



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Bc. JANA KOSIČKOVÁ

doc. Ing. ROBERT ZICH, Ph.D., Ph.D.

BRNO 2014

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem Posilování konkurenceschopnosti firmy je zaměřena na aktuální situaci společnosti Ford CARent, a.s. Tato společnost je porovnávána s konkurenčními firmami na území města Brna. Práce je rozdělena do tří částí. První část je věnována teoretickým východiskům, druhá část se zaměřuje na analýzu společnosti a okolí podniku a poslední část je věnována návrhům, které jsou určeny, tak aby vedly k posílení konkurenceschopnosti firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, konkurence, hodnotový řetězec, Ford, mobilní aplikace.

ABSTRACT

The thesis titled Development of competitiveness of company is focused on the current situation of Ford CARent, a.s. This company is compared to competing firms in the city of Brno. The thesis is divided into three parts. The first part is devoted to the theoretical bases, the second part focuses on the analysis of company and the environment of the company and the last part is devoted to proposals that are designed to strengthen the company's competitiveness.

KEYWORDS

Competitiveness, competition, value chain, Ford, mobile applications.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOSIČKOVÁ, J. *Posilování konkurenceschopnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 169 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D., Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma Posilování konkurenceschopnosti firmy je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem neporušila autorská práva třetích osob a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé hlavy VI. Díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně dne 27. května 2014

.....

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych chtěla poděkovat především svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D., Ph.D. za cenné rady a připomínky, které pro mne byly velkým přínosem. Díky nim jsem mohla tuto práci zpracovat. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Lubomírovi Hartmanovi, který mi umožnil vypracovat tuto diplomovou práci na firmu CARent, a.s. a také všem zaměstnancům, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli informace, které jsem potřebovala k vypracování. Závěrem bych chtěla poděkovat rodině a přátelům za podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD	15
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	17
1.1 Vymezení problému a cíle práce	17
1.2 Metody zpracování	17
1.3 Harmonogram práce	18
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	19
2.1 Marketing	19
2.1.1 Marketingový mix.....	20
2.1.2 Marketing služeb.....	21
2.1.3 Definice služeb.....	22
2.1.4 Vlastnosti služeb	22
2.1.5 Marketingová orientace	24
2.1.6 Služby v maloobchodě.....	24
2.1.7 Služby doprovázející výrobky	25
2.1.8 Ponákové chování.....	26
2.1.9 Hodnocení služeb spotřebitelem	27
2.1.10 Co se služeb týká, komunikace je vším	29
2.2 Konkurence a konkurenceschopnost.....	30
2.2.1 Konkurence	30
2.2.2 Substituční pojetí konkurence.....	31
2.2.3 Marketingově orientovaná konkurence.....	32
2.2.4 Konkurenceschopnost	33
2.2.5 Konkurenceschopnost jako potenciál	35
2.2.6 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost	36
2.2.7 Konkurenční prostředí	36
2.2.8 Konkurenční prostor	37
2.2.9 Výběr konkurentů	38
2.2.10 Identifikace konkurentů	39
2.2.11 Sledujte konkurenci	41
2.3 Hodnotový řetězec.....	41
2.3.1 Identifikace hodnototvorných činností	42

3	ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PRÁCE.....	48
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	50
4.1	Představení podnikatelského subjektu	50
4.2	Analýza vnějšího okolí.....	52
4.2.1	Analýza obecného okolí.....	52
4.2.2	Porterova analýza modelu pěti hybných sil	58
4.2.3	Analýza zákazníků	60
4.2.4	Analýza konkurence.....	62
4.2.5	Analýza dotazníkového šetření	69
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	71
4.3.1	McKinseyho analýza 7S	71
4.3.2	Analýza hodnotového řetězce	75
4.3.3	Analýza marketingového mixu.....	81
4.4	Finanční analýza.....	103
4.5	SWOT analýza	108
4.5.1	Analýza jednotlivých složek.....	109
4.5.2	Shrnutí SWOT analýzy	118
5	NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUcí K POSÍLENí KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI.....	120
5.1	Stanovení cílů.....	120
5.1.1	Časový rámec pro posílení konkurenceschopnosti	121
5.2	Návrhy odpovídající hodnotovému řetězci	122
5.3	Jednotlivé návrhy řešení.....	123
5.3.1	Zlepšení informovanosti zákazníků v oblasti servisu	123
5.3.2	Zlepšení informovanosti zákazníků obecně.....	128
5.3.3	Změny týkající se provozu společnosti a podmínek pro klienty.....	129
5.3.4	Marketing.....	132
5.4	Realizace návrhů	135
5.5	Zhodnocení realizace návrhů	137
	ZÁVĚR	138
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	141

SEZNAM TABULEK	146
SEZNAM GRAFŮ.....	147
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	148
SEZNAM PŘÍLOH.....	149

ÚVOD

„Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.“

Henry Ford

Tématem této diplomové práce je posilování konkurenceschopnosti firmy, konkrétně společnosti CARent, a.s. v oblasti poprodejních služeb. Důvodem pro výběr tohoto podniku byla žádost ředitele společnosti pana Ing. Lubomíra Hartmana, který mě oslovil, zda bych nechtěla diplomovou práci vypracovat právě na tuto společnost. Tato nabídka byla také z důvodu toho, že ve společnosti při studiu pracuji. Mojí snahou bude analyzovat současnou situaci společnosti v oblasti poprodejních služeb, dále analyzovat konkurenci autorizovaných center Ford na území města Brna a poté navrhnout taková zlepšení, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Pokud si v dnešní době klient zakoupí vozidlo jakékoliv značky, rozhoduje se, jaký zvolí způsob servisování. Může si vybrat z autorizovaných nebo neautorizovaných servisů. Po koupi musí klient v průběhu záruční doby absolvovat pravidelné servisní prohlídky v autorizovaném servisu, aby byly případné reklamace uznány. Ze shora uvedeného citátu je patrné, že peníze jsou pro podnik a jeho fungování samozřejmě důležité a nezbytné, avšak nejsou stěžejním bodem, který by mohl určit zákaznickou spokojenost a věrnost. Proto je velmi důležité nabídnout klientovi co nejlepší poprodejní služby, které se budou odlišovat od konkurence tím, že zákazníkovi nabídnou takovou přidanou hodnotu, která ho přiměje k tomu, aby autocentrum navštěvoval i po skončení záruční doby.

Aby bylo možné identifikovat, co bude pro dealerství Ford CARent, a.s. konkurenční výhodou, kterou bude moci svým klientům nabídnout, je v první řadě nutné analyzovat současnou situaci společnosti a jejich konkurentů. Poté je možné navrhnout případná zlepšení stávajících služeb nebo navržení služeb nových.

Cílem této diplomové práce je zvýšit konkurenceschopnost podniku v oblasti poprodejních služeb. Dílčím cílem je snaha o získání nových klientů. Teoretická část bude zaměřena na všechny atributy a analýzy, které s tímto tématem souvisí.

V analytické části bude proveden rozbor vnitřního a vnějšího prostředí společnosti pomocí nejvýznamnějších analýz a budou také zmíněny výsledky dotazníkového šetření. Na základě těchto skutečností budou uvedeny návrhy, které by měly vést k budoucímu posílení konkurenceschopnosti, udržení stávajících klientů a získání klientů nových.

1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Tato kapitola se zprvu zaměřuje na cíle diplomové práce a poté na metodické postupy zpracování, které povedou k dosažení stanovených cílů.

1.1 Vymezení problému a cíle práce

Společnost CARent, a.s. (dále jen CARent) byla v lednu 2014 na trhu automobilového průmyslu již 21 let. Za dobu tohoto působení se stala prosperujícím autocentrem na jižní Moravě a zajistila si tak mnoho spokojených zákazníků, kteří se do tohoto autosalonu rádi vrací. Bohužel v posledních letech zasáhla ekonomická krize i automobilový průmysl a tím se podstatně snížil nákup vozů nejen značky Ford, ale i všech ostatních.

V současné době není v oblasti prodeje nových či ojetých vozů příliš příznivá situace. Aby si CARent udržel stávající zákazníky, musí proto svoji pozornost zaměřit na ostatní služby, které může svým klientům poskytnout.

Cílem této práce je vytvoření návrhů, které povedou k posílení konkurenceschopnosti společnosti v oblasti poprodejních služeb. Tato doporučení budou navržena na základě vypracovaných analýz, vlastních zkušeností a dotazníkového šetření. Dílčím cílem je získání nových zákazníků zavedením kvalitnějších poprodejních služeb než nabízí konkurence.

1.2 Metody zpracování

Pro vyhotovení návrhů, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti, je nutné nejprve představit firmu a její historii, dále všechny činnosti, kterými se zabývá a samozřejmě nelze opomenout ani organizační strukturu. Na základě těchto údajů je nutné vyhotovit samotnou analýzu, která bude obsahovat:

- analýzu obecného prostředí – určení faktorů ovlivňujících činnost podniku zvenčí,
- Porterovu analýzu modelu pěti hybných sil – zjištění informací o klientele společnosti, konkurenci a dodavatelích,

- analýzu marketingového mixu – rozbor čtyř marketingových nástrojů, které firma upřednostňuje k dosažení svých cílů,
- McKinseyho analýza 7S – rozebrání vnitřních procesů ve firmě,
- Porterova analýza hodnotového řetězce – identifikace činností firmy, které přispívají k tvorbě hodnoty pro zákazníka a mohou se stát zdrojem konkurenční výhody,
- SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek společnosti a určení příležitostí a hrozeb, které plynou z provedené analýzy.

Veškeré informace o produktech a procesech probíhajících ve společnosti CARent, které jsou uvedeny v analytické části této práce, jsem čerpala z nestrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých středisek, ze směrnic společnosti, konkrétně ze Směrnice č. 7 – Řízení oprav a Směrnice č. 6 – Marketing a z vlastních zkušeností, jelikož ve společnosti pracuji.

Zpracováním výše zmíněných analýz bude možné navrhnout vhodná zlepšení v oblasti poprodejních služeb prostřednictvím marketingových nástrojů.

1.3 Harmonogram práce

Tab. 1: Harmonogram práce (Zdroj: vlastní zpracování)

Etapy zpracování	Termíny
Formální podklady	30.9.2012
Cíle metody zpracování	30.11.2012
Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	20.10.2013
Analytická část	30.11.2013
Návrhová část	20.4.2014
Úvod, závěr	20.5.2014
Odevzdání konečné verze práce	27.5.2014

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části budou představeny ty nejdůležitější pojmy, které se týkají marketingu, služeb, konkurence a konkurenceschopnosti, které povedou k dosažení cílů diplomové práce.

2.1 Marketing

„Marketing není jednorázová akce, ale proces. Má začátek, střed, ale nikdy konec, proto je to proces. Můžete ho zlepšovat, zdokonalovat, měnit, nebo zastavit. Ale nikdy s ním úplně neskončíte.“

Jay Conrad Levinson

Většina populace si pod pojmem marketing představuje pouze prodej a reklamu. Tento dojem utvrzuje každodenní bombardování televizními reklamami, novinovými inzeráty a reklamními letáky. Prodej a reklama jsou důležité, ale představují pouze dvě marketingové funkce a mnohdy ani ne ty nejdůležitější. (14)

Marketing je v dnešní době zapotřebí chápat jako **uspokojování potřeb zákazníka**, nikoli pouze jako schopnost prodat – „přesvědčit a prodat“. Marketing je součástí celé doby životnosti produktu. Snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat. (14)

„Marketing lze dle Kotlera definovat jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (14)

Marketingovou podstatou je jednoduchá myšlenka, kterou lze uplatnit ve všech profesích. Potřeby a přání naplňuje úspěch, který vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů. (14)

Foret ve své knize Marketing základy a principy uvádí, že „*Marketing je komunikace se zákazníkem, která z nabídky a spotřeby produktu udělá mimořádný, nezapomenutelný zážitek.*“ Prodej se snaží přimět zákazníky k nákupu zboží, které podnik vyrobil, marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával zboží, které zákazník požaduje a to tím, že jeho potřeby a přání zjišťuje a že jim přizpůsobuje své produkty, ale i jejich cenu, způsob prodeje, propagaci, design, balení atd. (19)

2.1.1 Marketingový mix

Poté co si podnik zvolí celkovou marketingovou strategii, nebrání mu nic v tom začít s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu, který je jeden ze základních prvků moderního marketingu. (21)

Soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejlíže potřebám a přáním cílového trhu, představuje marketingový mix. Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy. (20)

Marketingový mix je složen ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby tím vzbudila po daném výrobku poptávku. Aktivitu je možno utřídít do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako „čtyři P“ (4P) – výrobek (**product**), cena (**price**), distribuce (**place**) a komunikační politika (**promotion**). (21)

V případě prodeje zboží velmi dobře funguje tradiční model 4P, oblast služeb ale vyžaduje doplnění dalších prvků. Booms a Bitner usoudili, že k tomuto modelu je zapotřebí v oblasti marketingu služeb doplnit další „3P“ – lidé (**people**), materiální průkaznost (**physical evidence**) a procesy (**processes**). (3) Pokud budeme chtít aktualizovat původní 4P, přidáme k nim kromě výše zmíněných 3P ještě programy (**programs**) a výkon (**performance**). (22)

PRODUKT Rozsah Kvalita Úroveň značky Produkční řada Záruky Prodejní služby	CENA Úroveň Slevy Platební podmínky Vnímání hodnoty služeb zákazníkem Kvalita versus cena Diferenciace	MÍSTO Umístění Přístupnost Distribuční kanály Pokrytí trhu distribucí	PODPORA PRODEJE Reklama Osobní prodej Propagace Publicita Public relations
LIDÉ <i>Zaměstnanci:</i> Vzdělání Výběr mezi zákazníky Přínosy Motivace Vystupování Mezilidské vztahy Postoje	<i>Zákazníci:</i> Chování Kontakty	MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY Prostředí: Zařízení Barevnost Rozmístění Úroveň hluku Usnadňování zboží Hmotné podněty	PROCES Politika Postupy Mechanizace Prostor pro rozhodování podřízených Spolupráce se zákazníky Usměrňování zákazníka Průběh aktivit

Obr. 1: Marketingový mix pro oblast služeb (Zdroj: (7))

Cílem není říci, zda by firma měla používat „čtyři, sedm nebo deset P“, jde především o to, jaký rámec je pro tvorbu marketingové strategie nejúčinnější. Marketingový mix 4P je zaměřen na trh z pohledu prodávajícího. Kupující pochopí marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského užitku. V podstatě každé ze 4P je možné z hlediska kupujícího označit jako jedno ze 4C. (20)

Tab. 2: Schéma vztahu 4P a 4C (Zdroj: (21))

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace	Komunikace (communication)

2.1.2 Marketing služeb

Vývoj tržní ekonomiky je v takovém stádiu, kdy je patrný výrazný nárůst významu služeb. Nejdůležitějšími faktory tohoto nárůstu jsou faktory *demografické* (stárnutí obyvatelstva – zdůraznění významu zdravotní péče), *sociální* (např. vysoká zaměstnanost žen), *kulturní* (udržování a rozvoj fyzického a kulturního rozhledu),

politické (vládní politika – železniční doprava, bankovní sektor), *ekonomické* (rostoucí kupní síla obyvatel, růst životní úrovně vyvolávající poptávku po službách), *technické* (rostoucí složitost výrobků). (8)

2.1.3 Definice služeb

Definice a charakteristik služeb je předkládáno velmi mnoho. Nelze pro ně tedy nalézt jednoznačnou definici. Některé se vztahují k oblasti služeb jako hlavní činnosti v podnikání, některé definují oblast služeb zákazníkům, která je provázána s výrobou. (6)

Dle Parmové lze služby definovat například takto:

1. *Poskytování nehmotných statků k uspokojování potřeb za úplatu. (rozdíl mezi výrobkem a službou)*
2. *Činnosti, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží.*
3. *Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky. (6)*

Janečková a Vašítková ve své knize Marketing služeb píší, že v dnešní době nejlépe podstatu služeb vysvětlují Kotler a Armstrong: „*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“ (7)

2.1.4 Vlastnosti služeb

Řídit služby a uplatnit marketing lze jen tehdy, pokud budeme znát čtyři základní vlastnosti služeb. (8)

Nehmotnost

Služby není možné vidět, ohmatat, ucítit, uslyšet či ochutnat, nelze je tedy vnímat žádným ze základních smyslů. Firmy, které služby poskytují, se snaží o jejich „zviditelnění“ (např. zajímavé katalogy cestovních kanceláří), vytvoření atraktivního

a příjemného prostředí (např. masážní salony). Lze tedy říci, že je velmi obtížné získávat zákazníky pro nákup služeb. Tomuto mohou společnosti pomoci např. vyzkoušení služby ještě před jejich nákupem (např. ukázkové hodiny v jazykových školách). Nehmotnost služeb ve velké míře omezuje možnost sledovat reakce podstatného okolí. V tomto případě je možné využít odkazu na pozitivní image firmy poskytující služby nebo „doporučení“ tvůrců veřejného mínění. (8)

Nestállost

U výrobků lze případné odchylky od žádoucího stavu zachytit a odstranit. V případě služeb tomu tak není. Jeden z důvodů je to, že služby jsou závislé na lidském faktoru, kterým jsou kontaktní pracovníci – pracovníci v první linii styku se zákazníkem. Opatření směřující k odstranění nežádoucí variability při poskytování služeb leží v opatřeních z oblasti interního marketingu (stanovení interních standardů obsluhy, vhodným výběrem a motivací pracovníků apod.). (8)

Neoddělitelnost

Třetí vlastností služeb je jejich neoddělitelnost. Lze ji spatřit v několika dimenzích a to neoddělitelnost místa „výroby“ od místa spotřeby a neoddělitelnost služeb od jejich poskytovatele. Služby jsou zpravidla spotřebovány na stejném místě a ve stejném čase, kde jsou poskytovány. Zákazníkovi také v mysli zůstane osoba, která mu danou službu poskytla. Lidé, kteří pracují ve službách, tvoří podstatnou součást hodnoty, kterou zákazníci od služby vyžadují. Jejich chování, vzhled, znalosti a v neposlední řadě také vystupování ovlivňují vnímání ceny a kvality služeb. Tento fakt platí zejména pro služby „high touch“ kategorie např. finanční služby, lázeňství, medicíny apod. (8)

Neskladovatelnost

Na rozdíl od výrobků u služeb neexistuje možnost překlenutí nesouladu mezi poptávkou a nabídkou pomocí zásob. Velmi důležitou roli zde hraje schopnost odhadu poptávky v čase. Ovlivnit poptávku jde do jisté míry rozdílnými cenami (např. rozdílné ceny v ročních obdobích, dnech v týdnu apod.). Vnímání času pro poskytování služeb je další velmi citlivý parametr. Mnoho studií udává, že spolehlivost (služba je dodána ve slíbeném čase) je jedním z rozhodujících faktorů při posuzování kvality služeb. Je nutné

rozdílně přistupovat k novým a ke „zkušeným“ zákazníkům. Jednou z možností je přesunutí některých služeb do kategorie „samoobslužných“, kdy firma pocítí „ztrátu kontroly“ a zákazník získává větší pocit kontroly. Na druhou stranu je nutné vybudovat si u klientů důvěru ochotou, profesionalitou a vstřícností. (8)

2.1.5 Marketingová orientace

Marketingová orientace v oblasti služeb má tři důležité složky:

- Orientace na zákazníka – organizace dostatečně zná své cílové zákazníky. Poskytuje jim tak co nejvyšší hodnotu. To vykonává snižováním nákladů, které musí zákazník vynaložit na získání produktu a zvyšuje hodnotu obsaženou v produktu. Organizace musí znát potřeby zákazníka nejen v současnosti, ale také v budoucnosti. (7)
- Orientace na konkurenci – organizace zná svoji konkurenci. Je schopna rozpoznat krátkodobou sílu a slabost konkurenčních podniků. Snaží se také pochopit možnosti a strategie stávající a potenciální konkurence i z dlouhodobého hlediska. (7)

Koordinace mezi různými funkcemi organizace – za vytváření hodnoty pro zákazníka nemá odpovědnost pouze marketingové oddělení, ale i zaměstnanci v ostatních funkcích. Z tohoto důvodu je nutná spolupráce a integrace všech funkcí podniku a jejich přizpůsobení k uspokojování potřeb zákazníků. (7)

2.1.6 Služby v maloobchodě

V maloobchodní jednotce lze poskytnout určité výhody, které pramení z nákupu zboží v jednotce nebo poskytnout další obsluhu, která není součástí určité formy prodeje. (9)

Dle vazby na prodej rozlišujeme služby:

- snižující spotřebu času zákazníka na nákup zboží (např. donáška do domu),
- spojené s nabídkou zboží a prodejem (předvedení odborníkem, poradenství),
- spojené s poprodejní péčí o zákazníka (odvoz zpět domů, záruční a pozáruční servis apod.). (9)

2.1.7 Služby doprovázející výrobky

Přidaná hodnota pro zákazníka a stupeň bezstarostnosti, to jsou dva faktory, které nejvíce zajímají zákazníka, který kupuje automobil, buldozer nebo počítač. Zajímají je mnohem více než užitečnost a technická výkonnost výrobku. (10)

Stupeň bezstarostnosti

Při koupi výrobku hodnotí klient navíc cenu a technické parametry výrobku. To jej stojí podstatně více času, úsilí a peněz. Proto by každý prodejce měl zhodnotit své úsilí v několika oblastech:

- způsob dodání zboží a možnosti jeho opravy,
- obdržení bezchybné faktury,
- v případě problému co nejrychlejší nalezení odpovědného pracovníka:
 - vyzkoušení výrobku v chodu,
 - pochopení jeho funkce,
 - použití výrobku v plném zatížení,
 - jak zlikvidovat nebo zpětně odkoupit starý stroj atd. (10)

Na co ovšem zákazník nezapomíná, jsou ceny spojené s provozem daného výrobku. Jsou to:

- cena údržby,
- cena instalace,
- cena dopravy,
- cena nepoužitelnosti. (10)

Všichni zákazníci se ovšem nechovají stejně. Každý z nich bude při koupi produktu požadovat rozlišnou úroveň bezstarostnosti. Některý si připlatí jenom proto, aby tak dostal komplexní služby, jiný bude platit méně a část služeb si zajistí sám. (10)

Přidaná hodnota

Existuje mnoho přidaných hodnot různého původu. Prvotní důvod je sociální postavení, jenž zdůrazňuje výrobek např. Mercedes uspokojí úspěšného obchodníka – dodá image serióznosti, Porsche odpovídá prestiži sportovního playboye. (10)

Podnik musí úzce spolupracovat se zákazníky, aby pochopil jejich potřeby. Přidanou hodnotou totiž může být i pomoc při řešení problémů. Dalším příkladem může být i záruční servis – oprava, záruky, dostupnost náhradních dílů, technická inovace aj. (10)

Výběr priority a politiky služeb, kterou bude společnost prosazovat je nutnost, kterou si musí podnik hned v úvodu definovat. Lze si např. rozložit politiku bezstarostnosti před, v průběhu a po prodeji (viz obr. 2). Při takovémto rozdělení musí ovšem zajistit zákazníkovi tyto služby: možnost být běžně v telefonickém kontaktu s odborníkem v podniku, zajistit co nejsrozumitelnější dokumentaci, pomoci výrobku na svět, dodávat rychle, fakturovat bez chyb a v čitelném vyhotovení, minimalizovat náklady na opravy, poruchy atd. (10)

	před prodejem	dodání	v záruce
stupeň bezstarostnosti přidaná hodnota			

Obr. 2: Zaměření služeb obklopujících výrobek (Zdroj: (10))

2.1.8 Ponákupní chování

Marketéra by mělo zajímat ponákupní chování zákazníka tzn. zda je zákazník po koupi spokojen nebo nespokojen. Ponákupní chování je fáze nákupního rozhodování, ve které spotřebitel podnikne další kroky v závislosti na své spokojenosti nebo nespokojenosti s produktem. (14)

Očekávání spotřebitele nebudou splněna – a tím dojde k nespokojenosti, pokud prodejce výkon produktu přežene. Čím větší bude propast mezi očekáváním a skutečným výkonem, tím větší bude nespokojenost zákazníka. Proto by měl prodejce o produktu sdělovat pouze pravdivé informace tak, aby byl kupující spokojen. (14)

2.1.9 Hodnocení služeb spotřebitelem

Jako nepřetržitý proces lze označit hodnocení služeb zákazníky. Vztahují se na něj hlediska před, v době dodání a po dodání služby. Posouzení spotřebitelů se odráží v kvalitě a jejich spokojenosti s danou službou.

Klienti mohou hodnotit např.:

- kvalitu služby,
- spokojenost se službou,
- hodnocení,
- vliv ceny na hodnocení,
- průběh reklamace, popř. nápravu služby. (18)

Kvalita služby

Když se řekne kvalita služby, je tím rozuměna hodnota, kterou získává kupující v dané službě. Existují dva rozměry kvality:

„*hard*“ – jedná se o objektivně danou kvalitu. Ta se dá změřit na základě stanového standardu např. čas dodávka apod.,

„*soft*“ – zahrnuje kvalitu stanovenou subjektivním hodnocením zákazníka, která souvisí s vlastnostmi produktu např. měření kvality dobrého účesu jako výsledku kadeřnice.

Zákazník se v oblasti služeb setkává s problémem, který se týká soft kvality. Spotřebitel nekupuje službu, ale užitek, který mu přinese. V dosahování spokojenosti je stěžejním prvkem kvalita dané služby a ta je závislá od hodnoty, kterou ji zákazník připisuje. (18)

Spokojenost

Potřeby a touhy zákazníka jsou prvky, které se váží ke spokojenosti zákazníka se službou. Rozeznáváme více stádií pocitu spokojenosti např. překvapení, úlevu nebo radost. Odborníci také rozlišují několik úrovní spokojenosti v průběhu procesu poskytování služby. Například zákazník může a nemusí být spokojený s okolím, kontaktním zaměstnancem nebo s doplňkovými službami. Spokojenost je stav mysli, který může být různý případ od případu. Také v průběhu poskytování služby zákazník mění svoje hodnocení, než dojde k celkovému resumé. Věrnosti se v poslední době věnuje velká pozornost z toho důvodu, že je přímo spojena se ziskovostí firmy a spokojený zákazník pravděpodobně projeví větší věrnost podniku a to opětovnou koupí služby. (18)

Hodnocení

Velmi často existuje časový nesoulad mezi dodáním služby a užitku z ní vyplývajícím (zdravotní a vzdělávací služby). Proto je možné jako základ hodnocení navrhnout použité faktory produkce služeb např. chování pracovníka, jeho oblečení, rychlost obsluhy apod. Určité prvky služby jsou nevyhnutelné, berou se jako samozřejmost, a pokud chybí, negativně ovlivní hodnocení služeb (např. nefungující světlo v hotelovém pokoji). (18)

Vliv ceny na hodnocení

Cena má vztah k objektivnímu i subjektivnímu hodnocení služby. V sektoru služeb lze pozorovat pozitivní závislost mezi cenou a očekávanou kvalitou. To znamená, že čím více zákazník zaplatí, tím vyšší kvalitu služby očekává. (18)

Reklamace a náprava služby

Podstata služeb může předurčit, že některé části v průběhu uspokojování potřeb se nemusí vydařit. Nespokojenost zákazníka je zapříčiněna selháním služby. Ne vždy se však musí jednat o ztrátu zákazníka a to v tom případě, pokud byla správně uskutečněna náhrada. Stížnost je obvykle vyústěním zákaznické nespokojenosti. Je možné rozeznat tři druhy reakcí nespokojených zákazníků:

- pasivní – spotřebitel je ochotný akceptovat, že selhání není vinou poskytovatele, ale že i on sám může být odpovědný za selhání,
- vlastní aktivita nespokojeného zákazníka – zákazník změní producenta služby a s největší pravděpodobností sdělí svým známým informace o své nespokojenosti,
- veřejná – dělí se na ústní a aktivitu třetí strany. Ústní aktivita znamená, že nespokojený zákazník slovně komunikuje s poskytovatelem služby. Tento způsob umožňuje částečně zůstat v anonymitě, pokud si to zákazník přeje. Zákazník také může svoji stížnost projevit přes třetí stranu a to především písemně anebo zásahem nezávislého arbitra. (18)

2.1.10 Co se služeb týká, komunikace je vším

Všechny stránky podnikových služeb vypovídají o kvalitě. Může se jednat o reklamu, přijetí v recepci, způsob telefonování, rychlost příchodu zaměstnance, způsob vyřizování reklamací, barva kancelářů, chování a oblečení personálu. Tyto všechny aspekty jsou známkou komunikace. Všeobecně je známo, že tyto faktory jsou typické pro služby, mnohdy na ně ale vedení firem zapomíná. (10)

Služby po telefonu

Už pouhým zvednutím telefonu a představením sebe a společnosti je dáván navenek obraz podniku. Aby byla posílena úroveň vynikající kvality, měl by si podnik zodpovědět pár otázek: Kdo odpovídá v telefonu? Jak? Za jak dlouho? Jakým tónem? Přepíná se hovor správně ke správné osobě? K telefonickým službám je důležité přistupovat stejně jako např. k výrobě nebo účetnictví. Pouhý „telefonní“ úsměv nestačí. Je důležité zabezpečit si automatický návrat hovoru, věnovat se žádosti v příštích hodinách či dnech. Nejdůležitější totiž je zapamatovat si, že unavený zákazník je ztracený zákazník. (10)

Přivítání

Uvítání hezkou osobou za krásnou kyticí květin není často ta správná metoda. Vše záleží na přivítání. Oslovit zákazníka jménem, zvolit přiměřený oděv k poskytovaným službám, být přesný. To vše jsou faktory, které je nutno vzít v úvahu. (10)

Dokumentace

Podniky, které poskytují služby, málokdy přisuzují na rozdíl od výrobních podniků své dokumentaci velmi malý význam. Provozovatelé služeb by měli nahlédnout do svých katalogů, faktur a hlavních tiskopisů, zda jejich sliby stále platí a souhlasí s udávanou kvalitou. (10)

2.2 Konkurence a konkurenceschopnost

2.2.1 Konkurence

Pokud vyhledáme slovo konkurence ve slovníku cizích slov, nalezneme zde vysvětlení, že konkurence představuje soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž.(1)

Význam slova konkurence má širší pojetí, nejen ekonomické, ale také sociální, kulturní, etické, politické atd. Konkurencí nazýváme vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Pro vstup do konkurenčního vztahu, musí konkurent splňovat minimálně dva předpoklady:

- musí být „konkurenční“, to znamená, že musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem,
- musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence – musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost. (2)

Je velmi důležité si uvědomit rozdíl mezi konkurencí – výsledek aktivity společnosti a konkurenceschopností – potenciál firmy. (2)

Jelikož v dnešní době je na všech trzích ohromná konkurence, není postačující sledovat jen chování zákazníků. Společnosti musí věnovat nemenší pozornost svým konkurentům a systematicky o nich shromažďovat informace. Je mnoho způsobů, jak můžeme zkoumat konkurenci např. dle značek, odvětví, formy nebo rodu. Je také možnost se jí zabývat z hlediska odvětví a marketingu. (3)

Nejčastěji bývá úzké pojetí konkurence vymezené vztahem „firma - konkurent – zákazník“. Tento vztah je v zásadě správný, avšak nedostatečný. Ve skutečnosti tento koncept neodpovídá realitě, jelikož jde o příliš zjednodušený pohled. Společnosti opomínají především tři aspekty.

Boj o zákazníka je bezpochyby klíčový, avšak pozornost by měla být věnována vstupům, které firma potřebuje, jinak by to mohlo ohrozit její pozici na trhu. Zaměření se na vstupy je pro podniky bezpochyby velkou neznámou.

Druhým prvkem, který není zdůrazňován je fakt, že mnoho společností nerespektuje pravidla hospodářské soutěže. Je důležité znát pravidla, která vytváří v ten daný okamžik konkurenci a jaká možná porušení lze očekávat.

Posledním aspektem je rozlišení mezi konkurenty. Nestačí rozlišení velká a malá nebo domácí a zahraniční společnost. Je důležité rozlišnost pojmut v širším slova smyslu. Zaměřit se na chování konkurentů, jejich strategii atd. (3)

2.2.2 Substituční pojetí konkurence

Pokud podnik analyzuje konkurenty, obvykle je hledá v rámci daného odvětví a hodnotí rivalitu, případně považuje za konkurenty substituty. Rozlišení na pouhé dvě úrovně – přímý a nepřímý konkurent nebo konkurent a substitut – je velmi zjednodušující. Kotler definoval mnohem zajímavější úrovně konkurence a to takové, které pracují s marketingovým tzv. substitučním pojetím konkurence:

- konkurence značky – jedná se o konkurenci mezi podniky nabízející podobné produkty za podobné ceny,
- konkurence odvětví – firmy, které nabízejí produkty v rámci jedné třídy – jednoho typu produktů,
- konkurence služby – společnosti nabízející stejnou službu, respektive uspokojující stejné potřeby zákazníků,
- konkurence rodu – konkurence mezi všemi firmami usilujícími o peníze zákazníků. (12)

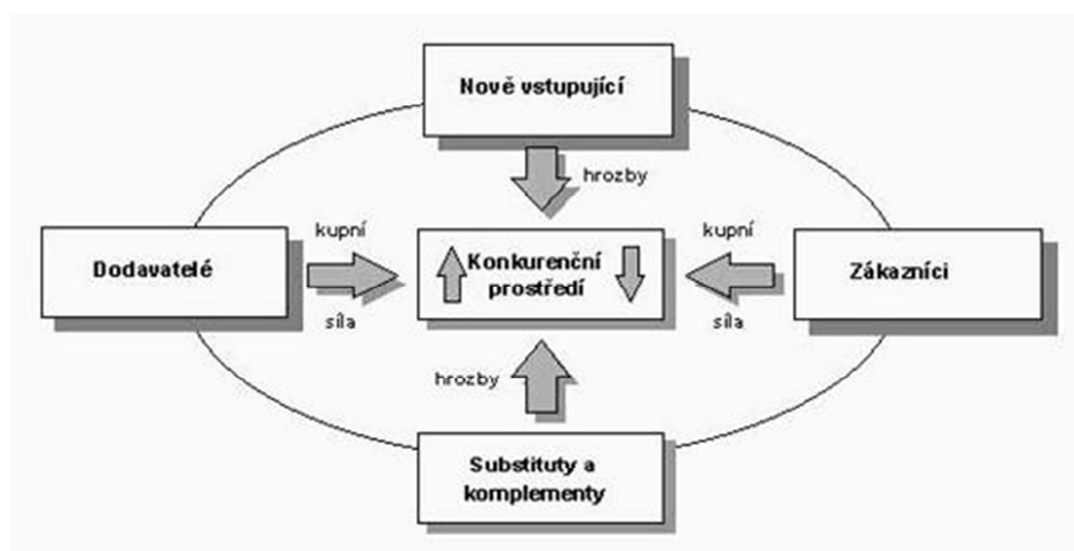
2.2.3 Marketingově orientovaná konkurence

Mezi marketingově orientovanou konkurenci lze zařadit:

- Porterovu teorii konkurenčních sil,
- síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska,
- Porterovy generické konkurenční strategie,
- teorie tržních pozic konkurence dle P. Kotlera. (2)

V této práci bude použita Porterova teorie konkurenčních sil, proto jí teď bude věnována bližší pozornost.

Tato teorie objasňuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Úroveň konkurence závisí na pěti základních konkurenčních silách. Přehled těchto sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Cílem je najít v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich vliv obrátit ve svůj prospěch. (2)



Obr. 3: Porterův model pěti hybných sil (Zdroj: (13))

Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou konkurenty firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na okolnostech. (2)

Nově vstupující firmy – pokud je do dané oblasti lehké vstoupit a výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů začíná rivalita (soupeření).

Nebezpečí substitučních výrobků – jedná se o výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí se zvyšuje větší pružností zákazníka, pokud se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k výrobku.

Vyjednávací síla zákazníků – síla závisí na pěti faktorech: počet zákazníků, stupeň koncentrace zákazníka, nebezpečí zpětné integrace, stupeň diferenciací produktu a citlivost na kvalitu produktu.

Vyjednávací síla dodavatelů – dodavatelé mají větší možnost určovat podmínky, kterými se následně musí odběratelé řídit.

Konkurence v odvětví – jedná se o soutěžení mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Rozsah konkurenčního boje určuje šest faktorů: stupeň koncentrace, diferenciací výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů, rostoucí výrobní kapacita a bariéra vstupu. (2)

2.2.4 Konkurenceschopnost

Od druhé poloviny 90. let 20. století se M. E. Porter začal zabývat konkurenceschopností na úrovni firem a později přenesl získané poznatky do sledování konkurenceschopnosti národní.(4)

Původ slova konkurenceschopnost je v latinském „*cum petere*“. Sloveso „*petere*“ má význam pro provedení nějaké konkrétní aktivity. To tedy znamená, že pokud nelze přesně vymezit toto sloveso, pak nelze přesně definovat celý etymologický význam slova „*cum petere*“ tedy konkurenceschopnost, konkurenční aj. Existuje tudíž velká řada definic od nejrůznějších autorů.

Dle Palatkové lze konkurenci vymezit například takto:

- konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni (konkurenceschopnost země/teritoria),

- konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni (konkurenceschopnost firem soukromého sektoru),
- konkurenceschopnost na domácím trhu (import zboží a služeb),
- konkurenceschopnost v různých oborech a oblastech ekonomické činnosti včetně turismu,
- konkurenceschopnost na zahraničním trhu. (4)

Marketing journal identifikuje celkem 18 pojetí významu konkurenceschopnost. Následně jsem vybrala dle mého názoru ty nejdůležitější:

- Pojetí první (schopnost zapojit se úspěšně do soutěže): úspěšně se zapojit, tak můžeme definovat konkurenceschopnost. Je kladen důraz na slovo úspěšně a také na místo, kde soutěž probíhá – tržní prostředí. (5)
- Pojetí druhé (konkurenceschopnost v netržním prostředí): soutěžící jsou děleni na konkurenceschopné a nekonkurenceschopné dle metriky, kterou se soutěž hodnotí jen ve vztahu jen k držiteli stávajícího nejlepšího výkonu, parametru (5)
- Pojetí třetí (konkurenceschopnost jako přitažlivost pro investory): Klvačová, Malý a Mráček (2008): vysvětlují produkční konkurenceschopnost jako schopnost, která začíná v bodě, kdy je ještě prodávající schopen nabídnout na trhu takové zboží a služby, aby spotřebitelé byli ochotni je kupovat. Nekonkurenceschopnost lze najít pod tímto bodem. (5)
- Pojetí čtvrté (Garelliho benchmarkingová doktrína konkurenceschopnosti): Garelli (2006), který je tvůrcem multikriteriálního hodnocení konkurenceschopnosti národů a států v definování konkurenceschopnosti používá jak kvantitativní ekonomické parametry, míru růstu, ale také prvky měkkí jako hodnocení vlivu vzdělání, inovací a hodnotových systémů včetně regulačních opatření států a jejich společností. V praxi se jedná o benchmarking. (5)
- Pojetí páté (L.D.A. Tyson – americké) předsedkyně ekonomických poradců prezidenta Clintona v r. 1994 Laura D. Andrey Tyson definovala americké konkurenceschopnosti jako: *„konkurenceschopnost je naše schopnost produkovat zboží a služby, které jsou schopné úspěšně projít testem mezinárodní*

produkční konkurence, přičemž se naši občané budou moci těšit z rostoucí a dlouhodobě udržitelné životní úrovně.“ Tato definice se vztahuje ke schopnosti USA firem plnit očekávání amerických občanů a také jim zároveň zabezpečovat růst životní úrovně! (5)

- Pojetí šesté (Davoské nebo také Světového ekonomického fóra): Index globální konkurenceschopnosti, který benchmarkingově porovnává na národní úrovni 90 indikátorů, z nichž 23 je statistických a 67 je auditorských a hodnotitel určuje míru srovnávání stavu se škálou kritéria, byl v roce 2004 poprvé prezentován na ekonomickém fóru v Davosu. Podstatou je soutěžení států mezi sebou v 90 ukazatelích. Výsledkem má být to, kdo je nejlepší, kdo horší, průměrný a kdo podprůměrný až nejhorší. (5)
- Pojetí sedmé (marketingově produkční): v tomto pojetí je hlavním sdělením to, že spotřebitelé se ve svém nákupním chování a rozhodování orientují zejména na konkurenční výhody produktů a producentů. Klasifikovat konkurenční akceptovatelné výhody zákazníkem dle typologie konkurenčních výhod produktů a producentů a zjišťovat jejich metrický význam 12 metodami ve vztahu ke konkurenceschopnosti podniků umožňuje marketingové pojetí. Produkční část pojetí je integrována do modelu produkčních systémů a modelu dodavatelských řetězců. Zde je konkurenceschopnost reflektována v ose prosperity marketing – inovace – konkurenceschopnost – prosperita. Konkurenceschopnost je posuzována ze strany zákazníků ve formě toho, jak jsou producenti a distributoři schopni plnit spotřebitelská, zákaznická a uživatelská očekávání. (5)

2.2.5 Konkurenceschopnost jako potenciál

Zdeněk Mikoláš uvádí, že konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:

- všeobecnými charakteristikami: rozdíl mezi tím, co je a tím, co může nebo musí být – je to tedy pravděpodobná změna, která vyvolává odpor (konkurenci) ke změně a je to příležitost k umocnění původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu firmy,

- speciální charakteristikou: externí zřeteluhodný potenciál omezuje potenciál firmy nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy, tzn. existuje konkurent firmy buď na straně nabídky, nebo na straně potřeby. (2)

2.2.6 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost

Pojmy konkurenční výhoda a konkurenceschopnost rozhodně nejsou jedno a totéž. Ve všech základních faktorech konkurence (výrobek, procesy a vztah se zákazníkem) musí být podnik konkurenční. Aby bylo možno dosáhnout úspěchu je zapotřebí konkurenční výhody. Jedná se o oblast působení, kde je společnost úspěšnější než její konkurenti. Stačí, pokud bude daná společnost lepší jen nepatrně – až po tuto úroveň lze produkovat přidanou hodnotu, která je realizována prostřednictvím jeho zákazníků. (11)

Konkurenční výhoda se nevytvoří tím, že podnik bude používat nejlepší postupy. Tím bude jen následovat jiné podniky, ale nedosáhne potřebné výhody. Skutečné konkurenční výhody jde dosáhnout vytvořením něčeho nového, ne imitací námětů z jiných oblastí podnikání. Především ve vztahu se zákazníky může být společnost tvořivá. Může se pokusit vyvinout konkurenční výhody, které budou něčím jedinečné a ostatní budou mít problém je napodobovat. (11)

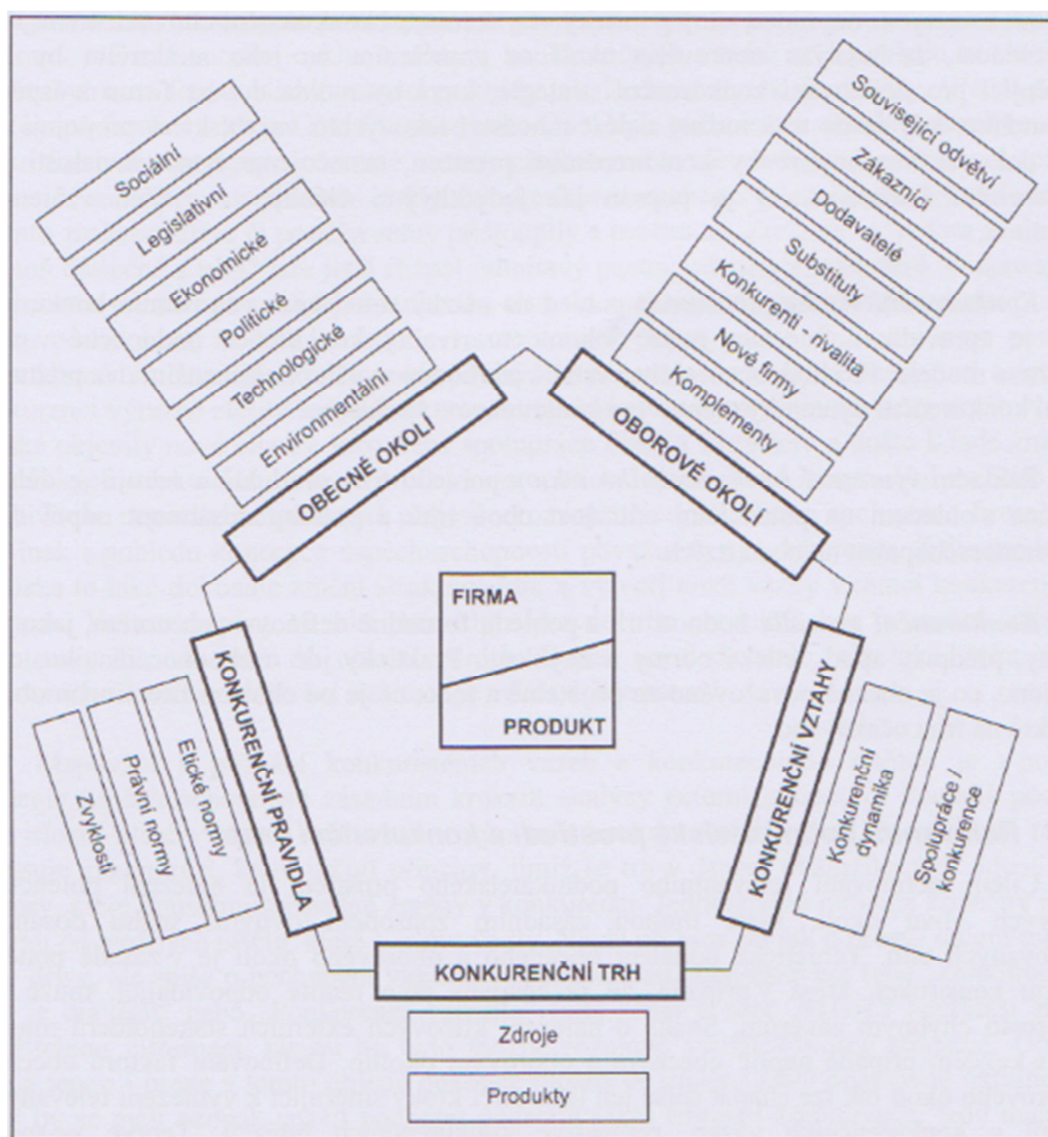
2.2.7 Konkurenční prostředí

Podnik by měl rozpoznávat a vyhodnocovat všechny vlivy, které na něj v daném prostředí a oblasti působí a to obzvláště při stanovování konkurenční strategie. Ze všeho nejdříve by se měl zaměřit na:

- aktuální situaci v podniku – jestli a jak moc je podnik schopen aplikovat zvolenou strategii, posilovat své přednosti a eliminovat slabiny, (17)
- aktuální situaci v okolí podniku – zde je myšleno celé okolí podniku, identifikace konkurentů (i potenciálních) a zhodnotit vývojové trendy, (17)
- co musí podnik udělat pro naplnění své vize – kroky, které povedou k naplnění zvolené strategie, případné alternativní strategie. (17)

2.2.8 Konkurenční prostor

Koncepce úspěšuschopnosti má ke konkurenčnímu prostředí specifický přístup. Vzhledem k tomu je užíván pojem „konkurenční prostor“, který je definován jako široce pojímané okolí firmy s vymezením vazeb mezi jednotlivými vlivy a ohodnocením chování jednotlivých subjektů, které působí na trhu nebo které jej alespoň ovlivňují. Základní složky konkurenčního prostoru lze shrnout do šesti oblastí – obecné okolí, oborové okolí, konkurenční vztahy, konkurenční pravidla, konkurenční trh a konkurenční vazby – konkurenční řetězec viz. obrázek č. 4. (12)



Obr. 4: Konkurenční prostor v rámci koncepce úspěšuschopnosti (Zdroj: (12))

2.2.9 Výběr konkurentů

Konkurenti jsou pro mnoho firem ohrožení, ale jejich pozornost se soustřeďuje především na to, jak mohou proti nim získat podíl na trhu. Samozřejmě konkurenti mohou být hrozbou, ale ten správný konkurent může v mnoha odvětvích konkurenční postavení podniku spíše posílit než oslabit. Je tedy pro daný podnik dobré, pokud bude mít jednoho nebo dva „dobré“ konkurenty a se záměrem se vzdá určitého podílu na trhu, místo aby se ho pokoušel zvýšit. Podnik ovšem nesmí zapomenout na eliminaci „špatných“ konkurentů a udržení si relativního postavení vůči dobrým konkurentům. Společnost musí soupeřit energicky, ale ne bez rozmyslu. (16)

Společnosti se ne vždy řídí zásadami výběru konkurentů. Mezi nejběžnější pasti a léčky patří:

nerozeznání dobrých a špatných konkurentů – velké procento podniků nerozezná dobré a špatné konkurenty. To zapříčiní, že mnoho z nich podniká všeobecně zaměřené akce nebo útočí na dobré konkurenty a špatné nechají v pozadí. (16)

dohnání konkurentů k zoufalství – firmy často nepromýšlí důsledky příliš velkého úspěchu boje proti konkurentům. Rizikem vážných důsledků je vést konkurenty k zoufalství. (16)

příliš velký podíl na trhu – pokud má podnik vysoký podíl na trhu mnohdy je pro něj nejlepším řešením poohlédnout se po možnosti růstu někde jinde než prosazovat ještě větší podíl v daném odvětví. Také lze najít způsob, jak zvýšit celkový objem a výnosnost odvětví, místo získání většího podílu trhu. To umožní podniku mít stále největší kus neustále rostoucího koláče a vyhnout se tak riziku, že bude destabilizovat dané odvětví. (16)

napadení dobrého lídra – pokud následovníci zaútočí na dobrého lídra, způsobí to reakci, že lídr je nucen učinit odvetná opatření. Touto akcí se výnosné postavení následovníka promění ve skoro nerentabilní postavení. (16)

vstup do odvětví s příliš mnoha špatnými konkurenty – podnik může mít určitou konkurenční výhodu, ale pokud vstoupí do odvětví s mnoha špatnými konkurenty, odsoudí se tak k vleklému stavu obležení. V tomto případě na tom bude firma lépe, pokud najde jiné odvětví. (16)

2.2.10 Identifikace konkurentů

Není vždy jednoduché rozeznat, kdo nebo co je pro podnik nejnebezpečnější konkurencí. Mnohdy se nemusí jednat o známého soupeře, ale z ničeho nic se objeví zcela nový konkurent nebo nová pokrokovější technologie, která způsobí vytlačení současných produktů. (17)

Phillip Kotler společností umožnil rozlišit konkurenty např. dle jejich očekávaného chování nebo reakcí. Rozdělení konkurentů podle jejich chování určují tyto kategorie:

laxní konkurent – jedná se o takového konkurenta, který na aktivity konkurenčních firem nereaguje. Mohou ho k tomu vést různé důvody – o konkurenci neví, nemá dost finančních prostředků nebo spoléhá na to, že jeho zákazníci mu zůstanou věrni. (17)

vybíravý konkurent – jedná se o konkurenta, který reaguje pouze na určité formy ohrožení svých podnikatelských aktivit a ostatní ho nechávají chladným. Může např. jen snížit ceny, pokud je sníží konkurent, avšak pokud konkurence zvýší propagaci, on na tuto aktivitu nereaguje. (17)

konkurent tygr – podnik jedná důrazně a rychle na všemožná ohrožení. S možnými konkurenty bojuje až do konce – někdy vítězného jindy ne. Rozhodně se tento konkurent nikdy předem nevzdává. (17)

nevypočitatelný konkurent – pro tuto kategorii konkurentů je typická nepředvídatelnost jejich jednání. I na základě předchozích zkušeností není možné s jistotou předvídat jejich chování. Někdy prostě na své ohrožení zareaguje, někdy vůbec. Bohužel se takto záměrně chová mnoho firem a soupeření s nimi nebývá vůbec jednoduché. (17)

Vymezení konkurentů je možné nejen ze substitučního hlediska, ale také dle tzv. strategických skupin.

Jelikož je potřeba silnější konkurenční orientace, je tímto odvozen vznik nástrojů, které umožňují systematické sledování a analýzu chování konkurence. Na tomto základě vznikla koncepce strategických skupin. (27)

Pod pojmem strategické skupiny si lze představit podniky z jednoho odvětví, které jsou srovnatelné z hlediska způsobů strategického chování. Tato srovnatelnost se projevuje v podobných klíčových prvcích např. rozsah palety výrobků, spotřebitelské prodejní kanály apod. (27)

Existují dvě extrémní situace, kdy je možné vytvářet strategické skupiny z podniků daného oboru:

- branže je představována jedinou strategickou skupinou, pouze tehdy, že se všechny podniky z hlediska klíčových strategických dimenzí vyznačují podobnými vztahy => **všeobecná analýza branže**,
- pokud firmy ve stejném odvětví sledují různorodé strategie, pak představuje každá z nich samostatnou strategickou skupinu => **tradiční analýza konkurence**. (27)

Strategické skupiny není možno zaměňovat s tržními segmenty. Nabízející jsou ti, jimiž je dána strategická skupina. Jejich postup spočívá na podobné koncepci, zatímco skupiny segmentu představují poptávající na trhu. K popisu a osvětlení specifické konkurenční situace v branži podstatně přispívá právě analýza strategických skupin. Tímto způsobem lze odvodit rozdíly v rentabilitě uvnitř odvětví z rozdílně silného vlivu konkurenční síly ve strategické skupině. Tyto skupiny mohou být také použity jako nástroj prognózy reakcí konkurence, jelikož je třeba vycházet z toho, že podniky, které jsou v dané strategické skupině, budou reagovat podobně na změny konkurenčního prostředí. (27)

Strategické skupiny jsou vhodné ke strukturalizaci a analyzování konkurenčního prostředí, avšak je tu nebezpečí, že společnost bude sváděna k tomu, že bude zaměřovat pozornost pouze na své strategické skupiny. Proto by měla být věnována také pozornost změnám mimo skupinu nebo i k celkovému posunu struktury v rámci branže. (27)

2.2.11 Sledujte konkurenci

Důležité je vědět na čem pracuje konkurence a zajímat se o to, zda konkurence ví, na čem pracuje naše firma. K tomu nám v dnešní době může pomoci Internet. Na stránkách většiny firem jsou buď nejnovější tiskové zprávy, nebo newslettery pro zákazníky apod. Lze si též předplatit službu „osobní Times“ (služba je zdarma). Díky ní si firma může vytvořit osobní noviny založené na každodenním vydání *The Times*. Každý může zadat klíčová slova, např. jména svých konkurentů, a služba bude pravidelně každý den dodávat všechny zprávy, ve kterých se tato slova objeví. (23)

Důležité kroky pro sledování konkurence:

- držet krok s tiskovými zprávami ve svém oboru,
- stát se členem asociace ve svém oboru,
- účastnit se konferencí a obchodních přehlídek ve svém oboru,
- sledovat reklamu konkurence,
- sledovat www stránky konkurence. (23)

2.3 Hodnotový řetězec

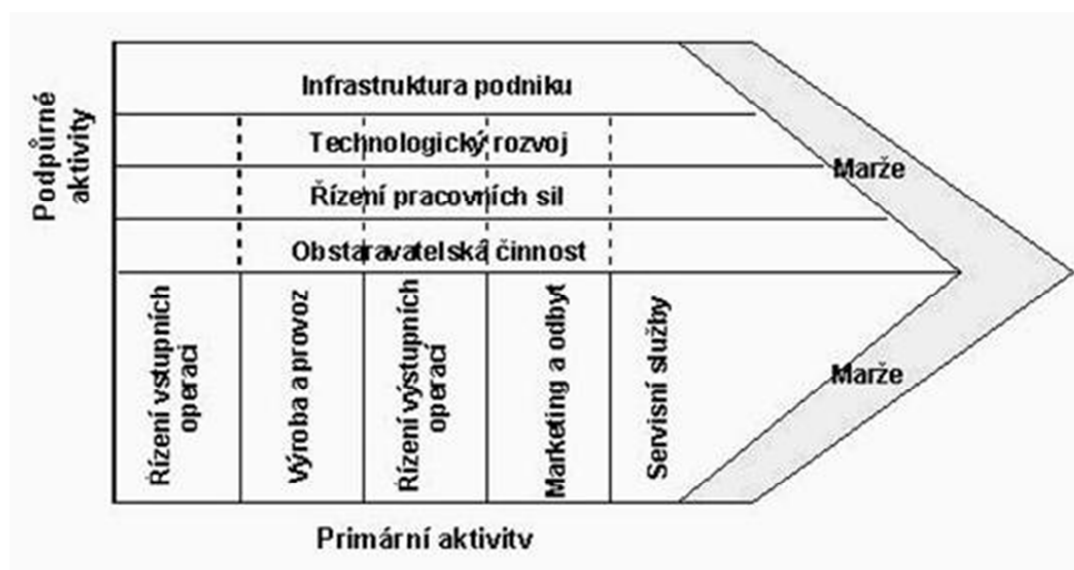
Navrhovat, vyrábět, distribuovat a podporovat produkty společnosti je cílem každé firmy. Jako nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka, navrhl Michael Porter hodnotový řetězec. (14)

Porter také vytvořil hodnotový řetězec v souvislosti s možností dosažení konkurenční výhody. Ta zaručuje podnikový výkon, který má vyšší hodnotu než výkon konkurence. Cílem zhotovení hodnototvorného řetězce je objasnit, že na podnikovém výkonu se buď přímo, nebo nepřímo podílí celá řada podnikových činností, respektive podnikových

funkcí. Analýzu hodnotového řetězce je nutno chápat jako analýzu všech aktivit podniku. (15)

Každá firma daného odvětví má vlastní hodnotový řetězec. Tím se od sebe liší, jelikož odrážejí jejich historický vývoj, strategie a úspěchy v jejich realizaci. Hodnotový řetězec podniku se může lišit od hodnotového řetězce jeho konkurentů v konkurenčním rozsahu a představuje tak potenciální zdroj konkurenční výhody. (16)

Hodnotový řetězec udává celkovou hodnotu a skládá se z hodnototvorných činností a marže. Známe dva všeobecné typy hodnototvorných činností. Jedná se o primární (základní) činnosti a podpůrné činnosti viz obr. 5. Hodnototvorné činnosti jsou jednotlivými stavebními kameny konkurenční výhody. Srovnání nákladů podniku s konkurenty rozhodne o tom, jak bude každá z činností vykonávána ve spojení s ekonomikou. (16)



Obr. 5: Hodnotový řetězec (Zdroj: (13))

2.3.1 Identifikace hodnototvorných činností

Rozlišování hodnototvorných činností se domáhá izolování činností, které jsou technologicky a strategicky odlišné. Málokdy se shodnou účetní klasifikace (např. nepřímé výdaje, režie, přímá mzda) a hodnototvorné činnosti. (16)

Primární činnosti

K primárním aktivitám lze zařadit ty podnikové činnosti, které se přímo podílejí na zhotovení produktu. Jde o jednotlivé subsystémy operativního řízení výroby napojené na marketing a vlastní prodej. (15) Konkrétně mezi primární činnosti patří pět generických kategorií:

řízení vstupních operací – jedná se o činnosti, které jsou spojeny s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek např. uložení ve skladu, manipulace se zbožím, vracení zboží dodavateli apod., (16)

výroba a provoz – zabývá se zpracováním vstupů do finální podoby výrobku např. strojní obrábění, balení, údržba, provoz zařízení aj., (16)

řízení výstupních operací – aktivity, které se pojí s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí výrobku kupujícím např. manipulace s hotovými výrobky, postupné zpracování objednávek a časový harmonogram jejich vyřizování, (16)

marketing a odbyt – do této kategorie patří reklama, propagační akce spojené s prodejem, výběr distribučních cest a vztahy mezi nimi a stanovení cen, (16)

servisní služby – řadí se sem takové činnosti, které jsou spojené s poskytováním služeb k zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku např. instalace, zaškolení obsluhy, seřízení výrobku, opravy apod. (16)

Podpůrné činnosti

Mezi podpůrné činnosti patří všechny tzv. předvýrobní a další zajišťující činnosti. (15) Lze je rozdělit do čtyř generických kategorií. Každou z nich je možné rozdělit do řady odlišných hodnototvorných činností, které jsou pro dané odvětví specifické např. obstaravatelskou činnost lze rozdělit do různých činností – obstarání vzorků skupin zakoupených vstupů, neustálé sledování výkonnosti dodavatelů apod. (16)

obstaravatelská činnost – jedná se o funkci tj. nákup vstupů užitých v hodnotovém řetězci podniku, nikoli jako koupené vstupy samotné např. v čokoládovnách se jedná o obstarávání kakaových bobů, v elektrárnách o obstarávání paliva (16)

technologický rozvoj – skládá se z řady činností, které mají za úkol zkvalitnit výrobek a snažit se zlepšit výrobní postup. Tato kategorie je dle Portera označována jako technologický rozvoj (technology development), nikoli výzkum a vývoj (research and development, R&D), jelikož R&D pro většinu manažerů vyjadřuje příliš úzký obsah. (16)

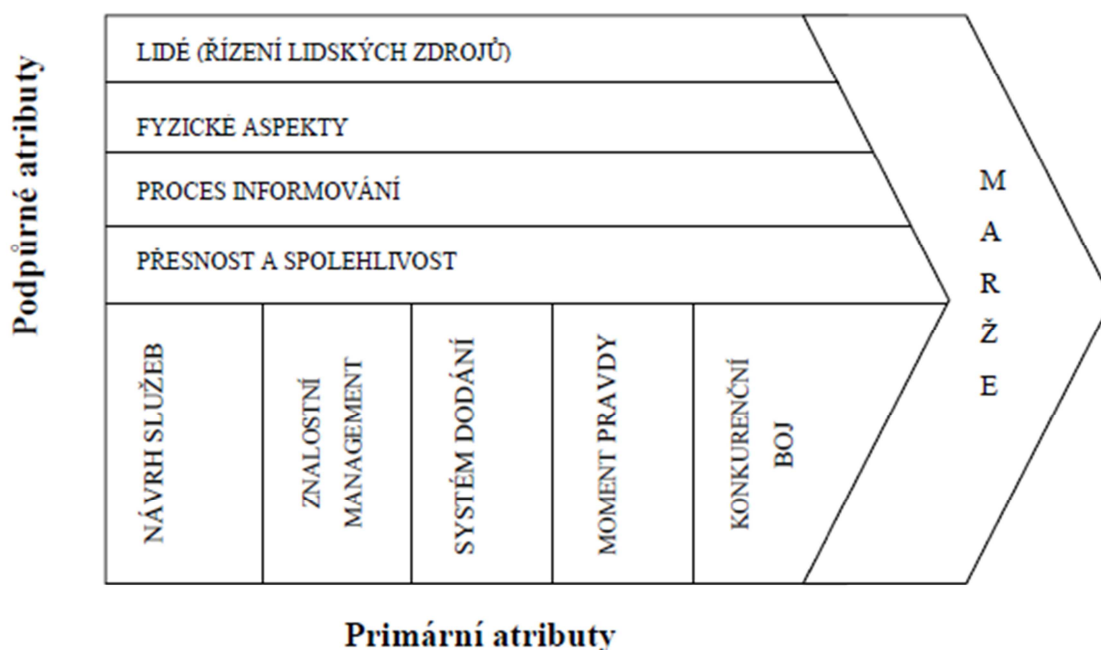
řízení pracovních sil – tato činnost se zabývá náboru, najímání, výcviku, dalšího rozvoje a platů zaměstnanců. Tato aktivita napomáhá nejen jednotlivým primárním i podpůrným činnostem, ale také hodnotovému řetězci jako celku (16)

infrastruktura podniku – tato kategorie obsahuje činnosti jako je plánování, finance, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti. Infrastruktura napomáhá celému řetězci a ne jednotlivým činnostem. Dle toho zda je podnik diverzifikovaný nebo ne, může být infrastruktura uzavřená nebo rozdělená mezi obchodní jednotky a mateřskou společnost. (16)

Výše zmíněný hodnotový řetězec je vytvořen především pro výrobní firmy, pro které je jeho aplikace snadná. Pro terciální sektor, tedy pro společnosti poskytující služby je obtížné uplatnit tuto analýzu hodnotového řetězce. Dánský ekonom Bente R. Løwendahl se pokoušel problematiku hodnotového řetězce řešit s několika odborníky z praxe a výsledky jsou zaznamenány v jeho knize. Žádný z oslovených neobjevil model pro výrobní firmu a zároveň použitelný na podnik poskytující služby. (24)

Profesor Elisante ole Gabriel je autor hodnotového řetězce pro služby. Své návrhy konzultoval přímo s autorem hodnotového řetězce M. Porterem, který usoudil, že je nutné modifikovat hodnotový řetězec pro sektor služeb. Gabriel uzpůsobil model na poskytování služeb jako takových (nehmotné, neskladovatelné, výroba probíhá souběžně se spotřebou), nikoli na sektor služeb (zdravotnictví, školství, cestovní ruch apod.), přičemž dodržel

původní tvar řetězce jako tomu je u Porterova hodnotového řetězce. Primární a podpůrné činnosti Gabriel neoznačuje jako „činnosti“, ale zaměnil je za pojem „atributy“. (25)



Obr. 6: Hodnotový řetězec služeb (Zdroj: (26))

Primární atributy

Návrh služeb – důležitá je jistota hodnoty služeb pro zákazníky. Důležité je proto co nejlépe porozumět povaze a chování cílového segmentu a citlivosti zákazníků na kvalitu ve vztahu k ceně. Tato etapa spočívá v hledání více produktů pro stávající zákazníky, nikoli zákazníků pro stávající produkty. Je tedy dobré se zaměřit na inovování a zlepšování. Tento atribut je spojen také s cenotvorbou. (25)

Znalostní management – znát své zákazníky znamená uvědomit si jejich potřeby, požadavky, ale také dynamiku jejich rozhodování, preferovaných způsobů doručení nebo předání. Ti, kteří poskytují služby, musí být dobrými pozorovateli, jelikož platí, že „zákazníci jsou odlišní a jejich odlišnosti jsou také rozdílné.“ Konkurenční výhodu společnosti tvoří znalost zákazníků, která se řadí ke klíčovým faktorům a úspěchu dané firmy. (25)

Systém dodání – služby mají velmi složitý a nejasný systém doručování, především díky neodlučitelnosti služby a neuchovatelnosti. Čím jsou služby vhodněji doručeny, tím je lépe vnímaná hodnota zákazníkem.

Moment pravdy – v tomto bodě se poskytovatel setkává se zákazníkem a je „uskutečněna“ služba. Už není pouze fyzický produkt a služba, ale utváří se jejich kombinace a předání vyvolává u zákazníka určitý pocit. Pokud je utvořen pozitivní pocit, dojde k budování nebo posílení zákazníkovi důvěry, v opačném případě bude vyvoláno rozhořčení a odvrácení se od podniku. V této fázi se rozhoduje o dalším nákupu nejen stávajících zákazníků, ale popřípadě i nově příchozích, protože pozitivní reference je vždy tou nejlepší reklamou. (25)

Konkurenční boj – zákazníci si mohou vybrat, jakou službu využijí. Tomu vděčí existenci konkurence. Ta je motivačním a stimulačním aspektem, díky kterému se poskytovatelé snaží inovovat a vycházet zákazníkům co nejvíce vstříc. (25)

Podpůrné atributy

Lidé (řízení lidských zdrojů) – v oblasti služeb jsou lidské zdroje klíčové, zejména však ve fázi dodání, protože klienti si spojí hodnotu služby s vlastnostmi a chováním poskytovatele. Zaměstnanci by si proto měli uvědomovat jejich vliv a působení na kvalitu poskytovaných služeb. Hlavní snahou je především porozumění zákazníkům a shoda mezi nabídkou a poptávkou zákazníků. (25)

Fyzické aspekty – jedná se o fyzický vzhled hmotné části služeb. Jedná se například o vzhled a vybavenost hotelů, rekreačních středisek apod. Patří sem také prvky jako obchodní prostory a kancelář poskytovatele. (25)

Proces informování (zpracování informací) – poskytovatelé služeb musí být dobře informováni o procesu vytváření a dodání služby. Součástí tohoto procesu jsou komunikace, komunikační cíle a strategie. Jelikož jsou služby nehmotné, je důležité klientům objasnit proces a službu popsat. Aby bylo možné toto učinit, je důležitá detailní znalost těchto procesů. (25)

Přesnost a spolehlivost – zárukou, že zákazník dostane to, co mu bylo slíbeno je spolehlivost. Ta je v oblasti služeb nezbytností. Co se týče přesnosti, tak ta je vázána na požadavek správného načasování. (25)

3 ZHODNOCENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK PRÁCE

Teoretická část této práce je rozdělena na tři části. První se věnuje marketingu a marketingu služeb, druhá je zaměřena na konkurenci a konkurenceschopnost a poslední část se orientuje na problematiku hodnotového řetězce.

V části marketingu je zmíněn marketingový mix. Vzhledem k zaměření diplomové práce na služby není uveden pouze v základní formě 4P, jelikož v takové formě je nedostačující. Proto je uvedeno jeho rozšíření o další 3P, které přidali Booms a Bitner. Dále byl tento mix rozšířen ještě o další dvě P. Kromě toho je v práci rozebrán marketing služeb, který je především definován dle Janečkové a Vašítkové. Služby obecně obsahují nejen samotný výkon služby, ale doprovází je místo poskytnutí služby, přístup zaměstnanců apod. To vše je v práci zmíněno hned několika autory, přičemž nejčastěji je citován Jacques Horovitz.

V oblasti služeb je velmi důležitá především komunikace se zákazníky a splnění očekávání klientů. V teoretické části jsou zmíněny kroky, na které jsou spotřebitelé citliví, kterých faktorů si u služeb všímají nejdříve a hlavně, jakým způsobem je s nimi jednáno zaměstnanci dané společnosti. Lze tedy říci, že je velmi důležitý vztah se zákazníky ve všech fázích poskytnutí dané služby.

Z teoretického pohledu je konkurence velmi rozsáhlé téma. V této práci je uvedeno několik přístupů respektive pohledů na konkurenci, avšak v analytické části bude použita Porterova teorie konkurenčních sil. Je to především z toho důvodu, že cílem této práce je najít odlišení společnosti od jejích konkurentů. Při popisu významu konkurenceschopnosti je též pracováno s mnoha pojetími od různých autorů. Je to především z toho důvodu, že každý autor se na daný problém dívá z jiného úhlu pohledu a nebylo mým cílem zaměřit se pouze na jednoho tvůrce, ale ukázat, že existuje mnoho charakteristik od odlišných autorů.

Závěr teoretické části je věnován hodnotovému řetězci. V práci je uveden klasický Porterův hodnotový řetězec, který je primárně zaměřen na výrobní podniky a modifikace tohoto řetězce pro služby. Jelikož se v této práci zaměřuji na poskytování poprodejních služeb, není použití Porterova hodnotového řetězce vhodné. Proto v analytické části použiji modifikaci Porterova hodnotového řetězce a to hodnotový řetězec vytvořený Elisante ole Gabrielem, který se orientuje na poskytování služeb jako takových.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4.1 Představení podnikatelského subjektu

V této kapitole bude popsána analyzovaná společnost, její historie a její současná situace.

Tab. 3 : Základní informace o firmě (Zdroj: (28))

Obchodní firma	CARent, a.s.
Sídlo	Bělohorská 46, 636 Brno
IČ	63485885
Právní forma	akciová společnost
Den vzniku (zápisu)	18.12.1995
Předmět podnikání	• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona • opravy silničních vozidel • klempířství a oprava karoserií • poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru • silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
Akcie	kmenové akcie na majitele, hodnota: 1 000 000 Kč, počet akcií: 133 akcie v listinné podobě
Základní kapitál	133 000 000Kč splaceno: 100 %



Obr. 7: Logo společnosti Ford CARent, a.s. (Zdroj: (30))

Historie podniku

CARent vznikl v roce 1993 zprvu jako autopůjčovna. O rok později, na základě smluv, které společnost uzavřela s Ford Motor Company s.r.o., získal CARent autorizaci na prodej nových vozidel Ford, autorizovaný servis vozů značky Ford a prodej náhradních dílů Ford. Firma nejdříve obchodovala v Brně na ulici Cejl, ale brzy bylo jasné, že stávající prostory nebudou dostačující a bude zapotřebí vybudovat nový autosalon včetně servisního zázemí. (29)

Vhodnou oblast našel CARent v městské části Brno – Židenice v blízkosti sídliště Juliánov na ulici Bělohorská 46. Tato lokalita je v blízkosti městské hromadné dopravy i dálnice D1, tudíž je tento areál dobře dostupný. Nově otevřené autocentrum CARent, a.s. bylo otevřeno na podzim roku 1996. Motto CARentu je „*Vše pro Vás a Vaše auto pod jednou střechou*“. To se společnosti podařilo splnit, jelikož pro klienta je výhodné mít modelové řady vozů značky Ford i všechny související poprodejní služby na jedné adrese. (29)

Ford CARent může svým zákazníkům nabídnout širokou škálu služeb. Jedná se o:

- prodej nových a ojetých vozů,
- leasing a úvěr,
- pojištění,
- prodlouženou záruku,
- autorizovaný servis – záruční i pozáruční,
- klempírna a lakovna,
- pneuservis,
- ruční mytí vozidel,
- zpracování pojistných událostí,

- kompletní sortiment originálních náhradních dílů Ford,
- značkové příslušenství a autodoplňky,
- autopůjčovna – osobní a užitkové vozy a mikrobusey. (29)

4.2 Analýza vnějšího okolí

4.2.1 Analýza obecného okolí

Obecné okolí firmy je analyzováno metodou PESTE, která bere v potaz faktory politické a právní, ekonomické, sociální, technické a technologické a ekologické.

Politické a právní faktory

V říjnu roku 2013 proběhly předčasné volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Devadesát dní po těchto volbách, tedy 29.1.2014 prezident Miloš Zeman jmenoval novou vládu, která bude v následujících čtyřech letech této republiky vládnout. Občané České republiky doufají, že nová vláda ukáže svoji pevnost a stálost a nebudou ji provázet neustálé politické skandály a dohady, jak tomu bylo v minulých letech. Tomu by měly tyto strany napomoci především zasazením se o podporu konkurenceschopnosti českého průmyslu a zvyšování kvality podnikatelského prostředí. Předčasné volby nevrhly na Česko příliš dobré světlo, hlavně v obchodních stycích se zahraničím, jak z hlediska exportu, tak i importu. Pro každého českého podnikatele tedy bude důležité, jak se nová vláda postaví k případným změnám zákona o dani z přidané hodnoty, který má dopad na každou českou firmu a jaké budou první zpětné vazby na účinnost nového občanského zákoníku, který vstoupil v platnost 1.1.2014. (38; 39)

Tak jako každá obchodní společnost, musí i CARent plnit legislativní podmínky. Jedná se o dodržování zákonů a vyhlášek pro oblast opravárenství a obchodní činnost. Jde především o obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o dani z přidané hodnoty, o dani z příjmu a o dani z nemovitosti. V závislosti na tom, že CARent provozuje autopůjčovnu, musí dodržovat také zákon o dani silniční.

Ve vazbě na komunikaci se zákazníkem v průběhu procesu poskytování služeb, řeší CARent tyto situace kromě legislativních předpisů, také pomocí uzavřených smluv a objednávek, v nichž jsou zapracovány formy vstupních podkladů a požadovaných výstupů pro naplnění příslušného produktu. Konkrétní způsoby a formy komunikace pro jednotlivé služby jsou popsány v interních směrnících, které se týkají řízení oprav, řízení prodeje vozidel, řízení prodeje náhradních dílů a skladování a marketingu.

Pro přijímání, řešení a vyhodnocování stížností i reklamací, které mohou zákazníci vůči společnosti uplatnit se CARent řídí reklamačním řádem a vnitřní směrnicí řízení neshod. Jelikož je CARent členem skupiny Ford Motor Company, musí také dodržovat dealerské smlouvy. V nich jsou např. uvedena nařízení, dle kterých musí vypadat vizuál jednotlivých dealerství, vybavení servisu, technologické postupy apod.

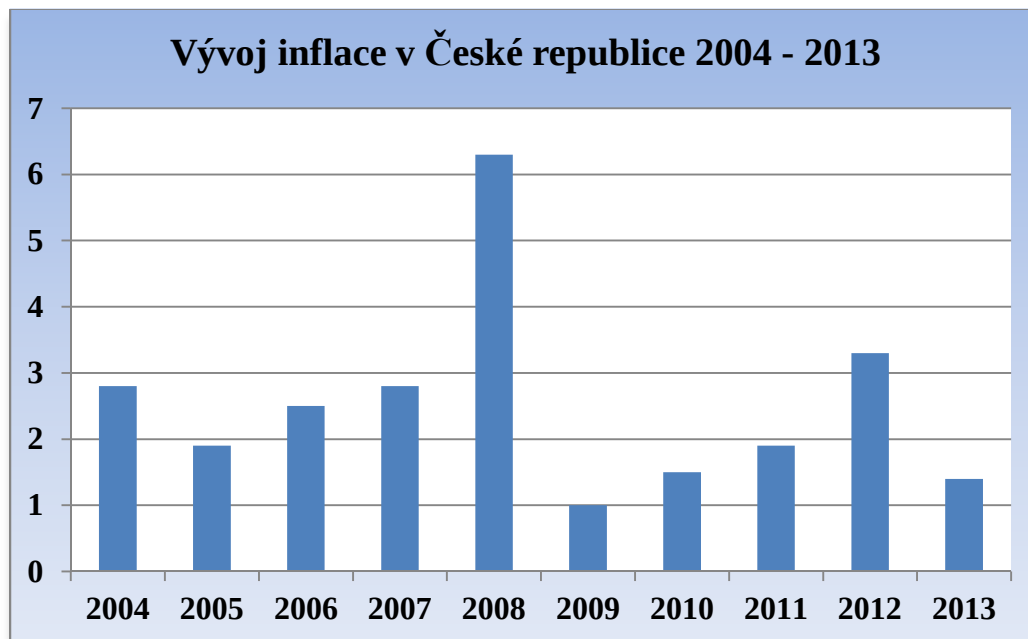
CARent dodržuje také normy ISO. Konkrétně se jedná o normu ČSN EN ISO 9001:2008 – Systém managementu kvality – Základní principy a slovník, ISO 9004:2009 – Systém managementu kvality – Model řízení organizace pro udržitelný úspěch, ČSN EN ISO 10 011 – Směrnice pro auditování systému managementu kvality a systém environmentálního managementu a ČSN ISO 10 013 – Směrnice pro dokumentování systému managementu kvality. (30)

Ekonomické prostředí

Ekonomika České republiky je závislá na vývoji nabídky a poptávky na trhu. V roce 2012 procházela naše země hlubokou hospodářskou recesí. Ve druhém čtvrtletí roku 2013 se hospodářská situace mírně zlepšila, ovšem předposlední čtvrtletí vykazuje opět pokles HDP o 1,3 %. Hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy poklesl v roce 2013 v porovnání s předchozím rokem o 0,9 %. Mezičtvrtletně však ekonomika expandovala tempem 1,9 % oproti původnímu odhadu 1,6 % a meziročně ve čtvrtém kvartálu HDP vzrostl o 1,3 % proti původnímu odhadu 0,8 %. (31; 40)

Na začátku roku 2013 se pohybovala míra inflace na 3,2 %, přičemž se postupně během roku snižovala až na prosincový výsledek 1,4 %. Klesající inflace podporuje zvyšování spotřebitelských výdajů. Inflace i v prvním čtvrtletí roku klesala. Březnový výsledek

je 1,0 %. Pokud bude inflace klesat i nadále, což se dle vývoje od začátku roku dá očekávat, způsobí to povzbuzení reálných příjmů domácností a tím i ochotu utrácet za spotřebitelské statky a investiční produkty. (32)

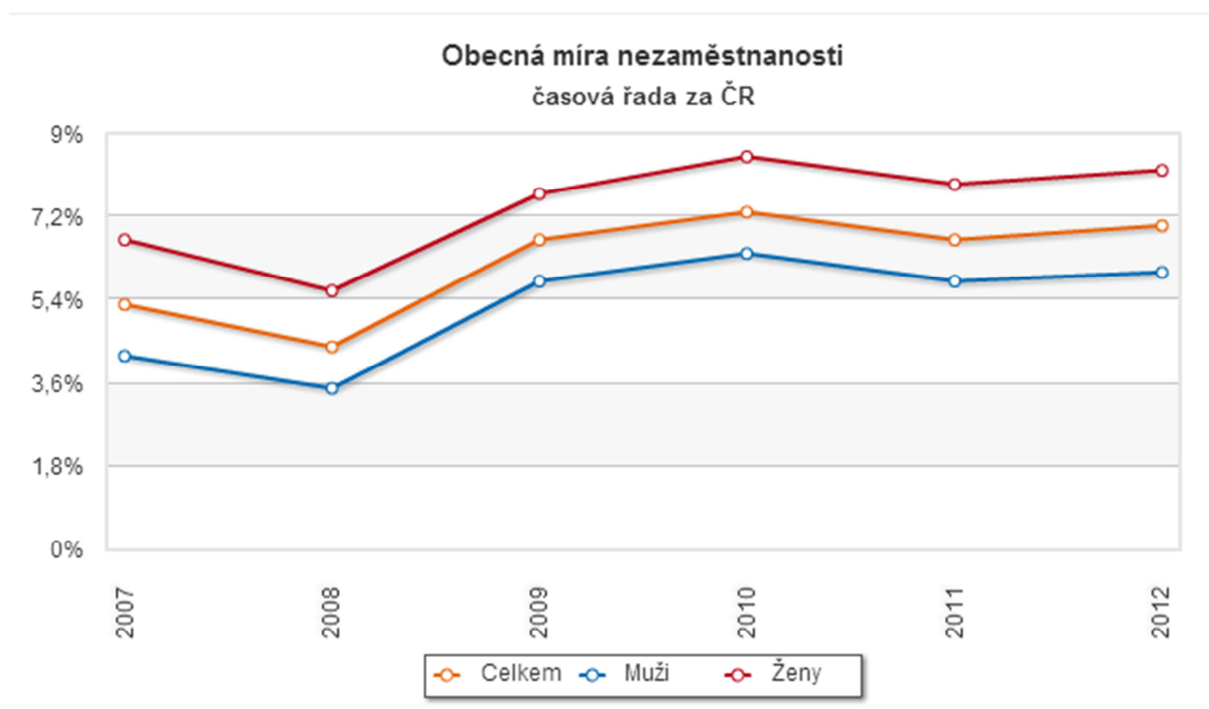


Graf 1: Vývoj inflace v České republice 2004 – 2013 (Zdroj: (33))

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvyšší inflace v České republice byla v roce 2008. Tento výsledek byl zapříčiněn především kvůli hospodářské krizi. V roce 2009 inflace klesla na 1,0 %, od tohoto roku začala inflace postupně vzrůstat a v roce 2012 byla její míra na 3,3 %. V roce 2013 je míra inflace na 1,4 % a v letošním roce Česká národní banka předpokládá ještě další pokles.

V lednu roku 2013 se nezaměstnanost v České republice pohybovala na 8 %, postupně se během roku snižovala a v prosinci narostla na 8,2 %. Leden i únor letošního roku vykazovaly míru nezaměstnanosti 8,6 %. Vysoké nezaměstnanosti napomáhá čím dál více nezaměstnaných absolventů, jak středních, tak i vysokých škol, což pro ekonomiku země není příznivý výsledek. (34)

V následujícím grafu je možné zhlédnout vývoj nezaměstnanosti od roku 2007 do roku 2012.



Graf 2: Obecná míra nezaměstnanosti (Zdroj: (35))

Průměrná mzda vykazovala v 1. čtvrtletí roku 2013 pokles o 0,4 % oproti poslednímu čtvrtletí roku 2012 a to na 24 061 Kč. Ve druhém čtvrtletí roku 2013 průměrná mzda vzrostla oproti prvnímu o 1,2 % a to na 24 953 Kč. Třetí čtvrtletí roku vykazovalo přírůstek oproti prvnímu čtvrtletí o 1,3 %. Čtvrté čtvrtletí roku 2013 vykazovalo průměrnou hrubou měsíční mzdu 26 637 Kč, což je o 484 Kč méně než ve stejném období roku 2012. Co se týče minimální mzdy, tak ta byla 1.8.2013 zvýšena z 8 000 Kč na 8 500 Kč. Základní hodinová sazba se zvýšila z dosavadních 48,10 na 50,60 Kč. V letošním roce prozatím nedošlo k žádné změně výše minimální mzdy. (36; 37; 41)

Centrální banka České republiky se v listopadu 2013 rozhodla použít své nástroje k uvolnění měnové politiky. K tomuto účelu vybrala měnový kurz a oslabení české koruny. Hlavním důvodem pro oslabení koruny byla hrozba deflace, kterou modely centrální banky začaly predikovat pro nejbližší období. Kurz české koruny vůči euru chce Česká národní banka držet poblíž hranice 27 korun za euro. Na tento zásah ČNB reagují mnozí odborníci rozpačitě, jiní tento krok podporují. Na jedné straně se předpovídá zvýšení konkurenceschopnosti České republiky, na druhé straně mnozí ekonomové předpovídají zdražení zboží a služeb, což se samozřejmě dotkne i zdražení

v automobilovém průmyslu. Z toho důvodu se dá předpokládat ještě menší zájem o nákup vozů, což v případě CARent znamená snížení prodeje vozů Ford. Proto je důležité se zaměřit na kvalitu poskytovaných poprodejních služeb a stále je zdokonalovat. (42; 43)



Graf 3: Statický graf kurzu euro/česká koruna (EUR/CZK), vybraná historie (Zdroj: (44))

Sociální faktory

Počet obyvatel České republiky se v loňském roce snížil oproti roku 2012 o 3 700 na 10 512 400 osob. Na úbytku se podílela jak převaha zemřelých nad živě narozenými, tak záporná bilance zahraničního stěhování. Počet obyvatel v Jihomoravském kraji byl v roce 2013 1 170 078, v Brně-městě činil v loňském roce počet obyvatel 377 508. Co se týče porodnosti, tak stále klesá a stejně tak jako počet žen se mění i jejich věkové rozložení. Za narůstajícím počtem obyvatel je především zahraniční migrace. (45; 46)

Zda si občan zakoupí vozidlo, záleží na mnoha sociálních faktorech a to především na příjmu obyvatelstva, na životní úrovni a životním stylu občanů, na tom v jaké společenské třídě se daný občan nachází apod. V dnešní době se též klade důraz na ekologii a šetrnost k životnímu prostředí. Proto ti, kteří budou uvažovat o koupi

vozu, budou brát v potaz nejen cenu, vzhled a funkčnost, ale např. i to, aby automobil měl co nejnižší spotřebu.

Před deseti lety bylo vlastnictví osobního automobilu pro střední třídu známkou určitého statusu a bohatství. To dnes již dávno neplatí. Automobil má k dispozici 80 % domácností a investice do auta je otázkou životního stylu, nikoliv příjmů. Vyšší třída bude klást důraz především na vzhled automobilu, na to aby jejich vůz vyzdvihoval jejich společenské postavení apod. Přestože každá ze společenských tříd bude požadovat jiný druh automobilu, každá bude chtít klást důraz na kvalitu poprodejních služeb, na to, aby se jim po prodeji dostalo co nejkvalitnějšího servisu ve všech směrech. (47)

Technické a technologické prostředí

Jelikož se tato diplomová práce zaměřuje na poprodejní služby autocentra CARent, je tato oblast velmi důležitá. Nové technické faktory a technologie ve výrobě nebo v pracovních postupech či metodách mohou ovlivnit především středisko servisu. Jedná se například o nové technologie v opravách karoserie, kde se klade důraz na co nejpreciznější opravy za co nejnižší náklady, avšak s perfektním výsledkem. CARent se snaží sledovat nové metody a postupy oprav a v souladu s tímto vývojem také pravidelně proškolovat své zaměstnance.

Co se týče IT technologií a jejich vývoje a vlivu na zlepšení a zjednodušení poprodejních služeb Ford CARent, mohou být pro tuto oblast velkým přínosem. Zapojení nových IT technologií, popřípadě modifikace stávajících, mohou společnosti pomoci především v oblasti rychlosti odbavení zákazníků v oddělení servisu, zlepšit jejich informovanost o stavu zakázky a mohou také napomoci už při prodeji samotného vozu. CARent zaměstnává kvalifikované IT pracovníky, pro které by mohla být tato zmíněná zlepšení výzvou v jejich vývoji.

Ekologické prostředí

V současné době se na ekologii klade velký důraz, především na likvidaci nebezpečných odpadů tak, aby měly co nejmenší dopad na životní prostředí. CARent

provozuje jako poprodejní službu servis vozů, proto musí v každém případě likvidovat veškerý odpad, který vyprodukuje. Jedná se především o odpady z používání barev anebo laku, brzdové kapaliny, ostatních motorových, převodových a mazacích olejů, rozpouštědel, plastových obalů, pneumatik, olověných akumulátorů, papíru a lepenky, ostatních kovů, zářivek a ostatního odpadu s obsahem rtuti, směsného komunálního odpadu atd. (30)

Je jasné, že výše uvedený odpad je pro životní prostředí velmi škodlivý a na jeho likvidaci CARent sám stačit nemůže, proto svoz tohoto škodlivého odpadu zajišťuje .A.S.A., spol. s r.o. Tyto dvě společnosti mají mezi sebou uzavřenou smlouvu o likvidaci a přepravě odpadu. Úkolem .A.S.A., spol. s r.o. je zajištění přepravy odpadu z místa původu do místa likvidace a jejich odstranění řádným způsobem v souladu se všemi všeobecně závaznými právními předpisy platnými v České republice v době účinnosti dané smlouvy a v souladu s provozním řádem příslušného místa likvidace. Skládka, na kterou se veškerý odpad vyváží, se nachází v Žabčicích u Brna. (30)

4.2.2 Porterova analýza modelu pěti hybných sil

Kupní síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že CARent je autorizovaným centrem, musí být jeho hlavním dodavatelem Ford Motor Company. Ten je nejen hlavním, ale především jediným dodavatelem vozidel, které CARent může prodávat, dále také stěžejním dodavatelem náhradních dílů a příslušenství. Lze tedy říci, že Ford Motor Company má vzhledem ke CARentu velmi silnou pozici.

Kupní síla odběratelů

Od počátku finanční krize je zejména vyjednávací síla kupujících velmi důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat. Tak jako každý autorizovaný dealer vozů Ford, může i CARent nabídnout svým zákazníkům profesionální služby ať už v oblasti autorizovaného servisu či nákupu originálních dílů Ford.

Klient, který bude chtít mít o své vozidlo profesionálně postaráno, využije těchto služeb i za předpokladu vyšší ceny. Jedná se např. o ceny náhradních dílů, které podstatně převyšují ceny dílů neoriginálních. Samozřejmě zákazník, který bude chtít vyhledat levnější substitut, zaplatí za servis nebo nákup neoriginálních dílů méně, avšak za cenu toho, že později se mohou projevit s vozidlem komplikace, které ho nakonec do autorizovaného servisu přivedou.

Proto ačkoliv je cena hlavním faktorem, pomocí něhož se klienti rozhodují, zda využijí služeb autorizovaného servisu či nikoliv, je důležité přilákat zákazníka do dealerství výhodnějšími podmínkami. Podrobnější analýza zákazníků, kde jsou uvedeny i výhody pro klienty společnosti CARent, je více rozbrána v kapitole 4.2.3. Analýza zákazníků.

Konkurující podniky v odvětví

Pro analýzu konkurence společnosti CARent bude v této práci bráno v potaz pouze město Brno a konkurence v rámci autorizovaných center Ford. Je to především z toho důvodu, že poprodejní služby Ford v autorizovaných centrech budou vyhledávat pouze ti klienti, kteří mají zakoupen vůz značky Ford, nikoliv jiný. Bylo by tedy zbytečné porovnávat konkurenci jiných značek. Ford Motor Company velmi bedlivě zkoumá výsledky jednotlivých dealerství a v případě nespokojenosti s výsledky v některém z nich, přechází v nejhorších případech k uzavírání autocenter, popřípadě k omezení jejich služeb např. zrušení prodejny náhradních dílů a ponechání pouze autorizovaného servisu. V případě, že např. tento rok bylo dealerství XY na území Brna nejlepší, nemusí se tato situace opakovat o rok později. Proto je tedy velmi důležité neustále dbát na kvalitu poskytovaných služeb. Podrobněji se konkurenci věnuji v kapitole 4.2.4 Analýza konkurence.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vzhledem ke stále probíhající ekonomické krizi a v návaznosti na ni i nepříznivými podmínkami pro prodej vozidel je v současné době příchod nových konkurentů na území města Brna vyloučen a to i v případě, že by vznikla autocentra zaměřena pouze na poprodejní péči – servis, prodej náhradních dílů, autopůjčovna. Tato situace by nastala v případě, že by některé ze čtyř autocenter v Brně neplnilo cíle a Ford Motor

Company by rozhodl o jeho zavření. Tím by se vytvořil prostor pro nové konkurenty, kteří by museli uspět v boji se stávajícími. Pro vstup nových konkurentů na trh existuje bariéra vstupu do odvětví. Jedná se o bariéru autorizace Ford Motor Company.

Hrozba substitučních výrobků/služeb

Jako hrozbu substitučních služeb lze označit nabídku konkurenčních firem. V sekci poprodejních služeb lze jako substitut brát v potaz škálu nabízených poprodejních služeb, slev a výhod pro zákazníka, možnosti platby, doplňkové služby, které nejsou striktně dány Ford Motor Company a v neposlední řadě oblast budování vztahů se zákazníky.

Hrozbu v oblasti substitučních služeb je možné také brát v existenci tzv. garážových servisů, prodejen neoriginálních dílů Ford apod. Z průzkumu společnosti Stem/Mark pro servisní síť Q-Service vyplývá, že víc než polovina tuzemských motoristů dává přednost neautorizovaným servisům. Tyto servisy navštěvují nejčastěji lidé ve věkové skupině mezi 30 a 44 lety. Do autorizovaných servisů však jezdí 46 % žen a 33 % mužů. Klienti v neautorizovaných servisích utratí průměrně 2 372,-- Kč, což je o 1 010,-- Kč méně, než je průměr v autorizované provozovně. (58)

4.2.3 Analýza zákazníků

Jednorázoví zákazníci

Mezi tyto klienty je možné zařadit takové návštěvníky, kteří potřebují nutně pomoc autocentra CARent. V praxi to znamená, že takovými klienty jsou ti, kteří projíždí Brnem, náhle se jim stane něco s automobilem a oni jsou v blízkosti CARentu, tudíž ho navštíví a využijí služeb servisu nebo koupě náhradních dílů či zapůjčení vozidla v autopůjčovně. Mezi takové zákazníky lze však zařadit i ty, kteří do autocentra jezdí častěji, avšak se nechtějí registrovat do CARent Clubu a využívat tak jeho slev a výhod. Společnost je ovšem ráda i za jednorázové zákazníky, jelikož i ti mohou, v případě, že budou se službami spokojeni, šířit pozitivní reklamu mezi své známé, přátele apod.

Registrovaní zákazníci

Registrovaným zákazníkem Ford CAREnt se může stát ten, který se stane členem CAREnt Clubu. Členem se nemusí stát pouze klient, který zakoupil vozidlo v daném autocentru. Výhody platí bez omezení a na celou dobu životnosti klientova Fordu. Stačí pouze buď na webových stránkách, nebo přímo v autocentru vyplnit registrační formulář a do 3 týdnů bude klientovi zaslána zákaznická karta.

Členství v CAREnt klubu přináší zákazníkům mnoho výhod, ať už se jedná o slevy na servisních pracích, na náhradní díly, příslušenství, služby autopůjčovny a na karosářské opravy. Dál se klient může setkat i s benefity – mytí vozidla při servisní prohlídce zdarma, náhradní vůz při absolvování servisní prohlídky zdarma, vyřízení pojistné události zdarma atd. viz Příloha č. 1.

VIP zákazníci

Co se týče VIP zákazníků, tak již od koupě vozidla až po celkové poprodejní služby jsou těmto klientům nabízeny nadstandardní služby. VIP zákazníci jsou především podnikatelé a firmy. Pokud chce některá společnost naplnit svůj vozový park vozidly Ford právě od CAREntu, bude se tomuto klientovi přednostně věnovat prodejce, který byl této firmě přidělen, taktéž i servisní technik a dispečer autopůjčovny. Všichni tito zaměstnanci budou mít tohoto VIP klienta na starosti po celou dobu spolupráce. Co se týče servisních služeb, je možné VIP zákazníkům nabídnout platbu na fakturu, ovšem po předešlém pečlivém prozkoumání loajality tohoto klienta vedoucím servisu. VIP zákazníkům je též nabídnut přednostní příjem do servisu a v případě zájmu i pick-up servis, náhradní vůz za výhodnější ceny při opravě apod.

Dalšími výhodami pro VIP zákazníky je podpora při prodeji originálních dílů Ford. Ford Motor Company vytvořil projekt Ford Service Club, který podporuje spolupráci mezi autorizovanými partnery Fordu s velkoobchodním prodejem a jejich odběrateli. Členem tohoto klubu se může stát v podstatě každý podnikatelský subjekt podnikající na území České republiky, který s CAREnt uzavře Smlouvu o spolupráci. Pro tuto činnost má CAREnt určeného jednoho zaměstnance, který se o tyto klienty náležitě stará. Výhody pro stálé odběratele jsou následující:

- přístup do elektronického katalogu Ecat OnLine,
- slevy pro stálé odběratele,
- on-line vstup do skladu CARent,
- pravidelná zavážková služba,
- bezplatné poradenství,
- akční balíčky souvisejících dílů,
- soutěže a jiné.

4.2.4 Analýza konkurence

Jak již bylo zmíněno výše, bude analyzována konkurence pouze autorizovaných center značky Ford ve městě Brně. Celkem jsou v Brně čtyři autorizovaná centra. Konkurenty CARent, a.s. jsou Atoma – Autocentrum, BRNOCAR a.s. a RAŠINO, a.s.

RAŠINO, a.s.

Společnost RAŠINO vznikla v roce 1991 jako druhý dealer vozů Ford na území tehdejší ČSFR. Svoji činnost zahájila otevřením autosalonu a servisu v Kuřimi u Brna. V roce 1993 byl zprovozněn záchytný autosalon na ulici Rybnická a hlavní autosalon na ulici Jihlavská v Brně Bohunicích. Od roku 1995 je v činnosti servis na ulici Vídeňské v Brně. (48)

Na Vídeňské se provádí rychlý servis. Přítomna je i diagnostika motorů a vibrační a brzdová stolice. Dále je zde možno provést drobné karosářské a lakýrnické práce. V areálu je umístěno i pracoviště prodeje ojetých vozů. V centrále firmy na Jihlavské sídlí vedení společnosti a ekonomický úsek. Jedná se o největší autosalon firmy, kde může zákazník zakoupit nová vozidla Ford a nakoupit originální díly a autodoplňky Ford. K oběma střediskům je dobrá dostupnost autem i městskou hromadnou dopravou. (48)

Společnost RAŠINO, a.s. poskytuje v rámci servisu diagnostické, mechanické, autoelektrikářské práce, kompletní opravy karoserie a laku a opravy autoskel. Karosárna

je držitelem certifikátu ISO 9001:2008. Dále zde mohou majitelé vozů Ford zakoupit originální díly Ford a využít služeb autopůjčovny. (48)

RAŠINO, a.s. svým klientům nenabízí např. mytí vozidel, náhradní vozidlo v případě servisní prohlídky zdarma, pomoc při nehodě apod. Co se týče ceny, tak ta je ve většině případů stejná jako u společnosti CARent. Společnost poskytuje 20% slevu na náhradní díly a zvýhodněnou cenu na opravy vozů starších pěti let. (48)

RAŠINO, a.s. zavedlo program Noční servis! Tuto službu provádí pouze servis na ulici Vídeňská. Pracovníci přijmou zákaznicko vozidlo od pondělí do pátku do 19 h, zapůjčí klientovi náhradní vozidlo nebo ho odvezou zpět zdarma a zákazníci si mohou své vozidlo vyzvednout následující den od 7 h, v sobotu od 8 h. (48)

Klienti tohoto autocentra mohou využít tzv. SMART klubu. Tento program je spojen s čerpací stanicí Shell, kdy za každých utracených 1000 Kč za libovolné služby spojené s produktem Shell získá zákazník 100 SMART bodů. Za nasbírané body si mohou klienti vybrat nějakou odměnu, kterou uvádí Shell na svých webových stránkách. (48)

Propagace společnosti RAŠINO je na velmi slabé úrovni. Reklama v tisku a rádiích se objevuje opravdu jen výjimečně, předváděcí akce vozidel na kulturních akcích nebo v obchodních centrech nepořádá společnost vůbec. Co se týče věrnostního programu pro zákazníky, tak kromě spolupráce se sítí čerpacích stanic Shell, nemá RAŠINO žádný. (48)

Provozní dobu má RAŠINO podobnou jako CARent, avšak servis vozů je ve všední dny otevřen od 7 h do 19 h a v sobotu od 8 h do 14 h. CARent má otevírací dobu servisu v pracovní dny od 6 h do 18 h a v sobotu od 8 h do 13 h. (48)

BRNOCAR a.s.

Společnost BRNOCAR je autorizovaným prodejním a servisním místem pro vozy značek Citroen a Ford. Navíc je také autorizovaným servisem pro značku Mitsubishi. Firma je držitelem Certifikace systému managementu ISO 9001:2003. Sídlo společnosti

je v Brně-Řečkovících, na Palackého třídě. Do tohoto místa je velmi dobrá dostupnost městskou hromadnou dopravou i automobilem. Prodej vozidel i jejich servis je možné absolvovat na jedné adrese tzv. pod jednou střechou, na rozdíl od RAŠINA. Prostory BRNOCARu jsou větší než CARentu. (49)

BRNOCAR svým zákazníkům nabízí kompletní prodejní, servisní a zákaznické služby. Jedná se o diagnostické, mechanické, autoelektrikářské práce, kompletní opravy karosérií a laku. BRNOCAR nabízí svým klientům, stejně jako CARent, ruční mytí vozidel. Dále mohou klienti využít možnost přezutí pneumatik a jejich úschovu. V BRNOCARu si také klient může nechat umýt své vozidlo pomocí ručního mytí. (49)

Klient tohoto autocentra může využít nákupu náhradních dílů Ford i služeb autopůjčovny. BRNOCAR poskytuje zvýhodněné ceny u vozů Ford starších čtyř let. Pokud majitel Fordu potřebuje řešit pojistnou událost, je možnost ji řešit přímo s pracovníkem BRNOCARu. (49)

Ceny za mechanickou a klempířskou práci jsou nižší, diagnostické a lakýrnické práce nepatrně vyšší. Slevy jsou poskytovány na vozy starších čtyř let. (49)

Otevírací doba servisu je kratší v porovnání s CARentem, provozní doba prodeje vozidel je shodná. (49)

Pokud se zaměříme na propagaci společnosti, tak reklamu v tisku lze zhlédnout pouze sezónně, reklamní spoty v rádiu pouze občas. Pro klienty nemá BRNOCAR žádný zákaznický program a neposkytuje žádné slevové kupony. Na rozdíl od RAŠINA se BRNOCAR prezentuje na některých společenských akcích. Jedná se např. každoroční zapůjčení vozidel na soutěž LOOK BELLA, kdy společnost modelingové agentury PRESTIGE MODELS, s.r.o. zapůjčuje svá vozidla. Tvář BRNOCARU se stala Česká Miss World 2013 Lucie Kovandová, která má zapůjčen jeden z mnoha vozů společnosti. BRNOCAR se také stal pro sezonu 2013/2014 partnerem házenkářského týmu HANDBALL KP BRNO. Jednou z posledních prezentací společnosti je zapůjčený vůz Hitrádiu Magic, na kterém se BRNOCAR samozřejmě

propaguje. BRNOCAR se stejně tak jako CARent propaguje na sociální síti Facebook. (49)

Atoma - Autocentrum

Společnost Atoma Autocentrum (dále jen Atoma) byla založena v roce 1991 jako rodinná firma. Byla také prvním dealerstvím Ford v Brně a třetím v České republice. Od roku 1997 Atoma působí na ulici Sladkovského v Králově Poli. Atoma nabízí svým klientům záruční a pozáruční servis, karosářské a lakýrnické práce a prodej originálních náhradních dílů značky Ford. (50)

Zákazníci autocentra mohou využít servisu mechanické dílny, ale také karosárny a lakovny. V případě pojistné události je zajištěna rychlá likvidace a zřízeno spojení HOT LINE. Klienti mohou v Atomě svá vozidla také nechat přezout. Dále si zde klienti mohou nechat své vozidlo připravit a provést STK a emise apod. Společnost svým klientům zajišťuje v případě potřeby odtah, vyzvednutí a přistavení vozidla nebo pick-up servis, případně odvezení zákazníka kam potřebuje. Firma nabízí také možnost zapůjčení náhradního vozidla. (50)

Cena poskytovaných služeb je výrazně nižší než u konkurence. Je to především z toho důvodu, že Atoma používá nejlevnější mazadla a neoriginální díly Ford. Atoma poskytuje 20% slevu na originální díly Ford a zvýhodněné ceny na servis u vozů starších pěti let. (50)

Provozní doba Atomy je nejkratší ze všech autorizovaných center Ford v Brně. Otevírací doba je pouze ve všední dny, v sobotu je zavřeno. Prodej má otevřeno od 8h – 17h, středisko servisu od 7h – 17h a prodej náhradních dílů od 8h – 17h. (50)

V oblasti propagace je to v případě Atomy velmi špatné. Velmi nepravidelně např. ani ne jednou ročně má autocentrum reklamu v tisku, v rádiu se upoutávka na Atomu nevyskytuje vůbec. Společnost nemá žádný zákaznický program pro své klienty a ani neposkytuje žádné slevové kupony. (50)

Porovnání cen základních servisních úkonů společnosti Ford CARent a její konkurence jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 4 : Porovnání cen základních servisních úkonů (Zdroj: (vlastní zpracování dle ceníků společností))

Ceny vč. DPH/1 h	CARent	RAŠINO	BRNOCAR	ATOMA
mechanické práce malé vozy	744,--	744,--	780,--	540,--
mechanické práce střední vozy	828,--	828,--	780,--	540,--
mechanické práce velké vozy	948,--	948,--	780,--	540,--
mechanické práce užitkové vozy	1020,--	1020,--	780,--	540,--
diagnostika	1020,--	1020,--	1200,--	960,--
klempířské práce	1068,--	1068,--	960,--	696,--
lakýrnické práce	1180,--	1188,--	1200,--	960,--

Vysvětlivka:

- nejlevnější

Jak je z výše uvedené tabulky patrné nejlevnější hodinové sazby za základní servisní úkony má jednoznačně ATOMA. CARent a RAŠINO mají stanoveny stejné ceny, až v poslední kategorii *Lakýrnické práce* je RAŠINO o 8,--Kč dražší než CARent. BRNOCAR má své ceny stanoveny kolísavě, v některých kategoriích je nejdražší, v některých druhý nejlevnější. Zajímavé porovnání je v kategorii *Mechanické práce užitkových vozů*, kdy nejlevnější cena je v autocentru Atoma 540,--Kč a nejdražší je ve CARent a RAŠINO 1020,--Kč. Rozdíl mezi těmito autocentry je 480,--Kč, což představuje 47 %.

V následující tabulce je znázorněn ceník půjčovného všech autorizovaných center. Atoma nepůjčuje žádná vozidla, jelikož nedisponuje střediskem autopůjčovny. Ceny jsou uvedeny s 21 % DPH a jedná se o ceny, kdy je dán limit počtu najetých kilometrů.

Tab. 5: Porovnání cen půjčovného (Zdroj: (vlastní zpracování dle ceníků společností))

Ceny půjčovného vč. DPH	CARent			RAŠINO			BRNOCAR			ATOMA
	1 den	týden	měsíc	1 den	týden	měsíc	1 den	týden	měsíc	
malý vůz	850,--	4675,--	12700,--	672,--	4500,--	15000,--	650,--	4000,--	14000,--	Atoma nepůjčuje žádná vozidla
střední vůz	1270,--	6990,--	20000,--	1343,--	9000,--	36500,--	1100,--	7000,--	22000,--	
velký vůz	1875,--	10315,--	28000,--	1931,--	13500,--	44500,--	1800,--	11000,-	29000,--	
užitkový vůz	2000,--	11000,--	24000,--	2238,--	15000,--	37500,-	1600,--	10000,--	26000,--	

Vysvětlivky:

- nejlevnější na 1 den
- nejlevnější na týden
- nejlevnější na měsíc
- malý vůz – Fiesta, Fusion, B-max
- střední vůz – Focus, C-max
- velký vůz – Mondeo, S-max
- užitkový - Transit

Z tabulky *Porovnání cen půjčovného* je jasné vidět, že na jeden den si klient nejlevněji půjčí vozidla všech velikostí v BRNOCARu. Na týden nejlevněji pořídí zákazník malý a užitkový vůz taktéž v BRNOCARu a ostatní vozy v CARentu. S čím dál tím delším časovým úsekem pro zapůjčení vozidla nejlevněji vychází CARent ve všech velikostech vozidel. Dle mého názoru by si zákazníci nejčastěji zapůjčili vozidlo na jeden den, v případě kdy se nejedná o pravidelné servisní prohlídky, ke kterým se dostává v CARentu náhradní vozidlo zdarma. U ostatních případů oprav si za zapůjčení musí v CARentu klienti zaplatit. Proto by bylo vhodné se zamyslet nad snížením cen půjčovného na 1 den. Například při diagnostice nebo výměně oleje, kdy klient nemůže čekat v autocentru, ale potřeboval by odjet mimo servis, by rád využil zapůjčení vozidla. To je ovšem pro mnohé zákazníky nevýhodné, jelikož cena za zapůjčení všech vozidel na jeden den je v CARentu nejdražší ze všech autocenter.

4.2.5 Analýza dotazníkového šetření

Pro získání názorů od zákazníků na poprodejní služby CARent, a.s., byl v měsíci říjnu a listopadu umístěn na recepci společnosti dotazník, který recepční rozdávaly vybraným klientům k vyplnění. Dotazník obdrželi pouze ti, kteří měli svá vozidla v servisu a chtěli provést daný úkon na počkání. Jejich čas se proto vyplnil tím, aby vyjádřili svůj názor ke spokojenosti s poprodejními službami. To, že vyplňovali pouze čekající klienti, byl záměr, jelikož mnozí, kteří pouze přijdou a sepíší s technikem zakázku, ihned spěchají nejčastěji do zaměstnání, tudíž by jejich odpovědi mohly být unáhlené a nepromyšlené. Vzor dotazníku je uveden v Příloze č. 2.

Dotazník byl zcela anonymní. Klienti vyplnili celkem 32 vyplněných dotazníků, z nichž bylo 31 mužů a pouze 1 žena. Nejčastější věkovou kategorií byla kategorie 31 – 41 let. Za tak malou návratnost může pouze ten fakt, že nebylo ve sledovaném období tolik čekajících klientů v servisu a tak výsledná data, která z dotazníků vylýnula, budou brána v potaz pouze okrajově.

Na otázku: „*Jste ve Ford CARentn poprvé?*“ odpovědělo 5 dotázaných, že ano, zbylých 27 jsou stálí klienti. Lze tedy předpokládat, že zákazníci na otázky odpovídali z dlouhodobého pohledu.

Další otázkou bylo zjišťováno, zda má klient možnost srovnání se službami jiných značek nebo v jiném autocentru Ford v Brně. Výsledkem bylo to, že většina zákazníků je věrná autocentru CARent a nemají tak možnost jiného srovnání. Šest zákazníků na tuto otázku neodpovědělo, šest zaškrtnulo odpověď *lepší* než ostatní a dle tří respondentů služby CARentu *výrazně převyšují ostatní*. Lepší služby uvedli klienti především v profesionalitě, lepší komunikaci se zákazníkem, snazší domluva oprav/servisu a přístupu ke klientům.

Negativní zkušenost s autocentrem CARent měli tři klienti. Jednalo se o nevrácený starý díl při výměně za nový, o nedostupnosti náhradního vozidla, i když bylo objednané a jeden respondent neměl poslední vozidlo na servisu ve stoprocentním stavu.

V další otázce jsem se respondentů tázala, co je přimělo vybrat si autocentrum CARent. Nejčastěji klienti vyznačili odpovědi *dobrá dostupnost, pozitivní reference a spokojenost s poskytovanými službami*. Na pomyslném čtvrtém místě se umístil *přístup zaměstnanců*. Za jinou pozitivní zkušenost zákazníci uvedli přístup recepčních, doporučení od pojišťovny a možnost získání náhradního vozidla. Graf je uveden v Příloze č. 3.

Následující otázkou jsem zjišťovala, zda jsou respondenti členy CARent Clubu. Odpovědi mě velmi překvapily, jelikož 17 dotazovaných z 32 není členem Clubu a ani o toto členství nemají zájem. Dva nejsou, ale chtěli by být a 13 respondentů je členem. Graf v Příloze č. 3.

Otázka, která se týkala propagace autocentra, zda klienti někdy zaznamenali reklamu na autocentrum CARent nevyšla překvapivě, jelikož pouze čtyři respondenti nikdy nezaregistrovali reklamu na společnost CARent. Všichni ostatní alespoň na jednom propagačním místě či kanálu reklamu zaznamenali. Více je znázorněno v nadcházejícím grafu. Zákazníci mohli označit více odpovědí. Graf uveden v Příloze č. 3.

Jedna z posledních otázek byla zaměřena na dotaz, co si klienti myslí, že by CARent mohl udělat pro zlepšení svých služeb, popřípadě co respondentům chybí v sekci

poprodejních služeb. K této otázce se nevyjádřili všichni dotazovaní. Mnozí byli se službami spokojeni, jiní napsali, že neví nebo nedokážou odhadnout, co by mělo autocentrum udělat pro zlepšení svých služeb. Někteří ovšem vyjádřili svůj názor.

Jednalo se o zlepšení v oblasti navýšení počtu parkovacích míst – tato odpověď se několikrát opakovala. Dále potom možnost zrychlení odbavení při příjmu na servis, zlepšení informovanosti zákazníka o průběhu opravy (panel TV, webová stránka apod.), více slevových akcí v určité době, zlevnění služeb všeobecně a jednou se objevila i odpověď, aby měl CARent otevřeno 7 dní v týdnu. Klienti jsou také zklamáni, že CARent nenabízí žádné reklamní předměty. Jeden respondent odpověděl, že by bylo dobré vytvořit alespoň malé zádveří z důvodu zimních měsíců a průvanu, který proudí až do zákaznického koutku.

I když vyplněných dotazníků je pouhých 32, mohu z vlastních pracovních zkušeností ve společnosti CARent a.s., některé připomínky pro zlepšení poprodejních služeb jen potvrdit. Jedná se např. o zlepšení informovanosti zákazníků o průběhu opravy a absenci reklamních předmětů.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

4.3.1 McKinseyho analýza 7S

Strategie firmy

Nynější strategie společnosti spočívá ve snaze neustálého zkvalitňování poprodejních služeb, prezentace na nejrozličnějších akcích a nalákání zákazníků právě do autocentra CARent.

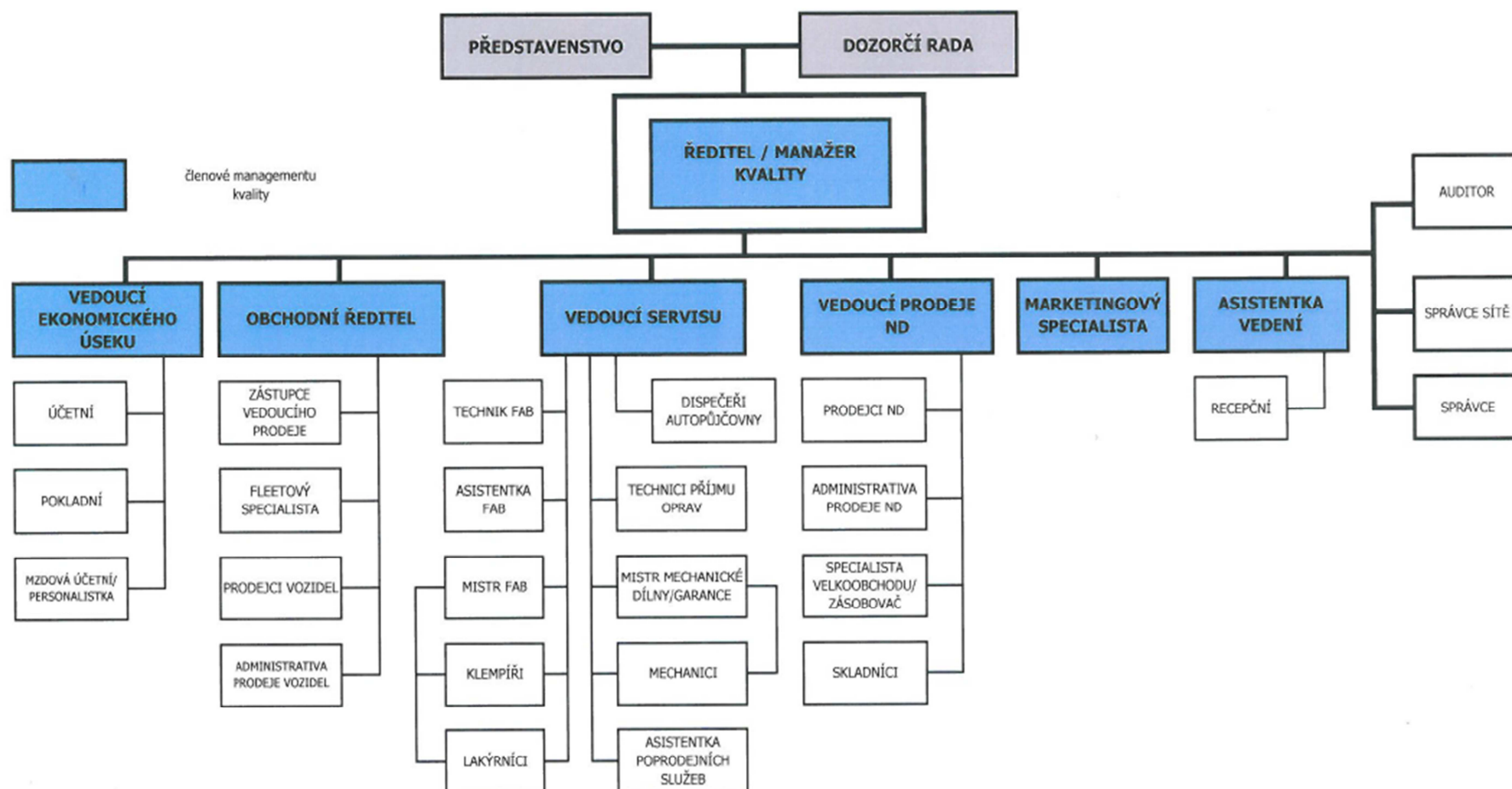
Jelikož jsou dána určitá pravidla od Ford Motor Company, musí se každé autocentrum zaměřit na přidané hodnoty, které svým klientům nabídne za účelem udržení jejich přízně do budoucna. Jelikož v současnosti není příliš příznivá doba, kdy by se automobily prodávaly jeden za druhým, musí se společnosti zaměřit ještě více

na služby, které poskytují po prodeji. Skutečnost, jak se k této situaci jednotlivá dealerství staví, pečlivě sleduje Ford Motor Company a pokud některé dealerství dlouhodobě neplní plán, jak v prodeji vozidel, servisu nebo v prodeji náhradních dílů musí být provedena nezbytná opatření, která spočívají např. v omezení poskytování služeb jednotlivých autocenter, v nejhorším případě úplné uzavření společnosti. V současnosti žádná taková razantní rozhodnutí v případě CARentu nehrozí, avšak podnik nesmí tzv. „*usnout na vavřínech*“ a musí neustále dbát na to, aby byl stále konkurenceschopný.

Organizační struktura

Společnost CARent, lze vzhledem k velikosti organizace (méně než 100 zaměstnanců), zařadit mezi malé podniky. Organizační struktura firmy je založena na principu funkční organizační struktury, která je nejzákladnější formou organizace. Její myšlenkou je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech a jednom středisku podniku. Funkční struktura centralizuje proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodování o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vychází z nejvyšší úrovně podniku. Rozsah řízení v rámci jednotlivých úseků je velký hlavně z důvodu podrobných znalostí o úlohách, které musí podřízení splnit využitím společných znalostí a expertíz.

Schéma organizační struktury společnosti Ford CARent je znázorněno na následujícím obrázku.



Obr. 8: Organizační struktura podniku CARent, a.s. (Zdroj: (30))

V modře vyznačených obdélnících jsou uvedeni vedoucí jednotlivých středisek a ředitel firmy. Tito zaměstnanci jsou zároveň členy managementu kvality.

Systémy

Nejdůležitějšími systémy ve společnosti jsou hlavně kontrolní systémy. Samozřejmostí je kontrola podřízených jejich přímými nadřízenými v jednotlivých střediscích. Jelikož je CARent založen jako akciová společnost, je povinností dozorčí rady, aby dohlížela na činnost představenstva, které řídí společnost a jedná jejím jménem.

Ve společnosti se též uplatňuje systém managementu kvality a to především v souvislosti s poskytovanými službami. Členové managementu kvality jsou vedoucí jednotlivých středisek podniku v čele s ředitelem CARentu.

Styl řízení

Ve firmě CARent se uplatňuje demokratický styl řízení, ve kterém je vedoucí osoba velice aktivní, ale nechává prostor pro názory druhých. Konečné slovo, které má největší váhu má ovšem hlavní manažer. Každý týden se konají porady vedoucích jednotlivých středisek spolu s ředitelem společnosti. Na těchto schůzích jsou řešena důležitá rozhodnutí, která je zapotřebí projednat s vedoucími pracovníky. V případě, že jsou z těchto jednání důležité výstupy, které by se měli dozvědět i podřízení jednotlivých vedoucích, neprodleně je informují. Přejímací technici si ovšem často stěžují, že nejsou dostatečně informováni o marketingových akcích, které v současnosti probíhají na středisku servisu. Tyto akce jsou rozesílány e-mailem všem pracovníkům firmy, ovšem bylo by vhodné, kdyby pracovníci marketingového oddělení průběžně o těchto akcích informovali techniky osobně a prokonzultovali s nimi aktuální situaci.

Spolupracovníci

V současnosti ve firmě pracuje 56 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 4 zaměstnanci na dohodu o provedení práce. V CARentu je možné nalézt nejrozumnější typy profesí. Jedná se například o automechaniky, lakýrny, klempíře, účetní, pokladní, osoby, které mají vrozené vlohy být dobrým obchodníkem, specialisty na marketing atd. Pokud byl příznivý rok, dává firma svým zaměstnancům jako benefit finanční odměnu.

Od loňské sezony nabízí svým pracovníkům také zvýhodněné vstupné do Městského nebo Národního divadla. Dále jsou každé pololetí vyznamenáni nejlepší pracovníci firmy, kteří dostanou drobný dárek. Velmi vhodné by např. bylo zlepšit jazykovou vybavenost zaměstnanců např. příspěvkem na výuku cizích jazyků.

Sdílené hodnoty

Výše zmínění spolupracovníci a sdílené hodnoty dohromady tvoří kulturu společnosti. Cíl společnosti je uspokojit potřeby zákazníků a to hlavně poskytováním co nejkvalitnějších služeb. Poskytovat co nejlepší služby je především úkol zaměstnanců, jelikož ti jednají s klienty a prezentují firmu navenek. Proto musí být tyto hodnoty sdíleny se samotnými pracovníky. Jen tak se stane podnik konkurenceschopný.

Schopnosti

CARent se řadí mezi pět nejlepších dealerství v republice. Tohoto výsledku by ovšem autocentrum nedosáhlo zejména bez plánování, organizování, vedení a kontroly zaměstnanců schopnými manažery jednotlivých středisek a samozřejmě samotnou motivací ředitele společnosti. Každý pracovník této společnosti má jedinečné znalosti, schopnosti a dovednosti, pomocí kterých se firma dokázala dostat mezi prvních pět nejlepších dealerství značky Ford v České republice.

4.3.2 Analýza hodnotového řetězce

Jelikož se v této práci zabývám poprodejními službami, není vhodné použít klasický Porterův hodnotový řetězec, který je primárně zaměřen pro výrobní firmy. Jak bylo uvedeno v teoretické části, pro služby vytvořil hodnotový řetězec Elisante ole Gabriel, dle kterého budu daný řetězec aplikovat na společnost CARent.

Primární činnosti

➤ Návrh služeb

Majitelé automobilů si ze tří čtvrtin vybírají servis podle vlastní zkušenosti, pro 40 % je na prvním místě kvalita služeb, 29 % dá na doporučení a 24 % se rozhoduje podle ceny. Okolo 53 % lidí v posledních pěti letech svůj servis nezměnilo. Nejstaršími návštěvníky

servisu jsou vozy značky Ford a Opel, u nichž je věkový průměr aut 12 let. Tyto údaje provedl průzkum společnosti Stem/Mark. (58)

Z výše uvedeného průzkumu je tedy patrné, že je více než nezbytné porozumět povaze a chování svých zákazníků je pro fungování společnosti nezbytné, jelikož pro 40 % lidí je na prvním místě kvalita služeb. CARent vlastní licenci na autorizovaný servis, prodej náhradních dílů Ford a působí jako autopůjčovna. To vše je zaměřeno pouze na značku Ford, což klientovi přináší jistotu, že o jeho vozidlo bude odborně postaráno, jelikož ve společnosti pracují proškolení zaměstnanci, pracují s nástroji a přístroji určenými pouze pro vozy značky Ford, mechanici používají originální náhradní díly apod. To vše je největší hodnotou pro zákazníka.

Společnost CARent se v současnosti snaží získat i zákazníky, dnes již zkrachovalé společnosti Auto Activity. Tato společnost prodávala a zároveň poskytovala poprodejní služby majitelům vozidel značky Ford, Hyundai, a v Jihlavě prodávala luxusní vozy značky BMW. Její činnost byla ukončena na konci ledna letošního roku. Všichni tito zákazníci jsou především z měst jižní Moravy a Vysočiny např. ze Znojma, Třebíče, Blanska atd. Společnost CARent se proto musí snažit nabídnout těmto potenciálním zákazníkům především lepší poprodejní služby než konkurenční dealerství především v Brně, jelikož z výše uvedených měst to mají tito klienti nejblíže právě do brněnských dealerství.

Co se týče ceny je CARent v oblasti servisu i autopůjčovny nejdražším v porovnání s konkurencí v Brně, se kterou je toto autocentrum srovnáváno. I když jsou klienti s poskytovanými službami spokojeni, mnohdy jim vadí právě vyšší cena. Tato cena je vyšší především z důvodu neustálého zkvalitňování služeb a modernizaci. Cena půjčovného příliš ovlivnit nejde, hlavně kvůli fixním splátkám za vozidlo a provozním nákladům.

➤ *Znalostní management*

Autocentrum je zaměřeno na služby pouze vozidel značky Ford, tudíž lze s jistotou říci, že pouze tímto se vyselektuje segment zákazníků, který bude navštěvovat toto

autocentrum. V oblasti poskytování poprodejních služeb budou CARent vyhledávat takoví klienti, kteří již vozidlo Ford vlastní a chtějí jej mít pod odborným dohledem. Společnost se tedy snaží lákat zákazníky na zlevněné produkty značky Ford, akce, které nalákají majitele Forda na servis apod. Pro zpětnou vazbu od klientů a následnou možnost zlepšování služeb, jsou s jednotýdenní prodlevou kontaktováni zákazníci, kteří navštívili servis. Snaha tohoto telemarketingu je především zjistit, zda vše proběhlo, tak jak mělo, zda byl přístup zaměstnanců adekvátní, zda byla oprava provedena v pořádku apod. Pomocí této zpětné vazby CARent uskutečňuje případné další kroky ve zlepšení poskytování svých služeb.

➤ *Systém dodání*

Systém doručování v oblasti služeb je velmi složitý a proměnlivý. Středisko autopůjčovny je, v oblasti půjčování vozidel, po předchozí domluvě, nejspolehlivějším. Co se týče půjčování vozidel při servisních prohlídkách, je už situace horší, jelikož jak již bylo zmíněno výše, je zde velká závislost na tom, zda klient vrátí náhradní vozidlo včas. Tudíž lze tedy konstatovat, že nejlépe vnímá hodnotu zákazník při předešlé domluvě na zapůjčení vozidla.

V případě servisu, kde jsou k určitým opravám zapotřebí náhradní díly, je mechanik závislý na dodání náhradních dílů z centrálního skladu, v případě, že nejsou skladem ve společnosti CARent. Pokud nejsou skladem ani v centrálním skladu v Kolíně n. R., musí se objednat z jiných skladů v Evropě. Tímto se prodlužuje termín dodání opraveného vozidla zákazníkovi. Tato skutečnost nedělá dobrý dojem na společnost CARent a klient s touto negativní zkušeností může firmě dělat negativní reklamu. CARent může zlepšit situaci pouze na autopůjčovně, středisko náhradních dílů není kompetentní ovlivnit situaci ve styku s jinými sklady v Evropě, jelikož je v tomto směru nastaven špatný komunikační systém. Pro případnou větší komfortnost by bylo dobré zprovoznit e-shop s prodejem příslušenství Ford, kde by si mohl zákazník z pohodlí domova vybrat doplňky, které potřebuje. Tento e-shop by nebyl vhodný pro koupi náhradních dílů, jelikož zde hrozí riziko, že by si klient mohl objednat něco jiného než je skutečně třeba.

Při pravidelných servisních prohlídkách CARent garantuje zákazníkovi vrácení vozidla ještě tentýž den, pokud se nenajdou při prohlídce nějaké závady. CARent tedy v tomto případě razí heslo: „*Ráno přistavíte, odpoledne vyzvedáváte.*“ Tento způsob servisního postupu je pro klienta výhodný, jelikož za optimálních podmínek není bez svého vozidla déle než jeden den.

➤ *Moment pravdy*

Tento krok zahrnuje okamžik, kdy se poskytovatel služby setkává se zákazníkem. Ve společnosti CARent *Moment pravdy* navazuje na *Systém dodání*. Pokud nebudou služby poskytnuty v termínu, který byl dohodnut, zákazník bude zklamán a nastane proces, kdy bude na společnost vrhat negativní reklamu, která může zapříčinit odliv stálých zákazníků případně nulový příbytek klientů nových.

Jelikož je středisko servisu stěžejním místem poprodejních služeb společnosti, je důležité, aby zákazník co nejlépe vnímal hodnotu této služby nejen v té podobě, že má v pořádku opravené své vozidlo, ale také především v chování a přístupu všech zaměstnanců, kteří s ním přijdou do styku. Dle vlastních zkušeností si myslím, že právě přístup zaměstnanců CARentu láká klienty, aby se do dealerství opět vrátili a využili jeho služeb.

➤ *Konkurenční boj*

Zákazník si v rámci konkurenčního boje na území Brna, může vybrat ze čtyř autorizovaných center Ford, a to z CARent, a.s., Atoma Autocentrum s.r.o., BRNOCAR, a.s. a RAŠINO, a.s. Existence konkurence je velmi důležitá, jelikož je pro každé dealerství motivačním a stimulačním aspektem pro stálé vylepšování služeb, které svým klientům může nabídnout.

Podpůrné činnosti

➤ *Lidé*

Je velmi důležité a nutné, aby si zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, uvědomovali, že každý přichozí klient, ať už nový nebo stávající, si všímá vlastností

a chování poskytovatele služeb. Pracovníci CARentu se snaží se zákazníky jednat na té nejvyšší úrovni a v případě, že je klient s něčím nespokojen, jsou povinni mu vše řádně vysvětlit, popřípadě nabídnout náhradní řešení, anebo kontaktovat svého přímého nadřízeného, aby daný problém vyřešil. Pokud zaměstnanci budou schopni porozumět klientům a ti najdou shodu mezi tím co od CARentu očekávají a co od něj dostávají, budou se rádi do autocentra vracet.

➤ *Fyzické aspekty*

Pod tímto pojmem si lze představit fyzický vzhled hmotné části služeb. To znamená vše, čeho si zákazník všimne při návštěvě autocentra. V současnosti se dá říci, že CARent působí na zákazníka vkusně, nenásilně a úhledně. Barvy autocentra jsou laděny do šedostříbrnomodré barvy. Co je možná aktuálně negativní, je nevyhovující pracoviště u přejímacích techniků, kde ze čtyř techniků mají pracovní stůl pouze tři, což znamená, že dva technici se musí u jednoho stolu střídat. Dále je špatně zákazníkem vnímán nedostatečný počet parkovacích míst před showroomem. Tento fakt nevrhá příliš dobré světlo na přicházející zákazníky. Jak již bylo zmíněno výše, CARent bude během konce května a června letošního roku procházet celkovou obměnou vzhledu showroomu. Je tedy otázkou, zda nové barvy a celková změna budou působit stejně nebo dokonce lépe než doposud.

➤ *Proces informování*

Ve středisku servisu a náhradních dílů musí každý pracovník vysvětlit klientovi, jak bude daný proces služby probíhat. To znamená v případě příjmu na servis, že vozidlo bude přijato na základě sepsání zakázky, poté bude mistrem dílny přiřazena mechanikovi daná objednávka a ten na ní začne pracovat. V případě potřeby konzultace bude klienta kontaktovat přejímací technik. Pracovníci náhradních dílů a servisu zákazníka kontaktují prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo SMS.

Oblast, kde dle mých zkušeností zákazník vnímá nízkou hodnotu, je v případě informování klienta o stavu jeho zakázky při příjmu do servisu. Klient je odkázán pouze na to, až mu přejímací technik zavolá a sdělí, zda je jeho vozidlo připraveno k vyzvednutí. V případě, že se klientovi nikdo delší dobu neozývá, volá do společnosti

sám a ptá se, v jakém stavu se jeho zakázka nachází. Tento proces by bylo možné zlepšit rozvinutím moderních technologií a vylepšením stávajících.

➤ *Přesnost a spolehlivost*

Společnost CARent se snaží klást co největší důraz na spolehlivost a záruku toho, že klient dostane to, co mu bylo slíbeno. Jsou ovšem momenty, které nelze dopředu předvídat, a proto mohou nastat situace, kdy se běžná jednodenní servisní prohlídka protáhne z důvodu přetlaku předchozích zakázek do druhého dne. Dále se může jednat např. o nedodání náhradních dílů či příslušenství do dvou pracovních dní z důvodu jejich absence v centrálním skladu. V těchto případech se musí pracovníci CARentu klientovi omluvit případně mu nabídnout jako omluvu např. dárkový poukaz na příští návštěvu autocentra.

Dle ředitele společnosti pana Lubomíra Hartmana jsou pro CARent největší hodnotou lidé, kteří ve firmě pracují. Konkrétně popsal pan Hartman hodnotu takto: *„Lidé, kteří si zcela jasně uvědomují, že zákazníci nejsou jako autobusy, které jezdí pravidelně a často, že zákazníci jsou ti jediní, kteří do firmy nosí své peníze i to, že nejméně spokojený zákazník je nejlepším zdrojem poučení...“*

Po koupi vozidla se klient rozhoduje, zda bude využívat autorizovaných center značky Ford, poprodejních služeb, jak samotné značky Ford, tak i těch, které nabízejí jednotlivá dealerství, anebo bude vsázet na tzv. garážové servisy a levné náhradní díly a žádné výhody.

Zákazníci, kteří navštěvují autorizované dealerství CARent podvědomě vnímají všechny služby, které společnost nabízí, jako největší hodnotu. Tímto se potvrzuje fakt, že klientovi se té největší hodnoty dostává v podobě odborně vyškolených přejímacích techniků, mechaniků a dalších zaměstnanců společnosti. Zákazník má tedy jistotu, že o jeho vozidlo bude odborně postaráno. Služby společnosti využívají také firmy, které v CARentu servisují svá vozidla. Někteří z klientů, ať už se jedná o firmy nebo soukromé osoby, jezdí do dealerství z toho důvodu, že zde mají svého oblíbeného technika, který je má po celou dobu servisování jejich vozidla na starosti.

Dalšími podstatnými hodnotami pro klienta jsou rychlost při provedení pravidelné servisní prohlídky, používání originálních dílů a příslušenství značky Ford a zpětná vazba od společnosti. Jedná se o kontaktování klientů, kteří navštívili služby servisu. Pracovnice recepce se snaží od zákazníků zjistit, zda vše proběhlo k jejich spokojenosti a zda jejich očekávání byla splněna.

Nedostatečná informovanost v oblasti servisu o stavu klientovi servisní zakázky, oznámení o uzavření společnosti, chybějící reklamní předměty, nedostatečné parkoviště a nevyhovující pracoviště přejímacích techniků, to jsou nedostatky, které by bylo vhodné eliminovat. Navržením zlepšení by se tyto nedostatky podařilo eliminovat a tím by mohla vzniknout nová hodnota pro zákazníka. V návrhové části budou uvedena některá zlepšení, která by mohla rozvíjet hodnotu pro stávající zákazníky a přilákat nové, především klienty bývalé společnosti Auto Activity.

4.3.3 Analýza marketingového mixu

4.3.3.1 Produkt

Autocentrum CARent se rozhodlo, že pro své zákazníky zařídí kompletní poprodejní služby tzv. „pod jednou střechou“. Tyto služby jsou určeny nejen klientům, kteří si v CARentu vozidlo zakoupí, ale i pro ty, kteří hledají co největší škálu poprodejních služeb na jednom místě.

CARent jako dealer Ford Motor Company zprostředkovává tyto poprodejní služby:

- asistenční službu,
- povinné ručení a havarijní pojištění.

CARent jako moderní autocentrum nabízí svým klientům tento komplex poprodejních služeb:

- prodlouženou záruku Ford Protect a Ford Extra 12 (POHODA),

- autorizovaný servis,
- autorizovanou karosárnu FAB (Ford Authorised Bodyshop),
- autopůjčovnu,
- prodej příslušenství a náhradních dílů Ford,
- myčku.

Asistenční služba

Řidičům vozidel Ford je určena asistenční služba FordAssistance. Jedná se o záruku mobility na 12 měsíců nebo do další předepsané servisní údržby pro všechna nová osobní vozidla Ford a pro užitková vozidla Ford (max. 3,5 t a 9 míst). FordAssistance se vztahuje na vozidlo, a proto ji může využít kdokoli, kdo má svolení majitele řídit daný vůz. Tato služba zajistí odtaž do autorizovaného servisu Ford a poskytne alternativní možnost pro zajištění mobility. FordAssistance je dostupná jak v České republice, tak i kdekoli v Evropě. (51)

FordAssistance 12 je možnost prodloužení prvotní FordAssistance na dalších 12 měsíců nebo do další předepsané servisní údržby, za předpokladu, že zákazník přijede se svým Fordem na pravidelnou servisní prohlídku k autorizovanému opravci Ford. FordAssistance 12 zajistí mobilitu bez omezení stáří vozidla a počtu najetých kilometrů v rámci zemí EU a dále stejné výhody jako u FordAssistance. (52)

Povinné ručení a havarijní pojištění

S nákupem nového nebo ojetého vozu souvisí i povinnost majitele zřídit si povinné ručení popřípadě i havarijní pojištění. Tuto povinnost může klient uzavřít u kterékoliv pojišťovny na českém trhu. Společnost CARent má smlouvu o spolupráci s Českou pojišťovnou a proto prodejci autocentra mohou svým zákazníkům nabízet povinné ručení i havarijní pojištění ihned při koupi automobilu. Tato služba není povinností autosalonů, ale je čistě doprovodnou poprodejní službou. Povinné ručení či havarijní pojištění nemusí u prodejců CARentu uzavřít pouze klienti, kteří si zde zakoupí vozidlo, ale i ti, kteří si pořídili vozidlo někde jinde.

Prodloužená záruka POHODA

Prodloužená záruka POHODA je kombinací záruky FordProtect a předplacené 1. servisní prohlídky. Výhody prodloužené záruky jsou ty, že ochrání klientův vůz před nečekanými výdaji až na 5 let/200 000 km. Při závadě na kterou se prodloužená záruka FordProtect vztahuje, je součástí programu FordProtect i odtah k nejbližšímu autorizovanému opravci Ford atd. CARent k této záruce přidává servisní prohlídku za ceny, které si určí sám. Záruka FordProtect se vztahuje pouze na nové vozy. (53)

CARent myslí také na ojeté vozy, tudíž má i program POHODA pro ně. Jedná se o kombinaci prodloužené záruky FordExtra 12 a předplacené kontrolní prohlídky vozu. Tento program poskytuje záruku na díly a práci do další servisní údržby doporučené společností Ford. Toto platí také pro následné poškození způsobené poruchou kterékoliv části. CARent k FordExtra 12 přidává kontrolní prohlídku vozu, která klienta ochrání před nečekanými výdaji za případné rozsáhlejší opravy vozu. K této prohlídce technik předá zákazníkovi poukaz na 500 Kč na další opravu. (54)

Autorizovaný servis

Dealerství CARent může svým zákazníkům nabídnout kompletní zázemí pro nové, zánovní nebo starší Fordy. CARent poskytuje své služby v nejvyšší kvalitě a dle standardů automobilky Ford. Jako jediné dealerství v síti autorizovaných partnerů Ford Motor Company je CARent certifikován podle norem ISO 9001:2008 v oblasti kompletních poprodejních služeb.

CARent nabízí svým klientům diagnostické, mechanické a autoelektrikářské práce. Servis není zaměřen pouze na osobní vozy Ford, ale je též jedním z Transit Center projektu Ford Motor Company, který je zaměřen na specifické prodejní a servisní požadavky zákazníkům s užitkovými vozidly Ford.

Pokud jezdí zákazníci pravidelně do CARentu, přejímací technik zaznamenává údaje o posledním datu provedení STK/EMISE do databáze a v budoucnu vždy klienta upozorní na blížící se termín prohlídky. V sídle CARentu provádí proškolený mechanik měření emisí, na STK je vozidlo technikem odvezeno na specializované pracoviště.

Dále CARent svým zákazníkům nabízí vyleptání VIN (Vehicle identification number – Identifikační číslo vozidla) na všechna skla automobilu. Tento servisní zákrok je vhodné provést především z důvodu případného odcizení automobilu, jelikož zloděj po krádeži musí vůz zlegalizovat. V praxi to znamená, že musí změnit VIN vozidla na jiné. Pokud je však VIN vyleptán na všech sklech, je zloděj nucen skla vyměnit. To je nákladná a časově náročná záležitost a proto se v tomto případě krádež příliš nevyplatí.

V případě zájmu zákazníka poskytuje Ford CARent placenou službu pick-up servis v regionu Brna. To znamená, že pověřený pracovník poprodejních služeb vyzvedne vůz k opravě přímo u zákazníka. Po skončení servisních prací je opět přistaveno vozidlo zpět zákazníkovi.

Autorizovaná karosárna FAB (Ford Authorised Bodyshop)

Karosárna, kterou provozuje CARent, je projekt společnosti Ford Motor Company, který je zaměřený na opravy vozidel po dopravní nehodě. Veškerý postup opravy tzn. od ohledání vozu a kalkulace předběžných nákladů, přes vyřízení formalit likvidace pojistné události, až po samotnou opravu vozu za použití výhradně originálních náhradních dílů Ford, je zpětně auditován nezávislou autoritou, společností DEKRA a.s. CARent musí tímto splňovat nejvyšší nároky na kvalitu prováděných oprav havárií vozidel dle aktuálních pracovních a technologických postupů.

Opravy automobilů Ford jsou prováděny pouze z originálních dílů a dle technologických postupů stanovených výrobcem. Mnohdy chce klient ušetřit finanční prostředky zakoupením neoriginálních dílů, ale už si neuvědomuje, že použitím těchto dílů automobil zhoršuje své technické a jízdní vlastnosti a rovněž ztrácí na ceně.

V souvislosti s uvedením nových modelů vozidel Ford na trh, CARent pořídil v roce 2008 novou technologii – bodovou invertorovou svářečku. Ta umožňuje provádět opravy, kde je nutné dostatečně pevně provařit nové druhy ocelí. Od roku 2009 je lakovna CARentu vybavena novým lakovacím boxem a v roce 2012 bylo rozšířeno stanoviště lakovny o nejmodernější sušící zařízení REVO, díky němuž je možno

realizovat větší objem zakázek za kratší dobu za použití vysoce kvalitních materiálů a zcela profesionálních technologií.

Co se týče opravy promáčeklin, karosárna CARent používá metodu PDR. Jedná se o ruční narovnání poškozených částí z interiérové strany plechu vytlačováním a vytahováním. Tato technika nachází uplatnění především při opravách karosérií poškozených krupobitím, parkingem, vandalstvím či běžným provozem, kdy není poškozen lak. Metoda PDR je šetrná i k životnímu prostředí, jelikož se oprava provádí bez použití chemikálií.

V případě praskliny čelního skla není nutné ihned vyměňovat celé sklo. Mechanici jsou schopni opravit danou prasklinu pomocí odsátí vzduchu z dutiny praskliny a jeho nahrazení speciální látkou, která má index lomu světla stejný jako sklo. Opravou dojde k obnovení původní pevnosti. Takto lze opravit jakákoli dvouvrstvá automobilová čelní skla. Technicky je možné opravit prasklinu bez ohledu na její velikost či délku (běžně do 10 cm). Prasklina ovšem nesmí ani jedním koncem zasahovat do okraje autoskla a vstupní otvor (místo dopadu kamene – kráter) by neměl být větší než cca 5 mm.

CARent má také pro své klienty zřízenou non-stop pomoc při nehodě. Pověřený pracovník je schopen pomoci přímo v místě nehody a s následnou agendou likvidace pojistné události. Je to především z toho důvodu, že se v současné době začali u dopravních nehod objevovat tzv. „lovci nehod“, kterým se mnozí poškození smluvně upíší a ještě připlácí za náhradní vozidlo apod. V případě, že s klientem bude řešit dopravní nehodu specializovaný přejímací technik CARentu, má zákazník nárok na náhradní vůz na dva dny zdarma.

Autopůjčovna

CARent autopůjčovna na brněnském trhu funguje již dvacet let a je největší autopůjčovnou vozidel na celé Moravě. Je zaměřena pouze na půjčování automobilů značky Ford. Vozový park autopůjčovny tvoří celkem 104 aut, z toho 27 užitkových vozidel a minibusů. Dispečeri mají k dispozici jak osobní, tak i užitkové vozy Ford. Jedná se především o tyto modely:

- Ford Fiesta,
- Ford Fusion,
- Ford Focus,
- Ford Mondeo,
- Ford Transit VAN a kombi (3/6/9 míst + nákladový prostor).

Společnost CARent půjčuje automobily fyzickým i právnickým osobám na krátkodobé pronájmy. Soukromé osoby však představují přibližně 5% klientelu. Většina stálých partnerů využívá možnosti zavolat krátce předem a mít požadovaný vůz připravený a v pořádku. V případě první registrace partnera požaduje autopůjčovna zálohu a platbu v hotovosti. Vozidlo je možné mít připraveno i mimo pracovní dobu a je ho možné vrátit kdykoliv po dohodě s dispečery autopůjčovny.

V rámci dlouhodobého full-servis pronájmu je CARent schopen nabídnout vozidla z rozsáhlého vozového parku autopůjčovny, dle přání klienta. V případě řešení na klíč pro větší firemní flotily se potřeba konkrétních vozidel řeší nákupem nových vozů přímo od výrobce. Každý klient dostává možnost výběru vozidla podle svých představ z ceníku daného modelu. Největším klientem v oblasti dlouhodobého pronájmu vozidel je společnost zabývající se technologickým a stavebním řešením určeným pro průmyslové pece včetně žáruvzdorných vyzdívek a ocelových konstrukcí. Tato společnost vykonává svoji činnosti i v zahraničí a k její přepravě ji napomáhá právě autopůjčovna CARent, která jí zařizuje dopravu především modely Transit.

Velmi zajímavá spolupráce byla vytvořena v roce 2010 se skupinou nadšenců pro rybaření „*Rybolov Norsko*“. Toto seskupení se vydává několikrát ročně na rybářské

výpravy do Norska. Společnost CARent pro tyto rybáře zajišťuje dopravu svými vozy, především Transit KombiVan a Transit Bus. Verze kombi je 6-místná a verze Bus 9-místná. Za sezonu roku 2013 pomohl CARent celkem vypravit 62 výprav, bylo to o 9 více než v roce 2012.

Příslušenství a náhradní díly Ford

Mnoho klientů si klade otázku: „*Proč bych si měl zakoupit originální díly Ford?*“ Odpověď je zcela jednoduchá. Originální díly Ford jsou navrženy a vyrobeny společností Ford dle originálních specifikací Ford – stejně jako díly, z nichž jsou vozy této značky vyráběny. Zákazník se tedy může spolehnout, že tyto díly splňují nejvyšší nároky na jakost a zaručují dokonalé lícování a kvalitu povrchu. Nákup neoriginálních dílů, i když někdy pro klienta levnějších, může později znamenat nesoulad s vozidlem Ford, který může vést k nákupu originálního dílu, popřípadě návštěvu autorizovaného servisu. V tomto případě vydá klient více finančních prostředků, než by bylo nutné.

Kromě originálních dílů Ford je možné v CARentu objednat i originální příslušenství Ford. Příslušenství na vozy Ford nemusí být prodáváno pouze pod tímto označením. Existují i firmy, které vyrábějí příslušenství pro společnost Ford, ale toto zboží je propagováno pod jejich vlastní značkou.

Myčka

CARent svým klientům nabízí také možnost umytí jejich vozu. Společnost disponuje specializovaným pracovištěm pro ekologické ruční mytí vozů. Jedná se o ekologickou technologii Proto Wash. Pokud zákazník podstoupí pravidelnou servisní prohlídku a je zároveň členem CARent Clubu, bude mu jeho vůz zdarma umyt. Pracovníci myčky provádějí mytí jak karoserie, tak i interiéru včetně tepování sedaček a čalounění dveří, vysátí interiéru apod. Časy mytí jsou orientační a záleží na obtížnosti zvoleného programu, pohybují se v rozmezí 60 – 180 minut. Podrobný ceník je uveden v Příloze č. 4.

4.3.3.2 Cena

Servis

Středisko servisu, které provádí mechanické opravy, stanovuje ceny za provedení prací předem daným postupem. Ford Motor Company určuje, jak dlouho má daná servisní práce trvat. CARent si dále určí hodinovou sazbu pro mechanika. Práce mechaniků je hodnocena od výkonu, to znamená dle množství přijatých vozidel na servis. Přejímací technik je hodnocen též od výkonu, tedy od počtu sepsaných zakázek, dále však i od dalších bonusů jakými jsou množství prodaných náhradních dílů, množství požadavků zákazníků na STK a emise, za vypisování údajů do zakázky apod.

Ceny karosářských oprav jsou kalkulovány dle normočasů výrobce vozidla. Ke kalkulaci je použita aplikace SilverDat. Jedná se o software, který je totožný se softwarem pojišťoven a cena kalkulace není rozporována s konečnou fakturou.

Ceny mytí vozidel jsou dány pevně. Odlišují se dle časové náročnosti mytí vozidla. Viz ceník v Příloze č. 3.

Náhradní díly a příslušenství

Ceny náhradních dílů a příslušenství jsou dány předepsaným doporučeným ceníkem Ford Motor Company. CARent se tímto ceníkem řídí a k těmto cenám připočte marži společnosti a výsledkem je konečná cena pro zákazníka.

Autopůjčovna

Ceny půjčovného si kompletně určuje společnost sama a to v závislosti na mnoha faktorech. Cena půjčovného se určuje dle splátek za dané vozidlo, jelikož všechna auta na půjčovně jsou kupována na leasing, dále z pojištění, servisních prací, ostatních poplatků, které zahrnují např. silniční poplatky, dálniční známky apod. a samozřejmě marži společnosti. Po sečtení všech těchto faktorů se utváří cena pro konečného zákazníka.

4.3.3.3 Distribuce

Sídlo společnosti CARent je velmi vhodně situované. Jeho lokalita je v městské části Brno – Židenice vedle sídliště Juliánov. Autocentrum je velmi dobře přístupné, jak z centra města Brna, tak i z dálnice D1, od které je vzdáleno přibližně 2,5 km. Do společnosti je velmi dobrá dostupnost i městskou hromadnou dopravou, a to ať už přímo z centra města, tak i z vedlejších městských částí, do kterých jezdí přímo od sídla společnosti městské autobusy.

Společnost CARent je v oblasti poprodejních služeb součástí jak přímých, tak i nepřímých distribučních cest. Sama společnost je producentem v oblasti příjmu na servis a v poskytování služeb na středisku autopůjčovny. Tyto dvě oddělení přicházejí každodenně do kontaktu se zákazníky a mají tedy od nich ihned i zpětnou vazbu, především v oblasti spokojenosti s průběhem servisu, s komunikací přejímacích techniků nebo dispečerů autopůjčovny.

CARent je, z hlediska distribučních mezičlánků, prostředníkem v oblasti nákupu a prodeje originálních dílů a příslušenství Ford. Zákazník, který bude žádat náhradní díl nebo některé z mnoha příslušenství, kontaktuje prodejce buď písemně prostřednictvím e-mailu, telefonicky nebo osobně. Ten z interní databáze zjistí, zda daný produkt má společnost na skladě. V případě, že ano, nebrání nic tomu, aby si mohl klient ihned daný výrobek z prodejny odnést. Pokud nastane situace, že vybrané zboží není skladem, musí pracovník oddělení náhradních dílů vytvořit objednávku a zaslat ji hlavnímu dodavateli těchto dílů a tím je společnost Ford s centrálním skladem v Kolíně nad Rýnem v Německu. Dodací doba je dva pracovní dny.

V případě zákazníků, se kterými má CARent sjednanou smlouvu, dodá objednané díly pověřený pracovník až přímo k jeho sídlu. Tato zásobovací služba pracovníkem CARent je poskytována v rámci města Brna, mimo Brno zajistí společnost dodání prostřednictvím přepravní společnosti PPL.

4.3.3.4 Propagace

Propagace zejména v sektoru služeb je, v rámci marketingového mixu, jednou z nejdůležitějších částí. Dobrá propagace může napomoci přilákání více zákazníků a tím zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Reklama

Reklama je placenou neosobní prezentací podniku. I když je v dnešní době kladen důraz na šetření peněžních prostředků, je nutné investovat i do této formy propagace. Značka Ford je prezentována, jak v televizním vysílání – především jako partner fotbalové Ligy Mistrů, tak lze slyšet v rádiích také rozhlasovou reklamu. CARent je regionálním dealerem, tudíž televizní reklama je dá se říci zbytečná. Kde se ovšem CARent může angažovat je regionální rozhlasové vysílání, společenské akce, veletrhy a výstavy apod.

Inzerce v tisku

Není obvyklé, že by se společnost CARent pravidelně prezentovala v tisku. Jedná se spíše o nárazové akce, kdy je zapotřebí nalákat zákazníky např. na servisní akce, na výhodnější nákup náhradních dílů nebo příslušenství apod. Ve třetím čtvrtletí roku 2013 lákal CARent čtenáře časopisu Centrum News na kondiční prohlídky vozidel, program 5+, výhodnou prohlídku před STK a nákup příslušenství se slevou 20 %. Centrum News může občan najít v pouličních stojanech nejen města Brna. Kdo ovšem tyto stojany přehlédne, nedozví se ani o reklamě na autocentrum CARent. Dle mého názoru by společnost mohla zvýšit procento této reklamy především v rámci regionálního tisku jako je např. Metro, 5 + 2 dny, Deník apod. Společnost by mohla využít nejen brněnskou inzerci v tisku, ale pokusit se nalákat zákazníky i z jiných měst jižní Moravy nebo z Vysočiny.

Internetová reklama

V dnešní době je velice dobré, respektive dá se říci nutností, aby každá společnost měla své webové stránky. Ať už lidé, kteří společnost vyhledávají na internetu, zvolí adresu www.carent.cz nebo www.fordcarent.cz, v obou těchto případech budou vždy odkázáni na stránky dané společnosti. CARent má také předplacenou službu SEO, která napomáhá ve vyhledávacích řadit CARent mezi první příčky. Návštěvníci internetových

stránek se na nich dozví historii společnosti, nabídky nových i ojetých vozů, informace o servisu, karosárně, autopůjčovně či příslušenství a náhradních dílech. Na těchto stránkách si může zájemce o servis vyplnit objednávkový formulář, který bude odeslán na e-mail společnosti a v nejbližším možném termínu bude tohoto zájemce kontaktovat recepční, která s ním sjedná nejbližší možný termín přistavení vozu. Dále na těchto stránkách může např. nový zákazník požádat o vystavení klientské karty CARent Clubu, která bude po zpracování této objednávky do tří týdnů zaslána na jeho adresu.

Po odeslání této žádosti ovšem nechodí žadateli žádná automatická zpráva o tom, že daný požadavek společnost zpracovává. Někdy se tedy duplikují objednávky klientských karet, popřípadě zákazníci telefonují do společnosti s dotazem, zda jsme přijali jejich objednávku, protože nedostali žádné potvrzení. Nad tímto krokem by se společnost mohla zamyslet a popřípadě zřídit takovou službu.

Dále pokud má zájemce o servis možnost napsat pomocí webových stránek objednávku servisních služeb, bylo by dobré, aby měl také možnost pomocí internetových stránek a v dnešní době stále více oblíbených mobilních aplikací, zjistit i stav jeho servisní zakázky. V současné době musí přejímací technik vždy klientovi telefonovat, což někdy není vhodné, zejména když má zákazník například poradu v práci, je u lékaře apod. Více o tomto nedostatku bude řečeno v další kapitole *Návrhy řešení*.

Nedostatkem internetových stránek společnosti je také to, že zákazník není informován např. o uzavřenosti firmy z různých důvodů – inventura, státní svátky apod. Tato informovanost je prováděna pouze vylepením letáku na hlavní dveře vchodu do společnosti.

Druhou internetovou reklamou podniku je v dnešní době samozřejmost v prezentování se na sociální síti Facebook. Na těchto stránkách má CARent profil CARent Club, který má k dnešnímu dni 1500 fanoušků. Na tomto profilu společnost uživatele facebooku informuje o novinkách společnosti Ford, o nových vozidlech, o akčních cenách, případně akčních servisních akcích, ale také o propagačních akcích jako byly např. v dubnu celorepublikové „Dny otevřených Fordů“. I když má CARent zřízen tento

profil na facebooku, tak ani zde firma zákazníky neinformuje o mimořádném uzavření autocentra.

Rozhlasové spoty

Společnost využívá i propagace v regionálních rádiích. Během roku spolupracovala se třemi rozhlasovými stanicemi – Čas, Hey a Krokodýl. V posledním čtvrtletí roku 2013 CARent spolupracuje už pouze s rádií Krokodýl a Čas. V říjnu na těchto stanicích běžel přibližně 25 sekundový spot, který lákal na celorepublikově pořádané Dny otevřených Fordů, kdy měl CARent zrealizován svůj vlastní program. Text spotu vypadal takto: *„Fordáci a Fordačky, vypravte se s rodinou 11. Nebo 12. Října do autosalonu Ford CARent na Bělohorské! Čekají Vás předváděcí jízdy s novými modely, soutěž, zábavný program pro děti, mimořádně zvýhodněné ceny vozů a bezplatná kondiční prohlídka Vašeho Fordu před zimou! Více na www.carent.cz“.*

Vnější reklama

Ještě v loňském roce, kdy měla společnost CARent oddělení ojetých vozidel mimo nynější sídlo na Bělohorské ulici, měla svůj bigboard umístěn právě u autobazaru s upoutávkou na CARent. Od letošního roku se již žádná venkovní reklama na CARent v Brně a okolí neobjevuje.

Propagační předměty

Pokud si klient zakoupí vozidlo, dostane od prodejce pouze kovový přívěsek na klíče s nápisem Ford CARent. Pro prezentaci na setkáních se svými VIP klienty má společnost vyrobeny bílé igelitové tašky s nápisem Ford CARent. Jako jediný propagační předmět pro klienty má CARent pro své zákazníky zdarma k odběru samolepku ve tvaru trojúhelníku s obrázkem holčičky nebo chlapečka s nápisem *„Dítě v autě“* viz. Příloha č. 5. Tento předmět se u klientů setkal s velkým úspěchem. Na říjnové akci *„Dny otevřených Fordů“* měl CARent vyrobeny malé čokoládky s firemním logem, které byly k dispozici návštěvníkům autocentra.

V dnešní době, kdy je těžké konkurovat ostatním společnostem, je vhodné, aby si firma dala záležet i na reklamních předmětech. Jelikož se CARent zúčastňuje veřejných akcí

a prezentací bylo by vhodné, aby měl pro své klienty k dispozici alespoň pár reklamních předmětů, ať už k rozdávání zdarma na těchto akcích, anebo případnému zakoupení přímo v autocentru.

Osobní prodej

Osobním prodejem společnosti lze označit prodej náhradních dílů a příslušenství. Každý z pracovníků prodeje dílů přistupuje ke každému klientovi individuálně a nabízí celou škálu produktů společnosti Ford. Přejímací technici servisu nejen, že sepisují servisní zakázky, ale také nabízejí produkty Ford, jako např. asistenční službu. Do osobního prodeje lze také zařadit přístup k zákazníkům, kteří potřebují řešit problém reklamací. Průběh reklamací nebo garancí na servisu řeší garanční technik nebo vedoucí servisu. Pokud se reklamáce týká některého jiného střediska společnosti, řeší ji vždy zaměstnanec, který danou službu poskytl, případně jeho přímý nadřízený.

Podpora prodeje

Pomocí podpory prodeje obchodník stimuluje určitými nástroji zákazníka k nákupu. CARent se v rámci prodeje vozidel a nalákání klientů k návštěvě autocentra, prezentuje na nejruznějších předváděcích akcích, veletrzích, festivalech apod.

Veletrhy a výstavy

Jelikož Ford CARent sídlí v Brně, městě veletrhů a výstav, snaží se autocentrum spolupracovat právě s Brněnskými veletrhy a výstavami (BVV). V loňském roce CARent vystavoval svá vozidla na veletrzích, jako byly např. Autosalon, Vinex, Národní výstava hospodářských zvířat atd. CARent se také prezentoval na několika festivalech v Brně i mimo něj. Jednalo se např. o zahájení F scény na hradě Špilberk, Food Festival, Gourmet Festival v Mikulově aj. Ford CARent byl také hlavním partnerem akce Dance Life Expo. V rámci festivalu Brno uprostřed Evropy a ohňostrojů Ignis Brunensis se stal CARent partnerem, který převážel VIP zákazníka ze středu města buď na Brněnskou přehradu, nebo na hrad Špilberk. Dobrá spolupráce se také vyvinula s Masarykovým okruhem, kde CARent vystavoval svá vozidla v rámci Mistrovství světa silničních motocyklů.

Akce v místě prodeje

Co se týče akcí pořádaných přímo v autocentru CARent, jedná se především o akce, které jsou naplánované od Ford Motor Company, tudíž např. Dny otevřených dveří, kdy musel CARent dodržet určitá pravidla např. prodlouženou otevírací dobu, aktuální nabídku vozidel, popřípadě akční prohlídky automobilů na servisu. Doprovodný program si ovšem každé dealerství řeší samo a je jenom na něm, zda vůbec nějaký doprovodný program bude mít. CARent připravil doprovodný program především pro rodiny s dětmi. Přímou v autocentru bylo přítomno Divadlo Radima Korába, které dětem hrálo divadlo, klaun vytvářel zvířátka z balonků a vzhledem k blížícímu se halloweenu si mohly děti s rodiči vydlabat dýně. Letošní dubnové Dny otevřených Fordů měly opět svůj doprovodný program, který zajistilo Divadlo Radima Korába, a přímo v autocentru probíhala názorná ukázka první pomoci pracovníka Zdravotnické záchranné služby Jihomoravského kraje. Vše si mohli příchozí zákazníci vyzkoušet pod odborným dohledem.

Public relations

V oblasti public relations neboli vztahu s veřejností se CARent pohybuje, avšak jen okrajově. Nejvýznamnější oblastí je spolupráce se Svazem Vinařů České republiky, kterého je CARent oficiálním partnerem. Na webu Vinařů lze nalézt články, ve kterých se mohou návštěvníci dočíst o CARentu, o zvýhodněných podmínkách při koupi vozidla pro Vinaře, poprodejních službách a akcích, na kterých se CARent významně podílel. V současné době se CARent snaží vzdělávat v oblasti public relations, aby v tomto druhu propagace mohl být více klientům tzv. na očích a dostal se jim do podvědomí.

Přímý marketing

CARent svým zákazníkům, kteří vlastní e-mailovou adresu a zároveň ji poskytli některému ze zaměstnanců, pravidelně zasílá newsletter. Klienti v něm mohou nalézt akční novinky vozů, slevy a akce na náhradní díly a příslušenství, sezónní prohlídky vozidel na servisu za příznivé ceny a mnohé další.

Marketingové oddělení používá pro kontakt se zákazníky také SMS komunikaci a to v rámci akčních sezónních prohlídek buď zdarma anebo za zvýhodněné ceny, pozvánky na dny otevřených dveří apod. SMS zprávy obsahují krátký text, který může vypadat např. takto: *Prijedte na kondicni prohlídku! ZDARMA proverime stav Vaseho vozu. Heslo akce KONDICE2013. Objednejte se na tel. 548141414. Vas servis Ford CARent, Belohorska46.*

Společnost také nezapomíná uplatňovat, v rámci zpětné vazby od zákazníků, telemarketing. Každý den obvolávají recepční klienty, kteří před sedmi dny navštívili servis. Jejich úkolem je zjistit, zda byli s průběhem servisu spokojeni či nikoliv, zda mají připomínku k přístupu zaměstnanců, k ceně, parkování apod. Tyto odpovědi jsou recepčními zaznamenány do systému, který z nich vytvoří výstupní graf. Poslední čtyři měsíce také pracovnice recepce obvolávají klienty s blížícím se koncem platnosti STK a emisí. Cílem je zákazníka informovat, že se blíží konec platnosti. Zákazník se může objednat na přípravu a provedení STK a emisí za zvýhodněných cenových podmínek, případně se nemusí objednat vůbec. Není důležité klienta za každou cenu objednat, ale spíše mu ukázat, že společnost na něj myslí a platnost STK a emisí mu hlídá.

Propagace formou BARTERU

Autocentrum CARent spolupracuje také s několika kulturními, sportovními, či gastronomickými podniky, kde propagace s těmito partnery probíhá hlavně formou barteru. Jedná se například o Městské divadlo Brno, kterému CARent zapůjčuje svá vozidla a také servisuje některá vozidla divadelníků. CARent vystavuje ve foyer Městského divadla své vozidlo a Městské divadlo v případě zájmu poskytne zaměstnancům autocentra zvýhodněné vstupné na některé z mnoha představení. Dalším významným partnerem jsou BVV. Ty si v případě zájmu půjčují vozidla Ford pro své vystavovatele a CARent má tak za tuto službu možnost zdarma vystavovat svá vozidla před pavilony výstaviště. CARent se též prezentuje na stadionu FC Zbrojovka. Vedení tohoto klubu má zapůjčené vozidlo společnosti a protislužbou je tomu významné místo prezentace na stadionu. Dalšími významnými partnery jsou např. Automotodrom Brno, Petr Bende, Kometa Brno aj.

4.3.3.5 Lidé

V sektoru služeb jsou lidé nejdůležitějším článkem, se kterým přichází zákazník do kontaktu. Pracovníci firmy jsou součástí produktu, který prodávají, proto pokud bude vystupování daného zaměstnance na profesionální úrovni, není pochyb o tom, že se produkt společnosti bude prodávat mnohem snáze.

CARent při poskytování svých poprodejních služeb musí dbát na vystupování, vzhled a proškolení svých zaměstnanců. Přijímací technici servisu, prodejci náhradních dílů, dispečeři autopůjčovny i samotné recepční přicházejí každodenně do kontaktu se zákazníky. První dojem zákazníka, jak z prostředí, tak i ze samotného přijetí je velmi důležitý. Po příchodu do autocentra se klient setkává s recepční. Ta má za úkol působit mile, vstřícně, vkusně a na vše co zákazníka zajímá odpovědět, popřípadě ho odkázat na fundovanou osobu. Vzdělání těchto zaměstnankyň nemusí být nijak zvlášť specifické. Slechyně pracující na recepci jsou vůbec první, na které klient při příchodu narazí, proto pokud do firmy přijde, ať už z jakéhokoli důvodu, nevrlý nebo našťvaný zákazník, nesmí se recepční chovat stejně jako on. Tato osoba by měla umět jednat s lidmi, měla by umět vyjednávat a být vůči klientům asertivní. Ze zkušeností se dá konstatovat, že recepční CARentu tuto funkci plní velmi zodpovědně.

Přijímací technici, dispečeři nebo prodejci náhradních dílů jsou hned dalšími, se kterými se přichází do autocentra setkat. Všichni tito zaměstnanci musejí umět jednat v zájmu společnosti, ale zároveň se snažit co nejvíce vyhovět zákazníkovi. Každý z těchto pracovníků musí znát určité postupy, dle kterých se na zakázkách pracuje, jakým způsobem se objednávají náhradní díly, kdy se může daná zakázka prodloužit apod. V každém z těchto kroků může nastat problém, který musí neprodleně oznámit klientovi a seznámit ho s dalším postupem, případným náhradním řešením atd. V těchto situacích musí být pracovníci CARentu zdvořilí, informovaní, asertivní, musí se umět se zákazníkem domluvit, případně se mu omluvit za potíže anebo je odkázat na svého nadřízeného pokud si sami s něčím nevědí rady.

Pro tyto případy a pro neustále se zlepšující technologie, zákony, výrobní postupy jsou zaměstnanci na všech pracovních pozicích průběžně proškolení. Tato školení v prvé

řadě nařizuje Ford Motor Company. Jedná se o školení technická, ale i netechnická. Technických školení se zúčastňují mechanici a klempíři. Jde např. o školení zdvihacích zařízení, školení na svářečský průkaz, novinky pro motory, školení ohledně emisí apod. Přejímací technici se zúčastňují školení týkající se servisních produktů od Fordu, prezentačních dovedností, jak lépe komunikovat, garancí apod. Vedoucí náhradních dílů absolvuje školení o skladovém hospodářství, dispečeri autopůjčovny se pravidelně zúčastňují školení řidičů. Všichni zaměstnanci napříč středisky musí při příjmu na jejich pozici podstoupit školení o „*Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*“ (BOZP).

Co se týče zevnějšku zaměstnanců, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky, musí většina z nich dodržovat firemní dress code. Přejímací technici a prodejci náhradních dílů musí nosit košile, trička, nebo vesty s firemním logem a reprezentovat tak firmu navenek. Toto oblečení dostávají pracovníci firmy při přijetí na danou pozici. Recepční a dispečeri autopůjčovny nejsou povinni nosit svršky s firemním logem, ale očekává se od nich elegantní a konzervativní přístup k oblékání.

I když se od všech zaměstnanců očekává zodpovědný přístup k vykonávání jejich profese a dobré reprezentování společnosti navenek, je důležité pracovníky nějakým způsobem k této činnosti motivovat. Společnost CARent k oceňování svých pracovníků přistupuje ať už finančními odměnami za vynikající výkony, firemními akcemi nebo vyhlášováním nejlepších zaměstnanců firmy vždy za každé pololetí. Dá se tedy konstatovat, že vedení společnosti umí ocenit práci svých zaměstnanců jak po finanční, tak i po morální stránce.

Ovšem nebylo by zaměstnanců, kdyby nebylo zákazníků. Ti se aktivně zúčastňují celého procesu a míra spoluúčasti klientů se liší podle druhu služby. Společnost CARent je velmi závislá na svých zákaznících a nebýt jich, nemohla by tato společnost fungovat. Jelikož v dnešní době díky stále probíhající hospodářské recesi klesá prodej vozidel, musejí se firmy zaměřovat na své poprodejní služby. CARent bere tento fakt v potaz a snaží se přesněji zacílit na zákazníka a vyjít mu co nejvíce vstříc. Tímto pozitivním přístupem společnost utváří názor zákazníků. Spokojený klient totiž šíří pozitivní ústní reklamu, názor nespokojeného klienta má však v přesvědčení veřejnosti větší váhu

než názor spokojeného zákazníka. Je tedy důležité klást důraz na pozitivní vztah mezi klientem a zaměstnancem, jelikož spokojený zákazník se vždy rád vrací.

4.3.3.6 Materiální průkaznost

Při poskytování služeb zákazníci často inklinují k materiálním podnětům. Proto první co klient uvidí, když přijede navštívit CARent, je samotné autocentrum. Jeho vzhled, uspořádání vozidel, středisek, to vše utváří jeho první dojem, který může být buď kladný, nebo záporný. Vzhled autocentra je laděn do šedé barvy s modrými prvky loga Ford. Koncem května a v červnu 2014 se však vzhled CARentu rapidně změní, vzhledem ke změně celkové koncepce, kterou se chystá Ford Motor Company jít. Tato změna bude probíhat jak ve změně celkové barevnosti autocentra, tak přesídlení některých středisek v rámci společnosti.

Všichni zaměstnanci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, musejí udržovat určitý dress code. Prodejci vozidel mají oblečená buď trička, nebo košile s firemním logem a zpravidla černé kalhoty. Přejímací technici se oblékají do triček, košilí nebo vest s firemním logem, černých kalhot nebo riflí. Jelikož si dispečeři autopůjčovny připravují sami vozidla, která předávají zákazníkům, nelze od nich vyžadovat přesný dress code. Recepční by měly působit konzervativně, ne příliš vyzývavě, avšak elegantně. Zaměstnanci náhradních dílů chodí většinou v šedých montérkách a oranžovém tričku s firemním logem. Mechanici na dílně mají na sobě též oranžová trička a modré nebo šedé montérky. Ti, kteří přicházejí do styku se zákazníky, mají také povinnost nosit jmenovku, aby zákazník ihned po příchodu věděl, s kým jedná.

Společnost má také samozřejmě svoji podobu vizitek. Jejich vzhled je bílý, s černým nápisem CARent, adresou společnosti a kontaktem na konkrétního pracovníka firmy. Co se týče vystavených faktur, obsahují několik základních informací a to je adresa společnosti CARent, její identifikační číslo, adresa odběratele a samotný text faktury.

V případě servisu se na faktuře objevují rozepsané položky práce a cena za ně, na konci je konečná cena za práci, na druhé straně je vypsán materiál společně s cenou

a případnými slevami. Na konci této faktury je uvedena cena bez 21 % DPH, samotné DPH a konečná cena s DPH a jméno zaměstnance, který fakturu vystavil.

4.3.3.7 Procesy

Pokud se chce zákazník objednat na servis, je tomu dán předem daný postup. Ať už se jedná o pravidelnou servisní prohlídku, výměnu oleje, diagnostiku nebo různé druhy mechanických oprav, je nutné se buď osobně, telefonicky nebo pomocí elektronického formuláře na webových stránkách CARentu objednat. Všechny objednávky, které vyřizují recepční, v případě složitějšího druhu opravy přejímací technici, jsou zaznamenávány do podnikového informačního systému JUNO. Zde je na každý den plán, který je omezen hranicí množství objednaných zákazníků ke každému ze čtyř techniků. Klienti jsou do systému objednávání po půlhodinových intervalech.

Je to především z toho důvodu, aby každý technik měl na daného zákazníka dostatek času pro sepsání zakázky. Na recepci je velká psací tabule, na které je ke každému technikovi vypsán seznam objednaných zákazníků. U každého zákazníka je lísteček se jménem a stručně popsáním problémem, se kterým klient na servis přichází. Pokud jsou u objednaného lístečky dva, znamená to, že jeden z nich znamená objednané náhradní vozidlo. V daný den a čas se přichozímu klientovi věnuje nejprve recepční, která zkontroluje, zda jde opravdu o objednaného zákazníka. Poté vezme lísteček z tabule a donese ho technikovi. Ten v nejkratším možném termínu volá zákazníka a sepíše s ním zakázku. Sepsanou zakázku technik odnese na dílnu, kde ji mistr přidělí mechanikovi, který ji bude zpracovávat. Pokud se při prohlídce nebo opravě najde nějaký problém, který je třeba konzultovat se zákazníkem, přejímací technik okamžitě volá klientovi a projedná s ním další postup, případně objednání náhradních dílů apod. Pokud vše proběhne tak jak má, přejímací technik spočítá fakturu a opět volá klientovi, že je vozidlo připraveno k vyzvednutí. Mnohdy se stává, že zákazník telefon nezvedá, např. proto, že pracuje na směny, nebo má pracovní jednání, případně je u lékaře. V tomto případě recepční odesílá zákazníkovi SMS, popřípadě mu zkouší opakovaně volat nebo se klient ozve sám, jak to vypadá s jeho opravou. Tomuto zdlouhavému oznamování a telefonování, které je pro technika i recepční časově náročné, když

se nemůže zákazníkovi opakovaně dovolat, by se dalo zabránit, respektive zlepšit systém oznamování hotové zakázky. Více o tomto zlepšení v kapitole *Návrhy řešení*.

V oddělení náhradních dílů je samozřejmostí, že objednání těchto dílů a skladování musí předcházet určitý proces. V závislosti na servisu, musí pracovat i oddělení náhradních dílů (ND), tudíž až mechanik zjistí, které díly jsou potřeba, přijde na ND s objednávkou. V případě, že daný produkt má firma na skladě vydá ho mechanikovi, pokud ne, nastává proces objednání. Všechny náhradní díly a příslušenství se objednávají z centrálního skladu Ford Motor Company, který se nachází v Kolíně nad Rýnem v Německu. Klasická doba dodání je dva pracovní dny. V případě expresní objednávky, kterou je možné zajistit do 24 h, si musí klient za tuto službu připlatit. Pokud vozidlo není na servisu, ale pouze zákazník buď telefonicky, e-mailem nebo osobně provede objednávku, probíhá ve skladě CARentu v noci blokáce těchto dílů, respektive párování dílů na skladě s požadavky zákazníka. Může nastat situace, kdy daný materiál není skladem v centrálním skladu v Kolíně n. R., v tomto momentě nastává online komunikace se skladem ve Valencii ve Španělsku nebo v Deventry v Anglii. Systém Fordu není tak dokonalý, aby v případě nepřítomnosti dílů v Kolíně n. R. automaticky zajistil blokaci v některém z výše uvedených skladů. Vše musí kontrolovat pracovníci jednotlivých dealerství, vždy každý následující pracovní den ráno. V případě objednávek z Anglie nebo Španělska se dodací lhůta prodlužuje o další 2 pracovní dny.

Středisko autopůjčovny funguje na základě telefonické, osobní či e-mailové komunikace se zákazníkem. V závislosti na jeho požadavcích dispečeri připraví na daný den a čas vozidlo. Po příchodu klienta do autocentra, dispečer předává vůz a doklady a zákazník může ihned odjet. Klienti mohou vozidlo vrátit v podstatě kdykoliv po telefonické domluvě s jedním z dispečerů. V případě, že se dispečer do autocentra nemůže v daný termín dostavit nebo už je po otevírací době autocentra, klíče a doklady od zákazníka přebírá ostraha, která hlídá celý objekt. Pokud si zákazník zarezervoval náhradní vozidlo, protože své má na servise, autopůjčovna je o tom informována vždy v předvečer následujícího pracovního dne. Mnohdy se ovšem stane, že i když jsou dispečeri informováni o počtu náhradních vozidel na další den, daná vozidla nemají

k dispozici. Zde dochází k problému, kdy recepční nebo technik musí klienta po příchodu na servis informovat o nedostupnosti vozidla. V tu chvíli je zákazníkovi nabídnuta alternativa případného odvezení domů nebo do firmy nebo omluva a klient tak musí z autocentra městskou hromadnou dopravou. Tuto situaci leckdy způsobují sami klienti, kteří dostávají k pravidelným servisním prohlídkám vozidlo na 1 den zdarma. I když je jejich vozidlo hotovo tentýž den např. v 16h, klient řekne: „*Dobrá, děkuji, vozidlo si vyzvednu zítra.*“ Ve vyzvednutí vozidla následující pracovní den, není problém, pokud klient nemá půjčené náhradní vozidlo. V případě, že si klient náhradní vozidlo zapůjčí a rozhodne se své vozidlo ze servisu vyzvednout až následující den, i když bylo připravené k vyzvednutí dříve, neplatí v současnosti žádný poplatek za půjčení. Toto by mělo vedení servisu a autopůjčovny změnit a za podmínky, že tento fakt nastane, by měl klient zaplatit poplatek za prodloužení půjčovacího. Pokud by byly nastaveny tyto podmínky, mnoho zákazníků by si rozmyslelo, zda si ještě ten daný den vozidlo raději ze servisu nevyzvednou.

4.3.3.8 Programy

Pokud se zaměříme na nějaké speciální odměny stálého zákazníka nebo odměny pro opakované návštěvy autocentra lze říci, že CARent žádný takový plán nemá. Částečně sem snad může zapadat členství v CARent Clubu, kdy klient využívá určitých slev a benefitů.

Snad jen, když se zaměříme na VIP partnery CARentu, jsou pro ně občas pořádány akce, kde jim autocentrum vyjadřuje své „*DÍKY*“. Stalo se tomu například v dubnu loňského roku, kdy se na hradě Špilberk pořádal Food Festival a CARent zde měl vystavena svá vozidla a pro své VIP zákazníky ve spolupráci se SUSHI Pointem, se kterým také CARent dlouhodobě spolupracuje, připravil pohoštění, kde se podávalo především sushi a další japonské pochutiny. Své „*DÍKY*“ svým VIP zákazníkům CARent také vyjadřuje na konci roku, kdy každému z těchto partnerů poskytne malou pozornost.

4.3.3.9 Výkon

Jako výkon lze chápat komplexní fungování společnosti CARent a její dosažené výsledky. Autocentrum CARent se jako každý prodejce vozidel potýká s malým zájmem klientů o automobily, obzvláště v dnešní době, kdy stále ještě přetrvává hospodářská krize. Kdyby CARent spoléhal na to, že by ho uživil pouze prodej vozidel, nejspíše by se brzy dostal do ztráty. Proto musí spoléhat především na poprodejní služby a to hlavně ve středisku servisu. CARent si tedy nemůže dovolit nedodržovat právní předpisy, zákony apod. Jeho snahou působit kladně navenek společnosti je také to, že vlastní řadu certifikátů a splňuje různé normy ISO.

4.4 Finanční analýza

Tato diplomová práce je primárně zaměřena na posílení poprodejních služeb, proto pro ni není stěžejní rozebírat dopodrobna finanční situaci podniku. Z toho důvodu byla do níže uvedených tabulek vybrána pouze nejdůležitější data z výročních zpráv společnosti za roky 2010 – 2013 z rozvahy podniku a výkazu zisku a ztrát.

Roky 2011 a 2012 byly pro CARent velmi obtížné. Společnost musela upravit svoji organizační strukturu zejména s ohledem na nutnost rychlejšího rozvoje a marketingové komunikace poprodejních programů a služeb. Zásadní potřebou a cílem se pro CARent, a.s. stala práce se stávajícími klienty a udržení jejich loajality na maximální možnou dobu. (55)

Celkové tržby i výkony se podařilo v roce 2011 stabilizovat na úrovni roku předchozího, růst nákladů však ovlivnil provozní výsledek hospodaření, který byl o 800 000,-- Kč nižší než v roce 2010. Rok 2011 přinesl zejména nárůst finančních nákladů (zejména úroky za automobily), který koncem roku způsobil, že se společnosti nepodařilo dosáhnout zisku a za tento rok vykázala ztrátu – 91 000,-- Kč. (55)

I přes výrazný nárůst tržeb firmy zisk společnosti výrazně klesl. Jednou z příčin je pokles průměrné marže z 11 % na 8 %. CARent očekával od navýšeného prodeje vozidel i navýšení servisních služeb, avšak toto očekávání se nepotvrdilo. Díky krizi se nezanedbatelné procento klientů začalo obracet na levnější neautorizované servisy. Tržby za opravy automobilů klesly o více než 10 % a tomu úměrně i zisk. Významným zatížením společnosti byly v roce 2012 i placené úroky za skladová vozidla. Vzhledem k ekonomickému vývoji společnost navýšila opravné položky k rizikovým pohledávkám o 2 miliony Kč. (55)

V tomto roce prošla společnost zatěžkávací zkouškou, zvážila a přehodnotila organizaci, fungování a strukturu veškerých nákladů a zapracovala tyto zkušenosti do svých manažerských postupů. Tato skutečnost se následně projevila v hospodaření prvního čtvrtletí roku 2013, kdy se společnost průběžně pohybovala v zisku. (55)

Rok 2013 byl pro společnost CARent, po nepříznivých předešlých rocích, úspěšný. Dealerství v tomto roce neskončilo ve ztrátě, ale naopak v zisku. V roce 2012 byl hospodářský výsledek ve výši – 9 136 tis. Kč, loňský rok vykázal výsledek 5 983 tis. Kč. V níže uvedené tabulce je možné zaznamenat nárůst dlouhodobých závazků a to z 0 na 504 tis. Kč. Tento fakt je zapříčiněn tím, že CARent v roce 2013 využil možnosti leasingu. I když ještě není známa oficiální výroční zpráva za loňský rok, je jen těžké odhadnout, co stojí za tak výborným výsledkem hospodaření. Dle mého názoru tomu mohlo napomoci opatření, která byla provedena v roce 2012, zvýšení marží v oblasti prodeje, lepší výsledky ve středisku autopůjčovny a servisu. (30)

Tab. 6: Rozvaha společnosti (Zdroj: (vlastní zpracování dle (30))

Rozvaha (v tis. Kč)				
Rok	2010	2011	2012	2013
aktiva celkem	196 538,00	411 757,00	183 066,00	207 675,00
oběžná aktiva (největší podíl)	147 031,00	362 957,00	137 316,00	160 978,00
dlouhodobý majetek	48 668,00	46 514,00	44 848,00	44 489,00
dlouhodobé pohledávky	15,00	85,00	85,00	15,00
pasiva celkem	195 538,00	411 757,00	183 066,00	207 675,00
vlastní kapitál	83 882,00	83 791,00	74 655,00	80 637,00
základní kapitál	133 000,00	133 000,00	133 000,00	133 000,00
dlouhodobé závazky	58,00	0,00	0,00	504,00
krátkodobé závazky	107 251,00	326 465,00	106 460,00	125 632,00
cizí zdroje	107 902,00	327 054,00	107 224,00	126 455,00
úvěry	0,00	0,00	0,00	0,00

Tab. 7: Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: (vlastní zpracování dle (30))

Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)				
Výnosy				
Rok	2010	2011	2012	2013
výkony	45 978,00	47 702,00	45 312,00	43 587,00
ostatní provozní výnosy	3 073,00	1 800,00	2 256,00	199,00
tržby z prodeje zboží	463 721,00	450 640,00	537 508,00	454 170,00
tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	46 094,00	47 579,00	45 458,00	43 568,00
ostatní finanční výnosy	0,00	19,00	22,00	8,00
Náklady				
náklady na prodané zboží	424 811,00	403 801,00	497 045,00	412 815,00
ostatní provozní náklady	2 362,00	4 210,00	3 290,00	3 522,00
ostatní finanční náklady	650,00	615,00	472,00	344,00

Tab.8: Celkové výsledky společnosti (Zdroj: (vlastní zpracování dle (30))

Trendy (v tis. Kč)				
Rok	2010	2011	2012	2013
tržby za prodej zboží	463 721,00	450 640,00	537 508,00	454 170,00
výkony	45 978,00	47 702,00	45 312,00	43 587,00
provozní výsledek	4 658,00	3 790,00	-3 228,00	9 023,00
finanční výsledek	-2 005,00	-3 175,00	-5 908,00	-3 040,00
hospodářský výsledek	1 085,00	-91,00	-9 136,00	5 983,00

4.5 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy lze shrnout závěry z předchozích analýz, vlastních zkušeností a dotazníkového šetření. Jsou zde identifikovány hlavní silné a slabé stránky podniku a nejpodstatnější příležitosti a hrozby, které mohou společnost ovlivnit. Tato analýza bude jedním z podkladů pro návrhovou část.

Tab. 9: SWOT analýza společnosti Ford CARent, a.s. (Zdroj: (vlastní zpracování))

Silné stránky	Slabé stránky
• komplexnost služeb • kvalita a rozsah poskytovaných služeb • vysoká úroveň propagace • dobré jméno firmy • výhodná poloha společnosti • dlouholetá tradice • držení certifikací ISO • profesionalita zaměstnanců • neustálá modernizace technologií v oblasti oprav vozů • členství v klubu • vracející se spokojení zákazníci • finanční zdraví společnosti • efektivní marketing	• vyšší ceny služeb než u konkurence • nízká spíše nulová jazyková vybavenost zaměstnanců • tlak Ford Motor Company na zvyšování objemů bez motivační politiky (pokles obchodních marží) • nevyhovující podmínky pro vrácení náhradního vozidla • nevyhovující pracoviště přejímacích techniků servisu • nedostačující kapacita parkoviště • nevyhovující informovanost zákazníků o stavu opravy a žádné potvrzení o přijetí registračního formuláře ke zřízení karty CARent Clubu • neuspokojivá komunikace mezi vedoucími středisek a podřízenými • špatná informovanost zákazníků o změnách otevírací doby • žádné propagační předměty

<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
• dotace na vzdělávání • rozvinutí moderních technologií • vznik nových zákaznických segmentů • vzrůstající poptávka po službách	• ztráta dobrého jména • odchod stálých klientů ke konkurenci, žádný příchod nových • stávající nestabilita vlády • doznívající finanční krize • vysoký stupeň oborové konkurence • přímá místní konkurence • nová legislativní opatření a ekonomická situace • špatná platební morálka klientů

4.5.1 Analýza jednotlivých složek

V následující analýze budou vzájemně porovnávány jednotlivé prvky SWOT analýzy a budou k nim přiřazeny váhy. Srovnání bude provedeno prostřednictvím matice, do které bude doplněno hodnocení daných faktorů. Škála, dle které budou faktory hodnoceny má tři úrovně:

- 1.... prvek je důležitý a má větší váhu než porovnávaný
- 0,5.... prvky mají stejnou váhu a důležitost
- 0..... prvek je méně důležitý, má menší váhu než porovnávaný

Poté budou vybrány tři prvky z každé části SWOT analýzy, které nejvíce ovlivňují společnost CARent.

Tab. 10: Hodnocení vah silných stránek společnosti (Zdroj: (vlastní zpracování))

Porovnávané znaky	komplexnost služeb	kvalita a rozsah poskyt. Služeb	vysoká úroveň propagace	dobré jméno	výhodná poloha	dlouholetá tradice	držení certifikací ISO	profesionalita zaměstnanců	modernizace technologií	členství v klubu	spokojení zákazníků	finanční zdraví	efektivní marketing	Součet	Váha v %
komplexnost služeb	x	0	0,5	0	1	0	0	0	0,5	1	0,5	0	0,5	4	5,19
kvalita a rozsah poskytovaných služeb	1	x	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0	1	8,5	11,04
vysoká úroveň propagace	0,5	0	x	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	3	3,90
dobré jméno	1	0,5	1	x	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	1	7,5	9,74
výhodná poloha	0	0	0,5	0	x	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	2,5	3,25
dlouholetá tradice	1	0,5	1	0,5	0,5	x	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	7	9,09
držení certifikací ISO	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	x	0	0,5	1	0,5	0	1	7	9,09
profesionalita zaměstnanců	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	x	1	1	0,5	0	1	9	11,69

Porovnávané znaky	komplexnost služeb	kvalita a rozsah poskyt. Služeb	vysoká úroveň propagace	dobré jméno	výhodná poloha	dlouholetá tradice	držení certifikací ISO	profesionalita zaměstnanců	modernizace technologií	členství v klubu	spokojení zákazníci	finanční zdraví	efektivní marketing	Součet	Váha v %
modernizace technologií	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0	x	1	0,5	0	0,5	6	7,79
členství v klubu	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0	x	0,5	0	0,5	2	2,60
spokojení zákazníci	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	x	0	1	6,5	8,44
finanční zdraví	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	x	1	11,5	14,94
efektivní marketing	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	x	2,5	3,25

Tab. 11: Hodnocení vah slabých stránek společnosti (Zdroj: (vlastní zpracování))

Porovnávané znaky	vyšší ceny než u konkurence	nízká jazyková vybavenost	tlak Ford Motor Company	zvyšování objemů bez motivace	pokles obchodních marží	nevyhovující pracoviště techniků	nedostačující kapacita parkoviště	nevyhovující informovanost o stavu opravy	špatná komunikace mezi vedoucími a podřízenými	špatná infomovanost o změnách otevírací doby	Součet	Váha v %
vyšší ceny služeb než u konkurence	x	1	0	0	1	1	0,5	0,5	1	1	6	13,33
nízká spíše nulová jazyková vybavenost	0	x	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1,5	3,33
tlak Ford Motor Company	0	1	x	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0	3,5	7,78
zvyšování objemů bez motivace	1	1	0,5	x	0,5	0	0,5	0	0	1	4,5	10,00

Porovnávané znaky	vyšší ceny než u konkurence	nízká jazyková vybavenost	tlak Ford Motor Company	zvyšování objemů bez motivace	pokles obchodních marží	nevyhovující pracoviště techniků	nedostačující kapacita parkoviště	nevyhovující informovanost o stavu opravy	špatná komunikace mezi vedoucími a podřízenými	špatná infomovanost o změnách otevírací doby	Součet	Váha v %
pokles obchodních marží	1	1	0,5	0,5	x	1	0	0,5	0	0,5	5	11,11
nevyhovující pracoviště přejímacích techniků	0	0,5	1	1	0	x	0,5	0,5	0,5	1	5	11,11
nedostačující kapacita parkoviště	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	x	0,5	0	0,5	4	8,89
nevyhovující informovanost zákazníků o stavu opravy	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	x	1	0,5	6,5	14,44

Porovnávané znaky	vyšší ceny než u konkurence	nízká jazyková vybavenost	tlak Ford Motor Company	zvyšování objemů bez motivace	pokles obchodních marží	nevyhovující pracoviště techniků	nedostačující kapacita parkoviště	nevyhovující informovanost o stavu opravy	špatná komunikace mezi vedoucími a podřízenými	špatná infomovanost o změnách otevírací doby	Součet	Váha v %
špatná komunikace mezi vedoucími a podřízenými	0	1	0,5	1	1	0,5	1	0	x	0,5	5,5	12,22
špatná infomovanost o změnách otevírací doby	0	0,5	1	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	x	3,5	7,78

Tab. 12: Hodnocení vah příležitostí společnosti (Zdroj: (vlastní zpracování))

Porovnávané znaky	dotace na vzdělávání	rozvinutí moderních technologií	vznik nových zákaznických segmentů	vzrůstající poptávka po službách	Součet	Váha v %
dotace na vzdělávání	x	1	0,5	0	1,5	25,00
rozvinutí moderních technologií	0	x	0,5	0	0,5	8,33
vznik nových zákaznických segmentů	0,5	0,5	x	1	2	33,33
vzrůstající poptávka po službách	1	1	0	x	2	33,33

Tab. 13: Hodnocení vah hrozeb společnosti (Zdroj: (vlastní zpracování))

Porovnávané znaky	ztráta dobrého jména	odchod stálých klientů	stávající nestabilita vlády	doznívající finanční krize	vysoký stupeň oborové konkurence	přímá místní konkurence	nová legislativní opatření a ekonomická situace	špatná platební morálka klientů	Součet	Váha v %
ztráta dobrého jména	x	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0	3,5	12,50
odchod stálých klientů	0,5	x	1	1	1	0,5	1	0,5	5,5	19,60
stávající nestabilita vlády	0	0	x	0,5	0	0	0,5	0	1	3,57
doznívající finanční krize	0,5	0	0,5	x	0	0,5	0,5	0	2	7,14
vysoký stupeň oborové konkurence	0	0	1	1	x	0,5	0,5	0	3	10,70

Porovnávané znaky	ztráta dobrého jména	odchod stálých klientů	stávající nestabilita vlády	doznívající finanční krize	vysoký stupeň oborové konkurence	přímá místní konkurence	nová legislativní opatření a ekonomická situace	špatná platební morálka klientů	Součet	Váha v %
přímá místní konkurence	0,5	0,5	1	0,5	0,5	x	1	0,5	4,5	16,07
nová legislativní opatření a ekonomická situace	1	0	0,5	0,5	0,5	0	x	0	2,5	8,93
špatná platební morálka klientů	1	0,5	1	1	1	0,5	1	x	6	21,43

4.5.2 Shrnutí SWOT analýzy

Z hodnocení vah silných stránek bych zdůraznila ty nejdůležitější. První z nich je finanční zdraví podniku. Společnost není zadlužená ani ve ztrátě, což umožňuje, aby mohla vynakládat finanční prostředky do marketingu, školení zaměstnanců, vývoje apod. Druhou nejsilnější stránkou vyšla profesionalita zaměstnanců, s kterou souvisí i poslední nejvýznamnější silná stránka a to kvalita a rozsah poskytovaných služeb. Pokud by nebylo kvalifikovaných pracovníků společnosti, kteří vystupují na profesionální úrovni, nemohl by CARent vystupovat navenek s tím, že poskytuje kvalitní a rozsáhlé služby.

Nejslabším článkem firmy jsem z analýzy vyhodnotila nevyhovující informovanost zákazníků o stavu opravy. Technici se stále potýkají s problémem, že se klientům nemohou dovolat, aby jim mohli oznámit, že mají připravený vůz k vyzvednutí. Zákazník si sám nemůže zkontrolovat stav jeho zakázky. Další slabou stránkou je špatná komunikace mezi vedoucími a podřízenými. Jedná se především o středisko servisu, kdy si přejímací technici neustále stěžují na nedostatečnou komunikaci se svým vedoucím, který by je měl informovat o akčních nabídkách na servisu, marketingových činnostech apod. Poslední vybranou slabou stránkou jsou vyšší ceny služeb než u konkurence. V porovnání se třemi brněnskými konkurenty je CARent nejdražší.

Z příležitostí jsem vybrala tři, které mohou být pro společnost těmi největšími. Dvě měly stejnou váhu. Jde o vznik nových zákaznických segmentů a vzrůstající poptávce po službách. Vznik nových segmentů je možný především z toho důvodu, že jeden z dealerů Ford je v současnosti v insolvenci a ukončil svoji činnost. Příležitostí, pro stále profesionální přístup zaměstnanců ke klientům, by byla možnost využití dotací z evropské unie na vzdělávání zaměstnanců např. v oblasti jazykové vybavenosti zaměstnanců, komunikačních dovedností apod.

Ve výše uvedených hrozbách lze brát jako ty nejzávažnější špatnou platební morálku klientů. Tímto jsou myšleny především platby na fakturu u právnických osob. Může se stát, že tito klienti nebudou schopni splácet své faktury. V tu chvíli bude muset CARent zahájit jednání s vedeními těchto společností a co nejdříve se snažit získat zpět

peníze, které CARentu dluží. Dalšími dvěma hrozbami, které spolu souvisí, jsou odchod stálých klientů a přímá místní konkurence. V případě, že by konkurence předčila služby CARentu, mohlo by se stát, že stálí zákazníci přejdou právě k ní.

5 NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUcí K POSÍLENí KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI

Z analytické části práce vyplývá, že společnost CARent, a.s. v oblasti poprodejních služeb nabízí svým zákazníkům nemalou škálu těchto služeb, které jsou navíc všechny umístěny tzv. „*pod jednou střechou*“. Autocentrum je na trhu přes 20 let a za tuto dobu si vybudovalo dobré jméno a vztahy se svými klienty, kteří se do dealerství rádi vrací. Tak jako každá společnost má i CARent spoustu silných, ale také i slabých stránek a také konkurenci dealerů ve městě Brně, mezi kterými musí být společnost co nejlepší.

Konkurence dealerů Ford je silná. Jelikož je dána většina pravidel od Ford Motor Company, která musí tato autocentra dodržovat, je na každé společnosti, jak naláká zákazníka právě do svého autocentra. Musí najít nějakou přidanou hodnotou, kterou mu jiné dealerství nenabízí. Jelikož dnešní doba moc nepřeje prodeji automobilů, je nutné zvyšovat konkurenceschopnost v oblasti právě poprodejních služeb, jejím neustálém zdokonalování tak, aby stálý zákazník odejít nechtěl, ba naopak, aby byl do autocentra přilákán klient nový.

Společnost CARent z velké části živí poprodejní služby v oblasti servisu, proto je nutné dbát na co nejlepší poskytování služeb právě v této oblasti. Tento fakt je patrný nejen z předešlých provedených analýz, ale také z vlastních zkušeností a z dotazníkového šetření. Návrhy, které budou uvedeny pro zlepšení služeb, se budou týkat sekce marketingu a služeb, které mohou ještě více ulehčit a zlepšit služby na příjmu oprav.

5.1 Stanovení cílů

Dá se říci, že nezbytným krokem pro posílení konkurenceschopnosti je rozvíjet právě oblast poprodejních služeb tzn. nabídnout klientům CARent něco, co jinde nenaleznou, a proto se budou do společnosti rádi vracet. Z hodnotového řetězce vyplývá, že největší hodnotou pro zákazníka je především profesionalita, odbornost, přístup zaměstnanců

a vyhovění veškerých přání a požadavků klienta co nejrychleji. Ovšem je nutné neusnout na vavřínech a tuto hodnotu neustále rozvíjet postupným zlepšováním.

Hlavním cílem je navrhnout zlepšení stávajících poprodejních služeb a pomocí moderních technologií navrhnout lepší služby, které usnadní práci nejen zaměstnancům společnosti, ale stanou se tak i výhodou pro klienta samotného.

Dílčím cílem je oslovit a snažit se získat bývalé klienty společnosti Auto Activity, kteří dříve nebo později budou potřebovat odbornou pomoc při servisování jejich vozů Ford. Vše souvisí se vším, tudíž pokud se podaří navrhnout zlepšení stávajících služeb, případně zavedení nových, je více než pravděpodobné, že zákazníci bývalých Auto Activit využijí služeb právě CARent.

5.1.1 Časový rámec pro posílení konkurenceschopnosti

V současnosti posílení konkurenceschopnosti firmy není otázkou několika týdnů, ani měsíců. Je důležité všechny kroky pečlivě zvážit a naplánovat tak, aby jejich aplikace byla co nejefektivnější.

Navrhnuté změny v oblasti poprodejních služeb musí nejprve schválit vedení společnosti a společně s příslušnými pracovníky středisek zhodnotit, zda se do těchto návrhů vyplatí investovat a zda existuje zpětná vazba od klientů, tzn. využití těchto návrhů zákazníky, přilákání nových klientů apod. Tento proces bude dle mého názoru trvat přibližně 1 – 2 měsíce. Po schválení vedením aplikovat tyto návrhy do chodu firmy a zahájit jejich vývoj a zavedení, lze odhadnout v řádu 2 – 3 měsíců. Tudíž lze konstatovat, že jejich plné fungování v praxi by mohlo začít přibližně 5 – 6 měsíců od doby, kdy byly změny předloženy vedení společnosti.

Co se týče získání nových zákazníků především z měst Znojmo, Blansko, Jihlava atd., respektive bývalých klientů společnosti Auto Activity, CARent učinil již některé kroky v únoru letošního roku. Jelikož v minulosti společnost CARent spolupracovala s firmou Auto Activity měla ve své databázi kontakty na některé zákazníky této společnosti. Nebála se tedy těchto kontaktů využít a rozeslat těmto klientům dopis, který jménem

vedení společnosti nabídla své služby. Jedná se především o služby v oblasti servisu a nákupu náhradních dílů Ford. CARent se snažil tyto klienty nalákat do svého autocentra také tím, že do dopisu přiložil poukaz v hodnotě 300,-- Kč na cestovní výdaje, což ocení především zákazníci z delších vzdáleností, než je Brno a okolí. Samozřejmě společnost CARent neměla kontakt na všechny zákazníky Auto Activity, ale dá se předpokládat, že adresáti, kteří dopis obdrželi a mají své známé, kteří vlastní vůz Ford, jim tuto skutečnost oznámili. Aby bylo možné zacílit ještě více na tyto klienty, je nutné zvolit ještě další, především marketingové nástroje např. propagace společnosti CARent v regionálním tisku.

Vyhodnocení toho, zda bylo zlepšení poprodejních služeb úspěšné lze uskutečnit nejdříve 1 rok po aplikaci těchto návrhů. Především zjištění zda se vyplatilo oslovit bývalé klienty Auto Activity bude možné nejdříve po roce, roce a půl. Je to především z toho důvodu, že majitel Fordu vyhledá autorizovaný servis tehdy, až bude chtít provést nejčastější servisní úkon a to pravidelnou servisní prohlídku, která se provádí po jednom roce od prohlídky předešlé, případně po ujetí 20 000 km u osobních automobilů nebo 25 000 km u užitkových automobilů, dle toho, která ze situací nastane dříve. Proto pokud byli poslední zákazníci obslouženi ještě v lednu letošního roku, budou při bezporuchovém provozu vozidla vyhledávat autorizovaný servis až v lednu roku 2015. Tudíž lze konstatovat, že vyhodnocení toho, zda klienti z měst Jihomoravského kraje a Vysočiny využijí služeb společnosti CARent bude relevantní nejdříve v první polovině roku 2015.

5.2 Návrhy odpovídající hodnotovému řetězci

Jak bylo zmíněno v kapitole 4.3.3 Analýza hodnotového řetězce, největší hodnotou pro zákazníka v oblasti poprodejních služeb jsou: profesionální a odborné služby, které CARent poskytuje, dodržení termínu při provedení pravidelné servisní prohlídky, zájem o klienta i po navštívení servisu atd. Pro návrhy bude tedy nutné uvést takové zlepšení služeb, které dosud společnost CARent oproti konkurenci nenabízela a budou tak pro ni konkurenční výhodou. Uvedené návrhy by měly zvýšit dosavadní hodnoty, které zákazník vnímá jako dobré a vylepšit ty oblasti, které klient vnímá jako kritické

a jsou oproti konkurenci nevyhovující. Současný řetězec společnosti je uveden v kapitole 4.3.3, v následující kapitole budou uvedeny zlepšení po realizaci všech změn.

Změny hodnotového řetězce se týkají jak primárních, tak i podpůrných činností, konkrétně těchto atributů: návrh služeb, systém dodání, fyzické aspekty a proces informování, ostatní části hodnotového řetězce zůstávají beze změny.

Oblasti, kterých se budou týkat navrhované změny, se prolínají také ze SWOT analýzy, konkrétně ze slabých stránek a budou také vyzdvihnuty příležitosti, kterých by se měla společnost CARent chytit.

5.3 Jednotlivé návrhy řešení

5.3.1 Zlepšení informovanosti zákazníků v oblasti servisu

V současné době jsou klienti servisu, o stavu své zakázky, informováni pouze telefonicky prostřednictvím přejímacího technika. Mnohdy se stává, že klient je netrpělivý a tak raději sám zavolá do společnosti a informuje se, jak na tom jeho zakázka v tu danou chvíli je. V jiném případě, kdy se např. technik nemůže dovolat klientovi, který má např. firemní poradu nebo je u lékaře apod., je technik odkázán na to, až se mu zákazník sám ozve, popřípadě pověří recepční, aby dotyčnému poslala sms zprávu, že je vozidlo připravené k vyzvednutí. Dle mého názoru by bylo velmi vhodné zavést dvě inovační technologie, které by usnadnily informovanost klienta. Jednalo by se o vyvinutí mobilní aplikace pro smartphone a automatické odesílání sms klientům, kteří mají hotovou svou zakázku. Jelikož společnost pracuje s podnikovým informačním systémem, do kterého jsou zakázky zapisovány, nebyl by s napojením právě na něj problém. Dále by bylo výhodné pro klienty, kteří nevlastní chytrý telefon, zavést službu o informovanosti zakázky na webových stránkách společnosti. Zde by se klient přihlásil pomocí přihlašovacího jména a hesla, které by dostal od recepční, zadal by číslo své zakázky a uviděl by, v jakém stavu se jeho zakázka

nachází. Bylo by zde uvedeno ve zkratce, zda byla sepsána zakázka, vozidlo bylo přijato na dílnu, informace o tom, že se na voze pracuje atd.

Následně bude podrobně popsán postup, jakým by byla daná aplikace vytvořena a jak by fungovalo odesílání sms zpráv. Dále by tato aplikace také sloužila k poskytování informací o kontaktech na pracovníky společnosti, o CARent NONSTOP službě, GPS navigaci do CARentu, dále přehled palubních kontrol a jejich význam apod.

Mobilní aplikace

Navrhnutá aplikace nese název „*Můj CARent*“. Tato aplikace by byla ke stažení pouze v autocentru CARent, a.s. Při stažení aplikace získá klient od recepční nebo asistentky poprodejních služeb přihlašovací jméno a heslo, pomocí kterého může svou aplikaci využívat. Při prvním přihlášení si musí zákazník přečíst všeobecné podmínky a poté s nimi souhlasit, aby mohl pokračovat ve využívání služeb. Aby nemusel klient pokaždé zadávat své přihlašovací jméno a heslo, může na úvodní stránce aplikace zaškrtnout pole „*Trvalé přihlášení*“.

Po přihlášení uvidí klient úvodní stranu, kde se nachází osm buttonů, mezi kterými si uživatel vybere právě tu službu, kterou zrovna potřebuje. Jedná se o button *Můj profil*; *Zakázky*; *O firmě*; *Mapa*; *Akce*; *CARent NONSTOP*; *Palubní kontrolky* a *Zprávy*.

V sekci „*Můj profil*“ by klient mohl upravovat své osobní informace – kontaktní osobu, telefon, e-mail, viděl by základní údaje o svém vozidle/vozidlech – model vozidla, datum první registrace, příští pravidelný servis atd. a mohl by zde také objednat své vozidlo do servisu a to jednoduchým zaškrtnutím některého z úkonů na servisu – pravidelná servisní prohlídka; výměna oleje; sezónní prohlídka nebo diagnostika a pomocí jednoho tlačítka tuto objednávku odeslat. Objednávka by se odeslala na e-mail info@fordcarent.cz a recepční by na základě této objednávky zavolala klientovi a domluvila s ním konkrétní termín návštěvy servisu.

Kategorie „*Zakázky*“ by obsahovala informace o poslední pravidelné prohlídce, kde by zákazník zjistil, kdy a při kolika najetých kilometrech byl naposledy na servisní prohlídce. To samé by mohl zjistit při výměně oleje. Dále by klient mohl zjistit informace o aktuální zakázce. Při sepsání zakázky přejímacího technika s klientem v podnikovém informačním systému JUNO, by se tato informace objevila i v aplikaci. Klient by zde také viděl, kdy se na jeho vozidla uskutečnil začátek a konec servisu. Toto je možné především z toho důvodu, že každý mechanik disponuje svou osobní kartou s čárovým kódem a při začátku i ukončení servisu svou kartu načte do systému, kde jsou tyto úkony zaznamenány. Při vyfakturování zakázky přejímacím technikem by se uživateli objevila zpráva o tom, že byla zakázka uzavřena. V tuto chvíli by technik nemusel telefonovat klientovi o tom, že je jeho vozidlo již hotovo a připraveno k vyzvednutí, jelikož by se automaticky zákazníkovi odeslala sms zpráva o tom, že si může své vozidlo vyzvednout. Tato akce by fungovala i tehdy, kdy klienti nevlastní smarthphone, ale klasický mobilní telefon.

V sekci „*O firmě*“ by klient našel kontakty na prodejce vozů, servisní techniky, pracovníky náhradních dílů, dispečery autopůjčovny a administrativní pracovníky společnosti. Zákazník by si zde také mohl najít provozní dobu jednotlivých středisek společnosti a sídlo společnosti. Toto pole by bylo aktivní v tom smyslu, že při kliknutí na adresu firmy, by uživatele aplikace odkázala na mapy a ukázala mu přesnou lokalitu CARentu. Dále by zde byl také aktivní odkaz přímo na stránky CARent, a.s. a aktivní odkaz pro odeslání e-mailu, v případě, že má uživatel aktivního e-mailového klienta ve svém telefonu.

Při kliknutí na button „*Mapa*“ by se klientovi ukázala mapa s přesnou lokalizací společnosti. Pokud by měl uživatel aktivní GPS, tato služba by mu vyznačila nejvýhodnější trasu, která by ho zavedla až do sídla společnosti.

Sekce „*Akce*“ by obsahovala aktuální informace, které se v autocentru CARent dějí a mohly by tak klienta zaujmout. Jsou tím myšleny především akční nabídky sezónních prohlídek vozů, akční ceny nových vozidel apod.

Služba „*CARent NONSTOP*“ by sloužila zákazníkům v případě dopravní nehody. Zde by uživatel měl aktivní telefonní kontakt na tuto službu, kontakt na pracovníka karosárny FAB a možnost kliknutím na fotoaparát vyfotit nehodu a ihned ji odeslat na e-mail technika karosárny.

Dle mého názoru by nejužitečnější službou této aplikace by byly „*Palubní kontrolky*“. Po kliknutí na tento button by zákazník viděl všechny možné kontrolky, které se mohou ve vozidlech Ford nacházet. Po rozkliknutí potřebné kontrolky by si uživatel měl možnost přečíst, co vlastně daná kontrolka znamená, co by měl nejdříve se svým vozem udělat a bylo by zde aktivní pole pro okamžité telefonické kontaktování pracovníce recepce, které by zákazníka náležitě odkázali na kompetentní osobu řešit daný problém.

Poslední button s názvem „*Zprávy*“ by obsahoval informace o odměnách pro klienta. Jsou tím myšleny např. slevy na příští návštěvu servisu, nákup náhradních dílů apod. nebo nárok na výběr některého z reklamních předmětů společnosti atd.

Vývoj aplikace bude zadán společnosti, která se vývojem mobilních aplikací zabývá. Jedná se o brněnskou společnost System4u s.r.o., která se zaměřuje na nové technologie, mobilní řešení a servisní a hostingové služby. Předběžný finanční odhad a harmonogram vývoje aplikace je uveden níže. (56)

Vývojář mobilní aplikace je ohodnocován pomocí tzv. MD (Man Day). Jedná se o práci jednoho člověka na jeden den, tedy obvykle osm pracovních hodin. (57) 1MD vývojáře společnosti System4u je ohodnocen na 8 x 800,--Kč bez 21 % DPH.

Společnost System4u navrhla hrubý odhad vývoje aplikace pro operační systém Android. Při zavedení aplikace také pro operační systém iOS by postup a náročnost vývoje probíhaly podobně jako u Android.

Tab. 14: Časová náročnost vývoje mobilní aplikace (Zdroj: (vlastní zpracování dle nacenění společnosti System4u))

Úkony	Počet nutných MD
přihlášení	1,50
můj profil	2,50
zakázky	1,50
o firmě	1,50
mapa	0,50
akce	0,25
CARent nonstop	0,50
palubní kontrolky	1,00
zprávy	0,50
stahování aktuálních dat	5,00
ukládání do lokální databáze	3,00
implementace grafiky (dle náročnosti)	4,00
testování, ladění nasazení	2,00
celkem	23,75

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že hrubý odhad potřebného času vývoje aplikace pro operační systém Android je po zaokrouhlení 24 MD, tedy 192 hodin. Celkem by tedy firma CARent, a.s. musela vynaložit 153 600,-- Kč. Po přičtení 21 % DPH by celková cena činila **185 856,-- Kč**.

V případě, že by společnost CARent, a.s. nechtěla do aplikace investovat částku v plné výši, mohla by požádat o dotaci z Evropské unie a to konkrétně na dotaci v Operačním

programu Podnikání a inovace – Rozvoj firem – Zvýšení konkurenceschopnosti podniků zaváděním nových výrobních technologií, zintenzivnit rozvoj informačních a komunikačních technologií a služeb pro podnikání – Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb.

Vzhled aplikace je uveden v Příloze č. 6.

5.3.2 Zlepšení informovanosti zákazníků obecně

Do této kategorie jsem zařadila návrhy především ve zlepšení odpovědi při vyplnění registračního formuláře o kartu CARent Clubu a také ve zdokonalení poskytnout zákazníkovi lepší oznámení o tom, kdy má společnost zavřeno.

Co se týče vyplnění registračního formuláře, kterým zákazník vyjadřuje zájem o vystavení karty CARent Clubu, se má v současnosti situace tak, že automatická odpověď je nastavena na portále www.fordcarent.cz a při vyplnění registračního formuláře klientem je tato žádost odeslána do e-mailové schránky info@fordcarent.cz. Tento e-mail je následně ručně zpracován. Registrace se zpětně na e-mailovou adresu žadatele nepotvrzuje. Zde nastává problém, jelikož zákazník mnohdy netuší, zda jsme jeho žádost přijali, zda ji zpracováváme, popřípadě zda se nedostala do nevyžádané pošty. Někdy se stává, že klient volá do společnosti s dotazem, zda jsme obdrželi jeho registraci a zda ji řešíme, v horším případě, zákazník vyplní registrační formulář dvakrát, čímž se žádosti dublují. Tato komunikace z hlediska společnosti CARent není příliš vhodná a nevrhá příliš dobré světlo na firmu. Klient by proto měl o registraci a jejím zpracovávání být uvědoměn okamžitě.

K tomu je nutné vytvořit řadu předpokladů vázaných na www stránky a e-mailový systém firmy. Především je nutné přesměrovat registraci do CARent Clubu na www stránkách www.fordcarent.cz v sekci registrace na novou schránku carclub@fordcarent.cz. Tuto službu musí zabezpečit správce webových stránek.

Dále je nutné v e-mailovém systému firmy založit nového uživatele carclub@fordcarent.cz. U tohoto uživatele se musí vytvořit následující pravidlo pro příchozí poštu:

- pokud je v předmětu zprávy: „Registrace do CARent Clubu z www.fordcarent.cz“ (bez uvozovek)
- poté odeslat automatickou odpověď s odpovídajícím textem potvrzujícím registraci na adresu uvedenou v původní zprávě v poli „Od:“.

Současně je nutné přeposlat původní zprávu na adresu info@fordcarent.cz resp. na adresu pracovníka pověřeného správou registrace do CARent Clubu. Tato část musí být zabezpečena správcem e-mailového systému společnosti.

Co se týče informovanosti klientů o uzavření firmy např. z důvodu státních svátků, inventur či jiných důvodů nebo omezení otevírací doby, používá společnost pouze jeden jediný prostředek a to natištění této informace na papír rozměru A4 a vylepení na vchodové dveře firmy. Dle mého názoru je toto informování klientů nedostatečné. Společnost má své webové stránky a také svůj profil na Facebooku, je tedy překvapením, že právě tyto informační kanály společnost v tomto směru nevyužívá. Navrhla bych proto, aby na hlavní straně internetových stránek byl umístěn výrazný banner a zde by pověřený zaměstnanec společnosti zveřejňoval změny v otevírací době CARentu a další nutné informace, které by měl klient firmy vědět a být s nimi seznámen. To stejné by se mělo praktikovat i na sociální síti Facebook, kde má společnost CARent přes 1500 fanoušků. Je tedy velmi vhodné tímto způsobem klienty co nejvíce informovat, jelikož především mladší generace se na těchto stránkách pohybuje prakticky denně.

5.3.3 Změny týkající se provozu společnosti a podmínek pro klienty

Společnost CARent poskytuje svým klientům členství v CARent Clubu. Pokud jde zákazník na pravidelnou servisní prohlídku a je členem tohoto Clubu, může využít

možnosti zapůjčení náhradního vozidla zdarma. Jedinou podmínkou je, že doplní nádrž s palivem, dle toho kolik kilometrů za danou dobu ujel. Aktuální situace se má tak, že pokud je vše na vozidle v pořádku a není potřeba výměny nějaké součásti, popřípadě objednání náhradních dílů, je servisní prohlídka hotová ještě tentýž den, kdy zákazník přistavil vozidlo na servis. V případě, že si klient zapůjčí náhradní vozidlo právě při této prohlídce, vrací ho při převzetí svého vozidla ze servisu.

Často nastává situace, kdy např. v 16 h odpoledne přejímací technik zavolá klientovi, že je jeho vozidlo připraveno k vyzvednutí, zákazník odpoví: „*Děkuji za informaci, dnes již bohužel nestihnu své vozidlo vyzvednout, mohu tak učinit zítra?*“ Přejímací technik, popřípadě recepční klientovi odpoví, že není problém, avšak problém může nastat hned záhy. Pokud tento zákazník měl zapůjčeno náhradní vozidlo a rozhodne se svůj automobil vyzvednout až následující den, může ten další den nastat problém v nedostatku náhradních vozidel, která měli zarezervovány další klienti. Autopůjčovna společnosti se velmi často dostává do potíží s půjčováním náhradních vozidel v rámci servisní prohlídky zdarma. Dá se říci, že se tak klienti sami dostávají do situací, kdy náhradní vozy pro ně nejsou k zapůjčení. V případě, že vozidla na půjčení pro klienty k dispozici nejsou, jsou nuceny recepční, přejímací technik či dispečer autopůjčovny vymyslet náhradní řešení, jak tuto situaci vyřešit. Jednou z možností je buď odvoz klienta na místo určení pověřeným pracovníkem, zapůjčením předváděcího vozu popřípadě, pokud není možná ani jedna varianta, musí se zaměstnanci zákazníkovi omluvit a nabídnout mu jízdenku na městskou hromadnou dopravu, což mnohdy není nejvhodnější řešení.

Pro částečnou eliminaci těchto situací, kdy jsou zaměstnanci vystaveni alternativnímu řešení, bych navrhla změnit podmínky při zapůjčení náhradního vozidla při servisní prohlídce zdarma. Jednalo by se o dodatek, uvedený v podmínkách pro využívání náhradního vozidla při servisní prohlídce na den zdarma, který by obsahoval informaci, že pokud bude mít klient hotové vozidlo tentýž den a zároveň zapůjčené vozidlo náhradní, musí ho ještě tentýž den vrátit. V případě, že se rozhodne vyzvednout svůj automobil následující den, bude nucen zaplatit poplatek za zapůjčení vozidla na 1 den. Dle mého názoru si při zavedení této podmínky mnoho klientů rozmyslí,

zda si vyzvednou vozidlo ještě tentýž den nebo až následující. Tímto opatřením by se částečně odstranily potíže s nedostatkem náhradních vozidel. Mnoho z nás by si řeklo, že takovou situaci lze vyřešit tím, že se na středisko autopůjčovny zakoupí další vozidla, aby jich byl dostatek, bohužel tato praxe by situaci příliš nevylepšila. V případě zájmu o pronájem vozů, dispečeri klientům vozidlo za poplatek poskytnou a znovu se mohou dostat do stejných potíží, v opačném případě by mohla vozidla stát ve vozovém parku a tím by se jejich hodnota znehodnocovala a firma by tak přicházela o vynaložené prostředky. Proto musí společnost prozatím zkusit začít u jednoduchých opatření. Není totiž možné nakoupit další vozidla, která by pouze stála v areálu společnosti a čekala na zákazníka.

Do změn, které se také týkají provozu, bych zařadila nevyhovující pracoviště přejímacích techniků servisu. Jak již bylo zmíněno, v současnosti mají stále pracoviště pouze dva přejímací technici. U třetího stolu se musí střídat zbylí dva, což nevrhá dobré světlo na společnost, jelikož když přijde zákazník ráno na příjem servisu, spatří u jednoho stolu sedět jednoho technika a odpoledne při vyzvedávání vozu, se u toho samého pracoviště objeví technik jiný. Toto negativum se co nevidět změní, jelikož v rámci přestavby autocentra v průběhu května a června, je již počítáno se čtyřmi pracovními stoly pro přejímací techniky.

Co se dále jeví jako nevyhovující v rámci provozu společnosti, je nedostatečný počet parkovacích míst před autosalonem. Toto negativum je velmi nepříjemné a v současné době není bohužel východisko, jak tuto situaci zlepšit, jelikož společnost nemá možnost zvětšit počet parkovacích míst. Pro částečnou eliminaci těchto problémů by se dala navrhnout změna, která by zahrnovala co nejméně využívat parkovací místa určená zákazníkům pro vozy autopůjčovny či pro vozy, které jsou připraveny k prodeji. Měl by proto být pověřen pracovník, který by tuto okolnost průběžně hlídal a při kritické situaci, kdy nemá klient možnost pohodlně zaparkovat, by případně odvážel vozidla z jiných středisek na místa, kde budou nejméně překážet.

5.3.4 Marketing

Středisko marketingu by se mělo zaměřit především na zefektivnění reklamy v regionálním tisku zacílené na bývalé zákazníky Auto Activity, v realizaci reklamních předmětů, jelikož společnost žádné reklamní předměty pro své klienty nemá a také úvahu v budoucnu založit e-shop pro nákup originálního příslušenství Ford.

Regionální tisk

Zveřejnění jakékoliv akce, na kterou by CARent prostřednictvím regionálního tisku lákal, je v dnešní době dost finančně náročné. Doporučovala bych proto využít reklamu v tisku pouze nárazově a to na akce, u nichž se dá předpokládat největší odezva od zákazníků. Jedná se především o akce na servisu. Jako příklad uvedu inzerci ve Znojemském a Vyškovském deníku vzhledem k dílčímu cíli, kterým je přilákání nových klientů právě z měst Znojmo, Vyškov atd.

Inzerce by probíhala jeden týden a to od pondělí do čtvrtka a v sobotu. Cena za jednu barevnou stranu A4 by byla 24 900,--Kč ve Znojemském a 24 900,--Kč ve Vyškovském deníku bez 21 % DPH. Po přičtení DPH by bylo potřeba vynaložit celkem **60 258,--Kč.**
(59)

Reklamní předměty

Společnost CARent v současné době nevlastní žádné reklamní předměty, které by mohla nabízet zákazníkům. Proto jsem oslovila společnost Kilion, s.r.o., která nabízí služby grafického studia a fotografického studia, event a direct marketingu, výrobu velkoplošného tisku a malonákladového digitálního tisku a výrobu reklamních předmětů na zakázku. S touto společností CARent spolupracuje především v případě, kdy potřebuje vyrobit výstavní stánek, bannery, roll up apod.

Dle mého názoru vedení společnosti není příliš nakloněno k výrobě reklamních předmětů, jelikož v minulých letech se tento typ propagace mezi klienty příliš neuchytil. V současnosti ovšem zaznamenáváme větší poptávku po těchto předmětech u klientů, kteří si kupují vozidlo a nějaký reklamní předmět by uvítali.

V následující tabulce je uveden přehled navržených reklamních předmětů, které by byly vyrobeny tzv. na zkoušku a dle zájmu klientů by se později provedlo navýšení výroby nebo rozšíření sortimentu. (60)

Tab. 15: Reklamní předměty (Zdroj: (vlastní zpracování dle nacenění od společnosti Kilion))

Označení reklamních předmětů	Množství	Cena za j	Příprava	Potisk	Cena celkem	Typ tisku
mandle v čokoládě	1000 ks	3,30 Kč	2 600 Kč	0 Kč	5 900 Kč	2 barvy, digitální
drops bonbóny	15 kg	295,00 Kč	1 326 Kč	0 Kč	5 751 Kč	2 barvy, digitální
marieta kuličkové pero, stříbrná	300 ks	15,90 Kč	1 469 Kč	0 Kč	6 239 Kč	print, 1 barva
marieta kuličkové pero, stříbrná	300 ks	15,90 Kč	2 470 Kč	0 Kč	7 240 Kč	laser
KENNY skleněný hrnek	100 ks	28,90 Kč	1 476 Kč	0 Kč	4 366 Kč	vypal., 1b
KENNY skleněný hrnek	200 ks	26,50 Kč	2 236 Kč	0 Kč	7 586 Kč	vypal., 1b
kapesní diář 8,7x15,3	100 ks	25,60 Kč	350 Kč	16 Kč	4 460 Kč	ražba s fólií
škrabka na sníh	100 ks	13,20 Kč	550 Kč	6 Kč	2 420 Kč	tamponis k 2b
plastový žeton - bílý	100 ks	1,90 Kč	450 Kč	2 Kč	1 680 Kč	tamponis k 1b
visačka - výběr z tvarů	100 ks	26,00 Kč	1 850 Kč	0 Kč	9 650 Kč	potisk 4/4

Pokud sečteme náklady jednotlivých reklamních předmětů, které jsou ve výše uvedené tabulce, a přičteme k nim 21 % DPH, dostáváme se na celkové náklady, které činí **66 904,--Kč.** (60)

Zavedení e-shopu

V rámci pohodlnějšího objednávání originálního příslušenství Ford, kdy by klient nemusel navštívit osobně dealerství, ale vše by mohl zprostředkovat z pohodlí domova, by mohl CARent zauvažovat o zřízení e-shopu. Jednalo by se pouze o objednávání příslušenství nikoliv náhradních dílů, aby se předešlo případnému chybnému objednání. Tato služba by fungovala tak, že klient by si dané zboží objednal, jeho objednávku by zpracoval Ford CARent, který by objednal zboží od výrobce. V objednávce

by zákazník musel uvést, zda chce daný produkt zaslat poštou, anebo by si ho osobně vyzvedne v prodejně CARentu.

Tato služba by před zavedením musela být určitě prokonzultována a schválena Ford Motor Company, čímž se tento návrh stává pouze výhledovým, avšak by velmi zákazníkovi zpříjemnil nákup daných produktů.

5.4 Realizace návrhů

Časový harmonogram realizace návrhů je nutné rozlišit dvěma způsoby. Prvním je samotná realizace navrhnutých plánů tzn., jak dlouho bude trvat jejich samotná příprava, vývoj apod. a druhým způsobem je zhodnotit, jak dlouho bude trvat plánování a zavedení těchto návrhů do praxe, délka jejich aplikace a následně za jak dlouho tyto návrhy přinesou užitek a posílení konkurenceschopnosti. Pokud vedení společnosti zhodnotí návrhy jako přínosné, nemělo by otálet a začít tak okamžitě s jejich přípravou a aplikací do praxe i vzhledem k tomu, že snahou společnosti je získání co největšího počtu klientů Auto Activity.

V následující tabulce je nejprve uveden harmonogram doby realizace jednotlivých návrhů a jejich finanční náročnost pro společnost Ford CARent, a.s.

Tab. 16: Harmonogram realizace návrhů a jejich finanční náročnost (Zdroj: (vlastní zpracování dle výše získaných informací))

Harmonogram realizace návrhů a jejich finanční náročnost		
Návrhy	Doba realizace	Cena vč. 21 % DPH
reklama v regionálním tisku	1 týden	60 258 Kč
reklamní předměty	1 - 4 týdny	66 904 Kč
mobilní aplikace	192 hodin	185 856 Kč
automatická odpověď	1 den	0 Kč
info o uzavření firmy	dle potřeby	0 Kč
změna podmínek zapůjčení vozidla	okamžitě	0 Kč
Celkem		313 018,00 Kč

Pokud bychom brali v potaz, že by se vedení společnosti začalo s přípravou těchto návrhů zabývat ihned, tedy řekněme od července 2014, uvedení do praxe by mohlo být přibližně v listopadu 2014. Především seznámení klientů s mobilní aplikací by pravděpodobně trvalo nejdéle, jelikož než by byli informováni všichni klienti a byla jim aplikace do mobilního telefonu postupně nainstalována a byly by vychytány všechny nedostatky, celá akce by mohla trvat okolo pěti měsíců. Tudíž lze konstatovat, že vliv na posílení konkurenceschopnosti a zaznamenání nové poprodejní služby klienty a její plné využívání by společnost mohla relevantně vyhodnotit v polovině roku 2016. Získání nových klientů především z okolních měst Jihomoravského kraje a Vysočiny by se mělo projevovat během zbytku roku 2014 a v průběhu celého příštího roku.

5.5 Zhodnocení realizace návrhů

Výše uvedená opatření jsou pouze návrhy, které by měly vést k posílení konkurenceschopnosti. Zákazník by v těchto zlepšeních měl najít tu hodnotu, kterou u konkurence najít nemůže. Je ovšem jasné, že pokud se návrhy stanou mezi zákazníky úspěšnými, nemůže společnost usnout na vavřínech a měla by neustále své služby zlepšovat, popřípadě vymýšlet pro své klienty služby nové.

Co se týče nákladů na všechny výše zmíněné návrhy, jejich konečná cena vč. 21 % DPH by činila 313 018,--Kč. Tato cena je vzhledem k dobré finanční situaci společnosti příznivá, a tak by neměl být problém tyto finanční prostředky vynaložit. V případě vývoje mobilní aplikace, by mohl CARent využít dotací z Evropské unie.

Potenciální přínosy zmíněných návrhů mohou být v tomto případě pouze nevyčíslitelné. Není jisté, zda se např. mobilní aplikace mezi klienty uchytí, zda si ji oblíbí a budou ji využívat, tudíž se pro ně zpříjemní návštěva autocentra, popřípadě přitáhne zákazníky nové. Za přínosy bude možno časem považovat věrnost stálých klientů, jejich nulový úbytek a potenciální příliv zákazníků nových, především klientů Auto Activity.

Co je možné považovat za případné riziko, je nezvládnutí nárůstu nových klientů z okolních měst Jihomoravského kraje a Vysočiny. Jednalo by se o převahu poptávky po službách nad nabídkou. Konkrétně to znamená, že by CARent nemusel být schopen pod velkým přílivem nových klientů plnit slíbené termíny např. pravidelná servisní prohlídka hotová ještě tentýž den. V případě, že by tato situace nastala, musel by CARent začít přemýšlet nad tím, zda např. neprodlouží otevírací dobu, popřípadě nezavede plný provoz i v sobotu, anebo zauvažovat nad otevřením pobočky servisního střediska v některém z jiných měst Jihomoravského kraje nebo Vysočiny. Toto by ovšem muselo být uskutečněno za souhlasu a podpory Ford Motor Company.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout zlepšení v oblasti poprodejních služeb společnosti CARent, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti. Těmto návrhům předcházelo provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Okrajově byla nastíněna i finanční situace podniku a na závěr bylo vše zhodnoceno ve SWOT analýze. Odrazovým můstkem pro návrhy vedoucí k posílení konkurenceschopnosti byla analýza hodnotového řetězce. Z ní bylo patrné, co je největší hodnotou pro zákazníka, a které oblasti by bylo vhodné zlepšit, aby i ty se staly hodnotou pro klienta, kvůli kterým se bude do autocentra rád vracet.

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí. První se týkala teoretických poznatků, které úzce souvisejí s tématem konkurence, konkurenceschopnosti, marketingu a služeb. Též zde byl rozebrán hodnotový řetězec, přičemž byla uvedena modifikace tohoto řetězce zaměřeného na služby. Porterův řetězec je vhodný spíše pro výrobní podniky, než pro společnosti zabývající se službami.

Druhá část se zaměřovala na analýzu společnosti CARent. Nejprve byla představena společnost a její historie. Dále již následovaly analýzy, jejichž prostřednictvím byla rozebrána aktuální situace podniku a jeho okolí, které jej ovlivňuje. Obecné okolí bylo identifikováno metodou PESTE, oborové prostředí pak bylo zhodnoceno prostřednictvím Porterova modelu pěti hybných sil. Zvláštní kapitolou byla analýza zákazníků a konkurence, a analýza dotazníkového šetření. Vnitřní prostředí bylo analyzováno McKinseyho analýzou 7S, analýzou hodnotového řetězce, modifikovaného Elisante ole Gabrielem, podrobnou analýzou marketingového mixu a na závěr byla uvedena finanční analýza. Výsledky výše zmíněných analýz byly shrnuty do SWOT analýzy.

Poslední část diplomové práce se zabývá doporučením návrhů v oblasti poprodejních služeb, které by mohly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, udržení stálých klientů a přilákání klientů nových. Návrhy je možno rozdělit do několika skupin.

První skupinou je zlepšení informovanosti zákazníků v oblasti servisu. Zde se jedná o návrh, který by zlepšil informovanost klienta. K informovanosti zákazníka by měl pomoci vývoj mobilní aplikace, automatické odesílání sms zpráv klientovi a informace o průběhu servisní zakázky na www stránkách společnosti. V mobilní aplikaci by mohl klient sledovat vývoj své zakázky a nebýt tak odkázán na telefonát od technika.

Druhý návrh se týká zlepšení informovanosti zákazníků obecně. Tento návrh se týká odesílání automatické odpovědi při vyplnění registračního formuláře v případě zájmu o členskou kartu CARent Clubu. Dále řeší zlepšení informovanosti klientů o změnách provozní doby především na webových stránkách společnosti a také v těchto situacích lépe využívat i Facebookové stránky společnosti.

Další návrh je zaměřen na změny týkající se provozu společnosti a podmínek pro klienty. Zde se jedná především o změnu podmínek při zapůjčení náhradního vozidla v rámci servisní prohlídky, dále nevyhovující pracoviště přijímacích techniků a nedostatečný počet parkovacích míst před autosalonem.

Poslední část návrhů je zacílena na marketing. V první řadě se jedná o zavedení nárazové tiskové inzerce v regionálním tisku zaměřené na potenciální zákazníky bývalé společnosti Auto Activity. Jelikož společnost nemá žádné reklamní předměty, které by mohla klientům nabídnout, je v této části uveden příklad některých reklamních předmětů, které by mohl CARent nechat vyrobit a nabízet je zákazníkům. Jako návrh do budoucna byla uvedena možnost založení e-shopu pro nákup příslušenství.

Společnost CARent by zavedením výše zmíněných návrhů mohla posílit svoji konkurenceschopnost, udržet si tak stávající zákazníky a přilákat nové, což je dílčím cílem této diplomové práce. Podnik by chtěl do budoucna nalákat do svých prostor bývalé klienty společnosti Auto Activity, která ukončila svoji činnost. Tito klienti nejsou z okolí Brna, ale z oblasti Znojma, Vyškovska a Vysočiny. V případě, že by všichni tito klienti využili služeb společnosti CARent především v oblasti servisu, mohla by nastat situace, že by nemusela stačit kapacita příjmu oprav, byl by nedostatek

mechaniků apod. Zde by měla společnost zvážit otevření další pobočky v některém z měst mimo Brno.

Pro dobré udržení pozice společnosti na trhu bude nutno neustále sledovat vývoj konkurence a jejich služeb, které majitelům vozů Ford nabízejí, stále udržovat dobrou úroveň svých služeb a dbát na fakt, že spokojený zákazník se vždy rád vrací.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání. *ABZ slovník cizích slov* [online]. 2005-2006 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=konkurence
- (2) MIKOLÁŠ Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- (3) KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- (4) ING. MONIKA PALATKOVÁ, Ph.D. *Mezinárodní cestovní ruch*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3750-8.
- (5) ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. *Marketing Journal: zajímavosti moderního marketingu* [online]. Hamburg: Marketing Journal, 2004-2011 [cit. 2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>
- (6) PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb*, České Budějovice: JČU, 2004, ISBN 80-7040-673-9
- (7) JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*, Praha: Grada Publishing, 2001, ISBN 80-7169-995-0
- (8) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. v Praze: C.H. Beck, 2010, XIV, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (9) NOVÁČEK, Miroslav. *Základy obchodu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 198 s. ISBN 80-210-1631-0.
- (10) HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 143 s. ISBN 80-85603-45-4.
- (11) LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- (12) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.
- (13) Strategická situační analýza. *Strateg.cz* [online]. c2013 [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

- (14) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (15) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xvii, 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
- (16) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993?, 626 s.
- (17) URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. Vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- (18) TUČKOVÁ, Zuzana. *Ekonomika služeb*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 175 s. ISBN 978-80-7478-006-6.
- (19) FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. ISBN 80 251-0790-6.
- (20) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (21) KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- (22) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (23) FOSTER, Timothy R. *Jak získat a udržet zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 117 s. ISBN 80-7226-663-2.
- (24) LØWENDAHL, Bente R., 2005. *Strategic management of professional service firms* [online]. 3. Edition. Frederiksberg: Copenhagen Business School. [cit. 2013-10-28]. ISBN 87-630-0127-6.
- (25) OLE GABRIEL, Elisante, 2006. Value Chain for Services. In: *Ole Gabriel* [online]. [cit. 2013-10-28]. Dostupné z: http://www.olegabriel.com/publication-web-Gab/Value_Chain_for_Services.pdf
- (26) UHLÍŘOVÁ, J. *Návrh opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 126 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, PhD..

- (27) MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- (28) CARent, a.s. *Obchodní rejstřík: ... váš spolehlivý zdroj informací* [online]. c2000-2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/carent-a-s-63485885/>
- (29) Profil Fordu Carent. *Ford CARent: Go Further* [online]. c2013 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.fordcarent.cz/profil-fordu-carent/>
- (30) interní informace Ford CARent, a.s.
- (31) Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. c2014, 7.5.2013 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- (32) Inflace - 2013, míra inflace a její vývoj v ČR. *Kurzycz* [online]. c2000-2014 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- (33) Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. c2014, 7.4.2014 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- (34) Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013. *Kurzycz* [online]. c2000-2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- (35) Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *Český statistický úřad* [online]. c2013, 21.5.2012 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
- (36) Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2014. *Kurzycz* [online]. c2000-2014 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- (37) Minimální mzda je od 1. 8. 2013 vyšší. Koho se změna dotkne?. *Měšec.cz: Váš průvodce finančním světem* [online]. c1998-2014 [cit. 2014-05-07]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-je-od-1-8-2013-vyssi-koho-se-se-zmena-dotkne/>
- (38) Firmy: Výsledek voleb očekávanou stabilitu nepřinesl. *Deník.cz* [online]. c2005-2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.denik.cz/ekonomika/firmy-vysledek-voleb-ocekavanou-stabilitu-neprinesl-20131027.html>

- (39) KOPECKÝ, Josef a Jan JIŘIČKA. Zeman jmenoval Sobotkovu vládu. Utahoval si z textu jeho návrhu. *IDNES.cz*[online]. c1999-2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/jmenovani-koalicni-vlady-bohuslava-sobotky-fzd-/domaci.aspx?c=A140129_100909_domaci_kop
- (40) Ekonomika České republiky ve čtvrtém kvartálu 2013 expandovala rychleji, než se čekalo. *Investičníweb*[online]. c2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2014/3/6/ceska-republika-hdp-2013/>
- (41) Minimální mzda pro rok 2014. *Aktuálně.cz* [online]. c1999 - 2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/minimalni-mzda-pro-rok-2013/r~i:wiki:3551/>
- (42) HOVORKA, Jiří. Oslabená koruna vyžene růst nad dvě procenta, říká ČNB. *Aktuálně.cz* [online]. c1999-2014, 15.11.2013 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/oslabena-koruna-vyzene-rust-nad-dve-procenta-rika-cnb/r~753b58864dd411e3951a002590604f2e/>
- (43) Důvody a přínosy oslabení koruny - nejčastější otázky a odpovědi. *Česká národní banka* [online]. c2003-2014 [cit. 2014-05-13]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html
- (44) Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzycz* [online]. c2000-2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>
- (45) Počet obyvatel ČR loni stoupl na 10,516 milionu, za přírůstkem jsou hlavně přistěhovalci. *Český rozhlas*[online]. c1997-2004 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/politika/_zprava/pocet-obyvatel-cr-loni-stoupl-na-10516-milionu-za-prirustkem-jsou-hlavne-pristehovalci--1187443
- (46) Obyvatelstvo v obcích Jihomoravského kraje v roce 2013. *Český statistický úřad* [online]. c2014, 14.5.2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_v_obcich_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2013
- (47) Střední třída v Česku roste: Jak si žije? Patříte k ní i vy?. *EuroZprávy.cz* [online]. c2009-2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné

- z: <http://ekonomika.eurozpravy.cz/ceska-republika/80917-stredni-trida-v-cesku-roste-jak-si-zije-patrite-k-ni-i-vy/>
- (48) RAŠINO, a.s. *RAŠINO a.s.* [online]. c2010-2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.ford-rasino.cz/autorizovany-partner-ford-rasino.aspx>
- (49) O společnosti. *BRNOCAR* [online]. c2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.brnocar.cz/o-spolecnosti/>
- (50) O společnosti. *FORD ATOMA - AUTOCENTRUM BRNO* [online]. c2011 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://fordatoma.cz/index.php/kontakt/o-spolecnosti>
- (51) FordAssistance. *Ford: Go Further* [online]. c2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <https://www.fordservice.cz/fordassistance/>
- (52) FordAssistance 12. *Ford: Go Further* [online]. c2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <https://www.fordservice.cz/fordassistance-12/>
- (53) FordProtect - prodloužená záruka. *Ford: Go Further* [online]. c2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <https://www.fordservice.cz/fordprotect/>
- (54) Záruka pro ojetá vozidla. *Ford: Go Further* [online]. c2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <https://www.fordservice.cz/fordextra-12/>
- (55) Sbírka listin: CARent, a.s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. c2012-2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a205493&klic=713awk>
- (56) Vývoj mobilních aplikací. *System4u: Skvělý tým + Nové nápady = Špičkové řešení* [online]. c2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.system4u.cz/produkty/mobilni-reseni/vyvoj-mobilnich-aplikaci/>
- (57) 12.000 Kč za den práce, aneb co jsou to MD. *IT EFEKTIVNĚ: Blog Martina Koníčka* [online]. c2014 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.itefektivne.cz/archives/42>
- (58) Víc než polovina Čechů jezdí do neautorizovaných servisů. *Auto.: iDNES.cz* [online]. c1999-2014 [cit. 2014-05-15]. Dostupné z: http://auto.idnes.cz/neznackovy-autoservis-077-/auto_ojetiny.aspx?c=A140210_204919_auto_ojetiny_fdv
- (59) Ceník inzerce: deník. *Deník.cz* [online]. c2005-2014 [cit. 2014-05-18]. Dostupné z: <http://g.denik.cz/88/70/vlp-cen-k-13-new.pdf>
- (60) Osobní rozhovor s obchodním zástupcem společnosti Kilion

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Harmonogram práce.....	18
Tab. 2: Schéma vztahu 4P a 4C.....	21
Tab. 3 : Základní informace o firmě	50
Tab. 4 : Porovnání cen základních servisních úkonů	67
Tab. 5: Porovnání cen půjčovného	68
Tab. 6: Rozvaha společnosti.....	105
Tab. 7: Výkaz zisku a ztrát	106
Tab.8: Celkové výsledky společnosti.....	107
Tab. 9: SWOT analýza společnosti Ford CARent, a.s.	108
Tab. 10: Hodnocení vah silných stránek společnosti	110
Tab. 11: Hodnocení vah slabých stránek společnosti	112
Tab. 12: Hodnocení vah příležitostí společnosti	115
Tab. 13: Hodnocení vah hrozeb společnosti	116
Tab. 14: Časová náročnost vývoje mobilní aplikace.....	127
Tab. 15: Reklamní předměty	134
Tab. 16: Harmonogram realizace návrhů a jejich finanční náročnost.....	136

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj inflace v České republice 2004 – 2013	54
Graf 2: Obecná míra nezaměstnanosti	55
Graf 3: Statický graf kurzu euro/česká koruna (EUR/CZK), vybraná historie	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Marketingový mix pro oblast služeb.....	21
Obr. 2: Zaměření služeb obklopujících výrobek.....	26
Obr. 3: Porterův model pěti hybných sil	32
Obr. 4: Konkurenční prostor v rámci koncepce úspěchuschopnosti.....	37
Obr. 5: Hodnotový řetězec	42
Obr. 6: Hodnotový řetězec služeb	45
Obr. 7: Logo společnosti Ford CARent, a.s.	51
Obr. 8: Organizační struktura podniku CARent, a.s.	73

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Přehled výhod členství CARent Clubu.....	I
PŘÍLOHA Č. 2: Vzor dotazníku.....	II
PŘÍLOHA Č. 3: Grafy z dotazníkového šetření	VI
PŘÍLOHA Č. 4: Ceník myčky	VIII
PŘÍLOHA Č. 5: Dítě v autě.....	IX
PŘÍLOHA Č. 6: Mobilní aplikace	XI

PŘÍLOHA Č. 1: Přehled výhod členství CARent Clubu

POHODA s novým vozem
Originální Program POHODA je záruka na 5 let a předplacená 1. servisní prohlídka k novému vozu.

Nadstandardní poprodejní péče
Hlídáme za Vás servisní intervaly a Vy šetříte peníze s výhodnou zákaznickou kartou CARent Club.

Za pohodlí u nás nepříplácíte
Při servisní prohlídce máte k dispozici náhradní vůz. Váš vůz Vám po prohlídce vrátíme čistý.

Váš vůz bezplatně pod dohledem mechanika
Vozům po záruce je každé pondělí mezi 15-17 hod. k dispozici mechanik, který za Vaší účasti ohledá opotřebení a stav vozu.

Upozorníme Vás na blížící se STK/EMISE
Váš vůz připravíme, EMISE změříme a na STK předvedeme za Vás.

Nutné minimum pro Váš vůz
Kompletní výměna oleje je nutné minimum pro provoz nového i staršího vozu. Kondiční prohlídka včetně kompletní výměny oleje se u nás pohybuje u malých vozů kolem 1500 Kč a velkých kolem 2000 Kč.

Servis vozů až o 20% levněji
Se stářím vozu u nás klesají i náklady na jeho opravu. 20% sleva na originální díly a 15% sleva na práci pro vozy starší 5-ti let.

Od starého zpět k novému
Váš starší vůz v dobrém technickém stavu od Vás vykoupíme. A vy si zatím můžete vyzkoušet jeden z nejnovějších modelů.



CARent

Vy jezdíte, my se staráme!



Registrujte se na:
www.CARent.cz



Ford CARent, a.s., Bělohorská 46, 636 00 Brno - Juliánov, tel.: 548 14 14 14, e-mail: infofordarent.cz, web: www.CARent.cz

PŘÍLOHA Č. 2: Vzor dotazníku

Vážený respondente,

dovolte mi, abych Vás touto cestou požádala o spolupráci. Jsem studentkou 5. ročníku Fakulty Podnikatelské VUT v Brně a pracuji na diplomové práci týkající se posilování konkurenceschopnosti Ford CARent, a.s. Velice by mi pomohlo, kdybyste vyplnil/a dotazník týkající se zlepšování poprodejních služeb společnosti.

Na převážnou část otázek lze odpovědět zakroužkováním jedné z možností popřípadě odpověď vypsat slovy. Pokud lze označit více odpovědí, je u dané otázky napsáno.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky z něj budou použity pouze pro vypracování diplomové práce. Vyplnění Vám nezabere více jak 10 minut.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a za čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Jana Kosičková

1) Jaký model vozidla Ford vlastníte?

.....

2) Jste ve Ford CARent poprvé?

- Ano (přejděte k otázce č. 12)
- Ne, jsem stálým zákazníkem

3) Při jaké příležitosti nejčastěji navštěvujete autocentrum Ford CARent?

Můžete zakroužkovat více možností.

- Nákup vozu
- Servisní služby
- Zapůjčení vozu
- Nákup náhradních dílů

4) Pokud máte možnost srovnání se službami jiných značek nebo jiného autocentra Ford v Brně, jak byste hodnotil/la Ford CARent (prodej, poprodejní služby)?

- Výrazně převyšují ostatní
- Lepší (v
čem).....
- Horší (v
čem).....
- Nedosahují stejné úrovně
- Nemám možnost srovnání (přejděte k otázce č. 7)

- 5) Využili jste někdy služeb jiného autocentra Ford v Brně (Brnocar, Rašino, Atoma)?
- Ano
 - Ne (přejděte k otázce č. 7)
- 6) Pokud jste někdy byli klienty jiného autocentra Ford v Brně (Brnocar, Rašino, Atoma) v čem byly poprodejní služby lepší/horší než služby ve Ford CARent?

Lepší:

.....

Horší:

.....

- 7) Jak jste spokojen/a s komunikací ze strany společnosti Ford CARent?
- Velmi spokojen/a
 - Spokojen
 - Ocenil/a bych více komunikace
 - Ocenil/a bych méně komunikace
- 8) Jak jste spokojen/a s poprodejními službami autocentra CARent?
- Plně spokojen/a (přejděte k otázce č. 10)
 - Spokojen/a (přejděte k otázce č. 10)
 - Nespokojen/a
 - Zcela nespokojen/a
- 9) Pokud jste s poprodejními službami CARent nespokojen/a, co byste navrhnul/a k jejich zlepšení?
-

- 10) Máte negativní zkušenost s autocentrem CARent?
- Ne
 - Ano (v čem).....

11) Navštěvujete se svým vozem i neautorizovaný servis?

- Ne
- Ano (proč).....

12) Co Vás přimělo vybrat si autocentrum CARent?

Můžete zakroužkovat více možností.

- Dobrá dostupnost
- Pozitivní reference od známých
- Spokojenost s poskytovanými službami
- Přístup zaměstnanců
- Jiná pozitivní zkušenost (uved'te jaká).....

13) Jste členem CARent Clubu?

- Ano
- Ne, nemám zájem
- Ne, ale chtěl bych (pokud se chcete stát členem, uveďte svou e-mailovou adresu a budeme Vás kontaktovat).....

14) Zaznamenal/a jste někdy reklamu na autocentrum CARent?

- Ne
- Ano, v rádiu
- Ano, v tisku
- Ano, na BVV (Brněnské veletrhy a výstavy)
- Ano, viděl/a jsem vystavené vozy mimo autocentrum CARent
- Ano, ale už si nevzpomínám, kde přesně

15) Co si myslíte, že by CARent mohl udělat pro zlepšení svých služeb?

.....
.....
.....
.....

16) Jste:

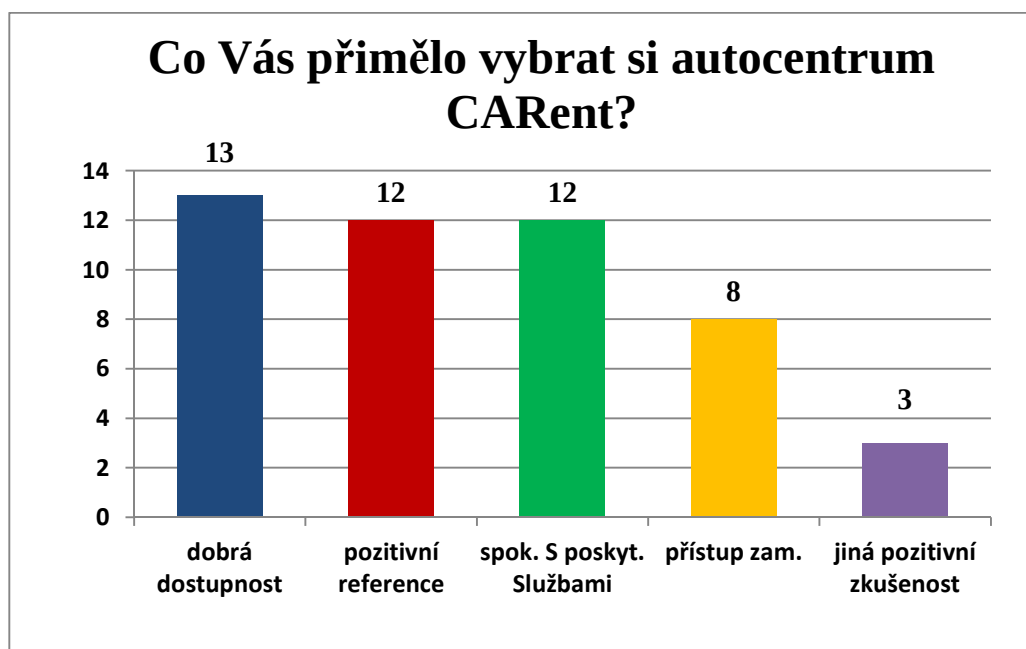
- Muž
- Žena

17) Váš věk:

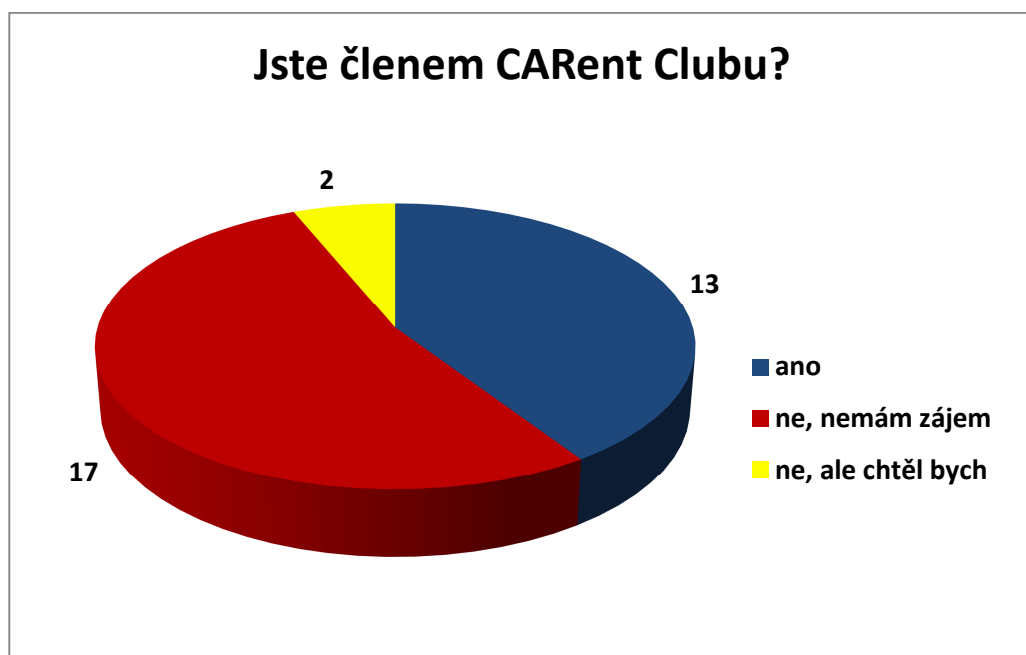
- Méně než 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- Více než 60 let

Děkuji za vyplnění tohoto dotazníku a přeji pěkný den!

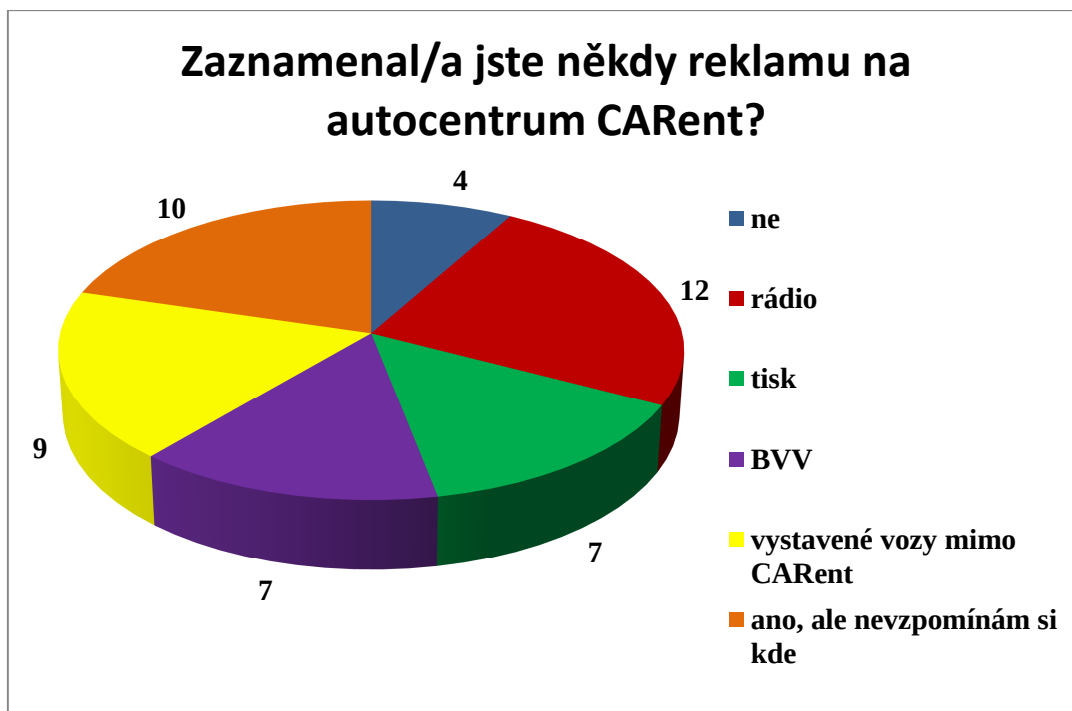
PŘÍLOHA Č. 3: Grafy z dotazníkového šetření



Graf č. : Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. : Zdroj: vlastní zpracování



Graf č. : Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA Č. 4: Ceník myčky



RUČNÍ MYTÍ vozidel **ekologickým** systémem **ProntoWash**

PROGRAM	KAROSERIE	MALÝ	STŘEDNÍ	VELKÝ
Z Čas: 60 min.	MYTÍ ZÁKLADNÍ ▶ mytí karoserie ▶ mytí kol ▶ vysátí interiéru ▶ setření přístrojové desky	360 Kč Fiesta Fusion Puma Ka	420 Kč Focus C-max Escort	480 Kč S-max Kuga Galaxy Mondeo Connect Transit Ranger
K Čas: 100 min.	MYTÍ KOMPLETNÍ ▶ mytí karoserie a rámu dveří ▶ odstranění hmyzu a zbytků asfaltu ▶ mytí kol ▶ mytí a leštění oken i zrcátek ▶ vysátí interiéru a kufru, setření plastů	600 Kč	720 Kč	840 Kč
S Čas: 180 min.	MYTÍ PW SPECIÁL ▶ mytí KOMPLETNÍ + voskování karoserie + tepování sedaček a čalounění dveří + čištění plastů v interiéru	1560 Kč	1800 Kč	2100 Kč
I Čas: 60 min.	INTERIÉR ČIŠTĚNÍ INTERIÉRU ▶ vysátí interiéru a kufru ▶ setření plastů ▶ mytí a leštění oken i zrcátek ▶ mytí rámu dveří	300 Kč Fiesta Fusion Puma Ka	480 Kč Focus C-max Escort	600 Kč S-max Kuga Galaxy Mondeo Connect Transit Ranger
U Čas: 180 min.	ČIŠTĚNÍ ULTIMATE ▶ čištění INTERIÉRU + čištění plastů v interiéru + tepování sedaček a čalounění dveří	900 Kč	1080 Kč	1320 Kč



ProntoWash – nejšetrnější metoda odstranění nečistot (zvláště vhodné pro nové laky).
 Použitá technologie obsahuje příměsí vosku již od základního mytí.
 Voskování karoserie technologií Carnauba – dlouhodobá ochrana laku karoserie.
 Časy jsou orientační, nutno se objednat předem na **tel.: 548 14 14 14**

CARent, a.s., Bělohorská 46, Brno - Juliánov, E-mail: info@fordcarent.cz
www.carent.cz

PŘÍLOHA Č. 5: Dítě v autě





PŘÍLOHA Č. 6: Mobilní aplikace

