

Analýza procesu prodeje ojetých automobilů ve vybrané společnosti a eliminace rizik procesu

Filip Dobeš

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Filip Dobeš**
Osobní číslo: **L18116**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza procesu prodeje ojetých automobilů ve vybrané společnosti a eliminace rizik procesu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši na téma procesního managementu a řízení rizik.
2. Krátce představte vybranou společnost a proveďte analýzu současného stavu vybraného procesu.
3. Na základě zjištěných poznatků navrhnete opatření vedoucí ke zvýšení výkonosti daného procesu a snížení analyzovaných rizik.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
2. JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN80-7226-533-4.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kadalová**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 30. 4. 2021

Jméno a příjmení studenta: Filip Dobeš

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce s názvem „Analýza procesu prodeje ojetých automobilů ve vybrané společnosti a eliminace rizik procesu“ se v teoretické části zaměřuje na kapitoly procesní řízení (procesní management), proces prodeje a analýza řízení rizik. Součástí teoretické části je také definování metod, které se následně použijí v části praktické. Mezi tyto metody patří SWOT analýza, analýza 5 Proč a matice rizik.

Praktická část práce je zaměřena na společnost TOP CENTRUM car se sídlem v Kyjově, konkrétně na její sourozeneckou společnost Das WeltAuto. Cílem práce je zhodnocení rizik procesu prodeje ve vybrané společnosti a návrh, jak těmto rizikům do budoucna předcházet.

Klíčová slova: nákup, prodej, marketing, rizika, analýza rizik, rizika prodeje, metody analýzy rizik, 5 Proč, SWOT analýza, matice rizik

ABSTRACT

In the theoretical part of this bachelor thesis called “Analysis of the used automobiles selling process and the elimination of the process risks in a selected company” is discussed process management, sales process and risk management analysis. In addition, the methods such as SWOT Analysis, 5 Whys Analysis and Risk Matrix used in the practical part are defined in the theoretical part of the thesis.

Practical part of the thesis is focused on the company TOP CENTRUM CAR with the headquarters in Kyjov, more specifically on its sibling company Das WeltAuto. The aim of the paper is to evaluate the risks of the sales process in a selected company and a proposal on how to prevent these risks in the future.

Keywords: purchase, sales, marketing, risks, risk analysis, sales risks, risk analysis methods, 5 Whys, SWOT Analysis, risk matrix

Mé poděkování patří především rodině a mým blízkým, kteří mě podporovali po celou dobu mého bakalářského studia. Další poděkování patří týmu Das WeltAuto v Kyjově, který mi poskytl informace pro vypracování praktické části bakalářské práce. V neposlední řadě bych chtěl poděkovat vedoucí mé práce Ing. Kateřině Kadalové, za cenné rady a za trpělivost, kterou se mnou měla.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PROCESNÍ MANAGEMENT.....	11
1.1 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ PROCESŮ.....	11
1.2 FÁZE IMPLEMENTACE PROCESNÍHO ŘÍZENÍ.....	11
1.3 DEFINICE A DĚLENÍ PODNIKOVÝCH PROCESŮ.....	12
2 PODROBNÁ CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PROCESU.....	15
2.1 CHARAKTERISTIKA CENY.....	16
2.1.1 Metody platebních styků.....	17
2.1.2 Možnosti financování.....	17
2.2 CHARAKTERISTIKA PRODUKTU.....	18
2.3 CHARAKTERISTIKA ZÁKAZNÍKA.....	18
2.3.1 Vztah organizace a zákazník.....	18
2.3.2 Dělení a chování zákazníků.....	19
3 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK.....	20
3.1 ZÁKLADNÍ POJMY ANALÝZY RIZIK.....	20
3.2 POSTUP ANALYZOVÁNÍ RIZIK.....	21
3.3 ŘÍZENÍ RIZIK.....	22
3.3.1 Úkoly a přínosy řízení rizik.....	22
3.3.2 Plán řízení rizika.....	22
3.4 OŠETŘENÍ RIZIK.....	23
3.4.1 Strategie „Take“- převzetí rizika.....	23
3.4.2 Strategie „Treat“- ošetření rizika.....	23
3.4.3 Strategie „Transfer“- přenesení rizika.....	24
3.4.4 Strategie „Terminate“- ukončení projektu.....	24
3.5 POUŽITÉ METODY.....	24
3.5.1 Metoda 5 Proč.....	24
3.5.2 SWOT analýza.....	25
3.5.3 Metoda hodnocení rizik.....	28
3.5.4 Metoda matice rizik.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	32
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	32
4.1.1 Historie podniku.....	32
4.1.2 Organizační struktura.....	34
4.1.3 Prodejní místa a jejich specifikace.....	35
4.1.4 Certifikace společnosti.....	35
4.1.5 Značky automobilů ve společnosti Das WeltAuto.....	36
4.1.6 Kvalita produktu.....	36

4.2	ANALÝZA PROCESU PRODEJE VE SPOLEČNOSTI.....	37
4.2.1	Proces prodeje a jeho grafické znázornění.....	37
4.2.2	Právní náležitosti prodeje.....	43
4.2.3	Možnosti financování vozu.....	43
4.2.4	Cenotvorba společnosti.....	44
4.2.5	Výkonnost procesu prodeje.....	45
4.3	ANALÝZA RIZIK.....	46
4.3.1	SWOT analýza procesu prodeje kyjovské pobočky Das WeltAuto.....	47
4.3.2	Maticе rizik prodeje Das WeltAuto.....	52
4.3.3	Tabulka 4 T.....	55
4.3.4	Metoda 5 Proč.....	56
4.4	NÁVRH NA OŠETŘENÍ RIZIK.....	57
	Kontrolní list.....	57
	Evidence zákazníků.....	57
	Provize z prodeje pro prodejce.....	58
	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Každý podnik, který je založen na bázi procesu prodeje, má za úkol generovat co možná největší zisk s minimalizací rizik, které při prodeji vznikají. K těmto ideálním výsledkům lze dojít jen tehdy, když je společnost procesně řízena. V této společnosti dochází ke shromažďování, měření a vyhodnocování všech možných dat, které s daným, v našem případě prodejním procesem souvisí. Pakliže tomu tak není, proces dříve nebo později začne být nedostačující a konkurence neschopný. V takovém procesu se také začnou tvořit rizika, které proces budou výrazně poškozovat.

K identifikaci rizik, které ohrožují plynulost a kvalitu procesů, slouží metody analýzy rizik. Díky těmto metodám můžeme navrhnout možné opatření pro zvýšení efektivnosti daných procesů.

Teoretická část práce je věnována základním pojmům, jako je například procesní management, proces, proces prodeje a analýza rizik. Na analýzu rizik navazují i metody na vyhodnocení procesu a možného rizika. Tyto metody jsou v teoretické části práce popsány, aby mohly být v praktické části implementovány do daného procesu.

Ve druhé, praktické části bude představena společnost Das WeltAuto, která má svoji pobočku v Kyjově. Na základě nejrůznějších metod bude identifikován prodejní proces ve společnosti s vyhledáním možných rizik. Tato rizika budou identifikována a následně pro ně bude navržen postup na jejich ošetření.

Cílem této práce je analyzovat současný stav prodejního procesu, dále najít a následně ošetřit rizika téhož procesu, poté navrhnout opatření pro eliminaci těchto rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESNÍ MANAGEMENT

Procesní management neboli procesní řízení obsahuje termín „proces“ a termín „řízení“. Procesní inženýrství v sobě zahrnuje řízení organizace podle procesů, řízení procesů v organizaci, stále vyhodnocování a zlepšování podnikových procesů, přičemž cílem procesního řízení je dosažení co nejlepšího a nejvyššího dlouhodobého výkonu organizace (Šimónová, 2014).

1.1 Přístupy k řízení procesů

Máme 3 základní typy řízení procesů (Řízení procesů, c2011-2016):

1. Funkční přístup

Jedná se o přístup, který vychází z klasické dělby práce podle specializace. Je rozdělen na jednodušší úkony tak, aby byly jednoduše pochopitelné i pro nekvalifikované pracovníky. Tento přístup rovněž vede k dělení práce s důrazem na jednoduché činnosti, a to vede k rozdělení práce podle organizačních jednotek, které jsou rozděleny na základě funkcí.

2. Procesní přístup

Tento přístup upřednostňuje toky činností, které vedou napříč organizací, tedy procesy. Jeho rozmach byl zaznamenán v 90. letech 20. století, kdy se začalo hovořit o procesech a reengineeringu, a to díky nástupu moderních informačních a komunikačních technologií. Tyto technologie umožnily velké změny u procesů v organizacích.

3. Projektový přístup

Projektový přístup je zaměřen na projekty, tedy na takové procesy, které jsou unikátní, jedinečné a často se nalézají jejich optimální řešení až v průběhu realizace.

Na rozdíl od procesního řízení, které je zaměřené na opakované procesy, je projektové řízení zaměřeno na procesy unikátní.

1.2 Fáze implementace procesního řízení

Fáze implementace procesního řízení se skládá z pěti kroků a jedná se o tyto aktivity (Šmída, 2007):

1. vytvoření vize procesně řízené firmy a stanovení cílů

Vize musí být dostatečně obecná, odvážná a musí vytvářet tlak na dosažení cílů. Zároveň musí být realistická a dosažitelná. Dobrá a účinná vize by měla ukazovat směr dané společnosti.

2. provedení benchmarkingu a definování úspěchu

Jedná se o fázi, kdy se získávají informace o postupech, prováděných uvnitř i vně organizace. Získané informace musí být dále vyhodnoceny, aby bylo možné určit, které postupy se firma rozhodne vylepšit. U stanovení cílů musí reengineeringový tým usilovat alespoň o minimálně 50% zlepšení.

3. inovace podnikových procesů

Tento třetí krok je nejzábavnější, nejkreativnější a nejvíce vzrušující etapou z celého reengineeringu. Jedná se o podstatu zásadní obnovy organizace prostřednictvím reengineeringu procesů.

4. transformování organizace

V této fázi je organizace transformována na procesně řízenou firmu, která vyplynula z reengineeringu.

5. monitoring a neustálé zlepšování nových procesů

Posledním krokem je vytvoření nikdy nekončícího monitoringu a seřizování nově implementovaných procesů.

1.3 Definice a dělení podnikových procesů

Co se týká slova proces, tak je důležité si uvědomit, že jeden proces může jít napříč několika odděleními nebo dokonce i několika podniky (Šmída, 2007).

Šmída (2007) uvádí mnoho definic procesu, každou však od jiného autora. Každý autor bere proces jiným způsobem.

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ (Šmída, 2007, s. 29)

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, která společně vytváří hodnotu pro zákazníka.“ (Šmída, 2007, s. 29)

„Proces je jakákoli sekvence předem definovaných činností, vykonaných za účelem dosažení předem specifikovaného typu nebo rozsahu výsledku.“ (Šmída, 2007, s. 29)

U prvních dvou definic autoři uvažují nad procesem ve firmě a na uspokojení potřeb zákazníka, kdežto u třetí definice autor uvádí, že procesem můžeme nazvat jakoukoli činnost, která vede k dosažení výsledku. Zde autor neuvažuje nad činností ve firmě, nýbrž nad jakoukoli činností, která vede k výsledku (Šmída, 2007).

Základní klasifikace procesů

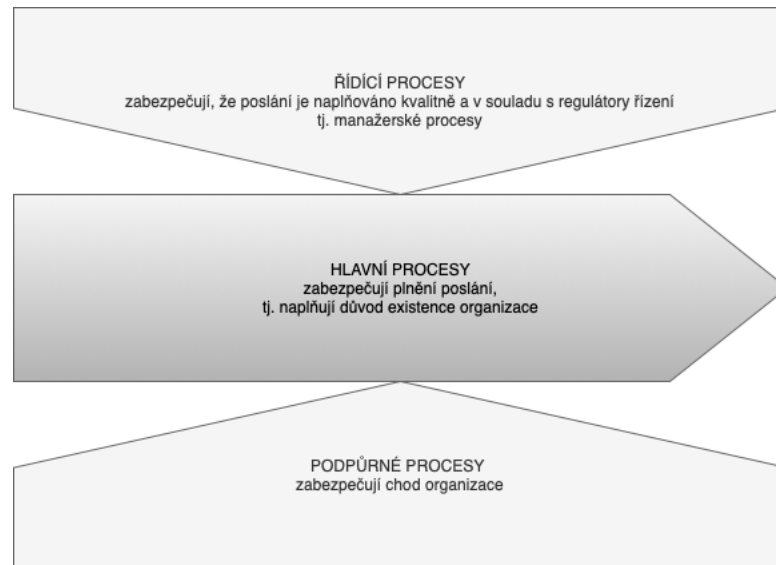
Jak bylo v úvodu kapitoly zmíněno, máme celou řadu definic procesů, také máme celou škálu různých procesů, které se od sebe liší významem, důležitostmi, účelem a celou řadou dalších faktorů. Podle členění důležitosti a účelu nám toto členění pomáhá získat základní přehled o procesech, které přidávají přidanou hodnotu pro zákazníka, ve vztahu k poslání organizace. Takto provedené členění se skládá ze tří základních kategorií procesů (Grasseová, Dubec a Horák, 2008):

- hlavní
- řídicí
- podpůrné

Hlavní procesy jsou procesy, které přímo naplňují důvody existence firmy v tom smyslu, že vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro zákazníka (Grasseová, Dubec a Horák, 2008).

Řídicí procesy představují procesy, které navazují na procesy hlavní. Jedná se o procesy manažerské, tedy ty, které zabezpečují, že vše je v souladu s nařízením a ve správné kvalitě (Grasseová, Dubec a Horák, 2008).

Podpůrné procesy zajišťují ostatní podmínky pro fungování ostatních procesů firmy. Dodávají produkty těmto procesům, ale přitom nejsou součástí hlavních procesů (Grasseová, Dubec a Horák, 2008).



Obrázek 1 Základní členění procesů (Zdroj: Grasseová, Dubec a Horák, 2008,s.14)

2 PODROBNÁ CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PROCESU

Nejjednodušším způsobem představy prodeje je něco prodat. Zdá se to být zdánlivě jednoduchý proces, avšak za tím vším se skrývá proces velmi složitý (Jobber a Lancaster, 2001).

Pro to, aby byl proces prodeje naplněn, je potřeba mít kvalitních prodejců. Někteří prodejci jsou „prodejci od přírody“, mají přirozený instinkt pro pochopení toho, co zákazník potřebuje. Takoví prodejci dokážou zákazníka motivovat tak, aby chtěl přesně to, co mu prodejce nabízí. Proces prodeje zahrnuje také několik fází, které prodejce musí zvládnout. Těmito fázím jde o jedno, a to získat potenciálního zákazníka. (Kotler, 2007)

Kotler (2007) dále řadí mezi hlavní fáze procesu prodeje následující:

1. Identifikace a hodnocení zákazníků
 - První fází je nalezení konkrétního vhodného zákazníka pro daný podnik. Prodejce může tzv. pátrat na vlastní pěst nebo využít reference, dealery nebo známé, kteří ho k potenciálnímu zákazníkovi dovedou.
2. předběžné shromažďování informací
 - Předtím než prodejce potenciálního zákazníka navštíví, musí vědět potřebné informace o firmě a o firemním nákupčím, tomu se říká předběžně shromažďovat informace. Dále by měl stanovit cíle návštěvy, které se mohou týkat hodnocení zákazníka nebo uzavření okamžitého obchodu.
3. navázání kontaktu
 - V této fázi by měl obchodník přemýšlet, jakým stylem se se zákazníkem seznámí a jakým způsobem spolu budou komunikovat. První rozhovor by měl mít pozitivní dopad jak na obchodníka, tak zákazníka. Zde již prodejce může popřípadě předvést vzorek produkce, aby hned ze začátku na zákazníka udělal dobrý dojem.
4. prezentace a předvádění
 - Při prezentaci a předvádění prodejce sděluje zákazníkovi informace o produktu a jaký přináší produkt užitek. Dnešní doba vyžaduje prodejce jako řešitele problémů, nikoli mluvku, který daný produkt jen bezpředmětně definuje a nenabízí zákazníkovi řešení jeho problémů.
5. vyjasnění námitek
 - Během prezentace téměř vždy dochází k námitkám ze strany kupujícího. Prodejce by měl námitky vyslechnout a pozitivně na ně odpovědět tak,

aniž by u potencionálního zájemce ztratil on nebo představovaný produkt důvěru.

6. uzavření obchodu

- Uzavření obchodu je předposlední fází a přichází, jakmile skončí prodejce s prezentací. Prodejce musí rozpoznat dobu, kdy je vhodné uzavřít s nákupčím obchod. I přes všechny zkušenosti se často stává, že prodejce vhodnou dobu neodhadne, tím pádem se obchod hůře uzavírá. Prodejce může zákazníkovi nabídnout určitý benefit, který může zákazníka přimět k tomu, aby produkt nakonec koupil.

7. poprodejní péče o zákazníka

- Při poprodejní péči o zákazníka by měl po uzavření obchodu prodejce doplnit veškeré informace o daném produktu. Dále by si měl prodejce se zákazníkem naplánovat schůzku, kdy si ověří, že zboží slouží, tak jak má, a předat podrobné návody o produktu. Při této návštěvě zjistí případné problémy a zároveň si udělá „očko“ u zákazníka, že prodejce jeví zájem o zákazníka i v době, kdy už je produkt dávno v majetku zákazníka. Tímto si prodejce u zákazníka upevňuje obchodní vztah a v případě další podobné poptávky pravděpodobně vyhledá zákazník toho samého prodejce.

2.1 Charakteristika ceny

Cena je jediným zdrojem, který pro firmu představuje zdroj příjmu. Stanovení ceny je jedním z hlavních problémů podnikání. Přesto mnohé firmy nerealizují dobře cenovou politiku, a to hlavně proto, že stanovení ceny znamená spojit racionální kalkulaci s uměním odhadu reakce budoucího zákazníka (Hálek, 2017).

Stanovení ceny by mělo odpovídat celkové marketingové strategii. Cena v dnešní době vyjadřuje nikoliv jen firemní náklady, ale i význam a hodnotu, kterou žádá zákazník. Pro stanovení ceny je tedy potřeba nejen sledovat náklady firmy, ale i životní cyklus produktu, změny trhu, proměnu cílových skupin, soulad firemního marketingového mixu, ale i odlišení dle zařazení do výrobních řad. Dalším velmi důležitým faktorem pro stanovení ceny je konkurence, neboť když je problém s konkurencí, proto je cena jedním z útočných i obranných nástrojů (Hálek, 2017).

Cena je ovlivněna faktory, které přímo, či nepřímo ovlivňují marketingový mix. Tyto faktory se dají rozdělit do dvou skupin (Hálek, 2017):

1. Vnitřní faktory

- cíle firmy
- organizace cenové politiky
- marketingový mix
- náklady
- diferenciací produktů
- marketingový přístup

2. Vnější faktory

- poptávka
- konkurence
- distribuční síť

3. Ostatní faktory

- psychologické vlivy

2.1.1 Metody platebních styků

Platební styk se může uskutečňovat v různých formách a celou řadou nástrojů, které mohou mít různé funkce. V této podkapitole budou určeny základní, z nichž plyne jejich různé využití.

1. Hotovostní platební styk

„Hotovostní platební styk je převod peněz od jednoho subjektu k druhému, provedený prostřednictvím hotových peněz.“ (Skaunic a Vodová, 2005, s. 111)

2. Bezhotovostní platební styk

„Tento druh platebního styku je převod peněz od jednoho subjektu ke druhému, realizovaný prostřednictvím běžných nebo jiných účtů.“ (Skaunic a Vodová, 2005, s. 104)

2.1.2 Možnosti financování

Kromě předešlých tradičních možností lze provést i nabídky alternativních možností financování obchodu: faktoring, forfaiting nebo leasing.

- Faktoring – metoda financování, která je založená na prodeji krátkodobých hromadných pohledávek, které vyplývají z prodeje zboží nebo služeb (Skaunic a Vodová, 2005)
- Forfaiting – metoda, která je založená na prodeji jednotlivých pohledávek s delší dobou splatnosti (Skaunic a Vodová, 2005)

- Leasing – metoda financování dlouhodobého majetku, který má obvykle vysoké náklady (Reviso, c2020)

2.2 Charakteristika produktu

„Produkt je cokoli, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby, patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ (Kotler, 2007, s. 615)

Produkt je položka, která byla vytvořena k prodeji za určitou cenu. Její cena závisí na kvalitě, trhu, marketingu a určitém segmentu. Každý produkt má svoji životnost, kterou představuje tzv. životní cyklus produktu (The Economic Times, c2020). Jelikož je produktu jedním z faktorů marketingového mixu, tak můžeme říct, že je to jeden z ukazatelů, který ovlivňuje obrát a zisk (Jakubíková, 2013).

2.3 Charakteristika zákazníka

V současné době se firmy snaží o to, aby co možná nejvíce obsadily trh a svým zákazníkům nabídly přímo to, co zákazník žádá. Tudíž se firmy v dnešní době snaží zákazníka získat a dozvědět se od něj, co on potřebuje, a popřípadě jejich produkt pro něj upravit. Další klíčovou dovedností firem by mělo být to, aby naopak zákazníkovi nenabízely něco, co nemůže od dané firmy dostat. Jinými slovy se musí prodejci omezit pouze na potřeby a problémy v mezích zdrojů a nabídky podniku. Veškerý prodejní proces lze rozdělit do pěti etap (Grossová, 2002):

1. Plánování kontaktu s určitým zákazníkem
2. Samotné navázání kontaktu
3. Představení produktu a jeho výhod zákazníkovi
4. Konzultace námitek od zákazníka
5. Návrh nabídky
6. Závěr

2.3.1 Vztah organizace a zákazník

Nacházíme se v době, kdy spotřebitel čelí při rozhodování o svém nákupu velkému množství podnětů ze strany konkurence. Pokud si chce prodejní organizace udržet zákazníka, nebo lépe získat nové zákazníky, musí nejen znát potřeby a informace od spotřebitelů,

ale rovněž s nimi musí umět nakládat a pracovat s nimi. Pokud zákazníka společnost získá, musí s ním nadále pracovat, aby s ní byl zákazník spokojený. Zdálo by se, že vysoká spokojenost vede následně k vyšší věrnosti zákazníka, tím pádem k výši zisku společnosti, ale není tomu tak vždy (Mulačová a Mulač, 2013).

2.3.2 Dělení a chování zákazníků

Zákazníci se totiž dělí dle spokojenosti a věrnosti na 4 typy (Mulačová a Mulač, 2013):

1. Skokani – zákazníci, kteří často mění značku i přes spokojenost u jiných společnostech
2. Králové – vnímají u stávajícího dodavatele přidanou, nadprůměrnou hodnotu
3. Běženci – typ zákazníků, kteří jsou věčně nespokojeni a při příležitosti využijí nabídku konkurence a pro firmu jsou to ztracení zákazníci
4. Vězňové – i přes nespokojenost s firmou jí jsou věrní, nemají alternativu, vysoké náklady na dodavatele, nerozhodní zákazníci, ale také nevyzpytatelní zákazníci

Na vytvoření spokojenosti u zákazníka může mít vliv hned několik faktorů, například spokojenost se zbožím, spokojenost se službami, spokojenost s obsluhou a mnoho dalších (Mulačová a Mulač, 2013).

Vysekalová (2011) tvrdí, že chování zákazníka ovlivňují dva aspekty. První ze dvou aspektů směřuje k motivačním silám určujícím spotřební chování, tedy co nám to přinese, když učiníme toto nákupní rozhodnutí. Druhý aspekt ovlivňuje vlastní rozhodování, tedy proč se rozhodujeme pro určitý výsledek. Samotný nákup představuje zakončení procesu, kterému předchází řada rozhodnutí (Vysekalová, 2011):

- rozhodnutí, zda zboží koupíme
- rozhodnutí o tom, který nákupní dům navštívíme
- rozhodnutí o nákupu určitého množství žádaného zboží

3 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK

Pakliže se má snížit dané riziko, tak je nutné, aby toto riziko bylo analyzováno.

Jedná se o proces definování hrozeb, pravděpodobností jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy můžeme říct, že jde o stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazujícím předmětem pro manipulace s riziky je řízení rizik (Rais a Smejkal, 2013).

3.1 Základní pojmy analýzy rizik

Mezi základní pojmy analýzy rizik patří:

1. Aktivum

Aktivem můžeme označit všechno, co má pro danou organizaci nějakou hodnotu, která díky působení hrozby může být zničena (Rais a Smejkal, 2013).

2. Hrozba

Jedná se o událost, aktivitu nebo člověka, které mohou negativně působit na daná aktiva a svým působením mohou poškodit organizaci (Rais a Smejkal, 2013).

3. Protiopatření

Jde o určitý proces či postup, technický prostředek nebo cokoli, co je navrženo pro to, aby se zmírnil následek působení hrozby (Rais a Smejkal, 2013).

4. Riziko

Riziko představuje pravděpodobnost nebo možnost škody, kterou můžeme, ale také nemusíme očekávat. Jedná se tedy o určitý výsledek aktivace určitého nebezpečí, který vyústí ve škodu (Šefčík, 2009).

3.2 Postup analyzování rizik

Analýze rizik předchází několik postupů. Od stanovení hranice analýzy rizik až po měření rizika (Rais a Smejkal, 2013).

1. Stanovení hranice analýzy rizik

Zde se setkáváme s pojmem „hranice rizika“. Jedná se o pomyslnou čáru, která odděluje aktiva, která budou použita v analýze rizik od těch, která použita nebudou. Při stanovení hranice se vychází ze samotného managementu nebo ze studií, tedy pokud byly v minulosti zpracovány (Rais a Smejkal, 2013).

2. Identifikace aktiva

Jedná se o soupis všech aktiv ležících právě uvnitř hranice analýzy rizik. Při procesu rozhodování se uvede název aktiva a jeho umístění. (Rais a Smejkal, 2013)

3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiva

Toto posuzování hodnoty aktiv je založeno na velikosti škody, která způsobila zničení či poškození aktiva (Rais a Smejkal, 2013).

4. Identifikace hrozeb

V tomto kroku se identifikují hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Dělá se to tak, že se vyberou ty hrozby, které by mohly poškodit alespoň jedno aktivum subjektu. Pro identifikaci vychází z literatury, našich zkušeností či průzkumu dříve provedených analýz (Rais a Smejkal, 2013).

5. Analýza hrozeb a zranitelnosti

Každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu. Při stanovení dané úrovně hrozby se vychází z faktorů jako je motivace, přístup a nebezpečnost. Naopak při stanovení úrovně zranitelnosti se používá citlivost a kritičnost. Konečným stavem je pak seznam dvojic „hrozba – aktivum“ (Rais a Smejkal, 2013).

6. Pravděpodobnost jevu

Nikdy nevíme, zda tento jev vůbec nastane, a pokud ano, tak nevíme, jaký bude mít dopad. Proto k určitému jevu doplňujeme další údaj, jakým je pravděpodobnost. Abychom s pravděpodobností mohli vůbec počítat, tak musíme určit, zda je jev náhodný, nebo ne. Proto při každé analýze rizik musíme posoudit možnost každého scénáře, který může nastat, to znamená s jakou pravděpodobností se daný jev naplní (Rais a Smejkal, 2013).

7. Měření rizika

Při analýze rizik pracujeme často s riziky, která nelze přesně změřit. Často se proto musíme spolehnout na pouhý odhad specialisty, který dle vlastních zkušeností samotné riziko posoudí. Dokonce se může jednat o odhad na pouhé číselné škále, např. 1-10, nebo na slovním měření rizika „malé“, „střední“, „velké“ (Rais a Smejkal, 2013).

3.3 Řízení rizik

Jedná se o proces, kdy se subjekt snaží zamezit, nejlépe úplně eliminovat působení již existujících nebo budoucích nežádoucích faktorů.

Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizik.

Avšak nejdůležitější fází je právě onen výběr daného opatření, které optimálně pokryje rizika a firma neutrpí například velkou finanční újmu.

Pojem řízení rizik (risk management) je velmi široký a rovněž dle svého zaměření velice odlišný. Máme několik oblastí a podoblastí, které spadají do tohoto pojmu.

Jedná se například o (Merna a Al-Thani, 2007):

- technologická rizika
- technická rizika
- bezpečností rizika

3.3.1 Úkoly a přínosy řízení rizik

Úkolem řízení rizika je uvědomit podílníky o rizicích jak negativních, tak pozitivních, pomoci vzít na sebe dobře vypočítaná rizika a účinně je řídit. Toto je nezbytné v každé fázi projektu, od počínající identifikace až po konečnou implementaci a provoz samotný, řízení rizik musí být použito v každé z těchto etap (Merna a Al-Thani, 2007).

3.3.2 Plán řízení rizika

Tvoří ho základ všech činností řízení rizika a dalších rizikových aktiv. Plán řízení rizika by mohl být třeba takový (Merna a Al-Thani, 2007):

- určení odpovědnosti managementu za riziko
- politika řízení rizika u korporace
- dokumentace zajištění rizika – registr rizika, volby počáteční odezvy

- výstupy analýzy rizika – rozdělení vystavení se riziku v rámci projektu, nejdůležitější rizika, varianty hodnot výstupu projektu s výskytem rizika, rozdělení pravděpodobnosti hodnot výstupu projektu
- zvolené volby odezvy na riziko – přidělení rizika mezi strany účastníci se projektu, zajištění, zaopatření a smluvní uspořádání týkající se rizika, plán eventuality, pojištění a dalších uspořádání přenosu rizika
- monitoring a controlling – porovnání skutečných výskytů rizika s předpokládanými, řízením projektu s ohledem na RMP-risk management plan a jeho vylepšování
- udržování systému řízení rizika – prostředky aktualizace a stálého udržování RMP a jeho vylepšování
- vyhodnocení – zaznamenávání informací o riziku pro další cykly RMP v rámci projektu a pro další projekty

3.4 Ošetření rizik

Pokud provádíme analýzu rizik, tak dospějeme k tomu, že musíme provést rozhodnutí, jak vyřešit dané riziko neboli toto riziko musíme opatřit. Existuje spousta postupů, ale z nich většina se dá přiřadit k takzvaným 4 T. 4 T je zkratka čtyř anglických slov – Take, Treat, Transfer a Terminate, neboli převezmi, ošetři, předej, ukonči (Tichý, 2006).

3.4.1 Strategie „Take“- převzetí rizika

Jedná se o strategii, kdy je rozhodovatel obeznámen s náklady, které mohou vzniknout kvůli nebezpečí, a následky nebezpečí realizuje z vlastních rezerv. Jedná se o strategii, kdy se vědomě nepodnikají žádné kroky k tomu, aby riziko nevzniklo. To neznamená, že se riziko podcení nebo zanedbá. Jde jen o rozhodnutí, kdy rozhodovatel uváží, že nejméně nákladným opatřením je žádné opatření. Může se stát, že nebezpečí nastane a rozhodovatel nezná náklady na realizaci opatření, proto si tuto strategii může dovolit jen osoba s finančními rezervami (Tichý, 2006).

3.4.2 Strategie „Treat“- ošetření rizika

Tato strategie má tři základní formy (Tichý, 2006):

1. prevenci – eliminace či snížení rizik v portfoliu
2. diverzifikaci – jde o přeskupení nebo zvýšení počtu rizik. Pokud vzroste jedno riziko, klesne druhé, tím se pokles celkového portfolia diverzifikací sníží.

3. alokace-rozmístit rizika tak, aby se dala účinně ovládat

3.4.3 Strategie „Transfer“- přenesení rizika

Strategie, kdy se riziko přenesse na jinou osobu za jistou úplatu. Riziko se předá osobě, která je ochotna nebo má dokonce zájem toto riziko převzít. Jde o zálohování procesu třetí osobou. Může se jednat o (Tichý, 2006):

- přenesení rizika na pojistitele
- zajištění rizika věřitelem
- přenesení rizika na kapitálové trhy

3.4.4 Strategie „Terminate“- ukončení projektu

Ukončení projektu v obavě z možného nebezpečí je krajní strategií. Pokud se tato strategie zdá být bezpečná, tak tomu tak není. Rozhodovatel na sebe bere riziko neúčasti na riziku, které může vést k dlouhodobým hospodářským ztrátám na trhu s financemi (Tichý, 2006).

3.5 Použité metody

V této kapitole budou představeny všechny metody, které budou využity následně v praktické části práce.

3.5.1 Metoda 5 Proč

Metoda 5 proč neboli 5 Whys patří k nejvíce používaným metodám pro analýzu hlavních příčin ve štíhlém managementu. Použitím této metody lze najít hlavní příčinu jakéhokoli problému a ochrání proces před opakujícími se chybami a poruchami. Aby mohla být tato metoda co nejvíce účinná, je potřeba, aby byly analytikovi poskytnuty co možná nejpodrobnější informace o daném procesu (5 Whys, c2021).

Postup vytvoření metody

Postup se skládá většinou ze čtyřech kroků, které jsou chronologicky za sebou. Zde je postup (5 Whys, c2021):

1. Vytvořit tým

Je potřeba mít co nejpočetnější tým lidí, kteří jsou zainteresováni do daného procesu, kde se problém vyskytuje. Tímto se získá co možná nejvíce informací, abyste mohli učinit rozhodnutí.

2. Definovat problém

Dalším potřebným krokem je definovat daný problém s týmem, následně provést jasné prohlášení o problému.

3. Zeptat se proč

U třetího bodu je potřeba pověřit jednu osobu k usnadnění celého procesu. Tento vedoucí týmu položí otázky a prostřednictvím týmu se snaží na tyto otázky najít odpovědi. Je důležité, aby tyto odpovědi byly založeny na skutečných datech, nikoli na emocionálních názorech.

4. Přijmout opatření

Poslední krok má za úkol přijmout nápravné opatření, aneb všichni členové by měli být zapojeni do diskuse, aby opatření bylo co nejširší. Jakmile se toto opatření zavede, tak by měl být jeden z týmu za toto opatření zodpovědný a následně by měl sledovat celý proces nápravy problému.

3.5.2 SWOT analýza

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, to analýzy SW a analýzy OT.

Charakteristika

Část zaměřená na SW se skládá z vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, organizační struktura, kvalita managementu atd.). Písmeno „S“ představuje silné stránky (angl. strenght) a písmeno „W“ představuje slabé stránky (angl. weakness). Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Pro hodnocení silných a slabých stránek můžou být kritériem hodnocení nástroje marketingového mixu 4P: produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Druhá jmenovaná, tedy OT analýza, vychází z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (dodavatelé, zákazníci, odběratelé, konkurence, veřejnost). Písmeno „O“ znamená příležitosti (angl. opportunities) a písmeno „T“ představuje hrozby (angl. threat) (Jakubíková, 2013).

Výsledkem analýzy je rozdíl slabých stránek firmy od silných stránek a rozdíl hrozeb od příležitostí. Tyto dvě hodnoty se poté zapíší do kartézské souřadnicové soustavy. Na osu „x“ se vynese rozdíl silných a slabých stránek a na osu „y“ rozdíl příležitostí a hrozeb. Jelikož má kartézská souřadnice 4 kvadranty, tak každý kvadrant představuje jednu firemní

strategii. Jednotlivé faktory, které byly vybrány, se hodnotí podle bodů, kde je škála hodnocení od 1 do 5, zároveň jsou faktory hodnoceny pomocí vah, kdy součet všech hodnotících faktorů musí být v jedné kategorii součtem čísla 1. Tato dvě hodnocení se u každého hodnotícího faktoru vynásobí a z toho vznikne výsledná hodnota. Tyto výsledné hodnoty se všechny v jednotlivých kategoriích hodnocení sečtou (Jakubíková, 2013).

Druhy strategií

Výsledkem SWOT analýzy jsou celkem 4 druhy strategií podle kvadrantu grafu, ve kterém se konečný výsledek strategie nachází. Konkrétně jde o strategii ofenzivní, spojení, defenzivní a zániku.

Ofenzivní strategie

Jedná se o typ strategie, při kterém převažovaly při výpočtu silné stránky nad slabými a zároveň příležitosti nad hrozbami. Jedná se tudíž o nejlepší možnou variantu strategie, kterou firma může při plnění SWOT analýzy dosáhnout. Podnik, kterému tato strategie vychází, tak je schopen použít své síly pro to, aby využil jak své silné stránky, tak i příležitosti, které mu okolní prostředí nabízí (Jakubíková, 2013).

Defenzivní strategie

Dokáže využít své příležitosti, které převládají nad hrozbami, ale naopak u tohoto podniku slabé stránky převažují nad silnými. Proto můžeme o tomto podniku říct, že má sice mnoho příležitostí, ale není natolik silný, nebo nemá tak dobré silné stránky, aby tyto příležitosti mohl využít v jeho prospěch a dále se rozvíjet. U tohoto podniku je zapotřebí, aby nějakým způsobem přehodnotil své vnitropodnikové procesy a tím změnil i hodnotu stránek ve firmě, tím se může stát to, že silné stránky budou větší než slabé stránky (Jakubíková, 2013).

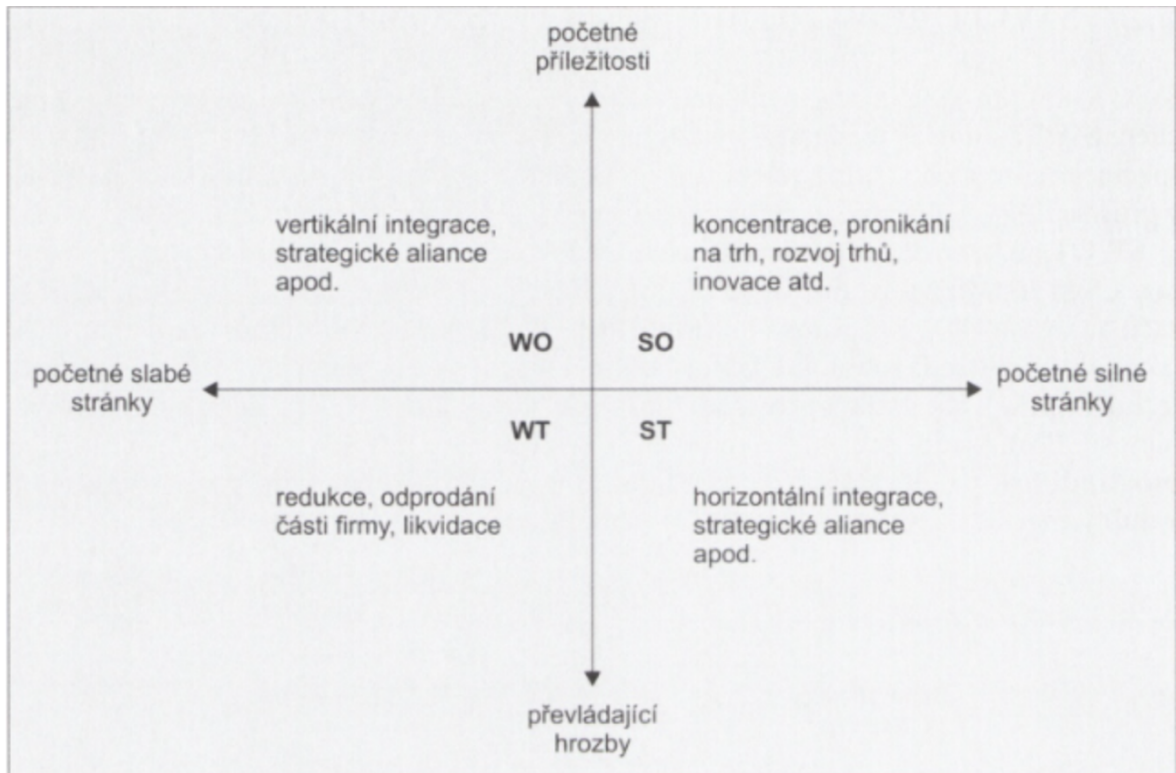
Strategie spojení

Tato strategie je přesný opak předešlé strategie, tedy strategie ofenzivní. Výsledek spojení strategie se nachází ve třetím kvadrantu grafu. Firma, která má tento výsledek, má silnější stránky větší než stránky slabé, tedy vnitropodnikové procesy fungují dobře, ale naopak vnější vlivy, které na firmu působí, tak jsou pro ni spíše hrozbou než příležitostmi. Proto taky ve výsledcích vnějších vlivů u této společnosti převládají hrozby nad příležitostmi (Jakubíková, 2013).

Strategie zániku

Strategie zániku se nachází ve čtvrtém kvadrantu grafu. Jedná se o nejhorší možný výsledek pro firmu ve SWOT analýze. Tato společnost má vyšší hodnotu slabých stránek nad silnými a zároveň větší hodnotu hrozeb nad příležitostmi. Tento podnik musí přemýšlet o odchodu

z trhu v daném prostředí a pokusit se nějakým jiným způsobem se adaptovat do prostředí jiného, kde se mu bude dařit lépe. Majitel podniku toto rozhodnutí musí udělat co nejdříve, neboť v případě otálení se může stát, že se v důsledku finanční krize v podniku dostane do dluhů a podobných velkých problémů. Majitel si musí uvědomit, že jeho společnost působící na současném trhu nemá nejmenší šanci se na tomto trhu udržet, pokud neudělá zásadní změny (Jakubíková, 2013).



Obrázek 2 SWOT analýza (Zdroj: Jakubíková, 2013)

3.5.3 Metoda hodnocení rizik

Pokud chceme hodnotit rizika, musíme logicky vycházet z matematického vzorce na výpočet rizika. Ten udává, že riziko je funkcí dvou parametrů, a to sice: **pravděpodobnosti a důsledku**.

Matematicky to lze vyjádřit: $R=P*D$

R... hodnocení rizika

P... pravděpodobnost vzniku rizika

D... dopad vzniku rizika

Pravděpodobnost vzniku rizika

- Samotní posuzovatelé musí kvalifikovaně odhadnout, jaká je pravděpodobnost toho, že riziko vznikne. Může být vyjádřena hodnotami (častá, méně častá, zřídka) nebo číslem. U odhadování je třeba vycházet z údajů úrazovosti z minulosti nebo z úrazovosti v podobných provozech nebo podobných zařízeních, ze statistických údajů a z klasifikovaných odhadů odborníků. Dále je třeba brát různé faktory, které jsou měřitelné (čas nebezpečí, parametry systému apod.), ale i neměřitelné (lidský faktor, úroveň údržbářských činností apod.)
- pravděpodobnost můžeme rozdělit jako: nahodilá, nepravděpodobná, pravděpodobná, velmi pravděpodobná (STÁTNÍ BÁŇSKÁ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY, c2019), (Koudelka a Vrána, 2006).

Tabulka 1 Pravděpodobnost vzniku rizika (Zdroj: Koudelka a Vrána, 2006)

Označení	Název	Definice
I.	Nahodilá	Maximálně 1* za dobu existence společnosti
II.	Nepravděpodobná	1* za 10 let
III.	Pravděpodobná	1* za 5 let
IV.	Velmi pravděpodobná	Minimálně 1* za 2 roky

Dopad vzniku rizika (Vláda České republiky, 2015):

- Vedle pravděpodobnosti je důležité určit také dopad rizika. Při stanovení závažnosti dopadů se vychází především ze zkušenosti zpracovatele, do jaké míry je tento dopad vážný. Proto lze říct, že při stanovování dopadu je nutné vycházet především ze zkušeností zpracovatele, důležitou roli zde hrají konzultace s danými subjekty,
- kterých se riziko nebo dopad rizika týká.

- Dopad se stejně jako pravděpodobnost posuzuje kvantitativně (např. finanční rozsah v Kč).
- Dopady se můžou dělit například jako: poškození zdraví bez pracovní neschopnosti, absenční úraz, vážnější úraz vyžadující hospitalizaci, vážný úraz a úraz s trvalými následky, smrtelný úraz.

Tabulka 2 Dopad rizika (Koudelka a Vrána, 2006)

Označení	Název	Definice
I.	Zanedbatelný	Firmu tato situace skoro nic nestojí.
II.	Malý	Firma pocítí, že se něco stalo, vypořádá se s tím úplně jednoduše, ale relativně bez větších nákladů, či ztrát.
III.	Větší	Firma pocítí, že se něco stalo, ale jednoduše se s tím vypořádá, ovšem již musí poskytnout finanční prostředek, nebo naopak se jí zmenší zisk.
IV.	Významný	Firma se z dané problematiky dlouho vzpamatovává a stojí jí to nemalé náklady.

Míra rizika (Koudelka a Vrána, 2006):

- Míra rizika představuje bodové rozpětí, která ukazuje, které rizika jsou dle vypočteného součinu pravděpodobností a dopadu více nebezpečná a která méně.
- Zpravidla bývá míra rizika rozdělena do pěti rizikových skupin, například: bezvýznamné riziko, akceptovatelné riziko, mírné riziko, nežádoucí riziko, nepřijatelné riziko.

3.5.4 Metoda matice rizik

Matice rizik je založena na expertním hodnocení těchto rizik pracovníky, kteří s daným typem rizika již mají zkušenosti a umí dané riziko vhodně ohodnotit tak, jak je v dané situaci nejvhodnější.

Celá podstata tkví v expertním posuzování významnosti rizik s využitím matice hodnocení rizik a spočívá v posuzování rizik ve dvou hlediscích. První hledisko je pravděpodobnost výskytu rizika a druhé hledisko značí intenzitu daného dopadu. Můžeme tedy říci, že riziko je významnější za předpokladu, že je vyšší pravděpodobnost a dopad daného rizika.

Samotné vyhodnocení rizika může mít dvě formy. A to kvalitativní hodnocení, kdy vyhodnocení spočívá v posouzení rizika pomocí grafického zobrazení, a ne pomocí číselné formy.

Druhou formou je semikvantitativní hodnocení, které dospívá k číselnému vyjádření významnosti jednotlivých rizik, a to opět k matici hodnocení rizik.

Tabulka 3 Matice rizik (Zdroj: Koudelka a Vrána, 2006)

P/D	I.	II.	III.	IV.
I.				
II.				
III.				
IV.				

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Společnost TOP CENTRUM car je společnost, která se zaměřuje na prodej automobilů. Samotná společnost TOP CENTRUM car prodává nové automobily, které právě vyšly z výrobní linky a do společnosti je dopravili dopravci jako zcela nové a často nakonfigurované dle přání samotného zákazníka. Avšak důležitou součástí společnosti nejsou jen nové automobily, proto se majitel TOP CENTRUM car rozhodl vyjít vstříc i lidem, kteří hledají automobil ne úplně nový, a tak získal značku Das WeltAuto, která právě tuhle činnost poskytuje a o této značce bude převážná část celé praktické části bakalářské práce. Avšak Das WeltAuto patří, jak už bylo řečeno, pod TOP CENTRUM car, a tak je zapotřebí vydefinovat prvně tuto značku.

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	TOP CENTRUM car s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Strážovská 958/7
Město:	Kyjov
PSČ:	697 01
IČO:	25331639
DIČ:	CZ25331639
Registrace:	Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném krajským soudem v Brně, oddíl C, složka 26573.

Společnost má jednoho jednatele, který společnost zastupuje. Jeho vklad do firmy byl 1 680 000 Kč a do dnešního dne je tento kapitál zcela splacen. Jednatelův obchodní podíl činí 80 %, zbylých 20 % je rozděleno na další dva společníky. Každý z těchto dvou společníků do firmy vložil vklad v hodnotě 210 000 Kč, rovněž každý má svůj vklad již splacen. Základní kapitál společnosti tedy činí 2 100 000 Kč.

4.1.1 Historie podniku

Začátek společnosti se datuje k roku 1992, kdy si majitel pronajal prostory nejdříve v Kyjově, kde prodával vozidla v řádech několika kusů. Poté se přesídlil na jiné místo, ale rovněž do Kyjova. Tyto prostory byly svojí rozlohou větší, a tak zde mohl prodávat více vozidel.

Jednalo se ale také o pronajaté prostory, kde prodával převážně automobily německých značek Volkswagen a Audi. S rostoucím počtem zákazníků se rozhodl oslovit přímo dodavatele těchto značek a tím usiloval o to získat licenci na dealerství těchto značek. Po nějaké době byl nucen kvůli navýšení klientely si postavit vlastní budovu a zde opravoval a prodával automobily na profesionálnější úrovni než doposud. Úměrně s počtem prodaných aut rostl i počet zákazníků. Tím pádem se firma rozrůstala o nové zaměstnance.

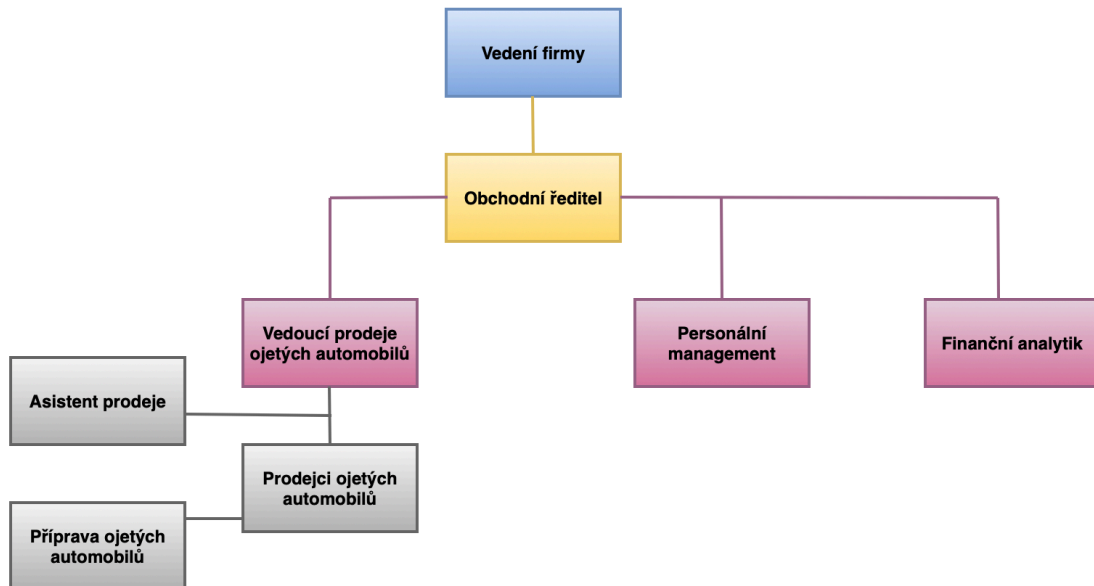
V roce 1997 se TOP CENTRUM car z původních dvou německých značek automobilů rozrostl o značku Škoda a posléze také Hyundai. Značka Hyundai byla ale pod značkou VISTA car, což je partnerská značka společnosti TOP CENTRUM car. Značku VISTA car byla postavena v Hodoníně. Ve stejném areálu, kde sídlí VISTA car, se zanedlouho založila pobočka i TOP CENTRUM caru. Tímto krokem bylo pokryté zastoupení společností jak v Kyjově, tak i v nedalekém Hodoníně. Značku Das WeltAuto se společnost rozhodla získat poté, kdy viděli příležitost v prodeji vozidel zákazníků, kteří chtěli koupit nové auto, ale nevěděli, co se svým původním. Das WeltAuto se tedy usídlilo v nové budově v areálu společnosti TOP CENTRUM car ve tříposchodovém showroomu v Kyjově. V tomto showroomu najde zákazník veškeré skladové ojeté vozy a může si všechna vozidla prohlédnout a vyzkoušet.



Obrázek 3 Společnost TOP CENTRUM car (zdroj: TOP CENTRUM car, 2021)

4.1.2 Organizační struktura

Jelikož se pracovníci TOP CENTRUM car sdružují podle jednotlivých funkcí úkolů, tak se jedná o funkcionální organizační strukturu. Můžeme vidět, že na samotném vrcholu stojí vedení firmy. Firmu řídí samotný pan majitel. Ten má pod sebou obchodního ředitele. Obchodní ředitel dále spolupracuje s finančním analytikem, personálním managementem a vedoucím prodeje ojetých automobilů. První dva jmenovaní, tedy finanční analytik a personální management, mají pod sebou ještě další organizační pozice, ale pro toto téma je důležitý bazarový prodej automobilů, proto je rozepsána pouze poslední uvedená funkce a tou je tedy vedoucí prodeje ojetých automobilů. Ten úzce spolupracuje s asistentem prodeje a se samotnými prodejci aut a ti spolupracují ještě s lidmi, kteří automobily připravují na prodej.



4.1.3 Prodejní místa a jejich specifikace

Společnost TOP CENTRUM car sídlí ve dvou městech, a to konkrétně v Kyjově a v Hodoníně.

Co se týče kyjovské pobočky, tak zde se nachází hlavní sídlo firmy TOP CENTRUM car. Zde se prodávají nové automobily. Hned vedle hlavního sídla se však nachází prosklený tříposchodový showroom Das WeltAuto, který slouží pro bazarové automobily. Zde se primárně nachází vozy značky Audi a VW, avšak nutno dodat, že se zde někdy objevují i automobily jiné značky, jako například Porsche a Hyundai. Jako hlavní benefit kyjovského autobazaru je bezpochyby již zmíněný showroom. Na opačnou stranu, kyjovský showroom si také vybírá svoje záporné stránky, a to především v nákladech na tento prostor, jak už na náklady, které stály jeho vybudování, tak i měsíční náklady na provoz.

Hodonínská pobočka patří pod společnost VISTA car, která patří tomu stejnému majiteli jako autosalon v Kyjově. Hodonínská značka má dvě pobočky, Das WeltAuto a Škoda plus, která je tedy pouze zde v Hodoníně. Benefitem je to, že VISTA car zde stojí vedle tří autosalonů, konkrétně vedle Škody, VW a Hyundai, což je velká výhoda z pohledu toho, že tyto 3 autosalony vytvářejí spousty protiúctů pro své zákazníky, tudíž je pro zákazníky výhodnější zde své auto ponechat a koupit si lepší. Naopak nevýhodou Hodonína je zázemí, automobily zde sice stojí u frekventované silnice, ale většina z nich stojí venku na nekrytém prostranství, což je velké riziko. Auta jsou ponechána na větru, dešti a případných letních kroupách. Ve spojitosti s počasím vznikají nejen náklady na opotřebení automobilu, ale také na udržení čistoty. Auta se zde musí častěji umývat, neboť je žádoucí, aby byly stále čisté a pro zákazníky tak lákavější. To je ovšem s venkovním uschováním problém a stojí to nemalé finanční prostředky.

4.1.4 Certifikace společnosti

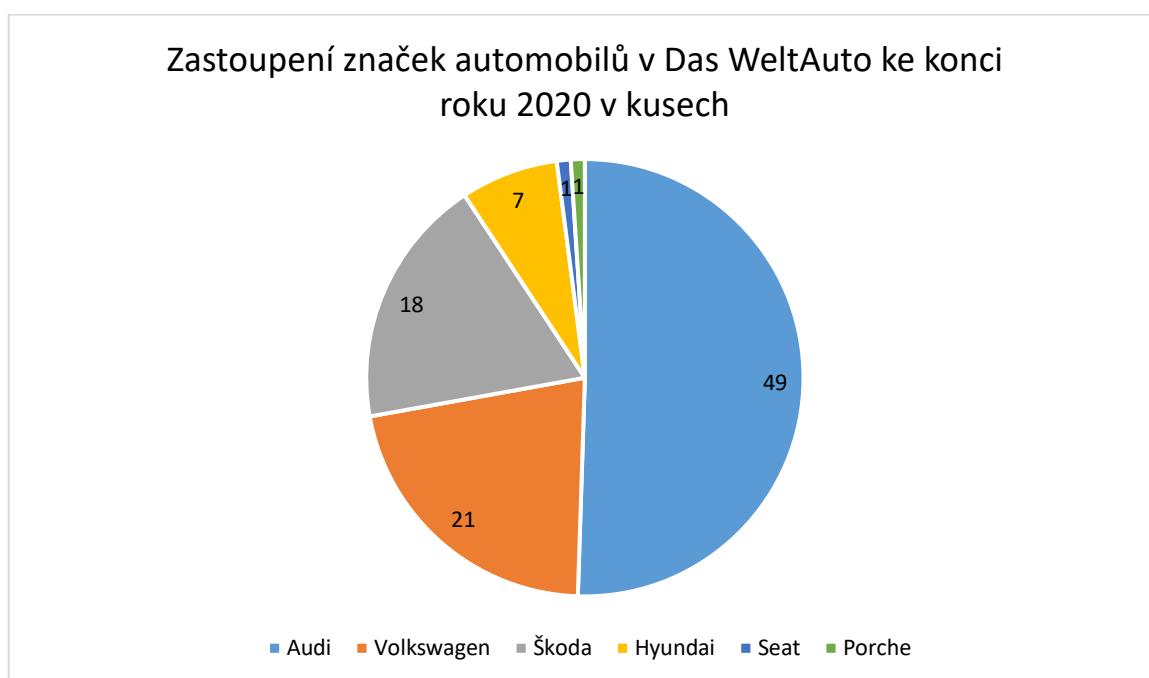
TOP CENTRUM car podléhá certifikaci ISO 9001. Tato certifikace probíhá tak, že vedení firmy stanoví plány a cíle v oblasti kvality své produkce a tyto jsou pomocí procesů realizovány. ISO 9001 se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů ve společnosti a tak dále.

Pro TOP CENTRUM car tato norma přináší úroveň vysoké kvality poskytovaných služeb pro zákazníky. Z toho také vyplývá, že díky nastaveným procesům napomáhá zvyšovat tržby, neboť zvyšuje důvěru veřejnosti.

4.1.5 Značky automobilů ve společnosti Das WeltAuto

Primárně se tento autobazar v Kyjově zaměřuje na značku Audi, kterých zde mají nejvíce. Jako druhou nejpočetnější značkou je zde Volkswagen, poté se jedná o tom, co zrovna je výhodné pro ně nakoupit nebo co jim tam lidé prodají. Občas se zde i objeví automobil luxusních značek, jako je například Lamborghini nebo Porsche. Na opačnou stranu se zde nachází i obvyčejnější značky, jako je například Seat.

Nutno tedy dodat, že tento autobazar se nezaměřuje výhradně na jednu značku. To, co pro ně je výhodný nákup, tak to koupí a úplně je nezajímá, jestli se jedná o tu nebo o tu značku.



Obrázek 5 Zastoupení značek automobilů v Das WeltAuto ke konci roku 2020
(zdroj: Das WeltAuto, 2021)

4.1.6 Kvalita produktu

Největší hodnota, na kterou společnost cílí, je kvalita daného automobilu. Kvalitu jim zaručuje společnost Cebia, která je jejich partnerem a vydává osvědčení o tom, zda je automobil po kvalitní stránce v pořádku. Důvodů, proč si tak moc společnost zakládá na kvalitě, je hned několik. Tím prvním z nich je samozřejmě kvalita pro zákazníky, Das WeltAuto chce, aby zákazníci byli co nejvíce spokojeni, a tím společnosti také klesají náklady na možné opravy, a to je i další důvod. Společnost poskytuje roční záruku na každý vůz u nich prodaný, takže i z tohoto důvodu je kvalita důležitá. Proto automobil, který nebyl servisovaný nebo nemá přesně určené kilometry, pro společnost Das WeltAuto není výhodný, proto ho nekupují do

svého vlastnictví, protože by se mohlo stát, že místo aby na něm vydělali, tak by na něm mohli prodělat na opravách v období poskytnutí povinné záruky.

4.2 Analýza procesu prodeje ve společnosti

Prodej ve společnosti TOP CETRUM car, potažmo v Das WeltAuto, je založen pouze na osobní bázi, je nutné, aby zájemce vůz viděl a sám si ho vyzkoušel. Jak již bylo zmíněno, Das WeltAuto v Kyjově patří pod nadnárodní společnost Das WeltAuto, která má několik desítek poboček v České republice. Má i své vlastní webové stránky, na kterých si zákazník může automobil najít a vyhledat si ho, kde se nachází. Tudíž je možné si automobil vybrat i na internetových stránkách, anebo přímo osobně, avšak k prodeji dochází pouze osobně.

4.2.1 Proces prodeje a jeho grafické znázornění

Předpřípravná fáze prodeje má dvě roviny. Jedna z rovin představuje technologický postup, kdy vůz musí projít přípravným procesem, kdy na konci tohoto procesu bude vystaven na inzertním portálu. Avšak současně s technologickým procesem probíhá sledování cenové politiky daného typu vozu na trhu s automobily.

Všechny tři tyto procesy začínají v momentě, kdy je automobil vykoupen od zákazníka.

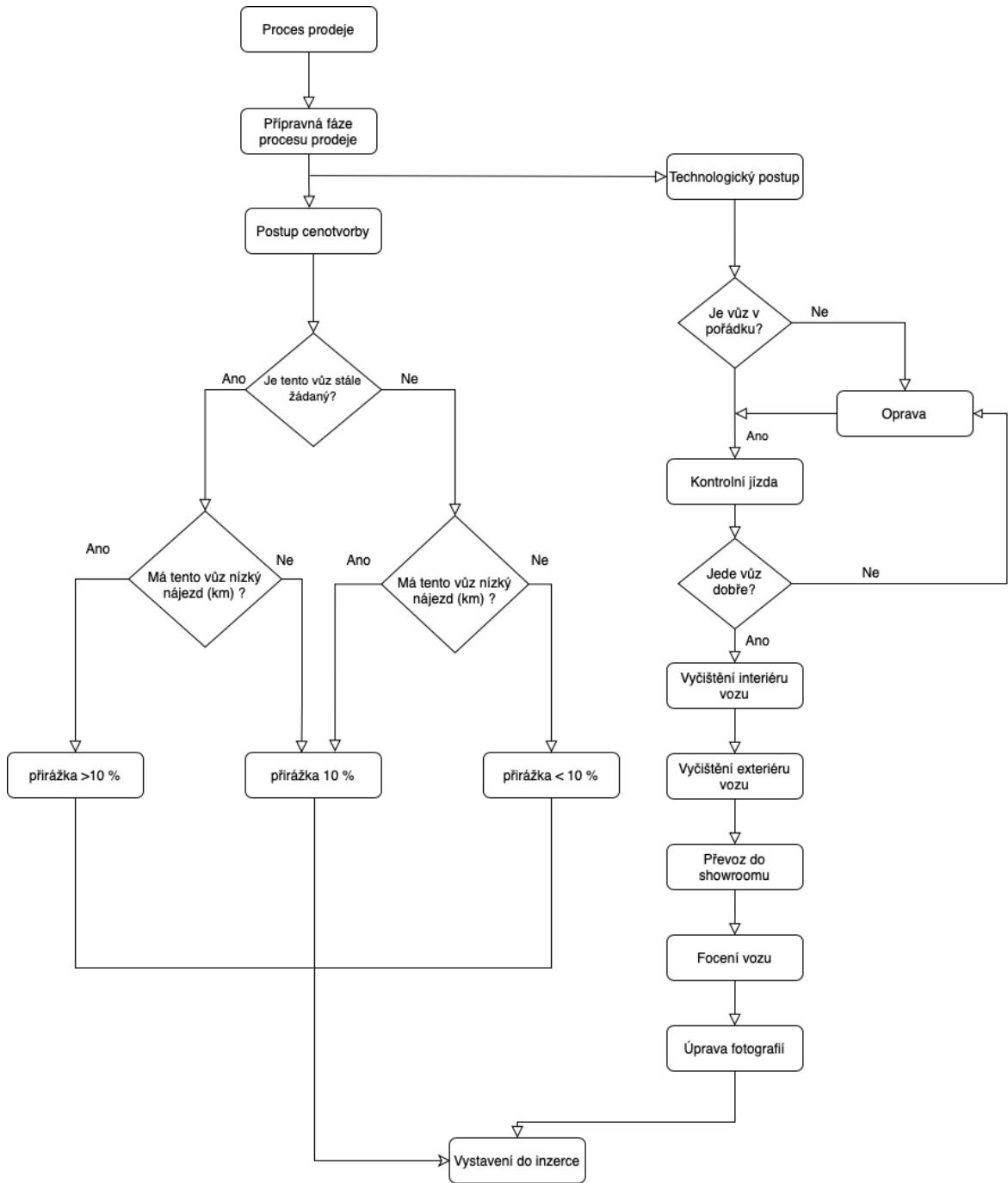
Co se týká toho technologického postupu, tak vůz po dovozu míří hned do autorizovaného servisu, kde se důkladně zkontroluje technický stav vozidla. Pakliže je to potřeba, tak se zde automobil opraví. Po opravě proběhne kontrolní jízda ze strany servisu, zda – li je automobil opravdu v pořádku.

Po kontrolní jízdě se vůz důkladně vyčistí. Je potřeba připravit jak interiér, tak i exteriér. Interiér automobilu se vysaje, umyje, v případě poškození některých interiérových doplňků dochází k jejich výměně například, u koberečků ve voze. Konečná fáze čištění vozu je na-parfémování automobilu. Po úklidu interiéru přichází na řadu exteriér. Proces přípravy exteriéru je relativně jednoduchý. Zde je potřeba vyleštit lak vozu a všechna okna, aby automobil byl, pokud možno, bez jediné šmouhy. Pakliže automobil stojí delší dobu v showroomu, tak se tento proces exteriérového čištění musí opakovat.

Jakmile je automobil vyčištěný a naleštěný, tak se převezde do showroomu, kde se pro něho najde strategické umístění. Následně se přizve externí fotograf, který automobil nafotí, aby mohl být vystaven na inzertních portálech. Jakmile se nafotí produktové fotografie, tak se tyto fotografie musí ještě upravit. Po korekci fotografií následuje vystavení automobilu na inzertní portál, tím končí přípravná část.

Jak bylo již dříve uvedeno, současně s technologickým postupem probíhá nastavování cenové politiky u daného typu vozu. To znamená, že v momentě, kdy se automobil vykoupí a je dopraven do společnosti, tak cenoví analytici vyhledávají na inzertních serverech, jak se pohybuje rozmezí cen daného typu vozu, podle toho nastaví cenu, za kterou chtějí automobil prodat. Přihlíží se k tomu, co je to za typ vozu, jak je automobil starý, jaký má nájezd a jaký je jeho celkový technický stav. Stanovení ceny v Das WeltAuto probíhá přidáním procentuální přírážky k nákupní ceně. Při stanovení přírážky je důležité brát v potaz předešle jmenované faktory, tedy stáří vozu, nájezd a celkový stav vozidla, neboť tyto faktory ovlivní onu celkovou přírážku. Prodejní tým se snaží, aby byla přírážka 10 %, což ale není vždy možné, proto je míra procenta určována individuálně. Zároveň se tato výška přírážky může měnit směrem dolů v průběhu procesu prodeje, kdy je automobil již uskladněný a připraven pro zákazníka, neboť automobil do jisté míry stárne nebo se mění jeho poptávka na trhu, proto je prvotní určení přírážky vyšší, a tak se počítá s jejím snížením.

Diagramy, které budou následně uvedeny byly vypracovány na základě informací získaných ve firmě.



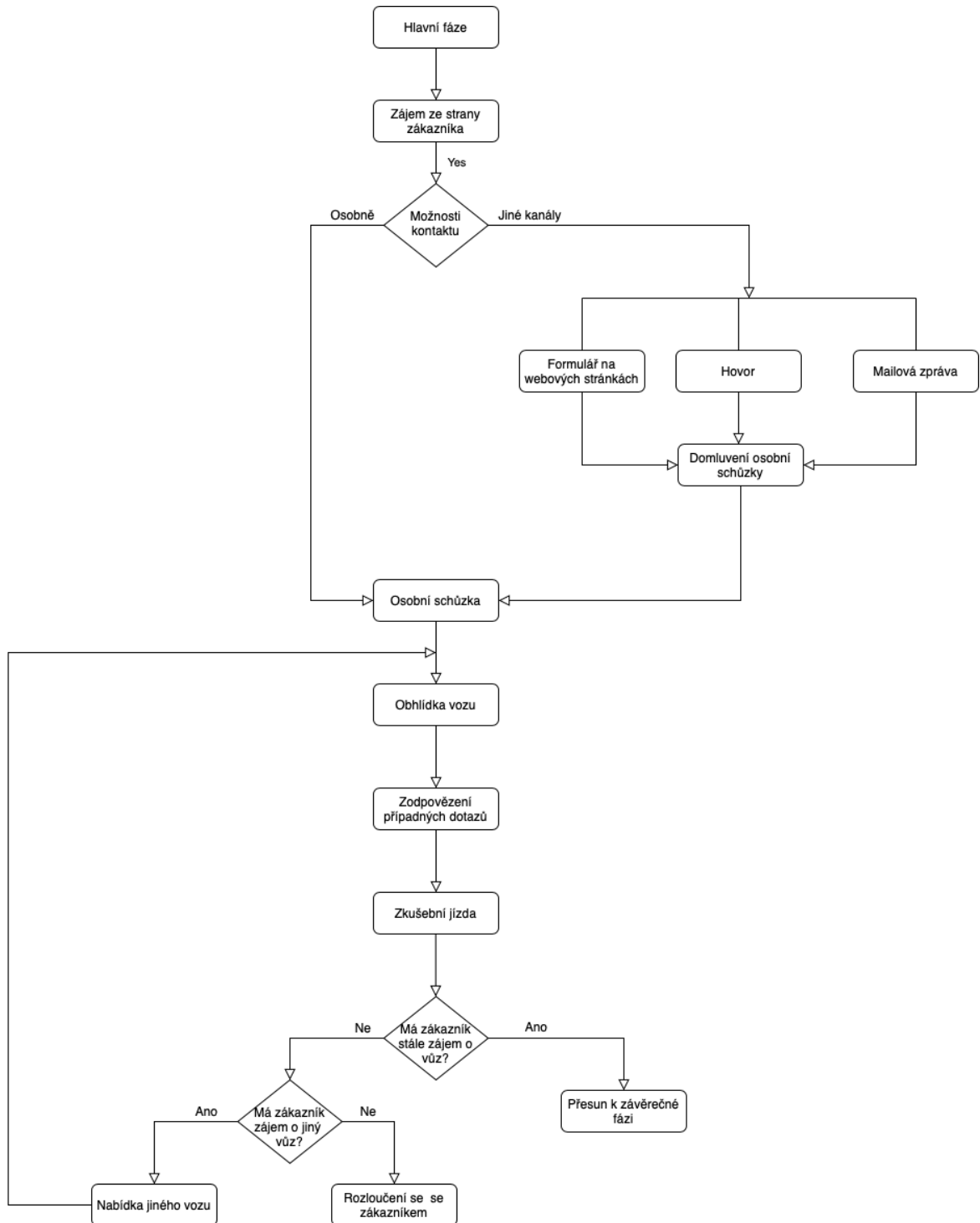
Obrázek 6 Přípravná fáze procesu prodeje (zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Po přípravné fázi přichází na řadu fáze hlavní. Úkolem této fáze je, co nejdříve vůz prodat, pokud možno bez snižování ceny. Prvotním bodem je kontakt ze strany zákazníka. Jsou dvě možnosti, jak zákazník společnost kontaktuje. Tím prvním je kontaktní formulář, který je uložen na webových stránkách společnosti, anebo zákazník napíše email nebo přímo do Das WeltAuto zavolá. V tomto kroku se předají základní informace o vozu, které zákazníka zajímají, což je například aktuálnost automobilu, poškození automobilu atd.

Po tomto kroku se domluví osobní schůzka, zde si zákazník může vyzkoušet daný vůz

díky předváděcí jízdě, kterou společnost nabízí u všech vozů.

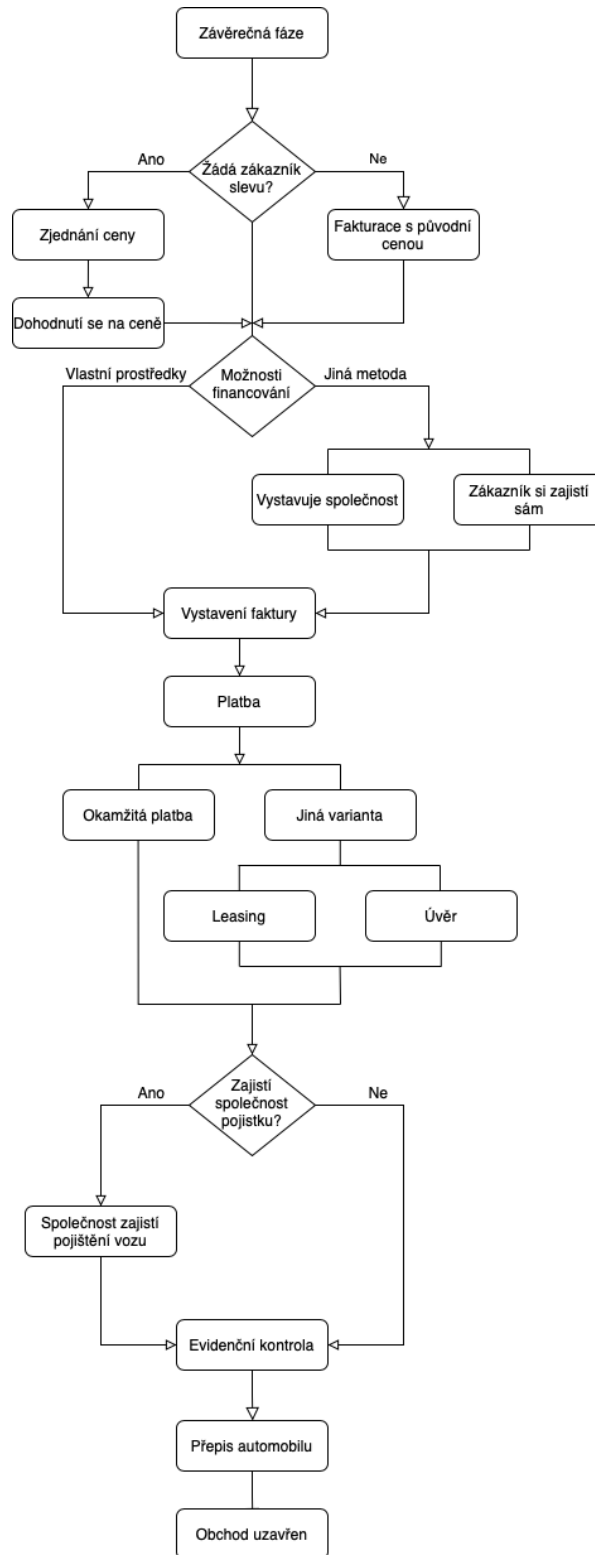
Pokud zákazník není spokojený s vozem po jízdě vlastnostech, tak mu společnost nabídne jiný automobil, který nabízí. Pakliže spokojený je a stále trvá na koupi vozu, tak se přechází do závěrečné fáze procesu prodeje.



Obrázek 7 Hlavní fáze procesu prodeje (zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Závěrečná fáze procesu prodeje je spíše administrativní. Jedná se o fázi, kdy má zákazník již vybraný vůz, teď už je potřeba doplnit potřebné dokumenty pro to, aby bylo všechno správně po formální stránce prodeje.

Pakliže se zákazníkovi cena za vůz zdá vysoká, tak zkouší cenu snížit. Je tedy na prodejci, zda – li toto povolí, záleží na mnoha faktorech. Pokud tak učiní, že sníží cenu vozu, tak se změní procentuální přírážka, která byla stanovena v předchozí části procesu. Dalším krokem je otázka možnosti financování. Zákazník má dvě možnosti. Následně dochází k vystavení faktury za automobil. Společnost Das WeltAuto nabízí pro své zákazníky možnosti pojištění automobilu, pakliže této nabídce zákazník využije, tak společnost zajistí pojištění vozu. Dalším krokem, který zajišťuje společnost, je evidence vozidla, což znamená prověřit vůz na STK, s tím spojené kroky. Je potřebné si po zákazníkovi vyžádat plnou moc, aby tyto všechny postupy mohli udělat za něj. Poslední věc, kterou je potřeba před prodejem udělat, je to, že se přepíše automobil na nového majitele. Pakliže všechny vyjmenované kroky jsou vyřešeny, tak vůz patří novému majiteli.



Obrázek 8 Závěrečná fáze procesu prodeje (zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Celou společnost Das WeltAuto tvoří dva hlavní procesy, a to nákup a prodej. Proces nákupu je ve společnosti relativně jednoduchý, a proto mně byl doporučen proces prodeje. V tomto procesu je více úrovní, jak se zaměřit na analýzu rizik a také jak daný proces klasifikovat

z oblasti procesního řízení. Společnost se domnívá, že proces prodeje je u nich na dobré úrovni, spíše je tedy zajímavé pohled nezávislého člověka právě na tento proces.

4.2.2 Právní náležitosti prodeje

Právní náležitosti prodeje jsou zákonem dané písemnosti, které musí být při prodeji produktu vystaveny mezi společností a zákazníkem.

Mezi písemnosti, které jsou mezi společností Das WeltAuto a zákazníkem, jsou:

- faktura
- kupní smlouva
- předávací protokol
- plná moc

4.2.3 Možnosti financování vozu

DAS WeltAuto má několik možností, jak lze automobil zaplatit. Mezi ně patří přímá platba na účet, úvěr nebo leasing.

Okamžitá platba

Jedná se o způsob platby, kdy zákazník zaplatí za automobil ihned a v plné cenové výši. Nežádá tak o měsíční splátky, ale naopak cenu zaplatí ihned. Možnosti, jak zaplatit tímto typem platby, jsou dvě, platba v hotovosti a platba převodem. Platba v hotovosti je nejméně využívaná, protože do firemní kasy může přijít maximální platba ve výši pouze 270 000,- Kč. Proto je více využívaný druhý typ platby, a to platba převodem z účtu na účet.

Úvěr

Další typem je platba na úvěr. Tento typ platby představuje splácení určité části ceny automobilu v pravidelných měsíčních splátkách. Výše měsíčních splátek se určuje dle hodnoty automobilu. Pravidelné splátky na auto jsou hrazeny na základě splátkového kalendáře, který obdrží klient při podpisu smlouvy úvěru na auto. Jednou z podmínek pro nárokování tohoto formy financování je, že žadatel musí dosáhnout minimální věk 18 let, musí mít platné doklady totožnosti, popřípadě není-li občanem České republiky, tak musí mít povolení k pobytu v České republice. Velkou výhodou úvěru na automobil je možnost pro plátce DPH nárokovat hodnoty DPH najednou z celé pořizovací ceny.

Leasing

Společnost nabízí dva typy leasingu, konkrétně leasing finanční a leasing operativní.

Finanční leasing

Leasing automobilu je finanční pronájem s následnou koupí vozu. Zákazník tak za dobu užívání vozu platí pronájem automobilu, takzvané leasingové splátky, s tím že tyto splátky jsou ošetřené určitou smlouvou, kde je zapsáno, od kdy do kdy smlouva platí. Po ukončení této smlouvy mění automobil vlastnictví, a to z leasingové společnosti na majitele. Majitel tedy pomocí leasingu dostane vůz po ukončení smlouvy do svého vlastnictví. Tímto leasingový vztah končí a původní klient leasingové společnosti se stává novým majitelem automobilu.

Operativní leasing

Tento typ leasingu je podobný klasickému pronájmu vozu, kdy klient nemá v úmyslu získat automobil do svého vlastnictví. Doba pronájmu automobilu, která je jako v minulém případě ošetřena smlouvou, bývá kratší než ekonomická životnost automobilu a po skončení leasingové smlouvy vrátí klient automobil zpět finanční společnosti.

4.2.4 Cenotvorba společnosti

Společnost Das WeltAuto, konkrétně pobočka v Kyjově, se snaží dávat marži 10 %, ale nutno dodat, že tato marže je někdy možná, jindy je zase menší a někdy zase větší. Kalkulace určuje vždy celkový trh, také veškerá cena se odvozuje od nákupu. Pokud se automobil podaří nakoupit za dobrých podmínek, tak si společnost může marži zvýšit. Pokud naopak do svého vlastnictví společnost vezme například nejnovější model značky Audi, kdy výkupní cena je 4 miliony korun, tak tuhle marži musí snížit, protože by vůz s takovou marží neprodali. Jak sám prodejce uznává, ideální případ by byl, kdyby se marže určovala fixně, ale to se nikdy nestane, protože trh s automobily se neustále mění.

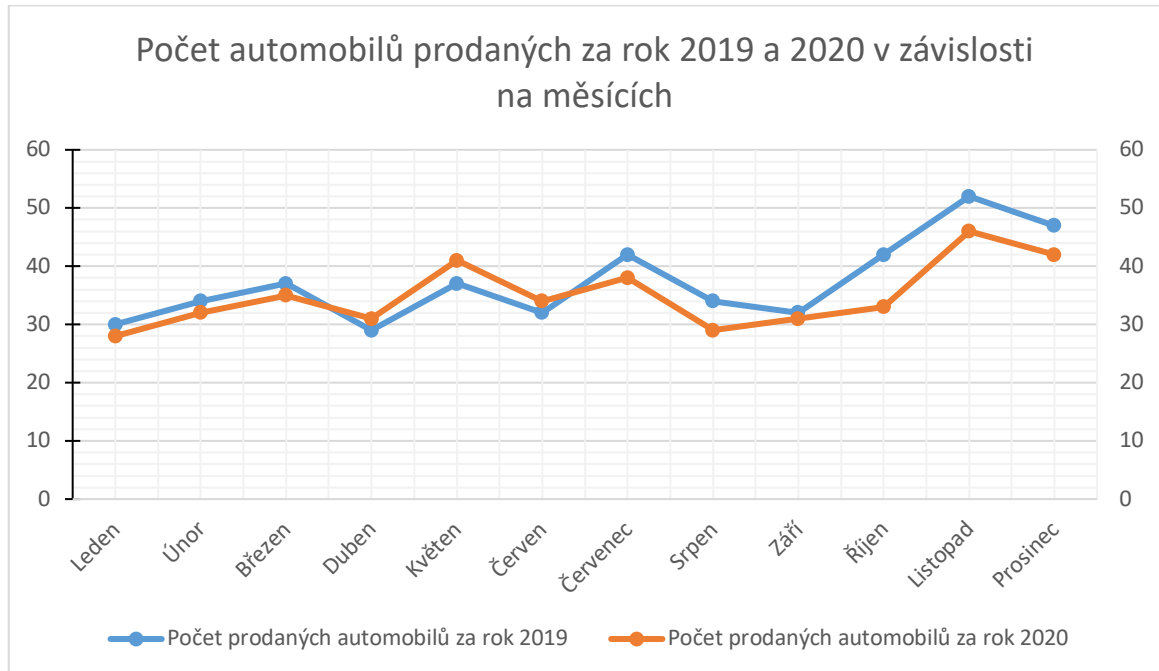
Další aspekt, který má na cenu vozu vliv, je to, jak je vůz starý a jaký má nájezd.

Když společnost vykoupí automobil, který je 2 roky starý a celková záruka činí 5 let, nájezd u tohoto automobilu je 2 000 kilometrů, tak toto auto je relativně nové, proto společnost jde s marží níž, neboť když si zákazník vůz koupí, Das WeltAuto nemusí poskytovat například novou záruku, tím pádem se předpokládá, že na daný vůz bude mít společnost nižší budoucí náklady.

Obecně tedy můžeme napsat, že společnost cílí na marži 10 %, ale ta se může odvíjet od stáří vozu, ceny vozu, zájmu o vůz a od pohybu daného automobilu na trhu.

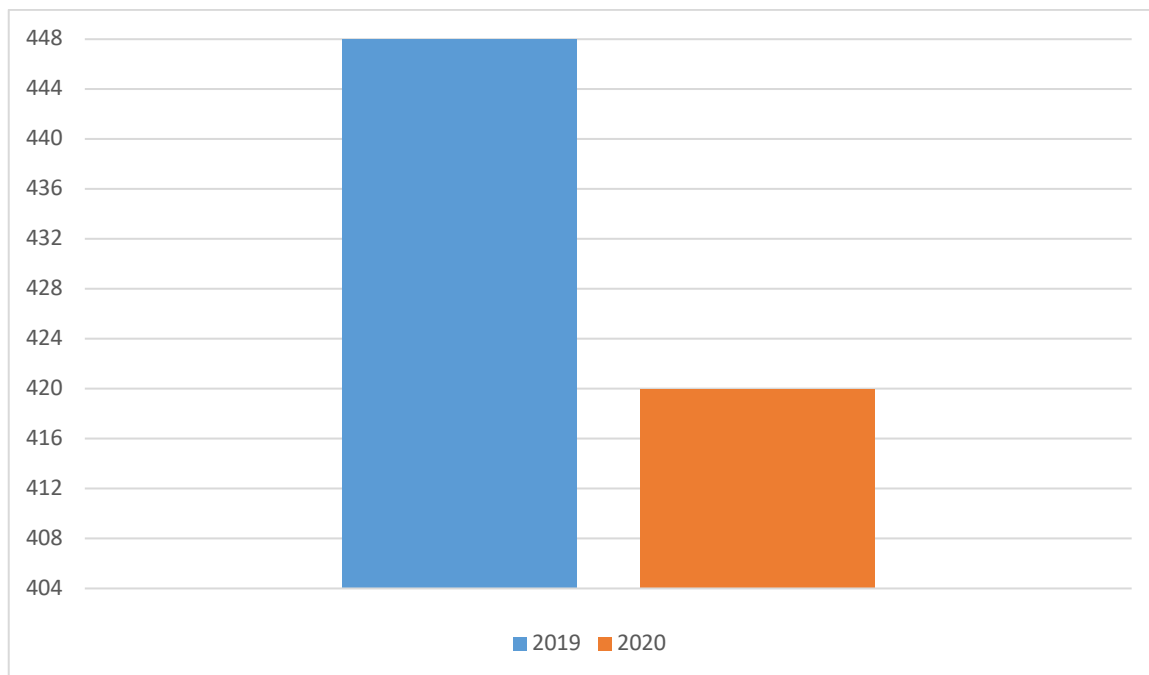
4.2.5 Výkonnost procesu prodeje

Výkonnost procesu prodeje se ve společnosti Das WeltAuto měří pouze tím, kolik společností prodá automobilů za měsíc, potažmo za celý rok.



Obrázek 9 Graf počtu prodaných automobilů za rok 2019 a 2020 (Zdroj: vlastní zdroj)

Graf představuje, kolik automobilů se prodalo v jednotlivých měsících za rok 2019 a za rok 2020. Je vidno, že za rok 2019 se prodalo více automobilů než za rok 2020. Jen v měsících duben, květen a červen bylo v roce 2020 více prodaných automobilů než v roce předchozím.



Obrázek 10 Rozdíl počtu prodaných vozů v letech 2019 a 2020 (Zdroj: vlastní zdroj)

Dle zjištěných informací od společnosti se v roce 2019 prodalo v Das WeltAuto 448 automobilů, v roce 2020 se prodalo pouze 420 vozů, což představuje 7% pokles výkonnosti procesu prodeje právě oproti roku 2019. Tento pokles může mít na svědomí mnoho událostí, například i současná celosvětová pandemie, ale tuto událost nedokážou ve společnosti ovlivnit. Naopak jsou zde i faktory, které společnost ovlivnit dokáže, například nízké vytížení zákazníků ze strany prodejců.

Kladným ukazatelem pro proces prodeje ve společnosti Das WeltAuto je to, že dokážou za jeden měsíc v průměru prodat okolo 37 vozidel, což je na pobočku v malém městě hodně. Naproti tomu byla objevena i slabá místa procesu prodeje, a to při kontaktu prodejce se zákazníkem.

4.3 Analýza rizik

V této kapitole budou zkoumána rizika v procesu prodeje. První podkapitola bude věnována SWOT analýze, kde budou definovány silné a slabé stránky procesu prodeje, ale také příležitosti a hrozby tohoto procesu. V další podkapitole budou určena rizika, která ohrožují proces prodeje.

4.3.1 SWOT analýza procesu prodeje kyjovské pobočky Das WeltAuto

Cílem SWOT analýzy společnosti Das WeltAuto je zjistit, jak si proces prodeje automobilů ve společnosti vede. Jsou zde vytvořeny 4 základní tabulky jako 4 základní ukazatele SWOT analýzy.

Mezi silné stránky společnosti jsem po konzultaci s vedením firmy vybral:

- spokojení zákazníci
- prodejní místo – showroom
- provázanost s TOP CENTRUM car
- personál

Naopak jako slabé stránky firmy vidíme:

- cenotvorba
- omezenost na jednotlivé značky
- občasná slabá komunikace prodejce se zákazníkem
- umístění prodejny

Co se týká faktorů, které ovlivňují Das WeltAuto z vnějšího prostředí, tak tady byly vybírány příležitosti a hrozby.

Příležitosti firmy v této době byly velmi špatně určitelné, neboť v současné pandemické situaci funguje společnost jen z části, ale i tak byly některé vybrány:

- ukončení činnosti konkurenčních firem
- vyšší poptávka trhu po ojetých vozech
- zákaznické reference
- zdražení nových automobilů

Mezi hrozby patří:

- velké množství konkurenčních společností
- taktiky velkých konkurentů
- současná covid situace

Tabulka 4 Silné stránky firmy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Silné stránky	Body	Váhy	Výsledek
Spokojení zákazníci	2	0,3	0,6
Prodejní místo	5	0,4	2
Provázanost s TOP CENTRUM car	2	0,1	0,2
Personál	3	0,2	0,6
Součet výsledků			3,4

Tabulka 5 Slabé stránky firmy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Slabé stránky	Body	Váhy	Výsledek
Nedostatečné statistické údaje	3	0,3	0,9
Částečná omezenost na jednotlivé značky	1	0,1	0,1
špatný kontakt prodejce – zákazník	3	0,5	1,5
Cenotvorba	1	0,1	0,1
Součet výsledků			2,6

Tabulka 6 Příležitosti firmy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Příležitosti	Body	Váhy	Výsledek
Ukončení činnosti konkurenční firmy	3	0,1	0,3
Vyšší poptávka trhu po ojetých vozech	5	0,3	1,5
Zákaznické reference	3	0,2	0,6
Zdražení nových automobilů	4	0,4	1,6
Součet výsledků			4

Tabulka 7 Hrozby firmy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

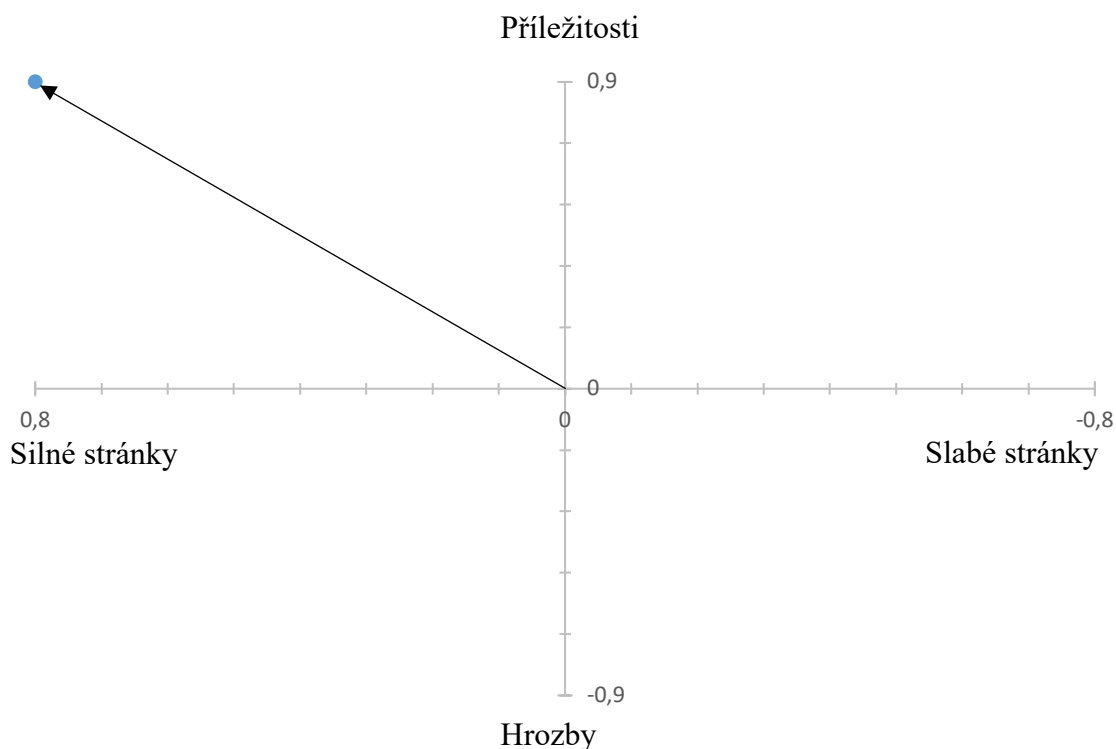
Hrozby	Body	Váhy	Výsledek
Velké množství konkurenčních společností	3	0,3	0,9
Taktiky velkých konkurentů	4	0,4	1,6
Současná Covid situace	2	0,3	0,6
Součet výsledků			3,1

Tabulka 8 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Spokojení zákazníci	0,6	Nedostatečné statistické údaje	0,9
Prodejní místo	2	Částečná omezenost na jednotlivé značky	0,1
Provázanost s TOP CENTRUM car	0,2	Špatný kontakt prodejce – zákazník	1,5
Personál	0,6	Cenotvorba	0,1
Celkem	3,4	Celkem	2,6
Příležitosti		Hrozby	
Ukončení činnosti konkurenční firmy	0,3	Velké množství konkurenčních společností	0,9
Vyšší poptávka trhu po ojetých vozech	1,5	Taktiky velkých konkurentů	1,6
Zákaznické reference	0,6	Současná Covid situace	0,6
Zdražení nových automobilů	1,6		
Celkem	4	Celkem	3,1

Tabulka 9 Výsledky SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Výsledek vnitřních faktorů	Výsledek vnějších faktorů
Silné stránky – Slabé stránky	Příležitosti – Hrozby
3,4-2,6	3,5-3,2
= 0,8	= 0,9



Obrázek 11 Grafické znázornění SWOT analýzy ve společnosti Das WeltAuto

(Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Z grafu vyplývá, že prodejní proces společnosti Das WeltAuto se nachází v ofenzivní strategii, což je ta nejlepší strategie, kterou daný proces mohl dosáhnout.

Z této strategie je patrné, že u společnosti převyšují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Což znamená, že společnost dokáže využít své příležitosti za pomoci svých silných stránek, které dokáže dále rozvíjet.

4.3.2 Matice rizik prodeje Das WeltAuto

Předmětem podnikání pro společnost Das WeltAuto je primárně prodej, přesněji řečeno prodej automobilů. Jelikož bylo zjištěné, že největší slabou stránkou podniku představuje špatný kontakt mezi prodejcem a zákazníkem, tak v matici rizik bude řešen převážně tento faktor. Zaměstnanci se každý den setkávají s novými a novými zákazníky, kteří mnohdy neodpouští ani jedinou chybu, kterou zaměstnanec v jejich přítomnosti udělá, s tím se pojí řada rizik. Právě proto je potřeba, aby se tato rizika co možná nejvíce eliminovala, společnost tak získala co nejvíce zákazníků, kteří si u ní zakoupí automobil.

Pro matici rizik prodeje Das WeltAuto bylo vybráno pět rizik a nyní budou analyzována.

Tabulka 10 Jednotlivá rizika prodeje (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

P. č.	Název rizika
A	Nízká informovanost prodejce
B	Chyby v komunikaci se zákazníkem
C	Nedostatečná evidence zákazníků
D	Roztěkanost prodejce
E	Špatná nálada prodejce odrážející se na procesu prodeje

Z tabulky 10 vyplývá 5 rizik, která budou v matici rizik prozkoumána, aby následně mohla být určena ty, která pro společnost Das WeltAuto představují největší rizika.

Tabulka 11 Kategorie pravděpodobnosti (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Označení	Název	Definice
I.	Zřídka	Maximálně 1* za 1 rok
II.	Občasné	1* za půl roku
III.	Méně pravděpodobné	1* za čtvrt roku
IV.	Pravděpodobné	Každý měsíc

Tabulka 11 vyjadřuje rozřazení kategorií pravděpodobnosti vzniku jednotlivých rizik. Rozhodl jsem se rizika rozdělit do 4 kategorií pravděpodobnosti a každá kategorie má svůj název a definici, která poukazuje na to, jaká je pravděpodobnost vzniku rizika v této organizaci tak, aby jednotlivé rozřazení bylo pochopitelné i pro lidi nezainteresované do této problematiky.

Tabulka 12 Kategorie závažnosti dopadu (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Označení	Název	Definice
I.	Bezvýznamné	Pro společnost tato situace nepředstavuje žádné riziko.
II.	Významné	Společnost pocítí, že se něco stalo, ale vypořádá se s tím jednoduše.
III.	Závažnější	Při této závažnosti společnost velmi často ztrácí zákazníka nebo alespoň část zisku.
IV.	Nejzávažnější	Pakliže se riziko bude opakovat, může dojít k fatálním následkům pro společnost.

Tabulka 12 definuje kategorie závažnosti, které mohou mít rizika na firmu Das WeltAuto. Zde je opět tato tabulka rozřazena do 4 kategorií. Každá kategorie je pojmenovaná dle závažnosti a definována, aby každý pochopil, co jednotlivé názvy kategorií znamenají.

Z tabulek 11 a 12 vyplývá, že matice rizik bude mít podobu 4* 4, neboť byly použity 4 kategorie pravděpodobnosti vzniku rizika a 4 kategorie závažnosti dopadu rizika na organizaci.

Tabulka 13 Kategorie přijatelnosti (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Označení	Název	Definice
1 až 6	Přijatelné	Riziko je potřeba zaznamenat, ale jeho dopad pro společnost představuje nulovou zátěž, proto není potřeba se jím nějak významně zabírat.
7 až 11	Dočasně přijatelné	Riziko je potřeba zaznamenat a v případě nárůstu opakovatelnosti se mu více věnovat.
12 až 16	Nepřijatelné	Riziko s sebou nese možnost poškodit firmu.

Tabulka přijatelnosti je rozdělena na 3 kategorie, tomuto rozdělení se říká také semaforové. Každá barva v tabulce znamená jinou závažnost jednotlivého rizika. Nejméně závažná jsou rizika, která jsou ohodnocena od čísla 1 po číslo 6. Právě tato rizika představují pro firmu nejmenší závažnost a jsou pro firmu přijatelná, proto se také tak jmenují a podle toho jsou i definována.

Oranžová barva představuje rizika, která jsou pro firmu nebezpečnější, ale stále se s nimi firma relativně lehce dokáže vypořádat. Jde o rizika, která pro firmu mohou v krátkém časovém intervalu být přijatelná, proto je dle tabulky označujeme jako dočasně přijatelná rizika. Jedná se o rizika, která jsou hodnocena od 7 do 11.

Nejhorší dopady mají na firmu rizika v kategorii poslední, tedy v kategorii nepřijatelných rizik. Dle součinu pravděpodobností a dopadu jde o výsledky v rozmezí čísel od 12 do 16. Při jejich dlouhodobém působení mohou společnost úplně zničit.

Tabulka 14 Výpočet přijatelnosti daných rizik (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

P. č.	Pravděpodobnost	Dopad	Výsledná přijatelnost rizika
A	1	2	2
B	3	4	12
C	4	3	12
D	3	2	6
E	1	1	1

Tabulka 15 Výsledná matice rizik (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

P/D	I.	II.	III.	IV.
I.	E	A		
II.				
III.		D		B
IV.			C	

Jak lze vyčíst z matice rizik, která vyšla, tak jsou rizika rozdělená do tří kategorií podle přijatelnosti těchto rizik, každá tato přijatelnost je vyznačena jinou barvou.

Nejmírnější rizika představuje barva zelená. Mezi tato rizika patří rizika A, E (viz. tab. 15). U těchto rizik nám říká tabulka přijatelnosti (viz. tab. 13), že jsou to rizika, která je potřeba zaznamenat, ale jejich dopad pro společnost představuje nulovou zátěž, proto není potřeba se jimi nějak významně zabírat.

Střední hranici přijatelnosti značí barva oranžová. Do této kategorie patří riziko označené písmenem D (viz. tab. 15). Tato úroveň přijatelnosti se značí názvem Dočasně přijatelná, což pro tuto hranici je definováno jako: „Riziko je potřeba zaznamenat a v případě nárůstu opakovanosti se mu více věnovat.“

Červenou barvu značí poslední kategorie. tak zvaná kategorie nepřijatelného rizika. Do této poslední kategorie patří dvě rizika, a to ta, která jsou označena písmenem B, C (viz. tab.15). Do této úrovně rizika patří události, které svým rozsahem mohou poškodit firmu, neboť se vyskytují relativně pravidelně s velkými závažnostmi, které s sebou přináší.

4.3.3 Tabulka 4 T

Tabulka 4 T je analýza, pomocí které se navrhuje ošetření dříve nalezených rizik. Tabulka obsahuje 4 strategie, ke kterým se přiřazují jednotlivá rizika dle charakteru každého z nich.

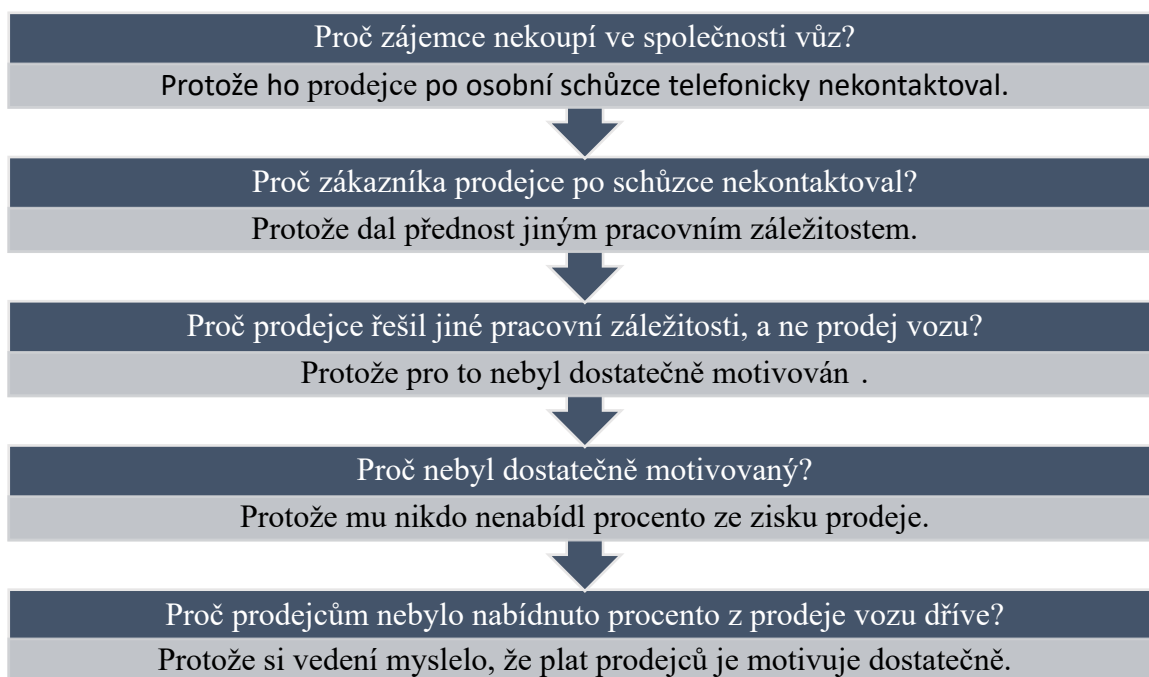
Tabulka 16 Návrh na ošetření rizik procesu prodeje pomocí 4 T strategie (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Riziko	Strategie			
	Take	Treat	Transfer	Terminate
Nízká informovanost prodejce		X		
Chyby v komunikaci se zákazníkem		X		
Nedostatečná evidence zákazníků		X		
Roztěkanost prodejce		X		
Špatná nálada prodejce odrážející se na procesu prodeje	X			

V předchozí tabulce byla zkoumána opatření, která by byla nejvhodnější pro možná rizika, která vyplynula z matice rizik. V tabulce 16 byla navržena pro tato rizika zlepšení dle metody 4 T, tedy Take – přijmout, Treat – ošetřit, Transfer – přenést a Terminate – ukončit. Nejvíce opatření bylo detekováno metodou „Treat“, druhé v pořadí bylo opatření „Take“ tedy příjmy. Žádné z analyzovaných rizik nemělo opatření „Transfer“, ani „Terminate“. Jak již bylo řečeno, nejvíce rizik bylo detekováno metodou „Treat“.

4.3.4 Metoda 5 Proč

Po dobu vypracovávání této práce bylo vyzorováno, že jedním z největších rizik je to, že se prodejci dopouštějí chyb v komunikaci se zákazníkem. Přesněji řečeno, po osobní schůzce již zákazníka telefonicky nekontaktují a nedoptávají se na to, jak se zákazník s koupí vozu rozhodl. Avšak nebylo známo, proč tomu tak je, proto byla vypracována metoda 5 Proč, aby se zjistilo, čím je tento faktor ovlivněn. Společnost by chtěla, aby se prodejci více zajímali o potenciální zákazníky.



Obrázek 12 Metoda 5 Proč – motivace prodejce (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Z obrázku 13 Bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k tomu, aby jednotlivé zákazníky po osobní schůzce telefonicky sami kontaktovali a v konečném důsledku zjistili. Jelikož se zjistil tento nedostatek, tak pro to budou navržena opatření, která se budou snažit zlepšit proces prodeje díky zvýšení efektivity prodejců.

4.4 Návrh na ošetření rizik

V této kapitole budou navrženy postupy k tomu, aby se dříve analyzovaná rizika mohla ošetřit, tím tak do budoucna neohrožovala daný proces.

Kontrolní list

Jako první opatření navrhuji vypracovat kontrolní list pro zaměstnance, ve kterém by byly popsány kroky, které musí prodejce udělat s každým zákazníkem. Úkolem tohoto kontrolního listu by bylo navázání bližšího profesního kontaktu se zákazníkem a zároveň kroky, které musí prodejce udělat se zákazníkem. Kontrolní list by měl mít alespoň 4 fáze. Každá fáze by měla určité kroky, které by si prodejce evidoval.

- První fáze:

Tuto část vypisuje prodejce ihned, jakmile ho kontaktuje zákazník.

Zde musí prodejce zaznamenat:

- obecné informace o zákazníkovi (jméno, příjmení)
- zaznamenat typ vozu, o jaký má zájem
- datum osobní schůzky

- Druhá fáze:

V této fázi by si prodejce vypočítal maximální možnou slevu, kterou může na daný typ vozu zákazníkovi poskytnout. Další kolonka by byla pro informace z komunikace se zákazníkem.

- Třetí fáze:

Jedná se o fázi, která probíhá již při osobní schůzce se zákazníkem, tudíž by byla formou CLA.

- Čtvrtá fáze:

Odehrává se přibližně 5 dnů po osobní schůzce. Tahle část probíhá rovněž formou CLA. Prodejce kontaktuje zákazníka a zjišťuje, jestli má zákazník zájem o vůz, na který se byl dívat.

Tento kontrolní list by mohl být buď tištěný, nebo v lepším případě i elektronický, například v mobilních telefonech.

Evidence zákazníků

Dalším návrhem je evidence zákazníků. Evidence zákazníků by byl jeden z mála ukazatelů, které společnost sleduje. Tato evidence by mohla být propojená právě s kontrolním listem,

kdy by si společnost dokázala sama generovat například pomocí programu Microsoft Excel, kolik zákazníků je oslovilo bez toho, aniž by si u Das WeltAuto zakoupili automobil. Tento fakt by mohl postupem času zvýšit efektivnost prodeje, pakliže by se společnost dále zabývala otázkou, proč je zákazníci kontaktují, aniž by si u nich vůz zakoupili.

Provize z prodeje pro prodejce

Z metody 5 Proč bylo zjištěno, že by si prodejci přáli být více motivováni, a to sice procentuální provizí za vůz, který oni prodají. Takle možnost zisku může být velmi motivující pro zaměstnance, avšak toto je možné udělat jen v případě:

1. sníží-li se prodejcům fixní plat
2. společnost vypočítá průměrné náklady na jeden automobil
3. budou-li pokryté veškeré náklady na provoz společnosti

Důležité také je to, aby procentuální provize pro zaměstnance nebyla fixní, ale pohyblivá, například v hodnotě prodaného automobilu.

Tabulka 17 Příklad provize pro prodejce (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)

Hodnota vozu v Kč	<500 000	500 000- 2 000 000	> 2 000 000
Provize pro prodejce v %	0,5 %	0,4 %	0,3 %

Jsem si vědom toho, že pokud by měli prodejci dostávat určité procento z prodeje, musela by být vypracována ekonomická analýza, která by usoudila, jak velkou provizi může společnost svým prodejcům dát. Tuto tabulku berte prosím jen jako příklad, nejsou totiž vypracované základní ekonomické ukazatele ve společnosti.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabírala problematikou procesu prodeje ojetých automobilů ve společnosti Das WeltAuto, jež má svoji pobočku v Kyjově.

Cílem této bakalářské práce bylo najít, analyzovat a následně ošetřit rizika procesu prodeje a poté navrhnout opatření pro eliminaci těchto rizik.

Teoretická část práce se v první kapitole zabírá pojmem procesního řízení, neboť celá práce se nese v duchu procesu, proto bylo nutné procesní řízení definovat a popsat jeho náležitosti. Další částí je seznámení s prodejním procesem obecně, kde figuruje například cena, produkt i zákazník.

Předposlední část teoretické části se zabývá analýzou rizik. Konkrétně se zde definují základní pojmy pro tento obor, dále postup, jak se rizika analyzují, jak se řídí a jak se ošetřují. Na tuto kapitolu navazuje kapitola poslední, kde jsou popsány metody analýzy rizik, které budou následně využity v praktické části. Jedná se analýzu SWOT, metodu 5 Proč, metodu hodnocení rizik a metodu matice rizik.

Na začátku praktické části byla představena společnost Das WeltAuto. Po krátké charakteristice společnosti na tuto kapitolu navazuje kapitola další, a to sice analýza procesu prodeje. Zde mimo jiné proces prodeje byl graficky znázorněn a rozdělen do tří fází. Stěžejní částí celé práce bylo měření výkonnosti tohoto procesu, neboť společnost eviduje jen jeden faktor, a to faktor prodeje vozů za jednotlivé období, tento faktor byl porovnán ve dvou letech mezi sebou. Identifikoval se určitý prodejní pokles a pomocí metod byla uvedena rizika, která tento pokles přináší. Následně byla navrhnutá opatření, která by měla vést ke snížení těchto rizik a tím zvýšení efektivity prodeje.

Vzhledem k zjištěným skutečnostem, především díky SWOT analýze, lze konstatovat, že proces prodeje kyjovská pobočky společnosti Das WeltAuto, se nachází na dobré úrovni. Avšak je potřeba zlepšit určité vyzorované faktory, které byly navrženy v předchozí kapitole.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* [online]. 1. Praha: Grada Publishing [cit. 2021-01-27]. ISBN 978-80-247-1679-4. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:cacacf20-f0d5-11e9-a329-005056827e51?page=uuid:d9e411fc-49c1-4c12-b8f6-7dcb8c553b76>
- [2] RAIS, Karel a Vladimír SMEJKAL, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024746449.
- [3] ŠEFČÍK, Vladimír, 2009. *Analýza rizik*. Zlín. ISBN 9788073186968.
- [4] MERNA, Tony a Faisal F AL-THANI, 2007. *Risk management: řízení rizika ve firmě* [online]. Brno: Computer press [cit. 2020-11-17]. ISBN 9788025115473.
- [5] TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management* [online]. Praha: C.H.Beck [cit. 2020-11-17]. ISBN 80-7179-415-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:39c3dc70-397d-11e4-8f64-005056827e52?page=uuid:8097fad0-40f0-11e4-bdb5-005056825209>
- [6] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-4780-4. Dostupné také z: <https://ndk.cz/view/uuid:b4a6b470-78b1-11ea-9408-005056827e51?page=uuid:770f1fec-1f02-4003-916a-136c53c8e508>
- [7] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-01-27]. ISBN isbn978-80-247-1545-2. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:869a8aa0-b5f8-11e5-b5dc-005056827e51?page=uuid:07058110-be3a-11e5-82dc-5ef3fc9bb22f>
- [8] TICHÝ, Milík, 2006. *Ovládání rizika: analýza a management* [online]. Praha: C.H.Beck [cit. 2020-11-17]. ISBN 80-7179-415-5. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:39c3dc70-397d-11e4-8f64-005056827e52?page=uuid:8097fad0-40f0-11e4-bdb5-005056825209>
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy* [online]. 2., rozš. vyd. Praha: Grada [cit. 2021-01-27]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:fea526f0-5c65-11ea-9076-005056827e52?page=uuid:69158d40-70fb-4be0-bbd4-81fdacd48c7c>
- [10] *Řízení procesů* [online], c2011-2016. USA, Wilmington: Managementmania [cit. 2021-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>
- [11] HÁLEK, Vítězslav, 2017. *Management a marketing* [online]. Hradec Králové: Vítězslav Hálek [cit. 2021-01-27]. ISBN 978-80-270-2439-1. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:8cccc010-02ac-11e9-bc37-005056827e51?page=uuid:77bfe74d-bdbb-4e87-a50a-3d65c458be44>

- [12] VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"* [online]. Praha: Grada [cit. 2021-01-27]. Expert (Grada). ISBN isbn:978-80-247-3528-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/chovani-zakaznika-1936/>
- [13] TOP CENTRUM car, 2021. In: *www.TOP CENTRUMcar.cz* [online]. Kyjov [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://topcentrumcar-kyjov.porschegroup.cz>
- [14] STÁTNI BÁŇSKÁ SPRÁVA ČESKÉ REPUBLIKY, c2019. *Návrh metodické příručky pro hodnocení rizik* [online]. Ostrava: Státní báňská správa České republiky [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <http://www.cbusts.cz/docs/projekty/projekt013-2.pdf>
- [17] KOUDELKA, Ctirad a Václav VRÁNA, 2006. *Rizika a jejich analýza* [online]. Ostrava: Fakulta elektrotechniky a informatiky Katedra obecné elektrotechniky [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://fe1.vsb.cz/kat420/vyuka/Magisterske%20nav/prednasky/web/RIZIKA.pdf>
- [18] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2015. *Metodika hodnocení rizik v rámci hodnocení dopadů regulace* [online]. Praha: Vláda České republiky [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://ria.vlada.cz/wp-content/uploads/Methodika-hodnoceni-rizik-RIA-UV-2015.pdf>
- [19] GROSOVÁ, Stanislava, 2002. *Marketing: principy, postupy, metody* [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická [cit. 2021-01-28]. ISBN isbn80-7080-505-6. Dostupné z: http://147.33.74.135/knihy/uid_isbn-80-7080-505-6/pages-img/125.html
- [20] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady* [online]. Brno: Computer Press [cit. 2021-03-19]. ISBN 978-80-251-1987-7. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:f0d63840-fa0c-11e4-88cd-005056827e52?page=uuid:f9ae2430-40d1-11e5-a525-5ef3fc9ae867>
- [21] JOBBER, David a Geoff LANCASTER, 2001. *Management prodeje*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-533-4.
- [22] SKAUNIC, Ilja a Pavla VODOVÁ, 2005. *Platební a zúčtovací styk: distanční studijní opora* [online]. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné [cit. 2021-03-22]. ISBN isbn80-7248-308-0. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:4453b3f0-84ff-11e3-a6e0-005056827e52?page=uuid:8f132810-9069-11e3-bbb0-5ef3fc9bb22f>
- [23] ŠIMONOVÁ, Stanislava, 2014. *Procesní řízení* [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice [cit. 2021-4-30]. ISBN 978-80-7395-766-7. Dostupné z: <https://ndk.cz/view/uuid:8f385dd0-6161-11eb-b4d1-005056827e51?page=uuid:fccb5d06-c7be-44ad-9ce2-256017069155>
- [24] *5 Whys* [online], c2021. USA: Kanbanize.com [cit. 2021-03-26]. Dostupné z: <https://kanbanize.com/lean-management/improvement/5-whys-analysis-tool>
- [25] THE ECONOMIC TIMES, c2020. *Definition of Product* [online]. Indie: The Economic Times [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/product>

[26] REVISO, c2020. *Leasing* [online]. Copenhagen, Denmark: Reviso [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://www.reviso.com/leasing/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IČO	Identifikační číslo organizace
DIČ	Daňové číslo organizace
VW	Volkswagen
STK	Stanice technické kontroly
DPH	Daň z přidané hodnoty
ISO	Mezinárodní norma
RMP	Risk management plan
CLA	Checklist analysis/Analýza kontrolního seznamu
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/ Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základní členění procesů (Zdroj: Grasseová, Dubec a Horák, 2008,s.14)	14
Obrázek 2 SWOT analýza (Zdroj: Jakubíková, 2013)	27
Obrázek 3 Společnost TOP CENTRUM car (zdroj: TOP CENTRUM car, 2021)	33
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti Das WeltAuto v Kyjově (Das WeltAuto, 2021).....	34
Obrázek 5 Zastoupení značek automobilů v Das WeltAuto ke konci roku 2020 (zdroj: Das WeltAuto, 2021).....	36
Obrázek 6 Přípravná fáze procesu prodeje (zdroj: vlastní zdroj, 2021)	39
Obrázek 7 Hlavní fáze procesu prodeje (zdroj: vlastní zdroj, 2021).....	40
Obrázek 8 Závěrečná fáze procesu prodeje (zdroj: vlastní zdroj, 2021)	42
Obrázek 9 Graf počtu prodaných automobilů za rok 2019 a 2020 (Zdroj: vlastní zdroj)	45
Obrázek 10 Rozdíl počtu prodaných vozů v letech 2019 a 2020 (Zdroj: vlastní zdroj)	46
Obrázek 11 Grafické znázornění SWOT analýzy ve společnosti Das WeltAuto.....	51
Obrázek 12 Metoda 5 Proč – motivace prodejce (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Pravděpodobnost vzniku rizika (Zdroj: Koudelka a Vrána, 2006).....	28
Tabulka 2 Dopad rizika (Koudelka a Vrána, 2006).....	29
Tabulka 3 Matice rizik (Zdroj: Koudelka a Vrána, 2006)	30
Tabulka 4 Silné stránky firmy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021).....	48
Tabulka 5 Slabé stránky firmy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)	48
Tabulka 6 Příležitosti firmy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021).....	48
Tabulka 7 Hrozby firmy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021).....	49
Tabulka 8 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)	50
Tabulka 9 Výsledky SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zdroj, 2021).....	51
Tabulka 10 Jednotlivá rizika prodeje (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)	52
Tabulka 11 Kategorie pravděpodobnosti (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)	52
Tabulka 12 Kategorie závažnosti dopadu (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)	53
Tabulka 13 Kategorie přijatelnosti (Zdroj: vlastní zdroj, 2021).....	53
Tabulka 14 Výpočet přijatelnosti daných rizik (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)	54
Tabulka 15 Výsledná matice rizik (Zdroj: vlastní zdroj, 2021).....	54
Tabulka 16 Návrh na ošetření rizik procesu prodeje pomocí 4 T strategie (Zdroj: vlastní zdroj, 2021).....	55
Tabulka 17 Příklad provize pro prodejce (Zdroj: vlastní zdroj, 2021)	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Kontrolní list

PŘÍLOHA P I: KONTROLNÍ LIST

Jméno: Příjmení: Typ vozu:	Datum osobní schůzky:
Určení možné slevy:	
Informace z komunikačních prostředků:	
Definovat technický stav vozu:	<input type="checkbox"/>
Popsat exteriér vozu:	<input type="checkbox"/>
Popsat interiér vozu:	<input type="checkbox"/>
Nabídnout zkušební jízdu:	<input type="checkbox"/>
Popsat a ukázat technologické možnosti vozu:	<input type="checkbox"/>
Zeptat se, jak je zákazník spokojen:	<input type="checkbox"/>
Uvést možnosti financování:	<input type="checkbox"/>
Určit počet dnů na rozmyšlenou:	<input type="checkbox"/>
Kontaktovat zákazníka:	<input type="checkbox"/>
Zeptat se zákazníka, jestli kupuje onen vůz:	<input type="checkbox"/>