

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Strategický marketingový plán vybrané společnosti

Strategic marketing plan of the selected company

Bc. Marie Ženíšková

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Strategický marketingový plán vybrané společnosti“

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

Plzeň dne

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala rodině a přátelům, kteří mne po dobu studia a tvorby diplomové práce podporovali. Největší poděkování náleží mému otci za trpělivost a dlouholetou podporu ve studiu.

Dále bych ráda poděkovala majitelce a zaměstnancům společnosti. Jmenovitě Haně Hornátové, která mi umožnila tvorbu diplomové práce ve společnosti AUTO HORNÁT, s.r.o. a za podporu ve studiu. Řediteli společnosti Jiřímu Říhovi za ochotné poskytnutí cenných informací. A Tomášovi Hornátovi za odborné konzultace během zpracovávání diplomové práce a neúnavnou podporu ve studiu.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala vedoucímu doc. Ing. Petrovi Cimlerovi, CSc. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracovávání diplomové práce.

Obsah

Úvod	7
1 Cíl a metodický postup práce.....	9
1.1 Cíl	9
1.2 Metodický postup práce	9
2 Teoretický úvod do marketingového plánování.....	10
2.1 Definice marketingu	10
2.2 Strategický marketing	10
2.3 Marketingové plánování a jeho význam.....	12
2.4 Plánovací proces	13
3 Představení společnosti.....	18
3.1 Předmět podnikání	18
3.2 Organizační struktura.....	18
3.3 Poloha AUTO HORNÁT	19
4 Analýza současného postavení AUTO HORNÁT na trhu	20
4.1 Poslání AUTO HORNÁT	20
4.2 Vize AUTO HORNÁT	20
4.3 Marketingová situační analýza	20
4.3.1 Analýza makroprostředí	21
4.3.2 Analýza mezoprostředí.....	26
4.3.3 Analýza mikroprostředí.....	35
4.4 SWOT analýza.....	42
4.5 Analýza portfolia	45
4.6 Cíle a strategie	48
4.6.1 Firemní cíle a strategie	48
4.6.2 Marketingové cíle a strategie.....	49
5 Zhodnocení současné marketingové aktivity.....	50
5.1 Produkt.....	50
5.2 Cena	53
5.3 Distribuce	53
5.4 Marketingová komunikace.....	54

5.5	Lidé	59
5.6	Procesy	61
5.7	Physical evidence.....	62
6	Návrh strategického marketingového plánu	65
6.1	Obsah strategického marketingového plánu.....	67
6.2	Úvodní část.....	67
6.3	Závěry situační analýzy.....	67
6.4	Marketingové cíle	68
6.5	Marketingové strategie.....	70
6.6	Taktické postupy.....	71
6.7	Klíčové kompetence.....	75
6.8	Prováděcí programy	76
6.9	Rozpočet.....	78
6.10	Kontrola stanovených cílů.....	84
7	Diskuze	86
	Závěr.....	88
8	Seznam tabulek	91
9	Seznam obrázků	93
10	Seznam použitých zkratk	94
11	Seznam použité literatury	96
12	Seznam příloh.....	100

Úvod

Marketingový plán je nedílnou součástí podniků. Strategický marketingový plán tvoří několik kroků, které by měly podniky absolvovat, aby bylo možné marketingový plán sestavit. Strategický marketingový plán sestavují podniky zpravidla na 3-5 let. Před sestavením strategického marketingového plánu provedou několik důležitých analýz a zhodnocení. Není tomu jinak ani u vybrané společnosti AUTO HORNÁT, s.r.o.

Diplomová práce je zaměřena na návrh strategického marketingového plánu vybrané společnosti a níže je charakterizována její struktura. Nejprve je zpracován stručný teoretický úvod do marketingového plánování.

Poté je uskutečněno zhodnocení současného postavení AUTO HORNÁT, s.r.o. na trhu. Analýza současného postavení obsahuje 2 strategická východiska. První strategické východisko, které se nazývá poslání, udává důvod existence AUTO HORNÁT, s.r.o., říká, proč existuje a čím se zabývá. Druhým strategickým východiskem je vize, která umožňuje pohled do budoucnosti a popis, čím by chtělo v budoucnosti být. Poslání a vize jsou nedílnou součástí strategického záměru společnosti. Důležitou součástí zanalyzování současného postavení na trhu je provedení marketingové situační analýzy, ze které vychází nepostradatelná analýza nazývaná SWOT, která analyzuje celou společnost a jsou v ní shrnuty její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následuje analýza portfolia, která obsahuje matici Boston Consulting Group a General Electric. Matice pomohou společnosti určit její pozici na trhu. Přesto každá funguje na jiném principu. Nedílnou součástí marketingového plánu společnosti je vytyčení cílů a stanovení strategií, které mohou vycházet ze sestavené SWOT analýzy či analýzy TOWS.

Následně je provedeno zhodnocení současné marketingové aktivity společnosti. Výsledky zhodnocení současné marketingové aktivity mohou také pomoci určit, jaké lze v tomto směru použít strategie. Nejčastěji společnosti uskutečňují zhodnocení své marketingové aktivity na základě marketingového mixu 4P. Na společnost AUTO HORNÁT, s.r.o. je aplikován rozšířený marketingový mix 7P.

Po dokončení analýzy současného postavení společnosti na trhu a zhodnocení současné marketingové aktivity, lze přistoupit k samotnému strategickému marketingovému plánování, jehož výstupem je strategický marketingový plán. Strategický marketingový

plán obsahuje závěry situační analýzy a vytyčené strategické marketingové cíle, které jsou rozpracované do dílčích jednoročních cílů. Poté následuje stanovení marketingových strategií. Marketingové strategie spočívají ve stanovení postupu, jak vytyčených cílů dosáhnout. Pro naplnění vytyčených cílů jsou doporučeny vhodné marketingové strategie. Stanovený postup je detailněji rozpracován v taktických postupech. Dále strategický marketingový plán obsahuje klíčové kompetence. Prováděcí programy a rozpočet jsou rozplánované dle doporučených strategií. Po zpracování strategického marketingového plánu je provedena kontrola vytyčených cílů a jak lze při zjišťování naplnění/nenaplnění cílů provést kontrolu.

Důvodem výběru tématu bylo využití možnosti blíže se seznámit s marketingovým plánováním, kterému bych se v budoucnosti ráda věnovala. Společnost, o které je diplomová práce zpracována, je velice zajímavá, především v ohledu předmětu podnikání v kombinaci s možnostmi, jak efektivně využít marketingové aktivity k naplnění strategických marketingových cílů.

1 Cíl a metodický postup práce

Klíčovou částí kapitoly je vytyčení hlavního cíle, který je naplněn po vytyčení a naplnění cílů dílčích. Druhou část kapitoly tvoří metodický postup práce.

1.1 Cíl

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout strategický marketingový plán pro společnost AUTO HORNÁT, s.r.o. na následující období 3 let. Dílčím cílem diplomové práce je vypracovat teoretický úvod do oblasti marketingového plánování dle dostupné odborné literatury. Následujícími dílčími cíli jsou zanalyzování současného postavení společnosti na trhu a zhodnocení současné marketingové aktivity společnosti.

1.2 Metodický postup práce

V prvním kroku je uskutečněno vyhledání dostupné odborné české i zahraniční literatury a ostatních dostupných zdrojů. Na základě vyhledání odborné literatury a ostatních zdrojů lze přistoupit k druhému kroku, a to ke zpracování teoretického úvodu do oblasti marketingového plánování. Za pomoci oficiálních webových stránek a rozhovoru s ředitelem AUTO HORNÁT, s.r.o. bylo provedeno stručné představení společnosti. Třetí krok analyzuje současné postavení společnosti na trhu, které bylo možné zpracovat po navázání spolupráce s jejím managementem. Na základě znalostí a rozhovorů s jejím ředitelem byla provedena marketingová situační analýza, z které vzešla SWOT analýza. Dále byla zpracována analýza portfolia, vytyčené cíle a stanovené strategie AUTO HORNÁT, s.r.o. pro rok 2017. Po analýze současného postavení na trhu lze přejít k čtvrtému kroku, ve kterém je uskutečněno zhodnocení současné marketingové aktivity AUTO HORNÁT, s.r.o., též na základě navázání spolupráce s jejím managementem. Během rozhovoru s ředitelem společnosti byly poskytnuty informace v takovém rozsahu, aby bylo možné marketingové aktivity blíže charakterizovat a rozčlenit do rozšířeného marketingového mixu 7P. Po uskutečnění výše uvedených kroků bylo možné přejít ke zpracování návrhu strategického marketingového plánu na následující období 3 let. Návrh byl sestaven na základě zjištěných skutečností provedeného analyzování současného postavení společnosti na trhu a zhodnocení její současné marketingové aktivity. Poslední krok obsahuje formulaci závěru diplomové práce dle zjištěných skutečností.

2 Teoretický úvod do marketingového plánování

Do teoretického úvodu marketingového plánování jsou zařazeny definice marketingu. Lze konstatovat, že existuje celá řada definic a každá prezentuje jiné procesy či priority, proto není možné určit jednoznačnou definici marketingu. Porovnání tří různých definic marketingu obsahuje následující část 2.1.

2.1 Definice marketingu

Kotler (2006, s. 6) definuje marketing jako „... společenský proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a při němž vytváříme, nabízíme a volně směřujeme s jinými produkty a službami, které mají hodnotu“.

Oproti tomu Jakubíková (2008) uvádí, že je marketing založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu.

Foret (2012, s. 12) uvádí definici Americké marketingové asociace z roku 2004, která vymezuje marketing jako „... činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové veřejnosti (stakeholders)“. Definice klade důraz především na to, že organizace dodává zákazníkovi hodnotu, přičemž prospěch z toho má nejen ona sama, ale spolu se zákazníkem i nejrůznější další skupiny veřejnosti. Foret ztotožňuje svůj názor s Americkou marketingovou asociací a je toho názoru, že se lze spokojit pouze s touto definicí.

Všechny výše uvedené definice mají společné to, že je to **proces (činnost) mající za úkol uspokojování potřeb zákazníků**. Nejvýstižnější definicí marketingu se ovšem jeví definice Americké marketingové asociace, kde je kladen důraz na spokojenost zákazníků, ale i spokojenost dalších skupin v celém procesu.

Část 2.2 se zaměřuje na porovnání definic strategického marketingu. Pro přehlednost a stručnost tato část obsahuje také pouze tři porovnání dle odborné literatury.

2.2 Strategický marketing

Horáková (2003) uvádí strategický marketing jako jednu z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů), uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména s:

- vypracováním (analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, příležitostí a ohrožení podniku, faktorů konkurence)
- podílem na vytvoření cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- se stanovením marketingových cílů a volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů.

Horáková (2003, s. 16) dále uvádí, že „... strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Zákazník tu není proto, aby koupil, co podnik vyrobil, ale podnik existuje proto, aby sloužil potřebám zákazníka. Snaží se, aby organizační jednotky plně porozuměly vztahům a procesům probíhajícím vně podniku, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Předpokládá dostatečnou znalost prostředí, ve kterém působí, seznámení se s tržními podmínkami, především s konkurencí. A na základě těchto znalostí provádí zhodnocení vlastních možností, síly a dovednosti. Dobrá znalost vnitřních podmínek a konkrétní situace i respektování prostředků organizace přispívá ke zlepšení pozice ve vnějším prostředí. Strategický marketing se snaží i o přesun příslušných sdělení o domácí situaci do vnějšího podnikového prostředí. Usiluje o zajištění vzájemného kontinuálního uvažování vnitřních podmínek a vnějšího prostředí organizace. Je také spojován s hledáním konkurenční výhody. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií“.

Podobný názor na termín strategický marketing má Kotler a kol. (2007a, s. 66), kdy strategický marketing definuje jako „... proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů“.

Jakubíková (2008, s. 58) uvádí názor dle Kerna a Petersona, kteří „... nerozlišují mezi pojmy marketing a strategický marketing, a o marketingu říkají, že jeho hlavním účelem je vytvářet dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy mezi organizací a široce pojatou veřejností. Manažeři se nemohou soustředit pouze na řešení každodenních úkolů, ale je nutné, aby se zabývali strategickým rozhodováním“.

Jak již bylo uvedeno výše, definice marketingu není jednoznačná a není tomu jinak ani u strategického marketingu. Co autor, to jiný názor. Přesto lze z pohledů autorů říci, že je nutné pohlížet do budoucna, především se zaměřením na **budoucí potřeby zákazníků, konkurenční výhodu, vývoj a činnosti** společnosti.

Následující část 2.3 navazuje na definice marketingu a strategického marketingu. Obsahuje porovnání definic marketingového plánování a poté definování, jaký význam má marketingové plánování pro společnosti.

2.3 Marketingové plánování a jeho význam

McDonald a Wilson (2012) uvádí marketingové plánování jako logickou sekvenci a sérii činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení. Při vytváření marketingových plánů společnosti zpravidla provádějí určitý manažerský proces. V malých a nediverzifikovaných podnicích je tento proces spíše neformální, kdežto ve velkých, diverzifikovanějších firmách je už systematizován. Konceptně je tento proces velmi jednoduchý a obsahuje zhodnocení situace, zformulování určitých základních předpokladů, stanovení cílů ohledně toho, co a komu prodáváme, zvolení postupu k dosažení vytyčených cílů a naplánování a odhad nákladů na úkony potřebné pro implementaci. I přesto, že je pochopení marketingového plánování teoreticky velmi jednoduché, jeho přenesení do praxe je jedním z nejobtížnějších marketingových procesů.

Plány společností jsou děleny na roční, dlouhodobé a strategické. „**Roční plán** je krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci, firemní cíle, strategii pro daný rok, program činnosti, rozpočet a kontrolní mechanismy. **Dlouhodobý plán** popisuje primární faktory a síly, které budou organizaci ovlivňovat v průběhu několika následujících let. Zahrnuje dlouhodobé cíle, hlavní marketingové strategie a prostředky nezbytné k jejich dosažení. Dlouhodobý plán je každý rok aktualizován. Oba plány se zabývají současným podnikáním společnosti a tím, jak ji udržet v chodu. **Strategický plán** se týká adaptace firmy tak, aby dokázala využít příležitostí, které se objevují v neustále se měnícím prostředí. Jde o proces rozvoje a udržování strategické rovnováhy mezi cíli a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi. Strategické plánování připravuje půdu pro marketingový plán.“ (Kotler 2007a, s. 87)

McDonald a Wilson (2012) uvádí, že o důležitosti marketingového plánování nemůže být pochyb, zvláště když vezmeme v potaz stále komplexnější a nepřátelštější prostředí,

ve kterém společnosti působí. Dochází ke střetům stovek vnitřních i vnějších faktorů, které neustále ovlivňují možnosti společnosti dosahovat zisku.

Jakubíková (2008) chápe plánování jako dynamické a aktivní, jako nástroj, který je potřebný a nezastupitelný, umožňující podniku lépe odhadnout své schopnosti a tím na sebe převzít vyšší riziko. Marketingové plánování patří k nejsložitějším marketingovým úkolům a je důležité jednotlivé dílčí prvky sestavit do logicky souvislého plánu.

Jak je z výše uvedených definic zřetelné, marketingové plánování je **logická činnost**, která je nedílnou součástí podnikání, při níž jsou **stanoveny marketingové cíle** společnosti a **plán** jejich dosažení. Marketingové plánování lze považovat za jednu z nejsložitějších marketingových činností a je uskutečněna na základě plánovacího procesu. Porovnávání plánovací procesy jsou blíže charakterizovány v části 2.4.

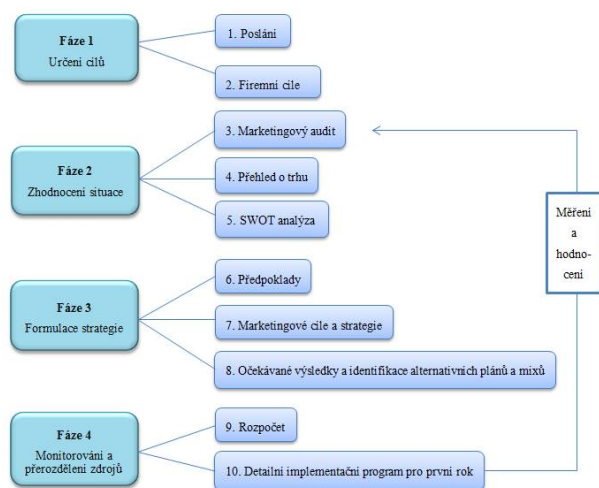
2.4 Plánovací proces

Jednotlivé fáze (procesy) marketingového strategického plánování dle Jakubíkové (2008) obsahují: fáze analýzy a prognózy, cíle a strategie podnikatelských oborů, určení strategie subjektů trhu, zhodnocení a volba strategií, strategické rozpočtování, implementace marketingových strategií, kontrola marketingové strategie.

Obrázek č. 1 zobrazuje plánovací proces dle McDonalda a Wilsona (2012) a kroky, přes které je nutné se dostat, aby bylo možné pokročit k marketingovému plánu. Fáze jedna obsahuje **poslání a firemní cíle**. Strategický marketingový plán může začínat účelovým nebo programovým posláním společnosti. Fáze dvě obsahuje **marketingový audit, přehled o trhu a SWOT analýzu**. Marketingový audit je systematické posouzení všech externích a interních faktorů, které ovlivňovaly obchodní výkon společnosti ve stanoveném období. Přehled o trhu je krok, který zdůrazňuje, co je trh, jak trh pracuje, v čem spočívají klíčové body a jaké jsou segmenty trhu. SWOT analýza představuje přehledný souhrn slabých a silných stránek, které se vztahují k externím příležitostem a hrozbám. Fáze tři uvádí předpoklady, marketingové cíle a strategie, očekávané výsledky a identifikace alternativních plánů a mixů. V marketingovém plánu existují jisté klíčové určující prvky. Pokud je v procesu marketingového plánování proveden marketingový audit a SWOT analýza, musí být sepsány předpoklady. Ve skutečnosti je to pouze standardizace plánovacího prostředí. Předpokladů by nemělo být mnoho. Pokud se plán bez nich obejde, nejsou nezbytně nutné. **Marketingové cíle**

a **strategie** jsou klíčové pro celý proces. Cíl je něco, čeho chceme dosáhnout, strategie říká, jak toho dosáhnout. Cíle a strategie existují na všech úrovních marketingu. Cíle by měly být měřitelné, jinak se nejedná o cíle. Marketingové strategie jsou prostředky k dosažení marketingových cílů, které se týkají marketingového mixu 4P (produkt, cena, místo, propagace). **Očekávané výsledky a identifikace alternativních plánů a mixů** říkají, že v plánování je běžné použít úsudek, předchozí zkušenosti, provozní testy v zájmu otestování proveditelnosti stanovených cílů a strategií s ohledem na tržní podíl, profit, náklady aj. V tomto kroku je také přirozené zvážit alternativní plány a mixy, pokud je to nutné. Fáze čtyři shrnuje 2 body, těmi jsou **rozpočet** a detailní **implementační program** pro první rok. V jednoročním taktickém plánu musí být obecná marketingová strategie rozvinuta do specifických dílčích cílů, z nichž každý by měl být podpořen detailnější strategií a popisem činnosti.

Obrázek č. 1 - Proces marketingového plánování dle McDonalda a Wilsona

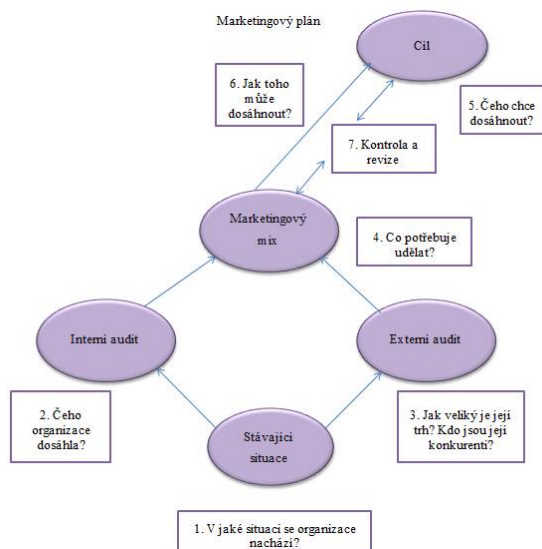


Zdroj: vlastní zpracování dle McDonalda a Wilsona (2012, s. 60)

Porovnání průběhu jednotlivých fází od Jakubíkové s postupnými kroky procesu dle McDonalda a Wilsona je zřetelné, že oba procesy, které autoři uvádějí, jsou shodné. Oba zdroje se tedy shodují v názoru, jak by měl proces marketingového strategického plánování probíhat a vypadat. Výstupem plánovacího procesu, tedy strategického plánu je: poslání společnosti, přehled vybraných finančních ukazatelů, přehled o trhu, SWOT analýza, předpoklady, marketingové cíle a strategie, předpověď a rozpočet na tři roky. Obrázek č. 2 zobrazuje plánovací proces dle Coopera a Lane (1999), který je rozdělen do sedmi hlavních kroků. Prvním krokem je **identifikace současné situace** organizace. Druhým krokem je **interní audit**. Interní audit obsahuje strukturu firmy, režijní

náklady, zákaznickou bázi, výrobní a distribuční náklady, marketingové a prodejní metody včetně nákladů. Třetím krokem je **externí audit**. Externí audit se zaměřuje na tržní veličiny, jako jsou: definice trhu, velikost trhu, tržní segmenty, profil zákazníků, vnímání výrobků firmy zákazníky, konkurence (velikost, produkty, postavení na trhu), konkurenční postavení na trhu, cenové strategie a taktiky. Čtvrtý krok je **marketingový mix** resp. jeho určení. Autoři uvádí marketingový mix v podobě tzv. 7P. Řadí mezi ně: *produkt* (jakost, styl a rozsah, balení, záruka a servis, vlastnosti produktu, patenty, náklady, prodej), *cena* (výše ceny, cenová politika, slevy a srážky, cenové války, ceny a umístování výrobků), *místo* (distribuční síť, distribuční pokrytí, umístění distribučního místa, velikost a umístění zásob, prodejní oblast, doprava, umístění výrobku a jeho vnímání zákazníkem), *marketingová komunikace* (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations), *lidé* (zaměstnanci, zákazníci), *procesy* (doba čekání, rychlost obsluhy, doba obsluhy, formuláře a dotazníky, dotazovací systém, hodnota služeb jako marketingový nástroj, dokonalé služby), *physical evidence* (velikost, image firmy, atmosféra, budovy, komfort, čistota). Další důležitou částí je **SWOT analýza**, díky které firma posuzuje své současné postavení a může identifikovat potenciální příležitosti a hrozby. Pátým krokem je **určení cílů**. Určení cílů zahrnuje především *cíle*, *poslání firmy*, *strategické cíle firmy*, *marketingové cíle* (marketingové strategie, marketingové plány), *určování firemních cílů*. V šestém kroku je úkolem **vypracování marketingového plánu**. Poslední krok je **sledování a vyhodnocování** plnění marketingového plánu.

Obrázek č. 2 - Proces marketingového plánování dle Coopera a Lane



Zdroj: vlastní zpracování dle Coopera a Lane (1999, s. 24)

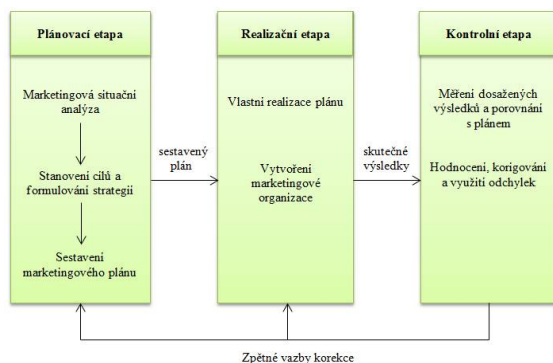
V porovnání s předešlymi procesy lze konstatovat, že obsah popsaného procesu je víceméně stejný. Přesto jsou procesy strategického marketingového plánování od Jakubíkové a tedy i od McDonalda a Wilsona propracovanější. Cooper a Lane se zabývají marketingovým mixem jako samostatným krokem v procesu, kdežto výše uvedení autoři zahrnují marketingový mix do kroku „marketingové cíle a strategie“. Jakubíková, tedy i McDonald a Wilson, uvádějí plánování rozpočtu jako samostatný krok. Cooper a Lane rozpočtové plánování zahrnují v pátém kroku a to ve strategických cílech firmy.

Weis (2004) rozdělil proces marketingového plánování do 5 fází: situační analýza, stanovení cílů, plánování, realizace a kontrola. **Situační analýza** obsahuje zjištění informací o okolí společnosti a o společnosti jako takové, analýzu a prognózu. Ve druhé fázi **stanovení cílů** je potřeba stanovit marketingové cíle, které musí být realizovatelné. Třetí fází je **plánování**, ve které je zajišťován vývoj a výběr marketingových strategií, vývoj a optimalizace marketingového mixu (produktová politika, kontraktační politika, distribuční politika a komunikační politika). Výstupem je plán marketingového mixu a realizovatelný marketingový plán. Čtvrtá fáze je **realizační**. Obsahuje realizaci marketingového plánu. Před realizací je nutné provést **kontrolu**. Ta spočívá v kontrole správnosti marketingového plánu. Tento proces je na první pohled odlišný, ale přesto obsahuje všechny potřebné složky pro sestavení marketingového plánu.

Obrázek č. 3 zobrazuje strategický marketingový proces od Horákové (2003, s. 34). První je **plánovací etapa**. Ta přispívá k součinnosti všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. „Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního dokumentu (plánu), který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Znamená sladit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. V rámci plánovací etapy jsou stanoveny základní úkoly pro realizační etapu, která spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby konkrétních výrobků a služeb. Velmi dobrý marketingový plán bude k ničemu v případě chybné realizace. Proto je třeba ho realizovat způsobem, který odpovídá cílům plánu.“ **Realizační etapa**. „Realizace znamená uskutečnění řady operací, vyžaduje přesnou znalost úkolů a adresné vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázaný s aktivitami ostatních podnikových útvarů a jejich

vhodné začlenění do organizační struktury podniku.“ **Kontrolní etapa.** „V kontrolním procesu se porovnávají plánované úkoly se skutečně dosaženými realizačními výsledky. Etapa je nezbytná pro získání jistoty, že plány byly fakticky i úspěšně realizovány. Pokud se tak nestalo, je nutné zjistit příčiny nesouladu mezi výsledky realizace a standardy plánu a provést příslušná opatření.“ (Horáková 2003, s. 35)

Obrázek č. 3 - Strategický marketingový proces dle Horákové



Zdroj: vlastní zpracování dle Horákové (2003, s. 34)

Při porovnání všech výše uvedených procesů je zřetelné, že proces dle Horákové je shodný s předešlými. I přesto, že je shrnut pouze do tří etap, etapy obsahují všechny uvedené kroky v předešlých procesech. Stejně tak je tomu i v procesu dle Weise, který popisuje proces strategického marketingového plánování v 5 fázích, které obsahují stejné atributy jako výše uvedené procesy.

3 Představení společnosti

AUTO HORNÁT, s.r.o. (společnost s určením omezeným) se od svého vzniku zabývá prodejem nových a ojetých vozů, komplexním servisem, rychlým servisem bez objednání, lakováním automobilů a prodejem originálních náhradních dílů. Na českém trhu resp. v západočeské metropoli působí jako koncesionář pro značku Renault a Dacia od července 2005. Disponuje s proškolenými pracovníky prodejního oddělení, kteří jsou připraveni podat zákazníkům veškeré informace související s prodejem nového vozu, možnostmi financování (leasing a úvěr), havarijním pojištěním a povinným ručením. (<http://www.autohornat.cz/renault/>, 2016) Obrázek č. 4 zobrazuje exteriér pobočky AUTO HORNÁT, s.r.o. (dále jen AUTO HORNÁT). Exteriér značky Dacia je zobrazen v části 5.7.

Obrázek č. 4 - AUTO HORNÁT - Renault



Zdroj: www.facebook.com/autohornat, 2016

Do představení společnosti jsou zahrnuty předmět podnikání, charakterizován v části 3.1, organizační struktura, která je nedílnou součástí každé společnosti, viz část 3.2 a v poslední řadě zeměpisná poloha AUTO HORNÁT, viz část 3.3.

3.1 Předmět podnikání

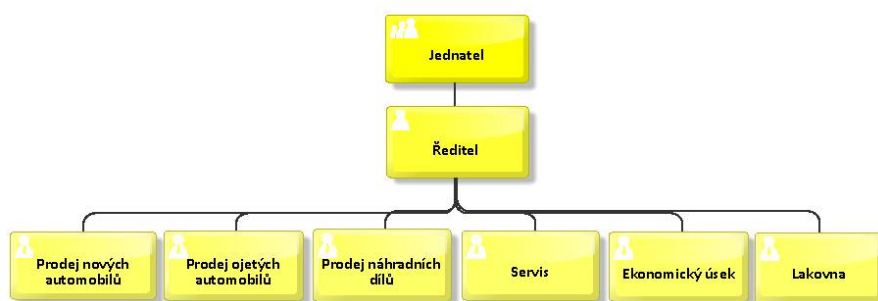
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- klempířství a oprava karosérií
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru (www.obchodnirejstrik.cz, 2017)

3.2 Organizační struktura

V čele AUTO HORNÁT stojí jednatel, ale jeho chod má v kompetenci ředitel. Dále se dělí na střediska: prodej nových automobilů, prodej ojetých automobilů, prodej náhradních dílů, servis, lakovna a ekonomický úsek, viz obrázek č. 5. Každé středisko má svého odpovědného vedoucího. Na řízení se podílí nejen jednatel a ředitel,

ale i vedoucí jednotlivých středisek. Společnost čítá 30 zaměstnanců. (www.justice.cz a interní informace společnosti, 2017)

Obrázek č. 5 - Organizační struktura společnosti

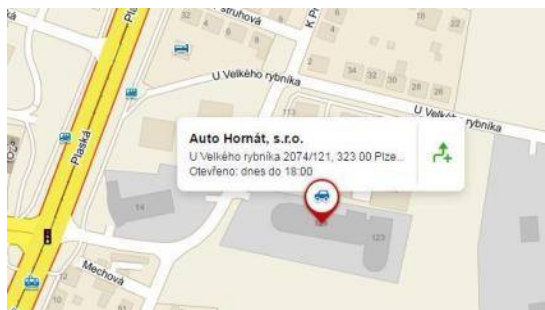


Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti (2017)

3.3 Poloha AUTO HORNÁT

Nachází se v Plzni (Bolevci), viz obrázek č. 6. Vzhledem k tomu, že je dealer značek Renault i Dacia, je možné v objektu nakoupit vozy obou těchto značek včetně poskytnutých komplexních služeb. (interní informace společnosti, 2017)

Obrázek č. 6 - Poloha AUTO HORNÁT



Zdroj: www.mapy.cz, 2017

4 Analýza současného postavení AUTO HORNÁT na trhu

Tato kapitola se věnuje zanalyzování současného postavení společnosti na trhu a obsahuje: poslání a vizi, marketingovou situační analýzu, SWOT analýzu rozpracovanou do TOWS analýzy, analýzu portfolia, vytyčené cíle a stanovené strategie. První jsou tedy formulace poslání a vize.

4.1 Poslání AUTO HORNÁT

Je formulováno na obecné úrovni, nejsou zde vysloveny měřitelné cíle, pouze orientace a postoje. Formulací poslání společnost zdůvodňuje svoji existenci. (Horáková 2003)

Poslání AUTO HORNÁT zní: Společnost nabízí svým zákazníkům široký výběr automobilů značek Renault a Dacia včetně komplexního servisu se snahou uspokojit jejich potřeby. Nedílnou součástí je správná motivace zaměstnanců, péče o zákazníky, obchodní partnery, ale i dodavatele. Společnost plní veškeré legislativní požadavky, chová se šetrně k životnímu prostředí, dbá na ekologii, šetří a plně využívá vstupní materiál a energie, minimalizuje vznik odpadů a likviduje je v souladu se zákonem. (vlastní zpracování, 2017)

4.2 Vize AUTO HORNÁT

Jakubíková (2008, s. 20) popisuje vizi jako „... soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy“.

Vizí AUTO HORNÁT je být preferovanou značkou pro zákazníky, zaměstnance i partnery. Uspokojovat potřeby a přání zákazníků na základě zdokonalování poskytovaných služeb a garance jejich kvality, zvyšující se kvality proškolených zaměstnanců a managementu. Být vzorem integrity, poctivosti a zodpovědnosti ve všech činnostech. (vlastní zpracování, 2017)

Po formulaci poslání a vize, následuje marketingová situační analýza, která se sestavuje z analýzy makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Marketingová situační analýza je zpracována v části 4.3.

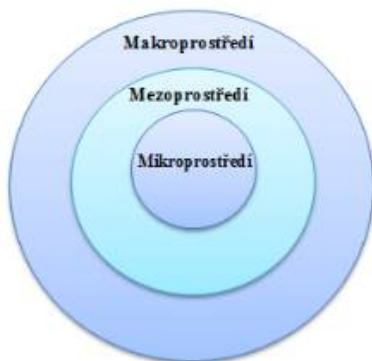
4.3 Marketingová situační analýza

Plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy. Marketingová situační analýza je kritické, nestranné, systematické a důkladné:

- zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem položeným na marketingové činnosti),

- šetření postavení podniku v daném prostředí (s důrazem položeným na analýzu trhu). (Horáková 2003) Obrázek č. 7 zobrazuje podnikatelské prostředí, do kterého je řazeno makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Obrázek č. 7- Podnikatelské prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra (2012)

4.3.1 Analýza makroprostředí

Analýzu makroprostředí uvádí Horáková (2003) jako širší okolí podniku. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly.

Makroprostředí je vnější prostředí podniku a je rozděleno na 6 činitelů, které společnost nemůže ovlivnit, ale tyto činitele ji ovlivnit mohou. Je zde používána PEST analýza, která je velmi obsáhlá. Novější literatura rozšiřuje PEST analýzu na PESTEL. Tvoří ji vlivy P-politické, E-ekonomické, S-sociální, T-technologické, E-ekologické, L-legislativní. (<http://www.marke.cz/pest-analyza>, 2015)

Princip PESTEL analýzy je přiblížen a zpracován pro AUTO HORNÁT níže. Tato analýza by měla společnosti odhalit atraktivní příležitosti trhu a to, co trh nabízí, ale také hrozby, které mohou společnost ovlivnit, či nepříznivé změny, které mohou nastat.

Politické a legislativní prostředí

Politický systém je blízký legislativě, která z politického systému pramení, proto jsou tato dvě prostředí spojena. Jsou zde sledovány především zákony. Vzhledem k tomu, že je AUTO HORNÁT autorizovaným prodejcem značky, kterou vlastní zahraniční (francouzská) společnost, řídí se značným množstvím zahraničních právních řádů. Jedná se především o předpisy týkající se prodeje, předpisy upravující daně, finanční, obchodní, korporátní, bankovní, environmentální právo atd., i přesto musí AUTO HORNÁT dodržovat dané zákony na území České republiky (ČR).

Obchodní společnost se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., **o obchodních společnostech a družstvech**. (interní informace společnosti, 2017)

Druhý zákon pojednává **o ochraně spotřebitele** č. 634/1992 Sb. a říká, že zákazník má v souladu se zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, v platném znění právo na mimosoudní řešení sporu z uzavřené kupní smlouvy či smlouvy o poskytování služeb. (www.coi.cz, 2013 a interní informace společnosti, 2017)

Oznamování předváděcích prodejních akcí je novela, která vstoupila v platnost v roce 2014 a mění zákon 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Úprava zákona přináší organizátorům předváděcích prodejních akcí povinnost předem ohlašovat České obchodní inspekci (ČOI) řadu údajů a podrobnosti, které se konání tzv. organizovaných akcí týkají. (www.coi.cz, 2014 a interní informace společnosti, 2017)

Zákon č. 201/2012 Sb., **o ochraně ovzduší** je dalším omezením, které AUTO HORNÁT musí dodržovat. Zákon pojednává především o kontrole osob, které nakládají s vybranými barvami, laky a výrobky pro opravy nátěru silničních vozidel. (www.ecoservis.eu, 2013 a interní informace společnosti, 2017)

Dalším nezbytným zákonem je zákon č. 185/2001 Sb., **o odpadech**. Jedná se o kontrolu veřejné správy v oblasti odpadového hospodářství. Kontrola spočívá v plnění povinností týkajících se baterií a akumulátorů. (www.ecoservis.eu, 2013 a interní informace společnosti, 2017)

AUTO HORNÁT také dodržuje vyhlášku č. 500/2002 Sb., prováděcí vyhlášku **k podvojnému účetnictví**, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. (www.business.center.cz, 2013 a interní informace společnosti, 2017)

Dále se řídí novelou zákona **o účetnictví** zákonem č. 221/2015 Sb., kterou se mění zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů. (www.ucetni-portal.cz, 2012 a interní informace společnosti, 2017)

Také podléhá zákonu č. 586/1992 Sb., **o daních z příjmů**, ve znění pozdějších právních předpisů. (www.business.center.cz, 2013 a interní informace společnosti, 2017)

Od 1. 3. 2017 podléhá zákonu č. 112/2016 Sb., **o evidenci tržeb**. Elektronická evidence tržeb (EET) spočívá v evidování každé platby od zákazníka a zákazník obdrží

od obchodníka účtenku s unikátním kódem. (www.eltrzyby.cz, 2016 a interní informace společnosti, 2017)

Dále se jedná o dodržování zákona č. 262/2006 Sb., **zákoník práce**. Zákoník práce upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. (www.business.center.cz, 2006 a interní informace společnosti, 2017)
Zákonu č. 101/2000 Sb., **o ochraně osobních údajů** AUTO HORNÁT také podléhá. (www.business.center.cz, 2014 a interní informace společnosti, 2017)

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí tvoří zejména vývoj hrubého domácího produktu (HDP), nezaměstnanost, míra inflace, úrokové sazby. **HDP** je celková hodnota toho, co bylo na území České republiky během daného období vyprodukováno. Hrubý domácí produkt je použit pro stanovení výkonnosti ekonomiky země. Pozitivní změna HDP představuje zrychlení růstu jejího bohatství. Tabulka č. 1 zobrazuje meziroční růst reálného HDP za rok 2016 a prognózovaný meziroční růst reálného HDP za rok 2017 a 2018. Dle prognóz České národní banky (ČNB) by měl hrubý reálný produkt v roce 2017 vzrůst oproti roku 2016 a poté by měl v roce 2018 stagnovat. (www.cnb.cz, 2017 a interní informace společnosti, 2017)

Tabulka č. 1 - Vývoj HDP

Rok	2016	2017	2018
Vývoj HDP v %	2,4	2,8	2,8

Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB (2017)

Dle teorie ekonomie patří AUTO HORNÁT mezi průmysly citlivé na hospodářský cyklus, tedy cyklické, proto je předpokládáno, že vývoj HDP má na něj vliv. Dále lze předpokládat, že rostoucí HDP bude způsobovat růst odbytu automobilů, tedy při vyšší životní úrovni obyvatel se bude zvyšovat i poptávka po automobilech. (interní informace společnosti, 2017)

Dalším faktorem, který ovlivňuje spotřebitele a také AUTO HORNÁT, je **míra nezaměstnanosti**. Míra nezaměstnanosti je uváděna v procentech. Ekonomická teorie definuje nezaměstnanost, kdy člověk aktivně hledá práci, je starší 15 let a je ochoten do nového zaměstnání nastoupit během 2 týdnů. Tabulka č. 2 zobrazuje míru nezaměstnanosti v roce 2016 a prognózu vývoje míry nezaměstnanosti v roce 2017 a 2018. Dle prognózy Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV) se bude míra

nezaměstnanosti v následujících letech snižovat. (vlastní zpracování dle www.mpsv.cz, 2017)

Tabulka č. 2 - Vývoj nezaměstnanosti

Rok	2016	2017	2018
Nezaměstnanost v %	5,5	4,9-5,5	4,8-5,4

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2017)

Zvýšená míra nezaměstnanosti může také ovlivňovat poptávku po automobilech z důvodu nižší kupní síly spotřebitelů a omezování nákupu zboží dlouhodobé spotřeby do doby, než jejich příjmy opět vzrostou, či by mohli preferovat koupi levnějšího modelu vozu. Na základě prognózy dle MPSV bude míra nezaměstnanosti nižší, což by znamenalo zvýšení poptávky, protože lidé budou mít více peněz a nebude nutné, aby svoji spotřebu omezovali či odkládali. Snižování míry nezaměstnanosti způsobí růst důchodu a dojde ke zvýšení spotřeby. (vlastní zpracování dle www.mpsv.cz, 2017)

Dalším ovlivňujícím faktorem pro spotřebitele a tím i pro AUTO HORNÁT je **růst úrokové sazby**, která zdražuje úvěry při koupi automobilu. Tabulka č. 3 zobrazuje úrokovou sazbu v roce 2016 a prognózovanou výši úrokových sazeb pro rok 2017 a 2018. Dle prognózy ČNB se budou úrokové sazby zvyšovat. (vlastní zpracování dle www.cnb.cz, 2017)

Tabulka č. 3 - Vývoj úrokových sazeb

Rok	2016	2017	2018
Úrokové sazby v %	0,5	0,5	1,1

Zdroj: vlastní zpracování dle ČNB (2017)

Dalším faktorem, který ovlivňuje spotřebitele a AUTO HORNÁT, je růst cenové hladiny (inflace). Ta negativně ovlivňuje ekonomické subjekty a může je odradit od koupě nového automobilu, protože nebudou mít dostatečné finanční prostředky k uskutečnění koupě. **Inflace** je vyjadřována v procentech, a je chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty (kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. Je-li v ekonomice přítomna inflace spotřebitelských cen, pak na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země. Tabulka č. 4 zobrazuje vývoj průměrné roční míry cenové inflace v roce 2016 a prognózu vývoje pro rok 2017 a 2018. Dle prognózy MPSV se bude průměrná roční míra cenové inflace v roce 2017 oproti 2016 zvyšovat, v roce 2018 by měl být poté zaznamenán pokles. (vlastní zpracování dle www.mpsv.cz, 2017)

Tabulka č. 4 - Vývoj průměrné roční míry cenové inflace

Rok	2016	2017	2018
Průměrná roční míra cenové inflace v %	0,7	1,7-2,7	1,5-2,5

Zdroj: vlastní zpracování dle MPSV (2017)

Sociální prostředí (sociálně-kulturní)

Sociální prostředí je dané tím, jakou má veřejnost úroveň a etické chování. Tvoří ho především struktura obyvatel podle pohlaví, věku, povolání, příjmu, zájmů a úrovně rodiny. Nákupní chování spotřebitelů je ovlivněno všemi výše uvedenými faktory a tím i AUTO HORNÁT. Jeden z nejdůležitějších je stárnutí populace, které má vliv na vývoj nejen sociálního, ale i ekonomického prostředí. Do budoucna může nastat problém s nedostatkem nabídky pracovních sil na trhu práce. (vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2017)

Technologické prostředí

Technologický vývoj v automobilovém průmyslu procházel a prochází značnými změnami, které mají za cíl výrazně pozměnit celý sektor. Nejedná se jen o technické či technologické novinky na samostatných automobilech, ale i o procesy ve výrobě a v obchodě. Hlavními trendy automobilek a to ve výrobě, je snižování nákladů či zvyšování efektivity výroby ve vlastních továrnách i u dodavatelů. Dalšími faktory do budoucna je zpřísňování ekologických požadavků, které se týkají vypouštění oxidu uhličitého (CO₂) do ovzduší, bezpečnostních standardů s požadavky na airbagy, systémy elektronické kontroly stability vozu pro vyrovnání smyku, snižování spotřeby atd. (www.edotace.cz, 2015 a vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2017)

Výše uvedené skutečnosti se týkají především výroby, která se AUTO HORNÁT vzhledem k povaze jeho předmětu podnikání netýká. Technologický vývoj se tedy týká výroby, kterou řídí mateřská společnost, a k autorizovanému prodejci jsou dopraveny pouze automobily připravené k okamžitému prodeji. Výroba je plně v kompetenci francouzských výrobců. V tomto prostředí je omezeno mateřskou společností. (interní informace společnosti, 2017)

Ekologické prostředí (přírodní prostředí)

Přírodní prostředí je již delší dobu často diskutované téma. Neustále se totiž zhoršují podmínky tohoto prostředí. Je velmi důležité sledovat problémy spojené s nedostatkem surovin, zvýšenými náklady na energie, zvýšeným stupněm znečištění a měnící se úlohu vlády při ochraně životního prostředí. (www.podnikator.cz, 2017)

AUTO HORNÁT dodržuje platné právní předpisy v oblasti životního prostředí a standardy ochrany životního prostředí platné v rámci České republiky a skupiny Renault. AUTO HORNÁT vyvíjí aktivity, které předpokládají přímo obecně závazné právní předpisy. Jsou jimi především **likvidace vyjetého motorového oleje** v souladu se zákonem č. 185/2001 Sb. o odpadech. Proto je povinno vyjetý motorový olej ekologicky likvidovat. Likviduje ho na základě smluvního vztahu se společností, která je oprávněna k ekologické likvidaci vyjetého motorového oleje. **Likvidaci pneumatik**, která také spadá do výše uvedeného zákona, provádí společnosti, které pneumatiky dodávají, tzv. zpětný odběr. Dále se jedná o likvidaci materiálu v autolakovně. Likvidaci nebezpečných odpadů provádí oprávněná společnost. Z výše uvedených materiálů se jedná především o plechovky od barev, odpadní barvy, již uvedený vyjetý motorový olej, olejové filtry a odpadní ředidla. Evropská unie se snaží o neustálé zpříšňování požadavků na vypouštění CO₂ do ovzduší. V automobilovém průmyslu dochází k výrobě nových alternativních pohonů, jedná se především o elektřinu, plyn, vodík. Snaha výrobních společností dbát o životní prostředí je zjevná. Důkazem je rostoucí trend výroby ekologičtějších automobilů, které byly v porovnání s minulostí vyrobeny. (interní informace společnosti, 2017 a www.edotace.cz, 2015)

4.3.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředí je okolí podniku, které může podnik do jisté míry svým snažením ovlivňovat. Analýza mezoprostředí začíná rozborem odvětví, ve kterém je podnik aktivní nebo kam chce rozšířit svoji činnost. Metodicky je postup provádění analýzy standardizován podle Porterova modelu pěti sil. (Fotr 2012)

Kotler (2007b) uvádí, že Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu: konkurence v odvětví, potenciální konkurence, substituty, zákazníci a dodavatelé. Porterův model pěti sil uvádí následující hrozby.

Hrozba silné rivality v segmentu

Konkurence se projevuje mezi společnostmi, které působí ve stejném tržním segmentu. V případě, že v segmentu působí více konkurentů či silných konkurentů, segment se stává neatraktivním. (Kotler 2007b) Příkladem mohou být mobilní telefony, ale právě i automobilový průmysl, ve kterém AUTO HORNÁT působí.

Stávající konkurenci pro značku Renault tvoří prodejci osobních automobilů, např. **Škoda, Citroën, Peugeot, Kia, Hyundai a Ford**. Značka Renault, stejně jako další jmenované, je považována za tzv. „konzumní“ značku. Je možné si pojem konzumní značka přiblížit na konkrétním příkladu. (interní informace společnosti, 2017)

Princip konzumní značky spočívá v tom, že jsou na trhu potenciální zákazníci s určitým finančním obnosem, který chtějí do pořízení nového automobilu investovat. Ovšem, potenciální zákazníci nejsou rozhodnuti pro určitou značku, z toho tedy vyplývá, že nepreferují žádnou konkrétní ke koupi svého nového automobilu. Potenciální zákazníci nejdříve zmapují okolí a zjistí své možnosti, které auto a jaké značky mohou na trhu za daný finanční obnos pořídit. Postupně vyřazují značky automobilů, které jim nevyhovují, až se v konečné fázi rozhodují pouze mezi 2-3 značkami. Tím právě vzniká výše zmíněná konzumní značka. Automobil si nevybírají podle kvality, ale podle vzhladu, historie dealera, vnímání značky atd. Lze konstatovat, že automobily značky Renault jsou nejdostupnější pro střední vrstvu. (interní informace společnosti, 2017)

I přesto, že automobily Dacia obsahují komponenty značky Renault, je mateřská společnost schopna vyrábět při nízkých výrobních nákladech, za které nejsou schopny vyrábět ostatní konkurenční automobilové průmysly. Rozdíl v nízkých výrobních nákladech, tedy v cenách produktů, je pouze na základě nižší propracovanosti interiéru a menšího množství použité elektroniky. Proto **značka Dacia** jako taková **nemá v ceně přirozenou konkurenci**. Při stanovení určité výše slev jsou konkurenceschopné značky Hyundai či Kia, ale přesto nejsou schopny snížit cenu na nebo pod úroveň automobilů značky Dacia. Lze vyslovit hypotézu, o vhodnosti automobilů značky Dacia pro spotřebitele, kteří jsou citliví na cenu. Dále také pro spotřebitele, kteří netouží po přepychu, ale po „obyčejném“ automobilu, nebo pro spotřebitele provozující řemeslné činnosti. (interní informace společnosti, 2017)

Na základě těchto skutečností vznikají konkurenční boje. Pokud prodejci vidí, že je zákazník nerozhodný, snaží se ho získat všemi dostupnými prostředky na „svoji“ stranu. Ve většině případů, aby prodejci získali zákazníka, nabídnou mu různé výhody v podobě VIP karet, servisní prohlídky zdarma, různých slev atd. Pokud je zákazník rozhodnutý pro konkrétní značku, poté už jen volí, u kterého dealera automobil koupí. (interní informace společnosti, 2017)

Z uvedených příkladů je zřetelné, že konkurence v automobilovém průmyslu je velmi vysoká, především pro značku Renault. Konkurenční boj je založen právě na výše

uvedeném snižování cen, který je uskutečňován na úkor autorizovaného dealera. A také na reklamě, výzkumech, vývojích a inovacích, aby produkty dané značky byly co nejlepší v porovnání s ostatními konkurenčními produkty. (interní informace společnosti, 2017)

Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Kotler (2007b) uvádí, že je segment neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství.

V případě AUTO HORNÁT jsou **ceny** od dodavatelů **pevně stanoveny** a nemá možnost cenu snižovat. Dalším významným faktorem jsou **smluvní ceny** mezi subjekty. **Slevy** jsou poskytovány nárazově formou nejrůznějších akčních nabídek pro různá období. Spolupráce s novými dodavateli není možná vzhledem k tomu, že všichni dodavatelé jsou nasmlouvaní franchisorem. Hlavním dodavatelem AUTO HORNÁT je mateřská společnost. Ta dodává veškeré automobily značky Renault a Dacia, které jsou do AUTO HORNÁT dovezeny, a téměř všechny náhradní díly. Dalšími dodavateli jsou STANDOX (vodou ředitelné lakovací materiály) a MOTRIO (alternativní díly). Z těchto uvedených skutečností je více než zřejmé, že se jedná o udržování dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Na základě dostupných informací bylo zjištěno, že **vyjednávací síla dodavatelů je velmi silná**. (interní informace společnosti, 2017)

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Kotler (2007b) uvádí, že je segment neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Aby se prodejci chránili, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.

AUTO HORNÁT je zaměřeno zejména na B2C komunikaci na trhu, i přesto dokáže udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Děje se tak i na základě „**rodinných doporučení**“. Je to případ, kdy je člen rodiny s automobilem spokojen a ostatní členové rodiny se k němu s koupí později připojí. **Dlouhodobé vztahy** se zákazníky jsou udržovány na základě **poprodejního servisu**, kdy zákazníci do AUTO HORNÁT přijdou na servisní prohlídky, mechanické práce, diagnostiku apod. (interní informace společnosti, 2017)

Významné zákazníky AUTO HORNÁT lze označit za VIP zákazníky, o které pečuje na základě poskytnutých slev na nákup náhradních dílů a mechanických prací. Uzavírají se s nimi tzv. **servisní smlouvy** obsahující slevy na opravu automobilu a náhradní díly. Slevy jsou pro všechny zákazníky individuální. (interní informace společnosti, 2017)

AUTO HORNÁT rozdělilo stálé popř. potenciální zákazníky do několika kritérií, díky nimž může zvolit jejich vhodné zacílení. Jedná se o geografická kritéria, demografická, socioekonomická a sociopsychologická kritérium a behaviorální kritéria.

Geografická kritéria

Rozdělení dle AUTO HORNÁT zobrazuje tabulka č. 5. Příklad cílení na obyvatele v obcích a městech do 14 000 obyvatel může být kolona předváděcích automobilů, která je blíže popsána v části 5.4. Cílení pro oblast Plzeň jsou dny otevřených dveří či výstavy v obchodních centrech. (interní informace společnosti, 2017)

Tabulka č. 5 - Geografická kritéria

Geografická kritéria	Specifikace
Region, kraj, okres	- Plzeň - Plzeňský kraj
Velikost obce	- pod 5 000 obyvatel (např. Kaznějov, Blovice, Plasy) - 5 000-14 000 obyvatel (např. Dobřany, Přeštice, Holýšov) - Plzeň 169 000 obyvatel
Typ osídlení	- městské oblasti - předměstské oblasti - venkovské oblasti

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti (2017)

Demografická kritéria

Demografická kritéria AUTO HORNÁT dělí na věk, pohlaví, velikost rodiny, fáze životního cyklu rodiny, viz tabulka č. 6.

Příkladem cílení na rodiny s dětmi jsou akce (s vystavenými automobily), na kterých je připravena zábava pro děti, např. nafukovací hrad, malování na obličej či modelování balónků. Na jednotlivce a páry společnost cílí především předváděcími jízdami, výstavami automobilů na různých akcích, osobním prodejem či další podporou prodeje, viz část 5.4. (interní informace společnosti, 2017)

Tabulka č. 6 - Demografická kritéria

Demografická kritéria	Specifikace
Věk	- 25-34 let - 35-49 let - 50-64 let
Pohlaví	- žena - muž
Velikost rodiny	- 1-2 členové - 3-4 členové - 5 a více členů
Fáze životního cyklu rodiny	- mladý - sám - mladý - ženatý - bez dětí - mladý - ženatý - dítě mladší 6 let - mladý - ženatý - dítě/děti starší 6 let - starší - sám - starší - ženatý s dětmi - starší - ženatý - žádné dítě pod 18 let, jiní

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti (2017)

Socioekonomické kritérium

AUTO HORNÁT staví toto kritérium na měsíčním příjmu rodiny, resp. solventnosti při sjednávání financování vozu, viz tabulka č. 7. Příkladem cílení jsou výstavy automobilů na různých akcích, v nákupním nebo obchodním centru, billboardy a akce se zábavou pro děti. (interní informace společnosti, 2017)

Tabulka č. 7 - Socioekonomické kritérium

Socioekonomické kritérium	Specifikace
Příjem rodiny (měsíčně)	- 20 000-30 000 Kč (Dacia, Renault CLIO) - 30 000-50 000 Kč (Renault MEGANE a CAPTUR) - 50 000 Kč a více (Renault TALISMAN)

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací společnosti (2017)

Sociopsychologické kritérium

AUTO HORNÁT stanovilo jako sociální třídu, viz tabulka č. 8. Sociopsychologické kritérium je rozděleno na základě zkušeností z minulých let a solventnosti zákazníků při sjednávání financování vozu. Příklad cílení je stejný jako u socioekonomického kritéria. (interní informace společnosti, 2017)

Tabulka č. 8 - Sociopsychologické kritérium

Sociopsychologické kritérium	Specifikace
Sociální třída	- bohatí (Renault TALISMAN) - střední třída (většina vozů Renault) - nižší třída (Dacia a levnější vozy Renault)

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací společnosti (2017)

Behaviorální kritéria

Behaviorální kritéria AUTO HORNÁT dělí na základě získaných zkušeností během provozování podnikatelské činnosti. Dělení zobrazuje tabulka č. 9.

AUTO HORNÁT všeobecně využívá marketingovou komunikaci uvedenou v části 5.4. Např. u frekvence servisu jsou to poskytované slevy na servis, náhradní díly a sezónní akce. K oslovení potenciálních zákazníků volí dny otevřených dveří, účasti na Moto Show, Roadshow, leteckém dni v Plasích, předváděcí či zkušební jízdy a poprodejní servis.

Tabulka č. 9 - Behaviorální kritéria

Behaviorální kritéria	Specifikace
Stupeň připravenosti zákazníka ke koupi	<ul style="list-style-type: none">- nezná produkt (neví podrobnosti či o jeho existenci)- zná produkt (opak zákazníka, který nezná produkt)- projevuje zájem o produkt (blíže se informuje)- má ho v úmyslu koupit (návštěva autosalonu)
Frekvence servisu	<ul style="list-style-type: none">- pravidelný servis (veškeré opravy, výměny)- nepravidelný servis (jen některé opravy či výměny)
Uživatelský status ¹	<ul style="list-style-type: none">- potenciální uživatel- uživatel poprvé- pravidelný uživatel
Preference užitečných vlastností a výhod ²	<ul style="list-style-type: none">- hospodárnost provozu- ekologie- servis- bezpečnost- pohodlí- prostornost

Zdroj: vlastní zpracování, dle interních informací společnosti (2017)

Jak je z výše uvedených faktorů zřejmé, rozdělení cílových skupin AUTO HORNÁT je hned několik. Po shrnutí je to tedy širší skupina potenciálních zákazníků, mezi které patří **ženy** a **muži** ve věku **25-64 let** žijící **na venkově** i **ve městech**. Část z nich představují **mladé** a **starší rodiny s dětmi** a **mladé** i **starší manželské páry**, ale také **jednotlivci**. Další cílovou skupinou jsou **firmy** a **živnostníci**, na které AUTO HORNÁT cílí zejména obchodním jednáním, např. osobní návštěva fleetového obchodníka³. (interní informace společnosti, 2017)

Ceny jsou dalším faktorem při vyjednávání se zákazníky. AUTO HORNÁT prodává za ceny, které jsou pevně stanovené franchisorem, proto není možné cenu snižovat

¹ Členění dle databáze zákazníků

² Stanoveno na základě preferencí a otázek zákazníků

³ Vysvětlení viz část 5.4

ani v případě zájmu zákazníka. Snižování ceny se děje v případě konkurenčního boje, ale na úkor ztráty autorizovaného dealera. Je možné také poskytnout slevy v oblasti servisu, prohlídek automobilů atd. V případě, že vedení AUTO HORNÁT vidí potenciál u poptávající se firmy, je možné domluvit slevu s mateřskou společností. Jak již bylo řečeno, autorizovaní prodejci mají ceny produktů pevně stanoveny a **koneční zákazníci teoreticky nemají žádnou vyjednávací sílu**, až na určité výjimky, kterými jsou firmy tvořící potenciál pro AUTO HORNÁT a tyto **firmy disponují mírným růstem vyjednávací síly** oproti konečným zákazníkům resp. soukromým osobám. Ovšem, v širším významu mají zákazníci velkou vyjednávací sílu, a to proto, že je nabídka značek automobilů dostatečná a v důsledku toho si mohou zákazníci na trhu vybírat, a proto jsou schopni tlačit ceny automobilů směrem dolů. Tímto je vytvářen tlak jak na výrobce, tak na prodejce, i když je jejich cenová politika stanovena právě od výrobců, tedy importérů. Výběr zákazníků je ovlivněn cenou produktů, kvalitou, vnímáním značky, funkcemi a bezpečností resp. bezpečnostními systémy. Proto je důležité, aby každý výrobce i prodejce znal své stávající, ale i potenciální zákazníky, a uspokojil jejich potřeby a požadavky, aby zákazníci nepřecházeli ke konkurenci. (interní informace společnosti, 2017)

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Kotler (2007b) uvádí, že se atraktivita segmentů liší podle výšky bariér vstupu do odvětví a výstupu z odvětví.

V případě AUTO HORNÁT jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, firmy do odvětví snadno vstupují a stejně snadno z něho odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Existuje mnoho firem, které prodávají podobné produkty. V případě AUTO HORNÁT to jsou automobily, které jsou blízkými substituty. Přesto nejsou všechny automobily stejné. Proto se nejedná o homogenní produkt, ale o diferencovaný, např. na základě vzhledu, stylu, výbavy, výkonu, kvality či záruky. (interní informace společnosti, 2017) Jak již bylo uvedeno výše, působí zde mnoho výrobců a prodejců nejrůznějších značek automobilů s významným postavením na trhu. Lze tedy konstatovat, že je konkurence vysoká. V případě, že by byl uskutečněn vstup nové konkurence a to konkrétně nového autorizovaného dealera značky Renault a Dacia v Plzni či okolí, způsobilo by to pokles tržního podílu AUTO HORNÁT, a to proto, že by určitá část zákazníků přešla k novému autorizovanému dealerovi a AUTO HORNÁT by zaznamenalo pokles nejen tržeb, ale i prodejů (počet kusů). V případě, že by na trh chtěla vstoupit nová

konkurence se značkou, která na trhu dosud nepůsobila, nepůsobila by pokles tržního podílu pouze AUTO HORNÁT, ale pokles by se dotkl i ostatních existujících autorizovaných dealerů. Stávající autorizovaní dealeri v Plzni jsou v hojném zastoupení: Škoda, Fiat, Hyundai, Kia, Seat, Volkswagen, Citroën, Peugeot, Ford, Suzuki aj. Proto lze ze současné situace usuzovat, že by nová konkurence měla vstup do odvětví těžký, protože všechny uvedené značky mají určité postavení na trhu. Pravděpodobnost vstupu nové konkurence je tedy málo pravděpodobná, ale přesto není zcela vyloučena. (interní informace společnosti, 2017)

Hrozba substitutů

Kotler (2007b) uvádí, že je segment neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu - tedy to, co může produkt nahradit. Společnost musí důkladně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětvích těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky v segmentu.

Za substituty automobilů lze považovat především **prostředky hromadné dopravy** (autobusy, vlaky, trolejbusy, tramvaje, popř. taxi).

Mezi substituty lze také zařadit **nemotorové prostředky přepravy**, které jsou v současné době veřejností často využívané, ať už k dojíždění do zaměstnání či při sportu. Řadí se mezi ně silniční, horská, krosová a trekingová kola. Tato řada kol je doplněna i elektrokyly, městskými koly nebo koloběžkami.

Další možností substitutů jsou **motorové prostředky**, především motocykly, skútry, mopedy, motokola a čtyřkolky.

I přes existenci řady substitutů je automobil pro uživatele velmi významným dopravním prostředkem. Především v oblasti pohodlí, časové nezávislosti, nižší omezenosti např. při objemných nákupech. Lze vyslovit hypotézu, že vlastnictví automobilu může mít na řadu lidí i částečný psychologický vliv, z hlediska úspěchu, flexibility či určité životní úrovně. (interní informace společnosti, 2017)

Nevýhodou automobilu oproti substitutům jsou především **vyšší náklady** na jeho pořízení, údržbu, opravy a ceny pohonných hmot. (vlastní zpracování, 2017)

Po dokončení externí analýzy (makro a mezoprostředí) je **výsledkem matice EFE**, tedy **souhrn příležitostí a hrozeb**, které mají vliv na společnost. Jak bylo uvedeno výše, nejsou ovlivnitelné nebo pouze částečně. Matice EFE je sestavena z potenciálních příležitostí a hrozeb, které jsou zpracované v tabulce č. 10. Matice se zde skládá pouze

z pěti příležitostí a pěti hrozeb. Počet příležitostí a hrozeb musí být roven, tedy musí být zachována symetrie. Ke každému faktoru je přiřazena váha v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby. Suma vah musí být rovna 1,00. Jednotlivé faktory musí být ohodnoceny stupněm vlivu na výchozí vizi strategického záměru i stanovené cíle a strategie bez ohledu, zda se jedná o příležitosti nebo hrozby. Stupnice vlivu faktoru na strategii je dána od 1 do 4. 1 znamená, že faktor má nízký vliv na strategická východiska nebo téměř žádný, naopak 4 znamená nejvyšší vliv faktoru, tedy může zásadním způsobem ovlivnit strategická východiska. Po zadání vah a vlivu faktorů je nutné v každém řádku váhu s vlivem faktoru vynásobit. Všechny vynásobené výsledky jsou sečteny do celkové sumy. Poté je nutné interpretovat výsledek. Pokud celková suma vyjde 4, značí největší citlivost, výsledek 2,5 značí střední citlivost faktoru a 1 představuje nízkou citlivost. (Fotr 2012)

Matice EFE je zpracována na základě získaných interních informací AUTO HORNÁT (2017) a dle Fotra (2012).

Tabulka č. 10 - Matice EFE

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Snížení inflace	0,08	2	0,16
Snížení nezaměstnanosti	0,08	2	0,16
Existence alternativních dílů	0,11	3	0,33
Nízká konkurence pro značku Dacia	0,12	4	0,48
Pozitivní vývoj HDP	0,10	2	0,20
Hrozby			
Existence substitutů	0,11	3	0,33
Vysoká konkurence pro značku Renault	0,12	4	0,48
Nová konkurence	0,08	2	0,16
Cenová válka s konkurencí	0,09	2	0,18
Nedostatek kvalifikovaných uchazečů	0,11	3	0,33
Součet	X	1	X
			2,81

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra (2012)

Celkové vážené hodnocení je 2,81. Strategický záměr AUTO HORNÁT vykazuje **střední citlivost na externí prostředí**.

Z matice EFE plyne, že **nejvýznamnější příležitost** AUTO HORNÁT je nízká konkurence pro značku Dacia s ohodnocením 0,48 a existence alternativních dílů s ohodnocením 0,33. **Nejvýznamnější hrozby** představuje vysoká konkurence pro značku Renault s ohodnocením 0,48. Dále také existence substitutů a nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání s ohodnocením 0,33.

4.3.3 Analýza mikroprostředí

Horáková (2003) uvádí mikroprostředí jako „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Dobře poznat a porozumět mikroprostředí v rámci situační analýzy neznamena posoudit pouze marketingové kvality podniku a určit podobu marketingové činnosti, ale jde i o možnosti řízení nákladů, vhodnost dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací, a předpoklady, které má pro dosažení stanovených cílů.

Mikroprostředí je vnitřní prostředí, které může podnik zcela ovlivnit a cílem je objevení silných a slabých stránek podniku.

Management

AUTO HORNÁT má jednoduchou organizační strukturu. **Jednoduchá organizační struktura** má své výhody i nevýhody. Výhodou jednoduché organizační struktury může být snížení kompetenčních konfliktů, lepší možnost kontroly managementu a uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Nevýhodou oproti tomu může být nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení, oddalování rozhodnutí managementu, riziko ztráty přehledu vedoucího. Jak již bylo uvedeno v představení společnosti, v čele společnosti stojí jednatel, který je také jediným vlastníkem společnosti. Lze tedy vyslovit hypotézu, že jsou **vlastnické vztahy** společnosti jednodušší z pohledu rozhodování. AUTO HORNÁT řídí ředitel a pod jeho vedením vykonávají zodpovědné funkce vedoucí jednotlivých středisek. Rozdělení na jednotlivá střediska bylo uvedeno v kapitole 3.2 včetně grafického zobrazení celé organizační struktury, kterou představoval obrázek č. 5. Společnost má k dispozici řádně vyškolený personál, ať už jde o prodejce nových vozů, automechaniky a další zaměstnance. O řádné a plnohodnotné **školení** se stará mateřská společnost Renault. Ta pošle do AUTO HORNÁT jmenovitý seznam zaměstnanců s uvedeným datem a místem konání školení. Po absolvování školení získají zaměstnanci certifikát z dané oblasti, na kterou byli školeni. Např. prodejci nových vozů absolvují školení o nových modelech automobilů, které jsou připravené pro uvedení na trh, automechanici o mechanických pracích, jak používat speciální nářadí apod. Všichni zaměstnanci jsou **certifikovaní** od společnosti Renault, důraz je kladen především u lakýrnických prací. Jak je z popisu školení zřejmé, dobře fungující a vyškolený personál je základ a nezbytná podmínka ke správnému prosperování společností Renault. V AUTO HORNÁT probíhají

individuální pohovory se zaměstnanci, především je řešena vize společnosti a slabé stránky zaměstnance. **Motivace zaměstnanců** probíhá na základě finančního ocenění. Zaměstnanci jsou odměňováni při vyšším prodeji (automobilů, doplňků, náhradních dílů, které nebyly v plánu opravy), za uzavřené leasingové či úvěrové smlouvy. Komunikace mezi ředitelem společnosti a zaměstnanci probíhá na základě osobních konzultací, které jsou oběma stranami preferovány. Dále je možné interní komunikaci uskutečnit pomocí telefonu či e-mailu. Nejvyšší prioritou v AUTO HORNÁT jsou **porady s vedoucími středisek**. Přesto je možné, aby každý zaměstnanec kdykoliv přišel za ředitelem společnosti a řešil daný problém či připomínky individuálně. (interní informace společnosti, 2017)

Marketing

Marketingový mix 7P, který je v této části důležitým faktorem, bude zanalyzován v samostatné kapitole (Zhodnocení současné marketingové aktivity). Dále je do marketingu řazeno **pozitivní vnímání značky**, ať už z pohledu zákazníků, partnerů nebo zaměstnanců. Další důležité skutečnosti, jako jsou **dobré obchodní výsledky, příznivé dopravní spojení**, nejsou opomenuty. Negativním faktorem v oblasti marketingu může být ztráta zákazníka na základě nespokojenosti s kvalitou, cenou, nedomluvením na podmínkách smlouvy. (interní informace společnosti, 2017)

Finance a účetnictví

Ukazatele rentability měří úspěšnost při dosahování podnikových cílů srovnáváním zisku s jinými veličinami. Rentabilita je vyjádřena v procentech a charakterizuje celkovou efektivnost společnosti. Čím vyšší jsou ukazatele rentability, tím je situace pro společnost lepší. V časové řadě by měly mít rostoucí tendenci. (Hrdý 2009)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tabulka č. 11 zobrazuje oborové hodnoty ROE v letech 2013-2015 a tabulka č. 12 zobrazuje ukazatele rentability vlastního kapitálu AUTO HORNÁT v letech 2013-2015.

Tabulka č. 11 - Oborové hodnoty ROE

Rok	2013	2014	2015
ROE v %	7,20	9,20	10,50

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO (2017)

Tabulka č. 12 - Ukazatele rentability vlastního kapitálu AUTO HORNÁT

Rok	2013	2014	2015
ROE v %	-0,63	20,94	6,17

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2013-2015)

Ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci, ať už přímo nebo nepřímo prostřednictvím rozděleného zisku. Je definován jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Pomocí ukazatele mohou investoři posoudit, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice. (Hrdý 2009)

Dle porovnání oborových hodnot ukazatelů s firemními ukazateli je zřetelná nízká rentabilita vlastního kapitálu v letech 2013 a 2015. V roce 2013 byla dokonce záporná v důsledku záporného čistého zisku. Vysoký nárůst byl zaznamenán v roce 2014, rentabilita vlastního kapitálu vzrostla téměř na 21 %, čímž přerostla i oborový průměr, který byl v daném roce 9,20 %. Ovšem, rok 2015 byl opět slabším. Rentabilita vlastního kapitálu činila 6,17 %, ale oborového průměru nedosáhla o více jak 4 %. Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2014 uvádí, že 1 koruna vlastního kapitálu představovala 20,94 Kč zisku a pro rok 2015 1 koruna vlastního kapitálu představovala 6,17 Kč zisku. (vlastní zpracování, 2017)

Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk. Tabulka č. 13 zobrazuje oborové hodnoty od roku 2013 do roku 2015. Tabulka č. 14 zobrazuje rentabilitu aktiv AUTO HORNÁT.

Tabulka č. 13 - Oborové hodnoty ROA

Rok	2013	2014	2015
ROA v %	2,98	3,63	6,95

Zdroj: www.mpo.cz, 2017

Tabulka č. 14 - Ukazatele rentability aktiv AUTO HORNÁT

Rok	2013	2014	2015
ROA v %	-0,13	3,77	1,14

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2013-2015)

V roce 2013 byla rentabilita AUTO HORNÁT opět záporná, tedy nedosáhla oborového průměru v daném roce. Rok 2014 byl úspěšnější, rentabilita aktiv činila 3,77 % a dle oborového průměru hodnotu přesáhla. Rok 2015 byl opět slabší, bylo dosaženo rentability aktiv ve výši pouze 1,14 % a rozdíl s oborovým průměrem činil více než 5 %. (vlastní zpracování, 2017)

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb udává, kolik Kč zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Podíl zisku k tržbám vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Tabulka č. 15 zobrazuje rentabilitu tržeb AUTO HORNÁT v letech 2013-2015.

Tabulka č. 15 - Ukazatele rentability tržeb AUTO HORNÁT

Rok	2013	2014	2015
ROS v %	-0,05	1,67	0,46

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2013-2015)

Dle výše uvedených údajů je zřetelné, že AUTO HORNÁT v roce 2013 vykazovalo zápornou rentabilitu tržeb. V roce 2014 bylo úspěšnější a jeho rentabilita činila 1,67 %. Rentabilita v roce 2014 říká, že AUTO HORNÁT vyprodukovalo 1,67 Kč zisku na 1 Kč tržeb. V roce 2015 byla situace horší, kdy vyprodukovalo pouze 0,46 Kč zisku na 1 Kč tržeb. (vlastní zpracování, 2017)

Ukazatele likvidity

Trvalá platební schopnost představuje jednu ze základních podmínek úspěšné existence podniku. Podnik je platebně schopný, má-li ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků, než je splatných závazků. Ukazatele likvidity měří platební schopnost podniku pomocí poměru krátkodobých oběžných aktiv a krátkodobých dluhů. Jsou rozlišeny 3 základní stupně likvidity od likvidnosti oběžného majetku a to: běžná likvidita, pohotová a okamžitá. (Hrdý 2009) Tabulka č. 16 zobrazuje oborové hodnoty ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity v letech 2013-2015.

Tabulka č. 16 - Oborové hodnoty ukazatele likvidity

Rok	2013	2014	2015
Běžná likvidita	0,44	0,42	0,47
Pohotová likvidita	0,70	0,69	0,67
Okamžitá likvidita	0,20	0,24	0,28

Zdroj: www.mpo.cz, 2017

Tabulka č. 17 zobrazuje rozhraní ukazatele likvidity uváděné literaturou. Běžná likvidita je uváděna mezi 1,5-2,5. Pohotová v rozmezí 1-1,5 a okamžitá by měla být vyšší nebo rovna 0,2. (Hrdý 2009)

Tabulka č. 17 - Rozhraní uváděné literaturou

Běžná likvidita	1,5-2,5
Pohotová likvidita	1-1,5
Okamžitá likvidita	≥ 0,2

Zdroj: vlastní zpracování dle Hrdého (2009)

Tabulka č. 18 zobrazuje ukazatele likvidity AUTO HORNÁT v období 2013-2015. Při porovnání oborových hodnot byla **běžná likvidita** ve všech letech vyšší, dokonce vysoce nad průměry oborů. **Pohotová likvidita** byla ve všech letech nižší, než byly oborové průměry. **Okamžitá likvidita** byla ve všech letech také nižší než oborové

průměry. Rozdíly pohotové i okamžité likvidity jsou při porovnání výrazné. Jeho likvidita ve všech letech byla nižší než uvedené hodnoty. Lze tedy uvést, že likvidita není silným článkem AUTO HORNÁT. (vlastní zpracování, 2017)

Tabulka č. 18 - Ukazatele likvidity

Rok	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,24	1,00	0,99
Pohotová likvidita	0,61	0,23	0,29
Okamžitá likvidita	0,10	0,06	0,08

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2013-2015)

Obrat aktiv, pohledávek, zásob

Níže uvedená tabulka č. 19 zobrazuje obrat aktiv, pohledávek a zásob AUTO HORNÁT za období 2013-2015. **Obrat aktiv** měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržby za rok. Průměrné hodnoty ukazatele se pohybují od 1,6-2,9. Obrat aktiv byl v AUTO HORNÁT ve všech analyzovaných letech v průměru daných hodnot. Situace se jeví jako velmi příznivá. **Obrat pohledávek** měří počet obrátek pohledávek během daného období. Určuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky. Čím větší je hodnota ukazatele, tím rychleji podnik zinkasuje pohledávky. V roce 2013 byla obrátka pohledávek 6,5 krát, v roce 2014 16,8 krát a v roce 2015 byla obrátka 16 krát. Lze tedy říci, že obrat pohledávek AUTO HORNÁT je rychlejší od roku 2013 do 2014. Poté mírně zpomaluje. **Obrat zásob** vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. Nejpříznivější obrat zásob vykazoval rok 2013. (vlastní zpracování, 2017)

Tabulka č. 19 - Obrat aktiv, pohledávek a zásob AUTO HORNÁT

Rok	2013	2014	2015
Obrat aktiv (kolikrát)	2,40	2,26	2,47
Obrat pohledávek (kolikrát)	6,50	16,80	16,00
Obrat zásob (kolikrát)	5,17	3,84	4,70

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2013-2015)

Doba obratu pohledávek, zásob a závazků

Doba obratu pohledávek říká, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Udává, za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny. Jeho hodnota by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. **Doba obratu pohledávek** v AUTO HORNÁT činila 56 dní v roce 2013, v následujících dvou letech to bylo 22 a 23 dní. Splatnost pohledávek AUTO HORNÁT je 14-60 dní. Výše uvedená podmínka je v posledních dvou analyzovaných letech splněna. **Doba obratu zásob** říká,

kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátka. Doba obratu zásob činila ve všech analyzovaných letech více než 70 dní. Tato hodnota, tedy doba držení zásob, by měla být co nejnižší. AUTO HORNÁT může zásoby držet po dobu 90 dnů, tedy v roce 2013 a 2015 vykazovala velmi uspokojivou dobu držení zásob. V roce 2014 byla doba držení zásob vyšší, ale přesáhla povolenou hranici 90 dnů pouze o 5. **Doba obratu závazků** stanovuje počet dní, které uplynou mezi nákupem zásob a jejich úhradou. V analyzovaných letech doba obratu krátkodobých závazků čítá více než 100 dní. Splatnost těchto závazků je pouze 90 dní. Je tedy zřetelná vyšší časová prodleva mezi nákupem zásob a jejich splatností. Výsledné hodnoty zobrazuje tabulka č. 20. (vlastní zpracování, 2017)

Tabulka č. 20 - Doba obratu

Rok	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek (dny)	56	22	23
Doba obratu zásob (dny)	71	95	78
Doba obratu závazků (dny)	111	124	111

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2013-2015)

Celková zadluženost

Toleranční hodnotu, kterou uvádí literatura pro celkové zadlužení, je stanovena pod úrovní 50 %. (Hrdý 2009) Tabulka č. 21 zobrazuje celkovou zadluženost AUTO HORNÁT. Jeho zadlužení bylo ve všech analyzovaných letech na úrovni 80 %. Vysoká zadluženost značí nepříznivou situaci pro společnost. (vlastní zpracování, 2017)

Tabulka č. 21 - Celková zadluženost

Rok	2013	2014	2015
Celková zadluženost v %	0,79	0,80	0,80

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti (2013-2015)

Společnost v nedávné době uskutečnila vyšší **investice** zhruba za 600 000 Kč. Do dílny pořídila 3D geometrii a plničku klimatizace. Obě položky jsou financovány z leasingu, který bude společnost splácet po dobu 36 měsíců. Společnost během 3 let nepředpokládá žádné jiné investice. (interní informace společnosti, 2017)

Výroba a služby

Technická a technologická vybavenost AUTO HORNÁT je po uskutečněných (výše uvedených) investicích na velmi dobré až vynikající úrovni. Disponuje dostatečnou kapacitou skladovacích prostor náhradních dílů. Ovšem kapacita dalších skladovacích

prostor je omezená. Zaměstnanci jsou plně a vysoce zodpovědní za služby, které sami poskytují. (interní informace společnosti, 2017)

Výzkum, vývoj a inovace

Podporu změn sloužících k zachování a upevnění konkurenceschopnosti uskutečňuje výrobce značek Renault a Dacia. Z důvodu povahy činnosti AUTO HORNÁT nejsou výzkumy, vývoje ani inovace možné. AUTO HORNÁT produkty pouze prodává a poskytuje komplexní servis, není tedy v jeho kompetenci do procesu zasahovat. (interní informace společnosti, 2017)

Informační systém

Informační systém je nezbytný předpoklad efektivní komunikace pro AUTO HORNÁT. Využívá informační systém od mateřské společnosti Renault, tedy online připojení do Francie. Zaměstnanci, kteří mohou se systémem pracovat a vstupovat do něj, mají omezený a individuální přístup na základě funkce, kterou vykonávají, např. prodejci vozů se pohybují ve složkách, které se týkají prodeje vozů, účetní může vstoupit pouze do účetních systémů, ředitel s jednatelem mají přístup do celého informačního systému. (interní informace společnosti, 2017)

Po provedení interní analýzy je výstupem **matice IFE**. Matice IFE se zde skládá pouze z pěti silných a pěti slabých stránek. Postup je stejný jako u matice EFE, viz část 4.3.2. Souhrn silných a slabých stránek společnosti je zpracován v tabulce č. 22. Matice IFE je zpracována na základě získaných interních informací AUTO HORNÁT (2017) a dle Fotra (2012)

Tabulka č. 22 - Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Příznivé dopravní spojení	0,09	2	0,18
Dostatečná technologická vybavenost	0,11	4	0,44
Marketingová komunikace	0,12	4	0,48
Diferencovaný produkt	0,10	4	0,40
Dostatečné skladovací plochy náhr. dílů	0,09	3	0,27
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Vysoká celková zadluženost	0,10	3	0,30
Omezená skladovací kapacita	0,12	4	0,48
Nižší rentabilita (VK, aktiv)	0,11	2	0,22
Nižší likvidita (pohotová, okamžitá)	0,08	2	0,16
Nutnost splácet investice	0,08	2	0,16
Součet	1	X	3,09

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra (2012)

Celkové vážené hodnocení je 3,09. Strategický záměr AUTO HORNÁT se opírá o silnější interní pozici společnosti a při nepodcenění identifikovaných rizik existují předpoklady, že může být úspěšně naplněn. Ze **silných stránek**, které jsou důležité pro naplnění strategického záměru, je dominující marketingová komunikace a dostatečná technologická vybavenost s hodnotou 0,48 resp. 0,44. **Slabé stránky**, které mohou ohrozit naplnění strategického záměru, je omezená skladovací kapacita s hodnotou 0,48.

Část 4.4 obsahuje analýzu silných a slabých stránek (SW) a příležitostí a hrozeb (OT). AUTO HORNÁT může slabé a silné stránky ovlivňovat, jsou interní záležitostí. Příležitosti a hrozby nelze ovlivňovat nebo pouze částečně, a jsou externí záležitostí. SWOT analýza je sestavena na základě získaných interních informací AUTO HORNÁT.

4.4 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, zda je současná strategie společnosti realizovatelná, zanalyzovat silné a slabé stránky a zda je společnost schopna vyrovnat se se změnami, které mohou nastat. Je doporučeno začít analýzou OT - příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Poté následuje provedení analýzy SW, která se týká vnitřního prostředí. Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Nevýhodou je, že nepočítá s časem, je tedy statická a velmi subjektivní. SWOT analýza je výstupem situační analýzy. (<http://www.businessinfo.cz>, 2006)

Tabulka č. 23 zobrazuje SWOT analýzu AUTO HORNÁT, ve které jsou uvedeny jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pro zachování integrity je SWOT analýza zobrazena následující straně.

Tabulka č. 23 - SWOT analýza AUTO HORNÁT

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> - Snaha motivovat zaměstnance (odměny) - Vlastnické vztahy z pohledu rozhodování - Dlouholetá historie společnosti - Pozitivní vnímání značky - Dobré obchodní výsledky - Dostatečná technická vybavenost - Rozsáhlá marketingová komunikace - Kladné reference zákazníků - Loajalita zaměstnanců - Diferencovaný produkt - Dostatečné skladovací plochy náhradních dílů - Certifikovaní a školení zaměstnanci - Pravidelná komunikace se zaměstnanci - Zavedené informační zdroje - databáze zákazníků - Dlouhodobé vztahy se zákazníky - Individuální přístup k požadavkům zákazníků - Konkurenceschopnost společnosti - Příznivé dopravní spojení 	<ul style="list-style-type: none"> - Omezené skladovací kapacity - Nižší pohotová a okamžitá likvidita - Vysoká celková zadluženost - Nižší rentabilita vlastního kapitálu - Nižší rentabilita aktiv - Vyšší doba splatnosti KZ⁴ - Nutnost splácet investice
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - Existence alternativních (levnějších) dílů (pro vozy starší 4 let) - Snížení nezaměstnanosti - Snížení inflace - Nízká konkurence pro značku Dacia - Pozitivní vývoj HDP - Náročnost zákazníků - Rozšíření prodejní sítě autorizovaného dealera v Plzni 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká konkurence v odvětví pro značku Renault - Cenové války - Nová konkurence - Vyšší počet substitutů - Silná vyjednávací síla dodavatelů - Nedostatek kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání (klempířství, lakýrnictví) - Zvýšení úrokové sazby úvěrů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti (2017)

Po sestavení SWOT analýzy je na řadě **následná strategie**. Analýza, která kombinuje vliv silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se nazývá TOWS. Princip spočívá v tom, že jsou silné stránky využity k potlačení hrozeb a k maximálnímu využití příležitostí. Slabé stránky by měla společnost v kombinaci s hrozbami minimalizovat a také se snažit o jejich minimalizaci na základě maximalizování příležitostí. (www.vlastnicesta.cz, 2015) Po provázání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami se management rozhodne pro strategii, které se jeví jako nejlepším řešením. TOWS analýzu AUTO HORNÁT zobrazuje tabulka č. 24.

⁴ Krátkodobých závazků

Tabulka č. 24 - TOWS analýza a následné strategie AUTO HORNÁT

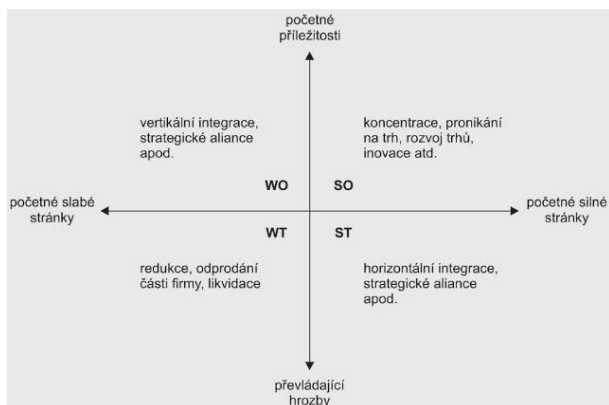
Interní analýza			
		W: Slabé stránky	S: Silné stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O: Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitivní vývoj HDP využít k zlepšení finančního stavu společnosti - Snížení míry inflace a nezaměstnanosti využít k zlepšení finančního stavu společnosti - Konkurenční výhodu značky Dacia využít ke splácení investic - Rozšíření prodejní sítě autorizovaného dealera AUTO HORNÁT v Plzni využít k snížení omezených skladovacích kapacit 	<ul style="list-style-type: none"> - Dlouholetou historií společnosti využít k oslovení náročných zákazníků - Kladné reference zákazníků podpořit lepším individuálním přístupem k jejich náročnějším požadavkům - Správným použitím zavedených informačních zdrojů podpořit udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky - Využití marketingové komunikace pro oslovení náročnějších zákazníků - Využit nízké konkurence pro značku Dacia v marketingové komunikaci - Diferencovaný produkt využít při snaze zaujmout a získat náročnější zákazníky - Motivované a loajální zaměstnance zainteresovat při získávání náročných zákazníků - Dostatečnou technickou vybavenost využít k udržení konkurenceschopnosti společnosti - Dostatek skladovacích prostor využít ke skladování alternat. dílů - K náročnosti zákazníků využívat dostatečnou technickou vybavenost - Dlouhodobé vztahy se zákazníky podpořit nabídkou alternativních dílů
	T: Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> - Minimalizace negativních dopadů na finanční stav společnosti způsobené vysokou konkurencí v odvětví - Minimalizovat negativní dopady na finanční stav společnosti způsobené novou konkurencí 	<ul style="list-style-type: none"> - Dlouholetou historií společnosti odradit vstup nových konkurentů - Využit pozitivní vnímání značky k odrazení vstupu nové konkurence - Individuálním přístupem k náročnějším zákazníkům snížit konkurenceschopnost ostatních subjektů v odvětví - Diferencovaný produkt značky Renault využít v konkurenčním boji - Část substitutů, resp. tramvaje a autobusy využít k marketingové komunikaci

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obrázek č. 8 zobrazuje využití SWOT analýzy při koncipování strategií. Tento obrázek pomůže AUTO HORNÁT stanovit strategie, které by mělo použít. Po dokončení

SWOT resp. TOWS analýzy je **pro AUTO HORNÁT výsledkem použití SO strategie**. Strategie, které lze na základě výsledků analýzy v AUTO HORNÁT uplatnit, jsou koncentrace, tržní penetrace a rozvoj trhů.

Obrázek č. 8 - Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: Jakubíková 2008, s. 104

Po stanovení strategií následuje analýza portfolia, do které jsou zahrnuty matice BCG (Bostonská matice) a GE (General Electric). Obě matice jsou blíže charakterizovány a sestaveny pro AUTO HORNÁT v následující části, viz 4.5.

4.5 Analýza portfolia

BCG matice

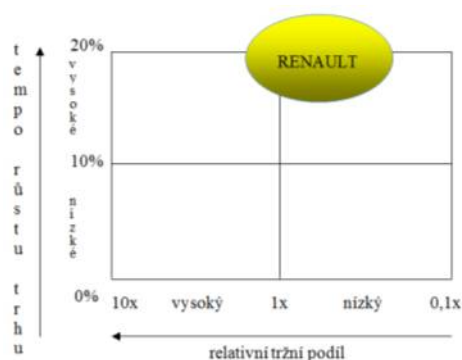
Jakubíková (2008) uvádí, že BCG matici vyvinula Boston Consulting Group. Založena na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými strategickými podnikatelskými jednotkami je těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. V BCG matici je znázorněno tempo růstu produktu a relativní tržní podíl šetřené společnosti. Pro zjednodušení, dle Foreta (2012), je možné zkoumat největšího konkurenta v odvětví. V případě AUTO HORNÁT, tedy Renaultu je to Škoda Auto. Dle vývoje z roku 2014 bylo v roce 2015 zaznamenáno tempo růstu trhu prodeje automobilů o 20 %. (www.auto.cz, 2016)

Na základě zjištěných informací o celkových tržbách společnosti Renault a Škoda Auto, je výsledný podíl na celkových tržbách 0,8. BCG matice je vypracována na základě dostupných informací o skupině Renault a na základě informací vyhledaných pomocí webových stránek (www.auto.cz, 2016). Obrázek č. 9 je zobrazuje BCG matici pro značku Renault. Společnost se v porovnání s jejím největším konkurentem nachází

v pravém horním kvadrantu. Společnosti v tomto kvadrantu jsou označovány jako „otazníky“. (vlastní zpracování dle Jakubíkové, 2008)

Společnost má nízký tržní podíl při vysokém tempu růstu trhu. Nízký relativní tržní podíl tvoří potenciální ziskovou část velmi nejistou. V případě, že by společnost Renault chtěla udržet nebo zvýšit tržní podíl, je potřeba značných investic. Pozice otazníky značí nejistou budoucnost značky Renault a také dilema managementu při rozhodování, především do jaké oblasti se vyplatí investovat, aby si společnost udržela podíl na trhu či ho zvýšila. I přes značné investice není jisté, že se z pozice otazníky posune na pozici hvězdy. (vlastní zpracování, 2017)

Obrázek č. 9 - BCG matice skupiny Renault



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

GE matice

GE matice hodnotí atraktivnost trhu a konkurenční pozici analyzované společnosti. Nejdříve musí být sestaveny dvě tabulky. První je sestavena pro zjištění hodnoty atraktivnosti trhu, viz tabulka č. 25, a druhá tabulka, viz č. 26 pro konkurenční prostředí. GE matice je zpracována a vygenerována na základě interních informací společnosti (2017) a dle Foreta (2012). Nevýhodou GE matice je subjektivní pohled osoby, která GE matici zpracovává.

Postup při zpracování GE matice je zvolen na základě posuzování významných situací. Nejdříve jsou přiřazeny váhy dané situace podle významnosti pro společnost, a to v intervalu od 0 do 1. Váhy jsou rozděleny tak, aby se jejich součet za celý parametr rovnal 1. Poté dojde k ohodnocení jednotlivých situací. V tomto případě je vybrána stupnice od 1 do 5. Hodnocení 1 vyjadřuje velmi slabou položku, 2 slabou, 3 průměrnou, 4 silnou a 5 velmi silnou. Hodnocení je na konci násobeno váhou.

Součiny všech položek v tabulce jsou sečteny a je získána celková hodnota každého z oboru parametrů. (Foret 2012)

Tabulka č. 25 - Atraktivnost trhu

Atraktivnost trhu	Váha	Hodnocení	Součin
Velikost trhu	0,12	5	0,60
Tempo růstu trhu	0,18	4	0,72
Typ konkurence	0,25	5	1,25
Rizikovitost trhu	0,20	5	1,00
Technologický vývoj	0,25	5	1,25
Součet	1	X	4,82

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti (2017) a Foreta (2012)

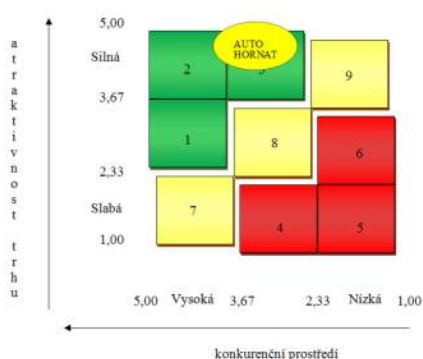
Tabulka č. 26 - Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí	Váha	Hodnocení	Součin
Podíl na trhu	0,20	3	0,60
Hospodářský výsledek	0,20	3	0,60
Rentabilita tržeb	0,10	1	0,10
Efektivnost mark. komunikace	0,25	4	1,00
Úroveň managementu	0,25	4	1,00
Součet	1	X	3,30

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti (2017) a dle Foreta (2012)

Výsledek obou tabulek je nanesen do GE matice, viz obrázek č. 10. Na vertikální osu je nanesen výsledek atraktivity trhu, tedy 4,82, viz tabulka č. 25, a na horizontální osu výsledek konkurenčního prostředí 3,30, viz tabulka č. 26.

Obrázek č. 10 - GE matice



Zdroj: vlastní zpracování dle Horákové (2003) a Foreta (2012)

GE matice je rozdělena do 3 výrazných pásem podle síly každé z hodnocených dimenzí. Pásma jsou složena z 3 polí. Pole 1, 2, 3 jsou řazena do zelené zóny, pole 4, 5, 6 do červené zóny a pole 7, 8, 9 do žluté zóny. Nejlepší pozice společnosti je v zelené zóně. Žlutá zóna značí průměrnou pozici společnosti a nejhorší pozice společnosti je v červených polích. (vlastní zpracování dle Foreta 2012)

Dle obrázku č. 10 se AUTO HORNÁT nachází ve třetím poli, což představuje jeho výhodné postavení, protože se nachází v tzv. **zelené zóně pro investice**. Společnost by měla **investovat do strategického záměru** ve snaze udržet stávající pozici či se snažit o zlepšení pozice, např. zvýšením podílu na trhu, zvýšením rentability tržeb, zvýšením hospodářského výsledku či zvýšením marketingové komunikace. (vlastní zpracování, 2017)

Po zpracování analýzy portfolia následuje vytyčení cílů a stanovení strategií, viz část 4.6, které bude vhodné použít. Vytyčené cíle a stanovené strategie AUTO HORNÁT jsou určeny pro analyzované období, tedy pro rok 2017.

4.6 Cíle a strategie

Vytyčení cílů je nedílnou součástí plánovacího procesu. Cíl zajišťuje, že společnost ví, čeho má daná strategie dosáhnout a kdy tato strategie naplnila svůj účel. Je tedy nutné zdůraznit, že by bez cílů strategická rozhodnutí a vše, co s nimi souvisí, vyšla na prázdno. Skutečné cíle jsou tedy samy o sobě spíše realistickým vyjádřením toho, čeho společnost chce dosáhnout na základě analýzy orientované na trh, než obecným prohlášením vrcholového managementu „příští rok chceme pracovat lépe“. (McDonald, Wilson 2012)

Fotr (2012) uvádí, že správně definovaný cíl musí být SMART(ER): **S**pecific (specifický), **M**easurable (měřitelný), **A**chievable (dosažitelný), **R**esult oriented (realistický, orientovaný na výsledek), **T**ime framed (časově vymezen), **E**thical (etický) a **R**esourced (zaměřený na zdroje).

4.6.1 Firemní cíle a strategie

McDonald a Wilson (2012) uvádí „**Firemní cíl** popisuje žádané oblasti či výsledky. Nejčastěji je vyjádřen pomocí zisku. Dané žádoucí záměry společnosti, jako například rozšíření podílu na trhu, vytvoření nové image, dosažení x-procentního zvýšení prodeje, jsou ve skutečnosti strategie na firemní úrovni, protože jsou těmi prostředky, díky nimž společnost dosáhne ziskových cílů. **Firemní strategie** definují, jak dosáhnout firemních cílů za použití zdrojů společnosti.“

Jediným firemním cílem AUTO HORNÁT pro rok 2017, je jednatelům **požadované zvýšení zisku**, a to v konkrétní výši 100 000 Kč oproti roku 2016. Cíl je jednatelům vytyčen na základě minulého vývoje AUTO HORNÁT. Strategie na firemní úrovni,

jak cíle dosáhnout, je zvýšení prodeje o 100 kusů vozů. Díky tomu AUTO HORNÁT dosáhne požadované výše zisku. (interní informace společnosti, 2017)

4.6.2 Marketingové cíle a strategie

Marketingový cíl kvantifikuje, co firma prodává (její produkty) a komu (její trhy). Marketingové cíle se týkají pouze produktů a trhů. **Marketingové strategie** jsou prostředky, díky kterým firma dosáhne svých marketingových cílů. Obvykle se zabývají čtyřmi hlavními prvky marketingového mixu. Ze strategie vyplývá plán, který vysvětlí činnost a načasování a také obsahuje očekávaný přínos každého oddělení. (McDonald, Wilson 2012)

Marketingové cíle, kterých chce společnost dosáhnout do konce roku 2017: zvýšení objemu prodeje, udržení počtu stávajících zákazníků a rozšíření marketingové. AUTO HORNÁT chce do konce roku 2017 **zvýšit objem prodeje** osobních a užitkových vozů o 100 ks. Druhým vytyčeným cílem pro rok 2017 je **udržení počtu stávajících zákazníků** ve výši 90 %. Třetí vytyčený cíl pro rok 2017 je **rozšíření marketingové komunikace** alespoň o 1 komunikační prostředek. (vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2017)

Použitými strategiemi pro splnění vytyčených cílů na rok 2017 jsou strategie koncentrace a komunikační strategie. Vzhledem k tomu, že má AUTO HORNÁT produktovou, cenovou i distribuční politiku striktně danou franchisorem, nemůže individuálně volit ani jednu z těchto uvedených strategií ve svůj prospěch, proto tyto politiky nejsou součástí individuální strategie AUTO HORNÁT. (interní informace společnosti, 2017)

5 Zhodnocení současné marketingové aktivity

Zhodnocení marketingové aktivity spočívá v rozpracování marketingového mixu. Při rozpracování marketingové strategie je potřeba se zaměřit zejména na tzv. 4P marketingového mixu: **produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace**. V případě AUTO HORNÁT je použit rozšířený marketingový mix 7P. Rozšířený marketingový mix tvoří **lidé, procesy a physical evidence**. (vlastní zpracování, 2017)

Prvním nástrojem rozšířeného marketingového mixu je produkt a poskytované služby. V případě AUTO HORNÁT je hovořeno o produktu v podobě automobilu a poskytované služby jsou úzce spojené se servisem, poradenstvím apod.

5.1 Produkt

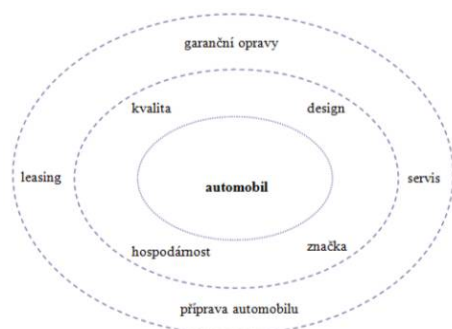
AUTO HORNÁT bere v úvahu rozmanitost portfolia svých produktů, jak pro soukromé osoby, firmy, tak i živnostníky. Nabízí nové i zánovní modely automobilů. Automobily jsou nabízeny novým i stávajícím zákazníkům. Vzhledem k tomu, že se AUTO HORNÁT pohybuje na trhu B2C komunikace, stávajících zákazníků není značné množství a musí oslovovat zákazníky nové. Jak je v marketingu známo, získání nových zákazníků je až 5 x nákladnější než udržování dlouhodobých vztahů se stávajícími zákazníky. Je tedy důležité zaměřit se na oslovování nových zákazníků a vynaložit vyšší finanční prostředky na jejich získání a později jejich udržení.

Produkty AUTO HORNÁT jsou definovány podle **produktové hierarchie** jako produktové řady. Dále podle **doby používání**, která je u automobilů dlouhodobá.

V analytickém pohledu je produkt AUTO HORNÁT rozlišen na 3 úrovně. **Jádro** produktu představuje hlavní užitek a hodnotu, kterou produkt zákazníkovi poskytuje. Produkt je přínos, který pomáhá zákazníkovi řešit problémy a je důvodem, proč si ho koupí. K povaze činnosti podnikání AUTO HORNÁT je jádrem právě *automobil*. Druhou úrovní je **reálný produkt**, který vyjadřuje pro zákazníka důležité charakteristické vlastnosti. Při výběru automobilu jsou to především vlastnosti: *kvalita, životnost, spolehlivost, ovladatelnost, funkčnost, design* (elegance, dynamika), *značka* (vyjádřena jménem a lze napsat či slovně vyslovit). V případě AUTO HORNÁT je to Renault. Grafický symbol nelze vyjádřit slovy, lze ho pouze popsat nebo opsat, jedná se o určitý znak. Společnost Renault si do znaku vybrala diamant. Dále se jedná o vlastnosti, jako je *dosažitelnost, prostornost, výkonnost, ekologie, hospodárnost při jízdě*. Třetí úrovní produktu je **rozšířený produkt**. Představuje další služby

nebo výhody produktu. U automobilů se jedná především o: *servis* (předprodejní, prodejní, poprodejní), *garanční opravy*, *diagnostiku*, *leasing* a *platební podmínky*, *poradenství*, *záruční lhůty*, *přípravu automobilu* a *odborné předvedení*, *doprava automobilu* k zákazníkovi či jeho *vyzvednutí* u zákazníka. Renault nabízí svým zákazníkům 5 let záruky na osobní vozy Renault. Záruka je omezena počtem najetých kilometrů (100 000 km). V porovnání s ostatními konkurenčními značkami většina poskytuje záruku po dobu 2 let bez omezení najetých kilometrů. Dacia nabízí 3 roky záruky, kterou omezuje počet najetých kilometrů (100 000 km). Kia jako jediná z konkurenčních značek nabízí 7 let záruky. Omezený počet najetých kilometrů je 150 000. AUTO HORNÁT svým zákazníkům nabízí *uskladnění* jejich posezónních *pneumatik*. Obrázek č. 11 zobrazuje úroveň produktu. (vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2017)

Obrázek č. 11 - Úroveň produktu (automobilu)



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2008)

Nabízenými produkty zákazníkům od AUTO HORNÁT jsou automobily značky Renault a Dacia. U značky Renault nabízí nové osobní a sportovní automobily a užitkové vozy. Od značky Dacia nabízí nové osobní automobily. (www.autohornat.cz, 2016) Tabulka č. 27 zobrazuje rozpracování jednotlivých produktů značky Renault a tabulka č. 28 rozpracování jednotlivých produktů značky Dacia. Obě tabulky obsahují nabízený produkt (jádro), klíčovou vlastnost (reálný produkt) a odpovídající výhodu (rozšířený produkt), která je ve většině případů stejná vzhledem k tomu, že AUTO HORNÁT dodatečné služby nabízí ke všem produktům stejné a žádný není opomenut, ať už se jedná právě o servis, garance, odborné předvedení atp. Ve většině příkladů nelze jednu výhodu produktu stavět výhradně před druhou. Automobily jsou řazeny od nejmenšího modelu po největší.

Tabulka č. 27 - Rozpracování jednotlivých produktů značky Renault

Nabízený produkt (jádro produktu)	Klíčová vlastnost (reálný produkt)	Odpovídající výhoda (rozšířený produkt)
Osobní automobily		
TWINGO	Městský	Servis
CLIO	Komfortní	Personalizace
CLIO Grandtour	Propracovaný	Servis ⁵
CAPTUR	Městský crossover ⁶	Personalizace
MEGANE	Prostorný	Servis
MEGANE Grandtour	Technologicky vyspělý	Servis
MEGANE GrandCoupé	Fascinující	Servis
SCÉNIC	Víceúčelový a prostorný	Servis
GRAND SCÉNIC	Pohodlný a bezpečný	Garanční opravy
KADJAR	Propracovaný	Možnost pohonu 4x4
TALISMAN	Prestižní provedení	Servis
TALISMAN Grandtour	Inovativní zařízení	Servis
SPACE	Pohodlí cestujících	Garanční opravy
KANGOO	Výkonný	Servis
TRAFIC Passenger	Prostorný	Odborné předvedení
Užitkové automobily		
KANGOO Express	Univerzální	Vhodné k podnikání
TRAFIC a MASTER	Univerzální	Vhodné k podnikání
Sportovní automobily		
MEGANE GT, CLIO R.S.	Sportovní	Uspokojení ega

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti (2017)

Tabulka č. 28 - Rozpracování jednotlivých produktů značky Dacia

Nabízený produkt (jádro produktu)	Klíčová vlastnost (reálný produkt)	Odpovídající výhoda (rozšířený produkt)
Osobní automobily		
SANDERO	Technologické vybavení	Městský automobil
LOGAN a LOGAN MCV ⁷	Pohodlný	Garanční opravy
DUSTER	Praktické SUV	Možnost pohonu 4x4
LODGY	Prostorný	Servis
DOKKER	Univerzální	Garanční opravy
DOKKER VAN	Odolný	Odborné předvedení

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti (2017)

Mezi produkt jsou zařazeny i **služby**, které AUTO HORNÁT poskytuje. Poskytované služby jsou klasifikovány podle několika hledisek: **osobní, peněžní** (finanční) např. leasing, **servisní, technické, obchodní** a **zprostředkovatelské, poradenské**.

⁵ V každé fázi životního cyklu produktu

⁶ Kombinace prvků z různých tříd automobilů např. velkoprostorových vozidel (MPV), sportovně užitkových vozidel (SUV)

⁷ velice pohostinné vozidlo

Další možnou klasifikací služeb je **podle segmentu trhu**, kde společnost poskytuje služby pro všechny tři skupiny, jak pro konečné spotřebitele, živnostníky, tak i firmy. **Stupně účasti** zákazníka jsou možné s vysokou účastí (poradenské, finanční služby) či s nízkou účastí (servisní, technické služby). Podíl lidské práce je velmi vysoký a na lidském faktoru závislý. (interní informace společnosti, 2017)

Druhým nástrojem marketingového mixu je cena. Jak již bylo uvedeno, cenovou politiku má AUTO HORNÁT stanovenou od mateřské společnosti. Což lze považovat za jednu z nevýhod franchisingu.

5.2 Cena

V případě **zajišťování úvěrů** AUTO HORNÁT spolupracuje s **RCI Financial Services**. RCI Financial Services je leasingová společnost na českém trhu, která nabízí své služby pod značkou Renault Finance prostřednictvím sítě autorizovaných dealerů Renault po celé České republice. Zákazníkům Renault je nabízeno financování prostřednictvím **finančního leasingu, spotřebitelského úvěru** či **operativního leasingu**. Maximální doba splácení u finančního leasingu a spotřebitelského úvěru je 84 měsíců. Splátkový kalendář je sestaven společností RCI Financial Services a ta ho zasílá zákazníkům prostřednictvím České pošty. Ceník každého automobilu je k zobrazení u každého modelu zvlášť, vč. typu motoru, protože ceny jsou u typů motorů rozdílné. (interní informace společnosti, 2017)

Třetí nástroj marketingového mixu je distribuce. Distribuce spočívá v tom, jaké distribuční cesty jsou zvoleny od výrobce k zákazníkovi.

5.3 Distribuce

V případě automobilů značky Renault a Dacia to jsou **kamenné prodejny**, které mají po celé České republice širokou síť autorizovaných dealerů. Distribuční cesty jsou v tomto oboru velmi omezené. (interní informace společnosti, 2017)

Čtvrtým nástrojem marketingového mixu je marketingová komunikace. Marketingová komunikace je velmi obsáhlý nástroj, který společnosti využívají pro komunikaci se zákazníky, ať už se stálými či potenciálními. Základní nástroje jsou reklama, osobní prodej, public relations, podpora prodeje, přímý a interaktivní marketing. Marketingová komunikace je u každé společnosti jiná na základě předmětu podnikání a cílových skupin.

5.4 Marketingová komunikace

AUTO HORNÁT využívá všechny výše uvedené nástroje komunikace. Níže je blíže popsáno, jak společnost jednotlivé nástroje marketingové komunikace využívá. (interní informace společnosti, 2017)

Reklama

Jak již bylo uvedeno, AUTO HORNÁT je pod záštitou mateřské společnosti skupiny Renault a marketingová komunikace je rozdělena na dvě části. O **celoplošnou** (národní) **televizní reklamu** se stará mateřská společnost, která ji také financuje. **Lokální marketingovou komunikaci** má ve své kompetenci **autorizovaný dealer**, ten ji sám financuje a vytváří. Každý autorizovaný dealer má franchisorem omezené území, ve kterém může oslovovat potenciální a stálé zákazníky. V případě AUTO HORNÁT je to v okruhu přibližně 30 km od Plzně. **Cedule**, kterými se prezentuje, jsou součástí u vystavovaných automobilů. Na ceduli je zobrazeno logo společnosti, provozní doba, adresa, telefon, webové stránky a název společnosti. Za účelem reklamy AUTO HORNÁT využívá **brožury**, které mají informovat stálé či potenciální zákazníky o nových automobilech. Pro pohodlnost stálých i potenciálních zákazníků jsou brožury dostupné také na webových stránkách společnosti. Společnost vlastní **obrandované automobily** s názvem předváděcího automobilu, společnosti a adresou, kde mohou potenciální zákazníci AUTO HORNÁT najít, uvedenými webovými stránkami a kontaktem, viz obrázek č. 12. (interní informace společnosti, 2017)

Obrázek č. 12 - Předváděcí automobil Nový Renault Megane GrandCoupé



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dalším komunikačním prostředkem jsou **billboardy**. Billboardy jsou umístěny na Karlovarské třídě směrem od centra města. Karlovarská třída je jedna z nejušnějších silnic v Plzni a proto je velká šance, že billboardy uvidí široká skupina lidí. Billboard je zobrazen v příloze A. (interní informace společnosti, 2017)

Směrové cedule jsou dalším využívaným nástrojem k lepší komunikaci. Směrové tabule ukazují zákazníkům směr, aby AUTO HORNÁT našli bez problémů. **Displeje v místě prodeje** využívá AUTO HORNÁT pro lepší informovanost zákazníků a k usnadnění jejich rozhodování. Dalším komunikačním prostředkem jsou **letáky**, které společnost doručuje do poštovních schránek v podobě zhruba 100 000 ks výtisků ročně. Letáky jsou využívány především k informování o plánované akci či nových modelech. Dalším využívaným prostředkem reklamy jsou dopravní prostředky MHD v Plzni. Reklamu na autobusu MHD zobrazuje obrázek č. 13. (interní informace společnosti, 2017)

Obrázek č. 13 - Reklama AUTO HORNÁT prostřednictvím MHD



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dále společnost spolupracuje s nejrůznějšími médii: **Plzeňský deník**, magazín **Oko** (inzerční noviny), **Plzeňský rozhled** (měsíčník také pro inzerci) a **Rokycanský servis** (portál informující o všeobecném přehledu aktivit na Rokycansku). Společnost **podporuje reklamu v médiích** na základě využívání nejrůznějších rádiových stanic. Jedná se především o: Beat rádio, Impuls a Country rádio. Reklama je v rádiích celoročně vysílána v intervalu jednoho měsíce, trvá přibližně 30 vteřin a informuje o prodeji a servisu v AUTO HORNÁT. (interní informace společnosti, 2017)

Osobní prodej

Osobní prodej je nástroj marketingové komunikace, který AUTO HORNÁT shledává nejdůležitějším, a proto je na něj kladen větší důraz. Mezi klíčové nástroje AUTO HORNÁT je řazen samotný osobní prodej v místě autorizovaného dealera tzv. **tváří v tvář** a **poradenství** pověřených pracovníků společnosti. Dále společnost pořádá pro stálé zákazníky různé **prezentace** především v období, kdy přichází na trh nové modely. Setkání se uskutečňují jednou ročně či za dva roky. Dalšími prostředky, které AUTO HORNÁT využívá, jsou **prodejní setkání** a **prezentace** pro potenciální

zákazníky. Jde především o cílené fyzické prezentace nových modelů Renault. Všichni prodejci, kteří uskutečňují prodejní prezentace, jsou řádně proškoleni, aby byli schopni zodpovídat všechny otázky potenciálních zákazníků, ať už v místě prodeje u autorizovaného dealera nebo na veřejných prodejních setkáních. **Fleetový obchodník** je jeho pověřený a řádně proškolený zaměstnanec, který má v kompetenci péči o klíčové zákazníky. Jeho úkolem je zpracovávat výběrová řízení a obsluhovat firmy. Navštěvuje firmy s nabídkou produktů a služeb, které AUTO HORNÁT nabízí a poskytuje. (interní informace společnosti, 2017)

Public relations

Dalším marketingovým nástrojem je public relations. Mezi základní prostředky public relations jsou řazeny **navštívenky**, které obsahují jméno zaměstnance, pozici, kterou vykonává, telefon, adresu AUTO HORNÁT a jeho e-mail. **Fleetové vozy**, které mohou být chápány jako **ukázky a vzorky**, jsou vybaveny a určeny k zapůjčování do firem. Jsou to vozy s nadstandardním vybavením, jedná se o automobily combi a luxusní. Z užitkových vozů to jsou především MASTER a TRAFIC. Princip spočívá v tom, že AUTO HORNÁT zapůjčí firmě vůz. Přínosem může být zájem firmy o koupi vozu, resp. vozů či alespoň zpětná vazba o uvažování o koupi do budoucna. Dále společnost ke komunikaci využívá **výroční zprávy** a nejen při uvedení nového produktu na trh **vztahy s komunitou**. Také svoji činnost podporuje **sponzoringem v médiích**, např. FM PLUS a Blaník. Sponzoring je uskutečňován v počasí, dopravě a zpravodajství, např. „... počasí Vám přináší AUTO HORNÁT“. Reklamní spot trvá přibližně 10 vteřin. Reklama je podporována také v dalších médiích, KISS PROTON a Impuls, kde využije možnost 30sekundového spotu informujícího o nadcházející akci. Vedení AUTO HORNÁT poskytuje **rozhovory pro Plzeňský deník**. (interní informace společnosti, 2017)

Podpora prodeje

Podpora prodeje je pro AUTO HORNÁT druhým nejdůležitějším nástrojem. Vyplývá z toho skutečnost o množství použitých prostředků marketingové komunikace. AUTO HORNÁT je připraveno podpořit prodej **zapůjčením automobilu** při projeveném zájmu stálého či potenciálního zákazníka. Je možné zdarma domluvit **testovací jízdy**, **demo jízdy** či pouze **předváděcí jízdy**. Jízdy spočívají ve svezení stálého či potenciálního zákazníka nebo je možné, aby se zákazník svezl sám. **Automobil** je možné **zapůjčit na víkend či delší dobu**. To vše je závislé na domluvě obou stran. Dále

poskytuje individuální **slevy pro lékaře, tělesně postižené a fleetové slevy** v rámci užitkových vozů. Také nabízí možnost využít **nízkoúročené financování a 0% úrok** po určitou dobu splácení. Pokud není možné zákazníkovi poskytnout slevu na automobil, jsou mu poskytnuty **dárky** v oblasti servisu či prohlídky automobilu. **Reklamní předměty**, které společnost poskytuje, jsou ve velkém množství (deštníky, hrnky, propisky, klíčenky, zapalovače, trička a termohrnky). Zaměření pro děti je v menším rozsahu, ale jsou k dostání deky, hlavolamy a puzzle. Jednou za rok či dva jsou uskutečňovány **dny otevřených dveří**. Probíhají prodejní prezentace, seznámení veřejnosti s novými modely, občerstvení, ozvučení akce, hostesky atp. AUTO HORNÁT se zúčastňuje akce **Moto Show**, kde vystavuje nové modely automobilů. Přítomní prodejci nových vozů na veřejných akcích, jsou řádně proškoleni a připraveni poskytovat informace zájemcům a zodpovídat jejich otázky. Dále je možné se **v hypermarketech a obchodních centrech v Plzni setkat s vystavenými automobily** AUTO HORNÁT. Jde především o areál v hypermarketu Globus a Kaufland Bory, nákupní centrum Tesco Borská pole, viz obrázek č. 14, či obchodní centrum Tesco Rokycanská. Také své automobily soustřeďuje i do areálu hypermarketu Kaufland v Rokycanech. Každoročně se AUTO HORNÁT zúčastňuje **leteckého dne**, aby využilo možnost oslovení široké skupiny potenciálních zákazníků. (interní informace společnosti, 2017)

Obrázek č. 14 - Vystavené automobily v OC Tesco Borská pole



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další akce, se kterou je AUTO HORNÁT spojeno, je **kolona předváděcích automobilů**, která přijede do vytipovaného města v okolí Plzně. Kolona čítá 8 předváděcích automobilů. Akce je postavena na prezentaci obrandovaných automobilů, které AUTO HORNÁT doveze za potenciálními zákazníky, a tam modely prezentuje. Pro děti je připraven nafukovací hrad. Akce i prezentované modely jsou předem oznámeny ve městě, kam přijede. Dále uskutečňuje **soutěže o zapůjčení**

automobilu na víkend zdarma. AUTO HORNÁT je spojeno s akcí **Roadshow**. Jedná se o předvádění automobilů v 5 různých obchodních centrech v Plzni, které trvá 5 týdnů. Náplní akce jsou prezentace nové modelové řady automobilů, moderátor vč. ozvučené aparatury, který vyzývá kolemjdoucí k prohlédnutí automobilů. Je připravena také **zábava pro děti**, především **malování na obličej**, **modelování balónků**. (interní informace společnosti, 2017)

Přímý a interaktivní marketing

V dnešní době není tajemstvím, že je internet nepostradatelnou součástí marketingové komunikace. U AUTO HORNÁT tomu není jinak. **Webové stránky** jsou jeho nedílnou součástí. Také je součástí **sociální sítě Facebook**. **Elektronické objednávky** může zákazník uskutečňovat také pomocí internetu, ať už vyplněním formuláře na stránkách AUTO HORNÁT či na webových stránkách Renault ČR, které nasměrují zákazníky k jednotlivým dealerům. Společnost se svými zákazníky komunikuje **telefonicky** a pomocí **e-mailu**. Telefonická komunikace je založena na zpětném zavolání zákazníkovi (zpravidla 3 dny po opravě). Pověřený zaměstnanec společnosti se zeptá zákazníka na spokojenost s poskytnutým servisem. Komunikace pomocí telefonu se uskutečňuje mezi přejímacím technikem a zákazníkem na základě probíhající opravy automobilu. Pomocí e-mailu jsou oslořováni zákazníci uložení v databázi. Obsah e-mailů je založen především na upozornění, že bude potřeba na jeho automobilu provést technickou prohlídku. AUTO HORNÁT mu nabídne, že technickou prohlídku silničního vozidla (STK) zajistí či alespoň jeho automobil na STK připraví. Databáze je využívána i pro možnost nabídnout zákazníkovi např. nový Renault MEGANE, protože systém vygeneruje, že zákazník má starý Renault MEGANE a mohl by mít zájem o nový. AUTO HORNÁT disponuje různými **katalogy**, konkrétně nabídky pneumatik. Na jeho webových stránkách je možné vytvořit individuální **3D konfigurace** automobilů. Konfigurace je rozdělena na exteriér a interiér. U exteriéru si zákazník zvolí barvu automobilu a disky kol, u interiéru volí čalounění. U personifikovaných automobilů lze uskutečnit úpravy ve větším rozsahu. Poté si zákazník zvolí úroveň výbavy, typ motoru, doplňkovou výbavu a příslušenství, a financování. Po celou dobu konfigurace je viditelná aktuální cena automobilu, která se mění v závislosti na výše zvolených parametrech a doplňcích. Po dokončení návrhu je konfigurace stažena do počítače a zájemce se může na celou svoji konfiguraci podívat. Požadavky může zájemce libovolně měnit. Jakmile je s výběrem plně spokojen, stačí jen navštívit

autorizovaného dealera a uskutečnit koupi nového automobilu. Příklad 3D konfigurace je pro bližší představu zpracován pro automobil Renault MEGANE GrandCoupé, viz příloha B. (interní informace společnosti, 2017)

Pátým nástrojem rozšířeného marketingového mixu jsou lidé. Lidé jsou v procesu pro poskytování služeb nedílnou součástí, jejich činnost ovlivňuje vnímání zákazníka, ať už stálého či potenciálního. Usnadňují vzájemné působení mezi autorizovaným dealerem a zákazníkem. Skupinu „lidé“ tvoří zaměstnanci a zákazníci.

5.5 Lidé

Zaměstnanci jsou pro AUTO HORNÁT jedním z nejdůležitějších článků vzhledem ke skutečnosti, že je jeho předmět podnikání založen především na osobním prodeji, je tedy důležité dodržování dobrých osobních vztahů mezi autorizovaným dealerem a zákazníky. Proto je důležité, aby AUTO HORNÁT zaměstnávalo pracovníky s odbornými znalostmi a zajistilo profesní rozvoj (školení). **Závislost na kvalitě zaměstnanců** je vysoká, protože zaměstnanci tvoří nedílnou součást prodejního a servisního procesu. Druhým článkem jsou **zákazníci**, kteří se aktivně podílejí na celém procesu. Právě jimi je ovlivňována kvalita poskytovaných služeb. Dá se říci, že si zákazníci mohou „určit“ o jaké služby mají zájem a jaké služby by jim měly být poskytovány, aby uspokojili své potřeby. (interní informace společnosti, 2017)

Příkladem je níže popsáný průběh nákupního rozhodovacího procesu pro značku Renault i Dacia. V tomto procesu hrají významnou roli jak zaměstnanci, kteří poskytují služby v rámci poradenství, předvedení automobilu, servisu, tak i zákazníci, kteří navštíví autorizovaného dealera a v daném okamžiku začíná jejich nákupní rozhodovací proces.

Průběh nákupního rozhodovacího procesu u značky Renault

Rozhodovací fáze znamená, že potenciální zákazník přijde do autosalonu AUTO HORNÁT a projeví o konkrétní automobil/y zájem. V dnešní době internetu, 3D konfigurací je zákazník informován již z webových stránek a požaduje minimum informací o automobilu. Proto do autosalonu nepřijde s hlavním záměrem získat nejrůznější informace, technické parametry atp., ale s úmyslem prohlídky automobilu, především jaký má vzhled v realitě, zda tvar, barva, výbava, interiér odpovídá jeho představám a webovým stránkám. Dále chce potenciální zákazník zkusit např. sezení v autě, ať už sám nebo s dětmi, vyzkouší připevnění dětské autosedačky, zda je

v automobilu prostor pro více sedaček, jestli dá se v zavazadlovém prostoru převézt kočárek, domácí mazlíčci a možné úpravy sedaček. Nejčastěji si vyžádá zkušební či předváděcí jízdu. V případě, že se potenciálnímu zákazníkovi automobil líbí, je vytvořena obchodní nabídka, jsou mu zaslány podmínky financování a probíhá zjišťování jeho solventnosti. Následuje **konzumní fáze**, ve které potenciální zákazník rekapituluje, co se mu na kterém automobilu líbilo, nelíbilo, jeho výhody či nevýhody atd. Po době tzv. konzumování si vygeneruje výsledný automobil, který chce koupit. Pokud u nich zvítězí značka Renault a rozhodne se automobil koupit u AUTO HORNÁT, do autosalonu se potenciální zákazník vrátí a probíhá **závěrečná fáze**, ve které zákazník složí akontaci v předem dohodnuté výši, je potvrzeno financování, uskutečněna objednávka automobilu, úroveň výbavy, typ motoru, předběžný termín dodání apod. Proces je velmi zdlouhavý a u každého zákazníka či potenciálního zákazníka individuální. (interní informace společnosti, 2017)

Průběh nákupního rozhodovacího procesu u značky Dacia

Rozhodovací fáze u automobilů Dacia trvá výrazně kratší dobu z důvodu nízké konkurence z pohledu ceny. V případě, že potenciální zákazník bere v úvahu prioritně cenu, konkurence je o poznání nižší, než když bere v úvahu jiné faktory, jako je tomu u značky Renault. Proces u značky Dacia tedy probíhá tak, že potenciální zákazník přijde do autosalonu se zájmem prohlédnutí konkrétního modelu automobilu. Také ve většině případů jsou potenciální zákazníci informováni z webových stránek a jako u značky Renault si automobil přijdou jen prohlédnout na vlastní oči, vyzkouší jeho pohodlnost, funkčnost, prostor pro dětské sedačky atp. Je mu umožněna předváděcí či zkušební jízda. I zde v případě zájmu je potenciálnímu zákazníkovi vytvořena obchodní nabídka, jsou mu zaslány podklady pro financování a je zjištěna jeho solventnost, tedy zda je schopen financování úvěrem či leasingem bezúhonně splácet. V případě zájmu přichází na řadu **závěrečná fáze**, která je totožná se závěrečnou fází značky Renault. (interní informace společnosti, 2017)

Šestým nástrojem rozšířeného marketingového mixu jsou procesy. Proces je detailní zaměřen na to, jak je služba poskytována. Také procesy usnadňují vzájemné působení mezi autorizovaným dealerem a zákazníkem.

5.6 Procesy

Je důležité určit způsob poskytování služeb a nabízení produktů, v případě AUTO HORNÁT jsou to automobily. Níže uvedené procesy blíže popisují, jak je možné u společnosti objednat nový automobil, jak probíhá příjem oprav a pick-up servis. (interní informace společnosti, 2017)

Objednávka nového automobilu

Objednávka provedena na základě zákaznickova přání je závazně uložena do systému. Vyřizuje ji mateřská společnost Renault, která automobil vyrobí a následně dopraví za pomoci spediční firmy do AUTO HORNÁT, kde pověřený pracovník provede přejímku všech dovezených automobilů a zkontroluje, zda nejsou poškozeny. Jakmile proběhne přejímka automobilu, je připraven na předprodejní servis. Předprodejní servis spočívá v komplexní přípravě automobilu. Ta je založena na umytí automobilu, vyluxování, kontrole a popř. dolití provozních kapalin (motorový olej, chladicí kapalina, kapalina do ostřikovačů). Po provedení komplexní přípravy a kontroly může být automobil převzat zákazníkem. Poté je tedy telefonicky informován o tom, že si může automobil u AUTO HORNÁT vyzvednout. Při vyzvednutí automobilu následuje dokončení financování. (interní informace společnosti, 2017)

Příjem oprav

Zákazníci, kteří si chtějí u AUTO HORNÁT nechat spravit svůj automobil mají několik možností, jak si opravu objednat. První možností je objednávka za pomoci formuláře „objednávka servisu online“, který zákazníci naleznou na webových stránkách AUTO HORNÁT pod záložkou „servis“, viz příloha C. Další cestou je objednávka telefonicky, osobně či pomocí e-mailu. Poslední možnost podporuje vyplnění poptávkového formuláře na webových stránkách Renault České republiky, viz příloha D, kde zákazník vyplní povinné údaje: jméno, příjmení, e-mailovou adresu a telefonní číslo. Nepovinné údaje jsou číslo VIN⁸ a počet najetých kilometrů. Po zaslání poptávkového formuláře systém vyhledá nejbližšího prodejce, kde si zákazník může nechat svůj automobil servisovat. Poté zákazník přijede se svým automobilem na domluvené místo, v domluvený den a hodinu. Na řadu přichází přímý příjem. V první fázi se na automobil nainstalují ochranné prostředky, potah na sedadlo, volant, řadicí páku a koberec na podlahu. Ochranné prostředky jsou v automobilu do doby, než je po opravě předán

⁸ identifikační číslo vozidla

zákazníkovi. V druhé fázi automechanik zajede s automobilem na dílnu, kde je automobil zvednut za pomoci zdviže a za přítomnosti zákazníka. Po kontrole automechanik sepiše všechny závady, které se na automobilu nachází, nejen ty, kvůli kterým zákazník do servisu přijel. Poté je navržen postup oprav a je zapsán do zakázkového listu. Ve třetí fázi je automobil odvezen do servisu, kde pověřený pracovník spraví všechny závady uvedené v zakázkovém listu. Pokud se během opravy vyskytne problém, ať už jde o jiné (nové) závady, nedodržení termínu opravy, po celou dobu opravy se zákazníkem komunikuje pomocí telefonu přejímací technik a podává zákazníkovi informace o průběhu servisu. Poslední fází je kontaktování zákazníka s informací, že je oprava jeho automobilu hotová a může si ho vyzvednout. V den předání automobilu je zákazníkovi vystavena faktura a provedena zkušební jízda, zda je vše v pořádku. Po potvrzení zákazníkem, že je oprava v pořádku, jsou z automobilu odstraněny ochranné prostředky a zákazník může odjet. Splatnost faktur u stálých zákazníků a firem činí 14 dní. Nový zákazník má povinnost fakturu zaplatit při předání automobilu. (interní informace společnosti, 2017)

Pick-up servis

Pick-up servis je určen zákazníkům, kteří si nemohou svůj automobil vyzvednout osobně, ať už se jedná o zdravotní problémy, problémy s dopravou či jiné důvody. Pověřený pracovník odveze zákazníkovi automobil až k místu jeho bydliště. Tato služba není využívána pouze zákazníky při koupi nových automobilů, ale i zákazníky, kteří si dali svůj automobil pouze servisovat. Také je po domluvě možné proces otočit, tedy pověřený pracovník vyzvedne zákazníkův automobil, který odveze do servisu. Nejdříve je ovšem vše vyřízeno administrativně, především co se týká platby. Pick-up servis nabízí službu, která je zákazníky velmi oblíbená a často využívaná. (interní informace společnosti, 2017)

Posledním, tedy sedmým, ale neméně důležitým nástrojem rozšířeného marketingového mixu je physical evidence, což představuje prostředí, ve kterém je služba poskytována a také usnadňuje vzájemné působení mezi autorizovaným dealerem a zákazníkem.

5.7 Physical evidence

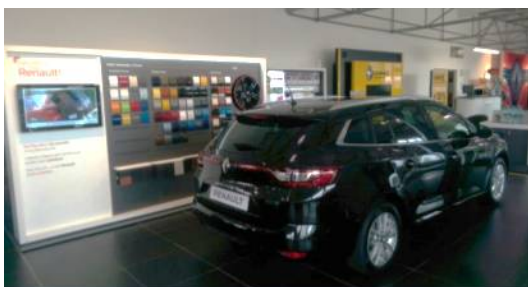
Prostředí je chápáno jako **prostor pro poskytování služeb**, ať už interiér či exteriér a **ostatní fyzické atributy**. U prostoru pro poskytování služeb je důležité jak zákazník vnímá kvalitu poskytovaných služeb a u ostatních fyzických atributů zákazník vnímá

vzhled webových stránek, oblečení zaměstnanců, brožury a vizitky. Prostředí odlišuje AUTO HORNÁT od konkurence. (interní informace společnosti, 2017)

Prostor pro poskytování služeb:

Interiér, tedy vnitřní prostor AUTO HORNÁT. V autosalonu značky Renault se nachází příjem oprav, vystavené vzory disků kol k automobilům, široký výběr vzorků potahů sedaček, barev laků automobilů, ať už metalické či nemetalické barvy, viz obrázek č. 15, a dále vystavené modely automobilů Renault MEGANE, SCÉNIC a CLIO. V autosalonu jsou umístěny interaktivní obrazovky a místa k sezení pro zákazníky. Pro usnadnění jednání se zákazníky interiér AUTO HORNÁT disponuje jednotlivými stoly. (vlastní zpracování, 2017)

Obrázek č. 15 - Interiér autosalonu Renault



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V autosalon značky Dacia se také nachází příjem oprav, vystavené modely Dacia DOKKER, DUSTER a SANDERO. Dále disponuje místy k sezení pro zákazníky a širokým výběrem autodoplňků. Obrázek č. 16 zobrazuje interiér autosalonu Dacia. (vlastní zpracování, 2017)

Obrázek č. 16 - Interiér autosalonu Dacia



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Exteriér, tedy venkovní prostor AUTO HORNÁT disponuje prostorem pro užitkové vozy, tzv. Renault Pro+, předváděcí vozy a zákazníky. Prostory za budovami jsou určeny také pro automobily, ať to pro ty, které jsou připravené k servisu, po servisu,

či k prodeji. Vstup do prostoru autosalonu Renault je zviditelněn výrazným žlutým výklenkem s velkým znakem této značky. Vstup do prostoru autosalonu Dacia je zviditelněn výrazným bílým nápisem Dacia. Exteriér značky Renault byl zobrazen v kapitole 3. Exteriér značky Dacia zobrazuje obrázek č. 17. (vlastní zpracování, 2017)

Obrázek č. 17 - Exteriér značky Dacia



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Ostatní fyzické atributy:

Webové stránky striktně nařizuje franchisor a AUTO HORNÁT nemá v kompetenci webové stránky měnit. Webové stránky na první pohled působí uživatelsky příjemně. Na hlavní stránce uživatel vybere, zda chce zůstat na stránkách značky Renault, či chce přejít na webové stránky značky Dacia. Na webových stránkách obou značek zákazník nalezne nové nabízené modely, získá informace o servisu, popř. bližší informace o AUTO HORNÁT, náhradních dílech a financování. Webové stránky obou značek zobrazuje příloha E. Dále lze na webových stránkách vyhledat kontakty na pověřené zaměstnance společnosti. Uživatel zde může také získat aktuální informace o nových automobilech, které jsou uvedeny na trh. **Oblečení zaměstnanců** v autosalonu je stejné, reprezentativní a s logem značky Renault či Dacia. Zaměstnanci mají k dispozici stejná trička a mikiny. Všichni zaměstnanci mají na oblečení připevněnou jmenovku s funkcí, kterou v AUTO HORNÁT vykonávají. **Brožury** jsou k dispozici zákazníkům jak v autosalonu, tak na webových stránkách. Obsahují informace o jednotlivých automobilech, výkonech a cenách motorů a jednotlivých cenách za automobil. Konečné ceny bývají individuální dle požadavků a náročnosti zákazníka. V autosalonech jsou zaměstnanci připraveni na příchod zákazníků a mohou se jim věnovat bezprostředně po jejich příchodu do autosalonu. **Vizitky** mají k dispozici jak prodejci automobilů, tak zaměstnanci na příjmu a vedoucích pozicích. Vizitky obsahují obvyklé náležitosti (jméno, příjmení, funkci, telefonní číslo, e-mail, název a sídlo společnosti. (vlastní zpracování, 2017)

6 Návrh strategického marketingového plánu

Strategický marketingový plán je sestaven na 3 roky, tedy od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2020 na základě interních informací společnosti (2017) a dle odborné literatury, zejména od Horákové (2003). Strategický marketingový plán je dělen do 10 kroků. Obsahuje **titulní list**, s názvem plánu, sídlem AUTO HORNÁT, jeho identifikačním číslem a pro jaké období je strategický plán sestaven. Prvním je přehledný **obsah**, který umožňuje snadnou orientaci ve strategickém marketingovém plánu. Druhý krok obsahuje **úvodní část**, která charakterizuje situaci, za které je plán sestaven a stručnou charakteristiku AUTO HORNÁT. Třetí krok popisuje **závěry situační analýzy**, resp. zvolenou strategii „max max“. Ve čtvrtém kroku probíhá vytyčení **strategických cílů** pro období 3 let, které jsou rozpracované na **dílčí marketingové cíle** do jednotlivých let. Pátý krok stanoví **marketingové strategie**, které je třeba realizovat v časovém období a šesté **taktické postupy**, které jsou podřízeny strategickým rozhodnutím a strategickým cílům. Sedmým krokem strategického marketingového plánu jsou **klíčové kompetence**, které označují výchozí základnu pro budoucí vývoj. Osmým krokem jsou **prováděcí programy** určující úkoly a vymezení jednotlivých činností, odpovědné osoby za provedení a časový rozsah. Devátým krokem je **rozpočet**. Rozpočet obsahuje marketingové výdaje a zdroje příjmů. Následuje desátý krok, kterým je **kontrola** správnosti vytyčených cílů. Kontrola obsahuje popis jednotlivých cílů a postupů, kterými lze zjistit, zda cílů bylo či nebylo dosaženo. Probíhá zde také kontrola správnosti vytyčených cílů.



AUTO HORNÁT s.r.o.

Plzeň, U Velkého rybníka 121, PSČ 323 00

Identifikační číslo: 26389835

Daňové identifikační číslo: CZ26389835

Strategický marketingový plán pro rok 2018-2020

6.1 Obsah strategického marketingového plánu

- a) Závěry situační analýzy
- b) Strategické a dílčí marketingové cíle
- c) Marketingové strategie
- d) Taktické postupy
- e) Klíčové kompetence
- f) Prováděcí programy
- g) Rozpočet
- h) Kontrola

6.2 Úvodní část

Strategický marketingový plán je sestaven na základě strategického marketingového plánování za pomoci analýzy současného postavení AUTO HORNÁT, zhodnocení marketingových aktivit a predikce budoucího vývoje v horizontu 3 let.

Základní údaje společnosti:

Firma:	AUTO HORNÁT, s.r.o.
Sídlo:	Plzeň, U Velkého rybníka 121, PSČ 232 00
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	20. 4. 2005
Zapsáno u:	Krajský soud Plzeň, oddíl C, číslo 17292
Základní kapitál:	200 000 Kč

6.3 Závěry situační analýzy

Ze zpracované situační analýzy plyne několik závěrů. AUTO HORNÁT má možnost využít strategii „max-max“, což znamená maximální využití silných stránek k maximálnímu využití příležitostí:

- Využití dlouholeté historie AUTO HORNÁT k oslovení náročných zákazníků, tedy **využít konkurenční výhodu** oproti přivstoupeným či potenciálním konkurentům, kteří stále nejsou v podvědomí potenciálních zákazníků.
- Kladné reference zákazníků podpořit lepším individuálním přístupem k jejich náročnějším požadavkům, resp. i přesto, že přístup zaměstnanců je ke každému zákazníkovi individuální, vždy lze **vztahy se zákazníky zlepšovat a utužovat** nabídkou levnější alternativy opravy, ochotným chováním a příjemným vystupováním.

- Správným použitím zavedených informačních zdrojů lze podpořit udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky, např. **oslovovat zákazníky uložené v databázi** a informovat je o různých akcích, které AUTO HORNÁT pořádá nebo jakých se zúčastní, o uvedení nového automobilu na trh či akční ceně servisu.
- Diferencovaný produkt lze využít při snaze zaujmout a získat náročnější zákazníky, např. netypickou **barvou** či **odstínem** barvy automobilu, **výbavou**, **vzhledem interiéru**, **funkcemi**, **akční nabídkou** k automobilu či **sadou pneumatik** zdarma.
- Zainteresování motivovaných a loajálních zaměstnanců při získávání náročných zákazníků. V případě nutnosti přizpůsobit nabídku poptávce, např. sjednáním **množstevní slevy**, **slevy na servis** či **náhradní díly**.
- Využití dostatečné technické vybavenosti k udržení konkurenceschopnosti a **uspokojovat potřeby zákazníků** na vyšší úrovni.
- Využití dostatečné skladovací prostory pro skladování alternativních dílů a tím **flexibilně reagovat** na případné (menší) závady, které vznikly nečekaně.
- Snaha využít nízké konkurence (konkurenční výhody z hlediska ceny) u značky Dacia **rozšířením její marketingové komunikace** s důrazem na prezentování nízkých cen automobilů.
- Dlouhodobé vztahy se zákazníky podpořit nabídkou alternativních dílů. Zákazníkovi při příjmu automobilu **zdůraznit existenci alternativních dílů**, které mohou zákazníkovi ušetřit značnou částku peněz.
- Pozitivním vnímáním značky a dobrými obchodními výsledky lze využít možnost **rozšíření prodejní sítě** autorizovaného dealera v Plzni.

Dle závěru situační analýzy AUTO HORNÁT, lze aplikovat strategii koncentrace, rozvoje trhu, tržní penetrace a rozšíření komunikační strategie. (vlastní zpracování, 2017)

6.4 Marketingové cíle

Marketingové cíle AUTO HORNÁT obsahují strategické marketingové cíle stanovené pro období od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2020. Jeho strategické marketingové cíle jsou rozplánované do dílčích jednoročních marketingových cílů. Do roku 2020 je firemním cílem AUTO HORNÁT zvýšení zisku o 400 000 Kč oproti roku 2017. (vlastní zpracování, 2017)

Strategické cíle

- Do konce roku 2020 zvýšit spokojenost zákazníků alespoň o 10 %
- Do konce roku 2020 zachovat koncentraci na užší tržní segmenty a tím udržet počet stávajících⁹ zákazníků v minimální výši 95 %
- Do konce roku 2020 rozšířit stávající marketingovou komunikaci.
- Do konce roku 2020 získat alespoň 300 nových zákazníků
- Do konce roku 2020 vybudovat v Plzni druhého autorizovaného dealera AUTO HORNÁT pro značky Renault a Dacia

Způsob měření výsledků výše uvedených strategických marketingových cílů, později dílčích marketingových cílů, popisuje část 6.10. (vlastní zpracování, 2017)

Dílčí marketingové cíle

Dílčí marketingové cíle pro rok 2018

- Spokojenost zákazníků zvýšit alespoň o 2 %
- Udržení stávajících zákazníků v minimální výši 95 %
- Rozšíření stávající marketingové komunikace
- Získat alespoň 100 nových zákazníků

Dílčí marketingové cíle pro rok 2019

- Spokojenost zákazníků zvýšit alespoň o 3 %
- Udržení stávajících zákazníků v minimální výši 95 %
- Rozšíření stávající marketingové komunikace
- Získat alespoň 100 nových zákazníků

Dílčí marketingové cíle pro rok 2020

- Spokojenost zákazníků zvýšit alespoň o 5 %
- Udržení stávajících zákazníků v minimální výši 95 %
- Rozšíření stávající marketingové komunikace
- Získat alespoň 100 nových zákazníků
- Vybudování druhého autorizovaného dealera AUTO HORNÁT v Plzni pro značky Renault a Dacia

⁹ Zákazníci, kteří se do AUTO HORNÁT vrací k nákupům služeb (mechanické opravy, servisní prohlídky, pneuservis apod.)

6.5 Marketingové strategie

Doporučené marketingové strategie pro AUTO HORNÁT jsou stanovené na základě vytyčených strategických marketingových cílů. Pomocí provedené situační analýzy lze zvolit 4 strategie pro dosažení vytyčených strategických cílů. Výsledné jsou strategie koncentrace, komunikační, proniknutí na trh a rozvoje trhu. Taktické postupy jednotlivých strategií popisuje následující část 6.6.

První doporučenou strategií pro AUTO HORNÁT je **strategie koncentrace**, která udává, že se může nadále koncentrovat na stávající tržní segmenty s cílem udržet počet stávajících zákazníků v minimální výši 95 % po dobu 3 let a dále se koncentrovat na zvýšení spokojenosti zákazníků alespoň o 10 % do 3 let.

Druhou doporučenou strategií pro AUTO HORNÁT je rozšíření marketingové komunikace, tedy **komunikační strategie**, kterou považuje za klíčovou (jak již bylo uvedeno výše) a díky jejímž nástrojům lze oslovit více potenciálních zákazníků. Komunikační strategie se dělí na strategii tahu (pull strategy) a strategii tlaku (push strategy). Pro AUTO HORNÁT lze doporučit kombinaci obou těchto strategií a to proto, že strategie tahu spočívá v tom, že se potenciální či stálý zákazník obrátí na AUTO HORNÁT s požadavky konfigurace automobilu, např. na barvu, výbavu, výkon, personifikaci, potahy sedaček, pneumatiky a asistenční systémy. Tímto dochází potenciálním či stálým zákazníkem k přímé stimulaci poptávky. Strategie tahu je založena především na reklamě. Tato strategie je podpořena strategií tlaku, ve které jsou automobily značky Renault a Dacia tlačeny směrem k zákazníkům, ať už k potenciálním či stálým. Strategie tlaku je založena především na osobním prodeji a podpoře prodeje. Proto je vhodné zvolit kombinaci obou těchto strategií.

Třetí doporučená strategie se nazývá **tržní penetrace**. Tržní penetrace spočívá v tom, že AUTO HORNÁT zesílí marketingovou činnost, čímž podpoří snahu zvýšit užití produktu u stávajících zákazníků, získá nové zákazníky, kteří dosud u AUTO HORNÁT nenakupovali, či získá zákazníky, kteří o něm dosud nevěděli. Použitím této strategie se zaměří na současné trhy s existujícími výrobky.

Čtvrtá doporučená strategie pro AUTO HORNÁT se nazývá **strategie rozvoje trhu**, kdy se zaměří na získání dalšího regionálního rozšíření, čímž by zamezilo vstupu další konkurence (značky Renault a Dacia) do oblasti, ve které působí (Plzeň a okolí). (vlastní zpracování, 2017)

6.6 Taktické postupy

Taktické postupy výše stanovených strategií detailněji popisují postupy, jak AUTO HORNÁT vytyčených marketingových cílů dosáhne. Pro přehlednost jsou taktické postupy komunikační strategie rozčleněny na dílčí roky.

Taktické postupy strategie koncentrace od roku 2018-2020

Vytyčeným strategickým marketingovým cílem AUTO HORNÁT je zvýšit spokojenost zákazníků alespoň o 10 %. Aby dosáhlo vyšší zákaznické spokojenosti, lze docílit následujícími kroky. Vyšší motivaci všech zaměstnanců AUTO HORNÁT využít tak, aby byli **100% pečliví a ochotní** v předprodejní, prodejní i poprodejní fázi (vyšší odměny za úspěch či snížení odměny v případě opakovaných oprávněných stížností zákazníků). Také **dodržování termínů oprav** automobilů (příkladem je ponechání rezervy v přepočtu x minut/hodin v případě menších oprav a výměn, např. motorového oleje či x dní v případě větších oprav a výměn, např. motoru, převodovky). Pověření zaměstnanci AUTO HORNÁT mohou **zákazníka upozornit na opravu**, kterou automechanik při servisu zákaznickova automobilu zaznamená, např. z větší části opotřebované brzdové obložení, a tento fakt automechanik či přejímací technik sdělí zákazníkovi při předání automobilu po servisu. Sděleny by byly bližší informace o tom, kdy je výměna nejpozději nutná a její přibližná cena, aby zákazník věděl, kdy by měl do servisu opět dorazit a co je potřeba pro správnou funkci automobilu udělat.

Další vytyčený cíl AUTO HORNÁT je udržet počet stávajících zákazníků ve výši alespoň 95 %. Dlouhodobé vztahy se zákazníky lze udržovat na základě různých **slevových akcí a pořádaných přehlídek, ochota zaměstnanců**, např. při objednávání servisu, příjmu, popř. ochotné vysvětlování závady, informování zákazníků pomocí e-mailu či formou krátké textové zprávy (SMS) o akcích či o nových modelech s nabídkou absolvování zkušební jízdy atd. Příklad SMS určené pro velmi důležité osoby (VIP) v případě plánované sezónní akce. „AUTO HORNÁT pro Vás, našeho VIP zákazníka, připravilo sezónní akci, ve které Vám naši kvalifikovaní zaměstnanci připraví automobil pro letní období. Akce trvá od 1. 4. do 8. 4. 2018 vždy od 12-16. hodin. Těšíme se na Vás v naší prodejně. Váš autorizovaný prodejce“

Příklad SMS pro VIP zákazníky s vyzváním absolvování zkušební jízdy: „Vážený VIP zákazníku, AUTO HORNÁT Vás zve na přehlídku nových modelů pro rok 2018 s možností zkušební jízdy ve dnech 28. a 29. 4. 2018 od 13-17. hod. Těšíme se na Vás v naší prodejně. Váš autorizovaný prodejce“ Do pozvánky prostřednictvím e-mailu

lze uvést konkrétní seznam předváděných automobilů či přiložit fotografii některých nových modelů. (vlastní zpracování, 2017)

Taktické postupy komunikační strategie pro rok 2018

Rozšíření stávající marketingové komunikace lze uskutečnit pomocí reklamy umístěné na autobusech ČSAD. **Autobusy ČSAD** jsou obměňovány a jezdí různými směry, např. směr Kralovice, Přeštice, Město Touškov, Blovice, Stod, Rokycany. Návrh reklamy umístěné na skle autobusu zobrazuje příloha F.

AUTO HORNÁT disponuje aktivním účtem na sociální síti Facebook. Je ale třeba informace na sociální síti **pravidelně aktualizovat** a poskytovat **zpětnou vazbu** uživatelům, kteří na facebookový účet napíší. Jedná se především o recenze zákazníků, jaké měli zkušenosti s AUTO HORNÁT a komentáře k příspěvkům. V případě kladných recenzí by pověřený zaměstnanec poděkoval za důvěru a věrnost, v případě negativních recenzí se snažil problém co nejdříve a pozitivně vyřešit či odstranit. Také pokud by zákazník projevil zájem o automobil, ať už „lajkováním“ či komentářem, lze využít zpětné vazby ze strany AUTO HORNÁT a **vyzvat zájemce** k osobní prohlídce automobilu či vyzkoušení právě v jeho autosalonu. Rozšíření marketingové komunikace lze uskutečnit umístěním **letáků do prostředků MHD**. Letáky by měly informační charakter o nabídce nových modelů pro rok 2018, viz příloha G a letáky oznamující sezónní akci na přezutí pneumatik, viz příloha H. Dále lze k rozšíření marketingové komunikace využít **tramvaje města Plzně** (reklama na podporu značky Dacia), ovšem, nelze upřesnit čísla tramvajových linek vzhledem k tomu, že jsou tramvaje po trasách střídány. Celkový návrh reklamy s umístěním na tramvaji je zobrazen v příloze I. Společnost také podpoří snahu o **udržení partnerství na leteckém dni v Plasích**, kde se každoročně soustřeďuje široký okruh lidí, tedy potenciálních zákazníků. (vlastní zpracování, 2017)

Taktické postupy komunikační strategie pro rok 2019

Stávající marketingovou komunikaci (vč. roku 2018) lze rozšířit reklamou umístěnou na prostředcích MHD. Využity mohou být také **autobusy MHD**, které jezdí mimo Plzeň. Návrh reklamy a jeho umístění na autobusu MHD zobrazuje příloha J. AUTO HORNÁT k rozšíření stávající marketingové komunikace vytvoří a **umístí letáky v MHD**. Návrh letáku do MHD na podporu prodeje značky Dacia zobrazuje příloha K. (vlastní zpracování, 2017)

Taktické postupy komunikační strategie pro rok 2020

Rozšíření stávající marketingové komunikace (vč. roku 2019) proběhne na základě zaměření se na marketingovou komunikaci za pomoci webových stránek www.youtube.com. Vkládání **videí z různých akcí**, kterých se AUTO HORNÁT zúčastnilo, či **předváděcích jízd** nových modelů. (vlastní zpracování, 2017)

Taktické postupy strategie tržní penetrace od roku 2018-2020

Následující vytyčený cíl AUTO HORNÁT podporuje snahu získat stanovený počet nových zákazníků. K získání nových zákazníků lze využít zesílení marketingové činnosti. AUTO HORNÁT tedy rozšíří podporu prodeje **vystavením automobilů v OC Plaza** stejně, jako je tomu ve jmenovaných obchodních centrech v části 5.4. Dále mohou prodejci při osobním prodeji a snaze zaujmout potenciálního zákazníka **zdůraznit klíčové vlastnosti a odpovídající výhody** automobilů obou nabízených značek, které dle zkušeností prodejců ostatní zákaznicky zajímají. Potenciální zákazníci mají zájem především o informaci, jakými bezpečnostní systémy automobily disponují, zda automobil má asistenta při rozjezdu do kopce, kontrolu jízdního pruhu, sledování mrtvého úhlu či parkovacího asistenta. Ovšem výše průměrné spotřeby a prostornost automobilu, max. počet cestujících v jednotlivých modelech nejsou opomenuty. Potenciální zákazníci se také zajímají o personifikaci automobilů a o to, u kterých modelů je možná. Dále mají zájem o informace o poprodejním servisu, záručních lhůtách, garančních opravách či financování. Výše uvedené skutečnosti jsou dle zkušeností prodejců pro potenciální zákazníky důležité a tyto klíčové vlastnosti a odpovídající výhody mohou rozhodnout o koupi automobilu právě u AUTO HORNÁT. (vlastní zpracování, 2017)

Taktické postupy strategie rozvoje trhu pro rok 2020

Posledním vytyčeným strategickým cílem AUTO HORNÁT je využití strategie rozvoje trhu k získání dalšího území pro autorizovaného dealera značky Renault a Dacia v Plzni. Tedy **otevřít druhou pobočku** AUTO HORNÁT v Plzni s cílem zamezit vstupu další konkurence značky Renault a Dacia do oblasti, ve které působí. Při použití strategie rozvoje trhu je nutné nejdříve absolvovat plánování určitých aktivit, např. marketingových, finančních, právních a personálních, které je potřeba zohlednit. Některé dílčí aktivity u AUTO HORNÁT nejsou zahrnuty z důvodu existence dostatečných informací i zkušeností na základě totožného předmětu podnikání, proto

není třeba některé informace opětovně získávat. Příkladem je vedení účetnictví, logistický plán (dán franchisorem - jak distribuovat, doba držení zásob) atp.

Marketingové aktivity představují analýzu místa, kde se bude pobočka nacházet, a zda místo odpovídá podnikatelskému záměru AUTO HORNÁT. Dále obsahují realizační plán, ve kterém se určí potřebné vybavení. Nedílnou součástí marketingových aktivit je marketingová komunikace se zákazníky a stanovení nástrojů komunikace, kterými chce informovat zákazníky o nově otevřené pobočce.

Místo, kde přichází v úvahu zřídit novou pobočku, se nachází u OC Olympia či v průmyslové zóně Borská pole¹⁰. Hlavní předpoklady pro hledání objektu jsou pronájem a objekt vybavený stroji a technikou, kterou tento předmět podnikání vyžaduje, např. zdviže, zařízení pro měření geometrie kol, pneumatickou zouvačku kol, velké množství náradí apod. Objekt pro vybudování nové pobočky pro obě značky by měl mít výměru zhruba 1 500 m².

Co se týče počtu zaměstnanců na obsluhu zákazníků a strojů, AUTO HORNÁT vyjde ze zkušeností první zavedené pobočky, která má 30 zaměstnanců. Marketingovou komunikaci podpoří letáky do poštovních schránek a v prostředcích MHD, viz příloha L., informací na hlavní stránce jeho webových stránek, informačním stojanem v prodejním místě v Bolevci, tedy v první pobočce, informační SMS zprávou a e-mailem zákazníkům uloženým v podnikové databázi, na sociální síti Facebook, reklamou na billboardu v místě, kde bude pobočka otevřena, a slavnostním otevřením nové pobočky pro veřejnost. (vlastní zpracování, 2017)

Finanční aktivity konkretizují především potřebu financí na provoz pobočky a pokrytí nákladů, z čehož společnost vyjde ze zkušeností první pobočky, především jaká je přibližná potřeba provozních nákladů. Investiční plán stanoví výši předpokládaných vynaložených zdrojů na získání objektu. Finanční aktivity zahrnují možnosti získání objektu, a to především pronájmem či koupí a také zda je objekt vybavený potřebnou technikou či nikoliv. V případě pronájmu se cena pohybuje v rozmezí 200-250 tis. Kč za měsíc a koupě v řádech milionů korun, stejně tak jako vybavení objektu potřebnými stroji a technikou. (vlastní zpracování, 2017)

Právní aktivity jsou zákony, které má AUTO HORNÁT na území České republiky dané, stejně jako povinnosti stanovené franchisorem, a v obou případech je musí striktně dodržovat. Také je zde zakomponována právní pomoc v případě uzavření

¹⁰ Pro zjednodušení strategického plánu je uvažováno pouze jedno konkrétní místo a to u OC Olympia

smluv, ať už by se jednalo o pronájem či koupi. Ovšem, AUTO HORNÁT disponuje svým právním zástupcem, který by byl využit i pro právní pomoci v druhé pobočce. (vlastní zpracování, 2017)

Personální aktivity jsou spojené s postupem, jak získat nové zaměstnance (inzerce v novinách, informace na webových stránkách), jak vést nábor uchazečů, jak připravit personální dokumentace a smlouvy, motivační program pro nové zaměstnance, plán školení a odměn. I v tomto případě lze vycházet ze zkušeností první pobočky. AUTO HORNÁT ví, jaké kvalifikované zaměstnance potřebuje, příkladem jsou automechanici, autoklempíři, autolakýrníci, přejímací technici, prodejci nových vozů a všechny 3 úrovně managementu. Také ví, jaký motivační program a výši odměn stanovit pro správnou motivaci zaměstnanců. Plán školení dodržuje na základě pokynů franchisora. (vlastní zpracování, 2017)

6.7 Klíčové kompetence

Specifickými kompetencemi pro AUTO HORNÁT jsou prodej nových automobilů (osobních, sportovních a užitkových), předprodejní, prodejní a poprodejní servis, poradenství a asistence při sjednávání finančního leasingu, spotřebitelského úvěru či operativního leasingu.

AUTO HORNÁT se může rozvíjet na trhu, tedy rozšířit oblast svého působení, aby byl vstup pro novou konkurenci značky Renault a Dacia v Plzni těžší. Zdroji, které jsou k rozvoji trhu potřeba, jsou především objekt, tedy pozemek a budovy, další potřebné zdroje jsou lidské a finanční. Dále finance potřebné k vybavení, pokud by objekt již potřebné vybavení neobsahoval a plánování marketingových, finančních, právních a personálních aktivit.

Zákazníci mohou při koupi nového automobilu nejvíce ocenit správnou a podrobnou informovanost o automobilech, o které mají zájem. Zákazníci také oceňují nabídku financování nového automobilu od společnosti Renault. Dále mohou ocenit nabídku veškerého servisu či prohlídek, které je potřeba uskutečnit pro správnou funkci a dlouhou životnost automobilu.

AUTO HORNÁT využívá stanovené strategie zcela k jejím kompetencím. Aby byly jeho kompetence dlouhodobě udržitelné, je potřeba, aby provedlo opatření, např. již zmiňovaný rozvoj trhu, snahu stále zlepšovat úroveň poskytovaných služeb, chování zaměstnanců atp. (vlastní zpracování, 2017)

6.8 Prováděcí programy

Prováděcí programy obsahují dílčí aktivity, které musí být vykonány, zodpovědnou osobu za jejich splnění a termín, do kdy mají být dílčí aktivity vykonané. Prováděcí programy jsou pro přehlednost uspořádány do jednotlivých tabulek. Tabulky č. 29-34 zobrazují prováděcí programy rozčleněné dle doporučených strategií pro rok 2018-2020. Komunikační strategie je pro lepší orientaci rozčleněna na dílčí roky.

Prováděcí programy strategie koncentrace pro rok 2018-2020

Tabulka č. 29 - Prováděcí programy strategie koncentrace pro rok 2018-2020

Dílčí aktivita	Zodpovědná osoba	Časové vymezení
Motivace zaměstnanců	Jednatel, ředitel společnosti	Po celou dobu plánování
Dodržování dohodnutých termínů (servis, prodej)	Přejímací technik, automechanik, vedoucí servisu	Po celou dobu plánování
Upozornění zákazníka na následnou opravu	Automechanik, přejímací technik, vedoucí servisu	Po celou dobu plánování
Zjišťování spokojenosti zákazníka	Servisní asistentka, vedoucí servisu	Po celou dobu plánování
Vyhodnocení reklamací	Ředitel společnosti, vedoucí servisu, vedoucí prodeje	Čtvrtletně
Komunikace pomocí SMS a e-mailu	Ředitel, vedoucí prodeje	14 dní před přehlídkou
Přehlídka nových modelů pro VIP zákazníky	Prodejci nových vozů	28. a 29. 4. 2018
Ochota zaměstnanců	Všichni zaměstnanci v kontaktu se zákazníky	Po celou dobu plánování

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2018

Tabulka č. 30 - Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2018

Dílčí aktivita	Zodpovědná osoba	Časové vymezení
3 autobusy ČSAD	Ředitel společnosti	6 krát na 1 měsíc
Aktivita na Facebooku ¹¹	Všichni zaměstnanci	Celoročně
Letáky sezónní akce	Ředitel společnosti, vedoucí prodeje	2 x 14 dní v roce
Přehlídka vozů letáky	Vedoucí prodeje nových vozů	Měsíc před akcí
3 tramvaje	Ředitel společnosti	Celoročně
Účast na leteckém dni	Vedoucí prodeje	Duben-květen

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

¹¹ Aktualizace, zpětná vazba, vyzvání zájemce k osobní prohlídce v autosalonu AUTO HORNÁT

Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2019

Tabulka č. 31 - Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2019

Dílčí aktivita	Zodpovědná osoba	Časové vymezení
3 autobusy MHD	Ředitel společnosti	Celoročně
Letáky do MHD pro značku Dacia	Vedoucí prodeje	1x ročně na 1 měsíc

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2020

Tabulka č. 32 - Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2020

Dílčí aktivita	Zodpovědná osoba	Časové vymezení
Založení účtu na YouTube	Správce IT ¹²	Do 31. 1. 2018
Aktivita na YouTube	Správce IT	1 x měsíčně ¹³

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Prováděcí programy tržní penetrace pro rok 2018-2020

Tabulka č. 33 - Prováděcí programy tržní penetrace pro rok 2018-2020

Dílčí aktivita	Zodpovědná osoba	Časové vymezení
Výstava automobilů v OC Plaza	Ředitel společnosti	10 týdnů ¹⁴
Zdůrazňování vlastností a výhod vozů	Prodejci nových vozů	celoročně ¹⁵

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Prováděcí programy rozvoje trhu pro rok 2020

Tabulka č. 34 - Prováděcí programy rozvoje trhu pro rok 2020

Dílčí aktivita	Zodpovědná osoba	Časové vymezení
Marketingové aktivity	Jednatel, ředitel společnosti	Od roku 2018 ¹⁶
Finanční aktivity	Jednatel, ředitel společnosti	Do 31. 12. 2020
Právní aktivity	Jednatel, ředitel společnosti	Do 28. 2. 2020
Personální aktivity	Jednatel, ředitel společnosti	Do 28. 2. 2020
Otevření 2. prodejny	Jednatel, ředitel společnosti	Do 31. 12. 2020

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

¹² Informační technologie (IT)

¹³ Po celý rok

¹⁴ V každém naplánovaném roce

¹⁵ Po celou dobu plánování

¹⁶ Průběžné mapování objektů apod.

6.9 Rozpočet

Obsahuje dílčí aktivity a rozpočty pro každý rok naplánovaných aktivit. Pro přehlednost jsou rozpočty rozčleněny do jednotlivých tabulek dle doporučených strategií. Strategie komunikace je pro přehlednost rozčleněna do dílčích cílů. Rozpočty zobrazují tabulky č. 35-41. Veškeré hodnoty jsou uvedené bez daně z přidané hodnoty (DPH) 21 %.

Rozpočet strategie koncentrace pro rok 2018-2020

Tabulka č. 35 - Rozpočet strategie koncentrace pro rok 2018-2020 v Kč

Dílčí aktivita	2018	2019	2020
Dodatečná motivace zaměstnanců	54 000	57 600	60 000
Dodržování dohodnutých termínů (servis, prodej)	0	0	0
Upozornění zákazníka na následnou opravu	0	0	0
Zjišťování spokojenosti zákazníka	0	0	0
Vyhodnocení reklamací	2 000	2 200	2 400
Komunikace pomocí SMS ¹⁷	0	0	0
Komunikace pomocí e-mailu	0	0	0
Přehlídka nových modelů pro VIP zákazníky ¹⁸	3 000	3 000	3 000
Ochota zaměstnanců	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dodatečná motivace zaměstnanců pro rok 2018 je naplánovaná ve výši 54 000 Kč. Pro 10 nejefektivnějších zaměstnanců je připravena odměna v hodnotě 450 Kč každý měsíc v roce. Celková hodnota odměn pro zaměstnance činí $450 \text{ Kč} \times 10 = 4 500 \text{ Kč}$ násobené počtem měsíců (12) = 54 000 Kč. Obdobně je vypočítána hodnota pro rok 2019 s tím rozdílem, že měsíční odměna 1 zaměstnance činí 480 Kč. Výsledná hodnota zaměstnaneckých odměn je ve výši 57 600 Kč. V roce 2020 je naplánován růst odměn, tedy měsíční odměna činí 500 Kč pro 1 zaměstnance. Konečná výše je 60 000 Kč.

Čtvrtletní vyhodnocení reklamací je odměnou pro 1 zaměstnance. Odměna po vyhodnocení reklamací činí jednorázově $500 \text{ Kč} \times 4 = 2 000 \text{ Kč}$ pro rok 2018. V dalším roce je jednorázová odměna zvýšena na 550 Kč, tedy konečná hodnota je ve výši 2 200 Kč. V roce 2020 je odměna pro zaměstnance zvýšena o 50 Kč, tedy na 600 Kč za provedení vyhodnocení. Celková suma činí 2 400 Kč.

¹⁷ 0 Kč - v rámci podnikového tarifu

¹⁸ Amortizace automobilů + pohonné hmoty

Rozpočet strategie koncentrace za rok 2018 činí 59 000 Kč, 62 800 Kč za rok 2019 a 65 400 Kč za rok 2020. (vlastní zpracování, 2017)

Rozpočet komunikační strategie pro rok 2018

Tabulka č. 36 - Rozpočet komunikační strategie pro rok 2018 v Kč

Dílčí aktivita	2018
3 autobusy ČSAD Plzeň	18 300
Aktivita na Facebooku	0
Letáky do MHD sezónní akce	29 290
Letáky do MHD přehlídka nových vozů	13 600
3 tramvaje města Plzně	24 745
Zachování účasti na leteckém dni v Plasích ¹⁹	20 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nalepení reklamy o velikosti 1 m² na 1 autobus ČSAD činí 1 000 Kč po dobu 1 měsíce. V případě, že AUTO HORNÁT zvolí reklamu na 3 autobusech (6 krát za rok na 1 měsíc), cena za nalepení reklamy je 1 000 Kč x 6 = 6 000 Kč x 3 = 18 000 Kč. Tvorba 3 samolepicích folií (60 x 40 cm) na autobus stojí 300 Kč. Konečný rozpočet reklamy a tvorby samolepicích folií včetně tisku a laminování je 18 300 Kč. (vlastní zpracování dle www.csad.cz, 2014 a www.kralovskytisk.cz, 2017)

Cena umístění letáků (sezónní akce) o velikosti A4 v prostředcích MHD je 70 Kč/ks po dobu 14 dní. Letáky budou instalovány dvakrát za rok v prostředcích MHD. První v polovině března a druhý v polovině října. Přezutí pneumatik je dáno zákonem pro aktivní řidiče. Datum instalace letáků je zvolen na základě včasného informování potenciálních zákazníků o možnosti přezutí pneumatik u AUTO HORNÁT. Výtisků bude vytvořeno 200 ks z důvodu pokrytí většiny prostředků MHD. Instalace letáků vyjde na 70 Kč x 200 = 14 000 Kč * 2 = 28 000 Kč. Cena za tvorbu 400 ks letáků činí 1 290 Kč. Konečný rozpočet je 29 290 Kč. (vlastní zpracování dle www.sancar.cz, 2013 a www.tisknisi.cz, 2017)

Cena umístění letáků (přehlídka nových automobilů) o velikosti A4 v prostředcích MHD je 130Kč/ks na 1 měsíc. Letáky budou instalovány do prostředků MHD 1 měsíc před plánovanou akcí, tedy přehlídkou nových automobilů. Výtisků bude vytvořeno 100 ks. Cena za umístění letáků činí 130 Kč x 100 = 13 000 Kč a tvorba

¹⁹ Interní informace společnosti, vychází ze zkušeností minulých let

100 ks letáků 600 Kč. Celková cena za instalaci letáků a tvorbu činí 13 600 Kč. (vlastní zpracování dle www.sancar.cz, 2013 a www.tisknisi.cz, 2017)

Cena vnější reklamy na tramvaji (podpora prodeje značky Dacia) stojí 8 100 Kč na 12 měsíců. Nalepeny budou 3 samolepící fólie na 3 tramvajích o rozměru 100 x 45 cm. Cena za nalepení činí 8 100 Kč x 3 = 24 300 Kč a za tvorbu 3 samolepících fólií včetně potisku a laminování činí 445 Kč. Celkový rozpočet vnější reklamy je 24 745 Kč. (vlastní zpracování dle www.sancar.cz, 2013 a www.kralovskytisk.cz, 2017)

Dodatečný rozpočet komunikační strategie za rok 2018 činí 105 935 Kč.

Rozpočet komunikační strategie pro rok 2019

Tabulka č. 37 - Rozpočet komunikační strategie pro rok 2019 v Kč

Dílčí aktivita	2019
3 autobusy MHD	54 085
Letáky do MHD pro značku Dacia	26 650

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nalepení reklamy na zadní okno autobusu činí 17 820 Kč na 12 měsíců. Cena za 3 polepené autobusy činí 17 820 Kč x 3 = 53 460 Kč. Tvorba 3 samolepících fólií (100 x 70 cm) je 625 Kč vč. tisku a laminování. Celkový rozpočet za umístění reklamy a tvorbu fólií činí 54 085 Kč. (vlastní zpracování dle www.sancar.cz, 2013 a www.kralovskytisk.cz, 2017)

Cena umístění letáků (pro podporu prodeje značky Dacia) o velikosti A4 v prostředcích MHD je 130 Kč/ks na 1 měsíc. Výtisků bude vytvořeno 200 ks. Cena za instalaci letáků je 130 Kč x 200 = 26 000 Kč a za tvorbu 200 ks letáků 650 Kč. Celkový rozpočet za instalaci letáků a tvorbu čítá 26 650 Kč. (vlastní zpracování dle www.sancar.cz, 2013 a www.tisknisi.cz, 2017)

Dodatečný rozpočet komunikační strategie za rok 2019 činí 80 735 Kč.

Rozpočet komunikační strategie pro rok 2020

Tabulka č. 38 - Rozpočet komunikační strategie pro rok 2020 v Kč

Dílčí aktivita	2020
Založení a aktivita na YouTube	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Veškerá marketingová komunikace související s otevřením nové pobočky je zahrnuta v rozpočtu rozvoje trhu pro rok 2020 - 1. část.

Rozpočet tržní penetrace 2018-2020

Tabulka č. 39 - Rozpočet tržní penetrace 2018-2020 v Kč

Dílčí aktivita	2018	2019	2020
Výstava automobilů v OC Plaza	100 000	100 000	100 000
Zdůrazňování vlastností a výhod automobilu	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výstavu automobilů lze uskutečnit v OC Plaza. Vystavení 1 automobilu stojí 10 000 Kč na týden. V objektu je možné vystavit 3 automobily, a to u hlavního vchodu v OC Plaza a v -1 podlaží před kavárnou. Nákres umístění automobilů v objektu zobrazuje příloha M. Rozpočet je vytvořen pro umístění pouze 1 automobilu.

Rozpočet rozvoje trhu pro rok 2020 - 1. část

Tabulka č. 40 - Rozpočet rozvoje trhu pro rok 2020 v Kč - 1. část

Marketingová aktivita pro rok	2020
Letáky do poštovních schránek (100 000 ks)	27 342
Letáky do MHD	52 650
Informace na webových stránkách AUTO HORNÁT	0
1 informační stojany v prodejně v Bolevci	3 180
Informační SMS a e-mail	0
Vložení informace na Facebookový účet AUTO HORNÁT	0
2 billboardy poblíž místa otevření druhé pobočky	10 000
Slavnostní otevření nové pobočky	96 700

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Cena za 100 000 ks výtisků do poštovních schránek o velikosti A5 vyjde na 17 342 Kč. Roznáška prostřednictvím České pošty se vyšplhá na částku zhruba 26 000 Kč, proto je vhodné využít levnější řešení a zajistit roznášku jiným způsobem, např. formou jednorázové brigády, kde bude částka výrazně nižší. Při stanovení ceny 0,1 Kč za 1 ks letáku vloženého do poštovní schránky, náklady tvoří 10 000 Kč. Celková suma tvorby a roznášky letáků je 27 342 Kč. (vlastní zpracování dle www.tisknisi.cz, 2017 a www.ceskaposta.cz, 2017)

Cena umístění letáků o velikosti A4 v prostředcích MHD je 260Kč/ks na 2 měsíce (1 měsíc před otevřením a 1 měsíc po otevření nové pobočky). Výtisků bude vytvořeno 200 ks. Cena instalace letáků činí $260 \text{ Kč} \times 200 = 52\,000 \text{ Kč}$ a cena za tvorbu 200 ks letáků 650 Kč. Celková suma za instalaci letáků a tvorbu činí 52 650 Kč. (vlastní zpracování dle www.tisknisi.cz a www.sancar.cz, 2013)

Ustavení informačních stojanů lze v místě interiéru první pobočky naproti vchodu do autosalonů obou značek, v případě příznivého počasí lze informační stojany umístit venku před vstupem do autosalonů. Vystavení je zdarma, ovšem je potřeba vynaložit náklady na koupi informačních stojanů a plakátů. Jsou nutné 2 ks stojanů o velikosti A2, které lze pořídit cenu 1 920 Kč a také tvorbu plakátů o stejné velikosti. 1 ks plakátu je možné objednat zhruba za 79 Kč. Při vyšším množství, např. 30 ks je cena za 1 kus výrazně nižší a to za 42 Kč. Na stojany jsou potřebné 4 plakáty. Zbýlých 26 ks lze vyvěsit na veřejných vývěskách, např. v okolí, kde bude otevřena nová pobočka. Cena plakátů je 1 260 Kč a stojanů 1 920 Kč. Celková hodnota za informační stojany a plakáty činí 3 180 Kč. (vlastní zpracování dle www.idigitisk.cz a www.jansen-display.cz, 2017)

Pronájem 2 billboardů na 1 měsíc stojí 10 000 Kč. Reklamu prostřednictvím billboardu lze využít na Nepomucké či Koterovské ulici, které jsou jedny z hlavních silnic k OC Olympia, tedy k místu, kde by byla otevřena nová pobočka AUTO HORNÁT. (vlastní zpracování, 2017)

Slavnostní otevření nové pobočky zahrnuje atrakce pro děti, např. pronájem nafukovací skluzavky za 2 000 Kč na 1 den, malování na obličej 1 100 Kč/2 hodiny a modelování balónků 1 200 Kč/2 hodiny. Součástí akce je moderátor a ozvučená aparatura po celý den konání v hodnotě 15 000 Kč. AUTO HORNÁT také uskuteční soutěž o: zapůjčení nového modelu Renault či Dacia na víkend vč. plné nádrže (amortizace vozu a pohonné hmoty 5 000 Kč), 20% sleva na servis (max. výše 2 000 Kč) a sezónní přezutí pneumatik zdarma v hodnotě 400 Kč. Soutěžní otázku lze formulovat takto: Kolik bylo na území ČR prodáno automobilů značek Renault a Dacia za rok 2019? První cenou nejpřesnějšího odhadu je zapůjčení nového modelu, druhá cena nabízí 20% slevu na servis u AUTO HORNÁT a třetí cenou je pro výherce přezutí pneumatik zdarma. Plánované občerstvení zhruba pro 100 lidí čítá 70 000 Kč. Celková suma slavnostního

otevření nové prodejny je tedy plánovaná v hodnotě 96 700 Kč. (vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2017)

Celkový rozpočet uskutečněných marketingových aktivit při otevření nové pobočky činí 189 872 Kč.

Rozpočet rozvoje trhu pro rok 2020 - 2. část

Tabulka č. 41 - Rozpočet rozvoje trhu pro rok 2020 v Kč - 2. část

Finanční, právní a personální aktivity	2020
Finanční aktivity (únor-prosinec)	17 783 333
Právní aktivity	Citlivá interní informace společnosti
Personální aktivity	10 750 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Finanční aktivity jsou souhrnem ceny nájmu a přibližných provozních nákladů, tedy 200 000 Kč x 11 měsíců = 2 200 000 Kč a 15 583 333 Kč za 11 měsíců. Konkrétní hodnoty byly zjištěny na základě interních informací společnosti. Právní aktivity jsou interní záležitostí společnosti a není možné je zveřejnit. Předpokládané personální aktivity činí 10 750 000 Kč. V hodnotě jsou zahrnuty mzdové náklady a náklady na nábor nových zaměstnanců. (vlastní zpracování na základě interních informací společnosti, 2017)

Za předpokladu použití všech doporučených strategií by byl konečný rozpočet pro jednotlivé roky následující.

Celkový rozpočet pro rok 2018

Konečná výše naplánovaného rozpočtu pro rok 2018 činí 1 824 935 Kč. Částka se skládá z 264 935 Kč, kterou tvoří nově naplánované marketingové činnosti pro rok 2018. Druhou část tvoří částka 1 560 000 Kč, která je stanovena na základě předešlé marketingové činnosti, ve které společnost bude nadále pokračovat v plném rozsahu.

Celkový rozpočet pro rok 2019

Konečná výše naplánovaného rozpočtu pro rok 2019 činí 1 909 470 Kč. Částka se skládá z marketingových aktivit za rok 2018 (1 665 935 Kč), marketingových aktivit za rok 2019 (80 735 Kč), strategie koncentrace za rok 2019 (62 800 Kč) a tržní penetrace za rok 2019 (100 000 Kč). K rozpočtu za rok 2019 je přičtena marketingová komunikace z roku 2018 vzhledem k tomu, že ji má AUTO HORNÁT v plánu udržet na stejné úrovni i v roce 2019.

Celkový rozpočet pro rok 2020

Konečná výše naplánovaného rozpočtu pro rok 2020 činí 30 635 275 Kč. Konečná hodnota je tvořena marketingovou komunikací z roku 2019 (1 746 670 Kč), strategií koncentrace (65 400 Kč), tržní penetrací (100 000 Kč), marketingovou aktivitou za rok 2020 (189 872 Kč) a ostatními aktivitami pro podporu otevření nové pobočky (28 533 333 Kč).

Zdroje marketingových příjmů AUTO HORNÁT tvoří především příjmy z prodeje automobilů a poskytovaných služeb. Rozpočet marketingových aktivit je dále financován z vlastních disponibilních zdrojů a na základě finanční podpory mateřské společnosti na marketingovou komunikaci. (interní informace společnosti, 2017)

6.10 Kontrola stanovených cílů

AUTO HORNÁT může získat výsledek spokojenosti zákazníků několika způsoby. První způsob zjišťování, je ten, jakým to dělala společnost doposud. Zpravidla 3 dny po servisu automobilu zavolá pověřený pracovník AUTO HORNÁT zákazníkovi s otázkou, zda je vše v pořádku a zákazník je s opravou spokojen. Dalším způsobem, kterým lze měřit spokojenost zákazníků je počet jejich reklamací. Reklamacce lze pozorovat ve stanoveném období (měsíc, čtvrtletí či rok) na základě toho, zda se jejich počet snížil a jak závažné byly. V počtu reklamací lze kontrolovat především to, kdo opravu uskutečňoval, kontroloval, jak závažná byla a zda reklamacce byla oprávněná či závada byla skrytá a zaměstnanec ji nemohl ovlivnit nebo předvídat. Třetí způsob měření spokojenosti je za pomoci sociální sítě Facebook, kde by AUTO HORNÁT vytvořilo anketu, jak byli zákazníci spokojeni. Ovšem tato kontrola není úplná vzhledem k tomu, že ne všichni zákazníci využívají sociální sítě a nemohou se tedy ke své spokojenosti vyjádřit. Za čtvrté by bylo možné spokojenost každého zákazníka zjistit za pomoci dotazníků (např. u těch, kteří nemají účet na sociální síti), které by byly hromadně vyhodnoceny, ale rizikem je, že zákazníci nebudou mít zájem se na vyplnění dotazníku podílet a také např. z časových důvodů či absolutní spokojenosti a neviděli by důvod takový dotazník vyplňovat. (vlastní zpracování, 2017)

Při kontrole, zda se AUTO HORNÁT podařilo udržet počet stávajících zákazníků v minimální výši 95 %, je možné zjistit, kolik stálých zákazníků se do AUTO HORNÁT vrací k opětovnému nákupu, servisu a v jakém časovém intervalu. Ke kontrole lze použít databázi zákazníků, ve které jsou uloženy informace

o poskytnutých službách a prodeji automobilů jednotlivým zákazníkům. (vlastní zpracování, 2017)

Zda došlo k rozšíření marketingové komunikace, lze zkontrolovat na základě zodpovězení uzavřených otázek, např. Došlo k rozšíření marketingové komunikace pomocí letáků v prostředcích MHD? Ano/Ne. Tato kontrola je platná pro všechny návrhy taktických postupů komunikační strategie. (vlastní zpracování, 2017)

Podařilo-li se společnosti získat stanovený počet zákazníků pro jednotlivé roky, zjistí také v databázi zákazníků. Do databáze jsou zadávány osobní údaje a je tedy možné nové zákazníky vygenerovat a zjistit jejich počet. Počet nových zákazníků lze také zjistit počtem nových uzavřených smluv (prodej, servis) či vystavených faktur novým zákazníkům. (vlastní zpracování, 2017)

V případě provedení kontroly, zda se AUTO HORNÁT podařilo vybudovat v Plzni druhého autorizovaného dealera pro značky Renault a Dacia a získat nové pracovní síly, postačí také uzavřená otázka, např. Došlo do roku 2020 k otevření nové pobočky v Plzni? Ano/Ne. (vlastní zpracování, 2017)

7 Diskuze

Diskuze se zaměřuje na podrobné analyzování nejdůležitějších dosažených výsledků. Doporučené jsou strategie komunikace, tržní penetrace a strategie rozvoje trhu. Strategie byly vyjmuty na základě domněnky o jejich bezprostřední důležitosti pro AUTO HORNÁT.

Komunikační strategie byla doporučena na základě zjištěných informací o marketingové komunikaci AUTO HORNÁT. Po komplexní analýze bylo zjištěno, že má možnost využít další komunikační prostředky, které doposud nevyužívalo. Rozšíření marketingové komunikace může přispět k získání potenciálních, ale i udržení stálých zákazníků. K tomu byla doporučena tržní penetrace, která vzešla z vytyčeného cíle s úmyslem získat určitý počet nových zákazníků. A to proto, že je tržní penetrace zaměřena na snahu získat nové zákazníky, kteří u společnosti doposud nenakupovali či o ní nevěděli. Jde tedy o zvýšení povědomí o AUTO HORNÁT. V tržní penetraci jde o snahu zvýšit užití produktů u stálých zákazníků.

Vzhledem k tomu, že AUTO HORNÁT působí na B2C trhu a je nutné stále získávat nové zákazníky, je klíčovým výsledkem právě použití tržní penetrace a komunikační strategie, resp. jejich prohloubení a tím rozšíření stávající marketingové komunikace se záměrem zasáhnout a zaujmout okruh nejen stálých, ale i potenciálních zákazníků. Proto byly po komplexní analýze doporučeny výše uvedené strategie.

Výsledek mohly ovlivnit vytyčené cíle. V případě, že by byly vytyčené cíle jiné, mohlo by to pozměnit také doporučené strategie. Cíle byly vytyčeny tak, že bylo nutné doporučit aplikování již uvedených strategií. Nelze nepodotknout, že doporučení bylo ovlivněno také tím, že není možné využít další strategie, např. produktovou, cenovou, distribuční, diverzifikace či rozvoje produktu. Na základě předmětu podnikání je výběr strategií omezen.

Strategie rozvoje trhu byla doporučena na základě provedené TOWS analýzy, kterou předcházela SWOT analýza. Za použití TOWS analýzy, byl vygenerován výsledek, a to strategie „max-max“, tedy snaha o maximální využití příležitostí a maximalizaci silných stránek. Tím byla za pomoci odborné literatury vygenerována právě strategie rozvoje trhu.

Výsledek mohla ovlivnit sestavená SWOT analýza, která je sestavována zejména na základě subjektivního dojmu a za pomoci získání interních informací společnosti. Při shromažďování informací mohlo dojít k opomenutí některých faktorů významných

pro tvorbu SWOT analýzy. Především zpracování analýzy makroprostředí je velmi náročné a mohly být opomenuty některé faktory (hrozby) nepříznivě ovlivňující chod AUTO HORNTÁ. Také by v analýze mohly být uvedené silné stránky, které jsou pouze mylně považované za silné. Výsledná TOWS analýza mohla být ovlivněna pozitivní predikcí ČNB. Zejména se jednalo o HDP, míru inflace a nezaměstnanosti. Dále mohlo dojít ke špatnému rozčlenění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, protože bývají často zaměňovány. Také mohly být opomenuty některé skryté slabé stránky či hrozby, které by ve větším množství ovlivnily doporučenou strategii. Proto výsledek TOWS analýzy, tedy doporučení, jakou strategii by bylo vhodné použít, může být zkreslený. Lze ovšem konstatovat, že strategie „max-max“ je ve zpracované TOWS analýze AUTO HORNÁT ve významném zastoupení a fakt, že by bylo opomenuto více slabých stránek a hrozeb v tak velkém množství, aby byla ovlivněna doporučená strategie, je méně pravděpodobný.

Závěr

Tématem diplomové práce byl strategický marketingový plán vybrané společnosti. Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout strategický marketingový plán na následující období 3 let. Diplomová práce byla zpracována v konkrétní společnosti, jednalo se zde o AUTO HORNÁT, s.r.o. Dílčí cíle, které přispěly k navržení strategického marketingového plánu, byly vypracování teoretického úvodu do oblasti marketingového plánování dle dostupné odborné literatury, zanalyzování současného postavení společnosti na trhu a zhodnocení současné marketingové aktivity společnosti. Ze zpracování diplomové práce vyplynulo několik závěrů. Především byl na základě dostupných interních informací sestaven formální návrh strategického marketingového plánu na dobu 3 let pro AUTO HORNÁT, s.r.o., který obsahuje zhodnocení závěru situační analýzy, vytyčení strategických marketingových cílů, stanovení strategií, popsání taktických postupů, definování klíčových kompetencí, sestavené prováděcí programy a rozpočet. Jmenované kroky byly završeny kontrolou stanovených cílů. Ze stanovených strategických marketingových cílů vyplynuly 4 doporučené strategie, které lze u AUTO HORNÁT, s.r.o. aplikovat.

První doporučenou strategií byla strategie koncentrace. Především při koncentraci na stávající zákazníky a také na zvýšení jejich spokojenosti. Taktické postupy shrnovaly návrhy na intenzivnější koncentraci, do které byly zahrnuty nejdůležitější a nepostradatelné články podniku, kterými jsou zaměstnanci. Jako doporučení pro praxi lze uvést maximální koncentraci na motivaci a spokojenost zaměstnanců, kteří jsou základem pro úspěšně vykonávanou činnost AUTO HORNÁT, s.r.o. Maximálně motivovaní, spokojení a ochotní zaměstnanci jsou klíčem ke spokojeným a věrným zákazníkům.

Ve strategii tržní penetrace byla navržena rozšířená podpora prodeje výstavami automobilů v dalším obchodním centru, kde se denně pohybuje velký počet spotřebitelů, tedy potenciálních zákazníků. Dále vyplynulo opětovné zainteresování zaměstnanců, především prodejců nových vozů při osobním prodeji. Doporučení pro praxi je podporování více takovýchto aktivit na podporu prodeje.

O komunikační strategii, tedy marketingové komunikaci lze konstatovat, že se shledává jako nedílná součást většiny podniků, které chtějí být na trhu úspěšné či být v podvědomí spotřebitelů, není tomu jinak ani u AUTO HORNÁT, s.r.o. Není tajemstvím, že marketingová komunikace vyžaduje značné vynaložení peněžních

prostředků na prezentaci a komunikaci se stálými, ale i potenciálními zákazníky, proto je podniky často implementovanou strategií. I přesto, že má AUTO HORNÁT, s.r.o. marketingovou komunikaci precizně zpracovanou a každoročně vynakládá nemalé finanční prostředky na její podporu, lze ji stále rozšiřovat, především při působení na B2C trhu. Skutečnost, která by mohla ovlivnit aplikování komunikační strategie, je především nedostatek finančních prostředků, které by AUTO HORNÁT, s.r.o. z důvodu vysokých nákladů na marketingovou komunikaci, splácení investic nebo vyšších provozních nákladů nemohlo vynaložit. I přes precizně zpracovanou marketingovou komunikaci, kterou se může pochlubit, hrozí, že ani přes takovéto množství použitých komunikačních nástrojů se mu nepodaří potenciální zákazníky oslovit a zaujmout je k akci, ať už jen k návštěvě v prodejně či uskutečnění nákupu. Lze tedy vyslovit hypotézu, že největší nevýhodou u marketingové komunikace jsou její vysoké náklady a největším rizikem je, že není dopředu známo, zda opravdu zasáhne předem stanovenou cílovou skupinu či požadovaný počet potenciálních zákazníků, kteří by se ke koupi u AUTO HORNÁT, s.r.o. rozhodli. Hrozí tedy, že marketingová komunikace bude neefektivní. Dalšími největšími riziky mohou být také nenávratnost investic a poškození reklamních ploch (nepříznivým počasím). I přes uvedená rizika je doporučení pro praxi následovné: stále využívat možnost oslovovat potenciální a stále zákazníky (s hledáním co nejefektivnějších a zároveň nejméně finančně náročných nástrojů marketingové komunikace), neustále podporovat snahu o zviditelnění se a zlepšení image AUTO HORNÁT, s.r.o.

Poslední doporučená byla strategie rozvoje trhu, kterou je možné využít k minimalizaci slabých stránek, především omezeným skladovacím kapacitám v první pobočce. Dále rozvojem trhu podpořit snahu o zabránění vstupu nové konkurence značky Renault a Dacia do oblasti, ve které AUTO HORNÁT, s.r.o. působí, tedy v Plzni a okolí. Příkladem jsou autorizovaní prodejci ostatních značek. V Plzni a okolí jsou alespoň dva různí autorizovaní prodejci na jednu značku. Tomuto faktu by AUTO HORNÁT, s.r.o. mohlo použitím strategie rozvoje trhu zabránit. Největším rizikem použití strategie rozvoje trhu může být nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, aby mohla být nová prodejna otevřena a již od začátku byl zajištěn její plynulý chod. Dalším rizikem může být, zda bude pobočka plně využívána a zda nebude „zbytečné“ ji zřizovat. Tento fakt by bylo možné zjistit z databáze zákazníků, ve které jsou uloženy také jejich adresy, a díky nim lze zjistit, který zákazník by kam jezdil, resp. kterou

pobočku by navštěvoval. Dalším rizikem může být také vysoká celková zadluženost AUTO HORNÁT, která je momentálně na nepříznivé úrovni 80 %. Doporučením pro praxi je především rapidní snížení celkové zadluženosti na adekvátní výši max. 50 %, poté zajištění lidských a finančních zdrojů pro otevření nové pobočky.

Zpracování diplomové práce na téma návrh strategického marketingového plánu pro mne bylo přínosem v několika směrech. V teoretické části jsem si prohloubila znalosti z oblasti strategického marketingového plánování a získané poznatky aplikovala v praxi. Zanalyzování současného postavení společnosti a zhodnocení současné marketingové aktivity mne obohatily novými poznatky a informacemi o AUTO HORNÁT, s.r.o. Na základě rozhovorů s odbornými pracovníky společnosti jsem měla možnost nahlédnout do interního prostředí společnosti. Dle získaných poznatků mohu uvést, že AUTO HORNÁT, s.r.o. disponuje obrovským potenciálem a spolupráce byla velmi příjemná a užitečná.

Přínosem pro AUTO HORNÁT, s.r.o. mohou být konstruktivní návrhy stojící na doporučených strategiích, které byly podloženy taktickými postupy, včetně prováděcích programů a přibližného rozpočtu. Dalšími přínosy mohou být také spolupráce se školami, ať už s ekonomickým či technickým zaměřením. Spolupráci lze uskutečňovat formou seminárních, bakalářských, diplomových či disertačních prací. Ovšem za předpokladu, že nové nápady či názory budou pro AUTO HORNÁT, s.r.o. skutečně přínosem.

8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Vývoj HDP	23
Tabulka č. 2 - Vývoj nezaměstnanosti	24
Tabulka č. 3 - Vývoj úrokových sazeb.....	24
Tabulka č. 4 - Vývoj průměrné roční míry cenové inflace.....	25
Tabulka č. 5 - Geografická kritéria	29
Tabulka č. 6 - Demografická kritéria	30
Tabulka č. 7 - Socioekonomické kritérium.....	30
Tabulka č. 8 - Sociopsychologické kritérium	30
Tabulka č. 9 - Behaviorální kritéria	31
Tabulka č. 10 - Matice EFE	34
Tabulka č. 11 - Oborové hodnoty ROE.....	36
Tabulka č. 12 - Ukazatele rentability vlastního kapitálu AUTO HORNÁT	36
Tabulka č. 13 - Oborové hodnoty ROA	37
Tabulka č. 14 - Ukazatele rentability aktiv AUTO HORNÁT	37
Tabulka č. 15 - Ukazatele rentability tržeb AUTO HORNÁT	38
Tabulka č. 16 - Oborové hodnoty ukazatele likvidity.....	38
Tabulka č. 17 - Rozhraní uváděné literaturou.....	38
Tabulka č. 18 - Ukazatele likvidity	39
Tabulka č. 19 - Obrat aktiv, pohledávek a zásob AUTO HORNÁT	39
Tabulka č. 20 - Doba obratu	40
Tabulka č. 21 - Celková zadluženost.....	40
Tabulka č. 22 - Matice IFE	41
Tabulka č. 23 - SWOT analýza AUTO HORNÁT	43
Tabulka č. 24 - TOWS analýza a následné strategie AUTO HORNÁT	44
Tabulka č. 25 - Atraktivnost trhu	47

Tabulka č. 26 - Konkurenční prostředí.....	47
Tabulka č. 27 - Rozpracování jednotlivých produktů značky Renault	52
Tabulka č. 28 - Rozpracování jednotlivých produktů značky Dacia	52
Tabulka č. 29 - Prováděcí programy strategie koncentrace pro rok 2018-2020	76
Tabulka č. 30 - Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2018	76
Tabulka č. 31 - Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2019	77
Tabulka č. 32 - Prováděcí programy komunikační strategie pro rok 2020	77
Tabulka č. 33 - Prováděcí programy tržní penetrace pro rok 2018-2020.....	77
Tabulka č. 34 - Prováděcí programy rozvoje trhu pro rok 2020.....	77
Tabulka č. 35 - Rozpočet strategie koncentrace pro rok 2018-2020 v Kč	78
Tabulka č. 36 - Rozpočet komunikační strategie pro rok 2018 v Kč.....	79
Tabulka č. 37 - Rozpočet komunikační strategie pro rok 2019 v Kč.....	80
Tabulka č. 38 - Rozpočet komunikační strategie pro rok 2020 v Kč.....	80
Tabulka č. 39 - Rozpočet tržní penetrace 2018-2020 v Kč	81
Tabulka č. 40 - Rozpočet rozvoje trhu pro rok 2020 v Kč - 1. část	81
Tabulka č. 41 - Rozpočet rozvoje trhu pro rok 2020 v Kč - 2. část	83

9 Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Proces marketingového plánování dle McDonalda a Wilsona	14
Obrázek č. 2 - Proces marketingového plánování dle Coopera a Lane.....	15
Obrázek č. 3 - Strategický marketingový proces dle Horákové	17
Obrázek č. 4 - AUTO HORNÁT - Renault	18
Obrázek č. 5 - Organizační struktura společnosti	19
Obrázek č. 6 - Poloha AUTO HORNÁT.....	19
Obrázek č. 7- Podnikatelské prostředí.....	21
Obrázek č. 8 - Využití SWOT analýzy při koncipování strategií.....	45
Obrázek č. 9 - BCG matice skupiny Renault.....	46
Obrázek č. 10 - GE matice.....	47
Obrázek č. 11 - Úrovně produktu (automobilu).....	51
Obrázek č. 12 - Předváděcí automobil Nový Renault Megane GrandCoupé	54
Obrázek č. 13 - Reklama AUTO HORNÁT prostřednictvím MHD.....	55
Obrázek č. 14 - Vystavené automobily v OC Tesco Borská pole.....	57
Obrázek č. 15 - Interiér autosalonu Renault	63
Obrázek č. 16 - Interiér autosalonu Dacia	63
Obrázek č. 17 - Exteriér značky Dacia.....	64

10 Seznam použitých zkratek

3D - trojrozměrný

4P - marketingový mix

4x4 - pohon všech 4 kol

7P - rozšířený marketingový mix

aj. - a jiné

atd. - a tak dále

atp. - a tak podobně

B2C - obchodní vztah mezi obchodní společností a koncovými zákazníky

BCG - Bostonská matice (Boston Consulting Group)

CO₂ - oxid uhličitý

č. - číslo

ČNB - Česká národní banka

ČR - Česká republika

ČSAD - Československá autobusová doprava

DPH - daň z přidané hodnoty

EAT - zisk po zdanění

EET - elektronická evidence tržeb

EFE - hodnocení externích faktorů

GE - matice General Electric

GT - vysokovýkonný sportovní automobil (Grand Tourery)

HDP - hrubý domácí produkt

IFE - hodnocení interních faktorů

IT - informační technologie

Kč - korun českých

km - kilometr

ks - kusy

KZ - krátkodobé závazky

m² - metr čtvereční

max - maximální

MCV - velice pohostinné vozidlo

MHD - městská hromadná doprava

mil. - milion

min - minimální
MPSV - ministerstvo práce a sociálních věcí
např. - například
OC - obchodní centrum
PEST/EL - analýza makroprostředí (politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické, legislativní)
popř. - popřípadě
PSČ - poštovní směrovací číslo
R.S. - Renault Sport
resp. - respektive
ROA - Rentabilita aktiv
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu
ROS - Rentabilita tržeb
s. - stránka
s.r.o. - společnost s ručením omezeným
Sb. - Sběrka
SMARTER - S-specifické, M-měřitelné, A-akceptovatelné, R-realistické, T-časově omezené, E-etické, R-zaměřený na zdroje
SMS - krátká textová zpráva
STK - technická prohlídka silničního vozidla
SUV - sportovně užitková vozidla
SWOT - silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
TOWS - kombinace vlivu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
tzn. - to znamená
tzv. - tak zvaně
vč. - včetně
VIN - identifikační číslo vozidla
VIP - velmi důležitá osoba
VK - vlastní kapitál

11 Seznam použité literatury

Monografická publikace:

COOPER, John a LANE, Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 230 s. Edice Manažer. ISBN 80-7169-641-2.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. viii, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. Manažer. ISBN 80-247-0447-1.

HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007b. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, ©2006. 1 sv. ISBN 0-13-145757-8.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007a. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. XXVII, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

MCDONALD, Malcolm a WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

WEIS, Hans Christian. *Marketing*. 13., überarb. und aktualisierte Aufl. Ludwigshafen am Rhein: Kiehl, 2004. 696 s. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. ISBN 3-470-51273-6.

Internetové zdroje:

AUTO HORNÁT. *AUTO HORNÁT - Autorizovaný prodejce a servis vozů Renault* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.autohornat.cz/renault/>

AUTO HORNÁT. *AUTO HORNÁT - O dealerství* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.autohornat.cz/dacia/o-nas/o-dealerstvi/>

AUTO HORNÁT. *AUTO HORNÁT - O dealerství* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.autohornat.cz/renault/o-nas/o-dealerstvi/>

AUTO. *Český trh v roce 2015: Velký přehled segmentů* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/cesky-trh-roce-2015-velky-prehled-segmentu-91946>

AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL. *Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti - eDOTACE* [online]. 2015 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/automobilovy-prumysl-trendy-budoucnosti>

BUSINESS CENTER. *Business center* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.business.center.cz>

BUSINESS INFO. *Specifické metody marketingové situační analýzy* [online]. 2009 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČESKÁ OBCHODNÍ INSPEKCE. *Pro podnikatele* [online]. 2009 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.coi.cz/cz/pro-podnikatele/>

ČESKÁ POŠTA. *Roznáška informačních/propagačních materiálů* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/sluzby/reklamni-a-tiskove-zasilky-cr/roznaska-propagacnich-materialu#cenik>

ČSAD AUTOBUSY PLZEŇ. *ČSAD autobusy Plzeň a.s. - reklama v autobusech* [online]. 2014 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: http://www.csadplzen.cz/?ob=reklama&ls1=menu_sluzby

ECOSERVIS. *ECOSERVIS - komplexní nakládání s odpady a likvidace nebezpečných odpadů* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.ecoservis.eu>

ELEKTRONICKÁ EVIDENCE TRŽEB. *Elektronická evidence tržeb (EET)* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/pro-koho>

FACEBOOK. *Auto Hornát - Hlavní stránka* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.facebook.com/autohornat>

IDIGITISK. *Digitální tisk* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.idigitisk.cz/cs/kalkulace-velkoformat/?do=calculationFormLF-submit>

JANSEN-DISPLAY. *České prezentační systémy* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: www.jansen-display.cz

JUSTICE. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?nazev=auto+horn%C3%A1t>

KRÁLOVSKÝ TISK. *Tisk bannerů, reklamní plachty za královskou cenu* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://kralovskytisk.cz/kalkulacka/>

MAPY. *Mapy* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=13.3826650&y=49.7750516&z=17&source=firm&id=625369>

MARKE. *PEST analýza* [online]. 2015 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.marke.cz/pest-analyza/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za 1. - 4. čtvrtletí 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

OBCHODNÍ REJSTŘÍK FIREM. *Obchodní rejstřík firem* [online]. 2011 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/>

PODNIKÁTOR. *Marketingové prostředí* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16393/Marketingove-makroprostredi>

RENAULT. *Servis a údržba* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.renault.cz/servis/servis-renault/servis-a-udrzba.html>

SANCAR. *MHD Plzeň - reklama na dopravních prostředcích* [online]. 2013 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.sancar.cz/plzen.htm>

TISKNI SI. *Rychlý a kvalitní online tisk* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz/cs/info/ofsetovy-tisk.html?typ=letaky>

ÚČETNÍ PORTÁL. *Novela zákona o účetnictví č. 221/2015 Sb.* [online]. 2015 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.ucetni-portal.cz/novela-zakona-o-ucetnictvi-c-221-2015-sb-816-x.html>

VLASTNÍ CESTA. *SWOT analýza - Vlastní cesta* [online]. 2017 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

Jiné zdroje:

Vyhláška č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech

Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší

Zákon č. 221/2015 Sb., o účetnictví

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích

12 Seznam příloh

Příloha A: Billboard na Karlovarské třídě

Příloha B: 3D konfigurace automobilu Renault MEGANE GrandCoupé

Příloha C: Online objednávka servisu (Renault a Dacia)

Příloha D: Online vyhledání prodejce na servisní prohlídku

Příloha E: Ukázka webových stránek AUTO HORNÁT (Renault a Dacia)

Příloha F: Návrh reklamy na autobusy ČSAD

Příloha G: Návrh letáku do prostředků MHD předváděcí akce

Příloha H: Návrh letáků do prostředků MHD pro sezónní akci

Příloha I: Návrh reklamy pro značku Dacia na tramvaji

Příloha J: Návrh reklamy na autobus MHD

Příloha K: Návrh letáku do prostředků MHD na podporu prodeje značky Dacia

Příloha L: Návrh letáků do prostředků MHD pro novou pobočku v Plzni

Příloha M: Návrh umístění automobilů v OC Plaza

Přílohy

Příloha A: Billboard na Karlovarské třídě

Renault CLIO

Rozdílné potřeby, stejná vášně.
Které bude to vaše?

229 900 Kč^{net}
s klimatizací a rádiem

AUTO HORNÁT s.r.o.
Plzeň - Bolevec
tel.: +420 377 510 051 | www.autohornat.cz

RENAULT
Passion for life

1,5 km

Příloha B: 3D konfigurace automobilu Renault MEGANE GrandCoupé

MOJE KONFIGURACE RENAULT

NOVÝ MÉGANE GRANDCOUPÉ



11/04/17 19:42

Doporučená cena z ceníku č. 4302_00_1491379561256 / www.renault.cz

CENA CELKEM

578 900,00 Kč vč. DPH

Nový MÉGANE GrandCoupé Intens Energy dCi 130

Motor : Energy dCi 130




Úroveň výbavy : Intens

Typ paliva : Diesel

: Manuální 6stup.



MOJE DOPLŇKY A PŘÍSLUŠENSTVÍ | MOJE PAKETY

	Pack Navigace (navigace pro sys. R-Link 2, přístup k online aplikacím)	MŮJ PAKET	10 000,00 Kč vč. DPH
	Pack Techno (Full LED světlomety, Head-Up disp., Sys. rozpoz. dopr.znač., sled. mrt. úhlu)	MŮJ PAKET	24 000,00 Kč vč. DPH
	Head-Up display		součástí paketu
	Pack Winter (vyhřívání předních sedadel, vyhřívání volant)	MŮJ PAKET	8 000,00 Kč vč. DPH
	Vyhřívání předních sedadel		součástí paketu
	Disky kol z lehké slitiny 16", design Silverline	MŮJ DOPLNĚK	0,00 Kč vč. DPH
	Látkové čalounění tmavé Intens	MŮJ DOPLNĚK	0,00 Kč vč. DPH
	Červená Intense NPK	MŮJ DOPLNĚK	17 000,00 Kč vč. DPH
	Sada na opravu pneumatik	MŮJ DOPLNĚK	0,00 Kč vč. DPH
	Sed. řidiče a spolujezdce man. nast. v 6 sm. s man. nast. bederní op. na sed. řidiče	MŮJ DOPLNĚK	0,00 Kč vč. DPH
	Multimediální systém R-Link 2, displej 7" (Arkamys, 8repro, MP3, 2xUSB Jack, Bluetooth hands-free)	MŮJ DOPLNĚK	0,00 Kč vč. DPH

MOJE VÝBAVA | V ZÁKLADNÍ VÝBAVĚ

VNĚJŠÍ VZHLED

Disky kol z lehkých slitin 16"

Disky kol z lehkých slitin 16", design Silverlina

AKTIVNÍ A PASIVNÍ BEZPEČNOST

ABS s elektronickým rozdělovačem brzdné síly a asistenčním systémem brzd

Čelní airbag na straně řidiče a spolujezdce

Boční airbagy vpředu, hlavové airbagy v první a druhé řadě

Systém ISOFIX

Asistent rozjezdu do kopce

Tempomat s omezovačem rychlosti

Systém kontroly tlaku v pneumatikách

VIDITELNOST A OSVĚTLENÍ

Tónovaná skla

Dešťový a světelný senzor

Vnější zpětná zrcátka elektricky nastavitelná, vyhřívána a sklopná

Přední mlhové světlomety

LED denní svícení Edge Light

KOMFORT

Elektrické ovládání zadních oken s impulzním ovládním

Dvouzónová automatická klimatizace

Zadní sedadla s děleným opěradlem 1/3-2/3, se střed. lok. opěrkou, se 3 výškov. nast. hlav. opěrkami

Volant potažený kůží Nappa

Elektrické ovládání předních oken s impulzním ovládním

ŘÍZENÍ

Zadní parkovací senzory

Systém Renault Multi-Sense

TECHNICKÉ PARAMETRY

KAROSÁŘSKÉ PŘEVODENÍ

Typ karoserie Sedan

Počet dveří 5

ROZMĚRY

Délka (mm) 4630

Rozvor (mm) 2711

HMOTNOSTI

Provozní hmotnost minimální (kg) 1426

Maximální dovolená hmotnost soupravy (kg) 3533

Maximální dovolená celková hmotnost (kg) 1933

PŘEVODOVKA

Typ převodovky Manuální

Počet rychlostí 6

MOTOR

Zdvihový objem (cm³) 1598

Palivo Diesel

TYP VOZIDLA

Počet míst 5

Typ RFBLH2A466SA010000

VÝKONY

Maximální rychlost (km/h) 201

KONFIGURÁTOR

Výkon /k 130

Klimatizace Dvouzónová automatická klimatizace

ESP Asistent rozjezdu do kopce

Motor Energy dCi 130

Navigace Multimediální systém R-Link 2, displej 7" (Arkamys, 8repro, MP3, 2xUSB Jack, Bluetooth hands-free)

Služby Telekomunikační jednotka TCU

Výkon /kW 96

Střešní okno Bez střešního okna

Převodovka Manuální 6stup.

Tempomat Tempomat s omezovačem rychlosti

Multimédia N/A

Kola Disky kol z lehké slitiny 16", design Silverline

VAŠE FINANCOVÁNÍ

Fair credit

Cena vozu včetně DPH: 578 900 Kč Kupní část ceny hrazená klientem: 260 505 Kč, doba trvání úvěrové smlouvy: 48 měsíců, havarijní pojištění: 1 167 Kč, pojištění schopnosti splácet Basic: 0 Kč, pojištění schopnosti splácet Premium: 469 Kč, havarijní pojištění vč. GAP pojištění: 0 Kč. Měsíční splátka bez pojištění: 6 775 Kč, měsíční splátka včetně pojištění: 8 411 Kč, smluvní poplatek: 0 Kč, úroková sazba: 1.0%, RPSN: 9.5%, celková částka splatná klientem: 664 233 Kč.

Tato nabídka má informativní charakter a nezavazuje žádnou ze stran k uzavření Smlouvy o úvěru. Každý obchodní případ podléhá individuálnímu schválení. Veškeré hodnoty v kalkulaci jsou pouze s vybraným pojištěním, tzn. kalkulace neobsahuje například Povinné ručení nebo pojištění předních skel. V případě dotazů se prosím obraťte na autorizované prodejce Renault. Financování je poskytováno společností RCI Financial Services, s.r.o.

Příloha C: Online objednávka servisu (Renault a Dacia)

AUTO HORNÁT
Nové vozy ▾ Servis ▾ O nás ▾ Autobazar Náhradní díly Financování

Hlavní mechanická dílna Karosárna / Lakovna Ceník hodinových sazeb MOTRIO Katalog pneumatik Objednávka servisu online

Objednávka servisu online

Datum a čas je pouze orientační. Po odeslání formuláře Vás budou kontaktovat naši technici pro dohodnutí závazného termínu.

Kontaktní údaje

Jméno a příjmení *	E-mail *
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jméno společnosti	Telefon *
<input type="text"/>	<input type="text"/>

[PŘEJÍT NA SERVIS >](#)

Prodléváme vozy značek
RENAULT
DACIA

AUTO HORNÁT
Nové vozy ▾ Servis ▾ O nás ▾ Autobazar Financování Náhradní díly

Hlavní mechanická dílna Karosárna /Lakovna Ceník hodinových sazeb Objednávka servisu online

Objednávka servisu online

Datum a čas je pouze orientační. Po odeslání formuláře Vás budou kontaktovat naši technici pro dohodnutí závazného termínu.

KONTAKTNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení *	E-mail *
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jméno společnosti	Telefon *
<input type="text"/>	<input type="text"/>

[Přejít na Servis >](#)

Prodléváme vozy značek
RENAULT
DACIA

Příloha D: Online vyhledání prodejce na servisní prohlídku

[Vozy](#) [Naše služby](#) [Poznejte Renault](#)



Mám zájem o servisní prohlídku

Kontaktní údaje

Jméno:*

Příjmení:*

E-mailová adresa:*

Telefonní číslo:*

Číslo VIN:

Příloha E: Ukázka webových stránek AUTO HORNÁT (Renault a Dacia)

RENAULT.CZ DACIA.CZ RENAULT ZÁVAZKY NAPIŠTE NÁM KONTAKT

AUTO HORNÁT

Nové vozy **Servis** O nás Autobazar Náhradní díly Financování

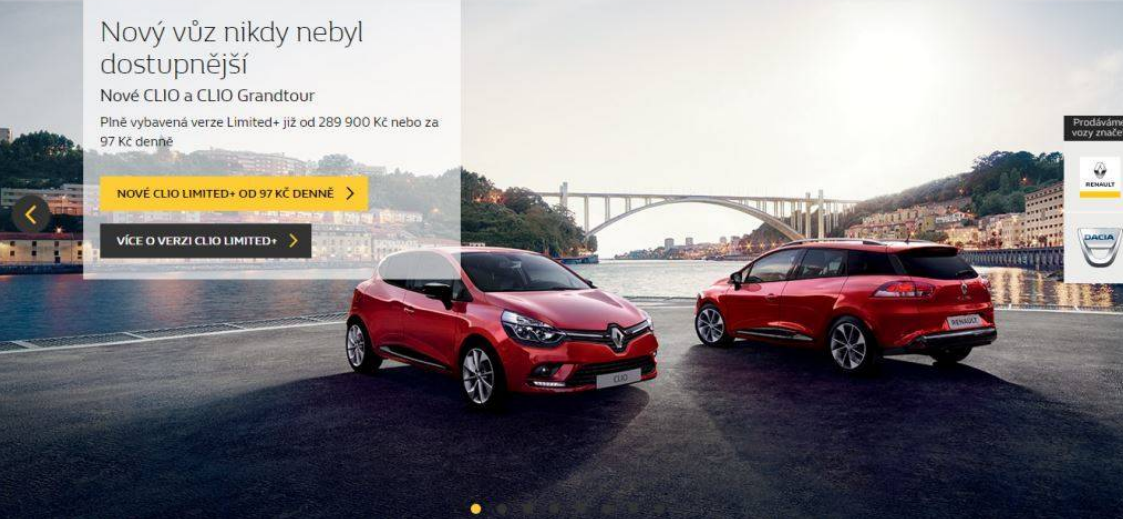
RENAULT
Passion for life

Nový vůz nikdy nebyl dostupnější
Nové CLIO a CLIO Grandtour
Plně vybavená verze Limited+ již od 289 900 Kč nebo za 97 Kč denně

NOVÉ CLIO LIMITED+ OD 97 Kč DENNĚ

VÍCE O VERZI CLIO LIMITED+

Prodáváme vozy značek



DACIA.CZ RENAULT.CZ Kontakty

AUTO HORNÁT


Nové vozy **Servis** O nás Autobazar Financování Náhradní díly

DACIA

Nabídka skladových vozů
Vyberte si svůj vůz Dacia ještě dnes!

Vozy ihned k odběru

Prodáváme vozy značek



Příloha F: Návrh reklamy na autobusy ČSAD





RENAULT



**VÁS SRDEČNĚ ZVE NA PŘEHLÍDKU
NOVÝCH MODELŮ RENAULT
dne 5. 5. 2018 od 13:00 hodin**

PŘIJĎTE SE SVÉZT I VY!

**TĚŠÍME SE NA VAŠI NÁVŠTĚVU
U VELKÉHO RYBNÍKA 121, PLZEŇ-BOLEVEC**

Více informací na www.autohornat.cz nebo
www.facebook.com/autohornat

Příloha H: Návrh letáků do prostředků MHD pro sezónní akci



RENAULT



**pro Vás připravilo sezónní akci
za jedinečnou cenu 199 Kč!**

(přezutí pneumatik včetně kontroly jejich vyvážení a nahuštění)

Akce platí od 1.-8. 4. 2018 vždy mezi 13-16. hod.

My přezujeme, Vy jezdíte!



Těšíme se na Vaši návštěvu

Více informací na www.autohornat.cz nebo

www.facebook.com/autohornat

Možnost objednávky na tel. č. 377 510 051
(není podmínkou, ale výhodou)



RENAULT



**Auto
Hornát**
S.r.o.

**pro Vás připravilo sezónní akci
za jedinečnou cenu 199 Kč!**

(přezutí pneumatik včetně kontroly jejich vyvážení a nahuštění)

Akce platí od 1.-8. 4. 2018 vždy mezi 13:00-16:00 hod.

Problém s přezutím? Už ne!

Přijďte do AUTO HORNÁT!



Těšíme se na Vaši návštěvu!

Více informací na www.autohornat.cz nebo

www.facebook.com/autohornat

Možnost objednávky na tel. č. 377 510 051

(není podmínkou, ale výhodou)

Příloha I: Návrh reklamy pro značku Dacia na tramvaji



Příloha J: Návrh reklamy na autobus MHD



Příloha K: Návrh letáku do prostředků MHD na podporu prodeje značky Dacia

Dacia Duster
Limitovaná série **Blackshadow**

již od
249 900 Kč

DACIA

AUTO HORNÁT, s.r.o.,
Plzeň - Bolevec, U Velkého rybníka 121
www.autohornat.cz tel.: 377 510 051

Příloha L: Návrh letáků do prostředků MHD pro novou pobočku v Plzni



RENAULT



AUTORIZOVANÝ DEALER

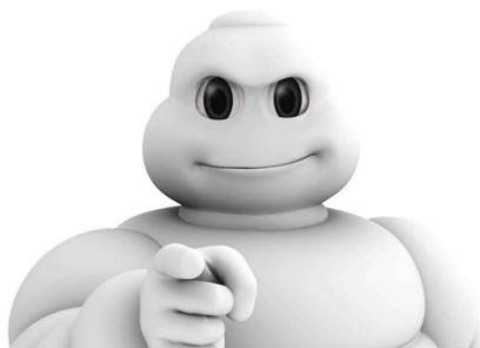


pro Vás otevírá novou pobočku u OC Olympia!

Dne 1. 3. 2020 od 12:00 hod. Vás srdečně zve
na slavnostní otevření.

Můžete se těšit na přehlídku a zkušební jízdu
nových modelů značky Renault a Dacia,
občerstvení zdarma a zábavu pro děti.

Přijď' se pobavit i Ty!



Více informací na www.autohornat.cz nebo
www.facebook.com/autohornat



RENAULT



AUTORIZOVANÝ DEALER



pro Vás otevírá novou pobočku u OC Olympia!

Dne 1. 3. 2020 od 12. hod. Vás srdečně zve
na slavnostní otevření.

Můžete se těšit na přehlídku a zkušební jízdu
nových modelů značky Renault a Dacia,
občerstvení zdarma a zábavu pro děti.

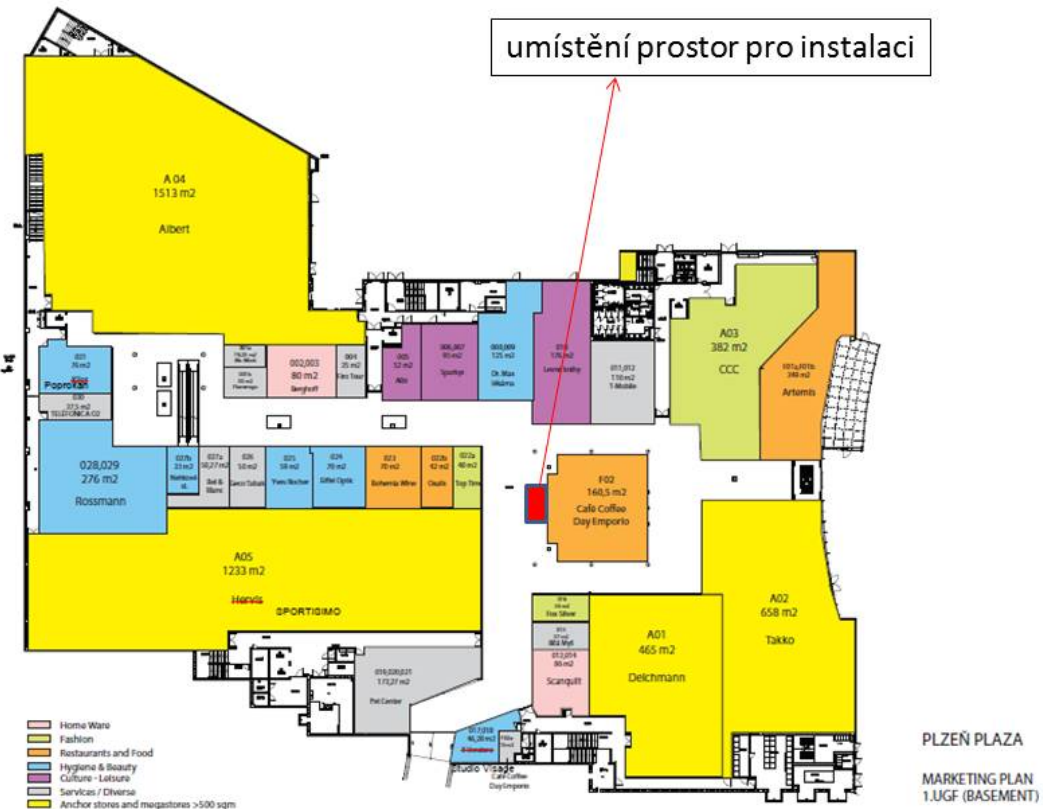
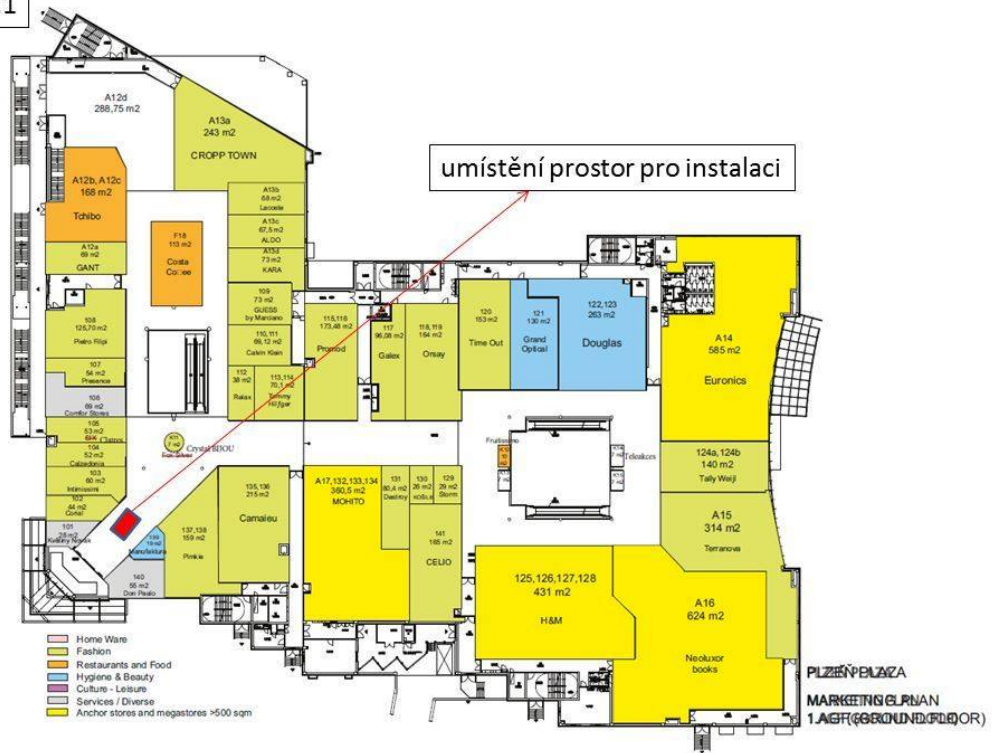
Přijď se pobavit i Ty!
Přijď se pobavit i Ty!



Více informací na www.autohornat.cz nebo
www.facebook.com/autohornat

Příloha M: Náčres umístění automobilů v OC Plaza

Příloha č.1



Abstrakt

ŽENÍŠKOVÁ, Marie. *Strategický marketingový plán vybrané společnosti*. Plzeň, 2017. 100 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: strategický marketing, strategický marketingový plán, strategické cíle, marketingová komunikace

Předložená práce je zaměřena na návrh strategického marketingového plánu pro AUTO HORNÁT, s.r.o. Cílem práce je vytvořit teoretický úvod do oblasti marketingového plánování, zanalyzovat současné postavení společnosti na trhu, zhodnocení současné marketingové aktivity a navrhnout strategický marketingový plán pro AUTO HORNÁT, s.r.o.

V diplomové práci je zpracován stručný teoretický úvod, který souvisí s tématem strategické plánování. Empirická část obsahuje představení společnosti, zanalyzování současného postavení společnosti na trhu a zhodnocení současné marketingové aktivity. V závěru práce je na základě zjištěných skutečností navržen strategický marketingový plán AUTO HORNÁT, s.r.o.

Abstract

ŽENÍŠKOVÁ, Marie. *Strategic marketing plan of the selected company*. Plzeň, 2017. 100 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: strategic marketing, strategic marketing plan, strategic goals, marketing communication

Presented thesis is focused on suggestions for strategic marketing plan for AUTO HORNÁT, Ltd. Goal of this diploma thesis is to make a theoretical introduction to the field of marketing planning, to analyse current position of the company on the market, evaluation of present marketing activity and suggestion of strategic marketing plan for AUTO HORNÁT, Ltd.

Brief theoretical introduction related to the subject of strategic planning is processed in the diploma thesis. Empirical part contains company's introduction, company's present position on the market analysis, present marketing activity evaluation. On the basis of discovered facts is suggested strategic marketing plan of the company AUTO HORNÁT, Ltd. in the end of the diploma thesis.