

Projekt marketingové strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy Dvořák autoservis

Bc. Lukáš Rybníkář

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš Rybníkář**
Osobní číslo: **M15561**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt marketingové strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy Dvořák autoservis**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice marketingové strategie.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň marketingové strategie v dané firmě.
- Analyzujte konkurenci a proveďte benchmarking marketingové komunikace.
- Na základě zjištěných skutečností stanovte marketingovou strategii a akční plány pro danou firmu.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FILL, Chris. Marketing communications: brands, experiences and participation. 6th ed. Harlow: Pearson, 2013, 820 s. ISBN 978-0-273-77054-1.
FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
SHIMP, Terence A. a J. Craig ANDREWS. Advertising, promotion, and other aspects of integrated marketing communications. 9th ed. Mason, OH: South Western Cengage Learning, c2013, 729 s. ISBN 978-1-111-58021-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

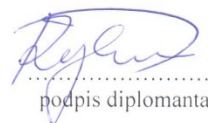
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 12.4.2017

Jméno a příjmení: Lukáš Rybníkář


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření nové marketingové strategie firmy Dvořák autoservis. Diplomová práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část se věnuje strategickému marketingu, situačním analýzám, sběru a vyhodnocení dat a marketingovému mixu služeb. Analytická část se zabývá představením firmy Dvořák autoservis, současnou úrovní marketingového mixu služeb, definováním konkurence a analyzováním trhu. Projektová část se zabývá definováním nových cílových skupin zákazníků, novou marketingovou strategií firmy a marketingovou kampaní s cílem zvýšit konkurenceschopnost firmy Dvořák autoservis. Marketingová kampaň je podrobena nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Strategický marketing, strategie, SWOT analýza, IFE matice, EFE matice, PESTLE analýza, SPACE analýza, benchmarking, marketingový mix služeb, komunikační mix.

ABSTRACT

The aim of this master's thesis is to create a new marketing strategy for company Dvořák autoservis. The master's thesis is divided into three parts. The theoretical part focuses on strategic marketing, situational analysis, data collection and analysis and marketing mix of services. The analytical part deals with the introduction of the company Dvořák autoservis, the current level of marketing mix of services, defining competition and analyzing the market. Project part deals with defining new target groups, new marketing strategy and marketing campaign in order to increase the competitiveness of the company Dvořák autoservis. The marketing campaign is subject to cost, time and risk analysis.

Keywords: Strategic marketing, strategy, SWOT analysis, IFE matrix, EFE matrix, PESTLE analysis, SPACE analysis, benchmarking, marketing mix of services, communication mix.

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Jiřímu Vaňkovi, Ph.D. za odborné rady, informace a zpětnou vazbu, kterou mi poskytl a za čas, který mi věnoval. Zároveň chci poděkovat svým rodičům za absolutní podporu po celou dobu mého vysokoškolského studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PLÁNOVÁNÍ STRATEGICKÉHO MARKETINU	15
1.1 STRATEGICKÝ MARKETING.....	16
1.2 MARKETINGOVÉ STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	16
1.2.1 Vize.....	17
1.2.2 Poslání.....	18
1.2.3 Cíle.....	18
1.3 STRATEGIE.....	19
1.3.1 Tvorba strategie.....	19
1.3.2 Celopodniková strategie.....	20
1.3.3 Strategie SBU.....	20
1.3.4 Marketingová strategie.....	20
2 SITUAČNÍ ANALÝZA	22
2.1 SWOT ANALÝZA.....	22
2.1.1 Tvorba SWOT analýzy.....	22
2.1.1.1 Příležitosti a hrozby.....	22
2.1.1.2 Silné a slabé stránky.....	23
2.1.2 Nevýhody SWOT analýzy.....	23
2.2 PESTLE ANALÝZA.....	24
2.3 EFE MATICE.....	25
2.4 IFE MATICE.....	26
2.5 SPACE ANALÝZA.....	27
2.6 BENCHMARKING.....	29
3 SBĚR A VYHODNOCENÍ DAT	30
3.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	31
3.1.1 Techniky kvantitativního výzkumu.....	31
3.2 KVALITATIVNÍ METODY.....	32
3.2.1 Techniky kvalitativního výzkumu.....	32
4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	34
4.1 PRODUKT JAKO SLUŽBA.....	34
4.1.1 Specifické vlastnosti služeb.....	34
4.2 CENA.....	35
4.2.1 Stanovení ceny.....	35
4.3 DISTRIBUCE.....	37
4.4 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	38
4.4.1 Reklama.....	39
4.4.2 Podpora prodeje.....	42
4.4.3 Přímý marketing.....	43
4.4.4 Public relations.....	44
4.4.5 Osobní prodej.....	44

4.5	LIDÉ	45
4.6	PROCESY	45
4.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	45
5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
6	DVOŘÁK AUTOSERVIS	48
6.1	VZNIK FIRMY.....	48
6.2	PROFIL FIRMY.....	48
6.2.1	Právní forma podnikání.....	48
6.2.2	Logo firmy Dvořák autoservis	48
6.2.3	Poslání firmy Dvořák autoservis	49
6.2.4	Vize firmy Dvořák autoservis	49
6.2.5	Cíl firmy Dvořák autoservis.....	49
6.2.6	Organizační struktura firmy Dvořák autoservis.....	49
6.2.7	Cílová skupina zákazníků	50
6.3	SOUČASNÁ STRATEGIE FIRMY DVOŘÁK AUTOSERVIS	51
7	MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	52
7.1	SLUŽBA	52
7.1.1	Vlastnosti služby	52
7.1.2	Sortiment poskytovaných služeb.....	53
7.2	CENA.....	55
7.2.1	Metody stanovení ceny	55
7.2.2	Cenová politika vůči zákazníkům	55
7.2.3	Cenová strategie	56
7.3	DISTRIBUCE.....	57
7.3.1	Provozní doba.....	57
7.3.2	Sídlo firmy a jeho okolí.....	57
7.3.3	Distribuční cesty.....	59
7.4	KOMUNIKACE.....	59
7.4.1	Nástroje marketingové komunikace.....	59
7.5	LIDÉ	61
7.6	PROCESY	62
7.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	63
8	KONKURENCE	64
8.1	PŘÍMÁ KONKURENCE – NEAUTORIZOVANÉ SERVISY	64
8.2	NEPŘÍMÁ KONKURENCE – AUTORIZOVANÉ SERVISY	66
	Autorizované servisy - Kroměříž	67
8.3	NEPŘÍMÁ KONKURENCE – POJIŠŤOVNY	67
8.4	BENCHMARKING	68
9	ANALYZOVÁNÍ TRHU	70

9.1	SWOT ANALÝZA	70
9.2	PESTLE ANALÝZA.....	71
9.3	MATICE HODNOCENÍ FAKTORŮ VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (IFE/EFE).....	72
10	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	75
11	PROJEKT NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY DVOŘÁK AUTOSERVIS	76
11.1	SPACE MATICE	76
12	DEFINOVÁNÍ CÍLOVÝCH SKUPIN ZÁKAZNÍKŮ	78
12.1	KONCOVÍ ZÁKAZNÍCI.....	78
12.1.1	Soukromé osoby.....	78
12.1.2	Podnikatelské subjekty.....	79
12.2	ZPROSTŘEDKOVATELÉ SERVISNÍCH OPRAV	79
12.3	ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ PODLE POŽADOVANÝCH SLUŽEB	80
13	STRATEGIE WO1.....	82
13.1	SLUŽBA	82
13.2	CENA.....	83
13.3	DISTRIBUCE.....	83
13.4	KOMUNIKAČNÍ MIX	84
13.4.1	Internetový marketing	84
13.4.1.1	Internetové stránky firmy Dvořák autoservis.....	85
13.4.1.2	Firemní internetové portály.....	86
13.4.1.3	Sociální sítě	87
13.4.1.4	Youtube	89
13.4.1.5	Google adwards, S-klik a Bannerová reklama.....	89
13.4.1.6	PPC reklama.....	90
13.4.1.7	Newsletter	90
13.4.1.8	Directmail.....	91
13.4.2	Venkovní reklama	91
13.4.2.1	Billboard.....	92
13.4.2.2	Venkovní reklamní plocha menších rozměrů	92
13.4.2.3	Reklamní vitríny.....	93
13.4.3	Tisková reklama	93
13.4.4	Letáková reklama	94
13.4.5	Rozhlasová reklama	95
13.4.6	Telemarketing	96
13.4.7	Podpora prodeje	97
13.4.8	Osobní prodej.....	98
13.5	LIDÉ	98
13.6	PROCESY	99
13.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	99
14	PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY DVOŘÁK AUTOSERVIS	100

14.1	MARKETINGOVÁ KAMPAŇ.....	100
14.2	WEBOVÁ PREZENTACE	100
14.2.1	Zdokonalení internetových stránek	100
14.2.2	Registrace ve vyhledávačích	101
14.2.3	Nastavení klíčových slov	101
14.3	FIREMNÍ PORTÁLY	101
14.4	SOCIÁLNÍ SÍŤ – FACEBOOK.COM.....	102
14.5	NEWSLETTER.....	103
14.6	LETÁKOVÁ REKLAMA.....	104
14.7	VENKOVNÍ REKLAMNÍ PLOCHA.....	105
14.8	PODPORA PRODEJE – VĚRNOSTNÍ KARTY	107
15	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	108
15.1	NÁKLADY SPOJENÉ S MARKETINGOVOU KAMPANÍ	108
16	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	111
16.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	111
16.2	ZAHÁJENÍ REKLAMNÍ KAMPANĚ	112
16.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM REKLAMNÍ KAMPANĚ.....	113
17	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	115
17.1	NÁVRHY K ELIMINACI RIZIK	116
17.1.1	Vysoké riziko	116
17.1.2	Střední riziko	117
17.1.3	Nízké riziko	118
18	SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	119
	ZÁVĚR	121
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	123
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	126
	SEZNAM OBRÁZKŮ	127
	SEZNAM TABULEK.....	128

ÚVOD

Marketing a marketingové aktivity s ním spojené jsou v dnešní době neodmyslitelnou součástí firem, které chtějí na neustále se vyvíjejícím trhu dosáhnout požadovaného úspěchu. Úspěšné firmy věnují marketingu velkou pozornost a vkládají do něj značné finanční prostředky. Uvědomují si, že spotřebitelský trh a přání zákazníků se neustále mění a k těmto změnám dochází stále častěji v kratším časovém horizontu, a proto je nezbytné na tyto změny efektivně a včas reagovat. Dnešní doba přináší stále se zvyšující konkurenční prostředí a na většinu spotřebitelských trhů nemají nové firmy problém vstoupit a začít si budovat své postavení. Rozvíjející se doba s sebou přináší nové přístupy a možnosti komunikace se zákazníky. Dnešním trendem se stává přesun marketingové komunikace do prostředí internetu a moderních technologií. Na všechny tyto změny musí firmy reagovat.

Základem úspěchu firmy je vytvoření kvalitní marketingové strategie a stanovení si vize, poslání a cílů firmy, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Dokonalá znalost konkurence a její pravidelné monitorování je dalším základním kamenem při budování úspěšné firmy a není možné se bez ní obejít. V případě, že chtějí firmy co nejpřesněji cílit na potenciální zákazníky, musí mnohdy investovat nemalé finanční prostředky do průzkumů spotřebitelského trhu a monitorování konkurence. Co nejpřesnější segmentace trhu umožňuje firmám cílit na přesně požadovaný segment trhu a dosahovat tak co nejlepších výsledků.

Nejen znalost konkurence a potenciálních zákazníků je stěžejní, ale také znalost vlastní firmy je nezbytně důležitá. Využívání situačních analýz umožňuje firmám získat velice důležité informace týkající jejich vnitřního prostředí a také umožňují zjistit, jaké faktory firmu mohou ovlivnit zvenčí.

Přestože dnešní doba přináší širokou škálu možností, které firmám mohou pomoci dosáhnout lepších výsledků, existuje stále velký počet především malých firem, které těchto možností nevyužívají.

Cílem diplomové práce je vytvoření marketingové strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy Dvořák autoservis. Projekt přináší novou marketingovou strategii firmy, která vychází z provedených analýz vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Nová marketingová strategie je založena na efektivní marketingové komunikaci, která je zajištěna správnou kombinací komunikačních nástrojů. Cílem marketingové strategie je zvýšit povědomí o firmě a zaujmout nové zákazníky a zároveň prohloubit vztahy se stávajícími zákazníky.

Marketingová kampaň je sestavena tak, aby vyhovovala finančním možnostem firmy a zároveň oslovila co nejvíce potenciálních zákazníků.

Diplomová práce se dělí na část teoretickou, analytickou a projektovou. Teoretická část obsahuje poznatky týkající se plánování strategického marketingu, situačních analýz, sběru a vyhodnocení dat a marketingového mixu služeb. V analytické části práce je představena firma Dvořák autoservis a její současný stav a současný marketingový mix služeb. Analytická část dále obsahuje analýzu konkurence a benchmarking a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Nedílnou součástí práce je projektová část, ve které je stanovena nová marketingová strategie firmy Dvořák autoservis a sestaven nový marketingový mix služeb. Následuje marketingová kampaň s cílem zajistit konkurenceschopnost firmy, která je podrobena nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Marketingová strategie ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Dvořák autoservis je vzhledem k aktuálnímu postavení firmy na trhu velice důležitá. Na neustále se zvyšující konkurenční prostředí v oblasti poskytování služeb autoservisu ve městě Kroměříž a jeho blízkém okolí musí firma reagovat, chce-li zlepšit své postavení na trhu. Vytvoření nové marketingové strategie firmy a sestavení vhodného komunikačního mixu umožní firmě Dvořák autoservis stát se na daném trhu v budoucnu konkurenceschopnou.

Vytvoření nové marketingové strategie pro firmu Dvořák autoservis předchází analyzování současného stavu, ve kterém se firma nachází. Základem je dobrá znalost konkurence a její neustálé monitorování. Ke srovnání firmy Dvořák autoservis s konkurencí ve městě Kroměříž je využit benchmarking na základě stanovených kritérií. K analýze současného stavu firmy je využita SWOT analýza, která definuje příležitosti a hrozby, a silné a slabé stránky firmy. Dále je vytvořena EFE matice, které předchází analýza PESTLE, zkoumající vnější okolí firmy. IFE matice se zabývá vnitřním prostředím firmy a její výsledek společně s výsledkem EFE matice umožňuje vytvoření SPACE matice, která definuje novou marketingovou strategii firmy Dvořák autoservis.

Projektová část práce se zabývá nově stanovenou marketingovou strategií, která je konzervativního charakteru. Firma Dvořák autoservis by měla potlačovat slabé stránky prostřednictvím využívání příležitostí, které jsou uvedeny v rámci matic IFE a EFE. V rámci nové marketingové strategie jsou podrobně definovány cílové skupiny zákazníků. Je vytvořen nový marketingový mix služeb firmy, jehož součástí je komunikační mix zahrnující vhodné nástroje komunikace, odpovídající potřebám firmy Dvořák autoservis. Uvedené nástroje komunikace je možné v budoucnu kombinovat při vytváření marketingových kampaní sloužících ke zvýšení povědomí o firmě či kampaní tematicky založených.

V rámci projektové části je vytvořena konkrétní marketingová kampaň s cílem zvýšit povědomí o firmě Dvořák autoservis a zajistit tak zvýšení její konkurenceschopnosti. Marketingová kampaň je sestavena tak, aby byl osloven velký počet potenciálních zákazníků a zároveň cena marketingové kampaně odpovídala finančním možnostem firmy Dvořák autoservis. Marketingová kampaň je podrobena nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PLÁNOVÁNÍ STRATEGICKÉHO MARKETINGU

Chceme-li dosahovat našich očekávaných úspěchů v oblasti marketingu, je důležité znát jeho podstatu. Je nezbytné znát, co marketing představuje, z čeho se skládá a čím může být prospěšný pro podnikání. Každý z autorů odborných publikací definuje marketing po svém.

Marketing získává informace o lidských a společenských potřebách, které následně naplňuje. Podle autorů Kotlera a Kellera existuje nejstručnější definice marketingu a ta zní: „*Naplňovat potřeby se ziskem.*“ Jako příklad společnosti, která dokázala naplnit potřeby zákazníka se ziskem, uvádí autoři společnost IKEA. V okamžiku, kdy společnost zaregistrovala, že zákazníci požadují dobrý nábytek za mnohem nižší ceny, začala prodávat takový nábytek, který si zákazníci sami doma smontují. IKEA prokázala dobré marketingové schopnosti a požadavky trhu proměnila ve výnosné podnikatelské možnosti. (Kotler, Keller, 2016, s. 27)

Marketing je považován za rozhodující součást tvorby a realizace firemní strategie, která směřuje k dosažení cílů. Základy marketingu jsou tvořeny vztahy se zákazníky. Zákazník je alfou i omegou podnikatelského procesu společnosti. (Jakubíková, 2013, s. 51)

Definování marketingu a marketing samotný se postupem času mění a vyvíjí. Kotler ve své knize *Moderní marketing*, vydané v roce 2007 definoval marketing následovně: „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (Kotler, 2007, s. 40)

Cetlová ve své knize *Marketing služeb* vychází z definic světově uznávaných odborníků v oblasti marketingu a spatřuje v nich společnou myšlenku. Její definice marketingu vypadá následně: „*Marketing je lidská činnost vykonávaná ve vztahu k trhu. Je to práce s trhy, která sleduje realizaci potenciální směny, s cílem uspokojit lidské potřeby a požadavky.*“ (Cetlová, 2002, s. 10)

Jak vidíme, definice marketingu jsou různé. Žádná z definic není nesprávná, ale je důležité definice vztahovat k období, ve kterém vznikly.

1.1 Strategický marketing

Nejdříve se zaměříme obecně na problematiku strategie a jejího významu. Následující body představují základní charakteristiky významu strategie podle knihy Jaroslava Charváta.

- Strategická rozhodnutí mají vliv na dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí mají zajistit dosažení určité výhody.
- Strategická rozhodnutí řeší rozsah dopadu aktivit organizace.
- Strategie se může zabývat přizpůsobováním aktivit určitému prostředí.
- Strategie může požadovat změnu hlavních zdrojů firmy.
- Strategická rozhodnutí mají vliv na rozhodování operativní. (Charvát, 2006, s. 17)

Strategický marketing podle Kotlera je „*proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.*“ Vzhledem ke konkurenci na trhu, která se snaží získat nové zákazníky nebo udržet stávající, má být marketingová strategie rozdělena do tří nezávislých částí. (Kotler, 2007, s. 66)

Podle Ekonomického slovníku představuje strategický marketing vývojový stupeň marketingu. O strategický marketing se jedná v případě, kdy dochází k plánování budoucích činností týkajících se přesně definovaného okruhu potenciálních zákazníků a jejich specifických potřeb. Nezabývá se tedy pouze současnými okolnostmi, ale dává důraz na rozpoznávání příležitostí a rizik, která by mohla ovlivnit podnik. (Hindls, 2003)

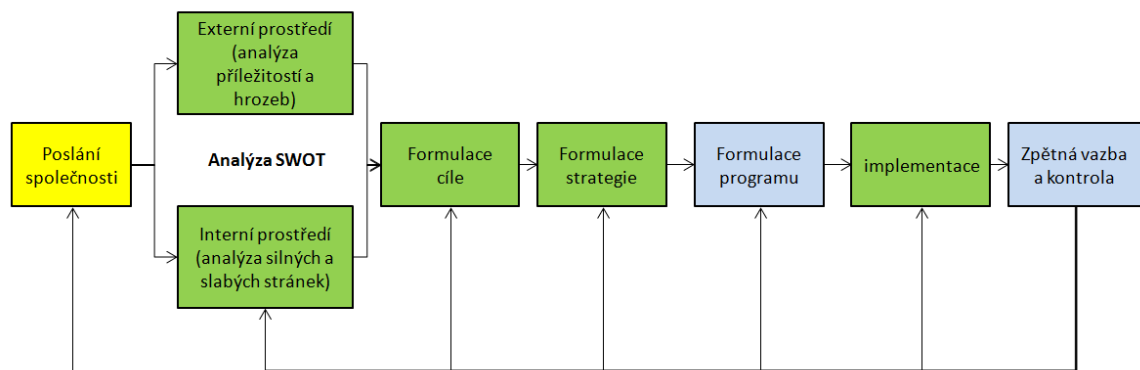
Vidíme, že pojem „strategický marketing“ není jednoznačně definován a jeho obsah se může lišit. Můžeme přesto rozpoznat jeho základní znaky, kterými jsou zaměření na budoucnost, na své budoucí zákazníky a jejich budoucí potřeby a také na budoucí postup firmy. (Jakubíková, 2013, s. 75)

1.2 Marketingové strategické plánování

Marketingové plánování se stalo páteří marketingového systému řízení. Strategické plánování firmy využívá marketingové proměnné jako je vývoj trhu a tržní podíl. Marketingově orientované firmy často používají pro své strategické plánování pojem strategické marketingové plánování, čímž poukazují na své zaměření v oblasti marketingu. (Jakubíková, 2013, s. 80)

Vzhledem k neustále se měnícímu prostředí, je velice důležitá schopnost firmy rychle se adaptovat a dokázat využít nových příležitostí. Kotler definuje strategický plán jako „*Plán popisující, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitostí, které nabízí neustále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíli a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi.*“ (Kotler, 2007, s. 88)

Proces strategického plánování podnikatelské jednotky je složen z několika nezbytných kroků. V první řadě je strategické plánování zaměřeno na stanovení poslání společnosti, následuje SWOT analýza, formulace cílů, formulace strategie, formulace programu, implementace, zpětná vazba a kontrola. (Kotler, Keller, 2016, s. 89)



Obr. 1. Proces strategického plánování podnikatelské jednotky (Kotler, Keller, 2016, s. 89)

1.2.1 Vize

Předtím, než se společnost rozhodne formulovat své poslání, měla by nejdříve definovat svou vizi. V odborné literatuře se můžeme setkat s pojmem premise, což je označení vize a mise, neboť vize zaujímá počáteční místo strategického řídicího procesu. Jakubíková říká, že „*vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy*“. Obsah vize závisí na odvětví, ve kterém firma podniká. Jejím jádrem by měl být vždy výsledek, který má být dosažen v zájmu zákazníka. (Jakubíková, 2013, s. 18-19)

Kotler vidí vizi jako nakažlivý sen, široce rozšířené prohlášení nebo slogan vyjadřující potřeby dané doby. (Kotler, 2007, s. 92)

Tři základní cíle vize:

1. vyjasnit obecný směr

2. motivovat lidi k vykročení správným směrem
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí (Jakubíková, 2013, s. 19)

1.2.2 Poslání

Poslání neboli mise vyjadřuje důvod působnosti firmy na trhu. Definice poslání by neměla být široce pojatá, ale také by neměla být, příliš stručná. (Charvát, 2006, s. 26)

Kotler spatřuje v jasném definování poslání „funkci „neviditelné ruky“, která usměrňuje pracovníky organizace, takže mohou každý sám a všichni společně přispívat k naplňování celkových cílů organizace.“ (Kotler, 2007, s. 90)

Jakubíková uvádí postup při definování poslání, který se skládá z několika kroků. Při vymezování poslání bere v úvahu pět klíčových elementů, poté definuje čtyři dimenze, z kterých vyplývají následující otázky, které je nutné zodpovědět, aby bylo možné kvalitně formulovat poslání firmy.

1. Kdo jsou naši zákazníci?
2. Jakou potřebu či přání firma uspokojuje a co je jejím cílem?
3. Kde působí?
4. Jaká je „filozofie firmy“?
5. Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
6. Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání svých zákazníků, i ty nevyslovené?

Poslání by se mělo shodovat s vnitřním i vnějším prostředím. (Jakubíková, 2013, s. 21)

1.2.3 Cíle

V případě, že společnost nestanoví své cíle, bude její řízení pouze nahodilým procesem. Stanovení jasného cíle vede k očekávané vysoké výkonnosti a efektivnosti jednotlivce či skupiny. Veber cíl definuje jako „konkretizovanou představu budoucího stavu/výsledku, kterého má dosáhnout příslušný objekt, pro nějž je plán sestavován.“ (Veber, 2009, s. 102)

V návaznosti na SWOT analýzu a její vyhodnocení, stanoví společnost cíle a uváží možné problémy, které mohou nastat a tím cíle ovlivnit. Plánování cílů probíhá na určité období, ve kterém je potřeba splnit úkoly vedoucí k naplnění cíle. (Kotler, 2007, s. 112)

Existují čtyři kritéria, která je nutné splnit, aby byl zajištěn systém řízení podle cílů. Cíle musí splňovat následující:

1. **Hierarchické uspořádání cílů** – uspořádání od nejdůležitějšího cíle po cíl nejméně důležitý.
2. **Kvantitativní vyjádření cílů** – přesně vyjádřit dobu, za kterou má být cíl dosažen a také přesně vyčíslit výši, které má cíl dosáhnout.
3. **Realistické cíle** – cíle by měly vznikat na základě informací získaných z analýzy SWOT. Měly by být podloženy reálnými výsledky analýzy.
4. **Konzistentnost cílů** – není možné provádět úkony, které se navzájem vylučují.

(Kotler, Keller, 2007, 92-93)

Chytře stanovené cíle neboli SMART, tak by šlo přeložit pravidlo, které by měly cíle splňovat. Jednotlivá písmena pravidla SMART představují:

- **Specific** – cíl by měl být specifický a přesně definovaný
- **Measurable** – cíl by měl být měřitelný
- **Agreed** – cíl by měl být akceptovatelný těmi, kdo se na jeho splnění budou podílet
- **Realistic** – cíl by měl být reálný z pohledu dosažitelnosti
- **Trackable** – cíl by měl být sledovatelný v průběhu času

Pro vyjádření strategických cílů se využívá finančních i nefinančních ukazatelů. (Jakubíková, 2013, s. 27)

1.3 Strategie

Cíle vyjadřují, čeho chce společnost v budoucnu dosáhnout. Strategie je definovaný postup, kterým je možné se dostat ke splnění cílů. Kotler a Keller považují strategii za hrací plán a říkají, že „*každá firma si musí k dosažení svých cílů vypracovat strategii, sestávající z marketingové strategie, kompatibilní technologické strategie a strategie zásobování*“.
(Kotler, Keller, 2007, s. 94)

Mallya říká, že strategie je „*trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činností*.“ (Mallya, 2007, s. 17)

1.3.1 Tvorba strategie

Obvykle proces tvorby strategie obsahuje následující fáze:

- strategickou analýzu

- formulaci strategie
- implementaci strategie
- strategickou kontrolu

Při tvorbě strategie je vypracováno více variant strategie pro danou potřebu. Následně probíhá výběr nejvhodnější strategie, na základě požadavků. Jedná se o komplexní proces, jehož obtížnost závisí na množství výrobků a oblasti podnikání. (Jakubíková, 2013, s. 30)

Existuje řada strategií, a proto je při její tvorbě důležité rozpoznávat rozdíly mezi jednotlivými strategiemi.

1.3.2 Celopodniková strategie

Celopodniková strategie (corporate strategy) vymezuje rozsah společnosti ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Celopodniková strategie se zabývá rozhodnutími o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o zakládání nových společností. Strategie také řeší alokaci zdrojů. (Kislingerová, Nový, 2005, s. 106)

1.3.3 Strategie SBU

Strategie SBU (business strategy) se týká samostatných seskupení v rámci podniku. Jedná se o strategické podnikatelské jednotky, které mají svůj management. Strategický plán je rozpracován na základě korporátních cílů a je schvalován top managementem. (Jakubíková, 2013, s. 32)

1.3.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie (marketing strategy) je rozhodnutím top managementu o tom, jak, kdy a kde konkurovat. Marketingová strategie je provázána s firemní strategií, která se zabývá přerozdělením zdrojů a alokací a dále s výkonným managementem, který řeší marketingovou strategii a analýzu příležitostí a hrozeb. (Jakubíková, 2013, s. 32)

Tři základní kroky, vedoucí k volbě cílového trhu:

- **Segmentace trhu** – proces rozdělení trhu do homogenních skupin zákazníků s odlišnými potřebami a chováním. Shimp definuje segment trhu jako „*skupinu zákazníků, kteří sdílí podobný soubor potřeb a přání.*“ Zákazníky je možné rozdělit z pohledu demografického, geografického, psychografického a behaviorálního.

Tržním segmentem se rozumí zákazníci, které je možné ovlivnit shodným způsobem. (Zamazalová, 2010, s. 24), (Shimp, 2013, s. 117)

- **Targeting** – hodnotí jednotlivé segmenty trhu podle atraktivity a následně volí jeden nebo více cílových segmentů. Firma hodnotí své silné stránky v závislosti na konkurenci a vyhodnocuje, kolik segmentů může efektivně obsloužit. (Kotler, 2007, s. 67)
- **Positioning** – „vědomé vytváření představy klientů o firmě a značce jejich produktů a služeb, tak aby firmu bez obtíží odlišili od druhé“. (Cetlová, 2002, s. 26)

Psychologická záležitost, manipulující zákazníkovo vědomé i podprahové vnímání. Často se při zjišťování vnímání zákazníků používá mapa vnímání, kde její osy vyjadřují důležité dimenze pro zákazníka. Cena a kvalita jsou nejčastěji používanými dimenzemi.

2 SITUAČNÍ ANALÝZA

Vnitřní i vnější prostředí firmy neustále vytváří velké množství dat, která jsou shromažďována pro potřeby situační analýzy. Všechna shromážděná data je třeba analyzovat, roztrždit a interpretovat tak, aby mohla být využita v praxi. Firmy využívají různých druhů existujících technik interpretace dat, jako jsou například operační analýzy, počítačové simulace, rozhodovací analýzy a matematické modelování. (Jakubíková, 2013, s. 128)

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza zjišťuje na základě informací získaných strategickým auditem silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Data získaná strategickým auditem jsou různého druhu významu a nepřehledného množství a různé spolehlivosti. Cílem analýzy SWOT je tyto data zpracovat a zdůraznit nejdůležitější položky vyplývající z externího i interního auditu. Z důvodu dosažení co nejvyšší působivosti jde o malý počet položek, které vyjadřují, kam by měla firma orientovat svou pozornost. Kotler SWOT analýzu definuje jako „*výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.*“ (Kotler, 2007, s. 97)

2.1.1 Tvorba SWOT analýzy

SWOT analýza původně sestává ze dvou analýz a to analýzy SW a analýzy OT. Při sestavování SWOT analýzy se doporučuje začít tvorbou OT analýzy, tedy analýzy příležitostí a hrozeb, které působí z vnějšího prostředí firmy. Jedná se o působení makroprostředí, které zastřešuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Mikroprostředí poté zahrnuje zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejnost. Po analýze OT koncentrujeme pozornost na analýzu SW, která se zabývá vnitřním prostředím firmy, tedy firemními cíly, systémy, procedurami, zdroji, firemní kulturou, organizační strukturou, kvalitou managementu. (Jakubíková, 2013, s. 129)

2.1.1.1 Příležitosti a hrozby

Každá hrozba nevyžaduje stejnou míru pozornosti. Manažer by měl dle svých zkušeností hrozby posoudit a seřadit je podle závažnosti a výše potenciální škody. Následně by měl nejvíce pozornosti věnovat nejvíce pravděpodobným a nejvíce závažným hrozbám, které

by mohly způsobit největší škody. Nezbytnou součástí je následné vypracování plánů, které umožní vypořádat se s těmito hrozbami. (Kotler, 2007, s. 97)

Výskyt příležitostí je tam, kde silné stránky společnosti umožňují využít změny ve svém okolí ve svůj prospěch. Opět platí, že manažer by měl příležitosti vyhodnotit a věnovat pozornost těm nejvíce přitažlivým a nejvíce pravděpodobným příležitostem. (Kotler, 2007, s. 98)

2.1.1.2 Silné a slabé stránky

Vnitropodnikové analýzy umožňují určení silných a slabých stránek. Pro vyhodnocení je použita výchozí základna v podobě klasifikace hodnotících kritérií například podle nástrojů marketingového mixu 4P, který zahrnuje produkt, cenu a podmínky kontraktu, distribuci a marketingovou komunikaci. Zvoleným hodnotícím kritériím je přiřazena váha (1-5) a dále se kriteria vyhodnocují pomocí škál. Většinou je použita škála v rozmezí -10 až 10. Hodnota škály 0 znamená, že se kritérium neřadí mezi silné ani slabé stránky. Následnou kombinací silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami musí management rozhodnout, zda je firma schopna realizovat vzniklé plány z pohledu výrobních možností nebo z pohledu schopnosti financování. (Jakubíková, 2013, s. 129)

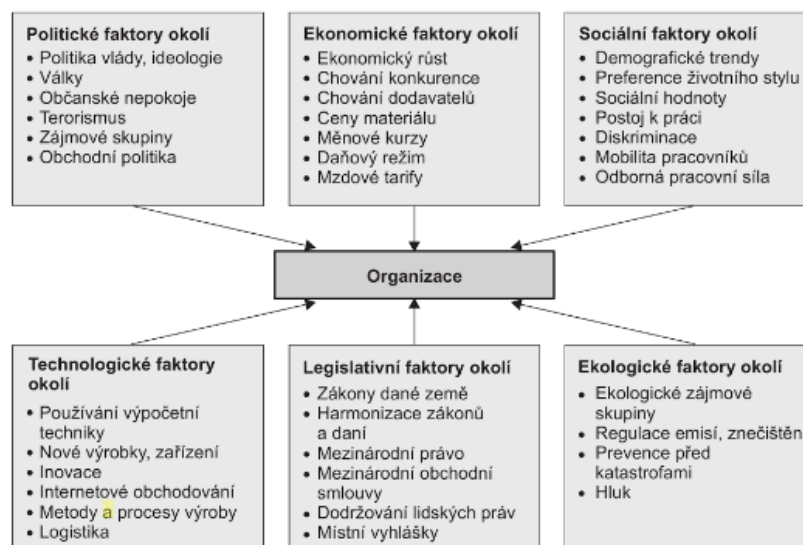
Kotler a Keller uvádějí konkrétní příklady příležitostí a hrozeb, a také slabých a silných stránek. Příležitostí může být participace v rozrůstajícím se odvětví, hrozbou náhlý ekonomický pokles. Mezi silné stránky řadí dlouholeté zkušenosti v oboru a slabé stránky vidí v potížích při vytváření znalosti značky při zahájení činnosti společnosti. (Kotler, Keller, 2007, s. 101)

2.1.2 Nevýhody SWOT analýzy

Mezi hlavní nevýhody SWOT analýzy je považována její staticčnost a využívání subjektivních pohledů na danou problematiku. Subjektivitu je možné odstranit benchmarkingem s konkurencí v případě SW a tím získáme objektivní pohled na vnitřní prostředí. V případě analýzy OT je možné využít PESTEL analýzy. Přes oblíbenost SWOT analýzy z pohledu firem, není její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů podstatný. SWOT analýza v dnešní době vytváří základnu pro její metodické varianty. Ze SWOT matice mohou dále vycházet matice EFE, matice IFE, matice IE, matice SPACE. (Jakubíková, 2013, s. 131)

2.2 PESTLE analýza

Jelikož se organizace nenachází v dokonale uzavřeném prostředí, je ovlivňována různými způsoby ze strany jejího okolí. Analýza PESTLE nám umožňuje přiblížení těchto vlivů. Předmětem zkoumání jsou síly, které zasahují do chodu organizace a jedná se o sílu politickou, ekonomickou, sociální, technologickou, právní a ekologickou. Výhodou analýzy PESTLE je její schopnost snížit složitost okolí pomocí zavedení jednoduché struktury. Existuje šest oblastí, do kterých řadíme jednotlivé faktory okolí a následně zkoumáme jejich vliv na chod organizace. Tuto skutečnost zobrazuje následující obrázek.



Obr. 2. PESTLE analýza (Dědina, 2007, s. 25)

Implikace analýzy mohou působit na celou organizační architekturu. Analýza PESTLE je také využívána při odhadu budoucího vývoje a plánování možných scénářů. Existuje velké množství externích faktorů a z toho důvodu je velice složité stanovit, které faktory jsou relevantní a které ne. Časová a finanční náročnost je zapříčiněna požadavkem na velké množství informací z různých oborů. Analýza PESTLE je stěžejní při stanovení účelu organizace. (Dědina, 2007, s. 19-26)

2.3 EFE matice

EFE matice (External Forces Evaluation) slouží k hodnocení faktorů externí analýzy. Cílem EFE matice je vybrat ze zjištěných příležitostí a hrozeb faktory externího prostředí se zásadním vlivem na strategický záměr podniku a jejich působení je zároveň totožné s časovým horizontem strategického plánu. Většina identifikovaných faktorů je v praxi považována za rizikové a jejich vliv na strategický záměr je kladný nebo záporný. PESTEL analýza slouží jako vstupní data pro EFE matici. (Fotr, 2012, s. 41)

Pět kroků k vytvoření EFE matice:

1. Vytvoření tabulky obsahující významné příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit podnikový strategický záměr. Příležitosti a hrozby jsou v tabulce odděleny a seřazeny.
2. Pro zachování symetrické podoby matice je potřeba vybrat stejný počet příležitostí i hrozeb.
3. Každému rizikovému faktoru je přiřazena váha v rozsahu 0,00-1,00. Váha je přiřazena podle důležitosti hrozby či příležitosti pro dosažení úspěšnosti. Součet vah O, T je rovna 1,00.
4. Jednotlivé faktory rizika je nutné ohodnotit dle stupně vlivu na strategická východiska, bez ohledu na to, jedná-li se o hrozby nebo příležitosti. Rozlišujeme čtyři stupně vlivu s následujícími deskriptory:
 - 4 = nejvyšší,
 - 3 = nadprůměrný,
 - 2 = střední,
 - 1 = nízký.Následně se pro každý faktor roznásobí jeho váha a stupeň vlivu a tím získáme vážené ohodnocení.
5. Celkové vážené ohodnocení získáme součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Díky celkovému váženému ohodnocení získáváme výslednou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Ohodnocení číslem 4 vyjadřuje nejvyšší citlivost, oproti tomu číslo 1 vyjadřuje nízkou citlivost. Hodnota 2,5 vyjadřuje střední citlivost. Dosažené ohodnocení pomáhá firmě v rozhodování se, zda pracovat na scénáři (při vysoké citlivosti) nebo se spoléhat na ověřené trendy minulých období. (Fotr, 2012, s. 42)

2.4 IFE matice

IFE matice (Internal Forces Evaluation) slouží k hodnocení faktorů interní analýzy. IFE matice je sestavována na základě výsledných analýz vnitřního prostředí. Benchmarking s předchozí analýzou konkurence slouží jako vstupní data pro IFE matici.

Šest kroků k vytvoření IFE matice:

1. Vytvoření tabulky významných interních faktorů obsahující silné a slabé stránky, které mohou mít vliv na naplnění strategického záměru podniku. V tabulce budou odděleny a seřazeny silné a slabé stránky.
2. Pro zachování symetrické podoby matice je potřeba vybrat stejný počet silných a slabých stránek.
3. Každému faktoru je přiřazena váha v rozsahu 0,00-1,00 v závislosti na důležitosti silné nebo slabé stránky pro zajištění konkurenceschopnosti firmy. Součet silných a slabých stránek je roven 1,00.
4. Následující stupnice slouží k ohodnocení jednotlivých faktorů v závislosti na jejich vlivu na strategický záměr.
 - 4 = významná silná stránka
 - 3 = méně důležitá silná stránka
 - 2 = méně důležitá slabá stránka
 - 1 = významná slabá stránka
5. Vážené ohodnocení faktorů dostaneme po vynásobení váhy a stupně vlivu faktoru.
6. Součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů získáme celkové vážené ohodnocení.

Ohodnocení číslem 4 odpovídá silné interní pozici s vysokou nadějností na splnění strategického záměru. Ohodnocení číslem 1 odpovídá slabá interní pozice vzhledem ke strategickému záměru. Výsledek v podobě průměrné interní síly odpovídá hodnotě 2,5. Dosahuje-li firma silné pozice, znamená to, že strategický záměr je velmi podpořen interním prostředím. V případě slabé pozice je důležité nesoustředit pozornost na strategický záměr, ale věnovat ji primárně posílení vnitřního prostředí. (Fotr, 2012, s. 44)

2.5 SPACE analýza

SPACE analýza (strategic position and action evaluation) je analytická technika používaná ve strategickém řízení a plánování. Analýza umožňuje podniku vytvořit si představu o pro něj vhodné podnikatelské strategii. Analýza hodnotí vnitřní a vnější prostředí, z čehož následně plyne návrh vhodné strategie.

Dvě kritéria pro hodnocení vnějšího prostředí:

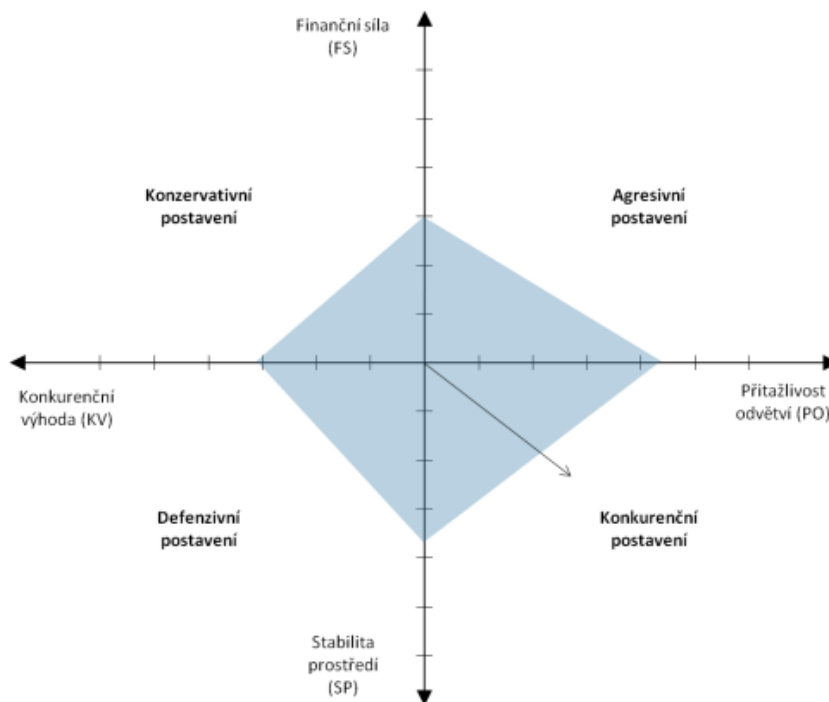
- **Stabilita prostředí (SP)** – je ovlivňována následujícími faktory: technologické změny, proměnlivost poptávky, míra inflace, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, cenová elasticita poptávky, tlak ze strany substitutů
- **Přitažlivost odvětví (PO)** – je ovlivňována následujícími faktory: růstový potenciál, ziskový potenciál, finanční stabilita, využití zdrojů, složitost vstupu do odvětví, produktivita práce, využití kapacit, vyjednávací síla výrobců

Pro vnitřní prostředí rozlišujeme také dvě kritéria:

- **Konkurenční výhoda (KV)** – je ovlivňována následujícími faktory: tržní podíl, kvalita produktů či služby, životní cyklus výrobků, inovační cyklus, loajalita zákazníků, vertikální integrace
- **Finanční síla (FS)** – je ovlivňována následujícími ukazateli: návratnost investice, likvidita, míra zadlužení, požadovaný versus disponibilní kapitál, cash flow, obrat zásob

Postup vyhodnocení analýzy:

- Pro každý dílčí faktor v každém kritériu je přiřazena hodnota 0-6 (pro KV a SP 0 až -6).
- Pro každé kritérium je hodnota celkového faktoru vyjádřena průměrem z dílčích faktorů.
- Hodnoty faktorů se zanáší do grafu na příslušné osy
- V tom kvadrantu, kde je největší část plochy výsledného čtyřúhelníku je vhodná varianta strategického chování podniku.



Obr. 3. SPACE analýza (ManagementMania.com, © 2016)

Strategická postavení podniku:

- **Agresivní postavení** – odvětví je atraktivní a relativně stabilní, podnik má konkurenční výhodu a má možnost si ji chránit, za potenciální nebezpečí je považován vstup nových konkurentů do odvětví, podnik může uvažovat o nových akvizicích, může zvyšovat podíl na trhu a pozornost soustředit na konkurenceschopné výrobky.
- **Konkurenční postavení** – prostředí je atraktivní, ale nestabilní, jistota konkurenční výhody, za kritický faktor je považována finanční síla podniku, měl by hledat možnosti jejího upevnění, možným řešením je spojení s jiným podnikem nebo zvyšování hospodárnosti či posilování hotovostních toků.
- **Konzervativní postavení** – odvětví je stabilní ale s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní, kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobků, podnik by se měl soustředit na ochranu svých úspěšných výrobků a snižovat náklady, pozornost by měl věnovat vývoji nových výrobků a přemýšlet nad možnostmi podnikání v atraktivnějším odvětví.
- **Defenzivní postavení** – odvětví je neatraktivní a podnik nemá dostatek konkurenceschopných výrobků a finančních prostředků, kritickým faktorem je tady konkurenceschopnost, podnik by měl snižovat náklady a investice a zabývat se odchodem z daného odvětví. (ManagementMania.com, © 2016)

2.6 Benchmarking

V praxi neexistuje jednotná definice pojmu benchmarking. Existuje naopak velký počet definic, přičemž každá z nich vychází z konkrétního prostředí a konkrétního projektu. Jaroslav Nenadál ve své knize uvádí tři definice, které jsou dle něj ve světě pravděpodobně nejrespektovanější. První z nich říká, že benchmarking je „*proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.*“ Druhá definice je čerpána z oficiálního slovníku Americké společnosti pro jakost (ASQ), která říká, že se jedná „*o techniku, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.*“ Třetí definice je čerpána ze Slovníku controllingu a říká, že benchmarking je „*analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, respektive i s podniky z jiných odvětví.*“ (Nenadál, 2011, s. 14)

3 SBĚR A VYHODNOCENÍ DAT

Marketingový výzkum je prováděn z důvodu poskytnutí podstatných a objektivních informací o tržní situaci. Primárně se jedná o data spojená se zákazníky. Abychom dosáhli co nejvyšší možné míry uspokojení potřeb zákazníků, je nezbytné získat co nejvíce relevantních informací nejen základních, ale také hlubších informací o nákupním chování zákazníků. Jedná se o informace o nákupním rozhodování zákazníků, o spokojenosti s nabídkou zboží či služeb, jaké jsou jejich požadavky na výrobky a služby a také informace o jejich životní a hodnotové orientaci. (Foret, 2011, s. 111)

Metody marketingového výzkumu je možné členit podle několika hledisek.

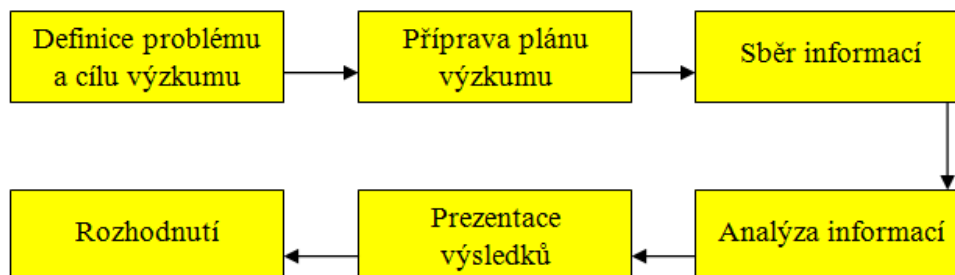
1. **Sekundární data** – jedná se o průzkum od stolu (desk research), kdy pracujeme s informacemi, o kterých víme, že již existují a byly již zpracovány v minulosti za jiným účelem. Výhodou sekundárních údajů je značná úspora času, nižší náklady na získání informací a snadnější dostupnost informací. Při využívání sekundárních informací je důležité uvědomit si, že informace mohou být již zastaralé a jejich vypovídací hodnota tedy zkreslená. Důležité je také ověření jejich pravdivosti, která není vždy zaručena.
2. **Primární data** – jedná se o výzkum v terénu (field research), který je prováděn v případě, že nejsou dostupné žádná informace k dané problematice. Je nutné je nově pořídit na základě „styku s trhem“. Výzkum v terénu musí být prováděn, pokud neexistuje dostatek informací. Výzkum je oproti průzkumu od stolu nákladnější a časově náročnější. Z důvodu náročnosti výzkumu často společnosti využívají externích dodavatelů těchto služeb, kteří provádí marketingový výzkum jako hlavní podnikatelskou činnost.

Výzkum v terénu členíme na kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum. (Kincl, 2004, s. 51)

Paulovčáková definuje pět základních kroků při tvorbě marketingového výzkumu:

1. **Formulace problému** – specifikování a definování problému, definování cíle výzkumu, vytvoření hypotéz
2. **Uspořádání výzkumu, volba metod sběru, výběr vzorku** – primárně probíhá sběr a analýza informací od stolu, dále probíhá uspořádání výzkumu a volba metod sběru údajů, výběr vzorku, tvorba týmů, stanovení nákladů
3. **Sběr dat** – využíváme vhodné metody sběru dat

4. **Analýza a interpretace údajů** – provedení zpracování údajů pomocí matematicko-statistických metod a vizualizace pomocí grafů
5. **Vypracování výzkumné zprávy a prezentace výsledků** – zpracování závěrečné zprávy, která obsahuje návrh doporučení. (Paulovčáková, 2015, s. 25-26)



Obr. 4. Proces marketingového výzkumu (Paulovčáková, 2015, s. 26)

3.1 Kvantitativní výzkum

Při provádění kvantitativního výzkumu existují přesně definované zkoumané jevy a otázky a odpovědi musí být jednoznačné. Cílem je zjistit, jak velká část cílové skupiny vykazuje konkrétní znaky. Aby bylo dosaženo dostatečné vypovídající hodnoty, je potřeba, aby byl zkoumaný vzorek dostatečně velký. Je důležité zajistit možnost třídění podle marketingově relevantních sociálních znaků. Kvantitativní výzkum často slouží k testování hypotéz. (Paulovčáková, 2015, s. 24-25)

3.1.1 Techniky kvantitativního výzkumu

Následující techniky jsou využívány při provádění kvantitativního výzkumu:

- **Osobní rozhovory** – jedná se o interaktivní techniku face to face, která je využívána v případě, kdy je nutné případně dovysvětlit otázku. Osobní rozhovory probíhají v domácnostech, na parkovištích a na místech s velkou kumulací lidí, například obchodních centrech nebo náměstích. Důležitou roli hraje osoba tazatele, která může do značné míry rozhovor ovlivnit.
- **Telefonické dotazování** – je mnohem operativnější a náklady na něj jsou nižší.
- **Dotazník** – jedná se o písemné dotazování prováděné pomocí rozesílání a získává zpět klasickou poštou, osobním předáním a v dnešní době nejčastěji formou elektronickou. Dotazník musí být přitažlivý a graficky dobře ztvárněný, aby měl respondent chuť ho vyplnit a zaslat zpět. Otázky by měly být jasně definované z dů-

vodu nemožnosti dovysvětlení. Nevýhodou dotazníků je nízká návratnost, která se pohybuje okolo 10 % - 30 %. Návratnost podporuje zajímavost dotazníku z pohledu tématu, kterým se zabývá.

- **Anketa** – jedná se o zvláštní a pro potřeby marketingových informací méně vhodný způsob. Dochází při ní často k samovolnému výběru a posunu vzorku respondentů. (Foret, 2011, s. 121-125)
- **Pozorování** – při této metodě sběru dat dochází k záměrnému a cílenému pozorování smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do těchto skutečností zasahoval. Existuje více druhů pozorování. Pozorování může probíhat skrytě, kdy pozorovaný neví o tom, že je pozorován, aby nedošlo k ovlivnění nebo zjevně, kdy pozorovatel netají svou přítomnost.
- **Experiment** – jedná se o náročnou metodu, která vyžaduje odbornost. Experimentální metody jsou prováděny za kontrolovaných podmínek a jsou zaměřené na studium vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými. (Kincl, 2004, s. 55)

3.2 Kvalitativní metody

Všichni spotřebitelé mají své vlastní představy, jaký druh zboží by potřebovali. Na základě jejich představ vznikají jejich potřeby a od nich se následně odvíjí poptávka. Kvalitativní výzkum má za úkol zjistit proč spotřebitelé požadují, to co požadují a ne něco jiného. Na základě zjištění co spotřebitele vede ke koupi výrobku, je možné na spotřebitele přesně zacílit. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na postoje spotřebitelů k určitým druhům zboží a značky atd. Při zjišťování informací jsou používány poznatky z psychologie, sociologie a sociální psychologie. (Kincl, 2004, s. 56)

3.2.1 Techniky kvalitativního výzkumu

Následující techniky jsou využívány při provádění kvalitativního výzkumu:

- **Hlubkové rozhovory** – tazatel spíše nastiňuje problémy, ale hlavně respondentovi pozorně naslouchá. Za zvláštní variantu považujeme „mystery shopping“, při kterém tazatel navštíví prodejnu a vydává se za zákazníka. Nechává se obsloužit a klade zaměstnancům různé otázky a ti se mu věnují. Tazatel monitoruje jejich přístup a chování k němu. V tomto případě jsou testování prodejci.
- **Skupinové rozhovory** – označované také jako focus group jsou moderátorem řízené diskuse osmi až dvanácti členů skupiny sestavené na základě zvolené cílové

skupiny. Prostředí skupiny mnohdy u jejích členů odbourává zábrany a jejich odpovědi jsou tedy více bezprostřední. Může docházet k názorovým přím a mnohdy dojde ke změně názoru jednotlivce, který je skupinou ovlivněn. Při skupinových rozhovorech je prostor pro hodnocení konkrétních produktů.

- **Projektivní techniky** – jejich úkolem je v člověku probudit představivost a asociace, verbální nebo vizuální. (Foret, 2011, s. 134-135)

4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Soubor nástrojů, díky kterým marketingový manažer dokáže vytvářet vlastnosti služeb nabízených zákazníkům, se nazývá marketingový mix. Jednotlivé prvky marketingového mixu mohou být kombinovány v různé intenzitě a pořadí. Jejich posláním je však jasné a to uspokojit potřeby zákazníků a organizaci přinášet zisk. Obecně obsahuje marketingový mix čtyři prvky (4P). Jedná se o **produkt (product)**, **cenu (price)**, **distribuci (place)** a **marketingovou komunikaci (promotion)**. Praxe však ukázala, že k vytvoření marketingových plánů v organizacích poskytujících služby na základě marketingového mixu o čtyřech prvcích nestačí. Hlavním důvodem jsou vlastnosti služeb. K napravení této situace přispělo přiřazení dalších 3P ke stávajícím čtyřem. Jedná se o prvky:

- **lidé (people)** – usnadňují interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem
- **procesy (processes)** – usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům
- **materiální prostředí (physical evidence)** – pomáhá zhmotnění služby (Vašítková, 2014, s. 21-22)

4.1 Produkt jako služba

Kotler říká, že služba je „*jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.*“ Produkce služby nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. Většina nabídek firem obsahuje nějaké služby, ale jejich podíl na celkovém výrobku je různý. Jen málo kdy se stane, že bychom narazili na čistou službu nebo čisté zboží. Rozlišení mezi zbožím a službou může být složité a proto se spíše uvažuje o určitém kontinuu zboží a služeb. (Kotler, 2007, s. 710)

Hlavním cílem podniku by mělo být odlišení svého produktu či služby od konkurence a zároveň je zlepšit takovým způsobem, který přiměje cílový trh ke koupi i za vyšší cenu. (Kotler, 2000, s. 115)

4.1.1 Specifické vlastnosti služeb

Služby mají oproti hmotným produktům své specifické vlastnosti, kterými jsou:

- **Nehmotnost** – představuje nemožnost si službu před jejím zakoupením vyzkoušet, osahat, ochutnat atd. Kupující v těchto případech hledají určité signály kvality, kterými jsou například lokalita, symboly, exteriér, interiér, materiály, cena. Poskytovatel služeb se snaží službu zhmotnit například doloženou kvalitou.

- **Neoddělitelnost od osoby poskytovatele** – probíhá zde interakce mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Z tohoto důvodu je důležité patřičně proškolit zaměstnance a ostatní personál, který může přijít do styku se zákazníkem.
- **Proměnlivost** – kvalita poskytnuté služby je odvislá od osoby, která službu poskytuje. Stejná služba může být poskytnuta několikrát v odlišné kvalitě a provedení. Je opět důležité kvalitně proškolit zaměstnance, kteří službu poskytují. V případě, že to daná služba umožňuje, je možné přistoupit k určité standardizaci služby.
- **Pomíjivost** – představuje nemožnost službu skladovat. Jakmile začne poptávka po službě kolísat, mohou se začít vyskytovat problémy. Například pokud se nám v daný den nepodaří naplnit kapacitu ubytovacího zařízení, nelze tuto ztracenou příležitost nahradit.
- **Absence vlastnictví** – službu nelze vlastnit (Jakubíková, 2009, s. 71)

4.2 Cena

S cenou se setkáváme v každodenním životě. Všechny výrobky, které kupujeme nebo služby, které využíváme, mají svoji cenu a také hodnotu. Kotler říká, že cena je „*peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby*“.

V historii byly ceny stanovovány na základě vyjednávání mezi kupujícím a prodávajícím. Docházelo tak k tomu, že stejný výrobek mohl mít pokaždé jinou cenu. Záleželo na vyjednávacích schopnostech obou stran a na potřebě daného výrobku či služby. Vzhledem k narůstajícímu počtu zboží a rozšiřování sortimentu, došlo k zavedení politiky pevných cen. Existovala tedy jedna cena pro všechny kupující. S příchodem informačních technologií a internetu, nastala opět doba, ve které se vrací zpět dynamická cenotvorba. Cena se tedy různí v závislosti na jednotlivých zákaznících. (Kotler, 2007, s. 748-749)

4.2.1 Stanovení ceny

Každá firma se poprvé dostává ke stanovení ceny při vývoji nového produktu, zavádí již stabilní výrobek do nového distribučního kanálu nebo geografické oblasti. Firma stojí před rozhodnutím, kam svůj výrobek umístit z hlediska ceny a kvality. Na různých trzích existuje různý počet cenových vrstev a úrovní. (Kotler, Keller, 2007, s. 475)

Kotler a Keller uvádí šest kroků sloužících ke stanovení ceny:

1. **Stanovení cílů při tvorbě ceny** – první krok se týká positioningu tržní nabídky. Firma se musí rozhodnout, jakou pozici na trhu chce zastávat. Cenu je mnohem snadnější stanovit, pokud má společnost jasný cíl. V závislosti na stanovení ceny může společnost sledovat pět hlavních cílů: přežití, maximální současný zisk, maximální tržní podíl, maximální „sbírání smetany“ nebo vedoucí postavení v kvalitě produktů. (Kotler, Keller, 2007, s. 475)
2. **Zjišťování poptávky** – stanovení výše ceny má velký vliv na poptávané množství, proto různé ceny povedou k různému poptávanému množství a s tím souvisí rozdílný dopad na marketingové cíle společnosti. V případě normálního zboží je poptávka a cena nepřímo úměrná. Čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka. Jedná-li se o prestižní zboží, většinou se zvýšením ceny vzroste také křivka poptávky. Pokud je cena zvýšena razantním způsobem, může naopak dojít k poklesu křivky poptávky.
3. **Odhadnutí nákladů** – společnost za svůj výrobek může požadovat cenu, jejíž strop je stanoven poptávkou. Oproti tomu náklady vytvářejí spodní hranici ceny. Každá společnost chce stanovit takovou cenu, která jí dokáže pokrýt výrobní náklady, distribuci a prodej výrobku a samozřejmě hodnotu za její úsilí a vzniklé riziko.
4. **Analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů** – při tvorbě ceny je důležité znát ceny a možné cenové reakce konkurentů. Firma by v první fázi měla brát v úvahu cenu svého nejbližšího konkurenta. Je důležité srovnat výrobek či službu celkově a zároveň identifikovat dílčí složky ceny. Jestliže firma oproti konkurenci navíc poskytuje prvky, které konkurence neposkytuje, měla by tato skutečnost být vyhodnocena a přidána k ceně konkurenta.
5. **Výběr metody stanovení cen** – minimální cenu určují náklady. Cena konkurentů poskytuje orientační bod. Cenový strop určuje hodnocení jedinečných vlastností výrobku pro zákazníky. Společnost může při tvorbě ceny využít následující metody tvorby cen: tvorba cen přírůžkou k nákladům, tvorba cen cílovou návratností, tvorba cen podle vnímané hodnoty, tvorba cen podle hodnoty, tvorba cen podle běžné ceny a tvorba cen aukcí.
6. **Volba konečné ceny** – při volbě konečné ceny musí společnost zvážit další faktory, včetně vlivu dalších marketingových aktivit. (Kotler, Keller, 2007, s. 477-487)

4.3 Distribuce

Distribuce představuje rozhodnutí o volbě kanálů, kterými bude produkt dodáván na trh a k zákazníkovi. Distribuce je jeden z nejdůležitějších aspektů komunikace se zákazníkem a zároveň ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Například výše ceny bude ovlivněna na základě rozhodnutí, jakým způsobem bude zboží prodáváno. Cena se bude lišit v případě prodeje v rámci hypermarketu anebo specializovaných maloobchodních prodejen. Odbytové cesty jsou mnohdy vázány dlouhodobými smlouvami. Je potřeba počítat s tím, že jejich změna není operativní, jak je tomu například při stanovování a úpravě ceny. Z tohoto důvodu distribuce vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování. (Foret, 2011, s. 221)

Nové marketingové pojetí přináší i nový pohled na distribuci. Jakubíková říká, že *„cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.“* (Jakubíková, 2013, s. 240)

Distribuční cesty můžeme obecně rozdělit podle počtu článků, a to na přímé (bezúrovňové) a nepřímé (víceúrovňové). Bezprostřední spojení mezi výrobcem a zákazníkem, je základní typ distribuční cesty, která je nazývána přímou distribuční cestou. Rozlišujeme čtyři druhy přímého marketingu:

1. Prodej ve vlastních prodejnách
2. Podomní prodej
3. Prodej pomocí automatů
4. Přímý marketing (telemarketing, zásilkový prodej)

Situace, kdy výrobce přenechává část prodejních úkonů na distribučním mezičlánku, se nazývá nepřímá distribuční cesta. Rozlišujeme následující typy nepřímých cest v závislosti na počtu mezičlánků.

- **Jednourovňová cesta** – součástí distribuční cesty je většinou maloobchodník
- **Dvourovňová cesta** – její součástí jsou dva zprostředkovatelé, většinou maloobchodník a velkoobchodník
- **Třírovňová cesta** – její součástí jsou tři zprostředkovatelé, většinou prostředník, velkoobchod a maloobchod (Kincl, 2004, s. 69-70)

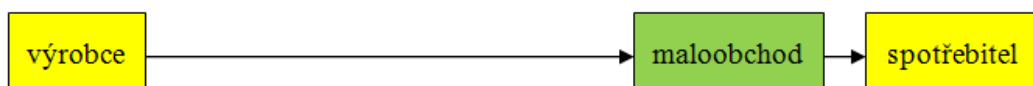
Prostředníky jsou „organizace v distribučním systému, které pomáhají firmě najít zákazníky a prodat jim zboží. Tyto organizace zahrnují velkoobchod a maloobchod, jež se zabývají nákupem a opětovným prodejem zboží“. (Kotler, 2007, s. 974)

Jednotlivé typy distribučních cest zobrazuje následující obrázek.

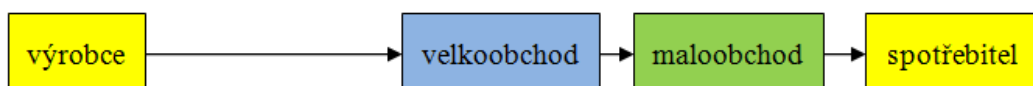
Bezúrovňová distribuční cesta



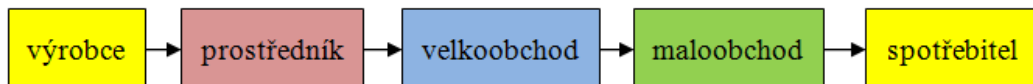
Jednoúrovňová distribuční cesta



Dvouúrovňová distribuční cesta



Tříúrovňová distribuční cesta

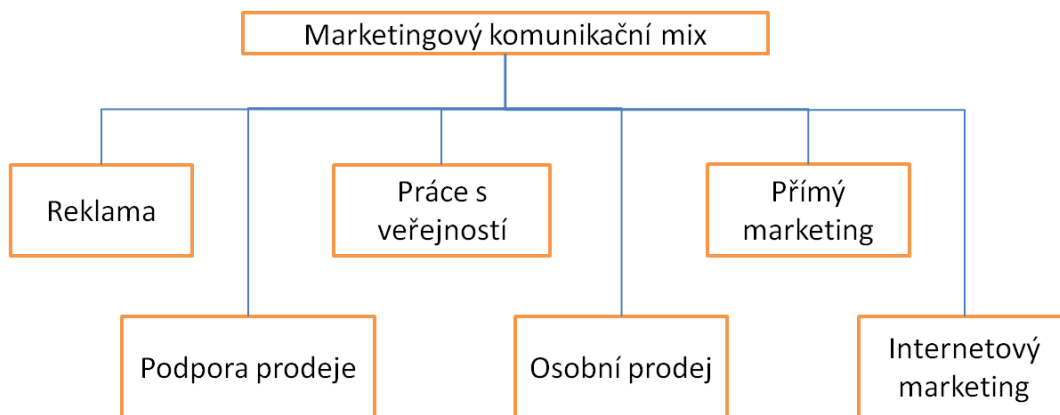


Obr. 5. Distribuční cesty (Kincl, 2004, s. 71)

4.4 Komunikační mix

Marketingový komunikační mix je jednou ze složek marketingového mixu a jeho hlavní náplní je komunikace. V dnešní turbulentní době s vysokou mírou konkurence je velice důležité, aby firmy využívaly všechny možnosti, které jim marketingový komunikační mix poskytuje. Je důležité orientovat pozornost do budoucnosti a využívat nových informačních technologií a díky nim dokázat sestavovat účinné komunikační strategie. (Jakubíková, 2013, s. 299)

Cílem marketingového komunikačního mixu, který je zobrazen na následujícím obrázku je „seznámit cílovou skupinu s produktem (službou) firmy a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat s nimi a redukovat fluktuaci prodejů.“ (Jakubíková, 2013, s. 299)



Obr. 6. Marketingový komunikační mix (Jakubíková, 2013, s. 300)

Kotler a Keller marketingový komunikační mix v závislosti na vývoji rozšiřují o

- **Events and experiences (události a zážitky)** – společnosti sponzorují aktivity a programy, které slouží k budování značky ve vztahu se zákazníky. Jedná se například o sportovní akce, akce spojené s uměním, ale také akce formálního charakteru.
- **Mobile marketing (mobilní marketing)** – jedná se o speciální formu online marketingu, ve kterém se komunikačním místem stává chytrý mobilní telefon zákazníka nebo zákazníkův tablet. (Kotler, Keller, 2016, s. 582)

4.4.1 Reklama

Reklamu můžeme definovat „jako jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží či služeb identifikovaným sponzorem“. Důležitou, ale také mnohdy spornou roli hraje reklama v oblasti budování značky. Reklama představuje mocný prostředek pomáhající vytvářet silné asociace se značkou a dokáže vyvolávat pozitivní pocity, přesto je mnohdy obtížné přesně kvantifikovat a předpovídat její účinky. Každopádně prováděné studie ukázaly, že ve využívání reklamy je síla, která může ovlivnit prodej dané značky. (Keller, 2007, s. 313)

Stanovení rozpočtu

Pro stanovení rozpočtu na reklamu využíváme následujících metod:

- **Metoda zbytku** – nebo také metoda „toho co si můžeme dovolit“. Velmi neefektivní metoda.

- **Metoda procenta z obratu** – na základě pevně stanoveného procenta z obratu nebo v případě modifikace stanovení pevného procenta ze zisku.
- **Metoda podle cílů** – založena na stanovených cílech. Je však těžké vyhodnotit, zda bylo cílů dosaženo pomocí reklamy.
- **Metoda anticyklického stanovení rozpočtu** – znamená, že klesá-li obrat, dochází ke zvyšování rozpočtu na reklamu. (Jakubíková, 2013, s. 311)

Podle prvotního cíle sdělení můžeme rozdělit reklamu následovně:

1. **Informační reklama** – cílem informační reklamy je vzbudit prvotní zájem o výrobek či službu. Jedná se formu podpory při zavádění nového výrobku či služby na trh. Jejím cílem je říci, že produkt či služba je nyní k dispozici všem zákazníkům.
2. **Přesvědčovací reklama** – jejím úkolem je rozvinutí poptávky po daném výrobku či službě. Nejčastěji je využívána ve fázi růstu a na počátku zralosti životního cyklu výrobku či služby.
3. **Připomínková reklama** – navazuje na předchozí reklamní aktivity a jejím cílem je udržení pozice značky či služby. Hlavním úkolem je udržet výrobek či službu v mysli veřejnosti. (Přikrylová, 2010, s. 68-69)

Volba medií

Mediální mix představuje výběr odpovídajících medií, sloužících pro vytvoření reklamní kampaně. Volba správných medií pro potřeby reklamní kampaně je odvislá od vlastností cílové skupiny, kterou chceme oslovit. Vybraná media musí kvalitně přenášet informace a zároveň vyvolávat emoce. Při rozhodování jaká media zvolit, postupujeme v následujících dvou krocích.

1. **Stanovení typu medií v mediálním mixu** – stanovujeme na základě cílů kampaně
2. **Stanovení optimální kombinace medií** – přesné určení do jakých titulů bude inzerce nasazena, jaké rozhlasové a televizní kanály budou využity (Vysekalová, 2010, s. 37)

Reklamní media

- **Televize** – je již tradičně nejsilnějším reklamním médiem. V České republice téměř 90 % příjmů z reklamy generují dvě televizní stanice a to TV Nova a TV Prima. Je-li to v případě České televize množství reklamy legislativně omezeno, stávají se tvůrci ceny právě TV Nova a TV Prima. Cena televizní reklamy je odvozena od

počtu zasažených diváků. Cenu tedy určuje sledovanost jednotlivých televizí, která je zjišťována pomocí TV metrů. Televizní reklama umožňuje využití obrazu, zvuku, hudby a pohybu. Můžete tedy působit na diváky emotivně a dokáže vytvořit příběh značky. Televizní reklama slouží k oslovení masových segmentů. Cena za vytvoření kvalitního reklamního spotu je dosti vysoká a připočteme-li cenu za umístění reklamního spotu do televizního vysílání, jedná se o velmi drahou propagaci. (Karlíček, 2016, s. 52-53)

- **Rozhlasová reklama** – umožňuje přesné zacílení vzhledem k velkému množství fragmentů rozhlasového trhu. Výhodou je možnost cílit na potenciální zákazníky v rámci určitého regionu. Vzhledem k odlišnosti rozhlasových stanic z hlediska naplnění vysílání a hudebního žánru, můžeme dosti přesně cílit na požadovaný segment potenciálních zákazníků. V rozhlasové reklamě se čím dál častěji setkáváme s umístěním produktu ve vysílání, který je v režii moderátora. Výhodou rozhlasové reklamy je její cenová dostupnost a také flexibilita. Jako omezení v rámci rozhlasové reklamy můžeme považovat využití pouze zvukové dimenze a také skutečnost, že řada posluchačů využívá rozhlas jako zvukovou kulisu. (Karlíček, 2016, s. 54)
- **Tisková reklama** – jde především o inzerci v novinách a časopisech. Umožňuje představit složitější aspekty sdělení, čtenář má možnost se ke sdělení kdykoliv vrátit. Tento typ reklamy je považován za statický a noviny jsou mnohdy reklamou přeplněny, takže může dojít ke snadnému přehlédnutí reklamního sdělení. Výhodou je možnost volby segmentu čtenářů, na který chceme cílit. Reklamní sdělení může být také regionálně zaměřeno. Cena reklamního sdělení se liší v závislosti na daném médiu.
- **Časopisy** – jedná se o formu tiskové reklamy. Umožňuje velmi dobré zacílení například na základě demografických charakteristik. Vzhledem k delší době zpracování a výroby časopisu, je považován za méně flexibilní. Tisková reklama je poměrně nákladná. (Karlíček, 2016, s. 55-56)
- **Venkovní reklama** – říká se jí také out-of-home reklama a zahrnuje spoustu medií. Nejběžnější jsou billboardy, bigboardy, prosvětlené vitríny a LED displeje. Dále se jedná o potisky, podlahovou grafiku, reklamní plachty atd. Tyto formy medií, která jsou umístěna mimo budovy, jsou označována jako outdoorová media. Stejná media, která jsou umístěna v budovách například vlakových nádražích, jsou označována jako indoorová media. Výhodou je regionální zacílení a také zacílení na kon-

krétní segment. Nevýhodou je staticnost a velké množství reklamy kumulované na frekventovaných místech, což vede k upozadění reklamního sdělení a vede k přehlédnutí ze strany potenciálních zákazníků. (Karlíček, 2016, s. 56)

- **Online komunikace** – komunikace na internetu umožňuje jednoznačně nejpřesnější cílení. Využívání bannerové reklamy jde přesně cílit na konkrétní webovou stránku, kterou navštěvuje specifický segment potenciální zákazníků. Zobrazování bannerů lze nastavit na základě demografických charakteristik. Online komunikace umožňuje přesné měření účinnosti reklamního sdělení. Online reklama by měla být rychlá a jednoduchá a měla by při kliknutí na ni odkazovat na webovou stránku společnosti. Bannerová reklama je často obtěžující a s tím je spojená bannerová slepota, kdy je automaticky banner přehlížen. Cena internetové reklamy se liší v závislosti od velikosti reklamního sdělení a webové stránky, na kterou má být umístěna. Pro měření reklamy je využíván ukazatel GRPs (gross rating point), který vyjadřuje intenzitu reklamní kampaně. Jedná se o kumulovanou sledovanost. Dalším ukazatelem je Net Reach, který udává procento cílové skupiny, které bylo reklamní kampaní alespoň jednou osloveno. V dnešní neustále se vyvíjející době je v souvislosti s reklamou kladen velký důraz na využívání sociálních medií jako je **Facebook, Instagram, Youtube** a mnohé další. (Karlíček, 2016, s. 61-64)

4.4.2 Podpora prodeje

Kotler říká, že podpora prodeje „*sestává z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit nákup či prodej výrobku či služby.*“ Podpora prodeje spočívá v nabízení důvodů proč si výrobek či službu koupit právě teď. Její snahou je motivovat zákazníky k okamžitému nákupu. Rozlišujeme:

- **Spotřebitelská podpora** – je určena ke stimulaci spotřebitelských nákupů a zahrnuje například slevy, kupony, bonusy, soutěže atd.
- **Podpora obchodníka** – slouží k získání podpory distributorů a povzbuzení jejich prodejního nasazení. Zahrnuje slevy, bezplatné zboží, spolupráci při reklamě, pobídkové peníze, kongresy a veletrhy.
- **Podpora organizací** – slouží k získání obchodních nabídek, stimulaci prodeje, odměny pro zákazníky z řad organizací a k motivaci prodejců.
- **Podpora prodejců** – motivuje prodejce ke zvýšení jejich úsilí. Zahrnuje prémie a soutěže. (Kotler, 2007, s. 880)

4.4.3 Přímý marketing

Přímý marketing (direct marketing) je nástroj marketingové komunikace používaný k „vytvoření a udržení osobní komunikace se zákazníky, potenciálními zákazníky a dalšími významnými zainteresovanými stranami bez využití zprostředkovatele“. (Fill, 2013, s. 504)

Direct marketing umožňuje:

- **Přesné zacílení**
- **Výraznou adaptaci sdělení** – bere ohled na individuální potřeby jedinců ze zvolené cílové skupiny
- **Vyvolání okamžité reakce**

Existují tři skupiny nástrojů direct marketingu. Jedná se o marketingová sdělení, která jsou zasílána poštou či alternativní doručovací službou (direct mail, katalogy, neadresná roznaška), sdělení přes telefon (telemarketing) a internetové sdělení (e-mail a e-mailové newslettery). V dnešní době je možné zařadit další způsob sdělení a to prostřednictvím sociálních sítí.

Direct mail se zaměřuje na rozdíl od klasické reklamy na výrazně užší segmenty, které jsou označovány jako mikrosegmenty nebo cílí přímo na jedince. Direct mail se orientuje na ty jedince z celé masy potenciální zákazníků, kteří jsou pro společnost nejperspektivnější. Tímto zacílením se výrazně omezuje plýtvání finančních prostředků.



Obr. 7. Zaměření direct marketingu a reklamy (Karlíček, 2016, s. 74)

Výhodou zaměření se na úzké segmenty či jednotlivce je možnost výrazně přizpůsobit marketingové sdělení na základě požadavků cílového segmentu. (Karlíček, 2016, s. 73-74)

4.4.4 Public relations

Jednoznačně definovat pojem public relations je velice obtížné. Ve světě existuje dlouhá řada různých výkladů. Pokud bychom public relations doslovně přeložili do českého jazyka, jednalo by se o vztahy s veřejností. Svoboda říká, že „*public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňují jako nástroj jejího managementu.*“ (Svoboda, 2009, s. 16-17)

Cíle public relations v komunikačním procesu jsou zásadní věcí. Disponuje-li organizace způsobem řízení na bázi corporate identity, stanovení cílů public relations vychází z firemní filozofie. Mezi předpoklady dobře stanovených cílů public relations je nutné znát analýzu výchozího stavu, analýzu stávajícího image, stanovení image, kterého je třeba dosáhnout a plán, který cíle rozpracovává do konkrétních realizačních poloh.

Cíle public relations by měly být:

- reálné
- dobře definované
- aktuální

Ve většině případů při tvorbě koncepce public relations se cíle rozdělují na strategické a taktické. (Svoboda, 2009, s. 20)

4.4.5 Osobní prodej

Velkou výhodou osobního prodeje je osobní setkání s potenciálním zákazníkem a možnost reagovat na jeho požadavky a chování adekvátním způsobem. Osobní prodej není pouze o prodeji samotného výrobku nebo služby, ale také o poskytnutí veškerých potřebných informací souvisejících s výrobkem či službou. Osobní prodej ovšem nedokáže působit v takovém rozsahu jako například reklama. Oproti reklamě je také složitější monitorovat a kontrolovat prezentaci obsahu ze strany prodejců. Při osobním prodeji je nezbytné dbát na to, abychom k zákazníkovi přistupovali jako k rovnocennému partnerovi.

Zvláštním případem osobního prodeje je multilevel marketing. Jedná se o přímý prodej prostřednictvím nezávislých distributorů, kteří jsou postupem času přijímáni a rozšiřují tak prodejní strukturu. Multilevel marketing se vyznačuje atraktivními příjmy, které jsou způ-

sobeny nízkými náklady na jejich činnost a hlavně rozdílem mezi maloobchodními a velkoobchodními cenami. (Foret, 2011, s. 301-303)

4.5 Lidé

Lidé se v dnešní době v oblasti poskytování služeb stávají významným prvkem marketingového mixu. Zaměstnanci, v tomto případě poskytovatelé služeb se dostávají do pravidelného kontaktu se zákazníky a mají tak přímý vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Nejen zaměstnanec, ale také zákazník se stává součástí procesu poskytování služeb, má tedy i on vliv na kvalitu služby. Vzhledem k těmto skutečnostem se musí organizace zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Organizace by také měla stanovit pravidla chování pro zákazníky. Tato opatření by měla vést k příznivým vztahům mezi zákazníky a zaměstnanci. (Vašítková, 2014, s. 22-23)

4.6 Procesy

Je velice důležité jakým způsobem probíhá proces poskytování služby, jelikož na základě toho je zákazník spokojen či nespokojen s poskytovanou službou. Mnohdy jsou v praxi procesy poskytování služeb zdlouhavé či nekompletní a tím dochází k nespokojenosti zákazníků. Pro zlepšení je důležité analyzovat jednotlivé procesy poskytování služeb a vytvářet schémata a zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. (Vašítková, 2014, s. 23)

4.7 Materiální prostředí

Vzhledem k nehmotné povaze služeb nedokáže zákazník službu dostatečně posoudit dříve, než ji spotřebuje. Tato povaha služeb s sebou přináší riziko při nákupu služeb. Materiální prostředí vytváří důkaz o vlastnostech služby. Může mít různé podoby, například se jedná o budovy, kanceláře, ve kterých je služba poskytována, ale také třeba brožuru s popsányi službami. Důkazem kvality služby je také oblečení zaměstnanců organizace. (Vašítková, 2014, s. 23)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části jsem se věnoval problematice plánování strategického marketingu. Vysvětlil jsem co je strategický marketing a čím se vyznačuje. V návaznosti jsem vysvětlil marketingové strategické plánování, které se neobejde bez definování vize, poslání a cíle společnosti. Následně jsem se věnoval strategii, konkrétně její tvorbě. Jelikož existuje spousta strategií, věnoval jsem se konkrétně celopodnikové strategii, strategii SBU a marketingové strategii.

Ve druhé kapitole teoretické části jsem se zabýval situační analýzou. Podrobně jsem rozebral problematiku SWOT analýzy, počínající její tvorbou, definováním příležitostí a hrozeb a také silných a slabých stránek. Uvedl jsem také nevýhody SWOT analýzy. Právě z těchto nevýhod plynula potřeba vytvoření EFE a IFE matice, které popisují a uvádím postup při jejich tvorbě a vyhodnocování. Pro potřebu analýzy vnějšího okolí uvádím analýzu PESTLE, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními, technologickými, legislativními a ekologickými faktory okolí. V neposlední řadě jsem se věnoval matici SPACE a Benchmarkingu.

Ve třetí kapitole teoretické části jsem se věnoval problematice sběru dat a jejich vyhodnocování. Sběr dat jsem rozdělil na kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum. Ke každé ze sekcí jsem uvedl techniky sloužící k získávání dat. Mezi techniky kvantitativní řadíme osobní rozhovory, telefonické dotazování, dotazník, anketu, pozorování a experiment. Mezi techniky kvalitativní řadíme hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky.

Čtvrtá kapitola teoretické části se věnuje marketingovému mixu služeb. Definoval jsem produkt jako službu a uvedl jeho specifické vlastnosti. Dále jsem definoval cenu a její stanovení. Následovala distribuce a komunikační mix, který se skládal z reklamy, podpory prodeje, přímého marketingu, public relations a osobního prodeje. Jednotlivé složky komunikačního mixu jsem definoval. V tomto okamžiku jsem dokončil standardní 4P marketingového mixu. Jelikož se ale jedná o služby, bylo potřeba stávající 4P rozšířit o další 3P. Konkrétně se jedná o sekci lidé, procesy a materiální prostředí, které jsem definoval.

Při tvorbě teoretické části jsem využil spoustu odborných publikací předních českých a zahraničních autorů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 DVOŘÁK AUTOSERVIS

Praktická část diplomové práce se zabývá firmou Dvořák autoservis, jejíž sídlo se nachází ve městě Kroměříž.

6.1 Vznik firmy

Po vyučení se automechanikem na střední škole COPT (Střední škola – Centrum Odborné Přípravy Technické Kroměříž) se pan David Dvořák rozhodl v roce 2011 založit vlastní firmu zabývající se servisem automobilů.

6.2 Profil firmy

6.2.1 Právní forma podnikání

Firma Dvořák autoservis je provozována na základě živnostenského oprávnění, vedeného na pana Davida Dvořáka. Pan Dvořák provozuje celkem dvě živnosti.

Živnost číslo 1 – ohlašovací řemeslná – Opravy silničních vozidel

Živnost číslo 2 – ohlašovací volná - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti: Zprostředkování obchodu a služeb, Velkoobchod a maloobchod, Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství.

6.2.2 Logo firmy Dvořák autoservis

Logo firmy Dvořák autoservis bylo navrženo na základě požadavku samotného majitele firmy. Logo obsahuje název společnosti, jasně říkající, že se jedná o fyzickou osobu, která ručí vlastním majetkem a stojí vlastním jménem za odvedenou prací. Nedílnou součástí loga je včelka držící klíč. Včelka představuje pracovní nasazení a vytrvalost, která je panu Davidu Dvořákovi vlastní.

Z mého pohledu je logo výstižné, uvádí název firmy, kdy je ihned patrný vlastník firmy. Myšlenka pracovitě včelky se mi také líbí, jen si osobně myslím, že může být na první pohled zaměňována spíše s vosou. V tomto případě by ve mě vosu evokovala spíše rychlý automobil, často označovaný jako „žihadlo“.



Obr. 8. Logo firmy Dvořák autoservis

6.2.3 Poslání firmy Dvořák autoservis

Posláním firmy Dvořák autoservis je poskytovat maximálně kvalitní služby autoservisu a zajistit maximální spokojenost zákazníků a získání jejich důvěry napříč trhem.

6.2.4 Vize firmy Dvořák autoservis

Vizí společnosti Dvořák autoservis je vytvořit značku, kterou si budou lidé spojovat s kvalitou námi poskytovaných služeb a plnou odpovědností za odvedenou práci.

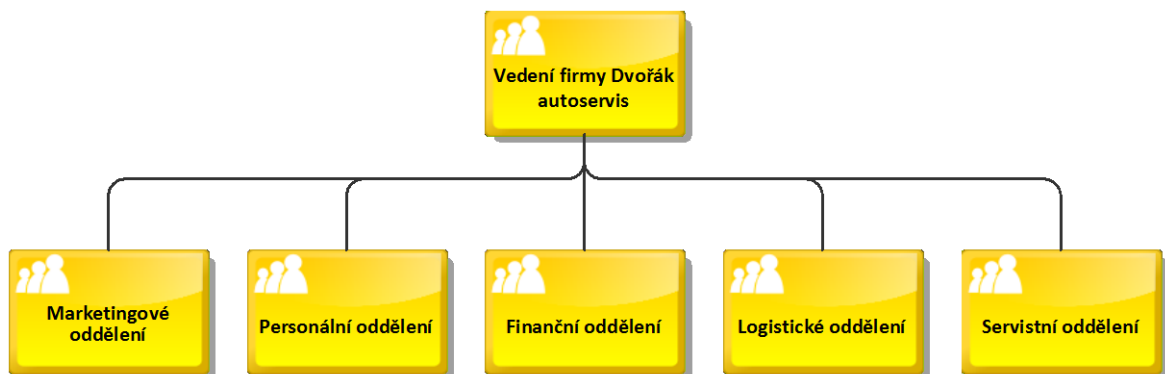
6.2.5 Cíl firmy Dvořák autoservis

Cílem společnosti Dvořák autoservis je stát se v horizontu pěti let jedničkou mezi neautorizovanými autoservisy v Kroměříži a přilehlém okolí z pohledu spokojenosti zákazníků a objemu tržeb. Zároveň se v horizontu tří let stát poskytovatelem kompletních služeb autoservisu za využití partnerské spolupráce.

6.2.6 Organizační struktura firmy Dvořák autoservis

Na obrázku vidíme organizační strukturu firmy Dvořák autoservis. Pozici vedení společnosti, personální oddělení a logistické oddělení obstarává majitel společnosti. Marketingové a finanční oddělení zajišťuje ve velké míře manželka majitele společnosti, který ovšem může operovat v rámci každého oddělení. Manželka majitele dále zastává funkci asistentky servisu. Pro potřeby servisního oddělení najímá majitel dva až tři mechaniky, kteří s ním spolupracují. Počet mechaniků je odvislý od množství práce a sezóny. Majitel také pravidelně využívá pomoci učňů prostřednictvím povinné praxe v rámci střední školy COPT v Kroměříži. Celý název školy je Střední škola – Centrum Odborné Přípravy Technické

Kroměříž. Učně využívá na pomocné práce a na práce odpovídající jejich odborné způsobilosti.



Obr. 9. Organizační struktura firmy Dvořák autoservis (Vlastní zpracování)

6.2.7 Cílová skupina zákazníků

Přestože Dvořák autoservis je vybaven takovou technologií, která umožňuje servisovat prakticky jakýkoliv typ automobilu libovolného stáří, tak z pohledu majitele firmy je možné definovat **typického zákazníka** následovně:

- Vlastní osobní automobil nižší střední nebo střední třídy či vyšší střední třídy
- Vozidlo je starší 4 let
- Vyhledává služby kvalitního neautorizovaného servisu
- Žije ve městě Kroměříž a jeho blízkém okolí
- Dokáže ocenit příjemné prostředí a osobní přístup
- Je citlivý na cenu, ale zároveň ochotný zaplatit za kvalitní služby

Na tento vybraný segment zákazníků musí firma Dvořák autoservis cílit a přizpůsobit jim marketingovou komunikaci a její nástroje.

Firma Dvořák autoservis chce být v očích a mysli zákazníků servisem, který nabízí jedinečné servisní služby, jako je například open space servis k dispozici 24 hodin denně, které jsou synonymem vysoké kvality za přiměřené, transparentní ceny a servisem, jehož vedení i zaměstnanci si zakládají na osobním přístupu k zákazníkovi.

6.3 Současná strategie firmy Dvořák autoservis

Firma Dvořák autoservis aktuálně nemá přesně definovanou a nastavenou strategii firmy. Jednotlivé úkony, které firma provádí, jsou nahodilé a vychází z aktuálních potřeb a z aktuálně nastalé situace. Jelikož se jedná o pomalu se rozrůstající rodinnou firmu, jsou finanční prostředky investovány nesystematicky a tím z mého pohledu dochází k jejich neefektivnímu využívání. Co se týká marketingové strategie, opět se nedá hovořit o jednoznačně definované strategii a využívání komunikačního mixu je také neefektivní vzhledem k potenciálním možnostem firmy. Správné nastavení marketingové komunikace bude klíčovým prvkem celé marketingové strategie vedoucí k zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

7 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

7.1 Služba

Služba je poskytována pod značkou Dvořák autoservis a týká se kompletního servisu osobních i nákladních automobilů a dalších přidružených služeb jako je pneuservis, servis klimatizací, odtahové služby, příprava vozů na STK, odborné poradenství při koupi ojetého vozu, servis motocyklů a také renovace starožitných aut.

7.1.1 Vlastnosti služby

Ojedinečnost služby

Poskytovaná služba firmy Dvořák autoservis je jedinečná v tom, že v případě nutnosti poskytuje **24 hodinový servis**. Ostatní servisy jsou zákazníkům k dispozici pouze v určitý čas v rámci otevírací doby.

Další výhodou firmy Dvořák autoservis je vlastnictví **servisního vozidla**, díky kterému je firma schopna poskytnout servis jednodušších závad přímo u zákazníka nebo na místě poruchy vozidla.

Výhodou servisu je jeho **strategické umístění** ve velmi frekventované lokalitě města Kroměříž, čímž je zajištěna jednoduchá dostupnost. Dostatečný prostor v areálu, který je zabezpečen, umožňuje zanechat automobil v servisu na delší dobu v případě složitě opravy, bez obav, že se automobilu něco stane.

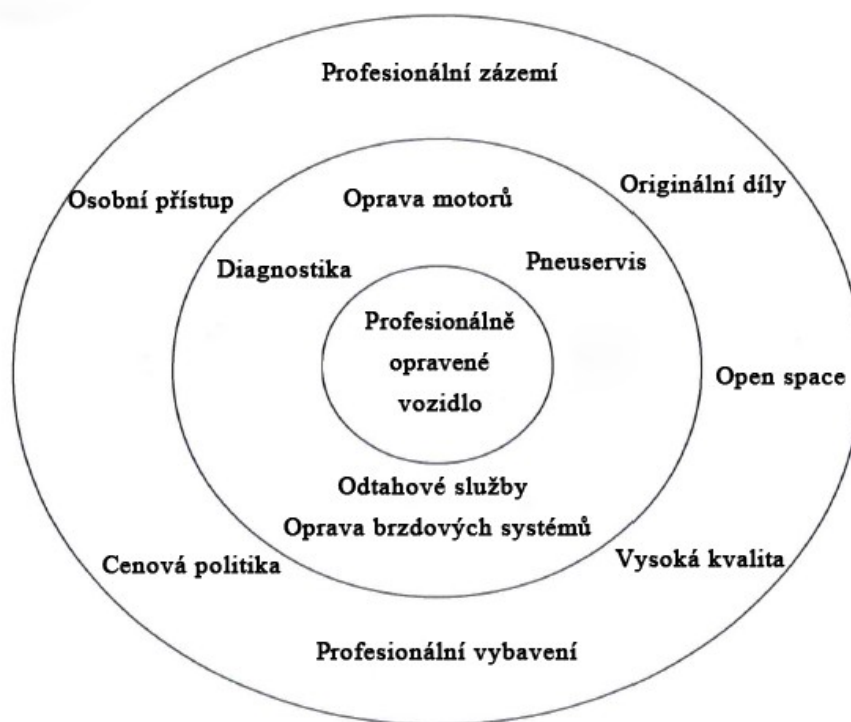
Propagační argument

Dvořák autoservis se specializuje na všechny typy osobních automobilů všech značek a to v případě potřeby 24 hodin denně. Hlavním propagačním argumentem je možnost v případě zájmu zákazníka využít **open space servis**. V tomto případě mají zákazníci možnost sledovat prováděnou diagnostiku a případnou opravu automobilu na vlastní oči. Mají tak jistotu, že servis provede pouze úkony, které jsou nutné a zároveň má zákazník možnost vidět výměnu náhradních dílů a provozních kapalin.

Vrstvy produktu

Za **jádro produktu** jednoznačně považuji profesionální opravu zákaznickova vozidla. Do **střední vrstvy** řadím doprovodné služby spojené s jádrem produktu. Konkrétně do této vrstvy řadím opravy motorů, diagnostiku, pneuservis, odtahové služby a opravy brzdových

systemů. **Vnější vrstvu** přidané hodnoty firmy Dvořák autoservis tvoří open space servis, profesionální zázemí, používání originálních náhradních dílů, vysoká kvalita poskytovaných služeb, profesionální vybavení, osobní přístup k zákazníkům a cenová politika firmy.



Obr. 10. Vrstvy produktu firmy Dvořák autoservis (Vlastní zpracování)

7.1.2 Sortiment poskytovaných služeb

- Non-stop servis osobních vozidel – jedná se o nepřetržitou službu technika na telefonu připraveného v případě nutnosti k servisnímu zásahu. Tato služba je poskytována do vzdálenosti 15 km v případě nutnosti servisního zásahu v terénu. V případě poskytování služby v místě servisu se servisní pracovník dostaví do 30 minut od telefonátu.
- Diagnostika vozidel – autoservis disponuje originální sériovou diagnostikou a paralelním diagnostickým rozhraním (testery kvality provozních kapalin) a využívá osciloskopu pro diagnostiku stavových snímačů. Platnost diagnostických programů je aktualizována každý rok. Může ovšem nastat situace, kdy do servisu přijede nejnovější model automobilu, na který doposud nebude mít servis zakoupenou diagnostiku.

- Servisní vozidlo – autoservis má k dispozici servisní vozidlo, které v případě nutnosti umožňuje opravit určité závady přímo na místě poruchy. Možnost opravy na místě je vždy posouzena servisním technikem. Většinou se jedná o drobné opravy jako je například defekt pneumatiky, výměna žárovky, zajištění rozbitých oken, výměna akumulátoru nebo doplnění provozních kapalin.
- Odtahové služby – jedná se o odtažení nepojízdného osobního vozidla na odtahovém přívěsu.
- Opravy motorů a převodovek – tato služba obsahuje výměny rozvodových skupin, opravy hlav motorů, výměny těsnících prvků, opravy vstříkovacích soustav, opravy chladicích soustav, výměny spojkových sad, opravy převodovek.
- Brzdové centrum – v rámci brzdového centra autoservis provádí běžné kontroly brzdových soustav, výměnu brzdových destiček a brzdových kotoučů, pravidelnou výměnu brzdové kapaliny a dalších nezbytných částí. Odborný servis a výměna ABS systému.
- Příprava vozidla k STK a její zajištění – autoservis provede kontrolu vozidla po stránce technického stavu a navrhne případné opravy, které je nutné vykonat pro zdárné absolvování STK. Jakmile je vozidlo v odpovídajícím stavu, zajistí autoservis provedení STK.
- Výměna provozních kapalin – autoservis zajišťuje výměnu motorového oleje, oleje v převodovce, brzdové kapaliny a chladicí nemrznoucí směsi a směsi do ostříkovačů. V případě nutnosti servis aplikuje čisticí prostředky nutné k zajištění průchodnosti všech cest, kudy jsou kapaliny vedeny.
- Pneuservis – v rámci služeb pneuservisu provádí firma Dvořák autoservis výměnu pneumatik, opravu drobných defektů pneumatik, vyvážení kol a opravu disků z lehkých slitin.
- Čištění a servis klimatizace – zahrnuje odčerpání stávající klimatizační kapaliny a následné doplnění klimatizační kapaliny, kontrolu zda klimatizační kapalina neuniká, případně kudy, kontrolu tlakových částí. Servis klimatizace zajišťuje výměnu pylového filtru a dezinfekci klimatizačního a vzduchového potrubí vedoucího do kabiny vozidla.
- Odborná asistence při koupi ojetého vozidla – servisní technik je zákazníkovi k dispozici při výběru ojetého automobilu, který podrobí diagnostice a automobil odborně prohlédne a doporučí, zda automobil zakoupit či ne.

- Detailing vozidel – zahrnuje drobné opravy poškozeného laku a jeho povrchové ošetření. Zbavuje auto nečistot, které nejsou snadno odstranitelné jako například polétavá rez, asphalt či jiné znečišťující látky.
- Ostatní práce – autoservis spolupracuje s lakovnou, která provádí opravy a lakování jakékoliv části automobilu. Spolupráce s pojišťovnami umožňuje zajistit výměnu autoskla, která je hrazená pojišťovnou. Mezi ostatní práce se dále řadí montáž těžného zařízení, oprava autoalarmů, instalace GPS zařízení, provádění geometrie, elektrikářské práce, čištění interiéru, servis motocyklů, restaurování starých automobilů a další.

7.2 Cena

7.2.1 Metody stanovení ceny

Firma Dvořák autoservis nejprve provedla analýzu cen konkurentů, která se následně stala odrazovým můstkem pro stanovení ceny. Majitel zohlednil zákazníkem vnímanou hodnotu poskytované služby a na základě těchto informací stanovil výslednou cenu, s ohledem na cenovou politiku firmy. Firma Dvořák autoservis se rozhodla jít zlatou střední cestou a ceny nestanovuje ani vysoké, ani nízké. U vybraných služeb odvislých od období v roce však mnohdy cenu stanovuje pod úrovní cen konkurence a snaží se tak přilákat zákazníky.

7.2.2 Cenová politika vůči zákazníkům

Tržby autoservisu jsou tvořeny především z příjmů za odvedenou práci, která je vyjádřena hodinovou sazbou a počtem hodin potřebných k provedení servisního úkonu. Tržby jsou dále tvořeny z prodeje náhradních dílů a provozních kapalin, které souvisejí se závadou na vozidle. Dvořák autoservis vychází zákazníkům v oblasti ceny náhradních dílů vstříc a poskytuje jim díly za internetové ceny od prověřeného smluvního dodavatele. Zákazník si zvolí, zda požaduje originální náhradní díl nebo využije díl neoriginální. Zvolený náhradní díl je následně objednan a zákazník ihned ví jaká je cena náhradních dílů. Dodací lhůta je jeden den. Dvořák autoservis obdrží od dodavatele procentuální slevu na náhradní díl a z toho důvodu již nemusí navyšovat cenu pro zákazníka. Dvořák autoservis tedy poskytuje náhradní díly za mnohem lepší ceny než konkurence, která cenu dílů dále navyšuje. Firma dbá na transparentnosti a jednoduchosti ceníku, aby měli zákazníci přehled za co, a kolik zaplatí. Na faktuře zákazník obdrží soupis prací a seznam náhradních dílů, které byly použity při servisním úkonu.

7.2.3 Cenová strategie

V začátcích podnikání zvolila firma Dvořák autoservis strategii penetrace trhu, kdy nižší zaváděcí ceny přitáhly nové zákazníky, kteří následně na základě velmi dobrých zkušeností začali šířit povědomí o firmě nejlepší metodou a to word of mouth. Penetrace trhu se zdařila až na jednu výjimku. Firma začala poskytovat odtahové služby za opravdu nízkou cenu a stala se tak nejlevnější odtahovou službou v okrese, čehož začala využívat konkurence a objednávala odtahy vozidel zákazníků do jejich vlastních servisů, přičemž zákazníkovi účtovali svoji vyšší cenu. Firma Dvořák autoservis se začala potýkat s problémem časových kapacit a věnovala více času odtahu vozidel než autoservisu. Na základě těchto zkušeností následně zvýšila cenu odtahů a od strategie penetrace trhu v této oblasti ustoupila. Postupem času došlo také ke zvýšení cen servisních úkonů. Strategie průniku na trh však přinesla spoustu zákazníků.

7.3 Distribuce

7.3.1 Provozní doba

Oficiální provozní doba firmy Dvořák autoservis je v pracovní dny od 8:00 do 17:00 s hodinovou polední pauzou od 12:00 do 13:00. V této době se v areálu servisu vyskytují všichni servisní a administrativní pracovníci včetně majitele servisu. Kdokoliv v tuto dobu přijede i bez předešlého ohlášení, ten je obsloužen. Po skončení oficiální pracovní doby v 17:00, zůstává na servisu zpravidla majitel firmy, který případně po dobu své přítomnosti obslouží zákazníky, kteří se dostaví po oficiální provozní době. V sobotu a v neděli je provoz servisu zajišťován prostřednictvím majitele a případně jednoho mechanika a to v rozmezí od 8:00 do 16:00. Mimo standardní pracovní dobu je pro zákazníky připraven 24 hodinový servis po telefonické domluvě. Pracovník servisu se dostaví do areálu firmy do 30 minut od telefonátu.

*Tab. 1. Provozní doba firmy Dvořák autoservis
(vlastní zpracování)*

Provozní doba	
Pondělí	8:00 – 17:00
Úterý	8:00 – 17:00
Středa	8:00 – 17:00
Čtvrtek	8:00 – 17:00
Pátek	8:00 – 17:00
Sobota	8:00 – 16:00*
Neděle	8:00 – 16:00*

*po předchozí domluvě; polední pauza 12:00 – 13:00

7.3.2 Sídlo firmy a jeho okolí

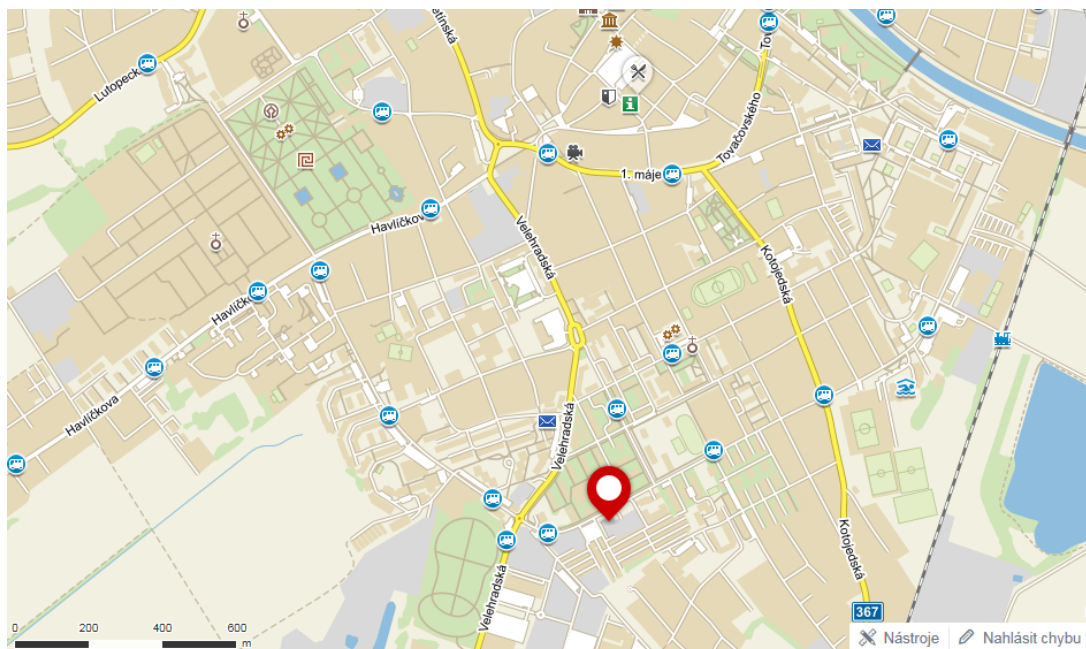
Dvořák autoservis se nachází na ulici Moravská 2815/59 v Kroměříži. Je situován ve dvorní části areálu autoškoly ABC. Areál je tvořen několika velkými budovami a je možné ho celý uzamknout. Poloha uprostřed obytné zóny, sídliště a areálu garáží je výhodou. Nedaleko areálu se nachází nákupní centrum, výstaviště Floria a řada supermarketů. Ve dvorní části areálu se nachází budovy, které nejsou aktuálně využívány, a existuje zde možnost jejich pronájmu.



Obr. 11. Sídlo firmy Dvořák autoservis

Jelikož si firma Dvořák autoservis prostory pronajímá, je limitována venkovními úpravami budov. I přes tuto překážku se však snaží udržet vzhled areálu v co nejlepším stavu.

Dostupnost areálu je velmi dobrá i díky MHD, jejíž zastávka se nachází v blízkosti autoservisu. Na následujícím obrázku lze vidět polohu autoservisu na mapě.



Obr. 12. Sídlo firmy Dvořák autoservis – mapa města Kroměříž

7.3.3 Distribuční cesty

Přímé distribuční kanály

Firma Dvořák autoservis převážně poskytuje servisní služby majitelům osobních automobilů, proto se jedná především o přímé distribuční cesty. Firma své servisní služby poskytuje přímo koncovým zákazníkům, kteří sami autoservis kontaktují a požádají o servis svého vozidla. Výhodou přímé distribuční cesty je možnost osobního kontaktu se zákazníkem, který umožňuje získání informací, které mohou dále sloužit k dalšímu rozvoji firmy a lepšímu orientování se na zákazníka. Na základě zpětné vazby od zákazníků, může firma neustále zlepšovat své služby a plnit přání zákazníků.

Nepřímé distribuční kanály

Za nepřímý distribuční kanál v případě firmy Dvořák autoservis můžeme považovat renomovanou prodejnu náhradních dílů a veškerého autopříslušenství, kterou firma využívá pro nákup náhradních dílů a provozních kapalin při servisu automobilů.

7.4 Komunikace

7.4.1 Nástroje marketingové komunikace

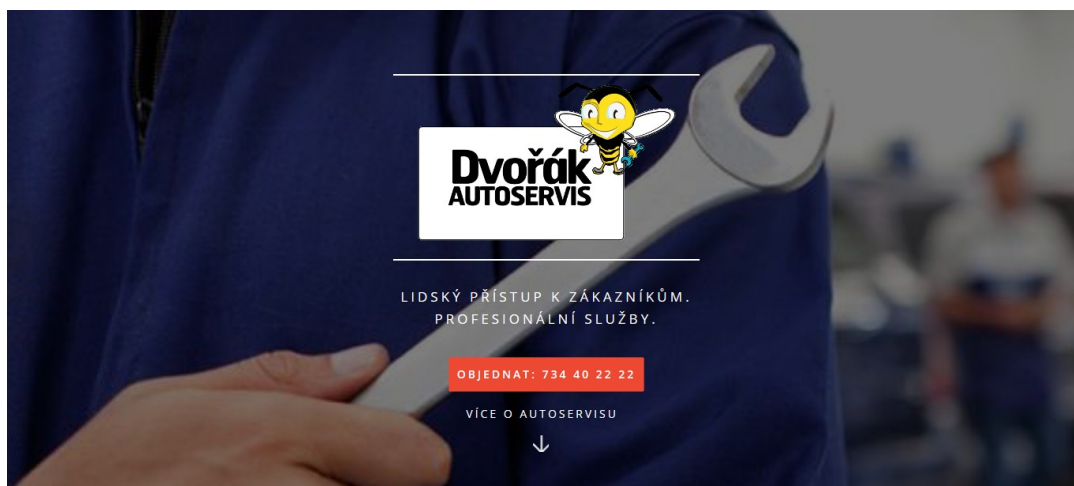
Marketingová komunikace firmy je do jisté míry limitována výší finančních prostředků, které je možné použít na propagaci. Firma Dvořák autoservis využívá pro komunikaci se zákazníky následující nástroje.

Webová prezentace

Dlouhou dobu firma nevyužívala možnosti vlastních webových stránek a pro jejich použití se rozhodla až začátkem roku 2017, kdy spustila web dvorakautoservis.cz. Do té doby byla firma v rámci internetu prakticky nevyhledatelná, jelikož nevyužívala ani služeb firemních portálů. V dnešní době firma disponuje vlastním webem, který je však vytvořen pomocí volně dostupné šablony a uživatel si ho sám naplní obsahem. Tyto formy webů mají však svá úskalí a mnohdy uživatel neprovede potřebné kroky, které zajistí kvalitní vyhledatelnost v rámci internetu.

Web firmy Dvořák autoservis je spíše informativního charakteru a zákazník se zde dozví o základních servisních úkonech, které autoservis provádí, dále na webu nalezne informace o provozní době, adresu autoservisu a telefonní kontakt. Na webu se nenachází ceník autoservisu, který může být pro zákazníky jedním z rozhodujících aspektů, zda pro své potřeby

zvolí právě Dvořák autoservis. Pokud by to bylo možné a proveditelné, uvítal bych v rámci webu možnost on-line rezervace servisu. Kladně hodnotím skutečnost, že je web plně responzivní a umožňuje tak jeho pohodlné prohlížení také na mobilních zařízeních.



Obr. 13. Internetové stránky firmy Dvořák autoservis

Sociální sítě

Dvořák autoservis využívá pro svou propagaci také sociální sítě, konkrétně Facebook. Počet sledujících uživatelů je v řádu desítek. Facebookové stránky využívá firma spíše jako prezentační a nalézá se na nich prakticky totožný obsah jako na webových stránkách. Firma prozatím nevyužívá možnosti placené propagace v rámci sociální sítě. Případné přidávané příspěvky se zobrazí pouze sledujícím, kteří odebírají obsah Dvořák autoservis.



Obr. 14. Sociální síť Facebook.com firmy Dvořák autoservis

Letáková reklama

Firma využila tuto formu reklamy pouze jedenkrát a jednalo se o reklamní leták velikosti A6, který si majitel sám vytvořil a vytisknul. Nejednalo se o graficky zpracovaný leták, ale pouze o písemnou reklamu. Cílem této akce bylo oslovit zákazníky při příležitosti servisu klimatizace před letní sezónou. Propagačním argumentem byla cena provedeného servisu klimatizace, která byla výrazně nižší, než za kterou provádí servis klimatizace konkurence. Na letáku byla uvedena adresa a telefonní kontakt.

Vyhodnocení letákové akce nebylo provedeno, takže není známá účinnost této reklamy. Servis klimatizace se zvýhodněnou cenou probíhal ve stanoveném období a cena servisu nebyla snížena na základě předloženého letáku.

Reklamní plocha

Firma využila této formy outdoorové reklamy s cílem zvýšit povědomí o značce. Nejednalo se o klasický billboard, ale spíše reklamní plochu menší velikosti, která byla umístěna na plotě areálu, který se nacházel při příjezdu do Kroměříže. Přestože nebyla plocha velkých rozměrů, její umístění zajistilo dobrou čitelnost reklamního sdělení. Reklamní plachta byla vytvořena na zakázku a byla graficky zpracována a informovala o tom, že se v Kroměříži nachází Dvořák autoservis, který provádí veškerý servis vozidel.

Vyhodnocení účinnosti reklamní plochy nebylo provedeno a po určité době byla reklamní plachta zrušena.

Telemarketing

Firma Dvořák autoservis nepravidelně provádí jistou formu telemarketingu, kdy telefonicky kontaktuje stávající zákazníky s nabídkou sezónních služeb. Jedná se především o přezouvání kol v závislosti na ročním období a servis klimatizací před sezonou. Propagačním argumentem je cena poskytovaných servisních úkonů.

7.5 Lidé

Lidský faktor je v oblasti poskytování služeb neodmyslitelnou součástí téměř všech procesů vedoucích ke kvalitnímu poskytování služeb a s tím související spokojeností zákazníků.

Vedoucí autoservisu

V případě firmy Dvořák autoservis je vedoucím autoservisu majitel firmy. Vedoucí osobností by měla být osoba, která disponuje výborným komunikačním jednáním a dokáže

efektivně řídit tým pracovníků. Nedílnou součástí práce vedoucího autoservisu je kontakt se zákazníky, který musí být zdvořilý. Pozice vedoucího autoservisu s sebou nese nutnost dobře znát veškeré procesy, které v autoservisu probíhají.

Servisní pracovník

Do sekce servisního pracovníka řadím všechny pracovníky autoservisu, bez rozdílu oboru, na který jsou specializováni. Každý pracovník musí být odborníkem v činnosti, kterou v rámci autoservisu provádí a svou práci musí odvádět kvalitně a poctivě. Při své práci musí dodržovat pracovní předpisy a postupovat tak, aby nedošlo ke zranění jeho nebo ostatních spolupracovníků a servisní úkon musí být proveden tak, aby nedošlo ke zdravotní či majetkové újmě zákazníka. Samozřejmostí je slušná komunikace se zákazníkem a zodpovězení veškerých jeho otázek. Servisní pracovník po testovací jízdě předává automobil zákazníkovi.

Asistentka autoservisu

Asistentku autoservisu zastává manželka majitele, která zajišťuje prvotní kontakt se zákazníkem, přijímá objednávky, vystavuje faktury a přijímá platby. V době, kdy zákazník čeká v servisu, než bude servisní úkon proveden, nabízí mu asistentka občerstvení a případně s ním konverzuje.

Automechanici – školní praxe

Dvořák autoservis umožňuje učňům z místního učiliště absolvovat odbornou praxi v autoservisu. V tomto případě se majitel často potýká s problémovým chováním učňů na pracovišti. Ti mnohdy nedodržují základy slušného chování při kontaktu se zákazníkem. Další skutečnost, se kterou se majitel setkává je nechuť pracovat a naučit se nové věci. Hlavním cílem učňů je až na výjimky absolvování praxe v závislosti na počtu odpracovaných hodin. Zákazník, který přijede na servis, však neví, že se jedná o učně, kteří nemají zájem na profesionálním chodu autoservisu, a tato skutečnost může vrhat špatný pohled na celou firmu.

7.6 Procesy

V případě firmy Dvořák autoservis probíhá celá řada procesů, které jsou nezbytné pro fungování firmy a poskytování kvalitních služeb. Procesy související se zajištěním odpovídajícího prostředí potřebného pro bezproblémové fungování autoservisu. Jedná se o procesy zajištění profesionálních podmínek a vybavení autoservisu a také procesy vedoucí k zajištění bezpečnosti práce.

Poskytování služby začíná procesem přijímání zakázky a s tím souvisejícím kontaktem se zákazníkem. Následuje proces diagnostikování závady na automobilu. Poté proces zabývající se návrhem řešení zjištěného problému. Proces nápravy a řešení a odstranění problému. Servisní proces je ukončen předáním opraveného automobilu zákazníkovi, společně s fakturou za poskytnuté služby.

Mimo samotné procesy související s konkrétní opravou automobilu, řeší firma procesy logistické, aby zajistila dostatečnou materiálovou zásobu nezbytnou k chodu firmy a také speciální logistické požadavky v závislosti na konkrétním servisním úkonu.

Firma také provádí procesy v oblasti účetnictví a řeší procesy související se zaměstnanci. Pozornost také věnuje aktivitám spojeným se vzděláváním pracovníků.

7.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí firmy Dvořák autoservis lze rozdělit na prostředí areálu, ve kterém firma sídlí, prostředí budov, které využívá k podnikání a dále materiální prostředí autoservisu.

Prostor areálu, ve kterém se autoservis nachází je částečně lemován budovami a částečně oplocen. Přístup do areálu je zajištěn hlavní bránou. Areál je možné celý uzamknout a zabezpečit. Volná plocha areálu je vyasfaltovaná a slouží jako manipulační plocha pro automobily a nákladní automobily a zároveň na vyznačených místech jako parkoviště.

Firma Dvořák autoservis si pronajímá dvě velké budovy, které slouží k provozování autoservisu. Část budovy je využita jako administrativní prostor, který slouží zákazníkům jako zóna, kterou mohou využít při čekání na dokončení servisu vozidla. Zázemí tvoří sociální zařízení a kuchyňka. Dále si firma pronajímá skladový prostor v areálu, který využívá při skladování pneumatik. Budovy autoservisu jsou vysoké a umožňují tak využívat zařízení určená ke zvedání automobilu. Prostory umožňují servis až tří automobilů, z toho dva mohou být současně na zvedácích.

Materiální vybavení servisu je na profesionální úrovni a firma využívá renomované značky. Jedná se o hydraulické zvedáky automobilů, kompresory a tlakové systémy, zařízení na výměnu pneumatik, vyvážení kol, zařízení pro měření geometrie kol, nářadí na servis motorů a další nezbytné zařízení. Vybavení odpovídá všem úkonům prováděným v rámci nabízených služeb a firma tedy nemusí využívat externích dodavatelů služeb.

8 KONKURENCE

Konkurenci firmy Dvořák autoservis rozdělují na konkurenci přímou a konkurenci nepřímou.

8.1 Přímá konkurence – neautorizované servisy

V Kroměříži a jeho okolí se nachází poměrně velký počet neautorizovaných servisů osobních automobilů. Mnohé z nich jsou spíše charakteru dílny, ve které pracuje pouze majitel. Vzhledem k tomu, že firma Dvořák autoservis je již zaběhlou firmou zaměstnávající až tři mechaniky, budu považovat za konkurenci firmy s podobnou charakteristikou.

- AUTOMOTO SERVIS JIŘÍ VAVRUŠA

Autoservis se nachází v okrajové části města Kroměříž a jeho dostupnost je složitější. Nachází se daleko od centra města a poblíž je pouze zahrádkářská kolonie. Nabídka poskytovaných služeb je téměř totožná s nabídkou firmy Dvořák autoservis. Webová prezentace je strohá a důraz byl kladen především na grafické zpracování stránky. Komunikace se zákazníky probíhá také na Facebooku.

- Autoservis Valášek

Autoservis se nachází nedaleko centra města Kroměříž a je dobře dostupný. Poskytuje totožné služby autoservisu, odtahové služby a pneuservisu jako Dvořák autoservis. Navíc ovšem poskytuje služby autokarosárny a autolakovny. V případě nutnosti zanechat automobil na delší dobu v servisu, poskytuje možnost zapůjčení náhradního vozidla. Webové stránky jsou mírně zastaralé. Facebookové stránky jsou tvořeny amatérským způsobem.

- GCAR services, s.r.o.

Autoservis se nachází na výjezdu z Kroměříže. Firma GCAR kromě servisu provozuje distribuci náhradních dílů pro osobní a užitkové automobily. Garantují dodání potřebného dílu do 24 hodin. Společnost provozuje e-shop s náhradními díly. Poskytované služby jsou téměř totožné jako u firmy Dvořák autoservis. Webové stránky složitě vyhledatelné v rámci internetu. Facebookové stránky založené, ale nevyužívané.

- ATK Autoservis

Autoservis se nachází v průmyslové zóně města Kroměříž. Poskytuje služby autoservisu, pneuservisu, geometrie vozidel a servisu klimatizace. V případě potřeby

zapůjčí náhradní vozidlo. Nabízí službu řešení škod, kdy komunikuje za majitele automobilu s pojišťovnou. Webové stránky jsou nepřehledné. Absence facebookových stránek.

- Autoservis Ševčík, s.r.o.

Autoservis se nachází nedaleko centra města. Nabízí širokou škálu služeb a kromě služeb poskytovaných firmou Dvořák autoservis vlastní autokarosárnu, autolakovnu a autopůjčovnu. Poskytuje tedy kompletní služby v oblasti osobních automobilů. Webové stránky jsou zastaralé a informačně strohé. Absence facebookových stránek.

- Pneuservis Záruba

Pneuservis Záruba se nachází v okrajové části města. Exteriér servisu je velmi neudržovaný a nepůsobí dobrým dojmem. Kromě služeb pneuservisu nabízí služby autoservisu a provádí také renovace světlometů a opravy disků. Pneuservis dále nabízí prodej pneumatik a disků kol. Webové stránky jsou zastaralé, ale poskytují potřebné informace. Absence facebookových stránek.

- Pavel Klár – autoservis

Autoservis se nachází v Kroměříži v okrajové místní části Kotojedy. Nabídka autoservisu se výrazně neliší od nabídky Dvořák autoservis. Provádí servisní opravy, přípravy na STK, diagnostiku vozidel, služby pneuservisu a další. Nevýhodou autoservisu může být jeho poloha, která je mimo Kroměříž s obtížnou dostupností. Komunikace se zákazníky probíhá pomocí webových stránek, které jsou ovšem špatně vyhledatelné. Na serveru Firmy.cz společnosti Seznam se nachází pouze pár informací a je zde absence webových stránek. Facebookové stránky také nevyužívá.

- Autoservis Gazda

Autoservis se nachází nedaleko centra města. Autoservis poskytuje služby karosářské, včetně lakování, montáže tažných zařízení, přípravu na STK a další služby autoservisu. Areál autoservisu je udržovaný a působí velice dobře. Nachází se v něm zastřešené stání až pro šest vozů, potřebné sklady a současně může být servisováno až pět automobilů. Jak je uvedeno na webových stránkách, jejich vznik je datován na rok 2011, ale jejich vzhled odpovídá spíše webovým stránkám z konce devadesátých let. Facebookové stránky nevyužívají.

- AZK Autoservis – AZK System, s.r.o.
Autoservis se nachází v průmyslové zóně, ze které je možné se dostat pomocí mostu přes řeku Moravu do blízkosti nákupního centra v Kroměříži. Autoservis poskytuje standardní služby, ale také provádí přestavbu automobilů na Ethanol a to i se zápisem do technického průkazu. Webové stránky jsou po grafické stránce ve špatné kondici a nachází se na nich pouze informace o poskytovaných službách a adresa provozovny. Absence facebookových stránek.
- Pneuservis Hrabal, s.r.o.
Pneuservis se nachází v centru Kroměříže a sousedí s plaveckým bazénem a fotbalovým stadionem. Naproti servisu se nachází obchodní zóna. Jedná se o moderní pneuservis, který je členem skupiny FirstStop. Mimo služby pneuservisu poskytuje seřízení geometrie vozidla, servis klimatizace a prodej pneumatik a disků kol prostřednictvím vlastního e-shopu. Služby pneuservisu poskytují také kamionům, nákladním a zemědělským strojům. Rezervaci je možné provést on-line. Webové stránky jsou kvalitní a také facebookové stránky jsou pravidelně spravovány.
- Pneu Plus, s.r.o.
Jedná se o obchodní zastoupení v rámci sítě Pneu Plus a pneuservis se nachází v průmyslové zóně města. Jeho dostupnost je ovšem velmi dobrá, nachází se nedařleko centra města a zhruba 200 metrů od vlakového nádraží. Pneuservis poskytuje své služby všem typům vozidel, dále nabízí prodej pneumatik a disků kol. Provádí geometrii vozidla a opravy disků kol. Cena pneuservisu je stanovena tabulkově v rámci celé sítě Pneu Plus. Pro objednání je možné využít on-line rezervační systém. Webové stránky jsou pro celou síť jednotné, ovšem na dnešní dobu zastaralé. Absence facebookových stránek.

8.2 Nepřímá konkurence – autorizované servisy

Spousta majitelů nových automobilů využívá v rámci záruky poskytované prodejcem garanční prohlídky v autorizovaném servisu. Po uplynutí záruční doby však autorizované servisy nabízejí zákazníkům různé slevové programy, aby využívali i nadále jejich služeb.

Velkou výhodou autorizovaných servisů spatřuji v perfektní znalosti jednotlivých modelů osobních aut dané značky, profesionálně proškoleném personálu, zázemí automobilové společnosti dané značky, vlastnictví nejmodernějších technologií a možnosti používat prověřené originální náhradní díly.

Nevýhodu může představovat dojezdová vzdálenost do autorizovaného servisu a ve většině případů vyšší cena za poskytnuté služby.

Autorizované servisy - Kroměříž

- AUTOSHOP PAULUS, spol. s.r.o. (Škoda, Hyundai)
Prodejna a autoservis se nachází na ulici Hulínská v Kroměříži a provádí servis automobilů značek Škoda a Hyundai. Servis poskytuje non-stop odtahové služby. Se zákazníky komunikuje prostřednictvím webových stránek společnosti a facebookových stránek.
- Renault Autosalon Kromexim, spol. s.r.o. (Renault, Dacia)
Prodejna a autoservis se nachází na ulici Hulínská v Kroměříži a provádí servis automobilů značek Renault a Dacia. Společnost poskytuje možnost on-line objednávky servisu. Pro komunikaci se zákazníky využívá společnost webové a facebookové stránky.
- M SERVIS, s.r.o. (Citroën, Subaru)
Jedná se o autorizovaný servis automobilů Citroën a Subaru, který se nachází v Kroměříži v okrajové místní části Kotojedy. Jejich webové stránky jsou z dnešního pohledu zastaralé. Komunikace se zákazníky probíhá také prostřednictvím facebookové stránky.
- Autoeden Zedník s.r.o.
Jedná se o autorizovaný servis automobilů značky Ford, který se nachází v Kroměříži v okrajové místní části Kotojedy. Komunikace probíhá pomocí webových stránek a také Facebooku, který využívají také ke zveřejňování prodávaných automobilů.

8.3 Nepřímá konkurence – pojišťovny

Mezi konkurenci mohou z určitého pohledu zařadit také pojišťovny, které ve svém portfoliu havarijních služeb a asistenčních služeb nabízejí odtah vozidla nebo opravu drobných závad na místě poruchy. Stejnou službu poskytuje i Dvořák autoservis, ale v tomto případě nemá možnost ovlivnit zákazníka, aby zvolil jeho služby místo služeb, které jsou zajišťovány prostřednictvím pojišťoven.

8.4 Benchmarking

V rámci porovnání autoservisů ve městě Kroměříž srovnávám autoservisy, které považuje firma Dvořák autoservis za největší konkurenci. Stanovuji šest kritérií, které hodnotím pomocí bodů od 1 do 5, přičemž, hodnota 1 je nejnižší počet bodů a hodnota 5 nejvyšší počet bodů. Body z jednotlivých kritérií jsou následně sečteny a výše bodů určuje pořadí autoservisů.

Tab. 2. Benchmarking (Vlastní zpracování)

Kritérium	Dvořák autoservis	Autoservis Valášek	Autoservis Ševčík	GCAR Services
Komplexnost služeb	3	5	5	3
Dostupnost servisu	4	4	5	2
Kvalita zařízení servisu	3	4	5	4
Úroveň zázemí pro zákazníky	3	4	5	4
Internetová propagace	3	3	2	2
Úroveň celkové propagace	2	2	3	2
Hodnocení celkem	18	22	25	17
Pořadí	3.	2.	1.	4.

Ze srovnání vyplývá, že nejlépe se umístil Autoservis Ševčík, který získal celkem 25 bodů. Poskytuje komplexní služby autoservisu a pneuservisu a sám zajišťuje karosářské práce a provozuje autolakovnu. Nachází se nejbližce centra města a vyznačuje se kvalitním zařízením autoservisu a upraveným prostředím servisu i dílen. Součástí autoservisu je moderně zařízený prostor pro zákazníky. Propagace v rámci internetu je však zastaralá a úroveň celkové propagace oproti konkurenci zvyšují použité reklamní plachty v rámci města.

Na druhém místě se umístil Autoservis Valášek, který dosáhl 22 bodů. Stejně jako Autoservis Ševčík, poskytuje veškeré služby autoservisu a pneuservisu a sám zajišťuje karosářské práce a provozuje autolakovnu. Internetová propagace je o jeden bod lepší ve srovnání s autoservisem na prvním místě.

Třetí místo obsadil Dvořák autoservis, který získal o jeden bod více než GCAR Servises a to především díky dostupnosti servisu a vzdálenosti od centra města. Obecně lze říci, že všechny zmíněné autoservisy by měly věnovat více pozornosti internetové propagaci a kvalitě svých internetových stránek a také komunikaci na sociálních sítích. Mohou také využít jiné než internetové propagace jako například venkovní reklamy na frekventovaných místech města.

9 ANALYZOVÁNÍ TRHU

9.1 SWOT analýza

SWOT analýzu provádím z důvodu zjištění silných a slabých stránek firmy Dvořák auto-servis a zároveň příležitostí a hrozeb, které na firmu mohou působit.

Tab. 3. SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
24hodinový servis	Omezené finanční prostředky
Strategické umístění servisu	Pronajaté prostory
Široký sortiment nabízených služeb	Nízké povědomí o firmě mezi veřejností
Nižší cena ve srovnání s konkurencí	Fluktuace zaměstnanců
Osobní přístup k zákazníkovi	Nevýhodné postavení vůči dodavatelům
Profesionální personál	Absence lakovny a karosárny
Přehledná cenová politika	
Kvalitní servisní zázemí	
Příležitosti	Hrozby
Moderní technologie	Silná konkurence
Lepší spolupráce s pojišťovnami	EET
Více individuální přístup k zákazníkovi	Navýšení cen náhradních dílů
Lepší spolupráce s dodavateli autodílů	Nárůst cen pohonných hmot
Pokles cen pohonných hmot	Zvýšení daní a daňového zatížení
Růst náročnosti oprav vozidel	Růst úrokových sazeb
Příznivý vývoj ekonomiky	Zkracování životního cyklu automobilů
Změna nákupního chování zákazníků	

Provedená SWOT analýza tvoří podklad pro následné vytvoření matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí (IFE a EFE matice).

9.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza umožňuje analyzovat okolní prostředí firmy ze strategického pohledu. Je tvořeno různými typy vnějších faktorů.

- **P – politické** – z pohledu politického firmu Dvořák autoservis může nejvíce ovlivnit stanovení výše minimální mzdy zaměstnanců. Dalším faktorem je stabilita vlády a její politická orientace. V tomto případě firma preferuje pravicově orientovanou vládu.
- **E – ekonomické** – ekonomické prostředí je pro firmu velice důležité a odvíjí se od něho nákupní chování zákazníků. Ekonomické prostředí ovlivňuje výše inflace a výše úrokových sazeb. Nízké úrokové sazby umožňují případné investování do rozvoje autoservisu. Dalším aspektem je kurz koruny vůči euru a to z důvodu častých nákupů automobilů v zahraničí, především v Německu.
- **S – sociální** – Dvořák autoservis poskytuje své služby široké veřejnosti a většina jeho zákazníků jsou také koncovými zákazníky, je tedy důležité brát ohled na nákupní a rozhodovací proces zákazníků. Firma musí brát v úvahu požadavky zákazníků na poskytované služby a rozlišovat velikost svých zákazníků.
- **T – technologické** – vývoj technologického prostředí přináší firmě spoustu nových možností. Konkrétně se jedná o nová zařízení s inovativní technologií, ulehčující prováděné servisní úkony a zároveň umožňující přesnější a kvalitnější práci. Technologický pokrok v oblasti podnikových systémů, zjednodušujících povinnosti spojené s podnikáním. V neposlední řadě se jedná o zdokonalování a neustálé rozvíjení IT technologií a neustálé prohlubování internetových funkcí, webů a sociálních sítí.
- **L – legislativní** – legislativní prostředí může firmu značným způsobem ovlivnit. Legislativní změny mohou být pro firmu pozitivní, ale také negativní. Aktuálně například zavedení EET může firmu negativně ovlivnit. Dále se jedná o zatěžování podnikatelských subjektů novými administrativními povinnostmi.
- **E – ekologické** – ekologický faktor v případě firmy Dvořák autoservis dokáže firmu značně ovlivnit. Vzhledem k práci s provozními kapalinami jako jsou oleje, chladicí kapaliny, klimatizační plnění, ředidla a další, je nezbytné dodržovat požadavky na práci, uskladnění a likvidaci těchto kapalin. Stejně požadavky na ekologičnost musí být splněny v případě likvidace použitých pneumatik. Všechny tyto požadavky s sebou přináší finanční zatížení firmy.

9.3 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí (IFE/EFE)

IFE a EFE matice umožňuje znázornit klíčové faktory vnitřního a vnějšího prostředí ovlivňujícího chod firmy Dvořák autoservis. Mezi vnitřní faktory řadíme silné a slabé stránky firmy a vnější faktory představují příležitosti a hrozby. Díky IFE a EFE matici zjistíme, zda má firma dostatečnou vnitřní sílu a dokáže čelit příležitostem a hrozbám z okolí firmy, které na ni působí.

Základ pro IFE matici vychází z provedené SWOT analýzy, ze které volím v tomto případě šest silných stránek a šest slabých stránek.

Tab. 4. IFE matice (Vlastní zpracování)

S/W	Popis	Váha	Body	Vážený průměr
S1	24hodinový servis	0,09	4	0,36
S2	Strategické umístění servisu	0,07	3	0,21
S3	Široký sortiment nabízených služeb	0,07	3	0,21
S4	Nižší cena ve srovnání s konkurencí	0,13	4	0,52
S5	Osobní přístup k zákazníkovi	0,11	4	0,44
S6	Profesionální personál	0,06	3	0,18
-	Celkem	0,53	-	1,92
W1	Omezené finanční prostředky	0,13	1	0,13
W2	Pronajaté prostory	0,11	1	0,11
W3	Nízké povědomí o firmě mezi veřejností	0,05	2	0,1
W4	Fluktuace zaměstnanců	0,07	1	0,07
W5	Nevýhodné postavení vůči dodavatelům	0,06	1	0,06
W6	Absence lakovny a karosárny	0,05	2	0,1
-	Celkem	0,47	-	0,57
-	<u>Celkový vážený průměr</u>	<u>1</u>	-	<u>2,49</u>

Celkový vážený průměr IFE matice dosahuje hodnoty 2,49 bodů. Vzhledem k tomu, že tato hodnota je o 0,01 bodu pod hranicí střední hodnoty 2,5 bodu, mělo by dojít k eliminaci slabých stránek firmy soustředěním se na rozvíjení silných stránek.

Základ pro EFE matici vychází z provedené SWOT analýzy, ze které volím v tomto případě sedm příležitostí a sedm hrozeb.

Tab. 5. EFE matice (Vlastní zpracování)

O/T	Popis	Váha	Body	Vážený průměr
O1	Moderní technologie	0,06	3	0,18
O2	Lepší spolupráce s pojišťovnami	0,13	4	0,52
O3	Lepší spolupráce s dodavateli autodílů	0,09	4	0,36
O4	Více individuální přístup k zákazníkovi	0,11	4	0,44
O5	Pokles cen pohonných hmot	0,03	3	0,09
O6	Růst náročnosti oprav vozidel	0,06	3	0,18
O7	Příznivý vývoj ekonomiky	0,07	3	0,21
-	Celkem	0,55	-	1,98
T1	Silná konkurence	0,12	1	0,12
T2	EET	0,09	1	0,09
T3	Navýšení cen náhradních dílů	0,08	1	0,08
T4	Nárůst cen pohonných hmot	0,03	2	0,06
T5	Zvýšení daní a daňového zatížení	0,04	1	0,04
T6	Růst úrokových sazeb	0,05	2	0,1
T7	Zkracování životního cyklu automobilů	0,04	2	0,08
-	Celkem	0,45	-	0,57
-	<u>Celkový vážený průměr</u>	<u>1</u>	-	<u>2,55</u>

Celkový vážený průměr EFE matice dosahuje hodnoty 2,55 bodu, což je hodnota nad střední hodnotou 2,5 bodu. Tento výsledek znamená, že firma je schopná reagovat na změn-

ny v okolí firmy a následně se s nimi vyrovnat. Je ovšem velmi důležité okolí podniku nadále sledovat a změny včas vyhodnocovat.

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části diplomové práce je podrobně se seznámit s firmou Dvořák autoservis a věnovat pozornost stávající marketingové strategii firmy.

V úvodní části jsem se věnoval představení firmy Dvořák autoservis. Uvedl jsem informace o začátku podnikání majitele firmy a definoval oblast podnikání. Věnoval jsem pozornost názvu a logu firmy, které jsem podle slov pana majitele popsal. V další části jsem se zabýval posláním firmy, vizí firmy a cílem firmy. Znázornil jsem a popsal organizační strukturu firmy Dvořák autoservis. Na základě rozhovoru s majitelem jsem definoval cílovou skupinu zákazníků autoservisu a uvedl současnou strategii firmy Dvořák autoservis.

V následující části práce jsem se věnoval marketingovému mixu služeb. V sekci služba jsem rozpracoval vlastnosti služby, jako její ojedinělost, propagační argument, znázornil jsem vrstvy produktu a uvedl sortiment poskytovaných služeb. V sekci cena jsem se věnoval metodám stanovení ceny, cenové politice vůči zákazníkům a cenové strategii firmy. Sekce distribuce v sobě zahrnuje provozní dobu, sídlo firmy a jeho okolí a distribuční cesty, které jsem rozdělil na přímé a nepřímé. Oblast komunikace zahrnuje nástroje marketingové komunikace, v případě firmy Dvořák autoservis to jsou webové stránky, sociální sítě, letáková reklama, využití reklamní plochy a telemarketing. V případě služeb rozlišujeme v rámci marketingového mixu také sekce lidé, procesy a materiální prostředí, kterým jsem se také věnoval.

Konkurenci firmy Dvořák autoservis jsem rozdělil na přímou a nepřímou konkurenci. Přímou konkurenci představují neautorizované autoservisy ve městě Kroměříž. Za nepřímou konkurenci považuji autorizované autoservisy ve městě Kroměříž. Dále za nepřímou konkurenci považuji pojišťovny, které v rámci havarijních služeb poskytují opravy vozidla u svých smluvních autoservisů. Závěrem jsem provedl benchmarking autoservisů, které považuje firma Dvořák autoservis za největší konkurenci.

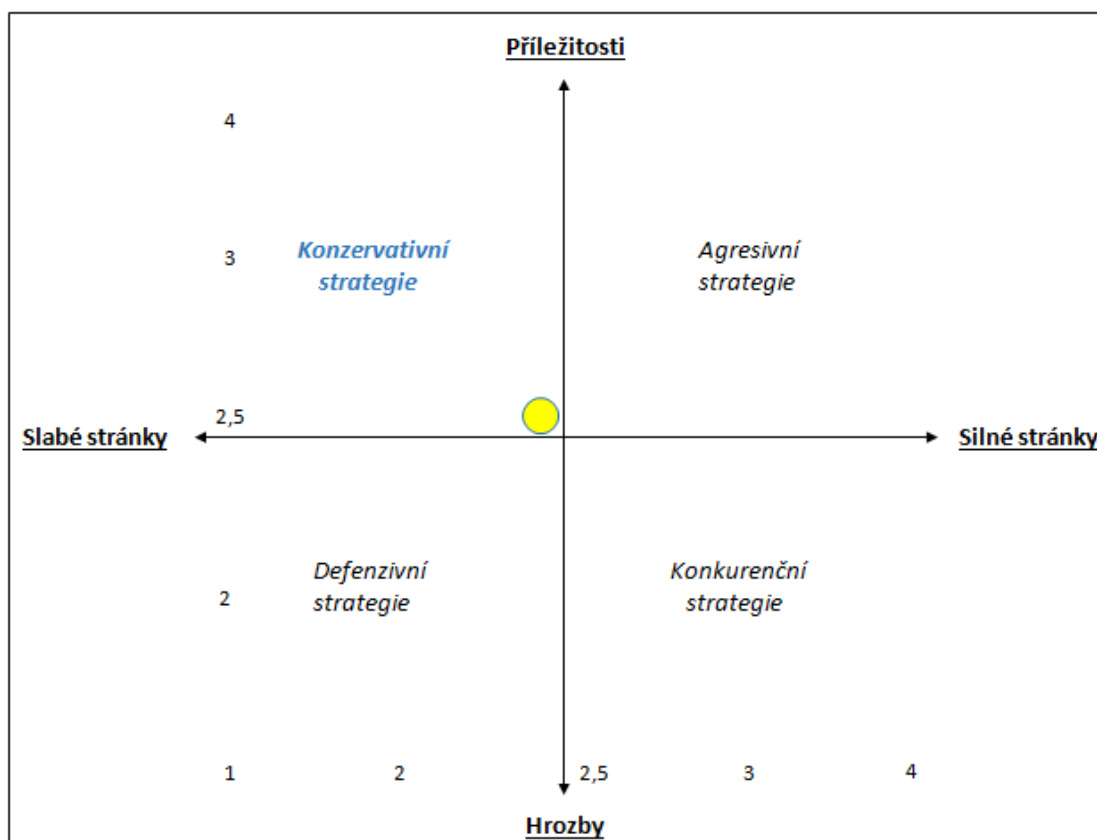
V rámci marketingového průzkumu jsem sestavil SWOT analýzu a definoval silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby, které mohou na firmu působit a ovlivnit ji. V návaznosti na SWOT analýzu jsem sestavil matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí IFE a EFE, jejíž výsledky jsou vstupními podklady pro sestavení SPACE matice v rámci projektu marketingové strategie. Sestavil jsem také PESTLE analýzu, která má za úkol analyzovat okolní prostředí firmy ze strategického pohledu.

11 PROJEKT NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE FIRMY DVOŘÁK AUTOSERVIS

Cílem této kapitoly je definovat novou marketingovou strategii firmy Dvořák autoservis. Při tvorbě marketingové strategie jsou využity poznatky z provedených analýz.

11.1 SPACE matice

Sestavení SPACE matice vychází z výsledků sestavených matic hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí IFE a EFE. Na základě zjištěných výsledných hodnot celkových vážených průměrů je možné určit kvadrant v rámci SPACE matice, ve kterém se hodnoty setkají. Každému kvadrantu SPACE matice odpovídá jiná strategie. Na osu Y se nanáší hodnota EFE matice a na osu X hodnota IFE matice. Rozlišujeme mezi konzervativní strategií, agresivní strategií, defenzivní strategií a konkurenční strategií.



Obr. 15. SPACE matice (Vlastní zpracování)

Z provedených analýz známe hodnotu EFE matice, která je 2,55 a hodnota IFE matice je 2,49. V závislosti na výsledných hodnotách vidíme, že v rámci SPACE matice došlo k setkání obou hodnot v levém horním kvadrantu, který odpovídá konzervativní strategii. Kon-

zervativní strategie se zaměřuje na prohlubování současných schopností a zároveň vede k vyhýbání se rizikovým situacím. V případě tvorby nových strategií v rámci firmy Dvořák autoservis by mělo docházet k potlačení slabých stránek firmy prostřednictvím využívání příležitostí, které jsou uvedeny v rámci sestavených matic IFE a EFE.

Slabé stránky firmy Dvořák autoservis a také příležitosti pro firmu, shrnuje následující tabulka.

Tab. 6. Slabé stránky a příležitosti firmy Dvořák autoservis (Vlastní zpracování)

W	Slabé stránky	O	Příležitosti
W1	Omezené finanční prostředky	O1	Neustálé zlepšování kvality služeb
W2	Pronajaté prostory	O2	Lepší spolupráce s pojišťovny
W3	Nízké povědomí o firmě mezi veřejností	O3	Lepší spolupráce s dodavateli autodílů
W4	Fluktuace zaměstnanců	O4	Více individuální přístup k zákazníkovi
W5	Nevýhodné postavení vůči dodavatelům	O5	Pokles cen pohonných hmot
W6	Absence lakovny a karosárny	O6	Růst náročnosti oprav vozidel
		O7	Příznivý vývoj ekonomiky

Na základě analytické části práce a všech zjištěných informací ohledně firmy Dvořák autoservis a následně provedených analýz, navrhuji soustředit pozornost na následující novou strategii firmy.

WO1 – jedná se o strategii, zaměřenou na zlepšení marketingové komunikace firmy a vytvoření široké škály možností propagace, které je možné kombinovat při tvorbě marketingových kampaní s cílem zajistit větší povědomí o firmě a poskytovaných službách a tím zajistit konkurenceschopnost.

WO2 – jedná se o strategii, vedoucí ke zlepšení a prohloubení vztahů s dodavateli a také snížení fluktuace zaměstnanců.

12 DEFINOVÁNÍ CÍLOVÝCH SKUPIN ZÁKAZNÍKŮ

Před zahájením tvorby nové marketingové strategie firmy Dvořák autoservis je důležité definovat cílové skupiny zákazníků, což následně umožní přesné zacílení marketingového sdělení.

Doposud firma Dvořák autoservis definovala typického zákazníka následovně:

- Vlastní osobní automobil nižší střední nebo střední třídy či vyšší střední třídy
- Vozidlo je starší 4 let
- Vyhledává služby kvalitního neautorizovaného servisu
- Žije ve městě Kroměříž a jeho blízkém okolí
- Dokáže ocenit příjemné prostředí a osobní přístup
- Je citlivý na cenu, ale zároveň ochotný zaplatit za kvalitní služby

Tato segmentace je pro potřeby marketingového řízení nedostatečná, ale zároveň tvoří stěžejní body pro novou segmentaci.

12.1 Koncoví zákazníci

Do sekce koncových zákazníků řadím zákazníky, kteří sami vlastní osobní či nákladní automobil nebo jsou rodinnými příslušníky osoby vlastníci daný automobil a užívají ho pro své potřeby. Dále zde řadím podnikatelské subjekty, vlastníci vozový park, který je majetkem firmy či společnosti.

12.1.1 Soukromé osoby

Jedná se o zákazníky, vlastníci osobní či nákladní automobil a využívají ho pouze pro soukromé účely. Soukromé osoby dále dělím dle věku následovně:

Zákazníci ve věku 18 – 45 let

- Vlastní osobní automobil nižší střední až vyšší střední třídy
- Vozidlo je starší 4 let
- Vyhledávají služby neautorizovaného servisu
- Rozhodují se především na základě ceny
- Dokážou zhodnotit faktor kvalita/cena
- Je pro ně důležitý osobní přístup
- Ve velké míře využívají internet a sociální sítě

Zákazníci ve věku 46 – 70 let

- Vlastní osobní automobil nižší střední až vyšší střední třídy
- Vozidlo je starší 4 let
- Vyhledávají služby neautorizovaného servisu
- Rozhodují se na základě kvality poskytovaných služeb
- Cena je srovnávacím faktorem, ne rozhodovacím
- Je pro ně důležitý osobní přístup
- Kladně hodnotí zázemí autoservisu
- Internet využívají v menší míře a většina nevyužívá sociální sítě
- Při rozhodování dají často na doporučení

12.1.2 Podnikatelské subjekty

Jedná se o zákazníky, vlastníci osobní či nákladní automobil a využívají ho pro potřeby podnikání. V případě větších společností vlastní flotily automobilů, které dosahují vyššího počtu vozů.

- Vlastní osobní automobil nižší střední až vyšší střední třídy
- Vlastní nákladní automobil
- Vozidlo je starší 4 let
- Vyhledávají služby neautorizovaného servisu
- Vyžadují preciznost a kvalitu služeb
- Cena je zohledňujícím faktorem
- Vyžadují množstevní slevy či speciální ceny
- Vyhledávají zajištění kompletních služeb
- Ve velké míře využívají internet a sociální sítě
- Preferují osobní kontakt po předešlé telefonické domluvě
- Vyžadují časové přizpůsobení se jejich požadavkům

12.2 Zprostředkovatelé servisních oprav

Do sekce zprostředkovatelů servisních oprav řadím pojišťovny, které v rámci havarijního pojištění automobilů, zajišťují případné opravy automobilů prostřednictvím sjednaných spolupracujících autoservisů. V tomto případě se nejedná pouze o servisní opravy, ale také o odtahové služby.

- Zprostředkují opravu automobilu bez rozdílu třídy
- Stáří automobilu není rozhodující
- Zprostředkují odtahové služby
- Kladou důraz na výši ceny
- Kladou důraz na kvalitu poskytovaných služeb
- Preferují osobní kontakt po předešlé telefonické domluvě
- Vyžadují časovou flexibilitu

12.3 Rozdělení zákazníků podle požadovaných služeb

Firma Dvořák autoservis poskytuje komplexní služby v oblasti servisu osobních či nákladních automobilů. Pro potřeby marketingové komunikace je nutné rozdělit zákazníky podle druhu požadovaných služeb, aby bylo možné na konkrétní segment zákazníků co nejefektivněji cílit.

- **Nepravidelné služby autoservisu** – zákazníci vyhledávají služby autoservisu v okamžiku, kdy zjistí na svém automobilu závadu a sami ji nedokážou odstranit. Jedná se především o poruchy motoru či operačních systémů a dalších. Jedná se také o zákazníky, kteří potřebují připravit automobil na STK. V tomto okamžiku začínají většinou na internetu vyhledávat autoservis v jejich lokalitě. V případě, že potřebují závadu odstranit neprodleně, rozhodují se velmi rychle.
- **Pravidelné služby autoservisu** – zákazníci vyhledávající pravidelný servis jejich vozidla prostřednictvím neautorizovaného servisu. Autoservis využívají pro pravidelné garanční prohlídky a využívají také ostatních služeb autoservisu, jako jsou služby pneuservisu, servisu klimatizace či přípravy automobilu na STK. Při výběru autoservisu se rozhodují delší dobu a monitorují firmy nabízející servisní služby. Rozhodujícím faktorem pro dlouhotrvající věrnost autoservisu je osobní přístup, kvalitně odvedená práce, férové jednání a přijatelná cena. Zákazníci vítají zvýhodněné ceny za věrnost a rádi využívají věrnostních balíčků.
- **Služby pneuservisu** – mezi zákazníky využívající služby pneuservisu řadím zákazníky využívající pravidelné služby autoservisu a zákazníky, kteří nevyužívají služeb pouze jednoho autoservisu nebo servis provádí v autorizovaném servisu. V případě služeb pneuservisu však využívají neautorizovaných autoservisů či pneuservisů. Služeb pneuservisu využívají v závislosti na motoristické sezoně, kdy přecházejí z letních pneumatik na zimní a naopak. Vyžadují vyvážení kol a případnou

výměnu pneumatik. V případě, že jsou s pneuservisem spokojeni, často volí možnost uskladnění sady kol přímo v pneuservisu. Jejich požadavkem je rychlá výměna kol bez zbytečného čekání, což lze zajistit včasným objednáním se na servis. Pneuservis většinou vyhledávají na internetu a většinou rozhoduje cena a dostupnost.

- **Servis klimatizace** – v případě zákazníků vyhledávajících servis klimatizací se jedná především o sezonní záležitost. Servis většinou probíhá před začátkem léta, kdy je potřeba po zimě doplnit chladicí směs a vyčistit vzduchové potrubí a filtry. Následný servis by měl proběhnout také před zimním obdobím. Spousta motoristů servis klimatizace zanedbává a pravidelně klimatizaci neservisuje. Zákazníci vyhledávají servis klimatizace na internetu nebo je osloví reklamní sdělení v mediích či venkovní reklama. Rozhodovacím faktorem je cena provedeného servisu.
- **Oprava karoserie a lakování** – specifický druh služby, který vyhledávají majitelé automobilů v případě poškození karoserie a laku automobilu například při dopravní nehodě. Zákazníky vyžadující opravu karoserie a lakování je možné zařadit mezi zákazníky požadující nepravidelné služby autoservisu, ale vzhledem k tomu, že se jedná o specifickou činnost, volím samostatnou kategorii. V případě těchto oprav zákazníci vyhledávají služby na internetu, ale také hledají ve svém okolí doporučení na kvalitní servis.

Provedená segmentace zákazníků na jednotlivé kategorie přináší možnost přesného zacílení na daný segment zákazníků, požadujících odlišné služby. Společným aspektem pro všechny kategorie je nezbytnost kvalitní propagace a vytváření povědomí o firmě mezi zákazníky. Reklamní sdělení může obsahovat více informací ohledně poskytovaných služeb, kdy zákazník uvidí, že autoservis poskytuje komplexní služby, čímž bude jedním reklamním sdělením zasaženo více typů zákazníků. V opačném případě lze cílit jedním konkrétním sdělením na konkrétní segment zákazníků.

13 STRATEGIE WO1

Definoval jsem cílové skupiny zákazníků a nyní je tedy možné věnovat pozornost strategii WO1, která je zaměřená na zlepšení marketingové komunikace firmy Dvořák autoservis. Cílem je vytvořit širokou škálu možností propagace, které je možné kombinovat při tvorbě marketingových kampaní s cílem zajistit větší povědomí o firmě a poskytovaných službách a zajistit větší konkurenceschopnost.

Z analytické části této práce vyplývá, že firma Dvořák autoservis doposud využívala prvky komunikačního mixu nesystematicky a nevyužila potenciálních možností na zvýšení povědomí o firmě. Reklamní sdělení firma vytváří ve většině případů svépomocí a následně neprovádí žádné zhodnocení účinnosti reklamního sdělení.

V případě firmy Dvořák autoservis je nezbytné zasáhnout do všech částí marketingového mixu a navrhnout možná zlepšení. V rámci sekce distribuce a lidé uvádím přístup ke strategii WO2, která se zabývá zlepšením a prohloubením vztahů s dodavateli a také snížením fluktuace zaměstnanců.

13.1 Služba

24 hodinový servis - Firma Dvořák autoservis poskytuje širokou škálu služeb v oblasti autoservisu a pneuservisu. Firma se odlišuje od konkurence především 24 hodinovým servisem, který lze využít po předešlé telefonické domluvě. Tato služba umožňuje zákazníkům využít služeb autoservisu i mimo oficiální provozní dobu. Zákazníci této služby využívají v případě neodkladných situací, kdy dojde k poruše automobilu na cestách a potřebují servisní zásah nebo odtahové služby. 24 hodinový servis považuji za vhodný propagační argument v případě marketingové propagace.

Open space servis – Firma Dvořák autoservis jako jedna z mála firem umožňuje zákazníkům nahlédnout do servisních prostorů a stát se tak součástí opravy automobilu. Oficiálně tato služba není nabízena, ale považuji ji za velkou příležitost do budoucna. První kdo přišel s myšlenkou otevřeného servisu pro zákazníky, byla automobilová značka Volvo. Ta umožňuje svým zákazníkům asistovat při servisním zákroku přímo v prostorách servisu, kde je pro ně zřízena speciální plošina, na které mohou pozorovat prováděné diagnostiky a opravy. Volvo bojuje za transparentní opravy automobilů, kdy zákazník má možnost vidět diagnostiku automobilu a následné opravy automobilu. Během servisu se může na cokoliiv jemu přiděleného mechanika zeptat. Má tak naprostý přehled o celém servisu. Nemůže tak

nastat situace, že zákazník obdrží fakturu za služby či náhradní díly, které nebyly provedeny či vyměněny. Myslím si, že řada motoristů by tuto službu uvítalo, proto open space servis považuji za další možný propagační argument v rámci marketingové komunikace firmy.

13.2 Cena

Transparentní ceny - Firma Dvořák autoservis se vyznačuje velmi jednoduchou a transparentní tvorbou ceny. Cena je odvislá od počtu odpracovaných hodin v rámci opravy automobilu a je k ní přičtena cena náhradních dílů a provozních kapalin potřebných při opravě. Hodinová sazba je 380 Kč vč. DPH. V případě náhradních dílů firma účtuje internetové ceny předem odsouhlasené zákazníkem. Firma obdrží určitá procenta od dodavatele náhradních dílů a provozních kapalin.

Ovlivňování zákazníků pomocí ceny - Výše cen firmy Dvořák autoservis je nastavena pod úroveň ceny konkurence a právě cenou se snaží zaujmout zákazníky. V případě, že má firma dobrý přehled o svých nákladech a stanovená výše ceny je v souladu s množstvím odvedené práce a odpovídá požadavkům majitele, nevidím překážku v ovlivňování zákazníků pomocí ceny.

Větší přehlednost cen - Pro větší přehlednost pro zákazníky bych zvolil zjednodušený ceník obsahující nejčastěji prováděné servisní úkony a případně vytvořil balíčky služeb, které by zákazníky mohly ovlivnit při jejich rozhodování se mezi firmou Dvořák autoservis a konkurencí. Pevně stanovená cena, která je ovšem výhodnější než u konkurence, například servisu klimatizace, výměny kol, přípravy na STK a dalších by mohla zvýšit tržby firmy a přilákat více nových zákazníků.

13.3 Distribuce

Oficiální provozní dobu firmy považuji za dostatečnou. Dále existuje možnost 24 hodinového servisu. Sídlo firmy je umístěno na strategickém místě nedaleko centra města a je obklopeno obytnou zónou, sídlištěm s bytovými domy a zónou garáží. Nedaleko se nachází nákupní centrum, kde je možné strávit čas nutný k servisu vozidla.

Lepší označení firmy – jelikož se firma nachází ve dvorní části areálu, měla by být lepším způsobem označena a nové zákazníky lépe informovat o umístění firmy. Areál se nachází u hlavní komunikace, ale vjezd do areálu je z vedlejší cesty a je nutné celkem dvakrát zatočit

než do něj zákazník automobilem vjede. Lepší zorientování se, by zákazníkům umožnily alespoň dva směrové ukazatele s informacemi o autoservisu před každou odbočkou z hlavní komunikace. Zároveň by mohly plnit účel propagace a oslovovat projíždějící řidiče po hlavní komunikaci.

Lepší spolupráce s dodavateli – firma aktuálně využívá služeb dodavatele náhradních dílů a provozních kapalin, který zajišťuje veškeré dodávky. Firma náhradní díly zákazníkům prodává za internetové ceny a dodavatel náhradní díly prodává firmě Dvořák autoservis za cenu sníženou o dohodnutá procenta, která se pohybují v řádu jednotek. Příležitost spatřuji v lepších obchodních vztazích s dodavateli a snaze vyhledat distribuční cesty s co nejméně mezičlánky. Další možností je spolupráce s více dodavateli a dohodnutí si lepších obchodních podmínek.

13.4 Komunikační mix

Komunikační mix představuje soubor nástrojů vhodných pro komunikaci se stávajícími i potenciálními zákazníky firmy Dvořák autoservis. Nezbytnou součástí komunikačního mixu je komunikační plán, který určí, jaké nástroje komunikačního mixu jsou pro potřeby firmy nejvhodnější. V počátku je důležité definovat cíle, kterých má být díky komunikaci dosaženo.

Hlavní cíle komunikace:

- Zvýšení povědomí o firmě Dvořák autoservis mezi zákazníky
- Přilákání nových zákazníků, pravidelně využívajících služeb autoservisu
- Oslovení zákazníků sezonní nabídkou služeb
- Budování postavení firmy na trhu

Pro potřeby firmy Dvořák autoservis v případě komunikace se zákazníky, uvádím následující možnosti komunikace, které je možné následně kombinovat při vytváření konkrétní marketingové kampaně firmy.

13.4.1 Internetový marketing

Internetový marketing zahrnuje veškeré nástroje sloužící ke komunikaci se zákazníky, které se nacházejí v rámci internetového prostředí a je možné je v tomto prostředí efektivně využít. Vzhledem k tomu, že se v dnešní době většina potenciálních zákazníků pohybuje právě na internetu, je velice důležité věnovat pozornost novým marketingovým přístupům,

které se v rámci internetu odehrávají. Internetová reklama a propagace firmy je v dnešní době velice dostupná forma propagace, při které je možné dosahovat vysoké míry účinnosti při zacílení na konkrétní segment trhu a oslovit velké množství zákazníků.

13.4.1.1 Internetové stránky firmy Dvořák autoservis

Firma Dvořák autoservis v současné době disponuje vlastními internetovými stránkami, které jsou ovšem pouze informativního charakteru. Webové stránky postrádají důležité části, které by mohly být v budoucnu doplněny. Jedná se o následující:

- **Kompletní nabídka služeb a ceník** - Obsahová stránka není ucelená a postrádám zde kompletní nabídku poskytovaných služeb a alespoň orientační ceník služeb.
- **Zpětné zavolání zákazníkům** - Webové stránky neumožňují zákazníkům zanechat na sebe kontakt s tím, že se jim autoservis sám ozve. Tuto možnost zpětného kontaktování zákazníků považují za dobrý způsob, jak vyjít vstříc zákazníkům.
- **Online rezervační systém** - Další možností pro rozvoj webu je online rezervační systém, kdy má zákazník možnost zarezervovat jemu vyhovující termín servisu vozidla.
- **Zákaznický odběr novinek** – zákazníci nemají možnost zanechat na sebe e-mailový kontakt, na který by následně firma mohla zasílat nabídky servisních služeb, informace o akčních nabídkách či novinkách v rámci firmy.
- **Reference** – na stránkách postrádám sekci reference, kde by mohli zákazníci vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s poskytovanými službami. Pozitivní reference by sloužily jako rozhodovací faktor pro potenciální zákazníky.
- **Zaindexování ve vyhledávačích** – častou chybou, která se týká také firmy Dvořák autoservis, je nezaindexování internetové stránky ve vyhledávačích. Firma si nechá vytvořit webové stránky a jediné co udělá je, že zaplatí za doménu a hosting. V tento okamžik její internetové stránky existují, na internetu jsou vyhledatelné zadáním kompletní internetové adresy, ale internetové vyhledávače jako jsou google či seznam a další o firmě a jejímu webu neví a proto ho při jiném než celoadresovém vyhledávání nezobrazují. Internetovým vyhledávačům je třeba dát vědět pomocí krátkého formuláře, který se nachází ve webovém rozhraní vyhledávačů, že existuje nová internetová stránka.
- **Klíčová slova** – nezbytně důležitou věcí pro budoucí kvalitní vyhledávání firemních webových stránek je správné nastavení klíčových slov, podle kterých je ná-

sledně firemní internetová stránka snadno vyhledatelná. Klíčová slova by měla odpovídat danému zaměření firmy a měla by to být taková slova, která si většina uživatelů vybaví v případě, že hledá daného poskytovatele služeb. V případě firmy Dvořák autoservis by se jednalo o název společnosti, dále například autoservis Kroměříž, pneuservis Kroměříž, servis klimatizace Kroměříž a další klíčová slova související s poskytovanými službami.

- **Google analytics** – doporučuji napojit webové stránky na službu google analytics, která umožňuje sledovat návštěvnost webových stránek a monitorovat spoustu dalších důležitých aspektů jako návštěvnost jednotlivých sekcí webových stránek a zda zákazníci nahlíží na web prostřednictvím počítače nebo mobilního zařízení. Google analytics dále monitoruje, odkud zákazníci na web vstupují, zda přímo zadáním webové adresy nebo prostřednictvím vyhledávačů či firemních portálů nebo sociálních sítí. Veškeré tyto informace jsou důležité při vyhodnocování účinnosti reklamních kampaní, zda naše reklamní sdělení přivádí zákazníky na firemní internetové stránky. Google analytics také dokáže zaznamenat, jak dlouhou dobu návštěvníci na stránkách strávili a také z jaké sekce se rozhodli stránku opustit.

13.4.1.2 Firemní internetové portály

Firemní internetové portály umožňují majitelům různých firem zveřejňovat informace o své firmě na jedné internetové stránce. Firmy jsou rozděleny do kategorií podle druhu poskytovaných služeb. Každá firma vyplní svůj profil, ve kterém uvede veškeré důležité informace ohledně provozní doby, adresy na které se firma nachází, dále kontaktní informace a také odkaz na vlastní internetové stránky. Většina firemních internetových portálů umožňuje vkládat také fotografie provozovny. Potenciální zákazníci hledající například služby autoservisu, mohou využít firemního internetového portálu, protože po zvolení kategorie autoservisy se jim zobrazí souhrnný seznam autoservisů v jejich okolí.

- **Registrace na firemních portálech** - Firma Dvořák autoservis není zaregistrována na stěžejních firemních portálech, které jsou ve většině případů zdarma dostupné. Firma tak přichází o potenciální zákazníky, kteří využívají pro vyhledávání firem poskytujících služby firemních portálů. Existuje široká řada portálů a doporučuji využít těchto portálů při propagaci firmy.
- **Placená sekce firemních portálů** – mezi stěžejní firemní portály řadím portál Firmy.cz, který je jedním z nejnavštěvovanějších firemních portálů. Kromě inzerce

zdarma umožňuje objednat si placeného profilu firmy, který je upřednostňován ve vyhledávání před konkurenčními firmami. Pozice v rámci umístění v top 5 probíhá formou dražby, kdy jednotlivé firmy zvolí peněžní částku za den, kterou jsou ochotny zaplatit. Podle výše částky je následně určeno pořadí firem. Obecně lze říci, že v případě firmy Dvořák autoservis je možné počítat se 300 Kč na měsíc za jednu z pozic v rámci top5.

13.4.1.3 Sociální síť

Sociální sítě jsou v dnešní době velice často využívány pro marketingové účely firem poskytujících služby či prodávajících zboží. Velkou výhodou sociálních sítí je kumulace velkého množství lidí na jednom místě, kteří na sociálních sítích tráví spoustu svého času.

V České republice je nejvíce rozšířenou sociální sítí Facebook. V současnosti má firma Dvořák autoservis založen profil společnosti na této sociální síti, ale aktivně ho nevyužívá. Profil je pouze informativního charakteru, kdy se návštěvníci, kteří firmu vyhledají, dozví prakticky totožné informace, které se nachází na oficiálních stránkách firmy. Počet sledujících profilu firmy je okolo 60 uživatelů, ve většině případů se jedná o známé majitele firmy. Jakýkoliv příspěvek vložený firmou do svého profilu uvidí pouze uživatelé, kteří firmu na sociální síti sledují. Sociální síť Facebook lze využívat mnohem efektivněji.

- **Lákavý obsah** – jedním ze základních předpokladů pro získání více lidí, kteří začnou profil firmy sledovat je naplnit profil kvalitním obsahem, který bude návštěvníky zajímat. V případě autoservisu se může jednat o foto-příběhy z opravy automobilů, servisních úkonů či fotografie zobrazující chod autoservisu. Časosběrné video opravy automobilu, výměny kol a dalších zajímavých úkonů.
- **Kompletně vyplněný profil** – dalším předpokladem je kompletní vyplnění profilu firmy, kdy má zákazník možnost dozvědět se kompletní informace o firmě. Součástí je fotogalerie umožňující prohlédnout si prostředí firmy a vybavení, které firma využívá.
- **Sponzorovaný příspěvek** – v okamžiku, kdy je profil firmy naplněn lákavým obsahem a je kompletně vyplněn informacemi o firmě, přichází fáze využití sponzorovaného příspěvku.

Sponzorovaný příspěvek je příspěvek firmy vložený do jejího profilu a je zároveň nastaven tak, aby oslovil co nejpřesněji definovaný segment trhu. Příspěvkem může

být například v grafickém programu vytvořený banner s informacemi o firmě a aktuálně poskytované akci, který je do profilu vložen v podobě fotografie.

Přesné zacílení - Facebook umožňuje přesné zacílení na skupinu uživatelů sociální sítě, kterým se bude příspěvek zobrazovat. Je možné nastavit věk uživatelů, kterým se příspěvek zobrazí, zvolit například pouze muže, dále je možné filtrovat uživatele podle jejich zájmů a dalších kritérií. Následně je možnost zvolit lokalitu, ve které se příspěvek bude zobrazovat, například konkrétní město nebo zvolit okruh uživatelů okolo daného města.

Cena sponzorovaného příspěvku - Poslední fází je registrace platební karty, ze které je následně stržen poplatek za sponzorovaný příspěvek. Cena příspěvku je minimálně 10 korun na den a firma si může sama rozhodnout, kolik peněz investuje a na jak dlouhou dobu. Čím více peněz zvolí, tím větší okruh uživatelů osloví. Firma před zaplacením sponzorovaného příspěvku ví přesnou částku, kterou zaplatí a také ví, kolik uživatelů celkem osloví.

Konkrétní zadání – Firma zveřejní banner s informací o akčním servisu klimatizace s konkrétním zacílením na muže ve věku 18 – 60 let, žijící ve městě Kroměříž a v okruhu 5 kilometrů od Kroměříže. Sponzorovaný příspěvek se bude zobrazovat 3 dny, jeho cena bude 60 korun a počet oslovených uživatelů bude 720. Počet oslovených uživatelů se může zvýšit v závislosti na počtu sdílení příspěvku uživateli, kteří se o shlédnutí příspěvku budou chtít podělit se svými přáteli.

- **Cena/výkon** – sociální síť Facebook umožňuje cílit na velké množství uživatelů za velice příznivé ceny. V případě, že je zacílení na uživatele dobře nastavené a příspěvek je kvalitní, velmi často dochází k jeho sdílení mezi uživateli a tím roste jeho účinnost, ale cena zůstává stejná.
- **NE-prodejní místo** - Facebook by se neměl ovšem stát místem prodeje služby, ale místem, ze kterého se uživatelé přesunou na firemní internetové stránky a tam se dozví bližší informace o poskytované akci. Přesměrování na firemní web je zajištěno neposkytnutím například informace o ceně služby. Popis příspěvku však uživateli nabízí přímý odkaz na firemní web a informuje ho o tom, že cenu zjistí právě na firemním webu. Jakmile docílíme toho, že se uživatel sociální sítě dostane na firemní web, zvyšuje se šance, že si web prohlédne a zjistí mnohem více informací o firmě. Uživatele je možné na web přesměrovat i jiným způsobem, například pod záminkou dalších poskytovaných akcí.

13.4.1.4 Youtube

Youtube je forma sociální sítě, která je založená na zveřejňování videí uživatelů, kteří ovšem musí dodržovat pravidla stanovená poskytovatelem sítě. Tématika videí je sledována a nevhodná videa, neslučující se s pravidly jsou smazána. V případě firmy Dvořák auto-servis je možné youtube využít k propagaci poskytovaných služeb a k přilákání zákazníků.

- **Poutavá videa** – jedná se například o vytvoření poutavého videa servisu luxusního automobilu nebo automobilu s historickou hodnotou. Je možné natočit postup při opravě, která je značně složitá, kdy zákazník uvidí, že ani složitá oprava není problémem a autoservis je na profesionální úrovni. Časosběrné video ze servisních prostor je také jedna z možností poutavého videa.
- **Plus při vyhledávání** – cílem této formy propagace není točit každý den video, ale vytvořit portfolio například pěti poutavých videí, které jsou umístěny na youtube kanál, ale je možné je využít i na sociální síti Facebook nebo na firemních stránkách. Hlavním cílem je získat další pozici v rámci internetového vyhledávače a zobrazovat se při vyhledávání na co největším počtu míst a také potenciálním zákazníkům přiblížit chod autoservisu.

13.4.1.5 Google adwards, S-klik a Bannerová reklama

Bannerovou reklamu můžeme považovat za plakátovou reklamu v rámci internetu. Banner je graficky vytvořené reklamní sdělení, informující o dané firmě či akci, kterou firma poskytuje. Je umístěn na všemožných místech internetu, na různých webových stránkách umožňujících umístění banneru.

- **Google adwards** – je služba společnosti Google, která uživatelům vlastním e-mailovou adresu poskytovanou společností Google umožňuje po provedení registrace spravovat svá reklamní sdělení. Firma má poté možnost vytvářet reklamní kampaně na internetu, které si sama nastaví podle svých potřeb a požadovaného cílového segmentu trhu. Při přesném cílení na požadovanou klientelu firma nahraje vlastní banner a nastaví, v jakém měště či oblasti se reklamní sdělení bude zobrazovat a může stanovit internetové stránky, které preferuje pro zobrazování reklamního sdělení. Google adwards umožňuje propagovat pouze textové reklamní sdělení, není tedy vždy nutné mít vytvořený vlastní banner.

- **Remarketing** – jedná se o velice silný nástroj při zacílení reklamního sdělení. Remarketing funguje na principu uchování informací o internetových stránkách, které uživatel navštívil. Následně je uživateli nabízena služba či zboží stejného charakteru, které sám vyhledal a navštívil internetové stránky s tímto zbožím. Reklamní sdělení poté uživatele doslova pronásleduje a zobrazuje se mu na každém kroku v rámci internetu. Remarketing je možné nastavit v rámci účtu společnosti Google.

13.4.1.6 PPC reklama

V České republice lze za jednoho z nejznámějších poskytovatelů PPC reklamy považovat společnost Seznam.cz, která poskytuje službu Sklik. Služba Sklik funguje na podobném principu jako služba Adwords společnosti Google.

- **Přední pozice ve vyhledávači** - Sklik umožňuje firmě zajistit si přední pozici ve vyhledávači Seznam.cz, kdy se firma pod zvoleným klíčovým slovem zobrazuje na předních příčkách před konkurencí, která služby Sklik nevyužívá. Firmě tak vzniká výhoda, která spočívá v tom, že potenciální zákazník uvidí nejdříve právě její webové stránky. Službu Sklik lze nastavit i na více klíčových slov.
- **Stanovení ceny na Sklik** – cena služby Sklik se může značně lišit. Obecně lze cenu rozdělit na cenu za proklik a cenu za počet zobrazení. O ceně má firma naprostý přehled a může si nastavit konkrétní částku, kterou je ochotna investovat a je možné ji i v průběhu měnit. Nikdy nedojde k překročení stanoveného limitu.

Cena za proklik je odvislá od vysoutěžené ceny v rámci konkurenčních firem, které Sklik také využívají. Dochází k dražbě pozice ve vyhledávači. Pořadí firem se odvíjí od výše zvolené ceny za proklik. Proklikem se rozumí kliknutí ve vyhledávači na zvolenou firmu a přesměrování na její firemní stránky.

Cena za zobrazení je cena za přesný počet zakoupených zobrazení firemních internetových stránek ve vyhledávači. Zobrazením je myšleno zobrazení firmy nebo její reklamy ve vyhledávači, nejedná se o proklik na webovou stránku firmy.

13.4.1.7 Newsletter

Newsletter je forma komunikace se zákazníkem, který již navštívil firemní internetové stránky a zanechal na sebe e-mailový kontakt s tím, že mu budou zasílány reklamní a jiná sdělení.

- **Budování vztahů se zákazníky** – newsletter umožňuje firmě do jisté míry udržet kontakt se zákazníkem, který navštívil firemní stránky a projevil zájem o zasílání novinek. Pozitivním faktem je to, že firma získala na zákazníka kontakt a nyní s ním může komunikovat a neustále se mu připomínat.
- **Kvalitní obsah sdělení** – newsletter by měl mít poutavou podobu a pokud možno grafické zpracování, které je zákazníkovi zasláno na e-mail. Sdělení může obsahovat informace o novinkách zaváděných na trh, může informovat o dosažených úspěších nebo zákazníky informovat o nadcházející akci na poskytované služby.
- **Četnost sdělení** – newsletter by se neměl stát obtěžujícím, kdy zákazník obdrží dva newslettery za den. Četnost zasílání reklamního sdělení by měla odpovídat povaze firmy. V případě firmy Dvořák autoservis je jeden newsletter měsíčně dostačující. V případě akčních služeb je možné zasílání zintenzivnit.
- **Pozor na spam** – vzhledem k tomu, že v dnešní době poskytovatelé e-mailových schránek značně filtrují zasílané e-maily a většinu z nich zařadí do sekce hromadné pošty nebo spamu, je důležité zákazníka o této skutečnosti informovat v okamžiku, kdy zadává svůj e-mail na firemních stránkách a souhlasí s odběrem novinek. Je dobré přiložit návod jak zařadit firemní e-mail mezi soukromé kontakty a vyhnout se tak nechtěnému přijetí e-mailu do sekce hromadné či spam.

13.4.1.8 Directmail

Directmail představuje reklamní sdělení, které je určeno konkrétní osobě. Dvořák autoservis by mohl directmail využívat k oslovení stávajících zákazníků firmy, kteří na sebe zanechali kontakt v podobě adresy místa bydliště nebo e-mailový kontakt.

- **Reklamní sdělení** je možné zaslat klasickou poštou nebo v dnešní době v elektronické podobě. Obsah directmailu by zákazníka informoval například o jedinečné akci pro stávající zákazníky. Directmail lze využít jako formu poděkování za využívání služeb firmy nebo jeho prostřednictvím stávajícím zákazníkům popřát k narozeninám, známe-li jejich datum narození či zaslat PF do nového roku.

13.4.2 Venkovní reklama

Venkovní nebo-li outdoorová reklama je často využívanou formou reklamy. Ve většině případů je umístěna na frekventovaných místech, kde je pravděpodobná vysoká koncentrace potenciálních zákazníků. Ve většině případů venkovní reklamy není možné přesné zací-

lení na konkrétní segment trhu, ale reklamní sdělení osloví široké spektrum lidí, což může být ale také výhodou. Měřitelnost účinnosti reklamního sdělení ve formě venkovní reklamy je velice obtížné a firma tak neobdrží přesné statistiky, které umožňují získat reklamní sdělení na internetu. Následující formy venkovní reklamy jsou vhodné pro potřeby firmy Dvořák autoservis.

13.4.2.1 Billboard

Billboard je forma velkoplošné venkovní reklamy a nejčastěji bývá umístěn podél silniční komunikace ve směru příjezdu do města či obce nebo naopak při výjezdu. Není výjimkou, že se billboardy nachází přímo ve městě na fasádách domů nebo volných prostranstvích. V současnosti se ve městě Kroměříž nachází velké množství venkovních reklamních ploch a billboardů, což zapříčiňuje mnohdy nepřehlednost reklamních sdělení.

- **Kvalitní grafické zpracování** – grafické zpracování billboardu firmy Dvořák autoservis musí být lákavé a musí poutat pozornost. V případě firmy je zajímavým a poutavým prvkem logo společnosti, které by mohlo na billboardu zaujmout.
- **Informační sdělení** – vzhledem k tomu, že potenciální zákazník jedoucí v automobilu má málo času na zhlédnutí billboardu, je důležité, aby reklamní sdělení bylo krátké a výstižné. V případě firmy Dvořák autoservis by se v počáteční fázi jednalo o informaci, že se firma ve městě nachází a o základní údaje jako je adresa, telefonní kontakt a webové stránky.

13.4.2.2 Venkovní reklamní plocha menších rozměrů

Venkovní reklamní plocha je plocha menších rozměrů, která se často nachází například na plotech rodinných domů, které jsou situovány na frekventovaných místech města. Nejčastěji jsou plochy umístěny u křižovatek se semaforem, kde automobily často zastavují a potenciální zákazníci mají dostatek času na přečtení reklamního sdělení. Pro potřeby této formy reklamy jsou nejčastěji využívány reklamní plachty. V Kroměříži se nachází velký počet venkovních reklamních ploch menších rozměrů, ale také často dochází k tomu, že je na jednom místě kumulován velký počet reklamních plachet a reklamní sdělení se pro potenciální zákazníky stává upozaděné či nepřehledné.

- **Grafické zpracování** – základem reklamní plachty je tak jako u billboardu poutavé grafické zpracování, které potenciální zákazníky zaujme. Na reklamní plachtě by

mělo být logo a název společnosti a základní údaje jako je adresa, telefonní kontakt a webové stránky.

- **Informační sdělení** – vzhledem k tomu, že na rozdíl od billboardu mají potenciální zákazníci více času na přečtení reklamního sdělení, může se na reklamní plachtě nacházet více textu. K základním údajům o firmě je možné zmínit vybrané poskytované služby. V případě firmy Dvořák autoservis se jedná o poskytované služby jako například servis automobilů, pneuservis, servis klimatizací, příprava na STK.

13.4.2.3 Reklamní vitríny

V Kroměříži a především v jeho centru se nachází velké množství reklamních vitrín, které jsou umístěny na fasádách domů a majitelé těchto domů je pronajímají pro potřeby reklamních sdělení. Jejich velikosti a tvary jsou rozdílné a některé nabízejí možnost večerního osvětlení. V případě hlavních obchodních ulic v Kroměříži se vitríny nacházejí prakticky na každém domě a tyto ulice jsou reklamním sdělením přehlceny. Nachází se zde ovšem lukrativní reklamní vitríny, které jsou větších rozměrů a jsou situovány při vstupu do drogerií a dalších obchodů, kde se pohybuje velký počet lidí.

- **Grafické zpracování** – upoutání pozornosti potenciálních zákazníků je v tomto případě stěžejní, jelikož na ně působí velký počet reklamních sdělení a věnují pozornost výlohám obchodů a zboží v nich vystavenému.
- **Informační sdělení** – povaha informačního sdělení je odvislá od tvaru a velikosti vitríny. V případě vitríny větších rozměrů je možné do ní umístit obsáhlejší reklamní sdělení obsahující základní údaje o firmě a nabídku služeb. Pokud to prostor umožňuje, je možné ho využít dále pro akční sdělení, týkající se například sezonních akcí pneuservisu či servisu klimatizace. V případě, že potenciální zákazníci reklamní sdělení zaujme, mohou mu věnovat dostatek pozornosti.

13.4.3 Tisková reklama

Firma Dvořák autoservis může pro svou propagaci využít tiskové reklamy, kterou je nejvhodnější umístit do dvou místních novin.

- **Týdeník Kroměřížska** – je nejčtenějším týdeníkem, který osloví až 30 000 čtenářů ve městě Kroměříž a přilehlém okolí. Vychází každý týden v nákladu 15 000 kusů. Jeho cena je 12 korun a je možné si ho zakoupit osobně nebo využít předplatného, případně si předplatit online verzi. Týdeník je rozdělen do několika tematických ka-

tegorií, v rámci nichž je možné umístit reklamní banner různých velikostí v rámci nabídky reklamní plochy. Od celostránkového banneru po banner velikosti 84 mm x 59 mm. Celostránkový banner stojí 25 000 – 50 000 Kč a výše ceny se odvíjí od umístění. Banner o velikosti 84 mm x 59 mm stojí 1820 Kč. Další možností inzerce v týdeníku je sekce soukromé a firemní inzerce, kde je možné za poplatek umístit soukromý či firemní inzerát s nabídkou služeb.

- **INFO noviny** – jedná se o nezávislý měsíčník, který je vydáván v minimálním nákladu 22 500 kusů, čímž je zajištěna distribuce zhruba do každé druhé domácnosti v okrese Kroměříž. INFO noviny se svým obsahem zaměřují především na dění v okrese Kroměříž a zabývají se aktuálními tématy a informují o různých akcích v regionu. Cena inzerce se odvíjí od velikosti inzertní plochy. Cena 1 cm² reklamní plochy na první straně stojí 40 Kč. Cena 1 cm² na ostatních stranách stojí 30 Kč. Noviny umožňují využít řádkovou inzerci v rámci stanovených oblastí a velikostí sloupců, přičemž řádek nekomerční inzerce stojí 15 Kč a v případě komerční inzerce se jedná o 25 Kč.

V případě, že by firma Dvořák autoservis chtěla oslovit potenciální zákazníky z okolních menších měst či vesnic, je možnost využít inzerci ve zpravodajích vybraných měst či vesnic. Cena inzerce v těchto zpravodajích je ve většině případů nižší než ve městě Kroměříž.

13.4.4 Letáková reklama

Letákovou reklamu firma Dvořák autoservis v minulosti již jedenkrát využila, ale neměřila její účinnost. Přestože v dnešní době většina lidí nachází své poštovní schránky plné akčních letáků různých supermarketů a firem, považují letákovou reklamu v případě firmy Dvořák autoservis za potenciálně přínosnou a v budoucnu použitelnou formu propagace.

- **Grafická podoba** – v případě reklamního letáku je důležité, aby potenciálního zákazníka v množství ostatních letáků dostatečně zaujal a věnoval mu pozornost. Leták by měl být vytvořen komplexně a mělo by být možné ho jednoduše přetrasformovat do jakékoliv velikosti pro budoucí použití. Pro letákovou reklamu bych zvolil leták ve velikosti A5, případně ve velikosti A6.
- **Základní informace o firmě** – reklamní leták by neměl být zaplněn souvislým textem, ale měl by obsahovat všechny důležité informace pro potenciálního zákazníka. Jedná se o základní informace o firmě, jako je adresa, telefonní kontakt, webové stránky a samozřejmě logo firmy.

- **Reklamní sdělení** – reklamní sdělení je odvislé od povahy letákové reklamy. V případě, že bude chtít firma potenciální zákazníky informovat o poskytovaných službách, tak reklamním sdělením budou poskytované služby, jako je servis automobilů, služby pneuservisu, servis klimatizací, příprava na STK, odtahové služby a další. V letáku může být obsaženo více informací, pokud to grafické zpracování umožňuje. Další variantou letákové reklamy je akční leták, ve kterém by firma nabízela akční služby za zvýhodněnou cenu například v určitém období roku. Akční cena služeb pneuservisu, týkající se výměny zimních kol či pneumatik za letní kola. Cena je hlavním propagačním argumentem. Podobnou akci je možné uskutečnit před nástupem letní sezony a nabízet servis klimatizace.
- **Měřitelnost letákové reklamy** – měřitelnost letákové reklamy lze zajistit například kuponem, na základě kterého je akční služba poskytnuta. Kupon by byl součástí letáku a zákazník by ho musel odevzdat v servisu, přičemž by za něj obdržel stanovenou slevu. Na konci období, ve kterém by letáková akce probíhala, by firma měla jasný přehled o tom, kolik potenciálních zákazníků letákovou reklamou oslovila a přesvědčila k využití jejích služeb.
- **Zviditelnění firmy** – přestože by potenciální zákazník nevyužil služeb autoservisu na základě reklamního letáku s kuponem, letáková reklama ho oslovila a dozvěděl se informaci o tom, že existuje firma Dvořák autoservis a že se například nachází nedaleko jeho bydliště. Takto oslovený potenciální zákazník může v budoucnu na základě předešlé letákové reklamy vyhledat služby firmy Dvořák autoservis.

13.4.5 Rozhlasová reklama

Rozhlasová reklama je forma reklamy, která umožňuje oslovení velkého počtu potenciálních zákazníků. Rozhlasové reklamě předchází vytvoření reklamního spotu, který bude v délce zhruba 20 sekund a bude obsahovat všechny důležité informace o firmě a zároveň bude reklamní sdělení pro posluchače zajímavé a dobře zapamatovatelné. Cena rozhlasové reklamy je závislá na volbě rozhlasové stanice, délce jednotlivých spotů a jejich četnosti v rámci stanovené časové periody. Délka období, po které je reklamní spot vysílán, ovlivňuje koncovou částku za rozhlasovou reklamu. V případě, že by se Firma Dvořák autoservis rozhodla využít rozhlasovou reklamu pro prezentaci firmy, doporučuji zvolit jednu z následujících rozhlasových stanic.

- **Rádio Kroměříž** – jedná se o místní rozhlasovou stanici, která v prvopočátku fungovala pouze jako internetové rádio. V poslední době se začíná prosazovat v rámci města Kroměříž a jeho přilehlého okolí, jako klasická rozhlasová stanice na dané frekvenci. Náplní rozhlasového vysílání je mimo hudby také aktuální dění v okrese Kroměříž. Posluchače také informuje o nadcházejících kulturních akcích v okrese. Rádio provozuje webové stránky, na kterých dává možnost umístit reklamní banner. V případě zájmu o reklamní rozhlasový spot, je nutné kontaktovat obchodní oddělení a dohodnout podmínky reklamy. Rádio je orientováno na mladé posluchače a posluchače ve středním věku.
- **Kisspublikum** – je jedno z nejposlouchanějších rozhlasových stanic ve Zlínském kraji. Rádio informuje své posluchače o nadcházejících akcích ve Zlínském kraji a přináší aktuální zprávy z České republiky i ze světa. Rádio se zaměřuje především na mladé posluchače a posluchače ve středním věku. Jelikož se jedná o větší rádio, je potřeba počítat s tím, že cena reklamního spotu bude vyšší než v případě Rádía Kroměříž. Kisspublikum také nabízí možnost umístit bannerovou reklamu na webové stránky rádia.

13.4.6 Telemarketing

Firma Dvořák autoservis, doposud příležitostně využívala telemarketing jako jednu z forem propagace. Firma může v této činnosti dále pokračovat, doporučuji však provádět telemarketing systematicky a vytvořit podmínky pro zpětnou vazbu a zjištění efektivnosti telemarketingu.

- **Databáze kontaktů** – je v případě telemarketingu velmi důležitá. Firma Dvořák autoservis může v rámci úspory finančních prostředků využít například Microsoft Office Excel pro vytvoření si databáze zákazníků, kteří již využili služeb autoservisu. V databázi by mělo být zaneseno jméno zákazníka a telefonický kontakt na něj. Čím více informací o zákazníkovi získáme a vložíme do databáze, tím více způsobů oslovení zákazníka můžeme v budoucnu využít. Dalšími údaji o zákazníkovi by měl být e-mail, adresa na které je zákazník k zastížení a také značka a typ vozidla, aby bylo možné na zákazníky co nejpřesněji cílit.
- **Kalendář hovorů** – součástí databáze by měl být časový harmonogram, kdy bude firma zákazníky prostřednictvím telemarketingu oslovovat. Do databáze bude zanesena informace, zda hovor proběhl a zda se zákazník rozhodl využít nabízených

služeb. Je důležité zaznamenávat, kdy firma zákazníka telefonicky kontaktovala a dbát na to, aby nebyl zákazník telefonáty obtěžován.

- **Akční sdělení** – zákazník by se na začátku telefonátu měl dozvědět, kdo ho kontaktuje a z jakého důvodu. Vzhledem k tomu, že se nejedná o telefonování na tak zvané studené kontakty, ale jedná se o telefonáty zákazníkům, kteří již využili služeb firmy Dvořák autoservis, neměl by nastat problém ve formě ukončení hovoru před tím, než se zákazník dozví akční sdělení. Příprava akčního sdělení je velice důležitá. Zákazník se musí dozvědět o plánované akci například servisu klimatizace před letní sezonou a měla by ho především zaujmout cena, za kterou je servis poskytován.
- **Naplánování termínu** – firma musí být při telemarketingu připravena operativně vyhledat nejvhodnější termín pro zákazníka. Je potřeba dobře pracovat s harmonogramem ostatních servisních prací a zajistit, že zákazník nebude na servis čekat dlouhou dobu. Telemarketing je třeba provádět v dostatečném časovém předstihu před například letní sezonou.

13.4.7 Podpora prodeje

Firma Dvořák autoservis aktuálně nevyužívá žádné formy podpory prodeje. Vzhledem k povaze poskytovaných služeb je potenciálně velké množství možností jak podpory prodeje využít.

- **Věrnostní karta** – je jednou z možností podpory prodeje, která podněcuje zákazníka využít opakovaně služeb dané společnosti. V případě Firmy Dvořák autoservis může mít věrnostní karta povahu procentuální slevy za odvedenou práci. Například sleva 15 % z celkové částky za odvedenou práci při servisních opravách automobilu.
- **Bonusová karta** – je založena na poskytnutí bonusu pro zákazníka na základě uskutečnění stanoveného počtu servisních zákroků, které jsou zákazníkovi zaznamenány do bonusové karty formou razítka. Například pokud zákazník využije čtyřikrát sezonních služeb pneuservisu, pátou návštěvu pneuservisu obdrží se slevou 50 %.
- **VIP karta** – jedná se o kartu, kterou zákazník obdrží v závislosti na množství finančních prostředků, které zaplatil za servisní opravy v autoservisu. Firma by stanovila částku, kterou musí zákazník překročit, aby VIP kartu obdržel. VIP karta by

představovala nárok na slevu 25 % z celkové částky za odvedenou práci při servisních opravách automobilu. VIP kartu by nejčastěji využívaly společnosti, které by pro servis svých automobilů využívaly firmu Dvořák autoservis.

- **Slevový kupon** – slevový kupon, který by byl součástí reklamního letáku a po jeho předložení by zákazník obdržel slíbené zvýhodnění, které by bylo specifikováno v reklamním sdělení na letáku.
- **Výroční akce** – speciální akce na počest výročí založení firmy Dvořák autoservis. Zákazníci, kteří si ve stanoveném období objednájí servisní prohlídku či jinou poskytovanou službu obdrží například dárek v podobě lahve vína či osvěžovače vzduchu do automobilu.

13.4.8 Osobní prodej

Osobní prodej v případě firmy Dvořák autoservis představuje osobní kontakt se zástupci pojišťoven a také společností, vlastnících vozový park.

- **Pojišťovny** – v případě pojišťoven je důležité sjednat odpovídající podmínky spolupráce a zajistit tak pro klienty co nejrychlejší vyřízení jejich pojistné události. Dalším krokem je navázání takové spolupráce, kdy pojišťovna bude cíleně využívat služeb firmy Dvořák autoservis na základě předem stanovených podmínek, které by měly být vyhovující oběma stranám.
- **Společnosti** – cílené oslovení společností disponujících vozovým parkem může být pro firmu Dvořák autoservis stěžejním při budování sítě stálé klientely. Před samotným jednáním se zástupci společností je nezbytná kvalitní příprava a vytvoření konkrétních nabídkových listů pro danou společnost. Předpokladem pro navázání spolupráce je prokázání kvalitně odvedené práce a zajímavé cenové nabídky. Jako prodejním argumentem může být zdarma provedení servisu automobilu, kdy společnost může posoudit kvalitu odvedené práce.

13.5 Lidé

Lidský faktor je v oblasti poskytování služeb neodmyslitelný a firma Dvořák autoservis si je toho vědoma. Kromě majitele firmy a jeho manželky, pracují ve firmě dva až tři servisní technici. Majitel umožňuje studentům místního učiliště plnit praxi v jeho servisu. Ne vždy se ovšem setkává s nadšením učňů, které by očekával. Bohužel jejich chování ovlivňuje pohled zákazníků na celou firmu. Osobně bych zvážil, zda dávat učňům možnost plnění

praxe, a zda firmě více přináší, než berou. Firma se také potýká s fluktuací zaměstnanců, kdy jedno místo servisního technika je pravidelně obměňováno a to především z důvodu nespokojenosti s platovým ohodnocením, které je z větší míry tvořeno pohyblivou platovou složkou. Řešením by mohlo být zvýšení pracovního nasazení a zvládnutí více práce během pracovní doby.

13.6 Procesy

Zajištění procesů ve firmě Dvořák autoservis i vzhledem k velikosti firmy je dostačující. Do budoucna by bylo možné procesy zjednodušit a zefektivnit prostřednictvím moderních technologií.

13.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí společnosti je aktuálně na vysoké úrovni v porovnání s konkurencí a umožňuje provádění veškerých servisních úkonů. Firma pravidelně investuje do aktuálních programů sloužících k diagnostice automobilů, může tedy provést diagnostiku i automobilům, které jsou staré pouze jeden rok.

Pronájem budovy – jako potenciál v případě materiálního prostředí spatřuji pronájem sousední budovy v rámci areálu a rozšíření servisního zázemí. Budova by mohla být využita pro servis automobilů nebo jako skladovací prostor či prostor sloužící k umývání a čištění automobilů

14 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY DVOŘÁK AUTOSERVIS

14.1 Marketingová kampaň

Vzhledem k tomu, jakou pozici firma Dvořák autoservis v rámci města Kroměříž a jeho přilehlého okolí zastává, doporučuji jako prvotní krok vedoucí ke zlepšení postavení firmy, realizovat marketingovou kampaň orientovanou především na zvýšení povědomí o firmě. Při sestavování marketingové kampaně zohledňuji finanční možnosti firmy a v první fázi volím opatření a nástroje marketingové komunikace, které firmu Dvořák autoservis značně finančně nezatíží.

14.2 Webová prezentace

14.2.1 Zdokonalení internetových stránek

Webová prezentace firmy Dvořák autoservis je v prvotní fázi před samotnou tvorbou marketingové kampaně stěžejním bodem. Je nezbytné, aby webové stránky společnosti obsahovaly:

- **Nezbytné informace** - jedná se o název firmy a její logo, adresu firmy a vzhledem k její poloze přesný a podrobný popis, kudy zákazník k sídlu firmy přijede, zobrazení sídla firmy na mapě, fotografii sídla firmy pro přesnou orientaci, telefonní kontakt a e-mail a informace o provozní době.
- **Nabízené služby** - obsah internetových stránek firmy musí být kvalitní a zákazník z nich musí získat informace, ohledně veškerých poskytovaných službách firmy. Zákazník by se měl dozvědět alespoň rámcové ceny poskytovaných služeb, proto je třeba vytvořit alespoň zjednodušený ceník vybraných služeb.
- **Reference** - měla by být vytvořena sekce reference, kde má zákazník možnost vidět například fotografie automobilů na servisu a může si přečíst základní informace ohledně konkrétních oprav.
- **Fotogalerie** - doporučuji také vytvořit sekci fotogalerie, která by obsahovala vybrané fotografie firmy a servisních oprav.
- **Newsletter** – zákazník by měl mít na internetových stránkách firmy možnost zaregistrovat se k odběru newsletteru. Firma tím získá kontakt na potenciálního zákazníka a může ho formou e-mailu následně oslovit například s akční nabídkou služeb.

- **Google analytics** – propojení internetových stránek se službou Google analytics je stěžejní pro následující vyhodnocování účinnosti marketingové kampaně.

14.2.2 Registrace ve vyhledávačích

Registrace internetových stránek ve vyhledávačích je naprosto nezbytná. Přestože firma vlastní internetové stránky a po zadání konkrétní adresy do vyhledávače se webová stránka firmy zobrazí, tak v případě že zákazník vyhledává firmu jiným způsobem než zadáním celé adresy, vyhledávač firmu nevyhledá. Je třeba dát vyhledávačům informaci o tom, že firemní stránky existují a on je následně zaindexuje do vyhledávání.

14.2.3 Nastavení klíčových slov

Správné nastavení klíčových slov je stěžejní při vyhledávání firmy na internetu. Zadávání klíčových slov probíhá v administraci webových stránek a nastavuje je z pravidla tvůrce stránek. Volba klíčových slov je důležitá a závisí na ní následné zobrazování se webu ve vyhledávačích. V dnešní době vyhledávače fungují především na principu full-textového vyhledávání, kdy nevyhledávají pouze jedno slovo, ale vyhledávají více slov ve spojení. V případě firmy Dvořák autoservis je možné zvolit například následující klíčová slova: Dvořák autoservis, autoservis Kroměříž, pneuservis Kroměříž, servis klimatizace Kroměříž, pneu Kroměříž, autoklimatizace Kroměříž, odtah vozidla Kroměříž, servis vozidel Kroměříž.

14.3 Firemní portály

Firma Dvořák autoservis by měla využít možnosti registrace na firemních portálech, která je ve většině případů zdarma. Firma tak zlepší svou pozici ve vyhledávání a má možnost oslovit potenciální zákazníky, hledající poskytovatele služeb prostřednictvím firemních portálů.

- **Firmy.cz** – v případě firemního portálu Firmy.cz, provozovaného společností Seznam.cz doporučuji v rámci marketingové kampaně využít možnosti placené sekce katalogu. Po zaplacení poplatku je firma v rámci katalogu a zvolené sekce preferována ve vyhledávání oproti firmám, které využívají služeb katalogu zdarma. Firma se tedy zobrazuje na předních pozicích, kde je větší šance k oslovení potenciálního zákazníka. Před vstupem do placené sekce je nezbytné vyplnit veškeré potřebné

údaje o firmě a také fotografie, které jsou požadovány v rámci profilu firmy na firemním portále.

- **Ostatní firemní portály** – v České republice existuje velký počet firemních portálů. V případě firmy Dvořák autoservis doporučuji zvolit nejnavštěvovanější portály, jako jsou například: zivefirmy.cz, cesko-katalog.cz, edb.cz, firmy.cz.

14.4 Sociální síť – Facebook.com

Firma Dvořák autoservis má aktuálně založený profil společnosti na sociální síti Facebook, ale dostatečně nevyužívá potenciálu této sociální sítě.

- **Profil firmy** – před zahájením reklamní kampaně musí firma kompletně vyplnit jednotlivé sekce firemního profilu, aby potenciální zákazníci měli možnost vyhledat veškeré potřebné informace o firmě.
- **Kvalitní obsah** – profil firmy a její hlavní zed', jak je označován prostor pro vkládání příspěvků, musí být naplněn kvalitním obsahem. Kvalitním obsahem je myšlen obsah, který bude zákazníky zajímat, a budou mu věnovat pozornost. Může se jednat o fotografie z prostředí autoservisu, zajímavá videa, bannery s nabídkou služeb nebo textové zprávy o aktuální situaci v autoservisu a informace o nadcházejících akcích.
- **Získání sledujících** – na sociálních sítích je důležité potenciální zákazníky oslovit takovým způsobem, který zajistí, že začnou sledovat profil firmy. Čím více sledujících, tím více potenciálních zákazníků může reklamní sdělení umístěné na sociální síť oslovit. Sledující mohou toto sdělení dále propagovat tím, že ho budou sdílet se svými přáteli a reklamní sdělení osloví mnohem více potenciálních zákazníků.
- **Sponzorovaný příspěvek** – v okamžiku, kdy firma vyplnila všechny potřebné informace a na zdi profilu se nachází zajímavé příspěvky, nastává čas na využití služby sponzorovaných příspěvků. Sponzorovaný příspěvek může být například reklamní banner vytvořený k propagaci firmy. Jeho posláním je potenciální zákazníky informovat o tom, že firma Dvořák autoservis existuje, kde se nachází a jaké služby poskytuje. Další variantou sponzorovaného příspěvku může být banner s akční nabídkou služeb, který zákazníky osloví a hlavním propagačním argumentem bude cena poskytované služby. Při nastavování sponzorovaného příspěvku si firma zvolí konkrétní segment trhu, který chce oslovit, stanoví rozmezí let potenciálních klientů a nastaví lokalitu, ve které se sponzorovaný příspěvek bude zobrazo-

vat a stanoví dobu, po kterou se bude příspěvek zobrazovat. Na základě zvolené finanční částky bude firma vědět garantovaný počet uživatelů sociální sítě, kteří příspěvek uvidí. Vzhledem k možnosti sdílení sponzorovaného příspěvku, je možné dosáhnout za stanovenou finanční částku mnohem většího počtu oslovených uživatelů na sociální síti.

- **Vyhodnocení propagace** – sociální síť Facebook po uplynutí stanovené doby propagace, poskytne firmě podrobné informace ohledně počtu oslovených uživatelů, do jaké věkové kategorie spadají, zda jsou z města Kroměříž či jiné lokality a další informace, které mohou být důležité pro nastavení dalšího sponzorovaného příspěvku. V návaznosti na reklamní kampaň na Facebooku je dobré sledovat vývoj návštěvnosti firemních stránek pomocí Google analytics.

14.5 Newsletter

Za předpokladu, že budou internetové stránky firmy Dvořák autoservis doplněny o možnost zanechání e-mailové adresy s přáním o zaslání novinek, je dobré vytvořit jednotnou podobu newsletteru.

- **Grafická šablona** – pro zjednodušení tvorby newsletteru z pohledu časového, doporučuji vytvořit grafickou podobu newsletteru a ponechat aktivní prostor, do kterého je možné psát a případně vkládat fotografie. Firma nebude muset řešit tvorbu stále nových grafických podob a reklamní sdělení nebo například zavedení nové služby pouze vepíše do šablony.
- **Tematický obsah** – newsletter by měl obsahovat informace týkající se firmy a poskytovaných služeb. Může se jednat o akční nabídku nebo pouze o zajímavé informace.

14.6 Letáková reklama

Letáková reklama je pro firmu Dvořák autoservis vhodnou variantou propagace, kterou bude firma cílit na potenciální zákazníky. Z pohledu výše nákladů se jedná o přijatelnou formu reklamy.

- **Velikost letáku** – za optimální velikost letáku považují v případě firmy Dvořák autoservis rozměr A5, který umožňuje umístění veškerých důležitých informací o firmě.
- **Grafické zpracování** – grafické zpracování letáku musí potenciálního zákazníka zaujmout, aby mu následně věnoval pozornost a nenastala situace, kdy bude leták upozaděn jinými reklamními sděleními stejného typu.
- **Obsah reklamního sdělení** – reklamní sdělení ve formě letáků lze v případě firmy Dvořák autoservis rozdělit na dva typy. Prvním typem je reklamní sdělení s cílem zvýšit povědomí o firmě. Obsah reklamního sdělení by měl tedy informovat potenciální zákazníky o firmě Dvořák autoservis a o službách, které firma poskytuje. Měl by standardně obsahovat informace o sídle firmy, kontakt, provozní dobu a firemní internetové stránky. Druhým typem je reklamní sdělení s cílem propagace akčních cen na poskytované služby. Reklamní sdělení by mělo obsahovat základní informace a akční nabídku služeb. Hlavním propagačním argumentem by v tomto případě měla být cena.
- **Vyhodnocení letákové reklamy** – v případě reklamního sdělení s cílem zvýšit povědomí o firmě je hodnocení možné provádět pomocí Google analytics a sledovat, zda se v průběhu letákové reklamy zvýšila návštěvnost firemního webu nebo zda se zvýšil počet sledujících na sociální síti Facebook. V případě reklamního sdělení týkajícího se akční nabídky služeb je zpětná vazba uskutečněna na základě počtu akčních kuponů, které jsou součástí akčního letáku a zákazníci je musí odevzdat v autoservisu a na základě nich je jim poskytnuta akční cena vybrané služby.



**Dvořák
AUTOSERVIS**

AUTOSERVIS

Opravy motorových vozidel
Výměna autoskel
Plnění a servis klimatizace
Pneuservis

Telefon: 734 205 327
www.dvorakautoservis.cz

Adresa:
Moravská 2815/59
767 01 Kroměříž

ZDE ODSTRÁHNĚTE
KUPÓN NA SLEUV 10%

Obr. 16. Reklamní leták (Vlastní zpracování)

14.7 Venkovní reklamní plocha

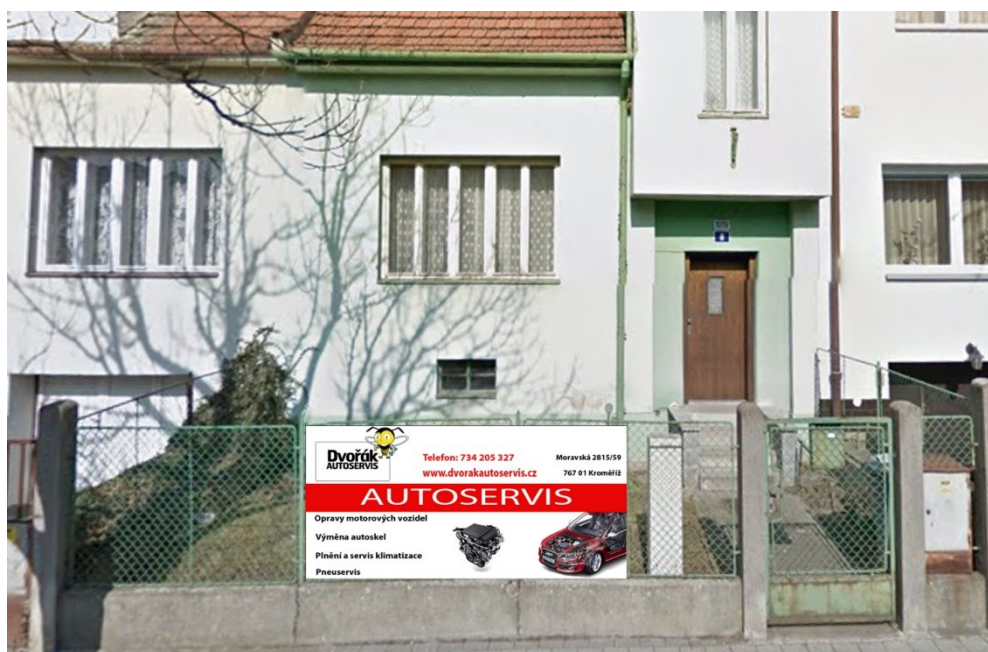
Venkovní reklamní plocha firmě Dvořák autoservis umožní oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků, za předpokladu, že bude umístěna na frekventovaném místě v rámci města Kroměříž. Vhodným místem by byla reklamní plocha nacházející se nedaleko sídla firmy a mohla by sloužit také jako směrový ukazatel, kde se firma nachází.

- **Velikost reklamní plochy** – od velikosti reklamní plochy je odvislý rozměr reklamní plachty, která bude na plochu umístěna. Velikost reklamní plachty je dobré zvolit tak, aby mohla být využita i v případě změny reklamní plochy. Vzhledem k tomu, že může být plachta umístěna i na plotech domů situovaných u frekventovaných křižovatek, doporučuji velikost plachty 1 m x 2 m.

- **Grafická podoba** – výrobu reklamní plachty provádí specializované firmy, které grafickou podobu plachty samy vytvoří podle přání zadavatele nebo využijí grafické zpracování plachty dodané zadavatelem. Grafické zpracování by mělo být použitavé a mělo by se odlišovat od reklamních plachet firem využívajících pro svou propagaci přilehlých reklamních ploch.
- **Reklamní sdělení** – jelikož většina potenciálních zákazníků nebude mít neomezený čas na přečtení reklamního sdělení, musí být reklamní sdělení krátké a výstižné, ale musí také obsahovat základní informace o firmě.



Obr. 17. Reklamní plachta (Vlastní zpracování)



Obr. 18. Umístění reklamní plachty (Vlastní zpracování)

14.8 Podpora prodeje – věrnostní karty

Současně s reklamní kampaní může firma Dvořák autoservis přistoupit k zavedení věrnostních karet pro zákazníky. Každý nový i stávající zákazník obdrží věrnostní kartu a na základě jejího předložení při příští návštěvě autoservisu mu bude udělena stanovená procentuální sleva na poskytované služby. Věrnostní karta může být vytištěna na tvrdém papíru a případně zalamínována, aby se zvýšila její životnost. Věrnostní karta bude ve velikosti standardní vizitky, aby ji mohli zákazníci nosit stále u sebe, například v peněžence nebo si ji mohli umístit do automobilu.



Obr. 19. Věrnostní karta (Vlastní zpracování)

15 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Marketingová kampaň, zaměřená na zvýšení povědomí a zajištění konkurenceschopnosti firmy Dvořák autoservis je vytvořena v závislosti na finančních možnostech firmy. V rámci projektové části práce uvádím možnosti propagace, které jsou pro firmu Dvořák autoservis vhodné a je možné je kombinovat při budoucím vytváření nových a tematických marketingových kampaní. V následující tabulce se nachází vyjádření nákladů pojících se s jednotlivými nástroji stanovené marketingové kampaně. Náklady spojené s webovou prezentací jsou v tomto okamžiku jednorázově vynaložené, ale jsou zároveň nezbytné pro zahájení marketingové kampaně, proto je považuji za její součást. Vybrané úkony může majitel firmy zajistit sám a představují pouze náklad v podobě času, který nevyčísluji.

15.1 Náklady spojené s marketingovou kampaní

Tab. 7. Náklady spojené s marketingovou kampaní (Vlastní zpracování)

Úkony spojené s marketingovou kampaní	Čas/Ks	Cena s DPH
Webová prezentace		2 100 Kč
<ul style="list-style-type: none"> • Příprava textových materiálů pro programátora 	-	-
<ul style="list-style-type: none"> • Práce programátora 	3 hodiny	2 100 Kč
Firemní portály		300 Kč
<ul style="list-style-type: none"> • Registrace zdarma 	-	-
<ul style="list-style-type: none"> • Firmy.cz – placená sekce 	1 měsíc	300 Kč
Sociální síť – Facebook.com		560 Kč
<ul style="list-style-type: none"> • Vyplnění profilu firmy 	-	-
<ul style="list-style-type: none"> • Sponzorovaný příspěvek 	1 měsíc	560 Kč
Newsletter		500 Kč
<ul style="list-style-type: none"> • Grafické zpracování – práce grafika 	1 hodina	500 Kč
Letáková reklama		5 080 Kč
<ul style="list-style-type: none"> • Grafické zpracování – práce grafika 	1 hodina	500 Kč

• Tisk letáků – A5, 135g/m ² , mat	5 000 ks	2 580 Kč
• Distribuce letáků	0,4 Kč/ks	2 000 Kč
Venkovní reklamní plocha		1 654 Kč
• Grafické zpracování reklamní plachty	1 hodina	500 Kč
• Výroba reklamní plachty – 1 x 2 m	1 ks	654 Kč
• Pronájem reklamní plochy – plot domu	1 měsíc	500 Kč
Podpora prodeje		1 017 Kč
• Věrnostní karty – výroba 50 x 90mm	500 ks	1 017 Kč
Celkové náklady na marketingovou kampaň		11 211 Kč

Celkové náklady - na zvolenou marketingovou kampaň jsou ve výši 11 211 Kč. Tato částka zahrnuje náklady spojené s webovou prezentací, dále zahrnuje náklady na vytvoření šablony newsletteru a vytvoření grafické podoby reklamní plachty a její výrobu. Tyto vynaložené náklady lze považovat za investici do budoucna a firma Dvořák autoservis je bude moci využívat i k následujícím reklamním kampaním.

Programátor a grafik – hodinová sazba programátora internetových stránek firmy je 700 Kč/hod. Vzhledem k tomu, že úprava webu bude probíhat formou plug-in požadovaných sekcí, nebudou úpravy webu časově náročné. Hodinová sazba grafika je 500 Kč/hod.

Sponzorovaný příspěvek - v případě sponzorovaného příspěvku na sociální síti Facebook.com je garantovaný počet oslovených uživatelů, při nastavení příspěvku pouze na uživatele mužského pohlaví ve věkovém rozmezí 18 – 65 let žijící ve městě Kroměříž okolo 2 900 uživatelů. Oslovený počet uživatelů se může zvýšit za předpokladu, že uživatelé budou sponzorovaný příspěvek sdílet se svými přáteli. Sponzorovaný příspěvek považuji za nejefektivnější formu propagace vzhledem k ceně za osloveného uživatele. Do budoucna by měla firma Dvořák autoservis využívat této formy propagace.

Letáková reklama – tisk letáků ve velikost A5 na křídovém papíře o gramáži 135g/ m² v matném provedení, v počtu 5 000 kusů a doručení zdarma zajistí firma **Ceník tisku CZ**. Roznos letáků provede specializovaná firma **Rozlet servis** zajišťující hromadný roznos reklamních letáků. Roznos letáků by probíhal v rámci města Kroměříž.

Firemní portál Firmy.cz - pro zvýšení konkurenceschopnosti v rámci města Kroměříž a přilehlého okolí, považují využívání služeb portálu Firmy.cz za stěžejní. Firma Dvořák autoservis si tímto krokem zajistí zobrazování se firmy na prvních příčkách v rámci dané sekce na portálu. Minimální cena na den je 10 Kč a firma Dvořák autoservis si pozici v placené sekci služeb předplatí na 30 dnů.

Venkovní reklamní plocha – reklamní plochu považují vzhledem k ceně za měsíční pronájem za vhodný nástroj k propagaci firmy Dvořák autoservis. Reklamní plochu o velikosti 1 x 2 m, umístěnou na plotu rodinného domu v Kroměříži lze pronajmout za 500 Kč/měsíc. Reklamní plachtu vzhledem k referencím vyrobí společnost **Madia Walk** se sídlem v Bohumíně. Rozměr reklamní plachty je 1 x 2 m, je opatřena požadovaným potiskem, zpevněnými kraji a kovovými oky a její cena včetně poštovného činí 654 Kč.

Věrnostní karty – budou vyhotoveny firmou **Ceník tisku CZ** a jejich rozměr bude 50 x 90 mm, jednostranný tisk a matné provedení.

16 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Časovou analýzu projektu na zvýšení konkurenceschopnosti firmy Dvořák autoservis je třeba rozdělit na dvě části.

16.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze marketingové kampaně zahrnuje zajištění stěžejních úkonů, které je nezbytné provést před zahájením reklamní kampaně. Z hlediska časového je vhodné zahájit přípravnou fázi alespoň jeden měsíc před zahájením plánované reklamní kampaně. Při intenzivním jednání s dodavateli služeb by doba jednoho měsíce měla být dostačující a měla by poskytnout také čas na případné úpravy či změny na žádost majitele firmy.

- **Webové stránky** - majitel firmy musí připravit všechny textové materiály, které se budou na webu zobrazovat. V rámci přípravné fáze je nezbytné zajistit potřebné úpravy webových stránek firmy a zajistit správné nastavení klíčových slov a provést registraci webové stránky ve vyhledávačích. Veškeré úkony s tímto spojené provádí programátor webových stránek. Samotné úpravy webu budou trvat zhruba 3 hodiny práce. Služby programátora je však třeba zarezervovat s dostatečným časovým předstihem.
- **Sociální síť – Facebook.com** – majitel firmy Dvořák autoservis musí zajistit vyplnění veškerých informací v rámci profilu firmy na sociální síti a vytvořit zajímavý obsah na zdi profilu.
- **Grafické zpracování letáků, reklamní plachty a šablony newsletteru** – pro vytvoření těchto propagačních materiálů je nezbytná spolupráce s grafikem, který zajistí vytvoření poutavých reklamních materiálů přesně podle přání zadavatele. V tomto případě je třeba jednat s grafikem v dostatečném časovém předstihu, aby bylo možné případně realizovat požadované změny ve zpracování.
- **Tisk letáků a výroba reklamní plachty** – tisky reklamních letáků a výroba reklamní plachty není časově náročná. Společnosti poskytující tyto služby pracují velice operativně a výroba trvá v řádu dnů. Je ovšem dobré reklamní materiály zajistit s časovým předstihem.
- **Pronájem reklamní plochy** – reklamní plochy v rámci města Kroměříž jsou velmi žádané a z toho důvodu je nezbytné zajistit pronájem reklamní plochy s dostatečným časovým předstihem. Možnou alternativou ke stávajícím reklamním plochám

je oslovení majitele nemovitosti, která se nachází na frekventovaném místě, zda by nesouhlasil s umístěním reklamy například na jeho plot před domem.

16.2 Zahájení reklamní kampaně

V okamžiku, kdy budou dokončeny veškeré nezbytné úkony spojené s přípravnou fází, může se firma Dvořák autoservis soustředit na zahájení reklamní kampaně. Reklamní kampaň započne prvním dnem ve stanoveném měsíci a bude trvat po jeho celou dobu.

Tab. 8. Harmonogram reklamní kampaně (Vlastní zpracování)

Prvky marketingové kampaně	Doba zahájení	Doba trvání
Webová prezentace	1. den měsíce	neomezeně
Newsletter – zahájení provozu	2. týden měsíce	neomezeně
Firemní portál – Firmy.cz	1. den měsíce	1 měsíc
Sociální síť Facebook.com – sponzorovaný příspěvek	1. den měsíce	1 měsíc
Letáková reklama	2. týden měsíce	jednorázová
Venkovní reklamní plocha	1. den měsíce	1 měsíc
Podpora prodeje	1. den měsíce	neomezeně

Webová prezentace - upravenou webovou prezentaci firma spustí první den v měsíci, ve kterém zahájí reklamní kampaň a bude ji využívat i po ukončení reklamní kampaně.

Newsletter - zahájení provozu newsletteru souvisí se spuštěním upraveného webu a jeho první využití bude záviset na počtu potenciálních zákazníků, kteří se přihlásí k jeho odběru. Zahájení zasílání newsletteru proběhne v 2. týdnu měsíce.

Firemní portál Firmy.cz - využije firma ihned na začátku reklamní kampaně a placenou sekci bude využívat celý měsíc.

Sociální síť Facebook.com – sponzorovaný příspěvek – reklamní kampaň na sociální síti bude nastavena na dobu jednoho měsíce, přičemž v rámci této doby je možné upravovat a měnit zacílení kampaně.

Letáková reklama – proběhne ve druhém týdnu měsíce a bude mít povahu jednorázové akce. Druhý týden měsíce volím z důvodu toho, že je pravděpodobné, že potenciální zá-

kazníci se s jinou formou reklamy firmy Dvořák autoservis setkají, ještě než obdrží reklamní sdělení v podobě letáku. Reklamní leták je poté může více oslovit a existuje šance, že mu budou věnovat více pozornosti.

Venkovní reklamní plocha – na základě rezervace reklamní plochy s dostatečným časovým předstihem bude moci být reklamní plachta nainstalována první den v měsíci a k reklamním účelům bude sloužit po celou dobu měsíce.

Podpora prodeje – zahájení podpory prodeje proběhne první den v měsíci a bude se týkat stávajících i nových zákazníků firmy Dvořák autoservis. Podpora prodeje bude probíhat i po uplynutí doby jednoho měsíce.

16.3 Časový harmonogram reklamní kampaně

Následující tabulka zobrazuje časový harmonogram reklamní kampaně firmy Dvořák autoservis.

Tab. 9. Časový harmonogram reklamní kampaně (Vlastní zpracování)

Prvky marketingové kampaně	Červenec	Srpen				Září →
		1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	
Přípravná fáze						
Webová prezentace						
Newsletter – zahájení provozu						
Firemní portál – Firmy.cz						
Facebook.com – sponzorovaný příspěvek						
Letáková reklama						
Venkovní reklamní plocha						
Podpora prodeje						

Zelená barva představuje období přípravné fáze, které probíhá minimálně měsíc před zahájením reklamní kampaně. Tmavě modrá barva zobrazuje zahájení jednotlivých prvků marketingové kampaně, které budou probíhat po dobu reklamní kampaně a po jejím skončení budou nadále sloužit ke komunikaci s potenciálními zákazníky firmy Dvořák autoservis. Prvky marketingové kampaně znázorněné světle modrou barvou budou probíhat pouze po dobu jednoho měsíce.

17 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Vytvoření rizikové analýzy je nezbytnou součástí projektu a slouží ke stanovení potenciálních rizik s projektem spojených. Cílem rizikové analýzy je identifikovat rizika, která mohou při vytváření marketingové kampaně firmy Dvořák autoservis vzniknout, jaká je pravděpodobnost, že tato rizika vzniknou a jaké mohou mít tato rizika dopady na stanovený projekt. Za předpokladu, že v rámci rizikové analýzy dojde ke správné identifikaci rizik před samotnou realizací projektu a firma na tato rizika bude připravena, zvyšuje se šance v případě výskytu rizika na jeho eliminaci.

Tab. 10. Riziková analýza (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Vliv rizika na projekt			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,15	0,3	0,5	0,25	0,5	0,75	
Nerealizování projektu	X			X			0,0375
Nenaplnění cílů projektu	X					X	0,1125
Omezení finančních prostředků		X			X		0,15
Nedostatečná účinnost komunikačních nástrojů		X				X	0,225
Pochybení na straně dodavatelů služeb		X				X	0,225
Konkurenční boj		X			X		0,15
Chybně zvolená cílová skupina zákazníků	X				X		0,075
Nezajištění reklamní plochy		X			X		0,15

Následující tabulka znázorňuje rozmezí hodnot pravděpodobnosti vzniku rizika a rozmezí hodnot vlivu rizika na stanovený projekt.

Tab. 11. Rozmezí hodnot rizikové analýzy

Hodnota	Pravděpodobnost vzniku	Vliv rizika na projekt
Nízká	0 – 0,15	0 – 0,25
Střední	0,15 – 0,3	0,25 – 0,5
Vysoká	0,3 – 0,5	0,5 – 0,75

Závěrečné výsledky rizikové analýzy jsou vyhodnoceny na základě následujících intervalů, stanovujících velikost rizika.

Tab. 12. Intervaly rizikové analýzy

Velikost rizika	Interval
Nízké riziko	0 – 0,1
Střední riziko	0,11 – 0,2
Vysoké riziko	0,21 a více

17.1 Návrhy k eliminaci rizik

Návrhy sloužící k eliminaci rizik jsou rozděleny do tří kategorií podle velikosti rizika a vyplývají z provedené rizikové analýzy. Pořadí kategorií je seřazeno na základě velikosti rizika od rizika vysokého po riziko nízké.

17.1.1 Vysoké riziko

Nedostatečná účinnost komunikačních nástrojů

Účinnost komunikačních nástrojů je v případě firmy Dvořák autoservis možné efektivně měřit, jak již bylo zmíněno v předešlém textu. Vzhledem k tomu, že se jedná o první marketingovou kampaň firmy, je důležité správně vyhodnotit její vliv na potenciální zákazníky. Prvotní zpětnou vazbu firmě poskytne aplikace Google Analytics, na základě které firma zjistí, kolik zákazníků navštíví její internetové stránky a zjistí, z jakých internetových stránek potenciální zákazníci vstupují. Sociální síť Facebook.com zobrazí firmě podrobnou statistiku oslovených uživatelů. Letáková reklama bude měřena pomocí kuponů, které budou součástí letáku, a na základě jejich předložení firma poskytne zákazníkovi stanovenou

slevu. Všichni členové firmy mohou zároveň získat cenné informace od zákazníků při osobním kontaktu. Na základě realizované marketingové kampaně získá firma Dvořák autoservis důležité informace pro následující kampaň.

Pochybení na straně dodavatelů služeb

Vzhledem k tomu, že je firma Dvořák autoservis v přípravné fázi marketingové kampaně závislá na externích dodavatelích IT služeb, grafických služeb, tiskových služeb a výrobcích reklamních materiálů, je zde riziko, že některý z dodavatelů pochybí a způsobí firmě nepříjemnosti spojené s marketingovou kampaní. Riziko pochybení na straně dodavatelů nelze úplně eliminovat, ale je možné ho snížit správným výběrem dodavatelů služeb. Před zadáním zakázky externímu zpracovateli je důležité vyhledat například recenze zákazníků, které jsou dostupné na internetu a mohou výběr dodavatele ulehčit. S rizikem pochybení na straně dodavatele je třeba počítat a veškeré případné práce provádět s dostatečným časovým předstihem.

17.1.2 Střední riziko

Nenaplnění cílů projektu

Cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti firmy Dvořák autoservis a s jeho nenaplněním se pojí střední riziko. Nenaplnění cílů projektu může být způsobeno například špatnou segmentací potenciálních zákazníků firmy či špatným stanovením prvků marketingové kampaně. Jak již bylo zmíněno, jedná se o první marketingovou kampaň firmy a její vyhodnocení bude stěžejní pro příští skladbu jednotlivých prvků marketingové kampaně. V jiném případě by firma Dvořák autoservis mohla využít marketingových průzkumů trhu, které jsou ovšem finančně i časově náročné.

Omezení finančních prostředků

V případě že by se firma Dvořák autoservis rozhodla z finančních důvodů omezit finanční prostředky nezbytné k realizaci marketingové kampaně, muselo by dojít k její operativní úpravě. Úpravy marketingové kampaně by mohly mít vliv na celkový počet oslovených potenciálních zákazníků. V případě, že by tato situace nastala, bylo by nutné vyřadit zvolené prvky marketingové kampaně, aby došlo k poklesu nákladů spojených s reklamní kampaní. V tomto případě doporučuji zanechat reklamní kampaň odehrávající se na internetu, vzhledem k její ceně a vysokému počtu oslovených potenciálních zákazníků.

Konkurenční boj

Vzhledem k tomu, že firma Dvořák autoservis začne aktivně využívat marketingových nástrojů ke své propagaci, může nastat situace, že konkurenční firmy pocítí úbytek zákazníků a započnou konkurenční boj, aby zákazníky získaly nazpět. Může se jednat o férové jednání v podobě nových reklamních akcí či poskytování služeb za akční ceny. Může ale také jít o neférové jednání, kdy se bude konkurence snažit firmu Dvořák autoservis poškodit. Firma Dvořák autoservis by proto měla neustále konkurenci monitorovat a na základě kroků, které konkurence podniká, operativně reagovat.

Nezajištění reklamní plochy

Vzhledem k tomu, že reklamní plochy v rámci města jsou velice žádané, může nastat riziko, že nebude možné zajistit reklamní plochu, na kterou bude umístěna reklamní plachta. Tomuto riziku lze předcházet včasnou rezervací reklamní plochy nebo případným oslovením majitelů nemovitostí nacházejících se na frekventovaných místech města, kteří by umožnili umístění reklamní plochy například na jejich plot před domem. Absence reklamní plochy by v rámci kampaně zapříčinila oslovení menšího počtu potenciálních zákazníků firmy Dvořák autoservis.

17.1.3 Nízké riziko

Nerealizování projektu

Riziko spojené s nerealizováním projektu by mohlo nastat v případě, že by se firma Dvořák autoservis z vážných důvodů rozhodla autoservis dočasně uzavřít například ze zdravotních či rodinných důvodů majitele firmy. Další alternativou může být například krach firmy.

Chybně zvolená skupina zákazníků

Vzhledem k tomu, že byla provedena podrobná segmentace zákazníků firmy Dvořák autoservis, je riziko chybně zvolené skupiny zákazníků minimální. Obecně lze říci, že firma cílí na většinu majitelů motorových vozidel a tomuto aspektu odpovídá stanovení marketingové kampaně. Následné vyhodnocení realizované kampaně odpoví na otázku, zda bylo zacílení na potenciální zákazníky správně nastaveno.

18 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektové části bylo vytvoření nové marketingové strategie pro firmu Dvořák autoservis a sestavení portfolia nástrojů komunikace, které bude moci firma využít i v budoucnu při komunikaci s potenciálními zákazníky.

V úvodní části jsem při sestavování SPACE matice využil hodnoty matic IFE a EFE z analytické části práce. Zjištěným hodnotám odpovídá levý horní kvadrant SPACE matice, který představuje konzervativní strategii, která je založená na prohlubování současných schopností a vyhýbání se rizikovým situacím. Následně jsem vytvořil strategii WO1, která je zaměřená na zlepšení marketingové komunikace firmy a vytvoření portfolia možností komunikace, které je možné kombinovat při tvorbě marketingových kampaní s cílem zajistit větší povědomí o firmě a poskytovaných službách a tím zajistit konkurenceschopnost.

Definoval jsem nové cílové skupiny zákazníků firmy Dvořák autoservis, které byly rozděleny do několika kategorií, aby bylo možné co nejpřesněji cílit na daný segment trhu.

V rámci strategie WO1 jsem nově sestavil marketingový mix služeb firmy Dvořák autoservis. Definoval jsem službu, cenu, distribuci, komunikační mix, lidi, procesy a materiální prostředí. Komunikační mix obsahuje nástroje komunikace, které jsou pro firmu vhodné i v budoucnu a je možné je kombinovat při sestavování marketingových kampaní s cílem zvýšit konkurenceschopnost firmy. Jednotlivé nástroje komunikace jsou podrobně definovány a obsahují konkrétní návrhy na jejich zlepšení a zavedení do praxe.

Na základě získaných informací a provedených analýz jsem sestavil marketingovou kampaň s cílem zvýšení konkurenceschopnosti firmy Dvořák autoservis. Při vytváření marketingové kampaně jsem zohlednil finanční možnosti firmy a navrhl odpovídající skladbu komunikačních nástrojů. Marketingová kampaň je založena na propagaci firmy na internetu, dále využívám letákovou reklamu, venkovní reklamu a podporu prodeje.

Marketingovou kampaň firmy jsem podrobil nákladové analýze, kde jsem podrobně vyčíslil veškeré náklady s kampaní spojené a uvedl společnosti, které zajistí potřebné materiály. Celkové náklady na marketingovou kampaň činí 11 211 Kč.

Marketingovou kampaň jsem následně podrobil časové analýze, kterou jsem rozdělil na přípravnou fázi a na fázi zahájení reklamní kampaně. Přípravná fáze se zabývá časovou analýzou týkající se příprav nezbytných pro zahájení marketingové kampaně. Na příprav-

nou fázi navazuje fáze zahájení marketingové kampaně. Následně je vypracován přehledný časový harmonogram.

V závěrečné fázi jsem marketingovou kampaň podrobil rizikové analýze a na základě výsledků jsem rizika rozdělil do tří kategorií podle velikosti rizika. Následně ke každému riziku uvádím možnosti eliminace jeho vzniku, aby bylo možné uvedeným rizikům předcházet.

ZÁVĚR

Vývoj společnosti a odlišné, často se měnící požadavky zákazníků v kombinaci se vzrůstající konkurencí v rámci spotřebitelských trhů s sebou přináší vyšší požadavky na firmy související s udržením či zlepšením stávající pozice na trhu. Nové marketingové přístupy a nové nástroje komunikačního mixu umožňují firmám se s těmito změnami konfrontovat. Úspěšnost firem na spotřebitelských trzích závisí na rychlosti a efektivnosti reakcí na přicházející změny.

Nová marketingová strategie firmy Dvořák autoservis byla vytvořena na základě analýzy současného stavu, ve kterém se firma nachází. Současná neefektivní marketingová komunikace s potenciálními i stávajícími zákazníky firmy by mohla v budoucnu znamenat zhoršení současné pozice na trhu. V návaznosti na novou marketingovou strategii byl vytvořen nový marketingový mix služeb firmy Dvořák autoservis, který je pro firmu do budoucna stěžejní. Vytvořené portfolio nástrojů komunikačního mixu, zohledňuje povahu firmy a její finanční možnosti. Zároveň však obsahuje komunikační nástroje, které může firma využít v budoucnu v závislosti na zlepšení své pozice na trhu. Každý komunikační nástroj byl podrobně specifikován a doplněn o zkušenosti z praxe a proto lze komunikační mix považovat za konkrétní návod, který může firma v budoucnu využít.

Marketingová kampaň vytvořená s cílem zvýšit povědomí o firmě Dvořák autoservis a tím zvýšit konkurenceschopnost firmy se skládala ze dvou fází. Vzhledem ke stávající situaci firmy, bylo nezbytné v přípravné fázi marketingové kampaně provést úkony, bez kterých by marketingová kampaň nedosáhla požadovaného výsledku. Samotná marketingová kampaň se skládala z marketingové komunikace převážně odehrávající se v prostředí internetu a byla doplněna tištěnou letákovou kampaní, venkovní reklamní plochou a podporou prodeje. U jednotlivých nástrojů komunikace byl uveden postup při vyhodnocení jejich schopnosti oslovit potenciální zákazníky. Po zrealizování navržené marketingové kampaně a jejím vyhodnocení bude mít firma Dvořák autoservis přehled o tom, které marketingové nástroje jsou v jejím případě nejvhodnější. Nejnákladnější formou komunikace byla ve zvolené marketingové kampani letáková reklama, která má v prvotní fázi podpořit povědomí o firmě. Vzhledem k tomu, že se v dnešní době potenciální zákazníci setkávají s velkým množstvím letákových reklamních sdělení, může být reklamní sdělení firmy upozaděno a nemusí mít požadovaný efekt.

Současným trendem se stává přesun stále většího množství reklamních sdělení do prostoru internetu. Vznikají stále nové možnosti komunikace se zákazníky, které jsou stále častěji efektivnější než klasická podoba reklamních sdělení. Firma Dvořák autoservis by z tohoto důvodu měla neustále sledovat nové a moderní trendy komunikace se zákazníky a těchto možností využívat.

V případě, že by chtěla firma Dvořák autoservis v budoucnu realizovat další marketingové kampaně, doporučuji investovat více finančních prostředků do komunikace se zákazníky v rámci internetu, jelikož tato forma komunikace umožňuje cíleně oslovit velký počet zákazníků a zároveň poskytuje dokonalou zpětnou vazbu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CETLOVÁ, Helena, 2002. *Marketing služeb*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 213 s. ISBN 80-7265-049-1.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 324 s. Expert. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FILL, Chris, 2013. *Marketing communications: brands, experiences and participation*. 6th ed. Harlow: Pearson, xliii, 820 s. ISBN 978-0-273-77054-1.
- FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN, 2003. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, xcii, 519 s. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-819-3.
- CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 201 s. Expert. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 288 s. Marketing. ISBN 978-80-247-3247-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 796 s. Expert. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 172 s. Management studium. ISBN 8086851028.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, xxvii, 422 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 8071798479.
- KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson, 714, A14, E58, G10, I36. ISBN 978-1-292-09262-1.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

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

SVOBODA, Václav, 2009. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 239 s. Expert. ISBN 978-80-247-2866-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

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

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. Marketing. ISBN 978-80-247-3492-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

ATK autoservis [online], ©2016, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://atk-autoservis.cz/autoservis/>

AUTOMOTO SERVIS VAVRUŠA [online], ©2014, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.automotoservis-kromeriz.cz/index.php/autoservis>

Autosalon Kromexim [online], Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.renault-kromexim.cz/>

- Autoservis Igor Gazda* [online], ©2011, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.autogazda.cz/>
- Autoservis Klar* [online], ©2011, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.auto-klar.cz/>
- AUTOSERVIS Ševčík, s.r.o.* [online], ©2017, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.autoservissecik.cz/>
- AUTOSHOP PAULUS spol. s.r.o.* [online], Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.paulus.cz/>
- AZK Autoservis* [online], ©2011, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.azkautoservis.cz/>
- Ceník tisku* [online], ©2010 Kroměříž [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.cenik-tisku.cz/tisk/letaky>
- Dvořák autoservis* [online], ©2016, Kroměříž [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.dvorakautoservis.cz/>
- GCAR* [online], ©2011-2013, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.gcar.cz/about.aspx>
- GEDIP, spol. s.r.o.* [online], Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.fordautoeden.cz/kategorie/autoservis.aspx>
- MEDIA WALK* [online], Bohumín [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.mediawalk.cz/reklamni-plachty>
- M servis, s.r.o.* [online], ©2003-2017, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.mservis-citroen.cz/servis.xhtml>
- PNEU PLUS s.r.o.* [online], ©2017, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <https://www.pneuplus.cz/pneuservis-kromeriz.html>
- Pneuservis Hrabal* [online], Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.pneuservishrabal.cz/pneuservis>
- PNEUSERVIS ZÁRUBA* [online], ©2017, Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.pneuservis-zaruba.cz/autoservis/>
- ROZLET servis* [online], ©2017, Praha [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.rozletservis.cz/neadresna-distribuce-praha-roznos-letaku-tiskovin.php>
- SPACE analýza. Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online], ©2016 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>
- VLASTIMIL VALÁŠEK - AUTOSERVIS* [online], Kroměříž [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.autovalasek.cz/?x=autoservis>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

© Copyright (autorská práva)

MHD Městská hromadná doprava

PPC Pay per click (platba za klik)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces strategického plánování podnikatelské jednotky (Kotler, Keller, 2016, s. 89)</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 2. PESTLE analýza (Dědina, 2007, s. 25)</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 3. SPACE analýza (ManagementMania.com, © 2016)</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 4. Proces marketingového výzkumu (Paulovčáková, 2015, s. 26)</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 5. Distribuční cesty (Kincl, 2004, s. 71)</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 6. Marketingový komunikační mix (Jakubíková, 2013, s. 300)</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 7. Zaměření direct marketingu a reklamy (Karlíček, 2016, s. 74)</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 8. Logo firmy Dvořák autoservis</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 9. Organizační struktura firmy Dvořák autoservis (Vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 10. Vrstvy produktu firmy Dvořák autoservis (Vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 11. Sídlo firmy Dvořák autoservis</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 12. Sídlo firmy Dvořák autoservis – mapa města Kroměříž</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 13. Internetové stránky firmy Dvořák autoservis</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 14. Sociální síť Facebook.com firmy Dvořák autoservis</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 15. SPACE matice (Vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Obr. 16. Reklamní leták (Vlastní zpracování)</i>	<i>105</i>
<i>Obr. 17. Reklamní plachta (Vlastní zpracování)</i>	<i>106</i>
<i>Obr. 18. Umístění reklamní plachty (Vlastní zpracování)</i>	<i>106</i>
<i>Obr. 19. Věrnostní karta (Vlastní zpracování)</i>	<i>107</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Provozní doba firmy Dvořák autoservis (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 2. Benchmarking (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 3. SWOT analýza (Vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 4. IFE matice (Vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 5. EFE matice (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 6. Slabé stránky a příležitosti firmy Dvořák autoservis (Vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 7. Náklady spojené s marketingovou kampaní (Vlastní zpracování)</i>	108
<i>Tab. 8. Harmonogram reklamní kampaně (Vlastní zpracování)</i>	112
<i>Tab. 9. Časový harmonogram reklamní kampaně (Vlastní zpracování)</i>	113
<i>Tab. 10. Riziková analýza (Vlastní zpracování)</i>	115
<i>Tab. 11. Rozmezí hodnot rizikové analýzy</i>	116
<i>Tab. 12. Intervaly rizikové analýzy</i>	116