

# **Uvedení privátní značky MAX Parts na český a slovenský trh**

Bc. Michal Hubáček

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2015/2016

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Hubáček**  
Osobní číslo: **K14257**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Uvedení privátní značky MAX Parts na český a slovenský trh**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte rešerši zdrojů a uveďte teoretická východiska práce vzhledem ke zvolenému tématu.**
- 2. Na základě teoretického šetření stanovte cíle práce, formulujte výzkumné otázky a metodický postup práce.**
- 3. Zpracujte analýzu konkurence a kvantitativní výzkum v oblasti privátní značky.**
- 4. Shrňte a zhodnoťte výsledky výzkumných otázek a jejich přínosu pro firmu.**
- 5. Na základě analýz zpracujte projekt dalšího rozvoje privátní značky a její marketingové komunikace**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DU PLESSIS, Erik. Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 256 s. ISBN 978-80-251-3529-7.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

DE CHERNATONY, Leslie. Značka: od vize k vyšším ziskům. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.

SHARP, Byron. How brands grow: what marketers don't know. New York: Oxford University Press, 2010, xvii, 228 p. ISBN 0195573560.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Josef Kocourek, PhD.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**29. ledna 2016**

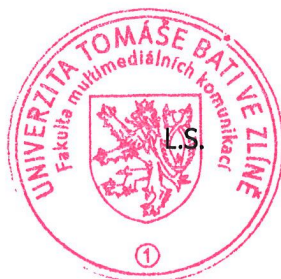
Termín odevzdání diplomové práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/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 <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně M.4.2016 .....

MICHAL HURŠÁČEK   
.....  
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá uvedením privátní značky v oblasti automotive na český a slovenský trh a dále postavením společnosti ADIP mezi konkurenčními společnostmi na trhu nabízejícími rovněž svou privátní značku.

Práce pomocí výzkumu zjistí po roce prodeje značky její znalost, zákaznickou zkušenost a vnímání značky zákazníkem. Pomocí SWOT analýzy a dotazníku autor zjistí a ověří postavení společnosti na trhu.

Z práce vzejdou doporučení pro další budování značky a zlepšení postavení společnosti na trhu s náhradními díly v České a Slovenské republice.

Klíčová slova: značka, privátní značka, automotive, znalost značky, vnímání značky, náhradní díly, výzkum, dotazník, swot analýza, analýza konkurence, hodnocení společnosti

## ABSTRACT

This thesis deal with automotive private brand launch on the Czech and Slovak markets and with position of the company ADIP between it's competitors, which also offering their private labels.

After a year of private brand sales, thesis finds through research it's knowledge, customer experience and perception of the brand. Using SWOT analysis and survey, author finds and verifies company's position on the market.

The work will emerge recommendations for brand building and improving the company's position on the aftermarket in both republics.

Keywords: brand, private brand, private label, automotive, brand knowledge, brand perception, spare parts, survey, research, SWOT analysis, competitors analysis, rating of the company

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce, Mgr. Josefu Kocourkovi, Ph.D., za efektivní konzultace a příkladnou komunikaci, své rodině za podporu a toleranci a jednateli společnosti panu Ladislavu Strnadlovi za podporu při realizaci průzkumu a využití zázemí společnosti ADIP.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Michal Hubáček

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ZNAČKA</b> .....	<b>13</b>
1.1 INTERPRETACE ZNAČKY ZALOŽENÉ NA PERSPEKTIVĚ ČASU .....	13
1.2 INTEPRETACE ZNAČKY ZALOŽENÉ NA PERSPEKTIVĚ VSTUPU .....	15
1.2.1 Značka jako logo .....	15
1.2.2 Značka jako soubor hodnot .....	15
1.3 INTEPRETACE ZNAČKY ZALOŽENÉ NA PERSPEKTIVĚ VÝSTUPU .....	16
1.3.1 Značka jako image .....	16
1.4 HODNOTA OBCHODNÍ ZNAČKY .....	17
1.5 ZNALOST ZNAČKY .....	17
1.6 VĚRNOST ZNAČCE .....	18
1.7 VNÍMANÁ KVALITA .....	18
1.8 ASOCIACE SPOJENÉ SE ZNAČKOU .....	19
<b>2 PRIVÁTNÍ ZNAČKA</b> .....	<b>20</b>
2.1 DEFINICE .....	20
2.2 HISTORIE PRIVÁTNÍCH ZNAČEK .....	21
2.2.1 První privátní značka? .....	22
2.2.2 Začátky cenové strategie .....	23
2.3 GLOBÁLNÍ FAKTA .....	25
2.4 LOKÁLNÍ FAKTA .....	26
<b>3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>28</b>
3.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM NA INTERNETU .....	29
3.1.1 Základní aspekty marketingového výzkumu na internetu .....	29
3.1.2 Výhody a nevýhody marketingového výzkumu na internetu .....	29
3.1.3 Primární analýza .....	31
3.1.4 Sekundární analýza .....	32
<b>4 ANALÝZA KONKURENCE</b> .....	<b>33</b>
4.1 SWOT ANALÝZA .....	33
<b>5 METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>35</b>
5.1 CÍLE PRÁCE .....	35
5.2 METODY ANALÝZY .....	35
5.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>37</b>
<b>6 HISTORIE ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ</b> .....	<b>38</b>

6.1	HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI ADIP.....	38
6.2	HISTORIE A VÝVOJ ZNAČKY MAX PARTS .....	40
<b>7</b>	<b>ÚVOD K ANALÝZÁM.....</b>	<b>42</b>
7.1	SEKUNDÁRNÍ ANALÝZA, SWOT .....	42
7.1.1	ADIP .....	42
	Privátní značka – MAX Parts .....	43
7.1.2	Autos.....	44
	Privátní značka – ATP .....	45
7.1.3	Inter Cars.....	45
	Privátní značky.....	46
	4MAX.....	46
	Magnum Truck Technology .....	46
	SBP .....	47
	STR .....	47
	BTA.....	47
	Truck-teQ .....	47
	THERMOTEC.....	47
	Cargo Parts .....	47
7.1.4	AUTO-KELLY.....	48
	Privátní značka – Starline .....	49
7.1.5	Winkler.....	50
	Privátní značka – Winkler .....	50
7.1.6	Srovnávací tabulka.....	51
7.2	SHRnutí SEKUNDÁRNÍ ANALÝZY .....	53
7.3	PRIMÁRNÍ ANALÝZA.....	53
7.4	ANALÝZA VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI ADIP.....	55
7.4.1	Závěr z primární analýzy postavení společnosti ADIP.....	58
7.5	ANALÝZA ZNAČKY MAX PARTS .....	59
7.5.1	Analýza znalosti a vnímání privátní značky MAX Parts.....	59
7.5.2	Analýza zkušenosti s privátní značkou MAX Parts .....	62
7.6	ZÁVĚR Z PROVEDENÝCH ANALÝZ ZNAČKY MAX PARTS .....	65
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>68</b>
<b>8</b>	<b>ANALÝZA VÝCHOZÍ SITUACE.....</b>	<b>69</b>
8.1	VÝCHOZÍ SITUACE SPOLEČNOSTI ADIP A NÁVRH ŘEŠENÍ.....	69
8.2	ANALÝZA VÝCHOZÍ SITUACE ZNALOSTI ZNAČKY MAX PARTS A NÁVRH OPATŘENÍ.....	72
8.3	ANALÝZA VÝCHOZÍ SITUACE ZKUŠENOSTI SE ZNAČKOU MAX PARTS A NÁVRH OPATŘENÍ .....	74
8.4	CÍLOVÁ SKUPINA A HARMONOGRAM.....	77
8.4.1	Definování cílové skupiny .....	77
8.4.2	Časový harmonogram .....	78
	Časový harmonogram posílení a udržení pozice společnosti ADIP na trhu .....	78
	Časový harmonogram posílení znalosti značky MAX parts .....	78



	Časový harmonogram zvýšení zákaznické zkušenosti se značkou MAX Parts ..	79
	Inzerce dle samostatného harmonogramu: .....	79
8.5	ROZPOČET NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	79
	Rozpočet pro posílení a udržení pozice společnosti ADIP .....	80
	Rozpočet pro posílení znalosti značky MAX Parts .....	81
	Rozpočet pro posílení zákaznické zkušenosti se značkou MAX Parts .....	82
	Finanční cíle a efektivita investic .....	83
8.6	ŘÍZENÍ PROJEKTU, ODPOVĚDNOSTI, RIZIKA .....	84
8.7	NÁVRH MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI PROVEDENÝCH OPATŘENÍ .....	85
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>95</b>

## ÚVOD

Společnosti ADIP a ADIP SLOVAKIA (dále jen ve zkratce ADIP) uvedly na trh začátkem roku 2015 svou privátní značku náhradních dílů MAX Parts. Nebylo to poprvé, co tato společnost koketovala s myšlenkou uvedení vlastní privátní značky, a tak, i když s mírným zpožděním, ale zato možná o to lépe, k tomu došlo teprve před rokem.

Tyto společnosti patří, alespoň z pohledu obratu, k lídrům trhu, ne-li přímo jedničkám ve svých zemích. To je zavazující pozice, kdy chyba při uvedení, prezentaci a nesprávném výběru portfolia vlastní značky může poškodit nejen tuto značku, ale přímo celou společnost, postavení na trhu a důvěru zákazníků v dodávané zboží a služby.

Společnost je pod neustálou palbou konkurence a snaze sesadit ji z vedoucí pozice na česko-slovenském trhu. Nejvážnější konkurence je z řady zahraničních firem, především polských, které jsou v oboru automotive tradičně silné a některé mají např. ve svých privátních značkách mnohem delší tradici.

Cílem autora a této práce je zjistit po roce prodeje 5 sortimentů této privátní značky, jaká je znalost značky mezi zákazníky, zdali vůbec vědí, že se jedná o privátní značku společnosti ADIP, jak zákazníci značku vnímají co do kvality a jaké jsou konkrétní zkušenosti zákazníků s touto privátní značkou, resp. nabízenými sortimenty. Důležité je, zdali by si zákazníci výrobek této značky koupili znovu.

Takový průzkum odhalí, zdali společnost investovala čas a prostředky správným směrem, zdali volba dodavatelů byla vhodná a má smysl dále, samozřejmě se stejnou opatrností, rozvíjet sortiment a celou značku. Po více než roce prodeje od uvedení již musí průzkum přinést relevantní výsledky.

Součástí práce bude rovněž SWOT analýza samotné společnosti v porovnání s konkurenčními společnostmi. Následně v dotazníkovém šetření ověří postavení společnosti ADIP v očích zákazníků otázkami zaměřenými na kvalitu a důvěru vztahu a kvalitu a rozsah nabízeného sortimentu.

Všechna tato zjištění budou postavena do vzájemných souvislostí a vyvozena konkrétní doporučení k dalšímu postupu. Práce se bude zabývat společností ADIP globálně, avšak budou-li rozdíly mezi jednotlivými zeměmi zásadnější, vyplynou rozdílné potřeby pro řešení situace v Česku a na Slovensku. Z dotazníků vyplyne i doporučení pro práci jednotlivých

poboček v rámci ČR a SR, protože dotazník by měl ukázat i kvalitu a míru vztahu mezi pracovníky společností a jejich zákazníky. Tato čísla mohou být postavena do souvislosti s vývojem jednotlivých poboček, minimálně interně uvnitř společnosti.

V projektové části budou navrženy konkrétní kroky plynoucí z teoretických východisek a praktických zjištění. Cílem bude navrhnout taková opatření a řešení, která budou prakticky použitelná a v rámci rozpočtů organizace budou realizovatelná v dalším fungování společnosti s cílem rozvinout a udržet stávající pozici na trhu aftermarketových firem s náhradními díly na nákladní vozidla, vleky, návěsy a autobusy.

Autor by chtěl zdůraznit, že veškerá zjištění jsou realizována se skutečným praktickým zá-  
měrem a tato práce vznikla z ryze praktických potřeb společnosti ADIP. Veškerá čísla jsou skutečná a protože se může v některých případech jednat o interní informace a konkurenční výhodu, mohou být některé názvy společností záměrně upraveny a čísla zkresleny koeficientem, který autor dle uvážení sdělí pouze pracovníkům Univerzity T.Bati ve Zlíně.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZNAČKA

„Značka je hlavní složkou výrokové strategie. Definovat značku můžeme slovy či schématem například takto: Značka je jméno, symbol, znak, typ písma nebo jejich kombinace, jejímž smyslem je indentifikace zboží jednoho prodejce.“ (Zyman, 2004, str. 48)

„Podle Americké marketingové asociace je značka název, znak, symbol, design nebo kombinace těchto elementů, jejichž účelem je identifikace produktů od určité firmy a jejich odlišení od produktů konkurenčních firem. Značka (brand) není jen obyčejnou „nálepkou“. Je především nositelkou určitého významu. Můžeme říci, že dobrá značka zvyšuje vnímanou hodnotu jí zaštitěných produktů. Díky značce se mohou produkty dané firmy jevit zákazníkům důvěryhodnější a přitažlivější než produkty konkurenční. Značka tak brání tomu, aby zákazníci vnímali jednotlivé produkty v dané kategorii jako totožné, nebo jinak řečeno, aby se produkty v dané kategorii staly komoditou (jako tomu bývá např. u surovin). Značka proto může představovat klíčovou konkurenční výhodu.“ (Karlíček a kol., 2013, s. 125)

„Pro zjednodušení hodnocení byly různé interpretace seskupeny do tří kategorií. Kategorie vycházejí z toho, zda je interpretace založená na hledisku vstupu (tj. zdůrazňuje budování značky jako konkrétní způsob přidělování zdrojů s cílem ovlivnit zákazníky), na hledisku výstupu (tj. zákaznické interpretace, zdůrazňuje způsob, jakým značka umožňuje zákazníkům získávat hodnotu), nebo na hledisku času (důraz na evoluční povahu značky).“ (de Chernatony, 2009, s.30)

### 1.1 Interpretace značky založené na perspektivě času

„Značky jsou dynamické nabídky. Musejí se vyvíjet, aby odrážely měnící se požadavky zákazníků, kteří získávají stále více zkušeností, a rovněž také proto, aby si trvale udržovaly pozici vůči neustále se měnící konkurenci. Základní hodnoty značky se mění jen zřídka; to co se mění, bývají její okrajové hodnoty. Pokud bychom měli vytvořit analogii např. s módou, tak základní hodnoty značky nějakého designérského domu, např. decentnost a elegance, zůstávají zachovány: délka oblečení se v průběhu doby mění, ale nikdy nepřekročí určitou minimální délku. Základní hodnota je taková, u které organizace setrvává bez ohledu na externí změny. Okrajová hodnota je sekundární hodnota, se kterou organizace není tak pevně spojena a která obvykle slouží k nějakému konkrétnímu účelu v rámci konkrétní

sady externích prostředí. Když se prostředí změní, také značka musí provést příslušná přizpůsobení.“ (de Chernatony, 2009, s.54)

Aaker doplňuje, že byť jsou změny někdy vhodné a dokonce nezbytné, není pochyb o tom, že cílem by mělo být vytvořit efektivní identitu, jejíž pozice a provedení přetrvává v čase a nestane se zastaralým nebo vyčerpaným. Výsledkem může být konzistence významu a sdělení v čase, jehož výsledkem může být vlastnictví pozice, vlastnictví symbolu identity a také efektivita nákladů, což dohromady představuje zásadní konkurenční výhodu. (Aaker, 2003, s.193)

Pokud organizace pracuje s interpretací značky na bázi času, je důležité, aby pozorně sledovala náznaky změn prostředí a pak identifikovala způsoby, jak by bylo vhodné značku přizpůsobit. Dlouhodobý úspěch značky bude záviset mimo jiné na tom, jak přesně bude management schopen uvažovat ohledně toho, co je základní a co okrajovou hodnotou.“

Jako příklad můžeme použít model vývoje značky od J.Kundeho (2000), zakladatele skandinávské integrované marketingové agentury Kunde & Co. Jedna z hlavních myšlenek, kterou prosazuje, je to, že s tím, jak se hodnoty značky stávají silnější a pro zákazníky relevantnější, značka obnáší více zapojení, takže manažeři musí dále zvyšovat relevantnost hodnot značky, a tím zase zvýší zapojení zákazníků. V rámci těchto dvou dimenzí znázorňuje vývojový proces značky, který se skládá z pěti stádií.

„Nejslabší značky se v tomto modelu nazývají „produkty“, což jsou nabídky bez jakékoliv přidané hodnoty. „Konceptní značky“ již mají emoční hodnoty, které plodí zapojení zákazníků. Se silnějšími hodnotami se objevují „podnikové koncepty“, což jsou značky, které tak dokonale splynou se společností, že jsou vnímány zcela konzistentně. S dalším zapojením a silnějšími hodnotami přicházejí „kulturní značky“, které jsou v očích zákazníků tak silné, že jsou symbolem funkce, kterou reprezentují. Poslední pozicí v tomto modelu je kategorie „náboženství značky“. Kunde ji popisuje jako něco, „co je pro zákazníka absolutní nezbytností a přesvědčením“, a jako příklad z této kategorie uvádí značku Harley-Davidson.“ (de Chernatony, 2009, s.55-57)

## 1.2 Interpretace značky založené na perspektivě vstupu

### 1.2.1 Značka jako logo

„Jednu ze známých definicí značky zavedla Americká marketingová asociace (AMA) v roce 1960. Tato definice zdůrazňuje význam loga značky a za základ diferenciaci považuje primárně její vizuální složky:

Jméno, název, symbol, vzor nebo jejich kombinace, jejichž účelem je identifikovat zboží nebo služby jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a odlišit je od zboží nebo služeb konkurence.

Příkladem značek, které lze okamžitě identifikovat na základě jejich loga, je např. jedinečný tvar láhve od Coca-coly, charakteristické zlaté oblouky McDonald's, modrobílý znak na autech BMW nebo nakousnuté duhové jablko u Apple PC.

Vytvoření loga pro značku by mělo být úkonem spíše strategickým než taktickým. Jinými slovy, vize toho, čím by se značka měla stát, by měla podnítit ideje ohledně základních vlastností značky, a tyto by pak měly být použity jako instrukce pro designéry. To, zda je určitá barva nebo typ fontu vhodný, pak lze posuzovat vzhledem k tomu, jak to značce pomůže v jejím požadovaném vývoji.“ (de Chernatony, 2009, s.32)

Aaker uvažuje, že každý vizuální symbol zachycuje velkou část identity své značky, protože spojení mezi symbolem a jednotlivými prvky identity bylo budováno delší dobu. Stačí letmý pohled na symbol a připomene se nám značka. Symboly jsou podle něj účelnější, když obsahují metaforu a jejich charakteristika reprezentuje funkční požitek, emoční požitek, nebo požitek sebevyjádření. (Aaker, 2003, s.72-73)

### 1.2.2 Značka jako soubor hodnot

„Podle této interpretace se značka považuje za soubor různých hodnot. Například Sir Richard Branson prohlásil, že značka Virgin je souborem pěti hodnot – kvality, inovace, hodnoty, zábavy a pocitu výzvy. Když se rozhoduje o rozšíření značky Virgin do nových tržních segmentů, musí se prokázat platnost alespoň čtyř z těchto pěti základních hodnot, teprve pak je použití značky povoleno. Posuzování značky jako souboru hodnot poskytuje základ pro odlišení značky od jiných značek. Takže i když např. existují různé značky terén-

ních vozidel s pohonem na čtyři kola, Land Rover je výrazně jiný, a to právě díky svým hodnotám individualismu, autenticity a svobody.

Jedním z klíčových důvodů, proč se klade na hodnoty takový důraz, je to, že ovlivňují chování.“ (de Chernatony, 2009, s 45)

### **1.3 Intepretace značky založené na perspektivě výstupu**

#### **1.3.1 Značka jako image**

„Lidé nereagují na realitu, ale na to, co vnímají jako realitu. Tato perspektiva podporuje více zákaznický orientovaný přístup ke značkám jakožto k sadě asociací vnímaných jednotlivcem v průběhu času, které jsou důsledkem přímých nebo nepřímých zkušeností se značkou. Mohou to být asociace s funkčními kvalitami, s individuálními osobami nebo událostmi. Zřejmě nebudou existovat dva lidé, kteří by měli zcela stejný obraz dané značky (protože žádní dva lidé nemají stejné zkušenosti), ale jejich obraz může mít společné rysy. Tyto rysy pak zakládají např. „obraz družnosti“ určité značky piva.

Když se při řízení značky využívá perspektiva image (obrazu), musí se management zabývat otázkou vnímání spotřebitelů, neboť se může stát, že kvůli procesu vnímání nebude vyslané sdělení pochopeno tak, jak bylo zamýšleno. Vnímání spotřebitelů je proto třeba kontrolovat a případně podnikat takové kroky, které povedou k příznivému (požadovanému) vnímání.

Při hodnocení image značky je potřeba brát v úvahu úroveň zapojení zákazníků v rámci dané kategorie. U těch kategorií, kde jsou zákazníci aktivně zapojeni, tj. vynakládají čas a úsilí na vyhledávání informací o značkovém produktu a jejich zpracování, se předpokládá, že se image značky vztahuje k síti informací uložených v paměti, která pomáhá zákazníkům definovat sama sebe.

U kategorií produktů, kde zákazníci kupují značku ze zvyku nebo podnikají minimální informační průzkum, je image značky celkovým dojmem pozice značky relativně k jejím vnímaným konkurentům.“ (de Chernatony, 2009, s.51)

Je na místě se domnívat, že hledisko image značky v současné konzumní společnosti výrazně posiluje a často se zákazníci, ať se jedná třeba o automobily nebo oblečení, rozhodují především na základě image značky. Často nehraje takovou roli ani tradice nebo trvanlivost značky, ale spíše její umístění se na trhu konkurence.



## 1.4 Hodnota obchodní značky

„Hodnotou obchodní značky je sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi. Hlavními kategoriemi této hodnoty jsou:

1. Znalost jména značky
2. Věrnost značce
3. Vnímaná kvalita
4. Asociace spojené se značkou“ (Aaker, 2003, s.8)

## 1.5 Znalost značky

„Znalost značky referuje o síle přítomnosti dané značky v mysli spotřebitele. Pokud by byly mozky spotřebitelů plně myšlenkových reklamních ploch – přičemž každá z nich by popisovala jednu značku – znalost dané značky by byla vyjádřena velikostí této reklamní plochy. Znalost značky lze měřit různými způsoby, jimiž si spotřebitelé značku pamatují, od pouhé identifikace a první vzpomínku až po dominanci.

Identifikace značky odráží skutečnost, že spotřebitel už se s touto značkou v minulosti setkal. Nemusí to nezbytně znamenat, že si bude pamatovat, kde k tomu došlo, proč se tato značka liší od jiných, nebo dokonce jaká třída výrobků se pod touto značkou vyrábí. Spotřebitel si pamatuje prostě pouze to, že se v minulosti s touto značkou už setkal.“

„Za vzpomínku na značku je považována situace, kdy spotřebiteli vyvstane na mysli určitá značka při zmínce o určité třídě výrobků či služeb. To, jestli si zákazník vzpomene na vaši značku, může rozhodujícím způsobem ovlivnit, zda se váš výrobek dostane na seznam „co koupit“, nebo zda dostanete možnost ucházet se o určitou zakázku.“ (Aaker, 2003, s.10-11)

Nejvyšší úroveň znalosti značky představuje dominance, kdy ve snaze vzpomenout si na výrobce určité třídy výrobků dokážou zákazníci přijít pouze s jedinou značkou. Je ironií, že tento ohromný úspěch se může proměnit v tragédii, pokud se jméno značky stane tak běžným označením pro daný výrobek, že už jej nelze zákonem chránit a je ztraceno, jako značky např. Aspirin, Escalator a Windsurfer. (Aaker, 2003, s.16)

## 1.6 Věrnost značce

Věrnost značce vytváří právě z velké části hodnotu značky pro firmu. Zákaznickou věrnost lze oprávněně považovat za jedno z aktiv obchodní značky a budováním této věrnosti pomáhá vytvářet a posilovat hodnotu značky.

Věrnost značce je aspektem ocenění značky, určené ke koupi nebo prodeji, jelikož od základny vysoce věrných zákazníků lze očekávat, že vytvoří velice předvídatelný objem prodeje a tok zisku. Ve skutečnosti značka bez základny věrných zákazníků je obvykle značně ohrožitelná, nebo má cenu jenom její potenciál vytvořit si věrné zákazníky.

Kromě toho, vliv věrnosti značce na marketingové náklady je často zcela zásadní; je prostě méně nákladné podržet si věrné zákazníky, než přilákat zákazníky nové. Častým a nákladným omylem je snažit se dosáhnout růstu přilákáním nových zákazníků, což provází zanedbávání zákazníků stávajících. Věrnost stávajících zákazníků navíc představuje zásadní bariéru proti vstupu konkurence, částečně proto, že náklady na přilákání zákazníků a změnu jejich věrnosti jsou často příliš vysoké. (Aaker, 2003, s.21)

Z hlediska dlouhodobé prosperity vnímá autor věrnost značce jako klíčovou. Společnosti by se měly snažit budovat svou komunikací věrnou komunitu zákazníků, na základě které mohou vytvářet dlouhodobé strategie. Neméně důležitým hlediskem v komunikaci je vybudování prostředí vzájemné důvěry, komunikace se tak stává snažší a jak již zmiňuje Aaker, méně nákladnou.

## 1.7 Vnímaná kvalita

„Vnímaná kvalita je obvykle základem toho, co zákazníci kupují, a v tomto smyslu je základním měřítkem vlivu (dosahu) identity značky. Co je však ještě zajímavější, vnímaná kvalita odráží míru „dobra“ značky, která se rozprostírá nad všemi elementy značky. I když je identita značky definována funkčními výhodami výrobku, většina studií ukazuje, že vnímání těchto výhod je úzce spojeno s vnímanou kvalitou. Pokud se vnímaná kvalita zvyšuje, zvyšují se obecně také další elementy toho, jak zákazníci vnímají danou značku.“ (Aaker, 2003, s.19)

Autor se přiklání k názoru de Chernatonyho, že tuto perspektivu může posilovat i přidaná hodnota značky, což je poměrný koncept, který umožňuje zákazníkům provádět nákup určité značky na základě její převahy nad konkurenčními značkami. (de Chernatony, 2009, s.47)

## **1.8 Asociace spojené se značkou**

„Hodnotu značky podporují z velké části také asociace, které si zákazník se značkou spojuje. Mezi tyto asociace mohou patřit vlastnosti výrobku, reklamní spojení se slavnou osobou, nebo konkrétní symbol. V pozadí těchto asociací je identita značky – tedy to, co má podle firmy značka představovat v mysli zákazníka. Klíčem k vybudování silné značky je proto vyvinout a v praxi uplatnit její identitu.“ (Aaker, 2003, s.23)

## 2 PRIVÁTNÍ ZNAČKA

### 2.1 Definice

„Privátní značky (private label) definujeme jako značky prodejců; značky vlastněné, prodávané a distribuované prodejcem. To může zahrnovat samozřejmě také privátní značky velkých FMCG distributorů, jako Wal-Mart, Tesco a Carrefour. Nicméně sem patří také samostatné (single-brand) nadnárodní obchodní sítě jako Gap, IKEA nebo H&M. Privátní značka pokrývá všechny produkty, které jsou vyráběny, nebo vyráběny pod jménem konkrétního obchodníka k prodeji pouze v jejich síti. Ostatní běžně používané termíny jsou „obchodní značka“ (store brand) a „vlastní značka“ (own brand). Pokud chcete jednoduchou definici, privátní značka je značkou obchodníka-prodejce. Tato maloobchodní značka může být hlavní součástí velkého FMCG řetězce nebo se může jednat o samostatného specializovaného prodejce jako H&M.“ (Lincoln, Thomassen, 2009, s.6)

„Produkty privátních značek zahrnují veškeré zboží prodávané pod značkou maloobchodníka. Touto značkou může být vlastní jméno obchodníka nebo jím exkluzivně vytvořené. V některých případech může maloobchodník patřit do velkoobchodní skupiny, která vlastní značky, které jsou k dispozici pouze členům skupiny.“ (plmaininternational.com, 2016)

V zásadě veškerá literatura uvádí velmi podobnou definici. Tato definice zdá se býti poměrně překonanou a např. výše uváděná společnost H&M již není typickým příkladem privátní značky. Dle autora je již tato značka vnímána jako obchodní značka, spíše se už tedy jedná o síť značkových obchodů. Je pravdou, že nikde jinde k dostání není, ale mimo to v obchodě H&M ani další jinou značku nekoupíte. Privátní značka ve své ryzí podobě je značkou prodejce, který, mimo jiné, prodává právě ji a tato není dostupná v žádné jiné síti. Avšak takový prodejce mimo ni prodává ještě jiné běžné zavedené značky, nabízí tedy mix značek, vedle kterých staví svoji privátní a tyto mezi sebou soupeří o různou klientelu. Nejedná se tedy o značkový obchod – obchod s jednou značkou. Jako příklad typické privátní značky jsou uváděny FMCG řetězce. Dnes však již zasahují privátní značky dále než do potravin, kosmetiky a oblečení jako dříve. Setkáme se s nimi u elektroniky, náradí, domácích potřeb, v automotive.

Pokud by měl autor stanovit definici privátní značky, zněla by takto: Jedná se o značku prodejce, resp. prodejního řetězce různé velikosti, pro kterého má vytvoření vlastní značky

smysl. Tato značka je dostupná výhradně u tohoto konkrétního prodejce, který ji nabízí mezi dalšími zavedenými značkami a je přirozené, že si tyto značky konkurují. Privátní značka má svou vlastní klientelu a obchodník se snaží upozornit především na výhodný poměr kvality a ceny, popř. množství nebo jiného benefitu. Dnes již zasahují privátní značky nejen do sfér potravin a drogistického zboží, ale i elektroniky, automotive, lékárenství a dalších.

## 2.2 Historie privátních značek

„Po celou dobu historie byla privátní značka chybně označená či zkrácená jako špatná co se týká kvality. Většina produktů privátních značek trpí tímto stigmatem z toho důvodu, že jsou levnější než konkurenční obdobné produkty. Výhodná cenová politika je část jejich identity. Myšlenka privátních značek se často rodí jako reakce na konkurenční vysokou cenu zboží. Zákazníci jsou nabádáni konkurencí, že nižší cena znamená i nižší kvalitu. Což není pravda.

V devatenáctém století obchodníci zabývající se zásilkovým malo- a velkoobchodem uznávají potřebu levnějších produktů s vysokou kvalitou. Snížili náklady na zboží odstraněním prostředníka, dovozce nebo distributora, objednááním přímo od výrobce. Bylo zavedeno další zefektivnění nákladů, jako je nákup za hotové (za lepších podmínek), nákup ve větším množství, nákup v pravý čas a nákup s odbornými znalostmi v domácích a mezinárodních obchodních podmínkách. „Spokojenost zaručena nebo vaše peníze budou vráceny“, tak zněl slogan podporující kvalitu privátních značek.

Tržní podmínky v té době nebyly pro spotřebitele příznivé. Odpovědnost obchodníků často končila v okamžiku prodeje. „Bez záruky“, to byl slogan pro zákazníky. Podomní prodejci pečiva často účtovali vysoké přírázky na vše, co prodávali, někdy to bylo prudké zvýšení ceny až 600%, například kvůli pepři a svalování viny na odříznutí od dovozních dodávek a jiné výmluvy. Zákazník neměl žádnou možnost ověřit si, zda je to pravda. (Scull 1967, p.31)

To byl začátek specializace, kde obchodník, do té doby všeuměl, dohazovač, velkoobchodník, maloobchodník, komisionář, distributor, obchodník, makléř a dovozce se soustředil v jedné nebo dvou oblastech. Například obchodník mohl provozovat maloobchodní prodejny a/nebo zásilkový dům.“

### 2.2.1 První privátní značka?

„Jedna z nejstarších privátních značek byla zřejmě založena Henrym Sands Brooksem, který otevřel jeho první obchod se svým vlastním jménem v roce 1818 v New York City. Později v reklamě prohlašoval, že je prvním výrobcem oděvů, který prodává hotové oděvy. Během let se jeho obchod začal nazývat Brooks Brothers, nesoucí nálepku, která se stala synonymem pro konzervativního, dobře oděného gentlemana. Brooksovým provozním krédem bylo „vyrábět pouze zboží té nejlepší kvality, prodat ho pouze při spravedlivém zisku a jednat pouze s lidmi, kteří hledají a jsou schopni ocenit takové zboží“. (Mahoney and Sloane 1974, p.39).

Brooks Brothers přijaly ochrannou známku Zlaté rouno (ovce převázaná stuhou), převzatou ze symbolu britských obchodníků s vlnou a sahající až do patnáctého století. Mnoho módních trendů bylo založeno pod touto privátní značkou. Ve skutečnosti značka Brooks Brothers udávala tempo v pánské módě, půjčující si nápady z celého kontinentu: hedvábné kravaty Foulard, polokošile, svetry Shetland, polo kabáty a tvídové vesty Harris, atd.

Dnes je Brooks Brothers řetězec více než 20 obchodů, ve kterých je prodáváno jejich vlastní oblečení. Tyto produkty jsou vyráběny na základě velmi přísných kritérií, aby mohly být označeny jako „own-made“.

Některé starší privátní značky nevydržely. Jsou k tomu známy důležité skutečnosti. Například, jedním z prvních zákazníků výrobků privátních značek byl pravděpodobně Abraham Lincoln. Na začátku jeho kariéry byl ve vesnici New Salem v Illinois partnerem v obchodě s potravinami. Bohužel se záměr nezdařil a podnikání skončilo v dlužích. Pak začal studovat práva a v roce 1836 se stal právníkem. Brzy poté se přestěhoval do blízkého Springfieldu ve státě Illinois.

Jedním z jeho prvních klientů byl Jacob Bunn, který otevřel v roce 1840 ve Springfieldu svůj první obchod s potravinami s názvem J. W. Bunn & Co, specializující se na malo i velkoobchod. Prodávalo se mnoho objemných předmětů (sudy, pytle, atd.), stejně tam mohli zákazníci nakoupit všemožné typy zboží: cukr, káva, mýdla, stělný prach, hřebíky, brandy, tabák, barvy atd. Bunn vyzval Lincolna, jakožto bývalého obchodníka s potravinami, aby reprezentoval jeho podnikání jako jeho první právník. Jejich přátelství rostlo dále, později Lincoln vyzval Bunn, aby byl jeho vedoucí kampaně. V jistém smyslu Bunn oplácel tím, že jmenoval některé jeho produkty z kávy podle přátel,

například Lincoln káva, Mary Todd káva a jiné. Bunn měl i jiné privátní značky kávy, například Wishbone, Recipe, Golden Age, Cap, Old Timer and Bunny (obr. 1). Ze všech těchto značek, pouze dvě (Bunny a Golden Age) přežily. Všechny ostatní zmizely, s výjimkou Wishbone, která byla prodána společnosti Manhattan Coffee a značku nakonec převzala společnost Lipton Tea. Společnost se dále vyvíjela směrem k velkoobchodu a v 50. letech se zaměřila hlavně na značky Golden Age, Bunny a další. Následně se společnost přejmenovala na Capitol-Bunn Co. V roce 1982 firma přidělila své privátní značky hlavní společnosti v oblasti nákup-prodej, F.A.B., Inc. Norcross, Georgia.

### 2.2.2 Začátky cenové strategie

Na začátku 19. století začal A.T. Stewart prodávat irskou krajku v New York City. Později založil velkoobchodní a maloobchodní provoz textilního zboží a v roce 1862 z toho již byl šestipatrový Stewartův palác, mnohými považován za tehdejší největší obchodní dům ve Spojených Státech, ne-li na světě. Stewart je považován za průkopníka cenovek na zboží a významného člověka v jednotné cenové politice.

Další obchodník s textilem v New Yorku, Rowland Hussey Macy, přijal jednotnou cenovou politiku a také představil politiku "cash-only". Obchodníci předtím povolili zákazníkům nakupovat za snadných úvěrových podmínek. Macy věřil, že by mohl snížit svou ziskovou marži při obchodování v hotovosti a tím i prodávat své zboží levněji. V roce 1858 začala společnost R. H. Macy & Company v New Yorku jako efektní obchod s textilem. Za dva roky se v obchodě objevilo něco, co pravděpodobně představovalo první reklamu na privátní značku: Macyho obruče do sukni. V tu samou dobu Macy představil jeho první ochrannou známku, pěticípou červenou hvězdu.

Základní strategií maloobchodníků bylo prodávat za nízké ceny (20 – 50% nižší než u konkurence), společně s obrovskou propagací, při které bylo zákazníkům nabízeno kvalitní zboží. Na začátku roku 1870 vydělal provoz Macy více než 1 milion dolarů, na přelomu století se tento objem zvedl až na 10 milionů dolarů. Mezitím Macy diverzifikoval své produktové řady a více se zaměřil na své vlastní značky. Kolem roku 1890 zahrnovaly Macyho privátní značky nejen oblečení Macys, ale také různé přípravky do domácnosti – toaletní potřeby, parfémy, ale třeba i amoniak, benzol apod... To vše pod značkou Red Star. V následujícím století už to bylo 4500 různých artiklů prodávajících se pod několika Macyho značkami.

Odlišnou strategii přijala společnost Lord & Taylor, založená 1826 Samuelem Lordem. Na konci 19. století značka reprezentovala tu nejvyšší kvalitu a ani konkurence s nízkými cenami nezměnili Lordovu cenovou pozici.

Privátní značky se dostaly na podobnou úroveň jako národní značky. Některé společnosti vyvíjely nejen národní značky s ochrannými známkami, ale souběžně také své vlastní (privátní) značky. Obchodník musel výrobku věřit, že byl ochoten své jméno na něj umístit.

V roce 1861 otevřel John Wanamaker malý obchod s pánským a chlapeckým textilním zbožím ve Philadelphii, který nabízel již ušité oblečení za nízké ceny. Během další dekády, kdy obchod prosperoval, Wanamaker si mohl začít klást požadavky na výrobce. Předtím se musel spokojit s „jakž takž“ kvalitou, bez značky. Poté začal dbát na kvalitu a umístil značku na každý svůj produkt. Současně garantoval jistou záruku, například „kvalita zboží je garantovaná na tištěných etiketách“ nebo „Pokud bude zákazník nespokojen, bude mu vrácena celá částka za zboží, pokud jej vrátí do deseti dnů nenošené“.

V devátnáctém století se obchod s privátními značkami, které jsou levnější než produkty značek národních, nýbrž totožné kvality, stal důležitou a nedílnou součástí trhu.

Na konci devatenáctého století se začalo objevovat více značkových produktů, například Salada Tea, Pillsbury Best Flour, Gold Medal Flour, Ralston Purina, Kellogg Corn Flakes, Maxwell House Coffee. 1870 vyvinul Charles E. Hires pivo Hires, které se dostalo do národní pozornosti v roce 1876. Hires pravděpodobně vyrobil první nealkoholický nápoj a zajistil si popularitu díky agresivní propagaci a reklamě.

Venkovská Amerika začala tíhnout k městům. Rozšíření železnic, stejně jako rozšíření automobilů a letecké dopravy změnila životní styl každého. Dopad reklamy, vyvíjející se od novin k časopisům, rozhlasu a televizi, modelovala spotřebitelské nákupní zvyklosti. Teno dopad začal s průkopnickýma snahama reklamní agentury N.W.Ayer & Son z Philadelphie. National Biscuit Co. začala balit své sušenky do speciálních krabiček. Tištěná kampaň od agentury Ayer pro National Biscuit Co. v roce 1899 udělaly ze sušenek Uneeda součástí každé domácnosti.

Na začátku dvacátého století, společnost Cream of Wheat Co. začala ilustrovat přední strany krabic produktů, což se jevílo jako efektivní způsob propagace.



Z některých národních značek se staly privátní značky. Chemik Robert S. Lazenby zavedl značku Dr. Pepper v jeho Old Corner Drug Store ve Wacu v Texasu v roce 1885. Ten stejný začátek je možné dohledat i u jiných populárních nápojů národních značek.

Je zajímavé, že jméno Rexall postupovalo opačně, od privátní značky k národní značce. Louis K. Liggett představil toto jméno v mnoha novinových reklamách. Liggett spolu s tímto představením otevřel jeho lékárnu v roce 1902, ve které prodával extrakt z tresčích jater pod názvem Vinol, stejně jako další produkty. Následující rok začal organizovat přes 40 lékárníků způsobem frencízy. Od tohoto okamžiku Liggett řídil společnost United Drug Co., která představila právě produkty Rexall. Začal s balenými léky a toaletními potřebami, kdy vyráběl řadu Rexall z těch nejlepších dostupných materiálů, dávající na každý produkt záruku vrácení peněz. Počet členů Liggettovy spolupráce rostl a tak se zvětšovala i produktová řada Rexall: papírnictví v roce 1911, výrobky z gumy v roce 1912, kartáče v roce 1913, farmaceutický průmysl v roce 1919. Od roku 1920 se staly prodejní místa Rexall plnohodnotnou lékárnou.“ (Fitzell, 1982, s. 27-34)

### 2.3 Globální fakta

„Je zřejmé, a to globálně, že privátní značky nebezpečně přebírají náš svět, zvláště v CPG segmentu:

- Pokud se podíváme na kategorii CPG, privátní značky mají prakticky ročně 100% penetraci ve všech evropských zemích a ve všech vyspělých ekonomikách obecně. Stručně řečeno, v podstatě téměř každý nyní kupuje privátní značky.
- Maloobchodní privátní značky se nyní prezentují ve více než 95% kategorií rychloobrátkového zboží (CPG).
- 17 z každých 100 dolarů jsou celosvětově utraceny za privátní značky, jak v Evropě, Severní Americe, asijsko-pacifické oblastní, tak na rozvojových trzích a Latinské Americe.
- Nicméně rychloobrátkové zboží je však jen jedna část hry. Privátní značky jsou již téměř všude, některé odhady uvádějí téměř všechny země světa a privátní značky se podílejí na 2600 kategoriích. Jinými slovy, pokud ve vaší kategorii dosud není privátní značka, brzy bude.

- Obzvláště jsou privátní značky soustředěny mezi velkými CPG obchodníky. Privátní značky často v celkovém množství tvoří více než polovinu všech nákupů. Jinými slovy, jeden ze dvou výrobků, které často kupujeme, je privátní značky. V některých zemích představují více než třetinu trhu CPG. Ale v množství a tím pádem v použití, je to ještě více. Přičemž průměrné ceny jsou o 33% nižší než u značkového výrobce, míra využití u některých prodejců je vysoko nad 50% a často dosahuje dvou ze tří fyzických nákupů.“ (Lincoln, Thomassen, 2009, s.13-14)

## 2.4 Lokální fakta

Dopad privátních značek v různých zemích je velmi variabilní:

- Evropa je celkově světovou jedničkou v prodeji privátních značek s 23% podílem, následována Amerikou se 17%. Na vrcholu seznamu jsou evropské země s 25 nebo více procenty (Švýcarsko, Německo, Velká Británie, Španělsko a Belgie).
- Švédsko a Itálie jsou země s nejnižší penetrací. V Itálii nemá žádný řetězec tak významný celonárodní dosah díky značným rozdílům mezi jednotlivými regiony, takže je zde málo prostoru pro vybudování velké celostátní značky, která by těžila z úspor z rozsahu. Švédsko je poměrně malá země, kde jsou opět úspory z rozsahu problém a také země, kde spotřebitelé zřejmě mají významnou důvěru ve funkčnost a kvalitu zavedených značek. Španělsko a Německo ukázalo mezi lety 2001 a 2006 dvouciferný růst, zatímco Itálie pouze mírný růst méně než 2%. Zbytek Evropy zaznamenal zdravé tempo růstu kolem 5% ročně.
- Růst privátních značek pokračuje vytlačováním výrobních značek. Jedinou výjimkou je Latinská Amerika, kde navzdory zdravému 5% růstu prodeje privátních značek jsou úspěšnější značky výrobců, jejichž nárůst je 7%. Zajímavé je, že Latinská Amerika zažila v roce 2005 nejvyšší růst výrobních značek na celém světě. Obecně platí, že v Latinské Americe je trh s privátními značkami nejméně rozvinutý oproti zbytku světa.

- I když se vychází z menšího základu, privátní značky po roce 2005 rostly nejrychleji na rozvojových trzích, a to o 11%. Privátní značky mají nyní 6% podíl prodeje na rozvojových trzích. Tento růst je tažen především zvyšující se silou moderního obchodu (kde jsou privátní značky častější), stejně jako vstupem privátních značek do nových kategorií výrobků.
- Je zajímavé, že region s nejvíce rozvinutým trhem privátních značek zažil nejvyšší zisk procentního bodu. Privátní značky rostly v Evropě v roce 2005 o 4%, zatímco souhrnná hodnota prodeje výrobních značek stagnovala. Velké může být ještě větší. Výsledkem byl zisk 0,7 procentního bodu pro privátní značky. Tento růst je ilustrativním příkladem toho, že prodeje privátních značek ještě nevyvrcholily, ani na největším trhu privátních značek.
- Podíl privátních značek se v samotném Německu zvýšil za posledních 30 let z 12 na 34%. Privátní značky přerostly značkové zboží v USA v 9 z posledních 10 let. A to není konec. Coles, australský maloobchodní řetězec, otevřeně deklaroval, že chce zvýšit v blízké době svůj podíl privátní značky ze 13 na 30%.
- Řetězce významně závislé na privátních značkách se začínají odklánět od silně diskontních produktů, např. Aldi a Lidl v Evropě a Whole Foods a Joe's ve Spojených státech.“ (Lincoln, Thomassen, 2009, s.14-15)

Srovnáme-li penetraci privátních značek, jakou Lincoln s Thomassenem ve své knize predikovali pro rok 2011 (obr. 2) s průzkumem stavu z roku 2014 (obr. 3), lze zkonstatovat, že se ve svých předpovědích nemýlili. Tempo růstu a podílu privátních značek na celkových prodejech a jejich pronikání do všech oborů obchodu a výroby posiluje v očích uživatelů jak důvěru k těmto značkám, tak na druhé straně zavazuje obchodníky k udržení nebo posilování kvality, neboť lze předpokládat, že očekávání spotřebitelů budou růst úměrně růstu prodeje. Nabízí se tedy otázka, kde to skončí, kde je bod, kdy to pro obchodníka přestane být, i přes všechna vedlejší pozitiva, zajímavé a jestli tento boom po několika letech nepovede k postupnému zániku nebo omezení privátních značek.

### 3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“ (Tull, D. S., Hawklins, D. I.: Marketing Research. Macmillan Publishing Company, New York 1990, s. 5)

„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“ (McDaniel, C., Gates, R.: Marketing Research: The Impact of the Internet. South-Western, 2002, s. 6)

Na rozdíl od *průzkumu trhu*, který chápeme především jako jednorázovou záležitost, zjišťující zvolenou výzkumnou technikou aktuální situaci na trhu a poskytující zadavatelům především základní popis této situace, je marketingový výzkum dlouhodobější prací, kombinující hned několik výzkumných postupů, uplatňující náročnější postupy statistického zpracování, porovnávající a vyhodnocující výsledky získané z různých zdrojů a docházející k hlubším poznatkům a souvislostem.“ (Foret, Stávková, 2003, s.13)

„Úkolem výzkumu pro potřeby komunikace je na jedné straně zajistit účelnost použití jednotlivých komunikačních forem a na straně druhé zjistit účinnost jejich využití. Výsledky výzkumu jsou potom využívány pro potřeby plánování marketingové komunikace a pro potřeby hodnocení celkové komunikační strategie i nasazení jednotlivých komunikačních nástrojů komunikace. (Foret, Stávková, 2003, s.137)

Dle dalšího z autorů je marketingový výzkum součástí marketingového řízení firmy. Sám o sobě, bez vazby na ostatní marketingové činnosti ztrácí svůj smysl. Platí to však i opačně. Bez marketingového výzkumu si nelze představit úspěšné marketingové řízení. Ke zjištění potřeb a přání zákazníků, k porozumění trhu, na kterém podnik podniká nebo hodlá podnikat, k nalezení mezery na trhu či ke zjištění chování spotřebitelů nám slouží marketingový výzkum.

Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci požadovaných informací, které podnik potřebuje k tomu, aby mohl kvalifikovaně rozhodnout. To byla další z mnoha definic marketingového výzkumu, jinou definici nabízí Americká marketingová asociace: „Marketingový výzkum je chápán jako funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací,

kteře se užívají ke zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování marketingového úsilí a ke zlepšení pochopení marketingu jako procesu.

Výzkum plní neocenitelnou úlohu jak pro firmy, tak pro jednotlivce. Podle svého zaměření rozlišujeme např. výrobkový výzkum, výzkum trhu, výzkum image. Každý poskytuje specifické informace, jež lze využít např. při rozhodování o budoucím strategickém směru firmy či o zavedení nového výrobku na trh. V dnešní době se však ani marketingový výzkum neobejde beze změn, a proto se můžeme setkat i v této oblasti s novými trendy či metodami. (Blažková, 2005, s.42)

Autor se ztotožňuje také s definicí marketingového výzkumu jako součásti samotné marketingové komunikace se zákazníkem. Marketingový výzkum představuje projev aktivního zájmu o zákazníky. Jeho prostřednictvím jim vycházíme vstříc, oslovujeme je a dáváme příležitost, aby vyjádřili své potřeby, přání, hodnocení a názory. (Foret, 2011, s.143)

### **3.1 Marketingový výzkum na internetu**

#### **3.1.1 Základní aspekty marketingového výzkumu na internetu**

Internetový výzkum je nejmladší oblastí výzkumu trhu. Výzkum na internetu vymežíme jako „výzkum realizovaný prostřednictvím internetu, kde je kladen větší důraz na jevy, které jsou spojeny s využitím internetu uživateli, než na technologické aspekty“.

Internetový výzkum v podstatě znamená zjištění nejrůznějších marketingových témat či informací v prostředí internetu za využití technik vhodných pro on-line výzkum.

I psaní samotného pojmu se v praxi různí. Někdy se používá výraz internetový výzkum, marketingový výzkum prostřednictvím internetu, jindy marketingový výzkum na internetu, on-line marketingový výzkum či marketingový výzkum přes internet. V následujícím textu jsou tato označení považována za synonyma, i když je pravda, že by se určité rozdíly mezi těmito termíny daly nalézt. (Blažková, 2005, s.44-45)

#### **3.1.2 Výhody a nevýhody marketingového výzkumu na internetu**

Výzkum na internetu má mnoho předností, ale má i svá omezení. Výhody výzkumu na internetu jsou např.:

- Rychlost, flexibilita: Vysoká rychlost zjištění dat, vysoká flexibilita, operativnost.
- Příznivá cena: Jsou zde nulové náklady na tištění, rozesílání dotazníků, nejsou zapotřebí tazatelé, to vše snižuje cenu výzkumu, který je tak vhodný i pro malé a střední firmy.
- Úprava dotazníku: Lze použít filtrované dotazníky s automatickými přechody – jsou zajištěny bezchybné přechody a je eliminována lidská chyba tazatele, využití multimédií – dotazník může obsahovat obrazové i zvukové prvky.
- Možnost zpracování výsledků v reálném čase, možnost on-line analýz a průběžných výstupů včetně přímé distribuce prostřednictvím Webu.
- Odpadají zeměpisné bariéry: Možnost provádět výzkum v globálním měřítku.
- Možnost zasáhnouti velkého počtu respondentů, mnohdy těžko dosažitelných.
- Pohodlí, snížení aktivity respondenta: Respondent si může vše v klidu doma promyslet a dotazník vyplnit, když je na něj „naladěný“, snížení aktivity respondenta na minimum.

Mezi nevýhody výzkumu na internetu lze uvést např:

- Omezení při použití: Internetový výzkum není vhodný pro zjištění některých typů informací, např. důvěrných, osobních, pro otázky se spontánními odpověďmi – nevíme, zda respondent odpověděl později, zda souběžně s tím něco nedělá, atd.
- Omezení reprezentativnosti vzorku: Zasáhnouti jen respondentů majících přístup na internet, nelze tedy provádět reprezentativní šetření populace nebo neinternetových cílových skupin, odpovědi jen od některých skupin uživatelů – ne všichni, kteří se na stránky s naším dotazníkem dostanou, také odpoví.
- Nedůvěra veřejnosti i zadavatelů výzkumu k on-line výzkumu či k jeho výsledkům.
- Situační ztráta anonymity: V případě emailového výzkumu známe, kdo dotazník vyplnil.

- Nemožnost osobního setkání: U skupinových diskusí organizovaných po internetu nelze vysledovat přímo a plně mimoverbální komunikaci, není možná přímá interakce s respondentem.

Určité změny ve výzkumu díky internetu zaznamenala komunikace mezi výzkumnou agenturou a zadavatelem výzkumu. Díky internetu lze odbourat „papírovou“ komunikaci, zadavatel může sledovat průběhy některých výzkumů na svém počítači, ve výjimečných případech může do výzkumu zasáhnout. To jsou určitě nesporné výhody, které zadavatelé výzkumu jistě ocení.

Marketingový výzkum na internetu zřejmě nenahradí klasický face-to-face, ale může být velice významnou součástí při získávání nejrůznějších informací. Již dnes slouží k mnoha účelům marketingového výzkumu – je nutno jen zvážit v každém jednotlivém případě výpočetní hodnotu akce. Vhodnost použití výzkumu prostřednictvím internetu záleží na mnoha aspektech, jako jsou například typ cílové skupiny, obsah a cíl výzkumu, délka a obtížnost dotazníku. (Blažková, 2005, s.45-46)

### 3.1.3 Primární analýza

„Primární výzkum zahrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek. Jedná se o tzv. sběr informací v terénu, ať už si jej realizátoři provádějí vlastními silami, nebo si k tomu najmou spolupracující instituci.“ (Foret, Stávková, 2003, s.14)

„Primární marketingový výzkum prováděný v terénu lze členit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní výzkumy zkoumají rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, chtějí postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Snaží se zachytit názory (vědomí) a chování lidí co nejvíce standardizovaně a pomocí statistických postupů. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování, ale také obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření. Kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročnější, přinášejí ale obvykle reprezentativní výsledky v přehlednější, číselné podobě za celý soubor, případně populaci.

Kvalitativní výzkumy umožňují poznat motivy chování lidí, vysvětlit příčiny. Kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu rychlejší a méně nákladný. Má ale významná omezení, protože soubor respondentů je velmi malý a jeho výsledky není možné zobecnit na celou

populaci, reprezentuje základní soubor jen přibližně. Tento výzkum je velice vhodný pro první seznámení se s problematikou.

Obecně nelze jeden z přístupů upřednostňovat před druhým, neboť oba nabízejí různý pohled na zkoumanou problematiku. V praxi se často kombinují. Například otevření problematiky kvalitativními přístupy, které pomohou upřesnit problém či zlepšit formulaci otázek na malé skupině respondentů, a v průběhu přejít na postupy kvantitativní a zajistit reprezentativnost výsledků šetření.“ (Foret, Stávková, 2003, s.16)

#### **3.1.4 Sekundární analýza**

Sekundární marketingový výzkum naproti tomu znamená zpravidla dodatečné, další využití, zejména v podobě statistického zpracování dat, která již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum, třeba pro jiné cíle a jiné zadavatele. U sekundárního výzkumu je rozdíl mezi tím, zda máme k dispozici data neagregovaná, tedy v původní podobě hodnot zjištěných za každou jednotku, oproti datům již agregovaným, kdy jsou hodnoty vlastností sumarizované za celý soubor, případně zpracované do podoby statistických hodnot (procenta, průměry, rozptyly, koeficienty). Výhodou neagregovaných dat je to, že si je můžeme znovu statisticky zpracovat zcela podle svých potřeb. (Foret, Stávková, 2003, s.14)



## 4 ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru.

Analýza konkurentů slouží firmě:

- k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;
- k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí;
- k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;
- k předpovědi návratnosti, která se očekává od budoucích investic;
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách; (Blažková, 2007, s.61)

### 4.1 SWOT analýza

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

- S = strengths = silné stránky;
- W = weaknesses = slabé stránky;
- O = opportunities = příležitosti;
- T = threats = hrozby.

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Zjišťujeme silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné i slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení.

Tyto faktory je potřeba posuzovat v souvislostech, nemůžeme je sledovat odděleně. Důležité je sledování silných a slabých stránek s jejich strategickým dosahem ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Je třeba také sledovat, nakolik je který faktor důležitý, z hlediska vlivu na firmu a z hlediska závažnosti pro firmu.

Možností pro realizaci analýzy S-W představuje přiřazení váhy a bodového hodnocení každému faktoru, vynásobení těchto dvou činitelů a získání skóre, jehož součet dává celkové komplexní hodnocení. Na základě přiřazených bodů pak můžeme určit silné a slabé stránky. Každý faktor pak musí být posouzen z hlediska závažnosti pro podnik, protože ne každá silná stránka posiluje firmu a ne každá slabá stránka firmu oslabuje. Je třeba sestavit plán aktivit, které je nutno provést a jež vyplynuly z provedené analýzy. (Blažková, 2007, s.155-158)

## 5 METODIKA PRÁCE

### 5.1 Cíle práce

Analyzovat postavení společnosti ADIP na trhu společností poskytujících prodej náhradních dílů na nákladní a přípojná vozidla a autobusy, které také zároveň mají ve svém portfoliu vlastní privátní značku a působí minimálně na trzích jak české, tak slovenské republiky. Z toho do srovnání vzešly prakticky všechny nejvýznamnější společnosti v oboru působící na trhu.

V teoretické části autor rešerší zpracoval odbornou literaturu na dané téma, doplněnou o pohled několika pečlivě vybraných online zdrojů, aby byla teoretická část co nejvíce aktuální a doplněná o poslední postřehy a informace. Autor se snažil vnést na zpracovávané téma více pohledů, doplněných o vlastní postřehy a poznámky.

V praktické části získá autor pomocí dotazníkového šetření, jak online formou, tak papírovou podobou, odpovědi od náhodného vzorku stálých zákazníků na dotazy jak k samotné společnosti, tak ke znalosti a případné zkušenosti se značkou MAX Parts. Výsledky hodnocení společnosti ověří data získaná sekundární analýzou a vyhodnotí výchozí situaci společnosti, vzhledem k jejímu dalšímu působení a právě vzhledem k dalšímu smyslu budování privátní značky.

Roční působení privátní značky dotazníkovým šetřením odhalí její silné a slabé stránky a v souvislosti jak s jejím výsledkem hodnocení zákazníky a jejich zkušenosti, tak v souvislosti s postavením společnosti na trhu a v očích zákazníka, budou navrhnuty další kroky v budování značky.

### 5.2 Metody analýzy

Sběrem dostupných dat a následnou SWOT analýzou vyhodnotí autor v sekundární analýze postavení společnosti ADIP na výše vymezeném trhu. Dostupná data ukazují jak na regionální pokrytí, tak na obecnou a finanční sílu společnosti z pohledu tržeb. Dále dle volně dostupných informací vyhodnotí portfolio a tradici privátní značky těchto společností.

V primární analýze autor ověří souhlas či nesouhlas zákazníků s různými charakteristikami společnosti, která má za cíl zjistit náhled zákazníků na společnost jako takovou a odhalit její

silné a slabé stránky. Postaveno do souvislostí se sekundárním výzkumem buďto potvrdí nebo vyvrátí postavení společnosti na trhu a vyplynou konkrétní postupy a opatření pro udržení či vylepšení stávající situace.

Pomocí dalších otázek v dotazníkovém šetření zákazník zodpoví znalost privátní značky MAX Parts a jeho případnou zkušenost s těmito výrobky, stejně jako obecné hodnocení značky. Z tohoto šetření vzejdou doporučení k dalšímu budování značky a opatření pro fixaci případných problémů.

### **5.3 Výzkumné otázky**

Jaké je postavení firmy ADIP na vymezeném trhu společností s náhradními díly nabízejícími svou privátní značku?

Jaká je znalost značky MAX Parts mezi zákazníky?

Jaké je hodnocení zákaznické zkušenosti se značkou MAX Parts?

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 HISTORIE ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ

### 6.1 Historie a vývoj společnosti ADIP

Společnost ADIP, spol. s r. o. byla založena v roce 1991 v Březnici u Zlína. Zapsána do Obchodního rejstříku byla 3. 12. 1991. Na začátku roku 1992 si společnost pronajala první prodejní sklad. O rok později zakoupila pozemky k výstavbě celého areálu společnosti v Březnici a postupně se začala rozrůstat. Firma se soustředila na prodej náhradních dílů na vozidla LIAZ, Tatra, Avia a Karosa. Název ADIP je zkratkou slov Auto Díly I Příslušenství. Díky znalostem majitelů, kteří pracovali v oboru již před založením firmy, měla společnost potřebné know-how především ve směru nákupu často stále ještě nedostatkového zboží. V roce 1995 byl otevřen první sklad a začalo se s výstavbou administrativní budovy, která do roka mohla začít sloužit svému účelu. V roce 1997 se započalo s výstavbou dalších skladových prostor, tentokrát s hlavním velkým skladem, jehož provoz byl zahájen o rok později.

V prvních letech fungování se společnost zaměřila na prodej náhradních dílů servisům a drobným prodejcům v oblasti střední Moravy. Velmi brzy se rozrostla také velkoobchodní činnost a působnost ADIPu se rozvinula ze střední Moravy do celé ČR a na Slovensko. Společnost začala obchodovat s významnými společnostmi např. v Bulharsku, Polsku a dalších státech bývalého východního bloku. V roce 1999 společnost založila své první pobočky – v Olomouci, Šumperku a v Ostravě. Další pobočky byly založeny během dalších pěti let. S devíti pobočkami společnost fungovala až do roku 2008; po tomto datu došlo k dalšímu růstu společnosti založením dalších poboček, tentokrát v Praze, Valašském Meziříčí, Teplíciích a Plzni.

Velmi důležitým krokem společnosti ADIP bylo zprovoznění internetového obchodu v roce 1999, který umožňuje nepřetržitý přístup zákazníků k požadovanému zboží a tím i zásadní zjednodušení a urychlení jeho dodání. Tímto byla společnost ADIP tou úplně první na trhu automobilových aftermarketových dílů v České republice a stejně tak o šest let později na Slovensku.

Jako první česká obchodní firma s náhradními díly na nákladní vozidla v České republice získala společnost ADIP v roce 2000 certifikát jakosti dle normy ISO 9002, a to až do roku 2015. Po tomto datu se rozhodla certifikaci již neprodlužovat.

Od roku 2000 se rovněž velmi výrazně rozšířil sortiment na zahraniční nákladní vozidla. Náhradní díly na vozidla tuzemských značek vzhledem k ukončení jejich výroby neměly další perspektivu. Společnost se tak začala soustředit na všechny evropské značky, tedy Iveco, MAN, DAF, Volvo, Scania, Renault a Mercedes-Benz. K tomu náhradní díly výrobců náprav SAF a BPW. Okrajově i další.

V roce 2001, při příležitosti 10. výročí společnosti, došlo k redesignu loga (obr. 4 a 5). Po nepříliš úspěšném působení firmy SLOVADIP s.r.o. Lučenec na Slovensku, vzhledem k tehdejšímu zákonu vlastněné od roku 1996 spolu se slovenským společníkem, došlo k jejímu zrušení a založení plnohodnotné dceřinné společnosti ADIP SLOVAKIA, spol. s r. o. v roce 2005, jejíž sídlo je do dnešních dnů v Banské Bystrici. Společnost ADIP SLOVAKIA funguje od prvopočátku na principu frenčízny. Na začátku svého fungování měla společnost ADIP SK dvě frenčízové pobočky – v Banské Bystrici a Trenčíně, postupně se ale prodejní síť taktéž začala rozrůstat až do současné velikosti čítající celkem 11 prodejních míst. Tyto dvě společnosti jsou navzájem propojeny jak stejným informačním systémem, tak také internetovým obchodem a prodejními akcemi, které bývají velmi často spuštěny v obou společnostech současně.

Velkou konkurenční výhodou je takzvaná Modrá linka ADIP, což je nepřetržitá služba prodejců, kteří na čísle 724 345 670 zajišťují potřebný informační servis a hlavně okamžitou expedici požadovaných dílů. Stejná služba funguje také na Slovensku, kde má každá pobočka své telefonní číslo a službu si řídí individuálně.

Veškeré zboží je odebíráno od spolehlivých a prověřených dodavatelů z ČR i ze zahraničí, kteří prodávají zboží v prvotřídní kvalitě. Společnost drží skladem kolem 10.000 položek a dalších několik set tisíc je k dodání na objednávku. Díky propracované logistice jsou všechny pobočky společnosti zásobeny přes noc, tedy ráno je skladované zboží vždy připraveno k výdeji zákazníkovi.

Propagační oddělení společnosti velmi aktivně spolupracuje s dodavateli zboží a za jejich podpory organizuje větší či menší prodejní akce se zaměřením na zvýšení prodeje určitého sortimentu v jednotlivých obdobích. Tyto prodejní akce jsou mezi zákazníky velmi oblíbené a vyhledávané.

V roce 2014 byla založena privátní značka MAX PARTS.

## 6.2 Historie a vývoj značky MAX Parts

Společnost ADIP již kolem roku 2010 uvažovala o konceptu vlastní značky. Interní soutěží se předložilo několik návrhů názvů nové značky. Zvítězil návrh tehdejšího ředitele nákupu, již však není možné tento návrh dohledat. Později se však od dalšího rozvoje značky upustilo s tím, že si to společnost nemohla dovolit, resp. nebyla v takové pozici a s takovými objemy, aby výroba značky naplnila potřebné objemy. Ani portfolio dodavatelů nebylo vhodné pro další rozvoj.

Do roku 2014, kdy se opět otevřela myšlenka privátní značky, však firma narostla jak do potřebných objemů prodeje, resp. nákupu, tak získala potřebné know-how k nákupu kvalitních a zajímavých výrobků včetně těch z dálného východu. Toto know-how bylo nezbytné pro vyhnutí se experimentům s kvalitou a případným selháním v očích zákazníka, což by hned na začátku značku nevratně poškodilo. Obzvláště u citlivých komponentů jako jsou např. brzdové kotouče.

V druhém čtvrtletí roku 2014 došlo k znovuootevření tohoto projektu. Interně byl znovu zvažován název značky a bylo rozhodnuto o přijetí názvu MAX Parts. Logotyp byl stejně tak z větší části navržen interně v rámci společnosti (obr. 6). Ihned začátkem druhé poloviny roku byly zahájeny jednání s prvními potenciálními dodavateli. Po schválení loga značky mohly být zahájeny návrhy na balení, zkontrolovány zaslané vzorky a pristoupeno k první objednávce na začátku čtvrtého čtvrtletí 2014.

Jako první se začaly pod značkou nabízet brzdové kotouče. První dodávka byla přijata 30.1.2015. Spolu s kotouči se od stejného dodavatele od uvedeného data dovážejí také vybrané tlumiče pérování pro přípojná vozidla.

Další následovaly kotevní pásy (kurtny) a to od 4.6.2015.

Tlumiče pérování byly poprvé naskladněny 31.7.2015. Tyto jsou však od zcela jiného dodavatele, než výše uvedené tlumiče pro přípojná vozidla.

Jako poslední byly zatím zařazeny 7.9.2015 do sortimentu indikátory opotřebení brzdových destiček. Samozřejmě všechny výše uvedené výrobky jsou certifikovány podle posledních evropských norem, popř. splňují normy TÜV a GS a jsou vyráběny v továrnách, které samozřejmě pracují podle nejnovějších norem ISO pro výrobní firmy. Blíže však autor nechce tyto dodavatele specifikovat. Někteří jsou rovněž dodavateli do prvovýroby.



V 10. měsíci 2014 byly registrovány domény max-parts a maxparts v několika provedeních s koncovkami .eu, .info, .cz a .sk. Začátkem roku vznikla microsite, která propagovala samostatnou značku MAX Parts. Její snahou bylo v tomto případě potlačit mírně značku ADIP do pozadí a zaujat tak i obchodní firmy, které by měly zboží na další prodej.

Již v listopadu roku 2014 byly podány návrhy na registraci logotypu značky, tedy ochranné známky MAX Parts. Tato ochranná známka, barevná, kombinovaná, byla 29.5.2015 zaregistrována v České republice a 14.9.2015 na Slovensku.

Na podporu uvedení a prodeje značky byli interně školení vedoucí poboček a obchodníci.

Během roku 2015 proběhla poměrně rozsáhlá inzerce značky, popř. byla značka zviditelnována spolu s jinou inzercí. Konkrétně vyšla v časopisech Transport, a to v číslech 4/2015 při příležitosti 10 let společnosti ADIP SLOVAKIA (obr. 7), stejně tak v časopise Trucker 4/2015. V těchto dvou časopisech do konce roku vyšla inzerce ještě dvakrát, jednou na tlumiče pérování a jednou na brzdové kotouče (obr. 8). Dále PR články v odborných periodikách jako AutoExpert a Autoservis. Upozornění bylo součástí pravidelného e-mailového newsletteru nejen rozesílaného společností ADIP, ale i nezávislého portálu TruckFocus s dosahem na obě republiky.

Prodejní akce proběhly v rámci šekové knížky, kde zákazník mohl získat odměnu za nákup tlumičů pérování MAX Parts. V období 1.10.-30.11.2015 probíhala akce na podporu prodeje stěračů, kdy za odběr určitého množství stěračů dostal zákazník vodu do ostřikovačů MAX Parts a mohl se tak seznámit zdarma se značkou, resp. jejím výrobkem.

Samozřejmě vede přímý odkaz skrze logo na stránkách [www.adip.cz](http://www.adip.cz) a [www.adipslovakia.sk](http://www.adipslovakia.sk) na microsite [www.max-parts.eu](http://www.max-parts.eu).

## 7 ÚVOD K ANALÝZÁM

ADIP není jedinou společností na trhu aftermarketu s náhradními díly na nákladní vozidla. Konkurence je poměrně rozsáhlá a naopak má ve svých privátních značkách delší tradici. Většina těchto firem má své mateřské firmy mimo Česko-Slovensko, tzn. jedná se často o velké firmy působící kromě ČR a SR ještě v několika dalších zemích. Autor shrne krátkou charakteristiku těchto firem, nejdůležitější měřitelné údaje a SWOT analýzou vyzdvihne nejsilnější a nejslabší stránky těchto firem, stejně jako příležitosti a hrozby.

Dále primární analýzou, tedy v dotazníkovém šetření, ověří závěry ze sekundární analýzy, tzn. postavení společnosti ADIP na trhu jako předpokládaného silného hráče s dobrým jménem. Toto bylo kladeno zákazníkům společnosti pomocí dotazníkového šetření vyjádřením souhlasu s uvedenými tvrzeními na hodnocení rozsahu a kvality služeb.

Dotazníkem byla zjištěna znalost, zkušenost a hodnocení výrobků značky MAX Parts zákazníky společnosti.

Zájem zákazníků byl podpořen možností zanechat na konci dotazníku svoji e-mailovou adresu, čímž byl zařazen automaticky do slosování o 2x batoh ALPINE-PRO s lahví Jägermeistera na cestu. Grafika viz. příloha (obr. 9). Celkové náklady na vyplnění a prezentaci dotazníku se tak vyšplhaly na přibližně 2.800,- Kč + čas a práce pracovníků MKT oddělení, které tento dotazník prezentovalo jak zákazníkům, tak zaměstnancům. Že bude dotazníkové šetření sloužit i jako podklad pro diplomovou práci nebylo prezentováno, neboť by to v očích některých mohlo vyvolávat pocit, že se nejedná o potřebu společnosti, nýbrž o osobní potřebu jedince a mohlo by tak být věnováno projektu méně pozornosti.

### 7.1 Sekundární analýza, SWOT

#### 7.1.1 ADIP

Historie firmy v Česku a na Slovensku zpracována výše v bodě 6.1. Společnost provozuje v Česku 14 prodejních míst, na Slovensku 11.

Tržby společnosti v Česku v roce 2014 činily 384,044 milionu Kč, na Slovensku 6,077 milionu €. (edb.sk, 2015)

### *Privátní značka – MAX Parts*

Informace o značce převzatá z oficiálních stránek společnosti: Za mnohé projekty, které jsou plánovány s dlouholetým vývojem, můžeme jmenovat třeba ten hlavní. Tím je zavedení vlastní privátní značky náhradních dílů a příslušenství pod registrovanou značkou MAX Parts. Tato byla zavedena právě díky mnohaleté zkušenosti a spolupráci s předními světovými výrobci náhradních dílů a na základě znalosti potřeb našich aftermarketových zákazníků. Výrobky se značkou MAX Parts dodáváme na většinu komerčních vozidel, které se dnes na evropském trhu vyskytují. Kvalita těchto produktů je podložena veškerou dostupnou certifikací a homologací a hlavně konkrétní potřebou našich zákazníků, kterou s nimi průběžně konzultujeme. To vše je pod neustálou kontrolou našeho technického oddělení. Tyto opatření a systémy kontroly kvality zaručují, že náhradní díly MAX Parts jsou a vždy budou minimálně srovnatelné kvality jako originální díly. Jsou tak tedy plnohodnotnou náhradou, kterou je možno využít i při opravách vozidel v záruce. Sortiment zahrnuje téměř 500 položek v 11 sortimentních skupinách. (www.max-parts.eu, 2015)

#### Silné stránky:

- značka s dobrým jménem (mělo by být podloženo výzkumem),
- česká společnost s dostatečně dlouhou tradicí i na slovenském trhu,
- číslo 1 na slovenském trhu, v top 3 na českém trhu (těžko zjizitelné, avšak velmi vyrovnaná skupina firem),
- velmi dobře geograficky pokryté Česko i Slovensko,
- velmi dobře rozvinutý sortiment BUS směrem k městské a příměstské dopravě a vozovému parku v ČR a SR,
- první česká, resp. slovenská společnost s vlastní privátní značkou,
- velmi dobrá logistika v rámci ČR i SR,
- dostatečné množství odborníků, tím pádem i schopnost vychovávat si další,

#### Slabé stránky:

- malá společnost v evropském měřítku,
- poměrně malá finanční síla,
- není součástí žádného sdružení ani větší skupiny, což ji znevýhodňuje v přístupu k informacím a podmínkám nákupu,
- na Slovensku provozovány pobočky formou obchodního zastoupení, tedy pomocí externích subjektů,

#### Příležitosti:

- rozvoj na další trhy,
- značné možnosti dalšího rozvoje privátní značky,
- vstup do obchodních sdružení v rámci Evropy,
- majetkový vstup silného partnera,

Hrozby:

- slabá diferenciacie v rámci trhu,
- oproti konkurenci menší nabídka souvisejících rozšířených služeb (servisní partnerství, správa vozových parků apod.),
- možnost pokazit rozvoj privátní značky spojením s nekvalitním dodavatelem,
- možný rychlý rozpad pobočkové sítě na Slovensku,
- nesprávně odkomunikovaný připravovaný prodej společnosti může znejistit zaměstnance, hrozil by jejich odchod ke konkurenci,

### 7.1.2 Autos

Společnost AUTOS byla založena v roce 1991 v Solec Kujawski. Jedná se tedy o polskou společnost. Společnost se zpočátku zaměřovala na nákladní vozidla východní produkce – KAMAZ, LIAZ, AVIA, TATRA atd.

Později reagovala na vývoj vozového parku mezi polskými dopravci a do svého sortimentu zařadila sortiment na zahraniční vozidla M-B, Renault, MAN, Scania, Volvo, DAF at. a sortiment pro návěsy a přívěsy.

Od roku 1993 se změnila majetková struktura a společnost dále rozvíjela své aktivity. V roce 1995 se stala oficiálním dealerem nákladních vozidel Renault Trucks.

Od roku 2008 společnost rozšířila nabídku o díly na autobusy. Ve stejném roce na trh uvedla první sortiment pod svojí vlastní privátní značkou ATP (Autos Truck Parts).

V současné době patří společnost k největším distributorům náhradních dílů na nákladní vozidla v Polsku s více než 70 pobočkami. (autos.com.pl, 2015)

V Česku disponuje společnost AUTOS Czech Republic 7 pobočkami od roku 2012 a na Slovensku v roce 2009 založená společnost AUTOS Slovakia 10 pobočkami. Tržby v roce 2014 v ČR 121 704 000,- Kč, na Slovensku 4 511 867,- €. (edb.sk, 2015)

### *Privátní značka – ATP*

Společnost vlastní privátní značku ATP – Autos Truck Parts. Značka byla představena před 7 lety, zahrnuje více než 5000 položek v přibližně 50 sortimentních skupinách dle jejich dělení. Jejich počet stále roste.

Autos o svých výrobcích říká, že jsou dodávány z výrobních závodů celého světa, které spolupracují přímo s výrobcí nákladních vozidel. Pracovníci společnosti AUTOS provádí kontrolu přímo ve výrobních závodech několikrát do roka a kvalitu produktů garantují certifikáty TS16949 ISO14001 and OHSAS18001.

Kontinuální nárůst prodejů dokládá kvalitu výrobků. Ta byla také schválena nezávislým výzkumným institutem Bosmal, kde prováděný test automatických brzdových pák prokázal kvalitu srovnatelnou s originálními výrobky. (autos.com.pl, 2015)

Silné stránky:

- velmi silná společnost v oboru náhradních dílů čistě na nákladní vozidla,
- privátní značka s dlouhou tradicí a pravděpodobně nejširším sortimentem,
- díky provozu dealerství Renault v PL dobré zásobení tímto sortimentem,

Slabé stránky:

- polská společnost,
- silná orientace na zboží asijské produkce,
- ne 100% vlastnictví firmy jak v ČR, tak SR,
- problematické zásobování z PL,

Příležitosti:

- možnost výrazného rozvoje v ČR,
- silná pozice na slovenském trhu (dle tržeb č.2),

Hrozby:

- možnost rychlého rozpadu nebo disfunkce sítě jak v ČR, tak SR vzhledem k majetkovému podílu dalších osob,

### **7.1.3 Inter Cars**

Společnost Inter Cars byla založena v roce 1990 třemi společníky a otevřela první pobočku ve Varšavě. V současné době má Inte Cars vybudované v 9 zemích střední, východní a jihovýchodní Evropy, zastoupení v Itálii a Belgii. Inter Cars Group zaměstnává 5 000 zaměst-

nanců, přes 150 poboček a je územně největším distributorem náhradních dílů v evropském měřítku. Největší podíl na tom má fúze se společností JC Auto, ke které došlo v roce 2007. Tato fúze umožnila nejen výrazné rozšíření distribuční sítě, ale také ke spojení nejširšího sortimentu na osobní vozy evropské i asijské produkce - více než 1 000 000 položek od více než 250 největších světových výrobců, z nichž mnozí patří mezi významné dodavatele přímo do prvovýroby. Základním kamenem dokonalého zásobování je moderní logistické centrum, které se nachází nedaleko Varšavy. Jeho celková plocha je 17 000 m<sup>2</sup>(!) a patří mezi největší a nejmodernější sklady automobilových dílů v Evropě.

Společnost patří mezi největší distributory náhradních dílů na osobní a nákladní vozidla a automobily v Evropě, je členem mnoha mezinárodních organizací, např. ATR International AG, APRA či PROREP. (intercars.cz, 2015)

Inter Cars Česká republika, s.r.o. vznikla v roce 2004 a čítá 22 poboček. Inter Cars Slovenská republika, s.r.o. o rok později v roce 2005 a prodejní síť se skládá z 15 poboček. Tržby v České republice v roce 2014 dosáhly 877 265 000,- Kč, z čehož tvoří nákladní automobily přibližně 40%. Na Slovensku v roce 2014 tržby dosáhly 30 890 000,- €, z čehož tvoří nákladní automobily přibližně 8%. (edb.sk, 2015)

### ***Privátní značky***

#### ***4MAX***

Komponenty dodávané od roku 2007 v síti InterCars, jsou vyráběné ve světoznámých závodech pro nezávislý trh s náhradními díly. Vzhledem k tomu, že společnosti spolupracující s Inter Cars patří mezi výrobce komponentů pro originální vybavení do evropských, asijských a amerických vozidel, jejich produkty mají příslušnou kvalitu i certifikáty. Zahrnuje především žárovky, akumulátory, filtry, měchy odpružení, výfuky, oleje. V roce 2007 společnost uváděla ve svém časopise, že tato značka obsahuje téměř 30.000 položek v sortimentních skupinách, které jsou již dnes pravděpodobně převedeny pod další privátní značky, viz. níže.

#### ***Magnum Truck Technology***

Nabídka Magnum Technology zahrnuje širokou škálu tlumičů, pružin pérování, plynových vzpěr a dalších prvků. Výroba náhradních dílů se odráží především ve zvláštní pozornosti

věnované kvalitě a výborným technickým parametrům. Funkční vlastnosti a samotná charakteristika tlumičů je stejná jako z prvovýroby.

### ***SBP***

Safe Braking Products. Brzdové destičky, kotouče, obložení, bubny a brzdové válce.

### ***STR***

Díly řízení.

### ***BTA***

Nabídka této značky obsahuje: ložiska kol, ložiska převodovky, uložení hnacího hřídele, křížové čepy, klikové a vačkové hřídele, těsnící kroužky a jiné těsnivo pro evropské, asijské a americké osobní a nákladní vozy.

### ***Truck-teQ***

Termostaty.

### ***THERMOTEC***

Nabídka produktů exkluzivní značky Thermotec zahrnuje obsáhlý sortiment náhradních dílů chlazení a klimatizace pro osobní vozidla, dodávky a nákladní automobily. Nabídka Thermotecu obsahuje: chladiče, radiátory topení, chladiče stlačeného vzduchu, vodní čerpadla, ventilátory, lopatky a spojky ventilátorů, expanzní nádržky, víčka chladičů a díly klimatizace.

### ***Cargo Parts***

Dodavatel kotevních pásů, rozpěrných tyčí a příslušenství pro ukotvení nákladu.

(intercars.cz, 2015)

Silné stránky:

- jedna z nejsilnějších společností na evropském trhu vůbec,
- komplexní nabídka dílů a služeb jak pro osobní, tak nákladní vozy,
- vynikající logistika, propracovaná marketingová podpora,

- velmi dobrá skladová nabídka sortimentu,
- dobrá pozice u dodavatelů, dlouhá zkušenost s privátní značkou,

Slabé stránky:

- polský původ společnosti,
- zaměření více na osobní automobily,
- nedostatečné personální kapacity na rozvoj prodeje dílů na nákladní vozy (je nepoměrně složitější než na vozy osobní),
- neprofesionální vzhled log privátních značek,

Příležitosti:

- zvýšit podíl poměru tržeb za náhradní díly na nákladní vozidla,
- zvýšit celkový podíl společnosti na českém a slovenském trhu,

Hrozby:

- nezvládnutí komunikace a marketingové podpory u příliš velkého množství privátních značek,
- při nedostatku personálních kapacit snížení poměru nákladních náhradních dílů, který je v rámci skupiny se 40% v ČR unikátní, v ostatních zemích tvoří kolem 10%, (zdroj: manažer InterCars),
- při této velikosti možná pomalá zpětná vazba až do centrály v Polsku,
- slabá operativa,

#### 7.1.4 AUTO-KELLY

Společnost Auto-Kelly vznikla v roce 1994. Společnost Auto-Kelly Slovakia působí na trhu od roku 1997. Je největším distributorem náhradních dílů na vozidla, v ČR provozuje 72 poboček, na Slovensku 19. Zaměstnává více než 900 zaměstnanců. Od roku 2010 je součástí mezinárodní skupiny Rhiag Group. Od roku 2013 se rozšiřuje do dalších států – Bulharsko. Do roku 2013 se společnost soustředila převážně na díly pro osobní automobily, až v tomto roce vstoupila do obchodu s náhradními díly na nákladní vozy. (autokelly.cz, autokelly.sk, 2015) Díky spojení s mezinárodní skupinou Rhiag Group, kam patří i ELIT, může svou privátní značku distribuovat i v síti ELIT. ELIT nebude zmiňovat samostatně, neboť nabízí identický sortiment jako AUTO KELLY. I díky tomu musel koupit AUTO KELLY touto skupinou schvalovat antimonopolní úřad. Tržby společnosti na českém trhu dosáhly v roce 2014 hodnoty 4,298 miliardy Kč, na slovenském trhu 24,678 milionu €. Poměr mezi osobními a nákladními vozidly není znám, stejně jako poměr položek privátní značky mezi osobním a nákladním sektorem. (edb.sk, 2015)



### *Privátní značka – Starline*

Značka Starline působí na českém trhu již od roku 1999 a její obliba stále roste. Produkty Starline se vyznačují zejména příznivou cenou při zachování vysoké kvality zpracování, širokou nabídkou a vynikající dostupností. V současné době značka zahrnuje 40 sortimentních skupin, které pokrývají více než 90 % vozového parku ČR. Značka Starline je nyní významnou značkou mezinárodní skupiny Rhiag Group, která je evropským lídrem v distribuci a prodeji náhradních dílů a průmyslových zařízení na nezávislém trhu náhradních dílů.

Sortiment Starline se orientuje na nejprodávanější položky – vysoká prodejnost umožňuje vyrábět produkty Starline ve velkých sériích, což výrazně snižuje kusovou cenu. Výrobu zajišťují renomovaní výrobci (nejen z Evropy, ale i ze zámoří), kteří mají s vybranými produkty bohaté zkušenosti. Není tedy nutné platit za vývoj a technologii výroby produktů, které už existují. To vše znamená příznivou cenu pro zákazníka.

Značka zahrnuje více než 27.000 položek s 3 letou zárukou, certifikováno ISO9001, ISO16949, ECE R-90. (starline-parts.com, 2015)

#### Silné stránky:

- nejsilnější společnost na náhradní díly na osobní vozy v ČR, celkově nejvyšší tržby,
- dlouholetá zkušenost s privátní značkou,
- díky vysokým obrátům v osobních vozech dobré postavení u dodavatelů vyrábějících součástky pro obě skupiny vozidel,
- velmi hustá pobočková síť a kvalitní logistika,
- zázemí silné nadnárodní skupiny,
- dobrá rozšířenost privátní značky i díky síti ELIT, tím pádem zajištěn odběr vždy dostatečného množství,

#### Slabé stránky:

- nedostatečné personální kapacity pro rychlý rozvoj segmentu nákladních vozidel,
- konkurence z vlastních řad v podobě společnosti ELIT patřící stejnému vlastníkovi,

#### Příležitosti:

- výrazný a rychlý rozvoj sortimentu jako takového a sortimentu privátní značky,
- využití vyjednávací pozice Rhiag Group,

#### Hrozby:

- nezajištění dostatečných personálních kapacit – odborníků, tím pádem pomalý rozvoj sortimentu nákladních vozidel,

- růst konkurence v ELITu a rozměňování tržeb mezi společnostmi,
- umělé řízení nabídkového portfolia vlastníkem obou firem,

### 7.1.5 Winkler

„S hlavním sídlem ve Stuttgartu a více než 35 pobočkami jsme jeden z předních evropských velkoobchodníků s náhradními díly pro užitková vozidla. Podniky winkler naleznete v Německu, Lotyšsku, Rakousku, Polsku, Švýcarsku, Česku a Slovensko.

K našim zákazníkům patří majitelé užitkových vozidel, autobusoví dopravci, opravny, zemědělci a mezinárodní obchodní partneři. Individuální zákaznickou péči zajišťuje přibližně 500 odborných poradců.

Aktivně působíme ve spolcích Carat a GVA a podporujeme kampaň GVA nazvanou „Right to Repair“, která se zasazuje o volné obchodování s díly pro užitková vozidla.

Podnik byl založen v roce 1901 jako kovárna vozů ve Stuttgartu a byla dvorním dodavatelem. S počátkem éry automobilů se firma winkler specializovala na výrobu náprav a pér a postupně se z oprav náprav a pér etablovala jako velkoobchodník s náhradními díly pro užitková vozidla a s potřebami pro dílny.“ (winkler.de, 2015)

Společnost funguje v Česku od roku 2006 s jedinou pobočkou v Praze. Na Slovenském trhu se etablovala v roce 2013 spojením s původní slovenskou firmou Sampet, dnes Winkler – Sampet, spol. s r.o. se síť 8 poboček. (winkler.de, 2015) V České republice jsou známy poslední ekonomické výsledky z roku 2012, kdy společnost Winkler CZ s.r.o. dosáhla tržeb ve výši 44,5 milionu Kč, patří tedy k nejmenším hráčům. Na Slovensku dosáhla v roce 2014 společnost tržeb ve výši 4,074 mil. €, což ji řadí na třetí místo, avšak výsledky v posledních 4 letech neustále klesají. (edb.sk, 2015)

#### *Privátní značka – Winkler*

„Kromě náhradních dílů známých výrobců nabízíme také vlastní výrobky winkler v různých oblastech výrobků, a to v kvalitě originálního příslušenství. Logo winkler nemají jen opotřebitelné díly, jako jsou brzdové kotouče a obložení, ale také měchy pérování, startovací akumulátory, interiérové filtry a mnohý další sortiment.

Výrobky naší vlastní značky winkler odpovídají vysokým kvalitativním požadavkům jednotlivých výrobků. Od uvedení na trh prošly mnoha kontrolami a praktickými testy, při nichž

jsme kromě jiného testovali vlastnosti materiálu a životnost. Výroba probíhá bez výjimky podle norem a směrnic platných pro daný výrobek. Pouze tak můžeme splňovat kvalitativní požadavky našich zákazníků.“ (winkler.de, 2015)

Silné stránky:

- jedna z nejsilnějších německých společností na tomto trhu,
- více než 100 letá historie společnosti,
- velmi dobré a rozvinuté vztahy s dodavateli,
- „německý přístup“ k řízení a vztahům,

Slabé stránky:

- velmi malý tržní podíl v České republice,
- slabnoucí tržní podíl na Slovensku,

Příležitosti:

- rozvinutí všech možností daných zázemím společnosti,
- rozvinutí pobočkové sítě v ČR,
- předpokládaná dobrá kvalita privátní značky,

Hrozby:

- zavření provozovny v ČR vzhledem k poměrně slabým výsledkům,
- neustálé zmenšování slovenské společnosti a propad tržeb,
- útek zaměstnanců k výkonnější konkurenci,
- německá mentalita vedení neakceptována středoevropskými pracovníky,

#### 7.1.6 Srovnávací tabulka

Pomocí bodové tabulky jsou zachyceny nejvýznamější ukazatele. Počet zemí je silnou stránkou z pohledu větší šance prodeje určitých položek, tzn. možnost většího a rychlejšího rozvoje sortimentu, sdílení větší skladové zásoby, tím pádem lepšího postavení vůči dodavateli.

Tržby jsou rovněž především o schopnosti dostat zboží na trh, tedy vyjednání si výhodných nákupních podmínek. Z tohoto pohledu není až tak důležitý zisk a často jsou dceřinné společnosti záměrně udržovány na nule nebo v mírné ztrátě a veškerý zisk se soustředí do rukou mateřských společností. Tržby jsou tedy nejlepším vodítkem schopnosti dostat zboží na trh a atraktivitu v očích zákazníka.

Počet poboček značí schopnost logisticky pokrýt a včas dodat zboží zákazníkům. Čím menší území je nutné jednotlivou pobočkou obhospodařit, tím lepší je obvykle schopnost vypořádat se s potřebami zákazníků a tím lepší může být penetrace svěřeného regionu.

Tradice značky znamená větší zkušenost a znalost sortimentu privátní značky. Může zde být již překonána počáteční nedůvěra v kvalitu značky, stejně jako fakt, že taková značka obvykle již pokrývá širší spektrum výrobků.

Důležitým faktem je, zdali je společnost výhradně zaměřena na sortiment truck, nebo sdílí se sortimentem osobních vozů. Toto kritérium je důležité především z pohledu odbornosti pracovníků a snahy prosadit se právě v segmentu truck, protože prodej a celkově trh dílů pro osobní automobily je výrazně větší a jednodušší na odbornou zdatnost.

Ukazatele jsou hodnocené na bodové stupnici 10, 7, 5, 3, 1 a vzhledem k tomu, že jsou vybrány ty nejdůležitější, nedoplňují již další násobící koeficient. Kritéria jsou následující:

Počet zemí:  $\geq 10 = 10b$ ,  $\geq 8 = 7b$ ,  $\geq 5 = 5b$ ,  $\geq 3 = 3b$ ,  $< 3 = 1b$

Tržby CZ (v mil.Kč):  $\geq 400 = 10b$ ,  $\geq 300 = 7b$ ,  $\geq 200 = 5b$ ,  $\geq 100 = 3b$ ,  $< 100 = 1b$

Tržby SK (v mil.€):  $\geq 5 = 10b$ ,  $\geq 4 = 7b$ ,  $\geq 3 = 5b$ ,  $\geq 2 = 3b$ ,  $< 2 = 1b$

Počet poboček:  $\geq 50 = 10b$ ,  $\geq 30 = 7b$ ,  $\geq 20 = 5b$ ,  $\geq 10 = 3b$ ,  $< 10 = 1b$

Tradice značky (v letech):  $\geq 10 = 10b$ ,  $\geq 7 = 7b$ ,  $\geq 5 = 5b$ ,  $\geq 3 = 3b$ ,  $< 3 = 1b$

Tab.1 SWOT analýza v bodovém hodnocení, (vlastní tvorba)

Název firmy	Počet zemí	Body	Tržby CZ	Body	Tržby SK	Body	Počet poboček	Body	Tradice značky	Body	Zaměření Truck	Body	Celkem
ADIP	2	1	384	7	6,07	10	25	5	1	1	ano	10	34
Autos	3	3	121,7	3	4,51	7	17	3	7	7	ano	10	33
InterCars	9	7	350,9*)	7	2,47*)	3	37	7	8	7	ne	3	34
Auto Kelly	4	3	214,5**)	5	1,23**)	1	91	10	16	10	ne	3	32
Winkler	7	5	44,5***)	1	4,07	7	7	1	5**)	5	ano	10	29

Vysvětlivky: \*) interní informace Inter Cars; \*\*) odborný odhad; \*\*\*) r.2013

## 7.2 Shrnutí sekundární analýzy

Na provedené analýze je vidět především velká vyrovnanost vybraných konkurenčních firem. ADIP vychází ve srovnání velmi dobře a bude zajímavé srovnat jeho přední postavení i s názorem zákazníků zjištěných pomocí primární analýzy z dotazníkového šetření.

Je vidět, že největší slabinou společnosti je její malá mezinárodní působnost, z které zcela určitě vyplynou větší mezery ve skladových možnostech oproti více mezinárodně působící konkurenci. To musí následně být schopná srovnat buď vyšší odborností personálu, větší pružností a operativou, dodatečnými službami.

Rovněž nízká tradice privátní značky a z toho pramenící slabší portfolio nabízených výrobků znevýhodňuje značku v konkurenčním boji. Paradoxně díky tomu i chyby konkurence ve svých privátních značkách tím mohou ovlivnit prodejnost značky MAX Parts, protože by noví zákazníci mohli obecně ztratit důvěru v privátní značky.

Jak vyplývá z analýzy, největší slabinou AutoKelly a InterCars je jejich duální působení na trhu, tedy myšleno jak v oblasti náhradních dílů na osobní vozy, tak nákladní, z čehož plynou již výše popsané nevýhody. Do budoucna však představují jednu z nejvýraznějších konkurencí.

## 7.3 Primární analýza

Primární analýza byla provedena formou dotazníkového šetření mezi zákazníky společnosti.

„Z dlouhodobých statistik (vzorek 5200 dotazníků) vyplývá, že dotazník vyplní v průměru cca 57% lidí, kteří zobrazí jeho titulní stránku (= kliknou na něj). Méně než 40% úspěšnost má cca 30% dotazníků, naopak 20% dotazníků dosahuje úspěšnosti vyšší než 80%.“ (vyplnto.cz, 2008-2016)

Aby byla maximalizována pravděpodobnost vyplnění a dosáhlo se alespoň průměru udávaného ve výše uvedené citaci, byl dotazník spuštěn jak na webu, tak v papírové podobě rozeslán na pobočky. Na webu bylo po zvážení mnoha možností vybrány stránky [www.survio.com](http://www.survio.com), které nabízejí profesionální vzhled dotazníku a jsou využívány mnoha velkými institucemi. Byla zaplácena měsíční profesionální verze, která sice není levná, ale poskytne potřebné možnosti zpracování. Dotazník byl spuštěn v identickém formátu v českém a slovenském jazyce zvlášť.

Autor získal celkem 271 vyplněných dotazníků v období do 4.3. do 17.3.2016.

Papírová forma byla rozeslána na české pobočky v počtu 560ks a na slovenské v počtu 450ks. Odkaz na on-line dotazník se dostal k zákazníkům skrze e-mailový firemní newsletter, v ČR na přibližně 2200 adres, v SR na přibližně 1180 e-mailových adres.

Úspěšnost on-line vyplnění byla 46,5%. Tedy dotazníky otevřelo celkem 331 respondentů z obou zemí, ale dokončilo jeho vyplnění jen 154 respondentů. To znamená, že tato úspěšnost je mírně pod výše uvedenými dlouhodobými statistikami. Bude důležité se do budoucna zamyslet pro případ dalších šetření, z jakého důvodu byla dokončenost online šetření tak nízká a zaměřit se na odstranění.

Zbýlých 117 odpovědí bylo získáno z ručně vyplněných dotazníků, které zajistili pracovníci poboček. Celkově by číslo mohlo být vyšší, obecně byl zájem zákazníků poměrně malý, většinou se odkazovali na nedostatek času a nezájem o dotazníkové šetření. Mají pocit, že je všeobecně dotazování mnoho a je to obtěžuje. Takové zákazníky nemotivovala ani případná možnost výhry.

Získaný počet responsí odpovídá přibližně 14,6% aktivních stálých zákazníků, tedy počtu takových, kteří učinili v průběhu roku 2015 alespoň 12 opakovaných nákupů.

Struktura vyplněných zákazníků odpovídala přibližně jejich rozdělení i ve stejném poměru mezi všemi aktivními zákazníky, tzn. v dotazníku se zákazníci zařadili v 8% mezi autobusové dopravce, v 38% mezi servisy a v 54% mezi kamionové dopravce.

Pozitivní bylo, že v 90% se v rámci dotazu na funkci ve společnosti zařadili respondenti mezi nejdůležitější pracovníky odpovídající za nákup a rozhodování o nákupu ve společnosti. Tzn. v dotazníku se mezi Majitel/jednatel/ředitel společnosti zařadilo celých 38% respondentů, jako Vedoucí dopravy/Nákupce se zařadilo 32% dotázaných a 20% uvedlo Vedoucí servisu/Mistr. Tzn. jen 10% respondentů uvedlo jiné zařazení, většinou se jednalo o mechaniky a řidiče, případně skladové pracovníky. Tito však mohou v některých firmách rovněž ovlivňovat rozhodnutí o nákupu, případně mají přímou zkušenost s jednotlivými výrobky.

Důležité je v úvodu zmínit i strukturu velikosti zákazníků společnosti ADIP. V 35% se zařadili mezi dopravce nebo servisy, provozující méně než 10 vozových jednotek, resp. servisujících méně než 10 vozových jednotek měsíčně. Vozovou jednotkou je myšlen jakýkoliv samostatný vůz bez přípojného vozidla (autobus, sklápěč, valník) nebo celá souprava (tahač

s návěsem, valník s vlekem). Nikoliv tedy přípojné vozidlo samostatně. Což bylo vysvětleno i v samotném dotazníku. Dále se tedy 30% respondentů zařadilo do skupiny 11-30 vozových jednotek, 18% provozuje nebo servisuje 31-50 vozových jednotek a celých 17% více než 50 vozových jednotek.

Zajímavým zjištěním bylo věkové složení respondentů/zákazníků. Do nejmladší kategorie 20-29 let se zařadilo nejméně, tedy jen 5,2% dotázaných. Kategorie 30-39 let byla zastoupena 29,1%. Kategorie 50-59 let stále vysokých 22,5% a nejstarší kategorie nad 60 let byla zastoupena stále více než ta nejmladší a to ze 7,4%. Nejvíce respondentů se tak rekrutuje z kategorie 40-49 let, a to 35,8%. Autor si tento fakt vykládá tak, že v práci s těmito specifickými vozidly je pravděpodobně potřeba mnohem více zkušeností a tedy pracovníci se rekrutují spíše z řad vyšších věkových kategorií.

K tomuto faktu je třeba přihlížet především v marketingové komunikaci a přípravě akcí na podporu prodeje a eventů se zákazníky. Zpětné srovnání výsledků velkých akcí na podporu prodeje na Slovensku v minulém roce při příležitosti 10. výročí společnosti odpovídá tomu, že v první akci byly neúspěšnější odměny malé terénní motocykly – pitbiky určené pro děti od cca 7 do 15 let a v druhé akci to byla elektrická autíčka pro děti od 3 do 5 let. Tzn., že odměny odpovídají věkovému složení zákazníků ve střední a vyšší věkové kategorii, kteří doma vychovávají pravděpodobně ve velkém procentu děti do 18 let věku.

Také to odpovídá úspěšnosti facebookových stránek, které má v tomto případě založené jen společnost ADIP SLOVAKIA. Nikdo se aktivně nesnažil oslovit facebookovou komunitu např. placenou reklamou, ale odkaz byl uveden jak v mnoha inzercích, tak na webových stránkách [www.adipslovakia.sk](http://www.adipslovakia.sk). Přesto za necelých 6 let má stránka jen 125 fanoušků, z čehož 20% ještě tvoří zaměstnanci obou společností. I to dokazuje, že zastoupení zákazníků je spíše ve vyšší věkové skupině a tento komunikační kanál tak naprosto neúčinný.

#### **7.4 Analýza výsledků hodnocení společnosti ADIP**

Směrem k samotné společnosti ADIP bylo v dotazníkovém šetření položen celkem 5 otázek a jedna další podpůrná. V 5 otázkách respondenti označili svůj souhlas s uvedenými tvrzeními na škále Určitě ano, Spíše ano, Spíše ne a Určitě ne.

V první otázce „Souhlasíte s tím, že ADIP nabízí kvalitní výrobky a značky?“ odpovědělo 45,4% respondentů „Určitě ano“, dalších 52,4% „Spíše ano“. Negativní odpověď tak uved-

lo jen 2,2% respondentů. Je to pozitivní výsledek, nicméně by měla společnost zapracovat na tom, aby ještě více respondentů uvedlo, že Určitě ano. Bude to mít jistě následně i pozitivní efekt ve vnímání privátní značky, protože zákazníci mohou případný úspěch či neúspěch ostatních výrobků podvědomě přenášet i na zkoumanou privátní značku MAX Parts.

V další otázce odpovídali respondenti na souhlas či nesouhlas s tvrzením „Souhlasíte s tím, že je ADIP dobře zásobený dodavatel?“. Tato otázka dopadla pro společnost rovněž spíše pozitivně. Celých 43,5% respondentů uvedlo „Určitě ano“ a dalších 48,4% uvedlo „Spíše ano“. Avšak u této otázky odpovědělo již 7,4% zákazníků, že „Spíše ne“ a 0,7% „Určitě ne“. Zde je dobré zmínit drobný rozdíl mezi Českem a Slovenskem právě v případě negativních odpovědí. Ze 7,4% „Spíše ne“ odpovědí bylo jen 1,5% ze Slovenska a v případě „Určitě ne“ se netýkala Slovenska žádná odpověď. Byť se stále jedná o relativně malé procento celkových záporných odpovědí bude dobré, když se společnost zaměří na kritičtější postoj českých zákazníků. Autor polemizuje, zdali je český trh zkrátka náročnější a více konkurenční oproti slovenskému nebo zdali je to více v přístupu pracovníků, kdy Slovenské pobočky vedou frančizový partneři, kteří mají větší osobní zájem na vztazích a prosperitě se zákazníky.

Přestože ze srovnání s konkurencí vyšla společnost ADIP dobře, je však prokazatelně menší společností než zbylé konkurenční společnosti. Dobrým výsledkem z pohledu vnímání zásobenosti zákazníkem může být i vyšší operativa oproti konkurenčním firmám, která smazává hendikep v podobě menších zásob, který se však o to více projevuje v České republice nežli na Slovensku.

Další otázka se dotazovala „Považujete společnost ADIP za spolehlivého partnera?“ Zde velmi přesvědčivých 68,6% respondentů odpovědělo „Určitě ano“. 30,3% odpovědělo „Spíše ano“, tzn. že jen 1,1% odpovědí připadá na zápornou reakci. Jestliže více než 2/3 zákazníků je přesvědčeno, že je ADIP určitě spolehlivý partner, znamená to vysokou důvěru zákazníků ve společnost. To nadále ukazuje, proč je ADIP vedoucí společností na obou trzích. Znamená to, že vnitřní procesy jsou nastaveny dobře. Je to však také závazek k tomu, aby všechna oddělení, počínaje nákupem, přes sklad, dopravu, prodej a reklamace fungovala odpovědně a korektně. Na konci každé objednávky vždy stojí zákazník, který očekává spolehlivé vyřízení svého případu.



S předchozí otázkou souvisela úzce otázka: „Jste spokojený s osobním přístupem našeho obchodního zástupce / pracovníků pobočky směrem k Vaší společnosti?“. Tato otázka odkryla pravděpodobně největší devízu společnosti a to jsou její pracovníci. Celých 81,9% respondentů uvedlo, že jsou určitě spokojeni s osobním přístupem, jen 16,7% uvedlo „Spíše ano“. Záporné odpovědi představují 1,4%; rovnoměrně rozděleny do „Spíše ne“ a „Určitě ne“. To je mimořádně dobrý výsledek společnosti a opět dokládá důvod jejího předního postavení na trzích Česka a Slovenska. Autor v žádném případě nečekal takový výsledek. Je však logické, že pracovníci nejvíce ovlivňují úspěch či neúspěch zastupovaných firem. Věkový průměr se v ADIPu však pomalu zvyšuje a je tedy důležité zajistit a především vychovat do budoucna nové odpovědné pracovníky, kteří budou naplňovat ideje společnosti stejně dobře, jako ti současní. Zde by autor navrhoval zvážit interní audit spokojenosti a názorů zaměstnanců a vyhodnotit zavčas případné nedostatky a zatraktivnit zaměstnávání ve společnosti i pro případné kvalitní zaměstnance konkurence.

V tomto průzkumu „nejhůře“ dopadla poslední otázka „Je ADIP ta společnost, na kterou se obracíte s poptávkou jako první?“. 44,7% respondentů uvedlo, že „Určitě ano“, 38,4% uvedlo „Spíše ano“. Proč autor hodnotil výsledek slovy nejhůře? 14,7% zákazníků uvedlo, spíše zápornou odpověď a 2,2% určitě zápornou odpověď, což je ve srovnání s předchozími otázkami nejhorší výsledek. Znamená to, že i přes více než 82% spíše kladný výsledek, má společnost v tomto směru nejvíce rezerv.

Navíc je důležité, dostat ideálně vždy od zákazníka jako první možnost uspokojit jeho potřebu. Pokud nebude společnost v drtivé většině ta, kterou osloví zákazník jako první, snižuje se šance na uzavření obchodu. Zákazníka tak může k jeho spokojenosti obsloužit první oslovená konkurence a ADIP nedostane příležitost o svoji zakázku bojovat, případně se následný konkurenční boj zvrstává jen na licitaci o ceně. Rezerva minimálně 16,9% zde je zcela průkazná a v číslech to může ročně znamenat i několik milionů Kč nebo statisíce €.

Podpůrnou otázkou k postavení společnosti ADIP na trhu a zároveň motivační otázkou pro pracovníky poboček a obchodních zastoupení byla v dotazníku otázka č. 15, kdy měl respondent uvést jméno obchodního zástupce, který se o něj stará a pokud neví, uvést město pobočky, která jej obsluhuje.

Touto otázkou sledoval autor jisté měřítko práce obchodních zástupců v terénu. Jestliže zákazník nezná jméno svého obchodního zástupce, který by jej měl pravidelně navštěvovat,

může to znamenat, že je zčásti obchodní práce v terénu slabší. Dále tato otázka měla vyburcovat pobočky a obchodníky k tomu, aby se pokusili získat více vyplněných dotazníků, neboť lze podle otázky vyhodnotit také míru snahy a zapojení jednotlivých poboček a obchodníků, především těch v papírové podobě.

Z dotazování vyplynulo, že 50,5% zákazníků zná jméno svého obchodního zástupce. V tomto případě je to v ČR 55% a v SR jen 44%. Z toho vyplývají dvě věci. Obecně nelze přeceňovat práci obchodního zástupce nebo naopak podceňovat práci prodejců a dalších pracovníků pobočky, neboť z 49,5% závisí úspěch na pobočce jako celku.

Nabízí se však i otázka, zdali by lepší zapojení obchodníků nepřineslo lepší výsledky, osobnější vztahy a další benefity plynoucí z navštěvování zákazníka přímo na jeho provozovně. Je to spíše více pravděpodobné, než méně. Především na Slovensku je tedy potřeba přistoupit k aktivnější práci se zákazníkem a výchově pracovníků směrem k obchodu.

#### 7.4.1 Závěr z primární analýzy postavení společnosti ADIP

Primární analýza společnosti prakticky potvrdila výsledky sekundární analýzy a odpověděla na **první výzkumnou otázku**, která je důležitým východiskem pro budování vlastní privátní značky a kterou se zabývá další analýza této práce. ADIP tedy patří k nejsilnějším společnostem v oboru na českém a slovenském trhu. Hodnocení zákazníků je nad očekávání pozitivní a spíše zavazuje k udržení a zlepšení nastavené laťky.

Zákazníci hodnotili pozitivně kvalitu prodávaných výrobků ve společnosti ADIP. Podle mínění autora to je základním předpokladem úspěchu v silném konkurenčním prostředí a ukazuje to na mírný odklon zákazníků od ceny jako primárního ukazatele kvality směrem ke kvalitnějším výrobkům. To je důležité východisko i pro budování vlastní značky, kde vyjma férové ceny pro zákazníka musí hrát prim rovněž kvalita výrobku.

Jestliže se díváme na průzkum přísným měřítkem, ADIP by měl zapracovat na skladové zásobě. Přestože většina zákazníků považuje ADIP za dobře zásobeného dodavatele, toto pole otevírá možná rizika v možnostech a především rychlosti uspokojení zákazníka. Bude tedy nezbytné tuto skladovou zásobu rozšířit a vylepšit tak hodnocení zákazníků.

Spolehlivost je klíčovou složkou úspěchu a i když společnost nemá zcela ideální zásobu, eliminuje nedostatek např. právě spolehlivou identifikací a spolehlivou dodávkou náhradních dílů. Obecně se ví, že např. polský přístup k pořádku a odpovědnosti je nepoměrně nižší než

u srovnatelné české společnosti, proto ještě nejsilnější firmy v oboru, které se vyjma již jmenovaných výše v této práci vyskytují především v Polsku, nepřeválcovaly zcela trh s náhradními díly ve zbytku Evropy.

Jak průzkum ukázal, z velké části je dobré hodnocení společnosti zásluha jejích pracovníků, protože právě prací zaměstnanců je zaslouženě společnost kladně hodnocena, a ukazuje to především výborný výsledek se spokojeností s osobním přístupem pracovníků.

Jedině to může v dnešní době a prokazatelně vyrovnané konkurenci udržet nebo dokonce zvýšit konkurenční výhodu společnosti a v opakovaném průzkumu za delší časové období dostát znovu výrazně kladného hodnocení.

Zcela jistě je co zlepšovat, především se snažit přesunout zákazníky ze segmentu odpovědí „Spíše ano“ do segmentu odpovědí „Určitě ano“. Rovněž se nabízí otázka, jak motivovat zákazníky, aby v ještě větší míře oslovovali ADIP jako prvního dodavatele v pořadí, čímž by opět společnost získala ještě větší konkurenční výhodu.

Celková důvěra zákazníka tak může posílit kladné vnímání, přijetí a úspěch privátní značky společnosti, kterou se autor zabývá a analyzuje dále ve své práci.

## **7.5 Analýza značky MAX Parts**

### **7.5.1 Analýza znalosti a vnímání privátní značky MAX Parts**

První otázka třídila další směřování zákazníka v dotazníku. 71,2% zákazníků odpovědělo, že zná značku MAX Parts. Tzn. 28,8% zákazníků značku vůbec nezná. Vzhledem k tomu, že značka se na trhu vyskytuje více než 1 rok, lze považovat téměř 30% neznalost značky za poměrně vysokou.

Podíváme-li se na znalost z pohledu struktury zákazníka, nejmenší znalost je mezi autobusovými zákazníky a to jen 59%. Servisní zákazníci znají značku z necelých 68% a kamionoví dopravci z něco málo více než 75%.

Tyto rozdíly pramení pravděpodobně z rozsahu sortimentu, který značka v současné době nabízí. Nabídka spotřebního zboží typu kapalin a především upínacích pásů znamená, že využitelnost pro kamionové dopravce je vyšší. Rozhodně je však v sortimentu dostatek položek využitelných pro autobusové dopravce, tedy zde je značný prostor. I když o něco menší, stále značný prostor je i u dalších dvou skupin.

Ze zákazníků, kteří znají MAX Parts, ví 85,5% z nich, že se jedná o privátní značku společnosti ADIP. Vzhledem k tomu, jak blízké je logo MAX Parts logu společnosti ADIP a že při prezentaci, ať již obchodníkem nebo prodejcem by toto mělo být zmíněno, protože to celkově posiluje společnost, by autor očekával ještě vyšší znalost. Tato míra je však akceptovatelná.

Důležité bylo zjistit, z jakých kanálů se zákazníci dozvěděli o značce MAX Parts. Inzerce v časopise uvedl pouze jeden respondent, to znamená 0,5% zákazníků. Je tedy jasné, že v tomto bodě společnost asi zatím dostatečně nezaujala nebo byla inzerce jen podpůrný prostředek a zákazníci již v tu chvíli značku znali. „Nevzpomínám si“ uvedlo celkem 3,1% respondentů a „Webové stránky MAX Parts“ jen 2,1%. Je otázkou, zdali je možné považovat webové stránky MAX Parts jako možný první zdroj informace, pokud zákazník značku ještě nezná. To by na ni musel narazit vyloženě náhodně. Spíše by bylo vhodné vyhodnotit, v jaké míře se na tyto microstránky proklikli zákazníci z webových stránek společnosti ADIP. Tyto totiž uvedlo jako zdroj dovědění se o značce MAX Parts celkem 12% zákazníků. To už není nezanedbatelné množství. Dále „E-mailový newsletter“ uvedlo jako zdroj prvotní informace 6,2% respondentů. Odtud bylo možné rovněž se prokliknout na microstránky MAX Parts. E-mailový newsletter sice neuvádí mnoho respondentů, je však také nejlevnější formou komunikace směrem k zákazníkovi a jako podpůrný prostředek je jeho využití výhodné.

Jak se dalo očekávat, zákazníci se nejčastěji dozvěděli o této značce od svého prodejce nebo obchodníka. Avšak poměr očekával autor daleko větší ve prospěch obchodních zástupců. Respondenti však uvedli svého obchodního zástupce jen v 22,8% případů. Celých 53,4% z nich však uvedlo jako zdroj své informace prodejce na pobočce. Znamená to tedy, že v tomto konkrétním případě odvedli daleko lepší práci prodejci na pobočce, nežli obchodníci v terénu. Jejich přínos obchodu tedy nelze podcenit.

Ze sortimentu se největší znalosti těší brzdové kotouče. Zná je celkem 83,4% respondentů. Je to celkem logické, neboť se jedná o první sortiment zařazený do nabídky společnosti a častý spotřební materiál.

O druhé místo se s rozdílem 1% v podstatě dělí sortiment tlumičů pérování (49,2%) a kapaliny do ostříkovačů (50,3%). Znalost jen u 50% zákazníků u tak vysoce frekventovaného sortimentu znamená nedostatečnou propagaci. Autor uvažuje, že u kapalin by mohl být pro-

blém v tom, že se jedná o balení 5l, což není pro dopravce příliš praktické balení; pokud jej nakupují pro celou flotilu, obvykle se jedná o daleko větší balení koncentrátu, které podle potřeby přidělují jednotlivým vozidlům. Zde je tedy prostor pro větší balení kapalin. U tlumičů to bude pravděpodobně pozdější zavedení rozhodujícího rozsahu sortimentu.

Poměrně nízká je znalost indikátorů opotřebení brzdových desek a kotevních pásů. Míra response u tohoto sortimentu je 38,9%, resp. 34,2%. Indikátory byly zavedeny jako poslední sortiment a i když je poměrně frekventovaný a mění se s každou výměnou brzdového obložení, jedná se o poměrně nevýraznou položku. Z tohoto pohledu lze tuto znalost považovat za poměrně dobrou. Naopak u kotevních pásů lze považovat znalost za poměrně hodně slabou. Byly do sortimentu zařazeny dříve než indikátory opotřebení a jejich prodejnost je velmi dobrá a stále strmě stoupá i díky možnosti potisku pásu jménem konkrétního dopravce. Výhodou pro něj je fakt, že mu řidiči s takovými pásy nemohou „kšeftovat“. Autor si vysvětluje slabou znalost značky u kotevních pásů faktem, že značka je uvedena jen na malém visacím štítku kotevního pásu a není tak prakticky viditelná. Pás nemá žádný obal, který by indikoval značku. Tzn. přestože se jedná o nejprodávanější sortiment, zákazníci v danou chvíli patrně netuší, že kupují produkt privátní značky MAX Parts.

Že zná kotevní pásy jen 15% zákazníků provozujících autobusy je poměrně logické, vzhledem k tomu, že na autobusech prakticky nemají využitelnost, stejně jako u servisních zákazníků, kteří je znají v 25%. Avšak u kamionových dopravců by měla být znalost blízka 100% a přesto se pohybuje jen na úrovni 42%.

Jen 12% zákazníků zná všechny sortimentní skupiny značky MAX Parts, tzn. jak indikátory opotřebení, vody ostříkovačů, brzdové kotouče, kotevní pásy, tak tlumiče pérování. To je poměrně velmi slabá znalost a bude potřeba zvýšit povědomí o nabídce značky.

Důležitým prodejním argumentem měla být záruční lhůta 2 roky na výrobky značky MAX Parts. Standardní záruční lhůta na drtivou většinu výrobků je 1 rok, vzhledem k tomu, že zákon neupravuje záruční lhůtu při prodeji právnickým a fyzickým osobám na IČO, tedy těm, na které se nevztahuje Zákon na ochranu spotřebitele, který jinak určuje 2 letou záruční lhůtu. Ta platí jen pro fyzické osoby – nepodnikatele. Na otázku „Věděli jste, že ADIP nabízí na výrobky MAX Parts 2 letou záruku?“ odpovědělo celých 38,9% respondentů, kteří znají značku MAX Parts, že nikoliv. Byť není dvouletá záruční lhůta relevantní samo-

zřejmě např. u takových vod do ostříkovačů, stejně by měl zákazník tuto informaci od obchodníka nebo prodejce vždy dostat.

Autor pracuje s myšlenkou, že balení výrobků MAX Parts nepůsobí dostatečně luxusním dojmem, nevytváří dojem kvality (obr. 10). Tuto hypotézu si chtěl ověřit u respondentů dotazem, zdali na ně působí balení výrobků MAX Parts dojmem kvality. 79,3% respondentů uvedlo, že ANO, 13,4% uvedlo, že NE a 7,3% uvedlo, že obal nevidělo. Přestože se zákazníci ke vzhledu obalu vyjádřili ve většině kladně, vidí zde autor prostor ke zlepšení. A to především v barevném provedení obalu.

### 7.5.2 Analýza zkušenosti s privátní značkou MAX Parts

75% z dotázaných zákazníků, kteří znají značku MAX Parts, má již přímou zkušenost s jejím použitím. Nejmenší zkušenost je mezi autobusovými dopravci – necelých 54%. Vyšší je u servisních společností – 62,5% a nejvyšší, dle očekávání, mezi dopravci – téměř 80%. To vyplývá z nejširší možnosti uplatnění sortimentu MAX Parts právě mezi dopravci.

Autor očekával, že vyšší zkušenost bude především mezi malými dopravci, neboť ti častěji kladou vyšší důraz na cenu, nežli společnosti provozující více vozových jednotek. Opak se však ukázal pravdou. Z dopravců, provozujících do 10 vozových jednotek, má zkušenost 74% společností. Tato zkušenost je vyšší u dopravců s 11-30 vozy, a to v 79% případů. Nejvyšší znalost je však ve skupině dopravců provozujících 31-50 vozových jednotek, a to celých 92%. Jen o 1% menší zkušenost, tedy 91% respondentů je mezi dopravci s více než 50 vozovými jednotkami.

Mezi servisy je situace mírně zdrženlivější. Nejmenší, stejně jako ty největší servisy, tedy do 10 servisovaných vozových jednotek měsíčně a nad 50 vozů měsíčně, mají zkušenost 44%, resp. 57%. Středně velké servisy, které opraví 11-30 vozů měsíčně, mají největší zkušenost s výrobky MAX Parts – celých 88%, následují větší servisy (31-50 VJ) a to v 78%. Zde je tedy poměr trochu jiný, ve prospěch středně velkých servisů a nalézá se zde značný prostor pro práci s malými a naopak těmi největšími servisy. Menší úspěch mezi servisy si autor vysvětluje možnou větší obavou z montáže levnější součástky a potenciálních větších problémů při následné reklamaci. Zde je tedy nutné zvýšit důvěru zákazníků ve značku.

V dalším šetření se autor zaměřil u zákazníků s osobní zkušeností s výrobky značky MAX Parts na jejich hodnocení. Jak obecné, tak konkrétní u všech pěti sortimentních skupin.

S již všemi pěti sortimentními skupinami mělo osobní zkušenost jen 10,3% zákazníků. Ostatních téměř 90% mělo zkušenost dílčí, tedy alespoň s jedním sortimentem značky.

V případě indikátorů opotřebení brzdových desek nemá zatím zkušenost přesně 60% zákazníků. Z těch 40%, kteří již tento výrobek namontovali, 44,8% uvedlo „velmi dobrou“ zkušenost, 53,4% „dobrou“ zkušenost a jediný zákazník, tedy 1,8% respondentů, uvedl svou zkušenost jako „velmi špatnou“.

Kapaliny do ostříkovačů zatím nevyzkoušelo necelých 47% zákazníků. Z 53% zákazníků, kteří již zkušenost mají, označilo jako velmi dobrou zkušenost 59,7%, dobrou zkušenost má 37,7% zákazníků a naopak špatnou 1,3% a velmi špatnou rovněž 1,3%, v obou případech je to jediný respondent v absolutním čísle. Vzhledem k tomu, že se jedná o menší balení kapalin, tak nepřekvapí vyšší zkušenost u dopravců s menším počtem nákladních vozidel. V obou vyšších skupinách (31-50 a nad 50 vozidel) vyzkoušelo tento produkt jen 45% respondentů, naopak zkušenost u menších dopravců je vyšší, tedy v těchto dvou skupinách 57,5%.

Brzdové kotouče, jakožto nejstarší sortiment značky MAX Parts, mají nejvyšší procento zkušenosti zákazníků. Za téměř rok a čtvrt jejich prodeje má zkušenost celých 73,1% zákazníků. Tito zákazníci dávají kotoučům vesměs kladné hodnocení. 44,3% z nich uvedlo velmi dobré hodnocení a dalších 53,8 uvedlo dobré hodnocení. To je velmi pozitivní a důležité hodnocení u součástky, která se přímo a zásadním způsobem podílí na bezpečnosti provozu vozidla a je nesmírně zatíženým komponentem. Jen 1,9% (a tedy absolutně 2 zákazníci) uvedli negativní zkušenost s kotouči. Špatná zkušenost může být způsobena i chybným vytipováním dílu, samozřejmě výrobní vadou. Bude nutné dále prozkoumat míru např. příčiny reklamací, pokud nějaké vznikly, případně jejich důvody a uznání/neuznání ze strany dodavatele.

V případě kotevních pásů, zvaných kurtny, uvedlo zkušenost jen 30,3% zákazníků. Je to nejméně ze všech sortimentů, přestože se jedná o nejprodávanější sortiment. Jak již autor zmiňoval dříve v této práci, pravděpodobně plyne z nevědomosti o použití výrobku značky MAX Parts. Zákazníci, kteří mají zkušenost, uvedli jen pozitivní hodnocení, a to v 57% velmi dobré a ve 43% dobré. Z této neznalosti zcela jistě vyplynou doporučení pro zavedení opatření a posílení spojení výrobku se značkou MAX Parts.

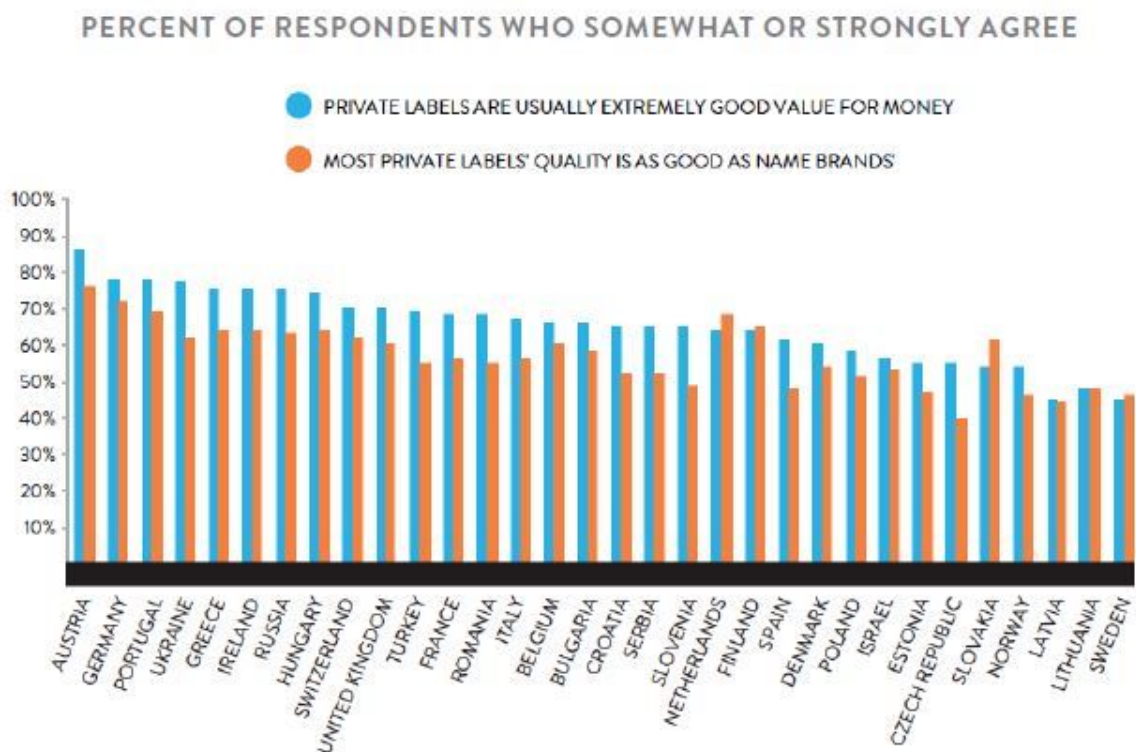
Třetí nejvyšší zkušenost mají tlumiče pérování. I tak je vyzkoušelo zatím jen 44% zákazníků. Z těchto 44% zákazníků uvedlo velmi dobrou zkušenost 47% z nich a dobrou 52% z nich. Jeden zákazník (mimořádně stále stejný jako v předchozích případech), uvedl velmi špatnou zkušenost. Je potom otázkou, zdali je hodnocení tohoto zákazníka objektivní nebo jen promítnul své momentální špatné rozpoložení nebo jedinou špatnou zkušenost do celého hodnocení dotazníku ke značce MAX Parts. E-mail nezanechal, aby se dalo vypátrat příčině jeho hodnocení zkušenosti.

V další fázi se autor dotazoval na jednoduchý souhlas se všeobecným hodnocením značky MAX Parts formou ANO/NE. V první otázce měli zákazníci označit souhlas či nesouhlas s tvrzením, že MAX Parts je velmi dobrá kvalita za danou cenu. 95,2% respondentů souhlasilo.

Další otázka se ptala na souhlas s tvrzením, zdali se MAX Parts vyrovná kvalitou originálním náhradním dílům. Celkem 59,3% respondentů souhlasilo! O něco více v SR než v ČR, konkrétně v SR to bylo až 66,7% respondentů, v ČR souhlasilo 54,5% respondentů.

Ve světle obecných výzkumů k privátním značkám to není až tak překvapivé. V ČR i SR souhlasí dle Nielsen Global Private Label Report 11/2014 přibližně 55% respondentů v ČR i SR s tvrzením, že privátní značka je extrémně dobrá kvalita vzhledem k ceně. A přibližně 40% Čechů a 62% Slováků souhlasí s tvrzením, že privátní značky jsou stejně dobré jako značkové výrobky (obr. 11, 2016, nielsen.com) Hodnocení v ADIPu je tedy ještě o něco lepší, kopíruje však s určitým rozdílem obecné výzkumy.





Obr. 11 Výzkum společnosti Nielsen, (nielsen.com)

99,3% zákazníků se chystají nakoupit značku MAX Parts znovu. Jen jeden jediný zákazník uvedl, že nikoliv. To je velmi příznivá zpráva.

28,3% respondentů uvedlo, že pro ně není nejdůležitějším argumentem při nákupu MAX Parts cena. To je sice poměrně hodně zákazníků, je však otázkou, jak je schopná tato společnost při dalším rozvoji sortimentu využít, když přes 70% tím pádem uvádí právě cenu jako nejdůležitější argument.

## 7.6 Závěr z provedených analýz značky MAX Parts

Průzkum ukázal, a tedy **výzkumnou otázku č. 2** můžeme zodpovědět tak, že znalost značky MAX Parts má své výrazné mezery. Prakticky více než čtvrtina zákazníků vůbec značku MAX Parts nezná. To je poměrně špatný výsledek po roce prodeje značky a minimálně 5 základních sortimentů, jež se dají pod touto značkou koupit.

V tomto směru je nutné vytvořit komunikační kampaň pro zvýšení znalosti značky s cílem podchytit jednotlivé body zjištěné průzkumem. Jako první je nutné znovu seznámit interně pracovníky se značkou, jejími přednostmi, výhodami pro firmu, výhodami plynoucími z prodeje pro ně samotné a základními prodejními argumenty za účelem zvýšení propagace znač-

ky u zákazníků. Je dále nezbytné zvýrazňovat spojení MAX Parts a ADIP, aby zákazníci věděli o tom, že se jedná o privátní značku společnosti. To by mělo posilovat vnímání společnosti jako silného hráče, neboť lokální firmy s malými prodeji si vlastní značku dovolit nemohou.

A to vše dvojnásob především u autobusových zákazníků, kde jsou předpoklady odběrů velkého množství kusů.

Další výrazné mezery se ukázaly ve znalosti sortimentu značky. Dostatečnou znalost vyhodnotil autor jen u brzdových kotoučů, ale v ostatním sortimentu je znalost výrazně nižší. Je to o to horší, že se jedná o frekventovaný spotřební nebo univerzální materiál. Poměrně slabou celkovou znalost sortimentu potvrzuje jen 12% zákazníků, kteří znají kompletní sortiment značky.

Autor vyhodnotil rovněž nedostatečnou obeznámenost zákazníků s důležitým prodejním argumentem, a to dvouletou záruční lhůtou. V době kdy rozhodují detaily v prodejnosti zboží, nelze tolerovat tak vysokou neznalost. Společnost by se mohla rozněž zabývat změnou designu obalu.

A podpořit znalost zákazníků je nutné o to spíše, neboť odpověď na **výzkumnou otázku č. 3**, ve směru zkušenosti zákazníků se značkou MAX Parts, je veskrze pozitivní.

Společnost a především její pracovníci si mohou být v oslovování cílových skupin zákazníků o to jistější, neboť průzkumem byla zjištěna pozitivní zkušenost zákazníků s výrobky značky MAX Parts. To je předpokladem úspěchu i u dalších zákazníků, v pěkně zpracované formě mohou výsledky tohoto průzkumu prezentovat před zákazníky a využít jako argument a podpořit rozhodnutí zákazníka o zakoupení výrobku.

Značka MAX Parts dosáhla mezi zákazníky velmi pozitivního hodnocení a to jak z pohledu jednotlivých sortimentů, tak z obecného hodnocení značky jako takové. Prakticky žádný ze sortimentů nevybočil z kladného hodnocení, avšak výrazně se liší poměr zákaznické zkušenosti s těmito výrobky.

Průzkum ukázal právě podstatné mezery ve zkušenosti zákazníků s jednotlivými sortimenty. Jen 10,3% zákazníků má zkušenost se všemi pěti sortimenty značky. Znamená to tedy, že si buďto neuvědomují, že používají značku MAX Parts nebo ji znají, ale chyběla pobídka (nebo možná příležitost) výrobky vyzkoušet. Ale vzhledem k tomu, že se jedná z velké části o

univerzální sortiment, spíše první bude pravdou. A paradoxně právě u univerzálního sortimentu je zkušenost zákazníků úplně nejnižší. To je dost španý výsledek a otevírá to obrovský prostor pro propagaci značky, úzce souvisí s její znalostí a nabízí se tak přímo úměrně navýšení tržeb a zisku společnosti.

Více než dvě třetiny zákazníků považuje výrobky značky za velmi dobrou hodnotu v poměru k ceně, nadpoloviční většina respondentů dokonce souhlasí s tím, že výrobky značky jsou stejně dobré jako originální díly. Toto, podpořeno téměř 100% rozhodnutím o dalším nákupu znamená, že je doslova nutné přenést tuto zkušenost na další zákazníky. Kombinace dobré zkušenosti a příznivé ceny tak může vytvořit široké spektrum loajálních zákazníků nejen ADIPu, ale přímo značky MAX Parts. O to jednodušší a rychlejší následně bude zavádění nových sortimentů, protože zákazníci budou značce důvěřovat, nebude nutné znovu značku obhajovat, hledat argumenty, popř. dotovat zákaznickou zkušenost v podobě vzorků zboží na testování apod.

O to důležitější se jeví i fakt, že pro třetinu zákazníků není nejdůležitějším argumentem cena. S rostoucí pozitivní zkušeností s více výrobky se pak zvětší i důvěra zákazníků ve značku a tedy poroste množství zákazníků, kteří se nebudou v případě privátní značky dívat pouze na cenu a společnost ADIP nebude tlačena dělat ústupky nebo kompromisy v kvalitě tam, kde by to bylo nežádoucí.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 8 ANALÝZA VÝCHOZÍ SITUACE

V praktické části autor identifikoval hned několik problémů a rozdělil je na řešení nedostatků v hodnocení samotné společnosti a udržení stabilního růstu a hodnoty společnosti v očích zákazníků.

Další skupinou je pak následné řešení rozšíření znalosti, budování značky a tvorba vyšších obrátů a zisků v sortimentu MAX Parts. Zároveň prohloubit vedle znalosti značky i zkušenosti zákazníků, a to především v cílových skupinách těch zákazníků, kteří vykazují nižší znalost, resp. nižší zkušenost s výrobky MAX Parts, což je dobře patrné z provedené analýzy.

### 8.1 Výchozí situace společnosti ADIP a návrh řešení

Společnost dostala od svých zákazníků poměrně dobré hodnocení. Je však vidět několik slabších míst, které by mohla využít konkurence, která je dle výsledků srovnání velmi silná a vyrovnaná. Minimálně u první čtveřice společností na trhu může malý rozdíl znamenat rozhodující náskok v získání vyššího tržního podílu na úkor ostatních společností.

Situací by mohl případně zamíchat i vstup některého dalšího silného hráče, avšak tento je zatím poměrně nepravděpodobný.

Pro zvýšení pravděpodobnosti prodeje a dosahu a oslovení zákazníků by měla společnost zvážit, zdali má ideálně geograficky pokryté území česko-slovenska. Autor shledává mezeru na úplném západě Čech, kdy případná pobočka na někde v oblasti Karlových Varů by znamenala i možnost přesahu směrem k německým zákazníkům se správným personálem.

Další volný prostor vidí autor v oblasti kolem Jihlavy. Zde již nemůže být schopná ani pobočka Brno, ani České Budějovice, ani Čáslav kvalitně obsloužit potenciální zákazníky. Navíc zásobování takové pobočky by bylo výrazně jednodušší než např. na západě Čech, kde by si vyžádalo i další náklady v podobě dopravy. V počáteční části bude tedy dobré držet se této myšlenky.

Na Slovensku je nevykrytý prostor v oblasti Komárna, kam nemá potřebný dosah ani pobočka Nitra, ani pobočka Bratislava. Zde by však bylo nutné rovněž přihlídnout k nákladům na rozvoz zboží, neboť Komárno neleží na žádné spojnicí tras. Nicméně situace je určitě

příznivější než např. na zmiňovaném západě Čech v okolí Karlových Varů. **Tedy první návrh směřuje k otevření dvou nových poboček v Jihlavě a Komárně.**

Nejvíce negativních postojů ze strany zákazníků, a to v 8,1%, bylo vyjádření souhlasu či nesouhlasu s tvrzením, že ADIP je dobře zásobený dodavatel. Zásoby, resp. rychlé vykrytí objednávky se stává klíčovým faktorem v dnešním světě, kde obvykle prostoj vozidla je dražší než většina náhradních dílů.

**Společnost by měla tedy navýšit skladovou zásobu v první fázi co nejdříve v tomto roce o 2 miliony Kč a v další fázi kolem konce roku a začátku dalšího o další 2 miliony a zaokrouhlit tak zásobu centrálního skladu na 80 milionů Kč.** Z toho vždy polovina by měla jít na navýšení zásoby stávajícího prodejného sortimentu a polovina na rozvoj položek vycházejících z informací od obchodníků a navržených produktovými manažery. Samozřejmě při soustavné optimalizaci stávajících zásob, na což má společnost mnoho prostředků pro kontrolu a vyhodnocování, mnoho z nich automatizovaných.

Třetí oblastí, jež si společnost musí ohlídat je dobré hodnocení jako spolehlivého partnera. To znamená především být spolehlivá v dodávkách zboží. Pro dnešní dopravce a opravce motorových vozidel je největším problémem nedodání zboží ve chvíli, kdy je vůz nepojízdný a nebo když je vůz rozebraný a čeká se jen na konkrétní součástku, bez které není možné dílo dodělat a vůz složit a zprovoznit.

Nejvíce nedodaných součástí vzniká při vyskladnění zboží z centrálního skladu. Tam dochází denně k největšímu pohybu zboží a je nejsnažší udělat chybu. Dobře by v tomto směru mohla posloužit **instalace kamerového systému**, která odhalí finální chyby skladu. Sklad pracuje s čárovým kódem, čtečkami kódů a skladovým umístěním zboží, tedy většina chyb se udělá pravděpodobně v expedici při uložení zboží do přepravních beden, případně nakládky do rozvozových vozidel.

To je tedy technické řešení, které by spolu s tím, co již funguje, mělo vést k omezení chybovosti. Tou přidanou hodnotou pro zákazníka by měla být dle autora **garance a odškodnění v případě prokazatelné chyby pracovníka společnosti ADIP**, ať již při identifikaci zboží nebo při samotné distribuci zboží zákazníkovi. Byla by stanovena paušální částka, např. 2.000,- Kč, kterou by zákazník obdržel, popř. by mu byla započtena/dobropisována v případě nedodání zboží a způsobení odstavení vozidla společností ADIP. ADIP by se tak stal opět první a jedinou společností v oboru, která by nabídla zákazníkovi takovou garanci.

Dalším identifikovaným a nejzávažnějším problémem z pohledu autora ve vztahu ke společnosti ADIP je, že zákazníci označili ve 14,7% „spíše ne“ a ve 2,2% „určitě ne“ v souvislosti s tvrzením, zdali se na ADIP obrací se svojí poptávkou jako na prvního dodavatele.

To je téměř 17% zakázek, o které společnost může přijít, resp. pravděpodobně přichází. Cílem je nalezení motivace pro zákazníka, aby změnil své chování. Je ovšem velmi těžké rozeznat, zdali zákazník oslovuje společnost jako prvního dodavatele. Není však až tak úplně důležité zdali osloví zákazník společnost jako první nebo jako druhou, důležité je, aby ji vůbec oslovil a dal jí tak možnost bojovat o zakázku, ideálně s úkonem nebo s následnou zpětnou vazbou, která může posunout společnost po všech stránkách dál.

Autor tedy navrhuje **odměňovat zákazníka za každou jednotlivou poptávku, kterou zákazník učiní vůči společnosti a dát bodové hodnocení za poptávku** s nákupem a poptávku se zpětnou vazbou (v případě neuskutečněného nákupu). Obodovat jak poptávku, tak případný nákup nebo zpětnou vazbu, proč zákazník nenakoupil a rozhodl se pro konkurenční nabídku. Je potřeba propočítat podle stávající statistiky v informačním systému, kolik oficiálních nabídek se realizuje, navýšit o předpokládaný počet nabídek uskutečněných jen skrze ústa a o dalších 20%, o které potřebujeme poptávku navýšit. Následně spočítat kolik je společnost schopná dát na odměny zákazníkům výměnou za body získané z poptávky.

Cílem je donutit zákazníky k vytvoření zvyku a je možné např. tento systém po čase opustit, resp. udělat formou časově omezených akcí. Musí mít svá jasná pravidla jak pro pracovníky společnosti, tak pro zákazníka, který poskytne jednoznačné informace. Taková informační smršť z terénu může mít pro firmu mnoho dalších vedlejších efektů. Není třeba mít obavu, že by zákazníci volali několikrát, potávali zbytečně, na to mít čas nebudou, resp. po čase by je to zcela jistě přestalo bavit.

Samozřejmě ve výhodě budou velcí zákazníci, kteří vzhledem k velkému vozovému parkou disponují daleko větší poptávkou, avšak takoví jsou také pro společnost nejzajímavější a dokážou poskytnout informace o konkurenční nabídce, která se blíží hranici jejich možností. Z toho lze odvodit i např. cenový rozptyl konkurence a další užitečné informace a zmapovat tak výrazně trh co do konkurenční nabídky i regionálně.

## 8.2 Analýza výchozí situace znalosti značky MAX Parts a návrh opatření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v téměř 30% zákazníci společnosti ADIP vůbec značku MAX Parts neznají. To je v zásadě nejzávažnější nedostatek ve znalosti značky. Přepočítáno klíčem poměrem zákaznické zkušenosti a poměru vůči stávajícím tržbám, znamená to potenciál 4,6 mil. Kč tržeb. Při souběžném navýšení zákaznické zkušenosti se jedná o čísla mnohem vyšší.

Zásadní podíl na znalosti sortimentu leží na bedrech prodejců a především obchodníků. Tam by mělo směřovat zacílení v první fázi. Je věcí zodpovědných manažerů a vedoucích poboček při vedení svých pracovníků tak, aby cíleně rozšířili, zopakovali informace o privátní značce.

Na podporu tohoto snažení by měl dostat každý obchodník do rukou **kvalitní leták** se základními informacemi o značce, současném a plánovaném sortimentu. S každou návštěvou, ať již samostatně nebo spolu s jinými materiály osobně předat zákazníkovi a krátce ústně osobně značku představit a vyzdvihnout nejvýraznější argumenty pro použití značky MAX Parts. Na letáku by se autor nebál ani využít výsledků tohoto průzkumu, tzn. zdůraznit dobrou zkušenost zákazníků se značkou MAX Parts, stejně jako výborné hodnocení značky obecně – věty o souhlasu a nesouhlasu s tvrzeními o kvalitě a srovnání s originálními díly a připravenosti k opakovanému nákupu.

Stejným způsobem by měl postupovat i prodejce na pobočce společnosti. K tomu by měla pomoci zároveň také **instalace samostatného stojanu MAX Parts** přímo v prodejně. Stojan by byl výrazně opatřen logem značky a v jeho policích by byly vystaveny vzorky zboží každého sortimentu, které v současné době společnost prodává nebo v nejbližší době připravuje. Spolu s výkladem prodejce a vyzdvižení nejvýznamnějších argumentů by měl být zákazník pobídnut ke koupi a otestování produktů této značky. S rozšiřováním sortimentu a růstu počtu položek by se zboží pravidelně obměňovalo s cílem ukázat nejnovější přírůstky v sortimentu.

Vždy by mělo být prodejcem i obchodníkem zdůrazněno, že se jedná o privátní značku společnosti ADIP, neboť dle průzkumu toto 15% zákazníků stále ještě neví. Celkové vyznění tak posílí obraz a postavení společnosti ADIP, neboť dle názoru autora si mohou privátní značku dovolit jen silné společnosti s dostatečným celkovým prodejem.



Celkově nejhůře dopadly v hodnocení znalosti (a i zkušenosti) kotevní pásy, přestože se jedná z jistého pohledu o nejprodávanější sortiment. To vede k myšlence, že zákazníci nemají přehled, neví, že kupují značku MAX Parts. Důvod byl zmiňován v praktické části v označení pásu pouze malým štítkem, kde sice vyjma homologačních náležitostí je i logo MAX Parts, ale za normální situace štítek nikdo nečte. Návrhem autora je tedy **tisknout přímo na pás název** „MAX Parts – zde může být i název a logo Vaší firmy“. Jednak zákazník lépe uvidí, že pás je výrobkem značky MAX Parts, pak se také bez ohledu na obchodníka nebo prodejce dozví, že pás je možné potisknout názvem jeho firmy. Tuto službu konkurence nenabízí a ta má pro dopravce své nesporné výhody zmiňované v praktické části.

Znalosti sortimentu pomůže zásadním způsobem i jeho rozšíření. Jak bylo v praktické části zjištěno, zkušenost zákazníků s jednotlivými sortimenty je pozitivní, nabízí se tedy ideální možnost dalšího rozšíření sortimentu za předpokladu dodržení podobně přísných kritérií kladených na kvalitu jak samotných výrobků, tak kvalitu a spolehlivost dodávek.

**Autor navrhuje rozšíření sortimentu** do letních kapalin do ostřikovačů, brzdových válců a akumulátorů. Tři sortimenty zajistí dostatečný rozvoj do konce roku. První sortiment je realizovatelný velmi rychle, ostatní dva jsou dostatečně univerzální na to, aby se daly vizuálně řešit poměrně jednoduše.

Dalším významným argumentem, který výrazně chyběl ve znalosti zákazníků, byla dvouletá záruční lhůta na výrobky MAX Parts. Pěkné logo jednoduše označující záruční lhůtu by mělo být součástí každého propagačního letáku nebo inzertní grafiky. V této souvislosti je třeba **proškolit zároveň prodejce a obchodníky ve směru posuzování o přijetí či nepřijetí zboží k reklamačnímu řízení**. Často totiž dochází k tomu, že pod tíhou vyhovění zákazníkovi, dochází k přijímání takového zboží do reklamačního řízení, které již na začátku nemá být vůbec posláno na další posouzení. Toto buď zjevně nese známky neodborného zacházení nebo se nejedná o výrobní vadu, ale o opotřebení. Při dvouleté záruční lhůtě se s tímto budou zaměstnanci setkávat častěji. Není účelné u zjevných případů dávat zákazníkovi vůbec naději na možnost vyřešení v rámci záruky, neboť zákazník má pak očekávání a lidé jsou pod tlakem situace a selhávají při dalším řešení a obhájení si posouzení reklamace, což může mít za následek ztrátu zákazníka.

2x 4 hodinové školení v Čechách, na Moravě a na Slovensku firemním technikem kvality by mělo pro tyto účely a v daném sortimentu dostačovat. Následně by mělo být vždy zajištěno krátké školení s novým sortimentem v nabídce, aby se vyzdvihla specifika dané problematiky.

Autor byl také přesvědčený o nutnosti změny obalu do více reprezentativního designu, avšak průzkum ukázal, že mínění zákazníků je opačné. Spolu s novými sortimenty by však autor navrhoval minimálně **inverzní použití barev na obalu výrobku**, tzn. bílé logo (příp. stříbrné) na tmavě modrém podkladu. Takové použití barev by mohlo vizuálně navodit pocit kvalitnějšího produktu, což by se následně ověřilo průzkumem.

### 8.3 Analýza výchozí situace zkušenosti se značkou MAX Parts a návrh opatření

Průzkum odhalil, že zkušenost se značkou MAX Parts má jen 53,5% zákazníků, což je 75% zákazníků z těch, kteří značku MAX Parts již znají. V první fázi pro zvýšení zákaznické zkušenosti bude společnost pracovat s těmi 25%, kteří značku znají, ale dosud nevyzkoušeli. Ostatní zákazníci se musí se značkou nejprve seznámit a teprve potom bude potřeba při první příležitosti začít pracovat na jejich pozitivní zkušenosti.

Nejmenší zkušenost vykazují autobusoví dopravci. To je skupina specifických zákazníků, kteří často preferují originální kvalitu, vzhledem k bezpečnosti přepravovaných osob nebo naopak v druhé skupině pod tlakem dozoru nad výběrovými řízeními, vysoutěží položky s absolutně nejnižší cenou, kde však jakékoliv argumenty v případě značky a kvality padají mimo zájem a kritéria soutěže. To je pak poněkud problematické, neboť značka MAX Parts se nesnaží být za každou cenu nejlevnější značkou na trhu.

Bijí se zde tedy tyto protichůdné požadavky, na které by měli reagovat obchodní zástupci pro klíčové zákazníky BUS. V každém státě funguje jeden a stará se výhradně o zákazníky typu městské, příměstské a meziměstské autobusové dopravy (případně dálkové), jelikož tento segment si vyžaduje právě specializaci obchodníka a hluboké porozumění problematice, stejně jako zvýšenou péči o zákazníky.

Vybraní autobusoví dopravci by tedy měli dostat **vzorky zdarma k vyzkoušení např. sadu kotoučů s indikátory opotřebení a aby mělo smysl, tak i brzdovými deskami**. Společně pak s obchodním zástupcem pravidelně po stanoveném nájezdu, např. 30.000 km vyhodno-

covat stav, účinnost a opotřebení a případně srovnat s jejich současně používanými produkty a výsledky porovnat.

Podobně by měli postupovat i obchodníci na pobočkách a vytipovanému okruhu největších zákazníků z řad dopravců nabídnout tuto možnost a zkušenost. Pokud již má zkušenost s kotouči, nabídnout k otestování tlumiče pérování. Jestliže bude vytipováno cca 20 největších zákazníků s vozovým parkem větším než 50 vozidel, tzn. s potenciálem vysokých ročních odběrů a tito dostanou zboží v hodnotě kolem 6.000,- Kč a projekt bude úspěšný, může to znamenat ve výsledku výrazný nárůst prodejů. Jedinou podmínkou realizace by byl souhlas zákazníka s možností zveřejnění reálných výsledků pro potřeby společnosti ADIP a to i veřejně s uvedením jména zákazníka.

Podobným způsobem bude potřeba postupovat u malých a největších servisů, jejich zkušenost se značkou byla rovněž poměrně slabá. Zde však autor nenavrhuje vzorky zdarma, ale zbavit servisy předpokládané obavy z montáže cenově zajímavého produktu privátní značky. Autor navrhuje vytipovat 10 servisů, které jsou skutečně vybaveny potřebnou technikou a především proškoleným personálem a na jejichž přístupu je vidět naprosta profesionalita. Je pravděpodobné, že tím budou eliminovány chyby montáže a tedy množství neoprávněných reklamací. To se pravděpodobně dotkne především velkých servisů a mohlo by být zajímavé i pro autorizované servisy jednotlivých značek. V tomto směru lze interně vyjít ze záznamů v CRM společnosti, stejně jako statistiky zákazníka.

Takovému zákazníkovi následně nabídnout garanci, že v případě reklamace produktu MAX Parts mu bude **paušálně poskytnuta náhrada za práci a zvýšené náklady** ve výši např. 3.000,- Kč (popř. 100,- €). Jinak tyto vícenáklady všeobecné obchodní podmínky společnosti vylučují. Tím by mohlo dojít k získání větší důvěry potenciálních zákazníků a možná bariéra z obavy před levným zbožím by byla eliminována.

U dopravců, kde je sice zkušenost nejvyšší, ale v některých sortimentech stále velmi nízká, navrhuje autor **zapůjčení zboží na zkoušku**. Tzn. nebude-li zákazník spokojený, což by měl poznat poměrně rychle, může použité, ale ne zcela spotřebované zboží bezplatně vrátit a nechat si vyplatit zpět peníze, popř. nakoupit zboží jiné. Bylo by stanoveno, že do 20 tis.km nebo 3 měsíců, podle toho, co nastane dříve, může zákazník použité zboží bez udání důvodu vrátit. Cílem by bylo jeho poznatky s ním rozebrat a zjistit názor a důvod nespokojenosti. Avšak nebylo by to podmínkou, aby zákazník mohl zboží vrátit. Samozřejmě pouze

jedenkrát u každého sortimentu, což není problém v informačním systému společnosti ADIP evidovat. Je velmi pravděpodobné, že by k takovému jednání ze strany zákazníka vůbec nedošlo, neboť jednak nelze předpokládat, že by zákazník měl být nespokojený, což potvrzují výsledky průzkumu, dále že by se zákazníkovi vyplatilo to dělat z vypočítavosti, neboť zbytečná montáž a demontáž by se mu nevyplatila. V každém případě lze předpokládat od zákazníků férové jednání, neboť celá kampaň by měla probíhat v duchu férové nabídky ze strany ADIPu.

Pro navýšení zákaznické zkušenosti bude dále vhodné využít různých akcí na podporu prodeje sortimentu MAX Parts. Např. za odběr určitého většího množství za dostatečně dlouhý čas (např. 3 měsíce) postavit atraktivní odměny, které pokryjí jak představy majitelů firem, tak představy nákupců, které se často liší tím, že majitelé firem vyžadují praktičtější odměny, kdežto nákupci odměny spíše pro osobní využití. Mohlo by tak být odměnou jak nářadí nebo sud oleje, tak dražší hračky nebo sportovní vybavení. Odstupňováno do několika úrovní, aby pokrylo dosažitelnost jak pro menší, tak udrželo atraktivitu pro větší společnosti.

Dle průzkumu pro 28% respondentů není nejdůležitějším argumentem v případě MAX Parts cena. Jednak to znamená, že až třetina zákazníků není v případě privátní značky tak citlivá na cenu, což samozřejmě netlačí produktové manažery hledat nejlevnější alternativu, ale zároveň to otevírá v autorovi myšlenku na omezené portfolio **druhé privátní značky společnosti, např. MAX Parts Premium**. Otázkou zůstává, jak by společnost dokázala takový sortiment naplnit. Pravděpodobně jen univerzálním sortimentem s nějakou přidanou hodnotou oproti standardu. Muselo by se však podložit průzkumem a pečlivě zvážit náročnost proveditelnosti a celkového výsledku. V této práci se tak nebude autor zabývat uvedením další značky.

Bude opět vhodné v rámci všech akcí a pobídek ke koupi komunikovat se zákazníkem výsledky průzkumu, tedy dobrou zkušenost zákazníků s výrobky značky MAX Parts, téměř 100% ochotu k opakovanému nákupu, více než poloviční souhlas s tvrzením, že MAX Parts se vyrovná kvalitou originálnímu dílu.

A konečně veškeré akce a snahy o posílení znalosti a zkušenosti zákazníků s případnými výsledky budou součástí tiskové kampaně v časopise Transport a logistika, který je nejčetnějším odborným periodikem s největším nákladem jak v Česku, tak na Slovensku. Pro tyto

účely bude tedy ideálním. Obvykle v rozsahu 1/3-1/2 grafika a zbytek text, zároveň zveřejnění na jejich webových stránkách. Doplňkově může být využito i inzerce v časopise Trucker.

## 8.4 Cílová skupina a harmonogram

### 8.4.1 Definování cílové skupiny

Cílovou skupinu je možné rozdělit na dvě základní skupiny. Tou jednou jsou zákazníci, tou druhou zaměstnanci společnosti ADIP. Jelikož cílová skupina zákazníků je v zásadě jedna, byť rozdělená do tří základních kategorií, z nichž každá vyžaduje maličko jiný přístup. Vzhledem k položeným cílům, tedy udržení postavení společnosti ADIP na trhu a zvýšení znalosti a zkušenosti se značkou MAX Parts, připadá pravděpodobně více dopadů těchto opatření a komunikace dovnitř společnosti na její zaměstnance.

Cílovou skupinou zákazníků budou tedy zákazníci typu dopravce, servis a autobusový dopravce. Konkrétně pracovníci odpovědní přímo za nákup, tzn. nákupci, vedoucí dílen a dopravy, skladníci s právem objednávat zboží a osoby ovlivňující rozhodování o zařazení dodavatele do portfolia ve větších společnostech, tzn. techničtí ředitelé, provozní ředitelé, majitelé firem a další.

Cílovou skupinou ve společnosti jsou zaměstnanci zodpovědní za prodej. Počínaje od oblastních manažerů, přes vedoucí poboček až k prodejcům a obchodním zástupcům. Dále jsou to produktoví manažeři ovlivňující nákup výrobků a zařazení nových značek nebo dodavatelů do portfolia společnosti.

Velmi důležitou skupinou jsou pracovníci marketingového oddělení, kteří budou realizovat nebo se účastnit na realizaci většiny opatření ve společnosti. Ať již přípravou akcí, přípravou textů, grafiky, komunikací s dodavateli (tiskárny, periodika atd.)

Ve smyslu udržení společnosti jako spolehlivého partnera jsou pak cílovou skupinou opatření i pracovníci skladu a dopravy společnosti, kteří ovlivňují především dodávky zboží na pobočky a z jejichž případné chyby plyne nejvíce dopadů na spolehlivost dodávky zboží zákazníkovi a tedy i případných finančních ztrát ve vztahu k opatřením na odškodnění zákazníka za odstávku vozidla, kterou autor navrhuje v bodě 8.1.

#### 8.4.2 Časový harmonogram

##### *Časový harmonogram posílení a udržení pozice společnosti ADIP na trhu*

5/2016 – navýšení zásob společnosti o 2 miliony Kč,

6/2016 – instalace kamerového systému do centrálního skladu a expedice společnosti,

8/2016 – otevření pobočky Jihlava,

8/2016 – spuštění systému garance dodání a odškodnění zákazníka,

9/2016 – druhé kolo navýšení zásob o další 2 miliony Kč. Souvisí i s uvedením nového sortimentu značky MAX Parts,

8-10/2016 – první akce sbírání bodů za úplnou poptávku zákazníka s možnou výměnou za odměny,

1/2017 – otevření pobočky Komárno.

##### *Časový harmonogram posílení znalostí značky MAX parts*

4/2016 – informační leták pro obchodníky a prodejce ke značce MAX Parts,

5/2016 – uvedení letních kapalin MAX Parts do sortimentu společnosti a na prodejny,

6+9/2016 – interní školení pracovníků k posuzování přijímání výrobků MAX Parts do reklamace, specifika možností poškození a špatné montáže zboží zákazníkem v uvedených sortimentech,

7-9/2016 – postupná výroba a distribuce stojanů MAX Parts na všech 24 prodejních míst společnosti,

8/2016 – další dodávka kotevních pásů již plně s potiskem,

9/2016 – rozšíření sortimentu o brzdové válce a akumulátory značky MAX Parts,

9/2016 – s novým sortimentem zavedení atraktivnějšího balení výrobků MAX Parts,

**Časový harmonogram zvýšení zákaznické zkušenosti se značkou MAX Parts**

do 06/2016 – vytipovat autobusové dopravce, kteří by se mohli zařadit do programu testování,

do 06/2016 – vytipovat servisy, které při montáži bude společnost odškodňovat v případě oprávněných reklamací výrobků MAX Parts,

od 06/2016 – realizace na vhodných vozidlech a ve vytipovaných servisech,

od 8/2016 – zboží na zkoušku pro kamionové dopravce,

8-10/2016 – tříměsíční akce na podporu prodeje sortimentu MAX Parts,

**Inzerce dle samostatného harmonogramu:**

Mesiac	2	3	4	5	6	7-8	9	10	11	12-1	K2017
1/2 vnitřní strana			Platěné		Platěné		Platěné		Platěné		Platěné
1/2 PR článok			Grátis		Grátis		Grátis		Grátis		Grátis
Články na webportáli			Grátis		Grátis		Grátis		Grátis		Grátis

1/2 vnitřní strana = 1450 eur x 4 = 5 800 eur  
 1/2 PR článok = 1150 eur x 3 = grátis (3 450 eur)  
 Články na webportáli = 360 eur x 3 = grátis (1 080 eur)  
 1/1 Kalendár TRANSPORT 2017 = 690 eur x 1 = 690 eur  
 spolu = 6 490 eur  
 po zľave vyše 40 % 5 x 750 eur celkom = 3 750 eur + DPH

Termíny vydania TRANSPORT a LOGISTIKA SK 2016:		
Číslo:	dodanie podkladov	distribúcia
č. 12-2015/1-2016	do 27. 11. 2015	15.-16.12. 2015
č. 2/2016	do 3. 2. 2016	16.-17. 2. 2016
č. 3/2016	do 4. 3. 2016	12.-13. 3. 2016
č. 4/2016	do 1. 4. 2016	13.-14. 4. 2016
č. 5/2016	do 29. 4. 2016	11.-12. 5. 2016
č. 6/2016	do 3. 6. 2016	14.-15. 6. 2016
č. 7-8/2016	do 8. 7. 2016	19.-20. 7. 2016
č. 9/2016	do 2. 9. 2016	14.-15. 9. 2016
č. 10/2016	do 30. 9. 2016	11.-12. 10. 2016
č. 11/2016	do 31. 10. 2016	10.-11. 11. 2016
č. 12-2016/1-2017	do 2. 12. 2016	14.-15. 12. 2016

Obr.12 Harmonogram a náklady inzerce Transport a logistika, (archiv autora)

**8.5 Rozpočet navrhovaných opatření**

Rozpočty jsou rovněž zpracovány po jednotlivých kapitolách. Jedná se o buď o počáteční investici, např. otevření pobočky, která si další náklady dříve či později pokryje vlastním provozem a následně začne přinášet zisk, tedy řekněme v časovém horizontu jednoho roku by měla zaplatit ze svého výkonu veškeré provozní náklady, proto s nimi autor nekalkuluje. V dalších řádcích je rozpočet v případě dlouhodobějších programů roční. Tzn. v případě dlouhodobé garance zákazníkům je rozpočet stanoven na 1 rok. U kratších akcí a jednorázových investic je uvedeno, že se jedná o rozpočet jednorázový.

***Rozpočet pro posílení a udržení pozice společnosti ADIP***

Rozpočet na kamerový systém mající za cíl odhalit a snížit chybovost pracovníků centrálního skladu a expedice byl zpracován specializovanou společností a jeho provoz v dalších letech nebude vyžadovat zvláštní náklady. Měl by plně pokrýt potřeby společnosti.

Otevření pobočky v Česku a na Slovensku se v investici výrazně liší. Jelikož systém obchodního zastoupení na Slovensku nevyžaduje od zastoupeného (ADIP SLOVAKIA) plné pokrytí nákladů. Rozpočet se tak skládá pouze z výpočetní techniky, ERP, označení provozovny a víceméně administrativních úkonů. V České republice je situace výrazně náročnější, tady je potřeba investovat jak do výše zmíněného, tak do kompletního vybavení prodejny a skladu, zázemí zaměstnanců, rozvozového vozidla (akontace), zálohy na nájem atp.

Spuštění programu garance zákazníka předpokládá maximální množství výše popsaných prokazatelných případů prostojů zákazníka ve výši 1 případ týdně, což by mělo do budoucna výrazně klesat.

Sbírání bodů za poptávky zákazníka odráží předpokládaný realizovaný počet úplných poptávek dle zadání, kdy za každých 10 poptávek (10 bodů) bude moci zákazník proměnit za hodnotu 50,- Kč/2,- € a následně vybrat ve zboží nebo jako příslušnou slevu. Předpokládá se dle statistiky a předpokladu navýšení až 800 úplných „desetizakázek“.

Tab.2 Náklady na posílení a udržení pozice ADIP, (vlastní tvorba)

Název opatření	Časové rozlišení	Částka bez DPH
<b>Kamerový systém</b>	jednorázový	74 621
<b>Otevření pobočky Jihlava</b>	poč. investice	345 000
<b>Garance a odškodnění zákazníka</b>	roční	104 000
<b>Sbírání bodů za poptávky zákazníka</b>	3 měsíční akce	40 000
<b>Otevření pobočky Komárno</b>	poč. investice	80 000
<b>Celkem</b>		643 621



***Rozpočet pro posílení znalosti značky MAX Parts***

Výroba letáku představuje fakticky jen samotný tisk, neboť jeho grafiku i náplň je schopné připravit marketingové oddělení společnosti. Distribuce je stejně tak otázkou interních možností dopravy v rámci společnosti.

U nových sortimentů představují náklady především grafické návrhy (externě) a příprava vzorků samolepek, krabic příp. jiných balení apod.

Školení pracovníků znamená náklady na pronájem místností a techniky v obvyklé ceně, náklady na dopravu a drobné občerstvení. Předpokládá se proškolení celkem 65 pracovníků prodeje a skladu.

Potisk kotvících pásů je vyčíslen dodavatelem na 0,06 USD na jeden pás. Při počtu 6000ks v objednávce (každé 3 měsíce) a výrobě raznice představuje suma roční náklady, které tak navýší skladovou cenu množstevní jednotky zboží.

Stejně tak případný nový design obalů by znamenal po konzultaci s dodavatelem především cenu návrhu a vzorků, je otázka, zdali by znamenalo i navýšení výrobní ceny. S tímto není v rozpočtu v tuto chvíli kalkulováno. To by následně ovlivnilo i rozhodnutí o použití nového designu či setrvání u stávajícího.

Při výrobě stojanu pro účely prezentace značky MAX Parts bude nejjednodušší cestou okopírovat provedení kovového stojanu jiného dodavatele, který má již odzkoušenou, potažmo ADIP, jeho konstrukci, stabilitu atp. I pro výrobce bude snažší vyrobit stojan podle vzoru a netrápit se s jeho vývojem, což takovou práci i zlevní.

Tab.3 Náklady na posílení znalosti MAX Parts, (vlastní tvorba)

Název opatření	Časové rozlišení	Částka bez DPH
<b>Leták</b>	jednorázový	12 500
<b>Letní kapaliny</b>	jednorázový	5 000
<b>Školení pracovníků</b>	jednorázový	15 350
<b>Stojany</b>	jednorázový	24 000
<b>Potisk kurten</b>	roční	40 400

<b>Brzdové válce a akumulátory</b>	jednorázový	5 000
<b>Nový design obalů</b>	jednorázový	5 000
<b>Celkem</b>		107 250

### *Rozpočet pro posílení zákaznické zkušenosti se značkou MAX Parts*

Rozpočet na vzorky pro autobusové dopravce se skládá ze zapůjčení zboží v průměrné hodnotě 6.000,- Kč na jeden autobus. Předpoklad je u 20 nejvýznamnějších potenciálních zákazníků. Průběžné hodnocení výsledků proběhne v rámci pravidelné práce obchodního zástupce.

Odškodnění vytipovaných velkých potenciálních servisů, které by mohly znamenat 20% navýšení prodeje tomuto segmentu zákazníků. Při zhruba 50.000 celkovém ročním počtu prodaných ks výrobků MAX Parts a pronásobení příslušnými koeficienty a udržení uznávaných reklamací pod 0,5%, představuje odškodnění náklady ve výši uvedené v tabulce.

Při časově omezené akci „zboží na zkoušku“, tedy zboží, které v případě nespokojenosti zákazník může vrátit, se předpokládá, že by akce využilo přibližně 300 zákazníků nakoupivších výrobky MAX Parts v průběhu 3 měsíců, avšak nabídky na případné vrácení zboží by využili jen dva zákazníci. Při maximální ceně za ks, resp. pár, podle montáže, by to znamenalo náklad maximálně 6.000,- Kč na jednoho zákazníka.

Náklad na tříměsíční akci na podporu prodeje sortimentu MAX Parts vychází z předpokladu prodeje 4,5 milionu Kč a odměně ve výši 3% tržby. Na spodní hranici kritérií akce se obvykle dostane maximálně třetina zákazníků. Tomu odpovídá vypočítaná částka.

Tab.4 Náklady na posílení zákaznické zkušenosti se značkou MAX Parts, (vlastní tvorba)

Název opatření	Časové rozlišení	Částka bez DPH
<b>Vzorky autobusové dopravy</b>	roční	120 000
<b>Odškodnění servisů</b>	roční	15 000
<b>Zboží na zkoušku</b>	jednorázový	12 000

<b>Akce na podporu prodeje</b>	3 měsíční akce	45 000
<b>Celkem</b>		192 000

Cena inzerce vychází z nabídky dodavatele (obr. 12, str. 76), je potřeba ji pronásobit dvěma, vzhledem k tomu, že uvedená cena je jen za vydání v jedné republice.

### *Finanční cíle a efektivita investic*

Jedna věc je naplánovat investice do samotné společnosti a dále do rozvoje značky MAX Parts, nutné je však říci, jakým způsobem společnost tyto investice zafinancuje a jaký bude jejich výsledný efekt.

Opatření na posílení a udržení pozice společnosti na Českém a Slovenském trhu mohou v reálu, díky zvýšené důvěře zákazníků a nastolených garancí nejlukrativnější skupině zákazníků, přinést navýšení celkových tržeb (mimo MAX Parts) až o 4%. To by znamenalo z nárůstu vyprodukovanou marži ve výši až o 4,44 mil. Kč za první rok. Tím by společnost pokryla jak přímé výdaje, tak i rostoucí potřebu cash flow díky postupnému zvyšování skladových zásob.

V případě značky MAX Parts synergický efekt jak zvýšení znalosti značky a rozšíření sortimentu na straně jedné, tak zákaznické zkušenosti a jakémusi přirozenému růstu prodeje na straně druhé, přinese reálně navýšení prodeje o 40%. Samozřejmě jen v sortimentu této značky. To by navýšilo marži z prodeje výrobků MAX Parts v konečném čísle až o 1,56 milionu Kč za první rok.

Navíc s inzerací a akcí na podporu prodeje MAX Parts již bylo počítáno v Marketingovém plánu společnosti pro rok 2016. Změní se tak případně náplň a upraví rozsah.

Z výše uvedených čísel tedy závěrem vyplývá, že jestliže společnost investuje do svého fungování a do komunikace značky MAX Parts celkem 1.145.371,- Kč, dosáhne reálně navýšení marže z prodeje o rovných 6 milionů Kč. To pokryje jak přímé investice, tak postupný růst skladových zásob společnosti. Opatření by tedy měla být pro společnost z dlouhodobého pohledu vysoce efektivní.

## 8.6 Řízení projektu, odpovědnosti, rizika

Nezbytným předpokladem úspěšné realizace projektu jako takového je kvalitní řízení a tedy jasné rozdělení kompetencí jakož i odpovědností.

Vedoucím projektu by měl být zvolen Manažer marketingu. Z náplně funkce a postavení ve společnosti by měl zastřešit celkovou realizaci projektu. Dalším krokem by mělo být vytvoření jednotlivých menších týmů, každý s konkrétní odpovědností – z oblasti nákupu, z oblasti pracovníků marketingu, prodeje a provozu. Za každý tým by nesl odpovědnost konkrétní pracovník, většinou vedoucí úseku, který bude zodpovídat za plnění dílčích úkolů na své úrovni a za svůj tým. Jeho kompetencí bude si takový tým i sestavit.

Vedoucí projektu se bude pravidelně setkávat s jednotlivými týmy a řešit průběh příprav, resp. konkrétních kroků a sledovat dodržování časového harmonogramu, který bude mít každý tým podrobně rozpracovaný.

Jednou za stanovený čas by se měli sejít pod vedením vedoucího projektu všichni vedoucí dílčích týmů a konzultovat vzájemně synchronizaci kroků, případně řešit nedostatky v závislosti na potřebách ostatních. Výstupem bude zápis s aktualizovaným harmonogramem a stanovenými cíly.

Vedoucí projektu se bude pravidelně na kvartálních poradách zodpovídat nejvyššímu vedení společnosti a předkládat plnění harmonogramu jakožto i finančních a prodejních cílů. Případně navrhopvat úpravy řešení v závislosti na aktuální situaci a vývoji trhu, odběratelsko-dodavatelských jednání, finančního toku a stavu společnosti.

Jedná se o poměrně rozsáhlý projekt s mnoha dílčími cíly a tedy je zde poměrně vysoké riziko selhání článků na různém stupni řízení či realizaci.

Nejzásadnějším rizikem hned na začátku projektu je špatné interní odkomunikování projektu a jeho cílů a předpokládaných výsledků, ať už z pohledu náročnosti, výchozí situace, reálnosti stanovených cílů apod. To by mělo za následek nepřijetí projektu pracovníky a malé zainteresovanosti na snaze o jeho kvalitní naplnění.

Dalším rizikem je skluz v plnění časového harmonogramu. Jelikož práce jednoho týmu bude závislá zčásti na práci jiných týmů, pro dodržení harmonogramu je nezbytná vysoká disciplinovanost zainteresovaných osob a týmů. Zde je nezbytná kontrola vedoucího projektu

podrobně rozpracovaného časového harmonogramu jednotlivých týmů a včasná korekce všech vznikajících problémů.

Neméně závažným aspektem je kvalita plnění úkolů. Úkoly musí být stanoveny naprosto konkrétně a musí být známé jejich pozadí a souvislosti, aby měl každý tým nebo pracovník možnost seznámit se s důležitostí a úplností plnění každého kroku. Finální výsledek každého týmu by měl být maximem možného v dané situaci. Korekce a vrácení k doplnění či dopracování by měl posuzovat vedoucí projektu.

Na začátku projektu je nutné stanovit také jasnou motivaci zúčastněných pracovníků. Tzn. jaké plynou z úspěšné realizace projektu přínosy pro pracovníka, tedy odměny a zároveň jakým způsobem bude řešen, resp. trestán nekorektní a nezodpovědný přístup, neplnění termínů nebo nedostatečná kvalita odvedené práce. Případné mimořádné odměny nebo de-gres navrhuje vedoucí projektu a schvaluje jednatel společnosti.

## 8.7 Návrh měření efektivity provedených opatření

Každý projekt musí mít nastavená kritéria, která lze následně vyhodnotit, popřípadě ověřit.

Základním kritériem a také důvodem, proč společnost přistupuje k navrženým opatřením, je tvorba tržeb a potažmo zisku. Zisk se vzhledem k vynaloženým prostředkům neprojeví ihned, tedy ideálním kritériem pro okamžité sledování vývoje jsou tržby.

Společnost může sledovat ve stanovených intervalech celkový nárůst/pokles tržeb ve srovnání se stejným obdobím minulého roku. V případě výrobků MAX Parts to bude nárůst tržeb a počet prodaných ks jak v porovnání s předchozím obdobím, tak obdobím před zahájením konkrétní akce.

Zvýšená míra poptávek lze samozřejmě vyhodnotit poměrně jednoduše, efekt těchto poptávek dotažený do podoby buď nákupu nebo zpětné vazby bude mít vedlejší efekt ve zlepšení nákupních podmínek a vyšší konkurenceschopnosti cen a společnosti jako takové, což se zase výrazně odrazí v tržbách.

Neméně důležitým kritériem bude i růst či pokles procenta maržovosti, jak celkového, tak v sortimentu MAX Parts. V případě poklesu by se odrazila přílišná horlivost obchodníků, ne však ve směru argumentace, nýbrž ve směru pouze cenového souboje. To by však společnost neměla připustit.

Předpoklady růstu tržeb jak celkových, tak v sortimentu MAX Parts jsou uvedeny v předchozí kapitole, bude tedy velmi snadné po roce srovnat, zdali společnost úspěšně dotáhla tento projekt nebo ne. Pak bude potřeba vyhodnotit možné příčiny neúspěchu a zahájit přípravu projektu nového nebo inovovaného.

Nejefektivnější vyhodnocení se však nabízí zopakováním dotazníkového šetření mezi zákazníky po roce od zahájení projektu. Tam se velmi jasně projeví, zdali se posunula znalost značky MAX Parts, resp. zkušenost zákazníků. Jestli se zákazníci z kategorií „Spíše ano“ přesunuli do kategorií „Určitě ano“, kam se posunulo hodnocení společnosti a jejich pracovníků, kolik zákazníků přešlo z hodnocení „dobré“ na „velmi dobré“ atd.

Průzkumem a vyhodnocením naplnění cílů společnosti z pohledu tržeb by měl být projekt ukončen, za což bude zodpovídat vedoucí projektu. Ten také předloží výkonnému vedení společnosti závěrečnou písemnou zprávu s komplexním vyhodnocením celého projektu a srovnání výsledků obou průzkumů.

## ZÁVĚR

Ještě před dokončením této práce se uvedly v realizaci první návrhy vzešlé z tohoto průzkumu a jeho následné analýzy. Průzkum ve společnosti zaujal a byl prezentován všem vedoucím pracovníkům společnosti. Pozitivní reakce kolegů autora zaujala a je vidět, že podobný průzkum byl pro firmu důležitý.

Z toho pozitivního úhlu pohledu byl autor příjemně překvapený jak hodnocením společnosti ADIP v očích zákazníků, tak dobrou zkušeností a dobrým hodnocením značky MAX Parts. Vzhledem k tomu, jak dokáží být zákazníci často nepříjemní a jak vypjatý je konkurenční boj v tomto oboru, byl autor hodnocením potěšen. Je dobré vědět, že čísla společnosti jsou podpořena spokojeností zákazníků. Průzkum hodnocení společnosti byl především podpůrným pro následnou analýzu znalosti a zkušenosti se značkou MAX Parts a jejího hodnocení po roce působení na českém a slovenském trhu.

Avšak v dnešní době je potřebné pohlížet na každé hodnocení a vyvození důsledků co možná nejkritičtěji, odhalit nejmenší skuliny potenciálních problémů a jedině tak je možné udržet společnost a značku na špici. Z tohoto pohledu především ve vztahu ke zkoumané privátní značce průzkum ukázal výrazné mezery jak ve znalosti, tak ve zkušenosti se značkou.

Cíl práce byl tímto naplněn a společnost přesně ví, kam a jakým způsobem směřovat svoji pozornost. Autor si dal záležet na navrhovaných opatřeních, aby nebyla samoúčelná, ale reálně naplnitelná. Reálně znamená, že jsou v silách společnosti jak po praktické stránce, tak po stránce finanční. Zároveň musí být jasné a vyčíslitelné, jaký přínos budou mít tato opatření pro společnost. Ta ekonomická jsou vyčíslitelná poměrně jednoduše, avšak nesmí se zapomínat na vedlejší efekty, které nelze vyčíslit v první chvíli finančně.

Práce dala nahlédnout, že koncept privátní značky MAX Parts byl zvolen správně. Společnost přišla na trh s vlastní značkou mezi posledními v oboru, avšak ujala se projektu ze správné strany. Hodnocení zákazníků dokládá kvalitně zvolenou výrobovou strategii, avšak mezery se nacházejí především v komunikaci značky. Záleží jen na společnosti samotné, zdali zrealizuje všechna navrhovaná opatření. Avšak z pohledu potenciálního přínosu by bylo minimálně neuvážené se o to nepokusit.

Práce zároveň ukázala na výsledcích jiných výzkumů, jak silné postavení mají v dnešní době privátní značky obecně. Autor se pak zamýšlí nad otázkou, kdy se privátní značky dostanou

do bodu, kdy nároky kladené na jejich kvalitu a promítnutá očekávání zákazníků natolik zvýší cenu, že již přestane existovat rozdíl mezi značkovým zbožím a privátní značkou. Je také možné, že se privátní značky dostanou do fáze, kdy budou tvořit především součást image firmy, avšak jejich původní poslání, tedy nabídnout zákazníkovi výhodnou cenu a zároveň firmě přinést vyšší maržovost než na značkových produktech, bude minulostí.

Pravděpodobněji však dojde na rozdělení výrobků do kategorií standardních a prémiových privátních značek, kdy každá bude plnit úplně jiný účel, jak pro zákazníka, tak pro obchodníka.

To je však otázka minimálně vývoje několika let. V oboru, ve kterém působí společnost ADIP je možné, že k tomuto vývoji ani nedojde a nebo ještě výrazně později. V tuto chvíli má společnost se značkou MAX Parts nakročeno k úspěchu a autor věří, že tato práce posune značku dále k úspěchům a jejímu kvalitnějšímu budování a rozšiřování.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literatura

- [1] AAKER, David A., 2003. *Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina, 2005. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
- [5] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [6] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [7] KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 256 s. ISBN 9788024782409.
- [8] LINCOLN, Keith a Lars THOMASSEN, 2009. *Private Label:: Turning the Retail Brand Threat into Your Biggest Opportunity* [online]. 1. vydání. London: Kogan Page, 312s, [cit. 2016-04-13]. ISBN 978-074-9457-396. Dostupné z: [https://books.google.sk/books?id=qbefipPCo8cC&printsec=frontcover&dq=private+label&hl=cs&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=private%20label&f=false](https://books.google.sk/books?id=qbefipPCo8cC&printsec=frontcover&dq=private+label&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=private%20label&f=false)
- [9] ZYMAN, Sergio, BROTT, Armin, 2004. *Konec reklamy, jak jsme ji dosud znali*. 1. vyd. Praha : Management Press. 253 s. ISBN 80-7261-107-0.

## Online zdroje

- [10] ADIP, spol. s r.o.: *O společnosti* [online]. 2011 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.adip.cz/o-spolecnosti/>
- [11] ADIP SLOVAKIA, spol. s r.o.: *O spoločnosti* [online]. 2011 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.adipslovakia.sk/o-spolecnosti/>
- [12] ATP. *Autos* [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.autos.com.pl/pl/node/582>
- [13] Inter Cars Česká republika s.r.o. Inter Cars [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.intercars.cz/inter-cars/>
- [14] LINCOLN, Keith a Lars THOMASSEN. *Private Label.: Turning the Retail Brand Threat into Your Biggest Opportunity* [online]. 1. vydání. London: Kogan Page, 2009 [cit. 2016-04-13]. ISBN 978-074-9457-396. Dostupné z: [https://books.google.sk/books?id=qbefipPCo8cC&printsec=frontcover&dq=private+label&hl=cs&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=private%20label&f=false](https://books.google.sk/books?id=qbefipPCo8cC&printsec=frontcover&dq=private+label&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=private%20label&f=false)
- [15] Nákladní vozidla. *Inter Cars* [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.intercars.cz/dodavatele-a-sortiment/nakladni-vozidla/>
- [16] O nás. Auto Kelly [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.autokelly.cz/Catalog.aspx>
- [17] O nás. Auto Kelly [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.autokelly.sk/Catalog.aspx>
- [18] Our history. *Autos* [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.autos.com.pl/pl/node/636>
- [19] Over partnera. *EDB - Európska databanka: Online databáza firiem* [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.edb.sk/checkList.php?Lang=sk>
- [20] O značce. Starline: Attractive Solution [online]. 2013 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.starline-parts.com/home>
- [21] *PLMA's WORLD PRIVATE LABEL: Industry news* [online]. 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>

- [22] Portrét. *Winkler* [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.winkler.de/czechia/podnik/portret.html>
- [23] Private Label Manufactureres Association. FITZELL, Philip B. *Private labels:: Store Brands & Generic Products* [online]. 1. vydání. Westport, Conn.: AVI Pub. Co., 1982, 295s, 44s [cit. 2016-04-13]. ISBN 0870554158. Dostupné z: <http://plma.com/PRIVATELABELSSTOREBRANDSANDGENERICPRODUCTSCHAP27.pdf>
- [24] Vlastní značka Winkler. *Winkler* [online]. 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <http://www.winkler.de/czechia/kompletni-sortiment/vlastni-znacky/vlastni-znacka-winkler.html>
- [25] *Vyplň to.cz: Deset rad pro získání respondentů pro Váš průzkum* [online]. 2016 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <https://www.vyplnto.cz/tipy/deset-rad-pro-ziskani-respondentu/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

atd.	A tak dále.
CPG	Consumer Packaged Goods – rychloobrátkové zboží.
č.	Číslo.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
ERP	Elektronická registrační pokladna.
EUR	Euro.
FMCG	Fast Moving Consumer Goods – rychloobrátkové zboží.
IČO	Identifikační číslo osoby (právníké).
mil.	Milion.
např.	Například.
obr.	Obrázek.
s.	Strana.
str.	Strana.
USD	Americký dolar.
tab.	Tabulka.
tj.	To je.
tzn.	To znamená.
tzv.	Takzvané.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Privátní značky Bunn .....	str.100
Obr. 2 Předpoklad penetrace trhu privátními značkami v roce 2011.....	str.100
Obr. 3 Podíl privátních značek v roce 2013 .....	str.100
Obr. 4 Staré logo společnosti ADIP .....	str.101
Obr. 5 Nové logo společnosti ADIP .....	str.101
Obr. 6 Logo MAX Parts .....	str.101
Obr. 7 Inzerce 4/2015 .....	str.102
Obr. 8 Inzerce MAX Parts .....	str.102
Obr. 9 Pobídka k vyplnění dotazníku .....	str.103
Obr. 10 Obal MAX Parts .....	str.103
Obr. 11 Výzkum společnosti Nielsen .....	str.65
Obr. 12 Harmonogram a náklady inzerce Transport a logistika .....	str.79

**SEZNAM TABULEK**

Tab.1 SWOT analýza v bodovém hodnocení .....	str.52
Tab.2 Náklady na posílení a udržení pozice ADIP.....	str.80
Tab.3 Náklady na posílení znalosti MAX Parts.....	str.81
Tab.4 Náklady na posílení zákaznické zkušenosti se značkou MAX Parts.....	str.82

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: DOTAZNÍK .....	str.96-99
Příloha P II: OBRAZOVÁ PŘÍLOHA .....	str.100-103

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

### Hodnocení značky MAX Parts a společnosti ADIP

Dobrý den,



rádi bychom Vás požádali o vyplnění krátkého anonymního dotazníku týkajícího se naší společnosti a produktů.

Je velmi jednoduchý a nezabere více času než kolik je člověk ochotný takovému dotazníku věnovat :-)

Nezapomeňte na konci nechat svoji kontaktní e-mailovou adresu pro zařazení do slosování.

Děkujeme!

Tým ADIP

Znáte značku náhradních dílů MAX Parts?

- ANO
- NE

Víte, že se jedná o privátní značku společnosti ADIP?

- ANO
- NE

Kde jste se o této značce dozvěděli?

- E-mailový info servis/newsletter
- Inzerce v časopise
- Prodejce na pobočce
- Obchodní zástupce, který mě navštívuje
- Webové stránky ADIP
- Webové stránky MAX Parts
- Nevzpomínám si

Zaškrtněte prosím, který sortiment MAX Parts znáte, tzn. víte, že se vyrábí/dodává:

- Indikátory opotřebení brzdových desek
  - Kapaliny do ostříkovačů
  - Brzdové kotouče
  - Pásky kotevní (kurtny)
  - Tlumiče pérování
-



Máte již osobní zkušenost s některým výrobkem značky MAX Parts?

- ANO
- NE

Který náhradní díl MAX Parts jste již použil? Ohodnoťte Vaši zkušenost s použitím výrobku MAX Parts na stupnici:

	Velmi špatná	Špatná	Dobrá	Velmi dobrá	Nepoužil
Indikátory opotřebení brzdových desek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kapaliny do ostřikovačů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brzdové kotouče	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pásky kotevní (kurtny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tlumiče pérování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Označte prosím svůj souhlas či nesouhlas s uvedenými tvrzeními:

	ANO	NE
Souhlasíte s tvrzením, že MAX Parts je velmi dobrá kvalita za danou cenu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Souhlasíte s tvrzením, že MAX Parts se vyrovná kvalitou originálním náhradním dílům?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chystáte se k opakovanému nákupu některého výrobku MAX Parts?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je nejdůležitějším argumentem při nákupu MAX Parts cena?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Věděli jste, že ADIP nabízí na výrobky MAX Parts 2 letou záruku?

- ANO
- NE

Působí na Vás vzhled balení výrobků MAX Parts dojmem kvality?

- ANO
- NE
- NEVIDĚL JSEM

Označte prosím svůj souhlas či nesouhlas s uvedenými tvrzeními:

	URČITÉ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	URČITÉ NE
Souhlasíte s tím, že ADIP nabízí kvalitní výrobky a značky?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Souhlasíte s tím, že ADIP je dobře zásobený dodavatel?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Považujete společnost ADIP za spolehlivého partnera?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jste spokojený s osobním přístupem našeho obchodního zástupce/pracovníků pobočky směrem k Vaší společnosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ADIP ta společnost, na kterou se obrátíte s poptávkou jako první?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jaká je Vaše pozice ve Vaší společnosti?

- Majitel/Jednatel/Ředitel společnosti
- Vedoucí dopravy/Nákupce
- Vedoucí servisu/Mistr
- Mechanik/Řidič
- Jiná, doplňte:

Jaký je Váš věk?

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 a více let

Zařadte se prosím jako typ zákazníka:

Nápověda k otázce: *Případně vyberte, která činnost převažuje.*

- Kamionový dopravce
- Servís
- Autobusový dopravce

Jak rozsáhlý je vozový park, který provozujete (dopravce) nebo pravidelně měsíčně servisujete (servis)?

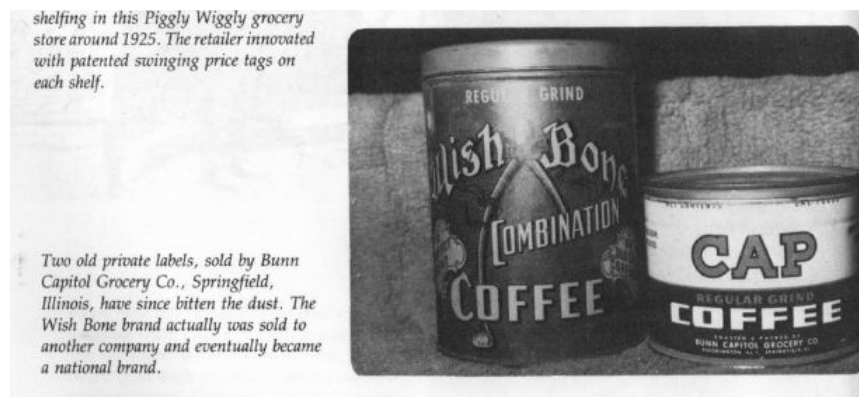
*Nápověda k otázce: Jednou vozovou jednotkou se rozumí jakýkoliv samostatný vůz, který nemá přípojné vozidlo (autobus, sklápěč, valník) nebo celá souprava (tahač s návěsem, valník s vlekem). Nikoliv tedy přípojné vozidlo samostatně.*

- do 10 vozových jednotek
- 11-30 vozových jednotek
- 31-50 vozových jednotek
- nad 50 vozových jednotek

Napište prosím jméno našeho obchodního zástupce, který se stará o Vaši společnost. Pokud nevíte nebo neznáte jméno, napište prosím město pobočky, která Vás obsluhuje/kde nakupujete.

Zanechte prosím svou e-mailovou adresu, kde Vás můžeme kontaktovat v případě výhry.

## PŘÍLOHA P II: OBRAZOVÁ PŘÍLOHA



Obr. 1 Privátní značky Bunn, (plma.com)

	2001 % penetration	2006 % penetration	2011 % penetration	2001 sales value \$bn	2006 sales value \$bn	2011 sales value \$bn
France	18	21	22	30	38	45
Germany	17	26	31	38	62	79
Italy	14	14	14	16	17	19
Holland	18	21	22	6	8	9
Spain	15	22	25	13	23	31
Sweden	12	14	15	4	5	6
UK	30	37	40	54	77	95
Europe	19	24	18	186	263	324

Figure 1.2 Private Label CPG European country data (per cent)  
Source: CPG PL adapted from Datamonitor

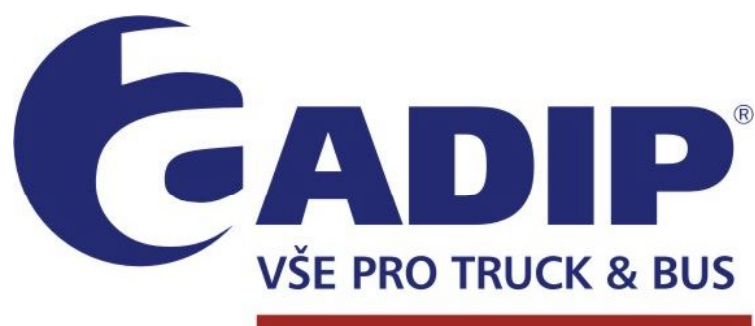
Obr. 2 Předpoklad penetrace trhu privátními značkami v roce 2011, (Lincoln, Thomassen)



Obr.3 Podíl privátních značek v roce 2013, (nielsen.com)



Obr. 4 Staré logo společnosti ADIP, (archiv autora)



Obr. 5 Nové logo společnosti ADIP, (archiv autora)



Obr. 6 Logo MAX Parts, (archiv autora)



## ADIP SLOVAKIA® oslavuje 10 rokov!

ADIP SLOVAKIA® v tomto roku oslaví už 10 rokov pôsobenia na slovenskom trhu. Za túto dobu sme sa vypracovali na čelnú pozíciu medzi aftermarketovými spoločnosťami s náhradnými dielmi a príslušenstvom na nákladné a príviesné vozidlá a autobusy.

# MAX PARTS

FOR TRUCK, TRAILER AND BUS

Sieť predajní našej spoločnosti teraz predstavuje 9 predajných miest po celom Slovensku, menovite v Bratislave, Trnave, Nitre, Topoľčanoch, Trenčíne, Žiline, Lučenci, Košiciach a v Banskej Bystrici, kde sa nachádza aj sídlo spoločnosti. Veľká sieť sa rozširuje o ďalšie predajné miesta a s cieľom udržať kvalitu služieb na vysokej úrovni, pripravujeme v súčasnej dobe otvorenie ďalších predajných miest.

ADIP SLOVAKIA® priniesla za dobu svojej existencie niekoľko zásadných momentov, ktoré do tej doby na aftermarketovom trhu s dielmi na nákladné vozidlá chýbali. V prvom rade je to vysoko prepracovaný logistický systém s denným zásobovaním všetkých svojich predajných miest. Od začiatku ponúkame našim zákazníkom ako aj rozvoz tovaru tak aj služby obchodného zástupcu, čo vám všetkým výrazne šetrí čas a zvyšuje efektívnosť vášho fungovania. Ako prvý v našom odbore sme tiež spustili plnohodnotný e-shop, ktorý dnes mnohí zákazníci navyzdvajú len ako jednoduchú formu nákupu tovaru ale aj ako hlavný zdroj technických informácií.

Býť lídrom zavážuje. Preto sme ako prvá slovenská spoločnosť zaviedli v tomto roku našu vlastnú prírodnú značku náhradných dielov a príslušenstva MAX Parts®. Využili sme svoje mnohoročné skúsenosti z odboru, vedomosti o náhradných dieloch a výrobných spoločnostiach po celom svete, aby sme predávali našim zákazníkom produkty vysokej kvality za veľmi priaznivé ceny. V súčasnej dobe nájdete v por-

ttólu značky MAX Parts® predovšetkým brzdové komponenty a diely podvozku. Neustále však pracujeme na rozšírení tohto sortimentu, avšak vždy s prídavným dôrazom na kvalitu. Našou požiadavkou je, aby sortiment dielov MAX Parts® vždy zodpovedal kvalite originálnych dielov.

Práli by sme si, aby oslavu nášho výročia si užili aj naši zákazníci, ktorí sú už 10 rokov našim motorom, našou inšpiráciou. Pripravujeme pre vás na tento rok veľa špeciálnych akcií. Napríklad už teraz si môžete na každom predajnom mieste vyzdvihnúť svoju „Slovenskú knihu ADIP SLOVAKIA®“ vďaka ktorej môžete po celý rok svoje nákupy prameňovať na nákupné poukazy so širokým využitím. Okrem „Slovenských kníh ADIP SLOVAKIA®“ však budú prebiehať aj ďalšie predajné akcie a zákazníci strážte si ich, pretože sa bude na čo tešiť!

Radi by sme touto formou preto poďakovali všetkým našim zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom ale aj všetkým zamestnancom. Naším cieľom do ďalšieho desaťročia je pokračovať v nastolenej tendencii obojstranne prospešného a úspešného obchodu.



**ADIP SLOVAKIA**

**VŠETKO PRE TRUCK & BUS**

9 predajných miest na Slovensku!

[www.adipslovakia.sk](http://www.adipslovakia.sk)

4/2015 37

Obr. 7 Inzerce 4/2015, (archiv autora)

**MAX PARTS**  
FOR TRUCK, TRAILER AND BUS

MAX Parts je nová značka vysoko kvalitných náhradných dielov a príslušenstva pre nákladné a úžitkové vozidlá, príviesy, návěsy a autobusy.

Po všetkých stránkach splňajú minimálne rovnaké požiadavky ako originálny diel.

**ADIP SLOVAKIA**

**BRZDOVÉ KOTUČE**

2 years warranty  
TUV  
E11  
GS

Obr. 8 Inzerce MAX Parts, (archiv autora)



Obr. 9 Pobídka k vyplnění dotazníku, (archiv autora)



Obr. 10 Obaly MAX Parts, (archiv autora)