

Projekt využití marketingové komunikace na vybraný segment zákazníků ve firmě BV Auto Zlín s.r.o.

Bc. Dalibor Kunc

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dalibor Kunc**
Osobní číslo: **M12530**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt využití marketingové komunikace na vybraný segment zákazníků ve firmě BV Auto Zlín s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupných zdrojů zpracujte literární rešerši z oblasti marketingové komunikace.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav marketingové komunikace ve společnosti BV Auto Zlín s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt marketingové komunikace na vybraný segment zákazníků společnosti BV Auto Zlín s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
SHARP, Byron. Marketing: theory, evidence, practice. 1st pub. South Melbourne: Oxford University Press, 2013, liv, 609 s. ISBN 978-0-19-557355-8.
SHIMP, Terence a Craig ANDREWS. Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications. 9th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 2013, 729 s. ISBN 978-1-111-58021-6.
SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.
VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie reklamy. 4. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pilík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.4.2014

 _____

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce s názvem Projekt využití marketingové komunikace na vybraný segment zákazníků ve firmě BV Auto Zlín s.r.o. se zabývá analýzou marketingové komunikace a zhodnocením jejího současného stavu v příslušné firmě. Cílem projektu je na základě provedených analýz navrhnout vhodný marketingový komunikační nástroj pro vybraný segment zákazníků.

Teoretická část práce obsahuje rozbor dostupných literárních pramenů dané tematiky zaměřený na marketingovou komunikaci, nástroje marketingové komunikace, značku a segmentaci zákazníků.

Praktická část se po představení společnosti zabývá analýzou jejího současného stavu, především pak analýzou komunikačního mixu a segmentace zákazníků. Zbylá pasáž praktické části je věnována projektu, jenž je závěrem podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Marketingová komunikace, komunikační mix, segmentace zákazníků, značka

ABSTRACT

This thesis titled Project of Using Marketing Communications for Selected Customer Segment in Company BV Auto Zlín s.r.o. deals with marketing communications and evaluation of the present situation of the company in that point. The project goal is to suggest appropriate marketing communications tool for a selected customer segment, based on the previous analysis.

The theoretical part consists of analysis of available literature sources of the topic with main aim to marketing communications, promotional mix, brand and customer segmentation.

After an opening introduction of the company, the practical part is focused on analysis of its present situation, mainly of promotional mix and customer segmentation. The rest of the practical part contains the project including cost, time and risk analysis at the end.

Keywords: Marketing Communications, Promotional Mix, Customer Segmentation, Brand

Úvodem bych tímto rád poděkoval Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D. za odborné vedení této práce, s tím související cenné rady a postřehy a v neposlední řadě za jeho vstřícný přístup v průběhu celého procesu jejího zpracovávání.

Společnosti BV Auto Zlín s.r.o., zejména pak panu Bc. Antonínu Bruštíkoví, děkuji za ochotu a poskytnutí informací a podkladů nezbytně potřebných pro vypracování příslušné diplomové práce.

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

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

Peter Drucker

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETINGOVÝ MIX	12
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	15
2.1 KOMUNIKAČNÍ SYSTÉM	15
2.2 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	16
3 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	18
3.1 REKLAMA.....	20
3.1.1 Reklamní kampaň.....	21
3.2 PODPORA PRODEJE	27
3.3 PUBLIC RELATIONS	30
3.4 PŘÍMÝ MARKETING.....	32
3.5 OSOBNÍ PRODEJ	35
4 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	37
4.1 DEMOGRAFICKÁ SEGMENTACE.....	37
4.2 GEOGRAFICKÁ SEGMENTACE.....	38
4.3 PSYCHOGRAFICKÁ SEGMENTACE.....	38
4.4 BEHAVIORÁLNÍ SEGMENTACE	39
5 ZNAČKA	41
5.1 NÁZEV.....	42
5.2 LOGO A SYMBOL.....	42
5.3 BALENÍ.....	43
5.4 SLOGAN.....	43
5.5 ZNĚLKA.....	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	45
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	47
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	48
6.3 PŘEHLED POČTU PRODANÝCH AUTOMOBILŮ	49
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	50
7.1 SITUACE NA AUTOMOBILOVÉM TRHU	50
7.1.1 Vliv finanční krize.....	50
7.1.2 Odhad budoucího vývoje	51
7.2 PEST ANALÝZA	52
7.3 PORTEROVA ANALÝZA	56
7.4 SWOT ANALÝZA	58
7.5 ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	61
7.5.1 Reklama.....	63
7.5.2 Podpora prodeje	63
7.5.3 Public relations.....	64

7.5.4	Přímý marketing.....	65
7.5.5	Osobní prodej.....	65
7.6	ANALÝZA TRŽNÍ SEGMENTACE.....	65
7.6.1	Geografická segmentace	66
7.6.2	Demografická segmentace	66
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	67
9	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	69
9.1	CÍLE PROJEKTU.....	69
9.2	CÍLOVÁ SKUPINA.....	69
9.3	OMEZENÍ PROJEKTU	70
9.4	NÁVRH PROJEKTU	70
9.4.1	Varianta I.....	71
9.4.2	Varianta II	71
9.4.3	Oslovení cílové skupiny.....	72
9.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	73
9.5.1	Varianta I.....	73
9.5.2	Varianta II	75
9.6	ČASOVÁ ANALÝZA	76
9.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	79
9.7.1	Vnitřní rizika	79
9.7.2	Vnější rizika	80
9.7.3	Vyhodnocení rizik.....	82
9.8	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

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

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

Teoretická část je věnována přehlednému zpracování literárních pramenů problematiky marketingové komunikace se zaměřením na jednotlivé nástroje komunikačního mixu, druhá polovina teoretické části krátce vymezuje tematiku značky a segmentace zákazníků. Nasbírané poznatky následně využiji v praktické části mé práce, kde po představení společnosti BV Auto Zlín s.r.o. a jejich podnikatelských aktivit provedu analýzu jejího současného stavu, především pak analýzu komunikačního mixu a segmentace zákazníků. Zbývá pasáž praktické části je věnována návrhu projektu, jenž je závěrem podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÝ MIX

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

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

K realizaci cílů podniku jsou využívány různé strategie, všechny se opírají o čtyři základní nástroje marketingu, tzv. **4P** - Product (politika výrobku nebo služby), Price (cenová politika), Place (distribuční politika) a Promotion (propagace, komunikační politika). (Vaňák a Nahodil, 2007, s. 61)

- **Product:** Cokoliv, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. V rámci produktové politiky se řeší sortiment, kvalita, vlastnosti, design, značka, obal, služby či záruka.

- **Price:** Suma peněz požadovaná za produkt, popř. suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání výrobku či služby. Cenová politika zahrnuje ceníky, slevy, náhrady, platební lhůty, úvěrové podmínky apod.
- **Place:** Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt dostupný zákazníkům - distribuční kanály, dostupnost, sortiment, umístění, zásoby a doprava.
- **Promotion:** Činnosti, které sdělují vlastností produktu a jeho přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu. Tzv. komunikační mix by měl zahrnovat reklamu, podporu prodeje, publicitu (PR), přímý marketing a osobní prodej.

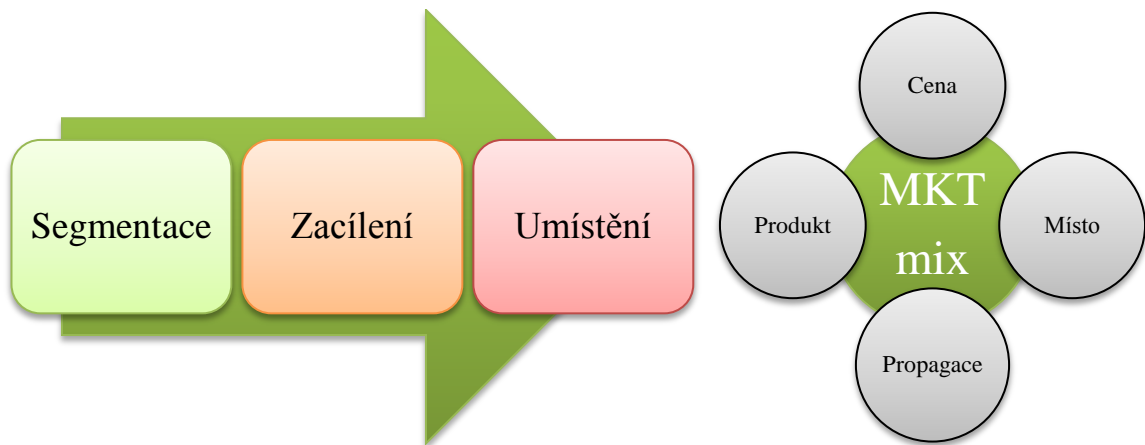
(Kotler, 2007, s. 70-71)

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

- **People:** Lidé, jejich kvalifikace a odbornost.
- **Physical evidence:** Aspekty kontaktu zákazníka s podnikem (vnější a vnitřní vzhled podniku, úroveň hluku, provedení smluvních dokumentů, oblečení personálu atd.).
- **Process:** Procesy a způsoby poskytování služeb a prodeje výrobků, objednávání, zásobování, zejména pak využívání výpočetní techniky a internetu.
- **Partnership:** Spolupráce s obchodními partnery (dodavatelé, přepravci, atd.).
- **Packaging (and Programming):** Vytváření balíčků služeb, popř. výrobku a doprovodné služby.

(Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 94; Vaňák a Nahodil, 2007, s. 61-62)

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



*Obr. 1 Vazba marketingového mixu na STP strategii
(vlastní zpracování dle Kotlera, 2007, s. 70)*

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

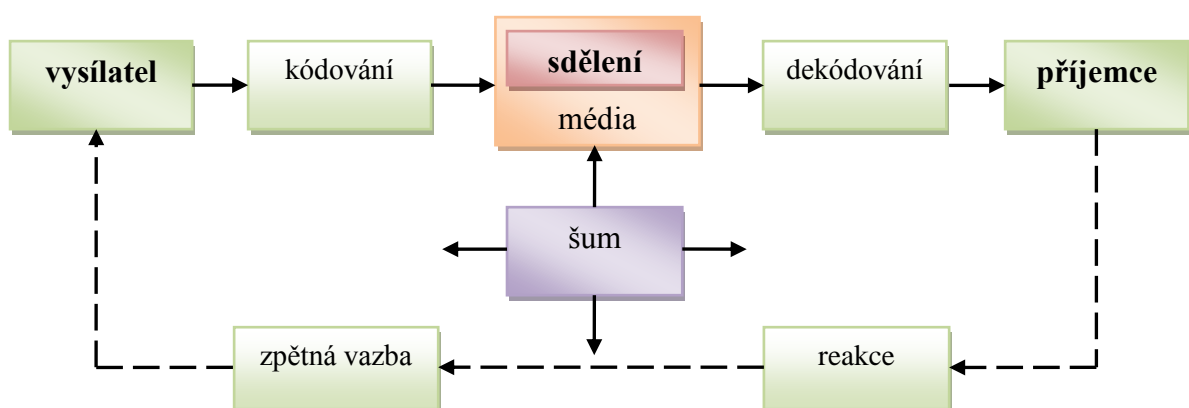
2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V úvodní části příslušné kapitoly představím pojem a podstatu marketingové komunikace. Následně se budu věnovat systému komunikace, na což navážu nastíněním, co v dnešní době obnáší koncept integrované marketingové komunikace.

Marketingová komunikace podle Kotlera a Kellera (2013) označuje prostředky, jimiž se společnosti pokouší informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim, ať už přímo či nepřímo, výrobky a značky, které prodávají. Cílem je pak přesvědčit zákazníka, aby změnil své postoje, názory a chování vůči společnosti a její nabídce. Marketingovou komunikaci definují jako dlouhodobý proces řízení a usměrňování nákupního chování zákazníků ve všech fázích - tedy před uskutečněním prodeje, při nákupu i následné spotřebě až po její ukončení.

2.1 Komunikační systém

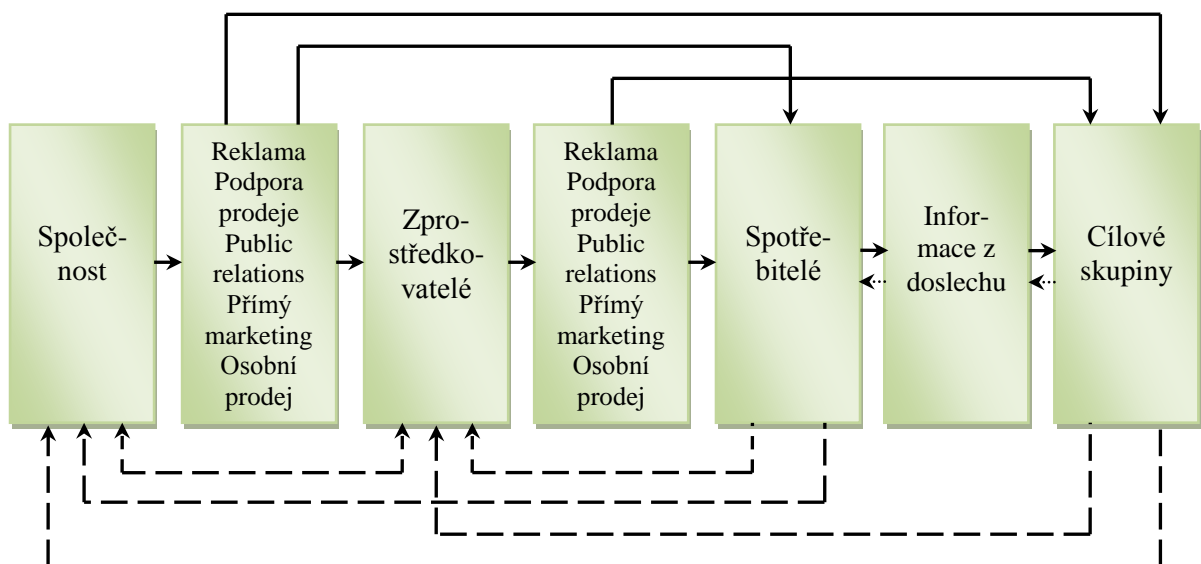
Následující schéma (obr. 2) znázorňuje makromodel komunikačního procesu s devíti klíčovými prvky efektivní komunikace. Dva z nich představují obě hlavní strany - **vysílatele** a **příjemce**, dva reprezentují hlavní nástroje - **sdělení** (soubor vysílaných symbolů) a **média** (komunikační kanál, kterým se sdělení přenáší). Další čtyři zastupují hlavní komunikační funkce - **kódování** (proces převedení myšlenky do symbolické formy), **dekódování** (proces, jehož prostřednictvím příjemce připisuje význam vysílaným symbolům), **reakci** (soubor reakcí příjemce poté, co byl vystaven zprávě) a **zpětnou vazbu** (ta část reakce příjemce, která se vrací zpět k odesílateli). Posledním prvkem celého systému je **šum** spočívající v náhodných a konkurenčních sděleních, která mohou narušit zamýšlenou komunikaci. (Kotler a Keller, 2013, s. 520)



Obr. 2 Makromodel komunikačního procesu (Kotler a Keller, 2013, s. 520)

Vysílatelé musí vědět, jaké publikum chtějí oslovit a jakou odezvu od něj očekávají. Svě sdělení musí kódovat tak, aby jej cílové publikum dokázalo dekódovat. Musí jej též přenášet médiu, která cílové publikum zasáhnou, a připravit kanály zpětné vazby, aby mohli sledovat odezvu. Čím více se oblast odbornosti vysílatele překrývá s oblastí odbornosti příjemce, tím efektivnější nejspíš sdělení bude. (Kotler a Keller, 2013, s. 520)

Moderní společnost musí komunikovat se zprostředkovateli, spotřebiteli a různými cílovými skupinami. I zprostředkovatelé komunikují se spotřebiteli a cílovými skupinami. Spotřebitelé pak komunikují mezi sebou a s dalšími skupinami, předávají si informace z doslechu. Každá skupina zároveň poskytuje zpětnou vazbu všem ostatním. Proto musí společnost pracovat s komplexním komunikačním systémem.



Obr. 3 Marketingový komunikační systém (Kotler, 2007, s. 810)

Pomocí příslušného schématu se plynule dostávám k tzv. integrované marketingové komunikaci.

2.2 Integrovaná marketingová komunikace

Někteří teoretici tvrdí, že integrovaná (jednotná) marketingová komunikace je svým způsobem novinkou, podle jiných je nový pouze příslušný zastřešující název, ale koncepce samotná existuje již delší dobu. Zdůrazňují přitom, že hodnota efektivní koordinace všech marketingových a propagačních činností je v marketingové literatuře zmiňována již mnoho let. Integrovanou marketingovou komunikaci lze definovat jako koordinaci a integraci

všech marketingových komunikačních nástrojů, kanálů a zdrojů v rámci podniku do uceleného programu, jenž maximalizuje dopad na spotřebitele a jiné koncové uživatele za minimálních nákladů. Tato integrace se týká veškeré firemní komunikace včetně interní. (Clow a Baack, 2008, s. 9)

Podobu dnešní marketingové komunikace výrazně ovlivňuje odklon marketérů od hromadného marketingu v návaznosti na fragmentaci hromadných trhů. Přejít od hromadného k cílenému marketingu (a s tím spojené využití bohatší směsi komunikačních kanálů a nástrojů) představuje pro marketéry problém - zákazníci nerozlišují mezi jednotlivými zdroji sdělení stejným způsobem jako marketéři, všechna sdělení předávaná různými komunikačními přístupy se stávají součástí jednoho celkového sdělení o dané společnosti, jejichž protirečení negativně dopadá na image firmy v důsledku její neschopnosti sjednotit využívané komunikační kanály. Častou příčinou je funkční oddělenost, kdy reklamní sdělení připravuje reklamní oddělení/agentura, sdělení osobního prodeje zase vedení prodeje, za PR, přímý marketing, internetové stránky a další formy marketingové komunikace jsou odpovědny opět jiní funkční specialisté atp. A byť může mít jistá oddělená divize např. svou vlastní webovou komunikaci, zákazníci to tak nevidí a chápou takovou komunikaci jako odpovídající celé společnosti. V dnešní době, kdy je navíc marketingová komunikace výrazně posílena internetem jakožto významným komunikačním kanálem napomáhajícím rozměňování komunikace, hraje integrovaná marketingová komunikace o to důležitější roli, což dokazuje stále se zvyšující množství firem, které tento koncept implementují. Každý kontakt se značkou znamená předání zprávy. Jasně, konzistentní a přesvědčivé sdělení spoluvytváří silnou identitu značky. (Kotler, 2007, s. 811-818)

Vávrová v časopisu *Marketing & komunikace* (2014) doporučuje, aby byl proces vývoje marketingové komunikace prováděn natolik systematicky jako výzkum a vývoj nového produktu, plánování nové koncepce je dlouhodobou záležitostí a rovněž sama koncepce by měla platit delší dobu. Vývojový proces by měl dále být zaměřen na komunikační vlnu s méně znalými spotřebiteli, což pomůže prověřit, zda jsou ona integrační propojení pro spotřebitele vnímatelná. Za vhodné pro realizaci též považuje definovat jedno vůdčí médium. Rozlišuje také tzv. formální integraci (klasické charakteristiky jako barvy, vizuální signály atd.), která musí primárně zakotvit značku v paměti zákazníků, a tzv. obsahovou integraci (nápis, slogan), která je nutná, jde-li o pozici značky a podniku.

3 NÁSTROJE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

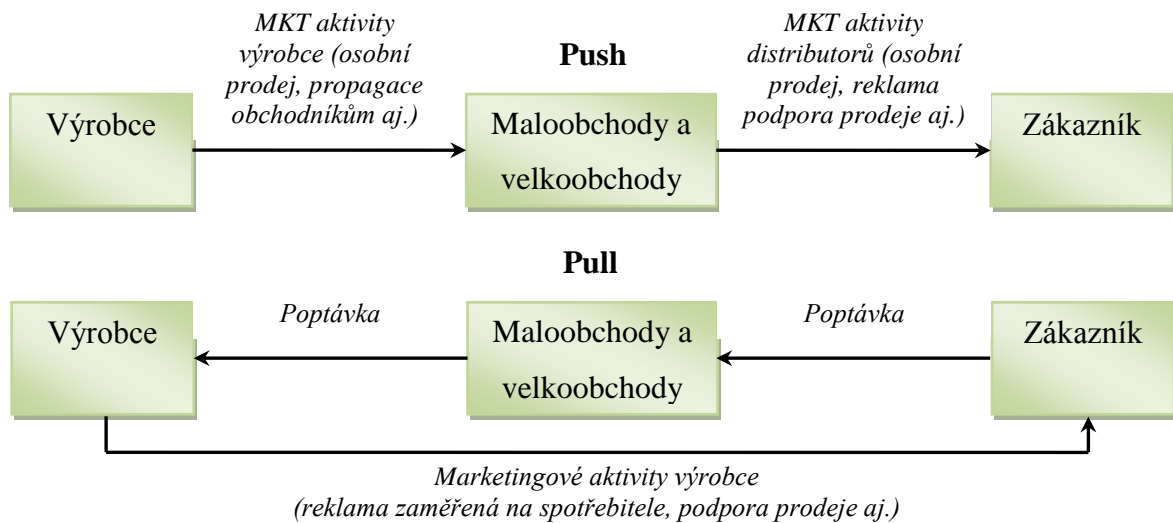
Z některých neoborných nebo povrchních publikací je možno marketingovou komunikaci chápat velmi zúženě pouze jako otázku propagace, navíc hlavně v podobě reklamy s jejím přesvědčovacím akcentem, což někdy bohužel podtrhuje i běžná praxe marketérů a reklamních agentur. Neúměrné jednostranné přeceňování některých nástrojů, nejčastěji reklamy v televizi či na internetu, upozaduje jiné efektivní nástroje (s mnohdy dlouhodobějším účinkem). Každý komunikační nástroj má své jedinečné charakteristiky, kterým musí marketéři porozumět, aby mohli vytvořit odpovídající komunikační mix. (Foret, 2011, s. 230-231)

Jednotlivé nástroje marketingové komunikace - reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej - je možné dělit na základě různých kritérií, nejčastěji pak podle zacílení či podle využití médií.

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

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

(Foret, 2011, s. 243; Kotler, 2007, s. 837-838)



Obr. 4 Strategie tlaku (push) a tahu (pull) (Kotler, 2007, s. 838)

- Dle využití médií:*
- nadlinkové aktivity** - jedná se o neosobní část marketingové komunikace (bez zpětné vazby), zejména klasická média (TV, tisk, rozhlas, internet, venkovní reklama).
 - podlinková komunikace** - v tomto případě mluvíme o osobní formě komunikace, je agresivnější a účinnější (adresnost, zpětná vazba). Zahrnuje komunikaci tváří v tvář, poštou, prostřednictvím telefonu či internetového chatu, ale také některé prvky podpory prodeje, sponzoring a částečně i PR. Zaměřuje se na budování konkrétní hodnoty pro zákazníka a na vytvoření trvalých vztahů.

Integrovaná marketingová komunikace samozřejmě vždy předpokládá propojení všech částí - žádný prvek odděleně nemůže být efektivně účinný, synergie a integrace nástrojů je nutná.

(Kotler, 2007, s. 829-830; Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 61)

V rámci následujících podkapitol se budu postupně věnovat jednotlivým nástrojům marketingové komunikace. Nejprve nástrojům hromadné komunikace, tedy obecně reklamě, podpoře prodeje a public relations, a poté nástrojům přímého kontaktu se zákazníkem - přímému marketingu a osobnímu prodeji.

3.1 Reklama

Reklama (advertising) je jedním z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších nástrojů marketingového komunikačního mixu. Vynakládá se na ni mnoho prostředků, žádná z dalších marketingových aktivit zároveň nevyvolává tolik veřejných diskuzí a rozporů.

V literatuře bývá za nejstarší psanou reklamu považováno tři tisíce let staré oznámení, nalezené archeology ve staroegyptských Thébách, nabízející odměnu (zlatý kroužek) za vrácení uprchlého otroka. Ovšem teprve před více než pěti stoletími jí Gutenbergův vynález knihtisku umožnil využít hromadné sdělovací prostředky. Ještě v 19. století byla reklama chápána jako určitá forma lákání, v roce 1980 ji německý filozof J. H. Wehle definoval jako „placenou chválu a jarmareční nátlak na kupujícího“. (Foret, 2011, s. 255)

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

Základní funkce (cíle) reklamy se zpravidla klasifikují podle primárního účelu - zda má reklama informovat, přesvědčovat nebo připomínat.

- **Informativní:** Reklama využívaná k informování spotřebitelů o novém produktu (funkci, vlastnostech) k vytvoření zájmu a primární poptávky - strategie tahu.
- **Přesvědčovací:** Nastupuje v období zvýšeného konkurenčního tlaku. Cílem je vytvoření selektivní poptávky po naší značce (nabízení nejlepší kvality) - strategie tlaku. Mnohdy může tato reklama přejít do reklamy srovnávací (komparativní), kdy je značka přímo či nepřímo porovnávána s ostatními (v některých státech zakázáno).
- **Připomínací:** Důležitá pro vyzrálé výrobky - udržuje produkt i značku v povědomí zákazníků (např. před nadcházející sezónou)

(Foret, 2011, s. 256-257; Kotler, 2007, s.856-858)

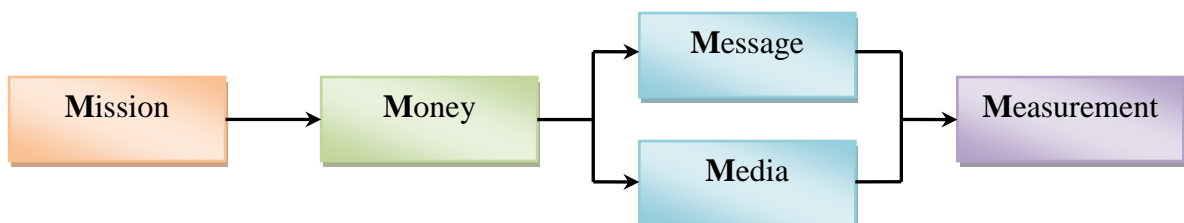
Kotler a Keller (2013) vymezují navíc ještě reklamu **utvrzující**, která by měla mít za úkol přesvědčit a ujistit nedávné zákazníky, že udělali v rámci svého nákupu správné rozhodnutí.

Foret (2011) se následně ještě pozastavuje nad rozcházejícími se názory amerických a evropských autorů, co se týče schopností reklamy působit na člověka. Dochází ke konfrontaci dvou teorií - tzv. silné (americké pojetí) a slabé (evropské pojetí). Zatímco **silná teorie reklamy** vychází z přesvědčení, že reklama je schopna změnit chování zákazníka, přesvědčit jej, aby si zakoupil produkt, který doposud nikdy neměl a nepotřeboval (zákazník je naprosto poznatelný, jeho chování a rozhodování spočítatelné, tudíž nejrůznějšími nástroji a prostředky zcela ovlivnitelné a zmanipulovatelné), evropští autoři jsou vůči tomuto silnému přístupu rezervovanější. Možnost přírodovědného výzkumu (neuromarketing) v marketingu považují za omezenější. Zastávají tedy názory **slabé teorie reklamy**, podle níž je konzumentské nákupní chování a rozhodování dáno spíše zvyky a tradicemi než působením propagačních aktivit. Reklama je pak schopna pouze zvýšit informovanost a zlepšit znalosti a povědomí u zákazníků. Zde si dovoluji přiklonit se k závěru prof. Foreta, který obě daná pojetí považuje za tradičně vyhocené krajní póly a skutečnost nachází někde mezi nimi, jak už tomu obvykle bývá.

Z dlouhodobého výzkumu postojů české veřejnosti k reklamě, zveřejněném v časopise Marketing & komunikace (2014) vyplývá, že více než 80 % dotázaných souhlasí s výrokem, že reklama lidmi manipuluje a rovněž podporuje zbytečný konzum. Nadpoloviční většina respondentů ale také připouští, že je reklama důležitým aspektem tržního hospodářství a pomáhá lidem se orientovat v nabídce zboží a služeb.

3.1.1 Reklamní kampaň

Při přípravě reklamní kampaně musí marketeři vždy vyjít z definice cílového publika a motivace kupujících. Teprve potom mohou učinit pět hlavních rozhodnutí, známých jako **5M** - Mission (poslání), Money (peníze), Message (sdělení), Media (médiá), Measurement (měření).



Obr. 5 Hlavní oblasti rozhodování v reklamě - 5M (Kotler a Keller, 2013, s. 544)

Poslání, potažmo cíle reklamy musí vyplynout z předchozích rozhodnutí ohledně cílového trhu, umístění značky a marketingového programu. Cílem reklamy je konkrétní úkol a míra jeho splnění v rámci konkrétního publika a konkrétního času. Cíle reklamy je možné rozdělit podle toho, zda má být jejich úkolem informovat, přesvědčovat, připomínat či utvrzovat (viz úvod k příslušné podkapitole). (Kotler a Keller, 2013, s. 544)

Peníze, respektive rozpočet reklamní kampaně je potřeba plánovat s ohledem na několik faktorů - stádium životního cyklu výrobku (nové výrobky typicky vyžadují rozsáhlé rozpočty, aby se dostaly do povědomí a přesvědčily spotřebitele k vyzkoušení), tržní podíl (značky s vysokým tržním podílem obvykle potřebují k udržení či zvýšení svého podílu ve vztahu k tržbám menší reklamní rozpočet), konkurence a komunikační zahlcení (na vysoce konkurenčním trhu plném reklamy je třeba investovat více prostředků), frekvence reklamy (výdaje na reklamu rostou přímo úměrně s počtem opakování potřebným k prezentaci a prosazení sdělení) a nahraditelnost produktu (značky v méně diferencovaných nebo komoditních výrobových kategoriích potřebují pro odlišení a vytvoření jedinečné image výraznou reklamou). (Kotler, 2007, s. 859)

Další podstatnou záležitostí týkající se rozpočtu na reklamní kampaň je metoda jeho stanovení. Tellis (2000) zmiňuje šest následujících metod - metoda dostupných prostředků (firma vynakládá částku, kterou si může dovolit a má zrovna k dispozici), procento z obrátu (pevný podíl z výnosů z prodeje), konkurenční parity (na základě rozpočtu konkurence), cíle a úkolu (dostatečná částka k dosažení určitého cíle), maximalizace zisku (optimální výdaje pro zvyšování zisku) a nová metoda poměru elasticit (úprava reklamního rozpočtu podle poměru reklamy k cenovým elasticitám). Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003) zmiňují ještě další tři využívané metody - marginální analýza (investuje se do té doby, dokud přírůstek investic přináší vyšší návratnost), metoda netečnosti (konstantní rozpočet bez ohledu na trh, chování konkurence a možnosti zákazníků) a metoda libovolné alokace (investice subjektivního charakteru bez vztahu k analýzám a strategii).

Sdělení a jeho strategie je velmi důležitým prvkem, neboť to je to, co by mělo zákazníka přesvědčit. Ten se musí dozvědět, proč má produkt koupit, poučit se o tom, proč je produkt specifický a jaké má výhody, přínosy či hodnoty. Kotler (2007) podotýká, že „ať už je rozpočet jak chce velký, reklama může uspět pouze tehdy, pokud si získá pozornost a dobře komunikuje“, dodává také, že „v ideálním případě vychází strategie reklamního sdělení přímo ze širší strategie positioningu firmy“.

Inzerent by měl připravit přitažlivý kreativní koncept („big idea“), který převede strategii sdělení do praxe, a to osobitým, nezapomenutelným způsobem (tato fáze je klíčová pro přerod jednoduchých myšlenek na úspěšnou reklamní kampaň). Následuje zvolení formátu realizace strategie, nejčastěji v podobě referencí, odborné podpory, podpory osobnosti, obrázku či příběhu ze života, srovnávací reklamy nebo hudebního formátu. Dalším důležitým prvkem jsou tzv. informační apely, kam řadíme např. cenu, kvalitu, výkon, chuť, balení, záruky, bezpečnost, nezávislý výzkum atd. Tyto informace zahrnuté v reklamě mívají rozhodující vliv na její ohodnocení. Kromě informačních apelů jsou neméně důležité i apely emocionální, tzv. tón reklamy (humor, vřelost, strach, erotika atd.). (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 212-222)

Média představují prostředek, který bude ona sdělení šířit. Dílčími kroky jsou rozhodnutí o požadovaném dosahu, frekvenci a dopadu, dále výběr z hlavních typů médií, volba jejich konkrétních nástrojů a rozhodnutí o načasování a geografické alokaci. Tento výběr spočívá v nalezení nákladově nejefektivnějších médií schopných přinést požadovaný efekt. (Kotler a Keller, 2013, s. 550)

Dosah je procentuální měřítko lidí na cílovém trhu, kteří jsou reklamní kampaní během určitého časového období vystaveni. Tento prvek bývá nejdůležitější při uvádění nového produktu, rozšíření dobře známých značek nebo při zacílení na nedefinovaný cílový trh. *Frekvence* představuje číslo vyjadřující, kolikrát během určitého časového úseku byla průměrná osoba (popř. domácnost) vystavena sdělení. Bývá důležitá zejména při existenci silné konkurence. *Dopad* je kvalitativní hodnota, kterou přinese vystavení reklamního sdělení v daném médiu. (Kotler, 2007, s. 865)

Při výběru médií, což je jedno z nejdůležitějších rozhodnutí v rámci procesu přípravy reklamní kampaně, je vhodné postupovat stanovením určitých kritérií - kvantitativních (dosah, frekvence, selektivnost, geografická flexibilita, rychlost dosažení, životnost sdělení, sezónní vlivy), kvalitativních (schopnost budovat image, emocionální vliv, zájem o médium, kvalita reprodukce, schopnost demonstrace aj.) a technických (výrobní náklady, nákupní podmínky, dostupnost). Dále je potřeba zvážit výhody a nevýhody jednotlivých hlavních forem (typů) médií (viz tab. 1). (Kotler a Keller, 2013, s. 553; Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 253)

Tab. 1 Profily hlavních forem médií (Kotler, 2007, s. 866)

Médium	Výhody	Nevýhody
Noviny	Flexibilita, aktuálnost, pokrytí místního trhu, široké přijetí, věrohodnost	Krátká životnost, špatná kvalita tisku, nízká míra předávání dalším čtenářům
Televize	Kombinace obrazu, zvuku i pohybu, smyslová přitažlivost, vysoká pozornost, dobré pokrytí a dosah	Vysoké absolutní náklady, vysoká míra zahlcení, pomíjivá expozice, nižší selektivita publika
Direct mail	Vysoká selektivita cílového publika, flexibilita, žádná konkurenční reklama v rámci téhož média, personalizace	Poměrně vysoké relativní náklady, image spamu (nevyžádané pošty)
Rozhlas	Hromadné používání, nízké náklady, vysoká geografická a demografická selektivita	Pouze zvuková prezentace, nižší pozornost („médium v pozadí“), roztržitost publika, pomíjivost
Časopisy	vysoká geografická a demografická selektivita, důvěryhodnost a prestiž, vysoká kvalita tisku, dlouhá životnost, značná míra předávání dalším čtenářům	Potřeba zakoupení reklamního prostoru s dostatečným předstihem, vysoké náklady, určitá část nákladu zůstává nevyužita
Venkovní reklama	Flexibilita, mnohokrát opakovaná expozice, nízké náklady a konkurence, dobrá selektivita ohledně umístění	Velmi omezená selektivita publika, kreativní omezení
Telefon	Mnoho uživatelů, začlenění osobního prvku	Relativně vysoké náklady, rostoucí odpor spotřebitelů
Letáky	Velmi vysoká selektivita, plná kontrola, interaktivní příležitosti, relativně nízké náklady	Náklady se mohou vyhnout kontrole, poměrně vysoká míra zahlcení
Internet	Vysoká selektivita, interaktivní možnosti, nízké náklady, bezprostřednost	Rostoucí zahlcení, poměrně nízký účinek, demograficky nerovnoměrné publikum

Venkovní (out-of-home) reklama je širokou kategorií zahrnující mnoho forem usilujících o přilákání pozornosti spotřebitelů. Vychází z přesvědčení, že je výhodnější oslovit lidi, zatímco si hrají, pracují, nakupují atd. K nejoblíbenějším formám patří billboardy, různé

reklamy na veřejných místech, reklama v místě prodeje či tzv. product placement. Dále sem řadíme různé vývěsní štíty, plakáty, světelné panely, horkovzdušné balóny apod. *Billboardy* (velkoplošné informační tabule) dosahují vyšší účinnosti v centrech velkých měst, kde jsou dopravní tepny a vysoká hustota pohybu obyvatelstva i turistů. *Veřejná místa* využívají nekonvenční umístění - sportovní stadiony, hromadné dopravní prostředky, kina, výtahy, odpadkové koše atd. *Product placement* je určitá forma skryté reklamy obnášející umístění výrobků, názvů, log apod. do uměleckých děl (filmy, videohry atd.).

Na základě volby obecných typů médií se provede výběr konkrétních mediálních nástrojů neboli nosičů. Vytvoření adekvátního mediálního mixu zahrnuje komplexní analýzu a srovnání potenciálních nosičů, a to s ohledem na různé faktory. Za prvé by mediální plánovači měli srovnávat náklady s kvalitou publika daného mediálního nosiče, aby byla zajištěna odpovídající (co nejvyšší) hodnota expozice. Za druhé je třeba vzít v úvahu pozornost publika (čtenářky módních magazínů budou zajisté reklamám věnovat větší pozornost než čtenáři ekonomických časopisů). Za třetí by měl plánovač zvážit kvalitu vydavatele s ohledem na důvěryhodnost, prestiž apod. (Kotler, 2007, s. 867-868)

Rozhodnutí o načasování a alokaci médií zahrnují makroplánovací a mikroplánovací část. Makroplánovací rozhodnutí se vztahují k ročním obdobím a cyklu tržeb (sezónní přizpůsobení výdajů). Mikroplánovací rozhodnutí vyžadují alokaci reklamních výdajů během krátkého období pro dosažení maximálního dopadu (míra intenzity, koncentrovanost sdělení). Zvolený model by pak měl odpovídat cílům komunikace stanoveným ve vztahu k povaze výrobku, cílovým zákazníkům, distribučním kanálům a dalším marketingovým faktorům. *Načasování* by mělo odrážet tři faktory - obrat kupujících (míra vstupu nových nakupujících na trh - čím vyšší, tím průběžnější by měla reklama být), frekvenci nákupu (počet příležitostí během určeného období, při kterých si průměrný zákazník výrobek koupí - čím vyšší, tím průběžnější by opět měla reklama být) a míru zapomínání (rychlost, s jakou zákazník na značku zapomíná - i zde platí přímo úměrná závislost mezi příslušnou mírou a průběžností reklamy). A konečně musí inzerent zvolit vhodný vzor svých reklam. *Kontinuita* znamená rovnoměrné rozplánování reklam v rámci daného období (rozšíření trhu, často nakupované položky). *Koncentrace* vyžaduje vynaložení celého rozpočtu během jediného časového úseku (výrobky s jedinou prodejní sezónou). Tzv. *nálety* jsou kombinací období reklamní aktivity a úplné pasivity (sezónní položky, omezené prostředky, řídký kupní cyklus). Posledním typem je *pulzování*, což obnáší průběžnou reklamu na nízké úrovni, pravidelně prokládanou vlnami vyšší reklamní

aktivity. Využívá předností průběžné reklamy a náletů k vytvoření kompromisní strategie s cílem a předpokladem, že si publikum sdělení zapamatuje důkladněji a s nižšími náklady pro společnost. V rámci prostorové alokace rozlišujeme plošné a selektivní pojetí, čemuž odpovídá výsledný výběr konkrétních mediálních nosičů. (Kotler a Keller, 2013, s. 557-558)

Měření a vyhodnocení účinnosti reklamní kampaně by vždy mělo být posledním krokem komplexní reklamní kampaně. K hodnocení úspěšnosti reklamy používají firmy většinou informace o počtu osob, které byly reklamnímu sdělení vystaveny. Tyto informace jsou pak srovnávány s údaji jako změna (zvýšení) tržeb, povědomí, postoje ke značce apod., na základě čehož je následně hodnocena efektivita vložených prostředků. Nutno podotknout, že měření účinnosti reklamy bývá v praxi velmi složité a relevance zjištěných výsledků má své rezervy. Efekt kampaně může být totiž například opožděn, při kombinaci několika nástrojů marketingového mixu rovněž nelze jednoznačně určit, který z využitých nástrojů měl vliv na konečný efekt a v jaké míře. Stejně tak nastává problém subjektivního lidského vnímání. (Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, s. 64)

Mezi často využívané údaje patří tzv. *rating* - míra poslechu či sledovanosti vyjadřující podíl populace zasažené médiiem za určité časové období, dále *reach* - určuje konkrétní počet osob, které byly za dané časové období zasaženy daným médiiem, či veličina *Gross Rating Point* - kumulovaná sledovanost v populaci neboli kumulované pokrytí, jež vyjadřuje průměrný počet kontaktů s reklamním sdělením na 100 příslušníků v rámci tzv. široké cílové skupiny (koupěschopná populace, obvykle 15+), přičemž se započítává i opakovaný kontakt. Další ukazatele, se kterými je možné se setkat, jsou např. *frekvence* - ukazatel udávající, kolikrát byla každá osoba z cílové skupiny vystavena reklamnímu sdělení, *Cost Per Thousand* - cena za tisíc zásahů, vyjadřuje vlastní efektivitu média, či *afinita* - míra vhodnosti média vůči dané cílové skupině, slouží k analýze struktury diváků/posluchačů/čtenářů určitého média. Pro internetovou inzerci je typickým ukazatelem oslovení zákazníků např. tzv. *click (through) rate* - míra prokliku, což je poměr udávající, jak často uživatelé na reklamu kliknou, když ji uvidí (počet kliknutí na reklamu vydělený počtem zobrazení). (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 79; Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, s. 64)

3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje (sales promotion) zahrnuje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku či služby. Uplatnění nalezneme především v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a intenzivní reakce, účinky jsou však krátkodobého charakteru, obvykle nevytvářejí trvalé preference k danému produktu či značce. Spíše než emoční apel vytváří apel racionální. K charakteristickým vlastnostem podpory prodeje patří *komunikace* přitahující pozornost a poskytující informace, *motivace* zahrnující nějaké úlevy, stimuly nebo příspěvky mající pro spotřebitele hodnotu, a taktéž *výzva* k okamžitému obchodu (směně). (Kozák a Staňková, 2010, s. 94; Vysekalová, 2012, s. 17)

Kozák (2009) rozděluje podporu prodeje podle zaměření do tří samostatných skupin.

Podpora prodeje ve vztahu ke spotřebitelům zahrnuje:

- **Kupony:** Osvědčení vydávaná firmami nabízející úsporu z ceny, pokud držitel splní určité podmínky. Přílišné zahlcení však způsobuje nižší účinek.
- **Slevy z ceny, rabaty**
- **Výhodné balíčky:** Firma nabízí spotřebitelům zboží za dočasně nižší cenu. Kotler a Keller (2013) ještě rozlišují tzv. zlevněný balíček (např. dva výrobky za cenu jednoho) a speciální balíček (cenově výhodné spojení dvou příbuzných výrobků).
- **Prémie (bonusy):** Reklamní dárky k nákupu zdarma, popř. za sníženou cenu.
- **Reklamní předměty:** Na rozdíl od reklamních dáreků nejsou podmíněny nákupem.
- **Vázaná podpora:** Spojení a společná podpora více společností či značek pro zvýšení účinnosti.
- **Věrnostní programy:** Kupující sbírá body, jejichž množství je závislé na míře využívání výrobků a služeb určité společnosti. Body poté může směnit za zboží.
- **Frekvenční programy:** Odměny v závislosti na četnosti a intenzitě nákupů.
- **Vzorky:** Bezplatná nebo dotovaná nabídka určitého množství produktu k vyzkoušení. Jeden z nejúčinnějších, ale také nejnákladnějších způsobů uvedení produktu na trh.
- **Výhry:** Zahrnují různé soutěže (výběr nejlepšího příspěvku), slosování (náhodný výběr) a hry (postupně při každém nákupu spotřebitel obdrží další část zvyšující jeho šanci uspět).
- **Záruky:** V případě problému příslib vrácení peněz či bezplatné výměny.

- **Vyzkoušení zdarma**

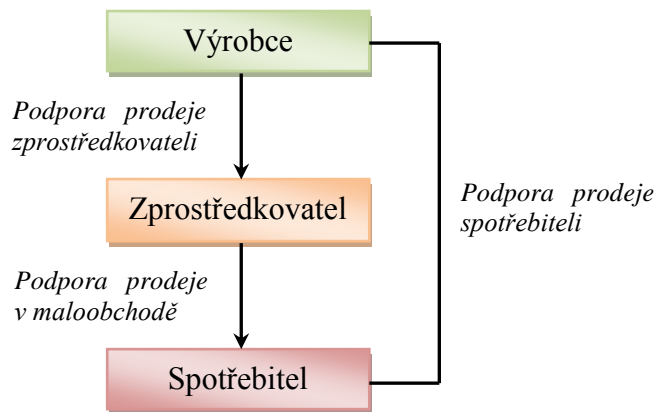
Podpora prodeje v maloobchodě využívá:

- **Slevy:** „akční ceny“ k určitému období.
- **Maloobchodní kupony:** Kupony nabízí přímo maloobchod spotřebitelům.
- **Dvojité kupony:** Nabídka maloobchodníka na zdvojnásobení hodnoty výrobcova kuponu. Tellis (2000) zdůrazňuje výhody tohoto zesíleného nástroje, jelikož přináší prospěch jak spotřebiteli (dvojnásobná úspora), tak právě i maloobchodníkovi, a to jednak kvůli vyšším úsporám a větší pozornosti, a rovněž díky vyššímu diskriminačnímu účinku oproti srovnání s plošným snížením ceny ve stejné výši.
- **Výstavky:** Vystavení zboží uvnitř obchodu zviditelňuje značku ve srovnání s konkurencí.
- **Předvádění vlastností zboží:** řídí maloobchodníci k naplnění svých cílů.

Podpora prodeje ve vztahu ke zprostředkovatelům obsahuje:

- **Cenové obchodní dohody:** Dočasné snížení ceny produktu.
- **Necenové obchodní dohody:** Příspěvky na vystavení zboží v dohodnutém období.
- **Společná reklama:** Výrobce hradí část reklamních nákladů maloobchodníka (nebo poskytne návrh reklamy).
- **Podpora výstavek:** Výrobce maloobchodníkovi hradí různá zařízení uvnitř nebo v blízkosti maloobchodu, které mají přilákat pozornost k produktu nebo předvést jeho vlastnosti.
- **Výstavy zboží:** Výrobci na obchodních schůzkách předvádí výrobky obchodníkům.
- **Schůzky:** Setkání s cílem vyměnit si názory, plánovat další akce nebo prohlížet nové produkty.

Výrobci a maloobchodníci se neustále snaží snižovat náklady na podporu prodeje. Jednou z možných strategií výrobců je využití účetních postupů, které stimulují maloobchodníky, aby předávali více z obchodní transakce. Výrobce může například nastavit dohodu tak, že poskytne slevu pouze z částky, o kterou navýšení objemu prodeje přesahuje obvyklou úroveň a která vznikne v důsledku snížení ceny nabídnuté maloobchodníkem spotřebitelům. Další možnou strategií výrobce je snížení distribučních nákladů přesnějším zacílením podpory prodeje pouze na spotřebitele, kteří patrně budou kupovat jejich zboží. (seznam pravděpodobných uživatelů slev sestavený na základě jejich chování v minulosti). (Tellis, 2000, 291)



Obr. 6 Cesty podpory prodeje (Tellis, 2000, s. 291)

Před rozhodnutím o využití určité pobídky musí marketéři určit její rozsah (má-li být úspěšná, musí dosáhnout určité minimální úrovně). Za druhé musí manažer stanovit podmínky účasti, zda pro všechny, nebo jen některé vybrané skupiny. Dalšími kroky jsou rozhodnutí o délce trvání akce a způsobu distribuce. Nakonec je potřeba podporu prodeje správně načasovat a stanovit její celkový rozpočet. Celkové náklady se skládají z nákladů administrativních (tisk, rozesílání a komunikace) a nákladů samotné pobídky, popř. dodatečných nákladů (zvýšené výrobní směny a úsilí prodejců). Vyhodnocení pak probíhá na základě prodejních dat, dotazování a různých experimentů. Podpora prodeje by měla samozřejmě nejvyšší účinek, kdyby dokázala přilákat zákazníky konkurence, kteří následně u značky zůstanou. (Kotler a Keller, 2013, s. 563-564)

Závěrem příslušné podkapitoly ještě zmíním problematiku zařazení veletrhů a výstav, nástrojů sloužících k předvedení popř. prodeji zejména nových produktů a jejich konfrontaci s nabídkou konkurence. **Veletrhy a výstavy** mají totiž význačný komunikační charakter (obdobně jako např. zážitkový marketing nebo sponzoring, viz následující podkapitola) a autoři odborných publikací je řadí někdy na pomezí podpory prodeje a PR, ať už více či méně k jednomu nebo druhému. Foret (2011) tuto otázku též otevírá a připouští oprávněnost obou pohledů, kdy se tedy do podpory prodeje veletrhy a výstavy řadí z důvodu jejich bezprostřední návaznosti na obchod (prodej) - buď mu těsně předcházejí, anebo jsou pobídkou či alespoň dodatečným oceněním jeho uzavření (dárkové předměty). Zároveň jsou činnostmi, jejímž cílem (ať už hlavním či dílčím) je působení v oblasti image - vazba na aktivity PR. Sám autor se však ve své publikaci přeci jen přiklání k tradičnímu (převažujícímu) řazení veletrhů a výstav do nástrojů podpory prodeje.

3.3 Public relations

Public relations (PR), zpravidla překládáno jako vztahy s veřejností, zahrnují pestrou škálu aktivit podporujících nebo bránících image společnosti či jejich jednotlivých produktů. Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Veřejností v tomto případě rozumíme jakoukoliv skupinu, která má reálný nebo potenciální zájem o společnost, případně vliv na její schopnost plnit své cíle. Podstatnou komunikační předností PR je především důvěryhodnost. Spotřebitel totiž nemusí PR nutně vnímat jako reklamu, může být tedy mnohem účinnější, a to s podstatně nižšími náklady. K náplni práce PR patří následující oblasti - **vztahy s tiskem** (prezentování novinek a informací o organizaci v tom nepozitivnějším světle), **publicita produktu** (podpora úsilí zvýšit publicitu konkrétních produktů), **korporátní komunikace** (podpora pochopení kroků organizace pomocí interní a externí komunikace), **lobování** (jednání se zákonodárci a představiteli vlády ve snaze ovlivnit legislativu a regulaci) a **poradenství** (rady managementu v oblasti veřejných otázek a image společnosti). (Vysekalová, 2012, s. 22; Kotler a Keller, 2013, s. 567)

V souvislosti s public relations je vhodné zmínit i pojem *corporate identity*, což jednoduše řečeno zahrnuje jednotný firemní styl, a to jak vizuální (tiskoviny, logo, oblečení), tak komunikační (interní i externí). Hlavním cílem vnitřní komunikace je dát zaměstnancům pocit soudržnosti k firmě a tím zlepšit produktivitu práce. Pro vnější komunikaci je hlavním posláním firmu jasně odlišit a posílit tak její konkurenceschopnost. V podstatě jde o koncipování vlastní dlouhodobé filozofie organizace podpořené jejím promyšleným, účinným a jednotným vystupováním a chováním. (Svoboda, 2009, s. 16; Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, s. 69-70)

Běžně se mezi základní **nástroje PR** počítá široká škála v komunikační praxi vzájemně se kombinujících a doplňujících aktivit:

- **Publicita**: Základ PR, především v podobě tiskových zpráv, konferencí, interview, výročních zpráv a podnikových tiskovin. Velkou předností publicity je skutečnost, že je z velké části v podstatě zadarmo.
- **Event marketing**: Organizování událostí (akcí), popř. zážitkový marketing, má upevňovat a zlepšovat vztahy uvnitř organizace, s nejbližším okolím a zákazníky. Může mít obchodní cíle nebo pouze snahu o zvýšení pozornosti veřejnosti. Je tedy

potřeba rozlišovat mezi akcemi v úzké spojitosti s podporou prodeje a událostmi, kdy se jedná zejména o záležitost image a skutečné zlepšování vztahů s veřejností. Šindler (2003) nabízí rozdělení zážitkového marketingu podle konceptu - event marketing využívající příležitosti (výroční oslavy, uznávané události), vztažený k know-how (objektem jedinečné know-how a technologie firmy), značkový popř. produktový (zasazování značky nebo produktu do emocionální roviny a budování dlouhodobého vztahu), imagový (náplň akce koresponduje s hodnotami spojovanými se značkou, popř. produktem) a kombinovaný využívající kombinaci zmíněných. Foret (2011) naráží na velmi časté propojení event marketingu s nízkonákladovými propagačními aktivitami dnes známými pod pojmy *guerilla marketing* a *buzz-marketing*, jejichž cílem je nějakým (nekonvenčním) způsobem šokovat, strhávat pozornost a vzbuzovat rozruch.

- **Lobování:** Angažovanost v podobě zastupování a prezentace názorů organizace při jednáních se zákonodárci a politiky, získávání a předávání informací. V České republice je tento pojem často spojován s korupcí, lobbying je tedy mnohdy mylně považován automaticky za něco nekalého.
- **Sponzoring:** Prostředek související s účastí, péčí a celkovou zainteresovaností podniku na místních záležitostech a akcích, s jehož pomocí podnik získává pozornost veřejnosti. Jedná se o stále častěji využívaný nástroj, jehož význam roste. Někteří autoři moderních publikací tento instrument vyčleňují zvlášť jako další z hlavních nástrojů marketingové komunikace. Činí tak například Vysekalová (2012), která dále poukazuje na rozšiřující se trend sponzorování formou konkrétních věcných darů namísto zasílání peněžitých příspěvků. Rovněž dodává, že za sponzoringem (na rozdíl od dárcovství) je nutno stále vidět primárně ekonomické zájmy (protislužbu).
- **Reklama organizace:** Spojení reklamy a PR, které není zaměřeno na konkrétní produkt, nýbrž na firmu jako celek. Smyslem je tedy opět zvýšení povědomí a zlepšení image organizace.

(Foret, 2011, s. 309-315)

Vývoj PR přivedl teoretiky i praktiky k poznání, že public relations prožívají v současnosti zásadní obrat ve vztahu k cílovým skupinám. Ten spočívá ve větší otevřenosti a ochotě organizací vyvolávat a akceptovat názory veřejnosti. Z příslušného poznání vyplývá i

následující klasifikace čtyř forem činnosti vztahů s veřejností, které rovněž nesou určitý časově podmíněný vývoj PR:

- **Forma tiskové agendy a publicity:** Organizace komunikuje k veřejnosti prakticky jednosměrně (mluvení, nikoliv už poslouchání).
- **Forma veřejných informací:** V přístupu k cílovým skupinám využívá stejného principu jako předešlá forma, rozdíl spočívá pouze v tom, že specialisté z oblasti veřejných informací cítí povinnost prezentovat celkový obraz organizace nebo produktu. Těto metody využívá asi polovina organizací vyspělých zemí.
- **Forma dvousměrné asymetrie:** Ctí zásadu, že komunikace plyne jak k veřejnosti, tak i zpět od ní k organizaci. Aktivity této formy PR se využívají pouze ve prospěch organizace. Ta se nemění na základě veřejného mínění, pokouší se naopak změnit postoje a chování veřejnosti.
- **Forma dvousměrné symetrie:** Komunikace je využívána k tomu, aby byl s veřejností veden dialog. Pracovníci PR se podle toho také chovají a pečlivě plánují sdělení pro veřejnost poté, co vyhodnotili její zpětnou vazbu. Tento model přináší v postojích a chování veřejnosti největší změny, je chápán jako vrchol působení práce s veřejností a postupně se začíná využívat stále častěji.

(Svoboda, 2009, s. 53-54)

Aktuální trendy PR mají jedno společné - týkají se hlavně sociálních sítí, které pro tuto oblast přinesly řadu zajímavých příležitostí. Z výzkumu provedeného minulý rok vyplývá, že 36 % z oslovených českých firem buduje PR i skrz sociální média, blogy a jiné internetové diskuze. Stejný výzkum dále například uvádí, že se PR věnuje celkem 65 % z nich (a z těch, co tak dosud nečiní, to hodlá 23 % změnit). Zhruba čtvrtina z oslovených firem přitom spadá do kategorie malých (do 20 zaměstnanců), což značí, že PR již zdaleka není doménou pouze velkých společností. (m-journal.cz, 2013)

3.4 Přímý marketing

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

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

Nash (2003) zdůrazňuje tři výhody direct marketingu:

- **Koncentrace:** Podstatou je přesné zacílení na nejslibnější potenciální zákazníky, významná role tzv. databázového marketingu.
- **Personalizace:** Hlavní myšlenkou je schopnost personalizovat komunikaci - oslovení takovým způsobem, který zdůrazní vhodnost pro onu konkrétní osobu. Např. odkaz na zájmy osoby, oslovení jménem, simulovaný rukopis atd. Zvláště účinné při využití přímých zásilek.
- **Okamžitost:** Nash tento prvek direct marketingu označuje za nejdůležitější. Cílem obecné reklamy je povědomí a pozitivní postoj. U přímého marketingu jde o přímý prodej - zákazník „nestihne“ být vystaven negativní či konkurenční reklamě, prodejce nemusí spoléhat a doufat v dovednosti maloobchodů. Volnější forma přímého prodeje je v tomto případě sjednání schůzky.

Do direct marketingu se řadí jak direct mail, telemarketing nebo on-line marketing, tak též třeba katalogový prodej, televizní a rozhlasový či tiskový marketing s přímou odezvou.

- **Direct mail:** Přímá neboli poštovní zásilka je hojně využívaným nástrojem přímého marketingu. Hlavní přednost spočívá v adresnosti, personalizaci a efektivnosti vzhledem k vynaloženým nákladům. Typicky dopisy, letáky, brožury, ceníky apod. Úspěch direct mailu se však stal i jeho břemenem - ignorace ze strany přehlcených spotřebitelů.
- **Telemarketing:** K získání obchodního kontaktu se využívá telefonu. Z větší bezprostřednosti auditivního a interaktivního kontaktu plyne vyšší účinnost, rychlost, časová i finanční úspornost. Call centra jsou využívána pro *pasivní neboli příchozí* (inbound) telemarketing vyřizující příchozí hovory zákazníků, a *aktivní neboli odchozí* (outbound) telemarketing, kdy volají současným i potencionálním zákazníkům. V dnešní době poměrně často telemarketing úspěšně nahrazuje nákladný osobní prodej (zejména pak na B2B trzích).
- **On-line marketing:** Komunikace realizovaná prostřednictvím elektronických zařízení, jež je založena odhadu chování a vnímání cílové skupiny spotřebitelů a na

základě těchto faktorů hledá co nejúčinnější metody, jak uživatele internetu přivést na webové stránky firem a přesvědčit je ke koupi nebo jiné cílové akci. V internetovém světě se veškerá marketingová komunikace stává prakticky přímou, jelikož umožňuje okamžitou odezvu. Je také nejrychleji se rozvíjející formou přímého marketingu. K jeho základním nástrojům se řadí webové stránky, vyžádaný e-mailing, newslettery (elektronické letáky) a virální marketing (samovolné šíření samotnými uživateli, typicky na sociálních sítích).

Stinnou stránkou přímého marketingu je určitá neoblíbenost této praktiky v řadách především běžných zákazníků (vztah B2C) či občasná neférovost ze strany marketérů, kteří zneužívají impulzivních či méně sofistikovaných zákazníků, popř. parazitují na zranitelnějších zákaznicích (senioři). Někteří přímí marketéři také podávají svou nabídku zavádějícím způsobem, aby vypadala lepší, levnější. V neposlední řadě je třeba zmínit vnímání tohoto postupu jako určité narušení soukromí, kdy se mnohdy přistoupením k obchodní nabídce minimálně jejich osobní údaje a adresa rozšíří do obchodních databází několika dalších společností. Tato negativní povaha přímého marketingu například vedla Federal Trade Commission v roce 2003 k vytvoření celonárodního registru čísel odmítajících telemarketing, do kterého se do roku 2009 přihlásilo zhruba 191 milionů Američanů. (Kotler a Keller, 2013, s. 578-580; Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 104)

V současnosti je velmi perspektivním základem direct marketingu komplexní databáze informací o zákaznicích (osobní údaje, záznamy předchozích nákupů, reakce na zaslané nabídky aj.), zde se potom hovoří o tzv. **databázovém marketingu**. Právě tento přístup je základem dlouhodobého vztahu se zákazníkem a oboustranné komunikace. Wunderman (2004) i z toho důvodu zdůrazňuje úlohu, dlouhodobou povahu a potenciál direct marketingu - měl by dle jeho slov být dokonce strategickým, nikoliv pouze taktickým nástrojem. Nutnost kvalitní, přesné a aktuální databáze však v praxi bývá častým kamenem úrazu - duplikované zasílání dopisů, nabídek apod., což na odesílatele samozřejmě nevrhá nejlepší světlo, byť to může mít na svědomí kupříkladu zprostředkující direct marketingová agentura. (Foret, 2011, s. 348)

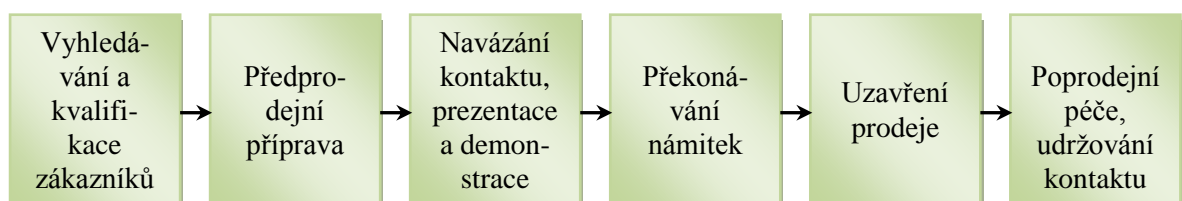
Zákazníky pro potřeby přímého marketingu můžeme rozdělit do následujících skupin: **identifikovaní** zákazníci, **identifikovaní potenciální** zákazníci a **pravděpodobní potenciální** zákazníci. Příslušné (prioritní) pořadí by mělo být zachováno při rozpočtování - vyhnout se ztrátě jednoho věrného zákazníka znamená více než získat tři nové, stejně tak je jednodušší přimět stávající zákazníky, aby kupovali o 10 % více, než získat o 10 % více

zákazníků. Zbylé finanční prostředky se využijí na obecné oslovení masovou reklamou. (Nash, 2003, s. 15-16)

3.5 Osobní prodej

Původní a nejstarší přímou formou marketingu jsou (osobní) prodejní návštěvy v terénu. Při vyhledávání příležitostí, jejich adaptaci na zákazníky a rozšiřování vzájemných aktivit se většina průmyslových a finančních společností (kdy je každý produkt jedinečným komplexem, často vzniklým na základě speciálních požadavků zákazníka) významně spoléhá na profesionální prodejní síly nebo si najímá zástupce a agenty výrobce. Jedná se zároveň o určitou formu distribuce. Společnosti jsou však stále citlivější na vysoké náklady na jejich udržování, které zahrnují mzdy, provize, bonusy, cestovní výdaje a různé benefity. Chyby jednoho prodávajícího mohou navíc podstatným způsobem dlouhodobě poškodit dobré jméno a image firmy. V mnohých případech je však úloha těchto zaměstnanců prakticky nenahraditelná, a tak se společnosti snaží alespoň zvyšovat jejich produktivitu školením, efektivnějším využitím jejich času, lepší motivací či dozorem. K přednostem osobního styku obecně patří mnohem efektivnější komunikace mezi partnery. Prodejce se může lépe a bezprostředněji seznámit s reakcemi (názory, potřebami, ale také zábrany) zákazníků a operativně a účinně reagovat. V rámci osobního prodeje je zákazník také náležitě informován o správném používání produktu. Stejně důležitá může být rovněž zpětná vazba, jak by se dal produkt vylepšit, aby více odpovídal představám a požadavkům zákazníků. (Foret, 2011, s. 301-302; Kotler a Keller, 2013, s. 592, 594).

Osobní prodej by se měl provádět citlivě a ohleduplně. Oslovený zákazník by neměl mít pocit nátlaku, prodejce by měl vystupovat jako rovnocenný partner a spíše v roli zasvěceného informátora, který se kromě komplexní prezentace produktu zajímá i o názor zákazníka. Závěrem společného jednání by mělo být zákazníkovi vyjádřeno poděkování a vděčnost za věnovaný čas, ideálně doplněním o odměnu v podobě malé pozornosti (dárku), čímž zároveň dojde k zakomponování prvku podpory prodeje. (Foret, 2011, s. 302-303)



Obr. 7 Hlavní kroky úspěšného prodeje (Kotler a Keller, 2013, s. 602)

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

Termín *prodejce* pokrývá celou řadu úloh. Obecně jej lze definovat jako osobu, která jménem společnosti vykonává nějakou z následujících činností - vyhledávání nových zákazníků, komunikace s nimi, poskytování služeb, shromažďování informací popř. kombinace příslušných činností. Na jedné straně tedy může prodejce přijímat objednávky (order taker), například prodavač za pultem v obchodním domě. Na druhé straně existují prodejci, kteří objednávky získávají (order getter) - pracovní náplň spočívá v kreativním prodeji nejrůznějších výrobků a služeb. Jiní prodejci se mohou zabývat tzv. misionářským prodejem, při kterém se nepředpokládá (případně přímo nedovoluje) příjem objednávky, jde výlučně o to kupující vzdělat a vybudovat dobrou vůli, například prodejce farmaceutické společnosti. Jiná rozdělení vyčleňují zvlášť ještě třeba prodejce doručovatele (voda, palivo) či dodavatele řešení (IT). Prodejní tým funguje jako klíčové propojení mezi firmou a jejími zákazníky. V mnoha případech prodejci pracují pro obě strany - pro zákazníka reprezentují firmu a současně reprezentují zákazníky před společností jako zástupci hájící jejich zájmy uvnitř firmy. (Kotler a Keller, 2013, s. 594; Kotler, 2007, s. 906-908)



Obr. 8 Řízení prodejních týmů (Kotler, 2007, s. 908)

4 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

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

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

4.1 Demografická segmentace

Typickými proměnnými pro demografickou segmentaci jsou pohlaví, věk, generace, velikost rodiny, vzdělání, zaměstnání, příjem, národnost, náboženství, rasa či společenská třída. Jedním z důvodů popularity těchto ukazatelů mezi marketéry je jejich úzká vazba na potřeby a přání spotřebitelů. Dalším je potom snadnost jejich získání a měření. (Kotler a Keller, 2013, s. 254)

Často je možné se v marketingu setkávat s generační strukturalizací typu X, Y a Z. Každá generace je značně ovlivněna dobou, ve které vyrůstá, její členové sdílejí stejné kulturní, politické a ekonomické zkušenosti. Generací **X** se rozumí skupina spotřebitelů narozených mezi lety 1965 až 1976. Jsou charakterističtí tím, že zaujímají většinou cynický postoj k marketingu. Následuje generace **Y** až do poloviny 90. let. Prožívali boom síťových technologií a nadále se výrazně podílejí na vzniku nových trendů. Generace **Z**, narozená roku 1995 a později, je první generací, která chápe komunikační síť jako něco zcela přirozeného. Internet pro ně není objevitelským nástrojem, nýbrž efektivním prostředkem. Zmíněným třem profilům předcházejí ještě dvě generační skupiny - tzv. baby boomers, která je nyní na vrcholu svého produkčního cyklu, a nejstarší - tzv. silent generation.

Shimp (2013) hovoří o generaci **baby boomers** (pojmenování podle velkého nárůstu porodnosti v poválečném období), narozené v letech 1946-1964, jako o generaci charakteristické ochotou investovat značné množství peněz, času a energie do udržení své mladistvé image. Poslední a nejstarší generační skupinou je tedy **silent generation** (1925-1945), kteří jsou schopni potlačit svůj pokročilý věk a udržují si aktivní životní styl. Vyhledávají výrobky, které jim v tom pomáhají. (Kotler a Keller, 2013, s. 258; Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 192-194)

4.2 Geografická segmentace

Geografická segmentace vyžaduje rozdělení trhu na různé geografické jednotky (národy, státy, regiony, města či jejich čtvrti). Společnost se může rozhodnout podnikat v jedné i několika geografických oblastech (případně ve všech), ale musí věnovat pozornost geografickým rozdílům v potřebách, touhách a přáních. Kotler (2007) dává za příklad mezikulturní výzkum trhu osobních automobilů, který v Evropě identifikoval pět „myšlenkových oblastí“ - sever (Skandinávie), severozápad (Velká Británie, Island a části Norska, Belgie a Nizozemska), střed (německá mentální oblast s přesahem do Švýcarska a části východní Evropy), západ (frankofonní země, včetně částí Švýcarska a Belgie) a jih (Středomoří zahrnující španělskou, portugalskou, italskou a řeckou jazykovou oblast). Sebevyjádření vyšlo jako důležité ve všech geografických regionech, zde však podobnost končí. Například příslušníci západní skupiny hledají kvalitu a praktičnost, obyvatele jihu zase chtějí za své peníze především vysokou hodnotu a členové severozápadní skupiny vnímají své vozy z velmi osobního pohledu. Tyto faktory mají vliv na auta, která nakupují, i na jejich vybavení. O ochranu životního prostředí sice dbají všechny rozvinuté národy, ovšem každý jiným způsobem.

4.3 Psychografická segmentace

Psychografie je věda využívající psychologie a demografie k lepšímu porozumění spotřebitelům. Kupující jsou rozdělováni do různých skupin podle psychologických a osobnostních znaků, životního stylu nebo hodnot. Jedním z nejpoblárnějších komerčně dostupných klasifikačních systémů pro tyto účely je rámec VALS společnosti Strategic Business Insight, který spotřebitele klasifikuje na základě motivace (horizontální dimenze) a prostředků (vertikální dimenze) do osmi primárních skupin:

- **Inovátoři:** Úspěšní, sofistikovaní, aktivní, vůdčí lidé s vysokou sebeúctou. Jejich nákupy často odráží kultivovaný vkus a zájem o luxusnější, specifické produkty.
- **Myslitelé:** Vyspělí, spokojení a přemýšliví lidé motivovaní ideály a cenící si pořádek, znalosti a zodpovědnost. Od výrobků požadují především trvanlivost, funkcionalitu a užitnou hodnotu.
- **Úspěšní:** Na cíl orientovaní lidé, kteří se soustřeďují na kariéru a rodinu. Upřednostňují prémiové výrobky sdělující jejich úspěch okolí.
- **Požítkaři:** Mladí, nadšení a impulsivní lidé hledající pestrost a vzrušení. Utrácí relativně vyšší část svých příjmů za módu, zábavu a společenské aktivity.
- **Věřící:** Konzervativní, konvenční a tradiční lidé s konkrétními představami. Upřednostňují známé, domácí výrobky a jsou věrní zavedeným značkám.
- **Usilující:** Moderní, zábavu milující lidé, kteří jsou omezeni svými prostředky. Upřednostňují stylové výrobky připomínající nákupy bohatších lidí.
- **Tvůrci:** Praktiční, přizemní, soběstační lidé, které baví manuální práce. Vyhledávají domácí výrobky s praktickým nebo funkčním využitím.
- **Přežívající:** Starší, pasivní lidé obávající se změny, kteří jsou věrní svým oblíbeným značkám.

První část jsou skupiny s obecně vyšší úrovní prostředků, ve druhé polovině jsou zařazeny skupiny s nižší úrovní prostředků. (Kotler a Keller, 2013, s. 264; Shimp, 2013, 121-124)

4.4 Behaviorální segmentace

Lidé mohou použít stejný produkt různými způsoby, při různých příležitostech a v rozdílném množství. Proto je užitečné se zaměřit rovněž na to, jak spotřebitelé ve skutečnosti s produkty nakládají. Segmentace podle chování tedy rozděluje zákazníky podle toho, jak k produktům přistupují.

Skupinu uživatelů lze například rozdělit na **věrné**, **pravidelné** a **příležitostné** zákazníky. Mnozí výrobci a prodejci se drží osvědčeného empirického *pravidla 80/20*, podle kterého se 20 % zákazníků podílí na 80 % objemu prodeje produktu. To v praxi znamená, že je často smysluplnější zaměřit se na malou skupinu lidí, kteří mají o produkt skutečný zájem, než na široké spektrum spotřebitelů, kteří jsou pouze příležitostnými zákazníky. Podobně praktickou segmentací je segmentace zohledňující příležitosti užívání neboli to, kdy si spotřebitelé produkt pořizují nejčastěji (denní doba, svátky, firemní potřeby, neformální setkání apod.). (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 202-203)

Kotler a Keller (2013) zase uvádí možnost dělení kupujících například na základě jejich **znalosti** o výrobku, **postojů** k výrobku, **používání** výrobku nebo **reakce** na výrobek.

Ne každý, kdo si určitý výrobek koupí, má stejné potřeby nebo od něj očekává stejné přínosy. **Segmentace podle potřeb či přání** je široce používaným konceptem, neboť dokáže vymezit lišící se tržní segmenty s jasnými dopady pro marketing:

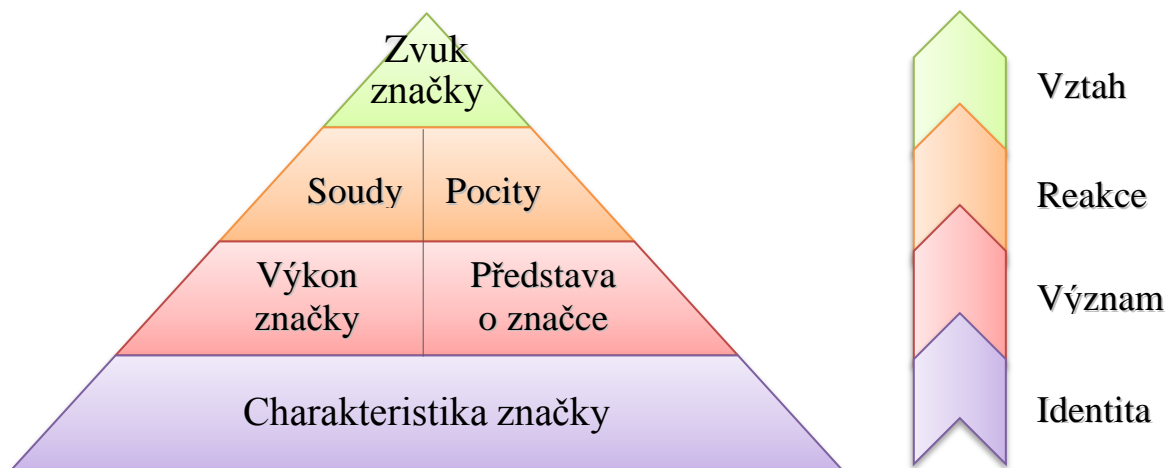
- **Nadšenci:** Především ženy s nadprůměrnými příjmy. Část tvoří „nadšenci pro luxus“, což jsou zejména muži s vyššími příjmy. Nadšenci tvoří zhruba 12 % trhu.
- **Hledači image:** Jediný segment, kde převažují muži (průměrný věk 35 let). Neváhají připlatit za jistotu, že dostanou „to pravé“. Přibližně pětina trhu.
- **Moudří zákazníci:** Milují nakupování a věří, že kvůli tomu, aby dostali „to pravé“, ještě nemusí utratit celé jmění. Neváhají využít aktuálních nabídek. Asi 15 % trhu.
- **Tradicionalisté:** Zastávají velmi tradiční hodnoty, rádi kupují značky, o kterých již slyšeli a mají jistou tradici. Jejich průměrný věk je 50 let, přičemž dvě třetiny tvoří ženy. Tvoří okolo 15 % trhu.
- **Spokojení spotřebitelé:** O produktu toho moc nevědí a většinou kupují stále stejné značky. Reprezentují kolem 15 % trhu.
- **Zahlčení:** Nejpočetnější skupina (téměř čtvrtina), kteří představují potenciálně atraktivní cílový trh.

(Kotler a Keller, 2013, s. 265)

Kotler (2007) ještě zmiňuje pojem **geodemografie**, jakožto stále populárnější metodu segmentace, která je založena na vztahu mezi geografickou lokalitou a demografickými charakteristikami a je tedy, jak už sám název napovídá, určitou kombinací demografické a geografické segmentace. S touto metodou je možné se setkat pod původním názvem ACORN (A Classification Of Residential Neighbourhoods - klasifikace obytných čtvrtí). Tato metoda vycházela ze seskupování obytných oblastí na základě velkého množství proměnných sestavených z údajů získaných při sčítání lidu. ACORN byl později doplněn metodami PIN (Pinpoint Identified Neighbourhoods - přesně identifikované čtvrtě). Propojením těchto databází postupně došlo k pokrytí celého území Evropské unie.

5 ZNAČKA

Obchodní značka (brand) je považována za hlavní trvalé aktivum firmy, které přežije konkrétní produkty a vybavení firmy. Úspěšná značka má v praxi větší hodnotu než souhrn všech ostatních aktiv. Její hodnota (brand equity) vychází z vysoké loajality, známého jména, vnímané kvality, silných asociací, které se s ní pojí, a z dalších výhod jako například patentů, obchodních známek či vztahů s distributory. Měřítkem hodnoty značky je potom míra, v níž jsou zákazníci ochotní za ni připlatit. Obchodní značku lze definovat jako jméno, pojem, symbol nebo jakýkoliv jiný jednoznačný prvek, jenž identifikuje produkty dané firmy a odlišuje je od konkurence. Jednotlivé prvky by měly být především zapamatovatelné. (Kotler, 2007, s. 635; Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 270-271)



Obr. 9 Pyramida hodnoty značky (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 271)

Na nejnižší úrovni zákazníci nepociťují vůči značce žádnou věrnost, jsou si pouze vědomi existence značky a mění značky z jakýchkoliv důvodů, často proto, že zkrátka narazí na levnější produkt stejné kategorie. O stupeň výše se mohou zákazníci dívat na značku v tom smyslu, co pro ně doslova dělá nebo jaký podává výkon ve srovnání s konkurencí. O další stupeň výše mohou hlouběji přemýšlet o produktu a formovat si určité názory (racionální aspekt) a emoční reakce (emocionální aspekt) s touto značkou spojené. Skutečně úspěšné jsou však ty značky, které vystoupají až na vrchol pyramidy a vytvářejí takovou vazbu, kdy zákazníci se značkou cítí opravdové spojení a vztah. Jsou zcela oddáni své značce a raději se bez určitého produktu nějaký čas obejdou, než aby si koupili konkurenční produkt. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 271)

5.1 Název

Klíčovou součástí marketingového procesu tvorby značky, tzv. branding, je výběr správného názvu, který může podstatně přispět k úspěchu produktu. Značkové jméno je asi nejčastěji užívaná a nejvíce rozeznatelná forma obchodní značky. Žádoucí **vlastnosti** názvu značky jsou následující:

- Má vypovídat o přínosech a kvalitách produktu.
- Má být snadno vyslovitelný, rozpoznatelný a zapamatovatelný.
- Má být osobitý.
- Má být snadno převoditelný do cizího jazyka (bez ztráty významu).
- Musí být možné název zaregistrovat a zajistit mu právní ochranu.

(Sharp, 2013, s. 252)

5.2 Logo a symbol

Vytvoření vizuálního ztvárnění značky nebo produktu je další důležitou záležitostí branding. Mělo by být opět dobře rozeznatelné a zapamatovatelné. Stejně tak je žádoucí i vizuální výraznost pro upoutání pozornosti. Vizuální prvky značky často hrají zásadní roli v budování její hodnoty, především co se týče povědomí. **Loga** mají dlouhou historii jako prostředky k označení původu, vlastnictví či asociací. Existuje mnoho typů log - od názvů firem či obchodních značek až po naprosto abstraktní loga, která se nemusí vztahovat ke slovnímu výrazu či firmě. Tyto znaky beze slov se často nazývají **symboly**. Jednou z výhod log je jejich všestrannost, jelikož jsou často neverbální, mohou být časem podle potřeby modernizována. To je však třeba provádět postupně, aby loga neztratila svou rozpoznávací povahu. (Keller, 2007, s. 221-223; Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 270)

Za specifický symbol značky lze považovat i **představitele**, díky němuž značka získává lidské (životné) vlastnosti. Představitelé mohou hrát důležitou roli v reklamních kampaních a designu balení, mohou také poskytovat množství hodnotných benefitů (přitahují pozornost, zlepšují povědomí o značce, jsou snadno přenositelní do dalších produktových kategorií aj.). V extrémním případě ovšem mohou dominovat natolik, že zastíňují ostatní prvky značky a ve skutečnosti tlumí povědomí o značce. (Keller, 2007, s. 226-229)

Časopis Strategie (2014) si všímá trendu poslední doby, kdy v reklamách vystupují přímo známí majitelé nebo manažeři firem (Jaromír Jágr, Andrej Babiš). Ze zdrojového výzkumu agentury STEM/MARK dále vyplývá, že nejvlivnější tváře jsou z oboru herectví a sportu.

5.3 Balení

Balení zahrnuje navržení a vytvoření obalu produktu. Nejde pouze o ochranu výrobku, z pohledu firmy i spotřebitelů musí splnit několik cílů - identifikovat značku, sdělovat popisné a přesvědčivé informace, usnadňovat transportaci a ochranu produktu, pomoci při skladování v domácnosti či napomoci konzumaci produktu. Aby bylo dosaženo marketingových cílů i uspokojení požadavků spotřebitelů, musí být správně vybrány a sladěny estetické (velikost, tvar, materiál, grafika) a funkční (ochrana proti porušení, opětovná uzavíratelnost, ergonomie aj.) komponenty balení. Balení je rovněž nesmírně důležité pro rozpoznatelnost a asociaci se značkou. Důležitost tohoto prvku podtrhuje i skutečnost, že někteří z marketingových pozorovatelů k němu odkazují jako k pátému „P“ marketingového mixu (Packaging). (Keller, 2007, s. 239-244; Sharp, 2013, s. 253)

5.4 Slogan

Za slogany považujeme krátké fráze, které sdělují popisnou či přesvědčující informaci o značce. Často se objevují v reklamách, ale i na baleních a dalších aspektech marketingového programu. Pomáhají spotřebitelům uchopit význam značky (co je a čím je zvláštní) a budovat hodnotu a image značky. Jsou také pravděpodobně nejsnáze změnitelnými prvky značky v průběhu času, v jejich řízení tedy existuje větší míra flexibility. (Keller, 2007, s. 232-235)

5.5 Znělka

Znělky představují hudební poselství o značce. Obvykle je skládají profesionálové, často jsou chytlavé a mají refrén, který se téměř okamžitě zapíše do mysli posluchačů. Jejich důležitost byla markantní v době, kdy bylo reklamní vysílání technologicky omezeno pouze na rozhlas. Dnes mohou být znělky vnímány jako rozšířené hudební slogany. Mohou sdělovat přínosy značky, často sdělují smysl produktu nepřímou a poměrně abstraktní cestou. Možné asociace se vztahují spíše k pocitům, osobnostem a nehmotným vlastnostem. Jméno značky je v tomto případě obvykle opakováno chytrým a zábavným způsobem, čímž spotřebitelům více utkví v paměti. Díky své chytlavé povaze je navíc větší pravděpodobnost, že si posluchači budou znělku opakovat i po vystavení reklamě (pozitivní vliv na zapamatování a povědomí o značce). (Keller, 2007, s. 237-239)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost byla založena v roce 1994 v Želehovicích nad Dřevnicí jako dealer značky Audi pod původním názvem Impromat Car. Odvaha tehdejšího vedení společnosti vedla k tomu, že jako první a po dlouhou dobu jediná společnost Impromat Car vlastnila pouze dealerství jediné značky, čímž bylo dokázáno, že značka Audi je schopna v rámci České republiky samostatné existence. Rokem 2000 se společnost výstavbou nového showroomu v originálním designu Audi zařadila mezi exkluzivní dealery. V roce 2012 došlo ke změně vlastnické struktury a s tím také názvu společnosti na BV Auto Zlín. V dnešní době zaměstnává 27 odborně školených zaměstnanců a je jedním z předních prodejců Audi v České republice. (BV Auto Zlín, 2013)



Obr. 10 BV Auto Zlín - dealer Audi (vlastní zpracování)

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

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

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

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

(Audi.com, 2014)

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

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

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

Společnost BV Auto Zlín s.r.o. poskytuje pro své zákazníky širokou paletu služeb spojenou s prodejem nových i ojetých vozů Audi - financování vozu formou leasingu, půjčky nebo operativního leasingu, přihlášení vozidla, na přání je též možné vůz předat přímo v místě bydliště nebo v sídle firmy. Služby spojené s výkupem a prodejem ojetých vozů zahrnují rovněž možnost leasingového financování, kompletní pojištění vozů, financování pomocí tzv. protiúčtu a veškeré úkony spojené s přihlášením vozu. Servisní tým poskytuje záruční i pozáruční opravy, autokarosářské a lakýrnické práce, pneuservis, měření geometrie, ruční mytí vozů a čištění interiérů a samozřejmě prodej originálních náhradních dílů a doplňků. (BV Auto Zlín, 2013)

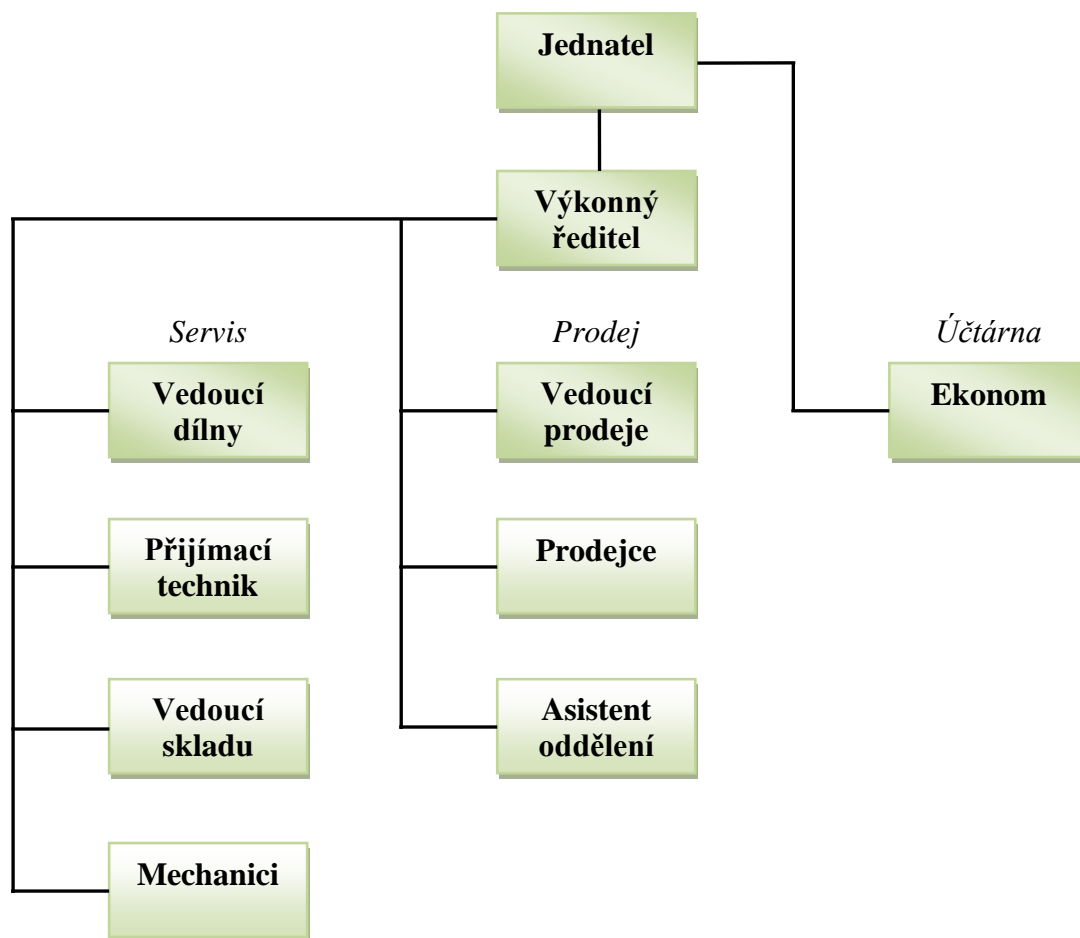
6.1 Základní údaje

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

6.2 Organizační struktura

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

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

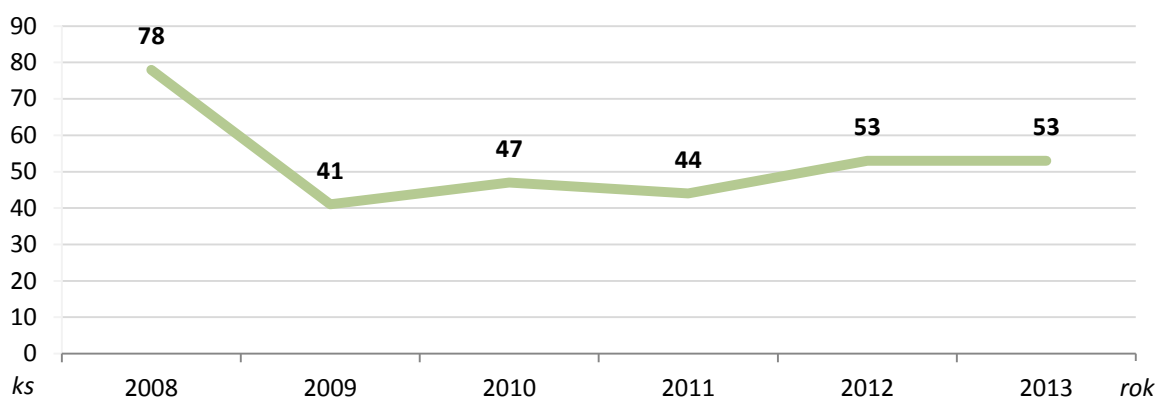


Obr. 11 Organizační struktura společnosti
(vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)

6.3 Přehled počtu prodaných automobilů

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

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



Obr. 12 Graf vývoje počtu uzavřených individuálních objednávek v letech 2008-2013
(vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)

Dopad globální ekonomické krize, která značně ovlivnila poptávku v automobilovém průmyslu, se na prodejích BV Auto Zlín s.r.o. výrazněji projevil v posledním kvartálu roku 2008, proto je hodnota realizovaných objednávek v tomto roce stále výrazně vyšší, než v roce následujícím, kdy byly prodeje takřka poloviční. V letech 2010 a 2011 již byla situace nepatrně lepší, v posledních dvou letech se pak zlínskému dealerovi podařilo prodat shodně 53 automobilů, přičemž privátních zákazníků bylo v roce 2013 pouze 6, zbytek automobilů byl prodán pro firemní účely. V roce 2014 je očekáván dvojciferný nárůst počtu objednávek, a to jednak vzhledem k celkově se zlepšující situaci v daném odvětví (očekává se mírný růst), a také díky dlouho očekávanému uvedení nové generace oblíbeného vozu kategorie SUV Audi Q7.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

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

7.1 Situace na automobilovém trhu

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

7.1.1 Vliv finanční krize

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

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

Podobná situace panuje na východoasijských trzích, což tlačí tamní výrobce k větší expanzi na nové trhy, tedy i do Evropy. To pochopitelně vytváří tlak na obchodní marže a tvrdší konkurenci. Přesycenost západoevropského trhu částečně kompenzuje rostoucí poptávka po nových vozech v zemích východní Evropy (Rusko či Polsko), především ale v Číně. (iDnes.cz, 2013)

7.1.2 Odhad budoucího vývoje

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

Určitý obrat nepříznivého vývoje, kdy Evropa ztratila svou pozici v prodeji automobilů, by podle Goldman Sachs měl přinést rok 2014, kdy by mohla opět růst v řádech procent. To potvrdilo i nedávné oznámení Evropského sdružení výrobců automobilů, že prodej nových osobních automobilů v Evropské unii se v únoru meziročně zvýšil o osm procent, růst tak vykazuje již šest měsíců za sebou. Z tradičních automobilových velmocí by mělo zůstat v červených číslech v roce 2014 pouze Japonsko. Nejrychleji má růst prodej aut v Indii (o 13 %). Čína poroste sice nižším tempem, ale její pozici světového prodejce aut s počtem 21,6 mil. nikdo neohrozí. Před Evropu se v roce 2014 dostane kromě Ruska pravděpodobně i USA. (Novinky.cz, 2014)

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

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

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

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

7.2 PEST analýza

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

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

Politicko-legislativní faktory

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

Obr. 13 PEST analýza - politicko-legislativní faktory (vlastní zpracování)

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

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



Obr. 14 PEST analýza - sociálně-kulturní faktory (vlastní zpracování)

V rámci sociálně-kulturních faktorů je třeba brát zřetel na aktuální a budoucí demografický vývoj, kdy dochází ke zvyšování průměrného věku a délky života v důsledku kombinace nízké míry přirozeného přírůstku obyvatel a kvality zdravotní péče. Rovněž roste podíl lidí

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

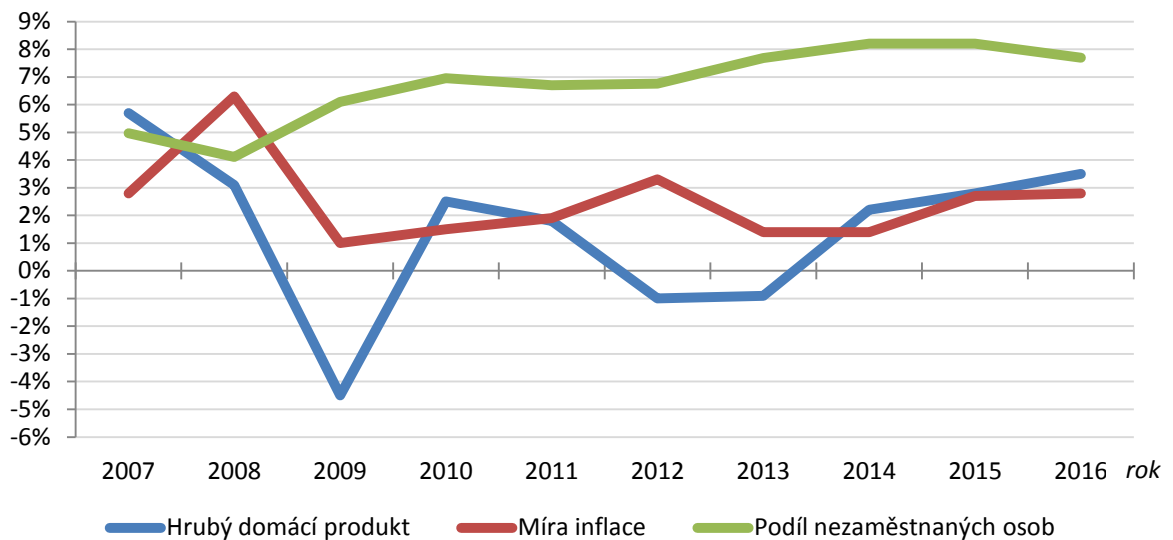


The image shows a graphic titled "PEST analýza - ekonomické faktory". The letters P, E, S, and T are arranged in a 2x2 grid, each inside a colored rounded square: P (orange), E (green), S (blue), and T (red). To the right of this grid, the text "Ekonomické faktory" is written in a large, bold, black font. Below the title, there is a list of seven bullet points on a light green background.

- Predikce pozvolného hospodářského růstu
- Rostoucí vývoj hrubého domácího produktu
- Mírná inflace
- Nízké úrokové sazby bankovních institucí
- Oslabení kurzu české koruny
- Relativně stabilní vývoj nezaměstnanosti
- Zvyšující se tendence cen většiny druhů energií a paliv
- Relativně nízká kupní síla obyvatel

Obr. 15 PEST analýza - ekonomické faktory (vlastní zpracování)

Finanční krize z roku 2007 výrazně ovlivnila ekonomické ukazatele většiny zemí a její následky lze sledovat dodnes i v České republice. V roce 2014 můžeme konečně opět očekávat hospodářský růst, byť predikce hovoří o jeho velmi pozvolném charakteru. Česká národní banka prognózuje meziroční růst HDP a inflace. Nejpozději v roce 2015 by pak mělo dojít k lehkému zvýšení úrokových sazeb, rok 2015 je také mezníkem, do kterého ČNB předpokládá udržování současného kurzového závazku (27 CZK/EUR). Nezaměstnanost se podle nové metodiky výpočtu v uplynulých letech pohybovala na úrovni 7 %. V roce 2013 byl tento tzv. podíl nezaměstnaných osob necelých 8 % a obdobný vývoj se očekává i v následujících dvou letech. Co se týče kupní síly obyvatel České republiky, ta je dlouhodobě pod průměrem Evropské unie. Neustále také dochází k postupnému zvyšování cen většiny druhů energií a paliv, což nadále snižuje disponibilní finanční prostředky a koupěschopnost českých obyvatel. (ČNB, 2014; ČSÚ, 2014)



Obr. 16 Graf vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2007-2016
(vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ a ČNB)

Příslušný graf (obr. 16) zobrazuje dosavadní vývoj ukazatelů HDP, míry inflace a podílu nezaměstnaných osob od roku 2007 a zároveň predikuje výhled těchto ukazatelů až do roku 2016 (v případě odhadu v určitém rozmezí použita vyšší hraniční hodnota).

Technologické faktory

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

Obr. 17 PEST analýza - ekonomické faktory (vlastní zpracování)

Moderní přístupy, nepřetržitý pokrok a nalézání nových technologií hrají v automobilovém průmyslu zásadní roli. I přes neustále se zvyšující náklady na výzkum a vývoj jsou automobilky nuceny hledat nová, efektivnější řešení, aby zůstaly v kontaktu s konkurencí. Evropská unie, jak bylo naznačeno v rámci politicko-legislativních faktorů, navíc neustále ovlivňuje vývoj a trh automobilů svými nařízeními s ohledem na životní prostředí - nové

automobily musí splňovat přísné limity, co se týče vypouštění škodlivých látek do ovzduší. V praxi to znamená výrobu motorů s nižší spotřebou paliva a tedy menším množstvím produkovaných emisí (výfukových plynů) ve formě oxidů uhlíků. Nastal tedy odklon od vývoje velkoobjemových atmosférických spalovacích motorů, které jsou nahrazovány motory s nižším zdvihovým objemem. Pro zachování výkonu je tím více využívána technologie turbodmychadel, případně kompresorů, které zjednodušeně řečeno dodají v rámci spalovacího procesu větší množství kyslíku a vykompenzují tak logický výkonový úbytek menšího motoru. Další moderní alternativou je využívání tzv. hybridního pohonu, kdy je spalovací motor zkombinován s elektrickým, čímž dochází k úspoře paliva, přičemž elektrický motor žádné nežádoucí zplodiny neprodukuje. V posledních letech investují automobilky značné prostředky do vývoje automobilů na čistě elektrický pohon, jejich nevýhodou však zatím zůstává vyšší pořizovací cena a hlavně malý dojezd na jedno nabití. Masový rozvoj alternativního pohonu na vodík se zatím vzhledem k drahé výrobní technologii nekoná. Velmi široké pole pro inovace stále představuje bezpečnost, a to jak pasivní, tak především aktivní. Nové prvky pasivní bezpečnosti, tedy bezpečnosti zmírňující následky dopravní nehody, už lze jen těžko vymýšlet (bezpečnostní pás, airbagy), je ovšem možné je neustále zdokonalovat (deformační zóny, použitý materiál). Prvky aktivní bezpečnosti, tedy takové, které se snaží nehodě aktivně předejít, jsou jednou z hlavních oblastí, do které se značně investuje a tvoří konkurenční výhodu v rámci této citlivě vnímané položky nadstandardní výbavy. Typickým příkladem může být systém, který na základě brzdění jednotlivých kol či přenášení hnací síly mezi nimi zabraňuje vzniku smyku vozidla. Stále častější jsou například systémy využívající kamery, která sleduje dění kolem vozu. Automobil tak může „hlídat“ tzv. mrtvý úhel, vyjetí z jízdního pruhu nebo může dokonce sám začít brzdit. Oblíbenou novinkou jsou i systémy, které po nalezení parkovacího místa umožňují řidiči s jeho minimální asistencí automaticky zaparkovat. Česká republika disponuje poměrně rozvinutou dopravní infrastrukturou. Rokem 2010 se navíc díky dostavění části rychlostní silnice R55 napojené na dálnici D1 zlepšila dopravní propojenost Zlínského kraje a především dostupnost samotného Zlína.

7.3 Porterova analýza

Porterův model pěti konkurenčních sil neboli zjednodušeně Porterova analýza se zabírá problematikou vnějších sil ovlivňujících podnikání společností. Profesor Eugene Porter z Harvard Business School v roce 1979 definoval celkem 5 sil, přičemž první tři se

zabývají obecně tržní konkurencí a zbylé dva faktory bezprostředně ovlivňují tvorbu cen na daném trhu - konkurenční rivalita, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba vzniku substitutů, dále vyjednávací sílu kupujících a sílu dodavatelů.

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

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

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

Vyjednávací síla zákazníků je v dnešní době značná. Zákazník bývá velmi dobře informován a může si srovnat jednotlivé nabídky dealerů, čemuž výrazně napomáhá zveřejnění kompletních nabídek automobilky i zvýhodněných akcí jednotlivých dealerů na webových stránkách. V praxi to mnohdy funguje i tak, že je zákazník požádán o předložení konkurenční nabídky jiného dealera s tím, že mu bude následně nabídnuto to samé, ovšem o pár tisíc korun levněji. Vyjednávací síla zákazníka se samozřejmě zvyšuje, pokud požaduje zakázku na větší počet vozů (typicky právnické osoby pro firemní účely), v takovém případě může dosáhnout velké slevy oproti ceníkovým položkám, případně další různá zvýhodnění, jako například servis vozidel po určitou dobu zdarma, možnost zpětného odkoupení po odepsání této movitosti v rámci účetnictví, slevy na případné další objednávky atd.

Síla dodavatelů je enormní, jelikož je dealer zásobován importérem, na kterém je zcela závislý a musí proto přijmout jeho podmínky. Od roku 2012 je výhradním importérem vozů koncernu Volkswagen dceřiná firma Porsche Česká republika s.r.o. mateřské společnosti Porsche Holding Salzburg, která zajišťuje dodavatelskou činnost pro všechny menší trhy střední Evropy. Dealer BV Auto Zlín s.r.o. je například nucen při současném ročním plánu 80 prodaných vozidel disponovat odpovídajícím počtem tzv. předváděcích (min. 6) a skladových (min. 8) vozů. Na výši ročního plánu je vázána i výše dodavatelských cen, v případě nesplnění plánu navíc dealer přichází o další možné bonusy.

7.4 SWOT analýza



Obr. 18 SWOT analýza - silné stránky (vlastní zpracování)

K významným přednostem společnosti patří především dobrá image značky Audi a dlouhodobá tradice nejen její, ale i samotného dealera BV Auto Zlín s.r.o., který na trhu působí již od roku 1994. Exkluzivité produktu odpovídá i zázemí, nadstandardní přístup a vystupování kvalifikovaného firemního personálu. Dále lze vyzdvihnout komplexnost nabízených služeb a rozsáhlé možnosti individualizace produktu (tato možnost značné customizace osobních vozů je typická pro německé automobilky obecně). V neposlední řadě je třeba zdůraznit jedinečnost firmy BV Auto Zlín s.r.o. jakožto exkluzivního dealera značky Audi v rámci svého kraje.

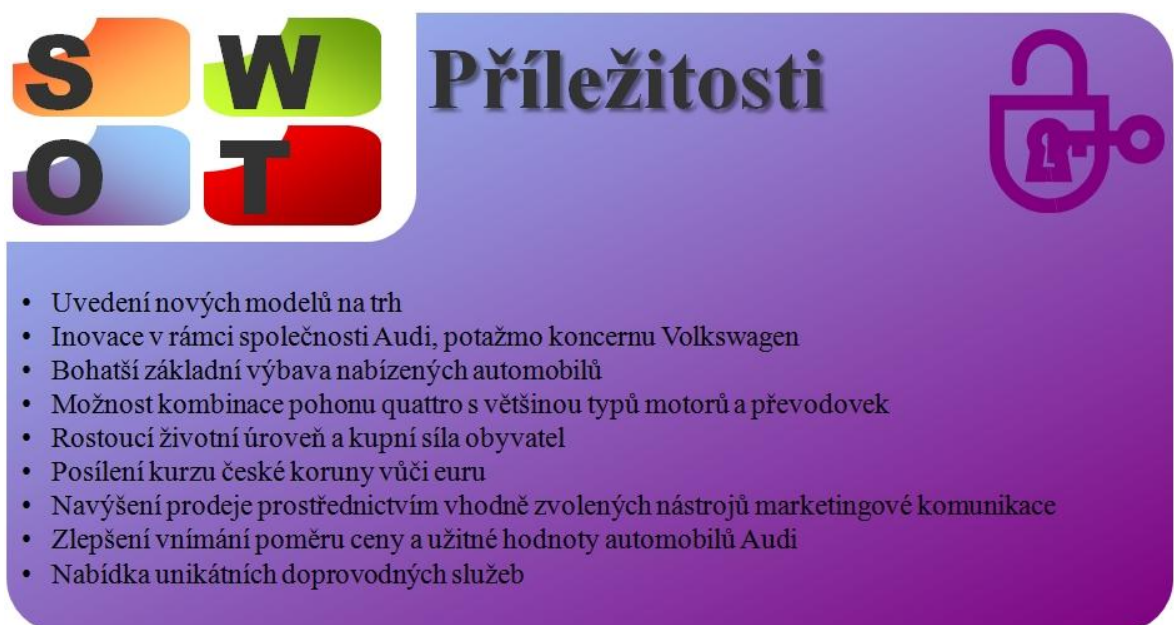


Slabé stránky

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

Obr. 19 SWOT analýza - slabé stránky (vlastní zpracování)

Mezi závažné slabé stránky společnosti lze zařadit zejména cenovou relaci, ve které se pohybují produkty dealera Audi, a rovněž umístění společnosti v určitém ústraní mimo město Zlín. Společnost by mohla též zacílit své marketingové aktivity na další specifické segmenty potencionálních kupců vozů Audi. Dealer je rovněž plně závislý na jediném importérovi a musí tedy plně ctít jeho pravidla a nařízení. Naopak velmi nízkou diferenciaci mezi jednotlivými dealery Audi netřeba vnímat jako příliš problematickou vzhledem k oné silné stránce geografické jedinečnosti.



Příležitosti

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

Obr. 20 SWOT analýza - příležitosti (vlastní zpracování)

Největší příležitosti se naskýtají v technologických a technických inovacích, které jsou značce Audi vzhledem k jejímu postavení v rámci koncernu Volkswagen implementovány jako první (spolu s vozy značky Volkswagen). Význam této záležitosti dokládá i známé motto společnosti Audi *náskok díky technice*. Krom patentované technologie quattro lze z poslední doby zmínit například vývoj světlometů s technologií LED, který byl čistě v režii Audi a postupně se stává standardním prvkem vozů napříč všemi automobilkami. V současné době Audi v této oblasti vyvíjí pokročilou technologii laserových paprsků (současně s ní ovšem i BMW, které pravděpodobně uvede model s aplikací této technologie jako první). Co se týče tzv. základní výbavy koncernových automobilů, ta bývá často předmětem diskuze odborné veřejnosti, a to převážně v negativním světle - na jedné straně byla zmíněna přednost v rozsáhlé možnosti sestavení vozu dle individuálních potřeb, na druhou stranu je třeba říct, že je nutné si za tyto prvky výbavy samozřejmě připlácet a ve zmíněné základní výbavě jich příliš není. Lze se na to však dívat i z toho pohledu, že pokud člověk nepožaduje nadstandardní výbavové prvky, cena základního provedení není zbytečně navyšována, což se dotýká i další uvedené příležitosti - zlepšení vnímání poměru ceny a užité hodnoty automobilů Audi. Zákazník totiž za prémiovou cenu očekává zjednodušeně řečeno něco lepšího a vzhledem k tomu, že většina potenciálních zákazníků nevnímá koncernovou politiku v rámci značky Audi vždy pozitivně - vychází z toho, že značná část použitých komponentů je sdílána napříč koncernovými značkami (byť v případě značek Škoda a Seat až se zpožděním), mnohdy se jim nabízí otázka, proč tedy připlácet za Audi - ne každý zákazník je ochoten připlatit pouze za značku a předpokládané drobné odlišnosti nemusí být dostatečným argumentem. Audi má přitom i své vlastní vývojové a testovací centrum, ergonomie, použité materiály či různá finální ladění jsou zcela v její režii atd. Krom toho je třeba myslet i na další důležitý, byť subjektivní aspekt, kterým je bezpochyby design. Na tomto poli hraje Audi velmi významnou, mnohdy nadčasovou roli. Značka Audi, jak už bylo nejménou zmíněno, je rovněž charakteristická pohonem všech kol zvaným quattro. Lze proto považovat za neadekvátní, aby bylo možné si (zejména u nižších modelových řad) za tento pohon připlatit pouze v několika málo konfiguracích. Velká příležitost je tedy spatřována v možnosti využití této technologie u většiny z nabízených motorů a převodovek.

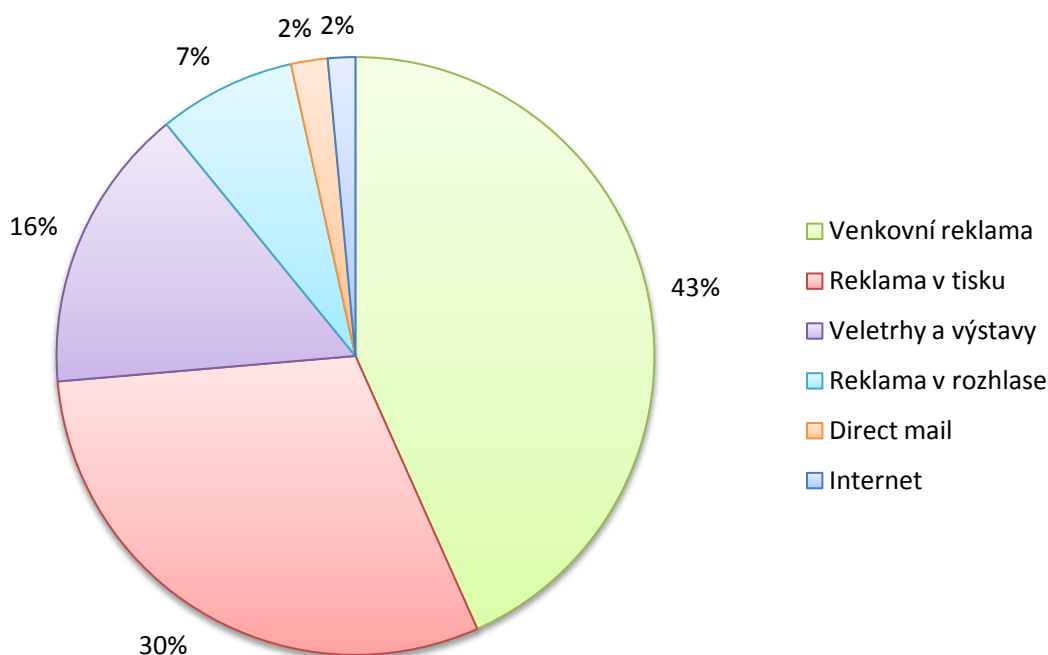


Obr. 21 SWOT analýza - hrozby (vlastní zpracování)

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

7.5 Analýza marketingové komunikace

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



Obr. 22 Graf procentuálního využití finančních prostředků na jednotlivé marketingové aktivity (vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)

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

Tab. 2 Vyhodnocení auditu mixu marketingové komunikace (vlastní zpracování)

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

Z každé otázky bylo možné v závislosti na odpovědi získat až 2 body, maximální možný počet dosažených bodů je tedy 20. Společnost nedostala žádný bod pouze v otázce č. 3, kdy pan Bruščík uvedl, že firemní rozpočet na marketingové aktivity je určen pevně stanovenou částkou na základě aktuálních možností, tedy nikoliv flexibilně podle ideálních představ a naplnění marketingových cílů společnosti či na základě konkurence. V pěti

případech společnost dosáhla jednoho bodu, ve čtyřech pak bodů dvou. Celkem tedy 13, což představuje druhou nejlepší výslednou kategorii (10-14 bodů) - **velmi dobře**, z čehož lze tedy vyvodit, že řízení marketingových aktivit u dealera BV Auto Zlín s.r.o. probíhá na velmi dobré úrovni.

7.5.1 Reklama

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

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

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

Venkovní reklama, konkrétně billboardy, je hojně využívanou formou reklamy - společnost na ni každoročně vynaloží téměř polovinu svých finančních prostředků na marketingové aktivity, přestože dražší reklamní plochy v centru Zlína financuje importér. Billboardy jsou v drtivé většině orientovány na konkrétní produkt (modelovou řadu) a doplněny o slogan či jiný textový komentář typický pro značku Audi a její filozofii.

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

7.5.2 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje společnost hojně využívá především **slevy z cen**, ať už individuálních či množstevních. Spolu s věrností zákazníka stoupá i výše slevy, která je prodejcem poskytnuta. BV Auto Zlín s.r.o. v tomto případě nevyužívá žádných tabulkových hodnot, nezohledňuje fixně ani historický počet již pořízených vozů -

výsledná nabídka je vždy subjektivní. Pravidelně dochází i k akčním slevám skladových a předváděcích vozů v důsledku potřeby obměnit stávající vystavené modely. Podporu prodeje představují i **alternativní možnosti financování**, což Audi realizuje ve spolupráci se společností ŠkoFIN, a to buď prostřednictvím spotřebitelského úvěru (tzv. Audi Credit) nebo prostřednictvím finančního leasingu (tzv. Audi Leasing). Vedle toho ŠkoFIN financuje vozy Audi též formou operativního leasingu. Dále pak dealer poskytuje různé **bonusy**, nejčastěji ve spojitosti se servisem (po určitou dobu se slevou, případně zdarma) nebo například mytí vozu zdarma v rámci garanční prohlídky. K dispozici jsou samozřejmě i **předváděcí vozy**, jejichž řízení si lze v případě zájmu zdarma vyzkoušet. Výjimečně je možné takový vůz i na pár dní zapůjčit, to však pouze významným zájemcům ze stálé klientely. V minulosti společnost zkoušela i znalostně-tipovací **soutěž** s možností vyhrát zapůjčení vozu Audi na víkend, tato praktika se ale neosvědčila, a tak od ní bylo trvale upuštěno.

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

7.5.3 Public relations

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

7.5.4 Přímý marketing

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

7.5.5 Osobní prodej

Osobní prodej, přímý kontakt tváří v tvář, představuje rozhodující prvek celého procesu komunikace se zákazníkem. Automobil značky Audi lze obecně brát jako luxusní zboží dlouhodobé spotřeby, tomu musí odpovídat i adekvátní odbornost a přístup prodejců. Každý prodejce dealera Audi musí být speciálně proškolen, výsledný certifikát dle jednotných (evropských) standardů společnosti Audi jej poté opravňuje danou činnost vykonávat. Prodejce musí ctít několik desítek pravidel a doporučení, které jsou však citlivým interním dokumentem společnosti. Řeší například vhodné formální oblečení (ideálně tmavý oblek v kombinaci s bílou košilí a stříbrnou kravatou), časové hledisko ujmout se zákazníka v prodejně (do tří minut) či zvednutí příchozího telefonického hovoru (do čtvrtého zazvonění) atd. Kontakt s klientem nekončí ani realizací prodeje a převzetím vozidla - majitel vozu je po krátkém čase prodejcem kontaktován s dotazem na spokojenost a první dojmy.

7.6 Analýza tržní segmentace

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

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

7.6.1 Geografická segmentace

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

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

Významným a osobitým regionem je samozřejmě i krajské město Zlín a jeho nejbližší okolí, kde jsou koncentrovány místní firmy a podnikatelé, kteří upřednostňují luxusnější značky automobilů vyšších tříd, pro něž značka Audi nabízí širokou paletu vhodných modelů.

7.6.2 Demografická segmentace

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

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

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

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

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

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

V příslušné analytické části jsem zpracoval podklady, které mi budou nápomocny a ze kterých budu vycházet v následném návrhu projektu. V rámci něj se zaměřím na oblast PR, jejíž činnost shledávám i vzhledem k marketingovým cílům společnosti BV Auto Zlín s.r.o. jako nedostatečnou. Návrh bude obsahovat dvě rozpočtové varianty organizované akce (event marketingu), která bude mít za cíl posílit image společnosti a loajalitu jejích pravidelných zákazníků.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

Společnost BV Auto Zlín s.r.o. projevila zájem o analýzu její dosavadní marketingové komunikace s cílem následného využití vhodného komunikačního nástroje na určitý segment zákazníků za účelem navýšení objemu prodeje. Na základě závěrů vyvozených z předchozí analytické části bude vytvořen návrh projektu v oblasti PR pro posílení image společnosti a loajality jejích pravidelných zákazníků. Návrh organizované události (event marketingu) bude obsahovat dvě rozpočtové varianty - nákladově náročnější varianta počítá s finanční podporou ze strany importéra Porsche Česká republika s.r.o., levnější varianta uvažuje využití finančních prostředků pouze ze zdrojů samotného dealera BV Auto Zlín s.r.o. Závěrem tento projekt podrobím nákladové, časové a rizikové analýze.

9.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je prostřednictvím odpovídající organizované akce posílit firemní image a loajalitu pravidelných zákazníků BV Auto Zlín s.r.o. Sekundárním cílem navrhovaného projektu je navýšení počtu individuálních objednávek - objemu prodeje společnosti, což bývá v delším časovém horizontu i účel těchto akcí.

Organizovaná akce by tedy měla podpořit exkluzivitu zlínského dealera v očích svých zákazníků a zdůraznit firemní koncepci nadstandardní péče o tyto zákazníky, což může pozitivně ovlivnit jejich oddanost při výběru dealera v případě příští koupě nového automobilu.

9.2 Cílová skupina

Pro maximální efektivitu prostředků, které budou na základě výsledků provedených analýz vloženy do oblasti PR, a to formou event marketingu, je vybranou cílovou skupinou segment pravidelných zákazníků BV Auto Zlín s.r.o., což pro účely tohoto projektu představují klienti, kteří u zlínského dealera Audi realizovali historicky minimálně dvě individuální objednávky. Zahrnuti budou i klienti, kteří uskutečnili jednu objednávku vyššího počtu vozů.

V rámci zvažování možností, koho zahrnout do cílové skupiny, se ve snaze co nejvíce maximalizovat efektivnost vložených prostředků nabízela i možnost z tohoto segmentu dále vyselektovat pouze ty zákazníky, kterým končí leasing či kteří budou mít automobil brzy účetně odepsán, což je v praxi skupina, u které je největší předpoklad pořízení nového

vozu. Výsledný počet by už však představoval poměrně málo zákazníků, dodatečné náklady na každou další osobu navíc nepředstavují tak vysokou částku, společnost proto preferovala zachování širšího segmentu pravidelných zákazníků (přibližně 150), z něhož tedy projekt vychází.

Výhodou zvoleného segmentu je bezpochyby i jeho relativně jednoduché a nenákladné oslovení - předpokládání účastníci jsou uloženi v zákaznické databázi, pozvání může obsahovat značně personalizovanou formu sdělení.

9.3 Omezení projektu

Projekt je omezen finančními zdroji, společnost BV Auto Zlín s.r.o. je ochotna vyčlenit částku ve výši maximálně 150 000 Kč. Jak již bylo naznačeno v úvodu příslušné kapitoly, je třeba počítat rovněž s možnou finanční spoluúčasti oficiálního importéra Porsche Česká republika. Odhadovaná maximální částka, kterou by byl importér ochoten jednorázově uvolnit, je dle pana Bruštíka přibližně 50 000 Kč. Ve druhé rozpočtové variantě se tedy počítá s částkou 200 000 Kč.

Druhé omezení představuje požadavek představitelů společnosti, aby byla navrhovaná akce situována výhradně do prostor samotného autosalonu.

9.4 Návrh projektu

V příslušné kapitole jsou na základě výsledků provedených analýz, cílů a omezení projektu sestaveny dvě rozpočtové varianty. Termín konání byl zvolen na druhou polovinu července při příležitosti 20. výročí vzniku společnosti, konkrétně na pátek 18. 7. 2014 od 18 hodin. V případě problému s tímto datem, který by například mohl kolidovat s termínem zamýšleného moderátora, lze tuto plánovanou akci posunout na následující týden, tedy 25. 7. 2014.

Organizovaná událost, která bude celý večer provázena známým moderátorem, začne pro každého hosta uvítací sklenkou šampaňského. Následovat by mělo uvítání jednatelem, případně obchodním ředitelem společnosti, na což později naváže slavnostní proslov s odkazem na dvacetiletou historii. Doprovodný program poté zajistí živé hudební vystoupení, tematická projekce (z notebooku na promítací plátno) a soutěže o ceny z kolekce Audi Boutique. Například jízda na čas se zmenšeným modelem Audi na dálkové

ovládání, znalostně-tipovací soutěž vztahující se k historii firmy (případně i ke značce Audi) či slosovací soutěž z řad všech přítomných.

Po celou dobu večera bude nachystaný vydatný raut, samozřejmostí je prohlídka vystavených předváděcích a skladových vozů. K dispozici bude i informační stánek, kde se mohou hosté v případě zájmu informovat na aktuální nabídky, akční slevy, možnosti financování atd. To vše však pouze na konkrétní dotazy zákazníka, aby daná organizovaná událost neztratila zamýšlený charakter a nezbudila dojem reklamní akce orientované na produkt a podporu jeho prodeje.

Při odchodu dostane každý host dárkovou tašku s reklamními předměty, aktuálním magazínem Audi a brožurou nejnovější generace modelu, který si u dealera dříve zakoupil. Těm klientům, kteří nedojeli v čistém automobilu, bude v průběhu konání akce vůz zvenku ručně umyt.

9.4.1 Varianta I

Dražší návrh v odhadované celkové výši 200 000 Kč, který tedy počítá s finanční podporou ze strany importéra Porsche Česká republika s.r.o., zahrnuje regionálně úspěšnou pětičlennou blues-rockovou kapelu Staří psi a oblíbeného moderátora Jana Krause, který je rovněž už několik let tváří, respektive propagátorem značky Audi, díky čemuž je cena za jeho služby v tomto případě výrazně nižší než obvykle. Dále tento návrh počítá s bohatým rautem včetně profesionálního týmu zlínské restaurace Dolce Vita, celkem čtyřmi hosteskami, profesionální režii a fotodokumentací a s komplexním zajištěním technického zázemí (ozvučení, osvětlení, projekce, pódium). Profesionální fotograf by mohl být v ideálním případě reportérem některých regionálních novin, který by o průběhu pořádané akce následně napsal krátký informativní článek.

9.4.2 Varianta II

Levnější návrh projektu s finančním limitem dealera ve výši 150 000 Kč zahrnuje úspory oproti předešlé dražší variantě především na postu moderátora a hudební skupiny. V tomto případě zařídí obě činnosti jediná osoba - muzikálový zpěvák, herec a moderátor Roman Vojtek. Méně nákladný je rovněž catering zajištěný restaurací Dolce Vita, který v tomto případě obsahuje méně bohatou teplou kuchyni. Fotodokumentace bude namísto profesionálního fotografa realizována zaměstnancem firmy (pořízený materiál může být umístěn na webové stránky dealera nebo alespoň na jeho stránku na sociální síti

Facebook). Nákladovou úsporu představuje i obsah dárkové tašky a hodnota soutěžních cen, ostatní položky zůstávají nezměněné.

Charakter zvolených úspor v příslušné nákladově nižší variantě by neměl ovlivnit výslednou kvalitu a dojem z pořádané akce (tím spíše v očích hosta bez možnosti srovnání). I tento návrh zahrnuje známou osobnost, která bude provázet celým večerem, kvalitní doprovodný program a catering, což jsou faktory, které budou mít významný vliv na celkový dojem z události pořádané za účelem posílení image společnosti.

9.4.3 Oslovení cílové skupiny

V podkapitole týkající se cílové skupiny již byla zmíněna výhoda zvoleného segmentu pravidelných zákazníků v jeho relativně jednoduchém a nenákladném oslovení, jelikož jsou předpokládání účastníci (zvaní hosté) organizované události uloženi v zákaznické databázi s mnoha údaji. Jejich pozvání tak může obsahovat značně personalizovanou formu sdělení s odkazem na model vlastněného vozu, datum jeho koupě, případně rodinný stav (a s tím související potřeby) atd., což na adresovanou osobu mnohem více zapůsobí a vyvolá pocit nadstandardního zájmu ze strany dealera.

Pro účely oslovení cílové skupiny tedy bude využita přímá poštovní zásilka (direct mail). Konkrétní návrh obsahu psaného textu (bez grafického zpracování) je umístěn v příloze II. Následující tabulka 3 obsahuje vyčíslení nákladů na realizaci 150 kusů přímých zásilek oslovovaným zákazníkům.

*Tab. 3 Náklady na oslovení cílové skupiny formou přímé poštovní zásilky
(vlastní zpracování)*

Nákladová položka	Cena za 150 ks vč. DPH [Kč]
Ofsetový předtisk (1x A4, 80g ofset)	600,-
Personalizace	150,-
Obálka C6	150,-
Obáلكování	150,-
Rozeslání	1 950,-
Celkem	3 000,-

Ofset je v současnosti nejpoužívanější metoda tisku na většinu firemních tiskovin. Z pohledu tiskové technologie jde o tisk z plochy, neboť jednotlivé tisknouce i netisknouce prvky umístěné na povrchu tiskové formy jsou ve stejné výšce. Náklady na jednu stránku A4 se v případě daného množství pohybují na úrovni 4 Kč. Za personalizaci a proces obáلكování si firmy běžně účtují přibližně korunu za každou stranu. Obálka C6 (velikost dvakrát přehnuté A4) se pohybuje v závislosti na zakoupeném množství od zhruba 0,5 Kč do 1,5 Kč. Pro potřeby 150 kusů se počítá s cenou 1 Kč. Odeslání jednoho kusu dané obálky při základní gramáži přijde na 13 Kč. Výsledný náklad tedy činí 3 000 Kč vč. DPH.

9.5 Nákladová analýza

Nákladová analýza zahrnuje vyčíslení dvou variant návrhu projektu, přičemž v obou případech respektuje daná rozpočtová omezení - s finanční účastí importéra (200 000 Kč), nebo bez jeho finanční podpory (150 000 Kč). Příslušné limity i kalkulované nákladové položky jsou uvažovány včetně daně z přidané hodnoty (21 %).

Z předešlých zkušeností společnosti BV Auto Zlín s.r.o. se pořádané události minimálně jedna třetina až polovina pozvaných zákazníků nezúčastní, catering je tedy sestaven a kalkulován pro 100 hostů, stejná úvaha je aplikována i při vyčíslení nákladů na dárkové tašky. V případě, že by připravený raut přeci jen nedostačoval, bude do půlhodiny zajištěno jeho doplnění dle aktuálních potřeb, což by měla případně pokrýt uvažovaná 5% finanční rezerva.

Do výsledných nákladových kalkulací nejsou zahrnuty mzdové náklady zaměstnanců podílejících se na přípravě a průběhu jednotlivých činností souvisejících s navrhovaným projektem.

9.5.1 Varianta I

Níže uvedená tabulka 4 vyčísluje celkové náklady související s realizací první (dražší) varianty navrhovaného projektu.

Tab. 4 Celkové náklady na realizaci první varianty navrhovaného projektu
(vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena vč. DPH [Kč]
Moderátor	50 000,-
Hudební skupina	15 000,-
Hostesky	4 000,-
Catering	50 800,-
Fotodokumentace	5 000,-
Ozvučení, osvětlení	15 000,-
Projekce, pódium	6 000,-
Produkce, režie, texty	10 000,-
Dárky, soutěžní ceny	30 000,-
Přímá poštovní zásilka	3 000,-
Rezerva (5 %)	10 000,-
Celkem	198 800,-

Příslušná rozpočtová varianta počítá s moderováním Jana Krause jakožto propagátora značky Audi. Díky vzájemné spolupráci je smluvní cena pro zlínského dealera několikanásobně nižší, než je cena obvyklá - 50 000 Kč. Výrazně se na programu podílí i pětičlenná blues-rocková kapela Staří psi, jež si za dvě hodiny čistého času hraní v rámci komerční akce účtuje 15 000 Kč. Na akci budou přítomny celkem čtyři zkušené hostesky, přičemž náklady na každou z nich jsou 1 000 Kč. Dále tento návrh zahrnuje bohatý raut s teplou kuchyní včetně profesionálního týmu zlínské restaurace Dolce Vita, za což si fakturují celkem 50 800 Kč. Nemalé nákladové položky tvoří i profesionální fotodokumentace (5 000 Kč), režie (10 000 Kč) a kompletní zajištění technického zázemí (dohromady 21 000 Kč). Na dárky a soutěžní ceny ve formě reklamních předmětů je vyčleněno celkem 30 000 Kč. Kalkulace počítá i s náklady ve výši 3 000 Kč na rozeslání pozvánky poštou a 5% rezervou (10 000 Kč).

9.5.2 Varianta II

Následující tabulka 5 vyčísluje celkové náklady související s realizací druhé (levnější) varianty navrhovaného projektu.

Tab. 5 Celkové náklady na realizaci druhé varianty navrhovaného projektu
(vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena vč. DPH [Kč]
Moderátor a zpěvák	45 000,-
Hostesky	4 000,-
Catering	38 500,-
Ozvučení, osvětlení	15 000,-
Projekce, pódium	6 000,-
Produkce, režie, texty	10 000,-
Dárky, soutěžní ceny	20 000,-
Přímá poštovní zásilka	3 000,-
Rezerva (5 %)	7 500,-
Celkem	149 000,-

Druhá rozpočtová alternativa zahrnuje úspory oproti předešlé dražší variantě především v položkách moderátora a hudebního programu, kdy v tomto případě zařídí obě činnosti jediná osoba - Roman Vojtek. Cena za moderování nebo pěvecké vystoupení se pohybuje u obou jednotlivých aktivit kolem 35 000 Kč. Výsledná výše (45 000 Kč) je domluvená částka za obě činnosti v rámci jedné akce. Méně nákladný je catering zajištěný stejným dodavatelem, který v tomto případě ubere na pestrosti rautu, především pak teplé kuchyně. Fotodokumentace bude namísto profesionálního fotografa realizována zaměstnancem firmy. Nákladovou úsporu představuje i obsah dárkové tašky a hodnota soutěžních cen - suma byla oproti prvnímu návrhu snížena o třetinu (20 000 Kč), ostatní položky zůstávají nezměněné. Uvažovaná 5% rezerva činí 7 500 Kč.

9.6 Časová analýza

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

Projekt je plánovaný primárně na pátek 18. 7. 2014 od 18 hodin. Navrhované varianty se liší v otázce výše rozpočtu, výsledné časové rozvržení to však neovlivní a bude tedy v obou případech totožné.

V následující tabulce 6 jsou uvedeny jednotlivé kroky projektu, jejich časové ohodnocení (doba trvání ve dnech) a rovněž činnosti, na které dané kroky navazují.

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

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Výběr a schválení zvoleného návrhu	10	–
B	Vytvoření seznamu oslovovaných zákazníků	2	A
C	Zabezpečení a organizace příjezdu moderátora	21	A
D	Zadání a příprava pozvánky	7	B,C
E	Rozeslání poštovní zásilky a potvrzení účasti	6	D
F	Vytvoření předběžného seznamu hostů	2	E
G	Zajištění doprovodného programu a techniky	14	C
H	Domluvení objednávky cateringu a hostesek	3	C,F
I	Zajištění (profesionálního) fotografa	2	C
J	Příprava soutěžních cen a dárkových předmětů	7	F
K	Samotná realizace organizované události	1	C,E,G,H,I,J
L	Vyhodnocení projektu	30	K

Úvodní, klíčovou činností je proces výběru a schválení jedné z vypracovaných variant návrhu. Desetidenní odhadovaná délka trvání je zapříčiněna nutností jednání dealera

s importérem, zda bude daný projekt realizován za pomoci jeho finanční účasti a která varianta tedy bude uskutečněna. Poté musí být vytvořen kompletní seznam jmen (zákazníků), jež budou s pozvánkou obeslána. Současně je velmi důležité zorganizovat příjezd moderátora, což zahrnuje vyjednávání s jeho manažerem a hledání schůdného termínu a řešení. Teprve poté se již může přikročit k zařizování veškerých ostatních záležitosti, které s chystanou akcí souvisejí. Personalizované pozvánky mohou být zadány do výroby a připraveny k odeslání, což by nemělo trvat déle než týden. Následné rozeslání poštovní zásilky je otázkou pár dní, na základě potvrzení účasti bude sestaven předběžný seznam hostů. Dále je třeba zajistit doprovodný program (soutěže, projekce, případně kapela) a potřebnou techniku, dořeší se objednávka cateringu a hostesek a zajistí se fotograf, ať už z cizích či vlastních zdrojů, což je však otázka maximálně dvou dnů. V neposlední řadě je nutné připravit soutěžní ceny a reklamní předměty z kolekce Audi Boutique, které bude potřeba objednat od importéra, což bývá doručeno obvykle do týdne. Po zorganizování těchto zmíněných věcí již nic nebrání uskutečnění pořádané společenské akce. Následně bude ještě provedeno určité vyhodnocení daného projektu, spíše co se týče bezprostředních dojmů, ohlasů a jiných postřehů. Celkový dopad na loajalitu pozvaných zákazníků bude ovšem zjevný až postupem času v horizontu mnoha měsíců.

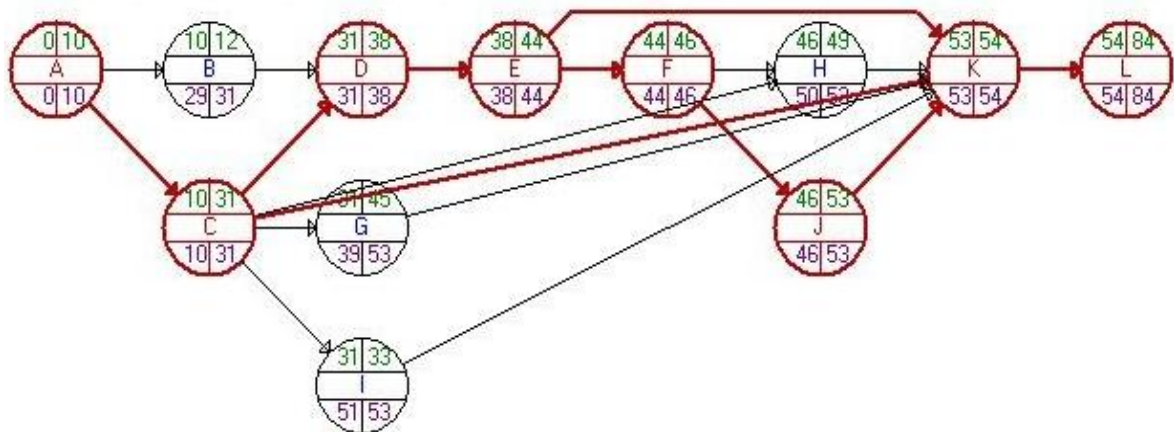
Tabulka 7 zobrazuje výsledné hodnoty po zadání kritérií z předchozí tabulky 6 do programu WinQSB (deterministická metoda CPM - metoda kritické cesty).

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

04-23-2014 13:00:38	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	no	2	10	12	29	31	19
3	C	Yes	21	10	31	10	31	0
4	D	Yes	7	31	38	31	38	0
5	E	Yes	6	38	44	38	44	0
6	F	Yes	2	44	46	44	46	0
7	G	no	14	31	45	39	53	8
8	H	no	3	46	49	50	53	4
9	I	no	2	31	33	51	53	20
10	J	Yes	7	46	53	46	53	0
11	K	Yes	1	53	54	53	54	0
12	L	Yes	30	54	84	54	84	0
	Project	Completion	Time	=	84	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			

Nejkratší možná doba trvání projektu (včetně vyhodnocení), která je dána délkou kritické cesty, je 84 dnů. Kritické cesty existují tři. Zpozdí-li se jedna z činností A, C, D, E, F, J, K či L, prodlouží se i celková doba trvání - na kritické cestě neexistuje žádná časová rezerva. Celkovou časovou rezervu je možné najít u činností B (19 dnů), G (8 dnů), H (4 dnů) a I (20 dnů).

Navazující síťový graf (obr. 23) znázorňuje kritickou cestu červenou barvou. V jednotlivých uzlech jsou uvedeny nejdříve možné začátky a konce a také nejpozději možné začátky a konce daných činností.



Obr. 23 Graf síťové analýzy projektu s využitím programu WinQSB (vlastní zpracování)

Odečtením posledních dvou činností (samotné realizace organizované události a vyhodnocení projektu) z doby trvání vyplývá, že BV Auto Zlín s.r.o. musí se zařizováním a přípravami zamýšleného projektu začít nejpozději 53 dnů před konáním samotné společenské akce.

V praxi je však samozřejmě vhodné projekt zahájit dříve, a to nejen kvůli jisté časové rezervě, ale například z důvodu zajištění moderátora či hudebního programu - s úspěšným realizací a zařizováním stoupá šance, že bude mít žádaná osoba či interpret v době konání volný termín.

Vážnost tohoto a dalších faktorů budou rozebrány v rámci následující podkapitoly týkající se rizikové analýzy.

9.7 Riziková analýza

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

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

9.7.1 Vnitřní rizika

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

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

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

4. **Nepatřičný výběr osob a dodavatelů služeb:** Adekvátní výběr moderátora společenského večera, doprovodného hudebního programu či cateringu je pro akci takového charakteru velmi důležitou složkou, která spoluutváří výsledný dojem z celé události.

Na místě moderátora lze za vhodnou volbu považovat nějakou známou tvář mužského pohlaví, která večeru dodá odpovídající váhu. Stejně tak hudební stránka by měla být zajištěna nějakým seriózním interpretem. Catering by měl být obstarán zavedenou restaurací s kvalitní kuchyní a profesionálním personálem. I hostesky by již měly mít nějaké zkušenosti a dojít vhodně a sjednoceně oblečeny. Veškeré činnosti související se zajištěním těchto věcí musí být řešeny s dostatečným předstihem, aby bylo možné sladit volné termíny obou stran a nemusely být hledány jiné (náhradní) alternativy.

5. **Nevhodné načasování:** Správné načasování nesouvisí pouze s přípravou plánované události, její organizací a zajištěním veškerých věcí kolem, ale rovněž s výběrem vhodného termínu konání této společenské akce. 20. výročí založení společnosti připadá na měsíc červenec, což je období letních prázdnin, čímž se nezanedbatelně zvyšuje riziko odřeknutí účasti a celkově nižšího zájmu zvaných hostů.

Zákazníky je v první řadě nutné informovat s dostatečným předstihem. Jako nevhodný se v červenci jeví termín konání připadající na víkend, konkrétní čas tak musí být směřován spíše k večeru (po pracovní době). Za ideální tedy považují pátek od 18 hodin.

9.7.2 Vnější rizika

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

6. **Malý zájem ze strany zákazníků:** Čím více zákazníků přijme pozvání na pořádanou akci, tím efektivněji budou využity finanční prostředky na příslušný

projekt. I přes snahu o vhodné zvolení termínu konání se může stát, že bude datum a čas pro mnohé nevyhovující a společenského večera se nezúčastní, anebo zkrátka nebudou mít vůbec zájem se zúčastnit. Může se také stát, že se zákazník i přes předchozí avizování své účasti nakonec nedostaví. Navíc už samotná nízká účast by v očích hostů nevyvolávala příliš pozitivní dojem.

V takovém případě lze alespoň ušetřit náklady například na rautu, jehož základní množství nemusí být konečné a může být eventuálně navýšeno až po domluvě s obsluhou v průběhu večera. Ostatní položky buď nelze operativně přizpůsobit (moderátor, doprovodný program), anebo nebudou zcela vyčerpány a zbudou (reklamní předměty), tudíž nejsou ztratné. Zaměstnanci by měli svým přístupem, který by tak alespoň mohl být více individuální, přispět k zachování důstojného průběhu celého večera.

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

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

8. **Problémy s dodavateli služeb:** V den konání je zlínský dealer zcela závislý na spolehlivosti a kvalitě najatého personálu, který svým vystupováním hraje podstatnou roli v celkovém dojmu z pořádané akce a může být rozhodujícím činitelem, zda bude organizovaná událost úspěšná či nikoliv.

Není tedy na místě, aby se na těchto záležitostech za každou cenu šetřilo, naopak je vhodné si pro minimalizaci tohoto možného rizika připlatit za renomé a kvalitu účinkujících a objednaných služeb.

9. **Poškození showroomu či automobilů:** S konáním hromadné společenské akce ve vlastních prostorách nepochybně vzniká riziko jeho poškození. Nabízí se samozřejmě otázka, jestli by byly náklady na případnou opravu vyšší než ušetřené peníze na pronájmu jiného místa, což lze těžko odhadovat, každopádně vzhledem k povaze akce je showroom dealera jednoznačně odpovídajícím místem konání.

Stejně citlivá je tato otázka i v případě předváděcích automobilů, jejich vystavení by však bylo nezbytné i v jiných prostorách. Celá událost se však ponese ve velmi seriózním duchu, pozvání hosté jistě nebudou představovat v tomto ohledu nějakou rizikovější skupinu.

V úvodu organizovaného večera by možná přeci jen nebylo od věci během úvodního slova nenápadně vyzdvihnout přípravu a zvelebení haly a automobilů, čímž by se mohlo pokusit (podvědomě) podnítit hosty k jisté nadstandardní opatrnosti a odpovědnému chování.

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

Pak je samozřejmě otázkou, jestli se v budoucnu pravidelně vracet k využívání tohoto nástroje, anebo frekvenci konání alespoň do jisté míry neomezit. Minimálně jednou za čas (2-3 roky) lze ovšem považovat pořádání události tohoto charakteru za více než vhodné, tím spíš v případě dealera prestižní značky Audi BV Auto Zlín s.r.o.

9.7.3 Vyhodnocení rizik

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

Tab. 8 Vyhodnocení analýzy rizik (vlastní zpracování)

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

Z tabulky 8 vyplývá, že největší riziko pro řešený projekt nejspíše představuje možný nižší zájem ze strany zvaných zákazníků o organizovanou událost (riziko č. 6), jelikož má významný vliv na pořádanou událost a odhadovaná pravděpodobnost se pohybuje v intervalu 30-60 %. Zbývá dvě rizika s touto pravděpodobností - možné překročení plánovaného rozpočtu a poškození showroomu či automobilů (rizika č. 2 a 9) - totiž nemají na úspěch projektu takový vliv, rizika se značným vlivem se zase nejeví příliš pravděpodobně. Pozitivním zjištěním je fakt, že žádné riziko nedosahuje pravděpodobnosti převyšující 60 %.

9.8 Zhodnocení projektu

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

BV Auto Zlín s.r.o. je dealerem luxusní a prestižní automobilové značky Audi. Oblast dlouhodobého budování image je samozřejmostí nejen pro mateřskou společnost a značku, ale rovněž pro jednotlivé dealery, tedy ty, jež jsou v přímém kontaktu s konečným zákazníkem a jejichž pozitivní vnímání je tak neméně důležité jako reputace samotné značky.

Jednu z hojně využívaných aktivit v této oblasti představuje event marketing, který je v případě odpovídajícího pojetí efektivním nástrojem PR spoluutvářejícím dobrou image společnosti. Kladně vnímaná image a kvalitní zákaznická péče, jejímž vyšperkováním může být kupříkladu pravidelné konání společenského večera, jsou navíc jedněmi ze základních předpokladů pro udržení stávající klientely, což je segment, ze kterého vychází cílová skupina projektu. Organizovaná událost této povahy je potom účinnou reklamou společnosti, v případě řešeného projektu je akce navíc spojena s 20. výročím založení zlínského dealera.

Sekundárním dopadem je navýšení prodejů společnosti. Projekt by mohl napomoci realizovat prodejní cíl, který byl pro rok 2014 (vzhledem k mírně se zlepšující situaci na automobilovém trhu a plánovanému příchodu dlouho očekávané nové generace oblíbeného SUV Audi Q7) stanoven na 80 individuálních objednávek. Přínos týkající se množství prodaných vozů by se měl ovšem projevovat postupně v období několika následujících měsíců až přibližně tří let.

Zamýšlená organizovaná událost má charakter seriózního společenského večera, čemuž odpovídá i obsazení moderátorského postu, kvalitní doprovodný program i veškeré další složky podílející se celém večeru a jeho atmosféře. Dvě uvažované varianty návrhu projektu se liší výší rozpočtu, která v prvním případě počítá s finanční podporou dealera ze strany importéra Porsche Česká republika s.r.o. K úsporám v druhé, nákladově nižší variantě bylo přistoupeno tak, aby v očích zákazníka prakticky neměly vliv na celkovou kvalitu a dojem z pořádané akce.

Časová analýza projektu odhalila dvě kritické cesty, nejkratší možná doba trvání projektu (včetně určitého vyhodnocení) je 84 dnů. Po odečtení posledních dvou činností (samotné realizace organizované události a vyhodnocení projektu) z doby trvání vyplývá, že je třeba se zařizováním a přípravami plánovaného projektu začít nejpozději 53 dnů před konáním samotné akce. V praxi je však samozřejmě vhodné projekt zahájit kvůli jisté časové rezervě dříve.

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

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

ZÁVĚR

BV Auto Zlín s.r.o., zlínský dealer značky Audi, je společností, ve které probíhá řízení marketingových aktivit a komunikačního mixu na velmi dobré úrovni. Za dobu své dvacetileté existence si společnost vybudovala silnou klientskou základnu, díky které se pevně usadila na vysoce konkurenčním trhu automobilového odvětví. Globální ekonomická krize a její několikaleté následky byly pro dealera nejen náročnou zkouškou, kterou zvládl, ale rovněž určitou příležitostí dokázat veřejnosti svou stabilitu a spolehlivé zázemí prestižní světové značky. Současné vyhlídky celého automobilového průmyslu jsou již veskrze pozitivní, zlínský dealer Audi plánuje v roce 2014 realizovat prodejní cíl ve výši 80 prodaných automobilů, což je přibližně o polovinu více než v předešlých dvou letech.

Diplomová práce byla zpracována za účelem navržení projektu týkajícího se využití marketingové komunikace na vybraný segment zákazníků ve firmě BV Auto Zlín s.r.o. na základě provedené analýzy současného stavu marketingové komunikace v příslušné společnosti.

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

Výsledkem mojí práce je na základě závěrů z provedených analýz vypracování návrhu projektu - organizované společenské události při příležitosti 20. výročí založení společnosti, který by jí měl napomoci v oblasti image a loajality pravidelných zákazníků, což by se mělo v delším časovém horizontu projevit i na zvýšení počtu prodaných automobilů. Posléze byl tento projekt obsahující dvě rozpočtové varianty podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

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

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK, 2008. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

DOLEŽALOVÁ Renata a Jitka VYSEKALOVÁ. Češi a reklama 2014. *Marketing & komunikace: Časopis České marketingové společnosti a České společnosti pro propagaci a public relations - MOSPRA*. Praha: Česká marketingová společnost, 1990, roč. 24, č. 1. ISSN 1211-5622.

DRUCKER, Peter F., 1973. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row, 1973, 839 s. ISBN 0-88730-615-2.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. 87ktualit. Vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

HUDESKÝ, Aleš. V reklamě přibývají známé tváře. *Strategie: Marketing - reklama - média*. Praha: Strategie Praha, 1993, roč. 21, č. 2. ISSN 1210-3756.

KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. Vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZÁK, Vratislav, 2009. *Marketingová komunikace*. 2. Vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2010. *Marketing I*. 4. Vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 126 s. ISBN 978-80-7318-698-2.

NASH, Edward L, 2003. *Direct marketing*. Brno: Computer Press, 604 s. ISBN 80-722-6838-4.

PELSMACKER, Patrick de, Joeri van den BERGH a Maggie GEUENS, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

PILÍK, Michal, 2008. *Průmyslový marketing*. 2. Vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 107 s. ISBN 978-80-7318-656-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SHARP, Byron, 2013. *Marketing: theory, evidence, practice*. South Melbourne: Oxford University Press, 609 s. ISBN 978-0-19-557355-8.

SHIMP, Terence A. a Craig J. ANDREWS, 2013. *Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. 9th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, 729 s. ISBN 978-1-111-58021-6.

SIKELA, Henrich. 5 smyslů - jak je v prodejně oslovit? *Marketing & komunikace: Časopis České marketingové společnosti a České společnosti pro propagaci a public relations - MOSPRA*. Praha: Česká marketingová společnost, 1990, roč. 23, č. 3. ISSN 1211-5622.

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

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

SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., 88ktualit. A dopl. Vyd. Praha: Grada, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

TELLIS, Gerard J, 2000. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada, 602 s. ISBN 80-7169-997-7.

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

VÁVOVÁ Věra. Jak rozumět integrované marketingové komunikaci. *Marketing & komunikace: Časopis České marketingové společnosti a České společnosti pro propagaci a public relations - MOSPRA*. Praha: Česká marketingová společnost, 1990, roč. 24, č. 1. ISSN 1211-5622.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4. 88ktu. A 88ktualit. Vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

WUNDERMAN, Lester, 2004. *Direct marketing: reklama, která se zaplatí*. Praha: Grada, 250 s. ISBN 8024707314.

Elektronické a ostatní zdroje

Analytici: Automobilky musí zlepšit vývoj a cílit na Východ, nebo skončí. *iDnes.cz* [online]. 2013, [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/nazory-ekonomu-na-budoucnost-evropskeho-automobiloveho-trhu-p69-/ekonomika.aspx?c=A130913_120235_ekonomika_spi

BV Auto Zlín [online]. 2014 [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://app.audi.cz/bvautozlin>

Corporate strategy. *Audi AG* [online]. 2014 [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: http://www.audi.com/content/audi_com/corporate/en/company/corporate-strategy.html

Česká národní banka [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Evropský autoprůmysl ztratí 300 tisíc míst, výroba se stěhuje do Asie. *E15.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/automobilovy-prumysl-zamestna-mene-lidi-vyroba-se-odstehuje-do-asiie>

Rozhovor s Robertem Svobodou: Jak si stojí PR v České republice. *Marketing Journal* [online]. 2013 [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/rozhovor-s-robertem-svobodou--jak-si-stoji-pr-v-ceske-republice__s288x10168.html

Světový trh automobilů: Spalovací motory mají budoucnost. *OnBusiness.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-01]. Dostupné z: <http://www.onbusiness.cz/svetovy-trh-automobilu-spalovaci-motory-maji-budoucnost-535>

V Evropě se více prodávají nová auta, trh roste už půl roku. *Novinky.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/auto/330666-v-evrope-se-vice-prodavaji-nova-auta-trh-roste-uz-pul-roku.html>

WinQSB - PERT and CPM [software]. Version 1.00. ©Yih-Long Chang. [cit. 2014-04-02].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
IT	Informační technologie
HDP	Hrubý domácí produkt
MKT	Marketing
PR	Public relations.
TV	Televize
VW	Volkswagen
SUV	Sportovně-užitkové vozidlo

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Vazba marketingového mixu na STP strategii (vlastní zpracování dle Kotlera, 2007, s. 70)</i>	14
<i>Obr. 2 Makromodel komunikačního procesu (Kotler a Keller, 2013, s. 520)</i>	15
<i>Obr. 3 Marketingový komunikační systém (Kotler, 2007, s. 810)</i>	16
<i>Obr. 4 Strategie tlaku (push) a tahu (pull) (Kotler, 2007, s. 838)</i>	19
<i>Obr. 5 Hlavní oblasti rozhodování v reklamě - 5M (Kotler a Keller, 2013, s. 544)</i>	21
<i>Obr. 6 Cesty podpory prodeje (Tellis, 2000, s. 291)</i>	29
<i>Obr. 7 Hlavní kroky úspěšného prodeje (Kotler a Keller, 2013, s. 602)</i>	35
<i>Obr. 8 Řízení prodejních týmů (Kotler, 2007, s. 908)</i>	36
<i>Obr. 9 Pyramida hodnoty značky (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 271).....</i>	41
<i>Obr. 10 BV Auto Zlín - dealer Audi (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obr. 11 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín).....</i>	48
<i>Obr. 12 Graf vývoje počtu uzavřených individuálních objednávek v letech 2008-2013 (vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)</i>	49
<i>Obr. 13 PEST analýza - politicko-legislativní faktory (vlastní zpracování).....</i>	52
<i>Obr. 14 PEST analýza - sociálně-kulturní faktory (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 15 PEST analýza - ekonomické faktory (vlastní zpracování).....</i>	54
<i>Obr. 16 Graf vývoje vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2007-2016 (vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ a ČNB)</i>	55
<i>Obr. 17 PEST analýza - ekonomické faktory (vlastní zpracování).....</i>	55
<i>Obr. 18 SWOT analýza - silné stránky (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 19 SWOT analýza - slabé stránky (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 20 SWOT analýza - příležitosti (vlastní zpracování).....</i>	59
<i>Obr. 21 SWOT analýza - hrozby (vlastní zpracování).....</i>	61
<i>Obr. 22 Graf procentuálního využití finančních prostředků na jednotlivé marketingové aktivity (vlastní zpracování na základě interních dat BV Auto Zlín)</i>	62
<i>Obr. 23 Graf síťové analýzy projektu s využitím programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	78

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Profily hlavních forem médií (Kotler, 2007, s. 866).....</i>	<i>24</i>
<i>Tab. 2 Vyhodnocení auditu mixu marketingové komunikace (vlastní zpracování)</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 3 Náklady na oslovení cílové skupiny formou přímé poštovní zásilky (vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 4 Celkové náklady na realizaci první varianty navrhovaného projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 5 Celkové náklady na realizaci druhé varianty navrhovaného projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 6 Časový plán jednotlivých činností projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 7 Časový plán projektu s využitím programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 8 Vyhodnocení analýzy rizik (vlastní zpracování)</i>	<i>82</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Audit mixu marketingové komunikace

Příloha P II Návrh psaného textu pozvánky

PŘÍLOHA P I: AUDIT MIXU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

1. Má firma jasně definovaný plán marketingové komunikace?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. Experimentuje firma s novými způsoby oslovení zákazníka?

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

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

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

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

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

PŘÍLOHA P II: NÁVRH PSANÉHO TEXTU POZVÁNKY

Přijďte si s námi připít na dalších společných 20 let.

Vážený pane *příjmení*,

není to tak dávno, co jsme se k oboustranné spokojenosti společně setkali při předávání nové Audi *specifikace modelu*, kterou jste následně z našeho autosalonu odjel. Věříme, že jste se svým vozem a našimi službami spokojen a velmi si vážíme Vaší loajality ke značce Audi a našemu dealerství.

Velmi rádi bychom Vás touto cestou pozvali na společné setkání, které se koná při příležitosti 20. výročí založení naší firmy v pátek 18. července 2014 od 18 hodin v prostorách společnosti BV Auto Zlín.

Společenský večer, kterým bude provázet *jméno a příjmení moderátora*, bude doplněn o bohatý doprovodný program hudebního i soutěžního charakteru. Občerstvení prosím nechte na nás.

Prosíme o potvrzení Vaší účasti
telefonicky: 577 111 911,
nebo e-mailem: pavla.pipisova@audizlin.cz,

přijměte naše srdečné pozvání.

Jiří Dolanský
výkonný ředitel
BV Auto Zlín s.r.o.