

Projekt marketingového plánu společnosti BV Auto Zlín s.r.o. pro rok 2015

Ing. Dalibor Kunc

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Dalibor Kunc**
Osobní číslo: **M140286**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu společnosti BV Auto Zlín s.r.o. pro rok 2015**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupných zdrojů zpracujte literární rešerši z oblasti marketingu služeb a marketingového plánování.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav marketingového řízení a plánování ve společnosti BV Auto Zlín s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt marketingového plánu společnosti BV Auto Zlín s.r.o. pro rok 2015
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
CHERNEV, Alexander. The marketing plan handbook. 3rd ed. Chicago: Cerebellum Press, 2011, 149 s. ISBN 978-1-936572-02-1.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
SHIMP, Terence a Craig ANDREWS. Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications. 9th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2013, 729 s. ISBN 978-1-111-58021-6.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

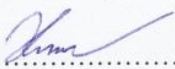
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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,

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

Ve Zlíně 10. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce s názvem Projekt marketingového plánu společnosti BV Auto Zlín s.r.o. pro rok 2015 se zabývá analýzou a zhodnocením jejího současného stavu v dané oblasti. Cílem projektu je pak na základě provedených analýz navrhnout vhodný marketingový plán pro příslušné období.

Teoretická část práce obsahuje rozbor dostupných literárních pramenů dané tematiky zaměřený na marketingový mix služeb a marketingové plánování.

Praktická část se po představení společnosti zabývá její situační analýzou, následně analýzou využívání nástrojů marketingové komunikace a rovněž segmentace zákazníků. Zbylá pasáž praktické části je věnována projektu, jenž je závěrem podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Marketingový plán, marketingový mix, komunikační mix, segmentace zákazníků

ABSTRACT

This thesis titled Marketing Plan Project of Company BV Auto Zlín s.r.o. for Year 2015 deals with analysis and evaluation of the present situation of the company in that point. The project goal is to suggest appropriate marketing plan for the relevant period, based on the previous analysis.

The theoretical part consists of analysis of available literature sources of the topic with main aim to service marketing mix and marketing planning.

After an opening introduction of the company, the practical part is focused on situational analysis, followed by analysis of the use of marketing communication tools and also customer segmentation. The rest of the practical part contains the project including cost, time and risk analysis at the end.

Keywords: Marketing Plan, Marketing Mix, Promotional Mix, Customer Segmentation

Úvodem bych tímto rád poděkoval paní doc. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za odborné vedení této práce a za její vstřícný přístup v průběhu celého procesu jejího zpracovávání.

Společnosti BV Auto Zlín s.r.o. děkuji za ochotu a poskytnutí informací a podkladů nezbytně potřebných pro vypracování příslušné diplomové práce.

Velké poděkování patří také mé rodině a přítelkyni za jejich vytrvalou podporu a pomoc v průběhu celého studia.

„Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady.“

Peter Drucker

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING VE SLUŽBÁCH	12
1.1 MARKETING A JEHO NÁSTROJE.....	12
1.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	13
1.2.1 Product.....	13
1.2.2 Price.....	13
1.2.3 Place.....	14
1.2.4 Promotion.....	14
1.2.4.1 Reklama.....	15
1.2.4.2 Podpora prodeje.....	15
1.2.4.3 Public relations.....	16
1.2.4.4 Přímý marketing.....	16
1.2.4.5 Osobní prodej.....	17
1.2.5 Rozšířený marketingový mix služeb.....	18
2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	21
2.1 ÚVODNÍ SHRnutí.....	21
2.2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	21
2.2.1 PEST analýza.....	22
2.2.2 Porterova analýza.....	22
2.2.3 Analýza tržní segmentace.....	23
2.2.4 SWOT analýza.....	24
2.3 MARKETINGOVÉ CÍLE.....	24
2.4 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	25
2.5 TAKTICKÉ KROKY.....	27
2.6 ROZPOČET.....	27
2.7 IMPLEMENTACE.....	28
2.8 KONTROLA.....	28
SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	34
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	35
3.3 PŘEHLED POČTU PRODANÝCH AUTOMOBILŮ.....	36
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
4.1 SITUACE NA AUTOMOBILOVÉM TRHU.....	37
4.1.1 Vliv finanční krize.....	37
4.1.2 Odhad budoucího vývoje.....	38

4.2	PEST ANALÝZA	39
4.3	PORTEROVA ANALÝZA	44
4.4	SWOT ANALÝZA	45
4.5	ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	49
4.5.1	Reklama.....	50
4.5.2	Podpora prodeje	51
4.5.3	Public relations.....	52
4.5.4	Přímý marketing.....	52
4.5.5	Osobní prodej.....	52
4.6	ANALÝZA TRŽNÍ SEGMENTACE.....	53
4.6.1	Geografická segmentace	53
4.6.2	Demografická segmentace	54
5	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	55
6	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	57
6.1	CÍLE PROJEKTU	57
6.2	CÍLOVÁ SKUPINA.....	57
6.3	OMEZENÍ PROJEKTU	58
6.4	MARKETINGOVÝ MIX	58
6.4.1	Produkt	58
6.4.2	Cena.....	59
6.4.3	Distribuce	60
6.4.4	Komunikace	60
6.4.4.1	Reklama	61
6.4.4.2	Podpora prodeje	63
6.4.4.3	Public relations	64
6.4.4.4	Přímý marketing	65
6.4.4.5	Osobní prodej.....	66
6.4.5	Rozšířený marketingový mix služeb.....	67
6.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	68
6.6	ČASOVÁ ANALÝZA	70
6.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	73
6.7.1	Vnitřní rizika	73
6.7.2	Vnější rizika	74
6.7.3	Vyhodnocení rizik.....	76
6.8	ZHDNOCENÍ PROJEKTU	77
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

V současné době, která se vyznačuje vysokou mírou globalizace, neustávajícím technickým rozvojem v oblasti informačních technologií či odstraněním bariér pro pohyb finančního kapitálu, musí firma čelit napříč podnikatelským prostředím stále ostřejší a snáze vznikající konkurenci. Zájem firem o maximalizaci jejich tržní hodnoty, zaujmutí co nejvyššího tržního podílu a schopnost dlouhodobě dosahovat přiměřeného zisku pro ně tedy představuje stále obtížnější proces. K tomu, aby byl podnik ziskový, jednoduše potřebuje převis výnosů nad náklady. Řízení nákladů a snaha o jejich minimalizaci proto hraje zásadní roli v rámci vnitropodnikových činností, o to více v kontextu posledních let turbulentního ekonomického vývoje, kdy firmy, zatíženy spíše stagnací až recesí trhu, mohou jen stěží realizovat vysokou hodnotu výnosů. Je však potřeba se zaměřit na obě zmíněné složky - tedy nejen na snižování nákladové stránky, ale i na aktivní snahu maximalizovat výnosy.

Marketingová oddělení firem jsou v praxi paradoxně mnohdy první oblastí, ve které dochází na popud vedení ke snižování výdajů na svou činnost. Efektivní stimulace poptávky ve snaze podpořit růst tržeb je přitom to, co je pro dlouhodobě úspěšnou společnost nezbytné. Význam této oblasti řízení a plánování, přímo zaměřené na zákazníka, je jedním z důvodů výběru příslušného tématu pro zpracování mé diplomové práce, ve které jsem si dal za cíl na základě předcházející analýzy vytvořit pro rok 2015 marketingový plán ve firmě BV Auto Zlín s.r.o., která je exkluzivním dealerem značky Audi ve Zlínském kraji.

Teoretická část je zprvu věnována přehlednému zpracování literárních pramenů problematiky marketingového mixu s větším důrazem na marketingovou komunikaci, druhá polovina teoretické části vymezuje tematiku marketingového plánování a jeho jednotlivých fází. Nasbírané poznatky následně využiji v praktické části mé práce, kde po představení společnosti BV Auto Zlín s.r.o. a jejich podnikatelských aktivit provedu analýzu jejího současného stavu, posléze pak analýzu komunikačního mixu a segmentace zákazníků. Zbývá pasáž praktické části je věnována návrhu projektu, jenž je závěrem podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem příslušné diplomové práce na téma Projekt marketingového plánu společnosti BV Auto Zlín s.r.o. pro rok 2015 je tedy na základě provedených analýz navrhnout vhodný marketingový plán pro příslušné období.

Cíl, který by měl projekt přinést, je především navýšení objemu prodeje nových vozů Audi z 69 v předešlém roce na alespoň 75 v roce 2015, což znamená zvýšení počtu objednávek nových automobilů o minimálně 9 %. Dílčími cíli navrhovaného projektu je posílení firemní image a loajality klientů BV Auto Zlín s.r.o.

Marketingový plán by tedy měl zviditelnit vybrané modelové řady a podpořit aktuální zvýhodněné nabídky zlínského dealera s důrazem na zlínskou potenciální klientelu a v očích svých zákazníků zdůraznit exkluzivitu a firemní koncepci nadstandardní péče, což může pozitivně ovlivnit jejich oddanost při výběru značky a dealera v případě příští koupě nového automobilu.

Jako podklad pro zpracování analytické a projektové části práce nejprve shrnu teoretické poznatky z oblasti marketingového mixu s důrazem na marketingovou komunikaci. Následně se zaměřím na marketingové plánování a jeho jednotlivé fáze, jejichž princip rovněž postupně aplikuji v praktické části dané diplomové práce. Příslušná teoretická část bude čerpat převážně z aktuálně dostupné odborné literatury.

Analytická část bude uvedena základní charakteristikou společnosti BV Auto Zlín s.r.o. a shrnutím nejdůležitějších informací týkajících se značky a společnosti Audi AG. Následná analýza poté zmapuje aktuální situaci na automobilovém trhu obecně, na což postupně naváže analýza makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí podniku. Příslušnou část diplomové práce uzavře analýza společnosti v oblasti využívání marketingové komunikace a tržní segmentace zákazníků, ke které bylo využito metody standardizovaného typu dotazníku a nestandardizovaného rozhovoru.

Projektovou část tvoří krom jejího bližšího vymezení především samotný návrh marketingového plánu dealerství pro rok 2015. Stěžejní kapitoly bude představovat zpracovaný marketingový mix a jeho nákladové vyčíslení. Projekt bude následně zakončen časovou a rizikovou analýzou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING VE SLUŽBÁCH

Sektor služeb je jedním z nejrychleji se rozvíjejících sektorů ekonomik vyspělých zemí. Služba jako produkt obsahuje určitá specifika, která je třeba brát v potaz a zahrnout do podnikatelských úvah. Specifický přístup tak samozřejmě vyžaduje služba i v oblasti marketingu – uvědomění si jejich vlastností a důraz na lidský faktor jsou rozhodujícími aspekty nejen v otázce dlouhodobé úspěšnosti, ale vůbec životaschopnosti poskytovatele. Zahnutí příslušných aspektů do procesu marketingového plánování tak může být mnohdy klíčové.

1.1 Marketing a jeho nástroje

Marketing se ve své nejobecnější podstatě zabývá identifikací a uspokojováním potřeb zákazníka. Lidé si pod tímto pojmem často představují reklamu (tedy jeden z nástrojů marketingové komunikace), anebo jej s reklamou přímo zaměňují a tyto dva pojmy považují za synonyma. Manažeři zase o marketingu mnohdy přemýšlí jako umění prodávat výrobky. Samotné prodávání přitom není tou nejdůležitější částí marketingu - prodej představuje pouze onu špičku marketingového ledovce. Peter Drucker (1973), přední světový teoretik managementu, danou úvahu zformuloval následovně: „Můžeme předpokládat, že určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by tedy ideálně měl být zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“

Provedl-li podnik výběr nejvhodnějších tržních segmentů a zároveň si ujasnil, jaké postavení chce v daných segmentech dosáhnout, musí rozhodnout o správné kombinaci prvků marketingového mixu odpovídající dané situaci jak z hlediska časového, tak ve vzájemné provázanosti, která mu zajistí naplnění jeho podnikatelských cílů. Kotler (2007) charakterizuje **marketingový mix** jako soubor kontrolovatelných taktických marketingových nástrojů (proměnných), které podnik kombinuje tak, aby na cílovém trhu vyvolal reakci, kterou potřebuje.

K realizaci cílů podniku jsou využívány různé strategie, všechny se opírají o čtyři základní nástroje marketingu, tzv. **4P** - Product (politika výrobku nebo služby), Price (cenová

politika), Place (distribuční politika) a Promotion (propagace, komunikační politika). (Vaňák a Nahodil, 2007, s. 61)

1.2 Marketingový mix služeb

Kotler (2007) službu definuje jako jakoukoliv aktivitu popř. výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, přičemž je v zásadě *nehmotná* a *nepřináší vlastnictví*. Její produkce pak může i nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. Dalšími vlastnostmi služeb je jejich *pomíjivost* ve smyslu nemožnosti uchování či skladování, *neoddělitelnost* od poskytovatelů a *proměnlivost* související s kvalitativně nekonzistentním lidským faktorem.

1.2.1 Product

Produkt představuje cokoliv, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Služba představuje z pohledu zákazníka soustavu hodnot a užitků, jež mu nákupem služba přinese. Obsahuje tři základní prvky, na základě kterých ji zákazník vnímá – jednak **materiální prvky**, což jsou hmotné složky služby, které ji doplňují nebo umožňují poskytnutí, dále **smyslové požitky**, tedy vjemy našich smyslů, a rovněž **psychologické výhody nabídky**, které představují zjednodušeně dobrý pocit z využití dané služby; značná subjektivita této složky však znesnadňuje management nabídky služeb.

Produkt lze rozdělit na **základní** a **doplňkový**, přičemž základní představuje samotnou podstatu služby, tedy účel její koupě a způsob uspokojení potřeby, doplňkový neboli periferní produkt je pak nabízen v rámci základní služby a přidává jí hodnotu (poskytování informací, přebírání objednávek, péče o zákazníka a další speciální služby). (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 96; Vašítková, 2014, s. 78)

1.2.2 Price

Cenou obecně rozumíme sumu peněz požadovanou za produkt, popř. sumu hodnot, kterou zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání výrobku či služby. Ve službách bývá indikátorem kvality (z čehož pramení jejich výrazná cenová neelasticita, byť jsou mnohdy zbytné povahy), hodnota služby je determinována výsledným užitkem.

Tvorba cen je prakticky alchymíí, její koncová výše vyjadřuje kombinaci mnoha proměnných jako kvalita, rychlost, značka, distribuce, konkurence atd., odvíjí se rovněž od

cenové strategie firmy. Cena však nemusí být stanovena **objektivně**, nýbrž **subjektivně** – na základě zákaznickova vnímání hodnoty služby, což zároveň představuje horní limit ceny. Je třeba myslet i na alternativní náklady, které mohou zákazníkovi v rámci poskytování služby vzniknout – jedná se o časové náklady a náklady spojené s fyzickým a psychickým úsilím. (Kotler, 2007, s. 71; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 99-100).

1.2.3 Place

Místo, respektive distribuce zahrnuje veškeré činnosti společnosti, které činí produkt dostupný zákazníkům. U služeb se ve větší míře využívá *přímých distribučních kanálů*, méně mezičlánků. Výhodou je okamžitý kontakt a pružná reakce. Když už jsou do služby zapojeni *zprostředkovatelé*, často se stávají koproducenty služby, přičemž zpřístupňují službu v dané lokalitě, podporují prodej a sdílí riziko. Lidský faktor hraje každopádně klíčovou roli. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 105)

S ohledem na to, zda firma usiluje primárně o funkční nebo spíše emocionální stránku dostupnosti produktu, rozlišuje Vašítková (2014) tři základní **distribuční strategie** – *intenzivní*, kdy se firma snaží o maximální dostupnost produktu (vysoký počet distribučních míst, nízké ceny), *exkluzivní*, která je v podstatě opakem a klade důraz na zážitek (omezený počet distribučních míst s výhradním právem) a *selektivní*, jež v podstatě představuje určitý kompromis dvou předešlých.

1.2.4 Promotion

Marketingová komunikace podle Kotlera a Kellera (2013) označuje prostředky, jimiž se společnosti pokouší informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim, ať už přímo či nepřímo, výrobky a značky, které prodávají. Cílem je pak přesvědčit zákazníka, aby změnil své postoje, názory a chování vůči společnosti a její nabídce. Marketingovou komunikaci definují jako dlouhodobý proces řízení a usměrňování nákupního chování zákazníků ve všech fázích - tedy před uskutečněním prodeje, při nákupu i následné spotřebě až po její ukončení. Tzv. komunikační mix by měl zahrnovat reklamu, podporu prodeje, publicitu (PR), přímý marketing a osobní prodej. Každý z těchto nástrojů komunikace má své jedinečné charakteristiky, kterým je třeba pro jejich efektivní využití a integraci náležitě porozumět.

1.2.4.1 Reklama

Kotler (2007) dnes reklamu definuje jako jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií. Používá se k vyvolání odezvy cílového publika, která může napomoci k utvoření určitého pohledu či názoru, případně postoj publika změnit.

Základní funkce (cíle) reklamy se zpravidla klasifikují podle primárního účelu - zda má reklama *informovat* (o novém produktu, jeho funkci a vlastnostech k vytvoření zájmu a primární poptávky), *přesvědčovat* (vytvoření selektivní poptávky po naší značce v období zvýšeného konkurenčního tlaku) nebo *připomínat* (udržování vyzrálého produktu i značky v povědomí zákazníků). Kotler a Keller (2013) vymezují ještě reklamu *utvrzující*, která by měla mít za úkol přesvědčit a ujistit nedávné zákazníky, že udělali v rámci svého nákupu správné rozhodnutí.

Mezi hlavní formy médií se řadí tisk, newslettery (letáky), televize, rozhlas, přímá (poštovní) zásilka, telefon, internet a venkovní reklama. Venkovní (Out-Of-Home) reklama je širokou kategorií zahrnující mnoho forem usilujících o přilákání pozornosti spotřebitelů. Vychází z přesvědčení, že je výhodnější oslovit lidi, zatímco si hrají, pracují, nakupují atd. K nejoblíbenějším formám patří billboardy, různé reklamy na veřejných místech, reklama v místě prodeje či tzv. product placement. Dále sem řadíme různé vývěsní štíty, plakáty, světelné panely, horkovzdušné balóny apod. Billboardy (velkoplošné informační tabule) dosahují vyšší účinnosti v centrech velkých měst, kde jsou dopravní tepny a vysoká hustota pohybu obyvatelstva i turistů. Veřejná místa využívají nekonvenční umístění - sportovní stadiony, hromadné dopravní prostředky, kina, výtahy, odpadkové koše atd. Product placement je určitá forma skryté reklamy obnášející umístování výrobků, názvů, log apod. do uměleckých děl (filmy, videohry atd.). (Kotler, 2007, s. 866-868)

Tvorba odpovídající reklamní kampaně vychází z tzv. **5M** - Mission (poslání), Money (peníze resp. rozpočet), Message (sdělení), Media (výběr médií), Measurement (měření účinnosti).

1.2.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje (sales promotion) zahrnuje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku či služby. Uplatnění nalezneme především v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a

intenzivní reakce, účinky jsou však krátkodobého charakteru, obvykle nevytvářejí trvalé preference k danému produktu či značce. Spíše než emoční apel vytváří apel racionální.

Můžeme sem zařadit nejrůznější slevy z ceny, rabaty, kupony, výhodné balíčky, reklamní dárky a předměty, věrnostní programy, vzorky, výhry, předvádění zboží, vyzkoušení zdarma apod. Lze sem řadit například i veletrhy a výstavy či event marketing, stejně tak by ovšem v případě zaměření těchto akcí na image společnosti mohly figurovat v nástrojích public relations. (Foret, 2011, s. 282-289)

1.2.4.3 Public relations

PR, zpravidla překládáno jako vztahy s veřejností, zahrnují pestrou škálu aktivit podporujících nebo bránících image společnosti či jejich jednotlivých produktů. Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Veřejností v tomto případě rozumíme jakoukoliv skupinu, která má reálný nebo potenciální zájem o společnost, případně vliv na její schopnost plnit své cíle. Podstatnou komunikační předností PR je především důvěryhodnost. Spotřebitel totiž nemusí PR nutně vnímat jako reklamu, může být tedy mnohem účinnější, a to s podstatně nižšími náklady.

K náplni práce PR patří následující oblasti - **vztahy s tiskem** (prezentování novinek a informací o organizaci v tom nepozitivnějším světle), **publicita produktu** (podpora úsilí zvýšit publicitu konkrétních produktů), **korporátní komunikace** (podpora pochopení kroků organizace pomocí interní a externí komunikace), **lobování** (jednání se zákonodárci a představiteli vlády ve snaze ovlivnit legislativu a regulaci) a **poradenství** (rady managementu v oblasti veřejných otázek a image společnosti).

Běžně se mezi základní nástroje PR počítá široká škála v komunikační praxi vzájemně se kombinujících a doplňujících aktivit – publicita, event marketing, lobování, sponzoring a reklama organizace. (Vysekalová, 2012, s. 22; Kotler a Keller, 2013, s. 567)

1.2.4.4 Přímý marketing

Přímý (direct) marketing představuje interaktivní komunikační systém využívající jeden nebo více komunikačních nástrojů k efektivní a měřitelné reakci v libovolné lokalitě - zákazník nemusí chodit na trh, nabídka přijde naopak za ním. Kotler (2007) považuje přímý marketing dokonce za něco více než jen pouhý marketingový nástroj - dle jeho slov v mnoha směrech funguje jako celkový marketingový přístup, směs komunikačních a

distribučních systému spojených v jeden celek. Přímý marketing vychází z co nejpřesnější segmentace trhu a koncentrace na vytyčený segment. Pokroky a dostupnost výpočetní a komunikační techniky dnes umožňují soustavnou a oboustrannou komunikaci tohoto charakteru. (Foret, 2011, s. 347)

Nash (2003) zdůrazňuje tři výhody direct marketingu – *koncentraci* (přesné zacílení, významná role databázového marketingu), *personalizaci* (oslovení a obsah „na míru“ konkrétnímu zákazníkovi) a především *okamžitost* (zákazník „nestihne“ být vystaven negativní či konkurenční reklamě, volnější forma přímého prodeje je v tomto případě sjednání schůzky).

Mezi nástroje direct marketingu patří **direct mail** (přímá neboli poštovní zásilka), **telemarketing** a **on-line marketing** (webové stránky, vyžádaný e-mailing, elektronické letáky a virální marketing).

Stinnou stránkou přímého marketingu je určitá neoblíbenost této praktiky v řadách především běžných zákazníků (vztah B2C) či občasná neférovost ze strany marketérů, kteří zneužívají impulzivních či méně sofistikovanych zákazníků, popř. parazitují na zranitelnějších zákaznicích (senioři). (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 104)

1.2.4.5 Osobní prodej

Původní a nejstarší přímou formou marketingu jsou (osobní) prodejní návštěvy v terénu. Při vyhledávání příležitostí, jejich adaptaci na zákazníky a rozšiřování vzájemných aktivit se většina průmyslových a finančních společností (kdy je každý produkt jedinečným komplexem, často vzniklým na základě speciálních požadavků zákazníka) významně spoléhá na profesionální prodejní síly nebo si najímá zástupce a agenty výrobce. Jedná se zároveň o určitou formu distribuce.

Společnosti jsou však stále citlivější na vysoké náklady na jejich udržování, které zahrnují mzdy, provize, bonusy, cestovní výdaje a různé benefity. Chyby jednoho prodávajícího mohou navíc podstatným způsobem dlouhodobě poškodit dobré jméno a image firmy. V mnohých případech je však úloha těchto zaměstnanců prakticky nenahraditelná, a tak se společnosti snaží alespoň zvyšovat jejich produktivitu školením, efektivnějším využitím jejich času, lepší motivací či dozorem.

K přednostem osobního styku obecně patří mnohem efektivnější komunikace mezi partnery. Prodejce se může lépe a bezprostředněji seznámit s reakcemi (názory, potřebami,

ale také zábrany) zákazníků a operativně a účinně reagovat. V rámci osobního prodeje je zákazník také náležitě informován o správném používání produktu. Stejně důležitá může být rovněž zpětná vazba, jak by se dal produkt vylepšit, aby více odpovídal představám a požadavkům zákazníků. (Foret, 2011, s. 301-302; Kotler a Keller, 2013, s. 592, 594).

Výhodou samozřejmě je, pokud se prodejní proces odehrává přímo v místě tomu určeném - specializované prodejně, kde je vše připraveno tak, aby tamní atmosféra a další faktory působily na zákazníka co nejefektivněji. Odborný článek v časopise Marketing & komunikace (2013) se věnuje snaze oslovit ideálně všech pět zákaznických smyslů. Zvuk je například obecně považován za nositele emoce, vybrat vhodnou zvukovou kulisu však nemusí být snadné, někdy je ideálním řešením naopak úplné ticho zdůrazňující určitý symbol čistoty. Čich je zase nejdéle zapamatovatelným vjemem, přesto je tzv. aromamarketing v naší zeměpisné šířce velmi málo využívaným komunikačním prostředkem.

1.2.5 Rozšířený marketingový mix služeb

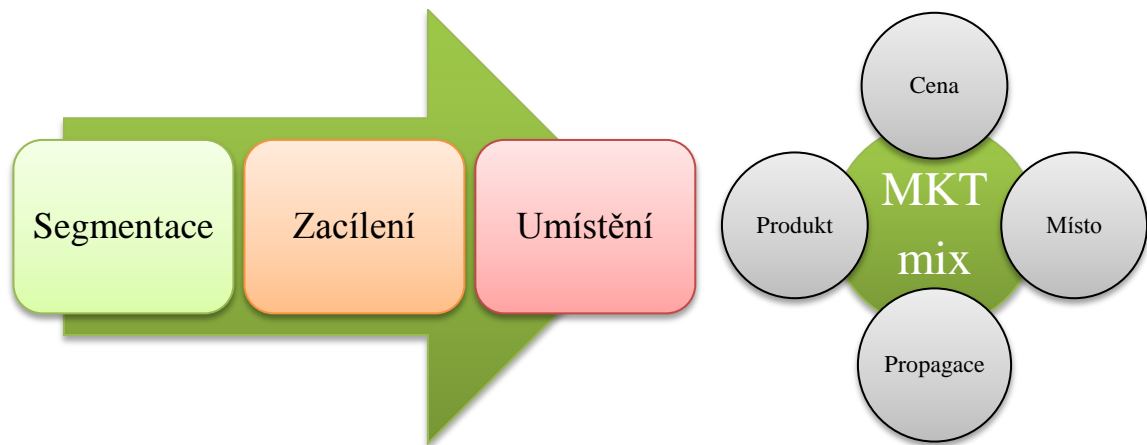
V souvislosti s rozvojem nových činností a vznikem nových priorit (např. v oblasti IT) jsou mnohými autory základní prvky (nástroje) marketingového mixu doplňovány o další součásti, které postupně nabyly nového významu a důležitosti. Zejména na základě využití možností moderních technologií a uplatňování metod řízení vztahů se zákazníky je tedy možné **marketingový mix čtyř „P“** rozšířit např. o následující prvky, které bývají hojně využívány právě především v oblasti služeb:

- **People:** Lidský faktor bývá klíčový, při poskytování služeb dochází v určité míře ke kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby – zaměstnancem. Lidé, jejich kvalifikace a odbornost se tak stávají významným prvkem marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Konkrétní pravidla chování a motivace zaměstnanců v tomto směru je dnes běžnou praxí.
- **Physical evidence:** Materiální prostředí pomáhá zhmotnění služby. Nehmotná povaha služby má za příčinu, že zákazník nedokáže dostatečně posoudit kvalitu služby dříve, než ji spotřebuje, což zvyšuje riziko nákupu. Veškeré aspekty kontaktu zákazníka s podnikem (vnější a vnitřní vzhled podniku, úroveň hluku, provedení smluvních dokumentů, oblečení personálu atd.) tedy zákazníkovi napomáhají udělat si představu o kvalitě služby.

- **Process:** Procesy usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům. Lze sem zařadit samotný způsob poskytování služby a prodeje výrobku, dále např. objednávání, zásobování či využívání výpočetní techniky a internetu.
- **Partnership:** Dlouhodobá úzká spolupráce s obchodními partnery (dodavatelé, přepravci, atd.) se může stát velmi výhodnou – snížení nákladů, konkurenční výhoda, větší vyjednávací síla.
- **Packaging and Programming:** Tvorba tzv. balíčků a programů služeb bývá zpravidla využívána pro zvýšení zájmu o mimosezónní nabídku či méně oblíbenou službu. V některých případech si může cenově zvýhodněný balíček služeb zákazník sestavit zcela dle svého přání.
- **Putting Passion into brands:** Kashani (2007) například pokládá za další velmi významnou složku vyladění (a zvýšení výkonu) silných značek do „značek s nadšením“ (passion brands). Podstatou této myšlenky je, že produkty a lidé tvoří kompletní jednotku, zdůrazňuje efektivní interní komunikaci a zajištění toho, že se zaměstnanci stanou nejlepšími velvyslanci značky díky tvorbě silného emočního svazku mezi firmou a trhem. Tuto skutečnost uvádí jako velmi významnou konkurenční výhodu otevírající cestu k diferenciaci.

(Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 94; Vašítková, 2014, s. 22-23)

Kromě výše zmíněné **segmentace**, tedy nalezení skupin zákazníků a zjištění jejich potřeb, požadavků či zájmů, je pro efektivní využití marketingového mixu nutné dořešit ještě dva zbylé strategické problémy. Jednak **zacílení**, což obnáší přesné zacílení na danou skupinu zákazníků, určení způsobů komunikace s danými segmenty a zjištění, jak se nejlépe ke svým zákazníkům dostat a jak je zaujmout. A do třetice **umístění**, čímž je myšlena deklarace hodnoty, kterou si musí veřejnost spojit s produktem. (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 95)



Obr. 1 Vazba marketingového mixu na STP strategii

(vlastní zpracování dle Kotlera, 2007, s. 70)

Vzájemné vztahy popsané v příslušných dvou podkapitolách shrnuje dané schéma (obr. 1) znázorňující vazbu marketingového mixu na tzv. STP strategii, jejíž pojmenování je odvozeno od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých strategických prvků (segmentation, targeting, positioning).

2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

S vědomím plánů sestavených na všech vyšších úrovních musí produktoví manažeři připravit marketingové plány pro jednotlivé výrobky, výrobní řady, značky, kanály či skupiny zákazníků. Marketingový plán je stěžejním výstupem marketingového procesu. Jedná se o psaný dokument shrnující informace zjištěné o trhu, který indikuje způsob plnění marketingových cílů firmy. Obsahuje taktická vodítka pro marketingové programy a alokaci finančních prostředků pro plánované období. Marketingové plány jsou pojaty úžeji než plány podnikatelské, berou větší ohled na zákazníky a konkurenci. Jejich rozsah a struktura se odvíjí a od velikosti společnosti, jejích plánovaných marketingových aktivit a dalších specifických okolností. (Kotler a Keller, 2013, s. 87)

2.1 Úvodní shrnutí

Marketingový plán by měl začínat obsahem a stručným shrnutím hlavních cílů a doporučení, které je určeno pro nejvyšší vedení. Závěr úvodního shrnutí by měl obsahovat krátké shrnutí klíčových aspektů marketingového plánu a zdůraznit směr, kterým se budou konkrétní aktivity ubírat. Úvodní shrnutí by mělo prezentovat informace takovým způsobem, který dovolí neobeznámenému čtenáři porozumět podstatě předloženého marketingového plánu. (Chernev, 2011, s. 29-30)

Tak jako všechny cíle by měly i tyto splňovat patřičné náležitosti (tzv. SMART):

- **Specific:** Jednoznačné; musejí vyjadřovat, čeho konkrétně má být dosaženo.
- **Measurable:** Měřitelné; je nezbytné vyjádřit, zda vůbec či nakolik bylo cíle dosaženo.
- **Achievable:** Dosažitelné; realistické v daných podmínkách a za pomoci disponibilních zdrojů.
- **Relevant:** Důležité; cíle musejí být důležité pro toho, kdo je realizuje.
- **Time bound:** Časově ohraničené; je třeba cíle stanovit v rámci reálného časového období.

(Blažková, 2007, s. 34)

2.2 Situační analýza

Fáze analýz a prognóz je prvním krokem marketingového strategického řízení a plánování. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze

předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a marketingových strategií firmy. Tato fáze může být uvedena i představením společnosti či konkrétní obchodní jednotky. Jakubíková (2013) situační analýzu definuje jako všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí, mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí a ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu, zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, historie, image atd.), její schopnosti produkty tvořit, vyvíjet, inovovat, prodávat a financovat. Smysl provádění situační analýzy pak vidí v nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy.

Specifických metod marketingové situační analýzy uvádějí autoři nespočet, shodují se však většinou v názoru, že SWOT analýza bývá vhodnou „sumarizační“ analýzou této fáze marketingového plánování. Za vhodnou kombinaci „vstupů“ SWOT analýzy tak lze považovat například využití PEST analýzy pro úvodní analýzu makrookolí podniku, následně aplikovat Porterův model pěti konkurenčních sil pro analýzu mikrookolí (odvětví), následovaný analýzou marketingové komunikace či tržní segmentace zákazníků firmy.

2.2.1 PEST analýza

PEST analýza je hojně využívanou analýzou makroprostředí. Můžeme se setkat i s jejími modifikacemi PESTE či PESTEL (eventuelně s jiným pořadím písmen), které zvláště vyčleňují ještě faktory ekologické, případně i legislativní.

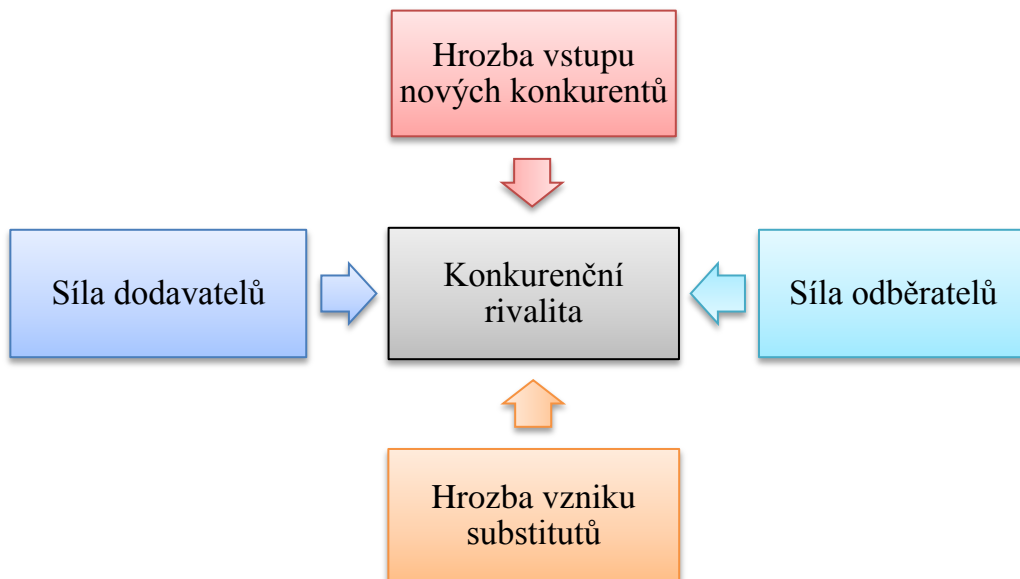
V rámci PEST analýzy tedy rozlišujeme faktory **politicko-právní** (politika vládní, daňová, sociální, legislativa podnikatelského sektoru, ochrany životního prostředí apod.), **sociálně-kulturní** (např. demografický vývoj, životní úroveň, míra vzdělanosti), **ekonomické** (především trend HDP, míra inflace a nezaměstnanosti, úrokové sazby) a **technologické** (trendy v inovacích, vývoji technologií atd.).

Zpracované informace je poté vhodné selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejvýznamnější se pokusit podrobně rozebrat a definovat důvody jejich změny v čase. (Veber, 2009, s. 537-538)

2.2.2 Porterova analýza

Porterův model pěti konkurenčních sil neboli zjednodušeně Porterova analýza se zabývá problematikou vnějších sil ovlivňujících podnikání společností v daném odvětví. Profesor

Eugene Porter z Harvard Business School v roce 1979 definoval celkem 5 sil, přičemž první tři se zabývají obecně tržní konkurencí a zbylé dva faktory bezprostředně ovlivňují tvorbu cen na daném trhu - konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba vzniku substitutů, dále vyjednávací sílu kupujících a sílu dodavatelů. (BusinessVize, 2011)



Obr. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování dle Blažkové, 2007, s. 57)

2.2.3 Analýza tržní segmentace

Každý zákazník je svým způsobem jedinečný, což se projevuje i v jeho osobitých potřebách, přáních a možnostech. Ideální a nejdokonalejší nabídka by proto vycházela z naprosté individualizace trhu, kdy by se v podstatě jednalo o jeho totální segmentaci. V průmyslovém marketingu je tento přístup prakticky samozřejmostí, což u spotřebitelského zboží a služeb neplatí, byť se tento přístup tzv. customizace produktu začíná stále více vracet. Tržní segment je tedy, jak bylo ostatně krátce naznačeno v úvodní kapitole, skupina zákazníků sdílejících podobné potřeby a přání. Proces segmentace je užitečný pro správné a efektivní zacílení marketingové komunikace. Úkolem marketéra je identifikovat vhodný počet a povahu tržních segmentů a rozhodnout, na který zacílit. (Pílik, 2008, s. 10; Shimp, 2013, s. 117)

Solomon, Marshall a Stuart (2006) hovoří o tzv. segmentačních proměnných, na základě kterých je trh rozdělen na víceméně homogenní skupiny (segmenty), z nichž každá skupina má rozdílné potřeby a požadavky. Tyto proměnné lze dělit do několika charakteristik,

typicky například **demografických** (pohlaví, věk, generace, velikost rodiny, vzdělání, zaměstnání, příjem, národnost, náboženství, rasa či společenská třída; úzká vazba na potřeby a přání spotřebitelů, snadnost získání a měření těchto dat), **geografických** (národy, státy, regiony, města popř. jejich čtvrti), **psychografických** (osobnostní znaky, životní styl, hodnoty apod.) či **behaviorálních** (např. na základě přístupu k produktu, stálí, pravidelní a příležitostní zákazníci).

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá na jedné straně **silnými a slabými stránkami**, které berou v potaz především interní faktory ovlivňující společnost, a na straně druhé **příležitostmi a hrozbami**, které se věnují faktorům vnějším.

Je zřejmé, že tyto faktory se budou lišit případ od případu a v závislosti na tom, do jakého typu odvětví firma spadá a v jakém stadiu životnosti se odvětví nachází. Kombinací budoucích příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty budoucího strategického chování, veškeré faktory je tak potřeba vnímat dynamicky. (Veber, 2009, s. 533-534)

2.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle určují požadovaný budoucí stav firmy, který má zajistit její růst a prosperitu. Jsou samozřejmě odvozeny od strategických cílů firmy, představují konkrétní marketingové záměry a úkoly, jež se vztahují k produktům a trhům, přičemž firma předpokládá jejich splnění během určitého časového období. Jak bylo zmíněno u podnikových cílů, všechny cíle musejí být „SMART“, tedy i ty marketingové. (Jakubíková, 2013, s. 156)

Blažková (2007) upozorňuje na časté **chyby**, kterých se manažeři ve stanovování těchto cílů dopouštějí:

- Nedisponují dostatečnými informacemi, podceňují detaily.
- Krátkodobým cílům dávají přednost před dlouhodobými.
- Stanoví nízké, nebo naopak příliš ambiciózní cíle, což vede k nevyužití některých zdrojů nebo ke stresu a konfliktům v případě druhém.
- Nejasně stanoví cíle, tudíž přesně neví, čeho dosáhnout a jak to měřit.
- Při zvolení neodpovídajícího cíle zvolí i špatnou strategii.

2.4 Marketingová strategie

Marketingové strategie charakterizují směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a jenž vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Výrazné změny strategií se provádějí pouze v případě nutnosti, např. pokud se podmínky na trhu velmi výrazně změní, zostřila se konkurenční rivalita a je potřeba zvýšit náš tržní podíl. Konzistentnost marketingové strategie napomáhá vytvářet jasný obraz firmy vůči veřejnosti. (Blažková, 2007, s. 104-105)

V literatuře jsou nejčastěji uváděny dva přístupy tvorby marketingových strategií:

- **Parciální:** Zahrnuje jen určitý výsek strategického rozhodování, dnes už v podstatě tvoří pouze jakýsi základ integrovaných přístupů.
 - a) Dle Ansoffa – strategie proniknutí na trh, rozvoje trhu, rozvoje produktu, diverzifikace (horizontální, vertikální, soustředná)
 - b) Dle Kotlera – strategie tržního vůdce, tržního vyzyvatele, následovatele, obsazování tržních výklenků
 - c) Dle Portera – strategie nákladového vůdcovství, diferenciacce, koncentrace
- **Integrovaný:** Pokrývá celé rozhodovací spektrum marketingových strategií.
 - a) Dle Beckera – strategie tržního pole, stimulování trhu, tržní parcelace, tržního areálu
 - b) Dle Haedricha a Tomczaka – postupná kombinace strategie pozice, stylu, substance a jištění

(Jakubíková, 2013, s. 172-177)

Hojně užívanou marketingovou strategií je **strategie prvků marketingového mixu**. Každá zvolená strategie se může dlouhodobě promítnout do všech nástrojů marketingového mixu.

- **Výrobek:** Součástí výrobkové strategie bude rozhodnutí o několika aspektech – design, kvalita, vlastnosti, značka, záruka, servis, atd. Strategie se bude odvíjet od fáze životního cyklu výrobku, v každé z nich se nabízí několik možných strategií.
 - a) Zavádění – strategie rychlého sbírání smetany, pomalého sbírání, rychlého pronikání, pomalého pronikání
 - b) Růst – strategie zvyšování kvality, přidání nových vlastností, rozšíření sortimentu, vstup na nové tržní segmenty atd.

- c) Zralost – strategie rozšíření trhu, modifikace výrobku, modifikace marketingového mixu, zbavení se slabých druhů výrobků
- d) Pokles – Strategie udržení nebo zvýšení konkurenční pozice, udržení investic, výběrového snižování investic, zbavení se výrobku
- **Cena:** Postup stanovení ceny výrobku zahrnuje několik kroků – provedení komplexní analýzy, rozhodnutí o marketingovém mixu, odhad křivky poptávky, výpočet nákladů, porozumění determinačním faktorů, stanovení cenových cílů a výběr cenové strategie. Samotných cenových strategií je mnoho, z těch nejpoužívanějších např. strategie prémiových cen, penetrační, konkurenční, nákladová, diskriminační, přidané hodnoty, psychologická, popř. strategie ceny základního produktu, nulové ceny atd. Jednotlivé strategie se v praxi samozřejmě kombinují.
- **Distribuce:** Postup při výběru distribuční strategie obnáší definici výrobku a jeho základní charakteristiky, zhodnocení tržního prostředí, zhodnocení firemních zdrojů a stupeň jejího zapojení do distribuce, výběr vhodné strategie a množství distribučních cest, vytvoření alternativní distribuční strategie, vytvoření implementačního plánu a pravidelné přezkoumávání zvolené strategie.
Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, distribuční cesty mohou být přímé či nepřímé a v závislosti na firemních preferencích a okolnostech rozlišujeme strategii intenzivní, exkluzivní a selektivní.
- **Komunikace:** Komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a k úspěšnému prodeji zboží. Komunikační strategie zahrnuje určení cílů, cílové skupiny, sdělení, prostředků komunikačního mixu, rozpočtu, načasování, zpětné vazby či zodpovědnosti. Podstatou komunikační strategie je rozhodnout o složení komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing, osobní prodej). Všechny složky musejí být ve vzájemném souladu (integrované) a vysílat jednotné sdělení cílové skupině.

V rámci komunikace hovoříme o strategii tlaku (push) a tahu (pull):

- a) Strategie tlaku – snaží se produkt „protlačit“ přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Firma orientuje své marketingové aktivity (zejména osobní prodej a komunikaci mezi obchodníky) na účastníky distribučních cest, aby je přiměla odebrat produkt a propagovat jej koncovým spotřebitelům.

- b) Strategie tahu – nejprve chce vzbudit zájem zákazníků a vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Sází především na reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích, které vyvolávají zájem zákazníků. Ti poté požadují produkt od účastníků distribučních cest (maloobchodníků), kteří jej následně budou poptávat u velkoobchodníků popř. přímo u výrobců.

V praxi se nejčastěji uplatňuje kombinace obou strategií, kdy výrobce produkt tlačí distribučním kanálem a zároveň vyvolává poptávku díky reklamě u zákazníků.

(Blažková, 2007, s. 109-130; Kotler, 2007, s. 837-838)

2.5 Taktické kroky

Přetavení marketingové strategie v konkrétní akční programy prakticky obnáší správné nastavení marketingového mixu, včetně integrace marketingové komunikace. Jednotnou marketingovou komunikaci lze definovat jako koordinaci a integraci všech marketingových komunikačních nástrojů, kanálů a zdrojů v rámci podniku do uceleného programu, jenž maximalizuje dopad na spotřebitele a jiné koncové uživatele za minimálních nákladů. Chernev (2011) krom jednotlivých „P“ zvláště zmiňuje ještě důležitou roli značky, tedy prvku jednak vytvářejícího identitu produktu (logo, obal, slogan atd.), která jej odlišuje od konkurence, a rovněž prvku dlouhodobě vytvářejícího hodnotu (emoční úroveň, sebevyjádření, sociální zařazení). (Kotler, 2007, s. 818)

2.6 Rozpočet

Plány činností umožňují manažerovi vytvořit podpůrný marketingový rozpočet, což je v podstatě výkaz očekávaných zisků a ztrát. Finanční projekce obsahuje predikci tržeb, plán nákladů a případně analýzu bodu zvratu. Na straně příjmů jsou plánovány objemy prodeje (obvykle po jednotlivých měsících) a na straně nákladů pak očekávané výdaje na marketing v podrobném členění. (Kotler a Keller, 2013, s 87)

Stanovení rozpočtu většinou probíhá na základě předešlých zkušeností a vychází z rozpočtu minulého roku s přihlédnutím ke změnám, trendům a výkyvům. Rozpočet by měl samozřejmě respektovat nejen předešlé plánované kroky, nýbrž i typ firmy, fázi, ve které se aktuálně nachází a další relevantní okolnosti. (Blažková, 2007, s. 191)

V ideálním případě by výše rozpočtu vyplynula z takového akčního plánu, který by pokryl veškeré požadavky na odpovídající a efektivní marketingovou kampaň, nebyl tedy omezen

konkrétní částkou. Z této myšlenky v podstatě vychází tzv. **metoda dosažení cílů**. Zvyšování rozpočtu má poté samozřejmě logiku do té doby, kdy každá další vložená koruna přinese více než jednu korunu zisku. V praxi je však tento postup spíše ojedinělý a dochází ke stanovování rozpočtů různými metodami (popř. jejich kombinací), například dle aktuálních firemních možností, určité procento z obrátu, pevně stanovená částka, libovolná alokace, na základě konkurence či metoda netečnosti. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 53-54; Vašítková, 2014, s. 128-129)

2.7 Implementace

Kvalitně zpracovaný marketingový plán je jen začátkem úspěšného marketingu. Klíčovou částí je vždy jeho úspěšná implementace, což je proces, v jehož průběhu se z marketingových strategií a plánů stávají marketingové akce směřující k naplnění strategických marketingových cílů. (Kotler, 2007, s. 113)

Obvykle se vychází z tzv. prováděcího programu (někdy též nazýván realizační, implementační či operativní), který ukládá každému zainteresovanému pracovníkovi či oddělení odpovědnost a časový úsek pro provedení konkrétního úkolu. V ideálním případě odpovídá prováděcí program na pět otázek:

- Co se bude dělat?
- Kdo úkol povede?
- Kdo je za to zodpovědný?
- Do kdy se úkol provede?
- Kolik bude stát?

(Blažková, 2007, s. 196)

Chernev (2011) v této plánovací fázi vyzdvihuje dva manažerské nástroje pro plánování, rozvrhování a kontrolu projektu, a to deterministickou metodu kritické cesty CPM, případně stochastický plánovací systém PERT. Zmiňuje rovněž vhodnost grafického znázornění prováděcího programu za využití tzv. Ganttova diagramu, který komplexně vizualizuje délku jednotlivých činností v rámci celého procesu.

2.8 Kontrola

Zpětná vazba a kontrola je neméně důležitou a užitečnou součástí marketingového plánování. Moderní doba vyžaduje flexibilitu a určitou pohotovost firem reagovat na

změny nejrůznějšího charakteru. Chernev (2011) zmiňuje dvě možná kontrolní zjištění – *předpokládaný vývoj*, který značí, že je firma na dobré cestě k dosažení zadaných cílů, a *odchylku od plnění*, která značí nesoulad mezi očekávaným a skutečným vývojem v rámci vybrané veličiny (zisk, tržby, tržní podíl apod.). V takovém případě musí být prvotní akční plán upraven tak, aby společnost vrátil do původně stanovených kolejí. Pokud to není možné a dosažení kýženého cíle není reálné, je třeba jej přehodnotit a přizpůsobit aktuálním možnostem. V případě, že se celá zvolená strategie zcela minula účinkem, je třeba něco radikálně změnit, např. zvolit nový cílový trh, přijít s novým produktem atd. V takovém případě je tedy klíčové správně identifikovat zdroj problému. Může se stát, že chybná je samotná metodika měření a kontroly.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Nezbytná potřeba marketingového plánování v moderním světě a logická popularita tohoto tématu se odráží mimo jiné i v dostupnosti velkého množství odborné literatury, která se zabývá touto významnou součástí marketingu. Z důvodu obširnosti této oblasti přibývá také autorů, i českých, kteří se specializují pouze na určitou její část, anebo se na ni dívají z poněkud jiného pohledu, například psychologického.

Zpracováním literárních pramenů z oblasti marketingového plánování jsem položil teoretický základ, ze kterého budu následně vycházet v navazující analytické i projektové části. Úvod teoretické části je věnován stručnému vysvětlení vazeb a pozice marketingu a marketingového mixu včetně jeho rozšířeného pojetí v rámci specifické oblasti služeb. Poté jsem již přikročil ke stěžejní kapitole obsahující podrobnější charakteristiku jednotlivých fází marketingového plánování s důrazem na vybrané metody situační analýzy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost byla založena v roce 1994 v Želechovicích nad Dřevnicí jako dealer značky Audi pod původním názvem Impromat Car. Odvaha tehdejšího vedení společnosti vedla k tomu, že jako první a po dlouhou dobu jediná společnost Impromat Car vlastnila pouze dealerství jediné značky, čímž bylo dokázáno, že značka Audi je schopna v rámci České republiky samostatné existence. Rokem 2000 se společnost výstavbou nového showroomu v originálním designu Audi zařadila mezi exkluzivní dealery. V roce 2012 došlo ke změně vlastnické struktury a s tím také názvu společnosti na BV Auto Zlín. V dnešní době zaměstnává 15 odborně školených zaměstnanců a je jedním z 18 prodejců Audi v České republice. (BV Auto Zlín, 2014)



Obr. 3 BV Auto Zlín - dealer Audi (vlastní zpracování)

Samotná společnost Audi AG se zabývá výrobou luxusních automobilů a sídlí v bavorském městě Ingolstadt. Patří k nejstarším výrobcům automobilů v Německu a v současnosti je spolu se značkami Volkswagen, Seat, Škoda, Bugatti, Lamborghini, MAN, Scania, Bentley a nejnověji i Porsche součástí koncernu Volkswagen Group, jehož plán je stát se do roku 2018 největší automobilkou světa. Vizí Audi je stát se do roku 2020 celosvětovou vůdčí prémiovou značkou, a to s důrazem na trvale udržitelný a dlouhodobý úspěch společnosti.

Posláním společnosti Audi AG je evokovat u zákazníků po celém světě radost a potěšení, což označuje za srdce své strategie, přičemž zdůrazňuje sportovnost, progresivitu a sofistikovanost jako hodnoty ztělesňující značku Audi. Kromě poskytování technicky vyspělých a inovativních automobilů si klade za cíl vytvářet u zákazníků potěšení nejrůznějšími způsoby.

Tyto myšlenky jsou společností dále detailněji formulovány v následujících čtyřech oblastech:

- **Definujeme inovaci:** Značka Audi si dala za úkol nabízet svým zákazníkům sportovní, vysoce kvalitní a inovativní automobily. Tato ambice je vyjádřena v mottu společnosti „náskok díky technice“. Důležité technologie, které budou hrát klíčovou roli v budoucnosti, jako jsou elektrické pohonné systémy, lehké konstrukce a konektivita jsou zahrnuty ve výrobní vyspělosti značky.
- **Vytváříme zkušenosti:** Společnost si klade za cíl vytvářet nevšední pozitivní zkušenosti za účelem opakovaného potěšení svých zákazníků, což dokládá i vznik tzv. kybernetických měst Audi v Londýně a Pekingu či nejrůznější akce pod otevřeným nebem. Audi rovněž nabízí možnost nahlédnout do zákulisí výroby a nastínit postupný technologický vývoj.
- **Žijeme odpovědností:** Audi vnímá a zahrnuje společenské a ekologické aspekty jako součást své existence. Jen v roce 2012 schválila přibližně tucet projektů týkajících se vývoje obnovitelných energetických zdrojů, podpory dobrovolnické činnosti svých zaměstnanců či spoluúčasti na pilotní studii produkce oxidu uhličitého v průběhu celého životního cyklu automobilu.
- **Utváříme Audi:** S cílem zachovat udržitelnost a ziskovost i v budoucnu jsou jednotlivé procesy neustále zdokonalovány. Audi se zaměřuje na růst internacionalizace a vývoj nových technologií na základě prospěchu svého zákazníka. „Každý zaměstnanec je klíčem k úspěšné realizaci produktu - jen tak může být zachována jeho vášeň“.

(KUNC, Dalibor, 2014, s. 45-46)

Se značkou Audi je nezeměnitelně spojen i systém stálého pohonu všech kol **quattro**, který se dostal na trh v roce 1980. Jeho permanentní zapojení je výhodou oproti konkurenci, která většinou využívá systému, jež zasahují až v případě ztráty adheze jedné z náprav. Za tu dobu se stal systém quattro téměř samostatnou značkou a takřka

synonymem pro pohon všech kol (4x4). I marketingově je velmi úzce spojen s celou značkou Audi, z čehož těží i společnost BV Auto Zlín s.r.o., která je vzhledem ke geografické povaze Zlínského kraje, především Valašska, často navštěvována zákazníky požadující právě pohon 4x4.

Posláním zlínského dealera je *nabízet zákazníkovi neobvyklý, individuální přístup k řešení jeho potřeb, vybavením a službami nabídnout komplexní servis a řešit všechny úkoly do posledního detailu*. K tomu firma dodává, že vždy sleduje svého obchodního partnera a jeho potřeby jsou pro ni rozhodující. Vize definována není.

Společnost BV Auto Zlín s.r.o. poskytuje pro své zákazníky širokou paletu služeb spojenou s prodejem nových i ojetých vozů Audi - financování vozu formou leasingu, půjčky nebo operativního leasingu, přihlášení vozidla, na přání je též možné vůz předat přímo v místě bydliště nebo v sídle firmy. Služby spojené s výkupem a prodejem ojetých vozů zahrnují rovněž možnost leasingového financování, kompletní pojištění vozů, financování pomocí tzv. protiúčtu a veškeré úkony spojené s přihlášením vozu. Servisní tým poskytuje záruční i pozáruční opravy, autokarosářské a lakýrnické práce, pneuservis, měření geometrie, ruční mytí vozů a čištění interiérů a samozřejmě prodej originálních náhradních dílů a doplňků. (BV Auto Zlín, 2014)

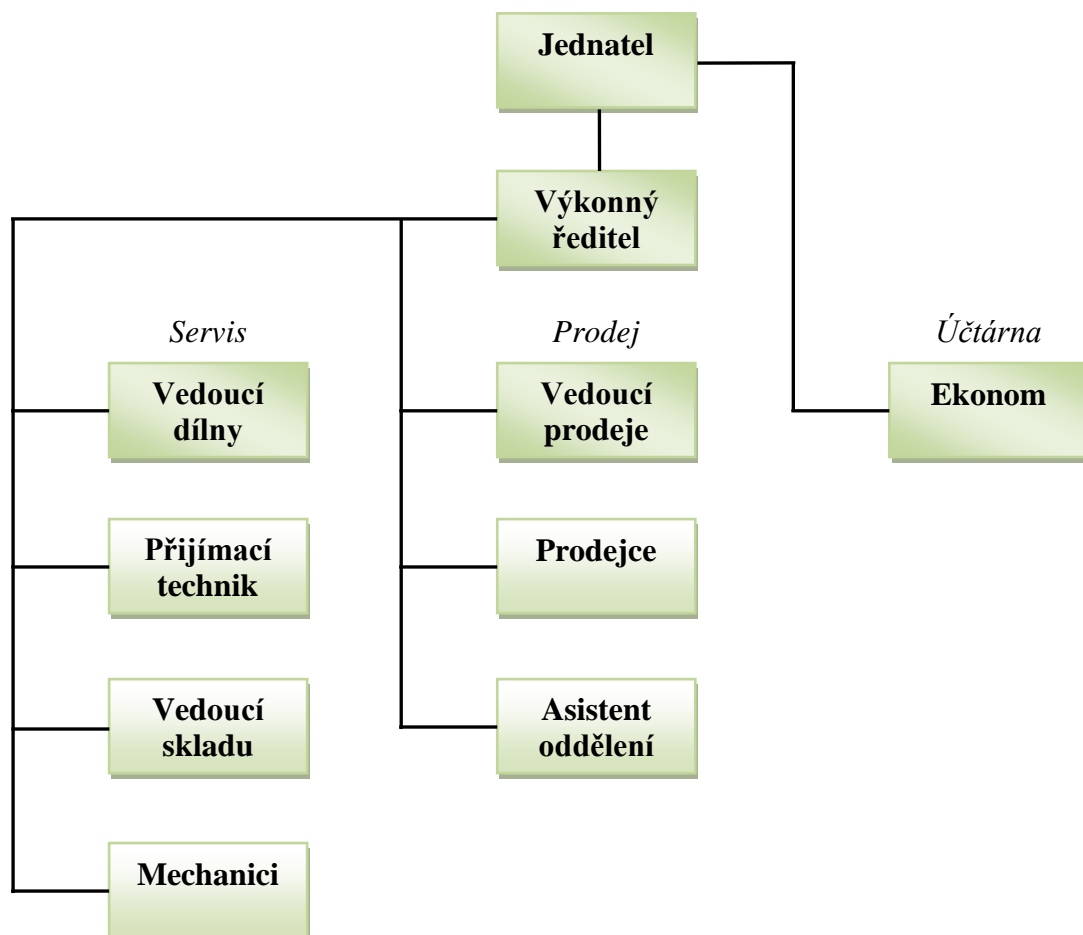
3.1 Základní údaje

Název:	BV Auto Zlín
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Želechovice nad Dřevnicí, ul. 4. května 806
Den zápisu:	22. červenec 1994
Základní kapitál:	4 100 000 Kč
Vedení:	Vlastimil Brůzl, jednatel společnosti Jiří Dolanský, výkonný ředitel Bc. Antonín Brušík, vedoucí prodeje

3.2 Organizační struktura

Výkonný ředitel, kterému je nadřazen už pouze jednatel společnosti, zodpovídá za fungování prodejního oddělení a servisu. Ekonomický úsek je odpovědný přímo samotnému jednatele.

Vedoucím prodejního oddělení je Bc. Antonín Bruščík, který je rovněž zmocněn zastupovat firmu při obchodních jednáních a uzavírat jménem této firmy smlouvy. Do oddělení prodeje spadá ještě druhý prodejce nových a ojetých vozů a asistentka, která směřuje příchozí klienty k odpovídajícím pracovníkům firmy a vypomáhá s činnostmi především administrativního charakteru. Servisní tým zahrnuje kromě vedoucího dílny, přijímacího technika a vedoucího skladu několik mechaniků s konkrétní specializací. Ekonomický úsek je spravován jedinou zaměstnankyní, která zároveň vede i účetnictví společnosti.

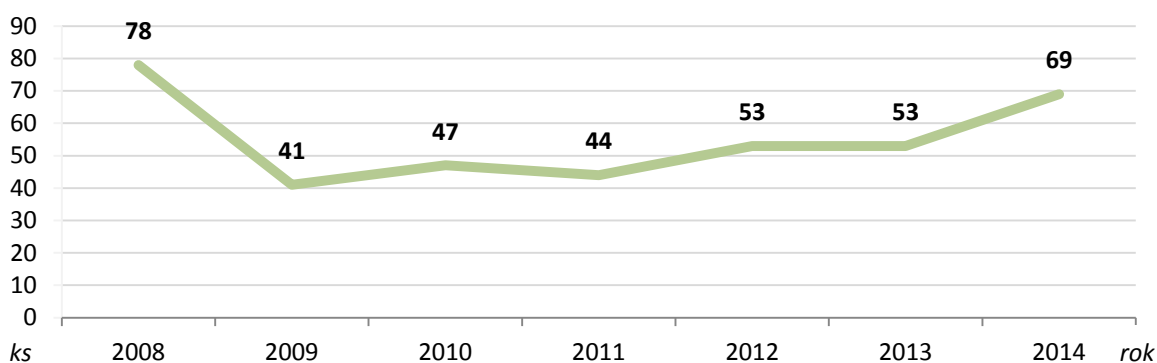


Obr. 4 Organizační struktura společnosti
(vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)

3.3 Přehled počtu prodaných automobilů

BV Auto Zlín s.r.o. prosperuje z prodeje osobních automobilů, částečně ještě z prodeje náhradních dílů a servisu. Trend posledních let, který v důsledku silného konkurenčního boje spočívá ve snižování pořizovacích cen vozů na úplné minimum, kdy některé automobilky realizují výraznější zisky až z následných servisních úkonů prodaných automobilů, což si obvykle zajišťují poskytováním prodloužených záručních dob (v případě značky Kia například až 7 let), se v segmentu luxusních značek neprojevuje do takové míry. Vozy značky Audi svým dealerům poskytují dostatečné zisky na to, aby nemuseli existenčně spoléhat na nejrůznější druhotné příjmy zmíněného charakteru.

Následující graf (obr. 12) znázorňuje vývoj počtu prodaných automobilů firmou BV Auto Zlín s.r.o. v období posledních sedmi let.



Obr. 5 Graf vývoje počtu uzavřených individuálních objednávek v letech 2008-2014
(vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)

Dopad globální ekonomické krize, která značně ovlivnila poptávku v automobilovém průmyslu, se na prodeji BV Auto Zlín s.r.o. výrazněji projevil v posledním kvartálu roku 2008, proto je hodnota realizovaných objednávek v tomto roce stále výrazně vyšší, než v roce následujícím, kdy byly prodeje takřka poloviční. V letech 2010 a 2011 již byla situace nepatrně lepší, v následujících dvou letech se pak zlínskému dealerovi podařilo prodat shodně 53 automobilů. V posledním roce konečně došlo k přiblížení výsledků z předkrizového období, jejichž dosažení se předpokládá už rokem 2015, a to jednak vzhledem k celkově se zlepšující situaci v daném odvětví (nadále se očekává mírný růst), a také díky dlouho očekávanému uvedení nové generace oblíbeného vozu kategorie SUV Audi Q7. Privátní zákazníci představují pouze cca 10 %, zbytek automobilů byl prodán pro firemní účely.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Jádrem příslušné kapitoly je zanalyzování marketingové komunikace společnosti BV Auto Zlín s.r.o., na což navážu ještě analýzou tržní segmentace, kterou společnost využívá. Této části bude předcházet podrobné zpracování tzv. SWOT analýzy, tedy analýzy na jedné straně silných a slabých stránek, které berou v potaz především interní faktory ovlivňující společnost, a na straně druhé příležitostí a hrozeb, které se zabývají faktory vnějšími. Pro získání lepšího náhledu a zasazení do makroekonomického kontextu nejprve využiji ještě tzv. PEST analýzu, jež mapuje okolní vlivy z pohledu politicko-legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického, a také ještě tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil, který zohledňuje působení konkurence a faktorů ovlivňujících tvorbu cen. Hned na úvod ještě zmapuji aktuální situaci na automobilovém trhu, především na úrovni Evropské unie.

4.1 Situace na automobilovém trhu

Automobilový průmysl je pro ekonomiku Evropské unie a především pro státy s významnými automobilkami velmi důležitý. Tento sektor patří k významným zaměstnavatelům, tvoří pozitivní obchodní bilanci (export automobilů převyšuje import) a tím patří k významným přispěvatelům přidané hodnoty.

4.1.1 Vliv finanční krize

Vliv finanční krize na evropský automobilový průmysl byl enormní a lze ho pozorovat dodnes. Trh Evropské unie s novými automobily vykazoval v roce 2013 již pátým rokem ztráty. Výjimkou se nestalo ani uzavírání výrobních závodů a ztráta pracovních míst. Kromě hospodářského propadu na evropských i světových trzích jsou na vině také nešťastná manažerská rozhodnutí. Automobilky před krizí očekávaly pokračování růstu a rozšiřovali své výrobní kapacity. Krize však výrazně snížila poptávku po nových automobilech, západoevropský trh se přesytil a některé podniky se tak dodnes potýkají s nevyužitými výrobními kapacitami v řádech desítek procent. Nejvíce se krize dotkla států jižní Evropy, s největšími problémy se proto potýkali jejich hlavní dodavatelé - automobilky ve Francii a Itálii. Lépe se s krizí naopak vypořádali v ekonomicky vyspělejších zemích. K oživení poptávky se snažila přispět Evropská unie, například zavedením tzv. šrotovného, které mělo stimulovat obměnu vozového parku. Tento pokus problém nevyřešil, pouze oddálil. Evropští politici se snaží prosazovat různá opatření, která

pod záminkou starosti o životní prostředí či bezpečnost dopravy budou tlačit spotřebitele k rychlejší obnově vozového parku a tedy k vyšším prodejům. Již nyní pozorujeme zpříšňování emisních norem či zamýšlený povinný roční interval technických prohlídek pro starší vozy. (iDnes.cz, 2013)

Podobná situace panuje na východoasijských trzích, což tlačí tamní výrobce k větší expanzi na nové trhy, tedy i do Evropy. To pochopitelně vytváří tlak na obchodní marže a tvrdší konkurenci. Přesycenost západoevropského trhu částečně kompenzuje rostoucí poptávka po nových vozech v zemích východní Evropy (Rusko či Polsko), především ale v Číně. Po letech silného růstu aut v Rusku se však prodej loni prudce snížil kvůli oslabení domácí ekonomiky vlivem poklesu globálních cen ropy a sankcí uvalených na Moskvu vlivem ukrajinské krize. Výrobu v zemi omezují především koncerny PSA, Volkswagen, General Motors či Mitsubishi Motors Corporation. (Auto.cz, 2015; iDnes.cz, 2013)

4.1.2 Odhad budoucího vývoje

Dle odborníků má automobilový průmysl to nejhorší za sebou a Evropský trh se během příštích tří až pěti let zotaví. Jako jediné východisko se jeví zacílení na východní trhy (Rusko, Čína, Indie) a zlepšení vývoje, což platí i pro Českou republiku. Nadbytečné výrobní kapacity evropského automobilového průmyslu jsou asi 20 %, tyto kapacity by mohl využít k produkci motorových vozidel pro export na výše zmíněné trhy. Další možností je přesun výroby přímo do cílových regionů.

Určitý obrat nepříznivého vývoje, kdy Evropa ztratila svou pozici v prodeji automobilů, měl podle Goldman Sachs přinést rok 2014, kdy by mohla opět růst v řádech procent. To potvrdilo i nedávné oznámení Evropského sdružení výrobců automobilů, že prodej nových osobních automobilů v Evropské unii se v únoru meziročně zvýšil o 7,3 procent a růst tak vykazuje již 18 měsíců za sebou. Z velkých trhů posilovalo zejména Španělsko, Itálie a Velká Británie, mezi značkami kralovala německá skupina Volkswagen. (E15.cz, 2015)

Ze studie celosvětové sítě poradenských společností KPMG Global Automotive Executive Survey 2014 vyplývá, že sedm z deseti výrobců automobilů, jejichž podíl na globálním trhu v následujících pěti letech poroste nejrychleji, je z Číny, Ruska či Indie. Největší nárůst podílu do roku 2019 by měla zaznamenat korejská společnost Kia/Hyundai, následována německou Volkswagen Group. Podstatně menší šance na růst má podle studie dlouholetý lídr trhu, společnost Toyota, které experti předpovídají pokles podílu na trhu především z toho důvodu, že japonský gigant má na rozdíl od zmíněných automobilek

již velký podíl v asijských zemích, jako jsou Indonésie a Thajsko, což mu nechává jen velmi malý prostor pro další růst. (OnBusiness.cz, 2014)

Vedle posilování rozvíjejících se trhů patří mezi hlavní trendy automobilového průmyslu důraz na inovace zejména ve vztahu k životnímu prostředí. Prioritou je podle studie snižování objemu motorů s vnitřním spalováním a dále rozšiřování vozidel poháněných elektrickou energií. Současně je kladen důraz na i na bezpečnost. (OnBusiness.cz, 2014)

Ze studie poradenské společnosti Roland Berger vyplývá, že přesunutím výroby i prodeje automobilů do Asie ztratí evropský automobilový průmysl přibližně 300 tisíc pracovních míst (což je asi 9 % z celkového počtu), a to především ve výrobě. Dle studie povede silná asijská poptávka k růstu podílu menších a levnějších vozidel. Do roku 2025 se počet automobilů na tisíc obyvatel zvýší v Číně o 36 %, v Rusku o 14 %. Poroste i význam elektromobilů, jejichž podíl by se měl na celkovém prodeji vyšplhat na 10 %, u hybridů až na 40 %. Studie také předpokládá, že mladí lidé přestanou mít o pořízení vozidla zájem díky rozvoji hromadné dopravy a sdílení automobilů. (E15.cz, 2011)

4.2 PEST analýza

PEST analýza je hojně využívanou analýzou vnějšího prostředí. Můžeme se setkat i s jejími modifikacemi PESTE či PESTEL (eventuelně s jiným pořadím písmen), které zvláště vyčleňují ještě faktory ekologické, případně i legislativní.

P **E**
S **T**

Politicko-legislativní faktory

- Relativně stabilní politická situace
- Dlouhodobé potíže s dokončením plánovaných strukturálních reforem
- Složitá a často se měnící daňová politika
- Významný problém korupce ve státní správě
- Neefektivnost vymáhání práva, zdlouhavé soudní procesy
- Otevřenost trhu v rámci Evropské unie
- Regulace a nařízení Evropské unie, zejména pak v oblasti ekologie

Obr. 6 PEST analýza - politicko-legislativní faktory (vlastní zpracování)

Současná politická situace je relativně stabilní. České republice už nevládně prozatímní úřednická vláda, v rámci povolebního uspořádání vznikla tříčlenná koalice, která sice není

ideologicky zcela jednotná, ale jednotlivé strany dospěly v rámci programového prohlášení ke společnému kompromisu. Prioritou této vlády je mimo jiné vymýtít korupci na všech úrovních veřejné správy či vyřešit problém přílišné byrokracie, zdoluhavých soudních procesů a s tím související neefektivnosti vymáhání práva. Nejasná zůstává otázka daňové politiky, kdy levicovější část koalice dříve či později předpokládá zavedení progresivního zdanění příjmů fyzických osob či zvýšení korporátní daně, mluví se také o opětovném zredukování aktuálních třech sazeb daně z přidané hodnoty. Dalším významným faktorem je otevřenost trhu v rámci států Evropské unie, což v automobilovém průmyslu napomáhá tzv. reexportu. Reexport je obchodní praktika, kterou zákazníci využívají kvůli cenovým rozdílům v jednotlivých zemích. Výhodně koupený automobil je z registru vozidel odhlášen za účelem vývozu z ČR (maximálně po dvou kalendářních měsících následujících po datu první registrace), v praxi naprostá většina těchto odhlášení proběhne ještě ve stejný den jako přihlášení. V České republice se to v roce 2013 týkalo 9 % všech prodaných vozů, což je o šestinu více než v roce předcházejícím, v roce 2014 se podíl takto realizovaných obchodů ještě zvýšil, a to zejména díky značce Seat, která si tímto způsobem „vylepšovala“ české statistiky ve více než polovině obchodních případů, což je již poměrně extrémní praktika. Co je ovšem pro automobilky méně příznivé ze strany Evropské unie, je nutnost respektovat různá nařízení a regulace, které se týkají hlavně oblasti ochrany životního prostředí. Motory a jimi produkované emise musí plnit stále přísnější limity, což pro společnosti představuje neustálou výzvu v oblasti technologických inovací.



Obr. 7 PEST analýza - sociálně-kulturní faktory (vlastní zpracování)

V rámci sociálně-kulturních faktorů je třeba brát zřetel na aktuální a budoucí demografický vývoj, kdy dochází ke zvyšování průměrného věku a délky života v důsledku kombinace

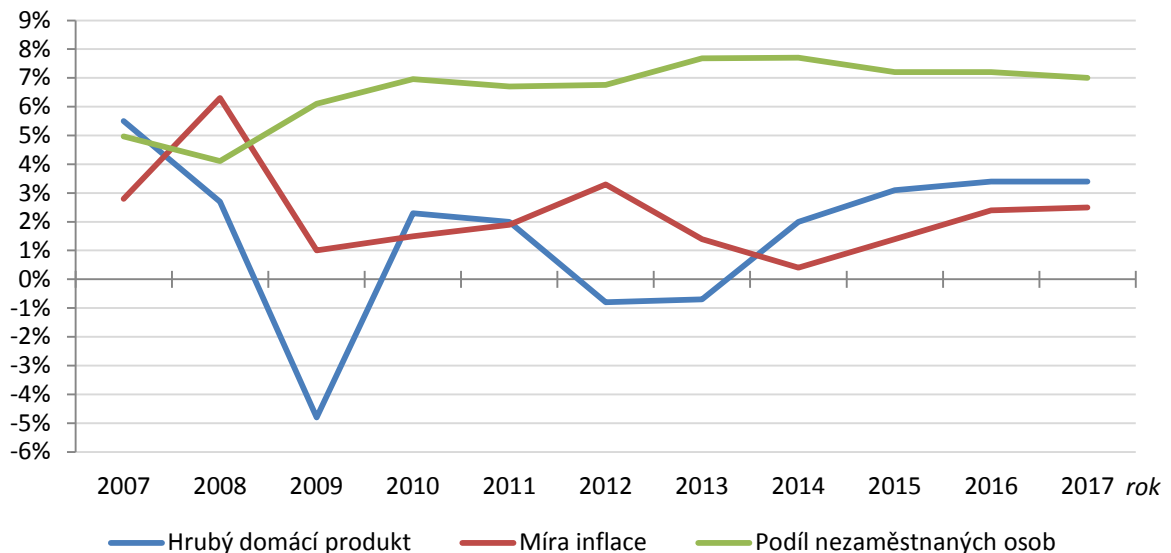
nízké míry přirozeného přírůstu obyvatel a kvality zdravotní péče. Rovněž roste podíl lidí pracujících v oborech náročných na znalosti a dovednosti, díky čemuž roste i vzdělanost obyvatelstva - zvyšuje se podíl středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných lidí, obyvatel se základním či středním vzděláním bez maturity naopak ubývá. Společnost si též v období po listopadu roku 1989 rychle zvykla na postupně se zvyšující standard, ať už v oblasti bohaté nabídky výrobků či kvalitních služeb. Zákazník bývá ochoten připlatit za kvalitnější produkt, pokud přináší odpovídající přidanou hodnotu. Společnost zažívá jisté obrození v oblasti zdravého životního stylu, krom svého zdraví jí není lhostejné ani životní prostředí a snaží se jednat více ekologicky. Přestože jih Moravy představuje nejvíce nábožensky aktivní region České republiky, jeho dopad jakožto externího vlivu je mizivý. (KUNC, Dalibor, 2014, s. 53-54)



Obr. 8 PEST analýza - ekonomické faktory (vlastní zpracování)

Finanční krize z roku 2007 výrazně ovlivnila ekonomické ukazatele většiny zemí a její následky lze sledovat dodnes i v České republice. V roce 2014 byl konečně opět zaznamenán hospodářský růst, byť predikce i nadále hovoří o jeho velmi pozvolném charakteru. Česká národní banka prognózuje meziroční růst HDP a inflace. Rok 2015 byl původně mezníkem, do kterého ČNB předpokládala udržování současného kurzového závazku (27 CZK/EUR), příslušný kurzový závazek by však měl trvat minimálně do poloviny roku 2016. Nezaměstnanost se podle inovované metodiky výpočtu v uplynulých letech pohybovala na úrovni necelých 7-8 %. V roce 2014 činil tento tzv. podíl nezaměstnaných osob 7,7 % a obdobný vývoj, spíše blíže hranici 7 %, se očekává i v následujících letech. Co se týče kupní síly obyvatel České republiky, ta je dlouhodobě pod

průměrem Evropské unie. Neustále také dochází k postupnému zvyšování cen většiny druhů energií a paliv (byť rok 2014 byl v tomto ohledu díky situaci na trhu s ropou krátkodobě příznivý), což nadále snižuje disponibilní finanční prostředky a koupěschopnost českých obyvatel. (ČNB, 2015; ČSÚ, 2015)



Obr. 9 Graf vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2007-2017
(vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ a ČNB)

Příslušný graf (obr. 16) zobrazuje dosavadní vývoj ukazatelů HDP, míry inflace a podílu nezaměstnaných osob od roku 2007 a zároveň predikuje výhled těchto ukazatelů až do roku 2017 (v případě odhadu v určitém rozmezí použita vyšší hraniční hodnota).

P
E

S
T

Technologické faktory

- Moderní přístupy a stálé nalézání nových technologií
- Rostoucí náklady na výzkum a vývoj
- Snaha o neustálý pokrok v oblasti efektivnosti výroby veškerých komponentů
- Snižování zdvihového objemu motorů za účelem snížení spotřeby pohonných hmot a emisí
- Rozvoj spalovacích motorů s turbodmychadly na úkor tradičních atmosférických motorů
- Využívání alternativních paliv a pohonů jako nastupující trend budoucnosti
- Neustálý tlak na zdokonalování prvků aktivní a pasivní bezpečnosti
- Rozvinutá dopravní infrastruktura

Obr. 10 PEST analýza - ekonomické faktory (vlastní zpracování)

Moderní přístupy, nepřetržitý pokrok a nalézání nových technologií hrají v automobilovém průmyslu zásadní roli. I přes neustále se zvyšující náklady na výzkum a vývoj jsou automobilky nuceny hledat nová, efektivnější řešení, aby zůstaly v kontaktu s konkurencí. Evropská unie, jak bylo naznačeno v rámci politicko-legislativních faktorů, navíc neustále ovlivňuje vývoj a trh automobilů svými nařízeními s ohledem na životní prostředí - nové automobily musí splňovat přísné limity, co se týče vypouštění škodlivých látek do ovzduší. V praxi to znamená výrobu motorů s nižší spotřebou paliva a tedy menším množstvím produkováných emisí (výfukových plynů) ve formě oxidů uhlíků. Nastal tedy odklon od vývoje velkoobjemových atmosférických spalovacích motorů, které jsou nahrazovány motory s nižším zdvihovým objemem. Pro zachování výkonu je tím více využívána technologie turbodmychadel, případně kompresorů, které zjednodušeně řečeno dodají v rámci spalovacího procesu větší množství kyslíku a vykompenzují tak logický výkonový úbytek menšího motoru. Další moderní alternativou je využívání tzv. hybridního pohonu, kdy je spalovací motor kombinován s elektrickým, čímž dochází k úspoře paliva, přičemž elektrický motor žádné nežádoucí zplodiny neprodukuje. V posledních letech investují automobilky značné prostředky do vývoje automobilů na čistě elektrický pohon, jejich nevýhodou však zatím zůstává vyšší pořizovací cena a hlavně malý dojezd na jedno nabití. Masový rozvoj alternativního pohonu na vodík se zatím vzhledem k drahé výrobní technologii nekoná. Velmi široké pole pro inovace stále představuje bezpečnost, a to jak pasivní, tak především aktivní. Nové prvky pasivní bezpečnosti, tedy bezpečnosti zmírňující následky dopravní nehody, už lze jen těžko vymýšlet (bezpečnostní pás, airbagy), je ovšem možné je neustále zdokonalovat (deformační zóny, použitý materiál). Prvky aktivní bezpečnosti, tedy takové, které se snaží nehodě aktivně předejít, jsou jednou z hlavních oblastí, do které se značně investuje a tvoří konkurenční výhodu v rámci této citlivě vnímané položky nadstandardní výbavy. Typickým příkladem může být systém, který na základě brzdění jednotlivých kol či přenášení hnací síly mezi nimi zabraňuje vzniku smyku vozidla. Stále častější jsou například systémy využívající kamery, jež sledují dění kolem vozu. Automobil tak může „hlídat“ tzv. mrtvý úhel, vyjetí z jízdního pruhu nebo může dokonce sám začít brzdit. Noční vidění využívající infračervených kamer je schopno varovat před neosvětleným chodcem, cyklistou či přebíhající zvěří. Oblíbenou novinkou jsou i systémy, které po nalezení parkovacího místa umožňují řidiči s jeho minimální asistencí takřka automaticky zaparkovat. Česká republika disponuje poměrně rozvinutou dopravní infrastrukturou. Rokem 2010 se navíc díky dostavění části

rychlostní silnice R55 napojené na dálnici D1 zlepšila dopravní propojenost Zlínského kraje a především dostupnost samotného Zlína.

4.3 Porterova analýza

Porterův model pěti konkurenčních sil neboli zjednodušeně Porterova analýza se zabývá problematikou vnějších sil ovlivňujících podnikání společností. Profesor Eugene Porter z Harvard Business School v roce 1979 definoval celkem 5 sil, přičemž první tři se zabývají obecně tržní konkurencí a zbylé dva faktory bezprostředně ovlivňují tvorbu cen na daném trhu - konkurenční rivalita, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba vzniku substitutů, dále vyjednávací sílu kupujících a sílu dodavatelů.

Konkurenční rivalita je ve Zlíně a jeho okolí značná. Jen samotná Třída Tomáše Bati, která tvoří hlavní dopravní spojnicí Otrokovic a centra Zlína, čítá téměř 20 dealerů osobních automobilů různých značek. Vnitřní konkurence je naopak velmi nízká. Už byla zmíněna exkluzivita BV Auto Zlín ve svém kraji, vozy značky Audi bylo možné ještě do poloviny roku 2013 pořídit i v Uherském Hradišti u dealera Araver CZ s.r.o., ten však přišel o své dealerství a nabízí už pouze autorizovaný servis Audi, stejně jako EURO CAR Zlín s.r.o. V blízké budoucnosti se nepředpokládá rozšíření sítě oficiálních dealerů Audi v rámci Zlínského kraje, konkurenční boj mezi značkami však bude dozajista neustále sílit.

Noví potencionální konkurenti musí v příslušném odvětví překonat vstupní bariéru vysoké počáteční kapitálové investice. V kombinaci s velkou konkurencí (nejen ve Zlíně a jeho okolí) proto nelze předpokládat výrazné zvyšování počtu dealerů na poli osobních automobilů ve Zlínském kraji.

Hrozba substitutů je i vzhledem k povaze značky Audi a jejich zákazníků prakticky minimální. Jednu hrozbu, která už je ale v podstatě aktuální, lze přeci jen zmínit - Zlín, stejně jako řada dalších velkých měst, se potýká s problematikou nedostatečné kapacity parkovacích míst. Mezi možné substituty můžeme zařadit především hromadnou dopravu, případně jednostopá vozidla.

Vyjednávací síla zákazníků je v dnešní době značná. Zákazník bývá velmi dobře informován a může si srovnat jednotlivé nabídky dealerů, čemuž výrazně napomáhá zveřejnění kompletních nabídek automobilky i zvýhodněných akcí jednotlivých dealerů na webových stránkách. V praxi to mnohdy funguje i tak, že je zákazník požádán o předložení konkurenční nabídky jiného dealera s tím, že mu bude následně nabídnuto to samé, ovšem

o pár tisíc korun levněji. Vyjednávací síla zákazníka se samozřejmě zvyšuje, pokud požaduje zakázku na větší počet vozů (typicky právnické osoby pro firemní účely), v takovém případě může dosáhnout velké slevy oproti ceníkovým položkám, případně další různá zvýhodnění, jako například servis vozidel po určitou dobu zdarma, možnost zpětného odkoupení po odepsání této movitosti v rámci účetnictví, slevy na příslušenství či případné další objednávky atd.

Síla dodavatelů je enormní, jelikož je dealer zásobován importérem, na kterém je zcela závislý a musí proto přijmout jeho podmínky. Od roku 2012 je výhradním importérem vozů koncernu Volkswagen dceřiná firma Porsche Česká republika s.r.o. mateřské společnosti Porsche Holding Salzburg, která zajišťuje dodavatelskou činnost pro všechny menší trhy střední Evropy. Dealer BV Auto Zlín s.r.o. je například nucen při současném ročním plánu 75 prodaných vozidel disponovat odpovídajícím počtem tzv. předváděcích (min. 6) a skladových (min. 8) vozů. Na výši ročního plánu je vázána i výše dodavatelských cen, v případě nesplnění plánu navíc dealer přichází o další možné bonusy.

4.4 SWOT analýza



S **W**
O **T**

Silné stránky

- Dobré jméno značky
- Dlouholetá tradice
- Zázemí silné a prestižní společnosti
- Punc exkluzivního produktu
- Profesionální vystupování
- Kvalifikovaný personál
- Široká výrobová řada
- Možnost sestavení produktu dle individuálních potřeb
- Komplexnost služeb
- Nadstandardní zákaznická péče
- Certifikace ISO 9001:2008
- Přehledné webové stránky ve sjednoceném designu značky Audi
- Jedinečnost v rámci Zlínského kraje

Obr. 11 SWOT analýza - silné stránky (vlastní zpracování)

K významným přednostem společnosti patří především dobrá image značky Audi a dlouhodobá tradice nejen její, ale i samotného dealera BV Auto Zlín s.r.o., který na trhu

působí již od roku 1994. Exkluzivité produktu odpovídá i zázemí, nadstandardní přístup a vystupování kvalifikovaného firemního personálu. Dále lze vyzdvihnout komplexnost nabízených služeb a rozsáhlé možnosti individualizace produktu (tato možnost značné customizace osobních vozů je typická pro německé automobilky obecně). V neposlední řadě je třeba zdůraznit jedinečnost firmy BV Auto Zlín s.r.o. jakožto exkluzivního dealera značky Audi v rámci svého kraje. (KUNC, Dalibor, 2014, s. 58)



The graphic features a green background with a white rounded rectangle on the left containing the letters S, W, O, and T in colored boxes. To the right, the text 'Slabé stránky' is written in a large, bold, black font. Below this, a list of weaknesses is provided in a smaller black font.

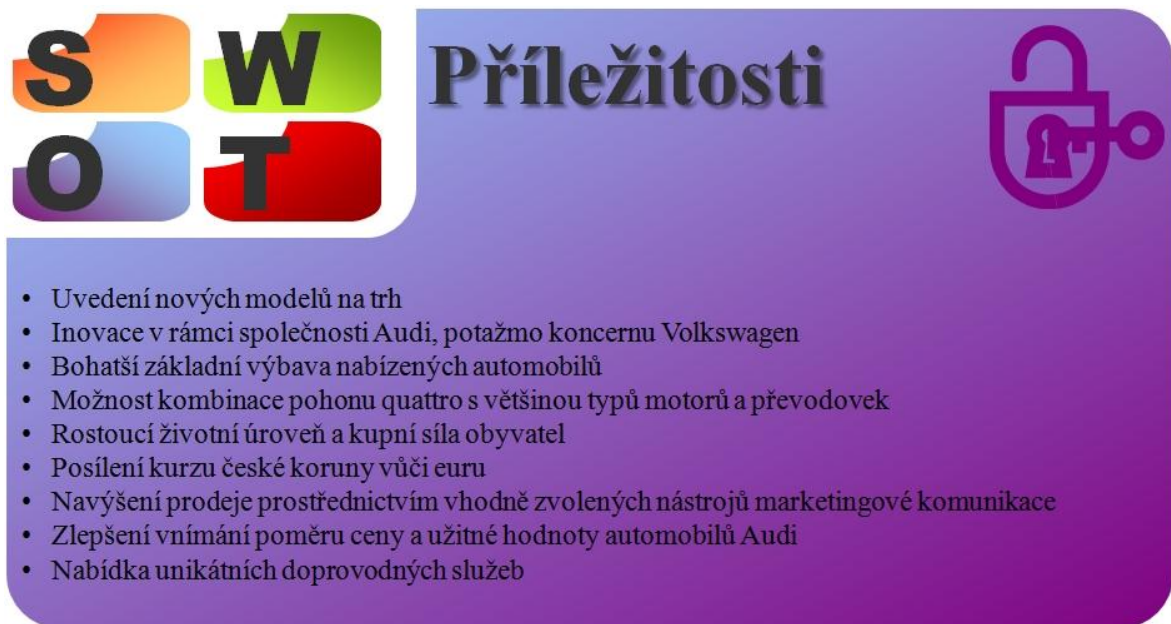
S **W**
O **T**

Slabé stránky

- Umístění v přilehlé obci mimo město Zlín
- Společnost se řadí spíše mezi menší dealery svého druhu v rámci České republiky
- Nadprůměrné ceny produktů
- Téměř totožná nabídka výrobků a služeb u všech dealerů téže značky
- Chybí zacílení na další specifické segmenty potenciálních zákazníků
- Kapacita showroomu nepokryje celou modelovou řadu značky
- Absolutní závislost na jediném dodavateli
- Omezené možnosti skladování vozů
- Nesnadný prodej některých skladových zásob
- Relativní stáří budovy a jejich prostor

Obr. 12 SWOT analýza - slabé stránky (vlastní zpracování)

Mezi závažné slabé stránky společnosti lze zařadit zejména cenovou relaci, ve které se pohybují produkty dealera Audi, a rovněž umístění společnosti v určitém ústraní mimo město Zlín. Jakožto menší dealer má i složitější postavení v rámci vnitřní konkurence Audi, která je schopna lépe pokrýt specifické požadavky klientů, například v podobě alternativních modelových derivátů či skladových zásob. Společnost by mohla též zacílit své marketingové aktivity na další specifické segmenty potencionálních kupců vozů této značky. Dealer je rovněž plně závislý na jediném importérovi a musí tedy plně ctít jeho pravidla a nařízení. Naopak velmi nízkou diferenciaci mezi jednotlivými dealery Audi netřeba vnímat jako příliš problematickou vzhledem k oné silné stránce geografické jedinečnosti. (KUNC, Dalibor, 2014, s. 59)



Příležitosti

- Uvedení nových modelů na trh
- Inovace v rámci společnosti Audi, potažmo koncernu Volkswagen
- Bohatší základní výbava nabízených automobilů
- Možnost kombinace pohonu quattro s většinou typů motorů a převodovek
- Rostoucí životní úroveň a kupní síla obyvatel
- Posílení kurzu české koruny vůči euru
- Navýšení prodeje prostřednictvím vhodně zvolených nástrojů marketingové komunikace
- Zlepšení vnímání poměru ceny a užitné hodnoty automobilů Audi
- Nabídka unikátních doprovodných služeb

Obr. 13 SWOT analýza - příležitosti (vlastní zpracování)

Největší příležitosti se naskýtají v technologických a technických inovacích, které jsou značce Audi vzhledem k jejímu postavení v rámci koncernu Volkswagen implementovány jako první. Význam této záležitosti dokládá i známé motto společnosti Audi *náskok díky technice*. Krom patentované technologie quattro lze z poslední doby zmínit například vývoj světlometů s technologií LED, který byl čistě v režii Audi a postupně se stává standardním prvkem vozů napříč všemi automobilkami. V současné době Audi v této oblasti uvedlo jako první automobilka na světě pokročilou technologii laserových paprsků do sériového modelu R8. Co se týče tzv. základní výbavy koncernových automobilů, ta bývá často předmětem diskuze odborné veřejnosti, a to převážně v negativním světle - na jedné straně byla zmíněna přednost v rozsáhlé možnosti sestavení vozu dle individuálních potřeb, na druhou stranu je třeba poznamenat, že je nutné si za tyto prvky výbavy samozřejmě připlácet a ve zmíněné základní výbavě jich příliš není. Lze se na to však dívat i z toho pohledu, že pokud člověk nepožaduje nadstandardní výbavové prvky, cena základního provedení není zbytečně navyšována, což se dotýká i další uvedené příležitosti - zlepšení vnímání poměru ceny a užitné hodnoty automobilů Audi. Zákazník totiž za prémiovou cenu očekává zjednodušeně řečeno něco lepšího a vzhledem k tomu, že většina potenciálních zákazníků nevnímá koncernovou politiku v rámci značky Audi vždy pozitivně - vychází z toho, že značná část použitých komponentů je sdílána napříč koncernovými značkami (byť v případě značek Škoda a Seat až se zpožděním), mnohdy se jim nabízí otázka, proč tedy připlácet za Audi - ne každý zákazník je ochoten připlatit

pouze za značku a předpokládané drobné odlišnosti nemusí být dostatečným argumentem. Audi má přitom i své vlastní vývojové a testovací centrum, ergonomie, použité materiály či různá finální ladění jsou zcela v její režii atd. Krom toho je třeba myslet i na další důležitý, byť subjektivní aspekt, kterým je bezpochyby design. Na tomto poli hraje Audi velmi významnou, mnohdy nadčasovou roli. Značka Audi, jak už bylo nejméně zmíněno, je rovněž charakteristická pohonem všech kol zvaným quattro. Lze proto považovat za neadekvátní, aby bylo možné si (zejména u nižších modelových řad) za tento pohon připlatit pouze v několika málo konfiguracích. Velká příležitost je tedy spatřována v možnosti využití této technologie u většiny z nabízených motorů a převodovek.

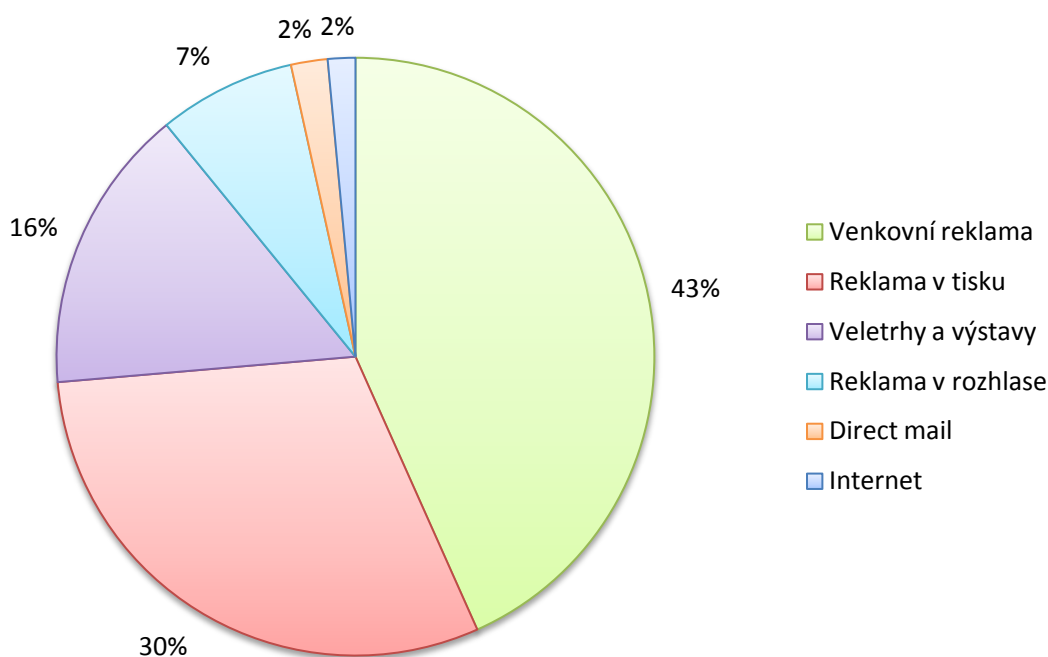


Obr. 14 SWOT analýza - hrozby (vlastní zpracování)

Vážnými hrozbami jsou rozhodně dlouhé dodací lhůty, které mohou potenciálního zákazníka úplně odradit od pořízení vozu dané značky, či omezení činnosti dealera, ať už přímo ze strany mateřské společnosti Audi popř. importéra, nebo zprostředkovaně Evropskou unií (různá pravidla, nařízení a regulace v rámci automobilového průmyslu). Největší hrozbu ovšem představuje ekonomická krize - automobilový průmysl je odvětvím cyklickým a tedy velmi citlivým na tyto výkyvy. Ani možné zvýšení daňového zatížení spotřebitelů není zanedbatelnou položkou - již nyní představuje klientela, která si automobil pořizuje pro soukromé účely, pouze asi desetinu všech zákazníků, další snížení disponibilního důchodu obyvatelstva a oslabení jejich koupěschopnosti by pravděpodobně znamenalo spoléhat pouze na firemní klientelu. (KUNC, Dalibor, 2014, s. 61)

4.5 Analýza marketingové komunikace

Společnost BV Auto Zlín s.r.o. pro účely marketingové komunikace ročně uvolní blíže nspecifikovanou šestimístnou sumu, k dispozici dostává ještě finanční prostředky ze zdrojů importéra (ovšem na konkrétní předem dané účely), což naposledy činilo dalších 20 % této částky. Disponibilní prostředky se samozřejmě snaží vynaložit co nejefektivněji se zaměřením na reálnou cílovou skupinu, cílem je pak zlepšení prodejních výsledků a dlouhodobé zvýšení prestiže firmy.



Obr. 15 Graf procentuálního využití finančních prostředků na jednotlivé marketingové aktivity
(vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)

V příloze P I je umístěn dotazník - audit marketingového komunikačního mixu podle Simona Majara, který obsahuje celkem 10 otázek zaměřených na oblast komunikačního mixu společnosti, přičemž tučně zvýrazněné možnosti představují odpovědi vedoucího prodeje BV Auto Zlín s.r.o. pana Bc. Antonína Bruštíka. Následné vyhodnocení dává určitý obecný předobraz toho, na jaké úrovni jsou marketingové aktivity v dané společnosti řízeny.

Tab. 1 Vyhodnocení auditu mixu marketingové komunikace (vlastní zpracování)

Otázka	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Celkem
Odpověď	C	A	C	C	A	C	A	A	C	A	
Body	1	2	0	1	2	2	2	1	1	1	13

Z každé otázky bylo možné v závislosti na odpovědi získat až 2 body, maximální možný počet dosažených bodů je tedy 20. Společnost nedostala žádný bod pouze v otázce č. 3, kdy pan Brušík uvedl, že firemní rozpočet na marketingové aktivity je určen pevně stanovenou částkou na základě aktuálních možností, tedy nikoliv flexibilně podle ideálních představ a naplnění marketingových cílů společnosti či na základě konkurence. V pěti případech společnost dosáhla jednoho bodu, ve čtyřech pak bodů dvou. Celkem tedy 13, což představuje druhou nejlepší výslednou kategorii (10-14 bodů) - **velmi dobře**, z čehož lze tedy vyvodit, že řízení marketingových aktivit u dealera BV Auto Zlín s.r.o. probíhá na velmi dobré úrovni. (KUNC, Dalibor, 2014, s. 62)

4.5.1 Reklama

Společnost BV Auto Zlín s.r.o. využívá pro šíření své reklamy několik typů médií na regionální úrovni - obecně tisk, rozhlas, internet a venkovní reklamu. Televizní médium z důvodu velké nákladnosti a nejistému účinku pro požadované účely firmy v komunikačním mixu chybí.

Tisk společnost využívá několikrát ročně, ať už v podobě reklamních letáků, které jsou přikládány do místního tisku, nebo ve formě regionálních novin. Reklama je umístována do regionální mutace MF Dnes, týdeníku 5plus2 a Zlínského deníku. Dříve byl pro tyto účely využíván i týdeník Jalovec.

Rozhlasovou reklamu si společnost platí pouze párkrát do roka v případě nových akčních nabídek. Většinou využívá regionálních reklamních bloků nejposlouchanějších rádií Impuls, Frekvence 1 a Evropy 2, a to obvykle několikrát denně v časovém rozmezí mezi osmou hodinou ranní a pátou hodinou odpolední. Občas je reklama zadávána i do Rádia Čas či Rádia Zlín.

Venkovní reklama, konkrétně billboardy, je hojně využívanou formou reklamy - společnost na ni každoročně vynaloží téměř polovinu svých finančních prostředků na

marketingové aktivity. Billboardy jsou v drtivé většině orientovány na konkrétní produkt (modelovou řadu) a doplněný o slogan či jiný textový komentář typický pro značku Audi a její filozofii.

Internet tvoří ve srovnání s jinými marketingovými činnostmi firmy pouze malou nákladovou položku, a to ve formě reklamních bannerů. Ostatní aktivity prostřednictvím tohoto média (webové stránky, sociální síť Facebook) jsou bezplatné, webové stránky spadají pod kompletní správu importéra.

4.5.2 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje společnost hojně využívá především **slevy z cen**, ať už individuálních či množstevních (velkoodběratelských). BV Auto Zlín s.r.o. v tomto případě nevyužívá žádných tabulkových hodnot, nezohledňuje fixně ani historický počet již pořízených vozů - výsledná nabídka je vždy subjektivní. Pravidelně dochází i k akčním slevám skladových a předváděcích vozů v důsledku potřeby obměnit stávající vystavené modely. Podporu prodeje představují i **alternativní možnosti financování**, což Audi realizuje partnersky ve spolupráci se společností ŠkoFIN, a to nejčastěji prostřednictvím spotřebitelského úvěru (tzv. Audi Credit) nebo případně prostřednictvím finančního leasingu (tzv. Audi Leasing). Vedle toho ŠkoFIN financuje vozy Audi též formou operativního leasingu (čehož využívají někteří fleetoví zákazníci), nově i pro soukromé osoby (tzv. Audi now) výhradně u modelu Audi A3. Dále pak dealer poskytuje různé **bonusy**, nejčastěji ve spojitosti se servisem (po určitou dobu se slevou, uskladnění pneumatik zdarma, sleva na originální příslušenství) nebo například mytí vozu zdarma v rámci garanční prohlídky. K dispozici jsou samozřejmě i **předváděcí vozy**, jejichž řízení si lze v případě zájmu zdarma vyzkoušet. Výjimečně je možné takový vůz i na pár dní zapůjčit, to však pouze významným zájemcům ze stálé klientely. V minulosti společnost zkoušela i znalostně-tipovací **soutěž** s možností vyhrát zapůjčení vozu Audi na víkend, tato praktika se ale neosvědčila, a tak od ní bylo trvale upuštěno.

Každoročním firemním nástrojem podpory prodeje jsou **veletrhy a výstavy**. BV Auto Zlín s.r.o. se pravidelně v květnu zúčastňovala Valašského autosalonu, který se dříve konal ve Vsetíně, v současnosti ve Valašském Meziříčí. Pravidelně bývají předváděcí vozy vystavovány ve zlínských nákupních centrech. Občas společnost využije slavnostního otevření nějakého objektu, naposledy výrobní haly závodu na automobilové součástky ve Hluku.

4.5.3 Public relations

Aktivita BV Auto Zlín s.r.o. v oblasti PR je poměrně nízká. Z publicity lze zmínit pouze běžné zveřejňování **výročních zpráv**. **Event marketingu** pro tyto účely firma nevyužívá, naposledy byl tento nástroj aplikován v roce 2012, a to spíše ve formě podpory prodeje faceliftovaného modelu Audi A4, dopad této akce však nebyl patrný. V témže roce společnost vzhledem k úpravě jejího názvu z důvodu změny vlastnické struktury využívala **reklamy společnosti**, a to prostřednictvím billboardů. Několikrát za rok pro tento účel zlepšování image využije i regionálních rádií. V loňském roce firma uspořádala k 20. výročí svého založení soutěž, kdy dvacátá správná odpověď na otázku týkající se historie firmy (informace dostupná na webových stránkách) vyhrála zapůjčení automobilu na víkend.

4.5.4 Přímý marketing

Činnosti v rámci příslušného nástroje výrazně usnadňuje vedení komplexní elektronické databáze zákazníků. V oblasti direct marketingu je na vlastní náklady dealera prostřednictvím **přímé zásilky** rozesílán Audi magazín, který vychází nepravidelně jen párkrát do roka. Poštovní zásilka je opatřena průvodním dopisem, který je odpovídajícím způsobem personalizován. Občas je využíván **telemarketing**, ovšem spíše pro účely připomenutí se zákazníkovi než zmiňování konkrétních nabídek. BV Auto Zlín s.r.o. komunikuje i **on-line** cestou, a to nejčastěji pomocí zákaznickova e-mailu, kam zasílá aktuality spojené s akčními nabídkami vozů či výhodnou návštěvou servisu. Zlínský dealer má rovněž svou stránku na sociální síti Facebook, která se však netěší přílišnému zájmu. Na její správu se však v posledním roce na doporučení více zaměřila – jsou zde již prezentovány informace a odkazy týkající se vlastního dealerství, nikoliv související pouze se společností Audi jako takovou. Členská základna dealerských stránek se za toto období téměř zdvojnásobila.

4.5.5 Osobní prodej

Osobní prodej, přímý kontakt tváří v tvář, představuje rozhodující prvek celého procesu komunikace se zákazníkem. Automobil značky Audi lze obecně brát jako luxusní zboží dlouhodobé spotřeby, tomu musí odpovídat i adekvátní odbornost a přístup zaměstnanců, především pak samotných prodejců. Každý prodejce dealera Audi musí být speciálně proškolen, výsledný certifikát dle jednotných (evropských) standardů společnosti Audi jej

poté opravňuje danou činnost vykonávat. Prodejce musí ctít několik desítek pravidel a doporučení, které jsou však citlivým interním dokumentem společnosti. Řeší například vhodné formální oblečení (ideálně tmavý oblek v kombinaci s bílou košilí a stříbrnou kravatou), oslovení a jednání se zákazníkem v autosalonu atd. Kontakt s klientem nekončí ani realizací prodeje a převzetím vozidla - majitel vozu je po krátkém čase prodejcem kontaktován s dotazem na spokojenost a první dojmy. Celý prodejní proces je pak vyhodnocován na základě zpětného kontaktování klienta importérem Porsche Česká republika s.r.o. s dotazy na dojmy a spokojenost s jednotlivými parametry. Výsledky těchto dotazníkových šetření pak hrají nemalou roli ve výši dealerských bonusů poskytovaných importérem. Běžnou a pravidelnou praktikou je v tomto ohledu i využívání tzv. mystery shoppingu.

4.6 Analýza tržní segmentace

BV Auto Zlín s.r.o. vede elektronickou databázi zákazníků. Prodejní oddělení využívá nově od roku 2013 koncernový systém *VU2* sloužící nejen pro správu klientů, ale také objednávek a skladových vozů. Servis napříč celým koncernem Volkswagen používá systém *DMS* od společnosti Škoda.

Tržní segmentaci firma provádí z hlediska geografického a prostřednictvím importéra i demografického, a to na základě zaměstnání.

4.6.1 Geografická segmentace

BV Auto Zlín s.r.o. jakožto jediný dealer značky Audi ve Zlínském kraji geograficky dělí tento kraj na několik menších regionů - Zlín a nejbližší okolí, Vsetínsko, Kroměřížsko, Uherskohradištsko, oblast Luhačovic a Holešovsko. Společnost se snaží být zčásti aktivní i v okrajové části Olomouckého kraje na Přerovsku.

Velmi specifický segment představuje Vsetínsko, u nějž je vzhledem ke geografickému profilu této oblasti značná poptávka po automobilech s pohonem všech kol, produktová reklama má tedy jasné zaměření. V tomto případě je výhodou i poloha autosalonu v Želechovicích a jeho pohodlná dostupnost bez nutnosti průjezdu krajského města. Naopak zákazníkům z regionů západně od Zlína bývají prezentovány vozy bez většího zaměření na systém quattro.

Významným a osobitým regionem je samozřejmě i krajské město Zlín a jeho nejbližší okolí, kde jsou koncentrovány místní firmy a podnikatelé, kteří upřednostňují luxusnější

značky automobilů vyšších tříd, pro něž značka Audi nabízí širokou paletu vhodných modelů a služeb. (KUNC, Dalibor, 2014, s. 66)

4.6.2 Demografická segmentace

Segmentace na základě demografických charakteristik je podporována ze strany samotného importéra, který poskytuje určitou slevu z ceny zákazníkům s následujícím zaměstnáním - lékař či lékárník, právník, architekt, zaměstnanec státní správy nebo zastupitelského úřadu, pro účely taxi služby a v menší míře i osobám zvlášť těžce postiženým (ZTP). Tato forma podpory prodeje zprostředkovateli umožňuje navrhnout koncovému zákazníkovi atraktivnější nabídku, aniž by si dealer snižoval vlastní marži. Reklamní sdělení ani jiné aspekty hromadné komunikace společnosti v důsledku této segmentace nijak ovlivněny nejsou. (KUNC, Dalibor, 2014, s. 66)

5 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě aktuálně provedených analýz považuji za nejpodstatnější vnější vlivy působící na dealera BV Auto Zlín s.r.o. především samotnou mateřskou společnost Audi, od které se odvíjí veškerá filozofie značky a jejích produktů, kterou dealer svým způsobem ztělesňuje a zprostředkovává, popř. celý koncern Volkswagen Group, jehož je Audi součástí. Nepřímo na společnost výrazně působí i aktivity Evropské unie, jejíž nařízení a regulace výrazně ovlivňují automobilový průmysl v otázce ekologie, což s sebou pro automobilky nese vysoké nároky na výzkum a vývoj v oblasti moderních technologií s minimálním dopadem na životní prostředí nejen při výrobě, ale zejména při následném provozu automobilů (optimalizace spalovacích motorů, rozvoj alternativních pohonů využívajících nefosilní paliva, zdokonalování bezpečnostních prvků). Tato opatření se poté musejí promítnout v konečné ceně vozů, spotřebitelé za ně však mnohdy nejsou ochotni připlácet. Konkurence na automobilovém trhu obecně i v blízkém okolí BV Auto Zlín s.r.o. je značná, snaží se zaujmout především nízkými pořizovacími cenami a dalšími slevami, kterým dealer Audi stěží konkuruje, v tomto ohledu musí spoléhat spíše na prestiž a nabízenou kvalitu prémiové značky. Enormní vliv má též jediný dodavatel - importér Porsche Česká republika s.r.o., jenž je výhradním dodavatelem vozů koncernu Volkswagen pro všechny menší trhy střední Evropy. Základním předpokladem pro dlouhodobě úspěšnou existenci firmy je však v první řadě ekonomická prosperita, automobilový průmysl je odvětvím typicky cyklickým a tedy značně závislým na ekonomickém vývoji. Aktuálně evropský automobilový průmysl už několik měsíců po sobě meziročně roste a příslušný trend mírného zlepšování by měl v následujících letech pokračovat.

K nejvýznamnějším vnitřním faktorům společnosti řadím dobrou image a dlouhou tradici značky Audi. Dlouholetostí se na české poměry pyšní i samotný zlínský dealer, který vloni oslavil 20. výročí svého založení. Zázemí silné a prestižní společnosti dodává nabídce dealera exkluzivitu, kterou podtrhuje i nadstandardní přístup a vystupování kvalifikovaného personálu. BV Auto Zlín s.r.o. je navíc jediným dealerem značky Audi ve Zlínském kraji. Na druhou stranu je třeba zmínit, že jeho okrajová poloha - mimo samotné město Zlín, kde sídlí většina z místní konkurence - dává společnosti jistou nevýhodu, stejně tak jako nadprůměrná cenová relace, ve které se nabízené produkty pohybují. Audi je prémiovou značkou a musí tedy spoléhat na „prémiového“ zákazníka, který je ochoten si za ni připlatit, za což ovšem dostane odpovídající hodnotu.

Řízení marketingových aktivit a komunikačního mixu probíhá ve společnosti BV Auto Zlín s.r.o. obecně na velmi dobré úrovni, což vyplynulo z vyhodnocení odpovědí vedoucího prodejního oddělení Bc. Antonína Bruštíka na otázky z dotazníku sestaveného dle Simona Majara. Na marketingových výdajích se kromě samotného dealera do jisté míry podílí i importér, který finančně podporuje některé předváděcí akce či billboardy. Společnost vynaloží nejvíce prostředků na venkovní reklamu (43 %) ve formě billboardů a na reklamu v tisku (30 %), pro kterou využívá regionálních novin. Nezanedbatelnou částku tvoří i náklady na veletrhy a výstavy (16 %) v nákupních centrech nebo účast na regionálních autosalonech (převážně oblast Valašska), a také na reklamu v rozhlase (7 %) v rámci regionálních reklamních bloků nejposlouchanějších českých rádií. Malá suma připadá i na přímý marketing (2 %) ve formě přímé zásilky Audi magazínu a rovněž na internetové reklamní bannery (2 %). Veškeré tyto aktivity jsou v drtivě většině využívány pro navýšení a podporu prodeje, činnost v oblasti PR a zlepšování image celé společnosti je velmi omezená. Kromě běžného zveřejňování výročních zpráv zřídka využije jen reklamu společnosti prostřednictvím billboardů či rádia. V loňském roce se firma rozhodla vzhledem ke zmíněnému 20. výročí svého založení uspořádat soutěž tematicky zaměřenou na historii společnosti. O této skutečnosti nebyla zmínka na titulní stránce firemního webu, ani například na stránce provozované prostřednictvím sociální sítě Facebook, jejíž obsah se již v tomto roce konečně odklonil od nelogické orientace na celou společnost Audi, kterou tím na příslušné síti prakticky duplikoval.

Tržní segmentaci firma provádí jednak z hlediska geografického, kdy Zlínský kraj dělí do několika menších regionů, přičemž za velmi specifickou považuje vzhledem ke geografickému profilu oblast Vsetínska (významná poptávka po pohonu quattro), a rovněž z hlediska demografického (na základě zaměstnání), které je cenově podporováno ze strany samotného importéra. Zvýhodňování jsou v tomto případě lékaři či lékárníci, právníci, architekti, zaměstnanci státní správy nebo zastupitelského úřadu, vozy pro účely taxi služby a v menší míře i osoby zvlášť těžce postižené (ZTP).

V příslušné analytické části jsem zpracoval podklady, které mi budou nápomocny a ze kterých budu vycházet v následném návrhu projektu. V rámci něj vytvořím marketingový plán pro rok 2015, který bude mít za cíl jednak navýšit objem prodeje nových vozů a rovněž posílit image společnosti BV Auto Zlín s.r.o.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

Společnost BV Auto Zlín s.r.o. projevila zájem o analýzu její dosavadní marketingové komunikace s cílem následného návrhu vhodného marketingového plánu za účelem navýšení objemu prodeje. Na základě závěrů vyvozených z předchozí analytické části bude vytvořen návrh projektu marketingového plánu pro rok 2015. Závěrem bude tento projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

6.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je prostřednictvím odpovídajícího marketingového plánu navýšení počtu individuálních objednávek (= objemu prodeje) nových automobilů v roce 2015, a to na alespoň 75 vozů, což znamená zvýšení oproti roku 2014 (69 vozů) o minimálně 9 %. Sekundárními cíli navrhovaného projektu je posílit firemní image a loajalitu klientů BV Auto Zlín s.r.o.

Marketingový plán by tedy měl zviditelnit vybrané modelové řady a podpořit aktuální zvýhodněné nabídky zlínského dealera s důrazem na zlínskou potenciální klientelu a v očích svých zákazníků zdůraznit exkluzivitu a firemní koncepci nadstandardní péče, což může pozitivně ovlivnit jejich oddanost při výběru značky a dealera v případě příští koupě nového automobilu.

6.2 Cílová skupina

Pro co nejefektivnější využití finančních prostředků je vhodné vyfiltrovat určitý cílový segment, na který se marketingový komunikační mix zaměří, což však v praxi nemusí být vůbec jednoduché. Za nejvýznamnější klientskou základnu dealera Audi lze považovat obecně podnikatelskou klientelu. Například segmentace na základě demografických kritérií může být zrádná, jelikož za mnoha objednávkami nových vozů pro firemní účely se skrývají požadavky uživatelů vozů – firemních zaměstnanců, kteří nemusejí spadat do odpovídající příjmové či věkové skupiny majitelů firem či vysokých manažerů, kteří plánují investice a uvolňují finanční prostředky na koupi firemního vozu. U každého media lze nalézt určité specifikum povahy sdělení, které je potřeba v konkrétním případě zohlednit. Například majitele firmy může zajímat obecně image značky a možné finanční zvýhodnění (postačí audio sdělení), oproti tomu budoucího uživatele určitě více zaujme inovace či konkrétní podoba a výbava produktu (ideálně i vizuální podpora). Zmíněné aspekty jsem se tedy pokusil zakomponovat do jednotlivých částí marketingového plánu.

V úvaze bude rovněž využita analyzovaná geografická segmentace v rámci Zlínského kraje.

Další klíčovou cílovou skupinou je segment významných zákazníků BV Auto Zlín s.r.o., kteří ze své povahy a loajality očekávají ještě vyšší pozornost, nadstandardní přístup a exklusivní péči.

6.3 Omezení projektu

Navrhovaný projekt je omezen finančními zdroji. Zlínský dealer je ochoten vyčlenit částku ve výši maximálně 400 000 Kč. Jak již bylo naznačeno dříve, na financování rozpočtu marketingových aktivit se z části podílí i importér Porsche Česká republika s.r.o. BV Auto Zlín s.r.o. může na základě ujednání počítat s finanční dotací ve výši 100 000 Kč. Celkový rozpočet na marketingový plán pro rok 2015 tedy činí 500 000 Kč vč. DPH.

Druhé omezení představuje požadavek vedení společnosti, aby byl navrhovaný plán cílen výhradně v rámci regionu Zlínského kraje, s čímž se ve snaze o maximální efektivitu vložených finančních prostředků ztotožňují.

6.4 Marketingový mix

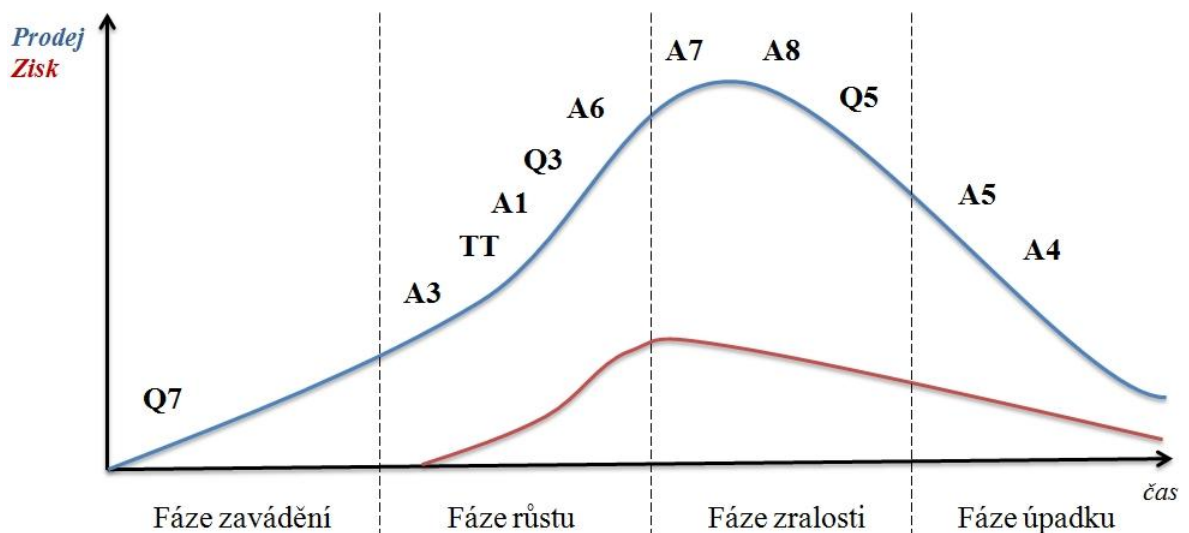
V příslušné kapitole je na základě výsledků provedených analýz, cílů a omezení projektu sestaven odpovídající marketingový mix.

6.4.1 Produkt

Jádrem produktu BV Auto Zlín s.r.o. jsou samozřejmě vozy značky Audi. Portfolio značky je velmi široké a modelové zastoupení nabízí ve všech třídách osobních vozů včetně SUV. Přidanou hodnotou vytváří zlínský dealer poskytovanou službou v rámci prodejního procesu – vystupování, komunikace, odborná kvalifikace, doporučení, poprodejní péče a celková úroveň zprostředkování pořízení automobilu. Součástí komplexního produktu je i poskytnutí doplňkových služeb, jako například možnost alternativního financování, nabídka a zařízení pojištění, zabezpečení vozu, výkup stávajícího vozu či přihlášení nového vozu. Zmíněný servis zákazníkovi zpříjemňuje a zlehčuje administrativní část procesu spojeného s pořízením nového automobilu, což má značný vliv na výsledný celkový dojem klienta, který je pro dlouhodobou úspěšnost dealera klíčový.

Každá modelová řada obsahuje specifické parametry (design, prostornost, vlastnosti atd.), nachází se v jiné fázi životního cyklu a vyžaduje tedy odlišný strategický přístup. Za

typického představitele fáze zavádění lze v tuto chvíli považovat nové Audi Q7, pro které bude vhodné využití strategie rychlého pronikání na trh, který je velký, vysoce konkurenční a prestižní. Ve fázi růstu se nachází například model Audi A6, který čerstvě prošel tzv. faceliftem, přičemž došlo ke zlepšení některých vlastností a inovování palety motorů. Do fáze zralosti se dostal model Audi Q5, který je nejprodávanejším vozem zlínského dealera. Prošel faceliftem už před zhruba dvěma lety, aktuálně se přestává dodávat v provedení s motory neplnícími emisní limity EURO 6, v průběhu roku 2016 se plánuje nahrazení novou generací modelu. Ve fázi poklesu se již nachází Audi A4, investice do reklamy tohoto modelu jsou minimální, nastavena agresivní cenová politika ve snaze udržet jeho konkurenceschopnost, na podzim roku 2015 bude nahrazen novou generací výrobku.



Obr. 16 Fáze životního cyklu jednotlivých modelových řad Audi (vlastní zpracování)

6.4.2 Cena

Cena vozu je do značné míry dána strategií importéra Porsche Česká republika s.r.o., jenž stanovuje na základě svých kalkulací s ohledem na specifikum českého trhu a konkrétní konfigurace modelu tzv. ceníkovou cenu vozu, ve které jsou již zahrnuty veškeré (plné) marže dealera. V obchodní praxi je tedy výsledná pořizovací cena automobilu takřka vždy nakonec nižší – dealer je ve snaze uzavřít novou objednávku ochoten část své marže obětovat, což bývá mnohdy klíčový bod realizace obchodního případu. Výše marže, se kterou dealer pracuje, se totiž může lišit například v závislosti na jeho aktuálním plnění prodejních cílů, skladových zásob, hodnocení mystery shoppingu atd. – do tvorby obchodní marže dealera vstupuje mnoho parametrů a pokud nedosáhne na finanční bonusy

spojené s jejich plněním, jeho cenová konkurenceschopnost oproti ostatním dealerům Audi klesá, což pro něj může být vzhledem k relativně husté prodejní síti Audi fatální. Prodejci BV Auto Zlín s.r.o. ve svých cenových úvahách musí pracovat se strategií konkurenčních a psychologických cen.

6.4.3 Distribuce

Dealer Audi představuje jeden ze dvou distribučních mezičlánků, jedná se tedy o nepřímou cestu. Dodání z výrobního závodu, ať už z Německa, Belgie, Španělska, Slovenska či Maďarska (v závislosti na modelu), zprostředkovává výhradní importér Porsche Česká republika s.r.o., na jehož náklady jsou vyrobená auta dovážena do jednotlivých autosalonů. Důležitým úkonem je předání vozu přepravcem prodejci, ten musí důkladně zkontrolovat, zda byl vůz dodán v neporušeném stavu. Pozdější reklamace po převzetí vozu nelze uplatnit a případné nápravy škod tak jdou na náklady dealera.

BV Auto Zlín s.r.o., jeden z 18 exklusivních dealerů s výhradním právem zajišťovat v České republice prodej a distribuci nových vozů značky Audi, v posledním kroku realizuje finální předání vozu zákazníkovi se všemi předepsanými náležitostmi a přebírá zodpovědnost za jeho stav.

6.4.4 Komunikace

V rámci marketingové komunikace je v daném odvětví veřejnost ovlivňována kombinací strategie tahu a tlaku. Značka a importér se snaží vzbudit zájem zákazníků a vyvolat poptávku po produktech Audi pomocí masové reklamy a publicity, na základě které dochází k požadavku produktu prostřednictvím dealera, který zajistí uspokojení zájemce. Na druhé straně se zároveň výrobce a importér snaží podněcovat marketingové aktivity dealera, aby odebíral výrobky (skladová vozidla) a měl obecně zájem produkt propagovat a přesvědčovat koncové spotřebitele (struktura marže a obchodní bonusy z počtu prodaných vozů).

Úkolem zvoleného komunikačního mixu by tedy mělo být zviditelnění vybraných modelových řad a podpora aktuálních zvýhodněných nabídek zlínského dealera se zaměřením na region Zlínského kraje. V očích svých stávajících zákazníků by měl komunikační mix zdůraznit exkluzivitu a firemní koncepci nadstandardní péče a tím posílit jejich loajalitu ke značce i dealerství s ohledem na příští koupi nového vozu.

6.4.4.1 Reklama

Návrh komunikačního mixu marketingového plánu v oblasti reklamy nezahrnuje televizní a tiskovou reklamu. Televizní regionální médium je nákladově náročné, přičemž sledovanost a finální přínos velmi nejistý. Televizní příspěvky řízené centrálně importérem na jeho náklady pokládám za více než dostatečné. Tisk považuji v daném odvětví za ustupující reklamní médium z důvodu poměru ceny a užítku, zpětné ohlasy zákazníků na takovou propagaci jsou mizivé. V tištěné formě postačí newslettery v rámci pravidelných výstav a direct mailů, což bude popsáno v dalších podkapitolách.

Za mnohem efektivnější považuji **reklamu v rádiu**. Vysoké procento lidí poslouchá rádio v autě, což lze zobecněně považovat za cílovou skupinu dealerů aut. V nemálo případech se sice může jednat o pouhé médium v pozadí, nicméně málokdo jej při kratších reklamních blocích přeladuje, tím spíše při poslechu mimo osobní automobil (v práci, v provozovně služeb apod.). Nejposlouchanějšími rádii ve Zlínském kraji jsou dlouhodobě Český rozhlas Radiožurnál, Impuls a Frekvence 1, jejichž tržní podíl činí téměř 40 %. Následuje další celorepubliková stanice Evropa 2 a regionální RockMax. (Median, 2014)

V rámci konkurenční cenové nabídky rozhlasového reklamního prostoru se jeví jako nejefektivnější zvýhodněná kombinace regionálních reklamních bloků rádií Impuls, Frekvence 1 a Evropa 2 tvořící jeden balíček. S využitím spíše kratší stopáže (10 či 15 sekund) s častějším opakováním budou touto cestou prezentovány především aktuální cenová zvýhodnění z oblasti akčních nabídek modelů, výbavových balíčků či financování, z menší části dané médium marketingově podpoří hlavní událost Audi v roce 2015 – uvedení na trh nové generace Audi Q7 a dále novou generaci Audi A4 na konci roku. Reklama poběží vždy dva týdny v každém měsíci (mimo víkendy), a to pětkrát denně mezi 7. a 12. hodinou.

Velmi důležitou roli v odvětví automobilového průmyslu hraje **venkovní reklama**, s pomocí kterých je možné příjemci demonstrovat vizuální stránku automobilu, což je u aut samozřejmě zásadní. Její masový charakter je velmi důležitý, jelikož pouze zlomek potenciálních zákazníků se na auto přijde podívat fyzicky. Tím spíše, pokud je nový model teprve uváděn na trh a první kusy pro přímou prezentaci ještě nejsou k dispozici. Vedle internetu a tisku se tak venkovní reklama řadí ke klíčovým zprostředkovatelům vizuální prezentace. Pro dané účely shledávám za nejvhodnější směřovat tento typ propagace na billboardy. V rámci variant OOH reklamy nabízí dostatečný prostor pro kreativitu, zároveň

je přehledný, zpravidla dobře viditelný a není problém jej například po měsíci obměnit. Billboardy budou umístěny v podstatě ze všech příjezdových stran do Zlína – směr od Otrokovic, Fryštáku a Luhačovic. Jeden billboard bude umístěn ve vzdálenějším Vsetíně. Své místo na nich postupně najdou čerstvě faceliftované modely nižšího segmentu A1 a Q3, dále nová generace Q7 a ke konci roku také nová generace A4. V mezidobí lze zařadit reklamu na stěžejní technologii quattro v kombinaci s možným cenovým zvýhodněním (35 tis. Kč) vzhledem k jeho 35. výročí od uvedení na trh. Volný prostor lze vždy z části vyplnit odkazem na BV Auto Zlín s.r.o.

Moderní marketingový plán by neměl opomenout **internet** jakožto progresivní masové médium, dealerovi Audi se však stačí v tomto ohledu soustředit pouze na sebe prezentaci, zbylé záležitosti týkající se značky a produktu jsou řešeny celoplošně na centrální úrovni a na náklady importéra Porsche Česká republika s.r.o. V rámci projektu bych tedy doporučil zaměřit se v daném směru na své stránky na sociální síti facebook, kde může ve vlastní režii (bez dodatečných nákladů) alespoň jedenkrát měsíčně umísťovat aktuální informace z oblasti produktových novinek, skladových vozů, akčních slev apod.

Tab. 2 Přehled reklamního obsahu jednotlivých médií v průběhu roku 2015 (vlastní zpracování)

Měsíc	Rádio Impuls, Frekvence 1, Evropa 2	Venkovní reklama Billboardy	Internet Sociální síť
Leden	Výprodejová akce Q7	Facelift A6	Akční Q7, facelift A6
Únor	Výprodejová akce Q7	Facelift Q3	Quattro, facelift Q3
Březen	Financování Audi Benefit	Facelift A1	Pneuservis, facelift A1
Duben	Nově 4letá záruka zdarma	Nová generace Q7	Nová Q7, 4letá záruka
Květen	Nová generace Q7	Nová generace Q7	Nová Q7, financování
Červen	Nová generace Q7	Nová generace Q7	Quattro, nová Q7
Červenec	Financování Audi Benefit	Nová generace Q7	Audi příslušenství
Srpen	Akční balíček Lifestyle	Nová generace TT	Lifestyle, nové TT
Září	Výprodejová akce A4	Nová generace A4	Výprodej A4, nová A4
Říjen	Nová generace A4	Nová generace A4	Pneuservis, nová A4
Listopad	Nová generace A4	Nová generace A4	Příslušenství, nová A4
Prosinec	Servisní paket A4, A6, A8	Technologie Quattro	Servisní paket, quattro

6.4.4.2 Podpora prodeje

BV Auto Zlín s.r.o. má několik možností, jimiž může aktivně podpořit prodej nových vozů. Nejběžnější cestou, která dnes doprovází prakticky každý jednotlivý obchod, je **sleva z ceny**. Problematika marží je nastíněna v rámci analytické části - prodejce musí s cenovou pracovat velmi rozvážně a citlivě, dlouhodobá kvalita služeb dealerství může ve finále ovlivňovat výši jeho získaných obchodních bonusů, které mají na strukturu a výši marže, se kterou pracuje, nemalý vliv. Velké nároky jsou zde kladeny na vyjednávací schopnosti a odhad prodejce. Centrálně nastavenou podporou prodeje je **možnost alternativního financování** ve spolupráci se společností ŠkoFIN, čehož využívá významná část klientely. Zcela ve své moci má dealer plánování **výstav a veletrhů**. Pro rok 2015 počítá návrh marketingového plánu s pravidelnými celotýdenními výstavami zejména skladových vozů ve zlínském nákupním centru Zlaté Jablko a Centro Zlín v Malenovicích, ideálně v období vysoké návštěvnosti (Velikonoce, státní svátky apod.). V rámci dané výstavy bude prezentační prostor vyplněn dalšími zajímavými informacemi ohledně aktuálních akčních nabídek. Samozřejmostí spadající do podpory prodeje jsou **předváděcí vozy** a jejich bezplatné vyzkoušení, prostřednictvím kterých lze zákazníkovi prakticky prezentovat požadovaný model. Dealer je povinen poměrově ke svému ročnímu prodejnímu plánu zajistit v průběhu roku odpovídající počet těchto tzv. demo vozidel. Čas od času se však vzhledem k okolnostem může stát, že není předváděcí vozidlo určitého modelu k dispozici. Úkolem dealera je snaha o minimalizaci takových situací, klíčem je pečlivé plánování objednávek těchto typů vozů, které napomáhají komplexní službě zákazníkovi a mnohdy hrají rozhodující roli v konečném rozhodnutí zájemce pro danou značku. Velmi významným prvkem podpory prodeje jsou různé výbavové **akční balíčky**, kterým bude věnována část v podkapitole rozšířeného marketingového mixu, kam je lze v rámci služeb zvlášť zařadit.

Tab. 3 Přehled výstav v jednotlivých měsících roku 2015 (vlastní zpracování)

Měsíc	OC Centro Zlín - Malenovice	OC Zlaté Jablko
Leden	1. týden - Q7 výprodej	
Únor		10 dnů (premiéra 50 odstínů šedi) - A3
Březen	3. týden - Q3 facelift	
Duben		2. týden (státní svátek) - A1 facelift
Květen	10 dnů (státní svátky) - A6	
Červen		4. týden - Q7 nová
Červenec	2. týden (státní svátek) - Q7 nová	
Srpen		
Září	1. týden - A4 výprodej	
Říjen		Poslední týden (státní svátek) - Q5
Listopad	3. týden (státní svátek) - A4 nová	
Prosinec	Poslední týden (po Vánocích) - Q7	3. týden (před Vánoce) - A4 nová

6.4.4.3 Public relations

Jak bylo zmíněno v analytické části, činnost BV Auto Zlín s.r.o. v oblasti PR je velmi nízká, omezuje se prakticky pouze na zveřejňování výročních zpráv a občasnou reklamu společnosti v rádiu. Přitom lze tento způsob sebeprezentace považovat za klíčový v otázce dlouhodobého budování image. Příslušný projekt tedy počítá s využitím **event marketingu**, a to v souvislosti s dlouho očekávaným uvedením nové generace luxusního SUV Audi Q7.

Organizovaná událost by měla mít charakter celodenní akce včetně cateringu a možnosti vyzkoušet si jízdu v nové Audi Q7. Termín konání je směřován na první červnový pátek, tedy hned těsně poté, kdy už bude mít dealer nové vozy k dispozici. Jako ideální místo konání se jeví například nedaleká restaurace Na Pinduli s velkou kapacitou parkoviště a umístěním blízko asfaltových i nezpevněných cest. K dispozici by měly být tři předváděcí vozy dealera, z nichž dva budou s hosty absolvovat různorodou trasu o délce zhruba 10 km, resp. 20 minut. Dva kompetentní zaměstnanci (prodejci) budou při jízdě s hosty v autech, další bude k dispozici u stojícího vozu pro statickou prezentaci. Hosté se samozřejmě mohou v případě zájmu informovat na aktuální nabídku a zvýhodnění,

možnosti financování atd., to vše však pouze na jejich žádost, aby daná organizovaná událost neztratila zamýšlený charakter a nevzbudila dojem převážně reklamní akce orientované na podporu prodeje. Doprovodný program zajistí tematická projekce (z notebooku na promítací plátno) a soutěže o ceny z kolekce Audi Boutique. Při odchodu dostane každý host dárkovou tašku s reklamními předměty a aktuálním magazínem Audi. Celou akci zdokumentuje pověřený pracovník firmy a umístí na webové stránky a skupinovou stránku na Facebooku dealera.

Cílovou skupinou budou jednak vážení klienti společnosti a také zákazníci, kteří jeví o vůz v rámci daného segmentu zájem. Přímou poštovní zásilkou bude personalizovanou formou osloveno přibližně 50 osob.

Využití jakékoliv formy (neproduktové) reklamy společnosti ve snaze zlepšit její image považují za zbytečné. Zlepšení povědomí o firmě bude díky její dlouhé historii neúměrné vzhledem k nákladům na ni, doporučil bych tedy zmínku vždy v kombinaci s klasickou produktovou reklamou.

6.4.4.4 Přímý marketing

V rámci přímého marketingu navrhuji rozšířit využití **přímé zásilky** magazínu Audi, který je vydáván a rozeslán mezi relevantní zákazníky přibližně jednou za čtvrtletí. Zmíněnou zásilku lze za stejné náklady na poštovné doplnit o leták s informacemi o aktuálních zvýhodněních konkrétních modelů. Vzhledem k možnosti vyhotovení ve vlastní režii se náklady na zhruba 150 zásilek zvýší pouze v řádu několika desítek korun za barevný tisk. Cílovou skupinu představují významní zákazníci a ti, kterým končí financování a lze tak u nich očekávat brzká obměna vozu (vesměs firmy). Zbylé zásilky obdrží nedávni kupující, čímž se naplní jejich očekávání o exklusivní péči dealera Audi.

Velký potenciál se nachází v **on-line** komunikaci. Správa webových stránek Audi a jejich mutací pro jednotlivá dealerství spadají pod centrální správu importéra Porsche Česká republika s.r.o., postupně však roste popularita stránek firmy na sociální síti facebook, která by zasloužila pravidelnou správu a aktualizace jak z oblasti produktu, tak i novinky z autosalonu a jeho zákulisí, což může dealera více sblížit s příjemci a koneckonců i budovat PR. Takovou správu je navíc dealer schopen zajistit svépomocí bez dodatečných nákladů.

Za nevhodnou považují aktivitu dealera obecně v oblasti elektronické pošty a telemarketingu, jež většinou spíše obtěžuje. Zákazník Audi tak či tak dostává produktové zprávy e-mailem přímo ze strany importéra, duplikace těchto informací i v případě kladného přijetí tedy stejně postrádá smysl. Produktová akční zvýhodnění jsou navíc importérem centrálně plánována převážně se čtvrtletním trváním, což je období, které pokryje výše zmíněná podoba direct mailu.

Tab. 4 Přehled využití přímého marketingu v jednotlivých měsících roku 2015 (vlastní zpracování)

Měsíc	Direct mail	Internet – sociální síť
Leden	Průvodní dopis, aktuální magazín	Novinky a zajímavosti
Únor	Audi, newsletter (výprodej Q7,	
Březen	facelift A6, A1 a Q3)	
Duben	Průvodní dopis, aktuální magazín	
Květen	Audi, newsletter (nová generace	
Červen	Q7, prodloužená 4letá záruka)	
Červenec	Průvodní dopis, aktuální magazín	
Srpen	Audi, newsletter (výprodej A4,	
Září	financování Audi Benefit)	
Říjen	Průvodní dopis, aktuální magazín	
Listopad	Audi, newsletter (nová generace	
Prosinec	A4, servisní pakety A4, A6, A8)	

6.4.4.5 Osobní prodej

Problematika osobního prodeje a nároky na prodejce jsou přiblíženy v analytické části. V rámci marketingového plánu a jeho úspěšného plnění lze zdůraznit kvalifikovanost prodejního týmu, který musí být vždy seznámen s aktuální marketingovou činností a znát jednotlivé marketingové akce. Samozřejmostí by měla být pravidelná produktová školení všech prodejců.

6.4.5 Rozšířený marketingový mix služeb

Neméně důležitými složkami marketingového mixu jsou **lidé**, jejich kvalifikovanost, důvěryhodnost, schopnost prezentovat produkt či přesvědčit zákazníka o výhodnosti vlastní konkurenční nabídky. V přímém kontaktu se zákazníkem jsou rovněž zaměstnanci technického oddělení, kteří musejí rovněž splňovat vysoké standardy. Spíše než na komunikační obratnost jsou kladeny nároky na jejich odbornost. **Materiální prostředí**, respektive autosalon, je jedním z klíčových složek celkového vnímání služby zákazníkem. Design budovy by měl důstojně reprezentovat exkluzivitu značky, showroom musí v očích zákazníka působit moderně a čistě. Jednotlivé **procesy** a jejich efektivnost usnadňují poskytování služeb zákazníkům. Veškeré úkony ohledně vytváření nabídek, objednávání, zásobování apod. jsou zabezpečovány moderním softwarem s využitím internetu, což zajišťuje rychlost (takřka v reálném čase) a vysokou spolehlivost. Danou technologii by bylo vhodné implementovat i servisnímu oddělení. Stejně výhody pramení i z dlouhodobé **spolupráce** se zaběhlými obchodními partnery (dodavateli služeb a přepravci), důraz na vysokou kvalitu jejich služeb je nutný. Velmi atraktivní a výhodná je pro zákazníky pravidelná **tvorba balíčků**. Ty jsou financovány buď importérem, nebo partnerskou společností ŠkoFIN poskytující finanční služby. Audi ke všem modelovým řadám, s výjimkou vrcholné Audi A8, sestavuje cenově zvýhodněný balíček *Lifestyle*, který se skládá z oblíbených výbavových prvků daného modelu. Vůz tak lze za relativně malý příplatek dovybavit o velmi užitečnou výbavu (u nižších modelů nejčastěji například vyhřívání sedadel, automatická klimatizace, či parkovací senzory, u vyšších modelů zpravidla LED světlomety, navigace, parkovací asistent s kamerou atd.). Zmíněné balíčky často mohou být dále zvýhodněny či rozšířeny v případě využití alternativního financování od společnosti ŠkoFIN (úvěr, finanční leasing). Velká oblíbenost cenově zvýhodněných balíčků se promítla i do dalších ceníkových položek zahrnujících tzv. pakety, které sdružují výbavu se stejným zaměřením, například paket asistenčních systémů (obvykle adaptivní tempomat + hlídání mrtvého úhlu + aktivní udržování v jízdním pruhu) či paket connectivity (rozhraní bluetooth + USB vstup + příprava pro navigaci), které nabízejí zvýhodnění v případě koupě celého balíčku se třemi prvky za cenu dvou. V rámci marketingové komunikace považuji za vhodné více zdůraznit propagaci právě těchto složek produktu. Za téměř samozřejmost považuji ctění filozofie **putting passion into brand**, tedy vkládání vášně do značky, kdy zaměstnanci Audi vytváří jeden celek, sdílí nadšení a přesvědčení pro značku.

6.5 Nákladová analýza

Nákladová analýza zahrnuje souhrnné vyčíslení návrhu projektu, přičemž respektuje dané rozpočtové omezení 500 000 Kč. Příslušné limity i kalkulované nákladové položky jsou uvažovány včetně daně z přidané hodnoty (21 %). Do výsledných nákladových kalkulací nejsou zahrnuty mzdové náklady zaměstnanců podílejících se přípravě a realizaci jednotlivých činností souvisejících s navrhovaným projektem a rovněž související náklady provozního charakteru (pohonné hmoty, mytí vozů apod.).

Tab. 5 Náklady v Kč na realizaci marketingového plánu pro rok 2015 (vlastní zpracování)

Měsíc	Rádio	OOH	Internet	Výstavy	Letáky	Event	Zásilka	Suma
1.	8 700	16 400	0	6 650	200	0	4 425	36 375
2.	8 700	16 400	0	8 000	300	0	0	33 400
3.	8 700	16 400	0	6 650	200	0	0	31 950
4.	7 500	16 400	0	5 600	200	0	4 425	34 125
5.	8 700	12 000	0	9 500	300	0	0	30 500
6.	8 700	12 000	0	5 600	200	80 000	0	106 500
7.	8 700	12 000	0	6 650	200	0	0	27 550
8.	8 700	16 400	0	0	0	0	0	25 100
9.	8 700	16 400	0	6 650	200	0	4 425	36 375
10.	8 700	12 000	0	5 600	200	0	0	26 500
11.	8 700	12 000	0	6 650	200	0	4 425	31 975
12.	7 500	16 400	0	12 250	400	0	0	36 550
Suma	102 000	174 800	0	79 800	2 600	80 000	17 700	456 900

Dohodnutá cena reklamního spotu v rádiu o délce 10 vteřin činí 50 Kč. V rámci výpočtu, kdy tedy reklama poběží 5x denně po dobu dvou pracovních týdnů, vychází výsledná cena na třech rádiích celkem 7 500 Kč. Této kratší stopáže je využito jednak v dubnu pro oznámení plošné novinky prodloužené 4leté záruky a rovněž v prosinci ohledně informace o servisních balíčcích zdarma při využití alternativního financování. V případě spotu trvajícího 15 vteřin je cena na jednotku vyčíslena na 58 Kč, výsledné měsíční náklady tak analogicky vycházejí 8 700 Kč.

Venkovní reklama, jedno z klíčových nástrojů pro vizualizaci modelové řady Audi, je nejnákladnější souhrnnou položkou marketingového plánu. Minimální platba 12 000 Kč představuje cenu za měsíční vystavení 4 billboardů. Ve chvíli, kdy se mění podoba billboardu, je nutné přičíst náklady na nový výtisk (700 Kč) a vylepení (400 Kč), které činí dohromady 4 400 Kč.

Internetová reklama tedy tvoří nulovou položku – realizace spadá zcela do kompetence importéra Porsche Česká republika s.r.o. Dealer Audi řeší pouze své stránky na sociální síti Facebook, jejichž správu si zajistí ve vlastní režii bez dodatečných nákladů.

Výstavy, další velmi významná kategorie, jsou naplánovány střídavě v obchodních centrech Zlaté Jablko a Centro Zlín. Výstavní plocha ve Zlatém Jablku stojí 800 Kč/den, v Centro Zlín pak 950 Kč/den. S výstavami souvisí i další položka – letáky. Každá statická prezentace vozu bude doplněna aktuálními produktovými informacemi či zvýhodněnými nabídkami. Tvorbu newsletterů si společnost zajistí kompletně ve vlastní režii. Náklady na barevný tisk činí 2 Kč/ks, což při počtu 100 ks letáků (týdenní výstava) vychází 200 Kč, při počtu 150 ks (10denní výstava) potom 300 Kč.

Využití tzv. eventu ve formě celodenní organizované události včetně předváděcích jízd je jednorázovou, značně nákladnou akcí. Zlínský dealer z těchto důvodů příslušný marketingový nástroj příliš nevyužívá, vzhledem k charakteru a exkluzivitě značky Audi je však v řešeném návrhu marketingového plánu zakomponován, tím spíše vzhledem k výjimečnému milníku uvedení (téměř po deseti letech) nové generace vrcholného SUV Q7, které je charakteristické technologickou inovativností a luxusně-sportovní koncepcí. Pronájem prostor a hodnotný catering restaurace Na Pinduli přijde pro danou akci na 50 000 Kč, další položku tvoří dárky a soutěžní ceny z kolekce Audi Boutique za přibližně 30 000 Kč. Dohromady jsou tedy kalkulované náklady na jednodenní organizovanou událost ve výši 80 000 Kč. Svou povahou by však měla posílit image společnosti v očích zákazníků a posílit jejich loajalitu ke značce a dealeru BV Auto Zlín s.r.o., což by se mělo odrazit postupem času i v objemu prodeje a minimálně tak splatit investici do této marketingové akce.

Náklady na přímou poštovní zásilku společnost vynaloží jednou za kvartál, kdy vychází Magazín Audi. Dealer jej velkoobchodně nakupuje za symbolickou cenu 5 Kč/kus. Černobílý tisk průvodního dopisu přijde na 0,5 Kč, barevný newsletter 2 Kč a obálka C6 1 Kč. Čtvrtletní výdaje 150 kusů včetně poštovného 21 Kč/kus tedy činí celkem 4 425 Kč.

Suma veškerých nákladů na navrhovaný projekt marketingového plánu společnosti BV Auto Zlín s.r.o. pro rok 2015 vychází 456 900 Kč vč. DPH, což znamená o 43 100 Kč méně, než stanovené rozpočtové omezení. Těchto zhruba 9 % nebude využito k posílení komunikačního mixu - poslouží jako volná rozpočtová rezerva.

6.6 Časová analýza

Příslušná podkapitola obsahuje časový harmonogram, na základě kterého by měl být marketingový plán uskutečněn. Pro analýzu sestaveného časového plánu bude poté využít síťový graf s pomocí programu WinQSB.

Projekt je plánovaný od počátku do konce roku 2015. V následující tabulce 6 jsou uvedeny jednotlivé kroky projektu, jejich časové ohodnocení (doba trvání ve dnech) a rovněž činnosti, na které dané kroky navazují.

Tab. 6 Časový plán jednotlivých činností projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Zpracování a schválení návrhu projektu	30	–
B	Oslovení agentury ohledně naplánování OOH	2	A
C	Oslovení agentury ohledně reklamy v rádiu	2	A
D	Vyhotovení reklam dle smluvených požadavků	10	B,C
E	Zajištění termínů výstav v obch. centrech	1	A
F	Zpracování přímé poštovní zásilky	4	A
G	Zamluvení místa konání a termínu eventů	1	A
H	Vytvoření a oslovení seznamů hostů eventů	7	G
I	Příprava soutěžních cen a dárkových předmětů	7	H
J	Implementace marketingového plánu 2015	365	A,D,E,F,G,H,I
K	Vyhodnocení projektu	30	J

Úvodní, klíčovou činností je proces zpracování a schválení návrhu projektu. Tricetidenní odhadovaná délka trvání je zapříčiněna jednak samotným časovým prostorem pro

zpracování návrhu a rovněž procesem schvalování, do kterého je zahrnut i importér Porsche Česká republika s.r.o. Ihned poté musí být osloveny reklamní agentury v otázce zadání venkovní a rozhlasové reklamy, aby mohly vyhotovit konkrétní podobu billboardu a rádiového spotu na měsíc leden. Neprodleně je třeba zajistit také požadované termíny pro výstavy v obchodních centrech. V tuto chvíli stejně tak nic nebrání tomu, aby bylo zmluveno místo a termín konání organizované akce včetně dohodnutí specifických požadavků, po čemž mohou být rozeslány pozvánky a objednány dárkové předměty a soutěžní ceny z kolekce Audi Butique. Na měsíc leden může být ještě v předstihu nachystána přímá zásilka s Audi magazínem, průvodním dopisem a aktuálním newsletterem. Po zorganizování zmíněných věcí již nic nebrání faktické realizaci marketingového plánu. Závěrečnou činností bude vyhodnocení daného projektu – objemu prodeje, tržeb a obratu za rok 2015, případně průběžných ohlasů a dojmů, například z organizované události. Celkový dopad na loajalitu pozvaných zákazníků bude ovšem zjevný až postupem času v horizontu mnoha měsíců.

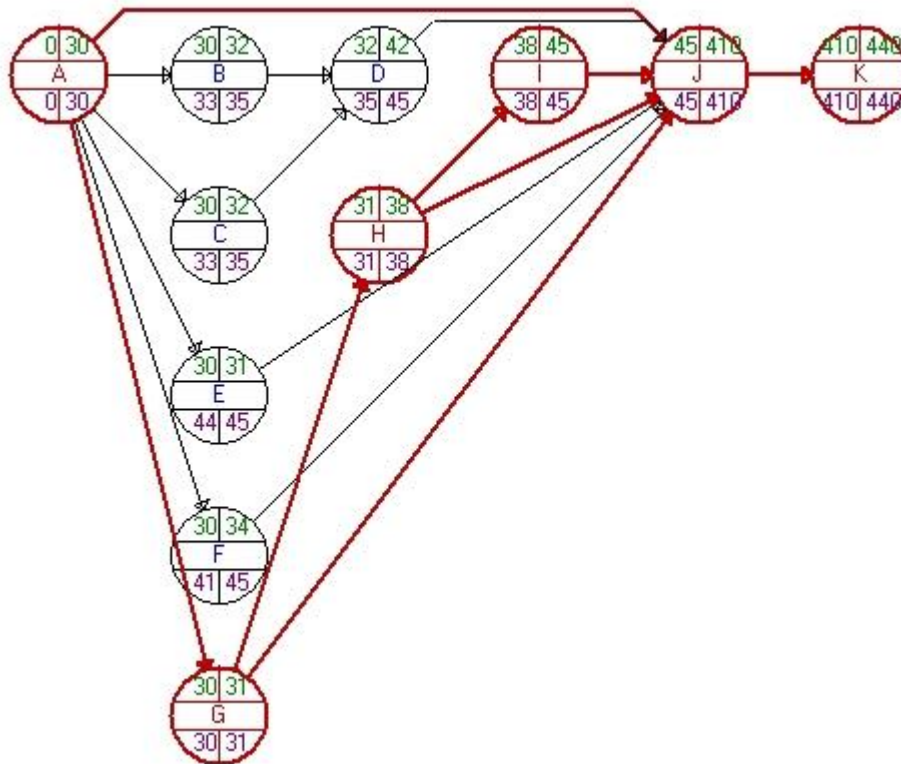
Tabulka 7 zobrazuje výsledné hodnoty po zadání kritérií z předchozí tabulky 6 do programu WinQSB (deterministická metoda CPM - metoda kritické cesty).

Tab. 7 Časový plán projektu s využitím programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-19-2015 16:56:31	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	30	0	30	0	30	0
2	B	no	2	30	32	33	35	3
3	C	no	2	30	32	33	35	3
4	D	no	10	32	42	35	45	3
5	E	no	1	30	31	44	45	14
6	F	no	4	30	34	41	45	11
7	G	Yes	1	30	31	30	31	0
8	H	Yes	7	31	38	31	38	0
9	I	Yes	7	38	45	38	45	0
10	J	Yes	365	45	410	45	410	0
11	K	Yes	30	410	440	410	440	0
	Project	Completion	Time	=	440	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

Nejkratší možná doba trvání projektu (včetně vyhodnocení), která je dána délkou kritické cesty, je 440 dnů. Kritické cesty existují čtyři. Zpozdí-li se jedna z činností A, G, H, I, J či K, prodlouží se i celková doba trvání - na kritické cestě neexistuje žádná časová rezerva. Celkovou časovou rezervu je možné najít u činností B (3 dny), C (3 dny), D (3 dnů), E (14 dnů) a F (11 dnů).

Navazující síťový graf (obr. 17) znázorňuje kritickou cestu červenou barvou. V jednotlivých uzlech jsou uvedeny nejdříve možné začátky a konce a také nejpozději možné začátky a konce daných činností.



Obr. 17 Graf síťové analýzy projektu s využitím programu WinQSB (vlastní zpracování)

Odečtením posledních dvou činností (samotné realizace organizované události a vyhodnocení projektu) z doby trvání vyplývá, že BV Auto Zlín s.r.o. musí se zařizováním a přípravami zamýšleného projektu začít nejpozději 45 dnů před samotnou implementací marketingového plánu.

V praxi je však samozřejmě vhodné veškeré úkony zahájit ještě dříve, a to nejen kvůli jisté časové rezervě, ale například z důvodů rezervace reklamního a výstavního prostoru. Vážnost tohoto a dalších faktorů budou rozebrány v rámci následující podkapitoly týkající se rizikové analýzy.

6.7 Riziková analýza

V rámci realizace projektu mohou nastat různé situace, jež mohou negativně narušit jeho plánovaný vývoj. Potenciální rizika je třeba odhalit včas a co nejdříve se je snažit minimalizovat, popř. alespoň zmírnit jejich dopad.

Tato podkapitola je tedy zaměřena na rizika, která by mohla vzniknout při realizaci, a na prevenci jejich zrodu. Obsahuje seznam možných rizik (vnitřních a vnějších) a nástin návrhu jejich řešení.

6.7.1 Vnitřní rizika

Interní rizika představují ovlivnitelná rizika, proto by měl být managementem kladen důraz především na jejich předcházení.

1. **Špatný management projektu:** Projekt je třeba plánovat a realizovat s vidinou jasných a jednoznačných cílů. Zvolením nevhodného postupu a špatným řízením by mohl být ohrožen časový harmonogram či celkový potenciál projektu, v krajním případě dokonce i jeho zhotovení a realizace vůbec.
Projekt by tedy měl být sestaven a konzultován s odpovídajícími odborníky. Měla by být vybrána vedoucí osoba, která za celý projekt zodpovídá a je schopna jej i operativně řídit.
2. **Překročení plánovaného rozpočtu:** Celková částka, která je vyčleněna na řešení projektu, může být nakonec i přes jistou finanční rezervu nedostačující. Předpokládaná výše některých položek nemusí být definitivní, jejich vyčíslení mohlo být nepřesné.
Ke kalkulaci rozpočtu a vyčíslení jednotlivých nákladových položek by mělo být přistoupeno velmi zodpovědně, v případě nejednoznačné výše některých nákladů raději počítat s dražší variantou. I přes započítanou finanční rezervu by měla být společnost připravena v případě potřeby doplatit vzniklé dodatečné náklady ze svých disponibilních zdrojů.
3. **Přístup zaměstnanců:** Nedostatečnou zainteresovaností managementu, pracovníků a ostatních zúčastněných osob je ohrožován celý projekt ve všech jeho etapách. Nevyužití potenciálu může v lepším případě způsobit nižší celkový dopad na zákazníky a tudíž i delší dobu návratnosti projektu.

Řešením je dostatečně motivovat všechny zainteresované strany, a to nejen management vidinou finanční odměny a následného užitku. V případě obyčejných pracovníků je potřeba zajistit jejich dostatečnou informovanost, aby cítili, že jsou nedílnou součástí celého projektu a jejich výstup je důležitý pro navázání dalších činností a úspěšnou realizaci.

4. **Nepatřičný výběr osob a dodavatelů služeb:** Výběr seriózní reklamní agentury či adekvátního místa konání eventu není radno podcenit. Zvláště organizovaná akce s klienty představuje citlivou záležitost, jelikož je poskytovatel v přímém kontaktu se zákazníkem dealera Audi. Odpovídající výběr je v tomto směru velmi důležitou složkou, která spoluutváří exkluzivitu BV Auto Zlín s.r.o.

Vhodné je využívat zavedených, ideálně již ověřených dodavatelů služeb. Místo konání organizované události by pak mělo na jedné straně poskytnout zázemí na úrovni a dále sloužit jako dobře dostupný výchozí bod pro testovací jízdy. Catering se musí vyznačovat kvalitní pestrou kuchyní a profesionálním, vhodně oblečeným personálem.

5. **Nevhodné načasování:** Správné načasování jednotlivých prvků komunikačního mixu zvyšuje efektivitu vložených prostředků do realizace marketingového plánu. Zvláště citlivé je načasování plánovaného eventu.

V rámci snahy o integrovanou marketingovou komunikaci je třeba dodržet stejný princip i ohledně načasování jednotlivých nástrojů komunikačního mixu. V souvislosti s organizovanou událostí je v první řadě nutné klienty informovat s dostatečným předstihem. Jako nevhodný se v červnu jeví termín konání připadající na víkend.

6.7.2 Vnější rizika

Externí rizika jsou taková rizika, která přicházejí zvenčí a u nichž nemůžeme ovlivnit jejich vznik. Je třeba se tedy zaměřit alespoň na jejich včasné odhalení a minimalizování dopadu.

6. **Problémy s dodavateli služeb:** V průběhu realizace jednotlivých úkonů či podpůrných souvisejících činností je zlínský dealer zcela závislý na spolehlivosti a kvalitě dodavatelů služeb. V danou chvíli mohou být klidně rozhodujícím činitelem, zda bude konkrétní akce úspěšná či nikoliv.

Není tedy na místě, aby se na těchto záležitostech za každou cenu šetřilo, naopak je vhodné si pro minimalizaci tohoto možného rizika připlatit za zkušené a kvalitní dodavatele.

7. **Malý zájem ze strany zákazníků o event:** Čím více zákazníků přijme pozvání na pořádanou akci, tím efektivněji budou využity finanční prostředky na příslušný nástroj i celý projekt. I přes snahu o vhodné zvolení termínu konání se může stát, že bude datum a čas pro mnohé nevyhovující a společné akce se nezúčastní, anebo zkrátka nebudou mít vůbec zájem se zúčastnit. Může se také stát, že se zákazník i přes předchozí avizování své účasti nakonec nedostaví. Navíc už samotná nízká účast by v očích hostů nevyvolávala příliš pozitivní dojem.

V takovém případě lze alespoň ušetřit náklady například na rautu, jehož základní množství nemusí být konečné a může být eventuelně navýšeno až po domluvě s obsluhou v průběhu večera. Dárkové a soutěžní předměty pak nemusí být zcela vyčerpány a zbudou, tudíž nejsou ztratné. Zaměstnanci by v takovém případě měli svým přístupem, který by tak alespoň mohl být více individuální, přispět k zachování důstojného průběhu celého večera.

8. **Nespokojenost hostů s organizovanou událostí:** Přes veškerou snahu o úspěšný průběh akce se může stát, že průběh akce hosty bohužel nezaujme (ať už výběrem či podobou některých ovlivňujících faktorů, nebo z důvodu nějaké nahodilé skutečnosti).

I v takovém případě by si měla společnost zachovat tvář, její zaměstnanci profesionalitu a nastalou situaci důstojně zvládnout. Od věci není ani zajištění zpětné vazby následným rozesláním dotazníku týkajícího se ohodnocení konané akce, na základě čehož lze stavět a poupravit případnou další pořádanou akci obdobného charakteru.

9. **Poškození automobilů:** Případné poškození automobilu v rámci plánovaných výstav nebývá vážného charakteru. S konáním hromadné akce s aktivní prezentací vozů nepochybně vzniká jisté riziko jejich vážnějšího poškození. Událost se však ponese v seriózním duchu, pozvaní hosté jistě nebudou představovat v tomto ohledu nějakou rizikovější skupinu.

V úvodu předváděcí jízdy by prodejce měl i tak apelovat na opatrné zacházení s novými vozy a podnítit tak hosty k nadstandardní opatrnosti a odpovědnému přístupu.

10. **Nízký účinek navrženého projektu:** Existuje samozřejmě možnost, a to i v případě, že realizace marketingového plánu proběhne přesně podle představ, že očekávaný účinek projektu bohužel nebude takový, jak se předpokládalo. Firemní zákazníci mohou například v rámci budoucího výběrového řízení na obnovení vozového parku upřednostnit nejvýhodnější nabídku před loajalitou k BV Auto Zlín s.r.o., bez ohledu na jejich přístup a péči.

Pak je samozřejmě otázkou, jestli se v budoucnu pravidelně či v takové míře vracet k využívání některých nákladnějších nástrojů. V případě BV Auto Zlín s.r.o. je ovšem potřeba alespoň jednou za čas pravidelně ukázat veřejnosti, že je úspěšným zástupcem prestižní značky.

6.7.3 Vyhodnocení rizik

Následující tabulka obsahuje ohodnocení jednotlivých vnitřních a vnějších rizik (1-10 dle výše uvedeného pořadí) ohrožujících projekt - odráží míru jejich vlivu doplněnou o odhady pravděpodobnosti možného výskytu.

Tab. 8 Vyhodnocení analýzy rizik (vlastní zpracování)

Vliv			
Značný	1, 4, 6, 8, 10	–	–
Významný	3, 5	7	–
Nízký	9	2	–
P-st výskytu	< 0,3	0,3 – 0,6	> 0,6

Z tabulky 8 vyplývá, že největší riziko pro řešený projekt nejspíše představuje možný nižší zájem ze strany zvaných zákazníků o organizovanou událost (riziko č. 7), jelikož má významný vliv na pořádanou událost a odhadovaná pravděpodobnost se pohybuje v intervalu 30-60 %. Zbylé riziko s touto pravděpodobností - možné překročení plánovaného rozpočtu (riziko č. 2) - totiž nemá na úspěch projektu takový vliv, rizika se značným vlivem se zase nejeví příliš pravděpodobně. Pozitivním zjištěním je fakt, že žádné riziko nedosahuje pravděpodobnosti převyšující 60 %.

6.8 Zhodnocení projektu

S realizací příslušného projektu souvisí několik přínosů pro společnost, které vycházejí z vytyčených cílů.

Projekt by měl napomoci BV Auto Zlín s.r.o. realizovat prodejní cíl, který byl pro rok 2015 vzhledem ke zlepšující se situaci na automobilovém trhu a plánované modelové ofenzivě Audi stanoven na 75 objednávek nových vozů.

Společnost musí rovněž brát v potaz skutečnost, že je dealerem luxusní a prestižní automobilové značky. Oblast dlouhodobého budování image je samozřejmostí nejen pro mateřskou společnost a značku, ale rovněž pro jednotlivá dealerství, tedy ty, kdož jsou v přímém kontaktu s konečným zákazníkem a jejichž pozitivní vnímání je tak neméně důležité jako reputace značky samotné.

Rozpočet marketingového plánu, který by měl společnosti pomoci zajistit zmíněné cíle, byl stanoven ve výši 500 000 Kč vč. DPH, což by mělo dle provedené nákladové analýzy pokrýt navrhovaný projekt.

Časová analýza projektu odhalila čtyři kritické cesty, nejkratší možná doba trvání projektu (včetně vyhodnocení) je 440 dnů. Po odečtení posledních dvou činností (samotné realizace a vyhodnocení projektu) z doby trvání vyplývá, že je třeba se zařizováním a přípravami plánu začít nejpozději 45 dnů před implementací marketingového plánu. V praxi je však samozřejmě vhodné projekt zahájit kvůli jisté časové rezervě dříve.

Z analýzy rizik, které by mohly ohrozit úspěšnou realizaci řešeného projektu, vyplynulo, že největší riziko pravděpodobně představuje možný nižší zájem ze strany zvaných zákazníků o organizovanou událost, jelikož má významný vliv na celkovou úspěšnost projektu, a odhadovaná pravděpodobnost se pohybuje v intervalu 30-60 %. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že žádné z uvažovaných rizik nedosáhlo takového odhadu pravděpodobnosti, jenž by spadal do nejzávažnější skupiny převyšující hranici 60 %.

Projekt je navržen tak, aby byl naplněním zadaných cílů pro společnost BV Auto Zlín s.r.o. hodnotným přínosem, ze kterého bude moci dlouhodobě těžit. Příslušný projekt si tedy dovoluji doporučit k realizaci.

ZÁVĚR

BV Auto Zlín s.r.o., zlínský dealer značky Audi, je společností, ve které probíhá řízení marketingových aktivit a jejich plánování na velmi dobré úrovni. Za dobu své dvacetileté existence si společnost vybudovala silnou klientskou základnu, díky které se pevně usadila na vysoce konkurenčním trhu automobilového odvětví. Globální ekonomická krize a její několikaleté následky byly pro dealera nejen náročnou zkouškou, kterou zvládl, ale rovněž určitou příležitostí dokázat veřejnosti svou stabilitu a spolehlivé zázemí prestižní světové značky. Současné vyhlídky celého automobilového průmyslu jsou již veskrze pozitivní, zlínský dealer Audi plánuje v roce 2015 realizovat prodejní cíl ve výši 75 prodaných automobilů, což je přibližně o polovinu více než před dvěma lety.

Diplomová práce byla zpracována na základě provedených analýz za účelem navržení projektu marketingového plánu firmy BV Auto Zlín s.r.o. pro rok 2015.

V teoretické části jsem se věnoval zpracování literárních pramenů problematiky marketingového mixu a marketingového plánování. Praktickou část jsem uvedl představením společnosti a jejích podnikatelských aktivit. Poté jsem se již zaměřil na analýzu současného stavu, kdy jsem nejprve zmínil dopady globální ekonomické krize na automobilový průmysl a nastínil odhad budoucího vývoje. Následně, než byla provedena SWOT analýza společnosti, jsem pro získání lepšího náhledu a zasazení do makroekonomického kontextu využil PEST analýzu, po které následoval ještě tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil. Poté jsem přikročil k analýze komunikačního mixu společnosti. Analytická část je zakončena rozborem firmou využívané tržní segmentace zákazníků.

Výsledkem mé práce je na základě závěrů z provedených analýz vypracování návrhu celoročního projektu, který by měl zlínskému dealeru Audi napomoci v oblasti objemu prodeje nových automobilů, jeho image a loajality zákazníků. Posléze byl tento projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěrem bych chtěl ještě jednou poděkovat společnosti BV Auto Zlín s.r.o. za poskytnutí prostoru pro vypracování mé diplomové práce a věřím, že byla skutečným přínosem pro obě strany.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DRUCKER, Peter F., 1973. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row, 1973, 839 s. ISBN 0-88730-615-2.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- CHERNEV, Alexander, 2011. *The marketing plan handbook*. 3rd ed. Chicago: Cerebellum Press, 149 s. ISBN 978-1-936572-02-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KASHANI, Kamran a Jean-Pierre JEANNET, 2007. *Proč už neplatí tradiční marketing*. Brno: Computer Press, 171 s. ISBN 978-80-251-1536-7.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- NASH, Edward L, 2003. *Direct marketing*. Brno: Computer Press, 604 s. ISBN 80-722-6838-4.
- PILÍK, Michal, 2008. *Průmyslový marketing*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 107 s. ISBN 978-80-7318-656-2.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SHIMP, Terence A. a Craig J. ANDREWS, 2013. *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. 9th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 729 s. ISBN 978-1-111-58021-6.
- SIKELA, Henrich. 5 smyslů - jak je v prodejně oslovit? *Marketing & komunikace: Časopis České marketingové společnosti a České společnosti pro propagaci a public relations - MOSPRA*. Praha: Česká marketingová společnost, 1990, roč. 23, č. 3. ISSN 1211-5622.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

VAŇÁK, Miloslav a František NAHODIL, 2007. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 97 s. ISBN 978-80-86754-85-7.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

Elektronické a ostatní zdroje

Analytici: Automobilky musí zlepšit vývoj a cílit na Východ, nebo skončí. *iDnes.cz* [online]. 2013, [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nazory-ekonomu-na-budoucnost-evropskeho-automobiloveho-trhu-p69-/ekonomika.aspx?c=A130913_120235_ekonomika_spi

BV Auto Zlín [online]. 2014 [cit. 2014-12-26]. Dostupné z: <http://app.audi.cz/bvautozlin>

Corporate strategy. *Audi AG* [online]. 2014 [cit. 2014-12-23]. Dostupné z: http://www.audi.com/content/audi_com/corporate/en/company/corporate-strategy.html

Česká národní banka [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Evropské prodeje nových aut dál zrychlují, nejvíc rostl Volkswagen. *E15.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/evropske-prodeje-novych-aut-dal-zrychluji-nejvic-rostl-volkswagen-1172290>

Evropský autoprůmysl ztratí 300 tisíc míst, výroba se stěhuje do Asie. *E15.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/automobilovy-prumysl-zamestna-mene-lidi-vyroba-se-odstehuje-do-asie>

KUNC, Dalibor, 2014. *Projekt využití marketingové komunikace na vybraný segment zákazníků ve firmě BV Auto Zlín s.r.o.* Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Michal Pilík Ph.D.

Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusibessVize.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

PSA Peugeot Citroën a Mitsubishi dočasně zastaví výrobu v Rusku. *Auto.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/psa-peugeot-citroen-a-mitsubishi-docasne-zastavi-vyrobu-v-rusku-86503>

Radioprojekt. *Median* [online]. 2014 [cit. 2014-12-15]. Dostupné z: <http://www.median.cz/?lang=cs&page=1&sub=9>

Světový trh automobilů: Spalovací motory mají budoucnost. *OnBusiness.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.onbusiness.cz/svetovy-trh-automobilu-spalovaci-motory-maji-budoucnost-535>

WinQSB - PERT and CPM [software]. Version 1.00. ©Yih-Long Chang. [cit. 2015-04-02].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CR	Cestovní ruch
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
IT	Informační technologie
HDP	Hrubý domácí produkt
MKT	Marketing
OOH	Venkovní reklama
PR	Public relations.
TV	Televize
VW	Volkswagen
SUV	Sportovně-užitkové vozidlo

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Vazba marketingového mixu na STP strategii (vlastní zpracování dle Kotlera, 2007, s. 70)</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 2 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování dle Blažkové, 2007, s. 57)</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 3 BV Auto Zlín - dealer Audi (vlastní zpracování)</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 4 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín).....</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 5 Graf vývoje počtu uzavřených individuálních objednávek v letech 2008-2014 (vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 6 PEST analýza - politicko-legislativní faktory (vlastní zpracování).....</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 7 PEST analýza - sociálně-kulturní faktory (vlastní zpracování)</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 8 PEST analýza - ekonomické faktory (vlastní zpracování).....</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 9 Graf vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2007-2017 (vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ a ČNB)</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 10 PEST analýza - ekonomické faktory (vlastní zpracování).....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 11 SWOT analýza - silné stránky (vlastní zpracování)</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 12 SWOT analýza - slabé stránky (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 13 SWOT analýza - příležitosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 14 SWOT analýza - hrozby (vlastní zpracování).....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 15 Graf procentuálního využití finančních prostředků na jednotlivé marketingové aktivity (vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 16 Fáze životního cyklu jednotlivých modelových řad Audi (vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 17 Graf síťové analýzy projektu s využitím programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	<i>72</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i> Vyhodnocení auditu mixu marketingové komunikace (vlastní zpracování)	50
<i>Tab. 2</i> Přehled reklamního obsahu jednotlivých médií v průběhu roku 2015 (vlastní zpracování)	62
<i>Tab. 3</i> Přehled výstav v jednotlivých měsících roku 2015 (vlastní zpracování)	64
<i>Tab. 4</i> Přehled využití přímého marketingu v jednotlivých měsících roku 2015 (vlastní zpracování)	66
<i>Tab. 5</i> Náklady v Kč na realizaci marketingového plánu pro rok 2015 (vlastní zpracování)	68
<i>Tab. 6</i> Časový plán jednotlivých činností projektu (vlastní zpracování)	70
<i>Tab. 7</i> Časový plán projektu s využitím programu WinQSB (vlastní zpracování)	71
<i>Tab. 9</i> Vyhodnocení analýzy rizik (vlastní zpracování)	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Audit mixu marketingové komunikace

PŘÍLOHA P I: AUDIT MIXU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

1. Má firma jasně definovaný plán marketingové komunikace?

- a) Ne. Peníze na marketingovou komunikaci a reklamu jsou vynakládány podle toho, zda na to zbývá.
- b) Ano. V rámci marketingového plánu máme stanoven soubor cílů, týkajících se marketingové komunikace. Neustále je sledována úplná integrace marketingového plánu a plánů reklamy.
- c) **Ano. Určité procento z obrátu je určeno na reklamu.**

2. Jak často jsou revidovány cíle a strategie marketingové komunikace?

- a) **Pravidelně, jako součást našeho systému kontroly.**
- b) Velmi zřídka.
- c) Občas.

3. Jakým způsobem firma stanovuje svůj rozpočet na marketingovou komunikaci?

- a) Protože máme jasně definované cíle marketingové komunikace, můžeme z nich odvodit úkoly, které bude třeba plnit, a vyčleňujeme na ně odpovídající zdroje.
- b) Sledujeme výdaje konkurence a na základě jejich analýzy stanovujeme výši našich výdajů.
- c) **Vedení firmy jednou za rok stanovuje pevnou částku na reklamu na základě možností.**

4. Pokouší se firma měřit návratnost výdajů na marketingovou komunikaci a reklamu?

- a) Ne. Nevěříme tomu, že by to bylo proveditelné.
- b) Ano. Na zjišťování návratnosti vyčleňujeme určitý rozpočet. Jsou-li jasně stanoveny cíle, měření návratnosti se zjednodušuje.
- c) **Občas. Pokoušíme se o to, ale náklady na tato zjištění převyšují celkové přínosy z těchto pokusů.**

5. Jestliže si firma vybere určitý nástroj z mixu marketingové komunikace (např. sponzoring, reklamu, podporu prodeje apod.), snaží se hodnotit jeho relativní účinnost?

- a) **Pokoušíme se výběr nástrojů přizpůsobit každému produktu a stadiu jeho životního cyklu, přičemž zkoumáme optimální složení mixu marketingové komunikace vzhledem k dané situaci.**
- b) Ano. Pokoušíme se vybrat z mixu marketingové komunikace ty nástroje, o nichž si myslíme, že budou nejlepší.
- c) Ne. Vybereme si nástroj, který považujeme za nejlepší, a tím potom působíme.

6. Do jaké míry se firma spoléhá při přípravě reklamní kampaně na reklamní agentury?

- a) Zcela se na ně spoléháme. Musí na něčem vydělávat.
- b) Říkáme jim, co mají dělat. Známe fakta lépe než oni.
- c) Úzce s nimi spolupracujeme a diskutujeme s nimi o nejlepší strategii, výběru hromadných sdělovacích prostředků a náplni kampaně. Respektujeme jejich profesionální přístup a oni si cení naší angažovanosti.

7. Na jaké úrovni řízení se rozhoduje o marketingové komunikaci?

- a) Máme ve firmě manažery, kteří zodpovídají za komunikaci se zákazníky. Ti řeší jednotlivé otázky reklamy a marketingové komunikace s manažery, zodpovědnými za určité druhy produktů, s marketingovým ředitelem a v případě potřeby s vrcholovým managementem. Diskutujeme o tom i se všemi akcionáři.
- b) Všechna rozhodnutí přijímá ekonomický ředitel, protože se jedná o peníze.
- c) Máme ředitele marketingové komunikace, který rozhoduje o těchto otázkách.

8. Experimentuje firma s novými způsoby oslovení zákazníka?

- a) Čekáme na ostatní, co s tím budou dělat. Pokud jsou úspěšní, následujeme je.
- b) Neustále jsme zapojeni do nových metod komunikace na trhu.
- c) Ne. I bez nových metod je celý proces dost složitý.

9. Jak se na mix marketingové komunikace dívá vedení firmy?

- a) Jako na základ cenné výměny informací nebo dialog se zákazníky. Společně tyto výdaje považujeme za dlouhodobou investici.
- b) Jako na plýtvání penězi.
- c) Jako na nezbytné zlo. Pokud bychom mohli oslovit zákazníky bez tak velkých nákladů, byli bychom spokojenější.

10. Do jaké míry firma pečuje o svou image jako o jeden z nástrojů marketingu?

- a) Image firmy je považována za důležitou, ale zdroje jsou na ni vyčleňovány pouze tehdy, když se firmě vede dobře.
- b) O image firmy je pečováno jako o nedílnou součást komunikační strategie firmy. Při přípravě plánu marketingové komunikace jsou vyčleněny zdroje na zlepšení image firmy.
- c) V marketingu produktu nepovažujeme image firmy za důležitou.