

Univerzita Pardubice  
Fakulta chemicko-technologická

Spolupráce vybraných autoservisů se subjekty hodnotové sítě

Eva Tuzová

Bakalářská práce

2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva Tuzová**  
Osobní číslo: **C09124**  
Studijní program: **B2807 Chemické a procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků**  
Název tématu: **Spolupráce vybraných autoservisů se subjekty hodnotové sítě**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu**

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

1. Hodnota pro zákazníka.
2. Hodnotový řetězec.
3. Hodnotová síť.
4. Výzkum spolupráce vybraných autoservisů se subjekty hodnotové sítě při vytváření hodnoty pro zákazníka.
5. Shrnutí výsledků a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. DE BONIS, J. N. a kol.: Value Based Marketing fot Bottom-Line Succe, 5 Steps to Creating Customer Value. New York: McGraw-Hill, 2002, 246 s. ISBN 0-07-139656-X.
2. KASHANI, K., JEANNET, J. P., HOROVITZ, J.: Byond Traditional Marketing - Innovations in Marketing Practise. Chichester: Wiley Publication, 2005, 324 s. ISBN 978-0-470-01146-1.
3. KHALIFA, A. S.: Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration, Emerald Group Publishing Limited, 2004, ISSN: 0025-1747.
4. KOTLER, P., KELLER, K. L.: Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
5. LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
6. KUMAR, Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 236 s. Expert. ISBN 978-80-247-2439-3.
7. Další tituly na základě cílené rešerše vědecké literatury.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Zuzana Ehlová**

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: **24. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. června 2012**



prof. Ing. Petr Lošťák, DrSc.

děkan

L.S.



doc. Ing. Lenka Branská, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 23. února 2012

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, 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 22. 6. 2012

Eva Tuzová

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Zuzaně Ehlové za cenné rady, připomínky a konzultace při vypracování práce.

Také bych ráda poděkovala svým rodičům za to, že mě po celou dobu studia podporovali.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnotového řetězce a hodnotovou sítí. Na základě rešerší prací různých autorů je v první části práce vysvětlen pojem hodnota pro zákazníka, její poskytování a maximalizace. Dále se práce zaměřuje na hodnotový řetězec a hodnotovou síť, jejich vzájemné vztahy a vazby. Na základě analýzy hodnotového řetězce a posilování vazeb v něm, podnik odhaluje nevyužité možnosti, a tak dosahuje vyšší konkurenceschopnosti na trhu. Praktická část práce se zabývá marketingovým výzkumem spolupráce vybraných neznačkových autoservisů se subjekty hodnotové sítě.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Hodnota pro zákazníka, hodnotový management, hodnotový řetězec, hodnotová síť, subjekty hodnotové sítě, neznačkový autoservis

## **TITLE**

Cooperation of selected car services with subjects of the value network

## **ANNOTATION**

The bachelor's thesis deals with the value chain and the value network. On the basis of researches of various authors' works is in the first part explained the concept of customer value, its providing and maximization. Furthermore this work is focused on the value chain and the value network, their relationships and ties. Analysis of the value chain and strengthening of ties in it company reveals unused potentials and so achieves greater competitiveness in the market. The second part deals with marketing research cooperation of selected non-branded car services with subjects of the value network.

## **KEYWORDS**

Customer value, value-based marketing, value chain, value network, subjects of value network, non-branded car services

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Definice hodnoty pro zákazníka .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Nejdůležitější požadavky zákazníka .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Hodnotový management .....</b>	<b>17</b>
<b>2 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC V HODNOTOVÉM MANAGEMENTU .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Vymezení hodnotového řetězce .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Články hodnotového řetězce.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Analýza hodnotového řetězce .....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Primární činnosti .....	25
2.3.2 Podpůrné činnosti .....	26
<b>2.4 Vazby v hodnotovém řetězci.....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Posilování vztahů v hodnotovém řetězci.....	31
<b>3 HODNOTOVÁ SÍŤ .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Definice hodnotové sítě.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Analýza hodnotové sítě.....</b>	<b>36</b>
<b>4 VÝZKUM SPOLUPRÁCE VYBRANÝCH NEZNAČKOVÝCH AUTOSERVISŮ SE SUBJEKTY HODNOTOVÉ SÍŤE.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Projekt výzkumu .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Charakteristika autoservisů .....</b>	<b>40</b>
<b>4.3 Vyhodnocení výzkumu .....</b>	<b>42</b>

4.3.1	Charakteristika použití autoolejů v autoservisu.....	42
4.3.2	Charakterizace hodnotových sítí autoservisů .....	43
4.3.3	Formy spolupráce, opatření a akce k posilování vztahů s klienty autoservisů a spolupráce při tom s ostatními subjekty hodnotové sítě....	47
4.3.4	Použití internetu při komunikaci se subjekty hodnotové sítě.....	51
4.3.5	Zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě .....	52

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
--------------------	-----------

<b>PŘEHLED ZKRATEK: .....</b>	<b>57</b>
-------------------------------	-----------

<b>POUŽITÁ LITERATURA: .....</b>	<b>58</b>
----------------------------------	-----------

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ: .....</b>	<b>60</b>
------------------------------	-----------

<b>SEZNAM PŘÍLOH: .....</b>	<b>60</b>
-----------------------------	-----------



## ÚVOD

V dnešní době je pro podnik velmi obtížné se prosadit a obstát na trhu. Zákazníci mají čím dál větší požadavky na podniky a jejich výrobky nebo služby. Problémem je, že trh je dostatečně nasycen, v některém segmentu trhu je i přesycen. Proto podnik musí zjistit, nebo dokonce předvídat potřeby zákazníků a přinést jim větší hodnotu než nabízí konkurence.

Snahou výrobců je neustálá maximalizace hodnoty pro zákazníka, se kterou úzce souvisí spokojenost, setrvání a loajalita zákazníků. Zvyšováním hodnoty pro zákazníka se zabývá hodnotový management, který se orientuje na dosažení vyšší výkonnosti, konkurenceschopnosti, efektivnosti a prosperity podniku. Bez znalostí hodnotového managementu se žádný podnik neobejde.

Tvorba hodnoty pro zákazníka dnes obvykle přesahuje možnosti samotného podniku; v současné době tedy podnik nemůže vytvářet hodnotu pro zákazníka sám, a proto vznikají hodnotové řetězce. Ty mohou být tvořeny několika prvky. Patří sem například dodavatelé, výrobci, distributoři a klíčovým prvkem jsou zákazníci. Všechny tyto prvky jsou koordinovány a napomáhají k tvorbě hodnoty pro zákazníka, která již není tvořena samotným produktem, ale i dalšími na sebe navazujícími činnostmi. Jde tedy o poskytování komplexního řešení, jehož nástrojem je hodnotový management.

Mezi prvky hodnotového řetězce se vytvářejí vzájemné vztahy, ze kterých plyne konkurenční výhoda mezi partnery hodnotového řetězce a to tehdy, pokud je v něm důvěra a spolehlivost. Pokud je některý z partnerů nespolehlivý nebo chce být dominantní, může se celý řetězec připravit o konkurenční výhodu. Mezi články hodnotového řetězce existují výhodné a dlouhodobé vztahy. Mohou být vertikální nebo horizontální. Vztahy se zákazníky je potřeba řídit a posilovat, a to nejen bezprostřední vztahy se zákazníky, ale i vztahy uvnitř v celém hodnotovém řetězci.

System hodnotových řetězců se nazývá hodnotová síť. Jedná se o soubor aktivit, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Mezi partnery hodnotové sítě se vytvářejí vazby a vztahy. Rychlejší komunikaci v rámci hodnotové sítě přinesl rozvoj informačních technologií. Pomocí těchto technologií podnik provádí analýzu vazeb a vztahů uvnitř hodnotové sítě, a tím může zlepšit své postavení na trhu.

Kromě analýzy vazeb a vztahů uvnitř hodnotové sítě si podnik nechává provádět také analýzu konkurence i svých partnerů, protože i ti mohou na trhu nalézt malou mezeru a tu rychle zacelit.

Cílem bakalářské práce je na základě rešerše odborné literatury vysvětlit pojmy hodnotový řetězec, vztahy v hodnotovém řetězci a jejich posilování. Dílčím cílem je specifikovat hodnotu pro zákazníka, hodnotový management a hodnotovou síť.

Cílem praktické části bakalářské práce je výzkum spolupráce vybraných neznačkových autoservisů se subjekty hodnotové sítě. Cílem výzkumu bude na základě kvalitativního výzkumu v neznačkových autoservisech odhalit, jaká opatření, nástroje a akce nebo formy spolupráce může autoservis použít ve spolupráci se svými dodavateli, zkušebními ústavy, automotokluby, poradenskými institucemi, agenturami PR a reklamními agenturami, orgány státní správy, výzkumnými ústavy, univerzitami atd. Výzkum bude realizován pomocí hloubkových rozhovorů s majiteli neznačkových servisů nebo s odborníky daných autoservisů.

## 1 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

Hodnota pro zákazníka (Customer Value) patří ke klíčovým pojmům tržní ekonomiky (Vlček, 2002, str. 11).

„Hodnotu zákazníka je třeba rozvíjet ve smyslu „hodnoty pro zákazníka“ jako čistého přínosu, který zákazník získá při nákupu a užívání produktu a „hodnoty zákazníka pro podnik“ ve smyslu čistého přínosu zákazníka pro podnik, tedy co podnik získá tím, že obsluhuje určitého zákazníka. Není sporu, že tyto dvě hodnoty spolu úzce souvisejí a jedna podmiňuje druhou. Hodnota poskytovaná zákazníkům ovlivňuje chování zákazníků, hlavně míru jejich setrvání u podniku (délku vztahu), motivuje je ke koupi a opakovaným nákupům (tzv. hloubku a šíři vztahů), ovlivňuje jejich postoje, vnímání a pozitivní reference o podniku“ (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 39).

### 1.1 Definice hodnoty pro zákazníka

Přesně definovat hodnotu pro zákazníka není zcela jednoduché. V literatuře můžeme najít poměrné množství různorodých definic. Různí autoři na pojem „hodnota pro zákazníka“ nahlíželi z různých úhlů pohledu.

V posledních letech je stále častěji používán pojem „hodnota pro zákazníka“ v oblastech, jako jsou finance, ekonomika, informační systémy apod. (Khalifa, 2004, str. 646).

Podle Sánchez-Fernández a Iniesta-Bonillo (2006) je rozdíl mezi používáním pojmu hodnota pro zákazníka v jednotném a množném čísle. Hodnotu pro zákazníka v jednotném čísle chápou jako výsledek hodnotícího úsudku a v množném čísle jako pravidla, normy, kritéria a ideály, které slouží jako východisko pro hodnocení (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 41).

Trh sám přichází se širokou nabídkou výrobků a služeb. Nákupní rozhodnutí zákazník činí podle toho, jakou mu výrobek nebo služba přináší hodnotu, jde tedy o subjektivní pohled (Kotler, 2007, str. 42).

Podnik se snaží zkoumat, jak si zákazník hodnotu utváří a tím může zákazníkovi pomoci při poskytování vyšší hodnoty, než nabízí konkurence. Bez pochopení tvorby hodnoty je obtížné rozvinout vztah se zákazníkem (Storbacka a Lehtinen, 2002, str. 17).

Zákazník se může objevit jak v pozici kupujícího, tak i v pozici, že by mohl být koupen a to vše má vliv na vztah podniku se zákazníkem (hodnotu zákazníka). Hodnocení zákaznickovy strategické pozice je velmi obtížné, někdy až nemožné (Lehtinen, 2007, str. 86).

Hodnota pro zákazníka je tvořena vztahem mezi cenou, kvalitou a samotnou hodnotou.

Hodnota se od kvality liší v tom, že je individuálnější a osobnější než kvalita, a proto je širším konceptem. Hodnota zahrnuje porovnávání a vyhodnocení toho, co zákazník získá a co musí na získání produktu vynaložit, resp. obětovat. Kvalita v tom smyslu představuje pouze první aspekt, tj. to, co zákazník získá. Je proto složkou celkové hodnoty pro zákazníka a přispívá k jejímu formování (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 42).

„Podobně koncepčně blízký je i vztah hodnoty a ceny. Cena je obvykle definována jako peněžní vyjádření hodnoty produktu. Nicméně, koncept ceny zahrnuje i jiné aspekty jako jsou čas, úsilí, náklady spojené s hledáním produktu nebo omezení vyplývající z užívání produktu. V literatuře se objevily různé koncepty ceny. Cena byla také zkoumána z pohledu, do jaké míry přispívá k vytváření hodnoty jako indikátor nákladů spojených s pořízením produktu či jako indikátor kvality. V tomto smyslu představuje hodnota pro zákazníka širší a obsahově bohatší koncept, cena a hodnota nejsou totožné, protože cena je součástí hodnoty pro zákazníka“ (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 42).

V současné době jde více o vymezení atributů hodnoty pro zákazníka než o hledání samotné definice. Vychází se z toho, že není možné přesně změřit, jak zákazník oceňuje hodnotu produktu nebo služby, ale je možné identifikovat atributy hodnoty pro zákazníka a vytvořit koncepční rámec hodnoty pro zákazníka (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 43).

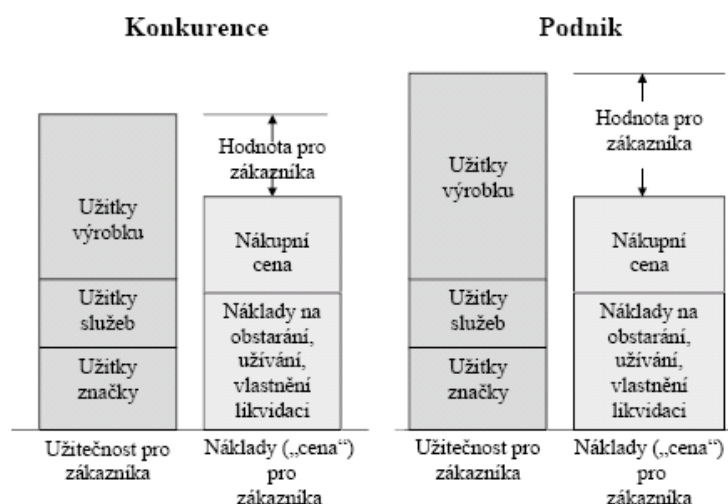
Podstatou hodnoty pro zákazníka je, že se podnik musí snažit přinést zákazníkovi vyšší užitek jak z nákupu, tak i ze samotného užívání výrobku nebo služby, než nabízí konkurence. Musí dojít k vytváření a následné maximalizaci hodnoty pro zákazníka.

## Vytváření a maximalizace hodnoty pro zákazníka

Hodnotu pro zákazníka můžeme charakterizovat jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. Uvedený vztah se schematicky vyjádří jako: (Vlček, 2002, str. 11)

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

Pocit potřeby souvisí s nedostatkem něčeho, co je pro zákazníka důležité, pro uspokojení jeho potřeb. Potřeby jsou uspokojovány hmotnými a nehmotnými statky. Proces uspokojení potřeb je založen na přidané hodnotě pro zákazníka, která je podílem mezi celkovou užitečností produktu a celkovými náklady zákazníka během životního cyklu produktu. Přidaná hodnota podniku by měla být vyšší, než nabízí konkurence (Obr. 1) (Vlček, 2002, str. 11-12).



**Obr. 1:** Hodnota pro zákazníka (Lošťáková, 2008, prezentace Základy marketingu)

Každý zákazník má jiné nároky a finanční možnosti pro nákup výrobků či služeb, které jsou dány různou preferencí uspokojení jeho potřeb. Z toho plyne, že stejný výrobek nebo služba má pro každého zákazníka jinou velikost hodnoty (Vlček, 2002, str. 12-13).

Zákazníci se proto snaží najít nabídku, která jim poskytne nejvyšší vnímanou hodnotu v rámci přiměřených nákladů na vyhledávání a při limitovaných znalostech a příjmech viz Obr. 2 (Kotler a Keller, 2007, str. 179).



**Obr. 2:** Rozhodující faktory poskytování hodnoty zákazníkům (Kotler a Keller, 2007, str. 179, upraveno)

Výrobci se zase snaží o vytvoření maximální (vyšší) hodnoty výrobku nebo služby pro zákazníka, například pomocí oboustranně přijatelné ceny (cena je přijatelná jak pro zákazníka, tak i pro výrobce), což vede ke zvyšování konkurenceschopnosti, komerční úspěšnosti a prosperity podnikatelské jednotky. Úsilí o maximalizaci hodnoty má ale svá omezení z pohledu zákazníka. Jedná se o příliš vysokou nebo nízkou velikost požadovaného užítku zákazníkem nebo také o velikost kupní síly zákazníka. Výrobce by neměl překročit ani jedno omezení, ale měl by optimalizovat užitek výrobku nebo služby, a také se snažit o minimalizaci nákladů na vyrobení a využívání výrobku či služby po celou dobu jejich ekonomické životnosti (Vlček, 2002, str. 13-14).

Jedině usilovnou prací na vytváření a maximalizaci hodnoty pro zákazníka, může podnik získat zákazníky, kteří budou spokojeni a následně dokonce i loajální.

### **Spokojenost, setrvání a loajalita zákazníka**

Spokojenost zákazníka je termín, který se často objevuje v marketingové literatuře. Spokojenost může podnik využít jako měřítko pro výrobky a služby, kterými se podnik snaží splnit, nebo dokonce překonat očekávání zákazníků.

Spokojeností může být pocit radosti nebo zklamání, který zákazník nabývá, když porovnává své očekávání s tím, co skutečně dostal (výrobek nebo služba). Nedojde-li k naplnění očekávání je zákazník nespokojený, ale pokud výrobek nebo služba předčí

zákazníkově očekávání, je zákazník zcela spokojený nebo potěšený (Fournier a Glenmick, 1999, str. 5-23).

Mezi hlavní cíle podniku patří tedy vysoká spokojenost zákazníků. Vyšší spokojenosti zákazníků může podnik dosáhnout snížením ceny nebo zvýšením svých služeb, ale výsledkem mohou být nižší zisky. Ziskovost podniku se dá zvýšit i jinými způsoby než jen zvýšenou spokojeností např. zlepšením výrobních procesů nebo vyššími investicemi do výzkumu a vývoje. Na zvyšování spokojenosti zákazníků se podílí i zaměstnanci, dealeři, dodavatelé a akcionáři, a proto by měl podnik poskytnout vyšší úroveň spokojenosti i těmto zúčastněným osobám (Kotler a Keller, 2007, str. 182).

Se spokojeností úzce souvisí setrvání zákazníků. Setrvání ovlivňuje především konkurenční prostředí a jeho intenzita.

Na trzích, kde je menší konkurence, je mnohem snadnější udržení zákazníků i při slabší spokojenosti zákazníků. Mezi tyto trhy patří dodávka vody, energie, služby nemocnic, kde zákazníci setrvávají, i když jsou nespokojeni. Jsou zde totiž vysoké náklady na změnu dodavatele (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 98-100).

Oproti tomu na vysoce konkurenčních trzích, kde je mnoho variant výběru při nízkých nákladech na změnu dodavatele, zákazníci mohou od společnosti odejít, i když jsou spokojeni s výrobky nebo službami. Patří sem odvětví jako drogerie, restaurace, spotřební elektronika. Udržení zákazníků na těchto trzích je velmi obtížné, proto je třeba dosáhnout vysoké spokojenosti zákazníků, aby zákazník u podniku setrval a opakovaně nakupoval (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 98-100).

Úspěšné udržení zákazníků, začíná již prvním kontaktem mezi podnikem a zákazníkem a pokračuje po celou dobu jejich spolupráce. Pokud podnik bude poskytovat hodnotu nad očekávání zákazníka, tak od toho už je jen malý krůček k tomu, aby se zákazník stal loajálním.

Loajalita je stav zákazníka, kdy dochází k emocionálnímu přimknutí zákazníka k podniku nebo jeho značce. Získat nové zákazníky je velmi obtížné a nákladné. Musí se jim věnovat speciální péče. Noví zákazníci mohou přijít i od konkurence. Pokud podnik má efektivní program (software) pro řízení vztahů se zákazníky, pak se oba typy nových zákazníků mohou stát zákazníky s vysokými výnosy. Pokud jsou zákazníci špatně obsluhováni nebo nespokojeni, mohou od podniku odejít, i když jsou ziskoví. Další ztrátou

mohou být zákazníci, kteří se nejevili jako ziskoví, ale byli odmítnuti (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 100-103).

Není možné si myslet, že spokojený zákazník bude zároveň i loajální. To souvisí s celkovým pohledem zákazníka na podnik. Problémem dnešní doby je, že se najde vždy někdo, kdo udělá danou věc (výrobek, službu) lépe, a proto musí být podnik stále ve střehu a snažit se vyhovět všem požadavkům zákazníka co nejlépe.

## 1.2 Nejdůležitější požadavky zákazníka

Podnik se jednak snaží nabídnout co nejvyšší hodnotu zákazníkovi, ale také se snaží, aby zákazník tuto hodnotu vnímal. Vnímaná hodnota zahrnuje několik prvků např. představa zákazníka o výkonu výrobku, kvalita záruky, distribuce, zákaznická podpora, servisní služby, ale i pověst a důvěryhodnost podniku. Každý zákazník přikládá jednotlivým prvkům různé váhy, což vede k tomu, že zákazníci nakupují z různého důvodu. Někdo kvůli ceně nebo hodnotě, někdo oceňuje servisní služby, jiní kupují na základě věrnosti. Úkolem podniku je rozdělit zákazníky do skupin podle jejich požadavků a následně podle toho k nim přistupovat, starat se o ně (Kotler a Keller, 2007, str. 484).

Jedním z autorů, kteří se zabývali požadavky zákazníků, je Radim Vlček. Ten ve své knize „Hodnota pro zákazníka“ uvádí ty nejdůležitější požadavky. Mezi ně patří např. komplexní užitek, kastomizace, rychlost, adaptabilita a pružnost, agilnost, bezchybnost a spolehlivost.

- Komplexní užitek vysvětluje, proč už nestačí zákazníkovi nabídka výrobku nebo služby se základními užitnými vlastnostmi, ale požaduje další užítky např. při objednávání, nákupu, užívání, obsluze, údržbě, opravách a konečně i při recyklaci.
- Kastomizace znamená přizpůsobení se osobitým a specifickým požadavkům a přáním jednotlivých zákazníků. Podnik by měl poskytovat výrobky a služby tzv. „šité na míru“.
- Rychlost se zabývá maximálním zkrácením všech možných časů, jako jsou dodací lhůty. Ty mají vliv na výběr dodavatele jinak srovnatelných výrobků a služeb.



- Adaptabilita a pružnost nutí podnik rychle se naučit a přesně reagovat na měnící se požadavky a přání zákazníků. Jde o schopnost se přizpůsobit.
- Agilnost zahrnuje ovlivňování požadavků a potřeb zákazníků podnikem, ale i vysokou inovativnost výrobků a služeb požadovanou zákazníky.
- Bezchybnost a spolehlivost je důležitým faktorem pro udržení dosavadního, ale i přilákání nového zákazníka (Vlček, 2002, str. 21-22).

Kromě vyhovění všem požadavkům zákazníků, podnik musí umět rychle odhadnout, který zákazník je pro něj důležitější a který je méně důležitý. Podle toho se pak podnik soustředí na zákazníky, kteří mu přinesou vyšší hodnotu. Někdy to však vede ke snaze plnit i nadměrné požadavky zákazníků.

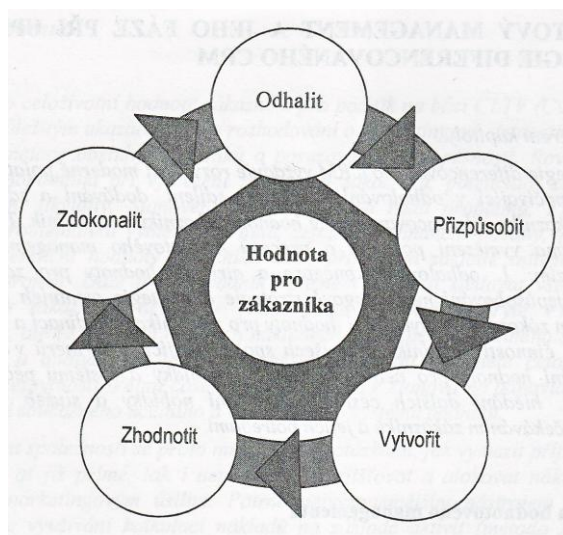
### 1.3 Hodnotový management

Procesem vytváření hodnoty pro zákazníka se zabývá hodnotový management. Tímto pojmem se také zabývala řada autorů např. Radim Vlček, Hana Lošťáková, J.Nicholas DeBonis a jejich přístup bude dále rozebrán.

Podle Vlčka (2002) hodnotový management (Value Management) je zaměřen na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Orientuje se na zvyšování výkonnosti, efektivnosti a prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení. „Patří ke komplexním inovačním nástrojům, pomocí nichž se dosahuje skokového růstu produktivity“ (Vlček, 2002, str. 105).

Lošťáková (2008) definuje hodnotový management z jiného úhlu pohledu a to, že „hodnotový management je optimalizovaná kombinace podnikatelských procesů, lidí, schopností, zdrojů a kapitálu, které jsou soustředěny a implementovány v pěti krocích, které vytvářejí hodnotu pro zákazníky i pro podnik“ (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 151).

Grafické znázornění těchto kroků nám nejlépe vystihuje tzv. Pětiúhelník (Obr. 3), který zahrnuje fáze hodnotového managementu.



**Obr. 3:** Fáze hodnotového management (DeBonis a kolektiv, 2002, str. 18, upraveno)

I když do Pětiúhelníků můžeme vstoupit v libovolném kroku, výhodné pro podnik je, když projde všemi kroky, aby efektivně zvyšoval hodnotu pro zákazníka a také hodnotu zákazníka pro podnik (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 151-152).

- Prvním krokem k dosažení úspěchu je **odhalení**. Podnik musí zjistit zákaznickovy potřeby a očekávání. Jde o aktivní se dotazování zákazníků. Odhalování potřeb vyžaduje pozornost, tvořivost, představitivost, a dokonce i spekulace. Odhalení se skládá z pěti akcí. Definováním a mapováním trhu se podnik snaží identifikovat zákazníky, jejich požadavky a potřeby. Pochopení hodnoty, kterou zákazník očekává, vede k rekapitulaci užitek, které zákazníci potřebují. Objevit segmenty trhu a rozdělit zákazníky do skupin podle segmentů, je stejně důležité, jako posoudit konkurenční postavení podniku v očích zákazníků. Poslední akcí je zhodnocení segmentů trhů (DeBonis a kol., 2002, str. 35), (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 153-154).
- Pokud má podnik nabízet správnou hodnotu, musí vycházet z potřeb a očekávání zákazníků. Musí učinit závazek tak, aby splnil, nebo dokonce předčil zákaznicko očekávání. Tímto se zabývá krok **přizpůsobení**. Jde o rozhodnutí podniku, komu a jak pečlivě se bude věnovat. Přizpůsobení zahrnuje pět hlavních kroků. Prvním z nich je správná definice marketingové strategie pro segmenty trhů, které přináší

zákazníkům jedinečnou hodnotu, tak jako i rozvíjení jedinečné nabídky. Uspořádání lidí a procesů v podniku vede k vytvoření vhodné organizace. Definice klíčových ukazatelů výkonnosti stanovuje měřítka a srovnávací hlediska schopnosti dodávat zákazníkům jedinečnou hodnotu. Komunikace uvnitř i vně podniku, zajišťuje naplnění marketingové strategie (DeBonis a kol., 2002, str. 54-55), (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 158).

- Třetím krokem je **vytváření**. Vytváření hodnoty pro zákazníka nemá žádný význam, pokud není podnik schopný vytvářet hodnotu, kterou zákazník očekává, že obdrží. Důležité je tedy pochopit potřeby zákazníka. Existuje pět opatření. Prvním z nich je rozvíjení podnikové kultury, která vytváří hodnotu pro zákazníka. Dále se jedná o plánování a zpracování činností, které dodávají hodnotu pro zákazníka, o naplňování procesů a investování do infrastruktury. Účinné a cenově efektivní zavedení hodnoty pro zákazníka znamená vytvoření integrovaného logistického systému (DeBonis a kol., 2002, str. 78-79), (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 161-162).
- Spousta podniků neví, proč určitý obchod získala nebo nezískala. Krok **zhodnocení** má pomoci posoudit a získat zpětnou vazbu od zákazníků. Jde o posouzení předchozích kroků, zda přinesly jak hodnotu pro zákazníka, tak i pro podnik. Pokud se někde najde chyba nebo opomenutí, mělo by dojít k opětovnému přezkoumání kroků 1, 2, 3. Zhodnocení se skládá z pěti hlavních činností, a to ze sledování získaných a ztracených obchodních příležitostí. Pomocí aktivního získávání zpětné vazby od zákazníka, podnik zkoumá spokojenost i nespokojenost, případné příčiny nespokojenosti. Díky řešení stížností od zákazníků podnik zdokonaluje své nabídky a služby. Posouzení jednotlivých činností navazuje na vytvoření a zhodnocení analýzy, která má za úkol zlepšit hodnotu pro zákazníka (DeBonis a kol., 2002, str. 100-101), (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 164).
- V kroku **zdokonalení** se podnik snaží nalézt a odstranit mezery ve vztahu se zákazníkem, aby mu poskytoval vyšší hodnotu. Podnik stále musí rychleji a přesněji reagovat na změny potřeb zákazníků, a také je musí předpovídat, aby si udržel nebo zlepšil pozici na trhu. Zdokonalení zahrnuje pět hlavních opatření. Objevením mezer a jejich rychlým odstraněním se podnik snaží svým zákazníkům lépe porozumět. Důležité je, umět předvídat změny, aby došlo ke zlepšení hodnoty

pro zákazníka. Mezi poslední opatření patří předdefinování hodnotových závazků pro zákazníky (DeBonis a kol., 2002, str. 116-117), (Lošťáková a kolektiv, 2008, str. 167-168).

Pojem hodnota pro zákazníka je důležitou součástí hodnotového managementu. Hodnotový management se zaměřuje na zlepšení vztahů se zákazníky a následně na jejich udržení. Snaží se nalézt rovnováhu mezi potřebami a požadavky zákazníků ale i potřebami podniku. K tomu slouží tzv. Pětiúhelník, který se skládá z pěti kroků. Pomocí jednotlivých kroků podnik vytváří požadovanou hodnotu pro zákazníka. Vynechání jakéhokoliv kroku může znamenat ztrátu nebo oslabení marketingové strategie. Je tedy zřejmé, že bez znalosti hodnotového managementu se podnik neobejde.

## 2 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC V HODNOTOVÉM MANAGEMENTU

V mnoha případech si podnik sám nedokáže zabezpečit všechny činnosti, jako je výroba polotovarů nebo dodání výrobků spotřebiteli. Proto podnik vytváří hodnotové řetězce.

Prvním, kdo definoval (popsal) hodnotový řetězec, byl Michael Porter ve svém díle *Konkurenční výhoda* (1985). Říká, že „hodnotový řetězec podniku a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných“ (Porter, 1993, str. 58).

### 2.1 Vymezení hodnotového řetězce

Důležité je správně a přesně vymežit hodnotový řetězec, protože tím podnik může dosáhnout konkurenční výhody.

Podle Portera (1993, str. 69-71) každý podnik zahrnuje hodnototvorné činnosti, které se dělí do generických kategorií. Každá kategorie zahrnuje jednotlivé samostatné činnosti. Vymezení činností požaduje, aby od sebe byly odděleny činnosti s odlišnou technologií a ekonomikou a činnosti, které mají vysoký potenciální diferenciací účinek a rostoucí podíl nákladů. Činnosti se mohou dělit stále dál a dál, až zůstanou do jisté míry samostatné. Pokud se činnosti rozdělují stále jemněji, tak mají důležité rozdíly pro konkurenční výhodu, ale pokud se jiné činnosti zase spojují, dokazuje to, že nejsou pro konkurenční výhodu tak důležité.

Když jsou činnosti správně odděleny nebo sloučeny, podnik má za úkol snižovat náklady a zlepšovat výkony v každé hodnototvorné činnosti. Zjišťuje si ale i informace o výkonech a nákladech konkurence. Konkurenci potom může využít jako měřítko k porovnání svých výkonů a nákladů. Úspěch podniku je dán správnou koordinací činností různých oddělení k provádění podnikatelských procesů, které jsou klíčové. Mezi klíčové procesy patří, umět se vcítit do situace na trhu, dále také činnosti, které vedou k nové nabídce produktů (výzkum a vývoj) nebo činnosti, které se týkají získávání a řízení vztahů se zákazníky (Kotler a Keller, 2007, str. 76-77).

Konkurenční výhodu může také podnik najít např. v hodnotových řetězcích svých distributorů, dodavatelů a zákazníků.

## 2.2 Články hodnotového řetězce

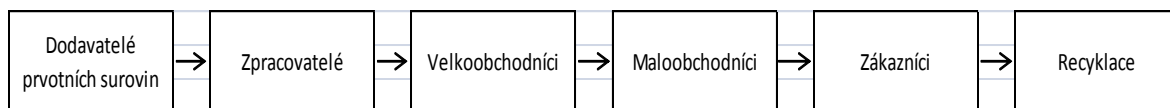
Hodnotový řetězec je tvořen články. Mezi ně patří např. distributoři, dodavatelé a zákazníci. Cílem všech článků je dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníků a efektivní spolupráce mezi články.

Ve většině průmyslových odvětví není obvyklé, že jeden podnik zvládá vykonávat všechny činnosti od návrhu výrobků, výrobu komponentů a konečnou montáž až po dodání konečnému spotřebiteli. Častěji hodnotový řetězec podniku je začleněn do širšího proudu činností, tzv. hodnotový systém. Výhodou propojení hodnotových řetězců v jeden hodnotový systém je, že členové mohou spolupracovat, zlepšit svoji efektivitu a snížit náklady, s cílem dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti např. snížením zásob Just-In-Time systému (Recklies, 2001, str. 1-2).

Tomek a Vávrová (2008, str. 76) popisují hodnotový řetězec jako celek, který není jednoduché popsat, protože se jedná o mnohvrstevný systém, který se rozprostírá od dodavatelů surovin až ke konečnému spotřebiteli. Mezi sousedícími vrstvami probíhají dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Někdy se setkáme v literatuře se sloučením pojmů hodnotový řetězec a dodavatelsko-odběratelský řetězec.

Dodavatelsko-odběratelský řetězec je definován jako „vícestupňový systém dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků (Obr. 4).



**Obr. 4:** Schematické znázornění subjektů hodnotového řetězce (Kashani, Jeannet, Horovitz, 2007, str. 14)

První článek dodavatelsko-odběratelského řetězce představují dodavatelé prvotních surovin. Zpracovatelé vykonávají činnosti, které jednak vytváří produkt, ale i přidanou hodnotu. Dalším článkem jsou distributoři (v schématu velkoobchodníci). Maloobchodníci jsou také součástí řetězce, ale zaměřují se především na rychlé spotřební zboží (hypermarkety, supermarkety, diskontní zboží). I zákazníci mají své hodnotové řetězce. Neméně důležitou roli ve schématu hraje recyklace, je totiž nutností brát ohled na životní prostředí, a proto jsou zde začleněni účastníci, kteří provádějí likvidaci výrobků (Kashani, Jeannet, Horovitz, 2005, str. 24-27), (Kashani, Jeannet, Horovitz, 2007, str. 42-45).

Cílem partnerství v dodavatelsko-odběratelském vztahu je zvýšení finanční a operační výkonnosti celého řetězce např. zlepšením služeb, technologickými inovacemi. Výsledkem by měl být řetězec, který je efektivnější než jednotlivé části řetězce. Důležitá je vzájemná komunikace, koordinace chování a kooperativní rozhodování mezi jednotlivými jednotkami řetězce. V ideálním případě můžeme dodavatelsko-odběratelský řetězec brát jako jeden podnik (Fiala, 2005, str.7-10).

V neposlední řadě nemůžeme zapomenout na zákazníky, kteří jsou podstatným článkem v hodnotovém (dodavatelsko-odběratelském) řetězci.

„Sami kupující mají totiž své hodnotové řetězce a výrobek daného podniku představuje pro řetězec kupujícího koupený vstup“ (Porter, 1993, str. 75). Činnosti kupujícího ovlivňují i činnosti podniku a naopak. Například podnik s kupujícím spolupracuje při navrhování součástí, při odstraňování poruch a problému apod. V podstatě se podnik snaží vytvářet pro kupujícího hodnotu pro jeho hodnotový řetězec, tím vzniká pro kupujícího konkurenční výhoda (zvýšení výkonu kupujícího nebo snížení nákladů kupujícímu). Pomocí propagace a reklam se podnik snaží kupujícímu sdělit, že mu přinesl potřebnou hodnotu. V marži se poté odrazí rozdělení této hodnoty mezi podnik a kupujícího (Porter, 1993, str. 75-77).

V hodnotovém řetězci není důležitá pouze spolupráce jednotlivých článků, ale také jejich spolehlivost a důvěra, protože i jeden nespolehlivý článek, může celý řetězec připravit o konkurenční výhodu.

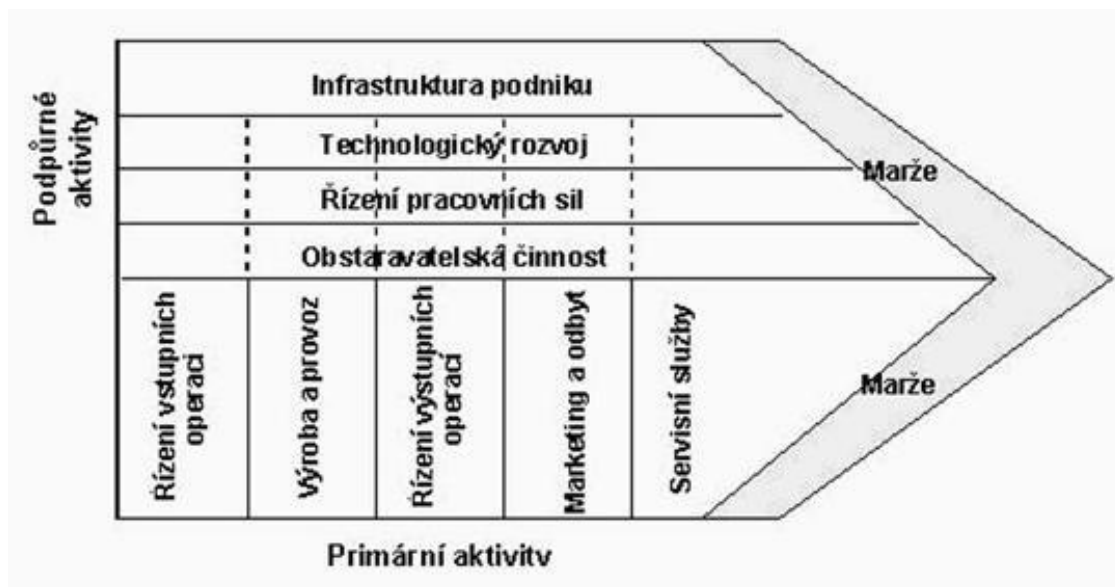
K pochopení probíhajících činností a vztahů v hodnotovém řetězci se využívá analýza hodnotového řetězce.

## 2.3 Analýza hodnotového řetězce

Zákazníci požadují určitou hodnotu výrobků a služeb, a proto se podnik musí starat o to, aby hodnota pro zákazníka byla vyšší, než nabízí konkurence. Konkurenční výhodu můžeme zkoumat pomocí analýzy hodnotového řetězce. Porter (1993, str. 60) chápe analýzu hodnotového řetězce jako analýzu všech aktivit podniku. K analýze konkurenčního postavení se musí používat hodnota než náklady. Náklady může podnik snižovat nebo zvyšovat, aby docílil požadované ceny za výrobek nebo službu.

„Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu a sestává se z hodnototvorných činností a marže“ (Porter, 1993, str. 60). Hodnototvorné činnosti podniku vytváří výrobek nebo služby mající pro její kupce určitou hodnotu. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a celkovými náklady, které byly vynaložené na vykonání potřebných hodnototvorných činností (Porter, 1993, str. 60).

Hodnototvorné činnosti se dělí na primární neboli základní činnosti a podpůrné činnosti (viz Obr. 5).



Obr. 5: Hodnotový řetězec (Porter, 1985, str. 59)

Produkty procházejí jednotlivými činnostmi řetězce a každá činnost přidává produktu hodnotu.



### 2.3.1 Primární činnosti

Primární činnosti mají přímý podíl na zhotovení výrobku, jeho prodeji, dodání a následném servisu. Porter (1985) dělí primární činnosti do pěti generických kategorií. Patří mezi ně:

- řízení vstupních operací. Ty zahrnují činnosti, které jsou spojeny s manipulací a kontrolou materiálu, např. kontrola stavu zásob, nákup a skladování materiálu;
- výroba a provoz vedou k přeměně vstupů na finální výrobky, např. srovnání produktivity výrobního zařízení, samotná výroba (strojní obrábění, frézování), balení, montáž, testování, efektivnost umístění výrobních kapacit včetně organizace práce;
- řízení výstupních operací. Jde o činnosti, které jsou spojeny s manipulací s hotovými výrobky, např. vyskladňování podle objednávek, efektivní dodání (schopnost dodat požadované množství v požadované kvalitě včas na správné místo);
- marketing a odbyt umožňují zákazníkovi koupit finální výrobek a lákat ho ke koupi, např. pomocí reklamy, propagačních akcí, prodejců. Jde o efektivnost průzkumu trhu s cílem identifikovat tržní segmenty a potřeby zákazníků, o vhodně zvolené distribuční cesty, motivaci prodejců, tvorbu image výrobku atd.;
- servisní služby podporují (instalace, opravy, seřizování výrobků, zaškolení) a získávají zpětnou vazbu od zákazníka, která vede ke zlepšování výrobku, k rychlosti reakce na stížnosti zákazníka, ke kvalitě informací a služeb pro zákazníka.

Primární činnosti v každém podniku mají velkou úlohu pro konkurenční výhodu. Každá z těchto kategorií je ale rozhodující podle odvětví, ve kterém se podnik nachází, např. pro banku je rozhodující marketing a odbyt, ale pro distributora je nejkritičtější řízení vstupních a výstupních operací (Hron a Tichá, 2003, str. 102), (Porter, 1993, str. 62-63).

Na primární činnosti navazují podpůrné činnosti, které se nesoustřeďují na jednotlivé kategorie primárních činností zvlášť, ale podporují je jako celek.

### 2.3.2 Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti zajišťují realizaci primárních činností, ale pomáhají i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní sílu a rozličné celopodnikové funkce. Podpůrné činnosti Porter rozdělil do čtyř generických kategorií, jako jsou obstaravatelská činnost, technologický rozvoj, řízení pracovních sil a infrastruktura podniku. (Hron a Tichá, 2003, str. 102), (Porter, 1993, str. 63-66), (Tomek a Vávrová, 1999, str. 158-160).

- Obstaravatelská činnost souvisí s nákupem vstupů do výroby. Vstupy jsou myšleny jak suroviny a zásoby, tak i stroje a jiné zařízení, které přeměňují suroviny na finální výrobky. Obstaravatelská činnost proniká celým podnikem. Jde o schopnost nalézat alternativní zdroje vstupů a snižovat tak závislost na jednom dodavateli, efektivně nakupovat suroviny z hlediska času, ceny a kvality, o postupy spojené s nákupem výrobních zařízení, o kvalitu vztahu s dodavateli.
- Technologický rozvoj je spojený s vylepšováním výrobků a výrobních procesů. Každá hodnototvorná činnost má v sobě technologii. Technologický rozvoj je pro konkurenční výhodu důležitý ve všech odvětvích. Jde o srovnání úspěšnosti výzkumných a vývojových činností vedoucích k inovacím výrobku i procesu, o kvalitu pracovních vztahů mezi jednotlivými odděleními, o schopnost dodržovat termíny při vývoji nových technologií, o kvalitu laboratoří a dalších pracovišť, o kvalifikaci a zkušenosti pracovníků ve výzkumu a vývoji.
- K řízení pracovních sil dochází v různých částech podniku. Jde o efektivnost nábory, vzdělávání, kariérního růstu pracovníků, o vhodný systém motivace a odměňování, o kvalitu pracovního prostředí, o vztahy s odbory a vedoucími pracovníky, o celkovou spokojenost pracovníků z práce.
- Infrastruktura podniku pomáhá celému řetězci, je mocným zdrojem konkurenční výhody. Zahrnuje činnosti jako vrcholové řízení, plánování, finance, právní podporu, vztahy s vládou – prostřednictvím těchto činností podnik identifikuje příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí.

Vedle této klasické analýzy hodnotového řetězce jednoho produktu, můžeme analyzovat závislosti více hodnotových řetězců uvnitř jedné firmy. Tím se dají odhalit silné

a slabé stránky podniku, což vede ke zvyšování konkurenceschopnosti (Hron a Tichá, 2003, str. 102), (Porter, 1993, str. 63-66), (Tomek a Vávrová, 1999, str. 158-160).

Uvnitř primárních a podpůrných činností probíhají různé typy činností. Jedná se o tři typy, které hrají u konkurenční výhody rozdílnou úlohu:

- přímé činnosti – činnosti zapojené přímo do tvorby hodnoty pro kupujícího např. montáž, propagace design, nábor sil atd.;
- nepřímé činnosti – činnosti, které umožňují konat přímé činnosti plynule, např. údržba, časové plánování, administrativa atd.;
- zabezpečování kvality – činnosti zajišťující kvalitu jiných činností, např. monitorování, kontrolování, seřizování, zkoušení atd. (Porter, 1993, str. 67-68).

Vše, co podnik dělá, zachycují primární a podpůrné činnosti. Primární činnosti se soustřeďují na výrobek nebo službu a na všechny činnosti s ním spojené. Jak už je patrné z názvu, podpůrné činnosti podporují (realizují) vše, co se týká primárních činností, ale také pomáhají i sobě navzájem. Uvnitř každé činnosti se mohou vyskytovat přímé, nepřímé a kvalitu zabezpečují činnosti. Propojením vazeb mezi jednotlivými činnostmi v hodnotovém řetězci, podnik získává konkurenční výhodu.

## 2.4 Vazby v hodnotovém řetězci

„Hodnotový řetězec je systém na sobě vzájemně závislých činností, které jsou navzájem spojeny vazbami. Tyto vazby jsou vzájemné vztahy mezi způsobem, jak se provádí jedna hodnototvorná činnost, a náklady nebo konáním jiné činnosti. Vazby mohou vést ke konkurenční výhodě jejich nejlepším využitím a koordinací. Vazby často odrážejí vzájemné ústupky a zvýhodnění mezi činnostmi, aby se dosáhlo téhož celkového výsledku. Schopnost koordinovat tyto vazby často snižuje náklady nebo zvyšuje diferenciaci“ (Porter, 1993, str. 71-74).

Vzájemných vazeb v podniku je mnoho, ale nejzřejmější jsou vazby mezi primárními a podpůrnými činnostmi. Velký problém nastává při rozpoznání vazeb, které se týkají činností v různých kategoriích nebo různých typů činností.

Porter (1993, str. 73) tvrdí, že vzájemné vazby mezi hodnototvornými činnostmi vznikají z generických příčin, jako jsou:

- stejná funkce se dá provádět různými způsoby;
- náklady nebo výkon přímých činností se zlepší větším úsilím v nepřímých činnostech;
- činnosti vykonané uvnitř podniku snižují potřebu předvádět výrobek, vysvětlovat jeho obsluhu nebo mu poskytovat servis v terénu;
- zabezpečování kvality lze provádět různými způsoby.

Velmi důležité jsou informační systémy, které pomáhají získat konkurenční výhody ze vzájemných vazeb.

Vazby uvnitř hodnotového řetězce se dělí na vertikální, horizontální a podnikové sítě.

### **Vertikální vazby**

„Vzájemné vazby existují i mezi hodnotovým řetězcem podniku a hodnotovým řetězcem dodavatelů a distribučních článků. Způsob, jakým jsou prováděny dodavatelské nebo distribuční činnosti, má vliv na náklady nebo výkon činností podniku a obráceně“ (Porter, 1993, str. 74).

Vazba mezi podnikem a dodavatelem je vztah, ze kterého by měly mít prospěch oba, např. podnik ovlivní sestavu hodnotových řetězců dodavatelů tak, aby došlo ke zlepšení činnosti, koordinace a tím i konkurenční výhody. Problém může nastat při dělení zisku (Porter, 1993, str. 74-75).

Vztahy podniku s distributory jsou podobné jako s dodavateli. Cenová přírážka za distribuci bývá často velkým dílem prodejní ceny. Společné optimální využívání vazeb podniku na distributory může snížit náklady nebo zvýšit diferenciaci (Porter, 1993, str. 74-75).

Vertikální vazby jsou stejně jako vazby uvnitř hodnotového řetězce podniku často přehlíženy.

## **Horizontální vazby**

Problematiku horizontálních vazeb nejlépe popisuje Jaroslav Volápenký. Podle horizontální strategie by měl podnik využít vztahy v podnikové struktuře na horizontální úrovni. Horizontální strategie se snaží koordinovat vztahy mezi jednotlivými obchodními jednotkami v podniku, jde tedy o prosazení celopodnikových cílů do strategií jednotlivých obchodních jednotek. Pokud dojde k zachování možných konkurenčních výhod jednotlivých obchodních jednotek, může podnik získat trvale konkurenční výhodu pro celý podnik (www.marketingovenoviny.cz, Vopálenský, 2011-10-20).

Nejdůležitější je poznat vztahy mezi jednotkami, aby došlo ke správné koordinaci. Existují hmotné vzájemné vztahy, nehmotné vzájemné vztahy a konkurenční vzájemné vztahy (www.marketingovenoviny.cz, Vopálenský, 2011-10-20).

- Hmotné vzájemné vztahy vznikají, pokud se určité činnosti v hodnotovém řetězci provádějí společně s příbuznými obchodními jednotkami (společný vývojový a výzkumný tým pro více jednotek, používání stejných distribučních cest). Vedou ke konkurenční výhodě, pokud prospěch ze společné činnosti bude větší než náklady ze společné činnosti.
- Nehmotné vzájemné vztahy přenášejí manažerské know-how mezi hodnotovými řetězci. Přenesení odborných znalostí by mělo vést ke snížení nákladů nebo ke zvýšení diferenciace.
- Konkurenční vzájemné vztahy se snaží identifikovat vzájemné vztahy mezi konkurenty, s nimiž společnost soupeří ve více odvětvích. Podnik by měl mít připravenou i defenzivní strategii pro případnou akci konkurentů.

Zvláštním typem vazeb v podniku jsou podnikové sítě, které mají spíše virtuální podobu, jedná se tedy o virtuální vazby.

## **Podnikové sítě**

V dnešních podmínkách není jednoduché obstát na trhu. To vede k nutnosti hledat nové možnosti spolupráce, které zajistí existenci a úspěch podniku. Za formy spolupráce

jsou považovány například fúze či akvizice, podnikové sítě, strategické aliance nebo klastry (Pavelková a kolektiv, 2009, str. 15).

Mazel (2009, str. 40) definuje podnikové sítě jako organizační podnikovou formu (dvou nebo více podniků nebo jejich částí), která se snaží použít spojené zdroje ke kooperaci na společných projektech.

Obecně lze říci, že technický pokrok zapříčinil rozvoj v různých odvětvích, hlavně v oblasti komunikace a informačních technologií. Tento pokrok se nevyhnul ani oblasti podnikání, a proto došlo k rozvoji podnikových sítí.

Došlo k rozpadu bariér mezi dodavateli, výrobcí, spotřebiteli, ale i konkurenty, protože se vytvořil nový druh vazeb na virtuální úrovni. Síťové podnikání pomáhá snižovat náklady a všečen čas spojený s podnikáním díky sdílením informací a zdrojů (Pavelková a kolektiv, 2009, str. 12).

Podnikové sítě mohou být strukturované a formální nebo také neformální (např. podniky si vyměňují obecné informace nebo konkrétnější cíle a sdělují si různé nápady). Pomocí podnikových sítí se podnik spojuje jak se svými dodavateli, tak i se zákazníky. Sítě se nevyskytují pouze v oblasti podnikání, ale rozšiřují i spolupráci na veřejné orgány, školy a výzkumné ústavy. Důvodem vzniku podnikatelských sítí je navýšení hodnoty produktů. Pomocí poskytování doplňků podniky mohou navýšit vnímanou hodnotu pro zákazníka (např. vztah leasingové společnosti a prodejce aut). Dalším důvodem je sdílení nákladů např. pomocí řízením dodavatelských řetězců. Redukcí konkurenčních střetů se podniky snaží snižovat, až minimalizovat ztráty a rizika z konkurenčních bojů (Pavelková a kolektiv, 2009, str. 13).

Aby síť úspěšně fungovala, musí být splněno několik podmínek, a to vzájemná spolupráce a důvěra. Prospěch ze začlenění do podnikatelské sítě by měly mít všechny subjekty. Vždy je tu ale riziko, že některý člen sítě bude chtít získat převahu nad ostatními členy.

Vazby v hodnotovém řetězci pomáhají podniku a jeho dodavatelům, distributorům a zákazníkům ulehčit společnou spolupráci, zvýšit hodnotu jak pro zákazníka, tak i pro podnik, ale i zlepšit postavení na trhu a konkurenceschopnost.

## 2.4.1 Posilování vztahů v hodnotovém řetězci

Posilování vztahů v hodnotovém řetězci je důležité pro všechny články řetězce. Součástí hodnotového řetězce je dodavatelsko-odběratelský řetězec. V rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce probíhá přeměna původní suroviny do podoby hotového výrobku, který je poté dodán konečným zákazníkům. Optimální produktivitu práce zabezpečují vztahy uvnitř dodavatelsko-odběratelského řetězce, efektivní a účinné procesy, podpůrné technologie. Často je považováno, že řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce by mělo vést pouze ke snížení nákladů nebo snížení ceny, ale mimo to, je velmi důležité posilovat vztahy uvnitř řetězce (www.pem-mag.com, Berger, 2011-12-02).

Podnik může provést několik kroků ke zlepšení vztahů s dodavateli. Mezi tyto kroky patří: (www.pem-mag.com, Berger, 2011-12-02)

- snížení počtu dodavatelů – vede k jednodušší komunikaci, ke snížení nákladů na ověřování shody dodávek nebo ke snížení nákladů na audity u dodavatelů, k lepšímu monitorování procesů u dodavatelů;
- smlouva o poskytování služeb – by měla nastínit očekávání objemu výrobků nebo služeb, stejně jako kvalitu nebo servis. Smlouva v rámci partnerství by měla být oboustranná. Měla by obsahovat, jak odměny pro dodavatele při splnění svých závazků, tak i tresty při nesprávném splnění. Často smlouva obsahuje i postupy při řešení problémů;
- společné aktivity pro vzájemný prospěch – jedná se např. o společnou strategii, společné plánování, výzkum a vývoj produktů, on-line přístup k datům;
- technická podpora dodavatelů – zbavuje dodavatele pochybností o sdílení informací, jako jsou údaje o problémech a reklamacích, o nákladech a kalkulacích. Sdílení těchto informací nemá vést k likvidaci slabších článků řetězce, ale má vést k efektivnímu řešení všech problémů, ke společnému provádění inovací produktů, k posilování vztahů;
- plné využívání webové technologie – poskytuje příležitost pro dodavatele a zákazníky. Jde o elektronické zadávání veřejných zakázek, o elektronické výměny katalogových položek, podávání objednávek, přijímání dokumentů, faktur a služeb. Pomocí webových technologií podnik snižuje náklady, protože je méně

papírování, méně chyb, snižuje se pracovní síla, více se dodržují normy. Často se ale setkáváme s úkazem, že pro vyvážení větší dostupnosti kupujícím/prodávajícím webové technologie (jako e-obchodování, e-aukce) snižují kvalitu výrobků a služeb;

- pravidelná komunikace – mezi dodavatelem a zákazníkem vede k získávání zpětné vazby od zákazníka. Čím vyšší je úroveň komunikace, tím snáze se podniku poskytuje správná hodnota pro zákazníka, kterou zákazník vyžaduje. Zpětnou vazbu podnik získává pomocí např. průzkumu spokojenosti, webovými dotazy, různými typy dotazníků. Tento výzkum vede k pochopení toho, co je třeba zlepšit nebo opravit pro vzájemné obohacení.

Stabilita dodavatelsko-odběratelského řetězce je považována za jeden ze strategických cílů. Záměrem je širší zapojení dodavatelů pro plnění požadavků zákazníků, zlepšování konkurenceschopnosti řetězce, které je založeno na zkracování časů (doba výroby, reakce na zakázky). Cílem tedy je včasnost dodávek, optimalizace nákladů, včasné inovace produktů, udržení požadavků na kvalitu dodávek ([www.qualimate.cz](http://www.qualimate.cz), 2011-12-05).

Výběr dodavatelů závisí na jejich významnosti pro podnik. Vybírají se dodavatelé, kteří mají potenciální růst nebo dodávají klíčové komponenty. Zohledňuje se také potenciál dodavatele vyvíjet nové produkty, protože je pro podnik výhodné společně sdílet výsledky testování a zkoušek produktů nebo využívat licence a know-how, které dodavatel získal a vlastní ([www.qualimate.cz](http://www.qualimate.cz), 2011-12-05).

Pro efektivní řízení řetězce je důležité vymezit krátkodobé a dlouhodobé cíle. Krátkodobé cíle nastavují pravidla komunikace, vybírají produkty a procesy, ale především definují požadavky a očekávání všech partnerů řetězce. Dlouhodobé cíle optimalizují procesy uvnitř dodavatelské sítě a prohlubují sdílení dat pomocí podnikových sítí ([www.qualimate.cz](http://www.qualimate.cz), 2011-12-05).

Podnik kromě posilování vztahů s dodavateli, posiluje také vztahy se zákazníky. Opět se na posilování vztahů podílejí všechny články hodnotového řetězce.

Pro vytvoření silných vazeb se zákazníky musí podnik využívat zpětnou vazbu k zachycení požadavků a potřeb. Dále musí vytvářet lepší výrobky a nabízet lepší služby pro cílený trh. Umožnit zákazníkům vyjádřit své názory a stížnosti, usnadnit přístup



k příslušným zaměstnancům atd. Existují tři způsoby, jak posilovat vztahy se zákazníky, jedná se o poskytování finančních výhod, společenských výhod a poskytování strukturálních vazeb (Kotler a Keller, 2007, str. 198).

Poskytování finančních výhod může mít podobu například věrnostních programů. Podnik poskytuje odměny zákazníkům, kteří nakupují v podstatném množství nebo nakupují často. Ten, kdo zavede věrnostní program na trh jako první, získává nejvíce výhod, protože se stává, že konkurence zareaguje později (Kotler a Keller, 2007, str. 198).

S poskytováním finančních výhod úzce souvisí poskytování společenských výhod.

Poskytování společenských výhod přináší velkou práci pro zaměstnance, protože se snaží o individuálnější přístup k zákazníkům a personalizují příslušné vztahy, tzn., pracují na upevnování vzájemných vazeb (Kotler a Keller, 2007, str. 199).

Poskytování strukturálních vazeb usnadňuje zákazníkům proces objednávání, výpočty mezd a řízení zásob. Výhodné pro podnik je, pokud vytváří se zákazníkem dlouhodobé kontrakty (předplatné), účtuje nižší cenu při nákupu ve velkém množství nebo dokáže výrobek změnit na dlouhodobou službu (místo prodeje aut nabízet pronájem aut na různou dobu, pro různé příležitosti) (Kotler a Keller, 2007, str. 200).

Lze tedy shrnout, že cílem posilování vztahů v řetězcích je zvyšovat hodnotu vztahů pro jednotlivé články hodnotového řetězce. Posilování vztahů často představuje jeden ze strategických cílů podniku. Pro dosažení požadovaného cíle je nutné vymezit si dílčí cíle.

### 3 HODNOTOVÁ SÍŤ

System hodnotových řetězců můžeme považovat za hodnotovou síť.

„Hodnotová síť (Value Network) je systém partnerství a aliancí, které firma uzavírá za účelem zásobování, zvyšování a dodávání své nabídky. Zahrnuje dodavatele firmy a jejich dodavatele, stejně jako přímé zákazníky firmy a jejich koncové zákazníky“ (Kotler a Keller, 2007, str. 509).

Hodnota síťového marketingu zahrnuje vytvoření a poskytování hodnoty pro zákazníka. Musí být všudypřítomná v podnicích, měla by pokrýt všechny funkce v podniku, ale i zaměstnance. Celá společnost musí pracovat koordinovaně. Uspokojování požadavků a potřeb zákazníků vyžaduje síťové propojení funkcí a zaměstnanců v rámci podniku, ale i mimo podnik (dodavatelé dodavatelů...) (www.nanocon.cz, Lošťáková a Pecinová, 2011-10-31).

#### 3.1 Definice hodnotové sítě

Jedním z nejpropracovanějších děl na teorii hodnotové sítě je dílo „Hodnotová síť - Nástroj konkurenční strategie“ od Cinzie Paroloniové (1999). Ta charakterizovala hodnotovou síť jako soubor aktivit, které vytvářejí hodnotu pro zákazníky. Tyto aktivity jsou uskutečňovány pomocí lidských, hmotných a nehmotných zdrojů. Toky finančních, materiálových a informačních zdrojů ovlivňují aktivity. Koncoví zákazníci se sami mohou zúčastnit hodnototvorných aktivit. Ty neustále kontroluje trh nebo podniková síť. Členové jedné sítě mohou být zároveň i členy jiných sítí (Klapalová, 2007 str. 84).

Vytvořením jedinečné hodnotové sítě podnik získává velkou část konkurenční výhody. Hodnotová síť se skládá z mnoha prvků (subjektů). Důležité je vnímat a koordinovat všechny subjekty, které se podílejí a přispívají k uspokojení potřeb, požadavků a přání koncových uživatelů např. v případě stavby domů, mezi ně patří nejen obyvatelé domů, ale i státní a obecní orgány, obyvatelstvo, zájmové skupiny, ekologické organizace, ale i geologové, inženýři, stavební firmy, distributoři, dodavatelé stavebních materiálů atd., to vše přispívá ke stavbě domů, ale i řeší problém jak stavět (www.nanocon.cz, Lošťáková a Pecinová, 2011-10-31).

Prvky (subjekty) hodnotové sítě můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vztahy uvnitř hodnotové sítě zase rozdělujeme na přímé a nepřímé.

Mezi vnější subjekty hodnotové sítě patří zákazníci, distributoři, dodavatelé. Dodavatelé a výrobci se snaží pomocí různých opatření minimalizovat náklady a tím následně rychleji, lépe a levněji obsloužit zákazníka. „Opatřeními může být lepší využívání výrobních kapacit, ze snížených výdajů na podporu prodeje, z nižšího procenta neúspěšně zaváděných nových výrobků, z menšího počtu úředníků a účetních v administrativě“ (Kumar, 2008, str. 124).

Vnitřní hodnotová síť se zaměřuje na klíčové činnosti, procesy a vztahy, které jdou přes vnitřní hranice, jako je například plnění objednávek, inovace (Stabell a Fjeldstad, 1998, str. 413-437).

Propojení vzájemných vztahů v hodnotové síti může být přímé, stejně jako u telefonních služeb (mezi dvěma nebo více stranami v hovoru), nebo nepřímé, jak v bankovníctví, kde zákazník není přímo spojen s jiným zákazníkem, ale skupina zákazníků je spojena přes společný fond fondů (Stabell a Fjeldstad, 1998, str. 413-437).

Jedním z důležitých pojmů je hmotná (hmatalelná) hodnota. Mezi hmotnou hodnotu patří všechny výměny zboží, služeb nebo příjmy, včetně všech transakcí, které zahrnují smlouvy, faktury, návrat a příjem objednávek, žádosti o návrhy, potvrzení a platby, jsou považovány za konkrétní hodnotu (en.wikipedia.org, 2011-10-31).

Další pojmem je nehmotná (nehmatatelná) hodnota. Ta zahrnuje znalosti a výhody. Nehmotnou výměnou znalostí jsou strategické informace, plánování znalostí, znalosti procesů, technické know-how, návrh spolupráce a rozvojové politiky, které podporují produkty a služby hmatatelné hodnotové sítě. Za nehmotnou výhodu se považuje, pokud někdo dobrovolně věnuje svůj čas a pozornost projektu, za který obdrží např. prestiž (en.wikipedia.org, 2011-10-31).

Někdy si výrobce může část svých prodejních činností přenést na zprostředkovatele, tím získá výhody, jako je ušetření finančních zdrojů. Tím se zabývají marketingové kanály, které obsluhují a vytvářejí trhy, přeměňují potenciální zákazníky na kupující zákazníky a hlavně zprostředkovávají přesun výrobku od výrobce ke spotřebiteli. Účastníci kanálů provádějí různé funkce. Tyto funkce mohou mít dopředný, zpětný a oboustranný tok. Tok prodeje nebo tok vlastnictví představuje dopředný tok, platební tok

představuje zpětný tok a za oboustranný tok je považován tok informací. Pokud výrobce využije marketingových kanálů, může si snížit náklady, zprostředkovatel zase si musí cenu navýšit o náklady spojené s dodatečnou prací (Kotler a Keller, 2007, str. 510-512).

Často hodnotové sítě zahrnují i jiné skupiny společností, které spolupracují např. při výrobě nebo dopravě zboží k zákazníkovi. Cílem hodnotové sítě je vytvořit nejvyšší přínos pro subjekty zapojené do sítě. Celou strukturou sítě proudí nápady, znalosti, které pomáhají zlepšovat podnikání (en.wikipedia.org, 2011-10-31).

Jednou z otázek, kterou si podnik musí položit, je: „Co má poskytovat hodnotová síť?“

V dnešní době jsou spotřebitelé netrpěliví, pod časovým tlakem, a proto hodnotová síť musí poskytnout komplexní řešení problému koncových zákazníků. Toto řešení vyžaduje výbornou spolupráci mezi dodavateli, výrobcí polotovarů, jejich výrobcí, distributory a koncovými zákazníky. To znamená podstatné zvýšení úrovně poskytovaných výhod přímým zákazníkům a jejich prostřednictvím na zákazníky těchto zákazníků až ke konečnému spotřebiteli. Rozšíření výhod spočívá ve skutečném uspokojení požadavků a potřeb zákazníka, proto musí všechny subjekty hodnotové sítě efektivně spolupracovat (www.nanocon.cz, Lošťáková a Pecinová, 2011, 2011-10-31).

Vzájemná spolupráce a důvěra mezi výrobcí a prodejci vede k poskytování největší hodnoty pro koncové uživatele. Pojem důvěra v sobě zahrnuje spolehlivost a čestnost. Pokud je partner poctivý a věrohodný, je tedy i spolehlivý, ale jenom spolehlivost nestačí. Důležité je, aby všichni partneři v hodnotové síti jednali v dobré víře, aby měli zájem na prospěchu svých partnerů. Distributorské a dodavatelské vztahy by měly být řízeny na bázi důvěry než z pozice síly, a proto se musí silnější strana chovat k slabší straně férově (Kumar, 2008, str. 121).

Pokud i tak má podnik pochybnosti o spolupráci nebo důvěře v hodnotové síti, může si nechat udělat analýzu hodnotové sítě.

### **3.2 Analýza hodnotové sítě**

Pomocí analýzy hodnotové sítě může podnik pochopit, vizualizovat a optimalizovat interní a externí síť. Analýza hodnotové sítě slouží k pochopení finanční i nefinanční

hodnoty. Každý obchodní vztah obsahuje smluvní nebo nařízené činnosti mezi účastníky, ale i neformální výměnu znalostí. Je jedním z přístupů k hodnocení současných i budoucích možností, pro tvorbu hodnoty jak pro zákazníka, tak i pro podnik. Složitost dnešního podnikání vyžaduje znalosti mezi vztahy v hodnotové síti, které jsou velmi důležité. Analýza pomáhá jak jednotlivcům, tak i pracovním skupinám lépe řešit provozní záležitosti, jako je zlepšení komunikace nebo správnost pracovních postupů. Dále pomáhá vytvořit větší hodnotu a propojení mezi strategickými partnery tzn., zlepšuje vztahy mezi zúčastněnými stranami (en.wikipedia.org, 2011-11-2).

Každá analýza začíná vizualizací mapy nebo diagramu, který ukazuje např. konkrétní příjmy, výměnu materiálu mezi jednotlivými uzly. Uzly tvoří jednotlivci, skupiny jednotlivců, obchodní jednotky apod. Důležité je mapovat i nehmotné výměny. Za dlouhodobé nehmotné výměny jsou považovány výměny znalostí, ty se snaží zajistit hladký průběh všech činností. Jsou klíčem k vytváření důvěry, k otevření cesty pro inovace a nové nápady. Tradiční pojetí obchodování často ignorovalo tyto nehmotné výměny. Po dokončení analýzy podnik získá přehled o tom, co se právě děje, kdy je možné realizovat větší hodnotu a co je nezbytné pro maximalizaci této hodnoty v rámci podnikových činností, které jsou předmětem analýzy (en.wikipedia.org, 2011-11-2).

Analýza hodnotové sítě pomáhá podniku objevit nové možnosti pro vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníka. Podrobněji zkoumá vztahy v síti, ale i jednotlivé uzly. Pro vizualizaci analýzy se používají programy typu Excelu, kde je vše vidět v přehledných grafech a tabulkách. Často si společnosti nechávají udělat i analýzu konkurence.

## 4 VÝZKUM SPOLUPRÁCE VYBRANÝCH NEZNAČKOVÝCH AUTOSERVISŮ SE SUBJEKTY HODNOTOVÉ SÍTĚ

### 4.1 Projekt výzkumu

#### **Hlavní a dílčí cíle výzkumu**

Hlavním cílem výzkumu bylo na základě kvalitativního výzkumu v neznačkových autoservisech odhalit, jaká opatření, nástroje a akce nebo formy spolupráce může autoservis použít ve spolupráci s dodavatelem autoolejů pro zvyšování konkurenceschopnosti i pro zlepšení pozice u řidičů resp. majitelů osobních aut.

Dílčími cíli bylo zkoumat, čím a jak může přispět k posílení pozice neznačkového autoservisu u jeho klientů spolupráce se subjekty hodnotové sítě, jako jsou výrobci aut a dodavatelé autoolejů, dodavatelé náhradních dílů, dodavatelé autokosmetiky, dodavatelé vybavení autoservisů, zkušební ústavy, ale i automotokluby, poradenské instituce, agentury PR a reklamní agentury, orgány státní správy, výzkumné ústavy, univerzity atd.

#### **Volba zdrojů informací**

Pro výzkum je vhodný primární zdroj informací.

#### **Volba typu primárního výzkumu**

Typem primárního výzkumu je výzkum kvalitativní, protože budou zkoumány názory, postoje, jednání a podstata jevů a jejich příčin.

#### **Volba metody kvalitativního výzkumu**

Metodou tohoto výzkumu jsou hloubkové rozhovory mezi tazatelem a respondentem daného autoservisu. Dotazován bude majitel autoservisu nebo odborník, kde je podstatný osobní kontakt.

### **Plán výběrového šetření**

Osloveno bylo 15 neznačkových autoservisů za účelem provedení výzkumu formou hloubkového rozhovoru s respondentem daného autoservisu. Devět autoservisů se odmítalo výzkumu zúčastnit.

### **Harmonogram výzkumu**

Výzkum bude rozdělen do tří etap:

1. sestavení projektu výzkumu a vytvoření scénáře dotazování (od března 2012 do dubna 2012);
2. vlastní realizace individuálních hloubkových rozhovorů (duben 2012);
3. zpracování dat a vyhodnocení výsledků (květen 2012).

### **Realizace výzkumu**

Dotazování se uskutečnilo v neznačkových autoservisech. Osloveny byly autoservisy především ve východních Čechách, převážně v Pardubicích a v Holicích, v kraji Vysočina a v Brně. Výzkum byl proveden v 6 autoservisech, a to v Pardubicích – Svítkov, Doubravice, Rybitví, dále v Holicích, Náměšti nad Oslavou a v Brně – Komárov.

V řadě autoservisů jsem se setkala s neochotou respondentů zúčastnit se výzkumu. Jako důvod neochoty uváděli obavy, že by došlo k prozrazení citlivých dat, které by mohly být dále zneužity konkurencí. Dalším důvodem byl nedostatek času, protože probíhaly v servisech prohlídky vozidel po zimě, přezouvání pneumatik a provádění různých oprav. Také se stávalo, že přes prvotní ochotu se zúčastnit výzkumu, se mi už daný autoservis neozval a ani po opětovném telefonním kontaktu nebyla navázána spolupráce.

## 4.2 Charakteristika autoservisů

### Auto Dvořák

Autoservis Auto Dvořák se nachází v kraji Vysočina v Náměšti nad Oslavou poblíž Třebíče. Jedná se o autorizovaný Bosch Car Servis, který neustále prochází odborným školením od firmy Bosch a tím zajišťuje poskytování kvalitních služeb. Díky svým dlouholetým zkušenostem s opravami aut provádí kompletní servis vozidel, nabízí autodiagnostiku a lakování vozidla, servis klimatizace, pneuservis. Kromě těchto služeb nabízí přípravu vozidla na STK a ME, které následně i provádí. Dále sjednává pojištění (povinné ručení), jedná se o smluvní opravnu České pojišťovny a AXA Bank. Od roku 2007 provádí ekologické vrakování vozidel s vystavením potvrzením o ekologické likvidaci vozidla a následným vyřízení na úřadě.

### ASK autoservis

Autoservis ASK se nachází v Pardubicích ve Svítkově. Firma byla založena roku 1996. Opravuje všechny značky vozidel americké, japonské, korejské a evropské výroby vyrobené pro americký trh. Samozřejmostí je poskytování služeb, jako jsou kompletní servis vozidla, diagnostika, servis klimatizace, pneuservis, příprava a provedení STK. Servis se specializuje na opravy automatických převodovek a je vybaven diagnostickým zařízením firmy Snap-on. Odbornost práce zaručuje 2letou praxí v USA. Dále servis je zařazen mezi prémium dealery firmy BSR tzn., že nabízí profesionální tuningové služby za použití technologie PPC Tuning Systém. Díky tomu autoservis má vysokou úroveň schopností a zkušeností v programování motorů, emisí motorů a optimalizaci kontrolních programů automobilových motorů.

### Auto Moto servis

Autoservis Auto Moto servis se nachází v Pardubicích v Doubravících. Firma byla založena roku 1991. Jedná se o smluvní servis AutoKelly servisy. Je vybaven moderním vybavením, má vyškolené odborníky a jeho předností je individuální přístup ke každému zákazníkovi. Provádí kompletní opravy a údržbu automobilů, včetně pravidelných servisních prohlídek vozidel. K opravám vozidel používá značkové díly, které jsou



kvalitou zcela srovnatelné s díly originálními. Jako další služby nabízí výměnu olejů, karosářské opravy a lakování vozidel, přípravu a zajištění STK a měření emisí. Pravidelně také připravuje výhodné sezónní akce, zaměřené na údržbu či opravu vozidla.

#### Autoservis Kamela

Autoservis Kamela se nachází v Pardubickém kraji v Rybitví. Firma byla založena roku 1990, ale v Rybitví působí od roku 2002. Jedná se o menší autoservis, který opravuje všechny značky vozidel. Specializuje se spíše na mechanické opravy motorů a náprav, klempířské opravy karoserií, opravy výfuků a brzd, výměny čelních skel a autoskel atd. než na tuningové služby. Samozřejmostí je příprava a provedení STK a ME.

#### AutoMoto Taz

Autoservis AutoMoto Taz se nachází v Jihomoravském kraji v Brně – Komárov. Firma byla založena roku 1998. Díky svým dlouholetým zkušenostem v oboru, autoservis nabízí profesionální služby v oblasti péče o osobní a užitkové automobily. Moderně zařízený servis disponuje veškerým potřebným technickým zázemím a vyškoleným personálem, kde nabízí nejvyšší standard služeb při zachování nejlepšího poměru kvality a ceny služeb. Mezi služby, které servis nabízí, patří samozřejmě servisní opravy vozidel spolu s pneuservisem, servis klimatizací, montáž autoskel. Dále seřizují geometrii vozidel, provádí diagnostiku motorů, karosářské a lakýrnické práce. Snaží se, o co nejrozšířenější rozsah služeb, které dávají možnost vybudovat vztah, který je založen na důvěře podložené kvalitou práce autoservisu.

#### Autoservis Bukač

Autoservis Bukač se nachází v Pardubickém kraji v Holicích. Firma byla založena roku 1994. Jedná se o nezávislý autoservis, který provádí opravy osobních vozů všech značek. Ze začátku se servis zabýval hlavně mechanickými opravami, ale s postupem času se servis rozrostl o vlastní autolakovnu. Kromě toho nabízí také odtahovou službu, přípravu vozidel na STK a její provedení a sjednává pojištění, jedná se o smluvní opravnu České pojišťovny, Kooperativy a Allianz. Součástí autoservisu je také pneuservis, kde

zajišťují přezutí, opravy a prodej pneumatik. Odbornost práce pracovníků servis dokládá certifikáty ze školení.

### **4.3 Vyhodnocení výzkumu**

Pro vyhodnocení byla použita data z 6 neznačkových autoservisů formou hloubkového rozhovoru s majitelem autoservisu nebo s odborníkem daného autoservisu.

#### **4.3.1 Charakteristika použití autoolejů v autoservisu**

U dotázaných neznačkových autoservisů na otázku, které značky aut servis nejčastěji servisuje, bylo shodně odpověděno, že se servisy nespécializují na opravu určitých značek, ale opravují všechny značky jak osobních, tak i užitkových vozů. Nejčastěji, ale servisy navštěvují majitelé vozů Škoda, Citroen, Renault a Peugeot. Výjimkou byl autoservis ASK (Pardubice – Svítkov), který se přímo specializuje na značky americké, japonské, korejské a evropské výroby vyrobené pro americký trh.

Služby neznačkových autoservisů jsou skoro shodné. Všichni z nich provádí opravy vozidel, karosářské a lakýrnické práce, prodej náhradních dílů, výměnu olejů, ale také přípravu a provedení STK a ME. Mezi těmito autoservisy, ale můžeme najít vyspělejší technickou odlišnost, protože tři ze šesti autoservisů provádí diagnostiku motorů, servis klimatizací, geometrii náprav nebo také sjednávají pojištění (povinné ručení). Servisy by proto bylo možné rozdělit na ty, co dělají pouze mechanické opravy a ty, které kromě toho nabízejí i tuningové služby.

Všechny autoservisy provádějí výměnu autoolejů. Některé používají pouze jednu značku autooleje (častější varianta), jiné používají zase více značek autoolejů. Mezi jmenovanými značkami byly uvedeny Castrol, Shell, Starline a ve dvou případech Texaco a Mobil. Značku autoolejů servisy volí podle svých dlouhodobých zkušeností a spokojeností se značkou. Dále pro servisy je rozhodující, při výběru olejů, jednak kvalita a cena, ale také šířka sortimentu a perfektně zpracovaný seznam řazení na určité typy vozidel. Výrobci vozidel určují typ a viskozitu autooleje, který se smí pro dané vozidlo používat. Stává se, že zákazníci, sami požadují určitou značku oleje. Z jednotlivých

rozhovorů vyplynulo, že pro novější auta servisy volí oleje spíše Castrol a Shell a pro starší vozidla Starline. Ani jeden servis nepoužívá oleje Mogul a Trysk. Oleje značky Mogul jsou dražší, ale stejné kvality. Značka oleje Trysk nemá pro servisy odpovídající kvalitu, stává se, že zákazník tento olej vůbec nevyžaduje. Průměrná spotřeba olejů u autoservisů se pohybuje v rozmezí 500-1000 litrů za rok.

Postavení jednotlivých autoservisů na trhu je různé. Konkurenci nepocítuje Autoservis Bukač (Holice), Auto Moto servis (Pardubice – Doubravice) a Autoservis Kamela (Rybitví). Servisy argumentují tím, že na trhu působí již delší dobu a za tuto dobu získaly poměrně velké množství zákazníků. Mají svůj způsob práce, který je zaměřený především na zákazníka. Autoservis Kamela dále nepocítuje konkurenci kvůli tomu, že v blízkém okolí nejsou další autoservisy. V ostatních servisech konkurenci pocítují, ale názory na to, kdo je jejich konkurent se liší. Auto Dvořák (Náměšť nad Oslavou) a Autoservis ASK (Pardubice – Svítkov) považují za konkurenci autorizované servisy, menší servisy neberou jako rovnocenné soupeře. AutoMoto Taz (Brno) pocítuje velice silné konkurenční prostředí neznačkových autoservisů, protože na 1km<sup>2</sup> se v Brně nachází dalším 32 servisů.

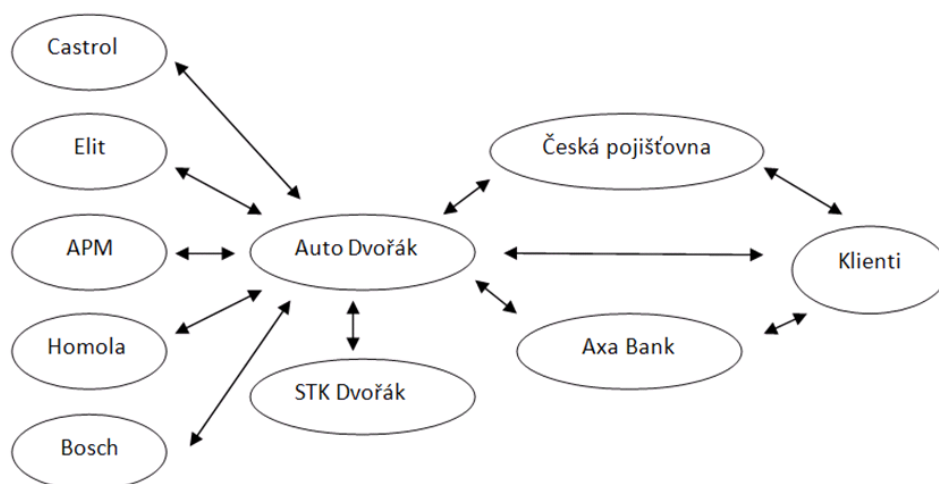
Silné a slabé stránky servisy nechtěly nejprve uvádět, ale po zvážení informace poskytnuly s tím, že nebudou přímo jmenováni. Za silnou stránku a zároveň slabou autoservisy považují provádění pouze mechanických oprav, protože technika v automobilovém průmyslu jde neustále dopředu, a proto se čím dál více autoservisy zaměřují na diagnostiku motoru, servis klimatizací, geometrii náprav. Ve třech případech považují za silnou stránku provozovnu vlastní autolakovny nebo vlastní STK. Dva autoservisy uvedly jako slabou stránku právě chybějící autolakovnu. Také chybějící akce cílené na zákazníky nebo málo „vypilované“ akce jsou autoservisy považovány za slabou stránku.

#### **4.3.2 Charakterizace hodnotových sítí autoservisů**

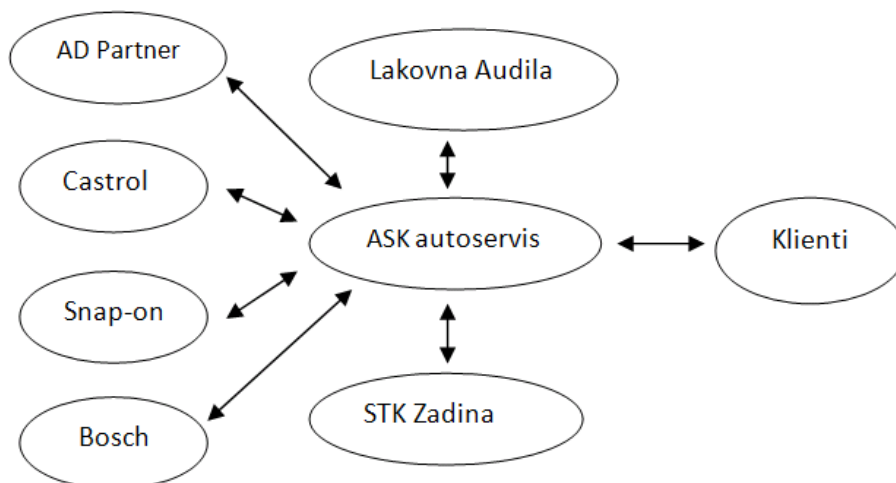
Hodnotová síť u neznačkových autoservisů je tvořena několika subjekty, nejčastěji ji tvoří podnik, dodavatelé (olejů, náhradních dílů, speciálních přípravků, vybavení servisu, diagnostiky a pneu), klienti, spolupracující servisní instituce, zkušební a testovací instituce a jiné spolupracující instituce. Mezi jednotlivými subjekty se vytvářejí vazby, které

představují spolupráci jednotlivých subjektů. Pomocí těchto vazeb autoservis může zvyšovat hodnotu pro majitele osobních nebo užitkových vozidel.

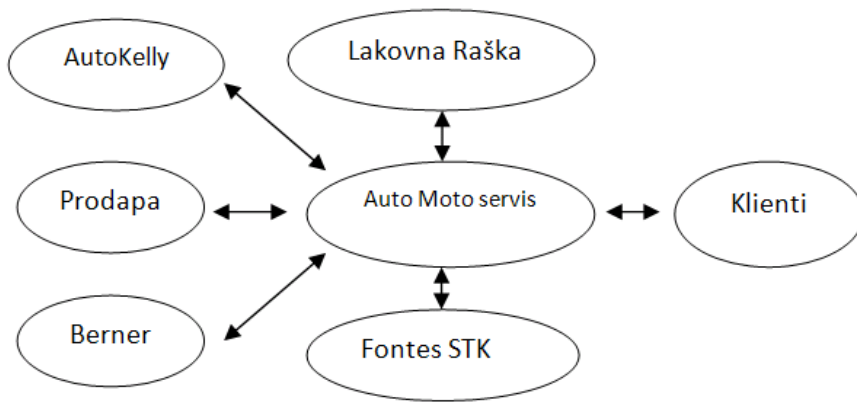
Následující obrázky (Obr. 6-11) představují grafické znázornění subjektů a vazeb u jednotlivých hodnotových sítí autoservisů.



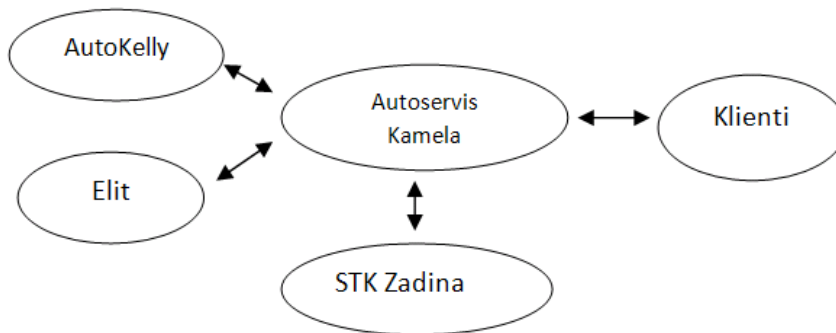
**Obr. 6:** Hodnotová síť Auto Dvořák



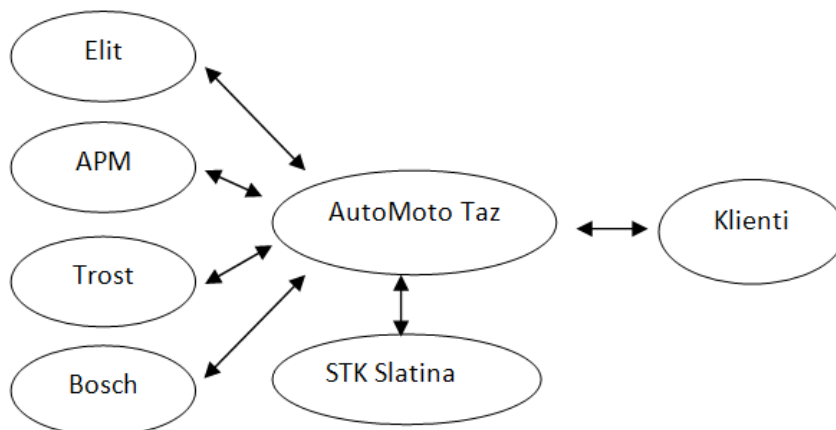
**Obr. 7:** Hodnotová síť ASK autoservis



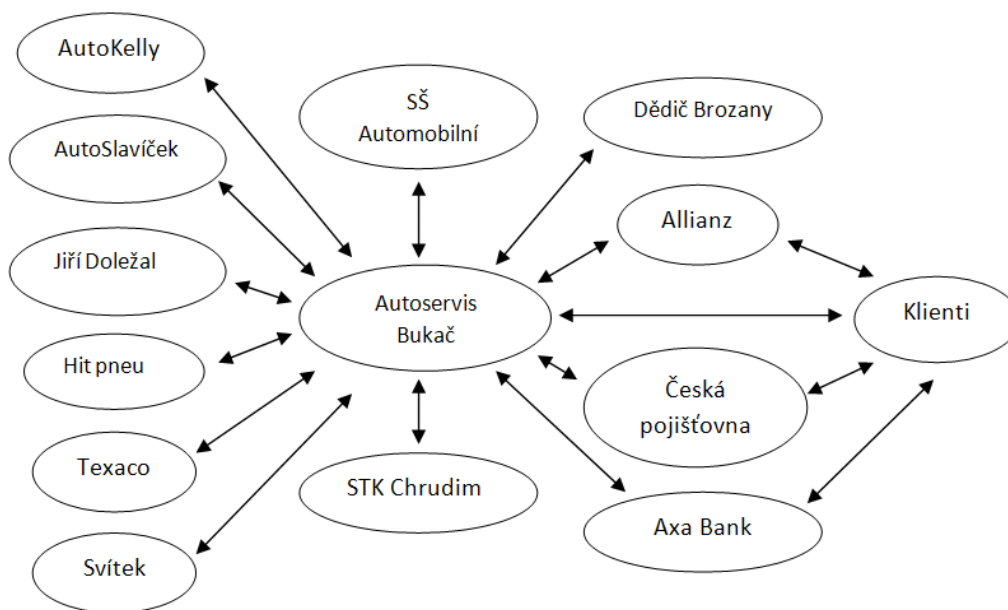
**Obr. 8:** Hodnotová síť Auto Moto servis



**Obr. 9:** Hodnotová síť Autoservis Kamela



**Obr. 10:** Hodnotová síť AutoMoto Taz



**Obr. 11:** Hodnotová síť Autoservis Bukač

Spolupráce mezi dodavateli a autoservisy je ve všech dotázaných servisech smluvně sjednaná. Z předchozích obrázků vyplývá, že autoservisy nemají velký počet dodavatelů. Většinou mají v jednotlivých oblastech jednoho hlavního dodavatele a dva až tři doplňkové dodavatele. Je to z důvodu, že pro servisy je přínosnější spolupráce s velkým, ověřeným a dlouholetým dodavatelem. Jsou v tomto směru patrioti, a když jsou spokojeni, tak dodavatele nestřídají a netřídí objednávky mezi více dodavateli. Dlouholetá spolupráce nese sebou různé výhody v podobě slev na materiál, který odebírají, různé akce a bonusy za odběry, likvidace nebezpečného odpadu, pracovní oděvy, různé nářadí a vybavení dílny, když splní daný odběr. Vše je ale postavené na vzájemné spokojenosti, spolehlivosti, důvěře a dlouholeté spolupráci. Všechny dotazované servisy jako další přínos spolupráce s dodavateli vidí několikadenní závazku náhradních dílů, olejů, speciálních přípravků a dalších věcí. Dodavatelé tímto servisům šetří čas, který servisy využívají pro poskytování služeb zákazníkům. Jako další přínos spolupráce servisy uváděly poskytování školení od dodavatelů, protože získání certifikátů je pro servisy důležité z hlediska zaručení odbornosti jejich práce pro zákazníka. Dále například Auto Moto servis vidí přínos spolupráce s AutoKelly v konání společných akcí, které mají za úkol přilákat co nejvíce zákazníků.

Autoservisy za nejdůležitější nástroj pro posilování vztahů se zákazníky považují přímý kontakt se zákazníkem. Snaží se o individuální přístup ke každému zákazníkovi, poskytují mu i další služby jako je přátelské prostředí nebo uvaření kávy. Dalším důležitým nástrojem je informování lidí, protože popis firmy na internetu není někdy plně dostačující. Společnosti AutoKelly a Bosch uvádějí své smluvní servisy (Auto Moto servis a Auto Dvořák) na svých webových stránkách nebo je zmiňují i u svých reklam v novinách, tím pomáhají servisům přilákat zákazníky.

Žádné bariéry servisy ve spolupráci s dodavateli nespátřují, jenom autoservisy AutoMoto Taz a Autoservis Bukač uvedly, že se někdy stává, že na straně dodavatelů jsou zaměstnanci, kteří neplní svoji práci na 100%, a proto se mohou objevit problémy s dodávkami. Pokud dodavatel nestihne dodat díly, tak servis volí doplňkového dodavatele, ale neznamená to, že poté vypoví smlouvu u hlavního dodavatele.

Z jednotlivých rozhovorů vyplynulo, že spolupráce mezi dodavateli a autoservisy je většinou přátelská, navzájem si dokáží vyjít vstříc a vše závisí na vzájemné komunikaci. Spolupráce autoservisů s dalšími subjekty hodnotové sítě, bude popsána v následující části.

### **4.3.3 Formy spolupráce, opatření a akce k posilování vztahů s klienty autoservisů a spolupráce při tom s ostatními subjekty hodnotové sítě**

#### Akce autoservisu směrem ke konečným spotřebitelům autoolejů

Ze šesti dotazovaných autoservisů pořádají akce cílené na zákazníky pouze tři (AutoMoto Taz, Auto Dvořák a Auto Moto servis). Na otázku, proč ostatní servisy akce nepořádají, vyplynulo, že se jim nevyplatí dělat reklamu na akce; jedná se totiž o menší autoservisy. Autoservisy buď mají své akce cílené na zákazníky, nebo je pořádají v rámci smluvního partnerství např. s dodavateli. S dalšími subjekty hodnotové sítě na akcích nespoupracují.

Všechny tři servisy akce pořádají několikrát ročně, mezi ně patří především prohlídka před zimou a po zimě a také přezutí pneumatik. Auto Moto servis je smluvním servisem AutoKelly a tak konají akce spolu s AutoKelly. Mezi tyto akce patří také sleva 10% na práci a materiál v servisech AutoKelly, sleva 10% na brzdové destičky a kotouče, kontrola klimatizací. Akce pro autoservisy připravuje zaměstnanec v AutoKelly, který se

snaží, aby vyhovovaly všem smluvním servisům. Zvláštní akcí, kterou pořádá AutoMoto Taz je tzv. Road show. Jedná se o akci, jejímž cílem je upozornit širokou veřejnost na služby daného autoservisu.

#### Spolupráce autoservisu s výrobcí aut pro lepší uplatnění u klientů autoservisu

Žádný dotazovaný autoservis nespolupracuje s výrobcí aut. Je to dáno tím, že se jedná o neznačkové autoservisy.

#### Spolupráce autoservisu s dodavateli náhradních dílů pro osobní auta

Každý autoservis má svého hlavního a doplňkového dodavatele náhradních dílů. Jako hlavní dodavatelé náhradních dílů byli jmenováni AutoKelly, Elit, APM a AD Partner. Všichni dodavatelé dodávají díly několikrát denně (2-3x denně), podle vzdálenosti od distribučního místa a rozsahu spolupráce. Servisy díly objednávají přes e-shop dodavatelů (elektronický katalog), telefon nebo faxem. E-mail se pro objednávání moc nevyužívá. Nestává se, aby díly nebyly dodány, protože dodavatelé mají velké centrální sklady především v Praze. Servis při objednávání vidí v systému kolik dílů je v centrálním skladě a kolik jich je v distribučním skladu. Pokud díly nejsou na skladě, volí servisy doplňkové dodavatele. Například doplňkoví dodavatelé Autoservisu Bukač jsou AutoSlavíček a Jiří Doležal. Díly se u nich objednávají také přes e-shop, ale doba dodání už je delší (24-48 hodin). AutoMoto Taz volí jako doplňkového dodavatele Trost, který má pobočku přímo v Brně, takže dodávka je okamžitá.

Pneumatiky autoservisy nedrží skladem a nemají vyhraněné dodavatele, protože díky internetu si zákazníci kupují pneumatiky sami podle svých kritérií nebo zákazník přijede do servisu a nechá si poradit, které pneumatiky má zvolit a až poté je servis objedná. Servisy pneumatiky objednávají přes internet od známých dodavatelů podle ceny a rychlosti dodání. Pokud do servisu přijede firma, nechá nejčastěji výběr a koupí pneumatik na servisu. Autoservis Bukač objednává pneumatiky u dodavatele Hit pneu, ale nejedná se o pravidelné objednávky.



### Spolupráce autoservisu s dodavateli olejů pro osobní auta

Autoservisy AutoMoto Taz, Auto Moto servis a Autoservis Kamela volí pro dodání autoolejů stejné dodavatele, jako mají dodavatele náhradních dílů. Autoservisům Autoservis Bukač, ASK autoservis a Auto Dvořák autooleje dodávají přímo výrobcí olejů.

Ve všech případech servisy objednávají oleje podle potřeby. Berou vždycky více typů olejů, nejčastěji po 60 litrových sudech. Oleje objednávají přes e-shop u dodavatelů. Castrol dodává oleje v rozmezí 2-7 dnů, i přes to je rychlost dodávky dostačující, servis (Auto Dvořák a ASK autoservis) objednává vždy s předstihem. Texaco dodává oleje do 2-3 dnů a AutoKelly, Elit a APM jsou schopni dodat oleje ještě tentýž den.

### Spolupráce autoservisu s dodavateli vybavení autoservisů

Vybavení autoservisů kolem 100 000 Kč a více si shodně servisy nechaly dodat, a to dodavateli (AutoKelly, Elit, APM a Berner), menší typy nářadí si servisy nakoupily sami z obchodů s nářadím nebo z katalogů nářadí (Alfavaría, Uni-max). Servisy zařízení objednávají přes e-shopy dodavatelů. Všechny servisy nakupují vybavení do dílen průběžně. Dodavatelské firmy si vybírají podle kvality zařízení a samozřejmě ceny. Jednou za 5-7 let by se měla provádět obměna zařízení a to kvůli inovaci zařízení, ale také kvůli bezpečnosti práce. Servisy rovněž preferují, když se na vybavení mohou podívat osobně, než ho kupovat po internetu, například Autoservis Bukač často nakupuje menší nářadí od mobilních prodejců, kteří jezdí po servisech a prodávají zboží z dodávky.

### Spolupráce autoservisu se spolupracujícími servisními institucemi, testovacími subjekty

Všechny autoservisy spolupracují s testovací institucí neboli STK. Spolupráce ve všech případech spočívá v tom, že zákazník zaveze vozidlo do servisu, aby servis auto připravil na prohlídku, případně je opravil. Poté podle přání zákazníka zaměstnanec servisu s autem zajede na STK a ME. Servisy se setkávají s větší poptávkou o zařízení STK a ME, protože zákazníci nemají většinou čas celý den čekat na prohlídku, která je stanovena zákonem. Po provedení STK a ME, zaměstnanec předá vozidlo zpět zákazníkovi. Za tuto službu zákazník si samozřejmě připlatí. Spolupráce mezi pracovníky autoservisu a STK je založena na přátelských vztazích. Často pracovníci STK pomáhají servisům s načasováním

prohlídek. Pokud servis nestíhá přípravu vozidla na prohlídku, pracovníci STK posouvají časy prohlídek tak, aby servis nemusel být ve stresu.

Kromě spolupráce s STK některé autoservisy (Auto Moto servis a ASK autoservis) spolupracují s autolakovnými. Spolupráce servisů s autolakovnými je založena na vzájemné spokojenosti a důvěře mezi subjekty. Pokud servis má zákazníka, který potřebuje nalakovat vozidlo, je schopen mu tuto službu zajistit, i když nemá vlastní lakovnu.

#### Spolupráce autoservisu s poradenskými, reklamními, PR agenturami, agenturami marketingových výzkumů

Žádný z dotazovaných autoservisů nespolupracuje s poradenskými, reklamními, PR agenturami a agenturami marketingových výzkumů pro zdokonalení nabídky a komplexnější servis osobních aut.

#### Spolupráce autoservisu se vzdělávacími institucemi pro zdokonalení nabídky

Pravidelná školení navštěvují všechny autoservisy kromě Autoservis Kamela, jedná se totiž o menší autoservis. Školení servisům zajišťují jejich dodavatelé (AutoKelly, Elit, AMP, Bosch a AD Partner). Témata školení jsou od všech dodavatelů stejná, například vstříkování benzínu nebo nafty, autoelektrika a autoelektronika, brzdové systémy osobních vozidel, obsluha diagnostické techniky, obchodní dovednosti atd. Majitelé servisu vybírají školení, na které zaměstnance pošlou, podle charakteru autoservisu. Po proškolení zaměstnanec obdrží certifikát, který je vystavený v kanceláři na zdi, aby zákazník při navštívení autoservisu viděl ověřenou odbornost práce servisu.

#### Spolupráce autoservisu s úřady státní správy a samosprávy při zdokonalení nabídky

Žádný z dotazovaných autoservisů nespolupracuje s úřady státní správy a samosprávy při zdokonalení nabídky a zajištění komplexnějšího servisu osobních aut.

### Spolupráce podniku s konkurenty při obsluze klientů autoservisů

Pouze autoservisy ASK autoservis a Autoservis Bukač spolupracují s konkurenty. Spolupráce s konkurenty je založena na známostech mezi lidmi servisů, jedná se tedy o přátelskou spolupráci, která spočívá v tom, že pokud pracovníci jednoho servisu nemohou vyřešit nějakou závadu, tak o pomoc požádají pracovníky druhého servisu. To znamená, že si mezi sebou vyměňují užitečné informace a cenné rady.

Autoservis Bukač dále spolupracuje se autoservisem Dědič Brozany, kterému provádí lakýrnické a karosářské práce.

### Spolupráce podniku s jinými institucemi

Autoservisy Auto Dvořák a Autoservis Bukač ještě spolupracují s dalšími institucemi. Oba dva servisy jsou smluvními partnery pojišťoven. Spolupráce s pojišťovnami v obou případech je velice podobná. Spočívá v tom, že pokud zákazník havaruje, rovnou do pojišťovny hlásí, ve kterém autoservisu si nechá vozidlo opravit. Druhým případem může být, že zákazník volá do pojišťovny, ale neví, kde si má vozidlo nechat opravit. V tom případě mu pojišťovna nabídne, podle zákazníkova bydliště, jeden ze svých smluvních autoservisů.

Autoservis Bukač dále spolupracuje se Střední školou automobilní v Holicích. Spolupráce spočívá v tom, že servis jezdí provádět do SŠ geometrii náprav, protože toto zařízení je drahé, a proto servis nemá svoje zařízení. Za tuto spolupráci servis umožňuje žákům SŠ týdenní praxi.

#### **4.3.4 Použití internetu při komunikaci se subjekty hodnotové sítě**

##### Použití internetu při komunikaci mezi autoservisem a dodavatelem, nebo výrobcem aut

Všechny dotázané autoservisy se svými dodavateli komunikují hlavně přes jejich webové stránky (e-shop). Pokud jde o něco urgentního, tak ke komunikaci volí především telefon nebo fax, e-mail tolik nevyužívají.

Pravidelně také servisy navštěvují obchodní zástupci jednotlivých dodavatelů, kteří servisům poskytují informace o pořádaných akcích nebo jaké jsou nové díly, ale také sbírají informace, nápady a připomínky od servisů.

#### Použití internetu při komunikaci mezi podnikem a majiteli osobních aut

Všechny servisy mají své webové stránky, kde popisují nabízené služby. Se zákazníkem komunikují přes telefon, e-mailem už méně. Nejčastější kontakt se zákazníkem je osobní kontakt, který je pro servisy nejdůležitější, protože jedině tak servis může nejlépe zacílit na zákazníka. Nejlepší reklamou servisům dělá jejich „dobře odvedená práce“, proto se snaží o individuální přístup k zákazníkovi, aby byl zákazník 100% spokojený.

Velmi často se servisům stává, že jejich zákazníci doporučí servis svým známým. Autoservisu Auto Moto servis tato forma reklamy přináší 50-60% nových zákazníků + stálý zákazníci, kteří využívají služeb opakovaně. Zbytek 40-50% zákazníků přiláká akce autoservisu nebo blízká dostupnost nebo je přímo posílá AutoKelly.

Autoservis ASK autoservis se hodně věnuje popisu firmy na webových stránkách, aby informoval a hlavně přilákal zákazníky. Tato práce se mu vyplácí, protože nové zákazníky získává kromě doporučení stálých zákazníků také díky jeho webovým stránkám.

### **4.3.5 Zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě**

#### Zjišťování zpětné vazby od klientů autoservisů

Žádný z dotázaných servisů nedělá výzkumy týkající se názorů zákazníků, tedy nezjišťuje zpětnou vazbu od klientů autoservisu. Samozřejmě zpětnou vazbu vidí v tom, že zákazník se k němu vrátí nebo doporučí servis svým známým.

Pouze Auto Moto servis vyplňuje dotazníky o úspěšnosti provedených akcí, které jim předá obchodní zástupce AutoKelly. Častěji se ale obchodní zástupce ptá osobně, jaká byla úspěšnost a přijímá náměty na zlepšení.

### Charakteristika podniku a oboru podnikání v podniku

Ve všech případech byl veden hloubkový rozhovor v neznačkových autoservisech a to buď s majitelem, spolujajitelem nebo servisním technikem daného autoservisu.

Současný počet pracovníků v jednotlivých autoservisech je:

- Auto Dvořák – 8 pracovníků;
- ASK autoservis – 2 pracovníci;
- Auto Moto servis – 5 pracovníků;
- Autoservis Kamela – 2 pracovníci;
- AutoMoto Taz – 3 pracovníci;
- Autoservis Bukač – 10 pracovníků.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě rešerše odborné literatury vysvětlit pojmy hodnotový řetězec a hodnotová síť, vztahy v hodnotovém řetězci a jejich posilování; specifikovat hodnotu pro zákazníka, hodnotový management. V praktické části následoval výzkum spolupráce vybraných neznačkových autoservisů se subjekty hodnotové sítě.

Praktická část byla provedena kvalitativním výzkumem v neznačkových autoservisech převážně v Pardubicích, v kraji Vysočina a v Brně. Pro výzkum byla použita data z 6 neznačkových autoservisů formou hloubkového rozhovoru s majitelem autoservisu nebo s odborníkem daného autoservisu. Dotazování probíhalo v dubnu 2012. Každému z respondentů byl nejprve poskytnut scénář dotazování a po domluvě byl proveden hloubkový rozhovor. Výzkum byl zaměřen především na charakteristiku použití autoolejů v autoservisech, charakterizaci hodnotových sítí autoservisů, formy spolupráce autoservisů s ostatními subjekty hodnotové sítě, na nástroje jejich komunikace a zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě.

První část výzkumu se zabývala charakteristikou neznačkových autoservisů a použitím autoolejů v servisech. Ze získaných výsledků bylo zjištěno, že se neznačkové servisy nespécializují na opravu určitých značek, ale opravují všechny značky vozidel, nejčastěji ale vozy Peugeot, Škoda, Citroen a Renault. Služby autoservisů jsou skoro shodné. Podle výzkumu by se daly servisy rozdělit na ty, co dělají pouze mechanické práce (opravy vozidel, karosářské a lakýrnické práce prodej náhradních dílů, výměnu olejů, ale také přípravu a provedení STK a ME) a ty, které kromě toho nabízí i tuningové služby (diagnostiku a geometrii vozidel, servis klimatizací a také sjednávání pojištění). Výměnu olejů provádějí všechny servisy a mezi jmenovanými značkami byly nejčastěji uvedeny oleje Shell, Castrol, Starline, Texaco a Mobil. Žádný z dotázaných servisů oleje Mogul a Trysk nepoužívají. Roční spotřeba olejů v jednotlivých autoservisech je různá (500-1000 litrů). Postavení jednotlivých autoservisů na trhu je také různé. Některé servisy konkurenci nepociťují z důvodu delšího působení podniku na trhu, jiní zase vidí konkurenci jednak v neznačkových servisech, ale i v značkových. Silnou a zároveň slabou stránkou servisů je provádění buď pouze mechanických oprav nebo tuningových oprav. Dále za silnou stránku považují provozovnu vlastní SKT nebo autolakovny. Za slabou stránku byly uvedeny chybějící akce cílené na zákazníky.

Ve druhé části se výzkum zabýval charakterizací hodnotových sítí autoservisů. Hodnotovou síť neznačkových autoservisů tvoří nejčastěji podnik, dodavatelé (olejů, náhradních dílů, speciálních přípravků, vybavení servisu, diagnostiky a pneu), klienti, spolupracující servisní instituce, zkušební a testovací instituce a jiné spolupracující instituce. Spolupráce se všemi subjekty hodnotové sítě je založena především na vzájemné spokojenosti, spolehlivosti, důvěře a dlouholeté spolupráci. Servisy za nejdůležitější nástroj pro posilování vztahů se zákazníky považují přímý kontakt se zákazníkem, a proto se hlavně snaží o individuální přístup ke každému zákazníkovi, ale také o vytvoření přátelského prostředí. Žádné větší bariéry ve spolupráci servisy nespátřují, vše se dá řešit vzájemnou komunikací.

Třetí část výzkumu zahrnuje především formy spolupráce, opatření a akce, které vedou k posilování vztahů s klienty autoservisů a spolupráci při tom s ostatními subjekty hodnotové sítě. Jednou z forem, jak přilákat zákazníky, je pořádání akcí autoservisů. Akce pořádají pouze 3 z 6 servisů, protože reklama na akce je finančně náročná. Akce servisy pořádají buď sami, nebo v rámci smluvního partnerství s dodavateli. Mezi nejběžnější akce patří prohlídka před zimou a po zimě a přezutí pneumatik. Každý z autoservisů má své stálé dodavatele a to jednoho hlavního dodavatele a 2 až 3 doplňkové dodavatele. Spolupráce autoservisů s dodavateli náhradních dílů, olejů, vybavení autoservisů a dodavateli pneumatik je většinou bezproblémová. Spolupráce je smluvně sjednaná, zboží objednávají servisy přes e-shopy dodavatelů. Dodavatelé jsou schopni zboží zavážet několikrát denně a to podle rozsahu spolupráce se servisem a vzdálenosti servisu od distribučního skladu. Mezi nejčastější dodavatele neznačkových servisů patří AutoKelly, Elit, APM, Berner a AD Partner. Všechny autoservisy spolupracují s testovací institucí neboli STK. Spolupráce je opět bezproblémová a spočívá v tom, že zákazník předá vozidlo servisu a ten mu vozidlo připraví a vyřídí STK. Kromě spolupráce s STK některé autoservisy spolupracují i se servisními institucemi jako jsou autolakovny nebo další autoservisy. Spolupráce je v obou případech založena na přátelské spolupráci, které zahrnuje to, že si subjekty navzájem vyměňují zkušenosti a užitečné informace. Dále dva servisy spolupracují s pojišťovnami; jsou jejich smluvními partnery. Spolupráce spočívá v tom, že zákazníkovi, který havaruje, pojišťovna nabídne opravu vozidla v jednom ze svých smluvních servisů podle bydliště zákazníka. Samozřejmostí pro servisy je navštěvování školení, které jim umožňují jejich dodavatelé. Témata školení jsou od všech

dodavatelů stejná, například vstřikování benzínu nebo nafty, autoelektrika a autoelektronika, brzdové systémy osobních vozidel, obsluha diagnostické techniky, obchodní dovednosti atd. Žádný ze servisů nespolupracuje s výrobcí aut, poradenskými, reklamními, PR agenturami, agenturami marketingových výzkumů a s úřady státní správy a samosprávy.

Předposlední a poslední část výzkumu zkoumá jednak použití internetu pro komunikaci servisů se subjekty hodnotové sítě a také zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě. Všechny dotázané servisy využívají pro komunikaci s dodavateli jejich webové stránky (e-shop), fax a pokud je něco urgentního, tak volí telefon. Také ale komunikují přes obchodní zástupce dodavatelů, které servisy pravidelně navštěvují. Všechny servisy považují za nejdůležitější nástroj komunikace se zákazníky osobní kontakt, ale používají i telefon. Nejlepší reklamou servisům dělá jejich „dobře odvedená práce“. Často se servisům stává, že se zákazník vrátí nebo doporučí servis svým známým. Zpětnou vazbu tedy cítí, ale neprovádějí výzkumy týkající se názorů zákazníků.

V dnešní době se již zákazník neuspokojí pouze produktem, který mu podnik prodá, ale vyžaduje i další navazující činnosti, čili nemůže podnik vytvářet hodnotu pro zákazníka sám. Z tohoto důvodu vznikají hodnotové řetězce a hodnotové sítě. Podnik se snaží v rámci své hodnotové sítě vytvářet a maximalizovat tuto hodnotu, protože díky ní může úspěšně zvyšovat svoji výkonnost a konkurenceschopnost.



**PŘEHLED ZKRATEK:**

**ME** – měření emisí

**PR** – public relations

**STK** – stanice technické kontroly

## POUŽITÁ LITERATURA:

1. BERGER, D.: Strengthen supply chain with improved vendor relations [online], 2011, [cit. 2011-12-2]. Dostupné z WWW: <<http://www.pem-mag.com/Features/strengthen-supply-chain-with-improved-vendor-relations.html>>
2. DE BONIS, J. N., BALINSKI, E., ALLEN, P. *Value-Based Marketing for Bot-tom-Line Success: 5 Steps to Creating Customer Value*. New York : McGraw-Hill, 2002. 246 s. ISBN 0-07-139656-X.
3. EN.WIKIPEDIA [online]. 2011 [cit. 2011-10-31]. *Value Network*. Dostupné z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Value\\_network](http://en.wikipedia.org/wiki/Value_network)>
4. EN.WIKIPEDIA [online]. 2011 [cit. 2011-11-2]. Value network analysis. Dostupné z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Value\\_network\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Value_network_analysis)>
5. FIALA, P.: Modelování dodavatelských řetězců. Praha: Professional publishing, 2005, 168 s. ISBN 80-86419-62-2.
6. FOURNIER, S., GLENMICK, D.: Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing*, říjen 1999, str. 5-23.
7. KASHANI, K., JEANNET, J. P., HOROVITZ, J.: *Beyond Traditional Marketing – Innovations in Marketing Practise*. Chichester: Wiley Publication, 2005, 324 s. ISBN 978-0-470-01146-1.
8. KASHANI, K., JEANNET, J. P. a kol.: *Proč už neplatí tradiční marketing*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007. xvi, 171 s. ISBN 978-80-251-1536-7.
9. KELLER, K. L. a KOTLER, P.: *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
10. KHALIFA A.S.: Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration, Emerald Group Publishing Limited, 2004, ISSN: 0025-1747
11. KLAPALOVÁ, A.: Vliv e-bussines na tvorbu hodnoty v řetězcích a sítích. Disertační práce. Brno, 2007. Masarykova univerzita, Fakulta ekonomicko-správní. 254 s.
12. KOTLER, P. a kol.: *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 236 s. Expert. ISBN 978-80-247-2439-3.
14. LEHTINEN, J. R.: Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1814-9.
15. LOŠŤÁKOVÁ H. a kol.: Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 275 s. ISBN 978-80-7395-140-5.

16. LOŠŤAKOVÁ, H. a PECINOVÁ, Z.: Vytváření hodnoty pro zákazníka v hodnotové síti u produktů určených pro výrobní spotřebu [online]. Brno, 2011, s. 6. [cit. 2011-10-24]. Dostupné z <<http://www.nanocon.cz/data/metal2011/sbornik/lists/papers/710.pdf>>.
17. MAZEL, J.: *Customer Value a podnikové sítě*. In: E+M Ekonomika a management, [online]. Liberec: Technická Univerzita v Liberci, 1/2009, s. 37-48. [cit. 2011-10-20]. Dostupné z <[http://custom.kbbarko.cz/e+m/01\\_2009/04\\_mazel.pdf](http://custom.kbbarko.cz/e+m/01_2009/04_mazel.pdf)>.
18. PAVELKOVÁ, D. a kol.: *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
19. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
20. RECKLIES, D.: The Value Chain [online], 2001, 2 s., [cit. 2011-10-15]. Dostupné z <[http://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf)>.
21. QUALIMATE: SCM - Rozvoj dodavatelských řetězců [online]. 2011 [cit. 2011-12-05]. Dostupné z <[http://www.qualimate.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12:scm-rozvoj-dodatelskych-retezcu&catid=5:poradenstvi&Itemid=9](http://www.qualimate.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=12:scm-rozvoj-dodatelskych-retezcu&catid=5:poradenstvi&Itemid=9)>.
22. STABELL, C. B., FJELDSTAD, D.: Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and network [online]. *Strategic Management Journal*, 1998. [cit. 2011-11-2]. Dostupný z WWW: <<http://docs.google.com/>>
23. STORBACK, K., LEHTINEN, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
24. TICHÁ, Ivana a HRON, Jan: *Strategické řízení: určeno pro posluchače oboru PaE, PaA, VSRR*. Vyd. 1. Praha: Credit, 2003. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
25. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Marketing management*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 1999, 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
26. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: Modelování dodavatelského řetězce, Automatizace, 2008, roč. 51, č. 2, str. 76-78.
27. VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
28. VOPÁLENSKÝ, J.: Horizontální strategie, [online]. *Marketingové noviny*, 2004. [cit. 2011-10-20]. Dostupný z <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=2440&horizontalni-strategie-1](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2440&horizontalni-strategie-1)>.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ:**

Obr. 1: Hodnota pro zákazníka.....	13
Obr. 2: Rozhodující faktory poskytování hodnoty zákazníkům.....	14
Obr. 3: Fáze hodnotového management.....	18
Obr. 4: Schematické znázornění subjektů hodnotového řetězce .....	22
Obr. 5: Hodnotový řetězec.....	24
Obr. 6: Hodnotová síť Auto Dvořák.....	44
Obr. 7: Hodnotová síť ASK autoservis .....	44
Obr. 8: Hodnotová síť Auto Moto servis.....	45
Obr. 9: Hodnotová síť Autoservis Kamela .....	45
Obr. 10: Hodnotová síť AutoMoto Taz .....	45
Obr. 11: Hodnotová síť Autoservis Bukač .....	46

## **SEZNAM PŘÍLOH:**

Příloha: Scénář dotazování pro výzkum

## **Scénář dotazování na spolupráci autoservisů s dodavateli olejů pro osobní auta při obsluze a péči o klienty autoservisů s cílem zvyšovat jejich loajalitu, posilovat konkurenceschopnost a výkonnost autoservisů**

**Kategorie výrobků:** oleje pro osobní auta

**Subjekty zkoumání:** autoservisy pro osobní auta

Současná doba vyžaduje, aby se podniky (v našem případě autoservisy) propojovaly do tzv. hodnotové sítě s dodavateli náhradních dílů, olejů, autokosmetiky, výrobci vybavení, zkušebními ústavy, výzkumnými ústavy, univerzitami, poradenskými firmami, reklamními a PR agenturami atd. (se všemi, kteří mohou ve vzájemné spolupráci přispět ke zvýšení hodnoty pro klienty autoservisů a podmínek pro její poskytování) ke zlepšení dlouhodobé konkurenční pozice autoservisu u jeho zákazníků. Tato vzájemná spolupráce může vést synergickým efektům plynoucích z propojení a spolupráce, což se obvykle projeví ve vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti nejen autoservisů, ale i jeho dodavatelů (v růstu tržeb, zisků, ve vyšší spokojenosti zákazníků, zvýšení jejich loajality, v pozitivních referencích klientů atd.

Při tom je možné využít různých nástrojů, opatření a akcí, připravovaných a realizovaných společně s dodavateli a ostatními institucemi, které vedou ke společnému vytváření systému péče o klienty. Jsou to různé společně realizované investiční akce směřující k modernizaci provozů autoservisu a k nabídce širšího sortimentu kvalitnějších služeb, ale i společně prováděné reklamní akce, programy podpory prodeje, programy loajality, společně zabezpečované služby pro klienty atd., které vedou k častějším a opakovaným využitím služeb autoservisů ze strany jejich klientů a k jejich větší loajalitě. Těmto nástrojům, opatřením nebo akcím, na kterých se podílejí společně různé subjekty hodnotové sítě a jimiž pomáhají autoservisům (a tím i sobě) k lepšímu prosazení se na trhu, k posilování dlouhodobé konkurenční pozice autoservisů u jejich zákazníků, k zlepšování jeho image a pověsti u klientů a k růstu jejich loajality k servisu, se říká **strategické užítky**.

**Cílem výzkumu je odhalit, co vše – jaká opatření, nástroje a akce nebo formy spolupráce může autoservis použít ve spolupráci s dodavateli autoolejů pro zvyšování konkurenceschopnosti i pro zlepšení pozice u řidičů resp. majitelů osobních aut.**

**Bude rovněž zkoumáno, čím a jak může přispět k posílení pozice autoservisu u jeho klientů i spolupráce s dalšími subjekty hodnotové sítě jako jsou výrobci aut a dodavatelé náhradních dílů, dodavatelé autokosmetiky, dodavatelé vybavení autoservisů, zkušební ústavy, ale i automotokluby, poradenské instituce, agentury PR a reklamní agentury, orgány státní správy, výzkumné ústavy, univerzity atd.**

**Tyto výzkumy budou prováděny pro různé kategorie produktů – motorové pleje, průmyslové trhaviny, volně prodejné léky a doplňky stravy, organické pigmenty, anorganické soli, průmyslovou nitrocelulózu atd.**

### **I. Charakteristika použití autoolejů v autoservisu**

1. Charakterizujte prosím klientelu vašeho autoservisu, které značky aut zejména servisujete.

2. Jaký sortiment služeb poskytuje váš autoservis svým klientům?
3. Charakterizujte prosím sortiment (značky) autoolejů pro osobní auta, které máte ve vašem sortimentu pro výměnu olejů v osobních autech klientů. Kterým značkám dáváte přednost?
4. Nabízíte i oleje značky Mogul a Trysk? Jaké s nimi máte zkušenosti, jak je hodnotíte ve srovnání s ostatními značkami olejů?
5. Jaká je roční spotřeba autoolejů jednotlivých značek ve vašem autoservisu, které značky autoolejů jsou pro vás z hlediska výše spotřeby hodně významné, které středně významné a které málo významné.
6. Jak určujete, které značky autoolejů máte ve svém sortimentu? Proč nabízíte právě tyto značky autoolejů?
7. Jaké je konkurenční postavení vašeho servisu mezi ostatními servisy v okolí? V čem vidíte své silné stránky a v čem slabé stránky?

## **II. Charakterizace hodnotových sítí autoservisů**

8. Z jakých subjektů je složena vaše hodnotová síť od dodavatelů, spolupracujících institucí po řidiče resp. majitele osobních aut
  - Váš podnik
  - Vaši dodavatele – kteří - podle jednotlivých kategorií materiálů, zařízení a komponent?
  - Klienti
  - Zprostředkovatelé – kteří?
  - Nezávislé sklady – které?
  - Převážci materiálů a komponent – kteří?
  - Instituce pomáhající s administrativní stránkou nákupů
  - Zprostředkovatelé přepravy komponent (speditéři, zasilatelé atd.)?
  - Spolupracující servisní instituce -které?
  - Auto-moto kluby - které
  - Poradenské instituce – které?
  - Reklamní agentury – které?
  - PR agentury – které?
  - Zkušební a testovací instituce – které?
  - Univerzity – které?
  - Státní a municipální instituce – které?
  - Jiné instituce – které?
9. Znázorněte tuto hodnotovou síť graficky a vazby mezi nimi od dodavatelů všeho, co potřebujete po vaše klienty (řidiče, resp. majitele osobních aut) včetně dalších institucí, s kterými spolupracujete při uspokojování potřeb řidičů, resp. majitelů osobních aut.
10. Vysvětlete prosím tyto vazby neboli jaká je úloha jednotlivých subjektů v hodnotové síti při uspokojování a zvyšování hodnoty pro majitele osobních aut nebo řidiče a jak spolu spolupracují.
11. Nakolik s vámi jednotlivé subjekty spolupracují při uspokojování potřeb řidičů resp. majitelů osobních aut, aby se zvýšila konkurenceschopnost Vašeho podniku?
12. Jaké zatím používáte nástroje a formy spolupráce s ostatními subjekty hodnotové sítě, aby Váš autoservis a jeho služby byly více vyhledávány řidiči nebo majiteli osobních aut, a to se subjekty:
  - dodavatelé autoolejů,

- dodavatelé náhradních dílů,
  - výrobci aut,
  - dodavatelé autokosmetiky
  - dodavatelé vybavení autoservisu
  - zkušební a testovací instituce
  - ostatní spolupracující servisy
  - distributoři,
  - auto-moto kluby
  - poradenské instituce,
  - reklamní a PR agentury,
  - výzkumné ústavy,
  - školy a univerzity
  - státní instituce atd.
13. Čím a jak by mohli ještě jinak přispět k posilování strategické pozice Vašeho autoservisu na trhu ostatní subjekty hodnotové sítě
- dodavatelé autoolejů,
  - dodavatelé náhradních dílů,
  - výrobci aut,
  - dodavatelé autokosmetiky
  - dodavatelé vybavení autoservisu
  - zkušební a testovací instituce
  - ostatní spolupracující servisy
  - distributoři,
  - auto-moto kluby
  - poradenské instituce,
  - reklamní a PR agentury,
  - výzkumné ústavy,
  - školy a univerzity
  - státní instituce atd.
14. Které nástroje a oblasti spolupráce jsou podle vás nejdůležitější při rozvoji a posilování vztahů s vašimi klienty pro zvyšování vaší konkurenceschopnosti a vašich dodavatelů a spolupracujících institucí? Proč je vnímáte jako nejdůležitější?
15. V čem vidíte přínosy spolupráce a propojení subjektů v rámci hodnotové sítě pro strategický rozvoj a upevňování konkurenceschopnosti nejen Vás, ale i vašich dodavatelů a spolupracujících institucí?
16. V čem spatřujete hlavní bariéry spolupráce a propojení subjektů v rámci hodnotové sítě při obsluze trhu. Jak lze podle vás tyto bariéry překonat?

### **III. Formy spolupráce, opatření a akce k posilování vztahů s klienty autoservisů a spolupráce při tom s ostatními subjekty hodnotové sítě**

#### **IIIA. Akce autoservisu směrem ke konečným spotřebitelům autoolejů (řidičům nebo majitelům osobních aut)**

17. Konáte nějaká opatření nebo akce, které jsou cíleny na vaše klienty (řidiče nebo majitele osobních aut), aby více využívali služeb vašeho autoservisu?
18. Pokud ano, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?
19. Spolupracujete při nich s některými z dalších subjektů hodnotové sítě? S kterými a jak?

20. V čem by se mohla tato spolupráce s klienty autoservisu (řidiči), aby více využívali služeb vašeho autoservisu, co jiného by pro ně ještě šlo dělat?

**IIIB. Spolupráce autoservisu s výrobcí aut pro lepší uplatnění u klientů autoservisu (řidičů, resp. a majitelů aut) (kdo, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)**

21. Spolupracujete nebo konáte nějaká opatření nebo akce s výrobcí aut, které jsou cíleny na řidiče, aby více využívali služeb vašeho autoservisu?
22. Pokud ano, v čem tato spolupráce spočívá, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?
23. Spolupracujete při tom s některými z dalších subjektů hodnotové sítě (sdružení auto sportu nebo motosportu, reklamní agentury, PR agentury, agentury marketingového výzkumu, výzkumné ústavy, univerzity, instituce státní správy atd.)? S kterými a jak?
24. V čem by se mohla tato spolupráce s výrobcí aut různých značek ještě rozvinout, aby řidiči více využívali služeb vašeho autoservisu, co jiného by pro to ještě šlo dělat?
25. Spolupracujete s výrobcí aut i při určování, jaké značky a typy autoolejů budete používat pro auta jimi vyráběných značek? Jakou v tomto směru od nich očekáváte podporu nebo pomoc, aby se vám lépe sloužilo vašim klientům.

**IIIC. Spolupráce autoservisu s dodavateli náhradních dílů pro osobní auta (kdo, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)**

26. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik s dodavateli náhradních dílů pro osobní auta při získávání vašich klientů (řidičů), aby více využívali služeb vašeho autoservisu a opakovaně využívali vašich služeb?
27. Popište, zda a jak při tom spolupracujete zároveň s jinými subjekty hodnotové sítě (někdo jiný vám při obstarání náhradních dílů pomáhá nebo s vámi spolupracuje), abyste byli více konkurenceschopní a posilovala se tím vaše pozice na trzích?
28. V čem by se mohla tato spolupráce s dodavateli náhradních dílů zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**IIID. Spolupráce autoservisu s dodavateli olejů pro osobní auta (kdo, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)**

29. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik s dodavateli olejů pro osobní auta, abyste lépe sloužili svým klientům a více a opakovaně je získávali k využívání služeb vašeho autoservisu?
30. Popište, zda a jak při tom spolupracujete zároveň s jinými subjekty hodnotové sítě (někdo jiný vám při obstarávání olejů pomáhá nebo s vámi spolupracuje), abyste byli více konkurenceschopní a posilovala se tím vaše pozice na trzích?
31. V čem by se mohla tato spolupráce s dodavateli olejů zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**IIIE. Spolupráce autoservisu s dodavateli vybavení autoservisů pro komplexnější servis osobních aut (kdo, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)**

32. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik s dodavateli vybavení autoservisů pro osobní auta, abyste posilovali vaši pozici u vašich klientů (řidičů), aby více a opakovaně využívali služeb vašeho autoservisu?



33. Popište, zda a jak při tom spolupracujete zároveň s jinými subjekty hodnotové sítě (někdo jiný vám při obstarávání vybavení autoservisu pomáhá nebo s vámi spolupracuje), abyste byli více konkurenceschopné a posilovala se tím vaše pozice na trzích?
34. V čem by se mohla tato spolupráce s dodavateli vybavení autoservisů zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**IIIF. Spolupráce autoservisu se spolupracujícími servisními institucemi, testovacími subjekty apod. pro komplexnější servis osobních aut (kdo, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)**

35. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik se spolupracujícími servisními, zkušebními a testovacími institucemi při servisu osobních aut pro zdokonalení péče o vaše klienty (řidiče), aby více a opakovaně využívali služeb vašeho autoservisu?
36. V čem by se mohla tato spolupráce s různými dalšími servisními institucemi zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**IIIG. Spolupráce autoservisu s poradenskými, reklamními, PR agenturami, agenturami marketingových výzkumů apod. pro zdokonalení vaší nabídky a komplexnější servis osobních aut (kdo, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)**

37. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik s těmito institucemi při zdokonalení nabídky, zvyšování informovanosti a zlepšování komunikace s klienty vašeho autoservisu (řidiči), aby více a opakovaně využívali služeb vašeho autoservisu?
38. Popište, zda a jak při tom spolupracujete zároveň ještě s jinými subjekty hodnotové sítě, abyste byli konkurenceschopnější a posilovala se tím vaše pozice na trzích?
39. V čem by se mohla tato spolupráce s různými dalšími institucemi tohoto typu zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**IIIH. Spolupráce autoservisu se vzdělávacími institucemi pro zdokonalení vaší nabídky a komplexnější servis osobních aut (kdo, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)**

40. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik se vzdělávacími institucemi při zdokonalení nabídky, informovanosti a komunikace s klienty (řidiči), aby více a opakovaně využívali služeb vašeho autoservisu?
41. V čem by se mohla tato spolupráce se vzdělávacími institucemi zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**IIICH. Spolupráce autoservisu s úřady státní správy a samosprávy při zdokonalení vaší nabídky a zajištění komplexnějšího servisu osobních aut (kdo, jak často, jakým způsobem; pokud se nedaří tato spolupráce, co jí brání?)**

42. Popište prosím, jak spolupracuje váš podnik s institucemi státní správy a samosprávy při zdokonalení nabídky a poskytované péče o klienty (řidiče), aby více využívali služeb vašeho autoservisu a opakovaně využívali vašich služeb?
43. Popište, zda a jak při tom pomáhají ještě jiné subjekty hodnotové sítě, abyste byli konkurenceschopnější a posilovala se tím vaše pozice na trzích?
44. V čem by se mohla tato spolupráce s různými institucemi státní správy a samosprávy zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**III. Spolupráce podniku s konkurenty při obsluze klientů autoservisů (řidičů, resp. a majitelů aut)**

45. Spolupracujete nebo konáte nějaká opatření nebo akce s konkurenty, resp. sdruženími autoservisů, které jsou cíleny na vaše klienty (řidiče)
46. Pokud ano, v čem tato spolupráce spočívá, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?
47. Spolupracujete při nich s některými z dalších subjektů hodnotové sítě (sdružení auto sportu nebo motosportu, reklamní agentury, PR agentury, agentury marketingového výzkumu, výzkumné ústavy, univerzity, instituce státní správy atd.)? S kterými a jak?
48. V čem by se mohla tato spolupráce s konkurenty, resp. sdruženími pro vaše lepší uplatnění na trhu, zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**IIIJ. Spolupráce podniku s jinými institucemi (automotokluby, institucemi, které pořádají akce pro řidiče nebo na kterých se scházejí řidiči atd.) při zdokonalení vašich služeb, posílení vaší image, pozice na trhu a vaší konkurenceschopnosti**

49. Spolupracujete nebo konáte nějaká opatření nebo akce s jinými institucemi (automotokluby, institucemi, které pořádají akce pro řidiče nebo na kterých se scházejí řidiči atd.), které napomáhají obsluhovat, uspokojovat a posilovat vztahy a pozici u majitelů osobních aut a řidičů, aby preferovali váš autoservis?
50. Pokud ano, v čem tato spolupráce spočívá, jaké to jsou akce, kdo, jak často a jak je realizuje?
51. Spolupracujete při nich s některými z dalších subjektů hodnotové sítě? S kterými a jak?
52. V čem by se mohla tato spolupráce s jinými institucemi (automotokluby, institucemi, které pořádají akce pro řidiče nebo na kterých se scházejí řidiči atd.) pro lepší uplatnění vašeho autoservisu na trhu zdokonalit, co jiného by pro to ještě šlo dělat?

**IV. Použití internetu při komunikaci se subjekty hodnotové sítě**

**IVA. Použití internetu při komunikaci mezi autoservisem a dodavateli, nebo výrobcí aut.**

53. Komunikujete on-line se svými dodavateli? S kterými a jak? Přes:

- Webové stránky
- E-mail
- E-shop
- Blog
- Diskusní fóra
- Sociální sítě
- Jiné, a to .....

**IVB. Použití internetu při komunikaci mezi vaším podnikem a řidiči, resp. majiteli osobních aut**

54. Máte stanoveny cíle marketingové komunikace pro posilování vztahů směrem k řidičům, resp. majitelům osobních aut? Pokud ano, jaké?
55. Jaké internetové komunikační prostředky využíváte při komunikaci podnik – řidiči nebo majitelé osobních aut
  - Webové stránky
  - E-mail
  - E-shop
  - Blog

- Diskusní fóra
  - Sociální síť
  - Jiné, a to .....
56. Jaké nástroje a formy marketingové komunikace na internetu používáte při komunikaci podnik – řidiči nebo majitelé osobních aut u jednotlivých složek komunikačního mixu používáte:
- Reklama (např. PPC, bannery, zápisy do katalogů, přednostní výpisy)
  - Public relations (např. články na odborných portálech, popis firmy na webových stránkách, CSR, certifikáty kvality apod.)
  - Transakční podpora prodeje (slevy, sety, vzorky, kupóny, ankety, soutěže atd.)
  - Podpora prodeje zaměřená na posilování vztahů (věrnostní programy, prodlužování záruk)
  - Přímý marketing (např. emailing, online poradce, webové semináře a školení)
57. Jaká je účinnost jednotlivých nástrojů marketingové komunikace na internetu při komunikaci podnik – řidiči nebo majitelé osobních aut
- Reklamy.....
  - Public relations  
.....
  - Transakční podpory  
prodeje.....
  - Podpory prodeje zaměřené na posilování vztahů  
.....
  - Přímé reklamy (přímého  
marketingu).....

## **V. Zjišťování zpětné vazby od subjektů hodnotové sítě**

### **VA. Zjišťování zpětné vazby od klientů autoservisů**

58. Děláte výzkumy, týkající se názorů klientů na vás jako poskytovatele služeb, a to výzkumy
- Známosti Vaší firmy u nich
  - Znalosti Vašich služeb u nich
  - Preferencí vašich služeb u nich vzhledem k produktům konkurentů
  - Nákupních záměrů využít vašich služeb ve srovnání s vašimi konkurenty
  - Spokojenosti vašich klientů celkové
  - Spokojenosti vašich klientů
    - se sortimentem služeb
    - s podmínkami jejich poskytování
  - ochoty vašich klientů znovu u vás znovu servisovat auto
  - loajality vašich odběratelů ve smyslu ochoty chválit vás a doporučovat dalším možným zákazníkům
  - celkové vnímané hodnoty vašich služeb ve srovnání s konkurencí
  - vnímaného image u klientů vašeho podniku (jak jste z jejich pohledu spolehliví, kvalitní, flexibilní, progresivní, moderní technologicky a z hlediska uplatňování moderních přístupů k managementu atd.)

59. Analyzujete, jaký mají pro vás vaši jednotliví klienti ekonomické a mimoekonomické přínosy, a to
- V běžném roce
  - Do budoucna
- Pokud ano, pomocí jakých ukazatelů toto hodnotíte, kdo tyto analýzy dělá a jak jsou využívány při rozhodování o operování na trzích.

#### **VI. Charakteristika podniku a oboru podnikání v podniku**

60. Současný počet pracovníků autoservisu:  
61. Typ servisu Autorizovaný - neautorizovaný

Kdo byl tázán: funkční zařazení v podniku.

Děkuji za spolupráci.

Datum dotazování: