



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF ECONOMICS

STRATEGICKÁ KONCEPCE MALÉ DISTRIBUČNÍ FIRMY

THE STRATEGIC CONCEPTION OF SMALL DISTRIBUTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. LUKÁŠ BRÁZDA

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PROF. ING. MARIE JUROVÁ, CSC.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Brázda Lukáš, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Strategická koncepce malé distribuční firmy

v anglickém jazyce:

The Strategic Conception of Small Distribution Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis současného stavu řízení malé distribuční firmy

Definování cílů řešení

Analýza současného stavu podnikání v distribuční firmě v rámci logistického řetězce

Vyhodnocení teoretických přístupů pro tvorbu strategické koncepce

Návrh strategické koncepce v podnikání distribuční firmy

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ŠTUSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. Praha: C.H. Beck 2007, 227 s., ISBN 978-80-7179-534-6.

CHRISTOPHER, M. Logistika v marketingu. Přel. Prokeš R., Praha: Management Press 2000, 166 s. ISBN 80-7261-007-4.

ŘEPA, V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

BERAN, V. a kol. Dynamický harmonogram. Praha: Academia 2002, 172 s. ISBN 80-200-1007-6.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

Abstrakt:

Cílem diplomové práce bude navrhnout strategii a vytvořit plán malého distribuční firmy, aby byla nadále schopna udržet si své postavení na trhu, byla konkurenceschopná a vykazovala udržitelný rozvoj.

Abstract:

The intention of this thesis is a strategy suggestion and a work out of a plan for small distributional company to enable it to keep its trade position, its competitiveness and that it would show sustainable development.

Klíčová slova:

distribuční činnost, strategie malých a středních podniků, služby, vedení změny

Key words:

distributional activity, strategy for small and medium-sized enterprises, services, leading changes

Bibliografická citace

BRÁZDA, L. *Strategická koncepce malé distribuční firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 78 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. května 2010

.....
Bc. Lukáš Brázda

OBSAH:

Úvod	8
1. LAVNÍ CÍL A METODIKA PRÁCE	9
2. Popis společnosti.....	10
2.1 Historie společnosti	10
2.2 Organizační struktura společnosti.....	10
2.3 Zákazníci	11
3. SLEPT Analýza	13
3.1 Sociální faktory.....	13
3.2 Ekonomické faktory.....	14
3.3 Politické faktory	14
3.4 Technologické faktory	15
4. Oborové okolí firmy.....	16
4.1 Konkurence.....	16
4.2 Zákazníci	20
5. Porterův model konkurenčního prostředí 5S	21
5.1 Dodavatelé – vyjednávací síla dodavatelů.....	22
5.2 Odběratelé – vyjednávací síla odběratelů	22
5.3 Vstup nových konkurentů.....	23
5.4 Hrozby substitutů.....	23
5.5 Konkurence.....	23
5.6 Závěry z Porterova modelu 5S	24
6. SWOT Analýza.....	25
7. Metoda DMAIC.....	28
8. Doprava.....	34
9. Marketing a marketingové strategie	37
9.1 Pojem marketing.....	37
9.2 Marketingový mix a jeho aplikace „4P“	37
9.3 Koncepte marketingového managementu	43
9.4 Cenová strategie.....	43
9.5 Marketingová komunikace	44
9.5.1 Reklama a inzerce	45
9.5.2 Proces prodeje	47
9.5.3 Propagace prodeje.....	51
9.5.4 Podpora prodeje	51
9.5.5 Public relation	52
9.5.6 Přímý marketing.....	53
9.5.7 Internet	55
9.5.8 Osobní prodej.....	56
10. Služby	58
11. Proces změny	59
11.1 Chyby podle Kottera při vedení změny podniku	61
11.2 Osmibodový proces změny podniku.....	65
12. Světová finanční krize.....	68
13. Strategie firmy.....	70
Závěr	76
Seznam použité literatury.....	77
Seznam příloh.....	78

ÚVOD

Jako téma diplomové práce jsem si zvolil **Strategická koncepce malé distribuční firmy.**

Firma, kterou jsem si vybral se zabývá nákladní automobilovou dopravou.

Firma vznikla a vstoupila na trh v roce 1992 a nepotýkala se s tak velikou konkurencí jako v dnešní době.

Diplomová práce bude mít za cíl na základě analýzy vytvořit strategii společnosti a najít její slabé stránky, které znemožňují společnosti růst, konkurenceschopnost a rozvoj.

V dnešní době je podnikání v této oblasti velmi populární a rozšířené a mnohé malé firmy krachují, protože se musí přizpůsobovat velkým společnostem a velkou roli hrála v loňském roce celosvětová finanční krize. Základní chybou je neustálé podmiňování se cenám velkých společností a žádné razantní kroky kupředu a pro rozvoj společnosti a tím společnost pomalu, ale jistě upadá až úplně zkrachuje. V tomto případě je nutné udělat razantní opatření. Čas ukáže, zda toto opatření bylo krokem správným, nebo špatným, ale hlavní je nějaké rozhodnutí udělat. Neustálé odmítání změny ve firmě s domněnkou, že bude lépe, vede společnost do jasného bankrotu. Je to nutná výzva pro manažera firmy udělat plán a kroky, aby se firma dále rozvíjela a nedošlo k jejímu bankrotu.

Mým cílem bude vytvořit návrh strategie, na které pracuje také firma pro zvýšení konkurenceschopnosti, přežití finanční krize, zvýšení hodnoty podniku a získání nových zakázek.

1. HLAVNÍ CÍL A METODIKA PRÁCE

Diplomová práce bude mít za cíl na základě analýzy firmy o distribučních činnostech navrhnout strategii společnosti, aby byla konkurenceschopná, přežila finanční krizi a dokázala se rozvíjet, zvyšovat svoji hodnotu, získávat nové zakázky a tím byla schopná udržet si své postavení na trhu.

Hlavního cíle bude dosaženo při plnění dílčích cílů, kterými jsou:

- Tvorba strategie
- Analýza a zhodnocení současného stavu
- Analýza a zhodnocení stávajícího vozového parku
- Analýza zaměstnanců
- Analýza na distribučním trhu
- Vytvoření podmínek a realizace navržených změn
- Analýza zákazníků (stávajících i potencionálních)

2. Popis společnosti

2.1 Historie společnosti

Název: Autodoprava Černý

Sídlo: Brno

Firma autodoprava Černý vstoupila na trh v roce 1992. Začínala se třemi vozidly značky AVIA a postupem času se vypracovala až na 15 nákladních automobilů značek AVIA, DAEWOO, DAF a 2 dodávkové automobily značky RENAULT.

Jako začínající firma vnikla mimo autodopravy i autopůjčovna a autoservis. Největších zisků získávala z autopůjčovny. Nyní nejvíce prosperuje autodoprava a proto se zaměříme na koncepci v tomto odvětví.

2.2 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti je majitel firmy pan Květoslav Černý st.

Následuje dispečer firmy, syn majitele pan Květoslav Černý ml.

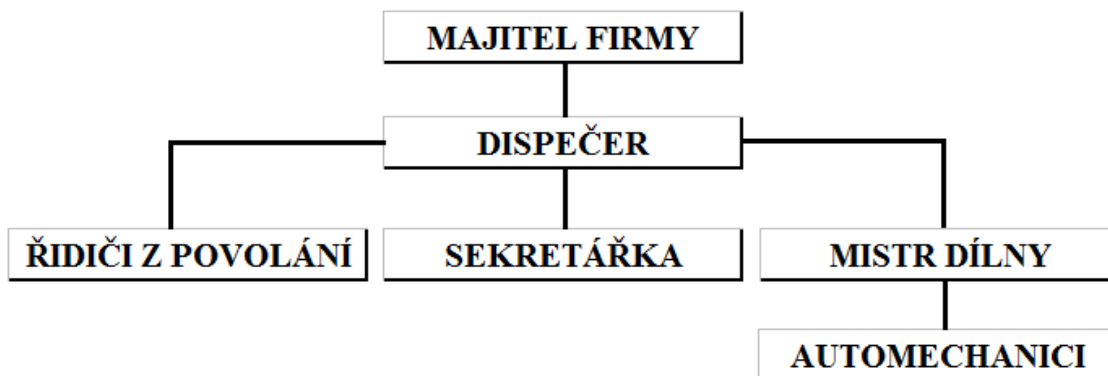
Posledním prvkem jsou běžní zaměstnanci.

Mezi ně řadíme sekretářku, která dělá administrativní činnost ve firmě.

Dalšími zaměstnanci je 13 řidičů z povolání. Všichni tyto řidiči mají téměř stejné řidičské schopnosti a dovednosti, tudíž mohou být využíváni libovolně dle náročnosti trasy přepravy nákladu. Všichni jsou držiteli profesního průkazu.

Dílnu má na starosti mistr dílny, který vede malou administrativu spojenou s dílnami, rozděluje práci mezi automechaniky, zajišťuje dovoz náhradních dílů a veškerých součástí.

Pod mistrem dílny jsou automechanici a údržbář vozidel, který je zároveň náhradním řidičem. Automechanici mají dlouholetou praxi v tomto oboru a opravují jak osobní automobily, tak i nákladní automobily.



Obr. : Schéma struktury společnosti

2.3 Zákazníci

Firma má spoustu zákazníků, kteří se liší svými požadavky a také se dělí na zákazníky jednotlivce, firmy objednávající si přepravu nebo dopravní společnosti či spedice, u kterých tvoří firma Autodoprava Černý další článek v dopravě.

Zákazník jednotlivce

Mezi tyto zákazníky řadíme jednotlivce, kteří si objednávají dopravu nákladu, většinou jen jednou a jen v případě nahodilé potřeby. Jako příklad mohu uvést cílového zákazníka, který potřebuje dovést jednorázově písek na budování garáže.

Firmy

Mnohem častějším zákazníkem jsou firmy. Tito zákazníci si objednávají přepravu nákladu, většinou opakovaně. S těmito zákazníky dochází i k vyjednávání přepravních podmínek, tvorby ceny přepravného, doby splácení zakázek apod.

Mezi hlavní zákazníky můžeme zařadit:

- Zetor Tractors a.s.
- Borga střešní krytiny
- Medicom International, s.r.o.

Dopravní společnosti či spedice

Firma je také součástí dopravní logistiky a tvoří další článek přepravy díky spedicím a dopravním společnostem. Výhodou této spolupráce je, že nemusí znát platební morálku firem, které si přepravu objednaly, ale jen společností, které firmě zakázky na přepravu dodaly.

Mezi takovéto zákazníky patří:

- DHL
- Spedice Jaroslav Šumpich a syn

3. SLEPT analýza

Obecné okolí firmy tvoří jakýsi rámec, v němž probíhají veškeré aktivity podniku. Jde tak o širší okolí firmy, o vlivy ekonomické a politické, ekologické a přírodní, sociální a kulturní, technické a technologické.

3.1 Sociální faktory

Co se týká sociálních faktorů, je možné říci, že v této oblasti hrají důležitou roli hlavně následující faktory:

- sociální systém a klima ve společnosti,
- hodnotové systémy a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců),
- životní úroveň,
- demografické rozdělení populace (demografický strom)

Sociální faktory mohou v první řadě výrazně ovlivnit poptávku po produktech firem, ale v druhé řadě také silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci, pracovní morálku, apod..

Každopádně zde významnou roli hrají následující faktory a aspekty:

- nával konkurenčních nabídek služeb velkých firem jako něčeho lepšího

3.2 Ekonomické faktory

Situaci tuzemských firem především velmi ovlivňují současný a budoucí stav naší ekonomiky. Dalším z aspektů, které je nutno brát v potaz, je nepříznivá pověst ČR v zahraničí, vyplývající z politických poměrů v naší vládě. To pak vyvolává značnou nejistotu u podnikatelských subjektů a mnohé z nich se tak právem cítí v ohrožení, nebo zanechávají podnikání či krachují.

Pro představu některé příklady vlivu ekonomických faktorů:

- vliv recese ekonomiky zpravidla vede k poklesu investičních aktivit, ke zvyšování nezaměstnanosti, která může dále vést ke snížení prodejů,
- kurz měny výrazně ovlivňuje podmínky exportu a importu,
- jestliže je monetární politika „napjatá“, kapitál nutný pro uvažované rozšíření podniku může být příliš drahý nebo nedostupný.

Působení těchto faktorů však může být samozřejmě různé, některé faktory mohou představovat hrozbu, na druhou stranu jiné příležitosti.

3.3 Politické faktory

Stát po stránce politické ovlivňuje fungování naší ekonomiky především zákony a kontroly jejich dodržování. Stát ve vymezených oblastech kontroluje fungování trhů (např. regulací cen, činností Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, Česká obchodní inspekce a dalších). Neméně významnou funkci státu představuje definování a realizace tzv. hospodářské politiky státu, mající například podobu podpory malých firem, podpory exportu, výzkumu a technického rozvoje. Je absolutně jasné, že různé akce vlády a výše uvedených orgánů a institucí mohou pro podniky na jedné straně vytvářet příležitosti, na druhé straně hrozby.

3.4 Technologické faktory

Nesporný vliv na podnikání mají i faktory technické a technologické. Hlavně v dnešní době, kdy jde vývoj technologií velmi kupředu a v oblasti vývoje automobilů jsou změny vývoje na denním pořádku.

Technický rozvoj má své společenské dopady.

Konkrétním příkladem za všechny je nástup Internetu. S tímto fenoménem dnešní doby pracuje většina, ne-li všichni podnikatelé.

Samozřejmostí je tomu tak i ve firmě Autodoprava Černý, která využívá internetu nejen k reklamě, ale i k vytěžování vozidel.

Nové technologie pořizuje firma od výrobců nákladních automobilů.

4. Oborové okolí firmy

4.1 Konkurence

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Proto je nutné získat strategickou výhodu a to tím, že se nabídka firmy bude v mysli spotřebitelů bude odlišovat od těch konkurenčních nabídek. [5]

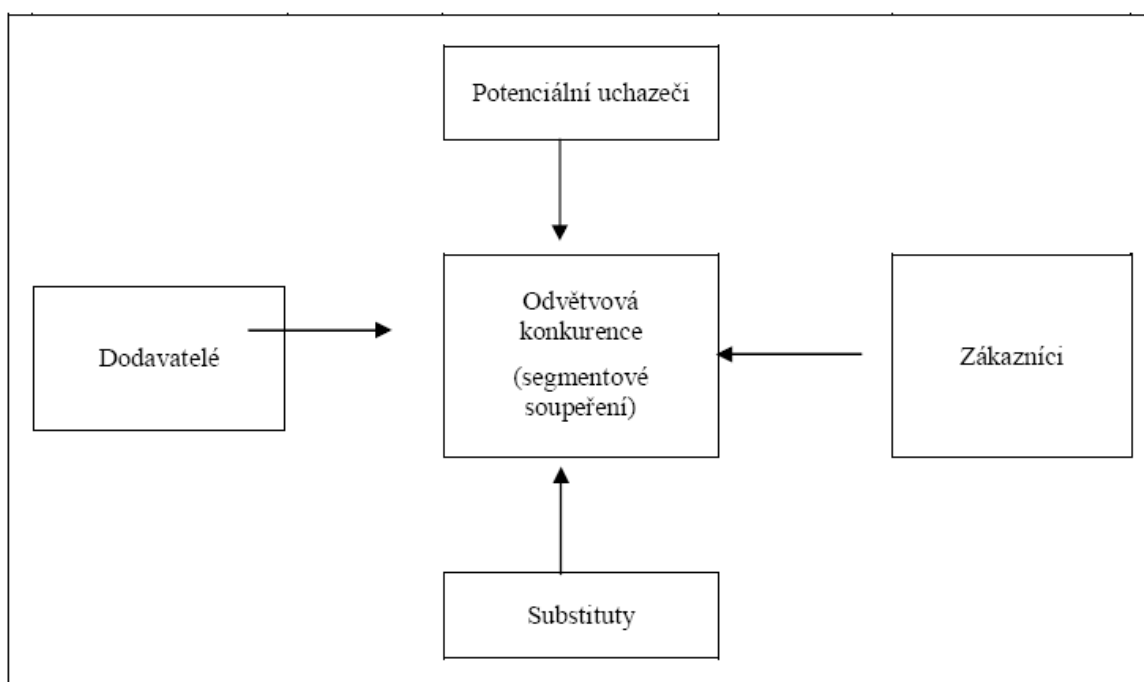
Podle Portera úroveň konkurence v odvětví závisí na závisí na pěti základních konkurenčních silách. Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt v odvětví takové postavení, aby mohl podnik čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Pro vypracování silné a správné strategie je nutné analyzovat těchto pět sil: [6]

Pět sil pro vypracování strategie:

1. **odvětvoví konkurenti** – snaží se získat výhodné postavení, používají metody jako jsou cenová konkurence, reklamní kampaně, lepší servis zákazníkům aj.
2. **potencionální uchazeči** – jejich vstup závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér
3. **substituty** – všechny firmy v daném odvětví soutěží s odvětvími, která vyrábí substituty, které limitují potenciální zisky tím, že určují cenové stropy
4. **zákazníci** – segment je méně přitažlivější s rostoucí kompetencí. Zákazníci stlačují ceny, požadují vyšší kvalitu nabízených výrobků a služeb a tím podněcují konkurenty ke vzájemným střetům. Ochranou proti nadměrné kompetenci takových zákazníků je volba takových zákazníků, jejichž vyjednávací síla je malá, nebo vyvinout takovou nabídku, kterou nebudou schopni odmítnout ani „silní“ zákazníci.
5. **dodavatelé** – segment je nepřitažlivý, pokud mohou dodavatelé zvyšovat ceny, nebo redukovat objem dodávek. Nejlepší obranou je budovat integrační vztah s dodavateli. [10]

Obr. 3: Pět konkurenčních hybných sil určujících přitažlivost trhu podle Portera



Zdroj: PORTER, M. Konkurenční strategie

První tři síly se týkají výhradně konkurentů. S rostoucí konkurenční silou obchodníků je nutností věnovat zvýšenou pozornost svým hlavním konkurentům, protože nestačí pouze, aby firmy znaly dokonale pouze své zákazníky.

Efektivita marketingu závisí zejména na znalosti konkurence, protože firma je nucena k neustálému porovnávání cen svých výrobků s konkurenčními cenami, analyzovat efektivitu distribuce a vyhodnocovat propagaci konkurence. Díky těmto krokům může firma identifikovat skutečné, ale i potenciální konkurenční výhody a nevýhody. [6]

Firma potřebuje o konkurenci znát:

1. Kdo jsou její konkurenti v rámci odvětví

Podle Portera je odvětvové prostředí skupina firem, které produkují stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty. [BBB] Odvětví je charakterizováno počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami, nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace.

Firma Autodoprava Černý působí na celkem přesyceném trhu v tomto odvětví. Z toho vyplývá, že se nabídky služeb firem moc neliší a snaží se bojovat se silnou konkurencí.

Tyto firmy se zaměřují na zákazníky a snaží se plně přizpůsobit jejich potřebám a přáním.

Odvětví se také může odlišovat svými vstupními bariérami – nízkými nebo vysokými překážkami pro firmy, které chtějí do odvětví vstoupit. Mezi hlavní vstupní bariéry patří v dopravě vysoká kapitálová náročnost.

Každé odvětví se vyznačuje svojí specifickou strukturou nákladů. Odvětví dopravy má nejvyšší náklady na pořízení majetku (nákladních automobilů) pro zahájení činnosti, servis tohoto majetku, spotřeba energie pro funkčnost nákladních automobilů. Firma, která bude používat nejmodernější marketingové strategie bude ve velké konkurenční výhodě oproti jiným autodopravcům. [BXXB]

Jednou z výhod firmy Autodoprava Černý je vlastní servis. Tím se snižují náklady na servis a údržbu vlastních nákladních automobilů.

2. Jejich strategie

Nejbližší konkurenti jsou ti, kteří se zaměřují na stejný cílový trh a používají podobnou nebo stejnou strategii. Firmy používající stejnou strategii se nazývají strategickou skupinou. Mezi hlavní strategické dimenze v tomto odvětví patří kvalita služeb, geologická rozloha a reklama. Nejintenzivnější je konkurenční boj mezi firmami v jedné strategické skupině, tak existuje i rivalita mezi skupinami. Ta vzniká protože se strategické skupiny mohou zaměřovat na stejné skupiny zákazníků.

Firma musí strategie konkurence nepřetržitě sledovat, potřebuje mít o konkurenci co nejvíce informací – jaký má marketingový mix, management, služby zákazníkům, cenovou politiku, distribuční síť, reklamní, prodejní a propagační strategii. Konkurence může na trhu vítězit například strategií nízkých cen, kvalitou poskytovaných služeb zákazníkům a nebo dobrou reklamou. Firma by měla strategii měnit tak, aby co nejvíce reagovala na přání zákazníků a čelila konkurenci.

3. Jejich cíle

Znalost konkurenčních cílů firem pomáhá stanovit spokojenost konkurenta s dosavadními výsledky.

4. Jejich silné a slabé stránky

O silných a slabých stránkách konkurenčních firem je těžké získat informace. Je třeba znát jejich podnikatelské aktivity, velikost prodeje, dosahovaný zisk apod. o jejich aktuální situaci se lze dozvědět jen ze sekundárních informačních zdrojů, z osobní zkušenosti a doslechu, nebo z primárních zdrojů – marketingového výzkumu mezi zákazníky, zaměstnanci, dodavateli či obchodními zástupci.

5. Jejich reakce na ohrožení

Určení cílů konkurence a jejich silných a slabých stránek umožňuje předvídat jejich reakci na firemní strategie, od snížení cen, zvýšení propagační kampaně apod.

Firma Autodoprava Černý si vybuodovala v uplynulých letech relativně silnou pozici na trhu autodopravců. Částečnou roli hrála také diferenciaci nabízených služeb, jejich konstantní a neustále se zlepšující kvalita.

Konkurentů je v tomto oboru opravdu nespočetné množství. Mezi hlavní konkurenty analyzované firmy patří subjekty jako DHL, ČSAD Hodonín a.s., GRANDE s.r.o., PETR VALÍK, AUTODOPRAVA Karel Ráb, Aleš Šebor, Autodoprava Nohel s.r.o. a spousta jiných konkurentů.

Konkurenční boj samozřejmě probíhá na všech frontách. Byly zaznamenány nečestné a neetické pokusy o likvidaci firmy Autodoprava Černý (např. pomocí platební neschopnosti).

4.2 Zákazníci

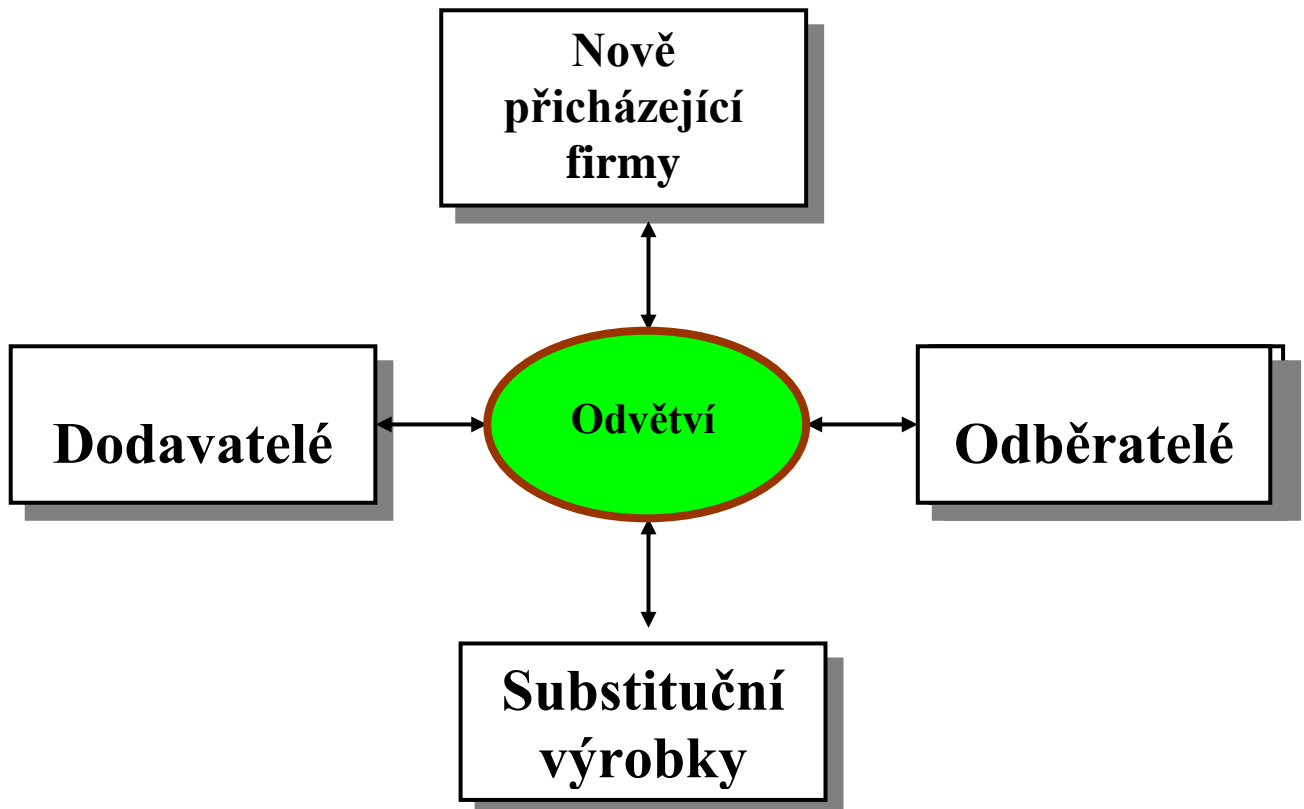
Firma Autodoprava Černý má zcela přesnou definici přístupu k zákazníkům. Zákazník stojí vždy na prvním místě.

I v této kategorii služeb zcela platí pravidlo „NÁŠ ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN!“.

Firma samozřejmě provádí průzkumy spokojenosti svých zákazníků, dává prostor vyjádření ke kvalitě poskytovaných služeb. Tyto informace slouží pouze firmě pro zlepšování poskytovaných služeb.

5. Porterův model konkurenčního prostředí 5S

Schéma Porterova modelu konkurenčního prostředí



5.1 Dodavatelé – vyjednávací síla dodavatelů

Co se týká dodavatelů, tak firma nemá vyloženě typické dodavatele, jelikož se nejedná o výrobní firmu. Mezi dodavatele bych zařadil asi pouze dodavatele náhradních dílů na osobní a nákladní automobily a dodavatele PHM. Tito dodavatelé mají bezesporu velkou vyjednávací sílu a moc. Je tomu tak především z důvodu jejich uvědomělé nenahraditelnosti, resp. obtížné nahraditelnosti. V tomto oboru sice panuje také velká konkurence a firma má na výběr z mnoha prodejců náhradních dílů a PHM, nicméně ceny jsou velmi obdobné až skoro stejné a také se nevyplácí měnit dodavatele z důvodu slev zapříčiněných množstvím odebraného zboží za určitý časový úsek.

Firma už za roky svého působení má své tradiční dodavatele auto-dílů a PHM, ale i přes to stále hledá a zkouší nové dodavatele, právě z důvodů rozložení rizika neuskutečnění dodávek. Jedinou výhodou firmy Autodoprava Černý oproti svým „silným“ dodavatelům jsou objemy odběrů a fakticky v minulosti neexistující problémy s platbami. Proto (solventnost firmy) si zmiňovaní dodavatelé firmy Autodoprava Černý jako odběratele váží a vzájemná spolupráce je založena spíše na důvěře a na úzkém vztahu obou stran.

5.2 Odběratelé – vyjednávací síla odběratelů

V tomto bodě je situace mnohem horší než u dodavatelů. Firma stojí v opačné pozici (než u dodavatelů), tudíž její vyjednávací síla je patřičně oslabena.

Důležitou roli zde hraje především charakter odběratelů. Jelikož mezi zásadní odběratele patří velké firmy jako DHL, Zetor Tractors a.s. apod., jde spíše o diktát podmínek (ceny, předurčené vzdálenosti měst v km apod.) ze strany odběratelů. Nicméně je firma nucena se těmito podmínkám podmiňovat, protože tito odběratelé přinášejí firmě největší zisky. Drobní odběratelé jsou jako spíše jako doplněk k vytížení zbylých nákladních automobilů.

5.3 Vstup nových konkurentů

Bylo by bláhové myslet si, že i přes velké fixní náklady pro vstup do odvětví, žádní noví konkurenti přicházejí nebudou.

V této chvíli hraje ale více či méně situace pro firmu Autodoprava Černý, ať už z důvodů zmiňovaných nákladů, tak také z důvodů tolik nezbytných a dlouho nabývaných zkušeností. Rovněž existence vybudovaných odběratelsko-dodavatelských vazeb či existence stávajících distribučních kanálů stojí kladně při firmě Autodoprava Černý.

5.4 Hrozby substitutů

V tomto oboru poskytovaných služeb nedochází nějak extra k výskytu substitutů. Nabízené služby se mohou u jednotlivých konkurentů mírně diferencovat, ale nelze to brát jako typickou hrozbu substitutů.

5.5 Konkurence

Vzhledem k povaze konkurenčních firem s převážně zahraničním kapitálem a vlastníky je situace pro firmu Autodoprava Černý složitá. Problém je především v síle konkurence, jejich možnosti diktovat ceny, kterým se musí ostatní firmy přizpůsobovat, v jejich velikosti objemů produkce a roli CL (cost leaderů) v daném odvětví či v jejich vyjednávací síle u dodavatelů (dodavatelé PHM).

5.6 Závěry z Porterova modelu 5S

Je jasné, že firma by měla nastolovat taková opatření, aby eliminovala hrozby (nepříznivé faktory) plynoucí např. z Porterova modelu 5S.

Co se týká dodavatelů, opatření by měla být následující:

- rozložení rizika na více dodavatelů auto-dílů a PHM
- udržení solidních vztahů se stávajícími dodavateli

Opatření týkající se odběratelů:

- uplatňování **přímého marketingu** (direct marketing) a tím zvýšení vlastní vyjednávací síly jako dodavatele
- rozložení rizika na více odběratelů (menší možnosti ztrát při neplacení, resp. při ztrátě odběratele apod.)

Opatření ke vstupu nových firem do odvětví, resp. opatření proti konkurenci:

- účinná diferenciací produktů (vždy jít proti proudu), upozorňování zákazníka na výhody plynoucí z této diferenciací (např. sledování přepravovaného nákladu)
- na diferencovaném poli uplatňování cenové války
- nabídnout zákazníkům víc než
- kvalitou resp. technologií účinně zvyšovat bariéry vstupu nových konkurentů (zvýšení vstupních fixních nákladů do odvětví)
- účinně a cíleně (plánovaně) zvyšovat podíl na trhu

Opatření proti substitutům:

- diferenciací služby (kvalita)

6. SWOT Analýza

SWOT analýza je: ¹ „analýza vnitřní síly a slabosti a vnějšího ohrožení a příležitosti“

[Kozler, Matějka, 1998, s. 104]

Pomocí SWOT analýzy lze rychle a snadno popsat celkovou situaci podniku, je to forma analýzy pro strategické účely, důležitý krok strategického plánování. Důležitá data pro SWOT analýzu poskytuje situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

² „Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a reaktivního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím.“

[Pošvár, 2002, s.38]

Cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky podniku a pozici podniku na trhu v odvětví.

Vnitřní prostředí

- množina prvků a jejich vzájemných vztahů uvnitř organizace
- u vnitřního prostředí hodnotíme:
- silné stránky – v čem je organizace dobrá – STRENGTHS = síla
- slabé stránky – slabé stránky – slabiny podniku – WEAKNESSES = slabost

Situační analýza vnějšího prostředí má za úkol posoudit faktory, které vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostředí.

¹ KOZLER, J., MATĚJKA, J. *Ekonomika, management, marketing* 1. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998, 139s. ISBN 80-7200-253-8.

² POŠVÁR, Z., ERBES, J. *Management I*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2002, 155 s. ISBN 80-7157-633-6.

„Jedná se o faktory, které působí v obecném smyslu na většinu organizací přímo, avšak na konkrétní výrobek nebo službu, které jsou předmětem činnosti organizace zpravidla působí nepřímo.“

[Pošvár, 2002, s.27]

Vnější prostředí

- faktory působící na firmu z vnějšku:
 - nekontrolovatelné
 - lze je ovlivnit jen velmi těžko nebo vůbec

- u vnějšího prostředí hodnotíme:
 - příležitosti = OPPORTUNITIES
 - hrozby = THREATS

Nedílnou součástí prostředí je oborové (odvětvové) prostředí – skupina firem produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby).

SWOT analýza představuje kombinaci situačních analýz vnitřního a vnějšího prostředí a vypracovává se nejčastěji formou matice.

Obr. 4: Matice SWOT

	Vnitřní	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější	Příležitosti (Opportunities)	SO – Maxi Maxi	WO – Mini Maxi
Hrozby (Threats)	Hrozby (Threats)	ST – Maxi Mini	WT – Mini Mini

Zdroj: POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. Management I

Vzájemnou kombinací faktorů ve SWOT matici jak vyplývá z obrázku, získáme tyto strategie:

SO... kombinuje příležitosti z vnějšího prostředí a silné stránky

WO... eliminuje slabé stránky a využije příležitosti z vnějšího prostředí

ST... využívá silných stránek podniku k eliminaci ohrožení z vnějšího prostředí

WT... podnik se snaží minimalizovat hrozby prostředí a potlačovat slabé stránky

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Diferenciace produktů• Komplexní a přímý přístup ke klientovi• Kvalita nabízených služeb• Množství kvalitních pracovníků• Dostatek zkušeností v oboru dopravy• Kvalita distribučních cest (kanálů)	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• rychlost legislativních změn (EU)• počet legislativních změn (EU)• Nedocnění kvality služeb ze strany zákazníků• Odbornost nových pracovníků a jejich loajalita
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Obnova vozového parku• Vstup na nové trhy, stávající diferenciací produktů	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Rostoucí ceny PHM• Nepříznivá vládní politika• Pomalejší růst trhu• Rostoucí konkurenční tlaky• Ekologické tlaky• Světová finanční krize

7. Metoda DMAIC

Vyžití DMAIC

Tuto metodu je možné využít pro jakékoliv řešení jakýchkoliv problému nebo zavedení nových změn, pro dosažení lepších předem stanovených výsledků a nebo spokojenosti zákazníka. Fáze DMAIC je možné i opakovat. Jejich opakováním se pak roztáčí spirála postupného zlepšování a tím dosahování neustále lepších výsledků.

Oblasti použití DMAIC

DMAIC metodu je možné využívat v těchto oborech:

- výroba
- logistika
- systém jakosti
- informační systémy
- systém jakosti
- marketing
- management
- psychologie
- a také ve všech oborech, kde je nutností zlepšit stávající stav nebo proces.

Tato metoda nám definuje 5 fází pro úspěšné zavedení změny ve firmě nebo řízení nějakého projektu, který je určen ke zlepšování.



Metoda zahrnuje:

D – Define (definovat) – znamená to, že v první fázi se musejí definovat cíle, dále získávat informace, následně se popisuje stav kterého má být dosaženo a určuje se tým pracovníků, kteří budou stanovených cílů dosahovat a nést zodpovědnost. Také se popisuje proces, který má být zlepšen. Součástí tohoto popisu procesu je i jeho rozsah (začátek a konec procesu, vstupy a výstupy). Musí se definovat se plán, který by měl obsahovat jednotlivé činnosti, které jsou třeba k odstranění problému.

Ve firmě Autodoprava Černý se cíle stanovovaly následně: Hlavním cílem, kterého chce firma dosáhnout, je dobře investovat do obnovy vozového parku a tím získat nové zakázky. Firma tak získá nejen nové zákazníky, ale díky modernější technologii pro vykonávání její hlavní podnikatelské činnosti bude mít firma lepší image, která bude na trhu působit mnohem lépe. Jak již budu zmiňovat i dále, někteří zákazníci mají dokonce podmínku pro spolupráci, využívání nákladních automobilů do určité doby stáří. Konkrétním příkladem je firma Medicom International, s.r.o., která přišla jako první s podmínkou využívání novějších nákladních automobilů pro převoz léků.

Není se také čemu divit. Představa, že se léky přepravovaly v nákladních automobilech, ve kterých byly již dříve přepravovány například fasádní barvy a došlo třeba k mírnému poškození a nyní je nákladový prostor znečištěn od těchto barev a najednou by se převážely léky, velmi nepříznivá. Nové nákladní automobily mají již podlahy v nákladovém prostoru vybaveny protiskluzovými a snadno, vodou čistitelnými povrchy. Proto je údržba takovýchto nákladních prostor velmi jednoduchá a nenákladná a není problém převážet náklad typu léky, elektronika apod. bez jakéhokoliv problému, když byl předtím převážen znečištěný náklad.

Informace získávané o splnění tohoto plánu získává dispečer firmy. Ten má za úkol i s majitelem firmy zjišťovat současné ceny na trhu nákladních automobilů a podle toho se rozhodovat o koupi. Firmě se osvědčily nákladní automobily značky DAF a tak firma zřejmě nebude tuto značku měnit.

M – Measure (měřit) – při každém zlepšování jsou velmi důležité postupné kroky, kterých má být dosaženo a které vedou k naplnění definovaných cílů. Aby bylo možné vždy doložit plnění cílů je důležité toto dělat na základě předem definovaných měření a měřitelných ukazatelů. Jedině tak je možné odlišit domněnky od skutečnosti.

Jako měřítko pro naši konkrétní firmu, bude zřejmě využít nárůst zakázek a vytěžování nových nákladních automobilů. Hlavním cílem pro koupi nových nákladních automobilů je navýšení zakázek a uzavírání nových dohod o spolupráci s novými firmami. Proto volíme jako měřítko tuto formu.

Prvním krokem pro naplnění tohoto cíle je splnění dílčího cíle, kterým je průzkum trhu prodeje nákladních automobilů. Zkoumány budou nabídky všech značek vyrábějících nákladní automobily. Srovnávat se budou nákladní automobily ve stejné cenové kategorii s nabídkou výbavy a spolehlivost. Na druhé straně se bude zkoumat předem určená výbava a spolehlivost a bude se porovnávat cena.

Jako další krok je správný výběr nákladních automobilů. Jak již bylo zmíněno, firma by chtěla zůstat u jí osvědčené značky DAF. Firma na tuto značku zvyklá co se týká vlastního servisu tak spolehlivosti, ceny, ví co může od této značky čekat apod. Samozřejmě konkurence je v tomto oboru velká a tak budou zkoumány i prodejci jiných značek. I tato změna značky výrobce by mohla přinést větší úspěch firmě.

Následuje krok vyjednávání o ceně a následná koupě nákladních automobilů.

Poté se budou muset nechat vyhotovit nové nabídky poskytovaných služeb novými nákladními automobily, vytvořit nový ceník, probíhat jednání s novými firmami apod.

Je samozřejmě jasné, že k nákupu nových nákladních automobilů bude potřeba kapitálu. Ten firma na nákup má a právě vyjednávací síla díky nové technologii a nové ceny přepravy předpokládají větší zisky a tím návrat investovaného kapitálu.

A – Analyze (analyzovat) – získané informace je nutné podrobně analyzovat a tím zjistit skutečný potenciál pro zlepšení. Základem je analýza příčin hlavních problémů, nedostatků, nespokojenosti apod. Zároveň se zjišťuje, jestli je skutečně řešen původní problém.

Jako hlavními informacemi které budeme analyzovat jsou ceny nových nákladních automobilů, nedostatek zakázek zapříčiněných zastaralým vozovým parkem a také vyjednané spolupráce s novými firmami.

Jak již bylo a bude zmíněno, hlavním problémem ve firmě Autodoprava Černý je nedostatek zakázek a také nespokojenost zákazníka při přepravě nákladu zastaralými a poruchovými nákladními automobily.

Jako analýzu poruchovosti bych zmínil nespokojenost zákazníka se zdržením doručení nákladu. Je pochopitelné, že závady se vyskytují i u nových technologií, se kterými musí zákazník počítat. Technika vždy byla a vždy bude nevypočitatelná a závada na technickém zařízení všech druhů se může vyskytnou kdykoliv bez jakéhokoliv předvídání, upozornění nebo zapříčinění. Každopádně nové technologie představují menší únavu materiálu a tím tedy předpoklad, že výskyt poruchy se velmi snižuje, než u technologie, která je v provozu až 15let a více.

Druhým předpokladem jak již bylo také zmíněno, je vyloženě požadavek zákazníka na využívání nových nákladních automobilů. Je to opět z důvodu spolehlivosti doručení nákladu na požadované místo. Pokud tomu tak není, například z důvodu poruchy nákladního automobilu a došlo by v nejkrajnějším případě i k zastavení výroby, kdy by firmě vznikaly vysoké náklady z prodlevy výroby a bylo by zjištěno, že náklad byl přepravován vozidlem starším než firma požadovala, veškeré náklady by byly zřejmě uplatňovány k náhradě firmě Autodoprava Černý. Proto je nutné se těmito krizovým situacím vyvarovat a k tomu právě poslouží nákup nových nákladních automobilů.

I – Improve (zlepšovat) – základem pro zlepšení je pochopitelně odstranění skutečné příčiny. Jsou nastavovány nové parametry procesu a jeho optimalizace. Všechno se dělá pro zvýšení spokojenosti zákazníka a to jak pro externího tak pro interního. Součástí celého zlepšování by mělo být i zlepšení nákladů a přínosů pro zákazníka. Jednotlivá řešení je většinou možné otestovat v testu.

Jak je zde v popisu zmiňováno, základem je odstranění příčiny. Jak již bylo zmíněno, hlavní příčinou, proč se firma potýká s nižším objemem zakázek je zastaralý vozový park. Zákazníci (firmy) požadují jistotu nabízené služby (přepravy nákladu). Nicméně více věrohodně vypadá firma která nabízí stejné služby zákazníkům a nabízí je s lepší image. Každý z nás kdyby si měl vybrat poskytnutí stejné služby za srovnatelné ceny, vybere si podle image firmy. V tomto případě mám na mysli srovnání vozového parku. Určitě bude lépe vypadat image firmy, která používá pro přepravu nákladu nákladní automobily o maximálním stáří 5 let a úplně jinak bude vypadat image firmy s vozovým parkem o stáří 10 – 15 let.

Také už bylo zmiňováno, že pro získání zakázek některých firem je vyloženě požadavkem provádět přepravu nákladu vozidly mladšími pěti let (například pro převoz léků).

Vše se dělá pro spokojenost zákazníka. Je samozřejmostí, že spokojený zákazník je ten, který si objedná službu a ta mu je splněna podle jeho požadavků, nebo podle určitých standardů. Proto při plnění zakázky starými nákladními automobily vždy vzniká mnohem větší riziko poruchy a tím nesplnění zakázky ani podle požadavků zákazníka, ani podle určitého standardu a tak je pochopitelně zákazník nespokojen. Vzniká tak další riziko a to takové, že se zákazník při získání špatné zkušenosti s naší službou, v dalším případě potřeby obrátí na konkurenci. A jak je známo, je mnohem těžší a složitější získávat nové zákazníky, než si udržovat zákazníky stávající.

Dalším faktorem je snižování nákladů. Je pochopitelné, že pokud máme poruchové nákladní automobily, budou vyžadovat daleko více oprav. Tím vznikají nemalé náklady, které jsou spojené jak přímo s opravou tak i dalšími faktory. Prvotním nákladem je náklad na opravu, což je náhradní díl a práce mechanika. Také mezi něj můžeme zahrnout odtah vozidla na domovní servis, mzda řidiče odtahujícího vozidla, mzda náhradního řidiče, který bude po přeložení nákladu pokračovat v jízdě apod. Další

náklady vznikají odvoláním mechanika, který mohl plnit zakázku na servise, který je přidruženou činností k autodopravě. Následujícím nákladem můžeme zmínit náklady z prodlení doručení nákladu na místo vykládky. Horší by to bylo s náklady, které by vznikly z prodlení výroby vlivem opoždění doručení nákladu. Neposledními náklady, který by nám vznikly by byly náklady na získání nového zákazníka, protože by vznikala možnost odchodu zákazníka ke konkurenci.

C – Control (řídit) – Když už je problém úspěšně odstraněn nebo je dosaženo zlepšení, je třeba udělat poslední a závěrečný krok. Všechny potřebné změny musíme zavést a standardizovat do našich procesů nebo do systému. Také se musíme pochopitelně přesvědčit, že jsou změny řádně uplatňovány a jsou součástí běžných každodenních činností. Vhodné je také stanovit období ve kterém se bude sledovat dosažených výsledků a zisku z nového zlepšení.

Zavedení této změny bude ve firmě Autodoprava Černý celkem bezproblémová. Řidiči z povolání jsou zvyklí na starší nákladní automobily a přechod na novější a mnohem pohodlnější nákladní automobily bude téměř bezproblémový. V současné době byla provedena již částečná inovace vozového parku a zavedení bylo úplně bez problémové. Řidiči si tuto změnu velmi chválí.

8. Doprava

Známkou vyspělé průmyslové společnosti je v dnešní době i výkonný dopravní systém. Je to samostatný sektor dopravy, který je ve většině ekonomik velmi rozšířený.

³ „Doprava zabezpečuje fyzické přemístění výrobků z místa, kde se vyrábí, do místa, kde je jich zapotřebí.“

[Douglas M. Lambert, *Logistika*.2002, s. 217]

Doprava jako součást logistiky zajišťuje přesun výrobků a to zejména na trhy oddělené geograficky. Výrobky by měly přicházet na trh nepoškozené, v požadovaném množství a čase. Tím poskytuje doprava zákazníkům přidanou hodnotu. Zákazník je pak spokojený a může tak být splněna i složka marketingové koncepce – spokojenost zákazníka.

S marketingem také souvisí termíny - **přínos místa**, což je hodnota, která se přidává k výrobku za jeho přesun v prostoru a určité vzdálenosti a termín – **přínos místa**, což je skladování výrobků do doby, než je jich zapotřebí. Pro úspěšnou činnost marketingu je nutné, aby byly oba tyto přínosy splněny.

Přeprava má přímý vliv na zákaznický servis, který je kritickou složkou logistického řízení. Patří mezi nejdůležitější činnost logistického řízení. Proto je v logistice a tudíž i dopravě je zapotřebí počítat s různými charakteristikami ovlivňujícími přepravní servis a předpokládat je. **Patří mezi ně:**

- **doba přepravy** – Tato charakteristika vystihuje dobu přepravy a to tak, aby byl výrobek k dispozici vždy včas. Není-li tomu tak, vznikají firmám náklady, např. nespokojenost zákazníka, zastavení výroby aj.
- **spolehlivost** – Servis by měl být vyrovnaný a spolehlivý.
- **pokrytí trhu** – Schopnost zabezpečit servis jako rozvoz.
- **pružnost** – V tomto kroku je nutné, aby byla zajištěna přeprava výrobků různého druhu a splnění požadavků přepravníků

³ LAMBERT, M. Douglas., STOCK, R. James, ELLRAM, M. Lisa, *Logistika* 1. vyd. Computer Press 2000, s. 589. ISBN 80-7226-221-1.

- **schopnost dopravce poskytnout více než základní přepravní servis** – dopravce by se měl snažit spolupracovat s přepravcem, snažit se splnit jeho požadavky, stát se součástí jeho celkových marketingových a logistických programů.

Dopravu také ovlivňují různé faktory a to dostupnost dopravy, kapacita dopravy, přepravní náklady aj. Přeprava výrobků a zboží je jedna z nejdražších úkonů logistiky. Proto je cena některých výrobků tak vysoká.

Dopravu lze dělit na:

- Železniční doprava
- Letecká doprava
- Lodní doprava
- Potrubní doprava
- Silniční doprava

Firma se snaží dobu dopravy nákladu co nejvíce zkracovat. Je to dnešní fenomén, přepravit náklad za co nejkratší dobu. Firma si tak buduje dobré jméno za spolehlivost a rychlost dopravy. Také tím eliminuje vzniku dalších nákladů a to jak hodinová mzda řidiče, tak náklady spojené s hledáním nového zákazníka, který by byl s dlouhou dobou přepravy nespokojený. Nesmíme ale přehlížet neovlivnitelné faktory, které mohou dobu přepravy zdržovat. Řadíme mezi ně počasí, dopravní nehody a jiná omezení. S těmito faktory se musí počítat, nicméně není způsob, jak je ovlivnit. Jen mírně se dá předejít zdržení vlivem dopravních nehod, kdy si tyto informace předávají řidiči mezi sebou pomocí vysílaček, nebo díky dopravním zpravodajství v rádiích.

Velmi důležitá je také pružnost. Firma musí reagovat na požadavky zákazníků. Každá přeprava se liší svými podmínkami. Tyto odlišnosti jsou charakterizovány zejména druhem přepravovaného nákladu. Na objemné náklady je nutné brát velká auta, na přepravu léků zase nejnovější auta apod. podle požadavků zákazníka.

Diferenciace

Diferenciace je navrhování produktů tak, aby měly společné znaky, které jsou ovšem odlišující. Odlišností se rozumí přidání něčeho navíc k produktu tak, aby se odlišil od konkurence, tím získal konkurenční výhodu a byl pro zákazníka výjimečný a zajímavý než stejný výrobek u konkurenta.

9. Marketing a marketingové strategie

9.1 Pojem marketing

Marketingu jako takovému je více než sto let a během této doby se neustále vyvíjel a prodělal celou řadu změn. Určitým faktem je, že marketing jako nástroj není již pouze módní záležitostí. Stal se pro dnešní dobu běžnou a nepostradatelnou součástí podnikového života. Není lehké vybrat pouze jedinou definici, která by přesně a výstižně definovala pojem marketing. Takových definic existuje nespočet a proto jsem vybral takové definice, které jsou nejvíce používané. Uvádějí je ve svých publikacích jak čeští, tak i světoví autoři.

Marketing lze definovat jako sociální proces, během kterého nejen jednotlivci ale také skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují a to prostřednictvím tvorby, nabídky, poptávky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.

Marketing je ale také pochopení potřeb potenciálního zákazníka a návrhy řešení, která poskytují spokojenost zákazníkům, zisk výrobcům a přínosy akcionářům. Je to také společenský a řídicí proces, díky kterému jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a také to co požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními

9.2 Marketingový mix a jeho aplikace „4P“

Marketingový mix

Marketingový mix je definován jako základ taktiky která umožňuje dosáhnout nějakého marketingového cíle. Využívá k tomu tzv. „4P“.

Historie marketingového mixu

Říká se, že prvním, kdo v marketingu hovořil o nějakém marketingovém mixu byl James Culliton. Bylo tomu na konci 40. let 20. století. Později však přišel se čtyřmi složkami marketingového mixu Richard Clewett. Zahrnoval 4P nebo-li *produkt* (Product), *cenu* (Price), *distribuci* (Distribution) a *propagaci* (Promotion). Klasický **marketingový mix 4P** vznikl až když Clewettův student Jerry McCarthy uvedl, že by se jednotlivé složky mixu měly propojit a kombinovat a když slovo distribuce nahradil slovem místo (Place).

Zpopulárnění dostal marketingový mix až díky Philipu Kotlerovi. Ten ale také zdůrazňuje, že marketingovému mixu (4P) vždy musí předcházet nějaké strategické rozhodnutí, které se týká segmentace, umístění a zacílení.

Definice marketingového mixu

Marketingový mix, je to soubor taktických marketingových nástrojů a to cenové, výrobní, distribuční a komunikační politiky. Ty firmě umožňují upravit její nabídku a to podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Používání marketingového mixu

Marketingový mix představuje a konkretizuje veškeré kroky, které společnost dělá, aby zvýšila poptávku po jejím produktu či službě.

Tyto kroky dělíme do 4P:

1. **Produkt** – ten označuje buď samotný výrobek a nebo službu (tzv. jádro produktu), ale samozřejmě také veškerý sortiment, design, kvalitu, obal, image výrobce, záruky, značku, služby a spoustu dalších faktorů, které z pohledu zákazníka rozhodují o tom, jak tento produkt uspokojí jeho očekávání.
2. **Cena** – je to vlastní hodnota vyjádřená v peněžních jednotkách, za kterou se produkt prodává. Cena může zahrnovat i slevy, podmínky a termíny placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
3. **Místo** – to uvádí, kde a jak bude produkt prodáván a určuje také jeho distribuční cesty, ale i dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

4. **Propagace** – ta nám říká, jakou možnost mají zákazníci dozvědět se o produktu nebo službě (přímý prodej, public relations, reklama a podpora prodeje).



Dobrý a účinný marketingový mix je takový, který vhodně kombinuje všechny proměnné, a to tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota, a aby byly splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů sloužících k realizaci firemní strategie.

Product

Při vzniku firmy v roce 1992 byly poskytovány firmou 4 služby zákazníkům. Konkrétně to byly autodoprava, autopůjčovna, autoservis a prodej vozidel Lublin. Služby byly poskytovány ve velmi dobré kvalitě. Největších zisků přinášela oblast autopůjčovna. Půjčovaly se automobily značky Škoda favorit a postupem času a nástupem nového modelu i Škoda Felicia. To vše bylo zapříčiněno převratem politiky a malou konkurencí v tomto segmentu trhu.

Neustále docházelo k modernizaci vozového parku a tím ke skvělé kvalitě poskytovaných služeb. Zisky byly na svoji dobu neuvěřitelně vysoké.

Postupem času, kdy nebyl vstup na trh už takovým riskem a rizikem a vytvořily se dobré podmínky pro vstup nových konkurentů začal zájem o půjčování a prodej vozidel velmi upadat. Vznikaly nové firmy, které nakupovaly nová vozidla a poskytovala služby za nižší ceny z důvodu rozsahu poskytovaných služeb. Prodej vozů Lublin bylo ukončeno, nikdy nepřinášelo nějak velké zisky. V současné době je v návrhu plánu úplné zrušení autopůjčovny, která už několik nese minimální zisky. Hlavním cílem bude zaměření se na poskytování služeb v oblasti autodopravy.

Oblast servis by také mohl přinášet větší zisky, ale je zapotřebí lepší reklamy. Na tuto oblast se bude firma také zaměřovat.

V oblasti servis osobních a nákladních automobilů by chtěla firma rozšířit svoji nabídku služeb a to konkrétně o pneuservis a geometrii náprav.

Bude nutná určitá investice, ale v dnešní době je to téměř nezbytné v této oblasti podnikání.

Price

S ohledem na postavení firmy Autodoprava Černý na českém trhu a získávání nových segmentů domácích trhů, postupuje v cenové politice velmi rozvážně a nesnaží se o žádné cenové boomy a snaží se vyhnout prudké změně cen.

Firma se zajímá především o zákazníky citlivé na kvalitu poskytovaných služeb a snaží se udržet tzv. „tahouny“, což jsou hlavní zákazníci, kteří tvoří 60% zakázek. Cena se stanovuje podle konkurence a zároveň podle nákladů- Současná celosvětová krize zabránila zvyšování cen, když ceny pohonných hmot neustále stoupají. Vzhledem k zaznamenání nárůstu zakázek v současné době, kdy je finanční krize zřejmě v začátcích ústupu, bude firma sledovat pohyb cen u konkurence a jakmile bude docházet k navyšování cen v této oblasti poskytovaných služeb, nebude firma zahálet a bude se těmto cenám okamžitě přizpůsobovat. Dalším faktorem pro určování nových cen bude jak jsem již několikrát zmiňoval obnova vozového parku, kdy využití nové technologie umožní navýšení ceny.

Place

Navzdory zaměření firmy a jejich produktů na zákazníky (kvalita služeb, diferenciacce, cena apod.) jsou zatím distribuční kanály (a tedy i místa poskytování služeb) zatím uskutečňovány prostřednictvím pouze v místě sídla firmy.

Každopádně firma si tuto skutečnost uvědomuje, ale vzhledem k charakteru poskytované služby, nemá žádné možnosti jak využívat například dealery jako je tomu třeba u spotřebního zboží.

O vytvoření další pobočky firma vůbec neuvažuje.

Promotion

Firma veškeré služby nabízí prostřednictvím reklamy. Tato reklama není v současné době moc účinná, jsou zastaralé a nelehko vyhledatelné www stránky. Dalším typem reklamy je plošná reklama na plachtě každého takového nákladního automobilu.

Firma je na trhu již od roku 1992 a za tu dobu si vybudovala své místo na trhu a je vryta do paměti zákazníků.

Firma zároveň své služby prodává formou selektivní distribuce, tzn. pomocí mezičlánků, které těmto produktům věnují zvláštní pozornost, kterou vyžadují. Jedná se o spedice, které vyhledávají takovéto firmy a nabízí jejich služby prostřednictvím své pobočky, pod svým jménem. Takováto spolupráce je na jednu stranu velmi výhodná, jak bude ještě popsáno. Hlavními výhodami je, že firma tak nemusí mít svoji reklamu, ale reklamu dělá spediční firma a také se nepotýká s platební morálkou cílového zákazníka.

Nejčastější formy podpory prodeje u dané společnosti :

Dárky - reklamní propisky, zapalovače, apod.

Reklama

- tisk
- letáky
- rádio
- plošná reklama na automobilech

Čím jsou služby dané společnosti zákazníkovi blízké ?

- tradice značky na trhu – 18.rok
- cenová dostupnost

Společnost sleduje uvedené marketingové ukazatele :

- znalost značky
- znalost televizní a rádio reklamy
- znalost konkurenčních značek
- aktivity konkurentů

9.3 Koncept marketingového managementu

Veškeré marketingové koncepce by měly vycházet z předpokladu, že firma je schopna dosáhnout stanovených cílů, a to pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a také je musí umět dokázat uspokojit efektivněji než konkurence. Marketingová koncepce by také měla každé firmě přinést jakýsi pocit jistoty a určité východisko pro ziskový rozvoj podnikatelských aktivit.

9.4 Cenová strategie

Dobrych hospodářských výsledků nemusí firmy dosahovat pouze kvalitními a lepšími službami než nabízí konkurence, ale také rozdílnou cenou.

⁴ „Cena je suma peněz, kterou musíme zaplatit za zakoupené zboží.“

[Záboj, 2003, s. 52]

Cenu stanovujeme, když uvádíme na trh nový výrobek nebo službu, nebo přicházíme na trh s již zavedeným výrobkem nebo službou.

Způsoby určování ceny:

- **stanovení ceny podle nákladů** – Tato metoda je nejčastěji používaná, je jednoduchá, vzhledem k dostupnosti údajů potřebných ke stanovení ceny.
- **stanovení ceny na základě poptávky** – Cena se odvíjí od trhu poptávky. Při vysoké poptávce se cena stanovuje vysoká, naopak při nízké poptávce je cena nízká. Cenu neovlivňují náklady, nýbrž pouze situace na trhu.
- **stanovení ceny podle konkurence** – Cena výrobků a služeb se stanovuje srovnatelně s konkurencí. Tato cena představuje cenový strop. Při vyšší ceně by zákazníci přešli ke konkurenci. Tento způsob stanovení cen se využívá zejména při vstupu na nový trh, kde se setkáváme se stejně silnými konkurenty.

⁴ ZÁBOJ, M. *Obchodní operace*. B.I.B.S, Brno 2000. ISBN 80-86575-93-4.

- **stanovení ceny na základě cílů firmy** – Zejména to bývá maximalizace zisku. Cena je stanovena co nejvyšší za účelem zvyšovat svůj zisk. Rizikem je snížení počtu zakázek.

Za hlavní a rozhodující faktor se považuje hodnota výrobku a jak jej vnímá zákazník a ne výrobní náklady.

Firma ve svých začátcích stanovovala cenu podle konkurence. Jelikož nastal velký rozvoj firmy a zakázek neustále přibývalo, ceny se mírně zvyšovaly. Vzhledem k nedostatku nabízených služeb na trhu, bylo možné ceny zvyšovat. Konkurenti samozřejmě ceny také zvyšovali. Velké firmy ale mohly zůstat vzhledem k objemu zakázek na svých cenách a získávat tak další zákazníky. Postupem času se začala ale konkurence stále více a více rozrůstat a zvyšování cen tak už bylo nemožné. Naopak muselo docházet ke snižování cen a to tak, že stanovování ceny se začalo provádět podle nákladů s přihlédnutím na konkurenci. S příchodem finanční krize musely být ceny stanoveny na existenční minimum a i přesto se firma potýkala s nedostatkem zakázek. V současné době firma zaznamenává vysoký nárůst zakázek a ceny za služby budou opět upravovány.

9.5 Marketingová komunikace

⁵ „*O čem nikdo neví, jako by ani neexistovalo.*“

[Aurelius Lucius]

Každý z nás se denně setkává a účastní komunikačního procesu. Tímto způsobem se snažíme něčeho dosáhnout, něčeho, co máme společné s jinými lidmi. Snažíme se jim něco sdělit, vyjádřit, sdělit svůj názor. Komunikace je nejdůležitější dorozumivací metodou, jak dát někomu něco vědět. Bez komunikace se neobejde dnešní moderní marketing a bez marketingu žádná firma. Je nutné své zákazníky informovat o svých nabídkách zboží a služeb. O využití nabízených služeb, prospěšnosti atd.

Je zkrátka nutností komunikace se zákazníkem. Firma vnímá spokojenost, potřeby a přání zákazníka a snaží se s ním pomocí komunikace udržovat v kontaktu.

⁵ Aurelius Lucius.

Tento kontakt se nazývá orientace na zákazníka a ta není možná bez komunikace se zákazníkem. Komunikace je v dnešní době základem veškerých vztahů mezi lidmi. Na těchto vztazích závisí schopnost přežít. Komunikace představuje proces sdělování, přenosu a výměny hodnot při výměně informací. [1]

Pět nástrojů marketingové komunikace podle Kotlera:

- 1) **inzerce** – je to jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace zboží a služeb
- 2) **propagace prodeje** – soubor stimulů (krátkodobých), který má povzbudit a navést zákazníka k vyzkoušení zboží nebo služby, nebo k jejich zakoupení
- 3) **public relations** – řada programů, které jsou vytvářeny pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo výrobku
- 4) **osobní prodej** – osobní jednání s potenciálními zákazníky, kde je účelem prezentace výrobku nebo služby, vysvětlení nejasností a zodpovězení otázek a následně třeba i uzavření smlouvy

[6]

- 5) **přímý marketing** – neosobní styk se zákazníkem pomocí pošty, internetu, emailu, telefonu a jiných prostředků pro bezprostřední předávání zpráv a získávání přímých odpovědí

9.5.1 Reklama a inzerce

Reklama a inzerce je zahrnována mezi čtyři nejvíce využívané nástroje, které firmy využívají ke komunikaci a přesvědčování svých potenciálních zákazníků a veřejnosti. Propagují určitý produkt, ať se jedná o zboží nebo službu a image produktu a firmy. Jsou aplikovány pomocí hromadných sdělovacích prostředků a tím tedy dokáží oslovit široký okruh veřejnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o neosobní propagaci, je tato metoda nepříliš přesvědčivá a také může být velmi nákladná.

Reklama je podle Foreta:

- **informativní** – jejím účelem je vyvolání zájmu poptávky, např. při uvedení nového produktu na trh
- **přesvědčovací** – je to strategie, která působí na zákazníka takovým dojmem, aby si daný produkt koupil
- **připomínací** – jejím cílem je stále udržovat v podvědomí zákazníků produkt a jméno firmy
- **prestižní** – mít umístěnou reklamu v médiích
- **alibistické**

Prvním krokem je stanovení cílů reklamy, určení budoucích zákazníků, charakterizovat naše výrobky a služby a odůvodnit si, proč by si zákazník měl koupit právě náš produkt. Následně zvolit vhodné reklamní sdělení a médium, ve kterém bude sdělení prezentováno. V neposlední řadě je také nutné zvážit náklady na tuto reklamu. [1]

Reklamní strategie se skládá ze dvou prvků:

- 1) **Vytvoření reklamního řešení** – aby byla reklama úspěšná, musí být prezentována tak, aby dokázala zaujmout, aby si jí potenciální zákazník všiml a aby dobře a jasně vyjadřovala naše sdělení
- 2) **Výběr reklamního média:**
 - a) **noviny:** dokáží oslovit širokou škálu čtenářů a lidé jim kladou vysokou důvěru, nevýhodou je krátká životnost a špatná kvalita tisku
 - b) **televize:** pokrývá celý trh, tím vznikají nízké náklady na oslovení jednoho spotřebitele, ale celkové náklady jsou velmi vysoké a nedokáže se zaměřit na určitou skupinu spotřebitelů
 - c) **direkt mail:** je zaměřený na určitou cílovou skupinu, nevýhodou je špatný design reklamy a špatné vnímání spotřebitele
 - d) **rozhlas:** zaměřen na určitou cílovou skupinu posluchačů, nízké náklady, nízká pozornost spotřebitele, nemůže reklamu vidět, nýbrž jenom slyšet.
 - e) **časopisy:** oslovují určitou cílovou skupinu čtenářů, výhodou oproti novinám je lepší kvalita tisku a delší životnost, nevýhodou jsou vysoké náklady

- f) **venkovní reklama:** snížená možnost oslovit určitou cílovou skupinu, nízká konkurence
- g) **on-line reklama:** zaměřena přímo na vybranou cílovou skupinu, nízké náklady, rychlý kontakt, nevýhodou je malý vliv na zákazníky a není možnost sledovat jejich reakce [5]

Aby firma zvýšila informovanost o své existenci a navýšila tak objemy zakázek, bude také samozřejmě využívat reklamy. Rozpracovává se strategie, která zahrnuje i výskyt reklamy. Reklama bude prováděna formou novin, kde bude tištěná reklama s popisem nabízených služeb. Takového způsobu reklamy bude využívat i v některých časopisech. Další variantou je rozhlas. Místní rádio Kiss Hády bylo vybráno pro šíření mluvené reklamy. Intenzita reklamního spotu bude prozatím pětkrát denně po dobu jednoho měsíce. O televizní reklamě firma neuvažuje vzhledem k nákladnosti reklamy a velikosti firmy.

Online reklama bude na internetu. Internetová reklama bude vystavena a portálu www.seznam.cz vzhledem k vysoké návštěvnosti českých občanů. Dalším způsobem šíření reklamy je rozdávání reklamních letáček v okolí firmy. Jedná se o sousední části města Brno-Žebětín. Konkrétně Bystrc, Kohoutovice, Střelice, Komín apod.

9.5.2 Proces prodeje

Někteří prodejci mají od přírody talent a dokáží vycítit co zákazník chce, popř. ho motivovat tak, aby chtěl právě to, co mu může firma nabídnout. Moderní prodej na konkurenčních trzích je v dnešní době na velmi profesionální úrovni. Nutností je přinutit zákazníka, aby vyjádří co přesně chce. Klíčovou dovedností pak je nalézt řešení těchto potřeb a problémů v mezích nabídky firmy.

Proces prodeje lze rozdělit do pěti etap:

1. Plánování kontaktu se zákazníkem
2. Navázání kontaktu
3. Představení výrobku nebo poskytované služby
4. Zvládnutí námitek
5. Návrh nabídky
6. Závěry

AD 1

Správná příprava nám umožní efektivní využití času. Zaměřuje se na kontakt se zákazníkem.

Součástí této přípravy je:

- zjistit, jaký je podnik zákazníka – Výrobní proces, problémy, požadavky a jaká je důležitost poskytnutí naší služby. Bez těchto poznatků můžeme jen stěží vyhovět zákazníkovi a pochopit, jak důležité pro něj poskytnutí naší služby.
- kdo je zákazníkem – jméno, funkce, pravomoci, zvláštní zájmy
- srovnání – To co si zákazník přeje s tím co mu mohu nabídnout.
- jak je zpracován blok argumentů – připravenost odpovědí na otázky, odvolávání se na spokojené zákazníky

AD 2

Prvním krokem je dojednání schůzky. Nejlépe je domluvit si schůzku a její termín předběžně po telefonu. Nedohodnutá návštěva je nevhodná a je brána jako určitý způsob obtěžování.

Měla by se dodržovat určitá pravidla:

- mluvit krátce a jasně s dobrou výslovností
- mluvit v nízkém příznivém tónu
- představit se a svoji firmu jménem
- odvolat se na společné známé a to jak osoby tak i např. veletrhy, reklamu aj.
- přejít co nejdříve k podstatě věci
- v závěru shrnout to, na čem jsme se domluvili
- důležitý je první dojem, ale také poslední dojem při rozloučení
- při přání partnera o odsunutí jednání, pokusit se domluvit datum schůzky

AD 3

Na první schůzce by mělo být podmínkou zjistit, jaká jsou přání zákazníka, jakou má představu o poskytované službě a jaké přínosy mu přinese. Očekávané a prodiskutované přínosy by měly být úplně včetně podmínek splatnosti, záruk aj., aby později nedošlo k prodlužování jednání a vytváření nových požadavků.

AD 4

Bývá zvykem, že během prezentace nebo schůze klade zákazník doplňující otázky, nesouhlasí s výroky které slyšel, nebo požaduje doplňující informace. Tyto námitky jsou dobrým signálem o vnímání prezentace a o tom, že zákazník zvažuje o naší nabídce.

Platí dvě zásady jak uspět u prezentace:

1. dopředu předvídat námitky
2. mít připravenou argumentaci

Prodejce by měl vědět, CO odpovědět, KDY odpovědět a JAK odpovědět

CO odpovědět?

Při naprosto nepravdivých názorech je velmi těžké prosazovat opak. Pokud má zákazník zafixovanou myšlenku, je nutné uznat tento názor, ale provést srovnání a uvést chválu jiných zákazníků na naši službu.

KDY odpovědět?

Velmi důležité je nalézt správnou chvíli kdy odpovědět, tato chvíle bývá důležitější než samotná odpověď.

Máme tyto možnosti:

- odpovědět na reakce ihned
- odpovědět předtím, než vůbec byla námitka vznesena
- odpovědět později
- neodpovídat – v případě vyslovení námitky ze zlého úmyslu

JAK odpovědět?

Špatnou taktikou není v tomto případě odpovídat na námitky formou otázek. Otázky je nutné klást klidnou formou. Předpokladem pro úspěch je respekt zákazníka. Proto není vhodné používat fráze typu:

- Ne, nemáte pravdu...
- Já být na Vašem místě...
- Vaše námitka je...

Vhodné je proto použít typy zvláštních námitek:

- metoda ano...ale
- metoda bumerangu
- metoda odsouvací
- metoda schválení s protinávrhem
- limitovaný souhlas
- metoda odpovědi otázkami

AD 5

Pokud uspějeme u prezentace a zodpovíme veškeré otázky a námitky, je čas přejít k uzavření jednání a sestavení smlouvy nebo objednávky.

AD 6

Kontakt se zákazníkem vyžaduje následné zhodnocení a zpětnou vazbu. Jde o hodnocení úspěchu při dosažení určitých cílů, které byly pro jednání sestaveny. [2]

9.5.3 Propagace prodeje

Propagace prodeje je vrcholným prvkem marketingových kampaní. Podle Kotlera je obchodní propagace souborem různých motivačních nástrojů krátkodobého charakteru, které jsou vytvářeny pro zajištění rychlejšího nebo většího nákupu různých výrobků nebo služeb. Od reklamy se liší tím, že reklama udává důvody proč si něco koupit a propagace prodeje je podnětem k nákupu. [6]

9.5.4 Podpora prodeje

Nástroje podpory prodeje na rozdíl od reklamy zaměřené na delší časové působení mají cíl stimulovat okamžitý prodej. Význam těchto nástrojů roste v době ekonomické recese, v době, kdy je na trhu silnější konkurence, když výrazně převažuje nabídka nad poptávkou. Stále častěji doplňují a navazují na reklamu.

Cíle podpory prodeje

- zvýšení prodeje
- podněcování zákazníka k zakoupení většího množství
- podněcování opětného nákupu
- podněcování zákazníků citlivých na cenu
- snížení cykličnosti prodeje

Nástroje podpory prodeje spotřebitele

- vzorky
- kupóny
- prémie
- dárky
- vystavení zboží
- předvádění zboží
- ochutnávky
- soutěže a loterie
- cenové slevy

Nástroje podpory prodeje distributorů

společná reklama, obchodní slevy, prezentace výrobků

cílem je:

- rozšiřovat distribuční síť
- ovlivňovat výši zásob obchodních firem
- rozšiřovat distribuci do nových oblastí
- zkvalitňovat a rozšiřovat doprovodné služby

[12]

9.5.5 Public relations

Tento pojem představuje publicitu, propagandu a evenmarketing.

Publicita je činnost jejímž základem je aktivní publicita, získávaná pomocí tiskových zpráv, prezentací a interview ve sdělovacích prostředcích. Od reklamy se liší tím, že je neplacená.

Propaganda je činnost, která má za cíl formovat veřejné mínění a myšlenky tak, aby působilo a sloužilo ve prospěch ovlivňujícího. Charakteristické pro propagandu je, že musí být totální a musí využívat všech disponibilních technik.

Evenmarketing neboli organizování událostí se využívá pro zdokonalování firemní komunikace. Představuje přípravu, plánování a organizaci zážitků.

Těch je dosaženo na nejrůznějších firemních akcích. Úkolem těchto akcí je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image firmy.

Hlavním cílem public relations je budování image firmy. Je to jakási představa spotřebitele, která se mu vybaví při pouhé zmínce o názvu podniku nebo jeho výrobku. Samotný výrobek jako takový je velmi snadno napodobitelný, ale dát mu správnou image je věc mnohem těžší. [4]

9.5.6 Přímý marketing

Přímý marketing je systém využívající jedno nebo více reklamních médií k vyvolání měřitelné reakce a transakce v libovolném místě.

To znamená, že se snažíme o maximální možné poznání zákazníka. Snažíme se poznat a vycítit jeho touhy, přání, vlastnosti a potřeby a způsob, kterým tyto své individuální potřeby uspokojuje. Abychom byli úspěšní, je nutné splnit základní podmínku, kterou je vlastnictví kvalitní databáze co nejpřesnějších údajů, která nám slouží k výběru konkrétních adres (emailů, tel čísel, apod.) daných cílových skupin.

V současné době je přímý marketing velmi oblíbený a velmi rychle se rozšiřující způsob propagačního mixu. Je to důsledkem neustále se zvyšujícího počtu využívání počítačů, protože pro přímý marketing je nutností zpracovávání velkého objemu dat.

Nástroje přímého marketingu

- Direkt mail – Je to forma přímého oslovení zákazníka prostřednictvím zásilky na adresu zákazníka. tato zásilka může být dopis, CD Rom, vzorek zboží aj.
- Telemarketing – Jedná se opět o přímé oslovení zákazníka, pomocí telefonu. Tento způsob přímého marketingu se neustále rozrůstá a je stále více populární z důvodu jeho vysoké účinnosti.

Katalogový a přímý zásilkový marketing

Tento způsob marketingu spočívá v zasílání katalogu nabízeného zboží přímo zákazníkovi, který si zboží vybere z katalogu, objedná si jej a to mu je zasláno přímo na adresu.

On-line marketing

- komerční on line cesty – jsou to informační a marketingové on line služby, které poskytují různé firmy svým zákazníkům a zájemcům za stanovené měsíční poplatky
- internet – všichni uživatelé mající internet si díky němu mohou posílat zprávy a také nakupovat zboží

Výhody on-line marketingu

Z pohledu zákazníka:

- pohodlnost pro zákazníka, zboží si může objednat v kteroukoliv hodinu, kdy ho zrovna napadne, nic ho to nestojí a má čas na rozmyšlenou
- informovanost zákazníka, zákazník má možnost si vše promyslet, porovnat zboží a služby s konkurencí a nikdo na něj netlačí
- při tomto způsobu nedochází ke slovním neshodám a potyčkám mezi prodávajícím a kupujícím, nedochází k výměně názorů

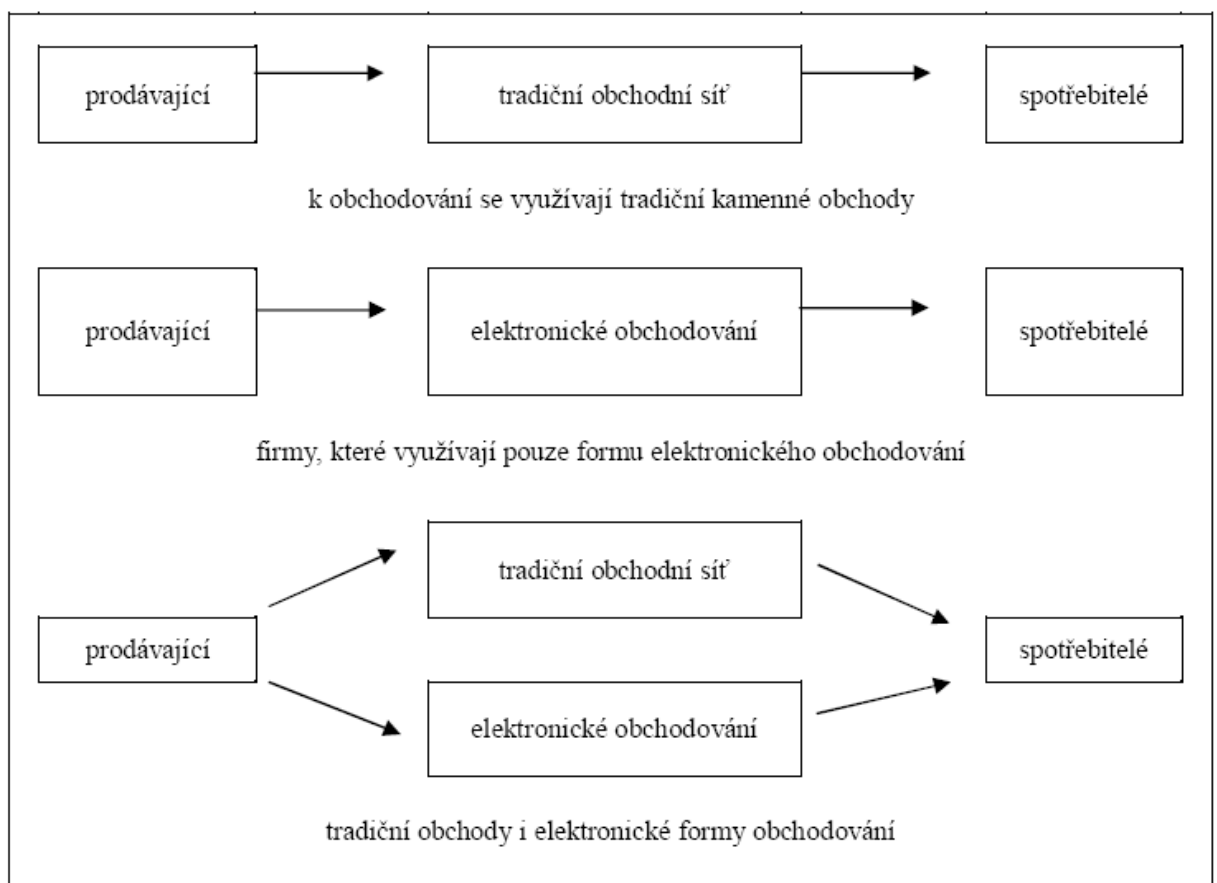
Z pohledu provozovatele:

- dobré přizpůsobování se trhu, firmy mohou přidávat a odebírat nabízený produkt a měnit kdykoliv jeho cenu
- provozovatel může komunikovat se zákazníky a budovat si s nimi vztah, mohou si navzájem poskytovat informace
- provozovatel má možnost pozorovat návštěvnost jeho stránek a podle toho se přizpůsobovat [6]

9.5.7 Internet

V dnešní době je internet nejrozsáhlejší počítačovou sítí na celém světě. Je to médium pro získávání a šíření informací, reklamy a pro využívání komunikace. Aby byl marketing v této oblasti úspěšný, musí existovat kvalitní databáze. Touto databází je myšlena marketingová databáze, což je organizovaný soubor dat o jednotlivých potenciaálních zákaznících. [3]

Obr. 1: Formy elektronického obchodování



Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing

Na tomto obrázku jsou popsány formy elektronického obchodování. Zaměříme se na poslední model obchodování, kde se kombinuje prodej na internetu a tradiční forma distribuce. Hodně firem mělo obavy z této kombinace, z důvodu snížení prodeje ve vlastních prodejnách. Jak se ukázalo, byl to mylný dojem a dnešní firmy využívají internetový prodej jako jednu z konkurenčních výhod.

9.5.8 Osobní prodej

Osobní prodej je jedna z nejstarších profesí na celém světě. Lidé provádějící toto povolání jsou nazýváni prodejci, obchodními zástupci, prodavači, obchodníci a mnoho dalších. [5]

Na rozdíl od reklamy, která je neosobní komunikací zaměřující se na jednu určitou cílovou skupinu potenciaálních zákazníků je osobní prodej dvousměrnou komunikací mezi prodávajícím a zákazníkem.

Některé firmy se specializují na vytváření rozsáhlých sítí osobního prodeje, který je sice náročnější a nákladnější než normální obchod, ale může být efektivnější, firma ušetří za reklamu. Nejčastěji tyto firmy využívají tzv. dealerů, kteří spolupracují s firmou za provizi, mají vlastní živnostenské oprávnění a firma s nimi uzavře smlouvu. Stále méně často se používá obchodních cestujících jako zaměstnanců firmy. Prodejci mají ovlivnit kupujícího při jeho rozhodování, zprostředkovávat informace oběma směry, případně předvádět zboží, poskytovat servis a další služby.

Fáze osobního prodeje

- průzkum – prodejce hledá typy, vytváří seznam potenciálních kupujících, potřeba informací, materiálů, vzorků
- kontakt – nedoporučuje se obtěžování, první kontakt by měl být sjednán předem, po domluvení schůzky je důležitá příprava, protože první návštěva bývá nejdůležitější
- prezentace – předvedení výrobků, podání vzorků, zodpovězení dotazů
- řešení připomínek – možnost sjednat další schůzku, nevymýšlet si
- závěr – prodej či vyplnění kupní smlouvy, vypsání objednávky
- další kontakt

[12]

Řízení osobního prodeje

Firma musí věnovat značnou pozornost přípravě prodejců, vybavit se propagačním materiálem, vzorky, v termínech zásobovat prodejce, vyškolit prodejce, motivovat je (rozlišování provizí), sledovat výkonnost prodejců a po určitém období ji vyhodnotit, neúspěšným prodejcům neobnovit smlouvu, úspěšným zvýhodnění podmínek [12]

10. Služby

Služby mají nejčastěji nehmotnou povahu, uskutečňují se formou určitých činností nebo užitků, díky kterým příjemce získává určitou výhodu. [5]

Marketing služeb řeší tři hlavní úkoly:

- a) odlišení služby od konkurence – Potencionální zákazník hledá službu stejného, nebo velmi podobného charakteru u několika konkurenčních firem, tudíž se rozhodují zejména podle kvality poskytované služby. Firma by tak měla ke své službě nabídnout něco, čím by se odlišovala od konkurence (něco „navíc“). Např.: schopnost zaměstnanců jednat s lidmi, prostředí...
- b) zvýšení kvality služeb – Velmi dobrou strategií pro boj s konkurencí je poskytovat vyšší kvalitu služeb, než poskytuje konkurence. Nutností je zjištění zákazníků, jak kvalitní očekávají služby. Ale měřitelnost kvality služeb je mnohem těžší, než měření kvality výrobků. Vhodným způsobem měření kvality poskytovaných služeb může být počet zákazníků, kteří poskytované služby využívají opakovaně. Ale i tento způsob není stoprocentní, i u velkých a nejlepších firem se zákazník setkává s problémy, např.: s jednáním zaměstnance firmy. Tyto problémy by měla být firma schopna řešit.
- c) zvýšení produktivity práce při poskytování služby – Je několik způsobů, jak toho docílit. Řešením může být vyškolení stávajících zaměstnanců, současné zaměstnance nahradit jinými zaměstnanci, kteří by podávali lepší výkony, zvýšit kvantitu poskytovaných služeb.

11. Proces změny

Celý vývoj lidské společnosti je postaven na změně. A právě změna je to, co má největší vliv na kumulaci a ztrátu bohatství. Aby firmy dosahovaly neustálých zisků musí provádět změny, zejména, když se firma pomale ale jistě blíží k bankrotu. Pak je změna rapidním krokem, jak bankrotu zabránit. Manažer firmy by měl radikální změnu udělat v co nejkratší době. Zda se bude jednat o správný, nebo špatný krok se projeví až po nějakém čase, ale nejdůležitější je nějaký krok udělat. Přehlížení nutnosti změny u firmy blížící se jistě k bankrotu s domněnkou, že se vše jednou spraví samo je nejhorší pro takovou firmu a firma zcela určitě po nějakém čase zbankrotuje.

Dalším důvodem, proč provádět ve firmě změny, je zkvalitnění poskytovaných služeb, dokonalejší konkurenceschopnost a zvýšení hodnoty podniku.

Úlohou řízení změn je identifikovat nezbytnost možných **důležitých změn** a jejich úspěšné zvládnutí s použitím adekvátní strategie a postupu. Na řízení postupů, která zahrnují podíl i několika účastníků na řešení problému je tým. Dílčí aspekty základních změn jsou řízení procesů, ve kterých je účast několika stran řešících organizační problémy jako tým, sestavení odpovědného týmu, řízení podskupin na různých stupních hierarchie a v různých horizontech organizace a také komunikace paralelně pracujících skupin v rámci rozhodovacího procesu.

Obecně platí, že většina lidí se změnám brání, zejména když se jedná o velmi časté změny nebo zásadní změny.

Změnou rozumíme kvalitativní přeměnu určitých charakteristických parametrů, které popisují určitý stav objektu nebo děje:

Původní stav ⇒ **ZMĚNA** ⇒ **Stav po změně**

Pokud naším cílem bylo navodit změnou stav po změně z určitého stavu, používáme pojmy:

Výchozí stav ⇒ **ZMĚNA** ⇒ **Cílový stav**

Každá změna má své aktéry změny, kterými jsou:

- ◆ Iniciátor změny – přichází s vizí nutnosti změny
- ◆ Konstruktor změny – navrhuje způsob, jak změnu provést
- ◆ Realizátor změny – uskutečňuje vlastní změnu
- ◆ Uživatel změny – využívá důsledků změny
- ◆ Investor změny – poskytuje finanční prostředky k uskutečnění změny.

U většiny změn můžeme určit:

- ◆ Podporovatele změny, kteří jsou jejímu uskutečnění příznivě nakloněni a podporují její uskutečnění
- ◆ Odpůrce změny, kteří si nepřejí realizaci změny a kladou jejímu uskutečnění změny různé překážky
- ◆ Nezúčastněné strany resp. osoby, kterých se změna netýká nebo její uskutečnění je zcela mimo jejich zájmy.

Důkladná analýza aktérů změny, podporovatelů a odpůrců změny umožňuje projektovému manažerovi stanovit správně strany dotčené projektem

Nyní si popíšeme jak by měly změny v podniku probíhat, vymezíme chyby a popíšeme co by tyto změny mělo doprovázet, aby byly k lepšímu:

11.1 Chyby podle Kottera při vedení změny podniku:

CHYBA Č.1: Přílišné sebeuspokojení a arogance

Základní a největší chybou při provádění změny v podniku je, že se začne tato změna provádět, aniž by se změnami byli obeznámeni spolupracovníci a zaměstnanci a aniž by byli i oni přesvědčeni o nutnosti změny. Pokud nejsou zaměstnanci přesvědčeni o nutnosti změny a nesnaží se změnu podporovat, je potřeba tyto zaměstnance nahradit jinými. Naléhavost nutnosti změny je nutné také zdůraznit hned na začátku procesu, aby jej vzali na vědomí všichni spolupracovníci a měli tuto nutnost na paměti hned od samého začátku. Pro vůdčí osobnost změny je také důležité, aby tato osoba nepřecenila své vůdčí schopnosti a uvědomila si, jak je těžké odloučit lidi z jejich zvyků a přesvědčit je, aby dělali zavedené úkoly a činnosti jinak. Problémem dnešních společností je, že jsou samy se sebou velmi spokojeny a nevidí důvody pro změnu. Drží se svých úspěchů v minulosti, snaží se nevidět nastávající nebo současné krize, nízká výkonnost aj. Tento problém zahazují za hlavu s tvrzením, že sice o svých problémech vědí, ale nejsou tak strašné a jsou přesvědčeni, že svoji práci dělají dobře a nebo tvrdí, že problémy mají, ale že ty jsou všude, v každé společnosti. neuvědomují si naléhavost problému a tudíž se nepokouší a nechtějí vyvíjet snahu navíc.

CHYBA Č.2: Neschopnost vytvořit silnou koalici pro prosazování změn

Nutností je sestavit silnou koalici, která by byla schopna zvýšit výkonnost podniku. Tato koalice musí sdružovat lidi, kteří mají formální funkce, informace, zkušenosti, kontakty a jiné prostředky potřebné pro dosažení stanovených cílů. Nutností je zahrnutí do týmu ředitele podniku a vysoce postavených manažerů. Omezené pravomoce vedoucího týmu mají za následek nezáměr spolupracujících osob a tím i špatné výsledky týmu. Koalice musí být natolik silná, aby byla schopná změny prosadit.

CHYBA Č.3: Podcenění síly vize

Kromě silného týmu vůdčích osobností je velmi důležitá smysluplná vize. Tato vize hraje v procesu změny klíčovou roli. Tato vize pomáhá řídit, inspirovat a regulovat jednání lidí. Bez správné vize se může proces změny rozmělnit do několika zmatených, odporujících si a časově náročných projektů, který mají špatný směr, nebo nikam nevedou. Bez rozumné vize se projekt nemůže dostat ke správnému cíli. Lidé v týmu si často uvědomují, že proces změn doprovází mnoho obtíží a proto se snaží manipulovat událostmi a úmyslně se vyhýbají jakékoli veřejné diskuzi o budoucnosti. Vize usměrňuje proces rozhodování a se mohou otázky změnit v nekonečné debaty a podstatná rozhodnutí mohou vyvolávat konflikty, který by narušoval morálku a ubíral týmu energii. Proto je důležité popsat svoji vizi během několika minut, stručně a jasně vyjádřit, čeho chci do budoucna dosáhnou a čekat relevantní reakci, ze které bude znatelné porozumění a zájem druhé strany.

CHYBA Č.4: Nedostatečná komunikace vize

Pro provedení změn je velmi důležité, aby se zapojila většina zaměstnanců do jejich realizace. Je nutné přinášet krátkodobé oběti, ale ty lidé nebudou přinášet, pokud pro ně nejsou změny dostatečně atraktivní a pokud nevěří v jejich uskutečnitelnost. Bez kvalitní a důvěryhodné komunikace si nezískáte srdce a mozky lidí.

Tři typy neefektivní komunikace:

1. vypracování a prodej vize – skupina vytvoří dobrou transformační vizi, tu se pak snaží přiblížit ostatním členům týmu v domnění, že členové vše pochopí a budou se řídit pokyny vize, ale opak je pravdou. Tito členové právě tento nový přístup nepochopí
2. prezentace ředitele společnosti – ředitel společnosti provádí prezentace, kterých se účastní zaměstnanci i manažeři společnosti, ale ti mlčí. Komunikaci je tak věnováno velké množství času, ale pořád je tento objem komunikace nedostačující

3. tiskoviny a prezentace – je kladen velký důraz na tiskoviny a prezentace, ale mnoho jedinců se stále nechová způsobem, který by odpovídal prosazení vize. Negativním prvkem je pak nedůvěra k novým myšlenkám

⁶ „Komunikace probíhá jak slovy, tak i činy.“

[Kotter, 2000, s. 17]

Proto lze říct, že jsou činný všeobecně nejsilnější formou komunikace. Proto proces změny neohrozí nic tolik, jako chování představitelů, které je v rozporu se slovní komunikací.

CHYBA Č.5: Dovolit překážkám, aby zablokovaly novou vizi

Při zavádění jakékoli zásadní změny je nutností vynaložení aktivity velkého množství lidí. Když zaměstnancům vysvětlíme novou vizi a oni jí pochopí, neznamená to úspěch. Mohou totiž dostat strach z velkých překážek, které budou nuceni na cestě k úspěchu překonat. Některé překážky však existují pouze v mysli lidí. Pak je nutné tyto lidi přesvědčit o tom, že žádné překážky neexistují. Ve většině případů jsou bohužel ale tyto překážky skutečné. Někdy bývá překážkou organizační struktura. Chybou bývají úzce vymezené popisy práce zaměstnanců a tudíž nemají snahu o zvýšení produktivity. největší překážkou jsou nadřízení, kteří nejsou schopni a ani se nechtějí přizpůsobovat novým podmínkám a také požadují věci, které se s procesem neslučují. Jeden takový člověk je schopen zhatit celý proces.

⁷ „Kdykoli se schopní lidé s dobrými záměry vyhýbají konfrontování překážek, podlomí se důvěra zaměstnanců a ohrozí proces změn.“

[Kotter, 2000, s.19]

⁶ KOTTER, P. John, *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 190.

⁷ KOTTER, P. John, *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 190.

CHYBA Č.6: neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství

Skutečný proces změny trvá dlouho. Je proto nutností nacházet a plnit krátkodobé cíle. Splnění těchto krátkodobých cílů dodává uspokojení a motivaci pro splnění dalších krátkodobých cílů a tím cíle hlavního. Bez viditelnosti úspěchu krátkodobých vítězství dá značná část zaměstnanců najevo svůj odpor. Je totiž značný rozdíl mezi vytvořením krátkodobého vítězství a doufáním v krátkodobé vítězství. První je aktivní, druhé je pasivní. Manažeři firem hledají jak sledovat zlepšení výkonnosti, zařazují tyto krátkodobé cíle do ročního plánu a za úspěšné splnění těchto cílů odměňují zaměstnance, kteří se na splnění těchto cílů podíleli. Odměna může být formou povýšení, projevem uznání nebo finanční odměna. Stává se, že si lidé často stěžují na nutnost vykazovat krátkodobé výsledky, ale tento tlak je pozitivní a v procesu změny užitečným prvkem. Pokud si začneme uvědomovat, že proces změny, kterého chceme dosáhnout bude mít delší trvání, může se stát, že dojde ke snížení naléhavosti. Proto je důležité dosahovat krátkodobých vítězství z důvodu sebeuspokojení a vyjasnění vize.

CHYBA Č.7: Příliš časně vyhlášení vítězství

Trvá-li vítězství několik let tvrdé práce, mohou mít lidé tendenci vyhlásit vítězství po první výrazném zlepšení. Oslava vítězství je na místě, ale chybou se stává, pokud si začneme myslet, že je většina práce hotová. Změny musí proniknout do hloubky podniku, jinak je velmi velká pravděpodobnost, že se po takovémto krátkém a malém vítězství opět uchýlíme ke starým praktikám. Hlavní vůdci projektu oslavy tohoto vítězství přeženou a přidají se k nim i odpůrci změny, kteří jim naznačují, jak jsou dobří a že proces dotáhly do konce. Obvykle vyčerpaní vůdčí osobnosti projektu si nechají tuto klamnou myšlenku opravdu namluvit a uznají své vítězství a projekt je opět ztracen. Příliš brzké vyhlášení vítězství je zásadní chybou projektu a tím je projekt nedokončen.

CHYBA Č.8: Zanedbat pevné zakotvení ve firemní kultuře

Aby byla změna kvalitní a stálá, je nutné ji brát jako standard a dělat věci i nadále tímto způsobem. Musí proniknout do krve pracovní jednotky podniku. Nové formy chování jsou neustále ohroženy, pokud se nevryjí do sociálních norem. Nesmí polevit tlak vyvíjený na zaměstnance pracovat ve změnách. Nutností je také věnovat úsilí a ukazovat lidem, jak změny napomohly zlepšení výkonu. Aby se změny dobře zakotvily, je nezbytné věnovat dostatek času tomu, aby i nová generace manažerů brala na vědomí a uplatňovala nový přístup. Za špatným výběrem manažerů je na vinně správní rada, která se aktivně neúčastní procesu změn. [7]

11.2 Osmibodový proces změny podniku

Osmdesát kroků v procesu realizace zásadních změn podle Kottera

1. Vyvolání naléhavosti změny
2. Sestavení koalice schopné změnu prosadit a realizovat
3. Vytvoření vize změny, zpracování strategie jejího uskutečnění a návrh plánu realizace
4. Poskytnutí dostatečných informací o připravované změně a zajištění účinné komunikace
5. Získání co nejširší účasti na změně delegováním pravomocí a odstraňování dílčích překážek
6. Vytváření krátkodobých vítězství (přínosů) postupnou realizací plánovaných kroků
7. Využití dosažených výsledků a podpora provedení souvisejících dílčích změn
8. Zakotvení nového stavu a nových přístupů do firemní kultury

[7]

AD 1

Změna je ve firmě velmi důležitá. Ví se o nutnosti změny už delší dobu, ale stále nebyla vhodná příležitost, finanční prostředky a taková nutnost změny. V současné době je jisté, že ke změně musí dojít a díky celosvětové finanční krizi je vhodná příležitost vzhledem k výraznému poklesu cen nákladních automobilů.

AD 2

Změnu ve firmě bude provádět sám majitel firmy s dispečerem firmy.

AD 3

Vize změny je již vytvořena. Nyní se navrhuje a definují strategie pro uskutečnění změny a navrhuje se konkrétní plán pro nákup nákladních automobilů pro obnovu vozového parku a tím získání konkurenční výhody.

AD 4

Zaměstnanci, kterých se bude změna týkat jsou již o změně informováni a jejich nadšení plán pouze podpořil.

AD 5

Vzhledem k charakteru a velikosti firmy není potřeba delegování pravomocí, celou strategii bude uskutečňovat sám majitel firmy.

AD 6

Mezi krátkodobé cíle můžeme uvést například provedení průzkumu trhu s nákladními automobily, získání nových zakázek, které budou realizovatelné po obnově vozového parku, zrušení přidružené autopůjčovny apod.

AD 7

Nových technologií bude zcela jistě okamžitě využíváno a ihned se zapojí do vytváření zisku nový zákazníci.

AD 8

Obnova vozového parku nebude mít zase nějaký výrazný vliv na firemní kulturu.

12. Světová finanční krize

Finanční krize je situace, která je spojená s odlivem kapitálu ze země. Na krizi nejvíce doplácí státy, které mají špatnou rozpočtovou situaci, velké zadlužení a málo pružný nebo fixovaný měnový kurz.

Finanční krize je také porucha na finančních trzích. Příмым důsledkem těchto problémů je vznik neschopnosti finančních institucí plnit efektivně transfer peněžních prostředků od těch subjektů, kteří je vlastní, k těm subjektům, kteří mají zájem investovat.

Nejdůležitější orgány začnou nejistě a nevypočitatelně fungovat, v extrémních případech selhávají úplně. Ve finančním systému začne docházet k devalvaci měny nebo restrukturalizaci dluhu.

V rozvinutých ekonomikách se finanční krize projevuje jako měnová, dlužnická nebo měnová krize. Definice dluhové krize je v podstatě neschopnost země splácet závazky vůči ostatním zemím či institucím, které jsou stále rostoucí. Státy řeší tuto situaci nejčastěji masivními půjčkami a to od Mezinárodního měnového fondu nebo Světové banky. Měnová krize zase zjednodušeně představuje spekulativní útok na danou měnu v důsledku strachu z devalvace. Pak se investoři následně uchylují k zahraničním, stabilnějším měnám. S měnovou krizí je velmi úzce spojena bankovní krize. Investoři tak mají obavy před nestabilní měnou a také neschopností bank plnit závazky a hromadně vybírají své úspory a opouštějí daný trh.

Finanční krize vzniká v souvislosti s nárůstem globalizace, díky které jsou jednotlivé ekonomiky stále provázanější. Současná ekonomická krize, která vznikla v roce 2009 byla názornou ukázkou toho, jak může zhroucení jednoho trhu ovlivnit zbytek světa. Tato krize ze Spojených států přelila jak do Evropy a Ruska, tak na asijské trhy. Tuto řetězovou reakci také podpořili i místní finanční nebo bankovní problémy, které ale v časech růstu stabilitu systému nijak závažně nenarušovaly.

Důsledky finanční krize jsou různé, nicméně v první řadě jsou hospodářské. Ty se začnou projevovat zvýšením zadluženosti země, nárůstem nezaměstnanosti, snížením platební schopnosti ekonomických subjektů, dále také poklesem produkce, růstem cen nebo zpomalením hospodářského růstu aj. Další dopad krize může být i politický.

A to protože krize vytváří nestabilitu jak ve společnosti, tak na zákonodárné a výkonné úrovni. To začne vyvolávat nepokoje, podporovat extrémistická hnutí. Tato zkušenost nám byla potvrzena s rozvojem fašismu v Německu a dalších zemích ve třicátých letech minulého století.

Nezapomeňme však, že finanční krize by měla přinést i jistá pozitiva, jak nás na tuto skutečnost upozorňují čeští i světoví ekonomové. Základním pozitivem je takzvané očištění trhu. Znamená to zbavení se špatných a nepřehledných produktů. Dále také dochází ke srovnání cen, které zpravidla bývají před vypuknutím krize nepřiměřeně vysoké, a úrokové míry. Také trh opustí slabé a neprosperující firmy. Tzv. "slabších se trh zbaví a silnější zůstanou."

13. Strategie firmy

V této části se zaměřím na konkrétní strategie firmy pro dosažení konkrétních změn a cílů.

HLAVNÍ CÍL

Hlavním cílem jak již bylo stručně popsáno v úvodu, bude udělat takové kroky, aby si firma dokázala udržet své postavení na trhu, byla konkurenceschopná a podnik zvyšoval svoji hodnotu i přes důsledky celosvětové finanční krize.

Firma v současné době spolupracuje se společnostmi jako jsou například DHL, Zetor, Borga s.r.o. aj. Také dříve Spolupracovala s firmou Medicom, která se zabývá výrobou a distribucí léků. Spolupráce ale byla již před nějakou dobou ukončena z důvodu nesplnění podmínek firmou. Hlavní podmínka byla využívat k přepravě léků nákladní automobily a dodávky, které nebyly starší 4 let. V tomto ohledu firma nemohla podmínkám vyhovět, protože taková vozidla neměla a ani zatím neuvažovala o obnově vozového parku. S postupem času začínal vznikat takový nátlak i od jiných zákazníků a to například z důvodu poruchy vozidel, které vznikaly během přepravy a tím byla celá přeprava nákladu opožděna. Zastaralé nákladní automobily byly neustále na servise. Tím začala nutnost odříkání některých zakázek a tudíž i nespokojenost zákazníka. Dalším problémem, který nastal, byla také nespokojenost zaměstnanců, kteří nechtěli pracovat s takovými automobily a začali podávat výpovědi.

V dnešní době je velmi těžké získat dobré a kvalitní řidiče z povolání s praxí. V letních měsících jak statistika ukazuje, je to téměř nemožné. Proto firma přišla alespoň s částečným nápadem, jak tuto krátkodobou špatnou situaci překlenout. Byla nucena zaplatit „školení řidičů“ automechanikům, kteří byli na servise a v případě, že nebyla práce na servis, pracovali jako řidiči z povolání. To se samozřejmě mechanikům po nějaké době také přestalo líbit a muselo být od této metody opuštěno. V současné době se této varianty využívá jen výjimečně a v případech, není-li dostatek pracovních sil.

Již dříve byl zpracován plán na obnovu vozového parku, který byl z části realizován. Další část měla být také realizována, ale firmu postihla znatelně finanční krize a tak nebylo možné plán nákupu dokončit. Byl proveden nákup pouze dvou nákladních automobilů značky DAF a jednoho užitkového vozidla značky Renault. Firma si tak prozatím ponechala několik starších vozů, které jsou ještě bez problémů provozuschopny a nejsou tak moc poruchové. Byl proveden také prodej starých vozidel a tím byl získán alespoň částečný kapitál na nákup nových vozidel. Zbytek zastaralého vozového parku se prodá až bude opět realizovatelný nákup nových vozidel a tím firma získá alespoň malý kapitál na pořízení a obnovu vozového parku.

V současné době firma zaznamenává znatelný pokles finanční krize a obrovský nárůst nových zakázek, a to v takovém množství, že není ani schopna všechny zákazníky uspokojit a je nucena některé zakázky odmítat. Proto má nyní majitel firmy zájem o nákup dalších tří nákladních vozidel značky DAF, jedné dodávky značky Renault a jednoho kamionu, u kterého ještě není značka výrobce rozhodnuta.

Dochází také ke zvyšování počtu zaměstnanců a to konkrétně řidičů z povolání. Posléze bude proveden nákup nových vozidel a uzavřeny nové smlouvy se zákazníky o přepravě nákladů.

Bude také vytvořen nový ceník poskytovaných služeb vzhledem k vysokému objemu zakázek. Před krizí byl trh přesycen konkurencí, takže byly ceny téměř na minimální hodnotě a zisk tak byl minimální. Jelikož se jedná o menší dopravní firmu, musela se s cenami přizpůsobovat konkurenci. Veliké dopravní společnosti byly schopny jezdit za relativně nižší ceny, kdy se jim zisk vynahrazoval vyšším objemem vyřízených zakázek. V současné době je trh vyčištěn od konkurence a jsou tak pro firmu mnohem příznivější podmínky. Během celosvětové finanční krize zkrachovaly i velké společnosti, které měly ve svém vozovém parku i 30 nákladních automobilů nad 12tun. Vlivem krize nebyla ona zmiňovaná firma schopna splácet leasingy a zkrachovala. I majitel firmy Autodoprava Černý pozbyl v oné firmě finanční prostředky za poskytnuté služby, které není možno nijak vymáhat z důvodu velké zadluženosti firmy a následně jejímu krachu.

V současné době se pan majitel také účastní schůzí na kterých je projednávána budoucí spolupráce se společnostmi, které potřebují pro svoji činnost využívat přepravy materiálu, zboží, výrobků aj. Tam právě majitel firmy prezentuje nabídku služeb své firmy, projednává, zda bude potřeba využívat nová vozidla, nebo postačí vozidla starší, která budou ještě zachována z důvodu minimální poruchovosti. Právě podmínkou

většiny firem, je využívání pro přepravu vozidel, která jsou novějšího roku výroby, tudíž bude další investice do obnovy vozového parku velmi přínosná. Podnik zvýší svoji současnou hodnotu, bude moct přijímat více zakázek, stanovovat si vyšší cenu služeb, která je také nepřímo závislá na v současné době velmi rapidně se zdražující ceně nafty a na úpadku konkurence. Cena služby se přizpůsobuje ceně nafty bohužel, až podle toho jak svoje ceny přizpůsobí silnější konkurenti.

Strategie pro oblast poskytovaných služeb

Při objednávání služeb na přepravu zboží lidé objednávají něco víc, než jen přemístění z místa A do místa B. Objednávají si také jakousi jistotu, že služba bude bez nějakých výrazných problémů provedena a tím bude zajištěn klidný chod firmy a ta nebude muset čelit problémům vzniklým nečasného doručení zboží. Z toho právě vyplývá nutnost bezproblémových nákladních automobilů. Majitel firmy by chtěl poskytovat 100% služby a to se neobejde bez kvalitních zaměstnanců a kvalitních nákladních automobilů. Důvod je prostý, zákazníci si vybírají dnes služby podle jejich kvality. Firma by měla nabídnout dodatkovou službu, kterou neposkytují konkurenční firmy. Takzvaně diferencovat se. I taková možnost bude do plánu zahrnuta. Prvotním nápadem bylo, pokud by si to zákazník přál, informování o stavu přepravy. Na automobilu by byl čip, kterým by bylo možné automobil s nákladem sledovat na mapě a prostřednictvím sms by mohl být zákazník informován o místě, kde se jeho náklad právě nachází. Zákazník by tak měl přehled o svém nákladu a měl by určitou představu času doručení jeho nákladu a tomu by se mohl přizpůsobovat.

Také pro firmu by tento nápad byl velmi účelný. Majitel firmy by tak měl absolutní přehled o svých vozidlech a byl by schopný více vytěžovat tato auta díky přehledu času doručení zboží.

Další přidružené činnosti firmy jsou servis osobních a nákladních vozidel a také autopůjčovna. Proto jako další odlišení od konkurence je post pracovníka, který je v sídle firmy jako běžný údržbář vozidel. Je to ale také náhradní řidič z povolání, který je neustále v pohotovosti a při poruše vozidla na cestě, které není možné opravit na místě hned usedá za volant náhradního vozu a jede na místo poruchy, aby došlo co možná k nejkratšímu zpoždění doručení nákladu.

S tímto úkonem se naskytuje další diferenciacie od konkurence a to konkrétně taková, že by se chtěla firma spolupracovat se společností zabývající se nakládkou všech druhů zboží. A to tak, že došlo-li by k poruše vozidla nebo dopravní nehodě, byla by ihned kontaktována tato spolupracující společnost. Ta by vyslala překládací prostředky (vysokozdvizný vozík, nakladač sypkého materiálu) na místo poruchy nebo nehody a náklad by byl přeložen na náhradní vozidlo a náklad by tak mohl pokračovat co nejrychleji do místa určení. Problém by ovšem nastal, pokud by byl náklad chráněn plombou. V takovém případě by vznikla nutnost kontaktovat zákazníka o nutnosti odstranit plombu z důvodu poruchy.

Firma také hodlá investovat do reklamy. Ta by měla být v rádiu, novinách a na webu. Tato reklama v rádiu přinese oživení a změnu. Bude v rádiu Kiss Hády, jehož poslechovost se pohybuje ve zlatém středu. V regionu Brno je to zřejmě nejposlouchanější rádio, přestože vysílá ve všech regionech ČR. Výhody tohoto média jsou zřejmé – pružnost, nízká cena, segmentace a hlavně neustálé opakování. Jedinou nevýhodou je pouze zvuková prezentace, vyvolává nižší a přelétavou pozornost než třeba televize a je tu i problém s vyhodnocováním poslechovosti.

Další reklamou bude reklama na internetu. Z tohoto důvodu bude firma zkvalitňovat své webové stránky a bude usilovat o zviditelnění odkazů na více sledovaných webových stránkách.

Nemohu také vynechat reklamu, která je venkovní a pozorovatelná ve všech místech Evropy, kam jezdí firemní nákladní automobily. Jedná se o plošnou reklamu na plachtě nákladních automobilů. Tato reklama zaujímá velkou plochu, která by se dala přirovnat například k billboardu. Výhodou oproti billboardu je, že tato reklama je mobilní a pohyblivá. Tudiž je pozorovatelná na mnohem více místech, více městech, obcích a je viděna více lidmi. další výhodou je, že náklady vznikají pouze při výrobě této reklamy. Další náklady nevnikají oproti billboardu, za jehož pronájem se platí nemalé částky. Tento typ reklamy je v současné době ve firmě velmi využíván.

Další strategií, jak vylepšit situaci ve firmě, vyplývá opět z obnovy vozového parku. Nové nákladní automobily nebudou zdaleka tak poruchové, jako současně využívané automobily. Z toho vyplývá menší nápor na servis. Čas ušetřený za opravy vlastních automobilů bude využit na opravy automobilů zákazníků. Tím firmě vznikne další zisk.

Proto by se firma chtěla také zaměřit do budoucna na propagaci a reklamu servisu, zkvalitnění servisu, tím je myšleno vybavenost servisu a nové služby. Mezi nové služby se plánuje diagnostika automobilů, kompletní geometrie a pneuservis. Plán také počítá s rozšířením servisu o nové zaměstnance.

Naopak plán zahrnuje zrušení autopůjčovny. Ta je už několik let nevýdělečná. Většina automobilů se již v minulosti prodalo a byly ponechány pouze dva. Jelikož půjčování je minimální a vznikají tak zbytečné náklady na poplatcích za povinné ručení, havarijní pojištění, dálniční známky, údržba aj. bude tato činnost zcela ukončena a automobily budou prodány. Finanční prostředky získané z prodeje automobilů budou opět použity k obnově vozového parku nákladních automobilů.

Přehled dosavadní investice

Pořízené automobily	Cena automobilů Kč
DAF 1	1 382 000
DAF 2	785 000
dodávky Renault	576 000

Ceník poskytovaných služeb

Automobil	cena Kč za km	hodinová taxa Kč
Avia do 10 palet	14,20	380
Avia nad 12 palet a DAF	14,6	400

Jak je z tabulek patrné, zatím nedošlo k výraznému zvyšování ceny poskytovaných služeb. Se zvýšením cen firma počítá až po uskutečnění nákupu všech plánovaných vozidel. V současné době je to cenová strategie, která udržuje cenu služeb nových automobilů tak nízko. Nové ceny jsou v jednání s novými klienty, kteří začnou využívat služeb firmy Autodoprava Černý právě díky nákupu nových vozidel. Dalším faktorem, který hrál roli v současné době o rozhodování o ceně je nástup finanční krize. Ta téměř znemožnila zvýšení ceny. Firma byla nucena ceny udržet vzhledem velkému poklesu zakázek na takovéto úrovni.

Na druhou stranu jak jsem již výše zmiňoval firma zaznamenává v současné době velmi velký nárůst zakázek a bude tedy chtít uskutečnit nákup nových vozidel v současné době za „krizové ceny.“

Tabulka uvažovaného nákupu dalších vozidel:

		cena za ks [Kč]	celkem Kč
nákladní automobil do 6,5t (DAF)	3 ks	1 300 000	3 900 000
kamion nad 6,5t (IVECO)	1 ks	1 600 000	1 600 000
užitkové vozidlo	1ks	600 000	600 000
		celkem	6 100 000

Závěr

Firma Autodoprava Černý patří mezi průměrné menší firmy v České republice podnikající v tomto oboru. V paměti zákazníků je od roku 1992 kdy vstoupila na trh České republiky. V současné době působí ve vysokém konkurenčním odvětví autodopravy, kde rozhodnutí zákazníka o využití této služby ovlivňuje v některých případech cena a v některých kvalita poskytované služby. Právě poznání tohoto aspektu pak může definovat postupy, kterými je nejlepší přesvědčit zákazníka k využití služby.

Každý úspěch firmy spočívá v porozumění a uspokojování potřeb zákazníků. Protože cílem každé firmy je, aby zákazníci zůstali věrní, využívali pouze jejich služeb a nepřecházeli ke konkurenci, je důležité se vcítit do jejich potřeb, naslouchat jejich přání a setrvávat s nimi v neustálém kontaktu. Každá přímá aktivita je nových informací a podkladem pro vytvoření efektivní komunikace nejen se stálými, ale i s potencionálními zákazníky. Proto je velmi důležité motivovat zákazníky k pravidelnému využívání služeb a přesvědčit je o výhodách, které naleznou právě u naší firmy.

K dispozici je široká škála nástrojů, ve kterých je hlavní vodítko úspěchu. Tištěná reklama, mluvená reklama, internet aj. Jak jsou využity záleží především na celkové firemní komunikační strategii, množství finančních prostředků, které často závisí na celkovém obratu firmy, úrovni používaných informačních technologií a mnoha dalších faktorech. Důležitá je vhodná kombinace nástrojů, načasování, forma a obsah sdělení a snadná možnost reakce.

Předpokladem pro dobrou práci v marketingu je pochopení myšlení a potřeb zákazníků. Je také potřeba provádět složitá a nákladná rozhodnutí, nést odpovědnost za úspěch nebo neúspěch firmy a její podíl na trhu. Je potřeba hnát kupředu tvůrčí myšlenky a prosazovat jejich uplatnění a nezapomínat sledovat vývoj a aktivity konkurenčních firem.

Seznam použité literatury

- [1] FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 275s. ISBN 80-7226-811-2
- [2] GROSOVÁ S.: *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko- technologická v Praze, Praha 2002. Str. 125. ISBN 80-7080-505-6
- [3] HAJKR, J. a kol. *Strategický marketing*. Brno: Ing. Zdeněk Novotný Csc., 2002. 104 s. ISBN 80-86510-52-2
- [4] KACHLÍK, A. *Public relations v marketingu*. Praha: ČTK – Redakce hospodářských informací, 1969
- [5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- [6] KOTLER, P. *Marketing Management*. 9.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5
- [7] KOTTER, P. John, *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5
- [8] KOZLER, J., MATĚJKA, J. *Ekonomika, management, marketing*. 1.vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 1998. 139 s. ISBN 80-7200-253-8
- [9] LAMBERT, M. Douglas., STOCK, R. James, ELLRAM, M. Lisa *Logistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- [10] PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [11] POŠVÁR, Z., ERBES, J. *Management I*. 1.vyd. Brno: MZLU, 2002. 155 s. ISBN 80-7157-633-6
- [12] REFERÁTY-SEMINÁRKY. *Cíle a nástroje podpory prodeje* [on-line]
Dostupné z :
<http://referaty-seminarky.cz/cile-a-nastroje-podpory-prodeje-osobni-prodej>
- [12] ZÁBOJ, M. *Obchodní operace*. Brno: B.I.B.S, 2000. ISBN 80-86575-93-4

Seznam příloh

Příloha č.: 1 Roční účetní uzávěrka 2009

Příloha č.: 2 Roční účetní uzávěrka 2008

ROČNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2009

Tisknuto: 27.05.10 Strana: 1

Květoslav Černý IČO: 10543031
 Květoslav Černý DIČ: CZ440805415
 Křivánkovo nám.22; 641 00 Brno
 Tel.: 546217242 Fax: 546217242

PŘEHLED O MAJETEKU A ZÁVAZCÍCH	Na začátku	Na konci
Nehmotný dlouhodobý majetek	0.00	0.00
Hmotný dlouhodobý majetek	818538.00	561570.00
Drobný majetek	0.00	0.00
Drobný hmotný dlouhodobý majetek	0.00	0.00
Drobný nehmotný dlouhodobý majetek	0.00	0.00
Zásoby	0.00	0.00
- v tom materiál	0.00	0.00
- v tom zboží	0.00	0.00
- v tom nedokončená výroba	0.00	0.00
Pohledávky	1600400.80	971671.00
Peníze v hotovosti	1271866.74	1240513.75
Průběžné položky (+/-)	0.00	0.00
Bankovní účty	-210342.76	-235440.50
Cenné papíry a vklady	0.00	0.00
Ostatní finanční majetek	0.00	0.00
Aktivní opravná položka	0.00	0.00
Závazky	81244.39	23928.08
Rezervy	0.00	0.00
Úvěry	0.00	0.00
Pasivní opravná položka	0.00	0.00
Obchodní majetek	3399218.39	2514386.17

Datum: 27.05.10

.....
(podpis)

ROČNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2009

Tisknuto: 27.05.10

Strana: 2

Květoslav Černý IČO: 10543031
Květoslav Černý DIČ: CZ440805415
Křivánkovo nám.22; 641 00 Brno
Tel.: 546217242 Fax: 546217242

PŘEHLED O PŘÍJMECH A VÝDAJÍCH

PŘÍJMY DAŇOVĚ ZOHLEDŇOVANÉ

Prodej zboží, služeb a jiné (par. 7)	5452867.62
- v tom prodej zboží	28715.97
- v tom prodej služeb a jiné	5424151.65
Ostatní příjmy (mimo par. 7)	12.94

PŘÍJMY DAŇOVĚ NEZOHLEDŇOVANÉ

Zdaněné u zdroje	0.00
Přijatá DPH	1025598.10
úvěry	0.00
Osobní vklady	2150000.00
Ostatní	1843209.30

VÝDAJE DAŇOVĚ ZOHLEDŇOVANÉ

Nákup materiálu (par. 7)	437791.10
Nákup zboží (par. 7)	0.00
Mzdy (par. 7)	1077297.00
Pojištění (par. 7)	511994.00
Provozní režie (par. 7)	3394818.06
Ostatní (mimo par. 7)	0.00

VÝDAJE DAŇOVĚ NEZOHLEDŇOVANÉ

HDM a NDM	0.00
Daně z příjmů	0.00
Rezervy	0.00
Vydaná DPH	988647.50
Osobní potřeba	1636000.00
Dary	0.00
Ostatní	2481195.98

Datum: 27.05.10

.....
(podpis)

ROČNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2009

==== Tisknuto: 27.05.10

==== Strana: 3

Květoslav Černý IČO: 10543031
Květoslav Černý DIČ: CZ440805415
Křivánkovo nám.22; 641 00 Brno
Tel.: 546217242 Fax: 546217242

VYHODNOCENÍ DAŇOVĚ ZOHLEDŇOVANÝCH PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

PŘÍJMY A VÝDAJE ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI (par. 6):

Příjmy celkem	0.00
Výdaje celkem	0.00
Rozdíl příjmů a výdajů	0.00

PŘÍJMY A VÝDAJE Z PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI (par. 7):

Příjmy celkem	5452867.62
Výdaje celkem	5421900.16
Rozdíl příjmů a výdajů	30967.46
Částky zvyšující rozdíl	0.00
Částky snižující rozdíl	0.00
Upravený rozdíl příjmů a výdajů	30967.46

PŘÍJMY A VÝDAJE Z KAPITÁLOVÉHO MAJETKU (par. 8):

Příjmy celkem	12.94
Výdaje celkem	0.00
Rozdíl příjmů a výdajů	12.94

PŘÍJMY A VÝDAJE Z PRONÁJMU (par. 9):

Příjmy celkem	0.00
Výdaje celkem	0.00
Rozdíl příjmů a výdajů	0.00

PŘÍJMY A VÝDAJE OSTATNÍ (par. 10):

Příjmy celkem	0.00
Výdaje celkem	0.00
Rozdíl příjmů a výdajů	0.00

Datum: 27.05.10

.....
(podpis)

ROČNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2008

Tisknuto: 27.05.10 Strana: 1

Květoslav Černý IČO: 10543031
 Květoslav Černý DIČ: CZ440805415
 Křivánkovo nám.22; 641 00 Brno
 Tel.: 546217242 Fax: 546217242

PŘEHLED O MAJETEKU A ZÁVAZCÍCH	Na začátku	Na konci
Nehmotný dlouhodobý majetek	0.00	0.00
Hmotný dlouhodobý majetek	461708.00	818538.00
Drobný majetek	0.00	0.00
Drobný hmotný dlouhodobý majetek	0.00	0.00
Drobný nehmotný dlouhodobý majetek	0.00	0.00
Zásoby	0.00	0.00
- v tom materiál	0.00	0.00
- v tom zboží	0.00	0.00
- v tom nedokončená výroba	0.00	0.00
Pohledávky	1593189.80	1640963.69
Peníze v hotovosti	951852.84	1271866.74
Průběžné položky (+/-)	0.00	0.00
Bankovní účty	293295.28	-210342.76
Cenné papíry a vklady	0.00	0.00
Ostatní finanční majetek	0.00	0.00
Aktivní opravná položka	0.00	0.00
Závazky	129182.78	75953.18
Rezervy	0.00	0.00
Úvěry	0.00	0.00
Pasivní opravná položka	0.00	0.00
Obchodní majetek	3170863.14	3445072.49

Datum: 27.05.10

.....
(podpis)

ROČNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2008

Tisknuto: 27.05.10

Strana: 2

Květoslav Černý IČO: 10543031
Květoslav Černý DIČ: CZ440805415
Křivánkovo nám.22; 641 00 Brno
Tel.: 546217242 Fax: 546217242

PŘEHLED O PŘÍJMECH A VÝDAJÍCH

PŘÍJMY DAŇOVĚ ZOHLEDŇOVANÉ

Prodej zboží, služeb a jiné (par. 7)	5929174.72
- v tom prodej zboží	0.00
- v tom prodej služeb a jiné	5929174.72
Ostatní příjmy (mimo par. 7)	8.05

PŘÍJMY DAŇOVĚ NEZOHLEDŇOVANÉ

Zdaněné u zdroje	0.00
Přijatá DPH	1112950.15
úvěry	500000.00
Osobní vklady	1400000.00
Ostatní	261440.50

VÝDAJE DAŇOVĚ ZOHLEDŇOVANÉ

Nákup materiálu (par. 7)	401410.63
Nákup zboží (par. 7)	0.00
Mzdy (par. 7)	1039036.00
Pojištění (par. 7)	546138.00
Provozní režie (par. 7)	3638460.99
Ostatní (mimo par. 7)	0.00

VÝDAJE DAŇOVĚ NEZOHLEDŇOVANÉ

HDM a NDM	0.00
Daně z příjmů	17388.00
Rezervy	0.00
Vydaná DPH	1082321.29
Osobní potřeba	336000.00
Dary	0.00
Ostatní	2326020.84

Datum: 27.05.10

.....
(podpis)

ROČNÍ ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2008

==== Tisknuto: 27.05.10 ===== Strana: 3 =====

Květoslav Černý IČO: 10543031
Květoslav Černý DIČ: CZ440805415
Křivánkovo nám.22; 641 00 Brno
Tel.: 546217242 Fax: 546217242

VYHODNOCENÍ DAŇOVĚ ZOHLEDŇOVANÝCH PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ

PŘÍJMY A VÝDAJE ZE ZÁVISLÉ ČINNOSTI (par. 6):

Příjmy celkem	0.00
Výdaje celkem	0.00
Rozdíl příjmů a výdajů	0.00

PŘÍJMY A VÝDAJE Z PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI (par. 7):

Příjmy celkem	5929174.72
Výdaje celkem	5625045.62
Rozdíl příjmů a výdajů	304129.10
Částky zvyšující rozdíl	0.00
Částky snižující rozdíl	0.00
Upravený rozdíl příjmů a výdajů	304129.10

PŘÍJMY A VÝDAJE Z KAPITÁLOVÉHO MAJETKU (par. 8):

Příjmy celkem	8.05
Výdaje celkem	0.00
Rozdíl příjmů a výdajů	8.05

PŘÍJMY A VÝDAJE Z PRONÁJMU (par. 9):

Příjmy celkem	0.00
Výdaje celkem	0.00
Rozdíl příjmů a výdajů	0.00

PŘÍJMY A VÝDAJE OSTATNÍ (par. 10):

Příjmy celkem	0.00
Výdaje celkem	0.00
Rozdíl příjmů a výdajů	0.00

Datum: 27.05.10

.....
(podpis)