

Analýza marketingové strategie společnosti KAR-mobil s.r.o.

Michal Bargl

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michal Bargl**
Osobní číslo: **M13033**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza marketingové strategie KAR–mobil s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se marketingové strategie.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingové strategie společnosti KAR–mobil s.r.o., zhodnoťte silné a slabé stránky marketingové strategie společnosti KAR–mobil s.r.o.
- Zpracujte návrh nové marketingové strategie společnosti KAR–mobil s.r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-x.

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

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

SILK, Alvin J. What is Marketing? 1st ed. Boston: Harvard Business School Press, 2006, 207 s. ISBN 978-1-4221-0460-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Barbora Haltořová
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

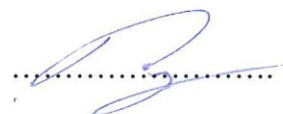
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Michal Bargl



podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce byla analýza současné marketingové strategie společnosti KAR-mobil s.r.o., a návržení marketingové strategie, která je ucelená, jasně definovaná a pomůže společnosti k lepším výsledkům, vyšší spokojenosti vedení společnosti i majitelů, a celkově ke zlepšení stavu. V rámci řešení byla využita situační analýza zahrnující analýzu vnějšího prostředí podniku, PESTLE, a analýzy vnitřního prostředí analyzované společnosti - Porterovu analýzu (model pěti sil) a SW analýzu. Výsledky situační analýzy byly shrnuty v rámci analýzy SWOT. Marketingová strategie analyzované společnosti nebyla jasně definovaná, proto v rámci analýzy marketingové strategie byly jednotlivé využívané marketingové nástroje zařazeny do dílčích strategií prvků marketingového mixu a byla navržena doporučení pro analyzovanou společnost. Hlavním přínosem a výsledkem práce bylo vytvoření jasně definované marketingové strategie společnosti KAR-mobil s.r.o., která vychází z vrcholné korporátní strategie, a definuje dílčí strategie jednotlivých prvků marketingového mixu.

Klíčová slova: marketingová strategie, marketingový mix, služby, situační analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, PESTLE analýza

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of the bachelor thesis is to analyse the current marketing strategy of the company KAR-mobil Ltd. and to make a marketing strategy proposal which would be coherent, clearly defined and thus resulting in better operating achievements, moreover leading to the management and owners greater sense of satisfaction and a better company state of affairs in general. For this purpose the situational analysis has been made comprising external environment analysis of the enterprise PESTLE, the internal environment analysis Porter analysis - 5 forces model and the SW analysis. The results of the situational analysis have been summarized within the SWOT analysis. The marketing analysis of the given company has not been clearly defined and that's why the individual marketing instruments were included into partial strategies of the marketing mix elements within the marketing strategy analysis and some proposals were introduced as to the company mentioned above. The greatest strength of the thesis is the clearly defined marketing strategy of the company KAR-mobil, Ltd. which is based on the top corporate strategy and defines the partial strategies of the individual marketing mix elements.

Keywords: marketing strategy, marketing mix, services, situational analysis, Porter analysis, SWOT analysis, PESTLE analysis

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Barboře Haltofové za cenné připomínky, odborné rady a vedení při vypracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti KAR-mobil s.r.o. za vstřícný přístup, poskytnuté informace a konzultace a v neposlední řadě rodině za důležitou podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKOVÁ A MARKETINGOVÁ STRATEGIE	12
1.1 MARKETING SLUŽEB	12
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE	13
1.3 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	14
1.3.1 Situační analýza	14
1.3.2 Stanovení cílů.....	16
1.3.3 Obsah marketingové strategie	16
1.3.3.1 Produkt.....	16
1.3.3.2 Cena	17
1.3.3.3 Distribuce.....	18
1.3.3.4 Komunikace	18
1.3.3.5 Lidé	19
1.3.3.6 Procesy.....	19
1.3.3.7 Materiální prostředí.....	19
Praktická část	21
2 SPOLEČNOST KAR-MOBIL S.R.O.	22
2.1 POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI	23
2.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI KAR-MOBIL S.R.O.....	23
2.3 STRATEGICKÉ CÍLE	24
3 SITUAČNÍ ANALÝZA	25
3.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	25
3.1.1 Politické faktory	25
3.1.2 Ekonomické faktory	25
3.1.3 Sociální faktory	26
3.1.4 Technologické faktory	27
3.1.5 Legislativní faktory	27
3.1.6 Ekologické faktory	28
3.2 ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	28
3.2.1 Porterova analýza	28
3.2.1.1 Vyjednávací síla zákazníků	28
3.2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů	29
3.2.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	30
3.2.1.4 Hrozba substitutů	30
3.2.1.5 Rivalita v odvětví.....	30
3.3 SW ANALÝZA.....	31
3.4 SWOT ANALÝZA	32
4 ANALÝZA MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI KAR-MOBIL S.R.O.	34

4.1	STANOVENÍ CÍLŮ	34
4.2	SEGMENTACE TRHU	34
4.3	MARKETINGOVÝ MIX – DÍLČÍ STRATEGIE	37
4.3.1	Produktová strategie	37
4.3.2	Cenová strategie	38
4.3.3	Distribuční strategie	38
4.3.4	Komunikační strategie	39
4.3.5	Lidé	42
4.3.6	Procesy	43
4.3.7	Materiální prostředí	44
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	52
	SEZNAM SCHÉMAT	55
	SEZNAM GRAFŮ	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

V dnešní době existuje na trhu velké množství společností, malých i velkých, které podnikají na místních trzích, či na trzích mezinárodních a světových. Každý podnik se snaží uspět a snaží se dělat nejlépe to, co umí. Ale trh je přesycený, a jakákoliv tržní mezera se hledá jen velmi těžko.

Produkty prodávané či poskytované společnostmi jsou velmi podobné a odlišnosti se často hledají obtížně. Jak se odlišit, a jak odlišnosti a výhody sdělit zákazníkům je jedním z úkolů marketingu. Na marketing se zaměřuje tato bakalářská práce. Konkrétněji na marketing servisní a opravárenské středně velké společnosti, kterou je společnost KAR-mobil s.r.o. Tato společnost poskytuje služby v oblasti servisu autobusů, nákladních a přípojných vozidel, pneuservisních prací, odtahové služby a prodeje náhradních dílů. Jedná se o firmu se šestnácti provozovny, které jsou rozmístěny v severní části České republiky, od Ostravy po Hradec Králové. Blíže je společnost představena v kapitole č. 2.

Téma bakalářské práce bylo stanoveno po konzultaci s vedením společnosti KAR-mobil s.r.o. To přiznává, že v oblasti marketingu není společnost příliš silná, a nevěnuje mu tolik pozornosti, kolik si zaslouží. Proto byl zvolen cíl práce, kterým je analyzovat současnou marketingovou strategii společnosti KAR-mobil s.r.o. a navrhnout marketingovou strategii, která bude ucelená, jasně definovaná a pomůže společnosti k lepším výsledkům, vyšší spokojenosti vedení společnosti i majitelů, a celkově ke zlepšení stavu.

První kapitola bakalářské práce se věnuje teoretické stránce marketingu, tedy základním odlišnostem marketingu služeb, strategickému řízení a marketingové strategii.

Druhá kapitola představuje analyzovanou společnost - společnost KAR-mobil s.r.o., která na trhu působí již 21 let. Prvním krokem tvorby nové marketingové strategie i analýzy současné marketingové strategie je analýza současného stavu a okolí společnosti. Analýza je předmětem třetí kapitoly. Po analyzování současného stavu následuje analýza marketingové strategie, která je rozebrána ve čtvrté kapitole. Analyzovaná společnost nemá přesně definovanou marketingovou strategii, nicméně využívá jednotlivé nástroje marketingového mixu. Proto v rámci analýzy marketingové strategie budou jednotlivé marketingové nástroje zařazeny do dílčích strategií nástrojů marketingového mixu a budou navržena doporučení v rámci marketingové strategie. V závěrečné části bakalářské práce budou shrnuty výsledky, zjištění a doporučení získané z výsledků situační analýzy a analýzy marketingové strategie.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Marketing je důležitou součástí každé společnosti. Zejména v dnešní době, kdy existuje mnoho podniků vyrábějících velmi podobné výrobky a produkující podobné služby, je diferenciací produktů velmi důležitá. Díky moderním technologiím jsou zákazníci dobře informovaní a porovnávají nabídky různých společností. Marketing pomáhá společnostem plnit vrcholné podnikové cíle.

Cílem bakalářské práce je analýza současné marketingové strategie společnosti KAR-mobil s.r.o. a návrh marketingové strategie, která bude v souladu s podnikovou strategií a pomůže naplňovat cíle stanovené vedením společnosti.

Prvním krokem praktické části práce bude představení analyzované společnosti KAR-mobil s.r.o., jejímž hlavním předmětem podnikání je servis autobusů, nákladních a přípojných vozidel, prodej náhradních dílů, pneuservis a odtahová služba. Analytická část práce bude zahájena situační analýzou.

Situační analýza zahrnuje analýzu vnějšího prostředí podniku a analýzu vnitřního prostředí podniku. Analýzu vnějšího prostředí společnosti provedeme pomocí analýzy PESTLE. Následujícím krokem je analýza vnitřního prostředí, která bude provedena pomocí Porterovy analýzy - modelu pěti sil a analýzy SW (analýza silných a slabých stránek společnosti). Výsledkem analýz budou identifikované příležitosti a ohrožení společnosti KAR-mobil s.r.o. a silné a slabé stránky. K přehlednému shrnutí výsledků situační analýzy bude využita analýza SWOT (analýza porovnávající silné a slabé stránky podniku a příležitosti i ohrožení).

Společnost KAR-mobil s.r.o. nemá marketingovou strategii přesně definovanou, nicméně jednotlivé marketingové nástroje využívá. Cílem bakalářské práce je zpracovat dokument, který bude definovat cíle v oblasti marketingu, jednotný směr a nástroje, které budou mít synergický efekt k jejich dosažení. Dokument by měl pomoci začít budovat postavení marketingu ve společnosti a podporovat ostatní činnosti ve společnosti.

Z tohoto důvodu je marketingová strategie definována, zařazením již využívaných marketingových nástrojů do dílčích strategií prvků marketingového mixu a následně jsou navržena doporučení pro analyzovanou společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÁ A MARKETINGOVÁ STRATEGIE

1.1 Marketing služeb

Na trhu jednotlivé společnosti poskytují produkty (výrobky i služby), které zákazníci nakupují a spotřebovávají. Jednotná definice služeb v odborné literatuře neexistuje. Službu lze definovat jako „činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je nehmotatelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Poskytnutí služby může, ale nemusí být spojeno s fyzickým výrobkem“ (Heczková, 2004, s. 264). Vašítková (2014, s. 16) užívá následující definici: „Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ Přestože existuje mnoho různých definic služeb, shodu nalezneme u vlastností služeb. Jedná se o nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenitu, pomíjivost a nemožnost vlastnictví (Hesková, 2015, s. 23).

První vlastností je nehmotnost. V případě výrobků zákazník vždy vidí, co kupuje a může si výrobek ohmatat, vyzkoušet, ale to u služeb neplatí. Zákazník kvalitu služby a její přínosy, vidí až při koupi služby, resp. při její spotřebě a teprve v tuto chvíli zjistí výsledek - jak byla služba poskytnuta. Nehmotnost služeb, jak uvádí Kotler (2007, s. 724) ztěžuje konkurenční boj na trhu, a vidí-li zákazník dvě nebo více společností poskytující stejnou službu, často neví, pro kterou se rozhodnout a hledá hmatatelné důkazy – např. vlastní zkušenosti, reference zákazníků, nebo image značky.

Druhou vlastností je neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele a často i od zákazníka. Aby mohla být služba poskytnuta, musí se poskytovatel služby většinou setkat se zákazníkem na určitém místě a ve stejnou dobu. Zákazník nemůže službu spotřebovat později, nebo ji skladovat, ani službu upravit. (Hesková, 2015, s.25).

Třetí velmi důležitou vlastností je heterogenita (proměnlivost). Tato vlastnost se týká zejména kvality, která je u služeb velmi důležitá. Jelikož jsou často služby poskytovány lidmi, nikdy nemůžeme zaručit, že jedna služba bude poskytnuta zákazníkovi několikrát přesně ve stejné kvalitě. Kvalitu může ovlivnit cokoliv, např. špatná nálada poskytovatele. Přestože společnosti často stanovují pravidla chování, nelze některým situacím, které mají za následek např. zhoršení kvality služby, předejít.

Pomíjivost služeb je spojena s již zmíněnou nehmotností. „*Služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat, nebo vracet, služby, které nejsou prodány v čase, kdy jsou nabízeny, jsou ztracené a zničené*“ (Vašítková, 2014, s. 16). Mohlo by se zdát, že služby díky výše uvedeným důvodům nelze reklamovat, ale není tomu tak. Špatně poskytnutou službu samozřejmě zákazník reklamovat může.

Poslední charakteristikou, která také souvisí s nehmotností služeb, je vlastnictví. Nákupem služby nepřechází na zákazníka žádné vlastnictví, zákazník získá pouze právo na službu, která mu bude poskytnuta, nebo přístup ke službě jen na omezenou dobu (Kotler, 2007, s. 717-718).

Marketingový mix 4P (product, price, place, promotion – produkt, cena, místo, komunikace) byl původně sestaven pro výrobní podniky, pro služby byl ale rozšířen B. H. Boomsem a M. J. Bitnerem o 3 prvky – people, proces a physical evidence (lidé, procesy materiální prostředí) (Zapletalová, 2003).

1.2 Strategické řízení a strategie

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholní manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1). Řízení podniku je nikdy nekončícím procesem, který je uskutečňován pomocí mnoha strategií. Pojem strategie je definován jako *dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů* (Dedouchová, 2001, s. 1). Ani definice strategie neexistuje jen jedna, ale obecně lze říci, že se jedná o popis cesty k vytyčeným cílům (Horáková, 2000, s.11).

Ještě než se podnik zaměří na tvorbu strategie, musí znát misi a vizi společnosti. Mise společnosti je důvodem či smyslem existence společnosti a vize definuje budoucí stav, kterého by společnost chtěla dosáhnout (Štráfelda, 2009). Po definování mise a vize společnosti je úkolem vedení podniku specifikovat jeho cíle, strategie a identifikovat příležitosti podniku (Horáková, 2000, s. 18). To vše je součástí strategického plánu podniku.

Z výše uvedeného vyplývá, že marketing má ve strategickém plánování zvláštní postavení, jelikož marketingová situační analýza je prvním krokem k vytvoření strategického plánu podniku. Marketingová situační analýza odhalí potenciální zákazníky a jejich potřeby. Tedy

odpoví na 2 základní otázky: Jaký produkt vyrábět (v případě služeb - jakou službu poskytovat), a pro koho jej vyrábět (komu ji poskytovat) (Kotler, 2007, s.107).

Je-li sestaven strategický plán podniku, stanovují jednotlivé divize (obchod, marketing, finance, personální oddělení...) dílčí plány a strategie.

1.3 Strategické marketingové řízení a marketingová strategie

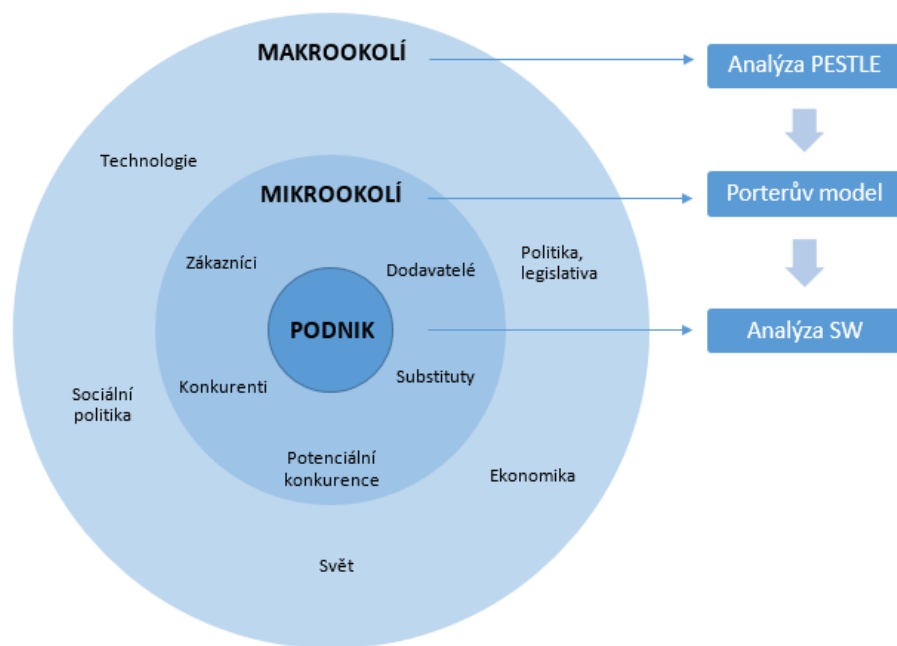
Strategické marketingové řízení vychází ze strategického řízení podniku. Marketingová strategie, stejně jako všechny dílčí strategie, musí být v souladu s vrcholnou strategií podniku, tedy předem stanovené marketingové cíle musí napomáhat naplňovat celkové cíle podniku. Strategický marketingový proces dělíme dle Zapletalové (2006, s. 6-7) do tří etap – plánovací, realizační a kontrolní. Prvním krokem je provedení marketingové situační analýzy, stanovení marketingových cílů a strategií a sestavení marketingového plánu. V realizační etapě je marketingový plán implementován do podniku, a v poslední fázi hodnocen. Jelikož řízení je nekonečným procesem, je závěrečná fáze hodnocení také zdrojem pro další plánování a situační analýzu marketingového procesu.

1.3.1 Situační analýza

Situační analýza pomáhá identifikovat současnou situaci společnosti, definovat směr společnosti, kterým by se měla vydat a rozpoznat možná ohrožení. „Analýza většinou začíná definicí či redefinicí poslání, pokračuje externí analýzou makrookolí a mikrookolí, následuje interní analýza a získané informace management v rámci syntézy shrne a vyhodnotí“ (Jonáš, 2016). Marketingové prostředí podniku a postup při jeho analýze jsou shrnuty ve schématu č.1 Marketingové prostředí podniku a postup při jeho analýze uvedeném níže.

Makrookolí (vnější prostředí) je prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Makrookolí působí na každý podnik a zpravidla podniky toto působení nemohou ovlivnit. Analýza makrookolí bude provedena pomocí analýzy PESTLE, která dělí vlivy makrookolí na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (ManagementMania.com, 2015). V rámci PESTLE analýzy budou prozkoumány vlivy jednotlivých skupin faktorů na analyzovanou společnost.

Schéma 1 Marketingové prostředí podniku a postup při jeho analýze



Zdroj: upraveno dle Dedouchové (2001, s.16) a Petru a Kupec (2015, s. 16)

Následujícím krokem situační analýzy je analýza mikroprostředí (vnitřního prostředí). Do vnitřního prostředí externího řadíme dodavatele, zákazníky, konkurenci stávající i potenciální a substituty. Cílem analýzy mikrookolí je odhalení příležitostí a ohrožení podniku. K analýze mikrookolí byl vyvinut model pěti sil (Porterův model, Porterova analýza), který se zaměřuje na 5 oblastí, kde identifikuje příležitosti i hrozby. Jedná se „o rizika vstupu potencionálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů, hrozby substitučních výrobků“ (Dedouchová, 2001, s.17).

Druhým krokem analýzy mikroprostředí je analýza podniku (interního mikroprostředí) SW – analýza silných a slabých stránek.

Provedeme-li analýzu mikroprostředí a makroprostředí, je vhodné sumarizovat tyto výsledky např. do SWOT analýzy. „Jejím účelem je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.“ (Heczková, 2004, s. 66). Důležitou součástí situační analýzy je segmentace trhu.

Každý trh lze rozčlenit na menší homogenní celky. K segmentaci trhu existují dva hlavní důvody. Zaprvé společnosti nemohou obsluhovat celý trh, např. z geografického hlediska, a nemohou plnit potřeby všech zákazníků. Zadruhé na všechny zákazníky nebudou správně účinkovat totožné marketingové nástroje. Proto musíme trh rozčlenit na menší celky – skupiny zákazníků, kteří využívají podobné služby, a na které bude užitá jednotná komunikační strategie (Jakubíková, 2008, s. 61). Segmentaci v případě B2B trhů provádíme dle demografických kritérií, provozních kritérií, nákupních charakteristik, situačních faktorů a osobních charakteristik (Kotler, 2007, s. 477). Po analýze okolí podniku vedení přistupuje k dalšímu kroku, kterým je stanovení cílů.

1.3.2 Stanovení cílů

Cílem rozumíme žádoucí stav, kterého se snažíme dosáhnout v daném časovém horizontu. Společnosti stanovují cíle globální a z nich odvozují cíle dílčí (např. marketingové). Důležité při definici cílů je jejich správná formulace. Jak uvádí Čichovský (Čichovský, 2013, s. 59; Horáková, 2000, s. 23-24), správně formulovaný cíl by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný – zkráceně SMART.

1.3.3 Obsah marketingové strategie

Co se týká obsahu marketingové strategie, v odborné literatuře nalezneme také odlišnosti. Obsahem marketingové strategie jsou prvky marketingového mixu (Horáková, 2000, s.55; Mc Donald a Wilson, 2012, s. 241; Lošťáková, 2007, s. 10-3). Robins a také další autoři (Petrů a Kupec, 2015, s. 47) rozšiřují obsah marketingové strategie o 4 C - o *zákazníky, konkurenty, schopnosti firmy a charakteristiky firmy* (Robins, 1994 cit. podle Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009, s. 28). V literatuře také nalezneme definici, podle které marketingová strategie musí obsahovat marketingové cíle, strategii značky, komunikační strategii a strategii komunikačního mixu, korporátní design, lidské, informační a finanční zdroje (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009, s. 52).

V rámci bakalářské práce se přikloníme k definici Horákové a dalších autorů a definujeme strategii pomocí sedmi prvků marketingového mixu služeb (produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, procesy a materiální prostředí).

1.3.3.1 Produkt

Produkt je základem podnikání. Cílem společností je odlišení se od ostatních. Různé produkty lze diferencovat různě - skutečnými, někdy i psychologickými rozdíly (Kotler, 2000,

s. 115-116). Diferenciaci produktu můžeme založit na jeho specifických vlastnostech, užitcích, úrovni kvality, designu, atd. Jedním z mnoha způsobů diferenciací je značka.

Značkou jsou symboly, které nás odlišují od konkurence, slova a označení, která nás dělají jedinečnými, která u spotřebitelů vyvolají spojení na konkrétní produkt, a často ovlivňují nákupní chování spotřebitelů (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypl, 2009, s. 63). Základním rozhodnutím v rámci produktové strategie je rozhodnutí společnosti zda užívat strategii značky či ne. Při tomto rozhodnutí by měla společnost přihlídnout k tomu, že značka může být *nejsilnějším poutem zákazníků k podniku či produktu* (Kašík a Havlíček, 2009, s. 78). V případě, že se podnik rozhodne užit strategii značky, musí zvolit konkrétní strategii (strategii značky podniku, strategii značky produktu, či strategii více značek). Na zvolenou strategii značky navazuje positioning (budování pozice značky) a řízení hodnoty značky (Červený, Ficbauer, Hanzelková a Keřkovský, 2014, s. 154). Hodnota značky může být velmi vysoká. Důkazem je např. „*firma Procter&Gamble, která zaplatila v přepočtu 930 mld. Kč za firmu Gillette, kde hmotná aktiva představovala pouze 120 mld. Kč*“ (Mc Donald a Wilson, 2012, s. 167).

1.3.3.2 Cena

Cena je velmi důležitou součástí marketingového mixu, a jako jediný nástroj marketingového mixu produkuje příjmy společnosti. Ostatní nástroje produkují náklady (Kotler, 2000, s. 117-118).

Tento nástroj nezahrnuje pouze cenu, ale celkovou cenovou politiku společnosti. Patří zde např. slevy, splatnosti a úvěrové podmínky pro zákazníky. Na tvorbu ceny mají vliv interní i externí faktory. Interními faktory jsou náklady a výše zisku, externími konkurence a zákaznická očekávání (Kašík a Havlíček, 2009, s. 80).

Cenových strategií existuje mnoho. Společnost může při zavedení produktu užit cenu slíznuté smetany (vysoká cena u jedinečných produktů), průnikovou cenu (zaváděcí ceny), prémiovou cenu (vysoká cena spojená s exkluzivitou a nadstandardními službami), nebo cenu diskontní (Zikmund, 2011). Na základě velikosti poptávky po produktech může společnost zvolit také strategie různé ceny závislé na místě prodeje, různé ceny pro jednotlivé zákaznické segmenty, pro různé varianty produktu či dle sezónnosti (Kašík a Havlíček, 2005, s.47-48).

1.3.3.3 Distribuce

Prvním krokem při volbě distribuce je rozhodnutí o umístění. Rozhoduje-li společnost o umístění provozovny (více provozoven), musí nejprve zařadit službu z hlediska součinnosti zákazníka s producentem. Rozlišujeme služby, které přicházejí za zákazníkem, služby, kdy zákazník jde za službou do provozovny a služby poskytované na základě neosobního styku. K nalezení vhodného místa pro provozovny je vhodné využít analýzu vnějšího prostředí, zejména z geografického a demografického hlediska a identifikace existence kupní síly (Vašítková, 2006, s. 64-65).

Po rozhodnutí o umístění společnost rozhoduje o distribučních cestách. Služby mohou být distribuovány přímo od poskytovatelů ke spotřebitelům, nebo nepřímo přes jednoho či více prostředníků (Kotler, 2004, s. 961-962).

1.3.3.4 Komunikace

Hlavním úkolem komunikace a komunikační strategie společnosti je výběr správného komunikačního sdělení, skupiny, které bude šířeno, a nástroje, kterými bude sdělení šířeno. Zkráceně, komunikační strategie vymezuje, co, jak a komu budeme sdělovat. Můžeme se zaměřit např. na propagaci značky, jedinečnou vlastnost produktu nebo image značky. Důležitou vlastností vybraného komunikačního sdělení je jeho dlouhodobá stálost. Pokud chceme, aby si zákazník toto sdělení pamatoval, je důležité držet se ho a neměnit sdělení v krátkých časových intervalech (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009, s. 71).

Komunikační mix tvoří jednotlivé marketingové nástroje, pomocí kterých dosahuje společnost stanovených komunikačních a marketingových cílů. Do komunikačního mixu patří osobní prodej, reklama, podpora prodeje (slevy, akce, soutěže...), přímý marketing, public relations (vztahy s veřejností), sponzoring a veletrhy a výstavy (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 42).

Výběr strategie komunikačního mixu záleží často na produktu, který firma nabízí. Jedná-li se o produkty denní spotřeby, účinná bývá klasická reklama a podpora prodeje, naopak jedná-li se o finančně nákladné produkty (např. průmyslová strojová technika), je vhodnější využití osobního prodeje. Důležité také je, co je cílem reklamního sdělení. Pokud budujeme image naší značky, je vhodnější využít klasickou reklamu, která osloví více lidí, ale pokud

chceme podnítit potencionálního zákazníka k nákupu, zvolíme přímý marketing (Hanzelková, Keřkovský, Odehnalová a Vykypěl, 2009, s. 74).

1.3.3.5 Lidé

Lidé v marketingovém mixu jsou také nástrojem marketingového mixu. Patří zde zákazníci, jako spoluproducenti služeb, zákazníci a jejich okolí (podávají reference o společnosti a jejich produktech) a zejména zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci společnosti mohou podstatně ovlivnit kvalitu služeb (viz. heterogenita služeb). Proto je důležité pravidelné školení a trénování zaměstnanců, a dobrý motivační a odměňovací systém. (Hesková, 2015, s.163-165).

1.3.3.6 Procesy

Proces poskytování služby lze rozdělit do několika dílčích kroků. Dle počtu kroků hodnotíme, zdali je proces poskytování služby složitý, či nikoliv. Rozložením procesů na dílčí kroky lze sestavit diagramy procesů. Diagramy umožňují identifikovat místa, kde dochází k selhání. Na základě analýzy procesů a identifikace kritických míst lze předem stanovit, jaké kroky mají zaměstnanci podniknout, jestliže k takovému selhání dojde. V rámci analýzy procesů se podniky zaměřují také na stav nabídky a poptávky. V případě nesouladu se zaměří na řízení kapacity, nebo na řízení poptávky za pomoci marketingových nástrojů (Vašítková, 2006, s. 97).

1.3.3.7 Materiální prostředí

Posledním prvkem marketingového mixu služeb je materiální prostředí. To zahrnuje hmotné věci umožňující poskytnutí služby, i nehmotné prvky působící na zákazníka. Vliv na vnímání zákazníka má prostor, kde je služba poskytována, oblečení zaměstnanců, čistota prostředí, vizitky atd. (Wikipedie, 2016 cit. podle Kincl, 2004).

Aby byly standardy společnosti zachovány v rámci materiálního prostředí, definují společnosti korporátní design – jednotný vizuální styl. Vždy bývají využívány např. vybrané grafické prvky, jednotné barvy atd. Tyto společné prvky oznamují: „jsme jedna společnost“, a odlišují od konkurence. Soubor pravidel určující vystupování společnosti navenek bývá stanoven grafickým manuálem společnosti. Jednotný vizuální styl tvoří název firmy a způsob jeho prezentace, logo, jako identifikační zkratka, značka pro zviditelnění a odlišení produktu, písmo a barvy, služební grafika (propagační prvky a tiskoviny), orientační grafika (způsoby

oprav interiérů, označení budov), oděvy zaměstnanců, grafika obalů, dárkové předměty a další prvky dle oboru podnikání (Vysekalová a Mikeš, 2009, s.40).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 SPOLEČNOST KAR-MOBIL S.R.O.

Společnost KAR-mobil s.r.o. je součástí silné holdingové skupiny KAR group, a.s. a na trhu působí od roku 1996. Původním předmětem podnikání společnosti KAR-mobil s.r.o. byl prodej autobusů značky KAROSA (dnes IVECO BUS). V roce 1999 převzala společnost KAR-mobil s.r.o. servisní a opravárenské provozovny od společnosti ČSAD Ostrava a.s. (KAR group ©2016).

Obrázek 1 Logo společnosti KAR-mobil s.r.o.



Zdroj: KAR-mobil ©2016

Dnešním hlavním předmětem podnikání společnosti KAR-mobil s.r.o. jsou komplexní služby poskytované zákazníkům provozujícím autobusovou a nákladní automobilovou dopravu. Jedná se především o servisní služby, jako např. servis autobusů, nákladních a přípojních vozidel, prodej náhradních dílů, pneuservis a odtahovou službu. Mezi doplňkové služby poskytované společností KAR-mobil s.r.o. patří např. mytí vozidel, tankování, pronájem parkovacích ploch ... Další služby jsou poskytovány prostřednictvím společností v holdingu KAR group, a.s. Jedná se o prodej nových autobusů, pronájem skladovacích ploch, dopravu, výzkumnou činnost v oboru dopravy aj.

Servisní činnost je prováděna v šestnácti provozovnách, a to v regionech krajů Moravskoslezského, Olomouckého, Pardubického, Královéhradeckého, Středočeského a Kraje Vysočina (pro lepší ilustraci je níže uvedena mapa provozoven společnosti KAR-mobil s.r.o.). Kvalitu služeb a environmentální přístup k jejich poskytování jsou dány certifikací dle norem ISO. Společnost je certifikovaná dle norem ISO 9001 a ISO 14001 (KAR group ©2016).

Obrázek 2 Mapa provozoven společnosti KAR-mobil s.r.o.



Zdroj: KAR-mobil ©2016

2.1 Poslání a vize společnosti

Posláním společnosti KAR-mobil s.r.o. je poskytování komplexních služeb zákazníkům v oboru opravárenství nákladních vozidel a autobusů.

Vizí společnosti je budování zákaznický orientované společnosti, zaměřující se na poskytování komplexních a hlavně kvalitních služeb. Udržet si dosavadní postavení na trhu jako jedna z největších opravárenských společností v České republice a posílit, resp. vylepšit image společnosti.

2.2 Marketingová strategie společnosti KAR-mobil s.r.o.

Ve společnosti KAR-mobil s.r.o. není marketing řízen strategicky a marketingová strategie není nijak definována. I samotné oddělení marketingu ve společnosti neexistuje. Marketing je zde vnímán pouze jako podpora obchodního týmu, a tu zajišťuje pouze jedna osoba, která má na starosti další obchodní a provozní úkoly.

Přestože marketingová strategie není ve společnosti stanovena a nejsou definovány dílčí strategie v rámci marketingového mixu, společnost využívá marketingové nástroje.

2.3 Strategické cíle

Vrcholným cílem většiny společností na trhu, i společnosti KAR-mobil s.r.o., je maximalizace zisku. Strategické cíle podniku vyplývají z celkové strategie společnosti, resp. strategie mateřské společnosti, a byly stanoveny vedením společnosti. Management společnosti definoval v interních materiálech společnosti následující strategické cíle společnosti:

- *Maximalizace zisku.*
- *Postupné zvyšování obrátu společnosti min. o 2% ročně a následné zvýšení zisku.*
- *Pozitivní vývoj v oblasti provozních nákladů.*
- *Udržet si postavení na trhu – jedna z největších opravárenských společností v České republice.*
- *Udržení komplexnosti služeb a rozšiřování portfolia služeb.*
- *Posílení image společnosti.*
- *Postupné zvyšování kvality poskytovaných služeb.*
- *Vybudování nové značky KAR do konce roku 2017. (KAR-mobil ©2016)*

3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Prvním krokem analýzy, či definice marketingové strategie je situační analýza. Situační analýza napomáhá definovat postavení společnosti na trhu, identifikovat příležitosti, ale i ohrožení, definovat silné stránky i její slabiny. V rámci situační analýzy bude provedena analýza vnějšího prostředí PESTLE, Porterova analýza pěti sil a SW analýza. Výsledky analýz, které se zaměřují na podnik i na jeho okolí, budou shrnuty pomocí SWOT analýzy.

3.1 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí společnosti KAR-mobil s.r.o. byla vybrána analýza PESTLE, která faktory ovlivňující podnik dělí na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (ManagementMania.com, 2015).

3.1.1 Politické faktory

Politické faktory ovlivňují všechny společnosti. V této oblasti je hlavním faktorem stabilita země. Vzhledem k faktu, že zákazníci společnosti jsou především tuzemské společnosti, je ze zákaznického pohledu zájmovým územím ČR. Z hlediska politické stability lze ČR považovat za stabilní zemi.

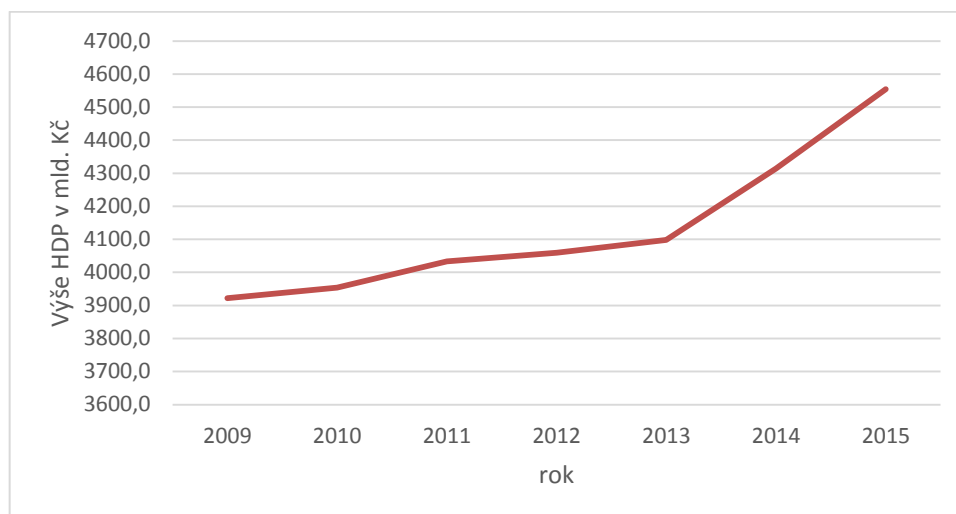
Dalšími politickými faktory jsou např. korupce a byrokracie (Švancara, 2012). Podnikatelské prostředí je typické vysokou byrokracií (Diro, 2017), a také zhoršenou pozicí v oblasti korupce. Index vnímání korupce¹ v ČR má negativní trend a jeho hodnota v roce 2016 poklesla na 55 bodů, zatímco průměr EU je 65 bodů (Transparency International – Česká republika, ©2017).

3.1.2 Ekonomické faktory

Z dat zveřejněných Českým statistickým úřadem je patrný postupný růst HDP. Ten roste již od roku 2009 (viz graf 1) a dle aktuální prognózy České národní banky HDP dále poroste (ČNB, 2017). Růst HDP by měl přispívat k růstu výroby v ČR, tedy i k růstu na trhu dopravním a následně v segmentu opravárenství.

¹ Tento index zveřejňuje mezinárodní nevládní organizace Transparency International, a řadí země dle stupně vnímání korupce. 100 bodů = země bez korupce, 0 bodů = vysoká míra korupce (Transparency International – Česká republika, ©2017)

Graf 1 Vývoj HDP v ČR v mld. Kč v běžných cenách v letech 2009-2015



Zdroj: ČSÚ, 2017

Druhým důležitým ekonomickým faktorem, který má vliv na tuto společnost, je kurz české koruny, jelikož mnohé obchodní transakce probíhají v zahraniční měně (především v eurech). Intervence ČNB zahájené v roce 2013 mají za následek devalvaci naší měny (ČNB, 2017). Oslabení kurzu koruny vůči euru způsobuje zvýšení dovozních cen a cenové hladiny. Pro společnost KAR-mobil s.r.o. to znamená např. dražší náhradní díly a tedy vyšší náklady společnosti. Pokud dojde k posílení koruny, společnost bude nakupovat levněji náhradní díly a dojde ke snížení nákladů.

Ekonomický vývoj zaznamenává rostoucí trend. Tento faktor se pozitivně promítá na jednotlivé trhy, včetně trhu dopravního. V ČR roste počet registrovaných vozidel (ČSÚ, 2016), což by mělo mít za následek růst počtu opravovaných vozidel.

3.1.3 Sociální faktory

Sociálním faktorem ovlivňujícím analyzovanou společnost je například počet obyvatel v ČR. Statistická data zaznamenávají v počtu obyvatel převážně rostoucí trend (ČSÚ, 2017). Rostoucí počet obyvatel by měl znamenat vyšší přepravní výkony společností zabývajících se osobní dopravou, i nákladní. Vyšší přepravní výkony by se měly pozitivně projevit na výkonech analyzované společnosti.

Společnosti zabývajících se osobní dopravou ale zaznamenaly růst pouze v rámci mezinárodní přepravy. U vnitrostátní osobní přepravy evidují přepravní výkony v posledních pěti letech

pokles (ČSÚ, 2017). Důvodem je pravděpodobně růst počtu registrovaných osobních vozidel (ČSÚ, 2016).

Dle informací poskytnutých personální manažerkou holdingu KAR group, a.s., Bc. Yvonou Heliovou, je vážným problémem společnosti pokles množství kvalifikované pracovní síly – mechaniků. *V dnešní době je velmi těžké získat dobré zaměstnance na pozice mechaniků. Aby společnost disponovala kvalitní pracovní silou, spolupracuje se středními odbornými školami a získává nové zaměstnance z řad absolventů - zaměstnance si sama vychovává* (KAR group ©2017).

3.1.4 Technologické faktory

Trendem 21. století ve všech oborech činností, tedy i v opravárenství, jsou technologie a modernizace. V této oblasti je důležitá předvídatost a sledování moderních trendů. Analyzovaná společnost musí sledovat především nové trendy na dopravním trhu a dotační fondy EU podporující dopravní obslužnost krajů. V současné době se dopravní trh vydává cestou „zelených autobusů“. Například v roce 2013 byla vyhlášena výzva, která podporovala nákup autobusů na CNG² (Věntus, 2014). Výrobci autobusů se zaměřují nejen na autobusy s pohonem na CNG, ale i na elektrobusesy, a stejný trend musí následovat i opravárenské společnosti (např. z hlediska vybavení a znalostí). Z tohoto důvodu společnost sleduje nové trendy, dle potřeb vybavuje provozovny, a zaškoluje své pracovníky.

Doškolováním zaměstnanců rostou společně náklady a roste i odbornost zaměstnanců. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců má za následek tlak na mzdové náklady. Rostou i náklady na pořízení technologií a s ním souvisejícího strojového vybavení. V případě analyzované společnosti musí být vybavení provozoven nakupováno ve větším počtu (na více provozoven), což podstatně zvyšuje celkové náklady na pořízení.

3.1.5 Legislativní faktory

Z legislativního hlediska mají na společnost vliv zákonné normy jako na všechny podniky v ČR. V této oblasti se společnost zajímá především o bezpečnostní předpisy (předpisy bezpečnosti práce), ekologické předpisy (např. zákon o odpadech), pracovně-právní předpisy aj.

² CNG je zkratkou angl. Compressed Natural Gas, tedy stlačený zemní plyn

Pozitivní vliv na tržby společnosti mají zákonné povinnosti provozovatelů nákladní i osobní dopravy, konkrétně měření emisí motorů a ověřování tachografů. Obě tyto služby analyzovaná společnost poskytuje na vybraných pracovištích.

3.1.6 Ekologické faktory

Mimo zákonné normy společnost preferuje způsob poskytování služeb s minimalizací negativních dopadů na životní prostředí. Společnost KAR-mobil s.r.o. je certifikovaná dle normy ISO 14001. Společnost také pravidelně zpracovává environmentální profil, ve kterém je mimo jiné uvedeno: „*Prioritou společnosti je ochrana životního prostředí ve všech činnostech společnosti a pravidelné posuzování environmentálních dopadů. Důraz klade společnost zejména na preventivní opatření.*“ (KAR-mobil, ©2016).

Z ekologických faktorů ovlivňují společnost ekologické trendy, jako již zmíněné „zelené autobusy“ a podpora alternativních pohonů.

3.2 Analýzy vnitřního prostředí

Po analýze vnějšího prostředí podniku následuje analýza vnitřního prostředí. Analýza vnitřního prostředí bude provedena pomocí Porterovy analýzy, která napomůže odhalit příležitosti i hrozby ve vnitřním prostředí podniku.

3.2.1 Porterova analýza

Porterova analýza, často nazývaná také modelem pěti sil, rozlišuje 5 základních oblastí: vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu v odvětví.

3.2.1.1 Vyjednávací síla zákazníků

S ohledem na strukturu tržeb společnosti je vyjednávací síla zákazníků relativně silná. Tržby společnosti jsou tvořeny z více než 50%³ tržbami jediného zákazníka (ARRIVA). Vyjednávací sílu zákazníků ale snižuje teritoriální rozložení provozoven společnosti KAR-mobil s.r.o. Z teritoriálního hlediska mají tyto dvě společnosti pobočky ve stejných městech, často i v totožných areálech a proto je pro stěžejního zákazníka výhodné mít sjednané jednotné

³ Struktura tržeb – viz. tabulka 2 v kapitole segmentace trhu

podmínky pro všechny provozovny a minimalizovat dopravní náklady na převoz vozidel do servisní provozovny.

V současné době ovládá společnost ARRIVA MORAVA, a.s. dopravní trh ve stěžejních krajích (Moravskoslezském a Olomouckém). Situace na dopravním trhu se může v roce 2017 podstatně změnit. Na konci roku 2016 a na začátku roku 2017 byla postupně vypsaná nová výběrová řízení na zajištění dopravní obslužnosti jednotlivých oblastí v rámci Olomouckého i Moravskoslezského kraje. Vedení společnosti sleduje dění na dopravním trhu, a jelikož účastníci výběrových řízení na zajištění dopravní obslužnosti krajů jsou ve většině oblastí již známi, pracuje obchodní tým společnosti KAR-mobil s.r.o. na jednáních o budoucí potenciální spolupráci.

Vyjednávací síla zákazníků velkých dopravních firem je snižována komplexností poskytovaných služeb a rozsahem autorizovaných služeb společnosti KAR-mobil s.r.o.

Kvalitní marketingová strategie společnosti by měla přispět k budování dobrého image značky, zvýšení povědomí zákazníků o značce a tím také ke snížení vyjednávací síly zákazníků.

3.2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Nejdůležitějšími dodavateli jsou pro společnost KAR-mobil dodavatelé náhradních dílů. Na trhu existuje mnoho dodavatelů náhradních dílů. Dodavatele náhradních dílů společnosti KAR-mobil s.r.o. rozdělujeme do tří základních skupin. První skupinou jsou výrobci vozidel a náhradních dílů (Iveco Bus, SOR, SCHMITZ...), druhou skupinu tvoří jedna společnost zajišťující konsignační sklad náhradních dílů (spolupracující společnost, která patří do holdingu) a do poslední skupiny patří velkoobchody, které nabízí náhradní díly většiny značek i neznačkové náhradní díly. Stěžejně společnost nakupuje u samotných výrobců a velkoobchody využívá především k „urgentním“ nákupům, které první dvě skupiny dodavatelů nejsou schopny v požadovaném termínu zajistit. Z popisu struktury dodavatelů vyplývá, že společnost KAR-mobil s.r.o. není závislá na jednom stěžejním dodavateli, což podstatně snižuje jejich vyjednávací sílu. Další faktory vedoucí ke snížení vyjednávací síly dodavatelů jsou vysoké odběry náhradních dílů, dobrá informovanost - znalost cen na trhu náhradních dílů a rozvíjející se trh se substituty (s neznačkovými náhradními díly).

3.2.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Konkurence a nová konkurence je hrozbou pro každý podnik. Z hlediska hrozby vstupu nových konkurentů rozlišujeme autorizovanou konkurenci (konkurence disponující autorizací značek autobusů, nákladních, či přípojných vozidel) a neautorizovanou konkurenci. Hrozba vstupu konkurence, která nebude disponovat autorizací značek je vysoká. Nicméně jedná se spíše o malé firmy či fyzické osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění. Hrozba vstupu větší společnosti, která by konkurovala společnosti KAR-mobil s.r.o. rozsahem služeb a velikostí, je nižší vzhledem k vysokým nákladům vstupu na trh. Hrozbu vstupu autorizované konkurence tak snižuje nákladovost pořízení autorizace značky. Autorizovaný servis musí splňovat často velmi náročné podmínky týkající se velikosti provozovny, počtu parkovacích míst, počtu zaměstnanců, počtu proškolených zaměstnanců, technologického vybavení a diagnostických systémů, speciálního nářadí, brandingů a doplňkových služeb.

3.2.1.4 Hrozba substitutů

Substituty poskytovaných služeb jsou vedení společnosti známy. Za substituty autorizovaných servisních služeb lze považovat servisní služby neautorizované. Konkurence i analyzovaná společnost poskytují substituční služby.

Dalšími substituty jsou neoriginální náhradní díly, které také společnost využívá. Pokud mají zákazníci zájem o neoriginální náhradní díl (jehož cena se podstatně liší od originálního náhradního dílu) bývá jim předkládána i varianta nabídky zahrnující neoriginální náhradní díly.

3.2.1.5 Rivalita v odvětví

Rivalita v odvětví je vysoká zejména v oblasti veřejných zakázek. V případě strategických veřejných zakázek (víceleté zakázky, které zajišťují tržby v řádech desítek milionů ročně) zná společnost svou konkurenci a snaží se vždy odhadovat cenovou strategii konkurence. Rivalita v odvětví je v tomto případě velmi vysoká.

V případě soukromého sektoru ke snížení rivality přispívá informovanost zákazníků o službách a jejich rozsahu. Proto by cílem marketingové strategie mělo být také zvyšování informovanosti zákazníků o nabízených službách a nových technologiích, které bude analyzovaná společnost využívat, případně které budou vyvinuty společnostmi holdingu KAR.

3.3 SW analýza

První silnou stránkou společnosti KAR-mobil s.r.o. je rozsah služeb, které společnost poskytuje (jako autorizovaný i neautorizovaný servis). Seznam poskytovaných služeb je uveden v příloze (Příloha I 58).

Druhou silnou stránkou analyzované společnosti a podstatnou konkurenční výhodou je teritoriální rozsah. Služby jsou zákazníkům poskytovány za stejných cenových podmínek na šestnácti pracovištích v šesti krajích.

Silnou stránkou a největší konkurenční výhodou je služba K24. Jedná se o non-stop servis na území ČR. Službu K24 poskytuje společnost pouze smluvním zákazníkům. Taková služba není poskytována žádnou konkurenční společností. Vzhledem k zájmu zákazníků a jejich poptávce po asistenčních službách společnost službu K24 stále rozšiřuje. V roce 2015 byla služba rozšířena i na území Slovenské republiky. Zde je non-stop servis zajišťován partnerskou společností MIKONA. Zákazníky společnosti jsou společnosti podnikající v tuzemské i mezinárodní nákladní a osobní dopravě. Jelikož problémy na cestách se často vyskytují i v zahraničí a poptávka po asistenčních službách i nadále roste, rozhodla se společnost v roce 2017 zapojit do konceptu Servis 24 Evropa společnosti Service 24 Notdienst GmbH. Společnost KAR-mobil s.r.o. bude zprostředkovávat pro své zákazníky non-stop servis na území Evropy, a zároveň non-stop servis na území ČR pro zákazníky partnerských zahraničních společností.

Další silnou stránkou společnosti jsou systém kvality dle ISO 9001 a systém environmentálního managementu dle ISO 14001. Certifikace ISO je sice nákladná, ale pro společnost důležitá. Díky certifikátům ISO se společnost může účastnit veřejných i soukromých zakázek. Jednou z podmínek, které zájemci o zakázku musí splnit, je čím dál častěji certifikace ISO.

Důležitou silnou stránkou je tradice společnosti a s ní související zkušenosti.

První slabou stránkou, z marketingového hlediska, je neexistence marketingové strategie. Společnost využívá jednotlivé marketingové nástroje, ale ne strategicky.

Druhou slabou stránkou je vizuální vzhled společnosti, přesněji vzhled budov, ve kterých jsou provozovny společnosti. O tomto problému vedení společnosti ví a postupně pracuje na odstranění této slabé stránky. Problémem však je to, že společnost KAR-mobil s.r.o. nevládní budovy, ve kterých provozuje podnikatelskou činnost, a proto veškeré činnosti týkající se vizuální přeměny (sjednocení vizuálního vzhledu provozoven) dojednává s různými

majiteli areálů. Někteří majitelé však zlepšení vizuálního vzhledu nejsou nakloněni, a proto musí společnost nejnútnejší úpravy provést na vlastní náklady. V současné době je téměř dokončena vnější přeměna, a v letech 2017-2020 bude úsilí směřováno na interiéry budov.

Mezi slabou stránku společnosti patří lidé – tedy zaměstnanci společnosti. Přestože jsou zavedeny standardizované procesy, které se snaží eliminovat negativní vliv chování zaměstnanců, vedení společnosti ví, že se ještě této otázce musí věnovat, a proto pravidelně školí své zaměstnance a motivuje je odměňovacím systémem. Jednou z oblastí školení jsou např. počítačové dovednosti. Na základě interního průzkumu, týkajícího se počítačových dovedností, se společnost rozhodla proškolit své zaměstnance na pozicích servisních techniků a techniků zakázkových oddělení. Počítačová negramotnost se projevovala u techniků, kteří jednají se zákazníky a vytváří nebo upravují cenové nabídky, které následně zasílají zákazníkům. Počítačové dovednosti na základní úrovni musí mít všichni zaměstnanci společnosti. Mechanici společně se servisními techniky pracují s diagnostickými počítačovými programy a některé opravy závisí zejména na úkonech, které jsou spojeny s počítačovým softwarem. Navíc úkony, jako například ověřování tachografů, opravy řídicích jednotek automobilů či zvyšování výkonu motorů, jsou spojené pouze s prací v počítačových programech (školení zaměřená na tyto programy jsou prováděna pravidelně).

Negativní vliv na chod společnosti má rovněž neochota přijímat změny a fluktuace zaměstnanců. Dle sdělení personální manažerky společnosti Bc. Yvony Heliové dochází k častému střídání osob zejména na pozicích mechaniků. Tím společnosti rostou náklady na zaškolení nových zaměstnanců.

Slabinou společnosti je informační systém. Přestože od roku 2015 využívá společnost CRM systém, prozatím není napojený na informační systémy společnosti. V důsledku to znamená, že v CRM systému nejsou automaticky vidět tržby zákazníků nebo např. pohledávky. Tyto údaje bývají do systému hromadně importovány v pravidelných intervalech. I na tuto slabinu společnosti se vedení již zaměřilo a snaží se ji odstranit.

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje sumarizovat výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti KAR-mobil s.r.o. V tabulce č. 1 jsou shrnuty všechny zjištěné silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) i hrozby (T).

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti KAR-mobil s.r.o.

S	W
<ul style="list-style-type: none"> - Rozsah služeb - Teritoriální rozsah - Non-stop servis - Certifikace ISO 9001 a ISO 14001 - Jednotné cenové podmínky pro zákazníky na všech provozovnách - Tradice a zkušenosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Neexistence marketingové strategie - Vizuální vzhled společnosti - Lidský faktor - PC negramotnost zaměstnanců - Fluktuace zaměstnanců - Neochota přijímat změny - Informační systém
O	T
<ul style="list-style-type: none"> - Vývoj na dopravním trhu - Nové technologie – zelené autobusy - Veřejné zakázky - Budování image značky KAR - Zvýšení kvality služeb - Nízká vyjednávací síla dodavatelů - Možnost vytížení zaměstnanců a taktické přesuny - řízení poptávky 	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurence - Lidský faktor ve službách - Pokles kvalifikované pracovní síly - Struktura tržeb

4 ANALÝZA MARKETINGOVÉ STRATEGIE SPOLEČNOSTI KAR-MOBIL S.R.O.

Jak již bylo uvedeno výše, ve společnosti KAR-mobil s.r.o. není marketing strategicky řízen a marketingová strategie není nijak definována. Marketingové nástroje však společnost využívá. V této kapitole budou stanoveny cíle marketingové strategie, provedena segmentace trhu a navrženy dílčí strategie prvků marketingového mixu.

4.1 Stanovení cílů

Na základě stanovených strategických cílů společnosti a výsledků situační analýzy byly stanoveny cíle marketingové strategie společnosti na následující 3 roky.

- Růst tržeb minimálně o 2 % ročně.
- Snižování provozních nákladů.
- Budování značky KAR – vizuální přeměna dokončení.
- Posílení image společnosti.
- Zvýšení kvality poskytovaných služeb a jejich rozšíření.
- Získání nových zákazníků a následná změna struktury tržeb.

4.2 Segmentace trhu

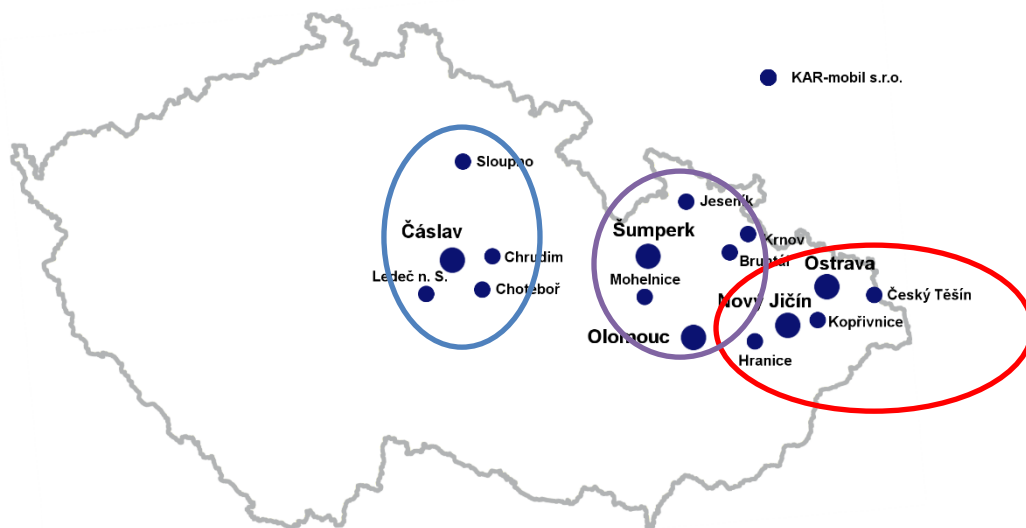
Na trhu lze zákazníky společnosti KAR-mobil s.r.o. rozdělit na společnosti provozující nákladní dopravu a společnosti provozující osobní dopravu. Jelikož hlavní zákazník, který tvoří více než polovinu tržeb, spadá do dopravy osobní, lze říci, že převážná část zákazníků (z hlediska tržeb) spadá do segmentu dopravy osobní. Proto tento zákazník tvoří samostatný segment. Ostatní zákazníci z osobní dopravy tvoří minimum tržeb.

V nákladní dopravě eviduje společnost několik klíčových zákazníků - ČSAD LOGISTIK Ostrava, a.s., BAKKER Trans, a.s., SUEZ Využití zdrojů a.s., Česká pošta, s.p. a Ministerstvo obrany ČR. Je nutné podotknout, že společnost by se měla stále více zaměřovat na veřejné zakázky.

Trh je segmentován do 3 základních oblastí z geografického hlediska (pro lepší názornost jsou provozovny společnosti a základní oblasti vyobrazeny v níže uvedené mapě), které jsou pokryty provozovnami společnosti:

- A - Ostravsko
- B - Severní Morava
- C - Východní Čechy

Obrázek 3 Geografická segmentace zákazníků společnosti KAR-mobil s.r.o.



Zdroj: upraveno dle KAR-mobil ©2016

Dalším hlediskem segmentace jsou tržby. Ze struktury tržeb vyplývá, že zákazník ARRIVA (zahrnující společnosti ARRIVA MORAVA, a.s., ARRIVA VÝCHODNÍ ČECHY, a.s. a ARRIVA PRAHA, a.s.) tvoří dohromady necelých 50% tržeb. Ale existuje mnoho zákazníků s tržbami, které nedosahují ani hranice 10 000 Kč /rok (zákazníci využívající služby společnosti pouze na zákonné povinnosti – ověřování tachografů a měření emisí vozidel). Proto jsou zákazníci rozděleni do sedmi segmentů (0-6) dle tržeb a dále členění dle teritoriálního, či geografického hlediska (spádová oblast jednotlivých servisů).

Kritéria segmentů jsou následující:

0. KAR (tržby interní mezistřediskové a tržby společností v holdingu KAR)
1. ARRIVA
2. Tržby nad 500 000 Kč/rok
3. Tržby 100 000 -500 000 Kč/rok
4. Tržby 50 000 -100 000 Kč/rok
5. Tržby 10 000 -50 000 Kč/rok
6. Tržby pod 10 000 Kč/rok

Tabulka 2 Tržby jednotlivých segmentů společnosti KAR-mobil s.r.o. v roce 2016

Segment	Oblast	Podíl na celkových tržbách
0	A	1,59%
	B	1,86%
	C	1,72%
	Celkem	5,17%
1	A	17,60%
	B	20,41%
	C	11,14%
	Celkem	49,15%
2	A	2,39%
	B	11,41%
	C	6,45%
	Celkem	20,26%
3	A	1,48%
	B	7,65%
	C	3,66%
	Celkem	12,80%

Segment	Oblast	Podíl na celkových tržbách
4	A	0,44%
	B	2,65%
	C	1,58%
	Celkem	4,67%
5	A	1,23%
	B	2,60%
	C	1,69%
	Celkem	5,52%
6	A	0,97%
	B	1,06%
	C	0,41%
	Celkem	2,43%

Zdroj: upraveno dle KAR-mobil ©2017

4.3 Marketingový mix – dílčí strategie

4.3.1 Produktová strategie

Společnost KAR-mobil s.r.o. poskytuje široké portfolio služeb, od základních oprav autobusů, nákladních a přípojných vozidel, po specifické služby, jako je například autorizovaný servis hydraulických zvedacích plošin.

Na základě rostoucí poptávky zákazníků po asistenčních službách v zahraničí (KAR-mobil ©2016) se společnost KAR-mobil s.r.o. dle plánu zapojí do konceptu rakouské společnosti Service 24 Notdienst GmbH (již zmíněno v části silné stránky podniku). I nadále bude tato služba poskytována pouze smluvním zákazníkům společnosti KAR-mobil s.r.o.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplynul trend dnešní doby, tzv. „zelené autobusy“. Zde patří vozidla s pohonem na CNG a elektrobusesy.

Z analýzy vozového parku zákazníků z roku 2016 (KAR-mobil, ©2016) vyplynulo, že vozidla na CNG se vyskytují zejména na Jesenicku. To také bylo důvodem přestavby dílen-ských prostor (opravny vozidel na CNG musí splňovat přísná a specifická kritéria) zavedení služby opravy autobusů na CNG.

V roce 2017 by se společnost měla zaměřovat na zavedení nové služby - servisu elektrobusesů, resp. na autorizovaný servis elektrobusesů. Předními výrobci elektrobusesů jsou SOR, Ekova a Škoda Electric. Společnost KAR-mobil s.r.o. je autorizovaným servisem značky SOR, tedy cílem bude pouze rozšíření autorizace. V případě společností Ekova a Škoda je úkolem obchodního úseku společnosti vyjednání podmínek autorizovaného servisu a zavedení služby.

Postavení značky na trhu je velmi důležité. Pokud má značka špatnou pověst, nelze očekávat pozitivní vývoj tržeb. V souvislosti s nástupem nové značky KAR by se společnost měla zaměřit na budování dobrého jména této značky, aby si zákazníci tuto značku spojovali s kvalitní a dobře odvedenou prací. Tedy zakázky musí být kvalitně a v termínu odvedeny, vozidlo musí být vráceno čisté. Pro kontrolu základních kvalit poskytovaných služeb bude využito dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků (návrh dotazníku - příloha P II 63). Dotazníkové šetření bude realizováno prostřednictvím systému napojeného na fakturační systém, aby odesílání dotazníků bylo automatické.

4.3.2 Cenová strategie

Při stanovení cen služeb vychází společnost KAR-mobil s.r.o. především z nákladů a z cen konkurence. Na všech provozovnách společnosti platí jednotný ceník služeb, který je vždy na konci roku aktualizován. V případě výjimečných a razantních změn na trhu může být aktualizován i v průběhu roku. Výjimkou jsou dvě služby – ověřování tachografů a měření emisí. V případě těchto dvou služeb se ceny liší dle cen konkurence v místě poskytování.

Společnost KAR-mobil s.r.o. využívá segmentovanou cenu, tedy stejné služby nabízí různým segmentům za různé ceny. Ceny stanovuje obchodní úsek společnosti individuálně na základě analýzy daného zákazníka. Hodinové sazby za práci na jednotlivých typech vozidel, ceny vybraných úkonů, případné slevy na náhradní díly a splatnost jsou dojednávány smluvně. Z marketingového výzkumu, který provedla společnost KAR-mobil s.r.o. (KAR-mobil, ©2015) vyplynulo, že servisní společnosti postupně zvyšují hodinové sazby. Proto i analyzovaná společnost pravidelně aktualizuje ceny v základním ceníku společnosti. Ceny stanovené ve smlouvách ale nejsou pravidelně aktualizovány u všech zákazníků. Aby došlo k růstu tržeb, navrhuji smluvní ceny navázat na aktuální hodinovou sazbu. Aktuální hodinová sazba bude i nadále pravidelně vyhlášována v ročních intervalech, a ve smluvních cenových ujednáních bude stanovena pouze individuální procentuální sleva. To zajistí postupné pravidelné zvyšování ceny nejen u nesmluvních, ale i u smluvních zákazníků. Aplikací nové cenové strategie by mělo pravidelně docházet k růstu tržeb společnosti, a následně také k růstu zisku.

4.3.3 Distribuční strategie

Místo, kde je služba poskytována, je důležité vzhledem k jedné z vlastností služeb - neoddělitelnost. V případě servisu autobusů, nákladních a přípojných vozidel se jedná většinou o služby, kdy zákazník jde k poskytovateli služeb. Provozovny jsou strategicky umístěny v areálech autobusových nádraží, případně v jejich těsné blízkosti, kde existují také parkoviště nákladních vozidel (provozovny společnosti jsou umístěny v prostorech bývalých dílen státního podniku ČSAD Československá státní automobilová doprava). Důvodem jsou stěžejní zákazníci – ARRIVA, ČSAD Logistik.

Výše uvedené neplatí u asistenčních služeb (služba K24 a odtahová služba), kdy zaměstnanci společnosti KAR-mobil s.r.o. dojíždí k zákazníkovi, a opravu, je-li možná, poskytují na

cestě. V mnoha případech jsou vozidla opravena na cestě pouze provizorně, a následně odjíždí do provozovny na opravu, nebo jsou odtažena do nejbližší provozovny společnosti KAR-mobil s.r.o.

Služby analyzované společností jsou distribuovány přímo. Jedinou výjimkou jsou v některých případech servisní služby poskytnuté službou K24. Společnost KAR-mobil s.r.o. má v České republice více než 70 smluvních servisů, které zajišťují opravy v případě servisního zásahu mimo spádovou oblast společnosti KAR-mobil s.r.o. V takových případech se smluvní servisisté stávají zprostředkovateli služby, kteří jsou zároveň spoluproducenty služby. Smluvní servis na základě objednávky technika K24 provede opravu, fakturuje společnosti KAR-mobil s.r.o., která službu objednala a zajistila, a společnost KAR-mobil přefakturuje opravu spolu s doprovodnými poplatky svému smluvnímu zákazníkovi.

4.3.4 Komunikační strategie

Prvním z marketingových cílů na budoucí léta je budování značky KAR.

Na konci roku 2016 oslavila společnost KAR-mobil s.r.o. výročí 20. let od založení společnosti. Při této příležitosti zavedla novou značku KAR. Značka KAR sjednocuje jedenáct společností holdingu společnosti KAR group, a.s., které dohromady poskytují komplexní služby na dopravním trhu. Předseda představenstva společnosti KAR group, a.s. Ing. Luboš Cekr vysvětlil zavedení nové značky: *„Nová značka skupiny KAR představuje nové ucelené pojetí skupiny KAR. Novým používaným grafickým prvkem jsou vodící linky vycházející z grafického návrhu logotypu. Ty mají připomínat technické zaměření společnosti KAR a rozšíření portfolia poskytovaných služeb o další činnosti vytvářející komplexní služby pro zákazníky provozující autobusovou a nákladní kamionovou dopravu. Cílem nové značky skupiny KAR je dát interně i externě najevo novou strategii, kterou se společnost vydává, sjednotit činnosti společnosti a zjednodušit komunikaci se zákazníky a obchodními partnery.“* (Cekr, KAR group ©2017).

Obrázek 4 Přeměna log společností holdingu KAR group, a.s. na novou značku KAR



Zdroj: KAR group ©2017

Prvním krokem v komunikační strategii by mělo být sjednocení sloganů či hesel společnosti.

Jako dva hlavní slogany byly navrženy následující:

- „KAR - TRUCK & BUS SERVICE“ – vysvětlující co děláme
- „KAR - Komplexní kvalitní služby“ – vystihující konkurenční výhodu

V rámci nové strategie by v jednotlivých kategoriích komunikačního mixu měly být v budoucnu využity následující kanály.

Reklama

Analyzovaná společnost využívá především reklamní tabule a plachty poblíž provozoven. Vzhledem k nové značce budou v první polovině roku 2017 všechny plachty a reklamní cedule vyměněny. V roce 2016 postavila společnost velký totem Iveco Bus. Dále využívá světelné cedule a informační letáky.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je uskutečňována zejména vitrínami na provozovnách a občasnými akcemi na vybrané produkty. Ke zvýšení prodejů bylo navrženo následující: přesně stanovit termíny a akční produkty na zahájení čtyř základních akcí (navázaných na roční období), které se budou každoročně opakovat. Navíc pravidelné vytváření měsíčních akcí na náhradní díly. Tyto časově omezené akce by měly vést k růstu tržeb v sekci náhradních dílů a doplňkového sortimentu a také k růstu celkových tržeb společnosti.

Osobní prodej

Analyzovaná společnost využívá k získání nových zákazníků osobního prodeje. Zákazníky navštěvují obchodní zástupci společnosti a nabízejí především dlouhodobou spolupráci v oblasti komplexních služeb.

Public Relations

Public relations analyzovaná společnost příliš nevyužívá. Od roku 2016 pravidelně publikuje článek o společnosti v časopise Iveco & Vy, který vychází třikrát ročně. Vzhledem ke stanoveným cílům bylo navrženo publikovat 2 x ročně v časopise, který je distribuován široké veřejnosti (např. časopis Trucker). Cílem článku by bylo informovat o nové značce KAR a představit poskytované komplexní služby.

Jako další krok bylo navrženo zavedení firemního časopisu, který by měl být distribuován zákazníkům i zaměstnancům společnosti. Časopis by měl vycházet 4 x ročně a zákazníci by se zde dozvěděli například nové služby poskytované společností, změny ve službách, změny na provozovnách atd.

Vhodným krokem ke zlepšení vztahů s veřejností by byl také projekt sociální odpovědnosti.

Marketing na sociálních sítích

V současné době se společnost nevěnuje marketingu na sociálních sítích. Vzhledem k problémům v oblasti personální a rozmachu sociálních sítí (zejména facebooku) bylo navrženo založit facebookový profil společnosti a zahájit prostřednictvím tohoto komunikačního nástroje náborovou kampaň. Facebook je také ideálním informačním a komunikačním kanálem, který může být využit ke zveřejňování akcí na podporu prodeje, nebo např. soutěží.

Marketing v místě prodeje

Marketing v místě prodeje je zajišťován pouze akčními letáky na provozovnách a vitrínami s doplňkovým sortimentem. Bylo navrženo vytvořit např. krátká reklamní videa o společnosti a gify a prezentovat je na velkých provozovnách, které jsou vybaveny televizemi, a také je prezentovat např. na facebookovém účtu společnosti.

4.3.5 Lidé

Společnost KAR-mobil s.r.o. zajišťuje pravidelné odborné vzdělání zaměstnanců na všech pozicích. K tomuto účelu v některých případech využívá dotačních programů. V roce 2016 odměňovací systém společnosti změněn na motivační (fixní mzda a variabilní prémie). Všichni zaměstnanci jsou nyní hodnoceni dle svého výkonu, dle průběžných finančních výsledků společnosti a plnění finančního plánu. K vyšší spokojenosti zaměstnanců společnosti bylo navrženo zavést pro rok 2017 soutěže pro zaměstnance společnosti, které by zaměstnanci ještě více motivovaly k lepším pracovním výsledkům.

Slabou stránkou společnosti je fluktuace zaměstnanců a jako ohrožení byl identifikován pokles kvalifikované pracovní síly. Společnost neustále hledá nové zaměstnance, ale v některých oblastech kvalifikovanou pracovní sílu nenachází (přestože pravidelně oslovuje odborné školy i samotné žáky). Z tohoto důvodu bylo navrženo zaměřit se na nové moderní kanály – facebook - a skrz tento nástroj hledat nové zaměstnance. Pro zvýšení motivace zavést nefinanční náborové příspěvky, které by mohly zvýšit zájem o zaměstnání ve společnosti.

Aby byla kontrolována kvalita poskytovaných služeb, bylo navrženo zavést ve společnosti novou pozici kontrolního technika. Kontrolní technik by měl znát všechny odborné postupy, pravidelně navštěvovat provozovny společnosti a kontrolovat kvalitu odvedené práce a také řešit případné reklamace zákazníků týkající se kvality práce.

Druhou skupinou jsou zákazníci. Spokojenost zákazníků je důležitá pro každou společnost. Společnost KAR-mobil s.r.o. provádí průzkum spokojenosti zákazníků, ale pouze jednou ročně u malého počtu zákazníků. Z tohoto důvodu by měla společnost zavést dotazníkové šetření zaměřené na více zákazníků. Jak již bylo uvedeno u produktové strategie, bylo by vhodné napojit dotazníkové šetření na fakturační systém.

4.3.6 Procesy

Rozdělíme-li proces poskytování služby do dílčích kroků, identifikujeme 13 kroků (schéma č. 2). Časově nelze jednotlivé kroky vymezit, jelikož záleží na náročnosti oprav či úkonů. Každá zakázka je plánována nejen z finančního (zpracování cenové nabídky), ale i časového hlediska (plánování práce).

Schéma 2 Kroky procesu poskytování služby



Z interních informací vyplývají dva důležité kritické body. Prvním je dodání náhradních dílů. V případě problémů v této oblasti se hodnotí urgentnost opravy, a náhradní díly jsou distribuovány z jiné provozovny, nakoupeny tzv. „na urgent“ (okamžitý nákup u jiného dodavatele) nebo je se zákazníkem dohodnut jiný termín. Druhým kritickým bodem je oprava vozidla. Častým problémem je nalezení další závady během opravy. V tomto případě je zákazník ihned informován o nalezené závadě, a je mu nabídnuta oprava ihned nebo objednání

na jiný termín. V případě okamžité opravy dochází k dalšímu objednání dílů. Tím se oprava prodlužuje a zákazníkovi je vozidlo předáno v pozdějším termínu a je narušen plán práce.

Časové plánování práce je nutné zejména k vytěžování zaměstnanců. V případě dobrého plánování mohou zaměstnanci společnosti alespoň částečně vyrovnávat nesoulad nabídky s poptávkou. V případě přebytku zakázek na jednom pracovišti a nedostatku zakázek na druhém pracovišti mohou zaměstnanci z pracoviště s nedostatkem zakázek přesunout na pracoviště s přebytkem zakázek. Druhým řešením nesouladu nabídky s poptávkou je převoz vozidla na provozovnu s nedostatkem zakázek. Přesun vozidla bývá konzultován se zákazníkem. Díky přesunům vozidel (zaměstnanců) mezi blízkými provozovnami, dochází k vyššímu souladu nabídky s poptávkou a vyšší spokojenosti zákazníků.

4.3.7 Materiální prostředí

Velký vliv na zákazníky má materiální prostředí. Tuto skutečnost si uvědomuje i vedení analyzované společnosti. Zejména ve větších společnostech stanovuje vedení korporátní design, či grafický manuál. Analyzovaná společnost se také řídí grafickým manuálem. V rámci nové značky byl nový grafický manuál představen v roce 2016, a úkolem roku 2017 je aplikace tohoto nového grafického manuálu.

V roce 2015 provedla přeměnu exteriérů provozoven. Vzhledem k přeměně v roce 2015, zůstaly základní prvky exteriérů shodné: bílá barva fasády (barevný odstín RAL 9010), 20 cm široký modrý pruh (barevný odstín RAL 5002) v horní části budovy (20-50 cm pod střechou), vrata dílen modrá (také barevný odstín RAL 5002). Aplikace nového grafického manuálu na exteriéry provozoven (termín je stanoven do konce roku 2017) bude jednoduchá, znamená pouze obměnu plastových cedulí a reklamních plachet, kde bylo staré logo společnosti. Vzor exteriérů provozovny je zobrazen na obrázku č. 5. Jedinou výjimkou bude největší provozovna Olomouc, která dodržuje externí vizuální vzhled a standardy tzv. servisu Iveco Bus typu A.

Obrázek 5 Nový vizuální vzhled provozoven společnosti KAR-mobil s.r.o.



Zdroj: KAR-mobil ©2016

Totožný vzhled je také plánován v interiérech provozoven. Vzhledem k nákladovosti vizuální přeměny bude v rámci interiérů přeměna provedena nejdříve na největších provozovnách a postupně budou měněny interiéry provozoven menších.

Po aplikaci všech pravidel bude 16 provozoven společnosti KAR-mobil s.r.o. vizuálně shodných.

Vizuální přeměna společnosti se týká také například vozového parku, firemního oblečení zaměstnanců, propagačních materiálů atd. Vzhledem k velikosti společnosti a nákladovosti vizuální přeměny společnosti je ukončení celé přeměny plánováno do roku 2020.

Obrázek 6 Nový vizuální vzhled vozidel společnosti



Zdroj: KAR group ©2017

ZÁVĚR

Společnost KAR-mobil s.r.o. poskytuje komplexní služby zákazníkům provozujícím autobusovou a nákladní automobilovou dopravu. Jedná se především o servis autobusů, nákladních a přípojných vozidel, prodej náhradních dílů, pneuservis a odtahovou službu. Komplexnost služeb je zajištěna spolupracujícími společnostmi, které jsou stejně jako společnost KAR-mobil s.r.o. součástí holdingové skupiny společnosti KAR group, a.s.

Úkolem marketingu je sdělit zákazníkovi výhody, odlišnosti od ostatních, zviditelnit zákazníkům produkt, přivést zákazníka ke koupi produktu, naplňovat stanovené marketingové cíle a finálně vrcholné cíle organizace. Strategický marketing v analyzované společnosti v podstatě neexistoval. Neexistoval marketingový plán, ani definovaná marketingová strategie. Nicméně jednotlivé marketingové nástroje společnost využívala. Po konzultaci s vedením společnosti KAR-mobil s.r.o. bylo stanoveno téma bakalářské práce, jejímž cílem bylo analyzovat současnou marketingovou strategii (využívané marketingové nástroje) společnosti KAR-mobil s.r.o. a navrhnout marketingovou strategii, která bude ucelená, jasně definovaná a pomůže společnosti k lepším výsledkům, vyšší spokojenosti vedení společnosti, i majitelů a celkově ke zlepšení stavu. Jinými slovy, cílem práce bylo zpracovat dokument, který definuje cíle v oblasti marketingu, jednotný směr a nástroje, které mají synergický efekt k jejich dosažení.

Po seznámení s teoretickými východisky marketingové strategie byla provedena situační analýza zahrnující analýzu vnějšího prostředí PESTLE, Porterovu analýzu vnitřního prostředí, SW analýzu a výsledky byly shrnuty v analýze SWOT. Na základě poznatků z výše uvedených analýz prostředí podniku byla vytvořena marketingová strategie společnosti KAR-mobil s.r.o.

Prvním krokem bylo definování marketingových cílů. Vzhledem k vytvoření nové značky KAR je prvním cílem budování značky a posílení image společnosti. Dalšími cíli jsou zvyšování kvality služeb, změna struktury tržeb společnosti, rozvoj společnosti, růst tržeb a snižování nákladů. Po segmentaci trhu byly již tvořeny jednotlivé strategie v rámci prvků marketingového mixu.

Při tvorbě dílčích strategií byly zařazeny doposud využívané marketingové nástroje, začleněny vedením plánované změny ve společnosti a v jejím vývoji a navrženy doporučení pro analyzovanou společnost. V rámci definování marketingové strategie byla vytvořena produktová, cenová, distribuční i komunikační strategie a také strategie zaměřující se na lidský

faktor, procesy i materiální prostředí. Dílčí marketingové strategie na sebe navazují a mají za cíl naplnění cílů společnosti.

Do produktové strategie bylo zapracováno zapojení do konceptu evropské asistenční služby, a navrženo zaměření se na novou službu servis elektrobusů, konkrétně na autorizovaný servis elektrobusů značky SOR, Ekova a Škoda Electric. Navrženo bylo také zaměření se na kontrolu základních kvalit poskytovaných služeb pomocí dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků. V rámci cenové strategie bylo navrženo využívání segmentované cenové strategie a propojení smluvních cen s aktuální hodinovou sazbou. Shrnutí hlavních návrhů v komunikační strategii společnosti je: sjednocení sloganů společnosti, pravidelné plánované akce na prodeje náhradních dílů a doplňkového sortimentu, publikování v odborných časopisech, zavedení firemního časopisu, zapojení se do projektu sociální odpovědnosti a založení facebookového profilu společnosti. Návrhy v oblasti pátého P (People – lidé) se zaměřují na zaměstnance i zákazníky společnosti. Zde bylo navrženo zavedení soutěží pro zaměstnance, zavedení náborových nefinančních příspěvků a také zaměření se na kontrolu kvality poskytovaných služeb. V rámci materiálního prostředí je základním úkolem vizuální přeměna společnosti dle nového grafického manuálu, která by měla být ukončena v roce 2020.

Veškeré výsledky analýz a jednotlivé návrhy byly předloženy vedení společnosti, a v současné době jsou již některé návrhy aplikovány a na dalších se pracuje. Např. od 1.1.2017 byla zavedena a obsazena nová pozice kontrolního technika ve společnosti - servisní technik – supervizor. Spolu s obchodním týmem pracují na zavedení systému nových smluvních cen, které budou napojeny na aktuální hodinové sazby. Také profil společnosti na sociální síti byl již založen a náborové kampaně budou na konci první poloviny roku spuštěny.

Z výše uvedeného vyplývá, že cíl bakalářské práce byl naplněn. Dalším krokem společnosti by mělo být vypracování marketingového plánu, který bude vycházet z definované marketingové strategie. Marketingový plán by měl být vždy vypracován pro konkrétní rok a na konci roku vyhodnocen. Jelikož strategické řízení je nekonečným procesem, měla by i nadále společnost provádět analýzu okolí podniku a marketingovou strategii pravidelně aktualizovat či revidovat. Na pravidelnou aktualizaci a revizi marketingové strategie společnosti KAR-mobil s.r.o. se plánují zaměřit v rámci mého působení v analyzované společnosti, a tvorba marketingového plánu bude předmětem mé diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

BARČÍK, Tomáš , 2013. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

ČERVENÝ, Radim, FICBAUER, Jiří, HANZELKOVÁ, Alena a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2014. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2013. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 232 s. ISBN 978-80-87839-10-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, Oldřich, 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

HECZKOVÁ, Miroslava, 2004. *Marketing: distanční studijní opora*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 282 s. ISBN 80-7248-239-4.

HESKOVÁ, Marie, 2015. *Teorie, management a marketing služeb*. 2. přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, 182 s. ISBN 978-80-87472-80-4.

HORÁKOVÁ, Helena, 2000. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 152 s. ISBN 80-7169-996-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. PRAHA: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. ev. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2007. *CIMA - B: strategický marketingový management*. Praha: CIMA - Český institut pro marketing, 430 s. ISBN 978-80-239-8387-6.
- MC DONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- PETRŮ, Naděžda a Václav KUPEC, 2015. *Marketingové řízení podniků - diskurs podnikové praxe: (prováděcí analýzy - případové studie - příklady a návody)* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 82 s. ISBN 978-80-7408-116-3.
- PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a roz. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2006. *Marketing služeb: distanční studijní opora*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 114 s. ISBN 80-7248-386-2.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2006. *Marketing a marketingové dovednosti II*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 63 s. ISBN 80-86764-51-6.

On-line zdroje a interní materiály společností

ČNB, 2017. Aktuální prognóza ČNB. [Online] 2. 2. 2017. [cit.: 2017-03-20] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza#HDP.

ČNB, 2017. Měnový kurz jako nástroj měnové politiky – nejčastější otázky a odpovědi. [Online]. [cit.: 2017-03-20] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/menovy_kurz_jako_nastroj_menove_politiky.html#6

ČSÚ, 2016. Dopravní park - časové řady. [Online] Český statistický úřad. [Citace: 2016-01-20] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/dopravni_park_casove_rady

ČSÚ, 2017. Česká republika v číslech – 2016. [online]. 1.3.2017. [cit.: 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech>

ČSÚ, 2017. Hlavní makroekonomické ukazatele[online]. 1.3.2017. [cit.: 2017-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČSÚ, 2017. Osobní doprava - časové řady. [Online] Český statistický úřad. [[cit.: 2017-03-20] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/osobni_doprava_casove_rady

ČSÚ. Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady - Bazický rok 2010. [Online] Český statistický úřad, 9. 2. 2016. [Citace: 20. 2. 2016.] https://www.czso.cz/csu/czso/mal_micr2010.

DIRO, Miroslav, 2017. České podnikání dusí byrokracie. In: BusinessInfo.cz [online]. 17.3.2017. [cit.: 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceske-podnikani-dusi-byrokracie-75644.html#zatez>

JONÁŠ, Radek, 2016. Strategická situační analýza. In: strateg.cz. [online] [cit. 2016-02-20] Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

KAR group ©2016. O společnosti [online]. [cit.: 2016-01-06.] Dostupné z: <http://www.kar-group.cz/informace/kar-group-as-o-spolecnosti/6>

KAR group ©2017. Interní materiály společnosti KAR group, a.s.

KAR-mobil ©2016. Interní materiály společnosti KAR-mobil s.r.o.

KAR-mobil ©2017. Interní materiály společnosti KAR-mobil s.r.o.

ManagementMania.com, 2015. PESTLE analýza. In: *ManagementMania.com*. [online]. 30.07.2015. [cit.: 2017-03-18]. Dostupné z: managementmania.com/cs/pestle-analyza. ISSN 2327-3658

ŠTRÁFELDA, Jan, 2009. Mise a vize při tvorbě webu. In: *Adaptic s.r.o.* [online]. 6. 6. 2009. [cit.: 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/clanky/mise-a-vize/>

ŠVANCARA, Jiří, 2012. Mezinárodní marketing – 2. část. In: Czech Management Institute. [online] 2012. [cit.: 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.mbacmi.cz/admin/_uploads/4f5dad60744da.pdf

Transparency International – Česká republika, ©2017. *Česká republika neudržela pozitivní trend, v žebříčku CPI se propadla o 10 míst.* [online]. 25.1.2017. [cit.: 2017-03-20]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2016/>

VĚNTUS, Radomír, 2014. OP ŽP podpoří nákup ekologických vozidel pro veřejnou dopravu. In: Dotace EU.[online] 29.1.2014. [cit.: 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/op-zp-podpori-nakup-ekologickych-vozidel-pro-verejnou-dopravu/>

Wikipedie, 2016. Marketingový mix služeb. In: Wikipedie. [online] 11. 3 2016. [cit.: 2017-03-18]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix_slu%C5%BEeb

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2003. Marketing služeb a kvalita (1.). In: Marketingové noviny. [online] 3. 11 2003. [cit.: 2017-03-17]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1555/

ZIKMUND, Martin, 2011. *Základní cenové strategie.* In: BusinessVize. [online] 5. 11 2011. [cit.: 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zakladni-cenove-strategie>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CNG Stlačený zemní plyn

CRM Řízení vztahů se zákazníky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo společnosti KAR-mobil s.r.o.	22
Obrázek 2 Mapa provozoven společnosti KAR-mobil s.r.o.	23
Obrázek 3 Geografická segmentace zákazníků společnosti KAR-mobil s.r.o.	35
Obrázek 4 Přeměna log společností holdingu KAR group, a.s. na novou značku KAR.....	40
Obrázek 5 Nový vizuální vzhled provozoven společnosti KAR-mobil s.r.o.....	45
Obrázek 6 Nový vizuální vzhled vozidel společnosti.....	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti KAR-mobil s.r.o.....	33
Tabulka 2 Tržby jednotlivých segmentů společnosti KAR-mobil s.r.o. v roce 2016.	36

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1 Marketingové prostředí podniku a postup při jeho analýze	15
Schéma 2 Kroky procesu poskytování služby	43

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj HDP v ČR v mld. Kč v běžných cenách v letech 2009-2015.....	26
--------------------------------------------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I	Seznam služeb poskytovaných společností KAR-mobil s.r.o.	58
PŘÍLOHA P II	Návrh elektronického dotazníku spokojenosti zákazníků	63

PŘÍLOHA P I SEZNAM SLUŽEB POSKYTOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ KAR-MOBIL S.R.O.

SERVIS AUTOBUSŮ



- Autorizovaný servis autobusů IVECO BUS
- Autorizovaný servis autobusů SOR
- Autorizovaný servis autobusů Solaris
- Autorizovaný servis midibusů Rošero-P
- Pozáruční servis a údržba autobusů

SERVIS NÁKLADNÍCH VOZIDEL



- Pozáruční servis, opravy a údržba nákladních vozidel

SERVIS PŘÍPOJNÝCH VOZIDEL



- Autorizovaný servis návěsů a přívěsů SCHMITZ
- Autorizovaný servis návěsů a přívěsů PANAV
- Autorizovaný servis návěsů a přívěsů SVAN
- Autorizovaný servis návěsů Goldhöfer
- Autorizovaný servis návěsů Berger
- Pozáruční servis a opravy návěsů a přívěsů
- Autorizovaný servis chladicích agregátů TKM SCHMITZ

PNEUSERVIS



- Pneuservis nákladních vozidel a autobusů

PRODEJ NÁHRADNÍCH DÍLŮ



- Prodej náhradních dílů
- Prodej akumulátorů značky VARTA, likvidace použitých akumulátorů

K24 NONSTOP SERVIS



- K24 NONSTOP SERVIS
- Asistenční vozidla

ODTAHOVÁ SLUŽBA



- Odtah nepojízdného, havarovaného nebo poškozeného vozidla.
- Vyproštění vozidla a likvidace následků nehody.

DIAGNOSTIKA VOZIDEL



OVĚŘOVÁNÍ TACHOGRAFŮ



- Ověřování tachografů
- Stahování a vyhodnocování dat z karet řidiče a digitálních tachografů
- Autorizované metrologické středisko pro ověřování stanovených měřidel - analogových i digitálních tachografů
- Možnost zapůjčení tachografu v případě poruchy tachografu po dobu zajištění jeho opravy

MĚŘENÍ EMISÍ A
PŘÍPRAVA NA STK



- Stanice měření emisí vznětových motorů silničních motorových vozidel.
- Příprava vozidel na STK, zajištění STK u autobusů, užitkových, nákladních a přípojných vozidel

GEOMETRIE NÁPRAV



- Měření geometrie náprav včetně seřízení
- Měření a seřízení geometrie náprav pomocí laserového zařízení značky JOSAM
- Autorizovaný servis náprav BPW

ČERPACÍ STANICE



- nafta
- AD Blue
- Natural 95
- SMN/FAME

SERVIS RETARDÉRŮ



- Pozáruční servis retardérů VOITH a TELMA

MYCÍ CENTRUM



- Mycí linka na mytí nákladních vozidel a autobusů

SERVIS TOPENÍ



- Autorizovaný servis nezávislého topení Eberspächer
- Pozáruční servis nezávislého topení Eberspächer a Webasto
- Pozáruční servis nezávislých plynových topení značky Trumatic

SERVIS KLIMATIZACÍ



- Kompletní servis klimatizací

OSTATNÍ SLUŽBY



- Smluvní servis České pojišťovny a.s. pro autobusy, nákladní a přípojná vozidla
- Smluvní servis Generali
- Smluvní servis ČSOB Pojišťovny
- Smluvní servis Pojišťovny Direct
- Karosářské práce
- Autorizovaný servis hydraulických zdvihacích plošin značky DHOLLANDIA
- Autolakýrnické práce
- Opravy autoplachet, celních lan a celních uzávěrů
- Mazání a preventivní prohlídky všech typů autobusů, užitkových, nákladních a přípojných vozidel
- Servis a opravy vstřikovacích čerpadel a palivových systémů BOSCH
- Montáž a lepení čelních skel nákladních vozidel a autobusů
- Ekologická likvidace autovraků autobusů a nákladních vozidel
- Výroba označků autobusových zastávek a zastávek MHD

SERVIS BRZD



- Servis systémů HALDEX
- WABCO service partner - Autorizovaný servis systémů
- Servis systémů WABCO motorových i přípoj-
ných vozidel - pozáruční opravy
- Autorizovaný servis systémů KNORR
- Měření účinnosti brzd na zkušební válcové brz-
dové stoličce MAHA a seřizování brzd
- Sladění brzdových účinků automobilových
souprav

PROVOZNÍ KAPALINY



- Výměny olejových náplní
- Prodej motorových a převodových olejů.

PŘÍLOHA P II NÁVRH ELEKTRONICKÉHO DOTAZNÍKU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ



**Váš partner
na cestách...**

•

Bylo Vaše vozidlo opraveno v dohodnutém termínu?

Ano Ne

•

Byla dodržena cena sjednaná v zakázce nebo v cenové nabídce?

Ano Ne

•

Byly odstraněny všechny požadované závady?

Ano Ne

•

Bylo Vám vozidlo předáno řádně, bez závad a čisté?

Ano Ne

•

Byl přístup přijímacího technika vstřícný a profesionální?

Ano Ne

Máte nějaké připomínky k opravě, poskytnutým službám?

Ano Ne

Doporučil by jste nás svým známým?

Ano Ne

Zde můžete doplnit - upřesnit své hodnocení, případně doplnit jakýkoli podnět.