

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingová analýza firmy Autobados

Marketing study of Autobados company

DP-PE-KMG-2004-21

IVANA CHARVÁTOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Dědková, KMG

Konzultant: Jiří Brzobohatý, Autobados

Počet stran: 61

Počet příloh: 5

Datum odevzdání: 21/05/2004

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146075057

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2003/2004

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Ivanu Charvátovou

Studijní program č. B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor č. 6208R085 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Marketingová analýza firmy Auto BADOS

Pokyny pro vypracování:

1. Situační analýza firmy
2. Rozbor konkurence
3. Analýza zákazníků
4. Návrh marketingové strategie
5. Závěr, doporučení pro firmu BADOS

KMG/MG
63 A-1[9] A příl.
Obv. dat.

1/20/05 H

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Kotler, P.: Marketing management. Grada Publishing, Praha 2001
- Kotler, P.; Bloom, P. N.: Marketing Professional. Services Prentice – Hall, Inc. Englenwood Cliffs 1984
- Sedláčková, H.: Strategická analýza. C. H. Beck, Praha 2000
- Tomek, J. a kol.: Marketingová strategie v podniku. Management Press, Praha 1992

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslava Dědková

Konzultant: Jiří Brzobohatý, Auto BADOS

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2003

Termín odevzdání diplomové práce: 21. května 2004



doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 21.05.2004

Ivana Charvátová

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Jaroslavě Dědkové, vedoucí mé diplomové práce, za vstřícný přístup a odborné rady.

Resumé

Úkolem diplomové práce s názvem *Marketingová analýza firmy Autobados*, je popsat a zhodnotit situaci firmy Autobados na trhu náhradních dílů. Práce popisuje makroprostředí a vnější a vnitřní mikroprostředí firmy. Vlivy makroprostředí, například demografické, ekonomické, politické, kulturní, působí na účastníky v mikroprostředí. To je představováno firmou samotnou a jejími zaměstnanci, dále zákazníky, dodavateli, konkurencí a veřejností. Navržená konkurenční strategie se nazývá strategie úzkého zaměření. Jejím cílem je poskytnout zákazníkovi nejlepší služby, a na základě toho získat konkurenční výhodu na trhu. Úkolem firmy je opustit méně ziskový segment spotřebitelů a dát větší prostor zákazníkům zprostředkovatelům, kteří přináší firmě vyšší tržby. Závěr práce shrnuje výsledky dosažené v diplomové práci.

Summary

The goal of the diploma work *Marketing study of Autobados company* is to describe and to evaluate the situation of Autobados company on the market. Diploma work describes macro and micro world. In macro world work many influences: demographical, economic, political, cultural. Makro world effects act on competitors of micro world. Representatives of micro world are employers of the company, customers, suppliers, competitions public. The propose strategy is called the strategy of tight specialization. The goal of the strategy is to give the best service and to get the advantage on the market. The task for the company is to leave the nonvaluable customers and give the change intermediary. It could bring the bigger profit. The end of the diploma work summarizes all results, which the work has got.

Obsah

Seznam zkratek a symbolů	9
ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AUTOBADOS	11
2 SITUAČNÍ ANALÝZA	14
2.1 Současná situace	14
2.1.1 Analýza SWOT	14
3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	22
3.1 Makroprostředí	23
3.1.1 Ekonomické vlivy	23
3.1.2 Demografické vlivy	25
3.1.3 Politické vlivy	25
3.1.4 Technologické vlivy	26
3.1.5 Kulturní vlivy	26
3.1.6 Přírodní vlivy	26
3.2 Mikroprostředí	27
3.2.1 Dodavatelé	27
3.2.2 Zákazníci	27
3.2.3 Veřejnost	28
4 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	28
4.1 Segmentace zákazníků	29
4.2 Spotřebitel	29
4.3 Autoservis	29
4.3.1 Distribuce „Ten den“	30
4.4 Služby zákazníkům	30
4.5 Marketingová komunikace se zákazníky	31
5 IDENTIFIKACE KONKURENCE	32
5.1 Elit spol. s.r.o.	35
5.2 Auto Kelly, a.s.	38
5.3 Meteor spol. s.r.o.	41
5.4 Auto Štangl, a.s.	43

5.5	Auto Prima, s.r.o.	45
5.6	APM Automotive, s.r.o.	45
5.7	Auto Moto Šafr	47
5.8	Shrnutí	48
6	MYSTERY SHOPPING	50
6.1	Mezinárodní kodex	50
6.2	Realizace projektu	51
6.3	Výsledná zpráva	52
7	NÁVRH KONKURENČNÍ STRATEGIE	53
7.1	Poslání a cíle podniku	53
7.2	Předmět podnikání	54
7.3	Konkurenční strategie	54
7.3.1	Maticová tabulka pro určení strategie firmy	55
7.3.2	Konkurenční strategie podle Michaela E. Portera	57
7.3.3	Výběr vhodné strategie	58
7.3.4	Strategický postup firmy Autobados	58
8	ZÁVĚR	61
	Seznam literatury	62
	Seznam příloh	63

Seznam zkratk a symbolů

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

CZ – Czech

č. – číslo

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

IT – informační technologie

KČ – Koruna česká

m.j. – mezi jinými

např. – například

SISA – Sdružení importérů součástí automobilů

spol. - společnost

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tab. – tabulka

tis. – tisíc

tj. – to je

tzv.- tak zvaný

USA – United States of America

viz – vzhledni

zjm. – zejména

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma – *Marketingová analýza firmy Autobados*. Distribuční firma Autobados, je jednou z nejlépe prosperujících firem ve městě Mnichově Hradišti, odkud pocházím. Vždy jsem slyšela na tuto firmu jen chválu, a tak mě zajímalo, v čem tkví tajemství jejího úspěchu.

Diplomová práce je rozčleněna do kapitol, které postupně analyzují firmu Autobados a její okolí. Sám název první kapitoly, *Charakteristika společnosti Autobados*, vystihuje, co je jejím cílem. Druhá kapitola, *Situační analýza*, popisuje současnou situaci firmy Autobados a jejích konkurentů. K posouzení vnitřního a vnějšího prostředí firmy je použito analýzy SWOT. *Marketingové prostředí* je název třetí kapitoly, která identifikuje vlivy mikro a makroprostředí, působící na firmu Autobados. Čtvrtá kapitola, *Analýza zákazníků*, se zabývá rozbořem segmentu trhu, na který se firma Autobados orientuje. Kapitola číslo pět, s názvem *Identifikace konkurence*, charakterizuje čtyři nejsilnější konkurenty firmy Autobados. Šestá kapitola, *Mystery shopping*, byla začleněna do diplomové práce, aby doplnila kapitolu číslo pět o velmi těžko dostupné informace. Sedmá kapitola, *Konkurenční strategie*, se na základě informací získaných ze všech předešlých kapitol snaží formulovat nejhodnější konkurenční strategii firmy Autobados. Poslední kapitola uzavírá diplomovou práci a shrnuje všechny doposud získané informace a výsledky, kterých bylo vypracováním diplomové práce dosaženo.

Věřím, že získané informace mohou být přínosem pro firmu Autobados a navržené změny podnětem k zamyšlení.

1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI AUTO BADOS

Předmět činnosti

Předmětem činnosti Autobados je distribuce a prodej náhradních dílů pro všechny typy osobních a užitkových automobilů, dále pak distribuce provozních kapalin, olejů, autochemie a garážové techniky.

Historie společnosti

V roce 1992 byla založena první prodejna náhradních dílů v Bakově nad Jizerou. Jejími majiteli se stali manželé Brzobohatých. Roku 1995 se prodejna rozšířila a přesunula do Mnichova Hradiště. V roce 1998 si požadavky zákazníků z Libereckého kraje vyžádaly otevření pobočky v Liberci. O rok později byla otevřena prodejna v Turnově a v dalších letech i ve Vrchlabí a Brně.

V posledních letech se firma vypracovala mezi špičku ve svém oboru na českém trhu. Proto si ji stále více renomovaných výrobců mj. (BOSCH, MONROE, LUK, LOCTITE, PENNZOIL) vybírá jako svého distributora.

Cíl společnosti Auto Bados

„Chceme pracovat pro Vás“

„Naším cílem je co nejlépe uspokojovat potřeby našich zákazníků a to jak šíří dodávaného sortimentu, tak i službami, které poskytujeme.“

„Kromě včasných a spolehlivých dodávek autodílů, chceme zajišťovat dostatečný přísun technických informací a odborných školení pro naše partnery.“¹

Corpim Group, a.s.

Rok 2001 přinesl zásadní zlom. Společnost Autobados se zařadila do skupiny Corpim Group, a.s., jejímž zakladatelem je pan Jiří Brzobohatý. V současné době má společnost 8 akcionářů. Předmětem podnikání Corpim Group, a.s. je dovoz, nákup, skladování a následný prodej a distribuce výměnných náhradních dílů k osobním a lehkým užitkovým

¹ Zdroj: www.autobados.cz

vozům a částečně nákladním automobilům, dále distribuce provozních kapalin, chemie a autopříslušenství.

„Corpim se zaměřuje na spolupráci, ne na konkurenci!“² Znamená to, že Corpim nedodává přímo do servisů a koncovým spotřebitelům, ale jen vybraným smluvním partnerům na úrovni velkoobchodu.

Sortiment

Jak již bylo řečeno, předmětem činnosti firmy je distribuce a prodej originálních náhradních dílů pro aftermarket.³ Zahrnuje výměnné náhradní díly, ostatní sortiment autodílů a příslušenství, provozní kapaliny a chemii pro osobní, lehká užitková a částečně i nákladní vozidla.

- **Brzdová soustava:** brzdové destičky, kotouče, hydraulika, kapaliny, lanka, atd.
- **Výfukové systémy:** tlumiče, katalyzátory, trubky, atd.
- **Podvozkové díly:** tlumiče pérování, díly řízení, poloosy, pružiny, atd.
- **Příslušenství motoru:** filtry, těsnění, řemeny, kladky, spojky, silentbloky, atd.
- **Chladicí systém:** vodní pumpy, hadice, termostaty, atd.
- **Palivový systém:** palivová čerpadla, vstřikovače, atd.
- **Elektrická výzbroj vozidla a zapalování:** baterie, startéry a alternátory, zapalovací svíčky, rozdělovače, žárovky, atd.
- **Provozní kapaliny:** oleje, náplně chladičů, brzdové kapaliny, atd.
- **Příslušenství:** stěrače, pneumatiky, tažná zařízení, atd.

Nabídka sortimentu se postupně profiluje k jednomu výrobcí s nejširším sortimentem pokrytí vozového parku a nejlepším servisem v dané komoditě náhradních dílů.

Kvalita výrobků

V současné době probíhá ve firmě zavádění pravidel certifikovaného systému jakosti ISO 9001. Již od počátků působení firmy na trhu je kladen velký důraz na kvalitu v podobě výběru prémiových značek klíčových skupin náhradních dílů.

² Zdroj: www.autobados.cz

³ Aftermarket: nezávislý trh automobilových náhradních dílů.

Služby (viz kapitola 4, 4.4 Služby zákazníkům)

Cenová politika

Cena originálních nebo značkových náhradních dílů odpovídá kvalitě, pohybuje se v hladině určené trhem a nehraje při nákupu nejdůležitější roli. Užitek plynoucí ze spotřeby takového náhradního dílu je pak řádově vyšší než cena, kterou spotřebitel zaplatí. Naopak příliš nízká cena může vyvolat pochybnosti o bezpečnosti a kvalitě dílu.

Marketingová komunikace (viz kapitola 4, 4.5 Marketingová komunikace)

Reklamační politika

Pokud dojde k omylu a zákazník dostane jiný výrobek, než si objednal, lze ho bez problémů vrátit distributorovi. Pro snadnou reklamací slouží firmě i jejím zákazníkům reklamační formulář, který vyplní zaměstnanec firmy společně se zákazníkem a zajistí co nejrychlejší dodání správného dílu a vyřízení dané záležitosti.

Internetové stránky

www. autobados.cz. Firma se na svých webových stránkách prezentuje velmi stručně, jasně a výstižně. Chybí však nejaktuálnější informace, stránky nejsou dynamické, jsou neutrální v porovnání s některými konkurenčními.

Lidský potenciál

Firma Autobados si dokázala velmi dobře „vychovat“ své zaměstnance, kteří znají a ctí filosofii firmy. Mají velmi dobré technické znalosti, které si ještě zdokonalují a prohlubují na odborných seminářích pořádaných dodavateli. Prodavači jsou schopni zákazníkovi poradit a odpovědět mu na většinu otázek týkajících se sortimentu a služeb firmy. Jsou pro Autobados cennou devizou, protože si dokáží získat a udržet zákazníky. Fluktuace pracovníků ve společnosti je velmi nízká.

2 SITUAČNÍ ANALÝZA

2.1 SOUČASNÁ SITUACE

Popis současné situace firmy a jejích konkurentů na trhu zahrnuje zjištění objemu prodeje, tržního podílu firmy, cen, nákladů a zisků. Tyto atributy si každá společnost velmi bedlivě střeží, a proto je velmi obtížné se k nim dostat. Pro účely této práce, budou využity pouze odhady tržního podílu firem (příloha 2), vytvořené ze znalosti počtu poboček a regionálních partnerů jednotlivých konkurentů.

2.1.1 Analýza SWOT

Jedná se o obecně známou analýzu silných a slabých stránek firmy (Strengths, Weaknesses) a příležitostí a hrozeb firmy (Opportunities, Threats). Tato analýza umožňuje firmě získat přehled o jejích možnostech, ptá se na věci „důvěrně známé“, proto vyžaduje aktivní účast vlastního managementu. Analýza nesmí být statická, zaměřená na momentální stav. Musí být vztažená ke změnám a nárokům přinášejícím členstvím ČR v EU, musí do sebe zahrnout seberefekci firmy do očekávaného právního prostředí a konkurence. Vyhodnocení a kombinace těchto slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb je předstupněm k definování strategických priorit [4]. Následující analýza zachycuje rozbor vnějšího a vnitřního prostředí firmy v období *před vstupem do EU*.

S – W analýza [2]

V tabulce S-W analýzy (příloha 3) jsou analyzovány oblasti marketingu, financí a organizace firmy. Ke každému faktoru je přiřazen stupeň výkonnosti a jejího významu pro podnik. Pojetí struktury S-W a O-T analýzy bylo vytvořeno P. Kotlerem. [2]

Důvody přiřazení různé úrovně výkonnosti a významu jednotlivým oblastem:

Marketing

1. Pověst podniku – je velmi významnou předností firmy. Auto Bados je firma s více než 10-letou tradicí, zaručenou kvalitou a známou a spolehlivou značkou.

2. Tržní podíl – méně významná přednost, avšak význam tohoto faktoru je veliký. Výzvou pro firmu je rozšíření sítě poboček i do dalších regionů a neustálá péče o současné zákazníky.
3. Jakost produktu/ služeb – je významnou předností firmy s vysokým významem. Nekvalitní služby mají za následek ztrátu zákazníka a s tím spojené vysoké náklady na jeho opětovné získávání.
4. Cenová efektivnost – méně významná přednost. Někteří konkurenti mají i levnější výrobky, bohužel většinou na úkor kvality. Tomuto faktoru lze přiřadit význam střední, protože pro firmu Autobados, není faktorem nejdůležitějším, důležitější je kvalita.
5. Distribuční efektivnost – méně významná přednost s vysokým významem. Firma provádí pružnou, ne však nejefektivnější distribuci. K zákazníkovi se zboží dostane v požadovaném čase i kvalitě, ale přepravní prostředek již není na zpáteční cestě plně vytížen.
6. Propagační efektivnost – výkonnost neutrální, firma se neprezentuje na maximum, v tomto směru zaostává za svými konkurenty, i přesto, že na propagaci firmy je kladen ve společnosti velký důraz.
7. Efektivnost prodejního personálu – vysoká výkonnost, personál firmy je technicky vyškolený, profesionální. Význam efektivnosti prodejního personálu je velký, protože neochotný prodavač může zákazníka odradit a „odvést“ ke konkurenci.
8. Inovační efektivnost – neutrální výkonnost se středním významem. Zákazník by měl dostávat stále lepší, kvalitnější služby.
9. Geografické pokrytí – výkonnost střední, význam vysoký. Jak již bylo řečeno, proto aby firma dosáhla většího tržního podílu, musí expandovat do dalších regionů ČR nebo do zahraničí. Nyní může využívat pouze existující obchodní síť regionálních distributorů – partnerů ze společnosti Corpim Group, a.s.

Finance

10. Cena a dostupnost kapitálu – méně významná přednost se středním významem pro firmu.
11. Cash Flow – firma nemá problémy plnit své závazky. Výkonnost má střední význam.

12. Finanční stabilita – významná přednost, firma je stabilní, nikdy se nedostala do vážnějších finančních problémů. Být finančně stabilní je důležitý předpoklad pro budoucí rozvoj firmy.

Organizace

13. Schopné a vizionářské vedení – významná přednost firmy, což se projevuje v síle jejího postavení na trhu. Schopnosti vedoucích manažerů je přikládán velký význam.

14. Obětaví zaměstnanci – vysoká výkonnost s vysokým významem. Lidský potenciál ve firmě je jedním z nejdůležitějších faktorů dosahování úspěchu. Vedení firmy zná tyto skutečnosti, proto se snaží vybírat si a vychovat si své zaměstnance, aby se jim co nejlépe pracovalo a to přinášelo firmě nejlepší výsledky.

15. Podnikatelská orientace – dostupnost těchto informací je velmi obtížná a proto není možné příliš objektivně tento bod zhodnotit. Zřejmě je výkonnost neutrální. Je vysoce významné vědět, na jakého zákazníka, kterým směrem se má nebo chce firma orientovat.

16. Pružnost a schopnost rychlé reakce – výkonnost neutrální, firma ne vždy dokáže reagovat na změny jak v poptávce, tak změny společenského vývoje. Umění včas a správně se rozhodnout je velmi důležité a má vysoký význam pro firmu.

O – T analýza [2]

Příležitosti

Příležitosti lze definovat jako potřebu zákazníka. Uspokojením této potřeby je, že firma může získat hmotná i nehmotná aktiva. Kdykoli existuje nějaká potřeba, existuje i příležitost. Úkolem marketingu je tyto příležitosti nacházet, rozvíjet a výnosně využívat.[2]

Matice příležitostí (obr. 1)

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
Přitažlivost	vysoká	1	2
	nízká	3	4

Obr. 1-Matice příležitostí.

Zdroj: Kotler,P.: *Marketing Management*, Victoria Publishing, Praha 92.

Políčko č. 1

- vytvoření silné distribuční sítě automobilových náhradních dílů pro aftermarket na celém území ČR,
- využití vysoké vyjednávací síly, obrat realizovaný současnými a potenciálními zákazníky Corpim a.s. a tedy i Autobados, dává vysokou vyjednávací sílu směrem k dodavatelům,
- k velkým příležitostem patří využití profesionálních a odborných znalostí trhu s náhradními díly, založených na dlouholetém působení na tomto trhu,
- proniknutí do jiných odvětví, oslovení nových segmentů trhu (trh autoelektroniky),
- nabídka nových služeb – ekologická likvidace odpadů (autobaterie, oleje).

Políčko č. 2

- vysoce přitažlivá je vize vybudování pozice importéra se všemi náležitostmi s tím spojenými,
- expanze na zahraniční trhy,
- zrušení cel po vstupu ČR do EU. Firma bude mít nižší náklady spojené s poklesem ceny dodávaného sortimentu,
- zapojení do národních a mezinárodních sdružení a organizací např. SISA (Sdružení importérů součástí automobilů).

Políčko č. 3

- rozšíření portfolia, hlavně o komodity budoucnosti (elektronické díly),
- využití znalostí o vývoji ekonomiky a vývoji trhu náhradních dílů.

Políčko č. 4

- rozvoj a používání moderních technologií pro zvýšení konkurenceschopnosti a komfortu obsluhy zákazníků (logistika, skladování, IT systémy a webové aplikace).

Hrozby

Vyvíjí-li se některý faktor ve vnějším prostředí nepříznivě, znamená to hrozbu, která by se při nečinném postoji mohla obrátit proti firmě v podobě zmenšení prodeje tudíž i zisku.

Matice hrozeb (obr. 2)

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Závažnost	vysoká	1	2
	nízká	3	4

Obr. 2-Matice hrozeb.

Zdroj: Kotler,P.: Marketing Management, Victoria publishing,Praha 92

Políčko č. 1

- vstup silných zahraničních distribučních firem, s dopadem na změnu stávajících obchodních a rabatových podmínek na tuzemském trhu,

Políčko č. 2

- zvyšování aktivit a vstup některých výrobců automobilů na aftermarket,

Políčko č. 3

- hlavní konkurenti budují síť vlastních regionálních poboček,
- část konkurence bude stupňovat agresivní cenovou politiku.

Z analýzy SWOT firmy Autobados vyplývá, že nedostatky jsou v marketingové komunikaci se zákazníkem – neaktuální webové stránky, v nedostatečné marketingové komunikaci firmy. K silným stránkám patří tradiční značka nebo kvalita výrobků a služeb. Příležitosti firmy lze zaznamenat ve spolupráci firmy Autobados s nezávislými autoservisy a rychloservisy nebo využití možnosti budování poboček i v dalších regionech. Hrozbou může být vstup nových silných zahraničních distribučních firem na český trh i expanze stávajících konkurentů.

Hlavní problémy jimž podnik čelí

- stupňovaná agresivní cenová politika konkurence,
- nově přichozí konkurenti ze zahraničí,
- hrozba stagnace vyspělých tržních ekonomik západní Evropy a její negativní vliv na českou ekonomiku,
- odchod mladých perspektivních lidí z ČR do zemí EU nebo do USA za prací.

V následujících dvou tabulkách 1 a 2, jsou definovány slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby firmy Autobados, se kterými musí počítat *po vstupu ČR do EU*. Tabulka 1 zachycuje silné a slabé stránky firmy. Slabiny představují naléhavé úkoly, které firma musí v krátkém horizontu splnit.

Tab. 1 – Silné a slabé stránky firmy Autobados

Silné stránky	Slabé stránky
1. Individuální péče o klíčové zákazníky.	1. Malý podnik ve srovnání s evropskou konkurencí.
2. Široké využití certifikace systémů a jakosti.	2. Podkapitalizace, slabé využití bankovních zdrojů.
3. Široké využití internetu v propagaci.	3. Méně zkušený management.
4. Slušný standard zaměstnaneckých výhod.	4. Nedostatky firemní strategie.
5. Vazby na nové členské země EU.	5. Nedostatky v motivaci a vedení lidí.
6. Znalost reálií sousedních zemí.	6. Pomalá adaptace na EU a globalizaci.
7. Unikátní pružnost, učenlivost, adaptabilita.	7. Etika podnikatele, řemeslníka, zaměstnance.
8. Zkušenost hlubokých změn.	8. Slabá firemní kultura.
9. Poloha uprostřed kontinentu.	9. Nedostatečný výzkum, vývoj, inovace.
	10. Slabý marketing a reklama.
	11. Omezená znalost zákaznického segmentu.
	12. Slabá vlastní přítomnost na zahraničních trzích.
	13. Závislost na zahraničních distributorech.
	14. Regionálně nedostatečná infrastruktura.
	15. Slabá organizovanost a lobbying.
	16. Malá vstřícnost ze strany vlády a úřadů.

Zdroj: Šmejkal, V.: *Změni se strategie Vaší firmy po vstupu do EU*, MZV ČR, Praha 2003

Mezi **silnými stránkami** se objevuje to, co vychází z domácí tradice a historie. Firma může těžit z geografické polohy (bod 9.) nebo schopnosti firmy Autobados přizpůsobit se, přejímat nové a dohánět zpoždění (bod 7.). Velmi slušný je standard zaměstnaneckých výhod (bod 4.), tj. závodní stravování, možnost používání služebního automobilu pro osobní účely. Důležité jsou potencionální vazby na slovenský, polský a maďarský trh (bod 5). Přelomová 90.léta přinesla tolik zásadních změn v české ekonomice, že vstup do EU bude pokračováním v navyklém tempu (bod 7.) Další výhody firmy vyplývají z osobního nasazení pracovníků a péče o klíčové zákazníky (bod 1.). Neopomenutelnou výhodou je, že firma se snaží stvrdit svůj vysoký standard získáním certifikátů a prezentací firmy na internetu (bod 2–3).

Dlouhý seznam **slabin** zahrnuje všechny „objektivní“ nedostatky zděděné z plánované, anti-tržní ekonomiky (bod 4-5.), které se obohatily o nedostatky ve vedení a řízení pracovníků, nízkou produktivitu atd. (bod 5.). Nevybudovaná manažerská tradice a z ní vyplývající podprůměrné vůdcovské schopnosti často působí proti rychlému odstranění nedostatků. Promítá se to i v pomalém pronikání na světové trhy, do nízké etiky podnikání a firemní kultury (bod 6-12.). Další velmi významnou slabinou je nedostatečný výzkum a vývoj (bod 9.). Velkou nevýhodou pro distribuční firmu Autobados je nedokonalost infrastruktury, zjm. neexistence dálnic do více než poloviny krajských měst (bod 14.). Vážná je i skutečnost, že od roku 1989 se podnikatelům a politikům nepodařilo vybudovat takovou podnikatelskou samosprávu a takovou státní správu, které by ve vzájemném dialogu dokázaly vytvořit podnikatelsky příznivé prostředí a nabídnout firmě takový servis, jaký od své podnikatelské infrastruktury dostávají podnikatelé v zemích západní Evropy.

Většina **příležitostí** pro firmu Autobados (viz tab. 2) vyplývá ze získání svobod jednotného trhu (body 1.–9.), který pro její podnikání ztrácí své vnitřní ekonomické hranice. Jednotná měna euro (bod 10.) je jejich specifickým a pozdějším doplňkem, který však výrazně usnadní obchod a podnikání v celé „eurozóně“. Harmonizace právních norem (body 11.-12.) by se měla projevit jak posílením podnikatelských jistot firmy na domácí půdě, tak i při pronikání na trhy zemí EU, kde firma získá standardní ochranu svých evropských svobod a nástroje k jejich obraně. Bezprostředně by mohla těžit i z dopadů

společných politik EU, ať již vyplývají z liberalizace síťových odvětví, anebo poskytovaných podpor (body 13.-15.). Ve střednědobém horizontu by se měly dostavit další efekty členství v EU, ať již na straně zákaznické poptávky, lepší nabídky na trhu práce, anebo specifických impulsů vyvolaných dalším „poevropštěním“ českého prostředí (body 16.-18.).

Tab. 2 – Příležitosti a hrozby firmy Autobados

Příležitosti spojené se vstupem ČR do EU	Hrozby spojené se vstupem ČR do EU
1. expanze na zahraniční trhy.	1. investice do implementace nového práva.
2. odstranění ekonomické hranice vůči EU.	2. přísnější vymáhání práva.
3. snazší přeshraniční kooperace a fúze.	3. tlak spotřebitelské, zaměstnanecké a ekologické lobby
4. pružnější dodavatelsko-odběratelské vztahy.	4. pozice "bažanta" mezi "mazáky".
5. přesídlení za účelem podnikání.	5. noví konkurenti.
6. ochrana před nekalou mimoevropskou konkurencí.	6. více nadnárodních firem a řetězců.
7. veřejné zakázky v celé EU.	7. růst cen a nákladů výroby.
8. dostupnější kapitál.	8. konkurence přes necenové faktory.
9. lepší bankovní/finanční služby.	9. obchod laciné výroby.
10. jednotná měna euro.	10. strukturální změny "diktované" zvenčí.
11. lepší vymahatelnost práva.	11. nová struktura a nároky zákazníků.
12. podnikatelské jistoty v celé EU.	12. investice do "zvládnutí" jednotného trhu EU.
13. liberalizace síťových odvětví.	13. jazykové nároky na management.
14. podpory výzkumu a vývoji.	14. nezbytnost mezinárodního rozhledu.
15. podpory regionálnímu rozvoji.	15. odliv mozků.
16. růst koupěschopné poptávky.	16. liberalizace síťových odvětví.
17. vyšší konkurence na trhu práce.	17. jednotná měna euro.
18. diversifikace a multikulturalita společnosti.	18. diversifikace a multikulturalita společnosti.

Zdroj: Šmejkal, V.: Změni se strategie Vaší firmy po vstupu do EU, MZV ČR, Praha 2003

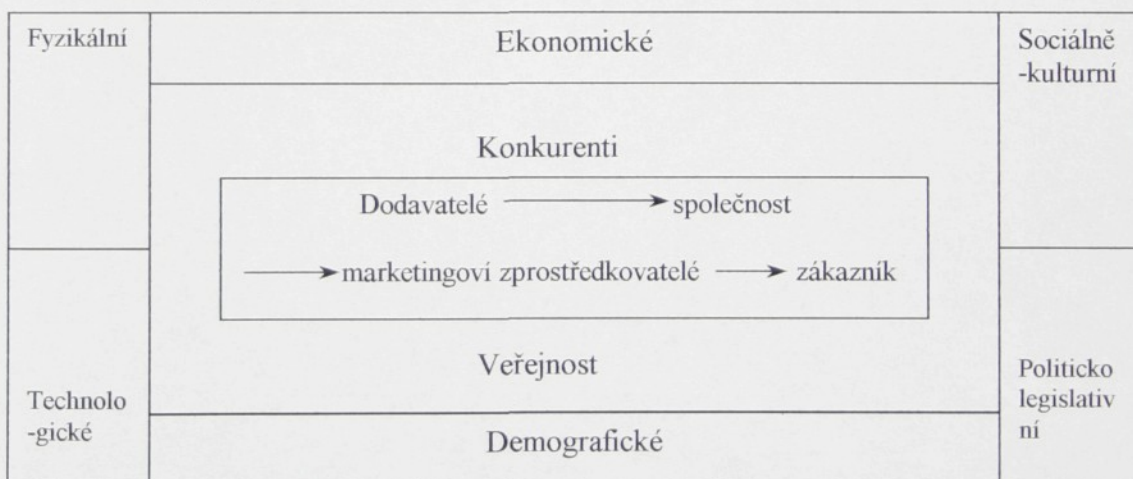
Na straně **hrozeb** figurují nové náklady vyvolané převzetím práva EU a standardy jeho vymáhání (body 1.-3.). Nároky nového konkurenčního prostředí (body 4.-11.) zahrnují širokou škálu aspektů, od postavení „bažanta“ mezi zkušenějšími „mazáky“ ze současné EU, přes snazší přístup zahraničního podnikání na domácí trh a postupné vyčerpání cenové konkurenční výhody českých výrobců až po neočekávané či nevíтанé změny na straně zákazníků a odběratelů. Zvládnutí těchto konkurenčních výzev si vyžádá specifické investice (body 12.-15.), které připraví firmu na podnikání v rozměrech jednotného trhu a stabilizují její klíčový personál. Některé společné politiky EU a jejich dlouhodobé efekty mohou být dvojsečné „pomáhat“ jedněm a „škodit“ druhým (body 16.-18) [4].

Management firmy Autobados musí při analýze firmy samozřejmě usilovat o co nejkonkrétnější pojmenování šancí a hrozeb. Měl by z něj vyplývat očekávaný dopad na budoucí prosperitu firmy, případně i možná reakce. Některé příležitosti jsou „na dosah ruky“, jiné mají skutečně zásadní, „strategickou povahu“. Stejně tak u hrozeb je třeba stanovit pořadí na čele s těmi, které se citelně dotknou existence firmy.

3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Do marketingového prostředí (obr. 3) jsou zahrnovány vlivy a síly i samotné tržní subjekty, které na daném trhu působí, ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Vlivy, které na firmu působí jsou ekonomického charakteru, vlivy demografické, sociálně-kulturní, politicko-legislativní, fyzikální a technologické, vliv konkurence a veřejnosti, dodavatelů, zprostředkovatelů, zákazníka i samotných zaměstnanců firmy. Marketingové prostředí lze dále členit na mikroprostředí a makroprostředí [3].

Obr. 3 – Marketingové prostředí



Zdroj: Dědková, J., Honzáková, I.: Základy marketingu, TU, Liberec 2001

3.1 MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí je představováno společenskými silami a vlivy, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Jsou to především vlivy demografické, ekonomické, přírodní technologické, politické a kulturní. [3]

3.1.1 Ekonomické vlivy

Vstup **ČR** do **Evropské unie** k 1.5.2004 je bezesporu významným mezníkem, který ovlivní vývoj nejen české ekonomiky, ale i ostatních ekonomik Evropské unie, a především subjektů rozsáhlého evropského trhu, jako je například firma Autobados. Aktuálním tématem je stále hladké zapojení České republiky do činnosti orgánů Unie. Práce nad návrhem evropské Ústavy ukazují, že v brzké době je třeba vyřešit řadu problémů tak, aby návrh byl přijatelný pro všechny zúčastněné. A aby start malé české ekonomiky, uvnitř gigantického trhu, jakým EU bezesporu je, byl co nejhladší. Konjunktura v EU byla v roce 2003 slabá, Unie v podstatě stagnovala. V současnosti se ale zdá, že už bylo dosaženo dna zpomalení a pro rok 2004 se předpokládá oživení.

o Měnová politika

Měnová politika České národní banky je prováděna v režimu cílování inflace, formulovaném v její dlouhodobé měnové strategii. Inflační cíl má v období let 2002 až 2005 podobu pásma pro meziroční růst indexu spotřebitelských cen. Cílové pásmo rovnoměrně klesá z úrovně 3 - 5 % v lednu 2002 na úroveň 2 - 4 % v prosinci 2005.

Spotřebitelské ceny byly v roce 2003 téměř stabilní a inflace se pohybuje hluboko pod úrovní cílového pásma ČNB.

o Fiskální politika

V posledních letech dochází k prohlubování deficitů veřejných rozpočtů, a to i při poměrně dynamickém ekonomickém růstu. Na straně příjmů se zvýšila váha přímých daní. Struktura výdajové strany je zatížena rostoucím podílem sociálních mandatorních výdajů.

V oblasti veřejných financí se politická reprezentace shodla na potřebě jejich reformy. Reforma bude realizována jako souhrn opatření na příjmové a výdajové straně veřejných rozpočtů.

o Strukturální politika

Strukturální opatření na trzích produktů, práce a kapitálu se zaměřují na vytváření podmínek pro zvyšování růstového potenciálu ekonomiky, její konkurenceschopnosti a na zvyšování zaměstnanosti. Bude pokračovat liberalizace trhů a další kroky zaměřené na snižování a zjednodušování administrativní zátěže pro podnikatele při zakládání a vedení firem.

Vývoj **hlavních makroekonomických indikátorů české ekonomiky** a jejich predikce zachycuje tabulka 3.

Tab. 3-Hlavní makroekonomické indikátory.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	
HDP	-1	0,5	3,3	3,1	2	2,9	2,8	růst v %
spotřeba domácností	-1,6	1,7	2,5	3,6	4	6,4	3,4	růst v %
spotřeba vlády	-4,4	2,3	-1	5,3	5,7	0,2	-0,3	růst v %
tvorba fixního kapitálu	0,7	-1	5,3	5,5	0,6	2,6	3,8	růst v %
průměrná míra inflace	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	3,1	%
míra registrované nezaměstnanosti	6	8,5	9	8,5	9,2	9,9	10,6	průměr v %
objem mezd a platů	4,8	3,5	4,8	7	6,2	5,8	5,4	růst v %

Zdroj: www.mfi.cz, Makroekonomická predikce

Předpokládá se, jak vyplývá z tabulky 3, že pro rok 2004 bude **HDP** na úrovni 2,8 %. **Výdaje domácností** jsou stimulovány růstem reálných mezd a nízkými úrokovými sazbami. V roce 2004 vzhledem k předpokládanému obnovení inflace a efektům reformy veřejných financí se očekává mírné zpomalení dynamiky růstu spotřeby na 3,4 %. V roce 2003 dosáhla **průměrná míra inflace** 0,1 %. (Tak nízká inflace byla naposledy zaznamenána v roce 1987, ovšem za zcela jiných ekonomických podmínek). Proti růstu cen působilo zejména silné konkurenční prostředí na domácím trhu. Rok 2004 přinese především v důsledku zavedení nezbytných harmonizačních úprav v oblasti nepřímých

daní zrychlení růstu cen. Odhad průměrné míry inflace je 3,1%. **Trh práce**, představující výrazný makroekonomický problém, je nadále ovlivněn pomalým ekonomickým růstem, relativně rychlým růstem mezd a přetrvávajícími problémy nabídkové strany, které se společně jako nejvýznamnější faktory odrážejí v poměrně vysoké a stále rostoucí úrovni nezaměstnanosti a poklesu zaměstnanosti. Na konci roku 2003 byl podíl dlouhodobě nezaměstnaných 41 %, v některých okresech bylo dlouhodobě nezaměstnaných více než 50 %. Počet registrovaných nezaměstnaných v průběhu roku 2004 dále mírně poroste. V roce 2004 je předpoklad růstu nezaměstnanosti na 10,6 % . Průměrná **hrubá nominální mzda** (stanovovaná evidenční metodou) za 3. čtvrtletí 2003 činila **16 522 Kč** (meziroční nárůst o 6,3 %). V roce 2004 lze vzhledem k možnému růstu zaměstnanosti pouze v oborech s vysokými nároky na kvalifikaci očekávat nominální přírůstek objemu mezd a platů ve výši 5,4 %. Vývoj **kurzu** vůči euru v roce 2003 (mírné oslabení) nepředstavoval již pro obchodní bilanci žádné riziko.

3.1.2 Demografické vlivy

Současná demografická struktura je ze statického pohledu zjevně nejpříznivější v celé historii doložené údaji o vývoji populace. Podle nové projekce se dosažení rekordní úrovně podílu počtu obyvatel ve věkové skupině 20 - 59 let posunulo na rok 2005. Podíl mladých věkových kategorií se bude nadále snižovat. Vyspělé státy, které jsou v podobné dočasně příznivé demografické situaci jako Česká republika, obvykle využívají tohoto stavu k vytváření rezerv na pokrytí budoucího neodvratného procesu stárnutí populace.

3.1.3 Politické vlivy

Marketingová rozhodnutí ve firmě Autobados budou nyní, více než kdykoli jindy ovlivněna vývojem politické situace. Česká republika bude mít ještě mnoho práce s harmonizací legislativy platné v EU. Očekává se mnoho potíží vyplývajících z nedokonalosti české legislativy, soudy budou muset rozhodovat, zda aplikovat národní legislativu nebo nadnárodní legislativu. Mnoho českých zákonů je vadných, lze je velmi snadno obejít a především to je Evropskou unií kritizováno!

3.1.4 Technologické vlivy

Technologický rozvoj zaznamenal v roce 2002 velmi výrazný vzestup, charakteristický rychlým nástupem nových moderních technologií. Rok 2002 vejde do historie informačních technologií jako doba, kdy byla prolomena další magická hranice taktovací frekvence desktopových procesorů – 3GHz, Intel uvedl také novou vylepšenou verzi svého procesoru Xeon pro servery. Výrazně se prosazují LCD displeje. Microsoft nasadil nový operační systém Windows XP, zaměřený na široké využití multimédií. Masivní rozvoj internetu s sebou přinesl celou řadu výhod: k systému vyvinutému v této technologii lze trvale přistupovat 24 hodin denně. [8]

3.1.5 Kulturní vlivy

Kulturní vlivy zahrnují všechny instituce a síly ovlivňující základní hodnoty lidské společnosti, jako jsou chování, názory a preference každého jedince. Každý člověk je determinován prostředím, ve kterém vyrůstá a následně žije. To ovlivňuje jeho životní postoj, názory a rozhodování, aniž by si to uvědomoval.[3]

21. století je charakteristické hektickým a stále se zrychlujícím způsobem života. Pokrok, technologický vývoj se šíří nadzvukovou rychlostí a především to ovlivňuje požadavky kladené na člověka. Většina firem, velmi úspěšných na trhu, vyžaduje po svých zaměstnancích maximální pracovní nasazení, flexibilitu, výkonnost. Nároky kladené na člověka se neustále zvyšují, životní tempo se zrychluje, lidé rychleji stárnou.

3.1.6 Přírodní vlivy

Světový summit o udržitelném rozvoji pořádaný v září 2002 v jihoafrickém Johannesburgu se zabýval z globálních hledisek tématem udržitelného rozvoje, jinak řečeno možnostmi sladění ekonomických, ekologických a též sociálních stránek rozvoje. „Celosvětové životní prostředí nadále trpí. Pokračuje ztráta biodiverzity, nadále jsou vyčerpávány zásoby ryb, šířící se pouště pohlcují stále více úrodné půdy, nepříznivé vlivy změny klimatu jsou již zřejmé, přírodní pohromy jsou stále častější a ničivější a rozvojové země jsou stále zranitelnější a znečištění vzduchu, vody a moří nadále okrádá miliony lidí o slušný život“⁴ Z dalších zjištění vyplývá, že se mění a budou měnit vegetační a hospodářské podmínky, v důsledku toho se změní jídelníček i českých strávníků. [9]

⁴Zdroj: Johannesburgská deklarace o udržitelném rozvoji, Světový summit o udržitelném rozvoji, Johannesburg 2002

3.2 MIKROPROSTŘEDÍ

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují schopnost firmy obsluhovat trhy. **Vnitřní mikroprostředí** zahrnuje firmu samotnou, její zaměstnance (viz kapitola 1 Charakteristika společnosti Autobados), dodavatele, zprostředkovatele, zákazníky, **vnější mikroprostředí** je tvořeno konkurenty (viz kapitola 5 Identifikace konkurence) a veřejností. [3]

a) **Vnitřní mikroprostředí**

3.2.1 Dodavatelé

Dodavatelé jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro podnik i jeho konkurenty.[3] Dodavatelé firmy Autobados jsou vybráni z řad renomovaných zahraničních a domácích výrobců. Garance kvality je dána garancemi výrobců a renomé značky.

Faktory ovlivňující výběr dodavatelů:

- pokrytí trhu,
- dostupnost,
- renomé značky,
- servis.

Portfolio nabízených značek firmy Autobados, je tvořeno s důrazem na kvalitu a renomé výrobce, jsou preferovány prémiové značky. Trendem je nakupovat hlavní skupiny dílů přímo od výrobce – oficiálního dovozce. V současnosti k nejvýznamnějším dodavatelům firmy Autobados patří: **Bosch, Monroe, Bosal, TRW, SKF, Gates, GOOD YEAR**. Postupně se bude profilovat jediný výrobce, od kterého bude firma odebírat sortiment. A to od takového, který nabídne nejlepší servis zahrnující spolehlivost dodávek, elektronické katalogy, školení, záruční a pozáruční servis, reklamační podmínky, a zároveň konkurenceschopné ceny.

3.2.2 Zákazníci (viz kapitola 4, Analýza zákazníků)

b) Vnější mikroprostředí

3.2.3 Veřejnost

Veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost podniku dosahovat svých cílů [3]

Široká veřejnost se rozděluje do podskupin:

- **Finanční veřejnost**, jedná se o finanční instituce, především banky a investiční společnosti, které ovlivňují schopnost získávat finanční prostředky.
- **Sdělovací prostředky**, jako jsou televize, rozhlas, internet nebo tisk, mají velký vliv na ovládání myšlení a mínění ve společnosti. Proto je účelné s nimi spolupracovat a budovat dobré vztahy. *Firma Autobados v minulosti spolupracovala například s regionální televizí nebo společností Mediatel, která vydává Zlaté stránky.*
- **Občanská veřejnost**, jedná se o nejširší veřejnost, o její postoje k firmě samotné [3].

4 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

Zákazníkem se rozumí buď jednotlivec, domácnost nebo jiný ekonomický subjekt, který přichází na trh za účelem směny. Dále se zákazníci rozdělují na potencionální, vlastní, perspektivní a neperspektivní a podle toho jim firma přikládá význam. Je pro ni důležité shromažďovat informace o svých zákaznících, protože zákazník není jen jméno a adresa. Soubor všech zákazníků vytváří poptávku. [1]

Zákazníci jsou subjekty trhu, které mají potřeby a přání a vytváří poptávku po zboží a službách dané firmy [3]

4.1 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

Segmentace je nalezení skupin zákazníků dle firmou stanovených kritérií. Smyslem je rozdělit rozsáhlý a různorodý trh na určitý počet menších homogenních celků, kterým firma bude moci nabídnout sortiment a služby šité na míru. [3]

Při výběru zákazníků se firma Autobados snažila vymezit takové segmenty, které dokáže efektivně uspokojovat. Zákazníky firmy Autobados lze rozdělit na spotřebitele a zprostředkovatele. **Spotřebitelé** nakupují zboží a služby firmy pro uspokojení vlastních potřeb. Spotřebitel je důležitým segmentem, na který se Autobados orientuje, ale není nejdůležitějším. „Důležitější“ jsou pro firmu **nezávislé autoservisy, autorizované servisy a rychloopravny (Temposervisy)**, kterým firma dodává požadované produkty přímo do provozovny. Distribuované náhradní díly jsou podnikatelskou činností v autoservisu zhodnoceny.

4.2 SPOTŘEBITEL

Spotřebitelé jsou jednotlivci i domácnosti, nakupují výrobky pro svoji osobní spotřebu a vytvářejí spotřebitelský trh. Spotřebitelé se navzájem významně odlišují věkem, pohlavím, příjmy a preferencemi. Proto je účelné trh rozčlenit do několika částí, segmentů a službu přizpůsobit požadavkům a potřebám dané skupiny zákazníků. Marketingoví pracovníci firem se musí zajímat o nákupní rozhodování spotřebitelů a analyzovat jejich spotřební chování.[1]

Spotřebitelé - zákazníci firmy Autobados nakupují v jejích pobočkách několikrát v měsíci, nebo podle potřeby několikrát do roka. V 95-ti % případů se jedná o muže ve věku 25-60 let, s bydlištěm v městech a obcích do 10 tis. obyvatel. Příjem domácností těchto zákazníků činí zhruba 10 – 30 tis. Kč/měs. Tato skupina tvoří asi 10% obrátu firmy Autobados.⁵

4.3 AUTOSERVIS

Jedná se o subjekty nakupující zboží za účelem jeho zhodnocení další podnikatelskou činností. [1]

⁵ Zdroj: interní materiály firmy

Tito zákazníci firmy Autobados nejsou finálními spotřebiteli. Ve skutečnosti autoservisy - zákazníci zvaní obchodníci nebo zákazníci zprostředkovatelé dělají více nákupů než koneční spotřebitelé. Tato skupina zákazníků je hlavním segmentem, na který se firma orientuje. Jedná se o majitele autoservisů, ve všech regionech, kde Autobados působí. Nejsilnějším regionem, co se týče zákazníků zprostředkovatelů, je Mladoboleslavsko. V každém regionu je 15-20 autoopraven, jedna autoopravna zaměstnává jednoho až sedm zaměstnanců. Majitelé jsou většinou muži věku v průměru 35-50 let, vyučení v oboru, v některých případech s maturitou. Příjem jejich domácnosti činí 15-35 tis. Kč/měs.

Spolupráce s touto rychle expandující sítí rychloservisů patří mezi priority firmy AutoBados. Je zde velký potenciál růstu obrátu. Nabídka firmy Autobados je vhodná pro tento typ zákazníka a způsob distribuce a moderní logistické nástroje mohou být velkým přínosem pro obě strany. Zejména centrální informační systém a el. katalog náhradních dílů představují kvalitní základ pro bezproblémovou a rychlou komunikaci a umožňují zaměstnancům autoservisu se plně věnovat péči o zákazníka.

4.3.1 Distribuce „Ten den“

Firma Autobados distribuuje zboží svým zákazníkům zprostředkovatelům zdarma, v pracovním týdnu 2x denně, v dopoledních a odpoledních hodinách. Zákazník si zboží objedná s jednodenním předstihem nebo ještě ten samý den, buď faxem nebo telefonicky. Tato služba se nazývá „Ten den“. Řidič, který dodávku zabezpečuje, je zároveň odborníkem v oblasti autopříslušenství (technickým poradcem) a zároveň jakýmsi obchodním zástupcem firmy. Zjišťuje potřeby a přání individuálního zákazníka a ty potom konzultuje s vedením společnosti. Na základě těchto informací se management firmy Autobados snaží zlepšovat a rozvíjet své služby tak, aby byl zákazník maximálně spokojen.

4.4 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM

o C-CAT

Jedná se o elektronický katalog náhradních dílů, který je přizpůsoben požadavkům běžného uživatele, tj. automechanika. Výhodou je jednoduché vyhledávání potřebných náhradních dílů. Ovládání a logika výběru je intuitivní a na sebe navazující, tím je

minimalizována možnost vzniku chyby při výběru požadovaného dílu. Elektronický katalog C-CAT je navržen pro jednoduchou a příjemnou práci, obsahuje všechny důležité informace o více než 120 000 náhradních dílech pro více než 12 000 modelů automobilů a to včetně obrázků. Vybraný náhradní díl lze ihned zařadit do objednávky a tu potom se všemi ostatními vybranými díly odeslat dodavateli náhradních dílů. Katalog C-CAT je nabízen na jediném CD. Je určen především profesionálům - automechanikům a přijímacím technikům z nezávislých autoservisů. Roční licence včetně všech případných aktualizací stojí jen 500 Kč.

- dodávka zboží „Ten Den“ – zákazník si podá objednávku prostřednictvím telefonu nebo faxu a ještě v ten samý den mu bude zboží dodáno (služba popsána viz 4.3.1 Distribuce „Ten den“),
- elektronický systém ESI tronic,
- technická školení zajišťuje firma Autobados pro své zákazníky zdarma, několikrát ročně. Na tato školení jsou přizváni zástupci nejvýznamnějších dodavatelů náhradních dílů,
- pronájem ekologických mycích stolů,
- technická infolinka je založena na poskytování informací zákazníků prostřednictvím telefonu přímo z poboček firmy.

4.5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY

Firma Autobados se snaží být v neustálém styku se svými zákazníky a to prostřednictvím reklamy, podpory prodeje nebo corporate identity.

- Reklama

Jakákoli placená forma neosobního představení a propagace zboží a služeb, zprostředkovávaná zpravidla reklamní agenturou. [3]

Reklamu, jako nejčastější nástroj marketingové komunikace, firma Autobados používá jen v omezeném rozsahu. Jedná se například o reklamní spoty v regionální televizi, logo firmy

se objevuje na billboardech podporující určitý autoservis a firmu Autobados jako jejího distributora. Asi nejčastější formou reklamy jsou vkladové letáky v novinách.

o Podpora prodeje

Proto, aby firma podpořila prodej některých výrobků a z dlouhodobého hlediska přilákala a udržela si zákazníky, používá věrnostní programy. Například *bonusový systém BAT* (Bosch Auto Team). Zákazník uzavře s velkoobchodem rámcovou kupní smlouvu na nákup náhradních dílů a autopříslušenství Bosch. Zavazuje k odběru autopříslušenství Bosch v hodnotě uvedené v rámcové kupní smlouvě. Pokud zákazník splní podmínky smlouvy, dostává od svého velkoobchodu finanční bonifikaci 20% na nákup servisního vybavení z nabídkového katalogu Bosch.

Firma se snaží udržet si své zákazníky i prostřednictvím poskytování *množstevních slev* nebo poskytnutím *dárku k výrobku*.

Každoročně firma pořádá *večer pro zákazníky*. Akce je spojena s pohoštěním, dárky pro zákazníky, prezentací firmy – výsledky hospodaření firmy za minulé období, plány a projekty následujících období.

o Public Relations

K aktivitám public relations patří *sponsoring* motorismu, nebo velmi účinná forma komunikace s vnějším prostředím tzv. *corporate identity* neboli *firemní identita*. Jejím smyslem je okamžité určení „totožnosti“ firmy a posílení soudržnosti uvnitř firmy. Firma se snaží o vizuální jednotnost počínající logem a grafickým designem veškerých firemních dokumentů, konče vnitřní i vnější architekturou všech prodejen a objektů firmou vlastněných.

5 IDENTIFIKACE KONKURENCE

Každá firma, která chce být na trhu úspěšná musí dobře znát své konkurenty. Musí neustále srovnávat své výrobky, ceny, odbytové cesty a propagaci s konkurencí, a tímto způsobem pak identifikovat své výhody a nevýhody.

Firma potřebuje především vědět, **kdo** jsou její hlavní konkurenti, **jaká** je jejich **strategie**, **jaké** mají **cíle**, v čem jsou jejich **přednosti** a **slabiny** a konečně, jakou podobu může mít **jejich reakce**. [2]

Podle nahraditelnosti výrobků, služeb lze rozlišovat čtyři úrovně konkurentů⁶.

1. Firmy, které nabízejí **podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny**.

Autobados, má za své největší konkurenty firmy Auto Štangl, Elit, Auto Kelly, Meteor a další.

2. Firmy, které nabízí **podobné výrobky všech tříd**. Pro firmu Auto Bados jsou to *veškeré velko- i maloobchody, které nabízí náhradní díly ať již konečnému zákazníkovi nebo autoservisům.*

3. Firmy, které nabízí **podobnou službu** – *konkurenti pro Auto Bados, nabízející podobnou službu, Auto Štangl, Elit, Auto Kelly, Auto Prima a další.*

4. Firmy, které **soupeří o tytéž zákaznickovy peníze** – *jakýkoli velkoobchod.*

Podrobněji lze konkurenty rozdělit podle **průmyslového pohledu** a **tržního pohledu**.^{*} [2]

Tržní pojetí konkurence

Obecně toto pojetí konkurence zaměřuje pozornost firem na širší rámec potenciálních konkurentů. Aby firma co nejlépe odhadla své konkurenty, musela by zjistit:

- velikost jejich **tržního podílu**,
- **cíle a strategie podniku**,
- **vstupní bariéry**,
- **kvalitu konkurenčních výrobků, jejich rysy, vlastnosti**,
- **sortiment**,
- **služby zákazníkům**,
- **cenovou politiku**,
- **způsob a rozsah distribuce**,
- **obchodní strategii**,
- **reklamní a propagační programy**,

⁶ Zroj: Kotler, P.: Marketing management, Victoria Publishing, Praha 1992

^{*} Dále se práce bude zabývat již jen rozdělením konkurence podle tržního pohledu.

- **výzkum a vývoj,**
- **nákup a finance.**

Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na tentýž cílový trh a používají stejnou strategii. Když firma pozná své konkurenty a jejich strategie, musí si položit otázku: „**O co konkurent na trhu usiluje? Co stimuluje jeho chování?**“ Ve většině případů chce každý konkurent dosáhnout **maximálního čistého zisku**. Buď krátkodobě dosahuje nadprůměrných zisků nebo dlouhodobě dosahuje nižších zisků. Firma si musí dále uvědomit, že každý konkurent má několik cílů, kterým přikládá různou závažnost. Jedná se o podíl na trhu konkurenta, tok hotových peněz, úroveň informačních technologií, úroveň služeb atd. Nakonec **firma identifikuje přednosti a slabiny svých konkurentů**. Informace o konkurentech jsou dvojího typu – sekundární, ty firma získá z doslechu, odborných publikací, letáků a denního tisku nebo osobní zkušenosti. Zdroji primárních informací jsou marketingové průzkumy mezi zákazníky, dodavateli a obchodníky. K získání těchto informací, je zapotřebí vynaložení vyšších nákladů.[2]

Dále se práce zabývá hodnocením jednotlivých konkurentů firmy Auto Bados. V této kapitole budou popsáni a definováni především Ti **nejvýznamnější konkurenti**, ke kterým se řadí: Elit, Auto Kelly, Meteor, Auto Štangl. Pro úplnost byli vybráni i tři méně významní konkurenti, kteří nemohou firmu v její podnikatelské činnosti velmi ohrozit, jsou uvedeni pouze pro ukázkou. Mezi tyto konkurenty se řadí Auto Prima, AMP Automotive, nebo Auto Moto Šafr. Na základě informací o konkurentech získaných situačním výzkumem (viz kapitola 6, 6.2 Realizace projektu a viz příloha 5) budou popsány **strategie a cíle konkurence, slabé a silné stránky a tržní podíl**. Dále budou definovány **bariéry vstupu do odvětví, odhadnuta kvalita výrobků a rozsah služeb**, které daný konkurent nabízí. Potřebné informace byly získány především situačním výzkumem (viz kapitola 6, Mystery shopping) na základě dotazníku (viz příloha 4). Velký význam pro tuto analýzu má i identifikace **cenové politiky, způsobu a rozsahu distribuce, marketingové komunikace, výzkumu a vývoje**. V neposlední řadě bude zhodnocen **lidský potenciál** každé firmy.⁷

⁷ Zdroje následně uvedených informací o jednotlivých konkurentech jsou: interní materiály firmy Autobados, webové stránky jednotlivých firem.

5.1 ELIT SPOL. S.R.O.

Rosenbergových 9

180 00 Praha 8

V ČR byla první pobočka společnosti Elit otevřena roku 1992 v Praze Libni. V počátcích jejího působení na českém trhu, byl předmětem činnosti nákup a dovoz náhradních dílů ze Švýcarska. Ve stejném roce vznikly další pobočky v Brně, Jablonci nad Nisou a Ostravě. Roku 1993 firma zavedla elektronický systém skladování. Novinkou na trhu byl profesionální závoz zboží do poboček, uskutečňovaný 2x týdně. Expanze firmy na Slovensko na sebe nenechala dlouho čekat, první pobočka byla otevřena roku 1994, ve stejném roce se Elit stává zakládajícím členem SISA (Svazu Importérů Součástí Automobilů). I druhá polovina devadesátých let se odehrává v duchu expanze na zahraniční trhy, v roce 1995 vzniká Elit Ukrajina, další pobočky jsou otevřeny na Slovensku a Elit Slovakia je zakládajícím členem ZISA, obdoby SISA. O rok později mění firma Elit nepatrně svou image, vzniká nové logo Elit. Rok 1997 přináší rozšíření sítě poboček na Ukrajině, rozšíření centrálního skladu v Praze Zličíně. Na sklonku 20. století Elit zahajuje spolupráci s motocyklovým týmem MANUSCH, stává se členem Svazu autoopraven ČR, expanduje do Rumunska a Polska. Pro zlepšení služeb zákazníkům, zavádí firma zelenou linku pro zákazníky, elektronické obchodování ELIT E-BUSINESS, věrnostní programy pro zákazníky a další.. Propagační materiály ELIT NEWS jsou distribuovány po celé ČR i na Slovensku. V roce 2001 vzniká motocyklový tým ELIT RACING TEAM, buduje se nový centrální sklad, ve stejném roce je zahájen prodej „crash parts“, bonusový věrnostní program pro zákazníky KREDIT ELIT a v neposlední řadě vzniká BUDWEISER BUDVAR ELIT TEAM.

Předmětem činnosti firmy Elit je obchod, odbyt, vývoz a dovoz automobilových a technických dílů všeho druhu. Vlastníkem firmy je švýcarská společnost. **Základní kapitál** činí 18,75 mil. Kč. Na území České republiky má firma 11 poboček, tři firmy s regionálním zastoupením a 100 distributorů sortimentu firmy Elit. Předností vlastních **poboček** je zastoupení ve všech velkých regionech republiky. Z centrálního skladu, jsou pobočky zásobovány v noci, 5 dnů v týdnu. Každý všední den probíhá závoz objednaného zboží k zákazníkům. Pobočky mají navíc vlastní sklady, zajišťují velkoobchodní pultový prodej, který slouží především servisům při uspokojování neodkladné poptávky.

Maloobchodní prodej je zaměřen především na autodoplňky a příslušenství. **Regionální zastoupení** plní plnohodnotnou funkci poboček v regionech, které potřebují služby na nejvyšší úrovni. **Distributoři Elit** jsou nezávislí velkoobchodníci, kteří plní důležitou funkci v rychlé a spolehlivé distribuci autodílů ze sortimentu Elit do regionů ČR a SR. Statut **distributor Elit** získávají nejlepší zákazníci. Toto označení jim zaručuje regionální konkurenční výhodu a mnoho dalších předností ve spolupráci s firmou. Veškerý **sortiment** je zaznamenán do softwarového systému, který sleduje pohyb zboží a vyhodnocuje jej. Díky němu lze získat okamžitý přehled o prodeji zboží, a bezprostředně reagovat na požadavky trhu. **Zákazníky firmy** jsou: autoservisy PARTNER ELIT, nezávislé autoservisy, prodejny náhradních dílů a regionální velkoobchody. **Dodavatelé** jsou firmou pečlivě vybíráni, základem sortimentu jsou výrobky proslulých firem SACHS, BREMBO, TEXTAR, CONTITECH, ROSI, NGK, UFI a dalších prvovýrobních producentů. Tyto firmy mají dlouholeté zkušenosti s výrobou dílů pro automobilový průmysl, špičkové odborníky a nejmodernější technologie. Prakticky všichni dodavatelé mají k dispozici vývojová střediska, kde probíhá testování nových materiálů a výrobních postupů vedoucí k dokonalejším řešením. Jedním z nejdůležitějších hledisek pro výběr dodavatele, je splnění mezinárodních kritérií kvality ISO 9001 a ISO 9002. Moderní **centrální sklad** byl otevřen v roce 2001 a je největším "úložným prostorem" pro autodíly v ČR a jedním z nejrozsáhlejších ve střední a východní Evropě. Na ploše o užitém prostoru 8050 m² se nachází přes 40 000 položek zboží, což představuje více než 1 200 000 kusů výrobků skladem. **Sortiment** autodílů, dodávaný firmou Elit, zahrnuje jak díly, které se mění nejčastěji, tak i ty, jež jsou důležité z hlediska kompletního uspokojení poptávky zákazníků. Sortiment obsahuje autodíly od více než 50 dodavatelů a neustále se rozšiřuje. Každá skupina zboží (např. tlumiče) obsahuje stovky dalších položek - dílů pro jednotlivé značky a modely vozidel. Záruka **kvality** nabízeného sortimentu je pro firmu hlavní prioritou, proto všechny nabízené výrobky splňují mezinárodní normy kvality ISO 9001, ISO 9002. **Služby**, které firma Elit poskytuje, jsou určeny především zákazníkům zprostředkovatelům – autoservisům. Jedná se o:

- ELIT eBUSINESS, což je systém elektronického obchodování šitý přímo na míru zákazníkovi. Znamená to, že zákaznickova poptávka bude realizována on-line. ELIT eBUSINESS nabízí moderní způsob obchodování, který výrazně šetří nejen čas, ale i náklady s vyřizováním objednávek, telefonováním, faxováním. Dále přináší přehled o

sortimentu, aktuální informace o skladové zásobě a pružné objednávání zboží prostřednictvím internetu.

- E-mail NEWS. Pokud si zákazník ELIT zaktivuje tuto službu, bude každých 14 dní automaticky získávat nejaktuálnější informace týkající se novinek v sortimentu firmy ELIT, úpravy cen a další obchodní a marketingové informace. Tato služba je poskytována zdarma, stačí mít jen základní připojení k internetu a internetový prohlížeč Internet Explorer.
- BONUS ELIT je bonusový program, který běží již třetím rokem a jeho dosavadní výsledky ukazují, že je pro mnohé zákazníky velmi zajímavým přínosem. Podmínkou vstupu do programu je realizovat měsíčně minimálně obrát 25.000 Kč u firmy Elit. Nejlepší zákazníci dosáhnou ročně v programu BONUS ELIT odměny ve výši přes 50.000 bodů, a to při rovnosti 1 bod = 1 Kč. Každý zákazník, který se do programu přihlásí, získá brožuru obsahující aktuální nabídkou "bonusového" sortimentu. Například je v ní nabízeno technologického vybavení servisu. Každý zákazník si může za své bonusové body "koupit" cokoli, co dodavatel nabízí. To platí, s výjimkou hypermarketu Tesco a Globus a cestovní kanceláře Fischer, u všech dodavatelů uvedených v brožurě.
- Další služby, které slouží k usnadnění nákupu jsou například platba kartou nebo mobilní regionální zástupci. Kromě náhradních dílů na vozidla firma nabízí svým zákazníkům i široký sortiment pracovních pomůcek, servisní a garážové techniky, měřících přístrojů, náradí a dalšího speciálního vybavení. Vítána jsou i bezplatná technická školení, které firma Elit zajišťuje pro své zákazníky.

Marketingová komunikace. Firma Elit se snaží být v co nejužším kontaktu se svými zákazníky, jako bonus za věrnost jim poskytuje možnost splátkového prodeje, angažuje se při realizaci firemní identity u nového partnerského servisu, dodává mu označení a vybavení servisu ELIT PARTNER. **Internetové stránky**, www.elit.cz, jsou velmi zdařilé, důvtipně animované, dynamické, přehledné a hlavně zajímavé, nutno ocenit i jednotnou firemní identitu. Firma dosahuje největšího **tržního podílu** (44%*) ze všech sledovaných konkurentů. Ke **slabým stránkám** firmy patří vyšší základní ceny u značkových výrobků nebo nabídka neznačkových autodílů nižší kvality. V poslední době dochází ve firmě k

* odhad tržního podílu firem vytvořený ze znalosti počtu poboček a regionálních partnerů jednotlivých konkurentů. Do výpočtu tržního podílu nebyli zahrnuti partneři firmy Autobados tj. akcionáři Corpim Group, a.s.

velkým personálním změnám, které jsou realizovány na úkor snižování aktivit firmy a kvality služeb. Dochází i ke snižování flexibility, péče o zákazníky se zhoršuje. **Lidský potenciál** je slabinou firmy, ze situačního výzkumu (viz kapitola 6, 6.3 Výsledná zpráva) vyplynulo, že personál nemá tak dobré odborné znalosti a prodejní dovednosti jako jiní konkurenti. K **silným stránkám** firmy patří velký tržní podíl, pokrytí celé CR. **Bariéry vstupu do odvětví** jsou představovány přístupem firmy k zahraničnímu kapitálu, dlouholetou tradicí firmy na českém trhu, atd.

5.2 AUTO KELLY, A. S.

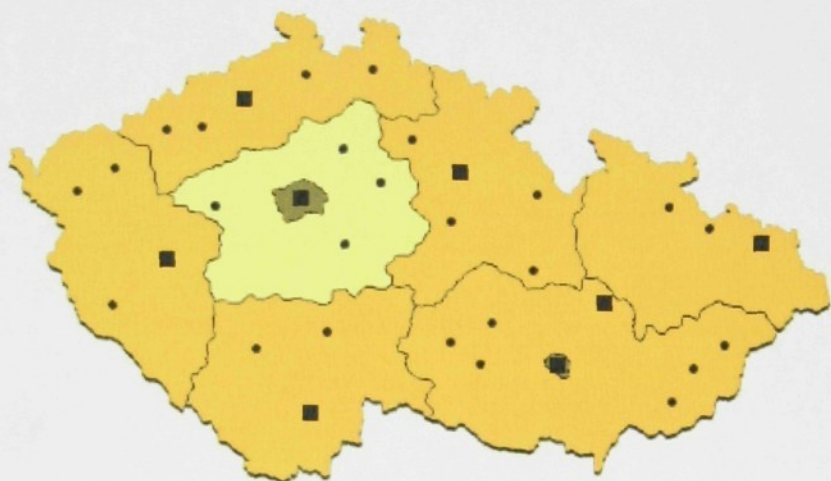
Ocelářská 891/16

190 00 Praha 9 - Vysočany

Historie společnosti sahá do roku 1997, kdy byla společnost Auto Kelly s.r.o založena. V průběhu dalších let vznikaly pobočky po celém území České republiky, založena byla společnost Auto Kelly na Slovensku, vznikl centrální sklad v Praze 9 Vysočanech. **Předmětem činnosti** firmy je distribuce a prodej náhradních dílů pro všechny typy osobních a užitkových automobilů. Auto Kelly, jako jedna z mála firem, prezentuje na svých webových stránkách **Vizi společnosti**: „*Nesnažíme se Vás přesvědčit, že chcete to, co nabízíme, snažíme se nabízet to, co chcete.*“⁸ Tajemstvím není ani výše **základního kapitálu**, která činí 1 mil. Kč. Vlastníky firmy jsou manželé Úlehlovi. Počet firemních **poboček** na území CR činí 8, firma je zastupována 24 **regionálními distributory**. Pobočky společnosti Auto Kelly spolu se smluvními *regionálními distribučními místy* pokrývají celé území České republiky (obr.2) a Slovenska a umožňují rychlou distribuci zboží k zákazníkovi. Všechny tyto distribuční body mají veškerý běžný sortiment na skladě k okamžitému dodání. Moderní skladový software umožňuje přehled o dostupnosti zboží na všech pobočkách i v centrálním skladu.

⁸ Zdroj: www.autokelly.cz

Obr. 2 – Pobočky a regionální zastoupení na území ČR [2]



Zdroj: www.autokelly.cz

Díky propracovanému systému nočního rozvozu zboží a následnému závozu z pobočky nebo distribučního místa až na pult k zákazníkovi, je společnost Auto Kelly schopna garantovat dodání zdarma pro veškerý nabízený sortiment, nejpozději do 24 hodin od objednávky. Právě tato propracovaná **distribuční politika** umožňuje firmě udržet si neotřesitelnou pozici na vysoce konkurenčním trhu náhradních dílů. Jako většina jejích konkurentů, firma Auto Kelly, oslovuje především **segment** nezávislých autoservisů, prodejen náhradních dílů a regionálních velkoobchodů. K nejvýznamnějším **dodavatelům** patří firmy Monroe, Bosal, Walker, Starline, Delphi, Valeo, Behr a Fulda. **Sortiment** o nabídce 23 700 položek zajišťuje přes 100 výrobců z celého světa. Většina výrobků jsou originální náhradní díly, které jsou uváděny na trh pod značkou výrobce náhradních dílů. **Cenová politika** firmy umožňuje nejlepším zákazníkům firmy nabídnout ty nejnižší ceny, zajímavé slevové podmínky a rabaty. V rámci **reklamační politiky** firma garantuje záruku vrácení peněz při chybné objednávce do 14 dnů bez jakýchkoli poplatků. K výčtu **služeb**, které firma poskytuje, patří:

- on-line katalog **Auto Kelly e-store** (verze ke stažení je k dispozici na webových stránkách firmy). Má dvě varianty:
 - 1) *on-line verzi* – vhodnou pro majitele pevného připojení k internetu nebo pro zákazníky využívající připojení GPRS. Hlavním cílem je maximální usnadnění objednávání a vyhledávání zboží a možnost okamžitého zjištění aktuálních skladových zásob

v centrálním skladu i na jednotlivých pobočkách. Předností systému je možnost libovolné kombinace on-line a off-line varianty.

2) *off-line verze* je vhodná pro majitele tzv. „dial-up“ připojení přes běžnou telefonní linku nebo přes linku ISDN. Off-line verze je přístupná z instalačního CD nebo ke stažení na webových stránkách firmy. Systém může pracovat bez připojení k internetu nebo se k němu automaticky připojí pouze při odesílání objednávek a aktualizaci skladové struktury a stavů. Délka připojení se pohybuje v minutách a systém po přenesení dat připojení automaticky ukončí.

- bezplatné zapůjčování náradí Schmack pro montáž a demontáž tlumičů (na dobu jednoho týdne) nebo reklamační technik na telefonní lince, jsou další jedinečné služby, které firma Auto Kelly poskytuje. Ke standardním službám patří sobotní prodej na největších pobočkách, platba kartou nebo regionální obchodní zástupci.

Marketingová komunikace mezi firmou Auto Kelly a jejími zákazníky probíhá prostřednictvím měsíčníku Auto Kelly Info, sponzoringu Mistrovství Evropy v závodech do vrchu, slevových akcí (nákup tří tlumičů + čtvrtý zdarma) atd. Webová prezentace firmy je velmi zdařilá, pro zákazníka přehledná, zajímavá a jednoduchá pro orientaci. Stránky jsou dynamické, často aktualizované s velkým množstvím nejnovějších informací nejen ze společnosti Auto Kelly, ale i ze světa motorismu, automobilového průmyslu a ekonomiky. Součástí prezentace je i internetový bazar, umožňující uživatelům internetu zadat on-line inzerát na prodej/koupi vozu nebo náhradních dílů. **Tržní podíl** Auto Kelly činí 13%. Firma se vydala cestou agresivní **cenové politiky**, v poslední době prosazuje **strategii** zavedení kvalitních značek ve svém portfoliu. Ke **slabým stránkám** firmy patří především orientace spíše na cenu než na služby, z toho plyne nižší loajalita zákazníků, kteří nejsou s nekvalitními výrobky spokojeni. Někteří regionální zástupci nesplňují standardy firmy Auto Kelly a tím poškozují její dobré jméno. **Silné stránky** mohou být: známost značky, spolehlivost služeb, kvalita výrobků, „vychovaný“ personál, který firmě může přinést zvýšení tržeb. Co se týče personálu, vyšel ze situačního výzkumu (viz kapitola 6, 6.3 Výsledná zpráva) jako jeden z nejlépe hodnocených. Zkušené lidi

* odhad tržního podílu firem vytvořený ze znalosti počtu poboček a regionálních partnerů jednotlivých konkurentů.

s technickými znalostmi, schopní postarat se o zákazníka, nabídnout mu produkt „šitý na míru“. **Bariéry vstupu do odvětví** jsou dány tradicí zavedené značky a věrností zákazníků.

5.3 METEOR SPOL. S.R.O

Ve Žlábku 1800

19300 Praha 9

Společnost Meteor Czech Republic s.r.o je součástí Meteor Group, která zahájila svou činnost v zemích východní Evropy v roce 1991. Meteor Group je v současnosti jedním z největších dodavatelů náhradních dílů na automobily, které dodává na trhy v České republice, Maďarsku, Rumunsku, na Slovensku a na Ukrajině. Společnost Meteor Czech Republic s.r.o byla založena v roce 1994. Zpočátku zásobovala český trh ze svého centrálního skladu se sídlem v Praze a roku 1996 začala s budováním sítě poboček a regionálních partnerských firem na celém území ČR. Partnerská síť zajišťuje dostupnost zboží po celé ČR, pobočky i firmy regionálních partnerů mají jednotnou image a také jsou společně pod image Meteor prezentovány. Na vytvoření maloobchodní sítě navázala během roku 1997 servisní síť Meteor autoservisů. **Předmětem činnosti** je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Výše **základního kapitálu** činí 200 tis. Kč. Po celé ČR má firma Meteor 8 regionálních poboček a 39 obchodních partnerů. Pod značkou Meteor spadají i smluvní autoservisy, jejichž počet je okolo 130. Propracovaná **distribuční politika** je založena na rozvozu náhradních dílů jednotlivým autoservisům zdarma. V Praze je zboží distribuováno šesti vozy 5x denně, takže zákazníci obdrží potřebný náhradní díl maximálně do 2 až 4 hodiny od objednávky. K mimopražským zákazníkům se zboží dostane vždy do druhého dne ráno. **Zákazníci** si mohou objednávat zboží od 7:30 do 17:00 hodin. Hlavním tržním segmentem, na který se Meteor orientuje jsou maloobchody zabývající se prodejem náhradních dílů na osobní vozy dále jsou to Meteor autoservisy a nezávislé autoservisy. Výběr **dodavatelů** závisí na kvalitě sortimentu, který firmě Meteor nabídnou. Firma spolupracuje s 50 výrobcí/dodavateli z celého světa, jejichž produkty jsou dodávány nejen na aftermarket, ale zároveň do prvovýroby známých výrobců automobilů. Velkoobchod náhradních dílů Meteor patří k největším v České republice. Síť skladů se rozprostírá od Olomouce, přes Hradec Králové, Liberec, Prahu a Plzeň k Českým

Budějovicím. Hustá síť má sloužit ke zkvalitnění a zrychlení zásobování stávajících zákazníků a lépe zpřístupnit Meteor zboží zákazníkům všech obchodních partnerů. Co se týče sortimentu, na trh je dodávána celá řada mechanických dílů od světových dodavatelů, např. tlumiče pérování Gabriel, výfukové systémy Tresh, automobilové řemeny Dayco a další. Dále je dodávána na český trh celá řada produktů pod vlastním obchodním jménem Global: vodní čerpadla, ložiska ke kolům, vodící a napínací kladky, lanovody, hadicové spony a nově i autobaterie. Skladová nabídka činí cca 30 000 položek na evropské, asijské a americké vozy, včetně široké nabídky na vozy Škoda. **Kvalitu** výrobků garantují certifikáty **ISO 9001** jednotlivých výrobců a osvědčení zkušebny ÚVMV a Ministerstva dopravy ČR. V roce 2000 firma získala certifikát kvality ISO 9002. Kvalita a rozsah **služeb** nejsou silnou stránkou firmy. Jako většina konkurentů, vlastní firma pro zkvalitnění logistiky elektronický katalog **Meteor Maximizer**. Katalog je speciálně vytvořený na míru pro oblast trhu s náhradními díly na automobily. Obsahuje systém, který snadno a rychle vyhledá požadovaný díl na příslušný typ vozidla s možností zobrazení dílu s jeho rozměry. Dále obsahuje komunikační modul umožňující on-line spojení se serverem Meteor přes Internet, tzn. objednávání zboží se zjištěním cen, zjišťování aktuálních stavů na skladech, přebírání vyhotovených faktur, přijímání informací s právě probíhajícími akcemi, denní aktualizace skladového souboru a aktualizování ceníku. Jediným prostředkem **marketingové komunikace** mezi firmou a zákazníkem, který byl dostupný jsou noviny Meteor. **Internetové stránky** www.meteor.cz, nejsou příliš vzhledově přitažlivé, ale jsou srozumitelné a velmi jednoduché pro orientaci. Firma ovládá 18% trhu*. **Bariéry vstupu** do odvětví, které mohou zabránit vstupu potencionálních konkurentů jsou založeny především na dostatečném množství zahraničního kapitálu. Jako i jiné konkurenční firmy, se Meteor snaží na trhu prosadit hlavně ostrou cenovou politikou, bohužel na úrok kvality zboží. Orientace na cenu a ne na kvalitu je jednou ze **slabých stránek** firmy, k dalším slabým stránkám patří orientace na střední a nižší kvalitu značek. Další slabou stránkou je, že v portfoliu firmy chybí významné značky. **Lidský potenciál**, který by mohl pomoci napravit firmě reputaci vyšel v průzkumu (viz kapitola 6, 6.3 Výsledná zpráva) jako

* odhad tržního podílu firem vytvořený ze znalosti počtu poboček a regionálních partnerů jednotlivých konkurentů.

nejhorší. Velmi špatné komunikační a prodejní schopnosti personálu nepřidají na dobrém jménu tak velké firmy.

5.4 AUTO ŠTANGL, A. S.

Štěrboholská 560

102 19 Praha 10 – Hostivař

Firma Auto Štangel byla založena v roce 1990 Josefem Štanglem. Již v počátcích působení na českém trhu se firma zaměřila na import a prodej výrobků nejprestižnějších světových dodavatelů. Prvním dodavatelem, který oslovil firmu ke spolupráci, byl největší výrobce tlumičů pérování na světě, značka Monroe. Brzy poté následovaly firmy Gates, Champion, Lockheed, Walker, Ate, Reinz a další. Počátkem 90. let se firma stala prvním dovozcem kvalitních značkových náhradních dílů, své zastoupení si vybudovala i na Slovensku a jako první začala s celorepublikovým rozvozem dílů. Od roku 1996 vznikala síť autorizovaných servisů Auto Štangel, rozšířila se síť poboček, přišli noví regionální partneři. V roce 1999 zavedla firma Auto Štangel službu rozvoz dílů do jedné hodiny. Koncem 90. let se stává největším dovozcem a distributorem náhradních dílů v ČR. Od roku 2000 je firma členem Auto Teile Ring (skupiny nejvýznamnějších evropských distributorů náhradních dílů). **Předmětem činnosti** je distribuce a prodej náhradních dílů pro všechny typy osobních a užitkových automobilů. **Základní kapitál** společnosti činí 260,4 mil. Kč. Počet vlastních **poboček** na území ČR čítá 23, v ostatních regionech firmu zastupují 3 obchodní partneři. Pobočky společnosti Auto Štangel pokrývají celé území ČR a SR. Z regionálního skladu v Praze Hostivaři je rozvoz do poboček zajišťován 3x denně. Z jednotlivých poboček do autoservisů 1-2x denně. **Distribuce** je prováděna z centrálního skladu (noční rozvoz) do jednotlivých poboček a z jednotlivých poboček je zboží rozváženo do 60 minut kamkoli na území ČR. Rozvoz menších náhradních dílů je realizován expresní službou na motocyklu. **Zákazníky** firmy jsou autorizované servisy Auto Štangel (ASAS), po celé ČR je jich na 400, dále nezávislé servisy, značkové servisy, pracovníci v autoopravárenství a prodejny náhradních dílů. Mezi nejvýznamnější **dodavatele** patří: Monroe, Champion, LUK, Walker, Delphi, Gates, Castrol, Tajco, SSW. Sortiment firmy zahrnuje především originální náhradní díly na osobní a užitkové vozy vyráběné pod značkou výrobce

originálních náhradních dílů. **Cenová politika** je založena na zvýhodňování autorizovaných servisů Auto Štangl v rozmezí 10-40%. Firma Auto Štangl má velmi dobře ošetřenou **reklamační politiku**. Na webových stránkách firmy si zákazník stáhne reklamační protokol. Reklamační může být uplatněna v jakékoli pobočce Auto Štangl po předložení dokladu o převzetí a zaplacení zboží a současně dokladu o montáži zboží v odborném pracovišti. Po ukončení reklamačního řízení bude zákazníkovi zboží vyměněno nebo vrácena zaplacená částka. **Služby**, které Auto Štangl poskytuje, jsou obdobné jako u většiny konkurentů.

- Služba Infomobil, je určena autoopravnám a majitelům vozidel po celé ČR i v zahraničí. Prostřednictvím této služby si lze ověřit výši skladových zásob a ceny sortimentu firmy Auto Štangl. Informace jsou dostupné non-stop. Služba je založena na posílání sms zpráv. Přesné technické podklady a rady pro montáž a seřízení náhradních dílů (přehledy většiny technologických postupů, montážní data, utahovací momenty, elektrická schémata) budou zákazníkům poskytnuty na technické infolince. K nadstandardním službám patří rady právního poradce zprostředkované e-mailem. **Komunikaci** mezi firmou a zákazníkem zprostředkovávají měsíčníky Revue, Auto Štangl Info. Auto Štangl patří k největším sponzorům učňovských oborů v oblasti autoopravenství. Výrazně přispívá k vyššímu materiálnímu zabezpečení výuky, do škol dodává technickou literaturu, prospekty a další nezbytné pomůcky. Dále firma sponzoruje i sportovní akce – hokejbal, nebo Bohemia Rallye Historic. Pro věrné zákazníky firma připravila kreditní systém. Získání určitého počtu kreditů (při nákupu náhradních dílů) opravňuje zákazníky k získání reklamních předmětů nebo servisního vybavení. Součástí marketingové komunikace firmy je **internetová prezentace** na stránkách www.autostangl.cz. Webová prezentace je průměrná a vcelku přehledná. Odhadovaný **tržní podíl** firmy činí 10%*. Za **bariéry vstupu do odvětví** lze považovat rozsáhlé pokrytí trhu (celá ČR a SR) nebo zavedenou značku. K **slabým stránkám** firmy patří pokles obrátu, pokles kvality služeb, rychlý nárůst počtu vlastních poboček bez odpovídajícího skladového a personálního zázemí, problémy s retabilitou. Za **silné stránky** lze považovat

* odhad tržního podílu firem vytvořený ze znalosti počtu poboček a regionálních partnerů jednotlivých konkurentů (viz příloha 2).

dlouholetou tradicí a známost značky nebo lidský potenciál firmy. Prodávající působí příjemným dojmem, komunikace se zákazníkem je velmi dobrá.

5.5 AUTO PRIMA S.R.O.

Obchodní 126

251 70 Čestlice

Předmět činnosti firmy Auto Prima je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Majitelé firmy pánové J. Sixta aj. Veleba firmu založili na počátku 90. let 20. století. Základní kapitál společnosti činí 100 tis. Kč. Firma působí na celém **území České a Slovenské republiky**. V ČR čítá síť **poboček 11** provozoven, firma je zastupována **5-ti regionálními partnery**. **Segment zákazníků**, na který se firma zaměřuje, jsou především nezávislé autoservisy, značkové autoservisy, pracovníci v autoopravárenství a maloobchodní prodejny náhradních dílů. Mezi nejvýznamnější **dodavatele** firmy patří značky Fram, Jurid, Gemi, Gates, Beru, Brisk, Varta, Castrol, Bosal, Pnnzoil a další.

Služby, které firma nabízí jsou standardní, patří sem: objednávání zboží faxem, telefonicky, sms zprávou. **Internetové stránky**, www.autoprime.cz, jsou podprůměrné, tvoří je pouze jedna stránka a na ní odkazy na jiné weby, velkým nedostatkem je výjimečná aktualizace stránek. Ke **slabým stránkám** firmy patří velmi úzká šíře sortimentu, stagnace nabídky, nevyrovnané portfolio nebo absence značek vysoké kvality.

5.6 APM AUTOMOTIVE S.R.O

Nádražní 140

345 06 Kdyně

Firma APM Automotive s.r.o. dodává od roku 1994 na český a slovenský trh široký sortiment náhradních dílů pro osobní, užitková i nákladní vozidla. V uplynulých letech, v období bouřlivého rozvoje a rychlých změn, si firma získala stabilní postavení na českém a slovenském trhu a patří mezi nejvýznamnější přímé dovozce náhradních dílů. Předmětem

činnosti je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Vlastník firmy je Markmiller GmbH Deggendorf, který v České republice založil **pobočku** APM Automotive, firmu zastupují ještě další **4 regionální partneři**. **Zákazníky** jsou autorizované autoservisy a nezávislé autoservisy. K nejvýznamnějším **dodavatelům** patří ATE, GKN, Optimal, ALKO, Febi, Optibelt, Bilstein, Valeo, Behr, AISIN, Bosal, NK, Cifam, Breco, kteří firmě dodávají náhradní díly na vozy značek ŠKODA, LIAZ, AVIA, KAROSA, TATRA a na motory koncernu VW zastavované do vozů ŠKODA.

Služby, které firma APM Automotive nabízí jsou:

- elektronické katalogy - APM Cat, pomocí tohoto katalogu lze vyhledávat jednotlivé díly vozidel, podle zadání značky a ostatních parametrů vozidla, podle motorů vozidel, podle KBA čísel a v neposlední řadě samozřejmě podle čísel dílů. TEC DOC elektronický katalog zahrnuje sortiment většiny významných světových producentů.
- informační a kvalifikační setkání zákazníků s lektory z dodavatelských firem,
- on-line ceníky,
- on-line informace o propagačních akcích, změnách v sortimentu, katalozích, atd.

Marketingová komunikace je realizována především prostřednictvím podpory prodeje a soutěží. Podpora prodeje je založena zejména na množstevních slevách. Zajímavou formou stimulace zákazníka ke koupi jsou soutěže o vstupenky na sportovní akce. **Internetové stránky**, www.apm.cz, jsou jednoduché, snadno se v nich orientuje, ale nejsou pro zákazníka zajímavé, neupoutají pozornost – nudné, chybí jim fotografie. **Strategie firmy** je zaměřená na udržení zákazníka prostřednictvím nízkých cen. „Všem našim obchodním partnerům nabízíme solidní obchodní podmínky, osobní kontakt prostřednictvím obchodních zástupců a stabilní ceny pro veškerý sortiment“.⁹ **Slabé stránky** zahrnují nedostatečné pokrytí celého území, nevyrovnanou kvalitu značek v portfoliu.

⁹ Zdroj: webové stránky firmy, rubrika O nás

5.7 AUTO MOTO ŠAFR

Horka u Bakova

294 01 Bakov nad Jizerou

Firma Auto Moto Jan Šafr byla založena v květnu roku 1991. Předmětem činnosti firmy byl nákup a prodej průmyslového zboží, náhradních dílů, příslušenství a autodoplňků. Firma se postupně rozrůstala, v stejném roce k prodejně na Mírovém náměstí v Bakově nad Jizerou přibyla prodejna v Náchodě. O rok později byla otevřena prodejna v Praze. S rozvojem automobilové společnosti ŠKODA AUTO, a.s. v Mladé Boleslavi vznikla síť stálých regionálních partnerů, k nimž se firma již v létě 1993 úspěšně zařadila. Poté byla prodejna v Praze zrušena a byl rozšířen a posílen prodej náhradních dílů v Bakově nad Jizerou. V dubnu roku 1993, začala firma s vývozem náhradních dílů do Polska. V únoru 1994 byly rozšířeny prodejní prostory v Bakově nad Jizerou. Koncem roku byl realizován nákup strojního vybavení pro vlastní výrobu náhradních dílů. V roce 1995 došlo k rekonstrukci a přestavbě objektu v Hodkách u Bakova na moderní prodejnu a centrální sklady. Již počátkem roku začala v pronajatých prostorách v Mladé Boleslavi výroba náhradních dílů. V listopadu roku 1996 byla dokončena rekonstrukce objektu v Horce u Bakova nad Jizerou, kde je na ploše cca 1500m² nabízen kompletní sortiment náhradních dílů na vozy ŠKODA.

Předmět činnosti firmy je maloobchodní a velkoobchodní prodej. Společnost vlastní 3 pobočky na území ČR. K nejvýznamnějším **zákazníkům** patří nezávislé autoservisy a automechanici. Mezi dodavatele firmy se řadí TRW-DAS, Lucas, Brisk, Tesla Blatná. Firma nabízí kompletní sortiment náhradních dílů na vozy ŠKODA od výše uvedených dodavatelů a z vlastní výroby. **Služby a marketingová komunikace** nejsou velmi rozšířeny ve firmě. Ke službám patří například on-line objednávání zboží. Internetová prezentace není příliš zdařilá, na stránkách www.automoto.cz chybí především aktuální informace, stránky jsou statické. Z webu je možné zaslat formulář s připomínkami nebo dotazy na firmu. **Bariéry vstupu do odvětví**, které Auto Moto Šafr „staví“ potencionálním konkurentům, jsou: vlastní výroba originálních náhradních dílů na vozy Škoda nebo spolupráce s firmou ŠKODA Auto, a.s. Ke **slabým stránkám** patří malý rozsah pokrytí trhu, nebo to, že se firma neorientuje jen na prodej náhradních dílů. Z toho vyplývá nízká kvalita služeb.

5.8 SHRNUTÍ

Většina konkurenčních firem společnosti Autobados byla založena na počátku 90. let minulého století. Vlastníky firem Elit a Meteor jsou zahraniční společnosti, a proto obě firmy mají snadný přístup k **zahraničnímu kapitálu**. Kromě toho, že všechny výše jmenované firmy mají **celorepublikové zastoupení**, většina z nich pronikla i na slovenský trh. Firma Autobados je jedinou silnou distribuční firmou, která působí pouze na území České republiky. Otevřela zde pět poboček, z toho dvě v Severočeském kraji, jednu ve Východočeském a jednu ve Středočeském kraji. Na Moravě je firma zastoupena v Brně. Ikdž firma působí pouze regionálně, má relativně vysoký tržní podíl 10%, stejně jako celonárodní firma Auto Štangl. Následuje ji firma Auto Kelly se svými 13%, další je firma Meteor a nejvíce zákazníků je schopna oslovit firma Elit.

Každý konkurent firmy Autobados, vyjma Auto Kelly, spolupracuje s několika **partnerskými autoservisy**. Autoservis se smlouvou zavazuje k odebírání zboží od velkoobchodu. Velkoobchod předepisuje standardy, které musí autoservis dodržet např.: firemní identitu. Partnerské autoservisy jsou hlavním tržním segmentem, na který se konkurenční firmy orientují. Auto Štangl spolupracuje se 400 autoservisy, Meteor dokázal oslovit a spojit se se 130 autoservisy. Na rozdíl od konkurence, se firma Autobados zaměřuje především na nezávislé servisy a rychloservisy

Distribuce zboží firmy Autobados probíhá 2x denně. Firma Meteor je schopna svým pražským zákazníkům dodat zboží do 2 až 4 hodin od obdržení objednávky. Auto Štangl garantuje dodávku zboží do 60 min kamkoli, na území ČR. Firma Auto Kelly dodá objednané zboží maximálně do 24 hodin.

Většina firem odebírá **sortiment** od dodavatelů ze zahraničí. Některé firmy, jako Meteor nebo Auto Kelly, postrádají ve svém portfoliu kvalitní značky, které nahrazují neznačkovými náhradními díly nižší kvality. Autobados pracuje výhradně s renomovanými zahraničními i domácími dodavateli. Firmy, které vedou politiku velmi nízkých cen, aby k sobě přilákali zákazníky od konkurence, krátkodobě dosahují zvýšení tržeb, ale z dlouhodobého hlediska tato strategie paradoxně vede ke ztrátě zákazníků. Zboží, které je nabízeno za minimální ceny, je většinou velmi nekvalitní. Pravidla certifikovaného systému jakosti ISO 9001, 9002 má zavedena většina konkurentů včetně Autobados.

Služby, které firmy poskytují, jsou u všech konkurentů téměř identické. Jedná se o bezplatnou distribuci náhradních dílů, informační linky, půjčování náradí, a především

elektornické katalogy, usnadňující firmě i zákazníkům objednávání zboží. Většinou jde o on-line katalogy, takže zákazník hned zjistí, zda je požadované zboží na skladě, a jaká je jeho aktuální cena. Firma Autobados elektronický katalog svým zákazníkům poskytuje, ale není k dispozici on-line.

Nejoblíbenějšími prostředky **marketingové komunikace** jsou magazíny, noviny a brožury, které firmy vydávají, většinou jako měsíčníky. Trendem je sponzoring motorismu a jiných sportů. To ale neplatí pro firmu Autobados, sponzoring je pro ni velmi výjimečným nástrojem public relations. Nejčastějším nástrojem podpory prodeje u všech konkurentů je bonusový program, který je založen na rámcové smlouvě mezi zákazníkem a velkoobchodem. Zákazník se ve smlouvě zavazuje k odebrání zboží v určité hodnotě, pokud smlouvu dodrží, získá kredity-poukázky, za které si může vybrat např. servisní vybavení. **Webová prezentace** je zdařilá u firmy Elit, nezajímavé, ale většinou přehledné a jednoduše řešené internetové stránky mají všichni ostatní konkurenti.

Členství ve **sdrúženích distributorů náhradních dílů** nebo autoopraven, je běžné u většiny konkurentů. Například Auto Štangl je členem skupiny Auto Teile Ring, tj. skupiny nejvýznamnějších evropských distributorů náhradních dílů. Firma Elit je členem Svazu Autoopraven České Republiky, a také zakladatelem SISA (Sdrúžení Importérů Součástí Automobilů).

Jak již bylo řečeno, nejvýznamnější konkurenti firmy Autobados, pokrývají svými službami celé území České republiky. Je nutno dodat, že výše uvedený tržní podíl firem je pouze hrubým odhadem a nebyly do něj zahrnuti partneři firmy Autobados ze společnosti Corpim Group, a.s. Vstup potencionálních konkurentů je možný pouze s překonáním **bariér vstupu do odvětví**. Všechny výše jmenované firmy mají na trhu relativně neotřesitelné postavení a to díky dlouholetému působení na trhu a tradici značky. Velkou překážkou pro nově přichozí firmy může být i dostatek zahraničního kapitálu, dostupný pro většinu konkurentů. V hodnocení firem by se nemělo zapomínat ani na **personál**, který je věrným obrazem firmy samé. Autobados pořádá několikrát do roka technická školení svých zaměstnanců, stejně tak tomu je i u firmy Štangl nebo Auto Kelly. Vhodně motivovaný zaměstnanec s prodejními schopnostmi a komunikačními dovednostmi je pro firmu velmi přínosný.

Autobados

I přesto, že firma Autobados podniká pouze lokálně, nikoli celorepublikově jako všichni její konkurenti, stále si udržuje silnou pozici na trhu. *Konkurenční výhodou* spatřuji v orientaci na kvalitu sortimentu a poskytovaných služeb. Za své více než desetileté působení na trhu, dokázala vybudovat silnou značku, která je především synonymem kvality a spolehlivosti. Orientací na individuální potřeby zákazníka si u všech svých partnerů získala důvěru a tím i jejich věrnost. Největší *slabiny*, které u firmy spatřuji, jsou nezáměr o informační technologie a velmi omezená komunikace se zákazníky. Tyto nedostatky navrhuji co nejdříve eliminovat, například vytvořením pracovní pozice IT technik a marketingový poradce.

6 MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping neboli situační výzkum, je kvalitní a uznávaná výzkumná metoda, která slouží firmě ke zjištění úrovně a kvality služeb, potřeb, přání a pocitů zákazníka a to buď ve vlastní firmě nebo u konkurence. Velkou výhodou této metody je, že může poskytnout velmi věrné informace. Je specifická tím, že zkoumaná osoba v daný okamžik neví, že je testována, a tak nedochází ke zkreslení jejího chování a jednání. Tazatel ve zkoumané prodejně vystupuje v roli zákazníka. Informace získává pomocí předem připravených testů – dotazníků, zahrnujících pozorování a rozhovor. Bezprostředně po dotazování provádí podrobný záznam o výzkumu. Je povinen důsledně dodržovat etické zásady a pravidla mezinárodního kodexu pro tento typ výzkumu.[6]

Mystery shopping byl do této diplomové práce začleněn proto, aby poskytl věrnější a těžko dostupné informace o jednotlivých konkurentech. Tyto informace sloužily k vypracování kapitoly Identifikace konkurence (viz kapitola 5.)

6.1 MEZINÁRODNÍ KODEX

Mezinárodní kodex zahrnuje:

- výsledky výzkumu nesmějí být použity k sankcím nebo poškození jednotlivých respondentů,
- výzkum nesmí narušit normální chod zkoumané organizace,
- cílem je zjistit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům,
- získat podklady pro porovnání skutečného stavu s cíli, které si firma klade,
- porovnat úroveň vlastních služeb se standardy poskytovanými konkurencí,
- pomoci zlepšit úroveň služeb na základě získaných – podrobných a přesných informací.[6]

6.2 REALIZACE PROJEKTU

Realizace projektu zahrnuje:

- zadání výzkumu, ujasnění cílů a metodologie, přípravu výzkumných instrumentů pilotážní šetření – *výzkum zadala firma Autobados,*
- provedení testování a podrobný záznam rozhovorů a pozorování – *dotazník (viz příloha 4) byl sestaven na základě požadavků vedení firmy Autobados, tazatel Ivana Charvátová testování dotazníku provedl odborník z oblasti marketingu, rozhovory a dojmy byly pečlivě zaznamenány (viz příloha 5),*
- vypracování výsledné zprávy a prezentace výsledků (viz dále).

Mystery shopping pro firmu Autobados se uskutečnil v únoru letošního roku. Tazatel prováděl nákup stěračů na automobil Škoda Forman. Bylo zkoumáno 20 prodejen na Mladoboleslavsku, Liberecku, dále v Turnově a ve Vrchlabí. Mystery shopping probíhal jak ve vlastních pobočkách firmy Autobados, tak u nejvýznamnějších i méně významných konkurentů. Na základě předem připravených dotazníků (viz příloha 4) byly získány a zaznamenány informace, které se dále zpracovaly a vyhodnotily (viz příloha 5). Dotazník byl navržen tak, aby tazatel mohl posuzovat firmu – prodejnu, její interiér, exteriér, parkoviště pro zákazníky, její okolí a umístění a také dostupnost a prezentaci prodejny navenek. Dále byly hodnoceny komunikační dovednosti a prodejní schopnosti personálu, a jeho celkový přístup k zákazníkovi. Neopomenutelnými faktory hodnocení byly například upravenost, reprezentativní vzhled, vystupování prodavače, odborné znalosti a dovednosti. Posledním bodem průzkumu bylo zjištění reakce prodavače na poptávku po relativně dražším produktu než jsou stěrače, tj. autobaterii. Zda bude mít zájem baterii prodat a zda

to bude "umět"! Hodnocení jednotlivých bodů dotazníku, reakcí respondenta je ve škále od 1 do 5. Nejlepší je hodnocení 1 = výborně, tazatel byl maximálně spokojen, hodnocení známkou 5 je nejhorší, tazatel byl velmi nespokojen. Součástí hodnocení jsou subjektivní komentáře tazatele, aby byla co nejlépe vystižena atmosféra.

6.3 VÝSLEDNÁ ZPRÁVA

Situačním výzkumem bylo zjištěno, že v blízkosti důležité komunikace obce se nachází 60% prodejen, 30% blízko centra města.

Vnější vzhled prodejen je u 45% příjemný, hezký a zajímavý pro zákazníka, u 15-ti % prodejen je exteriér hodnocen jako normální a u dalších 15-ti % kritický až odpuzující. **Interiér** je naopak pro zákazníka příjemný jen ve 25-ti% prodejen, u dalších 25-ti% je normální a také nehezký. Reklama a prezentace prodejny a zároveň značky, je u 30-ti% firem velmi zajímavá, a pro zákazníka přitažlivá. Nevýraznou reklamu má 20% prodejen a celých 10% prodejen nemá potřebu se prezentovat veřejnosti – reklama tedy chybí. Nevyhovující **parkovací prostory** má 60% ze sledovaných prodejen, pouze 40% má parkoviště vyhovující. **Ukazatele a poutače** pro lepší orientaci na umístění prodejny má pouze 15% firem. U 60-ti % sledovaných prodejen tyto orientační ukazatele chybí, proto je velmi obtížné se k nim dostat.

Hodnocení personálu – tj. komunikačních a prodejních schopností - nedopadlo u většiny prodejen nejlépe. Dá se říci, že v některých případech dopadlo katastrofálně. V 85-ti% prodejen je pozdrav samozřejmostí, ve 3 případech prodavač nepozdravil. Celkový vzhled a upravenost prodavačů jsou důležité jen pro 15% obchodníků, nevhodný oděv mělo 6 prodavačů a velmi nevhodně až odpudivě byli oblečení 2 prodavači. Vizitku se jménem měl jediný prodavač. Nadpoloviční většina prodávajících se začala věnovat zákazníkovi ihned po jeho příchodu do prodejny. Na příchod nového zákazníka vůbec nereagovalo celých 25% prodavačů. Zdvořilostní oslovení zákazníka je běžné u 60-ti% prodavačů. Komunikace se zákazníkem na velmi dobré úrovni byla u 60-ti% prodavačů. Nesrozumitelná, chaotická a zákazníka neoslovující komunikace byla u celé čtvrtiny prodávajícího personálu. 45% prodavačů se dotazovalo na přání a potřeby konkrétního zákazníka, aby mu mohli nabídnout produkt „šitý přímo na míru“. Snažili se zákazníka na základě získaných informací odhadnout a segmentovat ho. 60% prodavačů dokázalo zákazníkovi poradit, který výrobek je pro něj nejvhodnější a proč. 20% to neumělo nebo

nebylo ochotno zjistit. Vyčerpávající informace o nabízeném výrobku poskytlo pouze 20% prodavačů, pro zákazníka dostatečné informace 10% prodavačů a celých 35% neposkytlo žádné informace o prodávaném výrobku. 20% prodejen nabídlo kvalitní, značkové stěrače v odpovídajících cenových relacích. 35% prodejen nabídlo neznačkové výrobky a také výrobky jejichž cena není úměrná kvalitě. Jiné vhodné stěrače ať již vyšší nebo nižší kvality nabídlo pouze 15% prodejců, celých 75% substitut nemá. Na další přání se zákazníka zeptalo 60% prodavačů. Pomoc s nainstalováním stěračů nabídlo 15% prodávajících. Jeden prodavač doporučil autoservis a celých 70% nebylo schopno nebo ochotno pomoci nebo poradit autoservis. Nadpoloviční většina, tj. 65% prodávajících poskytlo dostatečný prostor pro zákazníkovi dotazy. Výzvu k dalšímu nákupu vyslovilo pouze 20% prodavačů. A rozloučilo se 60% prodavačů. Na dotaz o nejvhodnější autobaterii na daný typ vozu, odpovědělo výborně 60% dotazovaných. 10% dotazovaných žádné autobaterie nenabízí. V **celkovém hodnocení** vyšlo výborně 15% prodejen a to *Auto Kelly, Autobados Mnichovo Hradiště a Turnov*. 25% prodejen dopadlo uspokojivě. Mezi tyto prodejny patří *Autoslužby Pavlišta, Autobados Liberec, Fit Car a Prondo*. 30% prodejen bylo ohodnoceno známkou dobře, dojem z prodejny je neutrální – jedná se o *Alitop, Auto Štangl, Elit, Auto-Hobby Jiříčka, Auto Moto Sládek a Mikulová Ludmila*. Neuspokojivě vyšlo v průzkumu 10% prodejen - *Moto Auto Šafr a Autodíly Černík*. *Autodíly Čejkovi, Meteor, AutoMot a Auto Štajner* byly ohodnoceny nejhorší známkou a to nedostatečnou – jedná se o maximální nespokojenost průzkumníka s prodejnou a jejími službami!

7 NÁVRH KONKURENČNÍ STRATEGIE

Výběr nejvhodnější konkurenční strategie pro podnik se odvíjí od poslání a cílů podniku.

7.1 POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU

Poslání organizace vychází z její tradice a současných záměrů vedení. Mělo by vymezit hlavní pole působnosti: *co nejlépe uspokojit potřeby zákazníků a to nejen včasnými a spolehlivými dodávkami náhradních dílů, ale i technickými informacemi a odbornými*

školeními.* Jakmile je poslání podniku definované, rozpracuje se na cíle, které se týkají jednotlivých organizačních složek firmy.

Při zpracování **cílů** se vychází z analýzy SWOT, která by měla dát odpověď na otázky: „Jaké je postavení firmy na trhu?“ *Firma Autobados patří k nejsilnějším a největším firmám ve svém oboru, bohužel zatím jen v několika regionech ČR.*

„Jaká je image firmy a značky u zákazníka?“ *Zákazník je spokojen s poskytovanými službami, sortimentem i propagačními akcemi, které firma uskutečňuje¹⁰.*

„Jaká je situace u konkurence?“ Tato otázka je zodpovězena výše (viz kapitola 5, Identifikace konkurence).

7.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Dalším krokem vedoucím v konečné fázi k výběru nejvhodnější strategie, je stanovení **předmětu podnikání**. Předmětem podnikání firmy Autobados je *distribuce a prodej náhradních dílů pro osobní a užitkové vozy, distribuce provozních kapalin, olejů, autochemie a garážové techniky.*

7.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Konečný výběr **konkurenční strategie**, stanovení priorit dlouhodobých cílů organizace, je bezesporu nejtěžší a nejzávažnější úkol managementu firmy. Na strategii závisí budoucí vývoj celého podniku a špatně zvolená strategie může dovést podnik ke krachu. Dobrým nástrojem k přechodu od analýzy firmy ke strategii, je maticová tabulka. [4]

* Text psaný kurzívou popisuje skutečnou situaci ve firmě Autobados

¹⁰ Zdroj: interní materiály firmy

7.3.1 Maticová tabulka pro určení strategie firmy (tab. 4)

Tab. 4 – Matice pro přechod od analýz SWOT k formulaci strategických úkolů

	Silné stránky (S)	Silné stránky (W)
Příležitosti (O)	Průnik O+S: reálné šance <i>Strategie MAXI-MAXI využívající největší přednosti firmy</i>	Průnik O+W: ohrožené šance <i>Strategie MINI-MAXI odstraňující ty slabosti, které by mohly likvidovat největší</i>
Hrozby (T)	Průnik S+T: ohrožené přednosti <i>Strategie MAXI-MINI bránící tomu, aby rizika omezila přednosti. Usilující, aby přednosti byly využity</i>	Průnik T+W: reálné hrozby <i>Strategie MINI-MINI urychleně omezující dopady obou negativních faktorů na</i>

Zdroj: Šmejkal, V.: *Změni se strategie Vaší firmy po vstupu do EU*, MZV ČR, Praha 2003

Z výše uvedené matice bylo vybráno na základě analýzy SWOT několik vhodných strategií pro firmu Autobados.

Průnik **O+S** vyjadřuje **reálnou šanci** firmy.

Za konkrétní MAXI-MAXI strategii¹¹ firmy Autobados se považuje:

- Koncentrace – soustředit se na jednu službu, jeden tržní segment s cílem stát se jedničkou v poskytování dané služby oslovovanému zákazníkovi – *služba firmy Autobados „Ten Den“*¹². (Tato strategie je v podstatě identická se strategií Michaela E. Portera nazvanou „Strategie úzkého zaměření“ viz dále).
- Rozvoj trhu – prosadit se s výrobkem expanzí do nových geografických oblastí, oslovit nové klienty – *rozšiřování sítě poboček po celém území ČR i Evropy*.
- Rozvoj služeb – neustále zlepšovat služby, rozšiřovat sortiment služeb – *další ze služeb, kterou firma hodlá v nejbližší době nabízet je ekologická likvidace odpadů. Jedná se především o likvidaci autobaterií a olejů. Sběrná centra budou jak na pobočkách firmy, tak i „kdekoli“ jinde, tzn. mobilní sběrná*.

Průnik **S+T** znamená pro firmu úkol zabránit tomu, aby např. vstup nových konkurentů na trh vedl k podlomení její lokálně silné pozice, nebo aby náklady spojené s přizpůsobením

¹¹ Zdroj: Košťan, P., Šuleř, O.: *Firemní strategie, plánování a realizace*, Praha 2002

¹² Služba je podrobněji popsána v kapitole 4, 4.3.1 Distribuce „Ten Den“.

se požadavkům nových trhů (např.: EU), omezily schopnost firmy inovovat a expandovat. Jako praktická MAXI-MINI strategie je nejčastěji uváděna:

- Složená diverzifikace – rozšířit se do jiných strategických skupin nebo odvětví, které slibují rychlejší návratnost prostředků – *oslovovat větší množství maloobchodů nebo naopak nadnárodních řetězců, vstoupit na nové trhy, do nových odvětví (autoelektronika).*

Průnik **O+W** vyzývá firmu k rychlému získání informací, kontaktů a zákaznického know-how z potenciálních cílových trhů. Může vést firmu k hledání partnerů, jejichž prostřednictvím by kompenzovala nedostatek kapacit k oslovení zákazníků na zahraničních trzích. Nejčastěji uváděné MINI-MAXI strategie jsou:

- Horizontální integrace – převzít firmu stejné strategické skupiny, stejné nabídky a dosáhnou tak růstu vlastního potenciálu – *převzít jednoho ze svých silných konkurentů. Prakticky je tento krok zcela nereálný, silný a úspěšný konkurent nestojí o převzetí a malé konkurenty, kteří firmu Autobados v jejím působení na trhu nemohou ohrozit, firma převzít nechce.*
- Soustředěná diverzifikace – vytvořit nebo převzít firmu doplňující se nabídky, odstranit tak výkyvy v poptávce – *nabízí se otázka, zda se spojit s konkurentem, jako je například firma Auto Moto Šafr, která je výrobcem originálních náhradních dílů na vozy Škoda a jedním z elitních partnerů firmy Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav.*

Průnik **T+W** je pro firmu nejkritičtější, protože odhaluje „neschopnost“ bránit se vstupu silnějších konkurentů na trh. Má-li firma přežít, musí se všeho neproduktivního zbavit a nasměrovat svůj hmotný i nehmotný kapitál k jiným dílům. Strategie MINI-MINI k odvrácení reálné hrozby jsou:

- Redukce – omezit náklady, propustit část zaměstnanců a dosáhnou zvýšení produktivity.
- Rozdělení - odprodat část společnosti, zbavit se problémů a získat prostředky na klíčové činnosti.
- Likvidace – firmu včas prodat konkurenci dříve než ztratí na hodnotě.

Vzhledem k tomu, že firma Autobados patří k nejlepším na trhu ve svém oboru, stále se rozrůstá, a míří do dalších odvětví, strategie MINI-MINI pro ni nepřichází v úvahu.

Snad nejlépe formuloval volbu možné strategie pro konkurenční trh klasik konkurenční strategie Michael E. Porter.

7.3.2 Konkurenční strategie podle Michaela E. Portera [5]

- Strategie nejnižších nákladů

Strategie nejnižších nákladů znamená stát se cenovým lídrem trhu. Vyžaduje to úspory z velkovýroby a nejefektivnějších technologií, důslednou orientaci na zbavování se všeho přebytečného a neproduktivního. Úkolem je nalákání cenově citlivého zákazníka na **nízkou cenu** při standardní kvalitě a servisu omezeném na to, co vyžaduje zákon o ochraně spotřebitele.

- Strategie diferenciacce

Strategie diferenciacce hledá **odlišení** od konkurence něčím jiným než cenou. Může jít o **vysokou kvalitu** a **luxusní značku**, tradiční recepturu, **originální** způsob prodeje, **dokonalý** servis, **nápaditou** inovaci, **převratný** výrobek v dané kategorii. Zákazník kupuje tyto výrobky a služby ne proto, že jsou levné, ale proto, že jsou mimořádně spolehlivé, že má na ně celoživotní záruku, že ho „baví“, podtrhují jeho úspěch atd. Automobily Volvo, hodinky Swatch, nábytek IKEA nebo rychlé občerstvení McDonalds jsou příklady masové produkce odlišené od konkurence kvalitou, pověstí, nápadem či koncepcí prodeje. Nedávný úspěch české remosky ve Velké Británii patří do stejné kategorie.

- Strategie úzkého zaměření

Strategie úzkého **zaměření** či **soustředění** pozornosti se vyhýbá konkurenci v hlavních strategických skupinách odvětví tím, že „obsluhuje“ pouze vybraný, „**úzce zaměřený**“ **segment**. Je to strategie specialistů, kteří chtějí přesvědčit svého zákazníka o tom, že vyrábějí pouze pro něj, studují a respektují jeho potřeby a představy, a proto mu těžko někdo jiný dokáže nabídnout tak individualizovaný výrobek nebo službu. Oblečení pro generační sporty, jako snowboarding, šijí jiné firmy, než ty které ovládají široký segment sportovních oděvů. Hokejové puky pro mistrovství světa nevyrobí velkokapacitní gumárna, ale specializovaná česká firma. Svět automobilového průmyslu se rozpadl na detailní

specialisty, od špičkových výrobců kabelových svazků po výrobce motorků ke stěračům. Obor personálního finančního poradenství funguje celý na **péči o individuálního klienta**.

Porter upozorňuje, že firma si musí mezi těmito strategiemi skutečně vybrat. Největší chybou by byl pokus zkombinovat v jednom výrobku či službě více strategií. Šlo by o tzv. „uvíznutí uprostřed“, které končí ztrátou konkurenční pozice a odchodem z trhu.

Vhodně zvolená strategie je ta, která přiměřeně reaguje na skutečné příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, rozvíjí silné a potlačuje slabé stránky firmy a je v souladu s jejím posláním, s její základní strategickou vizí. Pokud dříve uvedené analýzy byly důsledně a upřímně provedeny, otázka o vhodnosti strategie by měla být spolehlivě zodpovězena.

7.3.3 Výběr vhodné strategie

Pro firmu Autobados byly vybrány tři vhodné strategie. Firma má výhodu volby mezi několika variantami.

Jednou z příznivých variant je **strategie úzkého zaměření**, jak ji nazývá Porter nebo také strategie **koncentrace - MAXI-MAXI**. Firma se může zaměřit na nejvíce zajímavý segment trhu, kterým by v případě firmy Autobados mohly být autorizované servisy. Tomuto zákazníkovi bude firma nabízet velmi kvalitní výrobky od předních dodavatelů a poskytovat služby na nejvyšší úrovni.

Další vhodnou variantou může být **strategie diverzifikace**. Firma je schopná dodat výrobky vysoké kvality, zajistit dokonalé služby a servis.

Poslední z vhodných variant je strategie **složené diverzifikace - MAXI-MINI**. Firma Autobados se chystá v krátkodobém horizontu proniknout do nového odvětví – autoelektroniky.

Dále bude velmi stručně popsána a nastíněna **strategie úzkého zaměření**, která se zdá být pro firmu *nejvhodnější*.

7.3.4 Strategický postup firmy Autobados

Prvním krokem k definování a následné implementaci konkurenční strategie je **celková analýza firmy Autobados** a jejích konkurentů (kapitola 2, 2.1.1 Analýza SWOT).

K významným a realizovatelným příležitostem firmy patří, vytvoření distribuční sítě napříč Českou republikou, a s tím spojené získání nových zákazníků, nabídka nových služeb (ekologická likvidace odpadů) nebo rozvoj a používání nových informačních technologií. Firma by měla těchto reálných šancí využít ke svému růstu.

Druhým krokem je **definování nejvhodnější strategie** pro firmu Autobados. Nejvhodnější se jeví strategie úzkého zaměření (popsaná v části 7, 7.3.2 Konkurenční strategie podle Michaela E. Portera). Firma Autobados se orientuje na dva tržní segmenty (viz kapitola č. 4, 4.1 Segmentace zákazníků).

- *Segment spotřebitelů*, který je okrajovým segmentem a na celkových tržbách firmy se podílí jen několika málo procenty,
- *segment zákazníků zprostředkovatelů*, tento segment participuje na celkových tržbách mnohem větším podílem, proto by bylo vhodné, opustit málo ziskový segment spotřebitelů a zaměřit se jen na zákazníka zprostředkovatele. Navrhovaná strategie počítá s oslovením nových 400-500 zákazníků zprostředkovatelů.

Návrh strategie zní: stávající pobočky v Mnichově Hradišti, Turnově, Liberci, Vrchlabí a Brně přebudovat na víceúčelové objekty určené ke skladování náhradních dílů a zároveň ke sběru technického odpadu, jako jsou nefunkční autobaterie nebo použité motorové oleje. Zefektivnit logistiku vybudováním nových skladových prostor v Praze, Plzni, Karlových Varech, Hradci Králové, Českých Budějovicích a Ostravě. Distribuce do autoservisů zůstává neměnná. Rozsah rozvozu v nových regionech bude v okruhu 50 km od skladu. Zákazník si jako doposud zadá objednávku prostřednictvím faxu, telefonu nebo nově, internetu. Přímou na webových stránkách firmy Autobados bude vytvořen on-line formulář, který zákazník vyplní a zašle kliknutím na políčko odeslat. Distribuce zboží z centrálního skladu v Brandýse nad Labem bude prováděna stejně jako doposud. Rozvoz předem objednaného zboží z regionálních skladů bude realizován každý všední den dopoledne a odpoledne na výše určených trasách. Aby byla distribuce efektivní, přepravní prostředky budou na zpáteční cestě vytíženy technickým odpadem z autoservisů. Z výše uvedených skladů bude technický odpad odvážen k ekologické likvidaci. Nastíněná strategie musí být detailně rozpracovaná do aktivit. **Aktivity** musí být projektovány pro jednotlivé útvary a klíčové oblasti firmy, kterými jsou:

- *struktura firmy*,
- *lidské zdroje*,

- *odbytové cesty,*
- *dodavatelské vztahy,*
- *marketing,*
- *finanční možnosti a schopnosti,*
- *inovace,*
- *informace.*[18]

V užším slova smyslu to znamená, že budou přesně definovány úkoly, odpovědní lidé a termíny, do kdy je úkol nutné splnit. Ještě před samotnou aplikací strategie je nutné zjistit realizovatelnost strategie, tj. posoudit kritérium, které sleduje praktickou využitelnost strategie. Hodnotí nároky na zdroje a na strategické schopnosti společnosti. V zásadě je to posouzení odpovědí na otázky:

- *Jsou dostupné potřebné zdroje?*
- *Má firma dostatek kapitálu na vybudování poboček?*
- *Jak vysoké budou náklady s tím spojené?*

Tyto otázky by měl zodpovědět plán rozpočtu. Další neméně významná je otázka, jak bude reagovat konkurence? Půjde cestou stejné strategie? atd.

Předposledním krokem strategického postupu je **implementace strategie**, posledním krokem je **průběžné hodnocení realizované strategie**. Konečné porovnání skutečného stavu s plánem firmě reflektuje, zda bylo dosaženo vytyčených cílů a zda je stav kompatibilní s hlavními cíly a posláním podniku.

Výše uvedený postup formulace, výběru a realizování strategie je velmi náročným a zdoluhavým procesem vhodným k vypracování samostatné diplomové práce. Proto v této práci je jen velmi hrubě nastíněn.

8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo poskytnutí uceleného pohledu na současnou situaci firmy Autobados na trhu náhradních dílů, zjištění případných nedostatků a navržení možných změn, které by firmě přinesly zvětšení tržního podílu a tím i dosažení vyššího ekonomického zisku.

Navržená konkurenční strategie, zvaná Strategie úzkého zaměření, by firmě měla přinést zefektivnění vynaložených nákladů. Důležité je, aby se firma zaměřila pouze na strategický segment, kterým jsou zákazníci zprostředkovatelé (autorizované a neautorizované servisy, Temposervisy). Tomuto segmentu poskytovala služby a zboží té nejvyšší kvality. Návrh strategie počítá s expanzí firmy v rámci celé České republiky. Úkolem pro firmu by bylo ve střednědobém horizontu oslovit a získat na 400 až 500 nových zákazníků. Zefektivnění logistiky je založeno na účinném vytížení přepravních prostředků. Distribuční politika by měla spočívat v dodání požadovaného sortimentu zákazníkovi a při zpáteční cestě ve svozu technického odpadu.

Pokud by firma přistoupila k výše navrhovaným změnám, musela by před jejich realizací podrobně vypracovat rámcový rozpočet, časový harmonogram a velice podrobnou metodiku pro vyhodnocení dosažených cílů.

Po případném zavedení nové konkurenční strategie do praxe, je nutné neustále monitorovat nové změny vnějšího prostředí a snažit se zvyšovat kvalitu partnerských vztahů, které mohou usnadnit komunikaci v krizových situacích.

Věřím, že tato diplomová práce může být přínosem nejen pro firmu Autobados, ale i další studenty, kteří se rozmyšlejí nad tématem své diplomové práce.

Seznam literatury

- [1] Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi, Grada, 1992
- [2] Kotler, P.: Marketing management, Victoria Publishing, Praha 1992
- [3] Dědková, J., Honzáková, I.: Základy marketingu, TU, Liberec 2001
- [4] Šmejkal, V.: Změní se strategie Vaší firmy po vstupu do EU, MZV ČR, Praha 2003
- [5] Porter, E. M.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, Praha 1999
- [6] www.scac.cz
- [7] www.mfi.cz
- [8] www.magconsulting.cz
- [9] www.hn.cz
- [10] www.autobados.cz
- [11] www.autokelly.cz
- [12] www.autostangl.cz
- [13] www.meteor.cz
- [14] www.elit.cz
- [15] www.autoprima.cz
- [16] www.motoauto.cz
- [17] www.apmautomotive.cz
- [17] Košťan, P., Šuleř, O.: Firemní strategie, plánování a realizace, Computer Press, Praha 2002

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura firmy Autobados (jedna stránka).

Příloha č. 2 – Tržní podíl (jedna stránka).

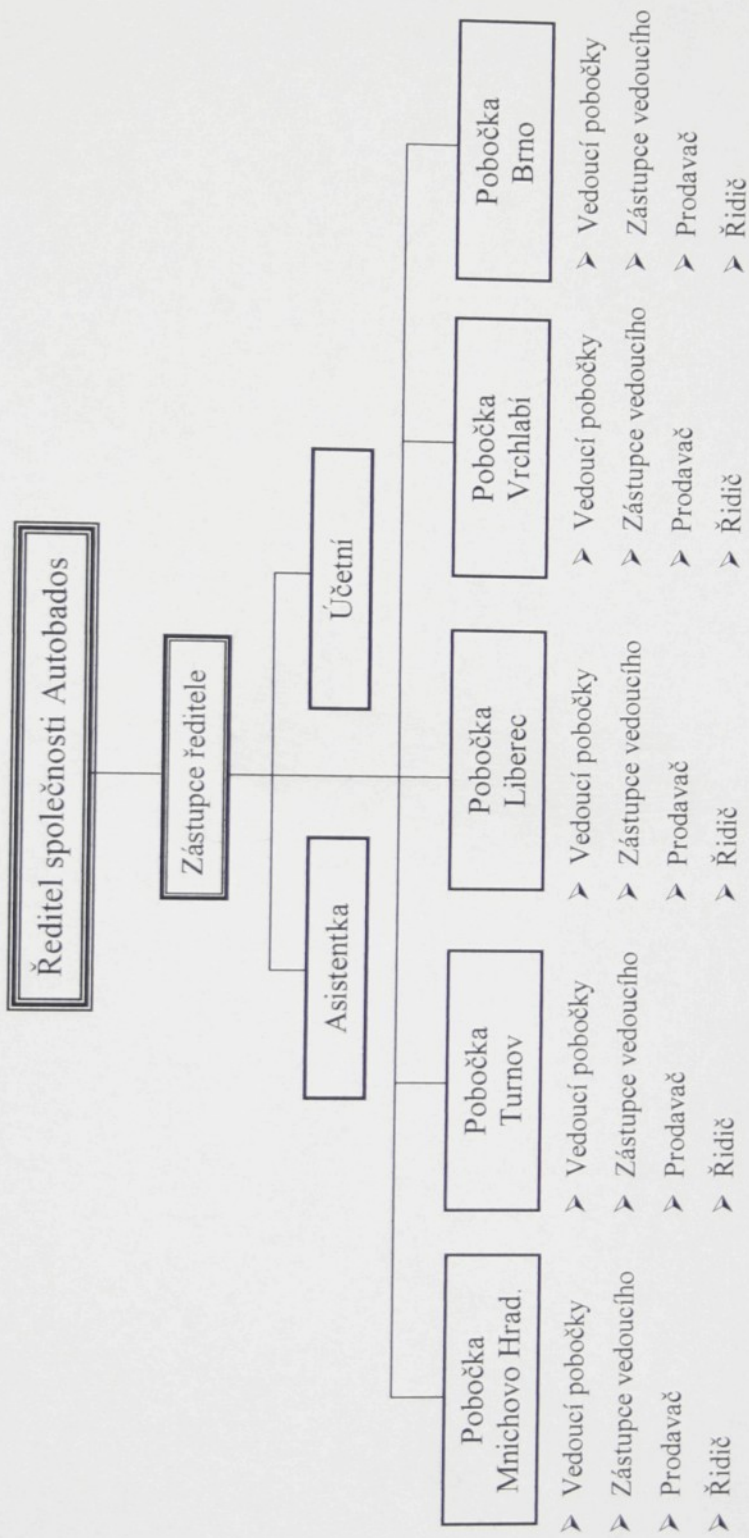
Příloha č. 3 – Tabulka S-W analýzy (jedna stránka).

Příloha č. 4 – Dotazník (4 stránky).

Příloha č. 5 – Vyplněný ukázkový dotazník (2 stránky).

Příloha č. 1

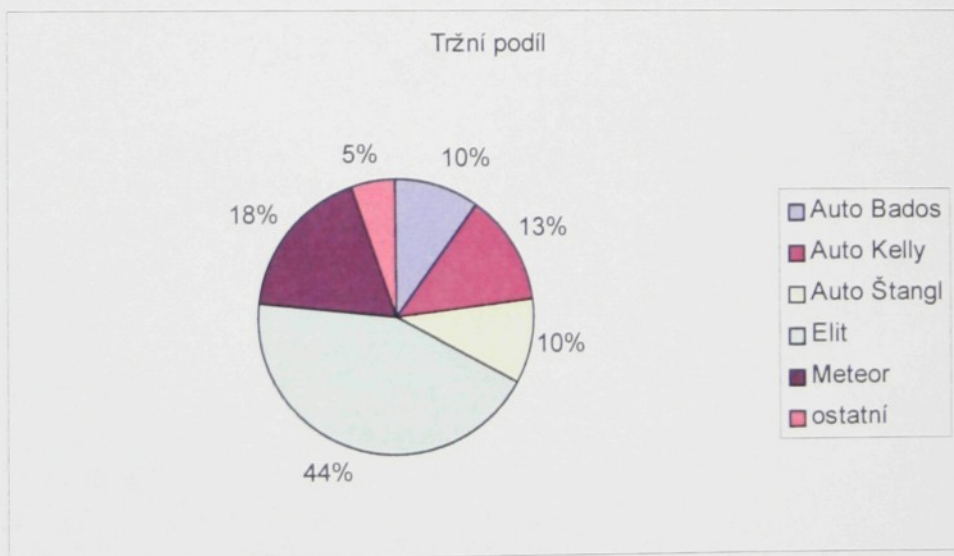
Organizační struktura firmy Autobados



Příloha č. 2

Tržní podíl*

firma	počet poboček a regionálních partnerů na území ČR
Auto Bados	26
Auto Kelly	34
Auto Štangl	26
Elit	114
Meteor	47
ostatní	14



Zdroj: vlastní

* Do výpočtu tržního podílu nebyli zahrnuti akcionáři Corpim Group, a.s.

Příloha č. 3

Tabulka S-W analýzy navržená P. Kotlerem [2]

	Výkonnost						Význam			
	Významná		Méně významná		Neutrální		Méně významná		Významná	
	Významná	Méně významná	Významná	Méně významná	Neutrální	Významná	Významná	Vysoký	Střední	Malý
Marketing										
1. Pověst podniku	X							X		
2. Tržní podíl		X						X		
3. Jakost produktu/služeb	X							X		
4. Cenová efektivnost		X							X	
5. Distribuční efektivnost	X							X		
6. Propagační efektivnost					X			X		
7. Efektivnost prodejního personálu	X							X		
8. Inovační efektivnost					X					X
9. Geografické pokrytí		X						X		
Finance										
10. Cena a dostupnost kapitálu		X								X
11. Cash flow		X							X	
12. Finanční stabilita	X							X		
Organizace										
13. Schopné a vizionářské vedení	X							X		
14. Obětaví pracovníci	X							X		
15. Podnikatelská orientace		X								X

Zdroj: vlastní

Příloha č. 4

Dotazník

1. PRODEJNA:

I. lokace

- v blízkosti důležité komunikace obce (1)
- v blízkosti dálničního tahu (Praha-Liberec) (2)
- v centru města (3)
- mimo město, špatná dostupnost (4)

II. vnější vzhled

- příjemný (vše čisté, uklizené, „opečovávané“) (1)
- normální (nepříliš upravené) (2, 3)
- odpuzující (4, 5)

III. interiér

- příjemný (barevné sladění, logické uspořádání) (1)
- neutrální (obyčejné, nevýrazné) (2, 3)
- nepříjemný (neútulno, nevlídno, nepořádek, špatná orientace) (4, 5)

IV. prezentace prodejny

- reklama – viditelná, dobře vypadá, zajímavá, světlá (1,2,3)
- reklama – obyčejná, nevýrazná, neupoutá (4)
- reklama – zašlá, zničená, není vidět (5)

2. PRARKOVIŠTĚ PRO ZÁKAZNÍKY

- vyhovující, dostatek místa (1)
- nevhovující, nedostatek místa nebo žádný parking (5)

3. UKAZATELE, POUTAČE NA UMÍSTĚNÍ FIRMY

- ukazatele se nachází po celém městě, dobře viditelné, snadná orientace (1)
- ukazatele se nachází v blízkosti prodejny (v okruhu několika km) (2,3)
- ukazatele nejsou, špatná orientace (4,5)

4. PERSONÁL

I. pozdrav

- ano (1)
- ne (5)

II. vzhled a upravenost prodavače

- velmi dobře upraven, odpovídající – reprezentativní oblečení, trika, mikiny, košile s logem firmy (1, 2)
- upraven, oblečení nevhodné – oděv automechanika (3)
- neupraven, oděv znečištěný, zničený, odpuzuje zákazníka (4,5)

III. štítek, vizitka se jménem prodavače

- ano (1)
- ne (5)

IV. reakce na příchod zákazníka

- okamžitá reakce na příchod nového zákazníka – osloví ho, věnuje se mu (1)
- zaneprázdněn jiným zákazníkem – reaguje na nově příchozího, dá mu na vědomí, že ho zaregistroval a že se mu bude neprodleně věnovat (2)
- zaneprázdněn jiným zákazníkem – nejdříve nereaguje, po chvíli mu dá na vědomí, že se mu bude v brzké době věnovat (3)
- zaneprázdněn organizací vlastní práce - nereaguje na nově příchozího (4, 5)

V. zdvořilostní oslovení – „dobrý den, co si přejete, co pro Vás můžeme udělat?“

- ano (1)
- ne (5)

VI. komunikace se zákazníkem

- srozumitelná, udržuje oční kontakt, dokáže upoutat (1)
- nesrozumitelná, velmi odborná pro zákazníka – laika, zákazníka neosloví (2,3)
- téměř žádná komunikace se zákazníkem (4, 5)

VII. aktivně se ptal na potřeby zákazníka

- ano, snažil se zákazníka zařadit, segmentovat na základě poskytnutých informací zákazníkem. Dotazy prodavače na potřeby, požadavky (1)
- ne, o zákazníkovi potřeby se prodavač nezajímal (5)

VIII. doporučení nejvhodnějšího výrobku zákazníkovi

- doporučil sám, bez dotazování zákazníka (1, 2)
- doporučil nejvhodnější výrobek – reakce na dotaz zákazníka (3)
- neporadil, nedoporučil žádný výrobek (4,5)

IX. poskytnutí informací o výrobku, předvedení výrobku

- poskytl vyčerpávající informace (1)
- dostatečné množství informací (2,3)
- nedostatečné množství informací (4,5)

X. dotaz na cenu, o adekvátnosti ceny kvalitě výrobku

- cena je adekvátní – značkový výrobek – cena od 200 do 350Kč/sada (1)
- cena je adekvátní – neznačkový výrobek – cena 100 až 180Kč/sada (2, 3)
- výrobek relativně drahý vzhledem ke kvalitě – značkový výrobek – cena až 450Kč/sada (4, 5)

XI. nabídka i jiného výrobku (substitut – jiná značka)

- nabídl jinou značku, stejně kvalitní v odpovídající cen. relaci (1)
- nabídl levnější neznačkový, méně kvalitní 150-200Kč/sada (2, 3)
- nabídl dražší značkový, stejně kvalitní o ceně cca 450Kč/sada (4)
- nenabízí žádný substitut (5)

XII. dotaz prodávajícího na další přání

- ano (1)
- ne (5)

XIII. nabídka pomoci s instalací výrobku

- ano, ihned nabídl sám pomoc při instalaci (1)
- ano, nabídka pomoci s instalací jako odezva na dotaz (2, 3)
- ano, doporučil autoservis (4)

- ne, tuto službu neprovádí, nenabídl ani radu, autoservis (5)

XIV. prodavač nabídl zákazníkovi dostatečný prostor na případné dotazy

- ano (1)
- ne (5)

XV. prodavač vyzval k dalšímu nákupu

- „přijďte zas, rádi Vás obsloužíme“, „těšíme se na vaši další návštěvu“ (1)
- nevyzval k dalšímu nákupu (5)

XVI. rozloučení

- ano (1)
- ne (5)

5. DOTAZ NA AUTOBATERII

- prodávající vyjmenoval nabízený sortiment, doporučil nejvhodnější výrobek, vysvětlil princip, ukázal nabízené varianty (1)
- nabídl nejkvalitnější výrobek, upozornil na výši ceny, vysvětlil princip, ale nenabídl levnější substitut (2, 3)
- nabídl nejlevnější variantu a žádný jiný substitut (4)
- nenabídl žádný výrobek (5)

6. CELKOVÉ HODNOCENÍ

- výborně - tazatel velmi spokojen (1)
- velmi dobře – tazatel spokojen (2)
- dobře - neutrální (3)
- dostatečně – tazatel nespokojen (4)
- nedostatečně – tazatel velmi nespokojen (5)

VYSVĚTLIVKY: čísla v závorkách představují škálu hodnocení jednotlivých kategorií. Obecně platí, čím nižší číslo, tím lepší hodnocení.

Příloha č. 5

1. PRODEJNA

- I. lokace – v blízkosti důležité komunikace (dálniční tah Liberec – Praha) (1)
- II. vnější vzhled prodejny – příjemný, vše čisté, uklizené (1)
- III. interiér – příjemný, zákazník se v prodejně cítí „jako doma“, zboží vystavené ve vitrínách, vypadá hezky, barevné sladění, logické uspořádání, do skladu je částečně vidět. Vzhled, účelové vybavení prodejny – zaměřeno jak na spotřebitele i na segment autoservisů. (1)
- IV. prezentace prodejny – reklama viditelná, dobře vypadá, zajímavá, logo lehce zapamatovatelné. (1)

2. PARKING

- vyhovující, dostatek místa (1)

3. UKAZATELE, POUTAČE NA UMÍSTĚNÍ PRODEJNY

- nejsou (5)

4. PERSONÁL

- I. pozdrav – ano (1)
- II. vzhled a upravenost prodavače – trika, mikiny s logem Auto Kelly, celková upravenost, oděv čistý (1)
- III. reakce na příchod zákazníka – okamžitá (1)
- IV. štítek, vizitka se jménem – ne (5)
- V. zdvořilostní oslovení - ano (1)
- VI. komunikace se zákazníkem – vstřícná, udržuje oční kontakt, dokáže zaujmout zákazníka (1)
- VII. aktivně se ptá na potřeby – ano, snažil se zákazníka „odhadnout“ (1)
- VIII. doporučení nejvhodnějšího výrobku (1)
- IX. poskytnuté informací. o výrobku (4)

- X. dotaz na cenu, adekvátnost ceny a kvality – cena je adekvátní. Značkový výrobek Valeo – cena 220Kč/sada. (1)
- XI. nabídka jiného výrobku, substitutu - ne (5)
- XII. dotaz na další přání - ano (1)
- XIII. nabídka pomoci s instalací výrobku – odezva na dotaz zákazníka (2)
- XIV. prodavač nabídl zákazníkovi dostatečný prostor na dotazy – ano (1)
- XV. prodavač vyzval k dalšímu nákupu – ano (1)
- XVI. rozloučení – ano (1)

5. DOTAZ NA AUTOBATERII

- prodávající vyjmenoval nabízený sortiment, značky. Poskytl informace o výrobku. Prodavač nabízí nejkvalitnější autobaterie. Doporučil značku Banner –cca 1000Kč (1)

6. CELKOVÉ HODNOCENÍ (1)

Komentáře: umístění, vzhled i řešení prodejny hodnotím jako velmi zdařilé, jedno z nejlepších mezi sledovanými konkurenty. Dostatek místa na parkování, prodejna velká, má moderní design, je barevně sladěná. I personál hodnotím jako výborný, schopní lidé s technickými znalostmi, snaží se zařadit zákazníka a tím mu nabídnout produkt „šitý přímo na míru“, dokážou poradit – prodat. Velmi kladně hodnotím upravenost a oděv prodavačů, příjemný vzhled a upravenost. Oděvem reprezentují firmu – trika s loge firmy. Nabízený sortiment je kvalitní, značkové zboží, kdy cena odpovídá kvalitě.