

Inovace prodejní politiky ve vybrané firmě

Bc. Aneta Tesaříková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Aneta Tesaříková
Osobní číslo:	M190627
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Management a marketing
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Inovace prodejní politiky vybrané firmy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši distribuční strategie se zaměřením na prodejní politiku.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající prodejní politiku vybrané firmy.
- Zpracujte návrh inovace prodejní politiky vybrané firmy.
- Zhodnoťte ekonomický dopad návrhu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. V Hradci Králové: Vítězslav Hálek, 2017, 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. 2.*, rozšířené vydání. Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
KELLER, Kevin. *Strategic Brand Managment*. 4th edition. Pearson Education Limited, 2012, 592 p. ISBN 0273779419.
KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
MORETTI, Livio. *Distribution Strategy*. Paris: Springer International Publishing, 2018, 216 s. ISBN 9783319919584.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání diplomové práce: 20. dubna 2021

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA 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,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na inovaci prodejní politiky ve vybrané firmě. Daná organizace se zabývá prodejem automobilů, včetně následných služeb či servisu automobilů. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje poznatky, které se týkají marketingu, marketingového mixu, distribuce, typologií inovací a analytických metod, které jsou čerpány z odborné literatury a souvisí s danou tematikou. V praktické části je charakteristika vybraného podniku, včetně její organizační struktury. Dále jsou použity analytické metody jako PEST analýza makroprostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza vnitřního a vnějšího prostředí. V poslední části je zprostředkováno dotazníkové šetření, které se týká prodejní politiky vybrané firmy. Celý projekt je zakončen na návaznost dotazníkového šetření na návrh inovace prodejní politiky časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

Klíčová slova: inovace, marketing, prodejní politika, PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, distribuce, marketingový mix.

ABSTRACT

The master's thesis focuses on the Innovation of sales policy in the selected company. The company deals with the sale of cars, including after-sales services or car repair service. The master's thesis is divided into theoretical and analytical parts. The theoretical part includes knowledge related to marketing, marketing mix, distribution, typology of innovations and analytical methods, which are draw from the literature and related to the topic. In the analytical part, there are the characteristics of the selected company, including its organizational structure. Analytical methods such as PEST analysis of the macroenvironment, Porter's model of five competitive forced and SWOT analysis of the internal and external environment are also used. In the last part, a questionnaire survey concerning the company's sales policy is mediated. The whole project concludes with the connection of the questionnaire survey to the proposal of the Innovation of the sales policy by time, cost, and risk analysis.

Keywords: Innovation, Marketing, Sales Policy, PESTLE analysis, SWOT analysis, Porter's model of five competitive forced, Distribution, Marketing Mix.

Ráda bych poděkovala především vedoucí mé diplomové práce paní doc. Ing. Miroslavě Chovancové, CSc. za její trpělivost, ochotu, cenné rady, připomínky a příjemnou spolupráci při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat vybrané firmě, která mi poskytla veškeré cenné informace, které byly nezbytnou součástí mé diplomové práce. Jako poslední bych chtěla poděkovat své rodině, která při mně celou dobu stála a držela nade mnou pevnou ruku.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 DEFINICE MARKETINGU	13
2 MARKETINGOVÝ MIX	14
2.1 PRODUKT (PRODUCT).....	15
2.2 CENA (PRICE).....	16
2.3 PROPAGACE (PROMOTION).....	17
2.4 DISTRIBUCE (PLACE).....	20
3 DISTRIBUČNÍ POLITIKA	21
3.1 STRATEGIE DISTRIBUCE.....	21
3.1.1 Odbytová politika.....	22
3.1.2 Prodejní politika.....	23
3.2 DISTRIBUČNÍ KANÁLY	24
3.2.1 Přímá distribuce	25
3.2.2 Nepřímá distribuce	25
3.3 FUNKCE DISTRIBUČNÍCH KANÁLŮ	26
3.3.1 Primární úkoly.....	26
3.3.2 Sekundární úkoly:	26
3.4 DISTRIBUČNÍ FORMY	27
3.4.1 Maloobchod.....	27
3.4.2 Velkoobchod	28
4 VYMEZENÍ INOVACE	31
4.1 TYPOLOGIE INOVACÍ	32
4.1.1 Procesní inovace.....	32
4.1.2 Marketingové inovace.....	33
5 ANALÝZA MAKROOKOLÍ	34
5.1 PESTLE ANALÝZA.....	34
5.1.1 Politické a legislativní faktory	34
5.1.2 Ekonomické faktory	34
5.1.3 Sociální a demografické faktory	34
5.1.4 Technologické faktory	35
6 ANALÝZA MIKROOKOLÍ	36
6.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	36
7 SWOT ANALÝZA	37

8	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
IIP	
	RAKTICKÁ ČÁST	39
	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	40
8.1	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	40
8.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
9	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU.....	43
9.1	PRODUKT	43
9.2	CENA.....	43
9.3	DISTRIBUCE.....	44
9.4	PROPAGACE.....	45
10	SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	46
10.1	SWOT ANALÝZA	46
10.1.1	Silné stránky	46
10.1.2	Slabé stránky	47
10.1.3	Příležitosti	47
10.1.4	Hrozby	47
10.1.5	Zhodnocení SWOT analýzy	48
10.2	PEST ANALÝZA	48
10.2.1	Sociální faktory	48
10.2.2	Politické a legislativní faktory	49
10.2.3	Ekonomické vlivy	49
10.2.4	Technologické a ekologické vlivy	50
10.2.5	Zhodnocení PEST analýzy	50
10.3	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	50
10.3.1	Přímá konkurenční síla v segmentu	50
10.3.2	Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví	51
10.3.3	Vyjednávací pozice dodavatelů.....	51
10.3.4	Vyjednávací pozice kupujících	52
10.3.5	Nebezpečí substitučních výrobků	52
10.3.6	Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil	52
11	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
11.1	VÝZKUMNÁ METODA SBĚRU DAT	53
11.2	TECHNIKA DOTAZOVÁNÍ	53
11.3	POUŽITÉ DRUHY OTÁZEK.....	54
11.4	VYHODNOCENÍ DAT Z DOTAZNÍKŮ	54
11.5	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	71
12	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU PRODEJNÍ POLITIKY	72
13	PROJEKT INOVACE PRODEJNÍ POLITIKY VYBRANÉ FIRMY	73

13.1	CÍLOVÁ SKUPINA	73
13.2	CÍLE PROJEKTU	73
13.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRODEJNÍ POLITIKY	73
13.3.1	Školení prodejních dovedností	74
13.3.2	Kurz prezentačních dovedností	75
13.3.4	Efektivní komunikace ve firmě	77
13.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	77
13.5	ČASOVÁ ANALÝZA	79
13.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	80
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Diplomová práce spočítá v návrhu projektu inovace prodejní politiky ve vybrané firmě. Cílem diplomové práce je realizace projektu, která povede ke zvýšení produktivity, získání nových zákazníků a v neposlední řadě ke zvýšení profesionality zaměstnanců. Vhodně zvolená prodejní politika nese s sebou silnou konkurenceschopnost a spokojené zákazníky, především v současné době pandemie.

Teoretická část práce bude obsahovat literární rešerši, která je nezbytně nutná pro sepsání mé diplomové práce, se zaměřením na prodejní politiku. Tyto pojmy budou rozděleny do sedmi primárních nadpisů. Hned pod úvodem bude umístěna definice marketingu, která bude disponovat obrázkem pro lepší pochopení. Ve druhém primárním nadpisu bude charakterizován marketingový mix, včetně vysvětlení všech jeho součástí, jako je produkt, cena, distribuce a propagace. Dalším, a to nejdůležitějším pojmem teoretické části je samotná distribuční politika, která bude obsahovat všechna vhodná rozdělení, včetně distribučních kanálů a jejich funkcí, a taktéž vysvětlena strategie distribuce, která se dále rozděluje na odbytovou a prodejní politiku. V teoretické části se čtenář taktéž dozví charakteristiku inovace, která je nesmírně důležitá k pochopení práce. Poslední část diplomové práce se bude zabývat jednotlivými analytickými metodami, jako je například Porterův model pěti konkurenčních sil, kde budou identifikovány potenciální a stávající konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituty. Mezi další analytické metody zajisté patří i PESTLE analýza, kde jsou charakterizovány jednotlivé faktory, které ovlivňují správné fungování podniku z vnějšího prostředí. Všechny tyto metody budou následně použity v praktické části této diplomové práce. Je nutno podotknout, že celý teoretický podklad se bude opírat o praktickou část.

Praktická část bude v úvodu věnována charakteristice vybrané firmy, následně bude vyobrazena její organizační struktura. Po představení podniku budou následovat situační analýzy. Konkrétně půjde o SWOT analýzu, PESTE analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu současného marketingového mixu. Praktická část bude obsahovat i dotazníkové šetření, které bude vyhodnoceno a stručně okomentováno. Závěr praktické části bude věnován zhodnocení současné prodejní politiky vybrané firmy.

Projektová a zároveň poslední část diplomové práce bude vycházet z dotazníkového šetření, kde bude následně provedena inovace a její nezbytnou součástí bude nákladová, časová a riziková analýza.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je realizace projektu, která povede ke zvýšení produktivity, získání nových zákazníků a v neposlední řadě ke zvýšení profesionality zaměstnanců s co nejnižšími finančními prostředky.

Práce bude vycházet z dotazníkového šetření současných zákazníků a ze současné prodejní politiky vybrané firmy. Je nutno podotknout, že stanovený cíl vychází z literární rešerše, tudíž je nutností prostudování odborné literatury a následně jejího zpracování.

Analytické metody zpracované v diplomové práci vedou ke zlepšení stávající prodejní politiky vybrané firmy. Mezi tyto metody patří:

- PESTLE analýza
- SWOT analýza
- Porterův model pěti konkurenčních sil
- Marketingový mix
- Současný systém prodejní politiky

Teoretická část se bude opírat o praktickou část a následně projekt inovace se bude podpořen praktickou částí, a to konkrétně díky dotazníkovému šetření a současného systému prodejní politiky. Na základě těchto podkladů bude vypracován nejvhodnější projekt inovace prodejní politiky vybrané firmy.

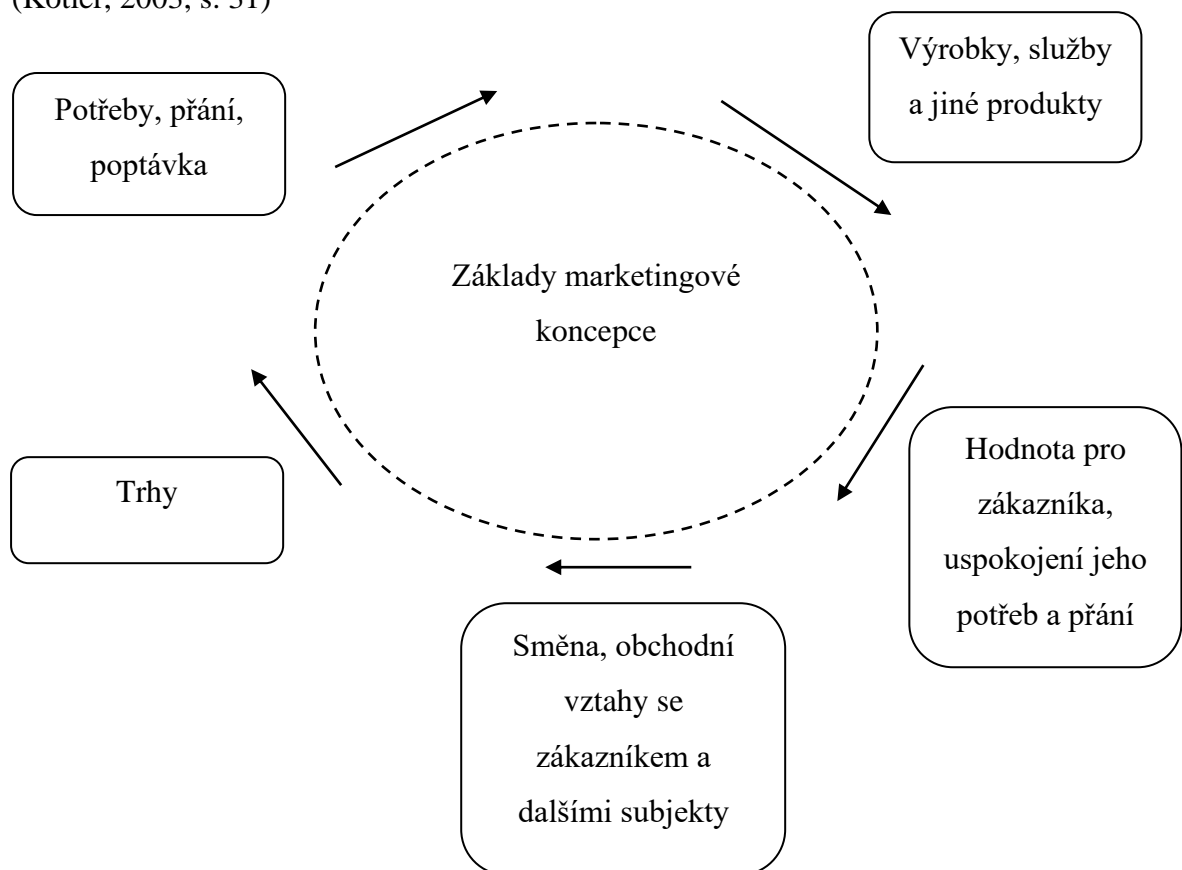
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE MARKETINGU

Lidský faktor vnímá marketing jako vědu i umění, které se zaměřuje na identifikaci uspokojení lidských a společenských potřeb. Přesná definice marketingu není určena. Dle American Marketing Association zní definice marketingu: „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty partnery a širokou veřejnost.“ (Kotler, 2013, s. 35)

V marketingu se jedná o komplex činností, nikoli o jednotlivé aktivity. Aby si zákazník nejjednodušeji dokázal, představil daný produkt, který mu uspokojí potřeby je nutné, aby tyto potřeby byly zjištěné. (Hálek, 2017, s. 138)

Jak už bylo zmíněno v předešlém odstavci, tak marketing je vnímám jako veda a umění. Ale samostatně je založen koncepcí lidských potřeb, které zahrnují základní fyzické potřeby např. strava, pocit tepla a bezpečí, sociální potřeby, citové a individuální potřeby. (Kotler, 2003, s. 31)



Obrázek 1- Základy marketingové koncepce (Kotler, 2013, s. 31)

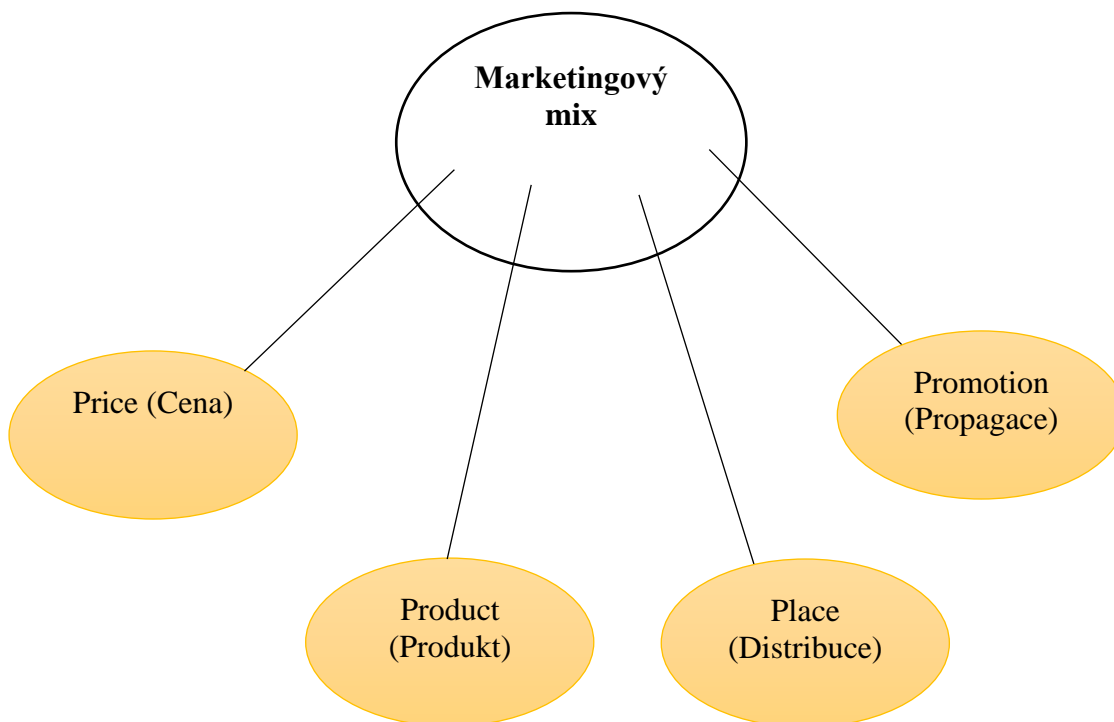
2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je soubor taktických výrobních, cenových, distribučních nástrojů a komunikační politiky. Tyto nástroje pomáhají firmám upravovat nabídku dle přání zákazníků na cílovém trhu, resp. marketingový mix zahrnuje veškeré aktivity, které firma vyvíjí tak, aby vzbudila poptávku po svých výrobcích či službách. Aby došlo ke konečnému prodeji a zákazník nakupoval zboží či služby, je zapotřebí mu nabídnout takový produkt, který má správnou cenu, dostupný způsob a musí zákazníka zaujmout nebo informovat o tom, že produkt existuje. (Čevelova, 2016)

Při sestavování marketingového mixu je zapotřebí respektovat vazby, které navzájem na sebe navazují. Jednotlivé části musí být „namixované“ na cílového zákazníka. Při sestavě si musíme uvědomit to, že všechny tyto části musí být rovny. Pokud je jedna složka vynikající, ale na ostatní není natolik kladen důraz, tak není možné očekávat kvalitní výsledek. Samozřejmě, když máme špičkový a vynikající produkt, musí mu odpovídat i cena, za kterou se bude prodávat (v tomto případě vysoká cena), dále na cenu navazuje i prestižní distribuce a propagace. V opačném případě, pokud máme produkt, který je horší kvality, tak se bude prodávat za „lidovou“ cenu, ke kterému bude stačit popsaný papír, který představuje propagaci.

Jednotlivé části marketingového mixu se dále rozdělují na nižší úrovně, jako např. distribuční, produktový, cenový a komunikační mix. Marketingový mix by měl pro zákazníka představovat hodnotu, ať už jako celek 4P, které se navzájem provází, tak i každá z částí sama o sobě.

První teorii marketingového mixu navrhl Edmund Jerome McCarthy z Minnesota State University v USA v 60. letech 20. století, kdy navrhl čtyři složky mixu, taktéž označovány jako čtyři P (Price-cena, Place-distribuce, Product-produkt, Promotion-komunikace). Ačkoli Edmund Jerome McCarthy navrhl první teorii mixu, tak autorem samotného pojmu „marketingový mix“ je profesor Neil H. Borde, který tento pojem vypracoval v roce 1964 na Harvard Business School v USA. (Marketing-mix, 2015)

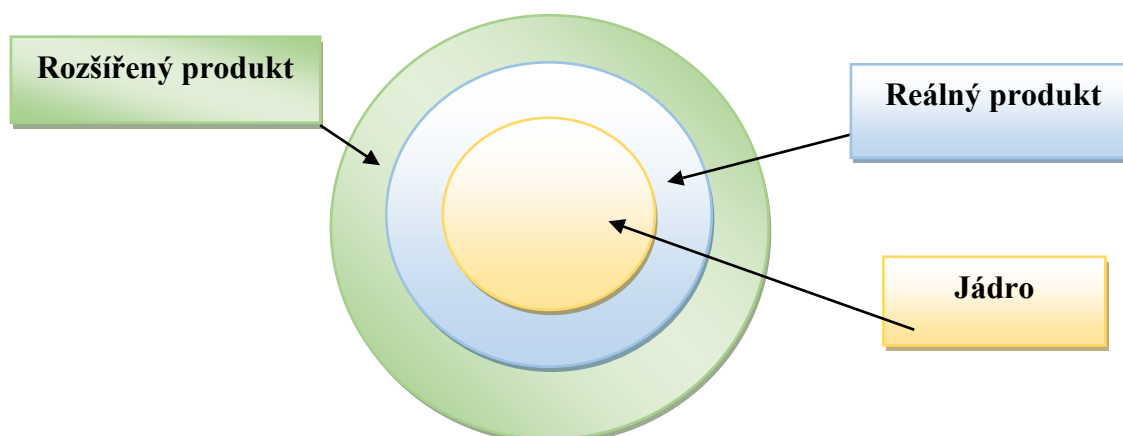


Obrázek 2 – Schéma marketingového mixu (Marketing-mix,2015)

2.1 Produkt (Product)

Produkt je nejdůležitější složkou marketingového mixu, udává to, co chceme prodat či směnit na trhu. Odborný název „produkt“ řadíme jak ke hmotným předmětům, tak i nehmotným. Produktem můžeme nazvat třeba i fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky nebo také i kulturní výtvořy. Dle definice Americké marketingové asociace je za *produkt považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků.* (Foret, 2010, s. 97-106)

V marketingu produkt třídíme na tři úrovně, a to jádro, reálný produkt a rozšířený produkt.



Obrázek 3 Základní složky produktu (Foret, 2010, s. 101)

2.1.1 Jádno

Jádno produktu představuje hodnotu, resp. užitek, který je schopen zákazníkovi poskytnout a řešit problémy. Jedna z hlavních nástrojů produktu je kvalita, díky ní se lépe buduje pozice na trhu. Pod pojmem kvalita se schovává např. funkčnost, životnost, spolehlivost, přesnost. Jako příklad kvality lze uvést pneumatiky pro osobní automobily. Co se týče výrobce, tak pro něj je důležitá výrobní technologie, použitý materiál, životnost, desén, přilnavost, v opačném případě pro zákazníky může být spolehlivost, bezpečnost či dokonce i hospodárnost. (Foret, 2010, s. 97-106)

2.1.2 Reálný produkt

Reálný produkt určuje způsob a úroveň uspokojení potřeby. Do skutečného produktu řadíme např. kvalitu, značku, desing, rozměr, doplňky, obal. (Foret, 2010, s. 97-106)

2.1.3 Rozšířený produkt

Mezi rozšířený produkt řadíme například rozšiřující faktory, které poskytují zákazníkovi výhodu. Skoro v každém případě se jedná o výhodu jako je například doprava zdarma, instalace produktu, opravy a údržba a poradenství. Do rozšířeného produktu patří také záruky, úvěry nebo platební podmínky. (Foret, 2010, s. 97-106)

2.2 Cena (Price)

Cenou rozumíme to, co požadujeme za nabízený produkt. Ve většině případů je cena v podobě částky, určitého množství peněžních jednotek či objemu jiných produktu, resp. *Cena je vyjádřením protihodnoty, za níž je prodávající ochoten produkt směnit.* V marketingovém mixu je právě cena, která ve firmě představuje zdroj příjmů, ostatní části (propagace, distribuce, produkt) vyžadují výdaje. V některých firmách není ceně věnována taková pozornost, která je nutná, jelikož cena je jeden z nejdůležitějších a nejzávažnějších kroků manažerského rozhodování. Firmy při tvorbě cen nejvíc chybují tam, pokud se sleduje pouze výrobní a provozní náklady a také nulová reakce na včasné změny, ke kterým na trhu dochází. Mezi základní způsoby určování ceny patří:

2.2.1 Cena založená na nákladech

Cena založená na nákladech se provádí pomocí kalkulačních postupů, díky kterým se vyčíslují náklady na výrobu a distribuci produktu. Výhodou je jednoduchost a dostupnost potřebných podkladových údajů pro výpočet.

2.2.2 Cena na základě poptávky

Tento způsob vychází z odhadu objemu prodeje, který závisí na odlišné výši ceny a vlivu změny ceny na velikost poptávky.

2.2.3 Cena na základě cen konkurence

Cena na základě cen konkurence se nejčastěji používá při vstupu na nové zahraničních trhy, tudíž pokud firma vyrábí tentýž produkt, co konkurence, tak může uvažovat i o srovnatelné ceně.

2.2.4 Cena podle marketingových cílů firmy

Pokud firma chce maximalizovat objem prodeje bude firma nastavovat nižší cenu, pokud bude chtít firma maximalizovat zisk, bude mít naopak ceny co nejvyšší.

2.2.5 Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem

Díky tomuto způsobu by firma měla dosáhnout především spokojenosti zákazníka, který produktu připisuje hodnotu, která maximálně odpovídá výši hodnoty, jakou pro zákazníka produkt představuje. (Foret, 2010, s. 111-116)

2.3 Propagace (Promotion)

Díky propagaci podnik sděluje svým zákazníkům, obchodním partnerům nebo stakeholderům informace, které se týkají především produktů, ceny či místem prodeje. Propagace obsahuje pět nástrojů, a to: osobní prodej, public relations, podpora prodeje a direct marketing. Všechny tyto nástroje se dále dělí na dvě základní kategorie:

1. Nadlinkové (zkráceně ATL z anglického above the time)

Nadlinkové kategorie jsou zatíženy finančními částkami (tyto částky se platí majitelům sdělovacích prostředků za poskytnutý prostor). Příklad nadlinkové kategorie je televizní reklama. V současnosti je tato kategorie více a více používána.

2. Podlinkové (zkráceně BTL z anglického below the line).

Podlinkové kategorie nesou opačný význam, jako nadlinkové, jelikož se obejdou bez sdělovacích prostředků. Díky tomu šetří výdaje, které jsou s tím spojené. (Foret, 2010, s. 129-135)

2.3.1 Nástroje propagace

2.3.1.1 Reklama

Reklama je nejznámějším a nejstarším nástrojem propagace, která je složkou komunikačního mixu. Reklama, ať už placená, osobní či jednosměrná forma komunikace představuje vždy účelově zpracované sdělení, které podnik sděluje zákazníkům (stávajícím i potenciálním) pomocí sdělovacích prostředků. (Foret, 2010, s. 129-135)

Reklama se nejčastěji dělí na:

- Tisková (reklama v novinách, časopisech),
- rozhlasová a televizní,
- venkovní (reklama na budovách, billboardech),
- pohyblivá (na dopravních prostředcích).

Obyvatelé po celé zemi vnímají reklamu odlišně. Např. Američané jsou při sledování reklamy velmi cyničtí, naopak Japonci reklamu vnímají velmi pozitivně. Co se týče samotného obsahu reklamy, tak americké reklamy mají bohatější informace o produktech, japonské reklamy používají cíleně tzv. inovativní a inovační marketing. (Keller, 2012, s. 517)

2.3.1.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje se z obecného hlediska označuje jako, komunikační aktivity, kde cílem je zvýšení prodeje a udělat takový produkt, který je pro zákazníky lepším a dostupnějším. Podpora prodeje je jedním z nejúčinnějších nástrojů propagace, proto je také finančně náročná (používá se pouze krátkodobě), jelikož zákazníkovi dáváme něco „zdarma“. (Foret, 2010, s. 129-135)

Můžeme ji rozlišit na dva sektory:

1. Podpora prodeje na konečné zákazníky

Zde patří například různé výprodeje, slevy z ceny, zvýhodněná balení, vzorky zdarma nebo i spotřebitelské soutěže (loterie).

2. Podpora prodeje na zprostředkovatele

Podpora prodeje na zprostředkovatele používá podobné formy podpory, jako u předchozího bodu. Rozdíl ale spočívá v tom, že podpora prodeje na zprostředkovatele je významně dražší. Jako příklad sem patří hodnotné dary (pohoštění, rauty, věcné nebo peněžité odměny).

2.3.1.3 Public relations

V nástroji public relations se podnik snaží vytvářet pozitivní vztahy a komunikaci s veřejností. Hlavním cílem je budování dobrého jména firmy. U větších podniků jsou specializované útvary, kde hlavním článkem je tiskový mluvčí. Komunikaci s veřejností dělíme na dva typy:

1. Komunikace s interním prostředím podniku

V tomto případě se podnik snaží zapůsobit na své zaměstnance, tak, aby zaměstnanci k podniku měli kladný vztah, který nadále budou pozitivně rozšiřovat, např. v soukromí či na veřejnosti.

2. Komunikace s externím prostředím

Tento typ je obdobný, jako předchozí, s tím rozdílem, že se podnik snaží zapůsobit na dobré vztahy se svým okolím, např. místní obyvatelé, kontrolní a správní orgány.

2.3.1.4 Osobní prodej

Předpoledním nástrojem propagace je osobní prodej, který se buduje na osobní komunikaci se zákazníkem. Osobní prodej je nástrojem marketingu, který je zaměřený na organizace (B2B-business to business). Ten, který je pověřen jako prodejce daného produktu musí být naprosto profesionální, informovaný a znalý o produktu, musí mít skvělé vystupování a důvěryhodný vzhled.

2.3.1.5 Přímý marketing

Přímý marketing, mnohdy označován jako direct marketing je zaměřen se co nejpřesněji na určitý segment trhu, tudíž se nezabývá širokou veřejností, ale je určen pouze pro ty, pro které by mohla být nabídka zajímavá. Přímý marketing obsahuje prostředky, jako jsou například letáky, dopisy, telefonický marketing či televizní a rozhlasové pořady. (Foret, 2010, s. 129-135)

Přímý marketing se dělí na dvě formy:

1. Adresný přímý marketing

Zde jsou nabídky určeny a adresovány konkrétním osobám. Tyto kontakty jsou získány z firemních databází, které obsahují detailní údaje o klientech (např. osobní data, záznamy o předchozím nákupu).

2. Neadresný přímý marketing

Mezi neadresný přímý materiál řadíme například letáky a katalogy, které jsou vhazovány do schránek nebo rozdávány na ulici nekonkrétním osobám. (Foret, 2010, s. 129-135)

2.4 Distribuce (Place)

Jako poslední složkou marketingové mixu je distribuce. Distribuce je proces, při kterém dochází přenos produktu z místa jeho vzniku do místa prodeje. Cílem distribuce je bezpochyby poskytnout kupujícím takové produkty, které jsou ve správný čas na správném místě a v takovém množství, jaké zákazníci potřebují. (Foret, 2010, s. 119-123)

Distribuce má tři kroky:

1. Fyzická distribuce

Tento krok zahrnuje přepravu produktu, jeho skladování a řízení zásob tak, aby prodávající vždy uspokojil potřeby poptávky.

2. Změna vlastnických vztahů

Směna umožňuje kupujícím užívat takové předměty/služby, které chtějí či potřebují.

3. Doprovodné a podpůrné činnosti

Do doprovodné a podpůrné činnosti patří například poradenská činnost, poskytování úvěrů, zajišťování propagace zboží. (Foret, 2010, s. 119-123)

3 DISTRIBUČNÍ POLITIKA

Distribuční politika je součástí distribučního řetězce nebo distribuční cesty. Pokud bude chtít být firma úspěšná, tak závisí nejen na tom, jak skvěle funguje, ale také na to, jak kvalitní je celý distribuční řetězec v porovnání s konkurencí. Distribuční politika je nejméně pružná v marketingovém mixu. Pokud firma uvažuje o změně distribuční politiky, musí brát v úvahu to, že tento krok bude velmi riskantní a nákladný. Tato změna se neprojeví hned, ale až za delší dobu. Hlavním cílem distribuční politiky je zajistit proniknutí na cílové trhy, uspokojení požadavků/potřeb zákazníka na cílovém trhu, maximalizace tržeb z prodeje. (Kotler, 2003, s. 533-536)

Jako příklad poslouží firma Mercedes Benz, která by vyráběla ty nejlepší automobily na celém světě, ale v porovnání s konkurencí (např. firma Fiat), by servisní a prodejní služby firmy Mercedes Benz byly na nižší úrovni, jako u konkurence. V tomto případě by firma Mercedes Benz nebyla na trhu úspěšná, jelikož každá firma si musí vybírat takové distribuční partnery, kteří jsou pečliví a efektivní ve spolupráci. (Kotler, 2003, s. 533-536)

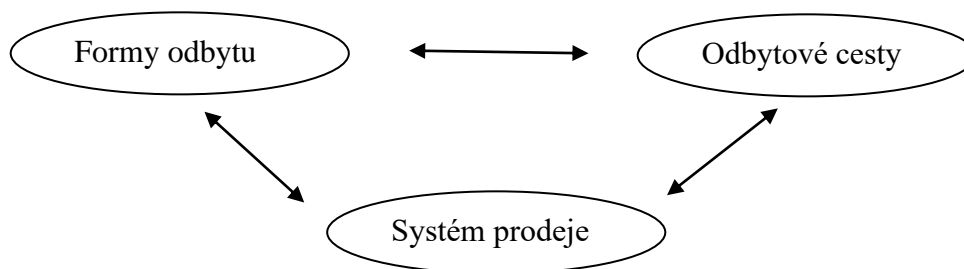
3.1 Strategie distribuce

Pod pojmem strategie distribuce si představíme plán, který specifikuje, jak produkty nebo služby proudí distribučními kanály tak, aby se dostaly ke konečnému zákazníkovi. Díky perfektně připravené strategii mnoho organizací dosáhlo excelentních výsledků. (Tomek, 2011, s. 281-290)

Moretti (2018, p. 1) ve své knize zmiňuje, že mnoho společností dosáhlo excelentních výsledků, právě díky správným distribučním krokům, kde zkušené marketingové týmy vytvářejí takovou strategii, by byla pro podnik adekvátní.

3.1.1 Odbytová politika

Odbytová politika je považována za výsledek odbytových forem, prodejních systému a odbytových cest, které tvoří tzv. Metodický trojúhelník odbytové politiky. Trojúhelník vykazuje stabilitu a vzájemné působení výše uvedených složek, viz. Obrázek ---- (Tomek, 2011, s. 281-290)



Obrázek 4 – Metodický trojúhelník odbytové politiky (Tomek, 2011, s. 282)

Samotný odbyt obsahuje soubor pravidel a chování. Díky těmto souborům dochází k předání zboží zákazníkovi, který si určí požadavky, které musí být splněny.

U tvorby odbytu je důležité znát jeho základní prvky. Tyto prvky jsou uvedeny níže. (Tomek, 2011, s. 281-290)

Tabulka 1 – Základní prvky tvorby odbytu (Tomek, 2011, s. 282)

Možnosti odbytu		
Systémy prodeje	Formy odbytu	Odbytové cesty
<ul style="list-style-type: none"> - Vlastní - Spojené/nespojené s podnikem 	<ul style="list-style-type: none"> - Podnikové složky (prodejní společnost, prodejní pobočka) - Zprostředkovatelé odbytu (makléři, obchodní zástupci) - Cizí prodejní orgány (velkoobchod, maloobchod) 	<ul style="list-style-type: none"> - Přímý odbyt (obchodní zástupci, franšíza) - Nepřímý odbyt (velkoobchod, maloobchod)

3.1.2 Prodejní politika

Prodejní politika určuje veškeré aktivity, které jsou praktikovány a využívány při přímém prodeji s kupujícím či poptávajícím. Osobní prodej, který je v této politice nesmírně důležitý, nese s sebou obrovské výhody v rámci komunikace. Prodejní politika zapříčiní ovlivnění poptávajícího, včetně toho, že poskytne informace a splňuje úkoly marketingové logistiky. Mezi cíle prodejní politiky patří: zisk, tržba, podíl na trhu, objem prodaného zboží, dosažení relevantních informací o trhu a poznání potenciálního okruhu zákazníků. (Tomek, 2011, s. 291-294)

Prodejní politika řeší šest následujících rozhodnutí:

a) Plánování prodejního rozpočtu

Plánování prodejního rozpočtu se určuje v % z obratu event. zisku. Nesmíme opomenout ani výdaje ohrožující konkurenci, včetně cílů a úkolů, které se stanoví v konečné výši.

b) Plánování rozsahu vnějších služeb

Existuje spousta postupů, ale doporučují se pouze dva, kterými jsou:

- Postup dle odhadu potenciálu
- Postup dle posouzení pracovního vytížení

c) Plánování prodejních okruhů

U plánování prodejních okruhů musíme vycházet z těchto zásad:

- Prodejní okruh musí být snadno dostupný.
- Potenciál obratu musí být snadno odhadnutelný.
- Cestovní čas musí být minimální.

d) Získávání selekce a trénink spolupracovníků

Prosté vybírání zákazníků je nesmírně důležité, hlavně pokud se jedná o výběr pracovníků do prodejního managementu. Výběr správného pracovníka na pozici prodejce je vybírán ze dvou kritérií, kterými jsou:

- Osobní způsobilost: Pracovník musí být schopen samostatnosti, umět organizovat práci a mít prodejní zkušenosti.
- Personální charakteristiky: Zde je pracovník vybírán dle jeho pohlaví, věku, vzdělání nebo životního stylu.

e) Plánování návštěv zákazníků

Zákazníci jdou rozdělit do tří základních skupin (tyto skupiny se kategorizují dle předchozích docílených obrátů), a to A, B a C, kde zákazník skupiny A je natolik zajímavý a důležitý pro společnost, což znamená, že je nejsilnějším a bude mu věnována větší pozornost než ostatním. Zákazník, který „obsadil“ skupinu B není natolik atraktivní pro organizaci, jako zákazník ze skupiny A, ale podnik si ho snaží co nejdéle udržet i s tím faktem, že nevidí dobré vyhlídky do budoucna. Poslední zákazník skupiny C je charakterizován tak, že jeho prodejní aktivita je na bodu mrazu, tudíž v dlouhodobém výhledu může být „zlikvidován“. (Tomek, 2011, s. 291-294)

f) Řízení prodejních výkonů

Každý prodejce v současné době má mimo stálého platu i odměny, které jsou určeny dle plnění prodejních aktivit např. počet získaných objednávek, realizace zisku, získání nových zákazníků, počet návštěv. (Tomek, 2011, s. 291-294)

Prodejní výkony lze také uskutečnit dle:

- Materiálních podnětů (pevné platy, odměňování soutěživosti v prodeji, provize z prodeje).
 - Nemateriální (plán povýšení, účast v marketingových soutěžích).
- (Tomek, 2011, s. 291-294)

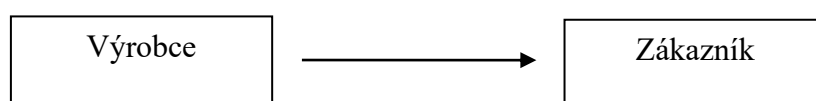
3.2 Distribuční kanály

Dle Jakubíkové (2013, s. 240) jsou distribuční cesty jsou množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zjištění dostupnosti výrobky nebo služby pro zákazníka. Distribuční cesty mají funkce, díky kterým spotřebitelé dosáhnou na produkt či služby. Mezi funkce patří například: Nalézání potenciálních zákazníků, funkce spojené s logistikou, marketingová komunikace. Díky těmto funkcím se vytváří přidaná hodnota. Tyto funkce zorganizuje výrobce nebo zprostředkovatel. Ve výjimečných případech si funkce zajistí sám zákazník (např. Zákazník si u firmy KIKA koupí nábytek, u kterého si montáž zajistí sám).

Distribuci jako samotnou můžeme dělit na přímou a nepřímou, kde u přímé distribuce se obejdeme bez zprostředkovatelů (zprostředkující článek), tudíž dojde k přímé komunikaci mezi výrobcem a zákazníkem. V opačném případě, a to u nepřímé distribuce je nezbytnou součástí mezičlánek (zprostředkovatel), ať už jeden či vícero.

3.2.1 Přímá distribuce

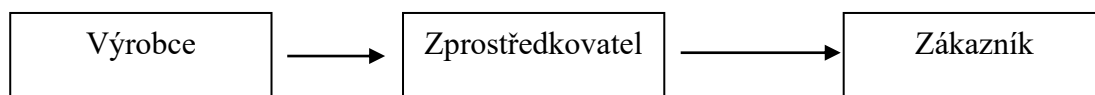
Jak už bylo zmíněno v předchozím odstavci, tak u přímé distribuce dochází ke přímému kontaktu mezi výrobcem a zákazníkem. Tato distribuční cesta má nízké náklady a je nejjednodušší, jelikož výrobce prodává své produkty přímo konečnému zákazníkovi. Jako nevýhodou této cesty je zpětná vazba, která velice často neproběhne, tak jak by měla, či vůbec. Výhodou je ovšem přímý kontakt výrobce-zákazník. Díky tomu je výrobce schopen poznat, zda je zákazník spokojený s produktem či nemá další přání nebo připomínky, které by vedly například k inovaci produktu. (Foret, 2010, s. 119-122)



Obrázek 5 – Přímá distribuce (Foret, 2010, s. 120)

3.2.2 Nepřímá distribuce

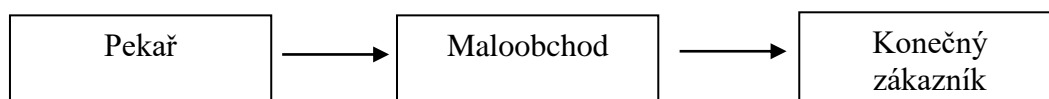
Nepřímá distribuce má jeden nebo více mezičlánků (zprostředkovatelů), na rozdíl od přímé distribuce, kde zprostředkovatel nebyl žádný. To znamená, že už nehovoříme o přímém kontaktu mezi výrobcem a zákazníkem. Výrobce je závislý na zprostředkujícím distributorovi, který převezme kontakt na zákazníka a vše s tím spojené. (Foret, 2010, s. 119-122)



Obrázek 6 – Nepřímá distribuce (Foret, 2010, s. 121)

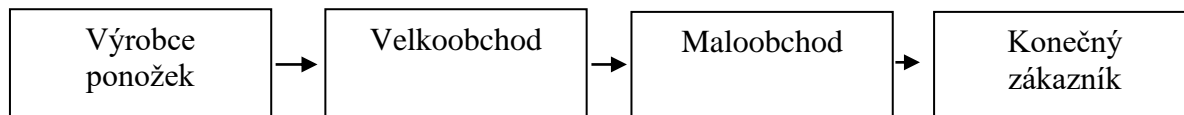
Dále si představíme jednoúrovňovou a dvouúrovňovou distribuce.

Jednoúrovňová distribuce se skládá z výrobce, jednoho zprostředkovatele a konečného zákazníka. Jako názorný příklad můžeme uvést pekaře, který své produkty dováží do maloobchodů, kteří je poté nabízejí svým zákazníkům.



Obrázek 7 – Jednoúrovňová distribuce (vlastní zpracování)

Dvouúrovňová distribuce se skládá z výrobce, dvou zprostředkovatelů a konečného zákazníka. Např. výrobce ponožek dodává své produkty do velkoobchodů, odkud si ponožky kupují maloobchodníci, kteří je prodávají konečným zákazníkům.



Obrázek 8 – Dvouúrovňová distribuce (vlastní zpracování)

3.3 Funkce distribučních kanálů

Funkce distribučních cest je zajištění cesty produktů nebo služeb z bodu A (výrobce) do bodu B (zákazník). Distribuční firmy musí zajistit tyto úkoly: (Kotler, 2003, s. 537-538)

3.3.1 Primární úkoly

- **Informace:** Distribuce a shromáždění výsledků provedeného výzkumu trhu, poznatky o účastnících, působící faktory v marketingovém prostředí.
- **Podpora prodeje:** Vytvoření a šíření informací o nabídkách, které mají přilákat zákazníky.
- **Kontakt:** Hledání potenciálních zákazníků, včetně komunikace s nimi.
- **Nabídka:** Přizpůsobit takovou nabídku, která splňuje požadavky potenciálních zákazníků.
- **Jednání:** Dohoda ceny a dalších podmínek, aby koupě byla dokončena.

3.3.2 Sekundární úkoly:

- **Fyzická distribuce:** Skladování a doprava zboží.
- **Financování:** Získat takové zdroje, které pokryjí náklady distribuce.
- **Převzetí rizika:** Převzít rizika, které jsou spojené s fungováním distribučního článku. (Kotler, 2003, s. 537-538)

3.4 Distribuční formy

3.4.1 Maloobchod

Maloobchod obsahuje veškeré činnosti, které souvisí s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům, ať už pro osobní a neobchodní užití. Maloobchod nemusí zahrnovat nejenom prodej přímo v prodejně, ale také i mimo prodejnu. Prodej uskuteční konečným zákazníkům mimo prodejnu pomocí poštovních zásilek, katalogového prodeje, prodeje po telefonu, prodejních automatů, internetu, prodejních večírků v domácnostech i kancelářích, teleshoppingu. (Kotler, 2003, s. 583-584)

3.4.1.1 Typy maloobchodní subjektů

Maloobchodní subjekty existují v několika nejrůznějších formách a velikostech. Tyto subjekty můžeme dělit například podle rozsahu poskytovaných služeb, šířky a hloubky výrobních řad, relativních cen. (Kotler, 2003, s. 584-585)

Tabulka 2 – Hlavní typy maloobchodních firem (Kotler, 2003, s. 584)

Typ firmy	Popis hlavních aktivit
Specializované prodejny	Prodej širokého sortimentu, který je úzce má úzce specializované zboží. Patří sem například Sportovní potřeby, květiny, nábytek, knihy.
Obchodní domy	Nabídka širokého různorodého sortimentu. Např.: Oděvy, nábytek, potřeby pro domácnost. Každý druh sortiment má svoje oddělení, které řídí specializovaný manažer.
Supermarkety	Výběr ze širokého spektra potravinářského a drogistického zboží a domácích potřeb. Funguje zde samoobslužný prodej za nízké ceny.
Obchody se smíšeným zbožím	Obchody, které jsou umístěny nedaleko obytných čtvrtí. Sortiment není rozmanitý a má vysoké ceny.

Obchodní supercentra	Kompletní nabídka potravinářského a nepotravinářského zboží. Např.: Supermarkety, hypermarkety, specializované prodejny. Tyto obchody obsahují velice široky sortiment.
Diskontní prodejny	V těchto prodejnách je sortiment za značně nižší ceny, ale s velkým prodejním objemem zboží.
Obchody se zbožím za zvýhodněné ceny	Zde najdeme zboží, které je ze straší kolekce. Prodejci nakupují za nižší velkoobchodní ceny a následně prodávají konečným zákazníkům za ceny nižší než u maloobchodníků.

3.4.2 Velkoobchod

Velkoobchod obsahuje veškeré činnosti, které souvisí s prodejem zboží a služeb těm, kdo je kupují za účelem dalšího prodeje. Ti, kteří se nazývají velkoobchodními prodejci se zabývají velkoobchodní činností. Na rozdíl od maloobchodních prodejců, velkoobchodní prodejci lépe plní následující funkce: prodej a propagace zboží, nákup a ovlivňování sortimentu, dělení nákupu ve velkém na menší objemy, skladování, doprava zboží, financování, přebírání rizika, poskytování informací o situaci na trhu a manažerské služby a povinnosti. (Kotler, 2003, s. 612-613)

3.4.2.1 Typy velkoobchodních prodejců

Velkoobchodní prodejci se dají rozdělit do tří skupin: Klasické velkoobchodní firmy (prostředníci), zprostředkovatelé a obchodní zástupci a nákupní a prodejní pobočky a kanceláře výrobních firem. (Kotler, 2003, s. 613-615)

Klasické velkoobchodní firmy (prostředníci):

- a) Subjekty poskytující komplexní služby: Provoz skladů, příprava a následné odeslání zboží, vlastní týmy prodejců.

- Velkoobchodní firmy: Prodej zboží maloobchodu, včetně poskytnutí komplexních služeb, mohou nabízet specializované nebo pestré zboží.
- Průmyslové velkoobchodní firmy: Prodej výrobků podnikům, nabízí služby jako je například skladování, dopravní služby a úvěrové služby. (Kotler, 2003, s. 613-615)

b) Subjekty poskytující vybrané služby

- Velkoobchodní prodejny: Prodej maloobchodním firmám, které zboží zaplatí ihned v hotovosti.
- Drop shippers: Při vystavění objednávky si podnik vybere příslušného dodavatele, který sám zajistí dodávku pro konečného zákazníka.
- Truck wholesalers: Zde patří firmy, které dodávají zboží s omezenou dobou trvanlivosti, jako například mléko, pečivo.
- Rack jobbers: Firmy zajistí pouze nakládku a dopravu ke konečnému zákazníkovi).
- Družstevní velkoobchodní firmy: Firmy jsou vlastněny zemědělskými družstvy, které organizují prodej produktů, které jsou dodávány od farmářů na místním trhu.
- Zásilkové velkoobchodní firmy: Firmy dosílají do maloobchodů, průmyslových podniků a dalších institucí katalogy, které nabízejí například bižutérii, kosmetiku, speciální potravinářské výrobky. (Kotler, 2003, s. 613-615)

Obchodní zástupci a nákupní pobočky a kanceláře výrobních firem:

- Zprostředkovatelé: Firma si najme zprostředkovatele, který nenese s sebou žádná rizika. Zprostředkovatel je prostřední článek mezi prodávajícím a kupujícím.
- Obchodní zástupci: Obchodní zástupci zastupují prodávající a kupující v dlouhodobém horizontu.
- Zástupci výrobních firem: Zástupci zastupují dvě nebo více firem. Tyto firmy vyrábí na sebe navazující sortiment.
- Prodejní zástupci: Zajišťují prodej vyrobeného zboží zastupované firmy. Prodejní zástupci zastávají funkce prodejního oddělení a mají vliv na cenovou politiku, prodejní a dodací podmínky.
- Nákupčí: Dlouhodobé vztahu s kupujícími, realizace nákupů a služeb, např. příjem zboží, doprava zboží ke kupujícímu.

- Komisionářský prodej: Farmáři, kteří si nechtějí zajistit prodej vlastní produkce a nejsou členy družstva si najmou komisionáře, který zajistí dodávku a vše s tím spojené, samozřejmostí je i prodej za výhodnou cenu. (Kotler, 2003, s. 613-615)

Zprostředkovatelé a obchodní zástupci:

- Prodejní pobočky a kanceláře: Nedodávají zboží, ale pouze zřizují objednávku, např. dřevařské závody. Tyto pobočky zakládají výrobní firmy z důvodu zkvalitnění kontroly nabídky, prodeje a komunikaci se zákazníky.
- Nákupní kanceláře: Nákupní kanceláře se dají přirovnat ke zprostředkovatelům a obchodním zástupcům s rozdílem, že nákupní kanceláře jsou organizační součástí firmy. (Kotler, 2003, s. 613-615)

4 VYMEZENÍ INOVACE

Pojem inovace vznikl z latinského slova „innovare“ – obnovovat. Je patrné, že význam slova představuje novinku, vylepšení či obnovu lidské činnosti. Díky tomu je inovace nedílnou součástí života člověka, včetně jeho rozvoje. V minulosti byla inovace založena na zkušenostech, které se získávaly z praktické činnosti. Nyní se zkušenosti inovace zakládají na získané aplikaci vědecko-technologických poznatků. (Žižlavský, 2012, s. 7-9)

Joseph Alois Schumpeter, rakouský ekonom a politolog, kterému se taktéž říkalo duchovní otec ekonomické teorie o inovacích chápal inovace jako:

- Zavedení nového produktu či produkt, který má kvalitativně nové vlastnosti produktu, který už existuje.
- Zavedení nového způsobu výroby (nové nepoužité metody, které nemusí být nutně založeny na novém vědeckém objevu).
- Otevření nového trhu.
- Využití nového zdroje prvotních vstupů.
- Změna organizace podnikání (tvorba nebo úplné rozbití monopolní pozice na trhu) (Schumpeter, 1912).

Schumpeter ukazoval ve své teorii inovace jako produktové, procesní i organizační změny, které nevychází z nových vědeckých objevu, nýbrž inovace může být i kombinací existujících technologií. (Žižlavský, 2012, s. 7-9)

Jako druhým představitelem teorie inovací v Čechách je **František Valenta**. Valenta považuje inovaci, která je „*jakákoliv změna ve vnitřní struktuře výrobního organismu, resp. výrobní jednotky*“ (Valenta, 1969). (Žižlavský, 2012, s. 8-10)

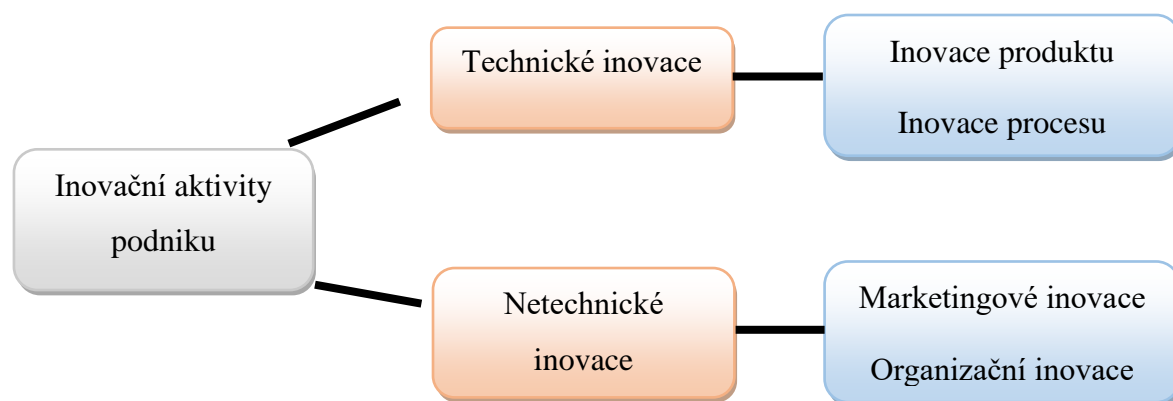
Dalším autorem je **Roy Rothwell**, který je jedním z nejvýznamnějších autorů, kteří přispěli k historické analýze vývoje modelů inovačního procesu. Rothwell rozlišuje pět generací modelu inovačního procesu (lineární tlačení technologií, lineární tažení potřebami trhu, provázaný, integrovaný a síťový). Tyto modely jsou na sebe napojovány či provázány a na výběru toho správného modelu závisí pouze na průmyslovém odvětví a typu inovace. Rothwell se zaměřuje na malé i velké firmy, ačkoli je cíl je u obou stejný, tak existují výhody i nevýhody. U velkých firem je výhoda materiál a zdroje, silný marketing a lepší ochrana inovací před konkurencí. Jako výhodou u malých firem je jednoduchost

organizačních struktur, které vedou k pružnějším reakcím na příležitosti na trhu. (Trendy v podnikání-Žižlavský, 2011, s. 72-73)

Michael Porter (1990) definuje inovaci jako „Společnosti dosahují konkurenční výhody na základě aktu inovace. Přistupují k inovaci v jejím nejširším smyslu, včetně jak nových technologií, tak nových způsobů provádění věci“. (Trendy v podnikání-Žižlavský, 2011, s. 72-73)

4.1 Typologie inovací

Inovace dle třetího vydání Oslo manuálu rozlišujeme na čtyři hlavní typy: produktové inovace, procesní inovace, marketingové inovace, organizační inovace. Všechny tyto čtyři typy si více rozvedeme v nadcházející části.



Obrázek 9 – Schéma třídění typů inovačních aktivit dle Oslo manuálu (Žižlavský, 2012, s. 10)

Dle obrázku je zřejmé, že inovační aktivity podniku se rozkládají na technické, které vytvářejí inovaci produktu a inovaci procesu. A na netechnické, které obsahují marketingové, organizační inovace. (Žižlavský, 2012, s. 10-11)

4.1.1 Procesní inovace

Modernizace stávající technologie, což znamená změna, kde se zavede buď nový způsob dodávky, zboží, výroby nebo služby. Ve zkratce se zavede nová nebo lepší dodavatelská či produktivní metoda. (Žižlavský, 2012, s. 10-11)

Obě tyto metody zahrnují:

- Významné změny v technice, zařízení nebo softwaru.
- Snížení ohrožení životního prostředí či bezpečnostních rizik.
- Procedury či techniky, které jsou užívány při dodávání služeb.

4.1.2 Marketingové inovace

Marketingová inovace představuje zavedení nové marketingové metody, která nebyla nikdy používána v dané organizaci. Tyto metody mohou být zavedeny pro nové i stávající produkty. (Žižlavský, 2012, s. 10-11)

Metoda marketingové inovace zahrnuje:

- Nové marketingové metody v podpoře produktu.
- Změnu v desingu produktu např. nové balení produktů.

5 ANALÝZA MAKROOKOLÍ

Analýza makro prostředí se zabývá vnějším prostředím firmy, ve které dochází díky těmto faktorům (politické, ekonomické, sociální, technologické, technologické, legislativní, ekologické) buď k novým příležitostem nebo naopak k hrozbám. (Kotler, 2003. s. 179)

Cílem této analýzy je popsat prostředí, ve kterém se firma pohybuje a nemůže jej ovlivnit. I přes to, že firma toto prostředí nemůže ovlivnit, může realizovat opatření, díky kterým využije příležitosti nebo minimalizuje rizika s ním spojená. Tato analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Každá z těchto skupin zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které podnik ovlivňují. Důležitosti jednotlivých faktorů jsou pro podnik odlišné. (Váchal, Vochozka a kol., 2013)

5.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je jedním z analýz makrookolí, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Základem této analýzy je identifikace jevů, rizik a vlivů, které v přítomnosti nebo budoucnosti ovlivní organizaci. (ManagementMania, 2015)

5.1.1 Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory představují faktory, jako jsou například zahraniční a národní politické situace nebo členství zemí v EU. Přestavují pro podniky jak příležitosti, tak ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, regulace importu a exportu, cenové politiky ochrany životního prostředí a mnoha dalších (Sedláčková a Buchta, 2006).

5.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory jsou míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, daňová politika a směnný kurz. (Sedláčková a Buchta, 2006)

5.1.3 Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Například životní styl se odráží ve stylu trávení volného času či stylem

oblékání. Čím dál více obyvatelstvo vyjadřuje své postoje k životnímu prostředí, proto i tyto faktory se stávají pro podniky čím dál důležitější ve směru jejich rozhodování. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod. (Sedláčková a Buchta, 2006)

5.1.4 Technologické faktory

Podniky musí být informovány o technických a technologických změnách, aby s dnešním světem držely krok a nezaostaly. Změny v tomto prostředí mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Předvídavost v tomto ohledu může podnik učinit úspěšným. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. (Sedláčková a Buchta, 2006)

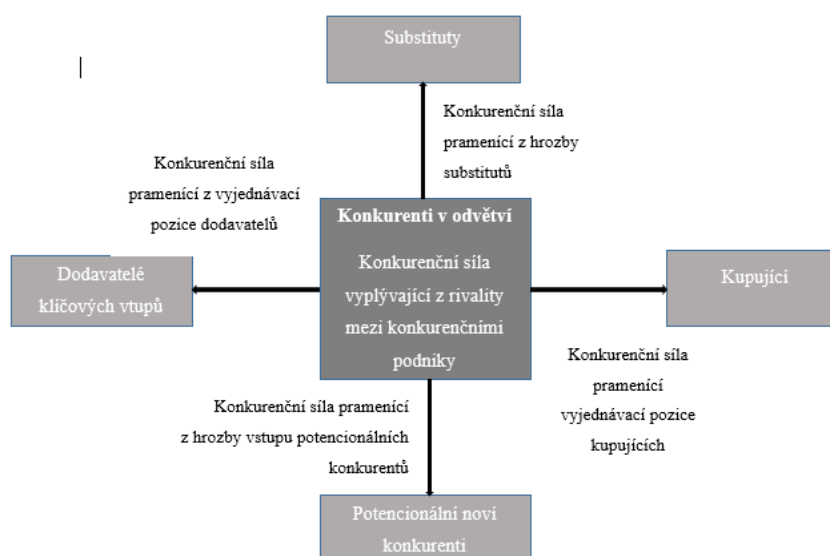
6 ANALÝZA MIKROOKOLÍ

6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model vytvořil Michael Porter. Ve své podstatě jde o nástroj, který zkoumá konkurenční prostředí. Cílem modelu je umožnit podniku jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. (Jakubíková, 2013). Po podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Konkurence v daném odvětví je funkcí pěti sil:

- Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
 - Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
 - Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
 - Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
 - Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.
- (Keřkovský a Vykypěl, 2002)



Obrázek 10 – Porterův model pěti sil (Sedláčková a Buchta, 2006)

7 SWOT ANALÝZA

SWOT matice je analytická technika, která se používá na hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost organizace. Metoda spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do skupin. První skupina jsou faktory vyjadřující vnitřní silné a slabé stránky organizace, druhá skupina jsou faktory, které vyjadřují vnější prostředí jako příležitosti a hrozby. (*Managementmania.cz, 2016*)



Obrázek 11 – SWOT analýza (Wikipedia, 2021)

Příležitosti (opportunities)- Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Díky nim může podnik získat převahu nad konkurencí. Do příležitostí řadíme například pokud máme nové technologie, nové segmenty trhu nebo i expanzi do zemí mimo Evropu.

Hrozby (threats)- Hrozby jsou přesný opak příležitostí. Hrozbou můžeme rozumět například bariérové vstupy, zlepšení nabídky u konkurence nebo přístup k novým technologiím.

Silné stránky (strengths)- Silné stránky jsou chloubou firmy. Podnik se musí zamyslet nad otázkou, co dělá lépe než její konkurence. Např. pokud má firma technologické know-how, výborné vztahy se zákazníky nebo jejich zaměstnanci mají více jak 50 % VŠ vzdělání.

Slabé stránky (weaknesses)- Slabou stránkou rozumíme potenciální vnitřní slabiny firmy. Firma třeba nedosahuje takových výsledků jako její konkurence. Do silných stránek můžeme zařadit např. špatnou distribuci, zakázky jsou dostatečně výdělečné, firma neumí namotivovat zaměstnance. (*Podnikatel.cz, 2018*)

8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce obsahuje veškeré odborné informace, které byly čerpány z odborné literatury a internetových zdrojů. Celá teoretická část je nezbytně nutná k celkovému pochopení projektu.

V úvodu diplomové práce byla představena definice marketingu, následovalo vysvětlení pojmu marketingového mixu, který se dělí na čtyři součásti. Jedná se o produkt, cenu, distribuci a propagaci. Veškeré tyto součásti byly důkladně popsány na základ poznatků, které byly získány studiem odborné literatury a internetových zdrojů. Mezi nejznámější autory odborné literatury patří například Kotler, Tomek, Keřkovský, Sedláčková a Zlámalová.

V teoretické části byla také definována charakteristika inovace, která je nesmírně důležitá k pochopení diplomové práce. Nesmím opomenout zmínit distribuční politiku, která se rozděluje na 4 další části, a to strategie distribuce, distribuční kanály a jejich funkce a distribuční formy. V rámci těchto částí byla vysvětlena odbytová a prodejní politika, kde prodejní politika je nesmírně důležitá k pochopení projektu inovace, který bude zpracován na konci diplomové práce.

V závěru první kapitoly diplomové práce byly popsány jednotlivé analytické metody, jako je například Porterův model pěti konkurenčních sil, kde byly charakterizováni potenciální a stávající konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituty. Mezi další analytické metody zajisté patří i PESTLE analýza, kde jsou charakterizovány jednotlivé faktory, které ovlivňují správné fungování podniku z vnějšího prostředí. Všechny tyto metody budou následně použity v praktické části této diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost působí v automobilovém průmyslu v Kraji Vysočina od roku 2001. Organizace patří mezi největší autorizované prodejce příslušné značky v regionu Vysočina a zároveň zajišťuje komplexní servisní zázemí pro majitele této značky. Autosalon se nejen zabývá prodejem nových vozů, ale také i prodejem ojetých osobních vozů, včetně servisu. Daná organizace, jako autorizovaný opravce, zaručuje provedení oprav vyškoleným personálem, na špičkových zařízeních, které disponují se stanovanými pravidly, a vše probíhá za použití originálních dílů. Mimo jiné je vybraná firma držitelem certifikátu kvality ČSN ISO 6001:2000.

Předmět podnikání v občanském rejstříku obsahuje:

- Maloobchod s motorovými vozidly, jejich příslušenstvím a náhradními díly.
- Opravy silničních vozidel.
- Měření emisí.
- Klempířství a oprava karoserií.
- Zprostředkování obchodu s ojetými motorovými vozidly.
- Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní.

8.1 Poskytované služby

Jak už bylo řečeno, vybraná firma se specializuje na prodej ojetých i nových vozů, včetně jejich servisu. V následujícím kroku budou uvedeny veškeré služby, které firma poskytuje.

Prodej

- Prodej nových vozů.
- Prodej ojetých vozů.
- Výkup ojetého vozu na protiúčet.
- Zprostředkování spotřebitelského úvěru a leasingu.

Servisní služby

- Komplexní servisní služby pro vozy vlastníci danou značku.
- Veškeré servisní práce (mechanické, elektrikářské, lakýrnické a klempířské).

- Montáž autodoplňků a příslušenství.
- Expres servis.
- Měření emisí a zajištění STK.
- Seřízení geometrie, pneuservis, odtahová služba.
- Odvoz a dovoz zákazníků.
- Konzultace a poradenství.
- Pick-up servis (vyzvednutí vozu k opravě a jeho zpětné přistavení).

Náhradní díly

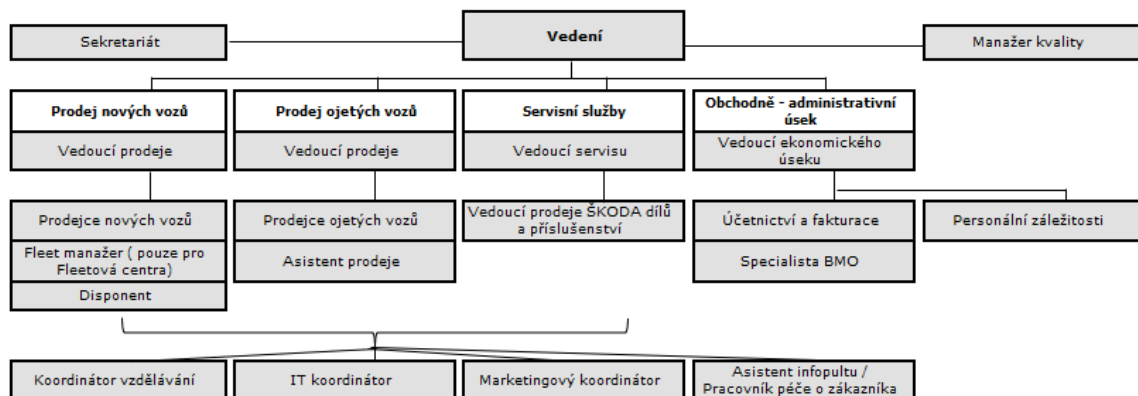
- Kompletní sortiment originálních náhradních dílů.
- Široký výběr autodoplňků, včetně příslušenství.
- Pultový prodej náhradních dílů, doplňků a příslušenství.

8.2 Organizační struktura

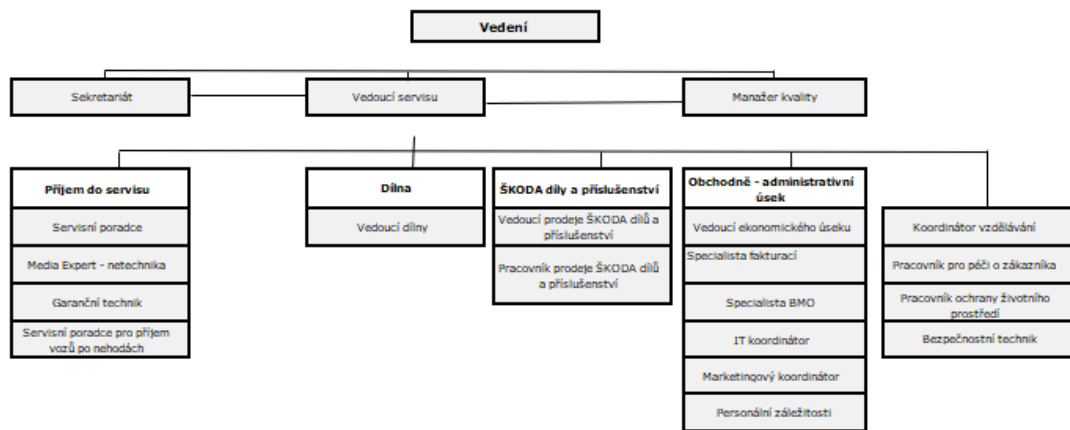
Z důvodů skryté firmy bude v následujícím kroku uvedena pouze taková organizační struktura, aby vně nebyly uvedené žádné jména ani příjmení.

Nejprve bude graficky znázorněna organizační struktura, která se týká odvětví prodeje.

Na ní bude navazovat organizační struktura, která je ze sekce servisních služeb.



Obrázek 12 - Organizační struktura vybrané firmy pro oddělení prodeje (vlastní zpracování)



Obrázek 13 – Organizační struktura vybrané firmy pro oddělení servisních služeb (vlastní zpracování)

9 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU

Nadcházející stránky budou věnovány analýze marketingové mixu vybrané společnosti.

9.1 Produkt

V odvětví automobilového průmyslu představuje produkt z pohledu prodejce pouze vnější vrstvu, další dvě vrstvy (jádro a střední vrstvu) ovlivňuje pouze výrobce. Pokud se zamyslíme nad konkurenceschopností vybrané organizace, dojdeme k závěru, že sám prodejce musí být ten, který se odlišuje od konkurence pomocí nabízených služeb, které jsou spojeny s prodejem a servisem automobilů, jelikož prodejce se vzhledem či funkčností samotného vozu nic neudělá.

V současnosti vybraná firma nabízí 17 vozů, z toho 12 automobilů jsou předváděcí vozy a 5 nových vozů. Nové i předváděcí automobily jsou vystaveny v prodejně, samozřejmě se do prodejny nevejde 17 vozů, tudíž ostatní vozy jsou uskladněny přes noc ve skladu a přes den vystaveny před samotnou prodejnu.

Firma nabízí i program, který obsahuje výpůjčku vozidla na určitou dobu, obvykle na 24 až 48 měsíců, kde je maximální nájezd 150 000 km, při vjezdu za hranice jsou kilometry taktéž limitované, a to maximálně 5 000 km, které se přičítají k celkovému nájezdu. Každý pracovník se profesionálně postará o zákazníka, se kterým projedná veškeré potřebné informace o vozidle a pomůže mu vybrat vhodný vůz, včetně doplňků. Vlastní konfigurace probíhá přes B2B trh, kde si zákazník sám nakombinuje automobil, samozřejmě s pomocí odborníka. Program, který je ke konfiguraci určen, sám po dokončení vygeneruje cenu, která se udává bez DPH. Samozřejmě cena není fixní a dá se s ní kdykoli pracovat.

9.2 Cena

Náklady, které dealer společnosti má, nejsou natolik veliké, jako třeba u výrobce. Každopádně náklady, o kterých se bavíme představují především náklady na mzdy pracovníků, provoz prodejny, marketingové výdaje a spotřební materiál.

Náklady na spotřební materiál jsou pro všechny dealery stejné, jelikož cenu určuje výrobce. Do nákladů provozu prodejny nepatří její pronájem, právě z důvodu vlastnictví, to znamená, že budova (včetně servisu) jsou dealerovi pronajímány ze strany společnosti, pod kterou spadá. Samotné služby, které se týkají provozu prodejny jsou uvedeny ve smlouvě. Jako poslední se dostáváme k poslednímu nákladu, a to jsou mzdy pracovníků.

Mzdy v odvětví automobilového průmyslu, konkrétně u vybrané firmy jsou výrazně nižší než u ostatních podniků. Je to z důvodů zaměstnanců, kteří zastupují vícero funkcí ve firmě.

Výsledkem autosalónu není zvýšení tržního podílu, a to z důvodu, že nejziskovější zákazníci jsou ti, kteří využívají služeb i v budoucnu, jelikož ze zákazníka, který by si chtěl koupit vozidlo u vybrané firmy, ale žije například v Praze, nepředstavuje potencionální zisk pro prodejce, z důvodu jednorázového prodeje.

Jak už bylo řečeno v teoretické části, jsou určité provize, které má daný prodejce z prodeje automobilu, zprostředkování finančních služeb nebo z ostatních produktů. Tyto provize poskytuje místní importér. Cíle, které mají být splněny si sám určí importér a následně přednese dealerovi, který je musí splnit. Při splnění cílů je vyplacena provize, v opačném případě, a to při nesplnění příslušných bodů, je provize anulována. Bonusy, které do této oblastí patří mohou být například i provedení kontroly spokojenosti zákazníka, kde společnost po sjednaném obchodu kontaktuje zákazníka o jeho spokojenosti s daným prodejcem.

Nákupní cenu automobilu si určí vždy výrobce. Tuto cenu bude importér požadovat po dealerovi. Obchodník nákupní cenu přemění na prodejní cenu, když k nákupní ceně přičte DPH včetně marže. Je nutno dodat, že každý model automobilu se prodává s odlišnou marží. Ceny, které se týkají servisních služeb jsou odvíjeny od složitosti problému a stanovují se odlišně. Např. pokud zákazník přijede s vozem od konkurence, bude cena opravy vyšší, než pokud by přijel do servisu s vozidlem, který si koupil od dealera vybrané firmy. Taktéž se ceny servisních služeb odvíjí od servisní smlouvy, která je sjednána při koupi vozidla.

9.3 Distribuce

Následující část bude věnována distribuci, kde vlastními slovy popíšu proces distribuční cesty ke konečnému zákazníkovi.

V teoretické části jsem uvedla, že distribuce má dvě cesty, a to přímou a nepřímou. V případě vybrané firmy se jedná o cestu nepřímou, jelikož prodávající obsazuje pozici prostředníka. Celá cesta vede od výrobce přes prostředníka (dealera) až ke konečnému zákazníkovi. Jak už bylo řečeno v předchozích částech, společnost, pod kterou spadá naše vybraná firma, udělá selektivní výběr, díky kterému vytvoří distribuční síť.

Z důvodu skryté značky nemohu sdělit a konkretizovat polohu současného vybraného podniku. Každopádně bych alespoň chtěla uvést, že se podnik nachází na okraji města a přibližně 500 m od nákupního centra, tudíž je místo dobré viditelné pro potenciální zákazníky.

Při vyřízení objednávky se zákazníkem je objednávka odeslána výrobci a následná průměrná dodací lhůta nového vozu je 3-5 měsíce, samozřejmě dodací lhůta se odráží od modelu a výbavě. Mezitím při výrobě nového automobilu kontaktuje prodejce zákazníka o aktuálních informacích zakoupeného vozidla.

Vozy, které nejsou na objednání a jsou skladem na prodejně (jedná se především o vystavené modely a ojeté vozy) si může zákazník ihned odebrat.

9.4 Propagace

Společnost využívá propagace po celé České republice, například prostřednictvím reklamních spotů v televizi, reklamních upoutávek v rádiu nebo třeba i sponzoringu sportovních aktivit. Samotná dealerská vybraná firma využívá billboardy, které jsou rozmístěny po Kraji Vysočina, taktéž přidává reklamní sdělení do rádií, které mají dosah po celém regionu. Co se týče tištěné reklamy, tak firma využívá propagaci v nejmenovaných novinách, které jsou k dostání v celém regionu, některé z nich se povinně dodávají do všech listovních schránek. Umístěná reklama v tištěné formě je zpravidla na celou stranu A4.

O každého potenciálního zákazníka, který zavítá do prodejny ke koupi auta, se stará certifikovaný prodejce na profesionální úrovni. Dochází zde k osobnímu prodeji.

Jak už bylo mnohokrát řečeno, po finálním úkonu a předání vozidla majiteli se uskuteční hovory na základě spokojenosti zákazníků, především se jedná o časový interval 10 dnů od předání vozidla či poskytnutí služby. Na základě hovoru je poskytnuta či neposkytnuta marže z prodeje prodejci. Samozřejmostí je i zaslání e-mailů zákazníkům s novinkami, které přicházejí na trh nebo s pozvánkou na dny otevřených dveří. Automobily jsou vybaveny kontrolkami, které upozorní řidiče na přibližující se kontrolu vozidla. Webové stránky jsou denně aktualizovány (nové modely či novinky o příslušných programech).

V poslední řadě se dealer účastní veřejných akcí v okolí regionu, kde prezentuje svoje služby a produkty. Samotný výrobce automobilů se sám zúčastňuje veletrhů, kde prezentuje nejnovější i současné modely, ale také i služby a aktivity společnosti.

10 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

10.1 SWOT analýza

Cílem následující SWOT analýzy je zhodnocení nynější konkurenčního postavení vybraného podniku. Obsahem SWOT analýzy jsou silné a slabé stránky, které se specializují na vnitřní prostředí a v poslední řadě jsou příležitosti a hrozby, které působí z vnějšího prostředí. Klíčové zhodnocení faktorů, které je znázorněno níže (viz. Tabulka ...) je slovně doplněno a vyjádřeno pod tabulkou

Tabulka 3 – SWOT analýza vybrané firmy (vlastní zpracování)

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Nízká fluktuace zaměstnanců	Kumulace funkcí
Postavení na trhu v regionu Vysočina	Využití nových technologií
Stabilní produkt	Omezená kapacita
Příležitost (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Zajištění věrnosti zákazníků	Konkurence
Nové technologie	Kvalita legislativy
Rozšířené programy	Daňová reforma

10.1.1 Silné stránky

Vybraná organizace působí na trhu již řadu let, proto má vysoké postavení na trhu v regionu Vysočina, s tímto souvisí i to, že značka se dostala do podvědomí svých zákazníků a tím si vybudovala jméno v Kraji Vysočina. Co se týče stabilního produktu, tak vybraná společnost nabízí široký sortiment automobilů, včetně jejich služeb. Produkty, v tomto případě automobily jsou vyráběny kvalitně, proto jsou zákazníci s produkty nadměru spokojeni. Jako další nezpochybnitelnou silnou stránkou, kterou se vybraný podnik pyšní je fluktuace zaměstnanců. Veškerí zaměstnanci, kteří pracují pro podnik mají mezi s sebou (včetně vedení) klidnou a přátelskou atmosféru. Pracují zde stálí zaměstnanci několik let. Nízká fluktuace zaměstnanců je obzvláště příčinou perfektního výběru zaměstnanců a následného zapojení a zaškolení.

10.1.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky, které ovlivňují konkurenceschopnost vybraného podniku je kumulace funkcí, kde jedna osoba plní více funkcí, které nemůže vykonávat na plný úvazek a nést zodpovědnost za vše, co udělá. Tento faktor je v řešení a je pro něj nalezeno opatření, jako je rozšíření personálu, za které zodpovídá odpovědná osoba. Vybraná společnost má slabý faktor i ve využití nových technologií, každopádně se je snaží eliminovat tím, že implementuje nové technologie, včetně školení personálu. I tento faktor má na starost pověřená odpovědná osoba. Omezenou kapacitu má na starost sám majitel dealerské společnosti, ale zatím nebyla nalezena žádná řešení nebo jakýkoli akční plán, který by eliminoval riziko.

10.1.3 Příležitosti

U příležitostí ve SWOT matici se ukázalo, že největší příležitostí odlišení se od konkurence jsou nové technologie, v případě automobilového průmyslu se jedná o elektromobilitu, která v současné době sílí. Akční plán, který sestaví jeden ze zaměstnanců společnosti nese s sebou jistá opatření a doplnění, jako je například lepší vybavení stávající dílny, včetně zaškolení personálu. Jako další příležitostí vybrané společnosti je faktor o rozšíření daného programu, který má zajistit školení pro daný personál, který v tomto odvětví pracuje. Mezi poslední příležitost patří zajištění věrnosti zákazníků. Značka, který daný automobil vlastní je naprosto perfektní, ale stále není dokonalá, tudíž společnost musí využít toho, aby zajistila věrnost zákazníků.

10.1.4 Hrozby

Jako každá společnost, ať už v okolí, či na světě nese značné hrozby, které mohou ohrozit chod společnosti. Největší hrozbou spousty organizací, včetně naší je konkurence v odvětví prodeje automobilů. Za konkurencí u vybrané firmy se skrývají ostatní dealeri automobilů nebo i autobazary. Obě tyto konkurence používají v konkurenčním boji nástroje cenové politiky, nabízené služby nebo produkty a propagaci. Vybraná společnost v konkurenčním boji se snaží hledat různá opatření. Jako primární eliminaci či utlumení konkurence je využití vhodné reklamy, které úzce souvisí s příležitostí zajištění věrnosti zákazníků. Co se týče kvality legislativy a daňové reformy, která se taktéž týká každé organizace, nelze ovlivnit a předpokládat, jaké změny má organizace očekávat v budoucnu, tudíž je nutno sledovat měnící se legislativy a reformy.

10.1.5 Zhodnocení SWOT analýzy

V poslední řadě bych se chtěla vyjádřit ke SWOT matici, kde jsem analyzovala současné konkurenční postavení vybrané organizace. Nejprve bych začala hrozbami, které by měly být úplně eliminovány, ačkoli vím, že dvě hrozby (kvalita legislativy a daňové reformy) společnost eliminovat nemůže, ale musí pouze sledovat a aktualizovat jejich vývoj do budoucna.

I ta nejlepší a nejvýkonnější společnost na trhu má jisté slabé stránky, které se snaží zlepšit a nalezne určitá opatření k lepšímu chodu společnosti. Každopádně všechny slabé stránky mají řešení, které jsem uvedla výše při popisu jednotlivých faktorů.

Pozitivněji bych ráda ukončila zhodnocení příležitostmi a silnými stránkami. Oba faktory spolu úzce souvisí, jelikož veškeré příležitosti navazují na silné stránky. Pro příklad bych ráda uvedla, že podnik má stabilní produkt, který s sebou přinese i věrné zákazníky, kteří si budou, v tomto případě automobily, nadále kupovat.

10.2 PEST ANALÝZA

Mezi další analýzu sledovaného období jsem zpracovala PEST analýzu, kde jejím úkolem je zjistit veškeré vlivy, které působí na vybraného dealera automobilů. Mezi tyto faktory, které ovlivňují podnik patří: Sociální, politické, legislativní, ekonomické, technologické a ekologické. Všechny faktory následně popsány.

10.2.1 Sociální faktory

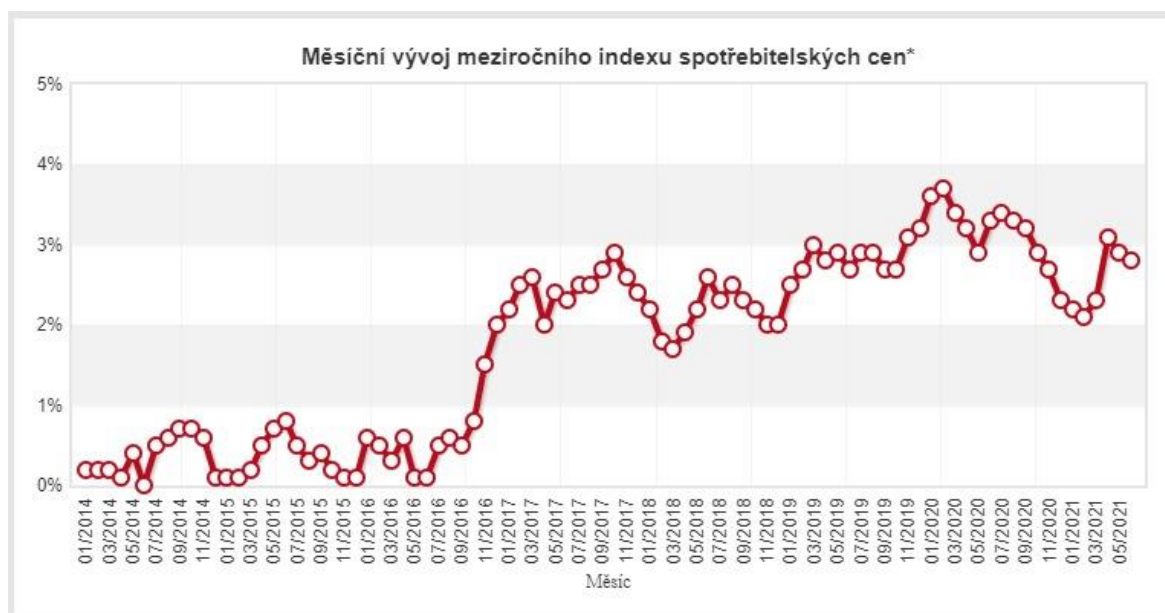
Potenciálními zákazníky vybrané firmy jsou vlastníci řidičského průkazu na dopravní prostředky. Dle statistik společnosti jsou zákazníci ve věkovém rozmezí 28 až 45 let. V těchto statistikách nejsou zohledněny a rozděleny zákazníci dle pohlaví (muž/žena). Na konci minulého století se obyvatelé vesnic přesunuli do větších nebo velkých měst, které leží v blízkém regionu. Tento „trend“ je aktuální i dnes a podíl obyvatelstva ve městech roste více a více, tudíž dochází k hustotě zalidnění ve městě, čímž také dochází k větším dopravním nehodám.

10.2.2 Politické a legislativní faktory

Vybraná firma je „dealerem“ automobilů, která má ve svém regionu Vysočina jméno. Jako velké ohrožení společnosti představuje konkurence. O tomto riziku firma zajisté ví a snaží se, aby ji co nejvíce eliminovala, a to například tím způsobem, že využije reklamy, kterými povzbudí koupi automobilů u zákazníků. Co se týče legislativních faktorů jsou tady jisté předpisy (bezpečnost vozidel, spotřeba pohonných hmot či emisní limity), kterými se společnost musí řídit. Za každými předpisy stojí i změna, která se objeví v technologii aktuálních modelech, což znamená vyšší náklady jako doposud.

10.2.3 Ekonomické vlivy

Dle českého statistického úřadu byla průměrná inflace pro předchozí rok (2020) 3,2 %. Pro tento samý rok byla v Kraji Vysočina nezaměstnanost 3,31 %, což je o 0,61 % více než v roce 2019. V roce 2019 začala epidemie COVID-19, která přetrvává i do dnešních dní. Kvůli této epidemii daná společnost prodala o hodně méně automobilů než předchozí roky, je to kvůli dodávání automobilů od výrobce, který musel na 39 dní uzavřít výrobní závod a dočasně přerušit prodej. Samozřejmě se tento pokles netýkal pouze jednoho výrobce daného podniku, ale i ostatních konkurentů a organizací po celé zemi.



Obrázek 14 – Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen (Český statistický úřad, 2021)

10.2.4 Technologické a ekologické vlivy

Do technologických a ekologických vlivů spadá bezpečnost vozidel, emisní normy a další legislativní předpisy. V rámci EU je nutné se řídit směrnicí EU 2004/107/ES a 2008/50/ES (2020/2091 (INI)). Je nutné, aby vozidla byla certifikována dle těchto směrnic. Je zapotřebí, aby automobil nebyl pouze certifikovaný, ale musí i splňovat požadavky zákazníků. Taktéž je nesmírně důležitý tlak ze strany konkurence.

10.2.5 Zhodnocení PEST analýzy

Na závěru prověřené PEST analýzy pro vybranou firmu, která je „dealerem“ automobilů. Nejprve bych se ráda vyjádřila k hrozbám, kterým společnost čelí. Mezi tyto hrozby patří například normy, legislativy EU a konkurence. Vybraný podnik se snaží tyto hrozby eliminovat, ačkoli například legislativa a normy změnit nemůže.

Na druhé straně bych skončila pozitivněji a to, že pro organizaci je veliká příležitost v navýšení populace v Kraji Vysočina. Jako další výhodu by mohla být, že výrobce automobilů, který dodává automobily pro organizaci, vytvoří inovaci modelů vozidel. Díky této inovaci může společnosti přinést konkurenční výhodu.

10.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

10.3.1 Přímá konkurenční síla v segmentu

Vybraná firma v regionu Vysočina nepůsobí jako monopol, jelikož na Vysočina je spousta dalších společností, které se věnují prodejem automobilů (např. Fiat, BMW a Mercedes Benz). Pokud se podíváme na konkurenci, která se pohybuje v automobilovém odvětví, jako je například společnost Peugeot, tak zjistíme, že nabízí o 3 modely osobních vozů více než vybraná firma. Samozřejmě tento fakt nezáleží na samotné pobočce, jelikož má funkci pouze prodejní, ale záleží na vedení, které daná auta navrhuje, schvaluje a následně vyrobí. Konkurence mezi těmito značkami (resp. organizacemi) je natolik veliká, jelikož všechny tyto podniky (včetně vybrané organizace) se „předhání“ konkrétně v cenových rozdílech, kvalitě nabízených produktů či komunikačních strategiích. Dále veškeré automobilky v regionu Vysočina nabízejí různé, ačkoli stejné oddělení (SUV, miny vozy, malá auta, nižší střední třída a MPV), které se dále rozděluje na modely vozů (Opel Astra, Hyundai i30, Škoda Octavia, Volkswagen Gold a další). Samozřejmě mezi konkurenční sílu musí brát v potaz autobazary, které prodávají ojetá vozidla. Mezi nejvýznamnější nástroje patří cenová politika nebo marketingové prostředky, které mají různou formu. Nesmíme

opomenout ani nabízené služby či servis zákazníkům. Do tzv. soupeření konkurentů spadají i fixní a skladové náklady. Prodejce je nucen prodat co nejvíce vozu, jak z důvodů následné finanční odměny, tak i skladového místa.

10.3.2 Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví

V současné době v regionu Vysočina působí mnoho prodejců osobních vozidel. Vstoupením do odvětví prodejce automobilů je pro nové konkurenty velmi složité. Nicméně bariery pro vstup jsou veliké, největší část tvoří finanční charakter, jako je kapitálová náročnost. Nově vstupující konkurence musí brát v potaz to, že musí vlastnit pozemek, na kterém stojí hlavní budova (autosalón) a servisní prostory. Pokud i přes tyto bariéry nový prodejce vstoupí na trh, musí počítat s tím, že musí mít více jako 17 miliónů korun českých, aby okamžitě zaplatil dodávku vozů.

Vybraná firma je na trhu mnoho let, má vybudovanou značku, které zákazníci věří, což nová organizace, která se rozhodne vstoupit na tento trh mít nebude a bude se jí těžko budovat, dále vynaloží nemalé finanční prostředky do marketingové komunikace. Je nutno podotknout, že na začátku své žádosti o prodej autorizovaných automobilů musí mít vypracovaný business plán a další podmínky, které je nutno splnit. Tento plán, včetně dalších podmínek předá výrobci, který do 1 roku rozhodne o přijetí nebo v opačném případě zamítnutí žádosti.

10.3.3 Vyjednávací pozice dodavatelů

Dealerská vybraná společnost nabízí pouze jednu značku automobilů a má vyhrazeného jednoho konkrétního dodavatele na kterém je závislá z důvodu kvality dodávky. Pro odběratele vozů je důležitá kvalita produktu.

Z „charakteristiky“ je zřejmé, že se jedná o koncept, který je založen na franšize. U ostatních společností z jiného odvětví dodavatelé nabízejí produkty do značně větších organizací, u dealerů je to přesně naopak, kde importér nabízí pouze produkty jedné značky.

Výrobce vozů sám hledá dealera automobilů, aby dodavatel měl alespoň jedno zastoupení v každém Kraji. Pokud se však dodavatel rozhodne nabízet náhradní produkty, tzv. substituty, tak mu v cestě budou stát přechodové náklady. Každopádně tento krok není zcela obvyklý.

10.3.4 Vyjednávací pozice kupujících

Zákazníci, v tomto případě kupující, mohou být jak fyzická nebo právnická osoba a při výběru automobilů si nechávají záležet při výběru. To znamená, že pro při výběru vozů je prvotním kritériem cena a následně jeho kvalita. Avšak kupující disponují tzv. nepřímou vyjednávací silou, která vyjadřuje: Pokud zákazník není spokojený s nabídkou dealera, může si vybrat nového dealera, který uspokojí jeho potřeby než předchozí. Informace, které kupující o daném voze má jsou dostačující a měly by pomoci při výběru vhodného vozidla či varianty modelu.

10.3.5 Nebezpečí substitučních výrobků

Jako substituční výrobky ve sféře prodeje automobilů jsou vozy, které jsou nabízeny v autobazarech, kde nalezneme spousty vozů odlišných značek. Nejčastěji zákazníci dávají autobazarům přednost z finančních důvodů, které hodlají na automobil vynaložit. Každopádně nesmíme opomenout ani konkurenci jako takovou, a to autosalóny, které nabízí vozy své značky.

10.3.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Ve shrnutí Porterovy analýzy pěti sil bych ráda uvedla své poznatky, a to takové, že jsem vyhodnotila, že čtyři z pěti konkurenčních sil ovlivňují dealery, kteří prodávají nové vozy. Obrovský vliv na dealery automobilů mají odběratelé, soudobá konkurence a substituty.

Vstup do podnikání je chráněn bariéry, které značně ztěžují vstup nových firem do odvětví. Samozřejmě tyto bariéry nejsou nezničitelné a pokud nový podnikatel do sféry vstoupí a zavede důkladnou cenovou politiku, včetně toho, že bude zdatný po peněžní stránce, bude pro současné podnikatele eventuální hrozbou.

Výrobce aut si určí podmínky, které musí prodejce vozů splňovat (vybavení prodejny, vizáž exteriéru a interiéru...). Tyto podmínky jsou kontrolovány, pokud však dojde k nějaké chybě, ze strany dealera, je udělena pokuta od dodavatele, který například může snížit marži či dokonce zabavit licenci.

11 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření se zabývá výzkumným šetřením, které je zaměřeno na spokojenost zákazníků na prodejní politiku, kteří si zakoupili automobil u vybrané firmy. Celý proces sběru dat probíhal ve venkovních prostorech, především v jednom z nejmenovaných nákupních středisek. Všem osloveným byl poskytnut on-line dotazník, který za mé přítomnosti sami vyplňovali. Tyto výzkumné otázky jsou cíleny na problematiku týkající se prodejní politiky a napomohou mi k vyhodnocení daného problému a následné inovace. Vyhodnocení výsledků výzkumu je klíčovou částí mé diplomové práce, kterou poté uzavírá návrh projektu, přesněji inovaci prodejní politiky.

11.1 Výzkumná metoda sběru dat

Pomocí mého intelektu jsem zavítala do nedalekého nákupního centra, kde jsem měla možnost navázat počáteční kontakt se zákazníky, kteří si automobil zakoupili. Postup, kterým jsem aplikovala pro sběr dat je dle mě zcela adekvátní, jelikož vybraná firma nemůže poskytovat kontakty a informace o zákaznících bez jejich souhlasu.

Celý proces trval přibližně 70 hodin, kdy jsem ve svém volném čase chodila po parkovišti a hledala SPZ, kterou doplňoval rámeček s odkazující reklamou na vybranou firmu. Pokud jsem takovou SPZ našla, vyčkala jsem k příchodu (v průměru 5 minut) vlastníka vozidla, který semnou poté vyplnil elektronický dotazník, který jsem měla vyobrazený ve svém osobním notebooku.

11.2 Technika dotazování

Dotazováno bylo 52 respondentů z Kraje Vysočina, z toho 4 respondenti musely být vyřazeny z důvodu nesplnění první podmínky, a to, zda jsou vlastníci vozidla dané značky. Na dotazník odpovědělo všech 52 respondentů a znění dotazníku bude umístěno v příloze. Kraj Vysočina byl vybrán z důvodů lokality vybrané firmy.

Jak už bylo zmíněno, tak 52 respondentů není pro kvantitativní sběr dat adekvátní, ale z důvodů časové náročnosti sběru dat jsem byla nucena snížit původní cíl, a to z alespoň sta dotazovaných respondentů na 50.

11.3 Použité druhy otázek

Všem respondentům byly poskytnuty elektronicky stejné otázky, které svým charakterem byly dle mého názoru přijatelné pro všechny zákazníky vybrané firmy. V dotazníkovém šetření bylo použito 22 otázek, z toho 20 otázek bylo uzavřených, kdy respondenti měli na výběr ze 2 nebo 4 odpovědí, další 1 otázka byla formou otevřených odpovědí, poslední 1 otázka byla formulována polouzavřenou odpovědí, kde bylo na výběr více možností.

Dotazníkové šetření je rozděleno na otázky filtrační, grafické a projekční.

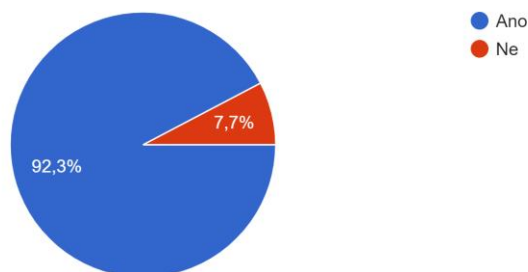
11.4 Vyhodnocení dat z dotazníků

Tato kapitola se věnuje vyhodnocení dat, které byly obdrženy z dotazníku.

- Otázka č.1

První otázka v dotazníku měla za úkol zjistit, zda respondent vlastní automobil dané značky. V následujícím koláčovém grafu jsou znázorněny odpovědi.

Vlastníte automobil dané značky?
52 odpovědí

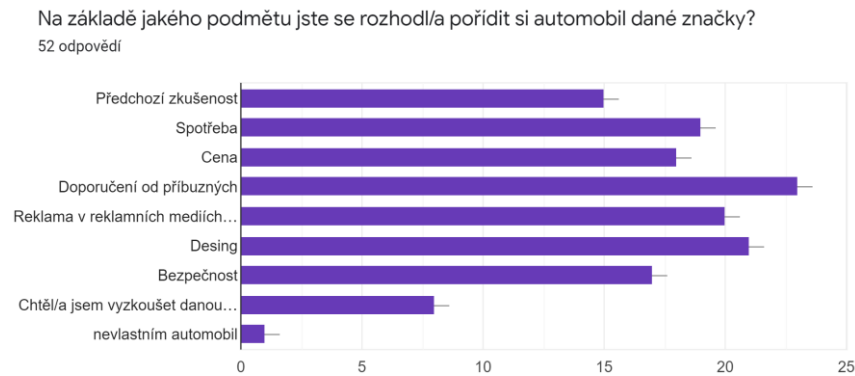


Obrázek 15 – Vlastníte automobil dané značky?

Z grafu je jednoznačné, že 92,3 % respondentů vlastní vozidlo dané značky, zbylých 7,7 % automobil nevlastní, jelikož dotazovaní z této sekce měli automobil půjčený nebo firemní.

- Otázka č. 2

Druhá otázka se skládala z více odpovědí a zjišťovala dle jakého podmětu se respondenti rozhodovali před koupí automobilu.



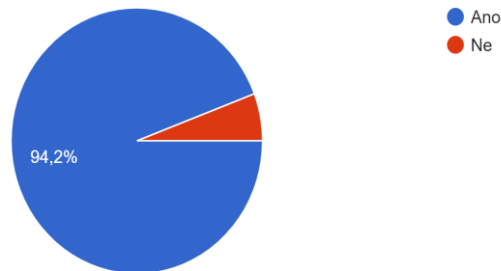
Obrázek 16 – Na základě, jakého podmětu jste se rozhodl/a pořídit si automobil dané značky?

Z pruhového grafu lze jednoduše říct, že respondenti se nejvíce rozhodovali podle kritéria doporučení od příbuzných, konkrétně 44,2 % respondentů. Značka celkové společnosti je léta známa mezi zákazníky a tvoří dobré jméno firmy, proto doporučení od známých vyšlo nejvyšší. Jako druhé rozhodovací kritérium byl desing, a to přesněji 40,4 %. Co se týče desingu, tak automobil dané značky, dá se říct, že je specifický svým desingem, tudíž se vozidlo nepodobá své konkurenci. Třetí pozici obdržela reklama v reklamních médiích, která je opravdu obrovská a nikdo ji nepřehlédne. Jsem nucena vrátit se do praktické části, kde jsem charakterizovala marketingový mix, přesněji propagaci, kde jsem uvedla, v jakých tištěných novinách vystupuje právě daná firma. Jako poslední bych okomentovat odpověď „nevlastním automobil“. Z odpovědi je zřejmé, že respondenti nevlastní automobil dané značky, jak už bylo řečeno buď se jednalo o firemní nebo půjčený vůz, nikoli o osobní automobil.

- Otázka č. 3

Třetí otázka zjišťovala, zda respondent někdy navštívil/a webové stránky dané společnosti.

Navštívil/a jste webové stránky dané společnosti?
52 odpovědí



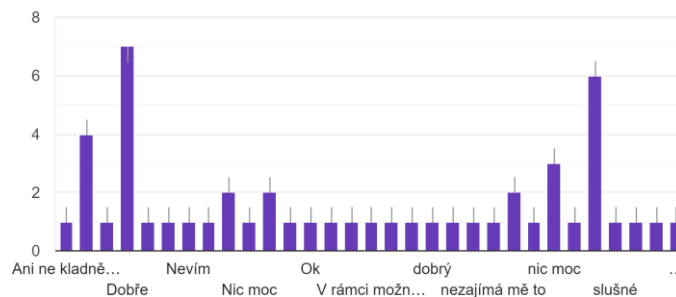
Obrázek 17 – Navštívil/a jste webové stránky dané společnosti?

Tento graf poukazuje na fakt, že 94,2 % respondentů navštívilo webové stránky před koupí automobilu. Zbýlých 5,8 % dotazovaných odpověděla zápornou odpověď. Jelikož jsem byla fyzicky přítomna při vyplňování dotazníků s respondenty měla jsem přehled o každé odpovědi. Pokud některý dotazovaný zaškrtl negativní odpověď, následovala doplňující otázka typu: „Proč jste nenavštívil/a webové stránky?“. Většina odpovědí byla jednoznačná, a to, že respondenti nemají přístup k internetu. Převážně se jednalo o dotazované staršího věku.

- Otázka č. 4

Otázka č. 4 byla konstruována tak, aby zjistila celkové působení veřejného vystupování zaměstnanců vybrané firmy.

Jak na Vás působí veřejné vystupování zaměstnanců vybrané firmy?
50 odpovědí



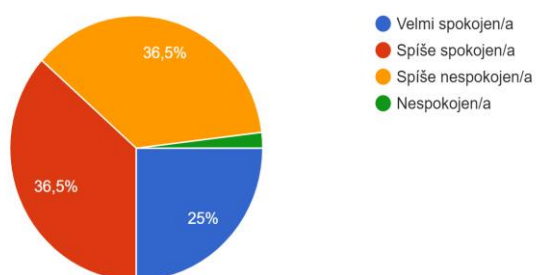
Obrázek 18 – Jak na Vás působí veřejné vystupování zaměstnanců vybrané firmy?

Odpovědi na výše položenou otázku jsem dostala hromady, ale s chladnou hlavou lze říct, že s veřejným vystupováním zaměstnanců vybrané firmy bylo více pozitivů než negativ. Samozřejmě se zde našly i odpovědi typu „nezajímá mě to“ nebo „neměl/a jsem možnost to poznat“.

- Otázka č. 5

Pátou otázkou jsem u respondentů zjišťovala spokojenost s dostupností podniku.

Jak jste spokojen/a s dostupností podniku?
52 odpovědí



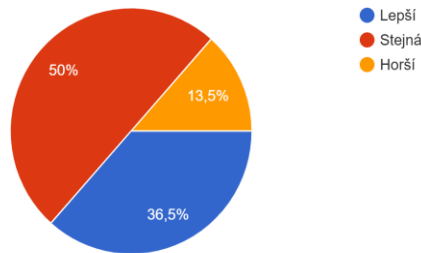
Obrázek 19 – Jak jste spokojen/a s dostupností podniku?

Jak je z koláčového grafu vidět, není daná jednoznačná odpověď, kde stejné výsledky dosáhly odpovědi „spíše spokojen/a“ a „spíše nespokojen/a“. Je to z toho důvodu, že dotazovaní si nebyli jistí při vyplnění této otázky, jelikož vybraný podnik leží za normálních okolních podmínek na výborném místě, ale v současnosti se opravuje spousta cest, které vedou k podniku, čímž se tvoří kolony a obyvatelé města jsou natolik znechuceni, že moc nikam nevyjíždí. Na druhou stránku 25 % respondentů odpovědělo kladně, a to, že s dostupností podniku jsou velmi spokojeni. Zde lze jednoznačně říct, že respondenti, kteří odpověděli touto otázkou si zakoupili automobil před opravami silnice a zácpami.

- Otázka č. 6

Šestá otázka se dotazovala respondentů, zda je cena automobilů dané značky levnější, stejně nebo horší.

Jaká je podle Vás cena automobilů dané značky v porovnání s konkurencí?
52 odpovědí

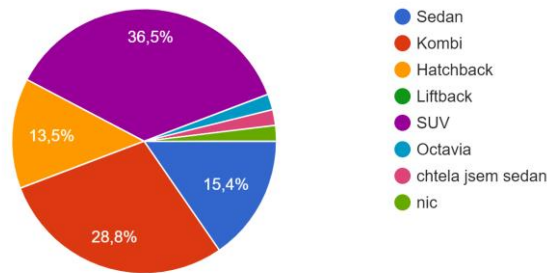


Obrázek 20 – Jaká je podle Vás cena automobilů dané značky v porovnání s konkurencí? Přesně 50 % respondentů odpovědělo, že cena automobilu je stejná v porovnání s konkurencí. Lze doplnit fakt, že vybraný podnik se snaží zavádět takové ceny, aby zákazníci byli spokojení, samozřejmě firma nemůže jít pod stanovené cenové hranice, jinak by se dostala do mínusu. 36,5 % dotazovaných vybrala odpověď „stejná“, kdy cena automobilu je stejná, jako u konkurence. Jako poslední odpovědí je „horší“ kdy cena vozidla je dražší než u konkurence. Je to z toho důvodu, že dotazovaní, kteří si vybrali tuto odpověď si pořídili vozidlo s nejvyšší výbavou, která je samozřejmě dražší než u konkurence. Výbava v automobilu u konkurence je mnohdy daná z výroby, tudíž si zákazníci nepřiplácejí komfortnost navíc, ale u vybrané značky si výbavu musíte dokupovat.

- Otázka č. 7

Tato otázka byla směřovaná na typ karosérie, kterou si respondent zakoupil u vybrané firmy.

Jaký typ karosérie jste si zakoupil/a u vybrané firmy?
52 odpovědí



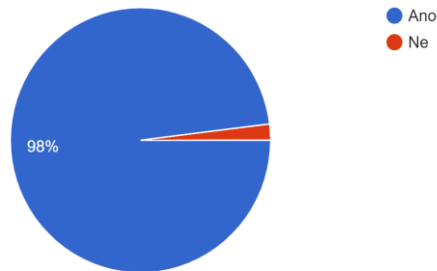
Obrázek 21 – Jaký typ karosérie jste si zakoupil/a u vybrané firmy?

Na tuto otázku odpovědělo všech 52 respondentů, kdy nejčastější odpovědí byla odpověď „SUV“. Doplněním z mé strany je, že výrobce společnosti začal zvětšovat auta, především se jedná o nové SUV, které jsou v poslední době oblíbenější než například sedan. Je tu důvodu lepšího komfortu a pocitu bezpečí. Druhé místo obsadila karosérie „kombi“, a to přesněji 28,8 %. Kombi karosérie se pořizuje z prostého důvodu, především z objemu většího místa v kufříku, kam se vejde například kočárek nebo i slouží pro převoz větších zavazadel, které se do sedanu nevejdou. Jako poslední třetí místo obsadil „sedan“, konkrétněji 15,4 % respondentů. Především se jednalo o respondenty mladšího věku, kteří nemají žádné závazky a automobil potřebují k dojíždění za prací, či k osobním potřebám. Je nutno také zdůraznit 3 odpovědi, které nesplňovali požadované podmínky, byly to odpovědi „Octavia“, „chtěla jsem sedan“ a „nic“. Tyto odpovědi vybrali ti respondenti, kteří u první otázky uvedly, že nevládní automobil dané značky.

- Otázka č. 8

Otázka č. 8 zjišťuje, zda na zákazníky působilo vnitřní i vnější prostředí čistým dojmem.

Působilo na Vás vnitřní i vnější prostředí podniku čistým dojmem?
51 odpovědí



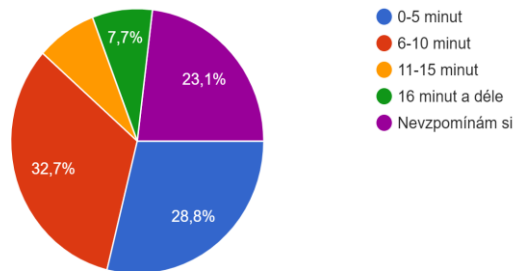
Obrázek 22 – Působilo na Vás vnitřní i vnější prostředí podniku čistým dojmem?

Dle mého názoru je velmi důležité, jaké je vnitřní i vnější prostředí podniku, z důvodu většího komfortu zákazníků, které vede k dobrému jménu společnosti a lepšímu hodnocení firmy jako takové. Z koláčového grafu je opět jednoznačné, že více jak $\frac{3}{4}$ respondentů, přesněji 98 %, odpovědělo, že prostředí na ně působilo čistě, včetně vhodně vybraných barev interiéru a exteriéru. Prodejna je vymalována v ikonických barvách značky. Pouze 2 % dotazovaných vybralo negativní odpověď, z důvodu vnitřní rozbité klimatizace. Klimatizace, která byla rozbitá zapříčinila nedýchatelné ovzduší uvnitř podniku, tudíž klient byl nucen odložit schůzku na jiný den, kdy klimatizace bude opravená. Je nutno podotknout, že návštěva respondenta uskutečněna v době COVID-19, tudíž při schůzce musel být nasazen respirátor třídy FFP2.

- Otázka č. 9

Otázkou č. 9 jsem chtěla zjistit, jak dlouho musel respondent čekat, než se ho ujmul samotný prodejce.

Jak dlouho jste musel/a čekat, než za Vámi přišel prodejce?
52 odpovědí



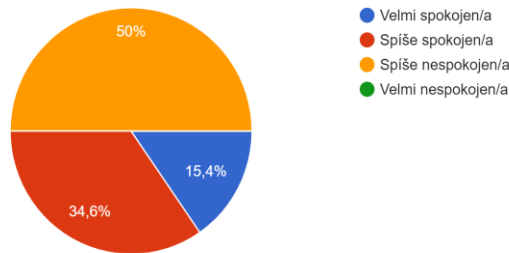
Obrázek 23 – Jak dlouho jste musel/a čekat, než za Vámi přišel prodejce?

Z koláčového grafu je zřejmé, že se snaží společnost co nejrychleji odbavit čekající zákazníky, a proto 28,8 % respondentů označilo odpověď „0-5 minut“. Dá se počítat s tím, že prodejci se ihned při vstupu věnovali svým zákazníkům. Dalším časovým intervalem byla odpověď „6-10 minut“, kterou označilo nejvíce respondentů, přesněji 32,7 %. 23,1 % respondentů vybralo odpověď „nevzpomínám si“ a 7,7 % dotazovaných čekalo 16 minut a déle. Poslední časový interval byl v době, kdy prodejci měli buď dovolenou, byli nemocní nebo všichni prodejci byli obsazeni. Opět se vrátím k organizační struktuře, kde jeden prodejce zastupuje více funkcí najednou.

- Otázka č. 10

Otázka číslo 10 zjišťuje, jak byli zákazníci spokojeni s přednesenými informacemi od prodejce, které se týkaly automobilu.

Jak jste byl/a spokojen/a s přednesenými informacemi od prodejce o automobilu?
52 odpovědí



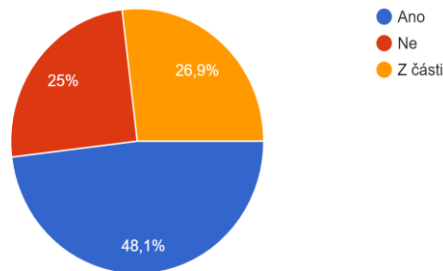
Obrázek 24 – Jak jste byl/a spokojen/a s přednesenými informacemi od prodejce o automobilu?

Přesně 50 % dotazovaných vybralo jako svoji odpověď „spíše nespokojen/a“ s přednesenými informacemi od prodejce, které se vztahovali k vybranému vozidlu. Dle mého názoru je to zapříčiněno tím, že jeden prodejce zastupuje více funkcí najednou, tudíž myslí na jinou věc než na aktuální, a to zapříčiní nedostatek informací zákazníka o vozidle. 34,6 % dotazovaných zákazníků uvedlo odpověď „spíše spokojen/a“, což značí, že vystupování nebo informovatelnost prodejce nebyla na profesionální úrovni. Zbýlých 15,4 % respondentů označilo odpověď „velmi spokojen/a“.

- Otázka č. 11

Otázka č. 11 zjišťovala, zda bylo zákazníkům zodpovězeno na všechny otázky, které pokládali prodejci.

Bylo Vám zodpovězeno na všechny otázky, které jste pokládal/a prodejci?
52 odpovědí

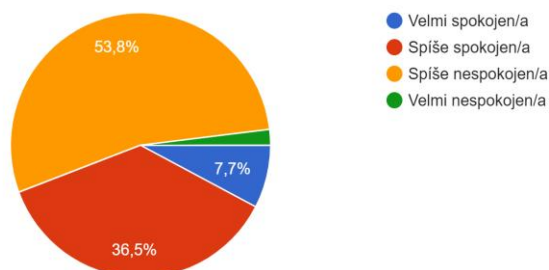


Obrázek 25 – Bylo Vám zodpovězeno na všechny otázky, které jste pokládal/a prodejci? Více odpovědí bylo negativních než pozitivních, jelikož pokud sečteme odpovědi „ne“ a „z části“ (tyto odpovědi mají negativní charakter), dostaneme 51,9 % hlasů. Což je o 3,8 % více než u pozitivních odpovědí. Opět jsem nucena zmiňovat špatnou informovatelnost a profesionalitu zaměstnanců.

- Otázka č. 12

Otázka číslo 12 bylo zaměřena na spokojenost s komunikací a jednáním prodejce, který je obsluhoval.

Jak jste byl/a spokojen/a se způsobem komunikace a jednáním prodejce?
52 odpovědí

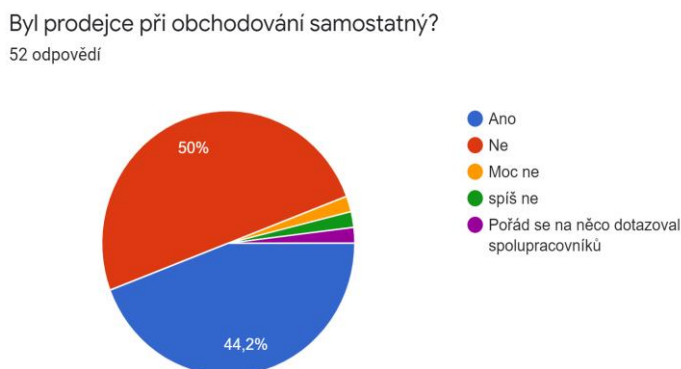


Obrázek 26 – Jak jste byl/a spokojen/a se způsobem komunikace a jednáním prodejce? Opět musím podotknout, že koláčový graf má více výsledků negativních než pozitivních. Více než 50 %, přesněji 53,8 % je spíše nespokojeno se způsobem komunikace a jednáním prodejce.

Dle slov respondentů bylo častou doplňovací odpovědí, že personál působil neprofesionálně a laicky. Velmi spokojeno bylo 7,7 % dotazovaných, je to kvůli jinému prodejci, který je v tomto oboru zběhlý a plní pouze jednu funkci.

- Otázka č. 13

Otázka č. 13 zjišťovala, zda prodejce při obchodování byl samostatný.



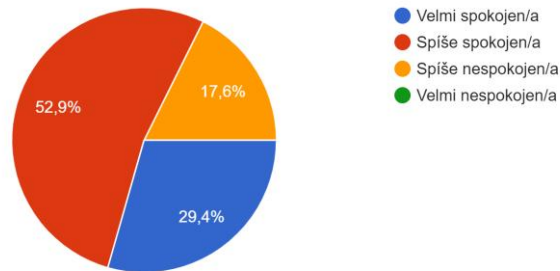
Obrázek 27 – Byl prodejce při obchodování samostatný?

Dotazovaní za svoji nejčastější odpověď považovali nesamostatnost prodejce, konkrétně přesných 50 % z celkových dotazovaných. Je to obrovský negativní podíl a bohužel i z předchozích odpovědí je jednoznačné, že pracovníci, kteří mají na starost oddělení prodeje nejsou správně proškoleni a na zákazníky tento problém nepůsobí dobře. Z druhé stránky respondenti odpovídali kladně, přesněji 44,2 % dotazovaných uvedlo odpověď „ano“. Dle mého názoru se jedná o ty zákazníky, kteří dostali odpověď na všechny pokládané otázky a zároveň byli spokojeni s chováním prodejce.

- Otázka č. 14

Otázka č. 14 se dotazuje zákazníků, jak byli spokojeni s vybavením a prostředím prodejny.

Jak jste byla spokojen s vybavením a prostředím prodejny?
51 odpovědí



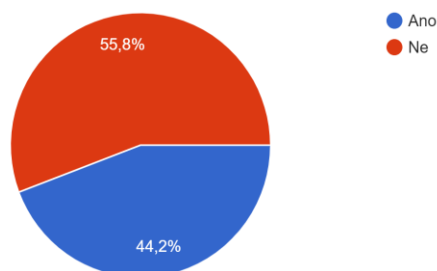
Obrázek 28 – Jak jste byla spokojen/a s vybavením a prostředím prodejny?

S „prohozenými“ slovy se zákazníkyně jsem se dozvěděla, že vybavení podniku je dostačující, ale že navštívili i takové autosalony, které byly vkusnější a hezčí. 52,9 % respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni s vybavením prodejny. Tuto otázku ovlivňoval fakt, že dotazující si nechali určitý prostor s porovnáním vybavení prodejny u konkurence. Velmi spokojeno s prostředím podniku bylo 29,4 % respondentů.

- Otázka č. 15

Otázka č. 15 zjišťuje, zda automobil, který si chtěli zakoupit byl v té době dostupný.

Byl automobil při dostupný v době, když jste si ho chtěli zakoupit?
52 odpovědí



Obrázek 29 – Byl automobil dostupný v době, když jste si ho chtěli zakoupit?

Více než 50 %, konkrétněji 55,8 % dotazovaných uvedlo, že automobil nebyl dostupný v danou chvíli. Je to z jednoho prostého důvodu, a to, že automobil, který si nakonfigurovali s prodejcem byl pouze na objednání, jelikož si vozidlo vybavili různými

doplňky. Ostatních 44,2 % respondentů měli ihned k odběru vozidlo, jelikož chtěli automobil v základní výbavě, který měli na skladu.

- Otázka č. 16

Touto otázkou jsem u respondentů zjišťovala, zda byla nabídnuta zkušební jízda před koupí automobilu.



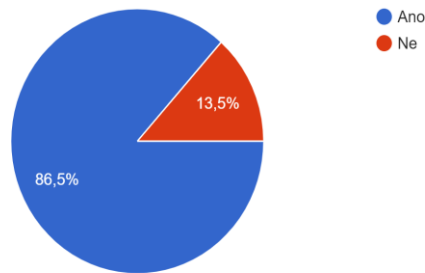
Obrázek 30 – Byla Vám nabídnuta zkušební jízda?

Na výběr měli respondenti ze tří možností. První možnost byla „Ano, ale nevyužil/a jsem ji“, kdy odpověď označilo 51,9 % respondentů. Druhá možnost byla obdobná jako první, s tím rozdílem, že respondenti využili zkušební jízdu. Tuto odpověď označilo 46,2 % dotazovaných zákazníků. A pouze 1,9 % vybralo odpověď „ne“. Dle mého názoru se jednalo o omyl, který samozřejmě není v této situaci nepřijatelný, jelikož prodávající připravil zákazníka o možnost jízdy, která má zákazníka přesvědčit o 100 % koupi automobilu.

- Otázka č. 17

Otázka č. 17 zjišťuje, zda byl uskutečněn hovor, který se týkal spokojenosti s nákupem automobilu.

Byl uskutečněn hovor, který se týkal spokojenosti s Vaším nákupem?
52 odpovědí



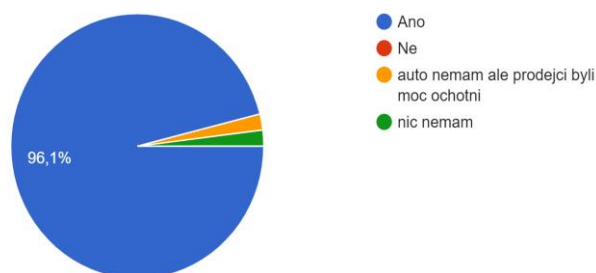
Obrázek 31 – Byl uskutečněn hovor, který se týkal spokojenosti s Vaším nákupem?

Hovory, které jsou uskutečňovány po zakoupení produktu v dané lhůtě jsou nesmírně důležité při zjišťování spokojenosti zákazníků, ať už s produktem nebo se samotným personálem. Více než se $\frac{3}{4}$ zákazníků, přesněji 86,5 %, byl uskutečněn hovor spokojenosti zákazníka. Se 13,5 % respondentů se hovor neuskutečnil. Dle mého názoru byl hovor zrealizován, ale nedokončen, jelikož i já spadáme pod ty zákazníky, kteří nezvedají cizí čísla.

- Otázka č. 18

Tato otázka byla zaměřena na spokojenost s produktem, v tomto případě automobilem, který si zakoupili u vybrané firmy.

Jste spokojen/s s produktem, který jste si zakoupil/a?
51 odpovědí



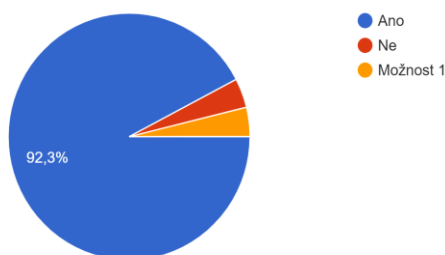
Obrázek 32 – Jste spokojen/a s produktem, který jste si zakoupil/a?

Vybraná společnost doufá, že úplně každý zákazník je spokojen s produktem, který si zakoupil, včetně služby s tím spojené. Očekávání se naplnila a 96,1 % zákazníků jsou spokojeni s produktem (automobilem), který si zakoupili. Pokud pomineme odpovědi „auto nemám ale prodejci byli moc ochotní“ a „nic nemám“ jedná se o 100 % spokojenost s produkty, jelikož žádný respondent nevybral odpověď, že by nebyl spokojený.

- Otázka č. 19

Otázka č. 19 se dotazuje respondentů, zda jim vyhovuje pracovní doba vybrané firmy.

Vyhovuje Vám pracovní doba vybrané firmy? (po-pá 7:00 - 17:00, so 8:00 - 11:00)
52 odpovědí



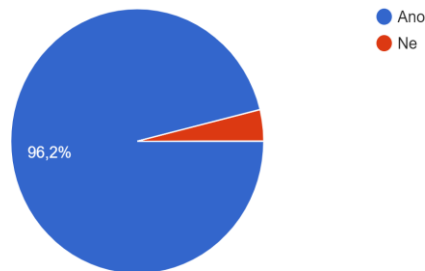
Obrázek 33 – Vyhovuje Vám pracovní doba vybrané firmy?

Nějakým nedopatřením se v dotazníku projevila malá chyba, ale vše jsem vyřešila a nahradila, jelikož odpověď „Možnost 1“ představuje odpověď „Ano“, dají se tyto dvě hodnoty sečíst, tudíž dostaneme 96,2 % kladných odpovědí s vyhovující pracovní dobou. Zbýlých 3,8 % respondentů vybralo odpověď „ne“, kdy je příčina stejné pracovní doby jak u vybraného podniku, tak u zákazníků, tudíž jsou nuceni si vzít ve svém pracovním čase volno a zajet do dealerské společnosti zakoupit či objednat na zakázku automobil.

- Otázka č. 20

Otázka č. 20 má filtrační charakter, kdy dotazovaní odpovídali na otázku, zda mají trvalé bydliště v Kraji Vysočina.

Máte trvalé bydliště v Kraji Vysočina?
52 odpovědí



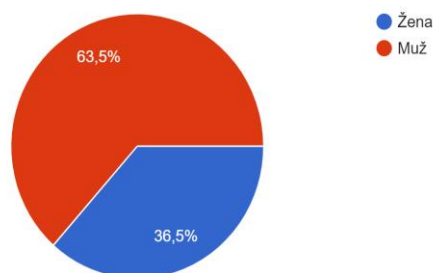
Obrázek 34 – Máte trvalé bydliště v Kraji Vysočina?

Více než $\frac{3}{4}$ respondentů má trvalé bydliště v Kraji Vysočina, přesněji 96,2 %, což vedlo k zakoupení vozidla u vybraného podniku. Zbylých 3,8 % nemá trvalé bydliště v Kraji Vysočina. Každopádně při osobním rozhovoru jsem se doptala na otázky, proč si automobil zakoupili právě u vybraného podniku. Odpověď ze dvou možných obsahovala levnější cenu než u obchodníků stejné společnosti, která sídlí v jiných krajích. Taktéž rozhodovali příbuzní, kteří žijí v Kraji Vysočina a na jejich doporučení si zakoupili vozidlo u vybrané dealerské firmy.

- Otázka č. 21

Předposlední otázka zjišťovala pohlaví zákazníků.

Jaké je Vaše pohlaví?
52 odpovědí



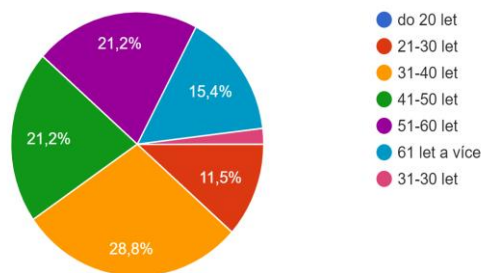
Obrázek 35 – Jaké je Vaše pohlaví?

Z koláčového grafu lze jednoznačně říct, že automobil si zakoupilo více mužů (63,5 %) než žen (36,5 %). Je to z toho důvodu, že od přírody mužské pohlaví rozumí více automobilovému průmyslu než pohlaví ženské. Muži radí mezi své koníčky převážně automobily, kterými se poté pyšní před známými nebo kamarády.

- Otázka č. 22

Poslední otázka zjišťuje věkovou skupinu zákazníků.

Jaký je Váš věk?
52 odpovědí



Obrázek 36 – Jaký je Váš věk?

Otázkou číslo 22 jsem zjistila, že nejvíce zákazníků, kteří si koupili automobil u vybraného podniku, jsou lidé ve věkové skupině 31-40 let. Druhé místo obsadila věková skupina 41-50 let a 51-60 let. Třetí místo obsadili zákazníci ve věku 61 a více.

11.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření ve vybrané firmě odhalil jisté chyby, které se týkají personálu. Především se jedná o komunikativnost, informovatelnost, profesionalitu a špatné zaškolení prodejců. Prostředí, které na zákazníky po celou dobu sjednávání zakázky působilo, jim vyhovuje a nezáleží na tom, pokud se jedná o vnitřní nebo vnější prostředí.

Důležitým rozhodovacím kritériem, které „hraje“ hlavní roli při koupi automobilu je doporučení od známých, desing a reklama v mediích.

Vybraná společnost doufá, že úplně každý zákazník je spokojen s produktem, který si u nich zakoupil, včetně s tím spojené služby. Dle mého názoru každý obchodník doufá a věří, že produkt, který si zákazník zakoupil nese jeho uspokojení potřeb, včetně jeho celkové spokojenosti i v budoucnu. V dotazníkovém šetření všichni respondenti uvedli, že jsou spokojeni s produktem, který si zakoupili.

Na základě dotazníkového šetření bude proveden projekt inovace na zlepšení prodejní politiky ve vybrané firmě, konkrétněji na školení zaměstnanců, jelikož platí pravidlo spokojený zákazník = spokojený prodejce.

12 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU PRODEJNÍ POLITIKY

Vybraná společnost je poměrně na kvalitní úrovni, co se týče prodejní politiky. Prostor na inovaci prodejní politiky se nachází v oddělení zaměstnanců, kde je potřeba zapracovat na lepším zaškolení prodejců, kteří se starají o potenciální zákazníky.

Jak bylo řečeno v dotazníkovém šetření, většina respondentů nebyla spokojena s přístupem zaměstnanců, ať už s informacemi, které nebyly dostatečně předány zákazníkovi, tak i se samostatnou prací, kde se prodávající doptával na různé informace ostatních prodejců. Firmě bude v projektové části navržen nový návrh na školení svých zaměstnanců, který docílí zvýšení produktivity, profesionality a samostatnosti všem prodávajícím.

Za pomocí Porterova modelu pěti sil byly identifikovány budoucí a současní konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituty. PESTLE analýzou byly zjištěny taktéž stávající konkurenti, kterými jsou nejen ostatní autosalóny, ale i autobazary, kterých je v Kraji Vysočina nespočet.

Distribuční kanály se rozdělují na přímou a nepřímou cestu, kde vybraný podnik je v roli prostředníka, což znamená, že se jedná o cestu nepřímou. V celém procesu stojí výrobce – prostředník – potenciální zákazník.

Dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 52 respondentů, z toho 4 respondenti musely být vyřazeny z důvodu nesplnění první podmínky, a to, zda vozidlo dané značky vlastní. Z dotazníkového šetření je jasné, že zaměstnanci, kteří pracují ve firmě nejsou natolik profesionální, a hlavně nejsou obeznámeni s komunikací mezi prodávajícím a kupujícím.

Samozřejmostí byla provedena i SWOT analýza. Mezi silné stránky patří např. nízká fluktuace zaměstnanců či stabilní produkt na trhu, naopak slabou stránku tvoří například omezená kapacita, kde jeden zaměstnanec vykonává více funkcí najednou. Příležitostí pro vybranou firmu bylo zavedení nových technologií nebo lepší zajištění věrnosti zákazníků. Poslední částí SWOT analýzy jsou hrozby, kde jako každá firma, i z jiného odvětví, vede konkurenční boj. Mezi hrozby patří například různé daňové reformy či kvalita legislativy, které musí podnik neustále sledovat.

13 PROJEKT INOVACE PRODEJNÍ POLITIKY VYBRANÉ FIRMY

Mezi poslední část diplomové práce patří projekt, který je zaměřen na inovaci prodejní politiky vybrané firmy. Projekt bude vycházet na základě výsledků provedených analýz a výsledků dotazníkového šetření. Celkovým výsledkem projektu bude návrh takové inovace, která přinese vybrané firmě zlepšení prodejní politiky, a to konkrétněji zlepšení stávajícího prodejního personálu.

13.1 Cílová skupina

Mezi cílové skupiny inovace patří především prodejci a manažeři vybrané společnosti, mezi kterými dochází ke kontaktu s veřejností.

13.2 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je realizace, která povede ke zvýšení produktivity, získání nových zákazníků a v neposlední řadě ke zvýšení profesionality zaměstnanců s co nejnižšími finančními prostředky. Mezi podpůrné cíle projektu patří profesionální a kvalitní osobní prezentace přístupu mezi prodejcem a zákazníkem. Vzhledem k činnosti podniku je nemírně důležitá práce s veřejností, tudíž firma potřebuje takové pracovníky, kteří výborně pracují samostatně a mají skvělé komunikační schopnosti.

13.3 Návrhy na zlepšení prodejní politiky

Mezi vzdělávací aktivity je nejlepší zacílit na takové školení zaměstnanců, které souvisí s pracovní náplní a výkonem, které vychází z podnikové strategie.

Návrhy na vzdělávací aktivity jsou následně vyobrazeny:

- Dostatečně informovat zaměstnance s nabídkou možnosti vzdělávání.
- Zvolit takové kurzy, které jakkoli souvisí s pracovní náplní.
- Určení každoročního počtu školení pro každého zaměstnance.
- Školení by mělo být obsahově určeno na budování vztahu se zákazníkem, včetně psychologie prodeje.

13.3.1 Školení prodejních dovedností

Kurz prodejní dovedností – Certifikace manažerských systémů, dále jen CEMS (sídlo: Brno).

Jednou z uskutečnitelných možností školení prodejních dovedností zaměstnanců je kurz, který je zaměřen pro začínající i zkušené prodejce, kteří chtějí dosahovat nejlepších prodejních výsledků. Společnost CEMS sídlí v Brně a působí na trhu 17 let. Certifikace manažerských systémů je složena z 39 pracovníků, z toho je 14 odborníků, kteří působí v oblasti kvality, zlepšování procesů projektového řízení, statistických metod a průmyslového inženýrství. Další 4 jsou projektoví manažeři, 9 externích auditorů a 12 odborníků, kteří působí v oblasti personalistiky, zlepšování manažerských, osobnostních a obchodních zručností a leadershipu.

Společnost CEMS využívá kvalitního a zkušeného týmu, který je vybírán na základě zkušeností a praxí větší než 10 let. Dále se pyšní množstvím vyškolených lidí, kterých doposud je přibližně 7 900 a více, navíc uskutečnilo více než 445 realizovaných projektů.

Postup k provedení objednávce je velmi snadný. Na webových stránkách v sekci školení nalezneme přibližně o 15 školení níže „prodejní dovednosti“, které si následně otevřeme. CEMS nabízí dvě školení, která na sebe navazují. První školení se zabývá nábořem nových klientů do společnosti, zjištění potřeb zákazníka, překonávání námitek od zákazníka nebo třeba i zlepšení znalostí nabízených produktů a služeb. Tento kurz je otevřen široké veřejnosti, trvá jeden den (přesněji v čase 8:00-12:00), probíhá online formou a jeho cena činí 4 900 Kč/osoba (5 929 Kč/osoba s DPH).

Na první školení navazuje druhé, které je rozšířené a počítá se znalostmi z prvního semináře. Toto školení už není určeno pro širokou veřejnou, ale pouze pro firemní školení. Cílem kurzu je přiměření touhy zákazníků po produktu nebo službě. Dle CEMS je důležité, aby prodejce měl nejen dobré prezentační schopnosti, ale také i dostatečné informace o psychologii rozhodování člověka. Co se týče specifikací samotného kurzu, tak jak už bylo řečeno, jedná se o kurz, který je určen pro firemní školení, trvá jeden den a cena je zjistitelná na vyžádání.

13.3.2 Kurz prezentačních dovedností

Kurz prezentačních dovedností – minutový řečník (sídlo: Brno).

Kurz prezentačních dovedností pokládám za něco, co by měl každý člověk vlastnit, jelikož se denně setkávám s lidmi, kteří neumí prezentovat na veřejnosti, protože mají obavy, strach a nervozitu z publika. Prezentační dovednosti jsou velice důležité i v osobním vztahu, když muž není natolik schopný oslovit ženu, která ho zaujala, z důvodu strachu, koktání nebo ztrapnění.

Stejně je to i v podnicích, kde se prezentují, ať už vyrobené projekty či produkty a služby zákazníkům. Je nesmírně důležité, aby z pracovníka vyzařoval pocit informovatelnosti a jistoty daného produktu.

Díky kurzu u minutového řečníka může být neočekávané očekávaným. Společnost minutový řečník se specializuje zlepšení komunikace, správného postoje, neverbální komunikace nebo správný oční kontakt se zákazníkem.

Dle mého názoru je tento kurz určený vitálním a mladým zaměstnancům, jelikož se jedná o zábavný kurz, kde samozřejmě hlavní činností je minimalizace trémy z mluvení na veřejnosti. Společnost minutový řečník má nespočet kurzů. Každý kurz je orientován na jinou problematiku. Z vlastního uvážení bych doporučila kurz MŘ1, kde je náplň kurzu zlepšení dosavadních prezentačních dovedností. Kurz má omezenou kapacitu, a to maximálně 7 účastníků, kde délka školení trvá přibližně 4 hodiny. Cena kurzu se odvíjí od výběru programu a pohybuje se od 3 000 až 4 000 Kč/osoba (cena je uvedena bez DPH).

Společnost Minutový řečník nabízí i navázání MŘ1 na MŘ2, kde je náplň kurzu posunuta o krok dále než první, to znamená, že program je určen pro ty, kteří jsou pokročilejší v prezentačních dovednostech. Cena kurzu se odvíjí od výběru programu a pohybuje se od 3 000 až 4 000 Kč/osoba (cena je uvedena bez DPH).

13.3.3 Kurz komunikačních dovedností

Kurz komunikačních dovedností MBK Consulting (sídlo: Brno/Praha).

V dotazníkovém šetření bylo vyhodnocena nesprávná komunikace se zákazníky. Respondenti nebyli spokojeni s přednesením informací o produktu (automobilu), který si zakoupili.

Navrhují další inovaci v odvětví školení zaměstnanců, a to pomocí kurzu komunikačních dovedností, které vede MBK Consulting. Školení je určeno převážně obchodníkům, pracovníkům, asistentkám, manažerům a dalším pracovníkům, kteří využívají ve své profesi komunikaci.

Samotná společnost je moderní a dynamická organizace, která se flexibilně a efektivně přizpůsobí měnícím se potřebám a požadavkům klientů. Firma MBK Consulting působí na trhu od roku 1991. Hlavním cílem společnosti je zaměření se na podporu firem, které vede ke zlepšení řízení, školení a vzdělávání pracovníků. Celý tým je tvořen z odborníků, kteří ovládají různorodou problematiku a zlepšují systémy řízení dle standardů a norem.

Kurz komunikačních dovedností zaručuje získání přehledu v komunikaci, zbavení se zlovyků (především přeréků a verbální komunikace), obav s komunikací silnějších jedinců. Náplní školení jsou složky komunikace, umění ptát se, umění naslouchat, základy vyjednávání atd). Cena samotného kurzu pro jedince činí 2 700 Kč (cena je uvedena bez DPH), většinou probíhá v jeden den v časovém rozmezí 9:00 – 15:00 hod, lokalizace kurzu závisí na výběru ze dvou měst, a to Praha a Brno. Společnost MBK Consulting nabízí množstevní slevy pro osoby ze stejné společnosti (1 os. = 2 700 Kč, 2 os. = 5 130 Kč, 3 osoby = 7 290 Kč)

13.3.4 Efektivní komunikace ve firmě

Kurz efektivní komunikace ve firmě Mgr. Jakub Ječný (sídlo: Praha).

Jak už bylo jednou řečeno, komunikace je základní kámen v budování dobrého jména společnosti. Pokud daný jedinec neumí komunikovat se zákazníky a spolupracovníky, nemá ve firmě co dělat. Jediné možné řešení je udělat vše proto, aby se pracovník komunikovat naučil.

Společnost Gradua nabízí katalog těch nejrůznějších kurzů, které potřebujeme buď v osobním nebo pracovním životě. Jeden z příznivých kurzů pro osobní a pracovní komunikační schopnosti nabízí na internetových stránkách www.gradua.cz p. Mgr. Jakub Ječný. Kurz, který p. magistr nabízí je určen pro manažery nižší a střední úrovně, začínajícím manažerům a vedoucím projektů. Samozřejmě kurz je vhodný i pro prodejce ve vybrané firmě, kteří se dostávají každý den do kontaktu se zákazníky.

Verbální a neverbální komunikace, cíl komunikace, komunikační bariéry, aktivní naslouchání, řeč těla a její efektivní využití, komunikační styly, rozvoj interní komunikace a spousty dalších výhod, které uživatel kurzu získá.

Cena samotného kurzu pro jedince činí 8 500 Kč (cena je uvedena bez DPH), většinou probíhá ve dvou dnech, kurz se přednáší v Praze.

13.4 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza projektu je zobrazena v tabulce č. 4, kde jsou vypsány veškeré navrhované inovace pro rozvoj školení zaměstnanců, kteří pracují na pozici prodejce automobilů. Náklady projektu tvoří jednorázovou platbu, samozřejmostí je i možnost pevných cen, kde kurzy budou probíhat každý měsíc, ale takovouto možnost nepřipouštím v úvahu, jelikož se jedná velký časový interval. Tudiž uvažuji nad zavedením jednorázových kurzů, z důvodu, aby nebyla narušena pracovní doba nebo si zaměstnanci nemuseli brát volno. V tabulce č. 4 budou uvedeny jednorázové náklady, které se vynásobí počtem zaměstnanců (x4), kteří jsou nositelé oprávněného zájmu (prodejci automobilů).

Tabulka 4 – Analýza nákladů pro celý projekt (vlastní zpracování)

Kurz	Náklad	Výpočet
Prodejní dovednosti I.	39 200 Kč	$(4\,900 + 4\,900) * 4 = 39\,200$
Prodejní dovednosti II.		
Prezentační dovednosti I.	28 000 Kč	$(3\,500 + 3\,500) * 4 = 28\,000$
Prezentační dovednosti II.		
Komunikační dovednosti	8 800 Kč	$2\,200 * 4 = 8\,800$
Efektivní komunikace ve firmě	34 000 Kč/den 17 000 Kč/2 dny	$8\,500 / 2 \text{ (dny)} = 4\,250 \text{ Kč/den}$ $8\,500 * 4 = 34\,000 \text{ Kč/2dny}$ $4\,250 * 4 = 17\,000 \text{ Kč/den}$
Celkem	84 800 Kč	-----

Tabulka č. 4 zobrazuje veškeré jednorázové náklady, které jsou přepočítány na celkové náklady za všechny prodejce automobilů, kteří přichází do osobního kontaktu se zákazníky. Pokud počítáme s variantou, kdy se vybraná společnost rozhodne investovat do všech předložených kurzů, zaplatí jednorázově 84 800 Kč. Ráda bych se vyjádřila k poslední položce v tabulce, a to ke kurzu efektivní komunikace ve firmě, kde je kurz časově rozdělen do dvou po sobě jdoucích dnů. V posledním sloupci je uveden výpočet, kde jsem vypočítala náklad na jeden den, aby „zapadal“ do tabulky, kde veškeré ostatní kurzy jsou uvedeny uskutečněny v jeden den.

13.5 Časová analýza

Nadcházející tabulka č. 5 zahrnuje časový harmonogram v rámci navrhovaných školicích kurzů. Celý projekt je stanoven na 4 měsíce roku 2021/22, a to říjen, listopad, prosinec a leden.

Tabulka 5 – Časová analýza realizace projektu (vlastní zpracování)

Kurz	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden
Prodejní dovednosti I.	Δ			
Prodejní dovednosti II.	Δ			
Prezentační dovednosti I.		Δ		
Prezentační dovednosti II.		Δ		
Komunikační dovednosti				Δ
Efektivní komunikace ve firmě				Δ

V tabulce č. 5 můžeme vidět časové vytížení projektu z pohledu realizování návrhů, včetně jejich následných příprav. Ve první sloupci jsou znázorněny jednotlivé kurzy, které na sebe navazují. Časový plán je rozvržen tak, aby jeho realizace začala v říjnu, a to splnění obou navržených kurzů prodejní dovednosti I. a II., které dále bude doplňovat kurz na prezentační dovednosti I. a II. Další měsíc, a to prosinec by neproběhlo žádné školení, jelikož všichni lidé očekávají Vánoce, tudíž by především školení zaměstnanci vypustili vše z hlavy a byl by tento kurz zbytečný. Ke konci měsíce nového roku je naplánován kurz komunikačních dovedností, na který bude navazovat kurz efektivní komunikace ve firmě. Veškeré kurzy, samozřejmě pokud nenastane nějaká nečekaná komplikace, budou směřovány k uskutečnění ke konci roku 2021 a začátku roku 2022.

13.6 Riziková analýza

Následující kapitola bude věnována rizikové analýze, která by mohla nastat při realizaci projektu. S každým počátkem nového projektu vzniká riziko neúspěchu, proto je důležité těmto rizikům předejít a včas je eliminovat. Kvůli rizikům vznikají tzv. časové mezery, které jsou viníkem následného výpadku nebo problému. V následujícím kroku bude uvedeny 4 rizika spojená se vzděláváním zaměstnanců.

- **Nedostatek finančních prostředků**

Riziko s nedostatkem finančních prostředků můžeme začlenit do sekce nízkých rizik, a to z důvodů jednorázových plateb za jednotlivé kurzy. Pokud by se však vybraná firma rozhodla využívat kurzy, které jsou celoročně jednou za měsíc, nic by se neměnilo a riziko s tím spojené by stále bylo na nízké úrovni. Každopádně, pokud by se riziko výskytu zvýšilo, je zapotřebí omezit prostředky, které nese s sebou i snížení efektivity.

- **Nezájem ze strany zaměstnanců**

Dle mého názoru riziko nezájmu ze strany zaměstnanců můžeme také začlenit do sekce nízkých nákladů, jelikož zaměstnanci jsou velmi spokojeni s chodem společnosti, spolupracovníky, finančními odměny a taktéž doufám, že všichni prodejci, pro který je tento projekt připraven, budou ochotně a spolehlivě pracovat na svém osobním vystupování. Samozřejmě nemůžeme opomenout i ten fakt, pokud by situace opravdu nastala a zaměstnanci by ztratili nebo vůbec neměli zájem o vzdělávání. V takovém případě se dá předpokládat, že veškeré navržené kurzy budou „zbytečné“.

- **Neúčinnost zvolených školicích kurzů**

Riziko, které nese s sebou neúčinnost zvolených školicích kurzů je opravdu vysoká, z důvodu neproběhnutého zkušební. Na veškeré kurzy byly prostudovány jednotlivé hodnotící prvky od lidí, kteří měli s nimi zkušenost. Školicích kurzů na daná téma je nespočet, a proto byly vybrány 4 kurzy s nejvyšší a nejlepším hodnocením na trhu.

- **Nedodržení termínů**

Jako poslední riziko je nedodržení termínů, které spadá do oblasti nízkých rizik. Každopádně je nutno podotknout, že stanovené termíny (přesný den a čas) budou libovolně vybrány po předchozí domluvě ze strany vedení s vedením kurzu.

ZÁVĚR

Problematika prodejní politiky je nesmírně důležitá pro správný chod společnosti. Aktuální pandemie COVID-19 zapříčinila přesun firem do online prostředí, tudíž nedocházelo k žádnému osobnímu střetu v zájmu obchodu. Vybraná společnost působí na automobilovém trhu přes 20 let a je nejznámější působící firma v Kraji Vysočina.

Cílem a výstupem diplomové práce byla realizace projektu, která povede ke zvýšení produktivity, získání nových zákazníků a v neposlední řadě ke zvýše profesionality zaměstnanců při osobním kontaktu. Vhodně zvolená prodejní politika nese s sebou silnou konkurenceschopnost a spokojené zákazníky, především v již zmiňované pandemii COVID-19.

První část diplomové práce je věnována čistě teoretickým záležitostem, které se týkají definice samotného marketingu, včetně definice a následného rozdělení marketingového mixu na jeho čtyři části (produkt, cena, distribuce, propagace). Mimo jiné je definována distribuční politika, která je nesmírně důležitá a nutná pro pochopení celé diplomové práce, jelikož literární rešerše týkající se distribuční politiky byla rozdělena do samotné strategie distribuce, především na odbytovou a prodejní politiku. Dále jsou definovány distribuční kanály a jejich funkce. V neposlední řadě jsou vysvětleny a následně rozděleny distribuční formy. V teoretické části se čtenář taktéž dozvěděl charakteristiku inovace, která je nesmírně důležitá k pochopení práce. Poslední část diplomové práce se zabývá jednotlivými analytickými metodami, jako je například Porterův model pěti konkurenčních sil, kde byly identifikovány potenciální a stávající konkurenti, dodavatelé, odběratelé a substituty. Mezi další analytické metody patří i PESTLE analýza, kde byly charakterizovány jednotlivé faktory, které ovlivňují správné fungování podniku z vnějšího prostředí. Všechny tyto metody byly následně použity v praktické části této diplomové práce. Je nutno podotknout, že celý teoretický podklad celou dobu opíral o praktickou část.

Druhá část byla věnována charakteristice vybrané firmy, který působí v automobilovém průmyslu a následně proběhla analýza marketingových nástrojů, které byly uplatněny z teoretické části, mezi které patří například analýzy, jako je PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil nebo SWOT analýza. Co se týče celkového vyhodnocení současného systému vybrané firmy se společnost jeví jako zdravá. Vyhodnocení, probíhalo z výzkumných analýz.

V poslední části diplomové práce je projekt, který je vypracovaný dle dotazníkové šetření, které probíhalo za pomoci dotazování zákazníků, kteří si automobil zakoupili ve vybrané firmě. Následně je obohacen nákladovou, časovou a rizikovou analýzou. Co se týče rizikové analýzy, byly identifikovány čtyři možné rizika. U časové analýzy byla nastíněn průběh realizace v roce 2021/22. Poslední nákladová analýza byla uvedena do tabulky, kde byly uvedeny veškeré vhodné školící kurzy.

Díky diplomové práci jsem si uvědomila další kritéria, které jsou nezbytně nutné pro chod celého podniku. Ačkoli vím, že komunikace se zákazníky je na prvním místě, byla jsem i obeznámena s reálným chodem podniku a osobní zkušenosti s prodeji automobilů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 8024776251.

FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. První aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

HÁLEK, Vítězslav, 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové, 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 170 s. S.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006 *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 8024713896.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy* [online]. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada [cit. 2021-08-17]. ISBN 978-80-247-8707-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-marketing-378315/>

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2016. *Marketingová komunikace*. 2 aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KELLER, Kevin, 2012 *Strategic Brand Management*. 4th edition. Pearson Education Limited, 592 p. ISBN 02737779419.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 203 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5

KOTLER Philip a Gary ARMSTRONG, 2003. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

LIPOVSKÁ, Hana, 2017. *Moderní ekonomie*. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-271-01720-7.

MORETTI, Livio, 2018. *Distribution Strategy*. Paris: Springer International Publishing, 216 s. ISBN 9783319919584.

MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helen a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2010 *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. A aktualiz. Vyd. Praha: Grada, 780 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3 aktualizované a doplněné vydání. Příbram: PBTisk, 343 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VÁCHAL, Jan a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

ZLÁMALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

ČEVELOVÁ, Magdaléna. *Co je marketingový mix* [online]. Praha: Magdalena Čevelová, 2016 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/marketingovy-mix/>

DOMANSKÁ, Lucie. *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza* [online]. Copyright, 2008 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

MANAGEMENTMANIA. *PESTLE analýza* [online]. Copyright, 2015 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

MARKETINGOVÝ MIX. *Teorie marketingového mixu* [online]. Olomouc: Omnis, 2015 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/153-teorie-marketingoveho-mixu-a.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. Copyright, 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej: *Manuál hodnocení inovační výkonnosti* [online]. 2012. Dostupné z: http://www.inoinfra.cz/userfiles/file/Hodnoceni_inovacni_vykonnosti.pdf

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej: *Vývoj pojetí inovačního procesu podniku* [online]. 2011. Dostupné z:

<https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/69253/2011vyvojpojeti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

WIKIPEDIE. *SWOT analýza* [online]. Creative commons, 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

Ostatní zdroje

Interní zdroje vybraného podniku

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B business to business

tzv tak zvaný

tzn. to znamená

např. například

Kč Koruna česká

kol. kolektiv

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Základy marketingové koncepce (Kotler, 2013, s. 31).....	13
Obrázek 2 – Schéma marketingového mixu (Marketing-mix,2015	15
Obrázek 3 Základní složky produktu (Foret, 2010, s. 101)	15
Obrázek 4 – Metodický trojúhelník odbytové politiky (Tomek, 2011, s. 282)	22
Obrázek 5 – Přímá distribuce (Foret, 2010, s. 120).....	25
Obrázek 6 – Nepřímá distribuce (Foret, 2010, s. 121)	25
Obrázek 7 – Jednoúrovňová distribuce (vlastní zpracování).....	25
Obrázek 8 – Dvouúrovňová distribuce (vlastní zpracování)	26
Obrázek 9 – Schéma třídění typů inovačních aktivit dle Oslo manuálu (Žižlavský, 2012, s. 10).....	32
Obrázek 10 – Porterův model pěti sil (Sedláčková a Buchta, 2006)	36
Obrázek 11 – SWOT analýza (Wikipedia, 2021)	37
Obrázek 12 - Organizační struktura vybrané firmy pro oddělení prodeje (vlastní zpracování).....	41
Obrázek 13 – Organizační struktura vybrané firmy pro oddělení servisních služeb (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 14 – Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen (Český statistický úřad, 2021).....	49
Obrázek 15 – Vlastníte automobil dané značky?.....	54
Obrázek 16 – Na základě, jakého podmětu jste se rozhodl/a pořídit si automobil dané značky?	55
Obrázek 17 – Navštívil/a jste webové stránky dané společnosti?	56
Obrázek 18 – Jak na Vás působí veřejné vystupování zaměstnanců vybrané firmy?	56
Obrázek 19 – Jak jste spokojen/a s dostupností podniku?.....	57
Obrázek 20 – Jaká je podle Vás cena automobilů dané značky v porovnání s konkurencí?	58
Obrázek 21 – Jaký typ karosérie jste si zakoupil/a u vybrané firmy?	59
Obrázek 22 – Působilo na Vás vnitřní i vnější prostředí podniku čistým dojmem?.....	60
Obrázek 23 – Jak dlouho jste musel/a čekat, než za Vámi přišel prodejce?.....	61
Obrázek 24 – Jak jste byl/a spokojen/a s přednesenými informacemi od prodejce o automobilu?	62
Obrázek 25 – Bylo Vám zodpovězeno na všechny otázky, které jste pokládal/a prodejci? 63	
Obrázek 26 – Jak jste byl/a spokojen/a se způsobem komunikace a jednáním prodejce? .. 63	
Obrázek 27 – Byl prodejce při obchodování samostatný?	64
Obrázek 28 – Jak jste byla spokojen/a s vybavením a prostředím prodejny?	65
Obrázek 29 – Byl automobil dostupný v době, když jste si ho chtěli zakoupit?	65

Obrázek 30 – Byla Vám nabídnuta zkušební jízda?	66
Obrázek 31 – Byl uskutečněn hovor, který se týkal spokojenosti s Vaším nákupem?.....	67
Obrázek 32 – Jste spokojen/a s produktem, který jste si zakoupil/a?.....	67
Obrázek 33 – Vyhovuje Vám pracovní doba vybrané firmy?	68
Obrázek 34 – Máte trvalé bydliště v Kraji Vysočina?.....	69
Obrázek 35 – Jaké je Vaše pohlaví?	69
Obrázek 36 – Jaký je Váš věk?	70

seznam TABULEK

Tabulka 1 – Základní prvky tvorby odbytu (Tomek, 2011, s. 282).....	22
Tabulka 2 – Hlavní typy maloobchodních firem (Kotler, 2003, s. 584).....	27
Tabulka 3 – SWOT analýza vybrané firmy (vlastní zpracování)	46
Tabulka 4 – Analýza nákladů pro celý projekt (vlastní zpracování)	78
Tabulka 5 – Časová analýza realizace projektu (vlastní zpracování).....	79

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro zákazníky

Vlastníte automobil dané značky?

- Ano
- Ne

Na základě, jakého podmětu jste se rozhodl/a pořídit si automobil dané značky?

- Předchozí zkušenost
- Spotřeba
- Cena
- Doporučení od příbuzných
- Reklama v reklamních médiích (TV, rádio, tištěná reklama)
- Desing
- Bezpečnost
- Chtěl/a jsem vyzkoušet danou značku
- Jiné:

Navštívil/a jste webové stránky dané společnosti?

- Ano
- Ne

Jak na Vás působí veřejné vystupování zaměstnanců vybrané firmy?

Jak jste spokojen/a s dostupností podniku?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

Jaká je podle Vás cena automobilů dané značky v porovnání s konkurencí?

- Lepší
- Stejná
- Horší

Jaký typ karosérie jste si zakoupil/a u vybrané firmy?

- Sedan
- Kombi
- Hatchback
- Liftback
- SUV
- Jiné:

Působilo na Vás vnitřní i vnější prostředí podniku čistým dojmem?

- Ano
- Ne

Jak dlouho jste musel/a čekat, než za Vámi přišel prodejce?

- 0-5 minut
- 6-10 minut
- 11-15 minut

- 16 minut a déle
- Nevzpomínám si

Jak jste byl/a spokojen/a s přednesenými informacemi od prodejce o automobilu?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Bylo Vám zodpovězeno na všechny otázky, které jste pokládal/a prodejci?

- Ano
- Ne
- Z části

Jak jste byl/a spokojen/a se způsobem komunikace a jednáním prodejce?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Byl prodejce při obchodování samostatný?

- Ano
- Ne
- Jiné:

Jak jste byla spokojen s vybavením a prostředím prodejny?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

Byl automobil při dostupný v době, když jste si ho chtěli zakoupit?

- Ano
- Ne
- Jiné:

Byla Vám nabídnuta zkušební jízda?

- Ano, ale nevyužil/a jsem ji
- Ano, využil/a jsem ji
- Ne

Byl uskutečněn hovor, který se týkal spokojenosti s Vaším nákupem?

- Ano
- Ne
- Jiné:

Jste spokojen/a s produktem, který jste si zakoupil/a?

- Ano
- Ne
- Jiné:

Vyhovuje Vám pracovní doba vybrané firmy? (po-pá 7:00 - 17:00, so 8:00 - 11:00)

- Ano
- Ne

Máte trvalé bydliště v Kraji Vysočina?

- Ano
- Ne

Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Jaký je Váš věk?

- do 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 let a více