení předepsané evidence a účetnictví, vést seznam společníků a informovat společníky o záležitostech společnosti,
  - c) vykonávat zaměstnavatelská práva a povinnosti,
  - d) vykonávat rozhodnutí valné hromady,
  - e) svolávat valnou hromadu z důvodů uvedených v zákoně nebo ve společenské smlouvě.
- 3) Jednatel jedná jménem společnosti a podepisuje tak, že k obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis.
- 4) Jednatel je povinen jednat ve všech záležitostech s péčí řádného hospodáře. Za způsobenou škodu odpovídá společnosti podle obecně platných předpisů, leda že by tuto škodu nemohl odvrátit ani při vynaložení odborné péče.
- 5) Na jednatele se vztahuje zákaz konkurence uvedený v § 136 obchodního zákoníku. Při řešení sporů o kompetenci mezi valnou hromadou a jednatelem je rozhodující stanovisko valné hromady.
- 6) Jako jednatel společnosti byl valnou hromadou jmenován :

**Ing. Ostrý Petr**, r.č. 660313/1194, bytem Velké Meziříčí, Čechova 1727/36,

#### čl. 16

##### Dozorčí rada

- 1) Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti s následující působností :

- dohlíží na činnost jednatelů,
  - nahlíží do obchodních a účetních knih a jiných dokladů a kontroluje tam obsažené údaje,
  - přezkoumává řádnou, mimořádnou a konsolidovanou, popřípadě i mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku nebo úhrady ztráty a předkládá své vyjádření valné hromadě,
  - podává nejméně jednou ročně zprávy valné hromadě.
- 2) Dozorčí rada má pět členů, kteří jsou voleni valnou hromadou. Členem dozorčí rady nemůže být jednatel společnosti.
  - 3) Dozorčí rada na svém prvním zasedání volí ze svých členů předsedu. Předseda svolává a řídí zasedání dozorčí rady. Každý člen dozorčí rady má jeden hlas. Dozorčí rada se usnází nadpoloviční většinou hlasů všech svých členů.
  - 4) Členové dozorčí rady jsou oprávněni účastnit se valné hromady. Musí jim být uděleno slovo, kdykoli o to požádají. Dozorčí rada svolává valnou hromadu, jestliže do vyžadují zájmy společnosti.

#### **IV. HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI**

čl. 17

##### **Majetek společnosti a výše ručení**

- 1) Společnost je vlastníkem peněžních prostředků, věcí a práv na ni převedených zakládajícími případně novými společníky jako vklady do základního kapitálu. Společnost je rovněž vlastníkem majetku nabytého v průběhu její podnikatelské činnosti či jinak během jejího trvání.
- 2) Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem.
- 3) Společnost neručí za závazky jednotlivých společníků, ledaže by výslovně takovou záruku převzala. Tímto není dotčeno ručení podle obecně závazných předpisů.
- 4) Za závazky společnosti, či za případnou ztrátu společnosti odpovídá každý společník pouze do výše jím vneseného vkladu do základního kapitálu společnosti, a to v poměru svého vkladu ke vkladům ostatních společníků. Nad míru uhrazovací povinnosti určenou výší vkladu neodpovídá žádný společník za závazky a ztráty, ledaže by takové ručení výslovně převzal nebo to vyplývalo z obecně závazných předpisů. Eventuelní příplatková povinnost ve smyslu ust. § 121 obch. zák. není tímto ujednáním dotčena.

čl. 18

##### **Účetnictví společnosti**

- 1) Společnost účtuje v soustavě podvojného účetnictví způsobem odpovídajícím příslušným obecně závazným předpisům.

- 2) řádnou, mimořádnou a konsolidovanou a v případech stanovených zákonem i mezitímní účetní závěrku sestavuje jednatel způsobem a v termínu stanoveným právním předpisem, předkládá ji ke schválení valné hromadě.
- 3) Řádná účetní závěrka a zpráva o hospodaření společnosti podléhá přezkoumání dozorčí radou a přezkoumání ověřovateli účtů /auditory/.
- 4) Hospodářským rokem je rok kalendářní. První hospodářský rok společnosti začíná jejím vznikem a končí uplynutím kalendářního roku.

čl. 19

#### **Rozdělení zisku společnosti**

Společníci mají nárok na podíl na zisku společnosti, který určí podle § 125 odst. 1, písm. b) obch. zák. valná hromada k rozdělení, v poměru podle jejich obchodních podílů což představuje :

- u společníka Koloucha Jiřího.....20 %, vyjádřeno zlomkem 1/5,
- u společníka Michala Josefa.....20 %, vyjádřeno zlomkem 1/5,
- u společníka Navrátila Stanislava.....20 %, vyjádřeno zlomkem 1/5,
- u společníka Ing. Ostrého Petra.....20 %, vyjádřeno zlomkem 1/5,
- u společníka Štěpánka Zdeňka.....20 %, vyjádřeno zlomkem 1/5,

čl. 20

#### **Rezervní fond**

- 1) Po svém vzniku společnost vytváří rezervní fond ve výši 5% základního kapitálu.
- 2) Rezervní fond se vytváří tak, že jednatel uloží na zvláštní podúčet, který pro tento účel otevře do 10-ti dnů od podpisu této smlouvy u peněžního ústavu, částku 10.000,- Kč z prostředků základního kapitálu společnosti.
- 3) Rezervní fond se doplňuje po schválení roční účetní závěrky o částku rovnající se minimálně 5% zisku po zdanění až do doby, kdy výše prostředků rezervního fondu dosáhne výše 10% základního kapitálu.
- 4) Prostředky rezervního fondu lze použít pouze ke krytí ztrát nebo k překonání nepříznivého průběhu hospodaření společnosti. O jeho použití rozhoduje jednatel, pokud nejde o případy, kdy zákon svěřuje rozhodnutí valné hromadě. Rezervní fond do výše 10 % základního kapitálu lze použít pouze k úhradě ztráty společnosti.

## **V. ZVÝŠENÍ NEBO SNÍŽENÍ ZÁKLADNÍHO KAPITÁLU**

čl. 21

### **Zvýšení základního kapitálu**

- 1) Zvýšení základního kapitálu peněžitými vklady je přípustné jen když dosavadní peněžité vklady jsou zcela splaceny. Zvýšení základního kapitálu nepeněžitými vklady je přípustné již před tímto splacením.
- 2) Společníci mají přednostní právo k účasti na zvýšení základního kapitálu, zvyšuje-li se peněžitými vklady a to převzetím závazku ke zvýšení vkladu. Závazek ke zvýšení vkladu jsou oprávněni převzít společníci v poměru podle výše jejich obchodních podílů. Nevyužijí-li společníci přednostního práva do jednoho měsíce ode dne, kdy se dozvěděli o usnesení valné hromady o zvýšení základního kapitálu, nebo jestliže se přednostního práva vzdají, může se souhlasem valné hromady převzít závazek k novému vkladu kdokoliv.
- 3) Usnesení valné hromady musí určit částku o kterou se zvyšuje základní kapitál, lhůtu, do níž musí být závazky ke zvýšení vkladu nebo k převzetí nového vkladu převzaty a předmět nepeněžitého vkladu a částku, kterou se započítává na vklad společníka na základě znaleckého posudku.
- 4) Valná hromada může rozhodnout o zvýšení základního kapitálu z vlastních zdrojů vykázaných v řádné, mimořádné nebo mezitímní účetní závěrce ve vlastním kapitálu společnosti, pokud nejsou podle zákona účelově vázány. Tím se zvýší výše vkladu každého společníka v poměru jejich dosavadních vkladů.
- 5) Jednatel je povinen bez zbytečného odkladu podat návrh na zápis zvýšení základního kapitálu do obchodního rejstříku.

čl. 22

### **Snížení základního kapitálu**

- 1) Na základě rozhodnutí valné hromady může být provedeno snížení základního kapitálu. Rozhodnutí valné hromady o snížení základního kapitálu musí obsahovat částku, o kterou se základní kapitál snižuje, údaj jak se mění výše vkladů společníků a údaj o tom, zda částka odpovídající snížení základního kapitálu bude celá nebo z části vyplacena společníkům nebo zda bude prominuta povinnost splatit vklad a nebo jakým jiným způsobem bude s touto částkou naloženo.
- 2) Vklady lze snížit nerovnoměrně jen když s tím souhlasí všichni společníci a nebo se snižuje základní kapitál o výši nesplaceného vkladu. Přitom se nesmí snížit výše základního kapitálu společnosti a výše vkladu každého společníka pod částku stanovenou v § 108/1 a § 109/1 obch. zák.
- 3) Jednatel je povinen zveřejnit rozhodnutí o snížení základního kapitálu a jeho výši do 15-ti dnů po jeho přijetí 2x po sobě s časovým odstupem 30-ti dnů. V oznámení se vyzvou věřitelé společnosti, aby přihlásili své pohledávky ve lhůtě do 90-ti dnů po posledním oznámení,

nejde-li o snížení základního kapitálu za účelem úhrady ztráty nebo vytvoření rezervního fondu.

## **VI. NAKLÁDÁNÍ S OBCHODNÍM PODÍLEM**

čl. 23

### **Převody obchodních podílů**

- 1) Se souhlasem valné hromady může společník smlouvou převést svůj obchodní podíl na jiného společníka nebo na jinou osobu.
- 2) Obchodní podíl se dědí. Dědic se může domáhat zrušení své účasti ve společnosti soudem, nelze-li na něm spravedlivě požadovat, aby byl společníkem a to ve lhůtě 3 měsíců od právní moci rozhodnutí soudu o dědictví, jinak toto právo zaniká.

## **VII. ZÁNİK ÚČASTI VE SPOLEČNOSTI**

č. 24

### **Způsoby zániku účasti ve společnosti**

Účast společníka ve společnosti zaniká :

- 1) Jeho smrtí či zánikem právnické osoby, je-li společníkem.
- 2) Převodem obchodního podílu.
- 3) Dohodou o ukončení účasti dle § 149a obch. zák.
- 4) Vyloučením valnou hromadou z důvodu nesplacení předepsané hodnoty peněžitého vkladu.
- 5) Vyloučením soudem ve smyslu § 149 obch. zák.
- 6) Zrušením účasti soudem ve smyslu § 148 odst. 1 obch. zák.
- 7) Prohlášením konkurzu na majetek společníka, pravomocným nařízením výkonu rozhodnutí postížením jeho podílu ve společnosti nebo vydáním exekučního příkazu k jeho postížení.

Při zániku účasti ve společnosti svědčí společníkovi právo na vypořádací podíl v rozsahu stanoveném zákonem a touto společenskou smlouvou.

## **VIII. ZÁNİK A ZRUŠENÍ SPOLEČNOSTI**

čl. 25

### **Zrušení a zánik společnosti**

- 1) Společnost se zrušuje:
  - a) dnem uvedeným v rozhodnutí valné hromady o zrušení společnosti s likvidací, jinak dnem jeho přijetí.

- b) dnem uvedeným rozhodnutím soudu o zrušení společnosti, jinak dnem, kdy toto rozhodnutí nabude právní moci.
  - c) dnem uvedeným v rozhodnutí valné hromady o přeměně společnosti, jinak dnem jeho přijetí.
  - d) zrušením konkurzu prohlášeného na majetek společnosti po splnění rozvrhového usnesení nebo zrušením konkurzu z důvodu nedostatku majetku či zamítnutím návrhu na prohlášení konkurzu z téhož důvodu.
- 2) Likvidace společnosti se neprovádí, přechází-li její obchodní jmění na právního nástupce a dále v případech uvedených v předchozím odstavci pod písm. d), pokud společnost nemá žádný majetek. V ostatních případech se provede likvidace společnosti a společníci mají nárok na podíl na likvidačním zůstatku určený mezi ně k rozdělení, a to v poměru výše jejich splacených vkladů.
- 3) Společnost zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku.

## **IX. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ**

čl. 26

### **Právní vztahy a řešení sporu**

Právní vztahy vyplývající z této společenské smlouvy, vzájemné vztahy mezi společníky a ostatní právní vztahy uvnitř společnosti se řídí ve věcech, které neupravuje tato smlouva, čs. obecně závaznými právními předpisy, zejména příslušným ustanoveními obchodního zákoníku.

čl. 27

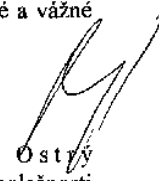
### **Vyhotovení společenské smlouvy, její změny a doplňky**

- 1) Tato smlouva je vyhotovena v dvanácti stejnopisech, z nichž po jednom obdrží každý společník společnosti, dva budou použity při zápisu změny v obchodním rejstříku.
- 2) O změnách a doplňcích společenské smlouvy rozhoduje valná hromada.

čl. 28

Společníci prohlašují, že tato společenská smlouva je uzavřena podle svobodné a vážné vůle všech společníků, na důkaz toho připojují své vlastnoruční podpisy.

Vc Velkém Meziříčí dne 28.6.2010

  
ing. Petr Ostrý  
jednatel společnosti

### Příloha 3 Areál podniku

Obrázek 0-1 Výrobní areál firmy AGADOS CZ



Obrázek 0-2 Administrativní budova firmy



Zdroj: *O firmě AGADOS* [online]. [2011-03-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.agados.cz/o-firme>>.

**Obrázek 0-3 Starý areál firmy AGADOS**



Zdroj: *Historie firmy* [online]. [2011-03-29]. Dostupné z WWW:<<http://www.agados.cz/o-firme/historie-firmy>>.



## Příloha 4 Starší typy přívěsů

Obrázek 0-4 Jeden z prvních přívěsů výrobního závodu



Obrázek 0-5 Starší přívěs vyráběný jako stavební buňka



Zdroj: *Historie firmy* [online]. [2011-03-29]. Dostupné z WWW:<<http://www.agados.cz/o-firme/historie-firmy>>.

**Příloha 5 Odběratelé**  
Partneři tuzemsko

Poř. č.	Třídící znak	Odběratel	Firma	Počet přívěsů	Tržby celkem	Tržby za přívěsy
1.	TU-PR	51379	AUTOVIA s.r.o.	1 215	39 563 511	36 984 184
2.	TUZEM	00005	OSTATNI PLATCI	767	39 197 901	25 939 309
3.	TU-OD	54453	OBÍ Česká republika s.r.o.	3 075	33 636 116	32 847 274
4.	Z-AGA-SK	51600	AGADOS Slovakia, s.r.o.	161	16 097 383	6 618 153
5.	TU-PR	00723	TONI CAR TRANSPORT, s.r.o.	662	13 337 724	12 013 468
6.	TU-OD	50079	BAUHAUS k.s.	1 056	11 966 650	11 060 479
7.	TU-OD	51052	GLOBAL STORES a.s.	799	8 819 388	8 620 039
8.	TU-OD	52023	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	742	7 042 632	7 042 632
9.	TU-OD	51850	AHOLD CZECH REPUBLIC, a.s.	687	5 967 065	5 967 065
10.	TU-PR	00069	ROMAN SOUČEK - GANET	109	3 715 581	2 952 528
11.	TU-PR	52408	SALTECH s.r.o.	183	3 176 554	2 876 160
12.	TU-PR	50653	PAVEL BERANEK	146	3 175 057	2 795 601
13.	TU-PR	00220	MILISTERFER JIŘÍ	169	2 660 238	2 287 100
14.	TU-PR	57540	LIBUŠE MALA	177	2 584 897	2 285 729
15.	TU-PR	00457	MONTY, s.r.o.	95	2 103 458	1 630 133
16.	TU-PR	53317	MS AUTO CZ spol.s r.o.	116	2 054 324	1 850 800
17.	TU-PR	57800	JHMOTO s.r.o.	131	1 812 476	1 704 996
18.	TU-PR	54690	BERAN JIŘÍ s.r.o.	38	1 732 908	1 362 504
19.	TU-PR	50121	BLAŽEK VLADIMIR	54	1 437 310	936 668
20.	TU-PR	60333	EVV-MORAVIA s.r.o.	86	1 150 300	992 237
21.	TU-PR	53073	MONIKA DUŠKOVÁ	38	951 951	826 135
22.	TU-PR	50259	ZLINER s.r.o.	35	938 203	861 839
23.	TU-PR	52067	ZDENĚK ŠTANTEJSKY - VAPP	78	932 819	747 974
24.	TU-PR	50179	AUTOSPEKTRUM, spol. s r.o.	31	813 800	596 548
25.	TU-PR	51129	DOUŠA STANISLAV	52	798 498	668 455
26.	TU-PR	53431	POP SERVIS s.r.o.	30	778 780	593 602
27.	TU-PR	01403	AUTOPRODEJNA LIBOR SUCHY	38	672 014	577 807
28.	TU-PR	59498	Václav Králík	48	646 262	605 613
29.	TU-PR	54960	LKW ZLAMAL s.r.o.	7	542 706	114 124
30.	TU-PR	01100	AGRICO	25	536 555	497 116
31.	TU-PR	57314	Kinský Žďár, a.s.	55	535 671	520 022
32.	TU-PR	52743	ING. VÍT ŠKROBÁNEK	13	531 405	500 802
33.	TU-PR	00020	PODLEŠAK JIŘÍ	9	503 823	416 266
34.	TU-PR	55660	ZAHRADNÍ TECHNIKA DĚD s.r.o.	25	483 722	428 638
35.	TU-PR	53357	AUTOCENTRUM NOVOTNY s.r.o.	26	461 113	443 756
36.	TU-PR	53057	AUTO ALEX SERVIS, s.r.o.	28	444 937	382 584
37.	TU-PR	01467	VOBOSYSTÉM s.r.o.	21	439 557	406 193
38.	TU-PR	50645	AUTO KALNÝ, s.r.o.	30	406 130	394 117
39.	TU-PR	50599	BOX-AUTO, spol. s r.o.	3	400 839	310 120
40.	TU-PR	52425	BLAŽENA NÁLEVKOVÁ	17	278 259	262 023
41.	TU-PR	50112	ALENA KLOIBEROVÁ	12	230 537	189 909
42.	TU-PR	62963	Dušan Haška DH autopřívěsy	15	210 415	167 709
43.	TU-PR	57635	UNICOM Agro, a.s.	20	209 665	198 762
44.	TU-PR	52740	PROCARS s.r.o.	9	193 936	175 067
45.	TU-PR	53092	AUTO RACEK a.s.	13	193 879	176 891
46.	TU-PR	62955	Vladimír Melichar	7	192 401	168 343
47.	TU-PR	50310	AUTO-AGRO-HOLÍK, s.r.o.	5	189 816	95 019
48.	TU-PR	53053	AGROTIP - Široký s.r.o.	8	188 708	167 810
49.	TU-PR	53517	BOHATEC s.r.o.	11	185 502	175 916
50.	TU-PR	54212	EMAXIS s.r.o.	8	152 957	135 102

Poř. č.	Třídící znak	Odběratel	Firma	Počet přívěsů	Tržby celkem	Tržby za přívěsy
51.	TU-PR	54154	AGROWEST a.s.	2	141 216	140 718
52.	TU-PR	53495	VELKOOBCHOD PNEU	7	129 941	127 850
53.	TU-PR	61064	KAMIL BINDER	6	127 395	114 348
54.	TU-PR	59649	Top moto	9	125 538	119 017
55.	TU-PR	60053	Komat a.s.	7	111 916	88 772
56.	TU-PR	63318	WERCO Kolín s.r.o.	4	88 891	77 406
57.	TU-PR	00340	JAN KYJOVSKÝ - VOKY	4	81 069	56 310
58.	TU-PR	61517	LUME Servis- Obchod-Služby	2	77 464	64 062
59.	TU-PR	63236	PETR NOVOTNÝ	4	59 832	59 778
60.	TU-PR	51233	VLADIMIR LISKA	0	57 726	0
61.	TU-PR	57359	VIKTOR NEPOVIM	0	55 839	0
62.	TU-PR	50136	PARAGAN s.r.o.	2	55 439	22 601
63.	TU-PR	56055	ADN Autodružstvo	3	41 986	31 139
64.	TU-OD	63866	UNI HOBBY, a.s.	2	39 901	21 474
65.	TU-PR	52590	DAVID SANEK	1	32 835	31 560
66.	TU-PR	01003	ŠOBEK MILOSLAV - AUTOKOMERC	1	16 649	15 799
67.	TU-PR	01137	VLADIMIR NEMECEK	2	14 926	14 926
68.	TU-PR	52847	MAREK	0	14 546	0
69.	TU-PR	61589	Automach Group, a.s.	0	14 421	0
70.	TU-PR	53470	IVO ČERVENÝ	1	13 030	12 387
71.	TU-PR	63020	Miroslav Opluštil	1	12 630	12 566
72.	TU-PR	63016	František Všečetka	1	12 076	11 678
73.	TU-PR	54309	STAVEBNINY U MLCAKŮ s.r.o.	1	11 473	11 473
74.	TU-PR	51417	FUNTEC s.r.o.	1	9 600	9 600
75.	TU-PR	55834	DEKTRADE a.s.	1	9 314	8 762
76.	TU-PR	59682	Marek Pertlík	1	8 844	8 844
77.	TU-PR	53455	HAGEMANN a.s.	0	3 057	0
78.	TU-PR	50318	PNEUSERVIS ALFA	0	2 294	0
79.	TU-PR	54384	MOTO-ENDURO	0	1 248	0
80.	TU-PR	51735	LUBOS ROUBIK - LUME - NEPOUZIVAT	0	966	0
81.	TU-PR	62991	Mendelova univerzita v Brně	0	882	0
82.	TU-PR	54615	AUTOSPORT - ROMAN AUGUSTYN	0	472	0
83.	TU-PR	61607	M2 sdružení podnikatelů	0	296	0
84.	TU-PR	53333	AUTOCENTRUM JAN SMUCLER s.r.o.	0	284	0
85.	TU-PR	52131	JAROSLAV NEZDARA	0	261	0
Celkem				11 248	216 650 587	181 632 393

## Partneři zahraničí

Poř. č.	Odběratel	Stát	Firma	Počet přívěsů	Tržby celkem	Tržby za přívěsy
1.	50245		AGADOS GmbH	2 405	57 792 167	52 946 313
2.	51460		HAERLAND SALG & SERVICE AS	346	19 262 002	16 712 998
3.	53471		CRESEA AB	112	10 836 212	9 788 802
4.	52300		TMI ANTTI SIIKALA	121	9 513 448	8 154 003
5.	63442		FECO AB	64	6 111 685	5 482 465
6.	00194		DALTEC AG	189	5 228 050	4 770 098
7.	57957		EUROPRICEP	0	3 850 770	0
8.	52309		D. J. Steininger GesmbH	101	3 604 144	3 442 530
9.	51858		RIESKE O.K.	92	1 891 479	1 630 559
10.	54394		Hubl Fahrzeugtechnik GmbH.	40	1 796 550	1 633 624
11.	61383		TRAILERMAX TRADE KFT	24	845 101	783 249
12.	53104		MRAK ing. PETER s.p.Ključavn.	38	783 264	720 257
13.	52927		EUROKUKU ZVONAR-KIŠ d.o.o.	49	542 654	516 010
14.	53251		KALO COMMERCE Ltd.	16	281 816	276 484
15.	53663		TRAILER SRL	4	89 629	58 873
16.	53865		Kongea Trailercenter	0	39 056	0
17.	62266		ACX Invest, s.r.o.	0	33 800	0
18.	59497		DUŠAN CEHLAR	0	32 208	0
19.	00715		CHAPEL HYDRAULIQUE GMBH	0	22 487	0
20.	61717		MAREK POLAK	0	18 760	0
21.	53570		DODO auto, s.r.o.	0	16 528	0
22.	61654		Carrosserie Comes - ET CIE S.A.	0	15 611	0
23.	62072		ZOOBORDI s.r.l.	0	12 129	0
24.	62925		Róbert Budzák	0	11 926	0
25.	56242		AUTODOPRAVA Jozef Mišeje	0	10 330	0
26.	60190		Lubomír Adamčí - Autodoprava	0	7 262	0
27.	61715		Martin Kobelár - GEKOM	0	4 992	0
28.	54726		Mario Kopáček	0	4 157	0
29.	61070		BAU LOGISTISTIK s.r.o.	0	2 230	0
30.	52669		ETOP International, s.r.o.	0	1 715	0
31.	54935		Róbert Malík	0	1 083	0
32.	62549		VH-H s.r.o.	0	788	0
33.	62636		INTERKO s.r.o.	0	570	0
<b>Celkem</b>				<b>3 601</b>	<b>122 664 602</b>	<b>106 916 265</b>

Zdroj: interní dokumentace firmy AGADOS.

## Příloha 6 Nejprodávanější typy přívěsů

Poř. číslo	2007			2008			2009			2010			Meziročně [%]
	Skupina	Fakturováno [Kč]	Počet přívěsů	Skupina	Fakturováno [Kč]	Počet přívěsů	Skupina	Fakturováno [Kč]	Počet přívěsů	Skupina	Fakturováno [Kč]	Počet přívěsů	
1	HANDY-3	42 937 389	4 000	HANDY-3	54 409 858	5 107	HANDY-3	43 538 347	4 290	HANDY-3	43 080 237	4 649	108
2	VZ-26	33 312 887	1 726	HANDY-7	24 622 295	2 175	HANDY-7	20 835 033	1 858	HANDY-7	27 353 451	2 522	136
3	HANDY-7	13 155 310	1 213	VZ-26	28 141 653	1 405	VZ-26	21 982 399	1 193	VZ-26	20 324 595	1 144	96
4	HANDY-2	10 843 025	1 085	HANDY-13	9 122 286	928	VZ-21	10 687 955	789	VZ-21	9 032 406	714	90
5	HANDY-13	10 436 706	1 075	VZ-21	12 122 143	907	NP-26	8 504 737	562	HANDY-13	6 084 064	701	129
6	VZ-21	12 556 273	951	HANDY-2	8 089 226	759	HANDY-13	5 018 654	544	NP-26	5 465 364	373	66
7	NP-3	8 057 050	749	NP-3	6 577 831	574	NP-3	5 061 720	437	ATLAS	25 804 575	350	136
8	HANDY-1	6 206 468	746	NP-26	8 900 649	569	VZ-23	6 186 748	402	VZ-23	4 682 183	309	77
9	NP-7	7 570 337	632	VZ-23	9 355 841	567	NP-7	4 796 927	356	VZ-32E	9 280 584	273	151
10	VZ-33	27 387 583	520	NP-7	7 110 335	550	HANDY-2	3 654 094	351	NP-3	2 975 804	260	59
11	VZ-31	15 112 393	438	VZ-33	24 371 798	444	VZ-K	3 201 933	321	NP-7	3 141 067	245	69
12	ATLAS	33 516 824	427	VZ-31	14 234 442	425	VZ-33	17 702 703	283	VZ-31	7 497 473	223	93
13	VZ-23	6 862 032	397	ATLAS	26 510 061	335	ATLAS	21 441 373	258	VZ-K	2 115 599	221	69
14	NP-26	4 348 647	315	VZ-K	3 209 970	300	VZ-31	8 261 976	240	VZ-22E	5 313 876	190	90
15	NP-2	2 625 374	256	VZ-22E	7 351 244	263	VZ-22E	5 895 493	212	VZ-33	8 229 757	183	65
16	VZ-K	2 697 632	253	NP-2	2 319 858	204	NP-2	2 311 038	208	VZ-26O	4 590 758	173	97
17	DONA	18 282 868	247	VZ-30	5 361 045	180	VZ-32E	5 906 973	181	NP-2	1 649 781	153	74
18	VZ-22E	5 484 339	207	KANGARO-15	3 669 250	178	VZ-26O	5 301 392	178	VZ-27	3 242 239	147	88
19	KANGARO-15	4 070 356	201	VZ-27	3 900 606	160	VZ-27	3 704 291	168	HANDY-2	1 418 155	144	41
20	VZ-30	5 377 841	188	ADAM-67	14 037 774	158	VZ-30	3 730 673	130	VZ-18	1 832 361	134	107
21	ADAM-67	15 127 102	171	DONA	11 424 932	155	VZ-18	1 760 566	125	ADAM-5	13 468 753	123	160
22	ADAM-5	18 237 805	169	DONA-M	8 527 687	150	KANGARO-15	2 522 920	121	KANGARO-15	2 200 218	114	94

Zdroj: interní dokumentace společnosti AGADOS.

## Příloha 7 Výstupní kontrola

	<i>Technická dokumentace</i>	<b>B10/TD7</b>
	<b>VÝSTUPNÍ KONTROLA</b> <i>kontrolní postup</i>	Číslo změny: 6 Strana číslo 1/1

### Proces : Výroba přívěsů

Výstupní kontrolu provádí pracovník kontroly (mistr, proškolený pracovník) po konečné montáži.

Četnost kontroly: každý kus.

Kontrolní místo: pracovní plocha výstupní kontroly

Požadavky na jakost	D	Atribut	Kritéria přijatelnosti	Kontrolní metody	Kontrolní prostředky	Nápravná opatření
1. Úplné vyplnění Výrobní průvodky		podpisy dle Výrobní průvodky	čitelně, u všech operací	vizuálně	-	vrátit k doplnění
2. Kontrola shodnosti výrobního čísla na rámu, na výrobním štítku a na výrobní průvodce přívěsu		správnost výrobního čísla	shoda výrobního čísla na rámu, na výrobním štítku a na výrobní průvodce	vizuálně	-	oprava údaje na rámu, nový opravený výrobní štítek
3. Kontrola provedení dle specifikace výrobku uvedené ve výrobní průvodce		Provedení dle specifikace výrobku (oj, náprava, nájezdová brzda, hydraulika atd.)	shoda výrobku dle specifikace výrobku uvedené ve výrobní průvodce	vizuálně měření	- ocelový metr, posuvné měřítko	vrátit k opravě a doplnění
4. Kontrola funkčnosti pohyblivých částí přívěsu		bočnice, čela, hydraulika, nájezdy, naviják, opěrné kolečko, podpěrné nohy, rampa, dveře, plastové víko	pohyblivé části musí být volně ovladatelné	vizuálně	-	vrátit k opravě
5. Kontrola seřízení brzdového systému		dle instrukce dodavatele	dle instrukce dodavatele – odborné školení	vizuálně	-	vrátit k opravě
6. Kontrola tlaku pneumatik		max. tlak vyznačen na pneumatice	maximální tlak -10%	měření	tlakoměr	natlakovat na požadovaný tlak
7. Kontrola kovových třísek a jiných nečistot		okolí zárubní, vnitřní části přívěsu + ostatní	žádné viditelné částice, nečistota	vizuálně	-	vyčištění
8. Kontrola povrchu		pozinkované díly, překližka, hliníkové profily, plachta, plastové víko	bez hran, oteřpů a poškrábání, opravená místa nesmí být viditelná; překližka viz zápis ze dne 10.07.2007 bod A	vizuálně	-	vrátit k opravě
9. Kontrola elektroinstalace		uchycení prvků elektroinstalace	nesmí být volná kabeláž, utažené spojovací prvky, umístění elektroinstalace dle technologických děr	vizuálně	-	vrátit k opravě
10. Kontrola rovnoběžnosti čel přívěsu		čela vozíku	rovnoběžné překrytí hran po celé délce	vizuálně	-	vrátit k opravě
11. Kontrola utažení spojovacího prvku		podvozek, korba	musí být utaženy mechanickou utahovačkou, u brzděných přívěsů (kromě NP B) uchycení brzdového systému a náprav zatíženo červenou barvou	mechanicky vizuálně	univerzální klíč -	vrátit k opravě vrátit k opravě
12. Kontrola utahovacího momentu (kroutícího momentu šroubového spoje u důležitých spojů (uchycení náprav, oje, kol, nájezdové brzdy/tažného kloubu)*)		Naměřené hodnoty dle kritéria přijatelnosti	90 – 150 Nm	měření	ručičkový momentový klíč	vrátit k opravě

#### Důležitost požadavku (D):

zvlášť důležitý

#### Označování kontrolního stavu:

Zápis do formuláře „Výrobní průvodka“, který je archivován na recepci.

Shodný výrobek je označen „štítkem výstupní kontroly“, na kterém je uvedeno jméno pracovníka a datum uvolnění.

Neshodné výrobky jsou označené identifikačním štítkem „Neshoda“ a oddělené, aby se zamezilo jejich použití, postupu podle směrnice „Řízení neshodného výrobku“.

#### Uložení výrobku po kontrole:

hotový shodný výrobek je uložen na expediční plochu

\* provádí se u jednoho výrobku za den a vystavuje se samostatný protokol o měření

Vypracoval: Bc. Zdeněk Vlach	Datum: 12.02.2008	Podpis:
Schválil: Ing. Petr Ostrý	Datum: 12.02.2008	Podpis:

## **Příloha 8 Katalog přívěsů AGADOS**

# PŘÍVĚSY AGADOS



... s námi převezete všechno a všechny



## Nebrzděné přívěsy řady Handy

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
Handy-2	300 - 750	172 - 622	1110 x 1770 x 350
Handy-3	300 - 750	170 - 620	1110 x 2060 x 350
Handy-7	300 - 750	160 - 610	1250 x 2060 x 350

### Základní provedení

- masivní V-oj
- značkové nebrzděné nápravy KNOTT nebo AL-KO Kober
- hliníkové sloupky karoserie
- 350 mm vysoké bočnice z pozinkovaného plechu
- protiskluzová podlaha
- schválená rychlost 100 km/h

### Variety, modifikace, příslušenství

- uzamykatelné plastové víko s možností třetího brzdového světla
- podpěrné kolečko, opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- odnímatelná nástavba bočnic 350 mm
- zámek na zamčení přívěsného kloubu
- barevné blatníky pro 13" kola
- plachty s konstrukcí o světlé výšce od podlahy až do výšky 1,56 m



Přívěs řady Handy s masivní „V“ ojí



Přívěs řady Handy s plastovým uzamykatelným víkem



Přívěs řady Handy s plachtou a opěrným kolečkem



Detail praktického skupinového osvětlení s možností sklopení zadního čela nejen u přívěsů Handy



Možnost odnímatelné nástavby bočnic 350mm

## Přívěsy řady NP

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
NP-2 N	300 - 750	155 - 605	1100 x 1770 x 400
NP-2 B1	400 - 750	193 - 543	1100 x 1770 x 400
NP-3 N	300 - 750	146 - 596	1100 x 2060 x 400
NP-3 B1	400 - 750	184 - 534	1100 x 2060 x 400
NP-7 N	300 - 750	142 - 592	1250 x 2060 x 400
NP-7 B1	400 - 750	172 - 522	1250 x 2060 x 400
NP-26 N*	300 - 750	120 - 570	1250 x 2650 x 400
NP-26 S N (1-stranný sklápěč)*	300 - 750	120 - 570	1250 x 2650 x 400

N = nebrzděný přívěs; B1 = brzděný jednonápravový přívěs  
\* Přívěs NP 26 je vybaven pouze V-ojí

### Základní vybavení

- bočnice z pozinkovaného plechu, lehká samonosná konstrukce
- trubková zatahovací oj u nebrzděných variant (kromě NP-26) pro snadné skladování
- brzděné varianty standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem a zakládacími klíny
- schválená rychlost 100 km/h (v brzděné variantě pouze s tlumiči náprav)

### Variety, modifikace, příslušenství

- přední otvírací čelo
- reling – jeklový rám (kromě NP-26)
- nástavba bočnic 400 mm (kromě NP-26)
- na přání V-oj (u NP-2, NP-3, NP-7)
- uzamykatelné plastové víko kombinovatelné s nástavbou bočnic s možností třetího brzdového světla (kromě typu NP-26)
- podpěrné kolečko, opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- rezervní kolo
- zámek na zamčení přívěsného kloubu
- podpěry na postavení přívěsů na zadní čelo (podpěra T)
- barevné blatníky pro 13" kola
- Plachty s konstrukcí o světlé výšce od podlahy až do výšky 1,56 m



Přívěs NP-3 N



Sklopný přívěs NP-26 S



Brzděná varianta přívěsu NP s plachtou



Přívěs NP s nástavbou bočnic 400 mm a uzamykatelným plastovým víkem se zahrádkou



Detail relingu, předního otevíracího čela a plachty na překrytí u přívěsů NP



Přívěs NP s plastovým víkem a s třetím brzdovým světlem



Detail zatahovatelého oje u přívěsů NP pro snadné skladování

## Nebrzděné přívěsy VZ Exclusive

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
VZ-3 N Exclusive	300 - 750	160 - 610	1100 x 2060 x 350
VZ-7 N Exclusive	300 - 750	150 - 600	1250 x 2060 x 350

N= nebrzděný

### Základní provedení:

- masivní V-oj
- značkové nebrzděné nápravy AL-KO KOBER nebo Knott
- kola 165/70 R13
- kompletní olištování v eloxovaném hliníku (zajišťuje vysokou pevnost přívěsu a jeho malou váhu)
- 350 mm vysoké bočnice z překližky s možností barevného provedení (hnědá, bílá, šedá, černá)
- protiskluzová podlaha
- schválená rychlost 100 km/h

### Varianty, modifikace, příslušenství

- přední čelo otevírací
- uzamykatelné plastové víko s možností třetího brzdového světla
- podpěrné kolečko, opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- rezervní kolo s držákem
- zámek na zamčení přívěsného kloubu
- barevné blatníky pro 13" kola
- zakládací klíny
- plachty s konstrukcí o světlé výšce od podlahy až do výšky 1,56 m
- celkovou hmotnost přívěsu lze snížit až do 300 kg



VZ-Exclusive s šedými bočnicemi a předním otevíracím čelem

**NOVINKA**



Přívěs VZ-Exclusive



VZ-Exclusive s plastovým víkem



VZ-Exclusive s plachtou

## Nebrzděné přívěsy VZ Alu

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
VZ-3 N ALU	300 - 750	175 - 625	1100 x 2060 x 350
VZ-7 N ALU	300 - 750	168 - 618	1250 x 2060 x 350

N= nebrzděný

### Základní provedení:

- masivní V-oj
- značkové nebrzděné nápravy AL-KO KOBER nebo Knott
- kola 165/70 R13
- 350 mm vysoké bočnice z hliníkového profilu
- protiskluzová podlaha
- schválená rychlost 100 km/h

### Varianty, modifikace, příslušenství

- uzamykatelné plastové víko s možností třetího brzdového světla
- podpěrné kolečko, opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- rezervní kolo s držákem
- zámek na zamčení přívěsného kloubu
- barevné blatníky pro 13" kola
- zakládací klíny
- plachty s konstrukcí o světlé výšce od podlahy až do výšky 1,56 m
- celkovou hmotnost přívěsu lze snížit až do 300 kg

**NOVINKA**



VZ-ALU



VZ-ALU s plastovým víkem

## ■ Přívěsy řady VZ-18 – VZ-27

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
VZ-18 N	300 - 750	145 - 595	1110 x 1770 x 350
VZ-21 N Konkurent	300 - 750	150 - 600	1100 x 2060 x 350
VZ-21 N	300 - 750	123 - 573	1100 x 2060 x 350
VZ-21 B	750 - 1300	550 - 1095	1100 x 2060 x 350
VZ-23 N	300 - 750	110 - 560	1250 x 2060 x 350
VZ-23 B1	750 - 1300	537 - 1083	1250 x 2060 x 350
VZ-26 N	300 - 750	100 - 550	1250 x 2500 x 350
VZ-26 B1	750 - 1300	527 - 1072	1250 x 2500 x 350
VZ-27 N	300 - 750	80 - 530	1500 x 2500 x 350
VZ-27 B1	750 - 1300	445 - 990	1500 x 2500 x 350

N = nebrzděný jednonápravový přívěs; B1 = brzděný jednonápravový přívěs;

### Základní provedení:

- brzděné varianty standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou
- schválená rychlost 100 km/h (v brzděné variantě pouze s tlumiči náprav)
- protismyková podlaha a bočnice z kvalitní vodovzdorné překližky hnědé barvy
- trubková zatahovací oj u VZ-18 N, VZ-21 N, VZ-23 N pro snadné skladování. Masivní „V“ oj u všech typů VZ-26, VZ-27, VZ-21 N Konkurent a u všech brzděných přívěsů.

### Variety, modifikace, příslušenství

- přední otevírací čelo\*
- **sklopné varianty přívěsu VZ-26, VZ-27**
- podpěrné kolečko (v brzděné variantě standard)
- zakládací klíny (v brzděné variantě standard)
- tlumiče náprav
- reling (ochranný jeklový rám)\*
- uzamykatelné plastové víko s držákem zavazadel s možností třetího brzdového světla kombinovatelné s nástavbou bočnic
- na přání V-oj u nebrzděných typů VZ-18 N, VZ-21 N, VZ-23 N
- možnost zesílené nápravy Agados u nebrzděných typů\*
- kotvící mísky do podlahy
- barevné (šedé, černé, bílé) nebo hliníkové provedení bočnic, barevné blatníky pro 13" kola
- lyžiny na přepravu motocyklů
- rezervní kolo
- zámek na zamčení přívěsného kloubu
- podpěry na postavení přívěsů na zadní čelo
- opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- plachty s konstrukcí o světlé výšce od podlahy až do výšky 1,87 m

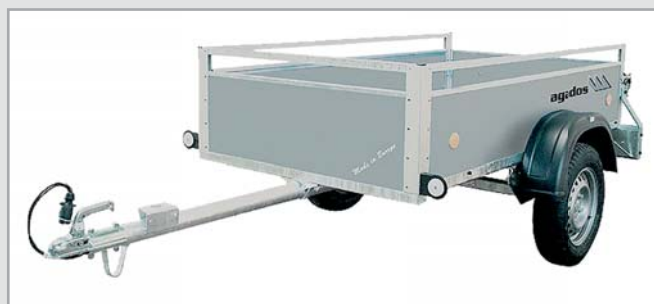
\* mimo VZ Konkurent



Přívěs VZ-26 N s hliníkovými bočnicemi



Přívěs VZ-21 N



Přívěs VZ-21 N s šedými bočnicemi a relingem



Přívěs VZ-21 Konkurent



Přívěs VZ-26 s nástavbou bočnic a plastovým víkem



Sklopný přívěs VZ-26



Sklopný přívěs VZ-27 plato



Přívěs VZ-26 N



Přívěs VZ-26 B1 s bílými bočnicemi, bílou plachtou a rezervou



Detail nájezdové brzdy a opěrného kolečka



Zatahovací oj u nebrzděných přívěsů VZ-18, VZ-21, VZ-23



Přední otevírací čelo u přívěsu VZ-26



Přívěs VZ-26 s namontovanými nájezdy pro přepravu motocyklů



Detail vyjímatelné konstrukce plachty přívěsu VZ-26



Přívěs VZ-26 s šedou plachtou a podpěrnou nohou

## Přívěsy řady VZ-30 – VZ-31

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
VZ-30 N	400 - 750	135 - 485	1305 x 3010 x 350
VZ-30 B1	750 - 1300	420 - 945	1305 x 3010 x 350
VZ-30 B2	1500 - 2500	1067 - 2067	1305 x 3010 x 350
VZ-31 N	400 - 750	100 - 450	1545 x 3010 x 350
VZ-31 B1	750 - 1300	430 - 975	1545 x 3010 x 350
VZ-31 B2	1500 - 2500	1040 - 2040	1545 x 3010 x 350

N = nebrzděný jednonápravový přívěs; B1 = brzděný jednonápravový přívěs; B2 = brzděný dvounápravový

### Základní provedení:

- brzděné varianty standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou
- schválená rychlost 100 km/h (v brzděné variantě pouze s tlumiči náprav)
- protismyková podlaha a bočnice z kvalitní vodovzdorné překližky hnědé barvy
- masivní „V“ oj a masivní celosvařený rám korby

### Varianty, modifikace, příslušenství

- **sklopná varianta u přívěsů VZ-31 N a VZ-31 B1**
- přední otevírací čelo
- podpěrné kolečko (v brzděné verzi standard)
- zakládací klíny (v brzděné verzi standard)
- tlumiče náprav
- rezervní kolo s držákem (u dvounápravové verze standard)
- kotvicí misky do podlahy
- reling (pro provedení s hliníkovými bočnicemi)
- bočnice z šedé, bílé nebo černé překližky nebo z eloxovaného hliníku
- zámek na zamčení přívěsného kloubu
- opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- plachty s konstrukcí o světlé výšce od podlahy až do výšky 1,92 m



Přívěs VZ-31 S



VZ-31 B2 v provedení s hliníkovými bočnicemi a relingem



Robustní podvozek přívěsů VZ-30,31



Přívěs VZ-31 B2 s šedými bočnicemi



Detail nájezdové brzdy a opěrného kolečka



Přívěs VZ-30 N1 s červenou plachtou

## ■ Přívěsy řady VZ-22 a VZ-32 EXPRES

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
VZ-22 EXPRES N	750	540	1500 x 2500 x 350
VZ-22 EXPRES B1	750 - 1300	510 - 1060	1500 x 2500 x 350
VZ-22 EXPRES B1	1400 - 1500	1160 - 1260	1500 x 2500 x 350
VZ-32 Expres N	750	450	1800 x 3000 x 350
VZ-32 Expres B1	750 - 1300	435 - 985	1800 x 3000 x 350
VZ-32 Expres B1	1400 - 1500	1080 - 1180	1800 x 3000 x 350
VZ-32 Expres B2	1500 - 2000	1080 - 1580	1800 x 3000 x 350

N = nebrzděný; B1 = brzděný jednonápravový; B2 = brzděný dvounápravový

### Základní provedení:

- podlaha z kvalitní vodovzdorné a protismykové překližky
- odnímatelné sklopné bočnice z eloxovaných hliníkových profilů, tvoří jednoduchý stavebnicový systém.
- brzděné varianty standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem a zakládacími klíny
- schválená rychlost 100 km/h (v brzděné variantě pouze s tlumiči náprav)
- 6x kotvicí oko v podlaze

### Varianty, modifikace, příslušenství

- **provedení plato**
- plechová podlaha
- plachta s konstrukcí až do výšky 1,6 m
- provedení se sloupky korby (možnost otevření předního i zadního čela současně, příprava pro plachtu s konstrukcí)
- podpěrné kolečko
- zámek na zamčení přívěsného kloubu
- opěrné nohy



Přívěs VZ-22 EXPRES B1

Přívěs VZ-22 EXPRES N



VZ-32 Expres B2



Přívěs VZ-22 EXPRES s plachtou



Detail podvozku u přívěsu VZ-22 EXPRES



Detail uzavírání bočnic ve variantě se sloupky korby

## ■ Přívěsy řady VZ-33

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
VZ-33 B1	600 - 1300	200 - 900	1700 x 3300 x 350
VZ-33 B1	1400 - 1500	980 - 1080	1700 x 3300 x 350
VZ-33 B2	1500 - 2000	1015 - 1515	1700 x 3300 x 350
VZ-33 B2	2100 - 2500	1615 - 2015	1700 x 3300 x 350
VZ-33 B2	2600 - 3500	2050 - 2950	1700 x 3300 x 350

B1 = brzděný jednonápravový; B2 = brzděný dvounápravový

### Základní provedení:

- masivní celosvařená konstrukce s „V“ ojí
- podlaha z kvalitní vodovzdorné a protismykové překližky
- odnímatelné sklopné bočnice z eloxovaných hliníkových profilů, tvoří jednoduchý stavebnicový systém.
- brzděné varianty standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem a zakládacími klíny
- rezervní kolo
- schválená rychlost 100 km/h (pouze ve variantě s tlumiči náprav)
- 4x kotvicí miska v podlaze

### Varianty, modifikace, příslušenství

- **provedení plato**
- přední otvírací čelo
- přední hrazda
- nástavba bočnic
- 10" nebo 12" kola
- možnost nájezdů
- plachty s konstrukcí s možností skosení



Přívěs VZ-33 B2



Přívěs VZ-33 B2 s plachtou o výšce 1,75 m



Přívěs VZ-33 B1 s 10" koly a plachtou s předním skosením



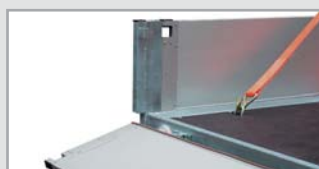
Detail nájezdové brzdy s variantou předního otvíracího čela



Masivní podvozek u přívěsu VZ-33



Možnost nástavby bočnic u přívěsu VZ-33



Detail kotvicího oka „U“ u přívěsu VZ-33



Detail zadního čela u přívěsu VZ-33



## ■ Přívěsy řady DONA

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
DONA-3817	1500 - 2500	990 - 1990	1700 x 3800 x 350
DONA-M	1500 - 2500	900 - 1900	1950 x 4150 x 350
DONA-M	2600 - 3500	1900 - 2800	1950 x 4150 x 350
DONA-3	1500 - 2500	880 - 1880	2200 x 4150 x 350
DONA-3	2600 - 3500	1850 - 2750	2200 x 4150 x 350
DONA-2	1500 - 2500	760 - 1760	2200 x 5000 x 350
DONA-2	2600 - 3500	1780 - 2680	2200 x 5000 x 350
DONA	1500 - 2500	700 - 1600	2200 x 5700 x 350
DONA	2600 - 3500	1660 - 2560	2200 x 5700 x 350
DONA-4	1500 - 2500	580 - 1580	2200 x 6100 x 350
DONA-4	2600 - 3500	1650 - 2550	2200 x 6100 x 350
DONA-1	1500 - 2500	510 - 1510	2200 x 6600 x 350
DONA-1	2600 - 3500	1570 - 2470	2200 x 6600 x 350
DONA-6	1500 - 2500	710 - 1710	2470 x 4150 x 350
DONA-6	2600 - 3500	1800 - 2700	2470 x 4150 x 350
DONA-7	1500 - 2500	620 - 1620	2470 x 5020 x 350
DONA-7	2600 - 3500	1710 - 2610	2470 x 5020 x 350
DONA-8	1500 - 2500	540 - 1540	2470 x 5720 x 350
DONA-8	2600 - 3500	1630 - 2530	2470 x 5720 x 350
DONA-9	1500 - 2500	520 - 1520	2470 x 6100 x 350
DONA-9	2600 - 3500	1610 - 2510	2470 x 6100 x 350
DONA-10	1500 - 2500	450 - 1450	2470 x 6600 x 350
DONA-10	2600 - 3500	1540 - 2440	2470 x 6600 x 350
DONA-11	1500 - 2500	370 - 1370	2470 x 7400 x 350
DONA-11	2600 - 3500	1460 - 2360	2470 x 7400 x 350
DONA-12	1500 - 2500	240 - 1240	2470 x 8600 x 350
DONA-12	2600 - 3500	1330 - 2230	2470 x 8600 x 350
DONA-13	1500 - 2500	110 - 1110	2470 x 9800 x 350
DONA-13	2600 - 3500	1200 - 2100	2470 x 9800 x 350

Přívěsy DONA v délce ložné plochy 5000, 5700, 6100, 6600 lze vyrobit také v ložné šířce 1950 a 2100 mm.

Přívěsy DONA s ložnou plochou 4150 mm navíc i v šířce 1700 mm.

Typové řady přívěsů DONA-11, DONA-12, DONA-13 (tj. délky l.p. 7400 mm) jsou vybaveny pouze spojovacím zařízením – oko DIN 40.

### Základní provedení:

- přední a boční LED osvětlení
- podlaha z kvalitní vodovzdorné a protismykové překližky
- odnímatelné sklopné bočnice z eloxovaných hliníkových profilů, tvoří jednoduchý stavebnicový systém.
- standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem, zakládacími klíny a rezervním kolem
- schválená rychlost 100 km/h do délky ložné plochy 6,6 m (pouze ve variantě s tlumiči naprav a dvounápravovém provedení).

### Varianty, modifikace, příslušenství

- **jednonápravové provedení se 17,5" koly**
- přední otvírací čelo
- provedení plato bez bočnic
- půlené bočnice (od délky l.p. 7,4 m standard)
- 10" nebo 12" kola
- výškově stavitelné oje
- závěsné oko DIN 40 s nastavcem (od délky l.p. 7,4 m standard)
- zábrany proti podjetí
- výklopné opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- plachty s konstrukcí o světlé výšce od podlahy až do 3,7 m.



Jednonápravové provedení přívěsu DONA 3,5t



Přívěs DONA valník



Přívěs DONA v provedení plato



Přívěs DONA s plachtou s možností volby barvy



Varianta masivní konstrukce plachty s rovnou střechou



Kotvící třmeny v bočním profilu, odnímatelný sloupek bočnic



Možnost zadních a předních vysouvatelných podpěrných noh



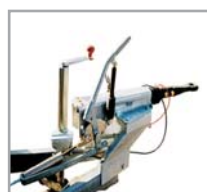
Možnost půlených bočnic



Masivní konstrukce podvozku u přívěsů DONA



Výškově stavitelné oje



Možnost nájezdové brzdy s okem DIN 40



Boční LED osvětlení



Přední LED osvětlení



Přívěs ADAM plato s 12" koly



Masivní provedení rámu přívěsu ADAM

## Přepravníky automobilů

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
SMA-B1	1000 - 1300	615 - 915	1600 x 3020
SMA-B1	1400 - 1500	1015 - 1115	1600 x 3020
PANTER-B2	1500 - 2500	910 - 1910	1940 x 4100
ADAM-SPECIÁL B2 plato	1500 - 2500	950 - 1950	4150 x 1880
ADAM-SPECIÁL B2 valník	1500 - 2500	910 - 1910	4150 x 1880 x 350
ADAM-66 B2 plato	1500 - 2500	900 - 1900	2090 x 4145
ADAM-67 B2 valník	1500 - 2500	860 - 1860	2090 x 4145 x 350
ADAM-66 B2 plato *	2600 - 3500	1820 - 2720	2090 x 4145
ADAM-67 B2 valník *	2600 - 3500	1770 - 2670	2090 x 4145 x 350
ADAM-5 B2 plato	1500 - 2500	785 - 1785	2095 x 5145
ADAM-5 B2 valník	1500 - 2500	725 - 1725	2095 x 5145 x 350
ADAM-5 B2 plato *	2600 - 3500	1705 - 2605	2095 x 5145
ADAM-5 B2 valník *	2600 - 3500	1655 - 2555	2095 x 5145 x 350

\* pouze pneu 155/70R12 od celkové hmotnosti 3000 kg

B1 = brzděný jednonápravový přívěs; B2 = brzděný dvounápravový



Přívěs ADAM valník s rampou s naloženým minirypadlem

## ADAM

### Základní vybavení

- hydraulicky sklopná ložná plocha
- podlaha z kvalitní vodovzdorné a protismykové překližky
- odnímatelné bočnice z eloxovaných hliníkových profilů u provedení valník; ochranný rám (reling) u provedení plato
- standardně sklopné vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem, zakládacími klíny, rezervním kolem
- odnímatelný naviják, nájezd
- schválená rychlost 100 km/h (pouze ve variantě s tlumiči náprav)

### Varianty, modifikace, příslušenství

- pneu 195/50B10 nebo 155/70R12
- přední otvírací čelo (u provedení valník)
- nástavba bočnic (u provedení valník)
- zadní nájezdová rampa místo nájezdů
- hliníková podlaha
- plachty s konstrukcí u provedení valník



Přívěs ADAM valník s 12" koly



Přívěs ADAM ve variantě s 10" koly a nakládací rampou



Zadní část ADAM plato



Sklopný přívěs ADAM



Tlumiče pro rychlost 100 km/h



Přívěs ADAM valník s 10" koly



Detail sklopného přívěsu ADAM



Posuvná příčka - reling u přívěsu ADAM plato

## Přepravníky automobilů

## PANTER

### Základní provedení:

- hydraulicky sklopná ložná plocha
- standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem, zakládacími klíny, rezervním kolem a navijákem
- schválená rychlost 100 km/h (pouze ve variantě s tlumiči náprav)
- 13" kola vedle ložné plochy



Přívěs PANTER-B2



Zadní skupinová svítlna PANTER



Zadní pohled na přívěs PANTER



Detail nájezdové brzdy a navijáku u přívěsu PANTER

# Převravníky automobilů

## SMA

### Základní provedení:

- reling (ochranný jeklový rám)
- protismyková podlaha z kvalitní vodovzdorné překližky
- brzděné varianty standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem a zakládacími klíny
- nájezdy skladné pod ložnou plochou
- schválená rychlost 100 km/h (pouze ve variantě s tlumiči náprav)

### Varianty, modifikace, příslušenství

- opěrné nohy pro stabilitu při nakládání



Přívěs SMA s naloženým autoveteránem



Přívěs SMA-B1



Detail přívěsu SMA-B1 s nájezdy pod ložnou plochou

## Kangaro – převravníky motocyklů

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)	Možný počet motocyklů
KANGARO N	300 - 750	130 - 580	2060 x 1105	2
KANGARO B1	500 - 1300	300 - 1095	2060 x 1105	2
KANGARO-15 N	400 - 750	130 - 480	2520 x 1500 x 100	3
KANGARO-15 B1	500 - 1300	160 - 955	2520 x 1500 x 100	3

N = nebrzděný přívěs; B1 = brzděný přívěs

### Základní provedení

- protismyková podlaha a bočnice z kvalitní vodovzdorné překližky (u KANGARO-15)
- brzděné varianty standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem a zakládacími klíny
- schválená rychlost 100 km/h (v brzděné variantě pouze s tlumiči náprav)

### Varianty, modifikace, příslušenství

- barevné provedení blatníků u 13"
- zesílená náprava Agados u nebrzděných typů
- opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- podpěrné kolečko



Přívěs KANGARO N



Přívěs Kangaro-15 s odnímatelnou nástavbou a plachtou



Přívěs KANGARO-15 N1 pro přepravu 3 motocyklů



Přívěs KANGARO-15 B1 s naloženými motocykly



Brzděná varianta v základní výbavě s opěrným kolečkem



Zadní pohled na přívěs KANGARO-15



Detail kotvicí misky a uchycení nájezdu mezi lyžinami



Uchycení nájezdu pomocí gumového třmenu u přívěsů KANGARO



## Hydraulicky sklápěné přívěsy

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)	sklápění korby
ATHOS-B1	750 - 1300	240 - 790	1480 x 2550 x 350	jednostranné sklápění korby
ATHOS-B1	1400 - 1500	890 - 990	1480 x 2550 x 350	jednostranné sklápění korby
ATHOS-B2	1500 - 2500	905 - 1905	1480 x 2550 x 350	jednostranné sklápění korby
ATLAS-B2	1700 - 2000	885 - 1185	1700 x 3300 x 350	třístranné sklápění korby
ATLAS-B2	2100 - 2500	1285 - 1685	1700 x 3300 x 350	třístranné sklápění korby
ATLAS-B2	2800 - 3500	1810 - 2510	1700 x 3300 x 350	třístranné sklápění korby
PORTHOS-B2	3000 - 3500	1820 - 2320	4150 x 2100 x 350	třístranné sklápění korby

B1 = brzděný jednonápravový přívěs; B2 = brzděný dvounápravový přívěs

### Základní vybavení:

- stabilní konstrukce
- odnímatelné sklápěcí bočnice z eloxovaných hliníkových profilů, tvoří jednoduchý stavebnicový systém
- standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem, zakládacími klíny (v dvounápravové variantě s rezervním kolem)
- podlaha z vodovzdorné překližky překrytá pozinkovaným plechem
- schválená rychlost 100 km/h (pouze ve variantě s tlumiči náprav).

### Varianty, modifikace, příslušenství

- ruční nebo elektrické ovládání sklápění korby
- hliníkové nájezdy (u přívěsu ATLAS a PORTHOS standard)
- rezervní kolo (u přívěsu ATLAS a PORTHOS standard)
- přední otevírací čelo
- pletivová nástavba nebo zvýšené bočnice
- plachty s konstrukcí

## ATHOS



Přívěs ATHOS-B1

## ATLAS



Přívěs ATLAS-B2



Ruční ovládání hydrauliky u přívěsu Atlas



Elektrické ovládání hydrauliky u přívěsu Atlas



Detail uložených nájezdů u přívěsu ATLAS



Sklopné a odnímatelné bočnice a sloupky u všech typů

Zadní kyvadlové čelo u přívěsu ATHOS



Sklopený přívěs ATHOS-B1



Možnost drátěné nástavby



Boční sklopení korby u přívěsů ATLAS



Přívěs ATLAS-B2 při pohledu z boku



Přívěs ATLAS-B2 se zdviženou korbou



Detail uchycení nájezdu pod ložnou plochu u přívěsu ATLAS



Hliníkové nájezdy (u přívěsů ATLAS standard)

## PORTHOS



Přívěs PORTHOS při bočním sklopení



Sklopený přívěs PORTHOS-B2 3,5t



Detail masivního podvozku přívěsu PORTHOS



Přívěs PORTHOS ve sklopeném stavu



Přívěs PORTHOS



## Převravníky minibagrů

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
VZ-31 Minibagr	2600 – 3500 kg	2000 – 2900 kg	3015 x 1850

### Základní provedení

- stabilní konstrukce s „V“ ojí
- bočnice z pozinkovaného plechu
- standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy Knott nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem, zakládacími klíny, rezervním kolem
- podlaha z vodovzdorné překližky, kotvicí misky k upevnění minibagru
- zadní integrované železné nájezdy s možností posuvu na daný rozchod vozidla

### Varianty, modifikace, příslušenství

- výškově stavitelné oje s možností výměny kloubu ISO 50 za oko DIN 40
- hliníkové nájezdy (nutno v kombinaci s opěrnými nohama)
- opěrné nohy



## Skříňové přívěsy

Délka ložné plochy (m)	Šířka ložné plochy (m)	Celková hmotnost (kg)	Rozměry podvozku dle typu přívěsu
1,5 - 9,8	1,1 – 2,47	300 - 3500	VZ-18-27, VZ 30-31, VZ-33, ADAM, DONA, AGA

### Široká možnost provedení:

- spojovací zařízení: kloub nebo oko, možnost výškově stavitelného oje
- provedení skříně ve vodovzdorné překližce nebo formou hliníkové nástavby
- osvětlení interiéru, provedení hliníkové skříně jako IZOTERM
- různé provedení interiéru (přeprava kol, příčky na šaty, prodejní nebo veletržní stánek apod.)
- různá barevná provedení
- skosení přední stěny, boční dveře, boční klapka
- zadní zamykatelné dvoukřídlové dveře nebo nájezdové rampa



Bílá překližková skříň na podvozku VZ-26 s uzamykatelným plastovým víkem, nakládací rampou a bočními dveřmi



Černá překližková skříň s podpěrnými nohama a černým uzamykaným plastovým víkem



Bílá překližková skříň na podvozku VZ-31 B1 s bočními dveřmi a skosením pro efektivnější proudění větru



Přívěs VZ-31 B2 v provedení jako prodejní stánek



Překližková skříň na podvozku VZ-30 N



Hliníková skříň na podvozku DONA



Detail vnitřní stavby hliníkové skříně



Detail dvoukřídlových dveří u překližkového přívěsu



Detail zajištění dveří proti otevření



Možnost kurtování materiálu



Zadní sklopná opěrná noha pro fixaci přívěsu



Hliníková skříň na podvozku VZ-21



Hliníková skříň na podvozku DONA s 10" koly pro nižší těžiště přívěsu



Hliníková skříň na podvozku VZ-33 s výškově stavitelnou ojí



Hliníková skříň na sklopném přívěsu ADAM pro přepravu závodních automobilů se zadní rampou, navijákem, boční klapkou a předním skosením



## ■ Přívěsy pro přepravu hospodářských zvířat

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Ložná plocha (mm)
VZ-21 O N	400 - 750	179 - 529	1105 x 2060 x 1250
VZ-21 O B1	500 - 1300	230 - 1030	1105 x 2060 x 1250
VZ-26 O N	400 - 750	140 - 490	1250 x 2500 x 1250
VZ-26 O B1	500 - 1300	217 - 1017	1250 x 2500 x 1250
VZ-27 O N	400 - 750	70 - 420	1500 x 2500 x 1250
VZ-27 O B1	500 - 1300	150 - 950	1500 x 2500 x 1250

N = nebrzděný přívěs; B1 = brzděný přívěs

### Základní provedení

- trubková zatahovací oj u VZ-21 O N
- masivní „V“ oj u brzděných přívěsů a VZ-26 O N
- brzděné varianty standardně vybavené nájezdovou brzdou a brzdovým systémem od firmy KNOTT nebo AL-KO Kober s couvací automatikou, podpěrným kolečkem a zakládacími klíny
- schválená rychlost 100 km/h (v brzděné variantě pouze s tlumiči náprav)
- nakládací rampa
- plachta na překrytí ložné plochy
- vhodný přívěs například i pro přepravu motocyklů

### Varianty, modifikace, příslušenství

- zesílená náprava Agados u nebrzděných typů
- barevné provedení bočnic, barevné blatníky pro 13" kola
- podpěrné kolečko, rezervní kolo
- opěrné nohy pro stabilitu při nakládání
- různá provedení větracích oken
- uzamykatelné plastové víko místo plachty
- možnost různých modifikací dle přání zákazníka



Přívěs VZ-21 O N



VZ-26 BO s plastovým víkem



Možnost větracích oken různého provedení



Možnost bočního okna a uzamykatelného plastového víka



VZ-26 O N se zadní rampou ve variantě s vysokou plachtou a bočními dvířky

## ■ Přepravníky vodních skútrů

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Celk. rozměry (mm)	Pro počet skútrů
SKUTR-1 N	500 - 750	320 - 570	1440 x 3440	1
SKUTR-1 B1	750	550	1440 x 3440	1
SKUTR-T N	400 - 750	130 - 480	2280 x 4610	2
SKUTR-T B1	750	460	2280 x 4610	2
SKUTR-T B1	1000	710	2280 x 4610	2

N = nebrzděný jednonápravový, B1 = brzděný jednonápravový

### Základní provedení

- opěrné kolečko
- naviják 400 kg
- odnímatelný zadní světelný panel
- sklápění korby



Nebrzděný přívěs SKUTR-T pro přepravu dvou skútrů



Nebrzděný přívěs SKUTR-1 pro přepravu jednoho skútru

## ■ Přepravníky lodí

Typ přívěsu	Celková hmotnost (kg)	Užitečná hmotnost (kg)	Celk. rozměry (mm)
SCHIFF-N	750	470	2050 x 5370
SCHIFF-A1 B1	750	465	2050 x 5370
SCHIFF-10 B1	1000	625	2150 x 5770
SCHIFF-13 B1	1300	876	2200 x 6800
SCHIFF-16 B1	1600	1120	2200 x 6800
SCHIFF-M 15-20 B2	1500 - 2000	790 - 1290	2200 x 6800
SCHIFF-M 21-25 B2	2100 - 2500	1390 - 1790	2200 x 6800
SCHIFF-15-20 B2	1500 - 2000	780 - 1280	2200 x 8000
SCHIFF-21-25 B2	2100 - 2500	1380 - 1780	2200 x 8000
SCHIFF-26-30 B2	2600 - 3000	1860 - 2240	2200 x 8000
SCHIFF-31-35 B2	3100 - 3500	2320 - 2720	2200 x 8000

N = nebrzděný jednonápravový, B1 = brzděný jednonápravový přívěs, B2 = brzděný dvounápravový přívěs

### Základní provedení

- opěrné kolečko
- všechny díly stavitelné
- odnímatelný zadní panel
- naviják
- zakládací klíny
- kompletně pozinkovaný rám
- zakládací klíny



Přívěs SCHIFF-M o celkové hmotnosti 2500 kg

Přívěs SCHIFF-13 B1

## Speciální přívěsy

Vedle typových přívěsů se firma Agados zabývá i výrobou přívěsů speciálního užití jako např.:

- přepravníky horkovzdušných balónů
- podvozků pod elektrocentrály
- přepravníků kontejnerů a obytných buněk
- přepravníky dvou aut a jiné....



Nebzděný přívěs VZ-23 plato se zapojením na oko DIN 40



Přívěs VZ-23 plato s výškově stavitelnou ojí



Přívěs VZ-33 v provedení pro armádu



Přepravník psů



GOLEM - přepravník dvou aut



Přívěs Dona s polohovacími rameny pro přepravu prázdných ISO a námořních kontejnerů



Přepravník horkovzdušných balónů



Točnicový přívěs Aga s hliníkovou skříňovou nástavbou



Podvozek pod elektrocentrálu se stavitelnou ojí



Aerodynamický přepravník na motocykly

## Materiálové varianty

### Barevné možnosti vík + plachet



„Vysoká kvalita plachet - vyrobeno dle ISO 9002, zkušeno při -30 °C / +70 °C, 630 g/m<sup>2</sup>, 4 roky záruka na kvalitu barvy“ • Možnost metalízy u plastových vík.

### Barevné možnosti 13" plastových blatníků



### Varianty kol: 10", 12", 13", 14"



### Barevné možnosti překližky



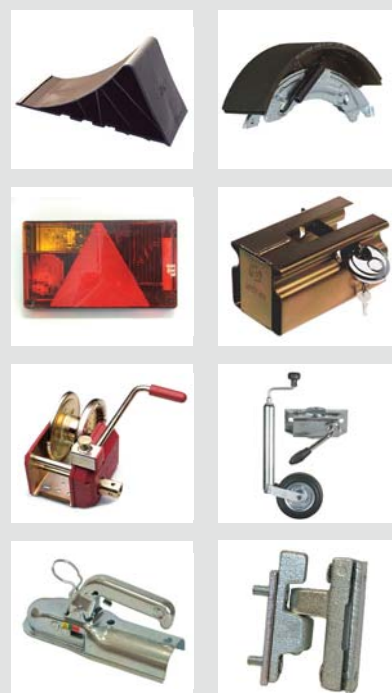
šedá      černá      bílá      hnědá  
• technologie laminátování Lusemat

### Rychlost 100 km/h schválena pro většinu typů přívěsů



## Náhradní díly, servis přívěsů

- Záruční i pozáruční servis starších přívěsů – seřízení brzděných náprav a nájezdových brzd, opravy elektroinstalací, opravy mechanického poškození aj.
- Široká dostupnost náhradních dílů a příslušenství
- Servisní a prodejní střediska po celé ČR a SR
- Vlastní internetový E-shop s náhradními díly, rychlé zaslání



## Výhody přívěsů AGADOS

### Masivní konstrukční řešení



### Vysoká variabilita příslušenství



Kovové části kompletně pozinkované galvanicky nebo žárově, včetně pasivace, hliníkové profily a díly chráněny eloxováním. Používání bezpečnostních prvků v konstrukcích přívěsů.



### Bezúdržbové LED osvětlení u vyšších řad přívěsů



### Solidní zpracování a design s důrazem na detail



Kvalitní komponenty od renomovaných firem AL-KO Kober, Knott, Winterhoff, Jokon

### Odpružené nápravy s nezávislým zavěšením kol



### Zavedené standardy ISO 9001 včetně vlastního vývoje



**a**ktivita  
**g**arance  
**a**mbice  
**d**ůvěra  
**o**riginalita  
**s**erioznost



... s námi převezete všechno a všechny

## O firmě Agados

Firma AGADOS s.r.o. se sídlem ve Velkém Meziříčí se může pochlubit 120 lety tradice řemeslné a strojírenské výroby, v současné době je jedním z největších evropských výrobců přívěsů kategorie O1 a O2 a přední výrobce v České republice.

Firma je prostřednictvím svých dceřiných firem (AGADOS Slovakia s.r.o. na Slovensku, AGADOS GmbH v Německu) a dealerů zastoupena ve většině evropských států.



Svařovací robot



Moderní ohráňovací lisy



Výrobní závod AGADOS ve Velkém Meziříčí

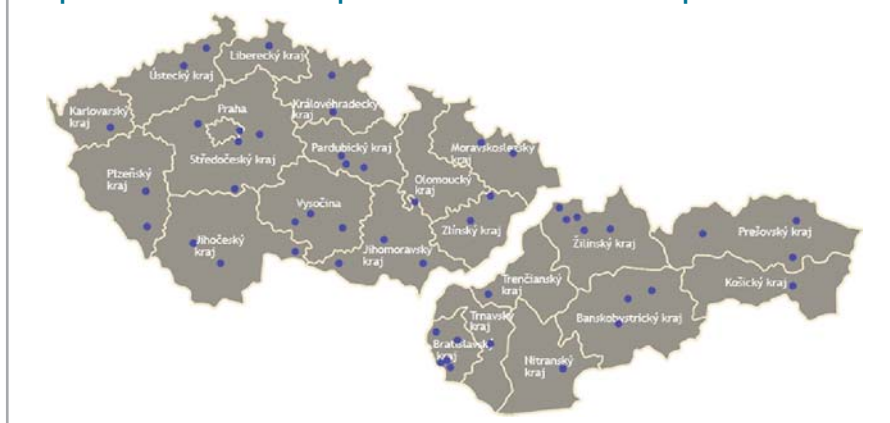


Moderní systém skladování



Rozvoz přívěsů vlastními nákladními automobily

## Mapa dealerského zastoupení v České a Slovenské republice



Firma AGADOS  
je držitelem certifikátu  
ISO 9001-2000.



EN ISO 9001:2000  
Certifikát č. 04 100 039013

Váš prodejce:



CZ - e-mail: [obchod@agados.cz](mailto:obchod@agados.cz) • SK - e-mail: [obchod@agados.sk](mailto:obchod@agados.sk)  
[www.agados.cz](http://www.agados.cz) • [www.agados.sk](http://www.agados.sk) • [www.agados.com](http://www.agados.com)

Všechny fotografie jsou ilustrativní, platné k datu vzniku katalogu, tiskové chyby jsou vyhrazeny! Užitečné hmotnosti jsou pouze orientační a závislé na technickém provedení a výbavě přívěsu.

... s námi převezete všechno a všechny