

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Postavení a strategie prodejce osobních vozů

The position and strategy of a car dealing company

Kateřina Gažová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina GAŽOVÁ**
Osobní číslo: **K11B0601P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management obchodních činností**
Název tématu: **Postavení a strategie prodejce osobních vozů**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Zpracujte teoretická východiska problému.
2. Popište vztahy prodejce k centrále.
3. Charakterizujte průběh nákupu a prodeje.
4. Analyzujte strategii prodeje v oblasti marketingu a prodeje.
5. Formulujte závěry a doporučení pro prodejce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BOUČKOVÁ, Jana.** *Marketing.* Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 8071795771.
- **SVĚTLÍK, Jaroslav.** *Marketing: cesta k trhu.* Praha: Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. ISBN 8086898482.

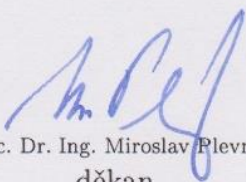
Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Ing. Petr Cimler, CSc.

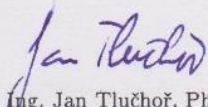
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Postavení a strategie prodejce osobních vozů“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 22. 4. 2014

.....

podpis autora

Obsah

ÚVOD.....	7
Teoretická část	9
1 FRANCHISING	9
1.1 Charakteristika a význam franchisingu	9
1.2 Druhy franchisingu	9
1.3 Franchisingová smlouva	10
1.4 Výhody franchisingu.....	11
1.4.1 Výhody pro franchisora	11
1.4.2 Výhody pro franchisanta	11
1.5 Nevýhody franchisingu.....	12
1.5.1 Nevýhody pro franchisora.....	12
1.5.2 Nevýhody pro franchisanta	12
2 TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY MARKETINGU.....	14
2.1 Marketingový mix	14
2.1.1 Produkt.....	14
2.1.2 Cena.....	17
2.1.3 Distribuce	19
2.1.4 Marketingová komunikace.....	23
2.2 Strategické plánování.....	26
2.2.1 Vymezení poslání	26
2.2.2 Analýza prostředí	26
2.2.3 SWOT analýza.....	29
2.2.4 Formulace cílů	30
2.2.5 Formulace strategie	30
Praktická část	31
3 O SPOLEČNOSTI.....	31
3.1 Předmět podnikání.....	31
3.2 Organizační struktura.....	31
3.3 Poslání, cíle a strategie.....	32
3.4 Vztah prodejce k centrále	32
3.4.1 Franchisingová smlouva	33
3.4.2 Výhody a nevýhody franchisingu pro podnik J. Příbyl, s. r. o.....	37
4 PRODEJNÍ STRATEGIE PODNIKU.....	40

4.1	Produktová strategie.....	40
4.2	Cenová strategie	48
4.3	Distribuční strategie	49
4.3.1	Průběh nákupu a prodeje náhradních dílů a příslušenství.....	49
4.3.2	Umístění, vzhled a otevírací doba prodejny	51
4.4	Komunikační strategie.....	52
4.4.1	Reklama.....	52
4.4.2	Podpora prodeje	53
4.4.3	Osobní prodej.....	54
4.4.4	Public relations.....	54
5	ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	55
5.1	Makroprostředí	55
5.1.1	Sociální vlivy	55
5.1.2	Ekonomické vlivy	56
5.1.3	Politicko-legislativní vlivy	56
5.1.4	Technické a technologické vlivy	57
5.2	Mezoprostředí.....	57
5.2.1	Analýza konkurence	57
5.2.2	Zákazníci	63
5.3	Mikroprostředí	64
6	SWOT analýza.....	65
6.1	Strategie SO, ST, WO, WT.....	66
6.2	Doporučení pro prodejce	68
	Závěr.....	72
	Seznam tabulek a obrázků	74
	Seznam použité literatury	75

ÚVOD

Vzhledem k neustále rostoucímu tlaku velkých korporátních podniků a globalizaci trhu je pro malé podniky stále více náročné vstoupit na určitý trh a udržet se na něm. Právě pro tento účel úspěšného vstupu a přežití slouží franchisingový systém, který podnikatelům prostřednictvím již vyzkoušeného konceptu jiné společnosti poskytuje určitou samostatnost a snížené riziko, spojené s podnikáním.

Cílem této práce je analýza stávajícího tržního postavení a strategie podniku J. Příbyl, s. r. o., který se rozhodl jít právě cestou franchisingu i přesto, že franchising byl a stále je v České republice pojmem poněkud neznámým a málo rozšířeným. Strategie a postavení prodejce je zhodnocena na základě SWOT analýzy, z níž vyplývají převažující vnitřní a vnější faktory, podle kterých je možné přiblížit výchozí situaci podniku na trhu.

První kapitola práce je zaměřena na teoretická východiska franchisingu, kde jsou objasněny principy tohoto systému a popsány výhody a nevýhody, které z uzavřené franchisingové smlouvy plynou jak pro poskytovatele, tak pro příjemce franchisy.

Druhá kapitola ve stručnosti představuje samotnou podstatu marketingu, který je v současné době neodmyslitelnou součástí správného a efektivního řízení podniku. Dále tato kapitola obsahuje popis marketingového mixu a analýzy prostředí, což slouží pro návrhy změn v marketingové strategii v části praktické. Pro vypracování teoretické části byla použita odborná literatura pojednávající o daném tématu.

Počínaje třetí kapitolou začíná část praktická, která je rozdělena do pěti částí, které vyústí do navrhovaných doporučení a změn pro společnost J. Příbyl, s. r. o. Praktická část je zpracována na základě uvedených teoretických poznatků a poskytnutých informací od jednatele společnosti.

Ve třetí kapitole jsou shrnuty nejdůležitější informace o činnostech a aktivitách vybraného podniku a je definován vztah samotného podniku k poskytovateli franchisy. Jdou zde detailně popsány veškeré povinnosti firmy J. Příbyl, s. r. o., které plynou z franchisingové smlouvy s centrálou Nissan, a s tím související přínosy a nevýhody.

V další kapitole s číslem čtyři se autor zabývá rozбором prodejní strategie podniku. Obsahem je produktová strategie, která podrobně popisuje zboží a služby poskytované prodejcem, cenová strategie zobrazuje způsob určení cen těchto produktů. Dále je

uvedena strategie distribuční, kde je popsán průběh nákupu a prodeje, umístění a vzhled prodejny a komunikační strategie, která se soustředí na popis využívaných komunikačních nástrojů vybrané firmy.

Pátá kapitola pojednává o vnějším i vnitřním prostředí, které mají nebo mohou mít v blízké budoucnosti vliv na daný podnikatelský subjekt. Nejdůležitějším prvkem tohoto oddílu je srovnání podniku s hlavním konkurentem a celkové zhodnocení konkurenčního prostředí v daném regionu.

V poslední kapitole je zpracována zmíněná SWOT analýza a na jejím základě jsou formulovány patřičné doporučení pro podnik.

Teoretická část

1 FRANCHISING

1.1 Charakteristika a význam franchisingu

Franchising je smluvní vztah, kdy na jedné straně stojí franchisor, který poskytuje jednomu nebo více nabyvatelům licence (franchisantům) výhradní právo provozovat prodejnu pod jménem poskytovatele a s jeho pomocí k vlastnímu podnikání. Tímto způsobem franchisant získá možnost provozování vlastní podnikatelské činnosti prostřednictvím již ověřeného podnikatelského konceptu a know-how. [1]

V dnešní době je pro malé a střední podniky stále obtížnější konkurovat na trhu velkým firmám. Dle statistik zanikne 60-70 % malých podniků, vlastněných samostatnými podnikateli, do pěti let od jejich založení. Pro snížení tohoto rizika podnikání slouží franchisingový koncept, který umožňuje malým podnikatelům využívat výhody velkých řetězců a přitom být do určité míry nezávislími. [2]

Franchising se tedy rozvíjí v důsledku vzrůstající konkurence na trhu, se změnami poptávky a změnou potřeb a přání zákazníků – především s rostoucími požadavky na kvalitu, rozsah a pružnost služeb.

1.2 Druhy franchisingu

Řezníčková dělí druhy franchisingu dle několika následujících hledisek [3]:

a) historické hledisko

- Výrobní franchising – Poskytuje franchisantovi povolení k prodeji určitých značkových výrobků (například automobilů).
- Podnikatelský franchising – Jedná se o komplexnější formu franchisingu, kdy franchisant využívá již ověřený podnikatelský koncept. Franchisor mu poskytuje pomoc při rozhodování a řízení podniku atd. Tento typ je uplatňován především u poskytování služeb.

b) předmět franchisingu

- Průmyslový franchising – Příjemce je oprávněn vyrábět zboží dle přesného návodu franchisora a posléze ho distribuovat pod jeho ochrannou známkou.

- Distribuční franchising – Soustředí se na prodej výrobků, kdy franchisant na základě zavedených obchodních metod prodává určité výrobky, které nesou jméno franchisora.
- Franchising služeb – Příjemce franchisy získá oprávnění provozovat určité služby pod označením franchisora v souladu se zavedenými postupy.
- Velkoobchodní franchising – Franchisant je oprávněn prodávat výrobky pouze maloobchodníkům, zboží není určeno pro konečné spotřebitele.

c) osoba franchisanta

- franchising mezi fyzickými osobami jako podnikateli
- franchising mezi právníckými osobami
- franchising smíšený

d) vertikální členění

- Jednostupňový franchising – Franchisingová smlouva je uzavřena pouze mezi franchisanty na stejné úrovni distribuční cesty.
- Vícestupňový – Zde se nalézá více úrovní postavení franchisantů na distribuční cestě.

e) vztahy ke třetím osobám

- Master-franchising – V tomto smluvním vztahu poskytuje franchisor příjemci franchisy právo poskytovat franchisu dalším franchisantům.
- Jednoduchý franchising – Franchisant nemá oprávnění poskytovat jakékoliv informace a údaje, týkající se podnikatelské koncepce franchisora.

f) teritoriální hledisko

- Národní franchising – Probíhá mezi smluvními stranami ze stejného státu.
- Mezinárodní franchising – Licence je poskytována do jiného státu.

1.3 Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva přesně vymezuje vztah a popisuje veškeré transakce mezi franchisorem a franchisantem. Její součástí je například ochrana informací, které si smluvní strany mezi sebou vymění, stanovení typu spolupráce, předmět smlouvy, specifikace nabízených výrobků a služeb, dodací a platební podmínky, postavení a práva franchisora a franchisanta, oprávnění a povinnosti smluvních stran, poplatky, školení, délka trvání, podmínky ukončení smlouvy, následky ukončení smlouvy atd. [4]

Je třeba, aby franchisingová smlouva byla sestavena na základě platných právních předpisů daného státu a obvykle má písemnou podobu. [4]

1.4 Výhody franchisingu

Výhody franchisingu čerpají všechny zúčastněné strany a to jak dodavatelé, franchisorové, franchisanti i zákazníci. [2]

1.4.1 Výhody pro franchisora

Prostřednictvím franchisingu získá franchisor možnost rozšíření distribuční sítě pro odbyt svých výrobků a tím urychlí expanzi a vstup na nové nebo vzdálené trhy. Větším množstvím franchisantů také získá lepší vyjednávací pozici u dodavatelů a sníží se jeho náklady na reklamu, jelikož franchisanti mají většinou povinnost přispívat na propagaci nebo vytvářet svou vlastní reklamu na lokální úrovni. [5]

Rozrůstání sítě přináší větší uspokojení i pro zákazníky, kteří získají daný výrobek nebo službu snáze a rychleji. Zlepšení služeb pro zákazníky je zapříčiněno také tím, že franchisanti jsou vlastníci svých podniků, do nichž investují vlastní kapitál, takže je jejich snaha uspět větší než v případě najatých zaměstnanců franchisorem. [5]

Mezi další výhody pro franchisora patří výhodné rozložení kompetencí a odpovědnosti vůči třetím osobám. Přestože franchisant a franchisor vystupují v očích zákazníka jako jednotný systém, veškerá odpovědnost za výsledky svých podnikatelských aktivit přechází na franchisanta, který je samostatným podnikatelským subjektem. Franchisor se s budováním franchisingové sítě také částečně oprostí od personálního řízení a náborem nových zaměstnanců, které si franchisant zajišťuje samostatně. [6]

Důležitou výhodou je také získání určitého zdroje kapitálu v podobě odměn pro franchisora, příkladem je vstupní poplatek při uzavření smlouvy, průběžné peněžní odměny ve formě určitého procenta ze zisku příjemce franchisy apod. [6]

1.4.2 Výhody pro franchisanta

Mezi hlavní výhody Jakubíková řadí možnost začít samostatně podnikat bez většího vstupního kapitálu a snížení celkového rizika z podnikání, protože franchisantovi je umožněn rychlejší a jistější vstup na trh. Franchisant také získá lepší přístup k úvěrům, pojištění a leasingu. S nízkými investicemi franchisanta jsou spojeny také náklady na reklamu, kterou franchisor zajišťuje celoplošně, a kterou by si samotný individuální vlastník nemohl dovolit. [2]

Franchisant může využít jméno a silnou značku známé firmy, díky čemuž je riziko podnikání také nižší. Franchisor poskytuje franchisantovi podnikatelské zkušenosti, ověřenou prodejní strategii, finanční rady, odbornou asistenci, výrobní postupy, proškolení zaměstnanců a v neposlední řadě know-how. [2]

Další výhodou je možnost levnějšího nákupu výrobků přímo od franchisora, který franchisantovi dokáže nabídnout nižší cenu než při nákupu od velkoobchodních prostředníků, a to díky silné vyjednávací pozici franchisora na trhu. [2]

1.5 Nevýhody franchisingu

1.5.1 Nevýhody pro franchisora

Za největší problém Jakubíková považuje vysoké náklady franchisora na kontrolu dodržování norem, předpisů a standardu kvality zboží, služeb a provozu daného franchisanta. [2]

Další nevýhodou může být případné riziko poškození pověsti celého franchisingového systému, pokud franchisant nedodrží stanovené směrnice. [2]

Také je zde určitá možnost vychování budoucího konkurenta. Pokud je franchisant ve své činnosti úspěšný, může získat pocit nezávislosti, což může vést ke snaze osamostatnit se. Tato varianta představuje ohrožení především z toho důvodu, že franchisant již zná velmi dobře silné a slabé stránky franchisanta a daný trh. [2]

1.5.2 Nevýhody pro franchisanta

Jako jednu z možných nevýhod autorka uvádí případ, kdy je v jedné spádové oblasti provozováno více poboček různými vlastníky, což může zapříčinit to, že činnost jednotlivých franchisingových jednotek není zisková. [2]

I přes celkem velkou samostatnost jednotky franchisanta zde přetrvávají určitá omezení v řízení podniku, které vyplývají ze smluvního vztahu mezi franchisantem a franchisorem. Tato omezení mohou být pro franchisanta utlačující, příkladem je omezení v podobě možnosti nákupu zboží pouze od franchisora nebo od předem stanovených dodavatelů apod. [2]

Další zmiňovanou nevýhodou je stanovení průběžných poplatků pro franchisanta z objemu prodeje, nikoliv ze zisku, či příliš vysoká výše těchto poplatků. [2]

Autorka také nastiňuje velice nevýhodné ustanovení ve většině franchisingových smluv, které uvádí možnost odkupu franchisingové jednotky franchisorem nazpět, zpětné odkoupení licence nebo úplné zrušení této smlouvy, pokud franchisant včas nedodrží smluvní ustanovení. [2]

2 TEORETICKÉ ZÁKLADY PROBLEMATIKY MARKETINGU

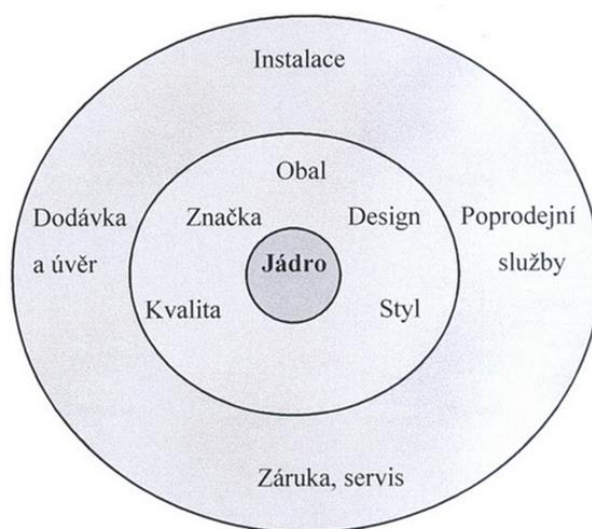
2.1 Marketingový mix

2.1.1 Produkt

Boučková produkt v marketingovém pojetí představuje jako prostředek k uspokojení přání a potřeb zákazníka. Je to jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, skládající se z řady komponentů. [7]

Produkt je dle autorky tvořen tzv. jádrem produktu, které představuje souhrn základních fyzikálních a chemických charakteristik, zajišťujících základní funkci produktu. Druhou vrstvou je chápán zhmotnělý produkt, tedy kvalita, značka, obal, provedení a styl. Vrchní vrstvu neboli rozšířený produkt tvoří služby, například podmínky dodávky a úvěrování, instalace, záruky či poprodejní služby. Tyto tři vrstvy tvoří komplexní strukturu výrobku, přičemž dle různých autorů se používají i jiná dělení, která reagují na specifika různých typů produktů. [7]

Obrázek č. 1: Struktura komplexního výrobku



Zdroj: [8]

Světlík produkty dělí do dvou hlavních kategorií dle toho, jaký zákazník je kupuje. Zákazník vystupující jako spotřebitel kupuje produkt pro konečnou spotřebu, čímž se zabývá B2C marketing. Zákazník – organizace kupuje produkt pro další užití, ať se jedná o zpracování, prodej či zajištění jeho podnikatelských aktivit a tato směna probíhá na trhu B2B. [1]

Výrobky autor dělí také z hlediska délky jejich použití na zboží dlouhodobé spotřeby (lednička, automobil), krátkodobé spotřeby a jednorázové spotřeby (rohlík, šampón). [1]

Značka

Značka patří mezi důležitý nástroj marketingové strategie. Pomocí značky identifikujeme výrobek určité firmy pomocí jména, symbolu, čísla, tvaru nebo jejich vzájemnou kombinací. Značka odlišuje výrobek od konkurence, poskytuje jistotu, že jej potencionální zákazník nalezne a rozpozná, a je i určitou zárukou kvality. Součástí značky je i ochranná známka. [1]

Dle Světlíka by značka měla splňovat několik požadavků, a to především [1]:

- *originalita* – odlišení od ostatních značek, nedovolující záměnu,
- *zapamatovatelnost a vyslovitelnost* – jméno by mělo být snadno zapamatovatelné, což souvisí s používáním krátkých jmen,
- *schopnost vyvolat pozitivní asociace*,
- *schopnost vyjadřovat povahu činnosti firmy*,
- *vzájemná kompatibilita různých značek jedné firmy* – různé značky by měly tvořit určitý systém společných znaků, např. Opel – Astra, Corsa, Vectra nebo Škoda – Favorit, Forman, Felicie, Fabia,
- *všestrannost názvu v zahraničí* – pokud firma vyváží zboží, je třeba dát pozor na to, aby název značky nezněl v cizím jazyce pejorativně, např. model automobilu Chevrolet - Nova znamená španělský „nejede“ nebo název japonské pušky „Miroku“ ve francouzštině (foneticky) znamená „koukni na svou zadnici“.

Design

Dle Boučkové tento termín označuje vnější vzhled či tvar určitého objektu. Design výrobku se používá jak u spotřebitelského zboží (osobní automobily, nádobí), tak u různých strojů, zařízení a přístrojů. Za podstatu designu autorka považuje sladění čtyř prvků = funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie. Například moderní design poskytuje možnost zvýšení užitné hodnoty a atraktivnosti výrobku pomocí zlepšení funkčnosti, také dokáže zvýraznit identitu firmy, což snižuje náklady na reklamu. [7]

Mezi další funkci designu lze považovat komunikační schopnosti, které sdělují spotřebiteli informace o základní funkci a užití výrobku, o příslušnosti výrobku k firmě

či k zemi původu a dle psychologů také dokáže vytvářet pozitivní sociální a psychické vazby spotřebitele k produktu pomocí uživatelské přívětivosti. [7]

Sortiment

Dle Boučkové je sortiment souhrn všech výrobků, které podnik nabízí na trhu. Je tvořen výrobkovými řadami, které jsou definovány technologií, typem produktu, specifickou potřebou a další. U automobilů tvoří výrobkovou řadu vozy užitkové, osobní apod. Výrobkovou řadu tvoří jednotlivé výrobkové linie (varianty) a každá linie je tvořena modely, které mohou být dále konkretizovány položkou, tedy barvou, materiálem, velikostí a jiné. [7]

Služby

Boučková uvádí, že význam jádra výrobku začíná ustupovat do pozadí, naopak služby v dnešní době hrají důležitou roli v kupním rozhodovacím procesu zákazníka. Tento vývoj je dle autorky dán podobnými výrobními procesy a používanými surovinami výrobců, takže výsledné výrobky mají obdobné funkce a kvalitu a také nasycenost tržů, což dle autorky zaručuje nepropustnost nekvalitních výrobků. [7]

Podle Světlíka služby napomáhají zvyšovat prodej a vytvářet image podniku. Při jejich poskytování jsou pracovníci firmy v přímém styku se zákazníkem, což umožňuje získat cenné informace o kupujících. [1]

Druhy poskytovaných služeb jsou různé, u prodejců automobilů patří k službám například opravy a výměna vadných dílů v záruční době. Poskytování služeb je nutné především u těch výrobků, s jejichž koupí je spojeno určité riziko. Příkladem je nový, neprověřený model automobilu, který si zákazník zakoupí raději se záručními službami, které mu poskytnou určité snížení rizika spojené s touto koupí, než bez nich. Mezi další standartní služby v České republice patří záruka vrácení peněz, dodávka zboží do domu a montáž. [1]

Většina velkých obchodních firem má zřízeno speciální oddělení služeb zákazníkům, které řeší stížnosti, reklamace a přání zákazníků, poskytování úvěru, leasingu nebo poskytuje informace o daném produktu. Mezi další funkce tohoto obchodního úseku patří služby spojené s dodávkou zboží, jeho instalací a záručními opravami. [1]

2.1.2 Cena

„Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodáváný výrobek či poskytovanou službu“. (Světlík, 2005)

Světlík považuje cenu za jedinečnou součást marketingového mixu, která přináší podniku zisk, ostatní části mixu tvoří pouze náklady. Cena je výjimečná také tím, že ji lze v krátkém časovém úseku měnit. Existuje velmi úzký vztah mezi cenou výrobku a poptávkou po něm. Cena zobrazuje, jak velkou hodnotu přičítá danému výrobku zákazník – pokud je cena příliš vysoká, zboží nezakoupí, nízká cena evokuje větší zájem o výrobek. Cena má však pro každého jiný význam, což se ukazuje u určitých výrobců, kde vysoká cena zákazníka přiláká, naopak nízká ho může odradit. Chování kupujících je ovlivněno jak ekonomickými faktory, tak faktory psychologickými. [1]

Cena je podniky stanovována v souladu se strategickým plánováním tak, aby bylo dosaženo jednoho či více stanovených cílů. [1]

Světlík uvádí tyto možné cíle podniků [1]:

- *zisk*
- *maximalizace zisku*
- *tržní podíl*
- *růst objemu prodeje*
- *návratnost investic*
- *špičková kvalita výrobku*
- *jiné cíle*

Metody stanovení ceny dle Světlíka [1]:

Nákladově orientovaná - Tuto cenu stanovíme zjištěním celkových nákladů spojených s výrobou a zakalkulováním požadované míry zisku, který chce podnik získat. Je to jednoduchá metoda stanovení ceny, která zaručuje určitou míru zisku, ovšem obnáší také nevýhodu v tom, že neodráží skutečnost, jakou částku je zákazník ochoten zaplatit.

Podle konkurence – Tuto metodu řadí autor mezi nejjednodušší s tou výhodou, že poskytuje pohled zákazníka na daný výrobek ve vztahu s obdobným výrobkem konkurenčním. Cenu si podnik stanoví podle své strategie buď nižší, vyšší nebo stejnou jako konkurence. Nevýhoda je, že metoda stanovení ceny podle konkurence nepřihlíží

ke skutečným nákladům na výrobu, takže nemusí zajistit zisk. Také je zde určité riziko následování nesprávně stanovené ceny.

Podle hodnoty výrobku vnímané zákazníky – Tato metoda spočívá v ocenění produktu z pohledu zákazníka. Je třeba pohlížet komplexně na potřeby zákazníka a na to, jak je chce uspokojit, například zda si chce pořídit malý vůz na cesty do práce, velký rodinný vůz na dlouhé trasy, automobil pro podnikání apod. Důležitou roli zde hraje rozšiřující produkt a služby – spotřeba paliva, životnost, záruční servis, dostupnost náhradních dílů, spolehlivost, podmínky leasingu a další.

Při stanovení ceny touto metodou je třeba vzít v úvahu také užitek emotivní. Ředitel podniku si vybere spíše módní automobil, který bude podporovat jeho image, nikoliv malý vůz s co nejnižší spotřebou.

Metoda orientovaná na poptávku – Vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky, tedy s rostoucí cenou poptávka po zboží klesá a naopak. Cenová elasticita je ovlivněna několika faktory, a to především tím, zda se jedná o zboží nezbytné či luxusní. Příkladem je benzín, který je pro řadu lidí nezbytností, což dokázalo zvýšení ceny za pohonné hmoty v minulosti. Sice bylo zaznamenáno omezení spotřeby tohoto produktu, bylo však nepatrné.

Dalším faktorem je konkurenční prostředí. Řidiči vozidla načerpají pohonné hmoty spíše u čerpadla, kde je cena za litr o pár haléřů nižší. Významnou roli hrají také substituty a komplementy, či zda se jedná o zboží dlouhodobé či krátkodobé spotřeby – při zvýšení cen automobilů zákazník raději vyčká, až se cena sníží a po tu dobu bude využívat starý vůz atd.

Stanovení na základě výběrového řízení – V této metodě kupující vyhlásí výběrové řízení, do kterého se přihlašují zájemci. Na základě stanovených kritérií poté kupující vybere nejvhodnějšího kandidáta pro splnění určité zakázky.

Smluvní cena – V tomto případě se kupující s prodávajícím rovněž dohodnou na výsledné ceně. Tato metoda poskytuje pružný způsob stanovení ceny a bývá prospěšná především pro kupujícího, který má možnost vybírat z několika individuálních nabídek. Jedná se například o aukci, prodej nemovitost aj.

2.1.3 Distribuce

Distribuční politika, dle Světlíka, v dnešní době patří mezi nejdůležitější managementová rozhodnutí podniku, protože určuje kde, kdy, komu a jakým způsobem bude výrobek distribuován, aby byl pro zákazníka nákup lákavý a co nejsnazší. Na dnešních trzích je zcela nemožné, aby veškeré zboží bylo prodáváno přímo zákazníkovi v prodejnách nebo prostřednictvím přímého marketingu i přes jeho rostoucí význam. Proto jsou využívány prodejní cesty (distribuční kanály), které pomocí určitého počtu prostředníků a zprostředkovatelů zabezpečují onen přechod zboží od výrobce ke spotřebiteli. [1]

Základní dělení prodejních cest je určeno počtem zúčastněných mezičlánků v tomto systému. Pokud mezičlánek v prodejní cestě neexistuje, jedná se o prodejní cestu přímou, naopak nachází-li se v systému alespoň jeden prostředník či zprostředkovatel, hovoříme již o cestě nepřímé. [1]

Za *prostředníka* Světlík označuje subjekt, který se stane vlastníkem daného zboží, za *zprostředkovatele* považuje například velkoobchod, maloobchod, komisionáře, agenta apod. Zvolení správné prodejní cesty je pro firmu klíčovým bodem, který určuje, zda podnik efektivně pronikne na cílový trh. Využívání nepřímých prodejních cest s sebou nese ztrátu možnosti řízení a přímé kontroly svých výrobků, na druhou stranu jednotlivé mezičlánky mezi sebou mohou fungovat mnohem efektivněji než výrobce samotný, což vyplývá ze společenské dělby práce. [1]

Základní funkce a činnosti vykonávané mezičlánky dle Světlíka [1]:

Obchodní funkce – Tato funkce zahrnuje veškeré aktivity mezičlánků, týkající se nákupu a opětovného prodeje mezi výrobcí, mezičlánky a zákazníky. Mezi další funkce se řadí vyhledávání nejvhodnějších výrobků a průběžné vyhodnocování kvality, vlastností a ceny nabízené vybranými výrobcí a projednávání podmínek, spojených s nákupem. Také formování stimulačních aktivit směrem k zákazníkům formou reklamy, osobního prodeje a podpory prodeje.

Logistická funkce – Zahrnuje činnosti přenosu hotových výrobků od výrobce ke spotřebiteli, a to především dopravu výrobků. Světlík tam řadí také samotné místo nákupu, místo skladování, třídění a balení dle určitých kritérií, neboli vytvoření spotřebitelského balení dle požadavků zákazníka. Do logistické funkce dále patří kompletace, dohotovení a montáž výrobku.

Podpůrná funkce – Tyto funkce slouží k zajištění hladkého průběhu celého procesu dodání zboží od výrobce ke spotřebiteli. Jako příklad autor uvádí finanční pomoc ve formě obchodního úvěru, rozřídění a klasifikace zboží, marketingový výzkum a sběr informací o daném trhu, na který podnik cílí.

Výše zmíněné funkce jsou pro distribuci a prodej výrobků nezbytné a nevyhnutelné. Každý mezičlánek v prodejní cestě zastává určitou nezastupitelnou činnost a na každém z nich závisí správné fungování celého systému, jelikož celý systém se silný pouze tak, jak je silný jeho nejslabší článek. Výsledné rozhodnutí podniku o způsobu distribuce výrobku závisí na mnoha faktorech. Mezi ně Světlík řadí potřeby a přání zákazníka a charakter, image a vlastnost výrobku, což určuje intenzitu prodeje. Intenzita prodeje zobrazuje kolik jednotlivých mezičlánků je na prodejní cestě.

Světlík dělí intenzitu prodeje následovně [1]:

Intenzivní prodej – Tento typ prodeje využívají podniky pro prodej zboží každodenní spotřeby a pro prodej zboží impulzivního. Již název napovídá, že jejich distribuce a prodeje je intenzivní, tedy je zde snaha zapojit co nejvíce mezičlánků a prodat co největší množství daného zboží. Zákazníci u tohoto typu zboží neprojevují velkou snahu koupit určitou značku výrobku. Pokud v obchodě jejich obvyklá značka k dostání, zakoupí značku podobnou, proto prodejny neprojevují přílišnou snahu dané zboží v prodejně propagovat.

Selektivní prodej – V tomto prodeji jsou zapojeny maloobchodní jednotky, které splňují určité požadavky výrobce na distribuci daného zboží, například image výrobku, umístění prodejny nebo vyhovující cílový segment zákazníků. Výrobce předpokládá větší zainteresovanost podniku při prodeji, dobrou spolupráci, proškolené zaměstnance a podobně. U selektivního zboží se nepředpokládá dostupnost výrobku v každém obchodě, zákazník musí vyvinout určitou snahu, aby obchod vyhledal. Jedná se o elektroniku, knihy, oděvy apod.

Exklusivní prodej – Formou exkluzivního prodeje mezičlánky distribuují většinou značkové a drahé výrobky s výhradním právem prodeje daného zboží na určitém území. Kupující jsou ochotni pro výrobek cestovat na delší vzdálenosti. Příkladem je prodej luxusních automobilů. Zákazníci u tohoto typu prodeje očekávají od prodejců úplné informace o výrobku a doplňkové služby, spojené s jeho užíváním. Výrobce

od prodejců očekává větší prodejní snahu a kvalifikovanost zaměstnanců, na oplátku prodejci poskytují ochranu před konkurencí prodeje výrobků stejné značky.

Maloobchodní mix

Dle Světlíka je při tvorbě prodejní strategie podniku velice důležité zvažovat veškeré části maloobchodního mixu. Maloobchodní mix zahrnuje umístění prodejny, její dispoziční řešení a vybavení, personál, cenovou hladinu, prodávaný sortiment a nabízené služby. [1] Správnou kombinací těchto prvků má obchodník možnost odlišit se od konkurence. Je ovšem také velice důležité sledovat nové trendy, které se rychle vyvíjí, a tento mix jim neustále přizpůsobovat. Boučková upozorňuje především na rozvoj informačních technologií, které poskytují nové distribuční možnosti, a vyzdvihuje zejména marketing na Internetu. Internet nabízí zákazníkům mnoho výhod, mezi něž autorka řadí rychlost a komplexnost operací, jednoduchost vzájemných kontaktů, informační zázemí a spolehlivost přenosu dat. [7]

Umístění prodejny je u maloobchodních jednotek jedno ze základních rozhodnutí, protože se většinou jedná o místní záležitost. Je důležité, aby prodejna byla pro zákazníky lehce dostupná a to jak vzdáleností, tak dopravou. Cestovat na delší vzdálenost jsou kupující ochotni pouze za luxusním či speciálním zbožím a jejich rozhodnutí o této cestě závisí také na velikosti prodejny, nabídce produktů, dostupnosti a možnosti parkování. [7]

Velikost, dispoziční řešení a vybavení prodejny vypovídají o image obchodníka a zákazník si pomocí těchto atributů vytvoří představu o daném podniku. Způsob umístění zboží v prodejně závisí na druhu nabízeného výrobku. Jinak bude vypadat prodejna s potravinami a spotřebním zbožím, jinak prodejna automobilů. Image prodejny je tvořena také *personálem*, který je v neustálém styku se zákazníky. Důležitá je profesionalita zaměstnanců, jejich chování, znalosti, komunikační schopnosti, upravený vzhled atd. [7]

Cenová hladina má také určitou vypovídací schopnost o prodejně. Pokud jsou ceny nižší než u podobného sortimentu na trhu, zákazník předpokládá, že výběr zboží bude menší, kvalita nižší a bude jim nabídnut menší rozsah služeb. Při vyšší ceně podobných výrobků jsou očekávání opačná. V tomto případě je třeba, aby prodejna podpořila tuto image již výše zmíněnými aspekty, a to správným umístěním prodejny, rozmístěním zboží uvnitř, vybavením a kvalitním personálem. Mezi důležité maloobchodní

rozhodnutí Světlík řadí také vhodné zvolení šíře a hloubky nabízeného *sortimentu*, který ovlivňuje pohled zákazníka na prodejnu. Specializované prodejny nabízí užší sortiment se značnou hloubkou, jedná se především o prodejny nabízející nepotravinářské zboží. Naopak obchody prodávající diskontní zboží nabízí sortiment široký s malou hloubkou. [1]

Maloobchodní mix uzavírají *služby*, spojené s distribucí výrobků, které podnik nabízí. Opět záleží na typu nabízeného zboží a cílovém segmentu zákazníků, pro něž je produkt určen. Boučková mezi aktivity zajišťující zákaznickou objednávku a výslednou spokojenost kupujícího řadí počáteční komunikaci se zákazníkem a objednání vybraného zboží, zajištění dodávky včas, v požadované kvalitě a kvantitě na správné místo, poskytnutí příslušných dokumentů a vyúčtování objednávky a sledování průběhu celého procesu, na základě kterého může prodejna zajistit nápravu nedostatků do budoucna. [7]

Podle času poskytování služeb je Boučková rozděluje na služby předprodejní, které slouží k vytvoření vhodného prostředí pro nákup výrobku. Předprodejní služby zahrnují poskytování úplných informací o zboží, poradenskou činnost apod. Pokud se zákazník rozhodne pro nákup tak následují služby prodejní, kdy již přechází výrobek od prodejce k zákazníkovi, a po samotném nákupu hovoříme o službách poprodejních, které zahrnují aktivity podporující výrobek v průběhu používání. [7]

2.1.4 Marketingová komunikace

„Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.“ (Boučková a kol., 2003)

Boučková uvádí jako primární cíl marketingové komunikace zvyšování povědomí spotřebitelů o nabídce, stimulaci a podporu prodeje výrobků a to vše v souladu s ostatními složkami marketingového mixu podniku. [7]

Komunikaci lze rozdělit na dvě základní formy a to osobní a neosobní, z nichž každá poskytuje určité výhody a nevýhody. *Neosobní* neboli *masová komunikace* je používána pro oslovení velké skupiny potencionálních i stávajících zákazníků, což umožňuje snížení nákladů na jednu oslovenou osobu. Ostatně celková výše nákladů této masové komunikace může být ve výsledku velmi vysoká. Jako další nevýhodu autorka považuje pomalou nebo vůbec žádnou zpětnou vazbu od příjemců a nemožnost individualizace tohoto sdělení, což snižuje jeho účinnost. *Osobní komunikace* probíhá alespoň mezi dvěma osobami, maximálně však zahrnuje několik málo účastníků. Vyznačuje se fyzickým kontaktem komunikujících stran, což umožňuje okamžitou zpětnou vazbu a následnou možnost vybudování větší důvěry u příjemce. Náklady na osobní komunikaci jsou v přepočtu na jednu oslovenou osobu mnohem větší než u zmíněné komunikace masové, jelikož za stejný časový okamžik je možné oslovit mnohem méně zákazníků. [7]

Složky marketingové komunikace dle Boučkové [7]:

- *reklama*
- *podpora prodeje*
- *osobní prodej*
- *public relations*
- *přímý marketing*

Různé kombinace těchto jednotlivých složek, z nichž každá má svou funkci, tvoří výsledný komunikační mix daného podniku. [7]

Reklama

S touto formou reklamy se každý spotřebitel setkává nejčastěji a Boučková ji považuje za složku nejdůležitější. Je to záměrná činnost podniku, prováděná prostřednictvím médií, za účelem informování potenciačních zákazníků, vzbuzení zájmu a následné přiměnění ke koupi určitého produktu. Pro úspěšnou reklamu je klíčové, aby byl nabízený produkt co nejvíce diferencován od produktů nabízených konkurencí, a to například svým vzhledem, kvalitou, designem, doplňky a podobně. [7]

Podpora prodeje

Tato složka marketingové komunikace slouží k podpoře reklamy, v některých vyspělých státech výdaje na podporu prodeje dokonce překračují celkové náklady na reklamu. Boučková tuto formu charakterizuje jako činnosti, převážně krátkodobého charakteru, které slouží ke stimulaci rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků a služeb. Cíle podpory prodeje se liší dle cílové skupiny, na kterou je zaměřena a hraje důležitou roli jak ve vztahu firmy ke spotřebitelům, tak mezi jednotlivými podniky a obchodními organizacemi navzájem. Vyznačuje se tím, že obsahuje přímý stimul, což znamená, že každý kdo splní určité podmínky, dostane určitou výhodu. Mezi nástroje používané pro stimulaci prodeje zaměřené na konečného spotřebitele autorka řadí kupóny, vzorky výrobku, rabaty, prémie, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, ochutnávky, dárky atp. [7]

Osobní prodej

Osobní prodej je uskutečňován formou bezprostřední komunikace mezi kupujícím a prodávajícím tváří v tvář nebo prostřednictvím telekomunikačních a informačních technologií. Cíl této komunikace je budování dlouhodobého pozitivního vztahu se zákazníkem, vytvoření dobré image podniku a výrobku a samozřejmě prodej. Mezi samostatný prvek osobního prodeje Boučková řadí přímý prodej, který je charakterizován jako marketing spotřebního zboží a služeb přímo u zákazníků, odehrávající se mimo obchodní provozovny dané firmy a většinou je doprovázen vysvětlením funkcí produktu a jeho samotným předvedením. [7]

Public relations

Tento pojem lze přeložit jako vztahy s veřejností. Public relations pomáhá společnosti budovat dobré vztahy s veřejností, tedy se spolupracovníky, zákazníky, novináři, jinými společnostmi a společnostmi jako celkem. Cílem aktivit public relations je vytvoření dobrého povědomí o společnosti prostřednictvím zpráv předávaných médiím, tiskových konferencí, organizování zvláštních akcí, vydávání podnikových publikací a firemní literatury, lobbying a sponzoring. Z toho vyplývá, že smyslem této složky komunikačního mixu není generování zisku ani adresné pobízení ke koupi určitého produktu. [7]

Přímý marketing

Přímý marketing je označován jako systém všech tržních aktivit, vytvářejících kontakt s cílovou skupinou. Za tržní aktivity autorka považuje zasílání obchodních nabídek prostřednictvím katalogů, inzeráty v časopisech nebo novinách, nabídky uskutečněné pomocí pošty, televize, videotextu, telefaxu a jiné. Cílem tohoto marketingu je vytvoření přímého kontaktu s cílovou skupinou a snaha o vyvolání zpětné odpovědi. Jako přednosti autorka považuje dobré zacílení na požadované segmenty a možnost utajení těchto podnikatelských aktivit před konkurencí. Naopak za nevýhodu označuje vyšší náklady na provedení. [7]

2.2 Strategické plánování

Boučková charakterizuje strategii jako souhrn nástrojů, pomocí nichž se podnik snaží uskutečnit své marketingové cíle v určitém časovém období a co nejefektivněji. Strategické plánování je ve středních a malých podnicích navzdory velké důležitosti podceňováno. Je jedním ze základních druhů plánování ve firmě a předchází marketingovému plánování. Uskutečňuje se na úrovni vrcholového managementu. Pod pojmem strategické plánování rozumíme soubor činností a rozhodnutí podniku, která slouží k formulaci plánu. Pomáhá firmě být konkurenceschopná, udržet si stávající zákazníky, získávat nové a upevňovat své místo na trhu. [7]

Proces strategického plánování Boučková dělí na tři části: *plánování*, realizace, kontrola. Samotnou plánovací etapu, na kterou se v práci zaměřím, rozděluje na tyto části [7]:

- *poslání podnikové jednotky,*
- *analýza prostředí,*
- *SWOT analýza,*
- *formulace cílů,*
- *formulace strategie.*

2.2.1 Vymezení poslání

Dle Boučkové je poslání všeobecné představení dané organizace, tedy vyjádření smyslu a účelu její existence a vymezení pole jeho působnosti. [7] Jakubíková doplňuje, že poslání popisuje základní funkce firmy ve společnosti, tedy co, a jak poskytuje zákazníkům a čím se liší od ostatních. [2]

2.2.2 Analýza prostředí

Prostředí je Kotlerem charakterizováno jako „souhrn okolností, ve kterých někdo žije nebo se něco děje“. (Kotler, 2000)

Faktory prostředí na podnik působí jak kladně tak záporně, což ovlivňuje celý jeho vývoj. Pro úspěšný rozvoj firmy je třeba tyto vlivy velmi důkladně analyzovat a adekvátně na ně reagovat. [7]

Metodičtí autoři se v rozdělení vnějšího prostředí rozcházejí. Například Jana Boučková [7] dělí prostředí pouze na mikroprostředí a makroprostředí.

V této práci je použito rozdělení ještě na část třetí, a to mezoprostředí dle Šuláka a Vacíka. [9]

2.2.2.1 Externí prostředí

Šulák uvádí, že externí prostředí je analyzováno pomocí sestavení seznamu příležitostí a hrozeb. Tyto vnější vlivy nemá podnik možnost ovlivnit a při jejich charakterizování je důležité brát v ohled jejich vývoj, tedy respektovat minulost, přítomnost i budoucnost. [9]

Makroprostředí

Popis základních sil makroprostředí dle Šuláka a Vacíka [9]:

- *legislativa* – je nutné znát platné zákony a normy,
- *demografie* – studium složení obyvatel, věkové struktury, regionálních údajů atp.,
- *ekonomika* – důležité sledovat světové i národní trendy a ukazatele: inflace, průměrné mzdy, kupní síla obyvatel, měnové kurzy a další,
- *sociologie, kultura* – promítá se do kupního chování obyvatel,
- *technologie* – technická a technologická úroveň firmy,
- *politika* – politický systém, regulační zásady apod.,
- *ekologie* – normy a předpisy ovlivňující použití materiálů, pozemků, výstavbu budov.

Mezoprostředí

Mezi základní síly mezoprostředí Šulák a Vacík řadí tzv. síly konkurenční. Pro jejich zpracování je třeba použití podrobnějších podkladů, získaných přímo v místech jejich působení. Vychází z Porterovi analýzy pěti sil a jednotlivé položky, uvedené níže, řadí znovu mezi příležitosti a hrozby [9]:

- *konkurence v oboru* – intenzita konkurence závisí na počtu výrobců na trhu, čím menší počet konkurentů, tím větší rivalita,
- *potenciální noví konkurenti* – snaha stávajících podniků co nejvíce ztížit podmínky vstupu nových konkurentů na trh,

- *substituční výrobky* – sledování produktů schopných zastoupit funkci produktu dané firmy,
- *zákazníci* – ti, co kupují daný produkt, jeden z nejdůležitějších vlivů,
- *dodavatelé* – dodávají materiály, suroviny, stroje a zařízení danému podniku i konkurenci.

2.2.2.2 Interní prostředí

Mikroprostředí

Analýzou mikroprostředí podnik sestavuje seznam silných a slabých stránek v interních procesech. [9]

Interní analýza se provádí ve třech základních oblastech v podniku a to v *managementu*, kde se hodnotí proces plánování, organizování (koordinace při ukládání úkolů a určování odpovědnosti při jejich řešení), motivace zaměstnanců (proces působení a ovlivňování zaměstnanců při výkonu jejich činnosti), personální řízení (přijímání pracovníků, školení, rozmístění, bezpečnost) a kontrolu. [9]

Další analyzovanou oblastí je *marketing*, kde hodnotíme analýzu zákazníka (profil zákazníků, informace o jejich potřebách, optimalizace segmentů apod.), nákup subdodávek (výběr z možných alternativ dodavatelů, cen a kvalit dodávek), prodej produktů (prodej produktů, propagace, způsoby prodeje), plánování produktu (průzkumy produktů, sledování kvality, servisu, pozice značky na trhu), cenová politika (snaha určit správnou cenu pro zákazníka, vládu, dodavatele a distributory v porovnání s konkurencí), distribuce (sledování co nejnižších nákladů na distribuci při co největší efektivitě), marketingový průzkum, analýza možností (vyhodnocení rozhodnutí podniku z hlediska zisku, nákladů a výnosů), sociální zodpovědnost. [9]

Do poslední základní oblasti Šulák zařazuje *finance a účetnictví*. Interní finanční analýzy poskytují nejdůležitější vypovídací hodnotu o silných a slabých stránkách podniku. Řadíme mezi ně zhodnocení firemního rozhodování o investicích, financování aktiv a uspokojování vlastníků. [9]

2.2.3 SWOT analýza

Tuto analýzu autoři řadí mezi situační analýzy, které rozebírají stav a možnosti rozvoje dané organizace. Podrobně popisuje silné a slabé stránky uvnitř podniku a vnější příležitosti a hrozby. Pomocí SWOT analýzy a vizí podnik formuluje konkrétní cíle. [7]

Skládá se z těchto částí [10]:

S – strenghts

W – weaknesses

O – opportunities

T – threats

Pomocí této analýzy podnik lépe pochopí rozhodující vlivy, které ovlivňují jeho podnikání jak z vnějšku (zmíněná hospodářská politika, legislativa, demografické změny či změny v technice a technologiích atp.), tak činitele ovlivňující vnitřní prostředí firmy (počet a kvalita zaměstnanců, finanční zdroje, vybavenost a další) a pomůže mu zvolit vhodnou marketingovou strategii. [1]

K tomu, aby management mohl nalézt co nejlepší optimální řešení strategické situace, je třeba, aby maximálně identifikoval, zhodnotil a využil kombinaci proměnných, které tato analýza poskytuje. [11]

Možné výchozí strategické situace dle Tomka [11]:

- **WT = mini-mini** - dominance slabých stránek uvnitř podniku a hrozeb vnějšího prostředí,
- **WO = mini-maxi** - dominují slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti ve vnějším okolí,
- **ST = maxi-mini** - dominance silných stránek uvnitř a hrozeb ve vnějším prostředí,
- **SO = maxi-maxi** - dominance silných stránek uvnitř a příležitostí vně podniku.

2.2.4 Formulace cílů

K formulaci cílů dochází na základě SWOT analýzy. Stanovují se dle konkrétních podmínek, ve kterých se podnik nachází, a také dle požadavku firmy na jeho budoucí rozvoj. Podnikový cíl představuje konkrétní informaci o stavu, ve kterém se chce firma nacházet v určitém časovém období. [7]

Kotler uvádí, že je celkem neobvyklé, aby měl podnik pouze jeden cíl. Většinou se jedná o kombinaci více cílů, přičemž každý sleduje jinou oblast, například zvýšení rentability, posílení image firmy, omezení rizika a další. Je důležité, aby byl určen hlavní cíl a ostatní na něj hierarchicky navazovaly tak, aby si vzájemně jednotlivé cíle neodporovaly. [8]

Cíle musí být SMART. Jednotlivá písmena představují zkratky anglických slov. Jakubíková jednotlivým slovům přikládá tyto významy [7]:

Specific = specifické – musí jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo,

Measurable = měřitelné – třeba cíle kvantifikovat, aby bylo možné říci, zda cíle bylo dosaženo úplně či alespoň částečně,

Achievable = dosažitelné – musí být možné je splnit,

Relevant = relevantní – je třeba, aby cíle směřovaly k dosažení určitého obecnějšího cíle a naplňovaly jeho smysl,

Time bound = časově ohraničený – musí být stanoveny v rámci určitého časového období, mezní termín splnění musí být realistický.

2.2.5 Formulace strategie

Boučková uvádí, že marketingové strategie představují základní směr postupu a slouží k efektivnímu dosažení cílů v požadovaných časových úsecích na specifických segmentech trhu, tedy jsou formulovány pro určitý výrobek a trh. Výběr vhodné strategie se váže na zvolení cílového trhu a na nástroje marketingového mixu, které se užijí k uspokojení cílových segmentů. [7]

Praktická část

3 O SPOLEČNOSTI

Společnost J. Příbyl, s.r.o. založil roku 1998 její dosavadní majitel Jiří Příbyl, který tak zúročil své dlouhodobé zkušenosti v oblasti automobilového opravářství. [12]

Vybraná firma působí v příbramském regionu, kde ve své pobočce postupně vybudovala předváděcí prostory a servisní zázemí s opravárenskými a diagnostickými technologiemi. Podnik se snaží neustále rozšiřovat své činnosti podnikání tak, aby uspokojil potřeby nejširší paletě svých zákazníků a aby dokázal pružně reagovat na veškeré vzniklé potíže s provozem automobilu. [12]

V následujícím textu budou představeny veškeré aktivity a prostředí vybraného podniku.

3.1 Předmět podnikání

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci živnosti volné
- opravy motorových vozidel
- pronájem motorových vozidel a přívěsů
- plnění tlakových nádob na plyny
- opravy karosérií
- reklamní činnost a marketing. [13]

3.2 Organizační struktura

Vybraná firma se řadí do kategorie drobných podnikatelů. V současné době v podniku pracují tři zaměstnanci – jeden přijímací technik, dva mechanici a ředitel, respektive majitel podniku. Majitel příliš nezasahuje do každodenního chodu společnosti, tento úkol je převážně na přijímacím technikovi. Pokud vyvstane zásadnější problém, týkající se obchodního nebo marketingového řízení firmy, pak do situace zasáhne majitel společnosti a rozhodne o řešení. Jak bylo nastíněno, přijímací technik rozděluje práci mechanikům, je v kontaktu se zákazníkem, vyřizuje objednávky a nabízí zboží. Mechanici zajišťují opravy vozů, popř. výměny či instalace náhradních dílů a příslušenství. Pro podnik pracuje ještě externí účetní, který vykonává veškeré administrativní úkony. [14]

3.3 Poslání, cíle a strategie

Poslání

Podnik se snaží postarat o klientovo vozidlo, jak nejlépe to jde, a k tomu zákazníkovi zabezpečit veškeré doprovodné služby, které zajistí co nejrychlejší a nej pohodlnější vyřešení dané situace. Kvalitou služeb se společnost snaží dosáhnout dlouhodobých vztahů se svými klienty a budovat si dobrou image na trhu. [14]

Cíle a strategie podniku

Z důvodu, že se jedná o velmi malý podnik, vedení podceňuje jakékoliv plánování, určování cílů a strategií. Nemá přesně určené specifické cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout, a proto logicky nevyvíjí ani žádnou určitou strategii pro dosažení těchto cílů. Cíle a strategie podniku jsou proto dosti všeobecné, nezaobírají se detaily, tudíž nesplňují podmínku SMART. [14]

Vzhledem k nepříznivé ekonomické situaci se dle jednatele společnost snaží především dosáhnout větších zisků, které pokryjí náklady na provoz podnikatelské jednotky, jelikož podnik se již několik let nachází ve ztrátě. Vyšších zisků chce dosáhnout pomocí již zmíněné kvality služeb, rychlostí vyřízení zakázky a celkovou komplexností služeb péče o zákazníka. [14]

3.4 Vztah prodejce k centrále

Společnost J. Příbyl, s. r. o. se rozhodla využít výhody franchisingu u automobilové značky Nissan. Firma je tedy zástupce tzv. franchisy zbožové, protože zajišťuje prodej automobilů příslušné značky a jejich servis. Podnik má s centrálou Nissan uzavřenou rozsáhlou franchisingovou smlouvu, která vymezuje vztahy daného podniku s centrálou i dalšími subjekty, tedy s dodavateli, výrobcem, úvěrovými společnostmi apod. Tento kontrakt detailně popisuje povinnosti příjemce licence, čímž je myšleno především dodržování norem a standardů vytvořených franchisorem. [14]

Centrála má především informativní a kontrolní charakter. Upozorňuje podnik na určité zájmové události, pomáhá řešit nejasnosti popř. stížnosti a reklamace zákazníků atp. [14]

Sídlo centrály:

Nissan Sales CEE Kft. - organizační složka

Antala Staška 2027/77

PRAHA 4 Krč, 140 00

3.4.1 Franchisingová smlouva

Franchisingová smlouva vymezuje předpisy a standardy, které bylo třeba splnit pro poskytnutí licence a ty, které je třeba dodržovat v průběhu podnikání, jež se vztahují zejména na poskytované servisní služby.

Zde uvádím přehled vybraných nejdůležitějších norem a standardů, které je podnik v rámci smlouvy povinen dodržovat: [14]

Zaměstnanci

- **Minimální počet zaměstnanců** – Pro otevření a provozování prodejny a servisu je třeba zaměstnávat určitý počet pracovníků, přesněji minimálně 2 kvalifikované a proškolené servisní techniky, kteří obstarávají servis vozu a minimálně jednoho přijímacího technika, který zajišťuje komunikaci se zákazníkem.
- **Oděvy pracovníků** – Mechanici mají povinnost nosit barevně sladěné montérky, přijímací technici a prodejci musí mít společenský oděv.
- **Označení pracovníků** – Každý zaměstnanec podniku, který je v přímém styku se zákazníkem, musí nosit jmenovku.

Zázemí podniku

- ***Sídlo společnosti musí být dobře označené a po městě musí být dostatečný počet naváděcích cedulí s vyznačenou cestou*** – Konkrétně společnost J. Příbyl, s. r. o. má po městě Příbram rozmístěny 3 naváděcí cedule na hlavních komunikacích, u samotné pobočky stojí reklamní totem.

Obrázek č. 2: Reklamní totem Nissan



Zdroj: [15]

- ***Velikost a vybavení dílny*** – Dílna musí splňovat minimální předepsanou velikost a být vybavena speciálními přípravky a přístroji pro servis vozidel. Mezi předepsané přípravky a přístroje patří například diagnostika vozu, geometrie, přístroj na měření emisí, montážní přípravky, hever a jiná zvedací zařízení atd.
- ***Velikost a vybavení předváděcí místnosti*** – Jako u dílny musí i showroom dodržet kritérium minimální velikosti, musí obsahovat vhodný nábytek a informační materiály potřebné pro prodej vozidel.
- ***Udržování čistoty*** - Je třeba udržovat podnik i blízké okolí v čistotě, také budova samotná musí být v dobrém stavu (fasáda, okna, střecha apod.).
- ***Osvětlení*** – Všechny místnosti v autorizovaném středisku musí být dobře osvětleny.

Sklad

- **Minimální sklad náhradních dílů a příslušenství** – Podnik má předepsáno držet minimální skladové zásoby v takovém množství, aby nedošlo k situaci, že v případě potřeby by podnik musel daný díl od centrály teprve objednávat a zákazník čekal na dodání. Jedná se o díly pro běžnou údržbu automobilu, například olejové, vzduchové, pylové a palivové filtry, brzdové destičky, brzdové kotouče, ramínka stěračů, zapalovací svíčky apod. Společnost J. Příbyl má marži na novém objednaném náhradním dílu nebo příslušenství 22 %.

Příklad nákupu zásob: Daný podnik za měsíc využije v průměru 15-20 vzduchových filtrů. Jednatel vypověděl, že objednávku na nové díly provádí vždy, když na skladě zbývá posledních 5 kusů filtrů, a objednávka je v objemu dalších cca 20 filtrů. Doba dodání náhradního dílu do podniku je 2 dny, tudíž zbývajících 5 filtrů v pořádku pokryje poptávku po dobu dodání. Z toho vyplývá, že podnik dokupuje nové zásoby, když se zásoby původní pohybují přibližně na 25 % průměrné spotřeby za měsíc.

- **Náhradní díly** – Ve smlouvě je ukotvena povinnost využívat pouze originální náhradní díly Nissan, existuje zde finanční limit na minimální možný roční odběr tohoto příslušenství.

Příklad minimálního odběru dílů a příslušenství: Jak vyplývá z předchozího textu, povinnost minimálního skladu držení součástek je na uvážení prodejce tak, aby díly byly vždy k dispozici. Z hlediska finančního je však už minimální odběr stanoven přímo ve franchisingové smlouvě, kdy daný prodejce musí ročně objednat náhradní díly a příslušenství v minimální hodnotě 1,5 mil. Kč.

Software

- **Softwarové programy** – Je třeba využívat veškeré předepsané softwary, které zajišťují přístup ke schématům na veškeré nabízené modelové řady, dále obsahují vyhledávač a ceník náhradních dílů a příslušenství, programy na zjišťování závad a kódů rádií v automobilech, imobilizér, speciální server na školení zaměstnanců, systém pro reklamace vozu a další. Softwarový program na diagnostiku vozidla je nutné zakoupit nový každý rok, ostatní programy poskytuje franchisor bezplatně na internetovém serveru, kde jsou automaticky registrováni veškerí prodejci Nissan.

- **Databáze zákazníků** – Veškerá data o zákaznících a informace o jejich kontaktu s firmou jsou ukládána do speciálního systému, informace z tohoto systému posléze centrála náhodně kontroluje a vyhodnocuje spokojenost zákazníků.

Ostatní

- **Předváděcí vozy** – V showroomu musí být vystaveny minimálně dva nejnovější modely vozidel do jednoho roku stáří, přičemž výběr výbavy vozu záleží na prodejci. Tyto vozy poskytuje centrála či smluvený dealer zdarma. V případě vybraného podniku jsou vystavené vozy v showroomu ve vlastnictví společnosti Auto Palace.

Obrázek č. 2: Nový model Nissan QASHQAI



Zdroj: [15]

- **Školení** – Zaměstnanci jsou povinni zúčastňovat se pravidelných školení, centrála určí přesný datum, místo i čas školení. Školení probíhá 3-4 krát do roka v jakémkoliv evropském městě a centrála ho pořádá vždy, když vyjde nový model Nissan. Za školení Nissan vybírá administrativní poplatek 30 Kč za zaměstnance. Dopravu na místo určení v rámci České republiky a ubytování zaměstnanců si prodejci hradí sami, pokud je školení v zahraničí, tak náklady za ubytování uhradí franchisor. Příkladem může být školení v Chorvatsku, které se konalo minulý rok při příležitosti vydání nového modelu Nissan QASHQAI. Dopravu a ubytování v tomto případě hradila v plné výši centrála. V rámci školení je samozřejmě představen nový model vozu, prodejci jsou upozorněni na největší změny a výhody oproti modelu předešlému. Hlavním

cílem školení je navýšení prodeje a zisků, proto je zaměřeno především na vylepšení prodejních schopností pracovníků. Školitelé pracovníkům vysvětlují jak klienta oslovit, jakým způsobem ho zaujmout, jak si získat důvěru, dále školí umění argumentovat, uzavřít obchod a odnést si z obchodního hovoru se zákazníkem poučení pro příště.

- *Vzhled korespondence a emailu* – pro email je předepsaný vzor a podpis dle vzoru, stejně tak jsou předepsány nápisy na obálkách a razítkách

3.4.2 Výhody a nevýhody franchisingu pro podnik J. Příbyl, s. r. o.

Podnik z franchisingového systému čerpá určité výhody, kdy využívá značku, kvalitní strategii a know-how již zavedeného subjektu, přičemž je zachována jeho podnikatelská nezávislost. Také má zajištěnou poradenskou a konzultační podporu ze strany poskytovatele franchisy a snížení nákladů v oblasti marketingové komunikace, protože franchisor vytváří celostátní a mezinárodní reklamu, franchisantovi připadá vytvoření cílené reklamy především na lokální úrovni v daném regionu. Dle jednatele měla tato společnost v počátcích snadný vstup na trh díky využití známého jména Nissan a také z toho důvodu, že ve spádové oblasti příbramského regionu podnik s touto značkou doposud nedisponoval, což přetrvává dodnes. [14]

I přes tyto přínosy vnímá podnik J. Příbyl, s. r. o. licenční smlouvu s centrálou spíše jako nevýhodnou především kvůli určitým omezením v řízení podniku a poplatkům odevzdávaných franchisorovi. Jak bylo již výše zmíněno, mezi určitá omezení patří například držení minimálního skladu součástek nebo minimální odběr zboží. Ve smlouvě je také ukotvena nutnost využívání předepsaných přístrojů k opravě automobilů a průběžné aktualizace nebo nákupy nových softwarových programů pro obsluhu zákazníků, které si v plné výši společnost J. Příbyl, s. r. o. hradí sama, což je pro podnik velice nákladné, jelikož vynaložené finanční částky na splnění veškerých předpisů se pohybují v řádu sta tisíců ročně. [14]

Nedostala jsem možnost přímo nahlédnout do franchisingové smlouvy, která je chráněna podnikatelským tajemstvím, takže nemohu uvést přesnou výši vstupního a průběžných poplatků firmy. Jednatel však vypověděl, že společnost na počátku svého podnikání odvedla vstupní poplatek v pevně stanovené výši v kontraktu a v průběhu podnikání odvádí určité procento z obrátu. Tuto skutečnost firma považuje také za nepříliš příznivou, protože poplatky neberou v úvahu reálnou výši zisku, kterou

společnost vygeneruje. Jak jsem již zmínila, podnik hodnotí smlouvu jako nevýhodnou hlavně z finančního hlediska, protože je velmi nákladné udržet standardy požadované centrálou společnosti Nissan. [14]

Příklad: Společnost J. Příbyl, s. r. o. dosáhla v roce 2012 čistého obratu 4 916 677 Kč, zatímco výsledek hospodaření vyšel pro podnik velice nepříznivě, a to se ztrátou celých 327 000 Kč. Je zřejmé, že ačkoli se obrat zdá poměrně vysoký, tak náklady pro společnost převažují a poměr obratu a zisku (ztráty) je značně nerovnoměrný. [14]

I přes tyto výlohy je pro firmu prospěšná zejména podpora v řízení podniku se záštitou daného franchisora. Jelikož franchisor vystupuje jako konzultant, tak vypomáhá podniku v řízení vztahů se zákazníky, poskytuje rady a nápomoc při řešení běžných i neobvyklých situací či pořádá již zmíněná školení pro co nejefektivnější obsluhu klientů atp. [14]

Příklad podpory ze strany franchisora: Zákazník přijel na kontrolu vozu z důvodu, že nefungovalo dálkové odemčení kufru. Mechanici vozidlo prohlédli, ale nedohledali žádnou možnou příčinu poruchy. Proto celou situaci popsali a dotaz elektronicky odeslali přes speciální portál technické podpory na centrálu Nissan. Centrála zhodnotila možné důvody, které mohly poruchu způsobit, a odpověď odeslala prodejci. Po zvážení a vyzkoušení navrhovaných řešení mechanici poruchu odstranili. Dle jednatele je tato komunikace, probíhající s centrálou, většinou rozložena na několik etap, kdy se postupně prodejce s centrálou doberou ke zdárnému konci a vyřešení potíží. [14]

Vzhledem k tomu, že společnost J. Příbyl, s. r. o. nevykazuje velkou snahu k řízení podniku, a to jak z pohledu marketingu, tak managementu a v současné době je velice omezena nedostatečnými finančními prostředky, je pro ni tato nápomoc ze strany franchisora přínosná, jelikož samotný podnik by takovéto podpůrné aktivity z vlastní iniciativy nevytvářel. [14]

Na druhou stranu začínají být finanční náklady, pro splnění veškerých požadovaných standardů franchisanta, pro daný podnik neúnosné. Franchisingová smlouva již neposkytuje takové množství výhod, jako tomu bylo na počátku podnikání, a nevýhody tohoto vztahu začínají stále více převažovat. [14]

Srovnání výhod při začátku podnikání a nyní: Jednatel vypověděl, že největší výhody podniku dříve plynuly především z mnohonásobně větších marží jak za prodej automobilu, tak za nákup náhradních dílů a příslušenství. Před rokem 2000, kdy prodejce vystupoval ještě jako dealer, byla marže za prodej automobilu až 5- ti násobně větší, než tomu bylo v roce 2006. Snížení marže byl jeden z hlavních důvodů, proč se podnik rozhodl vystupovat na trhu s vozy Nissan již jen jako sub-dealer, protože i přes nižší marže bylo třeba stejných nákladů na prodej automobilů. To znamená, že z prodeje nového vozu, který prodejce nakoupil za výrobní cenu od centrály a prodal zákazníkovi v hodnotě 280 000 Kč, měla společnost marži až 40 %, respektive 112 000 Kč. [14]

Snížení marží se prodejce dotýká samozřejmě i nyní, kdy je sub-dealer a dostává 30 % z provize dealera. Dříve by 30 % marže dělala celých 33 600 Kč, dnes pouze cca 7000 Kč. Z tohoto srovnání je zřejmé, že provize pro prodejce za několik posledních let opravdu rapidně poklesla. [14]

4 PRODEJNÍ STRATEGIE PODNIKU

Dobrá prodejní strategie závisí především na co nejlepším odlišení výrobků a služeb od konkurence, tedy nabídnutí co největšího užitku pro zákazníka a přizpůsobení komunikační strategie v rámci prodeje, marketingu, public relations a propagace pro co nejlepší upevnění pozice na trhu. Je třeba co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníka volbou nejvhodnějšího marketingového mixu, který přímo zacílí na určitý segment. [16]

Proto se v následujícím textu zaměřím na strategii vyplývající z marketingového mixu.

4.1 Produktová strategie

Společnost J. Příbyl, s. r. o. je zaměřena na spotřebitele z trhu B2C. Firma si v tomto směru zvolila strategii „nákupní“, tedy využila licenční smlouvu se značkou Nissan a do svých aktivit zařadila jak prodej, tak doprovodné služby pod záštitou této značky. Majitel a zakladatel podniku se rozhodl využít podnikatelský koncept právě značky Nissan na základě jeho předešlých dobrých zkušeností s kvalitou těchto automobilů, jelikož s těmito vozy několik let závodil a staral se o jejich opravy. Jeho podnikatelské rozhodnutí pro tuto značku samozřejmě podpořil i sortiment a design produktů Nissan.

Následuje přehled veškerých produktů, které podnik nabízí, a poskytovaných doplňkových služeb. Mezi předmět podnikání, který ošetřuje franchisingová smlouva se společností Nissan, patří prodej nových automobilů Nissan, prodej originálních náhradních dílů, doplňků, pneumatik, disků a autopříslušenství k vybraným modelům dané značky. Služby, které spadají pod licenční ujednání, jsou nákup vozu na leasing a úvěr, kdy je společnost J. Příbyl, s. r. o. zavázána nabízet tyto produkty pouze od sjednané externí agentury. Dále záruka a pojištění na vybraný vůz, s tím související záruční a pozáruční servis, asistenční služby, také pneuservis, běžné opravy, instalace veškerých náhradních dílů, doplňků a příslušenství, kontrola vozidel a příprava automobilu na zimní či letní sezónu. [14]

Mezi předmět podnikání vybraného podniku patří prodej těchto atributů [14]:

- *Nové automobily* – Jak již bylo zmíněno, od roku 2006 vystupuje podnik v oblasti prodeje nových automobilů pouze jako sub-dealer, což znamená, že vozy neobjednává přímo od centrály, ale od jakéhokoliv dealera, který má vůz k dispozici. V procesu prodeje automobilu tedy firma vystupuje jako zprostředkovatel, což znamená, že jedná svým jménem na účet a riziko

vybraného dealera, za smluvně stanovenou provizi. Za tuto transakci společnost obdrží 30 % z marže dealera.

Příklad: Automobil pro koncové zákazníky je nabízen v základní výbavě za 280 000 Kč. Klient si u prodejce J. Příbyl, s. r. o. tento vůz objedná. Podnik vybrané vozidlo zamluví u dealera a zprostředkovaně ho prodá zákazníkovi. Celková marže dealera za nákup vozu činí 8 % z celkové hodnoty produktu, přičemž za zprostředkování prodeje zboží odevzdá vybranému prodejci 30% ze své marže. Podnik J. Příbyl, s. r. o. tedy dostane přibližně částku 7000 Kč.

- **Ojeté vozy** – Tyto vozy dováží podnik z Německa, kde je vykupuje z vrakovišť a bazarů za výhodné ceny. Většinou automobil vybírá na podnět a přání zákazníka, pokud se vůz zdá dobře prodejný, koupí ho podnik z vlastní iniciativy bez předešlé objednávky klienta. V případě, že je vůz v dobrém technickém stavu, je předán zákazníkovi bez předchozích oprav. Automobil, který technické podmínky nesplňuje například z důvodu, že je bouraný, je nejdříve v dílně techniky opraven a uveden do dobrého a samozřejmě pojízdného stavu, až poté je prodán zájemci.
- **Originální náhradní díly a doplňky pro vozy Nissan** – Pro každý konkrétní model automobilu Nissan jsou navrženy speciální náhradní díly a doplňky, které přesně odpovídají dílům vyměňovaným. Na všechny originální náhradní díly se vztahuje roční nebo dvouletá záruka (podle typu výrobku) bez omezení počtu najetých kilometrů. Příkladem náhradních dílů a doplňků jsou například autoskla, žárovky, světlomety, stěrače, výfukové systémy, doplňky k chladičům v podobě víček, zátek apod.
- **Pneumatiky a disky** – Jako u náhradních dílů a doplňků platí, že pro každý model vozu jsou určeny speciální pneumatiky a disky. Společnost nabízí jak prodej, výměnu, tak kontrolu těchto atributů.
- **Autopříslušenství** – Sortiment nabízí příslušenství poskytující ochranu, pohodlí i praktičnost. Jedná se například o rádia, handsfree sady, navigační systémy, alarmy, tažná zařízení, hlídací elektronické systémy (Sherlog), mechanická zabezpečení a podobně. Pokud jsou tyto doplňky zakoupeny společně s novým vozem, vztahuje se na ně stejná záruka 3 roky jako na vybraný vůz, která garantuje případnou opravu či výměnu poškozeného dílu.

Dále společnost nabízí **doplňkové služby** související jak s nákupem vozu, tak s jeho provozem a servisem mezi což patří [14]:

- ***Nákup vozu na leasing či úvěr*** – Jestliže klient požaduje na vůz leasing, je podnik zavázán nabízet produkty pouze od sjednané společnosti, RCI Financial Services, s. r. o., která zajišťuje leasingové služby v rámci celé obchodní značky Nissan. V případě sjednání úvěru společnost Nissan netrvá na své úvěrové společnosti, a prodejce může nabídnout jakýkoliv úvěr od svého prověřeného partnera.
- ***Výkup vozidel na protiúčet*** – Pokud zákazník při nákupu nového vozu již starý nepotřebuje, nabízí podnik ocenění starého vozu a nabídnutí určité hotovosti na nákup vozu nového. V případě, že klient přijede se svým vozem do prodejny J. Příbyl, s. r. o., prodejce kontaktuje smluvního partnera společnost AAA Auto, která již vše s klientem vyřeší a za automobil mu nabídne určitou hotovost na ruku. Vybraný podnik zde tedy vystupuje pouze jako zprostředkovatel a samotného výkupu se neúčastní.
- ***Individuální nabídka havarijního pojištění a povinného ručení dle vybraného modelu automobilu*** – Stejně jako u leasingu, výběr těchto produktů je možný pouze z nabídky od společnosti RCI Financial Services, s. r. o.
- ***Přihlášení vozidla na příslušný dopravní inspektorát*** – Podnik nabízí přihlášení dovezeného ojetého vozidla za použití podepsané plné moci od zákazníka. V případě, že si klient zakoupil vůz nový, tak se o přihlášení postará dealer, od kterého podnik J. Příbyl, s. r. o. automobil objednal.
- ***Záruka*** – Společnost je autorizovaný servis vozů Nissan, takže nabízí bezplatné vyřízení standardní záruky, která se vztahuje na opravy a výměnu vadných dílů do 3 let nebo do 100 000 najetých kilometrů na vozidlo, k tomu je v ceně záruka laku na 3 roky a dvanáctiletá záruka na neprorezavění karoserie, která není omezena počtem najetých kilometrů. Služby se samozřejmě vztahují i na záruku prodlouženou, která trvá po dobu pěti let od zakoupení automobilu. Prodloužená záruka tedy zabezpečuje vůz proti nepředvídaným mechanickým nebo elektrickým poruchám ještě o dva roky déle, než je tomu u záruky standardní.

Příklad poskytnutí záručních služeb: Zákazníkovi se uvolnila přítlačná pružina na stěrači, tudíž neplnila svou funkci. Mechanici pružinu bezplatně vyměnili. Pro proplacení peněz za záruční služby servisu technik vyplnil reklamační hlášení a centrála posléze proplatila peníze za práci mechanika a materiál dle stanovených tabulkových hodnot. V tomto případě je v tabulce uvedený čas na výměnu 0,1 hodiny a transakce byla proplacena částkou 320 Kč.

Dle jednatele jsou stanovené tabulkové sazby nastaveny tak, že vybraný podnik z toho nemá nic navíc, naopak mnohdy jim záruční oprava přinese menší náklady. Jedná se například o případ, kdy je na voze závada, která se nedaří odstranit, takže mechanik na ní stráví dvakrát více času, než udávají tabulkové hodnoty Nissan. To znamená, že například odpracovaný čas se rovná 8 hodinám, čas v tabulkách stanovený na určitou opravu je 4 hodiny. Centrála proplatí prodejci pouze dané 4 hodiny, zbylý čas navíc odpracoval mechanik vlastně „zadarmo“ a rozdíl doplatí sám podnik.

Za další nevýhodu záručního servisu podnik považuje fakt, kdy je třeba objednat dražší díl na opravu, například v hodnotě 20 000 Kč. Díl samozřejmě firma objedná od centrály a zaplatí ho. Proplacení této částky plus částky za práci mechanika centrálou může trvat až 30 dnů od podání reklamačního hlášení, po tuto dobu financuje podnik celou záruku sám.

- **Pozáruční servis, pneuservis, běžné opravy** – Samozřejmostí jsou veškeré služby, týkající se servisu vozidla, i po vypršení záruční lhůty.
- **Instalace veškerého autopříslušenství, náhradních dílů a doplňků**
- **Příprava vozidel na zimní či letní sezónu** – Jedná se například o přezutí celého vozu, v čemž je zahrnuto také vyvážení a montáž nových pneumatik. Dále podnik nabízí jarní prohlídku automobilu, v rámci které zkontroluje stav a funkci osvětlení, pneumatik, stěračů, motorového oleje a ostatních provozních kapalin, brzdových destiček, hnacích řemenů apod.
- **Zajištění či výpomoc při likvidaci vozidla** – Podnik v případě zájmu poskytne zákazníkovi aktivní spolupráci při vyřizování a likvidaci pojistných událostí, což zahrnuje například zajištění znaleckých posudků a dovede celý případ až k likvidaci. Poskytnuté služby poté podniku proplatí ve většině případů pojišťovna, případně samotný zákazník.

- **Asistenční služby** – Mezi asistenční služby patří odtah havarovaného nebo nepojízdného vozidla, přeprava nových i ojetých vozidel v ČR, ale i v zahraničí, pronájem náhradního vozu, servis mobility – výměna pneumatik a nastartování vozu při vybité baterii apod. přímo silnici, kde došlo k události. Při zakoupení nového vozu je v jeho ceně zahrnuta Evropská asistenční služba Nissan, která posléze zákazníkovi poskytuje výše jmenované služby zcela bezplatně po dobu trvání záruky automobilu. Pokud vůz již v záruce není, jsou klientovi účtovány ceny za tyto služby dle smluvních podmínek, které jsou uvedeny v záruční knížce. [18]

Evropská asistenční služba Nissan je dostupná na telefonním čísle + 420 241 401 574 po 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. [17]

Schématický příklad události: Při pracovní cestě zákazníka dojde kvůli nerovnostem na silnici k poškození kola vozu a na automobil se stále vztahuje záruka. V tomto případě je možné kontaktovat Evropskou asistenční službu Nissan, kde vyškolený specialista zjistí, co se přesně stalo, a navrhne co nejrychlejší a nejefektivnější řešení situace. Po nahlášení pozice zákazníka a poznávací značky vozu vyjedou mechanici na místo. V polovině případů odstraní mechanici závadu přímo na místě. Pokud to není možné, je vůz dovezen k opravě k nejbližšímu prodejci Nissan, v tomto případě do podniku J. Příbyl, s. r. o. Poté se nabízí mnoho možností řešení dané situace. Nejlepší variantou je, že závadu je možné odstranit v řádu několika hodin, takže klient může vyčkat na opravu v prostorách servisu či okolí. Pokud ale z nějakého důvodu klient potřebuje v cestě ihned pokračovat, je mu poskytnut náhradní vůz z vlastní autopůjčovny podniku na dobu maximálně tří dnů nebo do doby, kdy bude vůz opraven nebo může využít proplacení veřejné dopravy pro řidiče i spolucestující a dostat se tak na požadované místo. Řidiči je proplaceno také jízdné zpět do servisu, aby si vůz mohl vyzvednout. Asistenční servis nabízí také možnost zaplacení přespání v blízkém tříhvězdičkovém hotelu se snídaní až po dobu tří dnů, tato varianta se uplatňuje v případě, že je klient vzdálený spoustu kilometrů od svého cíle cesty. Je zde ošetřena také situace, kdy u daného prodejce není možné vyřešit závadu do stanovených tří dnů. Pokud se tak stane, asistenční služba zajistí přepravu vozu, řidiče, spolucestujících a zavazadel přímo k „domovskému“ prodejci, který je nejbliže bydlišti zákazníka. [17]

- ***Pronájem přívěsného vozíku nebo přepravníku na osobní automobily:***
Společnost provozuje vlastní půjčovnu přívěsných vozíků. Ceny se odvíjí od typu a nosnosti vybraného přepravního zařízení, přičemž se pohybují od 300 Kč do 500 Kč za každý započatý den zapůjčení. Na všechny vleky je vyžadována záloha předem ve výši 2000 Kč. [12]

V oblasti strategie služeb se prodejce snaží o neustálé zdokonalování servisních služeb, a to jak v kvalitě provedení, rychlosti tak v podobě zlepšování chování personálu k zákazníkům, pomocí různých školení a průběžným sledováním odezvy zákazníků na sortiment a kvalitu služeb. [14]

Sortiment

Firma J. Příbyl, s. r. o. nabízí v prodejně zboží značky Nissan a to doplňuje výše zmíněnými službami. Pro prodej automobilů je charakteristická specializace na sortiment úzký a hluboký. Šíře sortimentu je u nabídky automobilů charakteristická počtem sortimentních skupin, tedy počtem jednotlivých výrobních řad. Podnik nabízí vozy užitkové (nákladní), sportovní, rodinné, dále elektromobily, městské vozy, crossovery a 4x4, kdy každý jednotlivý druh vozu uspokojuje odlišné potřeby zákazníků. Hluboký sortiment prodejce je určen velkou nabídkou modelů vozů spadajících pod jednotlivé sortimentní skupiny, které uspokojují stejnou potřebu zákazníka, ale liší se barvou, tvarem, cenou apod. [18]

Příklady nejnovějších modelů [18]:

- Užitkové vozy: NV200 FURGON, NV200 COMBI
- Sportovní vozy: 370Z COUPE, GT-R
- Rodinné vozy: EVALIA
- Elektromobil: NISSAN LEAF
- Městské vozy: MICRA, NOTE
- Crossovery: NISSAN JUKE, QUASHQAI
- 4x4: X-TRAIL, NAVARA

Značka

Značka je důležitou součástí marketingové strategie firmy a hlavním nástrojem pro diferenciaci produktů od konkurence. Podle jednatele společnosti si podnik vybral právě tuto japonskou značku automobilů díky její dlouholeté tradici na trhu, image a také zkušenostem majitele firmy s kvalitou vozů. Nemalou roli při rozhodování o značce hrála také všeobecně známá spolehlivost japonských automobilů a dosavadní výrobky Nissan, které zajišťují schopnost obstát před konkurenčními podniky. [14]

Obrázek č. 3: Logo společnosti Nissan



Zdroj: [19]

Design a kvalita

Shiro Nakamura, viceprezident a ředitel tvůrčího úseku, se vyjádřil, že „... prostřednictvím designu se společnost Nissan snaží posilovat značku na trhu.“ Posláním podniku je vytvoření atraktivního designu pro exkluzivní zážitek v každodenním životě zákazníků. Pro dosažení tohoto poslání čerpá podnik nápady z emocionálních hodnot zákazníků a z jejich očekávání na automobil. Snahou je naplnit jejich představy a jít ještě o kousek dál. [20]

Z tohoto důvodu je design a kvalita automobilů Nissan v neustálém rozvoji a s každým dalším modelem se výrobci vozů snaží co nejvíce vyhovět přáním svých zákazníků a udržet si svou pozici na trhu. Příkladem je modernizovaný Nissan Juke, který byl představen prvně na začátku března tohoto roku v ženevském autosalonu a již brzy bude distribuován v České republice. Změny tohoto modelu jsou patrné na předním i zadním nárazníku, masce vozidla, světlometech a zpětných zrcátkách. Nissan Juke je k dispozici ve třech základních výbavách a rozšířeny byly i užité funkce vozu jako zvětšení zavazadlového prostoru o 40 %, snížení průměrné spotřeby na 5,5 l/100 km a zvýšení celkového výkonu vozu pomocí nového motoru. [21]

Obrázek č. 4: Nový model Nissan JUKE



Zdroj: [15]

Vozy značky Nissan mají jedinečný design, který je lákadlem pro nemálo zákazníků, což dokazují počty prodaných automobilů dané značky v České republice. Například model Nissan QASHQAI si v roce 2013 zakoupilo 1 643 zákazníků, čímž se tento vůz zařadil na 23. místo nejprodávanějších automobilů v daném roce. [22] Dle mého názoru samotný design i kvalita těchto vozů odpovídá nastavené cenové hladině těchto výrobků a je v souladu s ostatními prvky marketingového mixu.

4.2 Cenová strategie

Stanovení správné výše ceny výrobků a služeb patří mezi důležitá rozhodnutí podniku, protože cena je výrazný faktor, který působí při kupním rozhodování zákazníka.

Jelikož společnost J. Příbyl, s. r. o. vystupuje v distribučním systému pouze jako sub-dealer, tak nemůže tvořit vlastní cenu na prodávané automobily. Stejně tak je tomu u nákupu originálních náhradních dílů a příslušenství k vozům Nissan. Podnik vybraný automobil, popřípadě náhradní díl nakoupí od výrobce za výhodnější cenu, posléze zboží prodá zákazníkovi za cenu stanovenou společností Nissan. [14]

Naopak u servisních služeb si již prodejce stanovuje cenu vlastní, k čemuž využívá strategii určení ceny dle konkurence. Ceny konkurentů v regionu vyhodnocuje zhruba jednou za tři měsíce pomocí ceníků a akčních nabídek na internetových stránkách příslušných firem. Hlavním cílem společnosti je v současné době navýšení tržeb tak, aby byla zisková a udržela se na trhu. Podnik se tedy snaží najít určitý kompromis mezi těmito aspekty, aby cena byla nižší než konkurenční a zároveň, aby splňovala cíl generování zisku. [14]

Cena se také odvíjí od druhu vykonané práce, podle použitých přístrojů, nástrojů, příslušenství a také dle potřebné odbornosti k vyřešení zakázky. [14]

Jednotlivé ceny za servisní služby jsou uvedeny v kapitole „Analýza konkurence“, kde jsou srovnány s cenami hlavního konkurenčního podniku Toyota Dolák, s. r. o.

Předešlé schéma představuje průběh nákupu a prodeje zboží zákazníkovi. Je zřejmé, že společnost J. Příbyl, s. r. o. je součástí nepřímé distribuční cesty, ve které figuruje jako maloobchodní jednotka s výhradním právem prodeje daného zboží v příbramském regionu. V systému jsou zahrnuty ještě další mezičlánky pro usnadnění přechodu zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli jako centrála, dodavatel či účetní společnost, se kterými prodejce spolupracuje na základě licenční smlouvy.

Praktický příklad vyřizování zakázek – servis/oprava vozu

Zákazníkovi se porouchá vozidlo, se kterým přijede na opravu. Servisní technici zjistí proč, a co nefunguje, a pokud je to možné, navrhnou zákazníkovi řešení, například výměnu vadného dílu. Pokud klient s řešením souhlasí, tak podnik pomocí speciálního softwaru dohledá, zda je náhradní díl přímo na skladě v podniku, pokud není, zadá objednávku na centrální sklad.

Centrální sklad je umístěn v Holandsku a jsou z něj doručovány díly do všech středisek Nissan v celé střední Evropě. Jsou dvě možnosti objednání náhradního dílu, přičemž “skladový” díl je doručen dodavatelem do dvou pracovních dnů, “expresní” objednávka je doručena ihned následující den za určitý příplatek. Dodavatelem je firma NSCEE (Nissan Sales Central Eastern Europe) se sídlem v Budapešti.

Po přijetí dílu je automobil v servisu opraven a je provedena fakturace externí společností RCI Financial Services. Poté proběhne předání vozu klientovi a úhrada objednávky.

Praktický příklad vyřizování zakázek – objednání nového vozu

Průběh objednávky nového vozu začíná příchodem zákazníka s určitou představou o automobilu do podniku, kde prodejci zjistí veškeré jeho potřeby a dle toho mu nabídnou vozidlo „na míru“.

Pokud má zákazník zájem o vůz, který je vystaven přímo v showroomu společnosti, tak může být obchod uzavřen ihned. Ve většině případů je ale automobil třeba objednat přes dealera. Pokud vybraný model nemá dealer k dispozici přímo na prodejně, tak ověří, zda je vůz na centrálním skladu, kde ho objedná a odkud automobil putuje přes dodavatele již do prodejny J. Příbyl, s. r. o. V případě, kdy vybrané vozidlo na centrálním skladu není k dispozici, je zadána zakázka na výrobu s čekací lhůtou přibližně tři měsíce.

Po doručení automobilu servis v podniku J. Příbyl, s. r. o. provede předprodejní prohlídku, kdy jsou zkontrolovány veškeré komponenty a funkce vozu. Součástí prodeje nového vozu je také nabídka leasingu či úvěru. Pokud je klient spokojen, tak je vůz předán a operace je vyfakturována.

4.3.2 Umístění, vzhled a otevírací doba prodejny

Důležitou součástí podnikatelského plánu je vhodné a strategické *umístění prodejní jednotky*. Poskytovatel franchisy nezasahoval do rozhodnutí o správném umístění pobočky, záleželo tedy pouze na správném uvážení franchisanta. [14]

Podnik J. Příbyl, s. r. o. umístil prodejnu na okraji města Příbram. Hlavní roli při výběru umístění prodejny hrála pro prodejce co nejnižší cena za pozemek, nebylo tedy použito žádného strategického rozhodování o správné lokaci, nebyla analyzována poptávka po daném produktu v regionu apod. Jelikož se jedná o maloobchodní prodejnu se zbožím speciálním, kdy je zákazník ochoten za zbožím cestovat na větší vzdálenost a prodejna nemá v příbramském regionu konkurenci v podobě jiného autorizovaného servisu a prodejce automobilů Nissan, tak je dle mého názoru výběr lokality vyhovující. [14]

Prodejna je umístěna samostatně, není tedy součástí jiných skupinových obchodních objektů a je dostupná městskou dopravou (leží přibližně 500 m od autobusové zastávky), doprava automobilem je bezproblémová přímo na místo. Velkou výhodou je parkoviště, které přímo navazuje na prostory prodejny.

Adresa:

Ke Skalám 499

261 01, Příbram VII

Provozní doba:

Po-Pá: 7,30-17,00

So: po dohodě

Prodejna dodržuje také předepsaný *vzhled* společnosti Nissan a to jak vně, tak uvnitř budovy. To znamená, že je viditelně označena logem Nissan a názvem firmy na vývěsní ceduli, umístěné na budově. Logo je natištěno také na prosklených výlohách budovy spolu s různými reklamními upoutávkami na nové modely vozů dané společnosti, které jsou průběžně obměňovány a aktualizovány. [14]

Na vchodových dveřích prodejny je informace o otevírací době prodejny, telefonní kontakt a kontaktní e-mailová adresa. V prodejních prostorách je pouze nezbytný nábytek pro komunikaci se zákazníkem, jako jsou sedací křesla či prodejní pult a stojany s policemi pro umístění informačních materiálů. Vnitřní prostory a výlohy jsou pravidelně udržovány v čistotě. [14]

4.4 Komunikační strategie

Podnik J. Příbyl, s. r. o. si stanovil jako cíl komunikační strategie zvýšení povědomí o firmě a s tím spojené přesvědčení zákazníků k využití právě jeho služeb. Komunikační mix subjektu je ovlivněn zejména nedostatečnými financemi, což se projevuje ve výběru forem propagace, které jsou detailněji popsány níže. Hlavní strategickou výhodou společnosti v této oblasti je využívání přínosů franchisingové smlouvy, která zajišťuje informovanost zákazníků o dané značce celoplošně. [14]

4.4.1 Reklama

Jak vyplývá z předchozího textu, součástí strategie vybraného podniku je využití celostátní reklamy, kterou jednotně vytváří poskytovatel franchisy Nissan pro celou Českou republiku. Pro společnost J. Příbyl, s. r. o. je přínosná obzvláště masová reklama, kterou Nissan tvoří, kdy je osloveno velké množství potencionálních i stávajících zákazníků, prostřednictvím médií jako je televize, rádio nebo tisková média. Franchisor produkuje i virální videa, která jsou šířena samotnými uživateli internetu, pro propagaci využívá také oficiální webové stránky www.nissan.cz nebo venkovní reklamu nejčastěji v podobě billboardů, umístěných u hlavních komunikací a další. Tyto aspekty jsou pro firmu J. Příbyl, s. r. o. velice výhodné, jelikož samotný podnik by si tak nákladnou reklamu především v televizi nebo rádiu dovolit nemohl.

Obrázek č. 5: Reklamní kampaň Nissan



Zdroj: [24]

Tvorba regionální reklamy, pro oslovení cílového segmentu ze spádové oblasti, je již na samotném prodejci. Dříve měl podnik umístěný billboard na hlavní příjezdni silnici do města Příbram a jednou za čas krátkou upoutávku v místních novinách. Dle jednatele nemá podnik v současné době finanční prostředky pro tvorbu jakékoliv reklamy, proto se soustředí na propagaci servisních služeb a ostatních produktů prostřednictvím akčních nabídek na internetových stránkách www.nissanpb.cz. Žádné sociální stránky pro propagaci prodejce nevyužívá. Jedinou informací o existenci pobočky ve městě jsou tři naváděcí cedule, na kterých je zobrazeno jméno společnosti, značka, směr a vzdálenost do prodejny. [14]

4.4.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje soustředí podnik hlavně na cenovou politiku v podobě akčních nabídek na servisní služby, které jsou většinou krátkodobého charakteru. Prodejce se akčními nabídkami snaží pružně reagovat na nabídky konkurence a momentální poptávku. Informace o akcích zákazníků nalezne na již jmenovaných webových stránkách firmy. Jedná se buď o sezónní nabídky, například před a po zimním období nabízí servis zvýhodněnou cenu na přezutí automobilu, dále nabízí výhodnou cenu jarní prohlídky vozu nebo případné akce na vyčištění a umytí automobilu ke každé servisní prohlídce zdarma, slevu na práci techniků pro vozy starší deseti let atp. [14]

Příklad akční nabídky: Podnik nabízí klientům, kteří vlastní vůz starší 10- ti let, slevu na veškeré servisní služby. Standartní sazba technika je 466 Kč/hodinu, zákazníkům se starším vozem je účtována cena pouze 320 Kč/hodinu. [12]

4.4.3 Osobní prodej

U prodeje automobilů a poskytování servisních služeb vozu je zapotřebí sdělit klientovi podrobnější informace, které se týkají jak samotného automobilu, údržby vozidla či prováděné opravy. Komunikace se zákazníkem tedy majoritně probíhá tváří v tvář, což prodejce využívá k získání maximálního množství informací o zákazníkovi a jeho nákupních praktikách. Veškeré údaje se posléze evidují do speciálního celopodnikového softwarového systému. Na základě těchto sesbíraných záznamů společnost Nissan vytváří školení pro veškeré zaměstnance, kteří jsou v přímém styku se zákazníkem, aby bylo co nejvíce zefektivněno jednání s klienty a bylo dosaženo požadovaného uzavření obchodu, popřípadě návratu spokojeného zákazníka. [14]

Podnik J. Příbyl, s. r. o. na kvalitní osobní prodej a vystupování klade velký důraz, protože si uvědomuje, že je to nejlevnější a přitom účinná forma propagace. Klientům se snaží co nejvíce vyjít vstříc a poskytnout jim co nejlepší služby, aby udržel dobré jméno podniku a samozřejmě kvůli budování dlouhodobých pozitivních vztahů. [14]

4.4.4 Public relations

Funkci budování dobrého jména značky Nissan a pozitivní vztahy s veřejností opět částečně přebírá franchisant, který se představuje zákazníkům, novinářům, jiným podnikům a společnosti jako celek, prostřednictvím různých tiskových konferencí, rozhovorů s médii, předváděcích a jiných akcí nebo například sponzoringem.

Prodejce J. Příbyl, s. r. o. přílišnou aktivitu pro vytvoření dobrého mínění veřejnosti o daném podniku v současnosti nevytváří. Určitou publicitu si majitel firmy Jiří Příbyl vytvořil v roce 2003, kdy se stal součástí posádky a řidičem vozu na celosvětově známém závodě rallye Dakar, která doprovázela celebritu Petra Novotného, jenž zážitek posléze zdokumentoval v knize „Jak jsem přežil Dakar: to je rallye, vole!“. Dále v roce 2009 a 2010 firma sponzorovala místní závod cross country rallye a příležitostně podnik sponzoruje různé kulturní akce v Příbrami, především maturitní plesy a bály. V minulosti prodejna pořádala i pravidelné dny otevřených dveří, což bylo přerušeno v roce 2006, kdy se podnik rozhodl vystupovat již jen jako sub-dealer vozů Nissan. [14]

5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

5.1 Makroprostředí

5.1.1 Sociální vlivy

Demografické stárnutí obyvatel se v poslední době stává velice diskutovaným tématem. Je zapříčiněno posouváním početně silných populačních ročníků do důchodového věku, zlepšováním zdravotnictví a snižováním plodnosti v České republice. Stárnutí obyvatel v konečném důsledku způsobuje chudnutí populace. Celkové prodlužování věku odchodu do důchodu s sebou přináší tendence obyvatel šetřit nebo ukládat finanční prostředky, také snižování reálných příjmů důchodců anebo tlak zaměstnanců na zvýšení mezd a další. [24]

Výjimku v tomto ohledu netvoří ani příbramský region, ve kterém vybraná firma působí. Dle demografických údajů českého statistického úřadu počet obyvatel v příbramském regionu neustále klesá. Konkrétně v Příbrami poklesl stav počtu obyvatel od roku 2002 do roku 2012 z 35 710 na 33 793, což je skoro o 5,5 %. Natalita a mortalita jsou poměrně ustálené, přičemž mortalita má v této obci povětšinou mírnou převahu. Vliv na demografickou strukturu obyvatel má i počet přistěhovaných a vystěhovaných, kdy vystěhovaní mají skoro pětínovou převahu oproti obyvatelům přistěhovaným. Takto vysoký rozdíl je zapříčiněn hlavně nedostatkem pracovních příležitostí, s čímž se potýká celá Česká republika, přičemž ve středočeském regionu se nyní počet nezaměstnaných pohybuje kolem 7 %. Velký podíl emigrantů tvoří studenti a absolventi, kteří směřují do atraktivnějších regionů a měst za studiem nebo za prací, což zapříčiňuje odliv budoucích potencionálních zákazníků. [25]

Prognózy předpovídají, že velikost produktivní populace se bude zmenšovat, což může negativně ovlivnit budoucí vývoj společnosti díky nedostatku koupěschopné poptávky. Je třeba, aby se na tyto vlivy podnik patřičně připravil, naučil se pracovat s odlišnými potřebami cílových skupin a přizpůsobil se měnícímu se životnímu stylu produktivní populace. Důležité je vytvořit kupní příležitost pro každou příjmovou skupinu. [24]

5.1.2 Ekonomické vlivy

Ekonomika České republiky je v uplynulých letech ovlivněna důsledky finanční a dluhové krize, která zasáhla Evropskou unii v roce 2008 a 2009. Tato krize ohrožuje podnik především z důvodu růstu inflace, cen a poklesu poptávky. Pokles poptávky je způsoben nejistotou lidí, kteří se obávají investic a celkového utrácení a spotřeby. [26] Především automobilový průmysl zaznamenal minulý rok největší pokles tržeb v důsledku šetření obyvatel. Je to zapříčiněno tím, že automobily jsou zboží dlouhodobé spotřeby a domácnosti raději vyčkají na „lepší“ časy pro pořízení tohoto statku. Dobrou zprávou pro podnik je postupná stabilizace a zlepšování situace v automobilovém průmyslu, který se začíná pomalu ale jistě zotavovat. Poptávka v tuzemsku po motorových vozidlech oproti minulému roku vzrostla o celých 14 %, což by mohlo přinést společnosti nové zakázky. [27]

Podniky také ovlivnilo a stále ovlivňuje rozhodnutí centrální banky pro znehodnocení české měny, což mělo podpořit zejména export. V důsledku oslabení měny vzrostly ceny spotřebního zboží. Tento efekt zdražení také přispívá k větší opatrnosti zákazníků v nákupech. [26]

5.1.3 Politicko-legislativní vlivy

Určitý vliv na malé a střední podnikání bude mít pravděpodobně do budoucna také nově ustanovená koalice politických stran ANO, ČSSD a KDU-ČSL, od které se očekávalo především snížení daňové zátěže pro malé a střední podnikatele. Koaliční strany ve smlouvě stanovily, že se budou snažit podporovat rozvoj malého a středního podnikání, sníží administrativní zátěž pro podnikatele a neprovedou žádné kroky ke změně výše daní v roce 2014. Zatím však nejsou viditelná nějaká zásadní rozhodnutí, která by podnikatele ovlivnila. [28]

Nový občanský zákoník přinesl změny, který mají dopad jak na spotřebitele, tak na podnikatele. Vzhledem k tomu, že většina každodenních věcí zůstává neměnná, tak by společnost J. Příbyl, s. r. o. neměla zaznamenat přílišné potíže. Je ale třeba, aby se podnik se změnami především v oblasti rozšíření smluvní volnosti dobře seznámil, a aby předešel budoucím komplikacím. [29]

5.1.4 Technické a technologické vlivy

Nepřehlédnutelným trendem dnešní doby je neustálé zdokonalování v oblasti technické i technologické. Pro udržení konkurenceschopnosti firmy je nutné vynakládat velké finanční prostředky na výzkum a vývoj technologií.

V tomto ohledu vybraný podnik využívá výhod franchisingové smlouvy, kdy se o tento výzkum stará centrála Nissan. Nevýhodou pro podnik jsou již zmíněné výdaje vynakládané na pořízení požadovaných softwarových systémů a technických přístrojů k údržbě automobilů. Naopak výhodou jsou kvalitně zajištěné služby a servis díky těmto technikám. [14]

Je také třeba vzít v úvahu, že žádané vysoké investice do zmíněného výzkumu a vývoje, popřípadě výdaje na přístroje a software, mohou mít pro podnik kladný dopad i z toho důvodu, že vstup do oboru není z hlediska financí nijak jednoduchý a finanční nedostatek by mohl ovlivnit rozhodnutí budoucích konkurentů o vstupu na trh.

5.2 Mezoprostředí

5.2.1 Analýza konkurence

V příbramském regionu se nachází velký počet konkurenčních podniků, které nabízí prodej nebo servisní služby automobilů. Většinou se jedná o obdobně velké podniky, které nabízí podobné produkty a srovnatelnou úroveň služeb, tudíž je pro vybranou společnost těžké odlišit se od ostatních. Vzhledem k současné ekonomické situaci a pomalu rostoucímu trhu je podnik nucen používat strategii nízkých nákladů, aby byl konkurenceschopný. Z vedení podniku je zde také určitý tlak na neustálé zlepšování služeb. [14]

Firma J. Příbyl, s. r. o. nevyvíjí přílišnou aktivitu pro analýzu konkurentů, jak stávajících, tak potencionálních. Za svého největšího konkurenta považuje podnik Toyota Dolák, s. r. o., dle kterého přizpůsobuje ceny svého servisu. [14]

Srovnání s konkurenčním podnikem Toyota Dolák, s. r. o.

Jak název vypovídá, prodejce nabízí vozy značky Toyota. Jako u podniku J. Příbyl, s. r. o. se jedná o japonskou automobilovou společnost s dlouholetou tradicí. Založena byla roku 1933 a na trhu vystupuje jako největší výrobce automobilů na světě.

Tab. č. 1: Srovnání hlavních atributů prodejců

	<i>J. Příbyl, s. r. o.</i>	<i>Toyota Dolák, s. r. o.</i>
Umístění prodejny	mimo centrum	kousek u centra u hlavní komunikace
Velikost prodejny	malá prodejní plocha	velká prodejna
Produkty a služby	produkty srovnatelné, služby ovlivněny nekvalifikovanými prodejci	produkty obdobné, služby kvalitní
Sortiment	srovnatelný	
Finanční situace	několik let ve ztrátě, nyní mírné zlepšení	velmi stabilní, každý rok navyšování zisků a tržeb
Využití Internetu	nekvalitně zpracované a neaktualizované webové stránky, neexistence profilu na soc. sítích	kvalitní a funkční webové stránky, využití soc. sítí
Komunikační mix	velmi malá aktivita	využití sponzoringu, public relations i místní reklamy
Zákazníci	zužující se klientela	zvětšující se portfolio zákazníků
Postavení na trhu	snaha o udržení se na trhu, nedostatečné řízení	neustálý rozvoj a rozšiřování podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [12] a [30], 2014

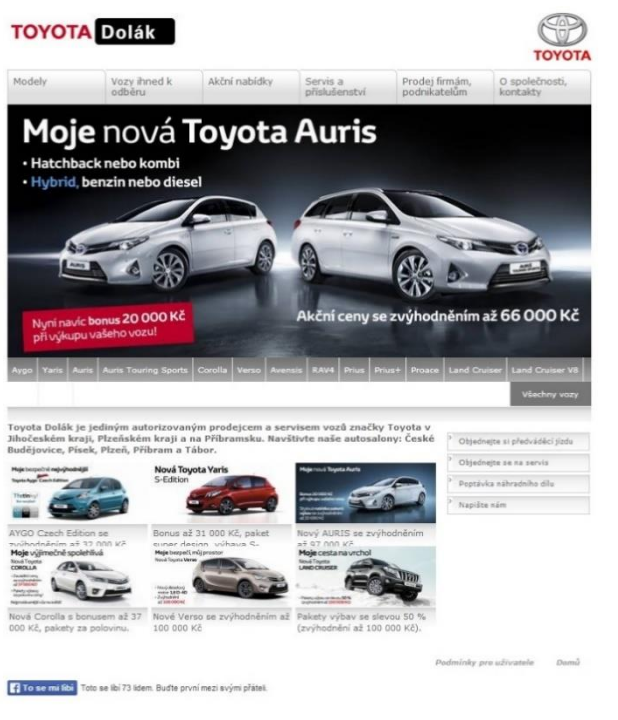
Společnost Toyota Dolák, s. r. o. má sídlo společnosti také v Příbrami, v ulici Evropská 126, což je hned vedle frekventované silnice, takže *umístění* pobočky je pro zákazníky vhodnější a také dostupnější, než je tomu u vybraného prodejce J. Příbyl, s. r. o. Pobočka v Příbrami působí také od roku 1998, založena byla Milanem Dolákem. [30]

Prodejce Toyota Dolák, s. r. o. se snaží udržet dobrou pozici na trhu pomocí *strategie spokojených zákazníků*, spoléhá na „word of mouth“, kdy si zákazníci sami mezi sebou předají dobré mínění o firmě a kvalitě jejích služeb. Tato strategie se jim očividně vyplácí, protože i přes nestabilní situaci na trhu si podnik v roce 2012, kdy celkové tržby v automobilovém průmyslu klesaly, udržel své zákaznické portfolio a výkonnost a dokonce splnil veškeré své dané cíle pro daný rok. Společnost také klade důraz na ochranu životního prostředí pomocí dodržování nejpřísnějších kritérií likvidace a třídění odpadu, čímž podporuje své public relations. [30]

Pobočka Dolák nabízí přibližně dvacet vozidel ihned k odběru, které jsou buď skladové, předváděcí anebo ojeté. Celková rozloha prodejny je přibližně čtyřikrát větší než u vybraného prodejce J. Příbyl, s. r. o. [30]

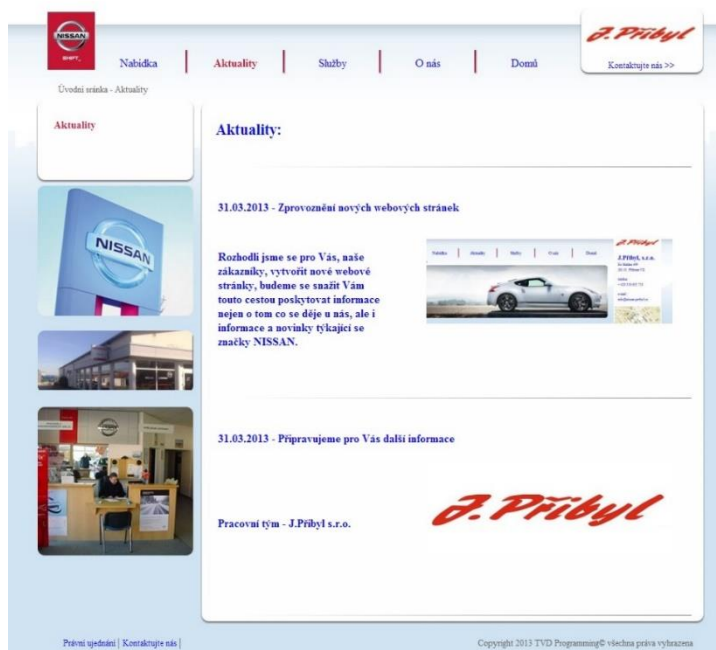
Celkový komunikační mix a forma propagace konkurenta je mnohem propracovanější. Příkladem jsou webové stránky www.toyotadolak.cz, kde zákazník nalezne veškeré potřebné informace o prodeji i servisu vozů. [30]

Obrázek č. 5: Webové stránky společnosti Toyota Dolák, s. r. o. – úvodní strana



Zdroj: [32]

Obrázek č. 6: Webové stránky společnosti J. Příbyl, s. r. o. – úvodní strana



Zdroj: [12]

Na srovnání je patrné, že webové stránky společnosti Toyota Dolák, s. r. o. byly tvořeny profesionálem, na rozdíl od stránek podniku Nissan J. Příbyl, s. r. o., které tvořil jeden z pracovníků podniku bez větších zkušeností. Za plus považuji u stránek firmy Toyota Dolák, s. r. o. také to, že je možné se elektronicky, prostřednictvím připraveného formuláře, objednat na servis vozu, předváděcí jízdu či se poptat po náhradním dílu. Firma J. Příbyl, s. r. o. má některé informace na svých stránkách naprosto neaktualizované, což nepůsobí dobrým dojmem. Přímo pobočka firmy Dolák v Příbrami má oproti vybranému podniku vytvořen profil na facebooku, kam pravidelně přidává příspěvky týkající se nových modelů automobilů, akčních nabídek, testovacích jízd atp. [30]

Dolák o sobě dává svým zákazníkům vědět také prostřednictvím pořádaných nebo sponzorovaných akcí v regionu, rozhovory s regionálním tiskem a spotřebitelskými soutěžemi. Příkladem je pořádání dětských dnů, Road Show nebo sponzoringová akce "Prázdniny končí na Křešíně". Mezi aktuální příklad soutěže patří nedávno pořádaná soutěž o co nejrychlejší naskládání krabic do zavazadlového prostoru vozu Toyota Yaris s velice lákavou hlavní výhrou – víkendový pobyt na horské chatě Kuprovka s polopenzí. [30]

Tab. č. 2: Srovnání cen prodejců za nejčastěji prováděné úkony vč. DPH

<i>Servisní služba</i>	<i>J. Příbyl, s. r. o.</i>	<i>Toyota Dolák, s. r. o.</i>
Kontrola a seřízení geometrie	650 Kč	1 099 Kč
Diagnostika vozu	506 Kč	1 049 Kč
Přezutí pneumatik vč. vyvážení	529 Kč	od 720 Kč
Uskladnění sady pneumatik na sezónu (1/2 roku)	150 Kč	319 Kč
Ruční mytí	200 Kč	od 139 Kč do 258 Kč
Čištění vozu suchou cestou	100 Kč	120 Kč
Čištění vozu mokrou cestou	500 Kč	499 Kč
Hodinové sazby servisu (práce technika - běžné, pozáruční opravy apod.)	466 Kč/hod.	600 - 1 099 Kč/hod.
Jarní prohlídka	99 Kč	299 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [12] a [30], 2014

Rozdíl mezi určenými cenami je takový, že společnost J. Příbyl, s. r. o. účtuje pro veškeré modely značky Nissan stejnou sazbu servisních služeb. Podnik Toyota Dolák, s. r. o. rozlišuje, o jaký model se jedná a cena se odvíjí především od velikosti vozu – čím větší vůz, tím větší cena.

Také je zřejmé, že společnost Toyota Dolák, s. r. o., využívá psychologického stanovení ceny služeb. Částky jsou určeny tak, aby byly těsně pod nejbližší vyšší „kulatou sumou“, respektive končí většinou na číslici 9, popřípadě 99. Je zjevné, že tuto strategii vybraný podnik J. Příbyl, s. r. o. příliš nevyužívá. Naopak některé ceny jsou určeny poněkud nezvykle, například 506 Kč nebo 466 Kč. U těchto cen bych doporučila stanovit efektivnější sumu, například 509 Kč a 499 Kč, kdy zákazník nepocítí takový cenový rozdíl, naopak firma si může „přivydělat“.

Jak již bylo zmíněno v kapitole „Cenová strategie“, vybraná firma J. Příbyl, s. r. o. stanovuje ceny servisních služeb dle konkurence. Z tabulky vyplývá, že ceny jsou určeny vždy levnější, než je tomu u hlavního konkurenta, přičemž u určitých služeb jsou mnohdy ceny za služby až dvakrát menší. Otázkou je, zda by pro vybraný podnik nebylo výhodnější ceny mírně zvýšit z důvodu, že cena má určitou psychologickou funkci a příliš nízké ceny mohou u zákazníků evokovat nízkou kvalitu daných služeb.

Z celkového srovnání je zřejmé, že společnost Toyota Dolák, s. r. o. má mnohem silnější postavení na trhu, nežli vybraný podnik. Mnohem lépe využívá své silné

stránky a příležitosti, dobře pracuje s odvracením hrozeb a potlačováním slabých stránek. Konkurenční síla podniku Toyota Dolák, s. r. o. každým rokem roste, což dokazuje každoročními nárůsty tržeb, zákazníků a plněním svých cílů. V současné době je velice stabilní a prosperující firmou na trhu, což potvrzuje například fakt, že v minulém roce si 13,5 % zákazníků v České republice, zakoupilo automobil značky Toyota přímo od prodejce Toyota Dolák, s. r. o. [30]

Příklady dalších konkurenčních podniků z příbramského regionu [31]:

- AUTO BERGER - plus, s.r.o. – autorizovaný prodej a servis osobních automobilů Volkswagen,
- Auto Vero, s.r.o. – autorizovaný prodej a servis vozů Subaru,
- AUTO ČERNÝ, spol. s r.o. – autorizovaný prodej nových i ojetých vozů Peugeot, komplexní servis vozů,
- AUTOPROFI, s. r. o. – prodej a servis nových vozů Mazda a Mitsubishi,
- KIA Motors – Auta – prodej a servis nových a starších vozů značky Kia a Opel,
- DRUPOL, výrobní družstvo – autorizovaný servis automobilů značky Škoda, prodej nových a ojetých vozů,
- COLOR CARS, spol. s r.o. – prodej nových a zánovních vozů Citroen, servis vozů.

Je zřejmé, že konkurenčních podniků je v této spádové oblasti opravdu mnoho, přičemž jmenované podniky se povětšinou nachází přímo v Příbrami. Všechny nabízí prodej specializovaných značek, takže záleží na zákazníkovo preferencích, jaký vůz si vybere. Ovšem servisní služby zmíněné podniky poskytují pro všechny značky automobilů, v čemž tkví hlavní konkurence pro firmu J. Příbyl, s. r. o.

Výhodným postavením firmy J. Příbyl, s. r. o. je ta skutečnost, že nejbližší autorizovaný servis a prodejce vozů Nissan se nachází v Plzni, která je vzdálena přibližně 65 km, další poté v Praze s podobnou vzdáleností, v Českých Budějovicích se vzdáleností 100 km a v Jihlavě, která je vzdálena dokonce 170 km. To poskytuje vybranému podniku velkou spádovou oblast klientů, kteří by měli zájem o autorizované služby servisu Nissan. [32]

Potenciálním novým konkurentům vstup do tohoto oboru nekomplikuje mnoho bariér. Faktem však je, že trh s prodejem automobilů a jejich servisem je již v příbramském regionu celkem přesycený, takže prostředí se projevuje jako velmi konkurenční,

a to ovlivňuje rozhodnutí nových podniků pro vstup do něj. Vstup nových konkurentů samozřejmě stále hrozí, díky zmíněné silné stávající konkurenci, je však mnohem obtížnější nalézt mezeru na trhu a nabídnout diferencovaný výrobek. Z toho vyplývá, že na místním trhu značně převládá nabídka nad poptávkou a pro vybraný podnik bude v následujících letech stále obtížnější nalézt vhodnou strategii pro zlepšení nebo alespoň udržení své pozice na trhu.

5.2.2 Zákazníci

Zákazníkem vybraného podniku může být jakákoliv osoba, která dosáhla věku 18 let a má dostatečné finanční prostředky na úhradu požadovaného produktu či služby. Firma vystupuje na trhu B2C a jeho klientela se skládá především z osob středního a vyššího věku nad 30 let, které již disponují určitým finančním majetkem pro nákup vozu a s ním spojenými náklady na servis. [14]

Firma působí na trhu již 16. rok a snaží se se svými klienty spolupracovat dlouhodobě. Dle jednatele podnik v posledních letech zaznamenává viditelný pokles zákazníků, kteří přechází ke konkurenci, což zobrazuje i zhoršující se finanční situace podniku za poslední 3 roky. [14]

5.3 Mikroprostředí

Jak již bylo nastíněno, jedná se o velice malý podnik, který podceňuje výhody *managementového i marketingového řízení*. Je to způsobeno především nekvalifikovaností zaměstnanců a nedostatkem financí k najmutí externí firmy pro vypracování analýz a marketingového plánu. Všichni zaměstnanci mají ukončené střední vzdělání na školách s průmyslovým zaměřením, nemají tudíž mnoho vědomostí ohledně zmíněného řízení, obchodování apod. Tuto situaci se podnik snaží kompenzovat orientací na zákazníka a budování dobrých vztahů s nimi. [14]

Z důvodu velikosti podniku je zde jako u většiny malých firem potíž s přesným určením pravomocí a funkcí jednotlivých pracovníků, takže není dána přesná organizační struktura podniku. Samozřejmě jsou zde určeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti pracovníků, při řešení individuálních situací však funguje porada všech zaměstnanců, jak daný stav vyřešit. Další otázkou je řešení kontroly práce zaměstnanců a dodržování předpisů. Ve firmě panuje velice přátelské prostředí a majitel se v podniku objevuje velmi zřídka, což může nabídat zaměstnance k laxnějšímu přístupu k plnění svých pracovních povinností. [14]

Finanční situace podniku není v současné době příliš příznivá. V roce 2009 firma byla v zisku, ale ekonomická krize z roku 2008 a 2009 na podnik dopadla hlavní silou o rok později v roce 2010, kdy se podnik dostal do ztráty. Následující rok 2011 byl z finančního hlediska také velice zátěžový. Rokem 2012 se firma z krize začíná již pomalu zotavovat a zisky podniku začínají stoupat. Pro rok 2013 dle jednatele však růst tržeb pokračoval a firma dosáhla nepatrného zisku. [14]

6 SWOT analýza

Silné stránky

- Známa značka
- Individuální přístup k zákazníkovi
- Kvalita služeb díky dlouhodobým zkušenostem – firma působí v oboru již 16 let
- Velká územní působnost

Slabé stránky

- Nízká úroveň marketingové komunikace podniku
- Neprofesionálně zpracované a neaktualizované webové stránky
- Nekvalifikovaní prodejci
- Neexistence jasně vymezené organizační struktury
- Nedostatky v oblasti marketingu a managementu
- Potíže se splácením pohledávek
- Vysoké náklady spojené s dodržováním standardů franchisingové smlouvy

Příležitosti

- Postupné zotavování ekonomiky a nárůst zakázek v automobilovém průmyslu
- Moderní technologie a technika podniku
- Možná podpora rozvoje malých podniků vládou

Hrozby

- Pokles poptávky - opatrnost zákazníků v nákupech zboží dlouhodobé spotřeby v důsledku ekonomické krize
- Růst konkurenčních sil
- Rostoucí význam využívání Internetu pro vyhledávání produktů a služeb

6.1 Strategie SO, ST, WO, WT

SO – maximalizace silných stránek, maximalizace příležitostí

- Vlastnictví licence a know-how – Využití známé a prověřené značky Nissan, tedy její vysoké konkurenční schopnosti výrobků a služeb, poskytovaných autorizovanými servisů Nissan, pro nárůst zakázek.
- Celostátní reklama – Snažit se o co největší zdůraznění propojení společnosti Nissan, která vytváří celostátní reklamu, s vybraným podnikem J. Příbyl, s. r. o., a prostřednictvím toho získat nové klienty.
- Školení zaměstnanců – Získání co nejvíce podnětů a informací pro zlepšení vystupování a prodejních schopností zaměstnanců v rámci školení pořádaných společností Nissan a tím zajistit stálou klientelu.
- Komplexnost služeb – Budování dobrého jména vybraného podniku prostřednictvím kvalitních služeb, individuálního přístupu k zákazníkovi a dlouhodobým zkušenostem na trhu za účelem získání nových klientů.
- Cenová politika – Zdůraznění nízkých cen při dobré kvalitě služeb ve srovnání s konkurenčními podniky pro přilákání nových zájemců.
- Efektivní využití vysoké úrovně techniky a softwaru zrychlením vyřízení zakázky a zkvalitněním služeb pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

WO – minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitostí

- Internetová prezentace – Je třeba pravidelně aktualizovat webové stránky podniku, nejlépe vytvořit zcela nové. Založení profilu na sociálních sítích.
- Školení personálu – Brát v úvahu důležitost neustálého vzdělávání a proškolení zaměstnanců jak v prodeji, tak v technických postupech, vzhledem k neustále rostoucí úrovni poskytovaných služeb, techniky a softwaru. Neméně důležité je zlepšení manažerských dovedností a znalostí vedoucího pracovníka.
- Vytvoření organizační struktury – Jasně vymezení pracovních úkonů a odpovědnosti pro zaměstnance a jejich kontrola.
- Komunikační mix – Stanovení vhodné formy propagace pro zviditelnění podniku, např. zmíněná úprava webových stránek, investice do článku v místních novinách atp.
- Ekonomická situace – Zvyšování počtu zakázek díky lepší ekonomické situaci dopomůže podniku dosáhnout většího zisku.

ST – maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb

- Celostátní reklama – Využití reklamy tvořené franchisorem pro zviditelnění podniku a dosažení většího množství zakázek.
- Cenová politika – Zdůraznění nízkých cen při dobré kvalitě služeb ve srovnání s konkurenčními podniky.
- Konkurence – Boj proti konkurenci prostřednictvím využití dobrého jména společnosti Nissan, kvalitou služeb vybraného prodejce, dobré technické a technologické úrovně a individuálnímu přístupu k zákazníkovi.

WT – minimalizace slabých stránek, minimalizace hrozeb

- Propagace – Tvorba kvalitních webových stránek, prostřednictvím kterých se zákazníci dozvědí o nabízených akčních cenách, službách, produktech atd.
- Konkurenceschopnost – Vytvoření co nejkvalitnějšího marketingového mixu pro rozšíření své klientely.
- Cenová politika – V současné „šetřící“ době zvýšit počet zakázek prostřednictvím nízkých cen, o kterých bude podnik okolí dobře informovat zmíněnou propagací.

6.2 Doporučení pro prodejce

Ze SWOT analýzy vyplývá, že uvnitř společnosti je třeba provést vhodné změny pro potlačení slabých stránek, a k tomu může být využito příležitostí z vnějšího okolí. Dle autora jsou uvnitř podniku zásadní nedostatky, které převládají nad silnými stránkami, a je třeba v tomto ohledu provést nápravu, aby se podnik zotavil, dosáhl lepšího postavení na trhu a generoval kýžený zisk. Proto by autor doporučil prodejci *Strategii WO - minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitostí.*

Je zřejmé, že vybraný podnik dostatečně nevyužívá veškeré přínosy plynoucí z franchisingové smlouvy se společností Nissan, neboli nevyužívá své silné stránky. Proto navrhuji, aby se podnik vyvázal z daného kontraktu s franchisorem a pokračoval nadále jako již zcela samostatný prodejce. Dle jednatele je franchisingová smlouva s centrálou na dobu neurčitou, tudíž by ukončení nepřineslo vybrané firmě žádné pokuty za porušení apod. Toto zásadní rozhodnutí by společnosti ulevilo především po finanční stránce a pomohlo mu dostáhnout svých cílů.

Podnik by mohl stále vystupovat na trhu jako sub-dealer vozů Nissan. V prodeji automobilů značky Nissan by se pro něj tedy nic nezměnilo. Firma by však ztratila status autorizovaného servisu Nissan a vystupovala by jako servis pro všechny automobily jako doposud. Podnik má stále klienty, kteří mají vůz již po záruční době – v tomto případě by zde nebyla žádná potíž. Zákazník si služby a veškeré součástky hradí sám a firma by měla možnost objednávat originální součástky stále od centrály Nissan, takže by se pro klienta nic nezměnilo. Avšak nebylo by možné provádět bezplatné záruční opravy zákazníkům s automobilem novým, takže by o tyto klienty podnik přišel. V současné době se jedná přibližně o 10 % ze všech stávajících zákazníků, bylo by tedy třeba s touto „ztrátou“ počítat. Uvádím pojem „ztráta“ v uvozovkách záměrně, jelikož jak bylo již v předešlém textu uvedeno, podnik ze záručních oprav ve výsledku žádný zisk nemá, spíše se stává, že na této opravě trátí.

Jak jsem již nastínila, podnik by nepřišel ani o možnost nákupu originálních náhradních dílů od společnosti Nissan. Centrála Nissan veškeré příslušenství a náhradní díly poskytuje všem odběratelům za stejné ceny, podnik J. Příbyl, s. r. o. tudíž nemá při uzavřené franchisingové smlouvě nákupní ceny výhodnější. Vybraný podnik by tedy v důsledku nemusel vynaložit náklady na hledání nového dodavatele anebo naopak by si mohl nalézt jiného dodavatele, který by ceny za příslušenství nabízel výhodněji.

Níže jsou popsány další předpokládané dopady na podnik, kdyby se ze smlouvy vyvázal.

- ***Snížení nákladů*** – Jak již bylo zmíněno, franchisingová smlouva přináší vybranému prodejci vysoké náklady. Podnik si nepřeje zveřejnit přesnou výši těchto nákladů, potřebných pro splnění veškerých stanovených podmínek franchisorem, tato suma se však pohybuje v řádu několika set tisíc ročně, což pro takto malý podnik znamená opravdu velkou finanční zátěž. Mezi dané náklady patří již uvedené nákupy nových technických a softwarových zařízení a jejich aktualizace, minimální roční odběr náhradních dílů za 1,5 mil. Kč, některé případy záručních oprav či doprava, strava a ubytování pracovníka během školení, které je konáno v České republice.
- ***Zvýšení zisku*** – Podnik si nyní nemůže určit marži za nakupované náhradní díly a příslušenství od centrály Nissan. Smlouva určuje, za jakou cenu je třeba součástky prodávat, svou vlastní cenu si prodejce může určit pouze za hodinovou sazbu techniků. V případě, že by podnik smlouvu ukončil, měl by možnost navýšit si marži, která je v současnosti 22 %, na pro něj více vyhovující výši, a tím získat požadovaný zisk.
- ***Ztráta poradenské a konzultační výpomoci*** – Po ukončení spolupráce s franchisorem by samozřejmě podnik ztratil jejich pomoc v řešení s problémy. V současné době má podnik možnost v případě potíží kontaktovat centrálu, která eviduje všechny případy možných závad vozů, tudíž má více „zkušeností“ s příčinami poruch, je tedy schopná danému servisu vypomoci a dobrat se správného řešení. Dle jednatele však tyto situace nejsou tolik časté, stane se tomu tak přibližně 4x do roka. Podle mého názoru a po konzultaci s jednatelem, by tuto funkci „dohledání možných příčin poruchy“ mohl zastat sám pracovník z podniku s tím, že by samozřejmě dostal větší finanční ohodnocení za vykonanou práci. Prodejce J. Příbyl, s. r. o. má dobré vztahy s okolními servisy, je tedy možné informovat se přímo od nich či na diskuzích na internetu atp.
- ***Školení*** – Pracovníci jsou centrálou proškolení především na prodejní dovednosti, dále také získají informace o nově vydaných modelech vozů Nissan. Školení by mohla zastat jakákoliv outsourcingová firma, zabývající

se personálním školením. Považuji školení a průběžné vzdělávání zaměstnanců v oblasti prodeje a přístupu k zákazníkům za důležité, protože slouží k udržení stávajících zákazníků, ale samozřejmě i k získání klientů nových a budování dobrého jména podniku na trhu.

- **Ztráta celostátní reklamy** – Společnost Nissan má v České republice rozsáhlou propagační kampaň jak v televizi, rádiu, tisku, prostřednictvím billboardů atp. a je zaměřena na nové modely vozů dané značky. Hlavní tržby však vybraný podnik J. Příbyl, s. r. o. získává především ze servisních služeb automobilů, zisky za zprostředkovaný prodej automobilů jsou dle jednatele ve značném nepoměru. Neboli v poměru 95:5 ve prospěch zisku za servis vozů, takže tato celostátní reklama zůstává nevyužita.

Další návrhy a doporučení:

- **Komunikační mix** – Za největší nedostatek společnosti J. Příbyl, s. r. o. shledávám nedostatečnou propagaci samotného prodejce, a to zejména reklamu na Internetu. V současné době je reklama a prezentace firmy na Internetu nezbytností a trendem, jelikož velké množství zákazníků si právě tam dohledává prvotní informace o dané službě, produktu nebo samotném podniku. Doporučila bych prodejci zainvestovat do tvorby nových webových stránek specialistou a samozřejmě stránky neustále aktualizovat. Také bych doporučila vytvoření speciálního formuláře, pro odeslání dotazu nebo přímo objednání na servis vozu, prostřednictvím těchto stránek. Tvorba webových stránek externí firmou vyjde přibližně na 20 000 – 50 000 Kč. Cena se samozřejmě odvíjí od rozsahu stránek a záleží také na vybrané externí společnosti, která stránky vytvoří. Jelikož má využití Internetu velký potenciál do budoucna, určitě bych tuto sumu za tvorbu nového webu podniku doporučila investovat.

Další možnou formou propagace je dnes velice populární sociální síť Facebook, kde by si podnik vytvořil profil a prostřednictvím těchto stránek by informoval své odběratele o nejnovějších akcích na servisní služby, nových modelech vozů Nissan, přikládal fotografie atp.

S prezentací firmy na Internetu souvisí také akční nabídky, které prodejce nabízí. Nabídky jsou cenově výhodné, ale zákazník se o nich dozví většinou pouze při návštěvě prodejny. Akční nabídky mají neefektivní účinek vzhledem

ke zmíněné chybějící aktualizaci webových stránek či chybějícímu profilu na sociálních sítích nebo jiné reklamě.

Pro prodejce by také bylo vhodné vytvořit reklamu v místních novinách, například v Příbramském deníku. Tyto noviny jsou volně dostupné a zdarma, má k nim přístup velké množství zákazníků, takže tuto formu reklamy považují za vhodnou. Jelikož je podnik umístěn na kraji města, cca 500 metrů od hlavní komunikace, není dobře na očích, a proto o něm spousta potenciálních zákazníků nemusí vůbec vědět, například ve srovnání s podnikem Toyota Dolák, s. r. o., který je položen hned u hlavní komunikace v Příbrami. Otisknutí článku v novinách bych doporučila především před sezónními službami jako je například přezutí pneumatik, jarní prohlídka a jiné.

Za vhodnou formu propagace považují také sponzoring. Doporučila bych vybranému podniku znovu obnovit sponzorování různých automobilových závodů v příbramském regionu, jak tomu bylo dříve.

- **Stanovení ceny** – Danému podniku bych doporučila lépe stanovit ceny za své servisní služby, jak sem již zmiňovala dříve. Místo ceny 506 Kč za diagnostiku vozu je lepší stanovit buď cenu trochu nižší, například 499 Kč, což má psychologický efekt „levnějšího“ produktu pro zákazníka anebo naopak stanovit cenu například 599 Kč vzhledem ke skoro dvakrát vyšší ceně konkurenta Toyota Dolák, s. r. o.
- **Marketingové a managementové řízení** – Jak tomu bývá u malých podniků, chybí i v této firmě ucelená organizační struktura. Pracovní povinnosti zaměstnanců nejsou přesně vymezené, a tak dochází k překrývání povinností a nedorozuměním. Pokud by se podnik v budoucnu rozrůstal a podařilo by se mu upevnit a zlepšit svou pozici na trhu, doporučila bych najmutí nového zaměstnance. Mezi funkce tohoto pracovníka bych zařadila určení pracovních povinností pro každého zaměstnance, kontrola nad zaměstnanci, určování cílů a strategií společnosti, výběr vhodných dodavatelů, dealerů, úvěrových a leasingových společností, tvorba reklamy, tvorbu marketingového plánu apod.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza postavení a strategie vybraného prodejce J. Příbyl, s. r. o., a na základě zjištěných informací stanovení vhodných doporučení a návrhů pro zlepšení dané situace.

Jako východisko pro tuto analýzu byla zpracována teorie z odborné literatury v kapitole číslo jedna a dva, která byla zaměřena zejména na franchising a marketingové strategické plánování a je aplikována pro vypracování části praktické.

Praktická část v úvodu představuje vybraný podnik, jeho podnikatelské činnosti, organizační strukturu, poslání, cíle a strategie podniku. Dále je detailně popsán vztah prodejce k centrále Nissan a veškeré povinnosti a závazky, které ze smluvního ujednání pro podnikatele J. Příbyl, s. r. o. plynou.

Marketingový mix je rozebrán v části další. Tato část obsahuje produktovou strategii, která poskytuje pohled na veškeré poskytované služby podnikem a prodávané zboží. Na základě výpovědí od jednatele společnosti jsou zde demonstrovány jednotlivé příklady z každodenního chodu podniku.

Následuje popis cenové strategie, distribuční strategie, kde je popsán průběh nákupu a prodeje jak jednotlivých náhradních dílů, tak automobilů a tuto kapitolu uzavírá strategie komunikační, která představuje zvolené formy propagace daného podniku. Celý marketingový mix firmy je samozřejmě provázán s uzavřenou franchisingovou smlouvou a prodejce je ovlivňován ve všech rozhodnutích o nákupu, prodeji, stanovení ceny a jiné, což je podloženo dalšími příklady z praxe.

Pro celkové zhodnocení postavení podniku J. Příbyl, s. r. o. na trhu je posléze provedena analýza prostředí. Za zásadní považuji především analýzu konkurence a srovnání vybrané firmy s největším konkurentem v příbramském regionu.

Dále navazuje SWOT analýza, vyplývající z praktické části, která představuje stručný přehled silných a slabých stránek uvnitř podniku a příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí. Autor zvolil za vhodnou strategii výchozí situaci mini – maxi, neboli strategii WO, což znamená, že firma se v současnosti potýká s velkými nedostatky ve vnitřní oblasti podniku a je důležité provést příslušné změny pro zlepšení dané situace.

Závěrem autor formuloval nejvhodnější strategie pro vybraný podnik, jejíž součástí bylo doporučení ukončit spolupráci se společností Nissan, což by do podniku přineslo

snížení nákladů, které se vážou k plnění povinností, vyplývajících z franchisingové smlouvy, a dále možné navýšení zisku pomocí stanovení vlastních marží na náhradní díly a příslušenství. Na druhou stranu by bylo třeba, aby se podnik vyrovnal se ztrátou poradenské a konzultační činnosti, školení zaměstnanců či ztrátou celostátní reklamy franchisora Nissan. Závěrem práce jsou vybranému podniku doporučeny další návrhy na zlepšení například v oblasti komunikačního mixu, managementového řízení nebo v oblasti stanovení ceny. Tyto návrhy jsou formulovány pro zlepšení konkurenceschopnosti a postavení podniku J. Příbyl, s. r. o. na trhu., čímž byl splněn cíl této bakalářské práce.

Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1: Srovnání hlavních atributů prodejců

Tab. č. 2: Srovnání cen prodejců za nejčastěji prováděné úkony vč. DPH

Obrázek č. 1: Struktura komplexního výrobku

Obrázek č. 2: Nový model Nissan QUASHQAI

Obrázek č. 3: Logo společnosti Nissan

Obrázek č. 4: Nový model Nissan JUKE

Obrázek č. 5: Webové stránky společnosti Toyota Dolák, s. r. o. – úvodní strana

Obrázek č. 6: Webové stránky společnosti J. Příbyl, s. r. o. – úvodní strana

Seznam použité literatury

- [1] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 1. vydání, Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o., 2005, 340 s., ISBN 80-868-9848-2.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Franchising*. 1. vydání, Plzeň: Vydavatelství ZČU, 1997, 76 s., ISBN 80-708-2339-9.
- [3] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vydání, Praha: C. H. Beck, 2004, 205 s., ISBN 80-717-9894-0.
- [4] Franchisingová smlouva. *Franchizing.cz: nápady na vlastní firmu* [online]. ©2008-2014 [cit. 19.4.2014]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/50/franchisingova-smlouva/>
- [5] Franchising jako příležitost pro podnikání. *ipodnikatel.cz* [online]. ©2011 [cit. 19.4.2014]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Hledani-podnikatelskeho-napadu/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-franchisingu-pro-podnikatele.html>
- [6] Výhody franchisingu pro franchisora. *Franchising.cz* [online]. ©2008-2014 [cit. 19.4.2014]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/498/vyhody-franchisingu-pro-franchisora/>
- [7] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-717-9577-1.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání, Praha: Grada, 2001, 719 s., ISBN 80-247-0016-6.
- [9] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-867-5435-9.
- [10] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava., *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 232 s., ISBN 978-80-247-2721-9.
- [11] TOMEK, Jan., *Základy strategického marketingu*. 2. vydání, Plzeň: Vydavatelství ZČU, 2001, 307 s., ISBN 80-708-2821-8.
- [12] J. Příbyl, s.r.o. *Nissan J.Příbyl, s.r.o.* [online]. ©2013 [cit. 30.3.2014]. Dostupné z: <http://www.nissanpb.cz/>
- [13] Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti* [online]. ©2012-2014 [cit. 30.3.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>

- [14] Interní sdělení (Vedoucí obchodního oddělení společnosti J. Příbyl, s. r. o., Ke Skalám 499, Příbram) dne 2. dubna 2014
- [15] Vozy k odběru. *Niscar* [online]. ©2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.niscar.cz/vozy-k-odberu/novy-qashqai-12-dig-t-acentu-788>
- [16] Marketingové strategie. *Tréninky Jiřího Jemelky* [online]. ©2013 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z :<http://www.btc.cz/marketingove-strategie-obchodni-strategie-jak-zvysit-prodej,25.html>
- [17] Poprodejní služby. *Nissan* [online]. ©2013 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: http://www.nissan.cz/CZ/cs/services-fleet/aftersales-services/warranty_insurance/road_side_assistance.html
- [18] Sortiment vozů Nissan. *Nissan* [online]. ©2013 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.nissan.cz/CZ/cs/homepage.html>
- [19] Large Nissan Car Logo. *Zero to 60 times* [online]. ©2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z :<http://www.zeroto60times.com/blog/large-car-logos-2/large-nissan-car-logo/>
- [20] Design vision. *Nissan Motor Corporation* [online]. ©2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z :<http://www.nissan-global.com/EN/DESIGN/POLICY/>
- [21] Nissan Juke. *Auto.cz* [online]. ©2001-2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/nissan-juke-novy-motor-vetsi-kufr-svezi-design-79888>
- [22] Nejprodávanější vozy roku 2013. *ifaster.cz* [online]. ©1996-2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://ifaster.tiscali.cz/nejprodavanejsi-vozy-roku-2013/>
- [23] Artphotos. *Autanet* [online]. ©2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: http://www.autanet.cz/artphotos/-id1542_01.jpg
- [24] Stárnutí obyvatel ČR. *Neubert marketing* [online]. ©2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.neubertmarketing.cz/marketingove-tipy/starnuti-obyvatel-cr-hrozba-i-paradoxne-vysoka-prilezitost-pro-vase-podnikani>
- [25] Databáze demografických údajů za obce ČR. *Český statistický úřad* [online]. ©2013 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm

- [26] Ekonomická krize. *Euportal* [online]. ©2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://euportal.parlamentnilisty.cz/Articles/11503-prijde-letos-jeste-horsi-ekonomicka-krize-a-jak-se-zajistit-zkuseny-ekonom-odpovida.aspx>
- [27] Průmysl - únor 2014. *Český statistický úřad* [online]. ©2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpru040714.docx>
- [28] Ekonomika. *IDnes.cz* [online]. ©1999-2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-s-ludkem-niedermayerem-dor-/ekonomika.aspx?c=A131107_210227_ekonomika_vez
- [29] Nejdůležitější změny pro podnikatele v občanském zákoníku. *Business Info* [online]. ©1997-2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nejdulezitejsi-zmeny-pro-podnikatele-v-obcanskem-zakoniku-43620.html>
- [30] Toyota Dolák. *Toyota Dolák* [online]. ©2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.toyotadolak.cz/>
- [31] Auto - moto služby. *Firmy.cz* [online]. ©1996-2014 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Auto-moto/Auto-moto-sluzby/Autoservisy/kraj-stredocesky/pribram>
- [32] Vyhledávání servisů a prodejců. *Nissan* [online]. ©2013 [cit. 22.4.2014]. Dostupné z: <http://www.nissan.cz/CZ/cs/tool/find-dealer.html>

Abstrakt

GAŽOVÁ, Kateřina. *Postavení a strategie prodejce osobních vozů*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 79 s., 2014

Klíčová slova: franchising, marketingový mix, podniková strategie, SWOT analýza

Cílem této bakalářské práce je charakteristika postavení a strategie firmy J. Příbyl, s. r. o., která využívá podnikatelského konceptu společnosti Nissan prostřednictvím franchisingu, a formulace vhodných doporučení pro tuto firmu. Hlavní metoda, použitá pro zhodnocení těchto aspektů, je situační analýza, která zobrazuje jak vnější, tak vnitřní prostředí podniku. Práce je rozdělena na část teoretickou, kde jsou zpracovány základní pojmy problematiky franchisingu, marketingového mixu a strategického plánování. Podle výchozích teoretických podkladů je zpracována praktická část, která je zaměřena na představení vybrané společnosti, podnikající na základě franchisingové smlouvy, popis prodejní strategie podniku a analýzu prostředí. Dále je provedena SWOT analýza a na jejím základě jsou formulovány výchozí podstrategie. Závěrem práce jsou představeny návrhy a opatření, jejichž cílem je zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Abstract

GAŽOVÁ, Kateřina. *The position and strategy of a car dealing company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 79 s., 2014

Key words: franchising, marketing mix, business strategy, SWOT analysis

The aim of this bachelor thesis is to describe the position and strategy of the company J. Příbyl, s. r. o., which uses the business concept of Nissan Company through franchising, and to recommend appropriate suggestions for it. The main method used for the assessment of these aspects is a situation analysis that shows the internal and external environment of the company. The thesis is divided into the theoretical and the practical part. The theoretical part describes the basic definition of franchising, marketing mix and strategic planning. The practical part is based on the theoretical background. This part introduces the chosen company, which business is based on a franchise contract, and describes its sales strategy and business environment. Further the SWOT analysis defining initial sub-strategies is presented. The last part introduces suggestions how to improve the competitiveness of the company.