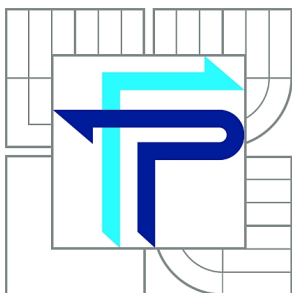


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO ROZVOJ FIRMY

MARKETING STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAL VYTLAČIL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. VÍT CHLEBOVSKÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vytlačil Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Marketingová strategie pro rozvoj firmy

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy for the Development of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HANZELKOVÁ, A. a M. KEŘKOVSKÝ a D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- KOTLER, P. a K. KELLER. Marketing Management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 3. aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2014

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je zkoumání nově vzniklé divize ve společnosti INTERLOG s.r.o., která se soustředí na komplexní prodej vozidel a společnost jí přikládá velký význam. Práce je zaměřena na rozvoj této divize a současně na úpravu dosavadní marketingové strategie společnosti tak, aby se ubírala žádoucím směrem. Pomocí nástrojů marketingu a prvků marketingového řízení bude navržena upravená marketingová strategie společnosti a prezentace produktu a služeb navenek.

Abstract

The main objective of this thesis is to research newly established division in company INTERLOG s.r.o., which focuses on comprehensive sale of vehicles and the company attaches big importance to it. Thesis is focused on the development of this division and simultaneously to modify existing marketing strategy in order to establish the right direction. Using the tools of marketing and marketing management elements will be proposed revised marketing strategy and presentation of products and services outwardly.

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, analýza, SWOT, SLEPT, marketingový mix, zákazníci, trh s vozidly

Key words

marketing, marketing strategy, analysis, SWOT, SLEPT, marketing mix, customers, vehicle market

Bibliografická citace mé práce

VYTLAČIL, M. *Marketingová strategie pro rozvoj firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 108 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. května 2014

.....

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení, cenné konzultace a věcné rady při zpracovávání této diplomové práce. Dále děkuji představitelům společnosti INTERLOG s.r.o. za poskytnutí podkladů a konzultací důležitých pro vznik této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	12
CÍL PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
1.1 Definice marketingu	15
1.2 Základní součásti definující trh.....	16
1.2.1 Tržní síly	17
1.3 Marketing jako filosofie podnikání.....	17
1.4 Marketing jako systém funkcí.....	18
1.5 Marketing a obory hospodářství	19
1.6 Uplatnění marketingu dle velikosti podniku.....	20
1.7 Marketing a vlastnické vztahy	20
1.8 Typy marketingu.....	20
1.9 Podnikatelské koncepce.....	21
1.9.1 Výrobní koncepce	22
1.9.2 Výrobová koncepce.....	22
1.9.3 Prodejní koncepce	22
1.9.4 Marketingová koncepce	23
1.9.5 Holistická koncepce	24
1.9.5.1 Vztahový marketing	24
1.9.5.2 Integrovaný marketing.....	25
1.9.5.3 Interní marketing	25
1.9.5.4 Společensky odpovědný marketing.....	26
1.9.5.5 Výkonový marketing	26
1.10 Zásady řízení vztahů se zákazníky.....	27
1.10.1 Získávání zákazníků.....	27
1.10.2 Orientace na potřeby zákazníků směrem do budoucnosti.....	27
1.10.3 Měřítko úspěšnosti pro řízení vztahů se zákazníky.....	28
1.10.4 Positioning výrobku	28

1.11	Marketingová politika firem zabývajících se službami	28
1.12	Strategická analýza marketingu	29
1.12.1	Analýza externího prostředí	30
1.12.1.1	SLEPT analýza	30
1.12.1.2	Porterova analýza	32
1.12.1.3	Analýza konkurence	34
1.12.1.4	Analýza zákazníků.....	36
1.12.1.5	Analýza distribuce	36
1.12.1.6	Analýza stakeholders.....	37
1.12.2	Analýza interního prostředí.....	38
1.12.2.1	Marketingový mix	39
1.12.2.2	Rozšíření marketingového mixu.....	41
1.12.2.3	Aktualizace 4 P dle Kotlera.....	41
1.12.2.4	Komunikační mix	42
1.12.2.5	SWOT analýza.....	43
1.13	Strategický marketing	45
1.13.1	Formulace strategie	46
1.13.2	Formulace programů	47
1.13.3	Implementace marketingové strategie.....	47
1.13.4	Kontrola.....	48
1.13.5	Marketingový plán	49
1.14	Souhrn 1. kapitoly.....	49
2	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	51
2.1	Popis společnosti INTERLOG s.r.o.....	51
2.1.1	Předmět podnikání společnosti	51
2.1.2	Organizační struktura	53
2.1.3	Historie společnosti.....	54
2.1.4	Poslání firmy	55
2.1.5	Cíle firmy	55
2.1.6	Reference.....	55
2.1.7	Sídlo společnosti	56
2.2	Analýza vnějšího prostředí	57
2.2.1	SLEPT analýza.....	57
2.2.1.1	Sociální hledisko	57

2.2.1.2	Legislativní faktory	57
2.2.1.3	Ekonomické faktory	58
2.2.1.4	Politické faktory	60
2.2.1.5	Technologické faktory	60
2.2.2	Porterova analýza	63
2.2.2.1	Konkurenční rivalita	63
2.2.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů	63
2.2.2.3	Hrozba substitutů	64
2.2.2.4	Vyjednávací síla zákazníků	64
2.2.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů	64
2.2.3	Analýza konkurence	65
2.2.4	Analýza zákazníků	68
2.2.5	Analýza trhu s vozidly	68
2.2.6	Analýza leasingového trhu	71
2.3	Analýza vnitřního prostředí	72
2.3.1	Marketingový mix INTERLOG s.r.o.	72
2.3.1.1	Produkt	72
2.3.1.2	Cena	74
2.3.1.3	Distribuce	75
2.3.1.4	Komunikace	75
2.3.1.5	Public relations	75
2.3.1.6	Direct marketing	76
2.3.1.7	Internet	76
2.3.1.9	Event marketing	78
2.4	SWOT analýza	79
2.5	Souhrn 2. kapitoly	81
3	NÁVRH	82
3.1	Strategie marketingového mixu	82
3.1.1	Strategie produktu	82
3.1.2	Strategie ceny	86
3.1.3	Strategie distribuce	88
3.1.4	Strategie komunikace	89
3.1.4.1	Public relations	89

3.1.4.2	Direct marketing.....	90
3.1.4.3	Internet.....	91
3.1.4.4	Podpora prodeje.....	92
3.1.4.5	Event marketing.....	93
3.2	Shrnutí návrhů marketingového mixu	95
3.3	Časový harmonogram navržených změn	96
3.4	Náklady realizaci návrhů	97
3.5	Příjmy z realizovaných návrhů	99
3.6	Souhrn 3. kapitoly.....	101
ZÁVĚR		103
SEZNAM LITERATURY		105
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		108
SEZNAM TABULEK		108
SEZNAM GRAFŮ		108
SEZNAM PŘÍLOH.....		108

Úvod

Rozhodně nejde o omyl, pokud budeme tvrdit, že finanční úspěch společnosti je tvořen marketingovou strategií. Finance a provoz totiž zcela ztratí svůj význam, pakliže nebude po službách či produktech dané společnosti dostatečná poptávka. Pro zajištění poptávky musíme mít i adekvátní nabídku, která bude utvářena reklamními, potažmo marketingovými kampaněmi, které prodávají. Kouzlo marketingu tedy tkví v uspokojení potřeb a požadavků zákazníků pomocí produktů, které jim dokážeme vhodným způsobem nabídnout a prodat.

O to víc toto tvrzení dokládá aktuální situace na trzích, které jsou vysoce konkurenční s velkým množstvím substitutů a nediferencovaných služeb a produktů. V dnešní době je nutné pečlivě budovat značku společnosti na trhu a posílit tak její postavení v rámci daného trhu. Toho dosáhneme pouze tak, že v dané společnosti budeme rozvíjet marketing. Konkrétně pak marketingovou strategii, která by v ideálním případě měla být pevnou součástí řízení každé firmy, ačkoliv tomu tak mnohdy nebývá.

Téma marketingu je mi velmi blízké po celou dobu studia na vysoké škole a proto není náhodou, že jsem si ho vybral i pro svoji diplomovou práci. Důležitost marketingu bývá v podnikové praxi často podceňována a bagatelizována. Tato neznalost je typická pro malé a střední firmy, nejinak je tomu i v určité míře u vybrané společnosti INTERLOG s.r.o., která marketing postupně začala využívat, nicméně stále s velkou rozvahou a nedůvěrou.

Mnou vybraná společnost má vzhledem ke svojí velikosti poměrně široký sortiment, který až na pár výjimek není unikátní, což samozřejmě na vysoce konkurenčním trhu přináší problémy. Konkurenční boj je zde značný, pro odlišení a vymezení se vůči konkurenci je nutné se zaměřit na neustálé vylepšování marketingové strategie a sortimentu služeb, který s marketingovou strategií úzce souvisí.

V diplomové práci budu nejprve vysvětlovat a definovat teoretická východiska. Poznatky z teoretických východisek využiji při konstrukci analytické části práce. Analytická část mi pak poskytne vhodné podklady pro vypracování závěrečné části diplomové práce, která se bude zabývat návrhy pro zvolenou společnost.

Cíl práce

Importentním cílem mé diplomové práce je se zabývat nově vzniklou divizí ve společnosti INTERLOG s.r.o., která se soustředí na komplexní prodej vozidel a společnost jí přikládá velký význam. Budu se zaměřovat na rozvoj této divize na nejprve moravském trhu a poté celorepublikově. Pokusím se dále upravit marketingovou strategii společnosti tak, aby se ubírala žádoucím směrem a dále pomocí nástrojů marketingu a prvků marketingového řízení navrhnu její podobu prezentace navenek.

Dílčím cílem bude analýza společnosti INTERLOG s.r.o. z hlediska mnoha aspektů a pohledů na její činnost. Při analýze se budu obzvlášť soustředit na stále rozvíjející se prvky marketingového řízení ve společnosti, marketingové nástroje a na marketingovou strategii pro rozvoj jednotlivých oblastí podnikání, pokud taková existuje. Dále se budu zabývat nově vzniklou divizí ve společnosti, která se zabývá komplexním prodejem vozidel a společnost jí přikládá velký význam.

Výsledkem tohoto procesu by měla být komplexní analýza společnosti jako celku, nejenom z hlediska marketingu, ale i s akcentem na nově vzniklou divizi a její dosavadní rozvoj v širším kontextu. Analýza se stane podkladem a jedinečnou složkou zdrojů pro návrhovou část mé diplomové práce.

V návrhové části práce plánuji využít poznatky ze souhrnné analýzy společnosti a zrcadlit je tak v případných návrzích, které budou buď zcela nové anebo budou korekcí stávajících opatření na poli marketingového řízení a marketingové strategie. Cílem je, se zaměřit na rozvoj nově vzniklé divizi v oblasti komplexního prodeje vozidel a navrhnout její smysluplný rozvoj, který bude odpovídat cílům a potřebám společnosti.

Pro úspěšné vypracování diplomové práce, dosažení cílů v rámci práce a řešení problémů budu stavět na pevných základech teoretických východisek z oblasti marketingu, které zpracuji pro tuto práci.

Shrnutí cílů:

- Selektce a zpracování teoretických východisek do adekvátní formy.
- Analýza společnosti jako celku a marketingových nástrojů a přístupů.
- Analýza nově vzniklé divize v oblasti komplexního prodeje vozidel.
- Návrhy řešení a doporučení.

1 Teoretická východiska

Tato část práce se zabývá teoretickými východisky.

1.1 Definice marketingu

Marketing jako jedna ze stěžejních idejí současného managementu se dostává postupně do podvědomí v polovině padesátých let 20. století, i když ve vyspělejších zemích již po 2. světové válce, obzvláště v USA, kde se tímto pojmem zabývali již v prvních desetiletích minulého století. Idea marketingu je z historického hlediska spojena s relativní nadvýrobou, kdy cílem managementu není pouze zvyšovat objem výroby prostřednictvím vyšší produktivity a masovosti. Spíše jde o vyřešení následujících otázek. Co vyrábět? Komu prodávat? Řešením těchto otázek lze docílit upevňování a rozšiřování pozice firmy k jeho prospěchu a to jak z ekonomické perspektivy, tak i z humanitní a věcné (1).

Pojmy jako odbyt, prodej a obchod nepřiliš přesně vyjadřují komplexnost strategií a nástrojů, které marketing představuje. Ve většině jazykových mutací se slovo marketing vyjadřuje jako výraz určité zásadní idey (1).

Nyní si shrneme různé pohledy na marketing a definice, jak jej vnímají jednotliví autoři či organizace:

- Encyclopaedia Britannica definuje marketing takto: „*Marketing představuje ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného výrobku ve správnou dobu, na správné trhy, za správnou cenu*“(Britannica, 2011 in 1, s. 28).
- Americká marketingová asociace (AMA) definuje marketing následovně: „*Marketing je aktivita, skupina institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost v širokém slova smyslu*“(AMA, 2007 in 2, s. 2).
- Definice dle amerických autorů Salomona, Marshalla a Stuarta zní takto: „*Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou*

procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené“(Salomon a kol., 2006 in 2, s. 2)

- Philip Kotler, jenž má v této oblasti pověst guru marketingu, uvádí: *„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“(3, s. 31).
- I významný německý autor Ludwig Berekoven formuloval svůj pohled na marketing takto: *„Koncepce řízení podniku, která je zaměřena na docílení podnikových cílů všemi podnikovými aktivitami, důsledně dle požadavků trhu, a to při plně plánovitém a tvůrčím postupu*“(Berekoven, 2011 in 1, s. 28).
- Dle dalšího marketingového odborníka z Německa Heriberta Mefferta je marketing: *„Marketing je uvědomělé tržně orientované řízení celého podniku nebo tržně orientované rozhodování v podnikání. Marketing znamená odpovídající plánování, koordinaci a kontrolu všech podnikových aktivit zaměřených na aktuální a potenciální trhy. Podnikové cíle mohou být uskutečněny na základě soustavného uspokojování požadavků zákazníků*“(Meffert, 2011 in 1, s. 29).

Z toho výběru definic významných autorit v rámci marketingu lze usoudit, že podstata marketingu nelze jednoduše vyjádřit jednou větou či souslovím a hesly. To je způsobenou značnou komplexností problematiky, která je charakteristická svojí propojeností s mnoha obory a dynamikou rozvoje (1).

1.2 Základní součásti definující trh

Jelikož operujeme v podmínkách tržní ekonomiky, tak je vhodné si charakterizovat pojem trh (1):

- Jde o místo směny.
- Má zvláštní obchodně prodejní formu.

- Z hlediska makroekonomického jde o souhrn nabídky a poptávky.
- Rozlišuje se na trh práce, zboží, služeb a kapitálu. Trh odbytový a nákupní. Trh výrobců, zprostředkovatelů, konzumentů, trh rozpočtový, trh potenciální a trh efektivní.
- Trh lze dále vyjádřit v hmotných a peněžních jednotkách.

1.2.1 Tržní síly

Na trh se můžeme dívat z mnoha úrovní, přičemž na každé z nich se je potřeba zabývat faktory, které utvářejí naše postavení a moc na trhu (1).

Prvním z těchto faktorů je znalost, kdy pomocí poznání můžeme používat svoji sílu, popř. moc. Tento předpoklad ale může platit v tom případě, pokud partneři nemají o trhu žádné relevantní znalosti. Ku příkladu velký eshop s širokým sortimentem produktů, s obratem v miliardách dolarů se musí zabývat všemi odpovídajícími konkurenty z celého světa. Naopak malý obchodník si postačí se znalostí nejbližších konkurentů a dodavatelů v okolí (1).

Následující faktor je technická schopnost výkonu. Při řešení požadavků trhu je velmi často nutné přistoupit k uplatnění nových technických poznatků. Avšak nejde jenom o vlastní výzkum a vývoj, ale jde i o přejímání technologií, licencí, patentů atd. (11) (1).

Spojení, zvyklosti a smlouvy jsou dalším faktorem. Pro tento faktor je předpoklad respektování různých horizontálních i vertikálních vazeb mezi účastníky trhu jako jsou např. kartely, franšízy, konsorcia, koncerny atp. (1).

Posledním faktorem jsou preference odběratelů, které jsou záležitostí věcných aspektů (produkty, služby), stupňů a forem trhu apod. (1).

1.3 Marketing jako filosofie podnikání

Podstatou této filozofie je řízení podniku orientovaného na trh. Základním subjektem, na který se soustředí tržně orientovaná firma, je zákazník. Veškeré prvotní poznatky se soustředí na zákazníky. Cílem je zákazníka uspokojit a připoutat ho prostřednictvím splnění jeho očekávání. Veškeré činnosti, jež jsou v podniku prováděny, jsou tedy

orientovány na trh. Základem není tradiční orientace na výrobní základnu, ale hlavně na potřeby trhu. Podnik se v této filozofii soustavně zabývá trhem a monitoruje jeho potřeby. Prostřednictvím citlivě zvolené nabídky svých produktů se nejenže snaží uspokojit existující potřeby na trhu, ale i jít dál a uspokojit navazující segmenty. V praxi to znamená, že nejde jen o to hledat stále nové zákazníky, ale nabídnout zákazníkům nová popř. netradiční řešení, které mají např. dosavadní výrobky nahradit. Při této filozofii nejde logicky o zdokonalování výrobků samo o osobě, ale jde o zlepšení plnění potřeb zákazníků (1).

1.4 Marketing jako systém funkcí

Ve své podstatě představuje činnost jednotlivých marketingových útvarů plnění funkcí, které jsou z hlediska podniku zaměřeny na odbytový trh. V našem případě jde hlavně o funkce, které se zacilují na ceny, informace a na produktovou, distribuční, smluvní a prodejní politiku. Specifičnost konkrétních trhů a složitost strategických záměrů vyžaduje, aby bylo použito celé palety marketingových nástrojů, které odpovídají vnějším i vnitřním podmínkám, s cílem dosažení podnikových marketingových cílů (1).

Jednotlivé marketingové nástroje jsou zpravidla charakterizovány podle skupin (1):

- Produktová, sortimentní a servisní politika.
- Kontraktační politika.
- Komunikační politika.
- Distribuční politika.

Na základě předchozích tvrzení lze o marketingu hovořit jako o (1):

- Stylu podnikového vedení, který je charakteristický tím, že všechny události v rámci podniku se soustředí na požadavky trhu. Jde tedy o tržně orientované řízení podniku.

- Marketing je uvědomělé plánování, organizování a kontrola řízení veškerých obchodních aktivit, které se soustředí na prodej, infrastrukturu a na nástroje odbytové politiky následujícím způsobem:

Pakliže tedy nahlížíme na marketing jako na určitý vývojový stupeň managementu, který je součástí vyspělé tržní ekonomiky, pak realizace marketingu vyžaduje naplnění principu, který staví na koordinaci ve dvou směrech. V první řadě jde o koordinaci interních podnikových procesů, do nichž řadíme procesy zboží, finanční, informační atd. Následně je provedena koordinace směnných procesů, kdy jde opět o procesy finanční, zboží, informační apod. Dle tohoto hlediska lze na marketing nahlížet jako na způsob řízení, které vychází z obecných principů managementu. Marketingová politika vychází ze stanovených cílů a hledá rozhodnutí na základě porovnání různorodých variant pro jejich dosažení. Z uvedených tezí vyplývá, že marketing není jen pouhým funkčním útvarem podniku a ani nejde o konečný článek v procesu podnikových výkonů, který se zaměřuje na trh až při prodeji, nýbrž jde o koncepci vedení podniku. Marketing zastává vůdčí filozofii při rozhodovacích procesech v rámci managementu (1).

V užším pojetí lze marketing chápat jako souhrn funkcí, které jsou spojeny s trhem. Tzn., že jde o funkce, které jsou blízké trhu. Pakliže podniková ekonomika svým pojetím velmi často nahlíží na obchodní činnost jako na odbyt, prodej či distribuci, dochází pak k mylnému přesvědčení, že marketing se zabývá pouze oblastmi podnikových činností, jako je prodej a distribuce (1).

1.5 Marketing a obory hospodářství

Marketing vykazuje určité odlišnosti a to v závislosti na různých odvětvích tržně orientované ekonomiky, nicméně principiálně je platný ve všech odvětvích bez výjimky. Marketingové nástroje lze uplatnit, jak ve strojírenské firmě, tak i např. v kosmetickém salonu či v obuvi. Je potřeba si tudíž uvědomit, že formální kostra strategie je stejná ve všech odvětvích a subjektech. O uplatnění marketingu můžeme hovořit v následujících oblastech: průmysl spotřebního zboží, průmysl investičních výrobků, obchod, oblast služeb (banky, pojišťovnictví, doprava, cestovní ruch apod.), kultura, zdravotnictví apod. (1).

1.6 Uplatnění marketingu dle velikosti podniku

Teze a techniky marketingu jsou platné pro podniky všech možných rozsahů a velikostí. I když do rozsahu se přirozeně marketing ve velkém podniku rozvíjí více, nežli je tomu v malém vzhledem k organizačním dispozicím a finanční základně, nicméně vždy se musí podnik bez rozdílu velikosti soustředit na uplatnění základní marketingové filozofie a poté až může nasadit konkrétní marketingovou techniku. Je přeci jasné, ať už třeba z finančních důvodů, že malý podnik pravděpodobně nebude mít přebujelou samosprávu v podobě vlastního výzkumu trhu či marketingového oddělení, to ale neznamená, že se nebude zabývat marketingem. V malých podnicích se o plnění těchto funkcí často starají pouze jednatelé či jeho asistenti a ne přímo marketingoví ředitelé, jako je tomu u řádově větších podniků (1).

1.7 Marketing a vlastnické vztahy

Pro marketing jako takový není rozhodující druh trhu či vlastnická, popř. organizační forma podniku. Marketing je ze své podstaty indiferentní a není tak svázán s jednotlivými vlastnickými formami. Marketing nalézá uplatnění, jak v soukromém sektoru, tak je i správnou cestou pro podniky státní, samozřejmě v rámci tržní ekonomiky, kde se může rozvinout plně jeho potenciál (1).

1.8 Typy marketingu

Z hlediska předmětu zájmu, vstupů, zprostředkovatelů a spotřebitelských skupin lze určit tzv. typy marketingu, která nám umožňují definovat konkrétní oblast. Výběr z typů marketingu je uveden v následujícím seznamu (1):

- Marketing investičního zboží, který se vyznačuje silnou orientací na vztahy a interaktivní přístup, přičemž je aplikována spíše osobní komunikace s cílem řešit problémy individuální formou, což má za následek i menší počet potenciálních zákazníků.

- Marketing spotřebního zboží prvořadě cílí na hromadné trhy, kde používá metody pro silnou značku, uplatňuje cenové strategie. Životnost produktů je zde zpravidla kratší a distribuce je běžně řešena i formou zprostředkovatelů.
- Marketing obchodu je více vázán k místu realizace, než jiné typy. Důležitým faktorem se stává sortimentní politika i s využitím elektronického obchodování.
- Marketing služeb je diferenční v tom, že přímo zákazníka zapojuje do procesu realizace. V tomto procesu je důležitá kvalita, dále jsou zde značné nároky na komunikační schopnosti a interní marketing, což např. zahrnuje přesah funkcí a procesní přístup.
- Marketing neziskových organizací je poměrně problematickou záležitostí, neboť se zde obtížněji ohraničuje relevantní trh a hůře se profilují klíčové charakteristiky produktu. Z toho důvodu často není jednoznačně určen poptávající. Tento fakt vede k individualizaci výkonů.

1.9 Podnikatelské koncepce

Podnik při své každodenní činnosti je nucen komunikovat s vnějším okolím, jež ho obklopuje. V rámci rutinních aktivit by dále měl neustále monitorovat a analyzovat situaci na trhu. Tyto zmíněné předpoklady pro běžnou činnost by mu pak měly odpovídajícím způsobem dopomoci k volbě adekvátního způsobu oslovování a komunikace s klienty při současném zformulování nabídky, u které se dá očekávat, že ji zákazníci budou upřednostňovat (4).

Otázky jako např. jakou důležitost věnovat zájmům firmy, zákazníkům a celé společnosti? Tyto principiální konflikty v zájmech řeší podnik při své běžné činnosti a lze na ně nahlížet, jako na podnikatelské neboli marketingové koncepce (5).

Do těchto marketingových koncepcí řadíme výrobní koncepci, výrobkovou koncepci, prodejní koncepci, marketingovou koncepci a holistickou marketingovou koncepci (6).

1.9.1 Výrobní koncepce

Z historického hlediska je výrobní koncepce jedním z nejstarších přístupů. Podle této koncepce spotřebitelé preferují jednoznačně levným a dostupným výrobkům. Management výrobních firem se orientuje na dosahování vysoké výrobní efektivity, masové distribuce a nízkých nákladů. Důležitá je vysoká výrobní produktivita při standardizaci produkce a optimalizace nákladů napříč celým výrobním procesem. Nyní je tato orientace nejčastěji uplatňována v rozvojových zemích, jako je např. Čína, kde dochází k prudkému rozmachu obchodu a průmyslu. Ku příkladu výrobce počítačů Legend využívá výhody obrovského množství velmi levných a dostupných pracovních sil, čímž může realizovat úspory z rozsahu a docílit dominantního postavení. Výrobní koncepce přichází ještě ke slovu v tom momentě, pokud podnik chce rozšířit svůj trh (5).

1.9.2 Výrobková koncepce

Tato koncepce tvrdí, že spotřebitelé preferují produkty, které jim poskytují nejvyšší kvalitu, nejvíce inovačních prvků či požadované produktové vlastnosti. Vedení těchto firem se koncentruje na dosahování dokonalejších výrobků a na způsoby, jak stávající výrobky postupně vylepšovat. Problém ovšem nastává, pokud se manažeři příliš upnou na svůj produkt a začnou v něj bezmezně věřit. Pak tedy podléhávají fiktivní myšlence, že zákazníci si přeci najdou cestu k jejich produktu sami. Je klíčové si uvědomit, že nový nebo omlazený výrobek pravděpodobně nebude úspěšnější, pokud mu nestanovíme relevantní cenu, neurčíme správnou distribuci a propagaci (5).

1.9.3 Prodejní koncepce

Tato koncepce tvrdí, že spotřebitelé jsou obvykle v nákupním chování zdrženlivější a koupí takové množství, které pro podnik je neakceptovatelné anebo nižší, než potřebuje prodat. Společnost tedy nutně musí přistoupit k takovému kroku, který ji dopřeje očekávané prodeje a to prostřednictvím agresivní prodejní a propagační snahy (5).

Agrese tohoto pojetí eskaluje u málo vyhledávaného zboží, které obvykle nestojí v popředí zájmu u kupujících nebo se jemu kupující vyhýbají. To je např. možné zpozorovat u finančních produktů jako je pojištění, dále u encyklopedií anebo

pohřebních služeb. Firmy dále realizují prodejní koncepci, jestliže mají nadměrnou kapacitu. Cílem jejich počínání je prodat to, čím disponují a nehlídí přitom na potřeby a požadavky trhu. Ovšem marketing praktikovaný při této koncepci skýtá jistá rizika. Předpokládá totiž, že zákazníci budou s koupeným produktem spokojeni, i přestože byli k jeho koupi přemluveni. Pokud s produktem ale spokojeni nebudou, tak to pro podnik dle této koncepce nebude nějaká závažná rána. Takový nespokojený zákazník produkt nevrátí, nebude si na něj stěžovat a ani šířit špatné reference. Ba dokonce si ho koupí znovu (5).

1.9.4 Marketingová koncepce

Vznik marketingové koncepce je datován v polovině padesátých let 20. století. Marketingová filozofie se zde přesunula od produktu na zákazníka a na jeho podněty a reakce. Došlo k absolutnímu převratu při chápání trhu a zisku zákazníků. Koncepce formuluje zásadní poznatek, který sděluje, že úkolem není najít pro produkty podniku vhodné zákazníky, ale přijít s takovými produkty, které budou právě pro podnikové zákazníky. Marketingová koncepce je založena na premise dosažení podnikových cílů pomocí vyšší efektivity, nežli je tomu u konkurence, na vytváření, poskytování a sdělení výhodnější hodnoty pro zákazníka na vytýčených trzích (5).

Badatelé při různých výzkumech si ověřili fakt, že společnosti, které jsou řízeny marketingovým pojetím, dosahují vyšší výkonnosti v porovnání s předešlými koncepcemi (5).

Pakliže si společnost zvolí pro své řízení marketingovou koncepci, tak v rámci implementace se často začnou objevovat překážky v podobě organizovaného odporu, pomalého učení s rychlým zapomináním. Problém se často skrývá v některých odděleních společnosti (výroba, vývoj, finance), které mají tradičně silné mocenské postavení a neumí se vyrovnat se silnější marketingovou funkcí. Domnívají se, že marketing útočí na jejich postavení. V počátku je funkce marketingu ve společnosti ve vyváženém vztahu s důležitými funkcemi, postupem času se ale stává čím dál důležitější, pokud dojde k plné aplikaci této koncepce. Někteří marketingoví odborníci se domnívají, že marketing zastává nejdůležitější pozici v podniku, protože bez klientů nemůže přirozeně žádná společnost úspěšně fungovat (5).

1.9.5 Holistická koncepce

Tato koncepce jako taková spatřila světlo světa až v posledním desetiletí 20. století. Jedná se o soubor sil, který volá po novém marketingu a nových obchodních zvyklostech. Společnost má k dispozici nové možnosti a zcela dříve nečekané technologie (internet), které do jisté míry mění zažité způsoby užití marketingu. Společnosti v rámci 21. století musí myslet kreativně a přistupovat k věcem z nových úhlů pohledu, tak aby dokázaly v stále konkurenčnějším tržním prostředí bez problému působit. Nynější pracovníci v marketingu došli k poznání, že je velmi důležité usilovat o soudržnější a komplexnější přístup, který je zároveň dále než tradiční aplikace pojetí marketingu (5).

Holistický marketing prosazuje názor, že u marketingu je důležité vše, k čemuž je často zapotřebí integrovaná a široká perspektiva. Zmiňované marketingové pojetí si zakládá na designu, vývoji a plnění marketingových programů a procesů, které berou na zřetel jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zahrnuje celkem čtyři složky: vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing (5).

1.9.5.1 Vztahový marketing

Vztahový marketing si klade za cíl vytvořit trvalé a hluboké vztahy se všemi organizacemi nebo lidmi, které mají vliv na úspěch marketingových aktivit firmy. Jinými slovy vztahový marketing si zakládá na vystavění vzájemně prospěšných dlouhodobých vztahů s klíčovými partnery, jako jsou přirozeně zákazníci, dodavatelé, zprostředkovatelé atd. Tyto dlouhodobé svazky znamenají prospěšné obchodní vztahy (5).

Vztahový marketing tvrdí, že marketing by měl být schopen se zabírat nejen řízením vztahů se zákazníkem (customer relationship management = CRM), ale starat se i o řízení vztahů s partnery (partner relationship management). V rámci těchto vztahových doporučení existují 4 základní složky marketingu: zákazníci, zaměstnanci, partneři jako jsou dodavatelé, distributoři, zprostředkovatelé a poslední složkou je finančně zainteresovaná složka, která je nejčastěji reprezentována investory, akcionáři a analytiky. Konečným výsledkem vztahového marketingu je vybudování marketingové

sítě, která představuje samotnou společnost a její podpůrné účastníky (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, distributoři, reklamní agentury, vysoké školy apod.), s nimiž bylo dosaženo vzájemně výhodných dlouhodobých obchodních vztahů (5).

1.9.5.2 Integrovaný marketing

Integrovaný marketing zahrnuje činnosti marketingových pracovníků, jejímž úkolem je přijít s marketingovými aktivitami a integrovanými marketingovými programy. Výsledkem těchto kroků by měla být hodnota, která bude poskytována zákazníkům (5).

Marketingové aktivity se sestávají podle obvyklé metody z marketingového mixu, které jsou v základním provedení složeny ze 4P: výrobek (product), cena (price), umístění (place) a propagace (promotion). Koncept 4P se vztahuje pro prodejce, naproti tomu existuje koncept 4C, který je přiřazen zákazníkovi a je tvořen řešením potřeb zákazníka (customer solution), výdajem zákazníka (customer cost), dostupností řešení (convenience) a komunikací (communication) (5).

Na základě výše uvedených předpokladů zvítězí takové podniky, které jasně splní požadavky zákazníka pomocí efektivní komunikace za přijatelných ekonomických podmínek (5).

1.9.5.3 Interní marketing

Jedna ze složek holistického marketingu je i interní marketing, který se stará o to, aby si každý člen firmy zakládal na adekvátních marketingových zásadách. To obzvlášť platí pro vedení. Interní marketing cílí na příjem, rekvalifikaci a motivaci schopných zaměstnanců, kteří chtějí poskytovat špičkové služby pro své zákazníky. Interní marketing se tedy zaměřuje směrem dovnitř do společnosti a mnozí zkušení marketingoví odborníci přikládají internímu marketingu stejně zásadní význam, jako marketingu, který je cílen směrem ven ze společnosti. Respektive je špatné zákazníkům zaručit bezkonkurenční služby vysokých standardů, pokud zaměstnanci nejsou schopni těchto standardů dosáhnout. Často je to způsobeno i špatnou implementací marketingu napříč podnikovým oddělením ve společnosti, protože pro dosažení žádoucího stavu musí marketing prostoupit celou společností bez výjimky (5).

1.9.5.4 Společensky odpovědný marketing

Důsledky marketingu jsou přítomny nejen u firem a zákazníků, ale vyskytují se a týkají se celé společnosti. Společensky odpovědný marketing přidává ke klasickému marketingu dosud nevídané kontexty jako etický, ekologický, právní a společenský (7).

Příkladem mohou být mezinárodní řetězce fast foodových restaurací, které čelily velké kritice v oblasti nezdravého jídla a v zbytečném hromadění odpadu plynoucího z obalových materiálů. Reakce na kritiku byla taková, že fast foody zavádějí např. saláty, aby v jídelním lístku byly k dispozici i zdravá jídla a dále zavádějí recyklovatelné obalové materiály (5).

Společenské pojetí marketingu požaduje po marketingových pracovnících, aby při své činnosti brali ohled na věci jako společenské a etické aspekty, což v dřívějších dobách nebylo vůbec samozřejmé. Marketéři tak musí bilancovat mezi výší zisku, spokojeností zákazníka a veřejnými zájmy (5).

1.9.5.5 Výkonový marketing

Tato koncepce vyžaduje pochopení finančních a nefinančních přínosů marketingových aktivit pro firmu a občanskou společnost. Pracovníci v marketingu se nyní při vyhodnocování marketingu soustředí dále, než jen na dosahování vysokých tržeb, zabývají se jeho dopady na tržní podíl, zabývají se mírou odlivu zákazníků, spokojeností zákazníků atd. Berou ohled i etické, právní, společenské a environmentální dopady svého konání (8).

Od marketéru se nyní vyžaduje finanční odpovědnost ve smyslu obhájení vynaložených prostředků s ohledem na ziskovost, budování značky a rozšiřování zákaznické základny. V dnešní době se marketéři neobejdou bez rozsáhlé škály marketingových a finančních ukazatelů, pomocí nichž jsou schopni vyhodnotit finanční účinnost a účelnost jednotlivých aktivit (8).

1.10 Zásady řízení vztahů se zákazníky

Ústředním pojmem pro řízení vztahu se zákazníky je proces vytváření hodnoty. Uvážíme – li celý proces vytváření hodnoty pro zákazníka, dojde nám, že se snižuje význam jednoho nákupu. Cílem řízení vztahu se zákazníky není tedy maximalizace tržby z jednoho nákupu, ale vytvoření trvalého a udržitelného vztahu se zákazníkem (9).

Druhá zásada spočívá v tom, že je nutné nahlížet na produkt jako na proces. Produkt by měl být považován za entitu, pomocí níž, dochází k výměně mezi společností a zákazníkem (9).

A poslední zásada se vztahuje k odpovědnosti společnosti. Stojí na principu, že společnost přijme odpovědnost za rozvoj vztahů se zákazníky a nabídne svým klientům možnosti k vytváření vlastní hodnoty (9).

1.10.1 Získávání zákazníků

Zákazníci jsou v dnešní době čím dál náročnější ohledně požadavků na kvalitu, servis ale i cenu. Společnosti, kteří se snaží zvýšit své zisky a tržby, musí vynaložit značné prostředky na hledání potenciálních zákazníků prostřednictvím komunikačního mixu. Díky kampaním může společnost dát dohromady potenciální seznam svých klientů. Potenciální klienti jsou zákazníci, kteří by měli teoretický zájem o koupi produktů či služeb, přičemž svůj úmysl nemusí uskutečnit (5).

V momentu, kdy zákazníky získáme, tak řešíme další problém, jak si dané zákazníky udržet. Buď k tomu přistoupíme tak, že zákazníkům budeme bránit k jejich odchodu prostřednictvím dlouhodobých fixačních smluv, jako to známe např. u mobilních operátorů anebo se je pokusíme udržet tím, že jim poskytneme vysokou míru uspokojení, což je samozřejmě lepší způsob. Pro konkurenty je pak obtížné takového zákazníka získat a to i v tom případě, pokud mu bude nabídnuta nižší cena (5).

1.10.2 Orientace na potřeby zákazníků směrem do budoucnosti

Firmy by neměly brát zřetel pouze na potřeby zákazníků v současnosti, ale měly by se zamýšlet i nad tím, co zákazníci budou vyžadovat a potřebovat i zítra. Uspokojení zákazníka vyžaduje neustálé zlepšování produktů, nicméně ani to nestačí. Společnosti

ovšem musí na trh přijít s takovým produktem, který předčí očekávání zákazníků a vystihne tak jejich budoucí potřeby (9).

1.10.3 Měřítko úspěšnosti pro řízení vztahů se zákazníky

Nejčastěji se posuzují vztahy se zákazníky na základě hodnoty, kterou daný vztah společnosti přináší. K vyhodnocení hodnoty vztahu se používají rozličné indikátory, z nichž nejdůležitější je indikátor ziskovosti vztahu. Ostatními indikátory mohou být: finanční vyjádření vztahu, ziskovost vztahu při jeho průběhu, podíl zákazníka, trvání vztahu, pevnost vztahu, hodnota referencí a hodnota schopností a znalostí (9).

1.10.4 Positioning výrobku

Firma si při uvádění výrobku či služby musí rozhodnout, na jaký trh či jeho segmenty chce vstoupit. Strategie pozice výrobku na trhu udává konečným zákazníkům informaci, kde se produkt na trhu nachází v porovnání s konkurenty. Snahou positioningu je docílit uložení informací o značce a o jejích výhodách v mysli zákazníků. Např. značka BMW je pro zákazníky symbolem sportovního zážitku při jízdě (3).

Zákazníci jsou dnes zcela přehlčeni informacemi o produktech z různých kampaní a dalších kanálů a tak si produkty klasifikují do určitých kategorií kvůli zjednodušení nákupu, čímž v podstatě realizují vlastní positioning. Zákazníci provádějí tento proces buď zcela samostatně a nezávisle anebo za přispění marketingových pracovníků. Marketingoví pracovníci samozřejmě chtějí tento proces ovlivňovat, k čemuž je nutné, aby cíleně plánovali provádění positioningu, který zajistí jejich výrobkům či službám na trhu lepší pozici (3).

1.11 Marketingová politika firem zabývajících se službami

Pakliže víme, že se služby svojí nehmotností, nedělitelností a rozmanitostí liší od hmotných výrobků, tak musíme přistoupit k užití dalších marketingových postupů. Zatímco hmotné výrobky po výrobě čekají na svého zákazníka, tak služby vyžadují efektivní interakci mezi zákazníky a zaměstnanci. Ovšem tento předpoklad přirozeně závisí na kvalifikaci a schopnostech zaměstnanců, a na konstrukci firemního systému, který poskytování služeb podporuje. V rámci služeb existuje řetězec vztahů mezi

kvalitou služeb a ziskem z nich generovaného. Tento řetězec se člení do pěti následujících částí (3):

- Jakost služeb uvnitř firmy – zde jde o kvalitní výběr zaměstnanců, jejich edukaci, motivaci, poskytnutí odpovídajících pracovních podmínek apod.
- Spokojenost a výkonnost zaměstnanců – patří sem vysoká spokojenost, loajalita a pracovitost zaměstnanců.
- Lepší kvalita služeb – předchozí dvě části při jejich splnění vedou k lepšímu a efektivnějšímu uspokojování potřeb a očekávání zákazníků prostřednictvím poskytování služeb.
- Spokojenost a loajální zákazníci – spokojení zákazníci mají tendenci k opakovaným nákupům a k doporučení firmy.
- Vysoký zisk a růst firmy – splnění všech předpokladů vede k dobrým ekonomickým výsledkům firmy.

1.12 Strategická analýza marketingu

Než začneme s formulací marketingové strategie, tak nejprve bychom měli přikročit k strategické analýze. Strategická analýza by měla obsahovat všechny zásadní faktory, které mají schopnost ovlivňovat marketing a faktory, které při tvorbě strategie musíme zohlednit. Strategická analýza je nejčastěji prováděna pomocí dílčích analýz, což nám zajistí komplexnost celé analýzy. Před formulací strategické analýzy se doporučuje zanalyzovat následující oblasti (2):

- Analýza externího okolí firmy – sem řadíme analýzu společenského okolí firmy STEP analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a další.
- Analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders – tvoří faktický meziprostor mezi externí analýzou a interní analýzou.
- Analýza interního prostředí firmy – se skládá z analýzy nadřazené strategie a z interní analýzy.

1.12.1 Analýza externího prostředí

Pro potřeby této práce jsem se v rámci vnějších analýz rozhodl zabývat pouze SLEPT analýzou a analýzou oborového okolí neboli Porterovou analýzou.

1.12.1.1 SLEPT analýza

Vnější analýza SLEPT by měla být zaměřena na odhalení budoucího vývoje v okolí firmy. Sleduje vývoj trendů, které pro firmu mohou znamenat hrozbu nebo naopak příležitost s ohledem na marketing. Významnou hodnotu při formulaci strategie mají informace o trendech vývoje životního stylu cílových zákazníků, o vývoji technologií, o podnikatelských záměrech, o logice tvorby zákonů atd. Zkratka SLEPT je vytvořena z následujících součástí (zároveň jde o složky předmětu analýzy) (2):

- Social – společenské a demografické faktory.
- Legal – legislativní faktory.
- Economic – ekonomické faktory.
- Political – politické faktory.
- Technological – technologické faktory.

Sociální faktory

Sociální hledisko v sobě zahrnuje i faktory demografické. Jsou to faktory, které čerpají informace o lidech, neboť oni vytvářejí trhy, které se mohou stát pro naši firmu klíčové. V rámci demografického prostředí zohledňujeme takové ukazatele, jako je populační vývoj, stárnutí populace, hustota obyvatel a migrace, národní strukturu obyvatel, životní úroveň atd. (10).

Sociální faktory hodnotí zejména následující oblasti jako je společensko-politický systém, klima ve společnosti, vztahy lidí k marketingu, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl a dynamika jeho změn a další (2).

Legislativní faktory

Marketing je často svázán a limitován mnoha zákony, které je nutné analyzovat, jelikož i zákony mají vliv na podobu marketingové strategie. Právní systém jako takový je determinován politickou zemi, v našem případě se jedná o Českou republiku, jejíž právní legislativa je specifická tím, že je do značné míry ovlivňována a usměrňována nařízením z EU. Další problémy lze vidět v poměrně turbulentním politickém prostředí, kdy dochází k úplným změnám zákonů a směřování v legislativní činnosti. Problematickým je i eskalace novel k jednotlivým zákonům (2).

Ekonomické faktory

Z hlediska marketingu se je nutné podívat na následující oblasti jako je stádium hospodářského cyklu, hospodářská politika vlády, monetární politika státu, fiskální politika, míra inflace apod. (2).

Pro firmu představuje ekonomické prostředí komplex trendů a tendencí, které zaznamenávají podnikatelské možnosti. Toto prostředí zároveň zahrnuje vlivy, které působí na kupní sílu obyvatelstva. Velikost kupní síly je dána ekonomickými podmínkami jednotlivců a firem. Např. s rostoucí nezaměstnaností přirozeně klesají výdaje jednotlivců na spotřebu, což se negativně projevuje na prodejkách a celkových výsledcích firem (10).

Politické faktory

Marketingová rozhodnutí musí brát zřetel na vývoj v politickém prostředí, který silně ovlivňuje nejen marketing ale i společnost jako celek. Toto prostředí je utvářeno zákony, vládními úřady, zákonodárci, lobbystickými skupinami, jež má za následek ovlivňování a omezování různých organizací a osob. Je potřeba si uvědomit, že toto prostředí nemá jenom restriktivní funkci a v podstatě negativní působnost na podnikání, ale naopak vytváří nové příležitosti pro podnikatelskou činnost (5).

Technologické faktory

Ač se to mnohdy nezdá, tak technologie mají zcela zásadní vliv na člověka a to jak v pozitivním, tak i v negativním měřítku. Technologie nám přinesly např. internet, počítače, auta atd., což je pro člověka přínosné, ale je nutné si uvědomit, že pomocí

technologie jsme jako lidstvo zkonstruovali jadernou bombu, chemické zbraně apod. (5).

Často se stalo, že s příchodem nových technologií se zničil business firmám, které stavěly na starých technologiích. Asi není potřeba ani zmiňovat, jak rozvoj počítačové techniky ublížil videokazetám a analogovým přehrávačům. Pro úspěšné fungování společnosti je nutné zachytit vysokou dynamiku změn v technologiích a přizpůsobit se jim, co nejdříve, jak to bude možné, jinak riskujeme ztrátu tržního postavení. Nemělo by se také zapomínat na neustálou inovaci, což hlavně platí u firem, které zastávají pozici tržního lídra, tak aby si udržely svoji pozici a nastartovaly růst např. nového odvětví díky objevené technologii (5).

Zavádění nových technologií do praxe nám umožňuje zlepšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšovat konkurenceschopnost firmy jako celku, nebo jenom vybraného produktu. Firma docílí konkurenční výhody a tím dosáhne na větší tržní podíl, nebo zvýší zisky, případně bude více investovat do nových technologií (10).

1.12.1.2 Porterova analýza

V této oblasti je zásadní pro určení struktury konkurence, identifikace základních úrovní konkurence, k čemuž nám může dopomoci Porterova analýza, dle amerického ekonoma Michaela Portera (1).

Tato analýza se zabývá konkurenčními silami, které působí v daném odvětví. Pro získání poměrně věrného obrazu konkurenčního prostředí se doporučuje využít právě tento model pěti sil dle pana Portera (11).

V tomto modelu je konkurence zobrazena prostřednictvím pěti sil (12):

Konkurenční rivalita

Při analýze této síly je nutné se soustředit na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, jaký reklamní rozpočet musíme mít, aby se zákazníci dozvěděli o naší firmě a produktech, jak se trh rozvíjí a jakou má dynamiku a jak lze na daném trhu využít naše konkurenční výhody (12).

Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví

Tato hrozba je obzvláště klíčová v nových rychle rostoucích odvětvích, kde ještě není pevně specifikován objem trhu nebo růstové možnosti. Typickým příkladem rychle rostoucího odvětví je např. trh se smartphony a tablety. Při analýze hrozby vstupů nových konkurentů dále musíme brát v potaz i obvyklé makroekonomické otázky, jako jsou např. bariéry pro vstup na trh či náklady spojené s ukončením podnikání nebo otázky infrastruktury a státní regulace, kam řadíme ku příkladu státem garantované monopoly (v ČR Česká pošta na listovní zásilky) (12).

Hrozba substitutů

Zde rozhodně nemusí jít pouze o dokonalý substitut, ale především jde o hrozbu náhražek a různých více či méně zdařilých kopií. Zákazníci zcela přirozeně při zjištění výhodnosti jiné nabídky využívají substitutů, čemuž se firmy snaží zabránit třeba velkou nákladností přechodu. Typickým příkladem je Nikon a Canon, kteří si připoutají své zákazníky pomocí obrovského množství vzájemně nekompatibilního příslušenství (objektivy, blesky), které je mnohonásobně nákladnější na pořízení, než tělo fotoaparátu (12).

Vyjednávací pozice dodavatelů

I vyjednávací síla dodavatelů dle pana Portera značně ovlivňuje naše podnikání. Např. v potravinářství je tato síla malá, naopak ve strojírenství poměrně velká s přihlédnutím na složení a cenu našich produktů. Síla dodavatelů je v přímé úměře na závislosti odběratelů. Typicky jsou firmy technologicky závislé na dodavatelích, tzn. jenom několik málo firem jsou jim schopny dodat požadované produkty, často i pouze firma jediná (12).

Vyjednávací pozice odběratelů

Vyjednávací pozice odběratelů je převážně reprezentovaná jejich vyjednávací silou o ceně. Děje se tak buď napřímo, kdy zákazník (odběratel) přímo konfrontuje prodeje ohledně výše ceny anebo nepřímo, kdy zákazník najednou začne kupovat méně produktů či odejde jinam. V dnešní době je nutné hlas zákazníku nezanedbat, ale naopak mu citlivě naslouchat. Zákazníci zcela běžně a otevřeně nyní ovlivňují cenu

takových produktů jako je pojištění, automobily, nábytek, spotřební elektronika, telekomunikace apod. Především movití zákazníci díky krizi, která ČR zasáhla v minulých letech, nabyli pocitu, že jsou to právě oni, kdo je rozhodujícím hráčem na trhu a udává jeho tón. Síla kupujících je čím dál vyšší čím méně je náš produkt unikátní, dále když je na trhu značná konkurence a dostupné substituční výrobky. Pokles síly kupujících je analogický výše zmíněným předpokladům, které musí platit opačně (12).

Model by měl managementu konkrétního podniku poskytnout vhodné informace o působení konkurenčních sil v odvětví a jejich případný vliv na podnik. S uvedeným faktory v Porterově modelu musí management počítat a zohlednit je pak při vlastní realizaci strategie s cílem je využít pro svůj prospěch (11).



Obr. 1 Porterův model (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.12.1.3 Analýza konkurence

V dnešní době nelze dobře formulovat marketingovou strategii, aniž bychom důkladně neanalyzovali konkurenci. Toto tvrzení je zcela elementární a důležité pro úspěšnost strategie. Ačkoliv to zní neuvěřitelně, tak mnoho menších firem vůbec nezná své konkurenty. Tudíž nemají přehled o způsobu komunikace konkurentů s klienty, nemají

informace o směru toku investic konkurentů, a jak budují vztahy se zákazníky a zainteresovanými osobami apod. (2).

Z výše uvedených důvodů se doporučuje pravidelně sbírat data o konkurenci pro potřeby marketingu a odhadnout tak následující parametry jejich marketingových strategií (2):

- Rozpočty na marketingové kampaně a zdroje financování konkurentů.
- Jak komunikují a profilují svoji značku, tedy tvoří image.
- Co konkurenti sdělují svým zákazníkům ve vztahu ke komunikační strategii.
- Jaké PR aktivity realizují a jak budují vztahy s veřejností.
- Jak utvářejí ceny u produktu a jeho parametry ve vztahu ke kvalitě apod.

Samotnou kapitolou je získání těchto informací o konkurenci. Zatímco některé jsou snadno dostupné na webu, např. webová prezentace, mediální kampaně, výroční zprávy apod. Jiné lze mnohdy jen odhadnout z důvodu nedostatku relevantních informací. Jsou to např. investiční výdaje do marketingových kampaní. Tyto údaje lze získat buď přes různé kontakty či nastrčené osoby anebo využít až špiónážních technik specializovaných agentur. Dalším způsobem je nákup dat od společností, které se zabývají průzkumem trhu (např. dotazníkové šetření) a jeho monitoringem (2).

Firmy si také musí určit, jaký objem informací bude chtít vyhodnocovat ve vztahu k přehodnocení a aktualizaci strategie. V tomto ohledu jde vždy o vyvážení množství potřebných kvalitních informací a nákladů na jejich obstarání. Platí také, že ne vždy je nejlepší si informace obstarávat sám a to jak z důvodu kvality informací, tak i z hlediska nákladů. Firmy se mylně domnívají, že obstarávání informací, které si udělají sami je pro ně prakticky zadarmo, což je samozřejmě špatné přesvědčení vyplývající z neznalosti managementu a ekonomických zákonitostí. Při obstarávání informací pomocí vlastních zaměstnanců musíme počítat s personálními náklady a ztrátou času na úkor mnohdy důležitějších aktivit (náklady obětované příležitosti). Nicméně pokud je sběr informací pomocí externího subjektu pro firmu finančně nedosažitelný, tak je

samozřejmě lepší mít k dispozici alespoň nějaké informace, než žádné a přistoupit tak k zisku informací ve vlastní režii (2).

Cílem analýzy informací by mělo být odlišení našeho podniku od toho konkurenčního např. v komunikační strategii či v PR. Konkurent kromě toho může být pro nás dobrým zdrojem inspirace (2).

1.12.1.4 Analýza zákazníků

Při analýze zákazníků je důležité rozlišit dvě roviny, a to charakter zboží (zboží krátkodobé spotřeby, zboží dlouhodobé spotřeby) a charakter poptávajících, kam řadíme konečné spotřebitele, výrobní podniky, obchodní podniky a veřejné instituce.

Především charakter poptávajících bude hrát významnou úlohu při analýze rozsahu, jistoty a předvídatelnosti poptávky (1).

1.12.1.5 Analýza distribuce

V rámci analýzy distribuce je rozhodující identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých kanálů, jejímž prostřednictvím se dostává produkt ke konečnému spotřebiteli. Při analýze distribuce je důležité rozlišovat nákup a odbyt dle typu zprostředkování (1):

- Individuální podnikové zařízení
- Mimopodnikovými tržními subjekty
- Samostatnými nákupními a odbytovými organizacemi.

Analýza distribuce v sobě zahrnuje rozsáhlé spektrum informací o obchodních organizacích, pomocí nichž je zboží poskytnuto neboli zprostředkováno spotřebiteli. Nyní si uvedeme alespoň některé aspekty distribuční analýzy (1):

- Určení tržní pozice obchodu – zde je neoddiskutovatelný vliv tržní pozice na prodejnost výrobků. Z tohoto hlediska je nutné posuzovat image, šíři sortimentu, styl propagace apod.

- Zhodnocení marketingové politiky obchodníka – tento aspekt prakticky navazuje na předchozí, kdy jde v podstatě o analýzu cenové politiky, způsobu distribuce, skupin zákazníků, umístění prodejen atd.
- Koncepce přidané hodnoty – koncepce přidané hodnoty je v tomto případě přidanou hodnotou k produktu u obchodníka, který si tak přidává marži pomocí balíků marketingových opatření jako je podpora prodeje, prezentace, personál atd.

1.12.1.6 Analýza stakeholders

Do spektra analýz, které považujeme za důležité realizovat před samotným definováním marketingové strategie, řadíme i analýzu tzv. stakeholders. Termín stakeholders pochází z angličtiny a v češtině ho lze interpretovat jako významné skupiny, které mají vliv a zájem na tom, aby firma prosperovala. Každá firma alokuje různé zájmové skupiny, avšak obvykle sem lze zařadit vlastníky, odbory, zaměstnance, zákazníky, konkurenty, dodavatele, média, státní instituce atd. (2).

Analýza stakeholders se doporučuje provádět v následujících krocích (2):

- Zmapování významných skupin, které mohou mít vliv na formulaci marketingové strategie.
- Zjištění požadavků a očekávání jednotlivých zainteresovaných skupin od marketingové strategie.
- Vyhodnotit sílu vlivu stakeholders na přijetí a realizaci marketingové strategie.

Faktické splnění výše uvedených kroků nám může poskytnout lepší jistotu při prosazování marketingové strategie, neboť se budeme opírat o oporu stakeholders (2).

Tak jako u všech analýz zpracovávaných za účelem formulace strategie je dobré obzvláště na výstupu analýzy vyvodit odpovídající analytické závěry, přičemž se budeme soustředit na identifikování slabin, hrozeb, silných stránek a příležitostí (2).

1.12.2 Analýza interního prostředí

Tak jako externí analýza má i pro podnik rozhodující význam analýza stavu vlastní firmy. Základem je při této analýze zhodnotit pozici firmy vůči konkurenčním subjektům a to pokud jde o management firmy a jeho činnost v jednotlivých základních i podpůrných činnostech firmy. Zejména jde o to, abychom zjistili nedostatky vlastní firmy, tak i její přednosti v určitých oblastech řízení. Musíme se tedy zaměřit na (1):

- Top management firmy – zde zjišťujeme, jak jsou uplatňovány marketingové filozofie, jak jsou tvořeny strategické cíle, jak jsou praktikovány metody plánování, organizace a kontroingu, péče o zaměstnance, péče o informační systém a rozvoj inovačního prostředí.
- Vývoj a výzkum – zde bychom se měli zaměřit na intenzitu a účinnost vývoje a výzkumu, na inovační cyklus, kooperaci, stav technologie apod.
- Výroba – zde analyzujeme strukturu stáří zařízení, stupeň automatizace a technologickou úroveň, flexibilitu a systém plánování a řízení výroby.
- Odbyt – v rámci odbytu pozorujeme procesy, jako jsou: řešení problémů se zákazníky, odbytová síť, kvalita produktů, koncepce reklamy, flexibilita cenové politiky atd.
- Nákup – zde sledujeme používání nákupního marketingu, způsoby sledování spotřeb zásob, kritéria volby dodavatele, vytváření dodavatelských řetězců.
- Financování – zde podrobíme analýze vlastní kapitál, finanční přebytek a možnosti cizího financování.
- Personalistika – v této oblasti zjišťujeme motivaci a spokojenost pracovníků, systém vedení lidí, organizační koncepce, kreativita, standardizace atd.
- Marketing – u marketingu se v podniku zaměřujeme na uplatnění marketingové filozofie, užití metod výzkumu trhu, metod strategického plánování, volba strategií a marketingového mixu apod.

Do interní analýzy řadíme i analýzu obratu a podílu na trhu. Při analýze obratu zohledňujeme vývoj obratu v rámci časového horizontu, navázání obratu na jednotlivé zákazníky apod. Tržní podíl firmy má vypovídající hodnotu o tom, jak silné má daná firma prostřednictvím svého produktu postavení na trhu v porovnání s konkurencí. Posuzování firmy by mělo být realizováno vždy za použití obou analýz obratu a tržního podílu, neboť obrat může růst, zatímco tržní podíl stagnovat či klesat (1).

1.12.2.1 Marketingový mix

Marketingový mix se tradičně dělí do čtyř kategorií, což se označuje jako 4P marketingového mixu (13).

Produkt

Nejprve začneme produktem, který se sám osobě člení do třech vrstev. Jádrem je chápáno jako základní užitek, který se prodává. Ve skutečnosti jde o jedinečný prodejní prvek, který zaujímá specifickou pozici ve vědomí zákazníka. S jádrem se pojí i značka produktu bývá často shrnutím a vizualizací klíčových atributů produktu. Samotný užitek nicméně neznamená něco zásadního pro spotřebitele, pokud nedojde k jeho zhmotnění, přičemž tato teze nás přirozeně vede k druhé úrovni produktu, což jsou hmotné prvky. Produkt dělají hmotným následující nástroje, jako jeho vlastnosti, úroveň jeho kvality, design, jeho varianty, balení apod. Třetí vrstva je definována jako rozšířený produkt. Rozšířený produkt obecně přidává jádru na hodnotě a zajímavosti pro klienta. Jde prakticky o košatý obal např. servisní vrstva, promptní dodávka, instalace, poprodejní služby, podpora, reklamace atd. (13).

Souhrnně tedy můžeme do produktu, jakožto jednoho z nástrojů marketingového mixu, zařadit následující položky: přínos, vlastnosti, varianty, kvalita, design, balení, značka, služby a reklamace (13).

Cena

Následující složkou marketingového mixu je cena. U ceny je pozoruhodné si uvědomit, že jde o jediný marketingový nástroj, který nic nestojí. Naopak nám přináší prostředky potřebné pro realizaci výroby a rozličných marketingových aktivit. Deklarovaná cena je oficiální cenou produktu, nicméně pro podpoření dojmu

atraktivnosti nabídky se používají různé promoční aktivity ve formě určitých slev a bonusů. Také to může být např. cenová úleva v podobě platby předem anebo odložená platba či platba na splátky, která naláká na koupi produkt i ty zákazníci, kteří nedisponují dostatečným finančním obnosem pro jeho okamžité pořízení. Zákazník v tomto případě těží z výhody, že si produkt může pořídit hned a prodávající naopak dostane bonus za své nadstandardní služby ve formě úroku anebo pokud je půjčka bezúročná, tak ve formě spokojenosti zákazníka, kterou bude případně šířit ve svém okolí. Cena je skutečně velmi zásadním nástrojem, s kterým se manipuluje poměrně jednoduše, nicméně důsledky takové manipulace bývají kruciólní. Snížení ceny přiláká nové zákazníky, ale současně tento krok znamená nižší marži a zisk. V dnešní době je i problém, že zákazníci jsou zvyklí na slevy a různé promoční akce, kdy značka a často i kvalita pro něj není moc důležitá, ale rozhoduje cena. Pro firmy není příliš doporučováno často využívat cenových nástrojů, pakliže chtějí vybudovat silnou značku, která pevně stojí na základních vlastnostech a přínosech produktu. Obecně dobrý marketing by se měl vyznačovat tím, že se co nejvíce bude vyhýbat používání cenových nástrojů (13).

Místo

Třetím nástrojem marketingového mixu je distribuce resp. místo. Prostřednictvím distribuce firma řídí proces pohybu výrobků směrem k zákazníkovi. Tento proces zahrnuje zajištění následujících prostředků distribuce: doprava, skladové hospodářství, výběr zprostředkovatelů, rozhodnutí o vhodném umístění produktů v obchodech a volbě sortimentu, který se bude v daném místě prodávat. To celé se dá začlenit do distribuční strategie, jejímž obsahem je i rovněž rozvoj spolupráce mezi výrobcem a distributorem (13).

Podpora

Čtvrtým a nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu je komunikace neboli podpora. Marketingová komunikace obsahuje všechny nástroje, pomocí nichž firma komunikuje s cílovými skupinami z důvodu podpory svých výrobků nebo image firmy. Do nástrojů komunikačního mixu patří: reklama, public relations, podpora

prodeje, sponzoring, direct marketing, exhibice a veletrhy, interaktivní marketing atd. (13).

1.12.2.2 Rozšíření marketingového mixu

Účinný marketingový program je navržen tak, aby podporoval všechny prvky marketingového mixu a aby byla zákazníkovi poskytnuta, co nejvyšší hodnota a aby došlo k dosažení firemních cílů v oblasti marketingu (3).

Mnoho odborníků kritizuje základní pojetí marketingového mixu, tedy 4P. Poukazují především na to, že koncepce 4P se soustředí pouze na prodávajícího, nikoliv na kupujícího. Z hlediska spotřebitele by tedy měl být marketingový mix označen jako 4C (3):

- Customer solution (řešení potřeb zákazníka)
- Customer cost (náklady vzniklé zákazníkovi)
- Convenience (dostupnost)
- Communication (komunikace)

Je důležité si uvědomit fakt, že zákazníci jsou v pozici, kdy získávají při řešení svých potřeb určitou hodnotu. V tomto ohledu jsou pro zákazníky kromě ceny také důležité náklady nutné na obstarání výrobku, náklady spojené s provozem výrobku či náklady na jeho likvidaci na konci životnosti. Tudíž zákazníci od výrobku vyžadují, aby byl pro ně co možná nejdostupnější, a hlavně vyžadují spolehlivou oboustrannou komunikaci. Odborníci, kteří se zabývají marketingem, by se měli nejprve zamyslet nad koncepcí 4 C a zní pak vycházet při tvorbě 4 P (3).

1.12.2.3 Aktualizace 4 P dle Kotlera

Vzhledem k šířce a komplexnosti marketingu dnes již 4 P zdaleka nestačí. Pokud budeme 4 P aktualizovat, tak abychom se přiblížili k holistickému marketingu, dojdeme k podstatně adekvátnějšímu souboru 4 P a to k (8):

- Lidé – jsou reprezentanti interního marketingu, tudíž jsou zaměstnanci pro úspěch marketingu nepostradatelní. Obecně platí, že marketing je tak dobrý,

jako lidé, kteří se podílejí na jeho tvorbě uvnitř organizace. Podmínkou úspěchu je i pochopení spotřebitelů marketéry, kdy je nutné na zákazníky nahlížet ze širokého spektra.

- Procesy – jen při správném nastavení procesů a programů řízení, může společnost s úspěchem navazovat se zákazníky vzájemně prospěšné a dlouhodobé vztahy. Adekvátně zvolené a prováděné procesy jsou také klíčové pro navrhování nových výrobků a kreativní přístup k marketingu.
- Programy – jsou veškeré aktivity firmy směřující směrem k spotřebitelům. Obsahují všechny 4 P, které se standardně používají a dále řadu dalších marketingových aktivit, které nezapadají do starého konceptu 4 P.
- Výkon – je definován tak, aby podchycoval celou řadu ukazatelů finančního a nefinančního charakteru. Výkon dále směřuje i za společnost samotnou směrem k společenské odpovědnosti k dané komunitě.

1.12.2.4 Komunikační mix

Často je reklama symbolem marketingové komunikace, protože je pro laickou veřejnost zdaleka nejviditelnější, ovšem existuje celá řada komunikačních nástrojů, z nichž každý je charakteristický něčím jiným (13).

Reklama je nástroj masové komunikace, která není osobní a využívá media jako je televize, internet, rádio, billboardy apod. Obsah reklamy se odvíjí od požadavků zadavatele (13).

Podpora prodeje je nejčastěji ve formě kampaně, která se zaměřuje na stimulaci prodeje a to např., prostřednictvím snižování cen, soutěže, slevových programů a zákaznických karet apod. (13).

Sponzorování chápeme jako poskytnutí finančních prostředků, věcí, know-how, služeb směrem ke sponzorovanému. Na oplátku od sponzorovaného dostaneme pomoc při dosahování cílů v komunikaci, jako např. posílení značky, zlepšení povědomí o značce a image podniku. Nejčastěji jsou sponzorovány sportovní aktivity, umění, media, vzdělávání, společenské projekty, věda, televizí pořady apod. Firmy mohou tedy akce

pouze jen sponzorovat a aktivně se neúčastnit jejich organizace anebo je organizovat vlastními silami. Vlastní akce jsou obvykle označovány jako eventy, kam můžeme zařadit např. sportovní turnaje pro partnery, večere, recepce, koncerty atd. (13).

Public relations ve zkratce PR zahrnuje všechny činnosti, díky nimž firma komunikuje se svým okolím a subjekty, jež se v něm vyskytují. Do okolí firmy řadíme všechny subjekty, se kterými chce mít firma dobré vztahy. Součástí PR jsou různé publikace vydávané firmou, tisková prohlášení, ale i diskuze v médiích, které ne vždy musí vyjít pro firmu pozitivně (13).

Komunikace v místě prodeje resp. nákupu zahrnuje v sobě způsoby nabízení zboží v obchodě, což znamená, kde bude zboží v obchodě a jak bude vypadat jeho prezentace jako celku (13).

Další součástí komunikačního mixu jsou výstavy a veletrhy, které jsou obzvlášť důležité pro průmyslové podniky. Veletrhy umožňují setkávání mezi firmou, dodavateli a odběrateli. Klienti mají možnost na jednom místě osobně poznat všechny firmy a osahat si tak jejich produkty klidně v jeden den (13).

Přímá marketingová komunikace se vyznačuje svojí cíleností a adresností. To znamená, že firmy např. zasílají potenciálním klientům dopisy či jim volají, kde je přímo oslovují jejich jménem. Klient tak má pocit vlastní výjimečnosti (13).

Osobní prodej je také jeden z nástrojů komunikačního mixu, jedná se v tomto případě především o různé předvádění produktu přímo prodejcem s cílem prodat dané zboží či službu. Typický je osobní kontakt. Nicméně osobní prodej nyní v České republice má spíše klesající tendenci i vlivem restrikcí ze strany státu (13).

Posledním nástrojem je tzv. interaktivní marketing, který je charakteristický využitím nových médií, jako je internet, který nám otevírá nové dimenze komunikace, která může být klidně obousměrná s různými subjekty. Interaktivní komunikace propojuje prodej přímo s komunikací např. prostřednictvím eshopu (13).

1.12.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je dána komplexním výsledkem informací, které byly získány výzkumem trhu, tak i vnitřního prostředí firmy. SWOT analýza je tedy utvářena, jak

poznatky externí analýzy. Výsledkem externí analýzy je situační analýza, která shrnuje poznatky vzhledem k ostatním tržním subjektům na základě parametrů daných vnějším prostředím. Tzn., zdali jde o národní trh či mezinárodní apod. (1).

Naopak cílem interní analýzy je vyhodnocení silných a slabých stránek firmy. Na základě těchto poznatků jsou pak určována opatření pro eliminaci nedostatku a zároveň jsou realizované kroky pro rozvoj silných stránek. Analýza musí být provedena v plné šíři podnikových funkcí a podnikové problematiky. Výsledkem je pak zcela komplexní analýza, jejíž název je prakticky utvořen z dvou anglických názvu analýz. S - W je Strengths and Weaknesses Analysis (analýza silných a slabých stránek) a O – T je Opportunities and Threats Analysis (analýza příležitostí a hrozeb) (1).

Firma vyhodnocením SWOT analýzy dostane relevantní podklad pro tvorbu strategií či pro uplatnění zjištěných výsledků ve stávajících strategiích. Prakticky jde o eliminaci chyb a maximalizaci předností při současném využití příležitostí např. k růstu a omezení případných hrozeb (14).



Obr. 2 SWOT analýza (Zdroj: <http://www.businessvize.cz/images/clanky/swot.gif>)

1.13 Strategický marketing

Strategický marketing je velmi široký pojem, proto si nejprve nadefinujeme to, co vyjadřuje pojem strategie. Strategie podle autorky Aleny Hanzelkové vyjadřuje: „*Dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytýčených cílů dosahovat*“ (2, s. 3)

V souladu s předcházejícím odstavcem ohledně strategií jako celku, je marketingová strategie souhrnem elementárních záměrů, kterých chce firma docílit v dlouhodobějším časovém horizontu. Těchto záměrů chce firma přirozeně dosáhnout v oblasti marketingu, kde se pomocí marketingových činností bude snažit o to, aby realizovala obchodní cíle a dosáhla konkurenční výhody (2).

Pohledy na marketingovou strategii a na její vyjádření se samozřejmě různí, např. podle Horákové marketingová strategie udává směr, který bude organizační jednotka následovat po určitý časový horizont, a který vede k nejefektivnější alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytýčených cílů v oblasti marketingu (7).

Autoři Foret, Procházka a Urbánek nahlíží na strategii jako na způsobilost k řízení podniku vzhledem ke stanoveným cílům. Dále uvádějí, že základní rámec marketingové strategie má následující součásti (4):

- Cíle, kterých má být dosaženo.
- Zvažované strategické alternativy.
- Cílové zákazníky.
- Poznání konkurentů pro každou cílovou skupinu zákazníků.
- Prezentace jádra strategie cílovým zákazníkům, kdy jde především o sdělení výhod naší nabídky, vymezení pozice produktu, vyjádření hodnoty a na závěr určit cenu, distribuci, produkt a propagaci (marketingový mix).

Při definici strategie nám zaujímá významné místo pojem strategický cíl, což je budoucí žádoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout prostřednictvím své činnosti. Strategické cíle jsou hlavní složkou strategie a stanovují se pro delší časové období.

Podmínkou úspěchu strategických cílů je jejich adekvátní formulace. Nejčastěji je doporučován přístup SMART, který je tvořen (2):

- Stimulating – cíle musí stimulovat k dosažení žádoucích výsledků.
- Measurable – cíle musí být měřitelné.
- Acceptable – cíle by měly být akceptovatelné pro zúčastněné zájmové skupiny.
- Realistic – cíle by měly odpovídat realitě.
- Timed – cíle by měly být správně načasované.

S pojmem marketingové strategie úzce souvisí i proces strategického řízení marketingu, který je: „*Kontinuálním procesem současně probíhajícími strategickými marketingovými činnostmi – marketingové strategické analýzy, definování marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontroly dosažení marketingových cílů*“ (2, s. 8).

V rámci marketingového řízení strategie jde v podstatě o sekvenci procesů (marketingová strategická analýza, definice marketingové strategie, kontrola cílů), pro které platí, že musí být v podnikové praxi nekončící a stále se opakující procesy, které se pravděpodobně budou vzájemně překrývat (2).

1.13.1 Formulace strategie

Většina společností, které působí na tržně orientovaných trzích, se vyznačuje svébytným posláním, vizí a cíli. Ve 21. století je marketingová strategie pro takovou společnost velmi důležitá. Při formulaci strategie musíme vycházet z podnikových cílů. Strategie je v jádru věci komplexní plán pro dosažení podnikových cílů nebo také jízdní řád (5).

Nyní si shrneme základní 3 podněty ke strategiím v marketingu, které formuloval pan Porter (5):

- Diferenciace. Firma se koncentruje na dosahování vysokých výkonů v určité oblasti, kterou si zvolí a zároveň jde o oblast, která přináší zákazníkům užitek. Podnik se tedy pokouší o vylepšování svých silných stránek, což mu má

přinést určitý příspěvek k žádané diferenciaci. Snaží se tedy produkty odlišit od konkurenčních. Např. firma usiluje o vedoucí postavení v kvalitě, musí neustále zlepšovat své produkty, tak aby splňovaly nejnáročnější jakostní požadavky, s čímž souvisí i neustálá kontrola produkce. Důležité je poté zvolit i vhodný způsob pro komunikaci této strategie.

- **Zaměření.** Firma si vybere určitý segment na trhu, na který se zaměří. Předpokladem je důkladné seznámení firmy s cílovým segmentem.
- **Celkové vedoucí postavení v nákladech.** Firma se zaměřuje na dosahování nejnižších nákladů v daném oboru či segmentu. Jde především o výrobní a distribuční náklady, u kterých je cílem taková výše, která dovolí stanovit firmě cenu nižší nežli je tomu u konkurence. Firmy, které vyznávají tuto strategii, musí excelovat v technologii, výrobě, nákupech a ve fyzické distribuci.

1.13.2 Formulace programů

Dobře vymyšlená marketingová strategie nám nezaručí úspěch, pokud se nebudeme starat o to, jak danou strategii implementujeme a zrealizujeme. K dosažení žádoucího stavu je vhodné využít podpůrných programů, které podporují realizaci strategie. Po jasném zformulování podpůrných programů si musíme ujasnit, jaké zatížení náklady budou tyto programy pro naši společnost znamenat. Musíme tedy pečlivě zanalyzovat jejich přínos (5).

1.13.3 Implementace marketingové strategie

Strategické analýzy a formulace strategie by byly jenom kusy papíru, pokud by nedošlo k jejich implementaci. Proto je nutné implementaci věnovat značnou pozornost, případně i srovnatelnou jako při formulaci strategie (2).

Strategie je již ze svého názvu zacílena dlouhodobě, tedy strategicky, naopak její realizace probíhá na úrovni taktického a operativního řízení. Ve fázi implementace strategie by neměly chybět takové položky jako je časový harmonogram implementace včetně specifikace jednotlivých úkolů a jejich nositelů. Implementační úkoly by měly být stanoveny na základě strategických cílů obsažených v návrhu strategie (2).

1.13.4 Kontrola

V procesu naplnění strategie zaujímá kontrola poslední místo. Kontrola dosahování marketingové strategie musí probíhat fakticky neustále během celého časového horizontu, pro který byla marketingová strategie stanovena (2).

Firma při realizaci strategie musí dbát zvýšenou pozornost na monitoring výsledků a sledovat budoucí očekávaný vývoj. Některá tržní prostředí jsou v řádu let poměrně stálá, nicméně je i řada trhů či segmentů, kde zaznamenáváme takřka turbulentní prostředí, které se vyznačuje velkým množstvím změn v malém časovém horizontu. Jakmile taková změna nastane, tak společnost musí okamžitě posoudit proces implementace, programy, strategie a někdo dokonce i cíle (5).

V praxi je systematická kontrola strategie zejména u malých a středních firem často opomíjena. Firmy kontrolu dosahování marketingové strategie buď vůbec nerealizují anebo jí řeší až v tom případě, kdy se strategie nedaří naplňovat (2).

Firmy, které chtějí zavést seriózně systém strategického řízení, se musí zaobírat kontrolou ve stejném rozsahu jako i ostatními fázemi procesu strategického řízení. Doporučuje se zavést systém pravidelného reportingu, který bude např. ve čtvrtletních intervalech vyhodnocovat dosahování všech hlavních ale i dílčích marketingových cílů (2).

Konkrétně tedy práce marketingových manažerů v kontrolní fázi směřuje (7):

- Porovnávání a hodnocení plánovaných a skutečných výkonů.
- Určení odchylek od standardních veličin a jejich rozbor včetně stanovení příčin.

Nezbytnost práce se zjištěnými odchylkami a k přijetí opatření v případě potřeby, pokud se zaznamenaný výsledek jeví jako lepší než plánovaný, potom je třeba zjistit příčinu tak dobrého výsledku a tuto nečekanou příležitost adekvátně využít. Při záporné odchylce je nutné výsledné vlivy eliminovat (7).

1.13.5 Marketingový plán

Marketingový plán má nejčastěji podobu psaného dokumentu, který nám podává souhrn ucelených informací o daném trhu a naznačuje způsob, jak by firma měla dosáhnout svých plánovaných cílů. Obecně je marketingový plán považován za jeden z nejdůležitějších výsledků marketingového procesu. Aktuálně je trendem v marketingovém plánování orientace na zákazníky a konkurenty. Lze také říci, že plány jsou nyní realističtější, než tomu bylo v minulosti (5).

Marketingové plány obsahují následující složky (5):

- Obsah a shrnutí - marketingový plán by měl začínat shrnutím základních cílů, tak abychom dostali stručnou informaci o tom, co je cílem plánu.
- Situační analýza – důkladně analyzuje vnější a vnitřní informace o podniku. Výstupem je pak SWOT analýza.
- Marketingová strategie – dokument, v němž jsou definovány poslání, marketingové aktivity a finanční cíle.
- Finanční plánování – v rámci finančního plánu plánujeme výši základních obchodních ukazatelů. Např. na straně příjmu jde o předpokládaný objem tržeb a na straně výdajů jde o investiční výdaje, marketingové výdaje apod.
- Kontrola plnění – týká se monitorování a kontroly průběhu realizace marketingového plánu. V případě zjištěných nedostatků nastávají korekce složek plánů.

1.14 Souhrn 1. kapitoly

V teoretických východiskách práce jsem si nejprve definoval marketing a vymezil jeho působnost v různých odvětvích. Poté jsem rozčlenil typy marketingu a popsal podnikatelské koncepce. Následně jsem se zabýval řízením vztahů se zákazníky, jelikož se domnívám, že to má pro podniky zcela zásadní význam. V druhé části teoretických východisek jsem se pak zabýval strategickým marketingem a analýzami, a to jak vnějšího, tak vnitřního prostředí. V externí analýze jsem se obzvlášť věnoval

SLEPT analýze a Porterově analýze pěti sil. V interní analýze jsem kladl důraz na marketingový a komunikační mix a v neposlední řadě na SWOT analýzu.

Zmíněná teoretická východiska mně pak budou podkladem pro zpracování analytické části diplomové práce, popř. i návrhové.

2 Analýza současné situace

Při analýze současné situace společnosti budu vycházet z teoretických východisek.

2.1 Popis společnosti INTERLOG s.r.o.

INTERLOG

VÁŠ SPOLEHLIVÝ FINANČNÍ PARTNER

Obr. 3 Logo společnosti INTERLOG s.r.o. (Zdroj: www.interlog.cz)

Tab. 1 Základní údaje o společnosti (Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a197132&typ=full&klic=7uomf4>)

Název subjektu	INTERLOG s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku	30.5.1995
Sídlo	Brno, 60200, Trnitá, Opuštěná 227/4
Okres	CZ0642 Brno - město
Základní územní jednotka	550973 Brno - střed
Spisová značka	C 19558 u Krajského soudu v Brně
IČO	60754451
DIČ	CZ60754451

2.1.1 Předmět podnikání společnosti

- Poskytování a zprostředkování

V tomto předmětu podnikání společnosti jde o poskytování a zprostředkování služeb pro malé a střední podniky za užití finančního controllingu se zaměřením na podniky, které působí v kovoprůmyslu, dřevoprůmyslu a na obchodní firmy (15).

- Analýza společností

V této oblasti se společnost zabývá komplexními, ale i dílčími analýzami firem z řad malých a středních podniků. Analýzy společností jsou většinou realizovány z důvodu potřeby finančních auditů klientů např. pro banky či státní instituce s cílem realizace projektů zákazníků a to buď s využitím soukromých prostředků financování anebo dotačních titulů. Analýzy se také provádějí z důvodu optimalizace společností v různých oblastech (15).

- Nákup a prodej

Zde společnost realizuje nákup a prodej movitých předmětů, jako jsou osobní automobily, nákladní automobily, stroje, technologická zařízení, stavební stroje aj. (15)

- Rekonstrukce a nákup historických vozidel

V této oblasti se společnost zabývá spíše střednědobými projekty, jejichž předmětem bývají nákupy či generální, popř. specifické rekonstrukce veteránů. Firma má bohaté zkušenosti a know-how s rekonstrukcemi historických autobusů především československé provenience. V minulosti bylo realizováno několik autobusů typu Škoda 706 RTO Lux i Linka a dále unikátní autobus Škoda 706 RO, který je historicky velmi cenný (15).

Dle klasifikace CZ-NACE se jedná o tyto činnosti:

Tab. 2 Klasifikace dle CZ-NACE (Zdroj: http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=1875511)

Kód	Text
46900	Nespecializovaný velkoobchod
4778	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
451	Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů
461	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
772	Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

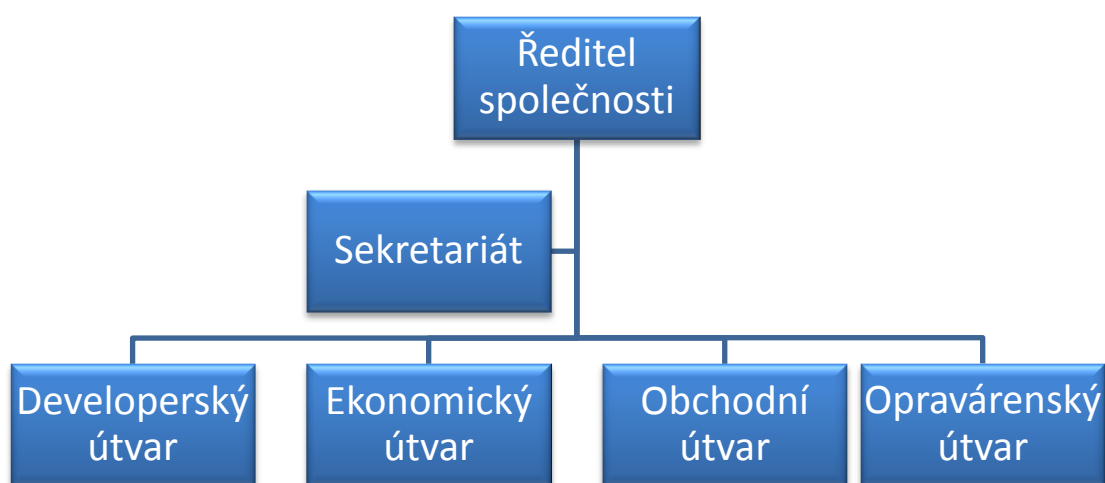
Společnost působí na českém trhu již 16 let, tedy od roku 1998. Výše základního splaceného kapitálu je 100 tis. Kč., což tehdejší předpisy takovou částku vyžadovaly. Společnost řídí jediný jednatel. Ve firmě pracuje 5 osob jako kmenoví zaměstnanci a dále společnost využívá pro různé projekty externí spolupracovníky.

2.1.2 Organizační struktura

Současný styl organizační struktury se dá přirovnat svou charakteristikou k funkcionální organizační struktuře a to z toho důvodu, že pracovníci ve společnosti se sdružují buď dle podobnosti vykonávaných úkolů či dle individuálních znalostí, schopností, dovedností a aktivit.

Funkcionální organizační struktura těží z účelného využití specializace jednotlivých pracovníků a jednotného řízení. Naopak menší zápory použití tohoto typu se skrývají ve větší koordinaci mezi jednotlivými funkčními oblastmi organizace a dále v špatné komunikaci jednotlivých útvarů, které mají tendenci se soustředit pouze na své zaměření, což ovšem u firmy této velikosti nehrozí.

Firma je rozdělena do jednotlivých útvarů, které mají mezi sebou určité vazby a vztahy, jako je nadřízenost a podřízenost. K zobrazení organizační struktury společnosti jsem si vybral organizační schéma, které je prezentováno pod tímto textem.



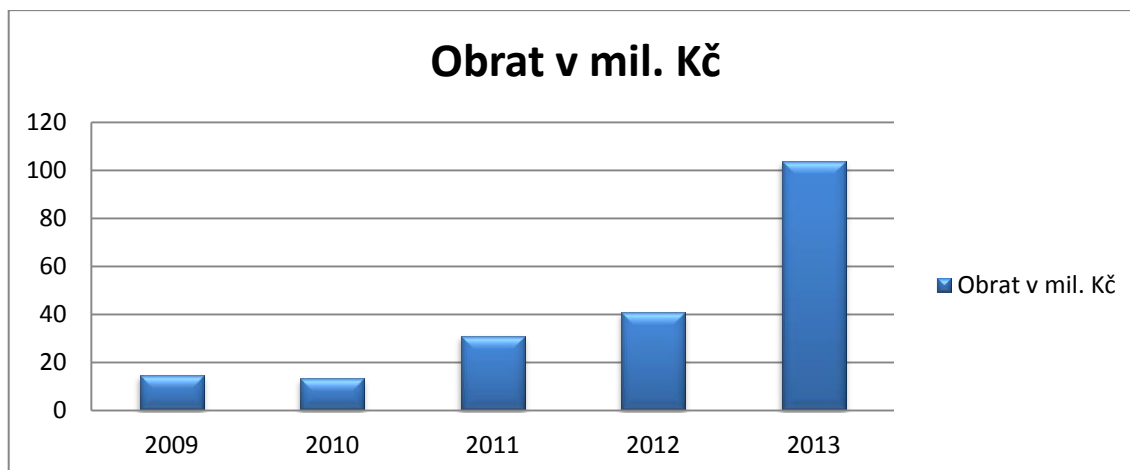
Obr. 4 Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.3 Historie společnosti

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně 30. května roku 1995 se sídlem v Brně na Chodské ulici. Chod společnosti v té době utvářeli následující jednatelé: JUDr. Jaromír Veselý a Radek Nejedlý. Společníci byli: Radek Nejedlý, Dipl. ing. Václav Klein, Dipl. KfF. Ladislava Klein, JUDr. Jaromír Veselý. Předmětem činnosti společnosti byla zprostředkovatelská činnost, obchodní živnost-koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a velkoobchod. Toto schéma společnosti bylo aktuální až do roku 2000, kdy došlo k její transformaci a aktualizaci z hlediska společníků, jednatelů i její činnosti. Nově ve společnosti zastávali pozici společníků Iva Vytlačilová a Alena Zdražilová, kdy zároveň představovali jediné jednatele společnosti INTERLOG s.r.o. do 26.1.2001, kdy došlo k výmazu Aleny Zdražilové. Ve stejném roce došlo ve společnosti ke změně sídla společnosti, na již dosavadní sídlo Brno, Opuštěná 4 a předmětu činností, kdy předešlé činnosti byly vymazány a naopak byly zapsány činnost nové, jako je specializovaný maloobchod, maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím, zprostředkování obchodu a pronájem a půjčování věcí movitých (16).

Jedinou jednatelkou a společníkem v jedné osobě byla tak až do 7.10.2004 Iva Vytlačilová. Poté došlo opět ke změně v majetkových poměrech společnosti. Stávající jednatelka byla nahrazena jednatelem Ing. Darkem Vytlačilem, který zároveň odkoupil veškeré podíly společníků a následně se stal majoritním vlastníkem společnosti s obchodním podílem ve výši 100% (16).

V průběhu svého působení si společnost poměrně začala budovat stabilní místo na trhu a začala se pozvolna rozvíjet, což je vidět z přiloženého grafu vývoje obratu pod textem. Obzvláště od roku 2010 se společnost dynamicky rozvíjí a to i navzdory celosvětové hospodářské krizi.



Graf 1 Vývoj obratu v čase (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.1.4 Poslání firmy

Dle internetové prezentace společnosti je jejím posláním poskytovat svým zákazníkům vždy kvalitní a cenově příznivé produkty a služby ve všech oblastech, ve kterých společnost působí (15).

2.1.5 Cíle firmy

Prvořadým cílem firmy je činnost za účelem dosažení zisku s flagrantním akcentem na tvorbu odpovídajícího obratu a neutuchajícímu rozvoji a inovaci služeb, firemních produktů za účelem flexibilní a včasné reakce na nynější požadavky a trendy na trzích (15).

Druhořadým cílem společnosti je pak saturace dosahovaných výkonů v konkrétních oblastech podnikání s cílem pravidelné optimalizace podnikových procesů (15).

Dle informací od vedení chce i nadále společnost působit v rámci Moravy, potažmo České republiky (15).

2.1.6 Reference

Na následujícím obrázku uvedu výběr z referencí dle webu společnosti.



Obr. 5 Reference společnosti (Zdroj: <http://www.interlog.cz/reference.php>)

2.1.7 Sídlo společnosti

Společnost INTERLOG s.r.o. sídlí v pronajatých prostorách v centru Brna ve staré administrativní budově na Opuštěné ulici. Sídlo má poměrně výhodnou polohu z hlediska budoucího uvažovaného Jižního centra. V blízkosti sídla jsou také důležité body jako je ústřední autobusové nádraží, Galerie Vaňkovka apod.

Nicméně jde o prostory zastaralé a někdy až v havarijním stavu. Vlastník objektu se tudíž rozhodl v průběhu letošního roku budovu vyklidit a zakonzervovat pro eventuální budoucí investiční a developerské projekty, neboť budova je na strategické pozici. Společnost INTERLOG s.r.o. na tento fakt musela zareagovat a našla si nové sídlo v administrativním komplexu na Ostravské ulici. Pro společnost je to významný krok, jednak jde o přemístění se z centra prakticky na periferii a za druhé jde o výrazné rozšíření kancelářské plochy přibližně o 30 % a zázemí moderního administrativního komplexu, který může podpořit image společnosti jako stabilního partnera pro své klienty. Uspořádání kanceláří bude dle nejnovějších trendů, což znamená, že majoritní prostor bude zabírat open space a jediné uzavřené prostory bude zasedací místnost a kancelář ředitele. Nové sídlo navíc společnosti poskytne parkovací plochy a plochy pro umístění vozidel určených pro prodej či pro prezentaci klientům,

což ve stávajícím sídle šlo jen v omezené míře a společnost tak nesplňovala požadavky např. ŠKOFIN pro financování skladových vozidel.

Další pracoviště společnosti se nachází v logistickém areálu u Horky nad Moravou u Olomouce. Zde se soustředí rekonstrukční práce na veteránech pro klienty. Společnost zde má také sklad náhradních dílů pro veterány a několik veteránů v zásobě pro eventuální klienty na rekonstrukci.

2.2 Analýza vnějšího prostředí

2.2.1 SLEPT analýza

2.2.1.1 Sociální hledisko

Hlavní cílovou skupinou společnosti INTERLOG s.r.o., se svým sortimentem služeb, jak je nastaven, je korporátní klientela. Sociální hledisko má vliv na společnost především prostřednictvím zaměstnanců, dodavatelů ale i některých odběratelů (fyzické osoby). Sociální vlivy jako takové na společnost příliš nepůsobí, protože společnost působí vesměs v rámci homogenního trhu na Moravě a v Čechách.

2.2.1.2 Legislativní faktory

Právní a navazující politické prostředí je pro podnikání firmy v daných segmentech firmy poměrně významné. Je nutné konstatovat, že i přes nepříznivý ekonomický a hospodářský vývoj je politická situace poměrně stabilní, nicméně časté změny daňových sazeb a zákonů pro podnikání jsou ekonomickou a administrativní zátěží podnikání. Důležitý bude i vývoj v ČR za vlády současné trojkoalice, jejíž program je plný slibů a často nereálných plánů z protichůdného názorového spektra.

Za nejzásadnější změnu lze asi považovat to, že od 1.1.2014 vešel v platnost nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích. Např. základní kapitál u s.r.o. bude již od 1 Kč (17).

Tento fakt samozřejmě může do businessu nalákat nové podnikatele, což vede k předpokladu zvýšené konkurence, kdy ti nejlepší přežijí a naopak se vyselektují ti slabší, kteří pravděpodobně z trhu odejdou.

Navíc k datu 1.1.2014 bude nutné si nastudovat řadu změn, které se týkají obchodních zvyklostí a smluv. Dále se bude nutné zaměřit u stávajících obchodních korporací na jejich stanovy neboli společenskou smlouvu, zda není v rozporu s donucujícími ustanoveními. Takové odchylky se po 6 od nabytí účinnosti nového zákona automaticky zruší (18).

Pokud korporace na novou úpravu nebudou reagovat, hrozí jim v krajním případě až soudní řízení. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že většina společností bude nucena kvůli nové právní úpravě pověřit vlastního zaměstnance či externí právní kancelář, která prověří či upraví smlouvy a stanovy, tak aby to bylo v souladu s novým zákonem. Je potřeba tedy i počítat s dodatečnými náklady (18).

2.2.1.3 Ekonomické faktory

Z hlediska ekonomických faktorů dolehla i na tuto společnost v minulosti celosvětová hospodářská krize, kdy jak fyzické osoby, tak právnické osoby se bály investovat např. do obnovy vozových parků či do rozvoje vlastního podnikání. Nicméně naopak rostl tlak na racionalizaci podnikání a optimalizaci podnikových procesů s průnikem ve snížení nákladů. Firmy se tak snažily bojovat s krizí utážením vlastních opasků a tak zefektivnit vlastní fungování, tak aby dokázaly přežít v nelehké situaci, v níž se trhy nacházely. Cílem bylo např. získat konkurenční výhody. Ve všech těchto oblastech společnost INTERLOG dokázala nabídnout svým klientům služby, které jim dopomohly k dosažení žádoucího stavu.

Nyní bych rád shrnul pár vybraných makroekonomických dat, které se vážou k české ekonomice. V 9. měsíci roku 2013 činila nezaměstnanost 7,60 % a index cen 1,80 %. Za druhý kvartál roku 2013 meziročně došlo k poklesu HDP o 1,30 %, naproti tomu maloobchod vzrostl o 1,30 % (19).

Za celý rok 2013 se tržby v maloobchodě včetně motoristického segmentu, dle CZ – NACE 45+47 zvýšily reálně o 1 % meziročně. Na celkový vývoj měl především pozitivní vliv růst tržeb v motoristickém segmentu. Samozřejmě jde o poměrně pozitivní zprávu, neboť motoristický segment je důležitou oblastí podnikání společnosti INTERLOG s.r.o. Samotný motorismus (CZ-NACE 45) za rok 2013 rostl

meziročně o 3,7 %, přičemž prodej vozidel, což je jedna z klíčových položek pro firmu, rostl 4,3 % a servis pak o 1,6 % (20).

Maloobchod dle klasifikace CZ-NACE 47 vykázal za rok 2013 meziroční pokles tržeb o 0,1 %. Pokles byl způsoben záporným 1. pololetím, v 2. pololetím byl pak zaznamenán růst. Tržby za pohonné hmoty se meziročně snížily o 3,0 %, což může znamenat, že lidé a firmy jsou nespokojeni s cenotvorbou pohonných hmot zajišťovanou státem, kdy díky vysoké spotřební dani, máme jednu z nejvyšších cen pohonných hmot ve střední Evropě. Mnoho především dopravních firem pak tankuje v zahraničí a stát přichází o značnou část příjmů (20).

V roce 2013 poklesl i prodej potravin o 1,1 % a naopak prodej nepotravinářského zboží vzrostl o 1,5 %. Nejvyšší růst ze zboží zaznamenalo zboží prodávané prostřednictvím internetu či zásilkových služeb – o 26,8 %. Ve specializovaných prodejnách nejvyšší růst vykazovaly položky, jako jsou počítače a komunikační zařízení – o 8,8 %. Naopak méně se např. prodávalo kosmetiky – o 2,9 % a zboží určené pro domácnost – o 1,3 % (20).

A nyní si uvedeme nejaktuálnější data za poslední čtvrtletí roku 2013. Za 4. čtvrtletí došlo k růstu maloobchodu včetně motorismu reálně meziročně o 3,6 %. Samotný motoristický segment zaznamenal nárůst o 10,3 %. Tržby za nepotravinářské zboží vzrostly o 2,9 % a za potraviny a pohonné hmoty klesly o 2,6 % (20).

Nyní si uvedeme výběr, hodící se k oblastem podnikání společnosti INTERLOG s.r.o., ze statistik Českého statistického úřadu vztahujících se k finančnímu zprostředkování, k bankovním institucím a leasingovým společnostem za 1. – 3. čtvrtletí roku 2013 (21):

- Odvětví finančního zprostředkování (CZ NACE 64 – 66) – nárůst průměrného počtu zaměstnaných fyzických osob o 0,1 %, průměrná mzda poklesla o 5,1 %.
- Bankovní peněžní instituce (CZ NACE 64.19) – rozdíl mezi celkovými výnosy a náklady činil 60 mld. Kč, ve všech bankách bylo v průměru zaměstnáno 39437, což je o 1,2 % více než za stejné období roku 2012.

- Finanční leasingové společnosti (CZ-NACE 64.91) – zisk před zdaněním činil 4.6 mld. Kč, což znamená snížení zisku vůči stejnému období roku 2012 o 24,9 % a výkony poklesly o 13 %.

Společnost dále vnímá neserióznost dodavatelů a některých klientů, což může být pro podnikání zásadní problém. Časté jsou zpožděné platby či značný tlak na cenu ze strany na zákazníka. Společnost se dále setkala s netransparentním fungováním veřejných zakázek a s protiprávním jednáním osob, jež jsou v tomto řízení zainteresovány. Vývoj ekonomiky ČR, má zásadní vliv na podnikání společnosti INTERLOG s.r.o. V době, kdy stát sahá k neustálým restriktivním krokům, i klienti utahují opasky a mají tendenci redukovat své výdaje, naštěstí dle výše uvedených statistik za rok 2013 dochází k oživení oblastí podnikání, v nichž společnost působí.

2.2.1.4 Politické faktory

Tato oblast souvisí s legislativními faktory, v tomto kontextu je nutné uvést, že důležité jsou zákony týkající daní, práv zaměstnanců a povinností zaměstnavatelů. V dnešním turbulentním politickém prostředí si firma skutečně nemůže být jista, co si politici opět připraví za úpravy zákonů, novely a zákony. Doufejme, že nynější trojkoaliční vláda bude ve svých krocích konzistentnější.

2.2.1.5 Technologické faktory

Na podnikání společnosti INTERLOG s.r.o. pozitivně působí rozvoj internetu v České republice. Společnost využívá internet pro vlastní prezentaci prostřednictvím webových stránek a dále pak k inzerci vozidel a veteránů na nejrůznějších inzertních serverech. Internet se u nás neustále rozvíjí a zasahuje čím dál více uživatelů a jeho důležitost v businessu neustále stoupá. Důležitý je rozvoj nových datových sítí pro mobilní připojení k internetu, kdy může být uživatel prakticky neustále online a realizovat různé transakce. Společnost je na tento trend připravena a její webová prezentace je optimalizována i pro mobilní přístroje.

Společnost vnímá důležitost technologií velmi vážně a vidí v nich novou příležitost pro svůj rozvoj. Už nyní lze pomocí moderních technologií ušetřit značnou část nákladů prostřednictvím redukce času a pracovníků, které je možno nahradit novými

technologiami. Inovace v oblasti technologií nám zároveň umožňují poskytovat svým klientům rychlejší, kvalitnější a levnější služby.

Rozmach IT programů a internetu má i značný vliv na marketing. Inovace v této oblasti umožňují poutavější komunikaci podniku směrem ke klientovi a jiným zájemcům. Technologie nám umožňují se více přiblížit k zákazníkům a lépe je oslovovat. Jako příklad mohou být uvedeny sociální sítě, kdy společnost může s klienty čile komunikovat prakticky online, aniž by byl ku příkladu nutný osobní kontakt, což šetří oběma stranám náklady a čas. Marketing využívá technologií např. při tvorbě databází klientů, automatické rozesílání newsletterů a jiných adresných sdělení. Rozmach technologií pro nás znamená mít k dispozici i pokročilejší a na obsluhu snadnější analytický nástroj, kdy můžeme posuzovat efektivitu jednotlivých kampaní či výsledky prodeje apod. V současnosti společnosti upouštějí od nákladných kampaní v klasických médiích a začínají se soustředit na nová media, která mají značný potenciál a neustále rostou, přičemž náklady na kampaně bývají nižší, nežli je tomu v tradičních médiích.

Další hrozbou v rámci technologických faktorů může být silně se rozmáhající car sharing. V Brně tuto službu prozatím poskytuje Autonapůl, družstvo. Družstvo je činné v tomto oboru již od roku 2003, nicméně až v posledních letech se z car sharingu stává evropský trend. Vlastnictví auta je pro hodně lidí příliš drahé a nerentabilní, obzvláště pro ty, kteří jezdí např. 3x do týdne. Car sharing pak tyto náklady významně snižuje a navíc zákazník nemusí řešit servis a další nutné administrativní úkony (22)

Rozvoj car sharingu pak může samozřejmě vést k ochabnutí poptávky po nových a ojetých vozech i navázaných služeb s tím spojených, což představuje hrozbu pro společnost INTERLOG s.r.o.

Následující eventuální hrozbou v rámci operativního leasingu a podnikání společnosti jako celku je služba LeasePlan Go, která se svým pojetím zaměřuje na malé a střední podnikatele v rámci ČR. Navíc je schopná nabídnout odpovídající řešení i živnostníkům. Služba je velmi dobře marketingově uchopena a jednoduše vysvětlena (23).

Poslední případnou hrozbou je vstup společnosti ŠkoFIN s.r.o., české jedničky v operativním leasingu, na trh, který doposud v České republice žádná leasingová společnost neobsluhovala. Doteď byl totiž operativní leasing vyhrazen pouze firemním klientům. Nyní ŠkoFIN s.r.o. v červnu tohoto roku nově nabídne operativní leasing i pro soukromé osoby. Operativní leasing bude fungovat na podobném principu jako zaměstnanecký leasing Škoda Auto a.s. Uživatel bude mít k dispozici nový vůz, za který bude platit každý měsíc nájem, přičemž si bude moci určit dobu, po kterou bude nájemcem a zdali na konci operativního leasingu si auto odkoupí či ho vrátí a vezme si např. opět nové. Tyto všechny věci jsou běžné u operativního leasingu, nicméně v ČR zatím nikdo tento produkt soukromým osobám nenabídl (24).

Automobilka Škoda počítá s různými úrovněmi služeb, tak jako tomu je u obdobných fleetových řešení. ŠkoFIN s.r.o. bude ale muset překonat počáteční obavy soukromých osob, které doposud operativnímu leasingu moc nedůvěřují a auto chtějí raději tradičně vlastnit. Lze očekávat, že zavedení této služby podpoří prodej nových vozidel v ČR na úkor ojetých vozů, tím dojde i k faktickému omlazení vozového parku (24).

Přehled faktorů SLEPT

Sociální faktory	• Homogenní prostředí. • Potenciálních zaměstnanců a klientů 7,19 mil. • Stárnutí populace.
Legislativní faktory	• Změny zákonů a novelizace. • Hrozba nový zákon o obchodních korporacích a občanský zákoník. • Značná administrativní zátěž pro podnikání.
Ekonomické faktory	• Připravenost poskytnout okolnímu prostředí odpovídající služby. • Racionalizace nákladů a optimalizace procesů. • Využití příležitostí růstu odvětví, v nichž společnost podniká.
Politické faktory	• Relativně stabilní politická situace. • Hrozba novelizace a přílišná dynamika politiků. • Hrozba změna názorového proudu a směřování země.
Technologické faktory	• Rozvoj nových technologií umožňuje efektivnější práci. • Snadnější realizace marketingu. • Hrozba car sharingu a jiných typů sdílení aut.

Obr. 6 Přehled faktorů SLEPT (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.2 Porterova analýza

2.2.2.1 Konkurenční rivalita

Podíl společnosti v rámci tržního schématu je neměřitelný, neboť jak je výše uvedeno, společnost patří k malým firmám s regionální působností, kterých je v místě společnosti značné množství. Pokud bychom se podívali na vývoj tržeb, tak by se dalo říci, že tržby za prodej zboží od roku 2008 do 2010, vlivem krize a negativní nálady na trhu, pravidelně klesaly zhruba o 9 %. Za rok 2011 ovšem došlo k navýšení tržeb takřka o 50 % v přímé interakci s rozvojem segmentů, v nichž společnost podniká a utváří své aktivity. V roce 2012 a 2013 společnost pokračovala v růstu.

Konkurenční rivalita je v odvětvích, v nichž společnost působí, poměrně značná. Je to dáno převážně tím, že nejde o žádné unikátní produkty či služby a dále absencí bariéry vstupu do odvětví. Velkou hrozbou je tedy vzrůstající počet konkurentů a enormní tlak na ceny.

2.2.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je značná, neboť společnost působí v mnoha oborech podnikání a kromě rekonstrukce historických vozidel, nejsou její služby nikterak unikátní. V daných odvětvích jsou navíc bariéry vstupu nízké. Konkurentů na trhu působí značné množství v rámci celé České republiky, nehledě na to, zda jde o Prahu či Brno. Někteří dodavatelé či partnerské firmy lze považovat za konkurenty, protože některá strana tohoto vztahu může využít disponibilních informací ve svůj prospěch. Problémem tedy je citlivé zacházení s informacemi a dále mít ošetřeny smluvní vztahy se zaměstnanci a s fyzickými osobami, které se společností kooperují.

Společnost INTERLOG s.r.o. se snaží vymezit vůči konkurenci a odlišit se tak pomocí služeb a produktů, které jsou charakterizovány specifíčností a orientací na zákazníka, což předurčuje dlouhodobou spolupráci s klientem. Flexibilita, tah na branku a využití kreativních metod vede vždy k dosažení požadovaného cíle klienta s přihlédnutím k adekvátní ceně pro obě strany.

2.2.2.3 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je v dnešní době poměrně vysoká a to převážně díky masivnímu rozšíření internetu. U služeb, které nejsou specializovány, má zákazník možnost snadného porovnání na internetu – např. prodej vozidel, dovoz vozidel, financování apod. U optimalizace firemních procesů a rekonstrukcí veteránů je hrozba substitutů řádově nižší. Dále se společnost začala zabývat operativním leasingem firemních fleetů, kdy je situace složitější a využívá se zde především individuálních kalkulací a služeb, které se mnohdy výrazně odlišují. Společnost nabízí aktuálně v rámci operativního leasingu kvalitativně lepší služby za srovnatelnou cenu s konkurencí.

Společnost těží i z vlastního know-how a dlouholetých zkušenostech a kontaktech na trhu.

2.2.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Sílu zákazníků v této oblasti chápeme jako jejich sílu vyjednávat o finální ceně za poskytnutou službu či produkt. Vlivem přecházející krize se zákazníci velmi dobře naučili vyjednávat o ceně. Společnost tento trend pocítila velmi např. při prodeji vozidel nebo při financování vozidel či investičních celků. Naopak při rekonstrukci veteránů vlivem nedostatečné konkurence a jisté unikátnosti tento efekt byl docela nízký. Vyjednávací síla zákazníků také není příliš markantní u analýz a optimalizací společností, neboť jde většinou o specifické produkty, které se těžko porovnávají a navíc díky těmto službám klient dosáhne např. na dotace či budoucí úspory v rámci provozu.

Avšak je nutné si uvědomit, že vyjednávací síla zákazníků nespočívá jen na ceně ale i na kvalitě. Nyní se zákazníci čím dál více orientují na kvalitu služeb. Ve svých požadavcích jsou často velmi nároční a splnit jejich očekávání či je předčít lze jen s obtížemi.

2.2.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů pro INTERLOG s.r.o. není příliš vysoká, protože je jich na trhu mnoho, tudíž konkurenční tlaky jsou vysoké. Ve svých oblastech podnikání má společnost k dispozici nepřeberné množství dodavatelů, kteří spolu vzájemně soupeří.

Toto tvrzení neplatí ovšem v oblasti rekonstrukce veteránů, kdy se jedná o velmi diferencované produkty - komponenty (často zakázková výroba) a malé množství dodavatelů, které takové produkty nabízí, nebo jsou schopni je vyrobit.

Konkurenční rivalita	• Příležitost ve zkvalitňování služeb a jejich inovaci. • Hrozba neustálého tlaku na ceny a poskytování doplňkových služeb. • Hrozba nediferencované nabídky a kopírování konkurenty.
Hrozba vstupu nových konkurentů	• Příležitost v rozvoji vztahů s dosavadními klienty. • Hrozba vstupu nových konkurentů je značná vinou velké působnosti společnosti. • Nízké bariéry vstupu a výstupu.
Hrozba substitů	• Připravenost poskytovat specifické služby na míru a do jisté míry unikátní. • Příležitost v rozvoji marketingu a tím posílení značky společnosti. • Hrozba substitů je ale vysoká.
Vyjednávací síla zákazníků	• Příležitost v předčení očekávání zákazníků a nabídnout jim špičkové služby. • Příležitost v poskytování výrazně odlišných služeb. • Vyjednávací síla je vysoká, tlak na ceny a na dodatečné služby.
Vyjednávací síla dodavatelů	• Možnost výběru z mnoha dodavatelů, síla dodavatelů není příliš vysoká. • Dodavatelé mezi sebou vzájemně soupeří. • Hrozba u rekonstrukce veteránů, velká síla dodavatelů pramenící v množství.

Obr. 7 Přehled faktorů Porterovy analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.3 Analýza konkurence

V rámci českého trhu působí v oblasti finančního zprostředkování, analýzy subjektů, operativního leasingu a prodeje vozidel velké množství subjektů. Přičemž jde jak o fyzické osoby, tak převážně o osoby právnické. Jde o malé a střední firmy, u nichž není jednoduché sledovat jejich chování na trhu, strategii, marketing, finance apod. Celou situaci sťažuje i fakt, že společnost INTERLOG s.r.o. má na svoji velikost poměrně rozsáhlý sortiment poskytovaných služeb.

Ze širokého hlediska lze za nejbližší konkurenty firmy považovat všechny subjekty, které působí ve stejném oboru podnikání jako společnost INTERLOG s.r.o. v rámci Brna, Jihomoravského kraje i České republiky. Nejvíce se je nutné nejspíše zaměřit na společnosti, které se specializují na zprostředkování finančního leasingu, úvěrů a dalších finančních produktů včetně poradenství. V potaz musíme brát i autosalony a autobazary, které také nabízejí zprostředkovaně finanční produkty. Nicméně nelze zapomínat i na banky a další bankovní instituce, které samozřejmě disponují obrovskou silou, jak ovlivnit a zaujmout spotřebitele. V oblasti rekonstrukcí autobusových veteránů je potřeba se zabývat opravami a dílnami dopravních podniků a dopravních společností.

INTERLOG s.r.o. přichází do kontaktu s konkurencí nejčastěji na internetu, kde nabízí vozidla k prodeji a další předměty např. zabavené z leasingu. V rámci inzertních serverů má zákazník přímou možnost si srovnat cenu daného produktu s konkurenčním. Obzvláště v této oblasti je společnost neustálým svědkem nečestného chování konkurence, kdy na trhu s vozidly je naprosto běžné omlazovat vozidla, stáčet tachometry, zamlčovat historii vozu, falšovat servisní knížky, maskovat havárie vozidla, prodávat zabavené vozidla, nebo vozidla předmětem exekuce či leasingu. Takové praktiky samozřejmě pokřivují trh. Nepoctiví prodejci tak dosahují nízkých cen s na prvním pohled atraktivním vozidlem a v případě úspěšného prodeje nic netušícímu klientovi realizují zajímavý profit. Nicméně touto cestou společnost nehodlá jít a tvrdě se proti ní vymezuje. Většinou se tedy se svými vozidly nachází zpravidla ve středu cenové hladiny v rámci konkurence. Tzn. za relativně příznivou cenu zákazník dostane skutečně kvalitní vůz.

Dále se společnost INTERLOG s.r.o. setkává s konkurenty na veletrzích a v rámci výběrových řízení ve státním sektoru. Zde společnost uspěla např. ve výběrovém řízení na opravu historického autobusu pro dopravní podnik v Plzni.

V rámci finančního poradenství a ekonomických analýz jde o specifické služby, tudíž porovnání je značně obtížné. To samé lze částečně napsat při zprostředkování úvěru a finančních prostředků na nejrůznější účely.

Nejčastější zdroj informací o konkurentech ale společnost sbírá z internetových stránek konkurentů či z Obchodního rejstříku, který poskytuje společnosti informace především o ekonomické výkonnosti konkurentů. Problémem ovšem bývá častá neaktuálnost listin zde uvedených, i přestože je to ze zákona povinné.

Dalším zdrojem informací jsou reference klientů, kteří v minulosti anebo i v současnosti využívají služeb konkurence. Všechny tyto podněty jsou pro společnost důležité a to hlavně z hlediska zpětné vazby a inovace svých služeb.

Cenotvorba společnosti se nejčastěji utváří dle konkurence, kdy samozřejmě se cena přizpůsobí anebo se lehce podstřelí. Taková strategie je používána u lehce porovnatelných produktů naopak u specifických je cenová tvorba svobodnější a společnost zpravidla dosahuje vyšší cenové marže.

Jelikož společností vlivem širokého sortimentu je mnoho, tak jsem si pro potřeby vybral dvě. První z nich působí na poli finančního zprostředkování a poradenství (navíc je to častý partner INTERLOG s.r.o. v různých obchodech) a druhá se zabývá prodejem vozidel. Jde o firmy: AM Finance a.s. a R&H spol. s.r.o.

AM Finance a.s.	R&H spol. s.r.o.
• Dlouhá historie a rozsáhlá síť kontaktů • Know-how v obchodování se stroji a zařízeními • Rozsáhlé zkušenosti v oblasti faktoringu • Kvalitní personál • Slabá webová prezentace a absence použití marketingových nástrojů	• Dlouhá tradice v oblasti prodeje vozidel • Adekvátní prostory pro prodej vozidel • Široký sortiment skladových vozidel • Existence negativních referencí klientů • Existence nekvalitních vozidel s nejasným původem

Obr. 8 Analýza vybraných konkurentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedeného přehledu je jasné, že každý z konkurentů, který prakticky spojuje sortiment služeb INTERLOG s.r.o. má své silné ale i slabé stránky. Společnost INTERLOG s.r.o. by se mohla přiblížit svému konkurentu R&H spol. s.r.o. pomocí

plánovaného nového sídla, díky němuž bude mít k dispozici nové plochy, které budou odpovídat standardům pro prezentaci vozidel dle společnosti Škofin s.r.o. Naopak ve kvalitě vozidel konkurenta jasně převyšuje i v rámci doplňkových služeb a zákaznického servisu. S AM Finance a.s. je situace lehce odlišná, služby jsou zde na podobné úrovni a slabé stránky lze hledat pouze v marketingové propagaci. Jinak je AM Finance významným partnerem pro INTERLOG a v mnoha projektech společnosti spolupracují a tvoří prakticky tandem. Vyústěním vzájemného propojení byl golfový turnaj pro obchodní partnery, který obě společnosti organizují společně.

2.2.4 Analýza zákazníků

Drtivá většina zákazníků INTERLOG pochází z řad firemních zákazníků, menšina pak je tvořena fyzickými osobami. V rámci firemních zákazníků jsou nejvíce zastoupeny firmy typu malé a střední podnikání, které využívají buď jedné oblasti podnikání INTERLOGU anebo využívají větší paletu služeb či komplexní jako je správa vozového parku, správa provozu podniku apod. Mezi klienty lze však nalézt i velké firmy, tou nejvýznamnější je FERMAT Group, a.s., kde společnost zajišťuje správu parku přes operativní leasing ve spolupráci se společností AUTOTREID spol. s.r.o. a dále realizovala financování na stroje a investiční celky. V tomto ohledu by společnost nabídla své služby i dalším velkým firmám, pro které by byl jistě specifický produkt na bázi operativního leasingu zajímavý. Cílem je samozřejmě rozvoj této oblasti i u malých firem, pro které je také vhodný při zohlednění konkrétních potřeb firmy. Při spokojenosti klienta by bylo vhodné doplnit i další služby z portfolia služeb společnosti, tak aby byla navázána komplexní spolupráce na bázi dlouhodobého vzájemně přínosného vztahu.

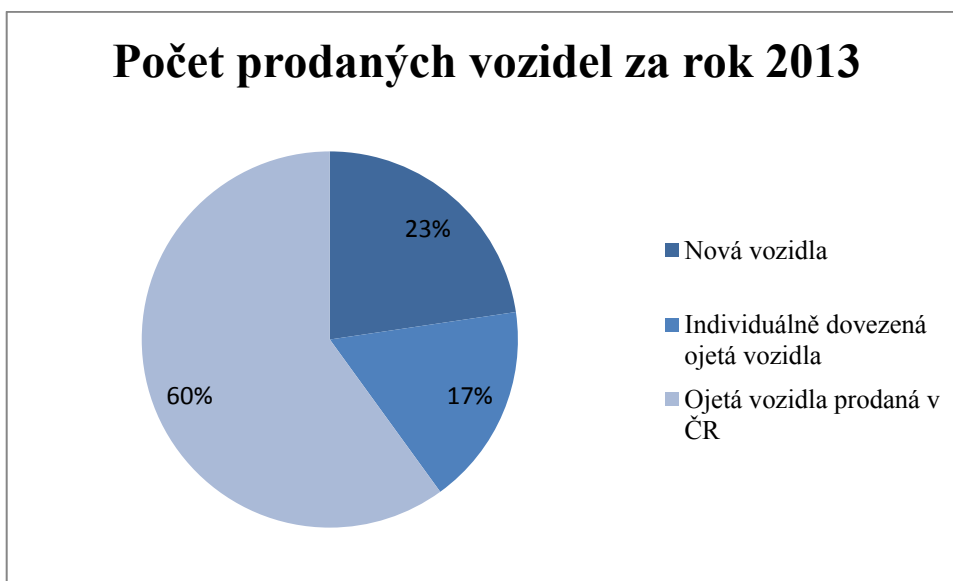
2.2.5 Analýza trhu s vozidly

Zde si uvedeme následující statistiky vztahující se k trhu s vozidly za rok 2013 (25):

- Odhad prodeje vozidel 562000.
- Nejprodávanějšími ojetinami jsou Škoda Octavia a Fabia.
- Stáří vozového parku v ČR převýšilo 14 let.
- Nejvíce se prodávala vozidla z roku 2008.

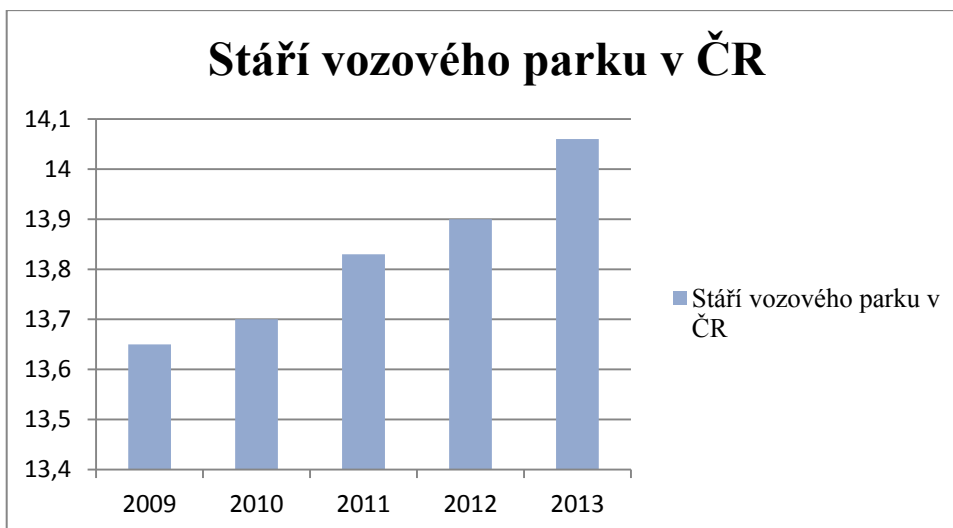
- Téměř tři čtvrtiny ojetých vozů pocházejí z ČR.
- Na trhu převažuje zájem o ojetiny do 100 tis. najetých km.
- 164736 nových vozidel bylo zaregistrováno v roce 2013, což je přibližně 3,5 x méně než ojetých vozidel. Zároveň jde o meziroční pokles o přibližně 5,3 %.

Následující graf vyobrazuje strukturu prodaných vozidel za rok 2013.



Graf 2 Struktura prodaných vozidel (Zdroj: Vlastní zpracování)

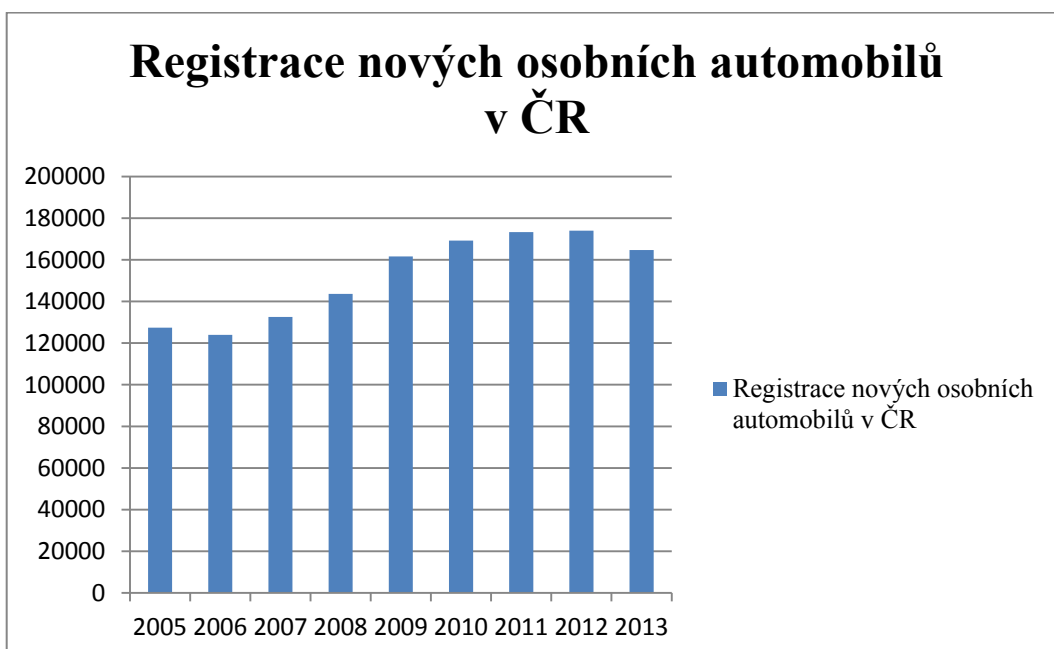
Staří vozidel provozovaných v České republice neustále roste. Důvodem je relativně nízký prodej nových aut, naopak prodej s ojetými vozidly vzkvétá, což zapříčiňuje enormní stárnutí. Tento fakt ukazuje zajímavý potenciál na obnovu vozového parku v ČR buď pomocí nových vozidel či zánovních. Za západními státy jsme v tomto ohledu značně pozadu. Konkrétní vývoj ukazuje následující graf (25).



Graf 3 Stáří vozového parku v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování)

V prodeji značek vévodí domácímu trhu Škoda, následovaná Volkswagenem a Fordem. Průměrná cena ojetých vozidel byla za rok 2013 159 tis. Kč (25).

Na následujícím grafu si ukážeme vývoj počtu registrovaných osobních automobilů v čase. Z grafu lze vyčíst, že prodej poslední roky spíše stagnoval, avšak dle aktuálních dat k únoru 2014, trh vykázal růst o 21 %. Otázkou zůstává, zda tento pozitivní trend setrvá i po zbytek roku 2014 (26).

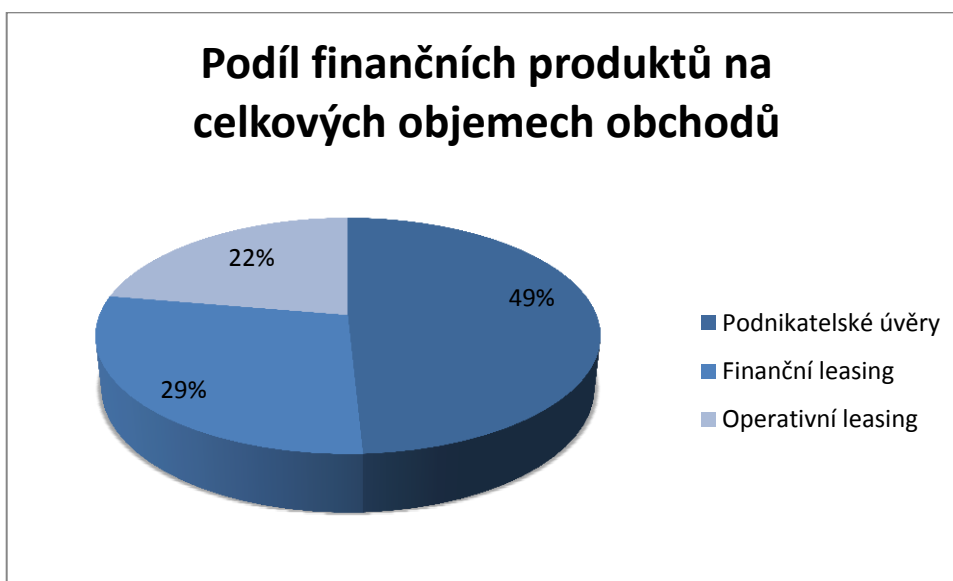


Graf 4 Registrace nových osobních automobilů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nové automobily si lidé nepořizují jenom v hotovosti, ale využívají při pořízení různých bankovních či nebankovních služeb, přičemž v nebankovním financování je absolutním lídrem ve financování nových vozů společnost Škofín, kterou následuje v závěsu společnost UniCredit Leasing, která za rok 2013 uzavřela několik důležitých kontraktů zajišťující exkluzivitu financování na vybrané značka jako je Hyundai apod. (27).

2.2.6 Analýza leasingového trhu

V rámci leasingového trhu je patrný již delší časový horizont přesun pozornosti podnikatelů od finančního leasingu směrem k operativnímu leasingu. Objem uzavřených obchodů určených na podnikatelské investice je avšak stále vyšší u finančního leasingu 28,5 %, operativní leasing 22,3 % a podnikatelské úvěry 49,2 %. Oproti tomu operativní leasing vykazuje výrazně vyšší množství nově uzavřených smluv za rok 2013 dle České leasingové a finanční asociace. Za rok 2013 bylo uzavřeno 15 364 nových kontraktů finančního leasingu a 25 917 kontraktů operativního leasingu (28).



Graf 5 Podíl finančních produktů na celkových objemech obchodů (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Analýza vnitřního prostředí

2.3.1 Marketingový mix INTERLOG s.r.o.

Typ analýzy, který se nazývá marketingový mix, zkoumá užití marketingových nástrojů a zohledňuje přitom klasické rozvržení 4 P.

2.3.1.1 Produkt

Produkt firmy INTERLOG utváří vzhledem k velikosti společnosti poměrně rozsáhlý sortiment služeb a produktů, které generují obrat společnosti. Charakteristikou služeb poskytovaných INTERLOG je vysoká specifičnost a flexibilita k požadavkům zákazníka při maximálním akcentu na dosažení kvalitního výsledku s odpovídajícími náklady (29).

Poskytování a zprostředkování služeb

Již v předcházející kapitole jsem se zmínil o této oblasti podnikání, v níž společnost dlouhodobě působí. Od vzniku svého působení si společnost v rámci této oblasti vybudovala poměrně solidní jméno a pozici solidního partnera pro poskytování a zprostředkování služeb finančního charakteru. V tomto odvětví je pro společnost stěžejní zprostředkování finančního leasingu pro osobní automobily, nákladní automobily, stroje a zařízení. Leasing je u klientů značně oblíben, neboť leasing zjednodušuje daňové a účetní řízení (odpisy majetku jsou záležitostí vlastníka) a dále na leasing lze nahlížet jako na úsporný typ technického rozvoje (29).

Společnost dále poskytuje a zprostředkovává úvěry, které patří v dnešní době k nejoblíbenějším produktům na poli financování. Např. při využití úvěru těží klient z té výhody, že je od počátku vlastníkem vozu (29).

V této oblasti jsou dále realizované půjčky, pojištění osob, vozidel, domů a bytů a produkty určené pro refinancování podniku (29).

Analýza společnosti

V tomto odvětví společnost nabízí svým klientům analytické služby, které se soustředí na optimalizaci podnikových procesů a nákladů. Jde především o to, aby bylo dosaženo zvýšené produktivity firmy klienta, tak aby vzniklo větší rozpětí mezi

tržbami a náklady. Dále je klientova firma pečlivě zmapována, tak abychom dostali relevantní data o současném stavu firmy. Při analýze je kladen důraz na jednotlivé činnosti, použité nástroje, zdroje a dokumenty. Po komplexní analýze společnost vytvoří návrh optimalizace, který je prezentován klientovi. Následují konzultace se zákazníkem, který se pak eventuálně vyjádří pro využití návrhu, který povede k spolehlivějším firemním procesům, k dalšímu rozvoji jeho firmy a hlavně k hmatatelným finančním úsporám (29).

Vedle analýz pro firmy, je zde poskytováno i ekonomické poradenství, které je vhodné i pro fyzické osoby. První složkou je finanční poradenství, které zahrnuje takové služby jako je příprava podkladů k žádostem o úvěr a konzultace v oblasti finančních služeb a produktů. Druhou složkou je pak poradenské a speciální služby, které poskytují rady na otázky v oblasti podnikové ekonomiky (29).

Nákup a prodej

Zde jde ve své podstatě o obchodní činnost INTERLOG, kdy společnost nakupuje a dále předprodává automobily. Konkrétně jde o dovoz automobilů ze zahraničí, dovoz aut přesně dle požadavků zákazníka. V rámci této oblasti je k automobilům poskytovaná řada doplňkových služeb jako financování automobilu (nově i operativní leasing), správa firemních flotil, zajištění servisu, pojištění vozidel, přihlášení vozu, prověřování vozu, dovoz na klíč apod. Možné je i expresní sehnání identických vozů skladových. Takže klient nemusí čekat na výrobu a má k dispozici ihned sjednocený firemní vozový park. Pro stálé klienty nebo velmi významné jsou poskytované slevy, či VIP kalkulace na financování vozidel (29).

Rekonstrukce a nákup historických vozidel

V této oblasti podnikání je společnost poměrně osamostatněná, protože na trhu existuje několik málo firem a dopravních podniků, které jsou schopny realizovat generální rekonstrukce prakticky postavit celý autobus znovu od začátku v kvalitě bez kompromisů. Další konkurenční výhoda je ve vcelku rozsáhlém skladu náhradních dílů na historické autobusy, které se na trhu shánějí jen velmi obtížně. A v neposlední řadě je konkurenční výhodou zásoba několika autobusů, které jsou určeny

k rekonstrukci. Na trhu opět skoro chybí. Kvalifikovaný personál s mnohaletými zkušenostmi pak uzavírá konkurenční výhody INTERLOG s.r.o. v tomto odvětví.

2.3.1.2 Cena

V rámci cenové politiky sleduje INTERLOG pečlivě vývoj cen na trhu, tak aby byla její cenová nabídka konkurenceschopná. Přičemž ceny u produktů či služeb, které jdou jednoduše porovnat, jako jsou nová i ojetá vozidla, pojištění a další některé finanční služby, společnost stanovuje buď na úrovni středních nabídek konkurence anebo se snaží svými cenami nabídku konkurence podstřelit. To se odvíjí od individuálních případů.

Stanovení té správné ceny např. při prodeji zánovních či ojetých vozidel hraje zcela klíčovou roli. Výpočet ceny za vozidlo musí pramenit z nákladů na jeho pořízení, dovoz, úprav apod., nicméně již před koupí vozidla společnost musí velmi citlivě posuzovat, zda vzhledem k nákladům, které z toho vyplývají, je schopna nabídnout zákazníkům vůz za konkurenceschopnou cenu. Dle tvrzení společnosti jsou nyní v době internetu a dobrého přístupu k informacím, zákazníci velmi citliví na cenu a cena hraje v jejich rozhodování zásadní roli, zda si vůz pořídit právě u INTERLOG a nebo jít ke konkurenci. Zákazníci samozřejmě zohledňují i další faktory jako je kvalita a doplňkové služby, nicméně cena hraje jasný prim.

Jinak je tomu např. u operativního leasingu či poradenství a analýz optimalizace společnosti, kdy ceny se určují individuálně dle konkrétních požadavků klienta a jeho specifik, kdy ve většině případů nelze použít typizované řešení. Jelikož analýzy podniků a optimalizace jsou většinou nestandardního charakteru, tak marže tu bývá zpravidla vyšší než v jiných oblastech.

V oblasti rekonstrukce veteránů společnost také docílí řádově vyšších marží, neboť zákazníci nemají dostatek informací o produktech a tržní srovnání je velice těžké, ne-li nemožné. Tento fakt vyplývá z velmi omezené tržní nabídky a unikátnosti nabízených služeb.

2.3.1.3 Distribuce

Společnost INTERLOG s.r.o. nabízí své produkty a služby v rámci celé ČR (ve výjimečných případech i na Slovensku). Společnost se přitom zaměřuje spíše na Moravu. Z hlediska orientace společnost se jeví výhodná pozice sídla v Brně.

Služby a produkty společnosti jsou nejčastěji distribuovány přes síť kontaktů, kterou si společnost, potažmo její zaměstnanci, za svého působení na trhu vybudovali. Dalším distribučním kanálem je internet, kde se společnost prezentuje pomocí svých webových stránek, kde je možné přímo kontaktovat v případě zájmu o služby pracovníky společnosti.

Pro prodej vozidel a prodej veteránů resp. jejich rekonstrukce se používají české inzertní servery na internetu, které jsou ve většině případů tematicky zaměřené. V dnešní době, kdo není na internetu a obzvlášť v tomto odvětví, jako kdyby neexistoval.

Dále se společnost účastní výběrových řízení či státních zakázek nejčastěji na rekonstrukci veteránů, kdy zadavatelé jsou obvykle různé dopravní podniky.

Nicméně významné kroky v rámci aktualizace distribuce, či nového způsobu propagace dosud nebyly realizovány.

2.3.1.4 Komunikace

Představitelé společnosti INTERLOG s.r.o. doposud příliš nevnímají důležitost marketingu či propagace a proto rozpočet na marketing je velmi nízký. Pracovníci se stále spoléhají na vlastní prodejní um a své bohaté kontakty. Taková praxe ale nemusí fungovat napořád. Cílovou skupinou zákazníků jsou malé a střední firmy, popř. některé fyzické osoby. Společnost se proto při realizaci soustředí na tyto segmenty. Uchyluje se pak nejčastěji k webové prezentaci. Ostatní typy propagace společnost vnímá jako neúčelné nebo nerentabilní či nepotřebné.

2.3.1.5 Public relations

Public relations společnosti je také na velmi omezené úrovni. Společnost nevydává žádné bulletiny, výroční zprávy či firemní časopisy, které by seznámily stávající, ale i

potenciální klienty se společností a s její činností. Společnost dále neuveřejňuje žádné články v odborných či tematických periodikách blízkých jejímu zaměření. Firma se dále ani nevěnuje sponzoringu, protože nepovažuje takto vynaložené prostředky pro ni za efektivní. Z výše uvedeného lze vyčíst, že společnost prakticky PR nevyužívá.

2.3.1.6 Direct marketing

Direct marketing je ve společnosti INTERLOG s.r.o. relativně často využíván k získávání klientů. Společnost začala pracovat s databází svých klientů, přičemž se zaměřuje na své dlouhodobé klienty. Pracovníci společnosti se zúčastňují různých akcí, kde propagují společnost a získávají nové kontakty. Jde např. o business breakfest na území Brna, což je v podstatě setkání podnikatelů a navázání nových kontaktů při dobré snídani.

Společnost dále využívá direct marketing při rozesílání nabídek prostřednictvím emailu svým klientům. Společnost dále i obvolávala a objížděla zvolené firmy. Nicméně nejčastěji probíhá navázání kontaktů při různých obchodních setkání anebo akcích jako golfový turnaj pro podnikatele apod.

2.3.1.7 Internet

Internet, potažmo webové prezentace jsou v dnešní době jednou z nejdůležitějších součástí firemní prezentace. Společnost INTERLOG přistoupila v roce 2013 k vytvoření zcela nové webové prezentace, která odpovídá standardům 21. století. Společnost se tak zbavila svých staromódních a neaktuálních stránek. V mnoha případech se setkala s kritikou zákazníků ale i spolupracovníků na staré stránky, a to jak od potenciálních, tak od stávajících klientů. Důvěryhodnost společnost získala až s příchodem nových stránek, který byly realizovány právě za účelem nabytí důvěryhodnosti a solidnosti společnosti.

Návštěvník stránek si může listovat v následujících oddílech:

- Úvod – úvodní představení společnosti a shrnutí služeb, slovo ředitele a novinky.
- O nás – poslání firmy, cíle firmy, předmět podnikání a sortiment služeb.

- Služby – vymezení služeb včetně podkladů nutných pro určité služby.
- Reference – reference významných zákazníků společnosti.
- Kontakt – adresa včetně mapy, kontakt na pracovníky společnosti.

Webové stránky byly zpracovány pražskou marketingovou agenturou FINLEY, která např. realizovala zakázky pro Microsoft ČR a pro další velké hráče na trhu. Cílem nových stránek se bylo profilovat jako společnost s dlouhou tradicí, vysokou kvalitou služeb a s mnoha spokojenými zákazníky, tak aby noví zákazníci neměli počáteční ostych a nebránili se spolupráci.

Na stránkách jsou dále připraveny tlačítka týkající se cizích jazyků a sociálních sítí, jako je Twitter a Facebook. Bohužel jsou stále nefunkční, což by bylo dobré napravit. Neboť cizí jazyk nejen ukáže připravenost jednat se zahraničními partnery, ale také podpoří věrohodnost a etablovanost společnosti na trhu. Sociální sítě jsou pak v dnešní době relativně přístupným komunikačním kanálem ke klientům, který je stále více využíván mnoha společnostmi. Domnívám, že by INTERLOG s.r.o. měl tento trend vnímat a napravit stávající nedostatek v sociálních sítích.

Společnost dále působí na v různých webových adresářích a seznamech firem jako Firmy.cz.

Pro prodej vozidel společnosti je v České republice rozhodující webová inzerce na webových inzertních serverech, které shrnují nabídky velkého množství prodejců. Společnost inzeruje na:

- TIPCARS.COM – největší český inzertní server osobních vozidel.
- SAUTO.CZ – druhý nejvýznamnější inzertní server.
- BAZOS.CZ – inzerce náhradních dílů, veteránů apod.
- I-VETERAN.CZ – prodej veteránů.

2.3.1.8 Podpora prodeje

Společnost nabízí slevy pro stávající klientelu ve větší míře, než pro nové zákazníky. To se především týká finančních služeb, optimalizací a analýz. Pro nové zákazníky jsou zpravidla účtovány plné ceny. To zpravidla ovšem neplatí pro zákazníky v rámci operativního leasingu a prodeje vozidel, kteří jsou velmi citliví na cenu a diskuze o slevě jsou běžnou součástí vyjednávání mezi společností a klientem, ovšem v případě pokud je na poskytnutí slevy prostor.

Slevy jsou dále poskytovány zákazníkům na rekonstrukce veteránů, kteří posílají včas zálohové platby.

2.3.1.9 Event marketing

Společnost v nedávné době začala objevovat přínosy event. marketingu. Asi za nejvýznamnější akci v tomto ohledu lze považovat INTERLOG OPEN. Jedná se o golfový turnaj, který se konal v minulém roce vůbec poprvé za celou historii společnosti. Na golfovém turnaji a na následném společenském večerním programu se setkávají významní klienty, partneři a spolupracovníci společnosti INTERLOG i spřátelených firem. Tato akce má výborný přínos pro prohloubení komunikace a vzájemných vztahů.

Každý rok navíc majitel firmy absolvuje několikadenní lyžařský zájezd s vybranými podnikateli. Není překvapující, že tady společnost dosáhla na významné kontrakty. Společnost velmi oceňuje význam neformálních akcí pro rozvoj jejího podnikání.

V roce 2013 se společnost navíc zúčastnila Classic Show Brno v prostorách Wannicek Gallery a zařadila se tak na prestižní seznam vystavovatelů. Společnost vystavovala na této akci historický autobus Škoda 706 RTO linka. V souvislosti se svojí expozicí se setkala s velkým zájmem široké veřejnosti ale i ostatních vystavovatelů. Výstava se tak pro společnost stala cenným zdrojem kontaktů na firmy v podobném oboru a na potenciální klienty a dále podpořila její image.

2.4 SWOT analýza

Ze SWOT analýzy lze vyčíst, že společnost těží z dlouhé tradice v oborech podnikání, ve kterých působí. Společnost disponuje kvalifikovaným personálem, vysokou kvalitou, šíří a flexibilitou poskytovaných služeb. Některé služby jsou navíc charakteristické svojí unikátností. Silnou stránkou je také finanční stabilita a dynamický rozvoj společnosti i navzdory krizi.

Slabou stránkou společnosti INTERLOG s.r.o. je pak nepříliš silná vyjednávací pozice vůči svým zákazníkům. Dalšími slabými stránkami je nekoncepčnost marketingu a malý rozpočet na něj, mnohdy nediferencovaná nabídka. Problémem je i využívání pouze MS Excel jako podnikové databáze, dále absence PR a neaktivita na sociálních sítích.

Společnost dále musí čelit i hrozbám, přičemž ty nejflagrantnější jsou velké množství konkurentů v oboru a s tím související tlak na ceny. Společnost se dále potýká se značnou hrozbou substitutů u produktů a služeb, které nejsou unikátní a jsou tak lehce zkopírovatelné. Společnost dále může ohrozit inovace a příchod nových produktů a technologií, např. car sharing může výrazně omezit počet klientů, kteří si budou pořizovat vozidla bez ohledu na způsob financování. Hrozbou je také operativní leasing pro soukromé osoby a zhoršená platební morálka některých klientů.

Příležitosti pro společnost lze spatřit především v rozvoji a budování dlouhodobých vzájemně přínosných vztahů se zákazníky. Prakticky povinnou příležitostí je v dnešní době neustále zkvalitňování a inovace služeb. Společnost by se dále měla zaměřit na větší aplikaci marketingu s cílem budování silné značky. V neposlední řadě je také příležitost ve větší míře diferencovat nabídku produktů a služeb, tak aby se společnost výrazněji na trhu odlišila.

Tab. 3 SWOT analýza společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
• Tradice zavedené společnosti a zkušenosti. • Dobré jméno firmy. • Široký sortiment služeb a produktů. • Vysoká kvalita poskytovaných služeb. • Specifičnost a flexibilita poskytovaných služeb. • Nabídka nadstandardních a doplňkových služeb k produktům. • Unikátnost služeb v rámci rekonstrukce veteránů. • Dlouhodobá finanční stabilita firmy. • Rozvoj firmy i navzdory krizi.	• Nepříliš silná vyjednávací pozice vůči zákazníkům. • Nezabývání se marketingovou strategií a nesystematičnost v oblasti marketingu. • Databáze klientů pouze v MS Excel a neaktuální. • Nevyužívání moderních komunikačních kanálů se zákazníky (facebook, twitter). • Mnohdy nediferencovaná nabídka společnosti. • Absence PR. • Malý rozpočet na marketing.
Příležitosti	Hrozby
• Rozvoj a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. • Neustálé zkvalitňování a inovace služeb. • Příležitost v rozvoji marketingu a tím posílení značky společnosti. • Příležitost ve výraznější diferencovanosti nabídky od konkurence.	• Velké množství konkurentů. • Vysoký tlak na ceny a s tím související konkurenční boj. • Hrozba substitutů je vysoká. • Hrozba legislativní smrště a nestabilního politického prostředí. • Hrozba inovativních produktů a služeb (např. Car Sharing, operativní leasing pro soukromníky). • V určitých oblastech velká vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů. • Špatná platební morálka zákazníků.

2.5 Souhrn 2. kapitoly

Druhá kapitola se soustředí nejprve na popis společnosti INTERLOG s.r.o., ve kterém jsou zohledněny základní údaje o společnosti, historie, reference, organizační struktura apod. Dále je analyzováno vnější prostředí společnosti, ve kterém je využita SLEPT analýza a Porterova analýza. V rámci analýzy vnějšího prostředí jsou podrobeni zkoumání zákazníci, konkurenti a trh s vozidly. Následně je analyzováno vnitřní prostředí, kde jsou popsány prvky marketingového mixu společnosti. Druhou kapitolu práce pak uzavírá souhrnná SWOT analýza.

Na základě výsledků a zjištění z analytické části práce bude postupováno v následující návrhové části.

3 Návrh

Tato část práce se zabývá návrhy vedoucích ke zlepšení marketingové strategie společnosti INTERLOG s.r.o. Návrhy samozřejmě vychází z předcházející analytické části.

3.1 Strategie marketingového mixu

Tato strategie marketingového mixu pramení z analýzy marketingového mixu v předcházející části práce. V rámci této strategie se tedy budu zabývat produktem, cenou, distribucí a komunikací.

3.1.1 Strategie produktu

V rámci strategie produktu se budu soustředit na návrh možného směřování divize prodeje vozidel, neboť tato oblast podnikání neustále roste u společnosti INTERLOG s.r.o. Pokusím se dále formulovat i komplexní návazné služby s důrazem na formy financování a to především na operativní leasing.

Společnost se při prodeji zaměřuje ve většině případů na ojetá vozidla. Důvod je jednoduchý, neboť referentská vozidla bývají na trhu výrazně levnější a pro klienty i zajímavější, přičemž nájezd se pohybuje od 3000 km až do 40000 km. Taková vozidla pak odpovídají stavu nového vozu. Klient dále neztrácí značnou hodnotu při případném prodeji vozidla v takové míře, jako u nového vozu.

Společnost na trhu s prodejem vozů čelí velké konkurenci a enormního tlaku na ceny ze strany zákazníků, je proto nutné se určitým směrem odlišit a nabídnout tak zákazníkům kromě zajímavé ceny i komplexní služby. Společnost tento rok rozjíždí novou službu operativního leasingu.

Operativní leasing pakliže je vhodně nastaven uspoří valné většině firem mezi 10 až 20 % celkových nákladů na vozový park. Úspora na jednom běžném vozidle vyjádřená čísly je přibližně 20 až 40 tis. Kč. K dalším výhodám patří i to, že firmy nemusí vynakládat jednorázové vysoké částky na koupi vozu či skládat akontaci. Firmy tak platí měsíčně stejnou částku za vůz, navíc často bývá servis součástí

smlouvy o operativním leasingu. Firmám dále odpadají starosti s prodejem vozu a s nevyhnutelným poklesem jeho hodnoty (30).

Přitom v České republice není operativní leasing u malých a středních firem příliš rozšířen. Má se za to, že operativní leasing používá asi 10 % takovýchto firem. Firmy se totiž mylně domnívají, že celkové náklady na operativní leasing jsou vyšší, než kdyby si vůz koupily a staraly se o něj samy. K tomuto mylnému přesvědčení vede většinou neznalost skutečných celkových nákladů vztahujících se na provoz firemních aut. Druhý důvod obavy z operativního leasingu je obava majitelů firem, že jim předmět leasingu papírově nepatří, přitom je dnes zcela běžné používat nájemní byt, hotel apod. (30).

Pro uživatele aut, resp. řidiče znamená operativní leasing především komfort při používání vozidla. Odstraní totiž většinu úkonů souvisejících s péčí o auto (servis vozu, asistence, přezouvaní pneumatik atd.). Negativum na operativním leasingu může být pouze to, že s vozem mohou jeho uživatelé jezdit pouze do takových servisů, se kterými daná společnost poskytující operativní leasing spolupracuje. Nicméně dobré leasingové společnosti disponují rozsáhlou sítí partnerských servisů (30).

Operativní leasing bude realizován ve spolupráci se společností AUTOTREID spol. s.r.o. Tato služba se stane součástí sortimentu doplňkových služeb při prodeji vozidel a zapadne tak do nabídky financování. Operativní leasing a správa vozového parku poskytne zajímavou alternativu i větším firmám, pro které stávající nabídka nemusela být atraktivní. Operativní leasing od společnosti AUTOTREID spol. s.r.o. má následující specifika (31):

- Bez záloh na splátky.
- Odpisy splátek a odečitatelné DPH.
- Flexibilní délka splácení.
- Financování jenom rozdílu mezi vstupní a zůstatkovou cenou.
- Odpadají starosti s prodejem vozu.
- Přehlednost a garance fixních nákladů.

- Neustálá mobilita vozů.
- Variabilita, úspora času a minimalizace rizik.
- Nabízený operativní leasing k vozidlům se dále bude skládat z následujících částí:
- Financování vozidla.
- Pojištění vozidla – zahrnuje zákonné pojištění, havarijní pojištění a doplňkové pojištění čelního skla, zavazadel, náhradního vozidla apod.
- Pořízení vozidla – obsahuje pořízení vozidla včetně uvedení do provozu na základě výběru a požadavků klienta. Vozidlo je dále předáno a zákazník je proškolen.
- Provoz vozidla – součástí je provoz při zajištění kompletního servisu včetně pneuservisu až po konečné převzetí vozidla zpět od klienta s vyúčtováním.
- Správa – vedení vozového parku, komunikace se 3. osobami (pojišťovny, Policie ČR), kontrola nákladů, návrhy na optimalizaci apod.
- Auto report – zahrnuje online databázi vozového parku.
- Ostatní služby – Autotroid Assistance, Pick – up servis, Náhradní vozidlo, Prevent Servis, Autotroid Fuel, Elektronická kniha jízd atd.

Míra poskytovaných služeb se samozřejmě bude odvíjet od požadavků klienta. S tím bude souviset i výsledná cena řešení vozového parku pro danou firmu. Je možné sestavovat kalkulace individuální anebo lze nabídnout klientovi již předdefinovaný kalkulační balíček. Celkem se používají 4 typy kalkulačních balíčků (31):

- AutoStart – základní balíček určen pro živnostníky a pro malé společnosti s akcentem na nejnižší cenu. Možnost čerpání služeb v partnerské síti.
- AutoDrive – kalkulace šitá na míru malým a středním společnostem. Zaručuje klientovi nízké měsíční náklady oproti riziku mimořádných výdajů.

- AutoFleet – balíček pro střední a velké společnosti s vozovým parkem v desítkách až stovek jednotek.
- AutoPlan – kalkulace primárně určena pro velké společnosti s individuálními požadavky na provoz.

U všech těchto balíčků jde v první řadě o efektivnější a ekonomičtější provoz vozového parku.

Dle analýzy vyplývá, že pro společnost znamenají určité hrozby služba LeasPlan Go a ŠkoFIN operativní leasing pro soukromníky. Služby LeasPlan Go nepovažují jako hrozbu vážného charakteru, neboť společnost INTERLOG s.r.o. nabízí v podstatě velmi podobný formát operativního leasingu prostřednictvím kalkulace AutoStart společnosti AUTOTREID spol. s.r.o. Ceny LeasPlan Go, které jsou inzerovány na webu, nepatří k těm nejnižším. Navrhují tedy živnostníkům a malým firmám nabízet zpočátku základní kalkulace kooperující firmy AUTOTREID spol. s.r.o.

Jako závažnou hrozbu lze naopak klasifikovat aktivitu společnosti ŠkoFIN s.r.o., která jako 1. nabídne na český trh operativní leasing pro soukromníky. Bohužel kooperující společnost, jejíž operativní leasing INTERLOG s.r.o. nabízí, takovou službu prozatím neumožňuje. Navrhují, aby došlo k nalezení mechanismů, které by vedle k vytěsnění této díry v nabídce prostřednictvím nové služby AUTOTREID spol. s.r.o., pokud to bude možné. Jestliže nebude možné takovou službu nabídnout klientům prostřednictvím svého partnera, tak navrhuji navázání zprostředkovatelské spolupráce na tomto poli se společností ŠkoFIN s.r.o., s kterou už společnost spolupracuje při zprostředkování finančního leasingu a úvěrů. Vzhledem k zaměření společnosti INTERLOG s.r.o. na firemní klientelu by se jednalo spíše o doplňkový produkt, nicméně v tomto odvětví by nebylo dobré nepodchytit tento trend, který může být velmi růstový.

Pro rozjetí poskytování služeb operativního leasingu je nutné klienty seznámit s produktem operativního leasingu, tak aby ztratili zábrany tento produkt využít. Mnoho klientů má jenom matné obrysy o tom, co je vlastně operativní leasing. Tyto obavy je nutné eliminovat a představit klientům operativní leasing, jako produkt, který je ekonomický, šetří náklady a je efektivní. Samozřejmě je vhodnější aplikovat

operativní leasing a správu vozového parku ve firmách s určitým množstvím vozidel, nicméně to nevylučuje, že by z výhod operativního leasingu nemohl těžit i jednotlivec.

Společnost často disponuje skladovými vozidly, která čekají na svého kupce. V tomto ohledu se domnívám, že by stálo za uvážení, využít tyto vozidla např. na krátkodobou půjčovnu pro klienty, kteří nutně potřebují vozidlo a tato forma je pro ně nejrychlejším a zároveň velmi dostupným řešením. Tento krok by vedl k příjmům z vozidel, která doposud nevytvářela žádnou hodnotu a způsobovala pouze náklady, neboť v nich byly umrtvené finanční prostředky do doby koupě klientem.

Ostatní produkty společnosti bych ponechal beze změn, neboť sortiment nabízených služeb je už nyní na malou firmu poměrně široký a dobře tak utváří komplexní nabídku především pro malé a střední firmy. Společnost by dále mohla zapracovat na diferenciaci svých produktů.

3.1.2 Strategie ceny

Cenová strategie společnosti spočívá buď v kopírování cen konkurence anebo v lehce nižší cenové hladině, než je tomu u konkurentů. Tato cenová strategie je poměrně úspěšná u produktů či služeb, které je možné relativně jednoduše porovnat. Jde pak především o nová i ojetá vozidla, pojištění a vybrané další finanční produkty. Zákazníci v těchto oblastech podnikání jsou velmi citliví na cenu a cena je rozhodujícím faktorem pro výběr daného produktu. Ostatní faktory spíše rozhodování doplňují. Ceny jsou stanoveny individuálně dle konkrétních zákazníků a okolností. Tato strategie společnosti poměrně vychází, kdy personifikuje stanovení ceny dle konkrétního klienta, ale např. kdy potenciální klient není známý a vozidlo je inzerováno na inzertních serverech, tak je nutné zvolit nižší cenovou relaci, pokud dané vozidlo nedisponuje výrazně lepší výbavou a vykazuje řádově lepší stav, nežli je tomu u konkurence.

Obecně dosahování přijatelných marží je na nynějším trhu s vozidly těžkým oříškem. Způsob jak dosáhnout žádoucích marží je např. nabídnout klientovi množství doplňkových služeb jako např. dodání až před dům, financování, pojištění, vyřízení STK a přihlášení vozidla atd. Podmínkou je také vybrat vhodné vozidlo, které má solidní nájezd a v dobrém technickém stavu při přijatelné kupní ceně.

Zcela jinak se stanovují ceny v dalších oblastech podnikání, což je např. operativní leasing, optimalizace a analýzy společností. Při stanovování cen je zde vycházeno vždy z požadavků klienta. Ceny jsou tedy stanovovány individuálně a reflektují specifické potřeby klienta. Jde převážně o nestandardizované služby, z toho důvodu zde marže bývají vyšší.

V oblasti rekonstrukce veteránů se stanovují ceny na základě nákladů, které na danou rekonstrukci budou vynaloženy. Jelikož se jedná o do jisté míry unikátní služby, tak zisk zde bývá vyšší.

Pro všechny 3 způsoby stanovení ceny je typická jedna věc a to, že neexistuje nějaký věrnostní bonusový systém, který by motivoval zákazníky k opakovaným nákupům. Tohoto stavu by mohlo být docíleno pomocí slev či bonusových služeb, již při 2. využití služeb společnosti INTERLOG s.r.o. Samozřejmě čím více by daný klient podnikl nákupů, tím na vyšší slevu z pořizovací ceny by mohl dosáhnout. Navrhuji při využití určitého objemu služeb společností stejným klientem poskytovat paušální slevu 3 %, při větším 5 % a při nejvyšších objemech 6 % až 10 %. Samozřejmě dané slevy by bylo možné uplatnit, pokud by byl při dané ceně na takovou slevu prostor. Slevu by nebylo možné uplatnit, pokud by její vinou měla být společnost v rámci daného produktu ztrátová. Vyjma specifických případů, kdy společnost nutně potřebuje získat hotovost a nechce se zadlužovat.

Předpokladem věrnostního programu je navýšení množství opakovaných nákupů vedoucích celkově k vyšším tržbám společnosti a k navázání dlouhodobých vztahů s klienty. Bonusové a slevové programy je nutné uvádět jako součást nabídek pro klienty. Slevy je dále vhodné propagovat adekvátní formou marketingové kampaně, tak aby bylo zajištěno povědomí u klientů o tomto programu na podporu prodeje.

Dále doporučuji orientaci společnosti na snižování nákladů. Nicméně v této oblasti se sama společnost zabývá poradenskou optimalizační činností. Avšak např. při dovozu aut pro zákazníky lze nalézt určité nákladové položky, které by bylo vhodné snížit. Např. jde o výběr trasy, předvýběr čerpacích stanic, jízdní styl, angažování brigádníka místo kmenového zaměstnance apod.

3.1.3 Strategie distribuce

Strategie distribuce společnosti je v rámci České republiky zaměřena na Moravu. Výchozí pozicí pro splnění tohoto předpokladu je vhodné místo podnikání společnosti. Tím je Brno, čímž lze říci, že předpoklad je splněn.

Společnost se primárně zaměřuje na malé a střední firmy. Okrajově pak na fyzické osoby, živnostníky a velké firmy. Současný způsob distribuce je dán poměrně bohatými kontakty společnosti a sítí spřátelených firem. V tomto prostoru společnost realizuje většinu svých obchodních aktivit. Ostatní aktivity jsou distribuovány na inzertních serverech, popř. na webových stránkách společnosti či formou výstav. Společnost se dále v minulosti s úspěchem zúčastnila výběrových řízení ze státní sféry a to v oblasti veteránů.

Distribuce společnosti je na první pohled široká, avšak i zde vidím určitý prostor na její rozšíření. Mezery v distribuci je možné hledat v aktivním prodeji, který prakticky není vůbec realizován. Zaměstnanci pouze čekají na osvědčené kontakty a přístup k novým klientům je tak velmi obtížný a je ve většině případů zajištěn pouze přes inzertní servery.

Navrhuji např. vyčlenit jednoho zaměstnance nebo přibrat nového kompetentního pracovníka, který by aktivně oslovoval nové klienty a to jak přes web, tak po telefonu a osobně. Tento pracovník by dále v popisu práce měl rozesílání cílené nabídky pro stávající klienty, což v současnosti se děje opět v omezené míře, neboť stávající pracovníci to nejčastěji zdůvodňují absencí volného času na tuto činnost.

Na webu společnosti dále buď chybí část s nabídkou předmětů na prodej, anebo alespoň odkaz na inzertní servery. Zmíněný web navrhuji upravit o danou součást, což by v konečné míře neznamenal příliš náročnou investici vzhledem k nadstandardním vztahům s dodavatelem webu.

Distribuční strategie u nově nabízeného operativního leasingu navrhuji využít všech výše popsanych distribučních kanálů, přičemž v počátku by bylo dobré využít stávající sítě kontaktů a dlouhodobých klientů. Tito klienti poskytnou společnosti zpětnou vazbu a následně bych započal nabízet tento produkt i novým klientům prostřednictvím inzerce, webu a aktivního prodeje.

Na internetových stránkách společnosti je dále nutné zbudovat novou záložku, která se zaměří na operativní leasing. V této záložce bude představení produktu, jeho charakteristika, výhody a vymezení typů subjektů, pro které je vhodný. Dále bude mít klient možnost si spočítat online jednoduchou kalkulaci pro přibližnou nákladnost daného řešení. Všechny tyto navržené kroky směřují k představení operativního leasingu jako komplexní řešení firemních fleetů, jež společnost INTERLOG s.r.o. ve spolupráci se silným partnerem dokáže nabídnout.

3.1.4 Strategie komunikace

Navrhuji, aby společnost INTERLOG s.r.o. cílila komunikační strategii primárně na manažery a majitele malých a středních firem, okrajově pak na fyzické osoby, živnostníky a zástupce velkých společností. Slovo navrhuji, je v tomto případě opodstatněné, neboť společnost nedisponuje žádnou komunikační strategií.

3.1.4.1 Public relations

Public relations není dle analýzy ve společnosti příliš využívané. Společnost nevydává bulletiny, firemní magazíny a ani není aktivní pomocí článků v médiích. Společnost dále nepůsobí ve sponzoringu žádnou formou.

V oblasti PR navrhuji, aby společnost byla výrazně aktivnější, neboť doposud nevnímala důležitost tohoto nástroje. Navrhuji občasné publikace článků v tematických časopisech, které jsou zaměřené anebo se do jisté míry shodují s oblastmi podnikání společnosti INTERLOG s.r.o. Publikační činnost bych pak zaměřil na magazíny s automobilovou a finanční tematikou, jejichž prostřednictvím bych představil společnost jako důvěryhodného partnera v daných oborech. Publikační činnost pomocí článků bych také zavedl v omezené míře u veteránů, kde by společnost mohla těmito články získat dobré povědomí v poměrně uzavřené komunitě příznivců a majitelů veteránů. Jednalo by se samozřejmě o občasné články ve veteránských periodikách, popř. na internetu, kde by se společnost profilovala jako zkušený realizátor generálních či částečných rekonstrukcí historických autobusů.

Společnost bude v tomto směru propagovat jednatel, který má dlouhodobé zkušenosti a znalosti v daných oblastech podnikání. U produktů týkajících se vozidel je možná účast zaměstnance, který má tuto oblast na starosti a disponuje rozsáhlými

zkušenostmi i kontakty v tomto oboru. Jelikož společnost nemá pracovníka, který se zabývá marketingem, tak oslovování vybraných médií za účelem PR bude realizovat jednatel a vybraný pracovník.

Společnost se dále může dostat do povědomí odborné ale i laické veřejnosti pomocí účasti na veletrzích. Nicméně účast na veletrzích je poměrně finančně náročná a veletrhy se každoročně potýkají s poklesem zájmu návštěvníků. Navrhoval bych proto účast jako vystavovatel na veletrhu Classic Show Brno, kde se společnost setkala s pozitivními ohlasy na svoji expozici. Na ostatní veletrhy navrhuji pasivní účast jako delegace pro seznámení se s eventualitymi obchodními partnery, ale i s konkurencí. Na veletrhy vztahující se k oblastem podnikání bude vyslána delegace ve složení jednatele a zvolených zaměstnanců společnosti dle jejich zaměření.

3.1.4.2 Direct marketing

Direct marketing byl doposud ve společnosti INTERLOG s.r.o. využíván relativně často, nicméně bez jasné koncepce. Společnost nahodile oslovovala zvolené firmy dle internetových databází či na různých setkání jako je business breakfast apod. Společnost disponuje databází obchodních případů v MS Excel, která se stanovuje ke konci každého měsíce. V praxi to bývá ale podstatně horší, neboť často dochází k tomu, že zaměstnanci nemají čas danou databázi zpracovat.

Navrhuji, aby zaměstnanci byli motivováni např. finančními i nefinančními bonusy tak, aby tato databáze byla každý měsíc obnovena. Dále navrhuji brigádníka, vzhledem k nedostatečným pracovním kapacitám, který by zpracovával databázi klientů, která již dva roky nebyla aktualizována. K zpracování databáze klientů by vzhledem k velikosti společnosti bylo vhodné využít opět MS Excel, který společnost běžně používá a jeho aplikace tak v této věci nepřinese žádné dodatečné náklady kromě samozřejmě nákladů na personál, který databázi bude zpracovávat.

Podmínkou pro úspěšnost databáze klientů bude její aktuálnost, protože jenom aktuální databáze poskytne zaměstnancům společnosti ty správné údaje pro jejich využití v direct marketingu. Pomocí vhodné databáze tak společnost bude moci adekvátně oslovovat stávající klienty a nabízet jim produkty a služby, které budou svým zaměřením odpovídat zákaznickým profilům jednotlivých klientů. Oslovování

bude zajisté realizováno formou emailu, telefonem a u nejvýznamnějších klientů případně i poštou pro nabuzení dojmu výjimečnosti a exkluzivity spolupráce.

3.1.4.3 Internet

Společnost rozděluje svoji internetovou propagaci mezi vlastní webovou prezentaci, adresáře firem a inzertní servery.

Nejvyšší náklady společnost zaznamenává na inzertní servery, protože nejnavštěvovanější servery v České republice jsou samozřejmě pro firmy placené. Pokud by firma neinzerovala na nejnavštěvovanějších serverech jako je tipcars.com, tak by byla prakticky na trhu s ojetými vozidly neviditelná. Většina lidí vyhledává ojetá a nová skladová vozidla na takovýchto inzertních serverech, které agregují mnoho nabídek na jednom místě. Návštěvník tak má možnost velkého výběru a srovnání nabídek vozidel na jednom místě. Pro společnost jde tak o vysoce konkurenční prostředí.

Webové stránky firmy navrhuji rozšířit ve třech směrech:

- Aktuální nabídka předmětů k prodeji.
- Operativní leasing a jeho specifika.
- Rekonstrukce veteránů.

U webových stránek navrhuji provést s partnerem, ve tvorbě webu, společností FINLEY SEO optimalizaci, s cílem zajistit lepší pozici webu společnosti ve vyhledávacích. Zvážil bych také použití PPC reklamy, tedy reklamy, za kterou se platí až v tom okamžiku, kdy na ní daný uživatel klikne a dostane se tak na stránky zadavatele. Výsledky PPC reklamy jsou dobře analyzovatelné a společnost tak může získat poměrně dobrou zpětnou vazbu, což se může promítnout do dosahování lepších výsledků. K zavedení PPC bych navrhoval využít opět partnerskou agenturu FINLEY, se kterou společnost dlouhodobě úzce spolupracuje, nicméně v malém rozsahu akcí.

Cílem všech těchto kroků je zvýšení návštěvnosti webových stránek společnosti a zvýšení povědomí o společnosti a značce u stálých, ale i potenciálních zákazníků, kteří právě objeví tuto firmu prostřednictvím výše uvedených opatření.

3.1.4.4 Podpora prodeje

V rámci podpory prodeje bych zavedl již v cenové strategii zmíněný systém slev a bonusový program, který by měl podpořit věrnost zákazníků a tendenci k opakovaným nákupům. Systém slev by se pohyboval v procentech z běžné ceny, přičemž určení slevy by bylo na základě ročního objemu tržeb z daného klienta. Bonusové a slevové programy budou uvedeny jakou nedílnou součástí nabídek pro klienty. Slevové programy dále navrhuji propagovat adekvátní formou, např. prostřednictvím aktualizace webových stránek, letáků, adresných emailů či dopisů.

Navrhuji také zavést prémie k zvoleným službám a produktům společnosti. Prémie budou realizovány formou dárků, které budou k dané službě buď zcela zdarma anebo za velmi nízkou cenu oproti jejich hodnotě. Prémii by bylo možné udělit např. k vozidlu, kdy zákazník by jednal velmi rychle, tak by např. dostal plnou nádrž zdarma plus roční dálniční známku. Prémie by se také mohla vztahovat v této oblasti na do výbavu vozidla (koberečky, povinná výbava vozidla, disky kol) či na doplňkové služby, jako 3 měsíční pojištění zdarma apod. Prémie by byla udělována u zvlášť luxusních vozů či u vozů, které jsou dlouho na skladě, a společnost se jich nemůže zbavit. Prémie by byly udělovány dále u těch nejvýznamnějších zákazníků. Prémie bych dále rozdělil na standardní, na které má nárok v podstatě každý a to v podobě např. dálniční známky a na výjimečné, jejichž obsah a úroveň bude určovat na základě individuálního posouzení ředitel společnosti.

Společnost INTERLOG s.r.o. nevyužívá vůbec reklamní předměty, protože management společnosti nevnímá důležitost reklamních předmětů v rámci podpory prodeje. Vzhledem k doposud odmítavému postoji společnosti k reklamním předmětům, navrhuji jejich zavedení v relativně malé formě. Základ by tvořili firemní propisky, které by byli k dispozici v jednacích prostorách společnosti a dále pracovníci společnosti by nosili s sebou na jednání také propisky, které by věnovali protistraně. Významným klientům nebo klientům, kteří mají pro společnost značný potenciál, by byly věnovány reklamní předměty jako hrnky, flash disky anebo poznámkové bloky a diáře. Nejvýznamnějším klientům společnosti by pak byly věnovány vánoční dárky v podobě dárkového balení vín či exkluzivních potravin. Cílem je mít takové reklamní

předměty, které bude partner či klient společnosti používat běžně každý den. Podvědomě bude mít tak značku INTERLOG neustále na očích.

3.1.4.5 Event marketing

Nejvýznamnější akcí v oblasti event marketingu společnosti je INTERLOG OPEN ve spolupráci s partnerskou společností AM FINANCE a.s. Jde o golfový turnaj pro významné partnery a klienty obou firem. Po turnaji následuje neformální večere spolu s večerním programem open nejčastěji v prostorách hotelové restaurace či baru. Akce je pro společnost velmi přínosná v oblasti budování a navazování nových kontaktů.

Navrhuji, aby vzhledem k dobrým zkušenostem s 1. ročníkem golfového turnaje, byl uspořádán i tento rok další ročník. Navrhuji, aby se z této akce stala firemní tradice. Partneři a klienti společnosti, tak budou tuto akci očekávat a pozvání na takovýto druh akce je nepřekvapí. Dále navrhuji umístění akce buď v okolí Brna anebo ve středu České republiky, neboť při první akci si někteří účastníci stěžovali na vzdálené místo konání akce (Beskydy). Standard akce tedy minimálně 4 hvězdičkový hotel bych zachoval a to vzhledem k významným klientům, kteří se akce zúčastní. Výborný servis a ubytování dále podpoří image společnosti v očích klientů. Společnost se tak ukáže jako důvěryhodný partner pro pokračující spolupráci, případně pro navázání nové. Na akci bylo již v minulosti krátké představení obou společností, s čímž bych souhlasil, nicméně navrhuji všem účastníkům akce darovat drobné upomínkové předměty, které se budou vztahovat k dané akci.

V podobném duchu probíhá lyžařský zájezd, kterého se každoročně účastní majitel firmy s partnery a dalšími podnikateli. Cílem tohoto zájezdu není jenom lyžování, ale hlavně navazování a prohlubování kontaktů mezi zúčastněnými osobami. Efekty této akce jsou také velmi pozitivní, proto navrhuji setrvat v účasti na této akci. Změny formátu nenavrhuji, protože akce je neformální a společnost na její podobu nemá velký vliv.

Navrhuji dále např. pro září či říjen jednodenní pobyt ve sklípku na Jižní Moravě. Akci bych koncipoval jako team building pro zaměstnance společnosti a partnery, kteří se společností úzce spolupracují. Záměrem této jednodenní akce je prohloubení a

rozvoj vztahů mezi zaměstnanci firmy a partnery. Podstatou je dosažení vyšší efektivity práce.

Poslední součást mého návrhu jsou večere např. se 3 nejvýznamnějšími klienty společnosti, které by probíhaly v časovém horizontu půl roku. Večere by se účastnil majitel společnosti INTERLOG s.r.o. a majitel firmy, která spadá do nejvýznamnějších zákazníků. Výstupem z večere je prohloubení spolupráce a sladění budoucích kroků v rámci následného obchodu.

3.2 Shrnutí návrhů marketingového mixu

V přiloženém obrázku shrnuji nejdůležitější návrhy marketingového mixu, které vychází z návrhové části práce.

Produkt	• Zakotvení operativního leasingu do nabídky společnosti. • Seznámení klientů s operativním leasingem. • Rozšíření nabídky o krátkodobé výpůjčky vozidel.
Cena	• Zavedení věrnostního bonusového programu. • Množstevní slevy za opakované nákupy. • Snižování nákladů za účelem dosažení větší marže a lepší ceny.
Distribuce	• Rozšíření aktivního prodeje. • Vyčlenění stávajícího nebo přijetí nového pracovníka na přímý prodej. • Rozšíření a aktualizace internetových stránek o nové služby a produkty.
Komunikace - PR	• Snaha o publikace článků v tématických časopisech. • Účast na vybraném veletrhu jako vystavovatel. • Účast na vybraných veletrzích jako návštěvníci.
Komunikace - Direct marketing	• Zajištění aktuálnosti a soustavné tvorby databáze klientů.
Komunikace - Internet	• Rozšíření a aktualizace webových stránek o nové služby a produkty. • Zavedení SEO optimalizace a realizace PPC reklamy.
Komunikace - Podpora prodeje	• Zavedení systému slev a bonusového programu. • Zavedení premií ke zvoleným službám či produktům. • Využití reklamních předmětů.
Komunikace - Event marketing	• Golfový turnaj jako tradiční akce. • Zavedení firemního team buildingu pro zaměstnance a spolupracovníky. • Konání večerů s nejvýznamnějšími klienty.

Obr. 9 Shrnutí návrhů marketingového mixu (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Časový harmonogram navržených změn

Tab. 4 Časový harmonogram realizace návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový harmonogram realizace návrhů rok 2014/2015													
Činnost	Měsíc												
	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Rozšíření nabídky společnosti o nové služby a produkty.													
Úprava cen a zavedení slevových programů.													
Rozšíření aktivního prodeje a vyčlenění pracovníka na něj.													
Aktualizace internetových stránek o nové služby a produkty.													
Účast na veletrzích.													
Zajištění aktuálnosti databáze klientů.													
Zavedení SEO optimalizace a PPC reklamy.													
Zavedení prémii ke zvoleným službám a produktům.													
Využití reklamních předmětů k podpoře prodeje.													
Etablování golfového turnaje jako tradiční akce.													
Realizace firemního team buildingu.													
Konání večerů s nejvýznamnějšími klienty.													

Jak vyplývá z výše zobrazeného časového harmonogramu, všechny návrhy budou realizovány v průběhu jednoho roku. Některé jednorázově, jiné opakovaně nebo soustavně, což vychází z povahy zadaných úkolů pro společnost.

Společnost může započít s rozšířením nabídky o nové produkty a služby. Zde je především myšleno pevné zakotvení operativního leasingu do nabídky společnosti. Bude se jednat poměrně o časově náročnější proces, neboť zaměstnanci budou muset být podrobně seznámeni s produktem a se způsoby jeho prodeje ke klientům. Ostatně i zákazníkům společnosti bude trvat určitý čas vstřebat základní charakteristiky a

výhody operativního leasingu. Delší časová dotace je dále nutná pro cílenou propagaci operativního leasingu u stávajících a následně u nových klientů.

Společnost by dále měla začít v nejbližších měsících s úpravou ceníků, s aktualizací webových stránek o nové produkty, s rozšířením aktivního prodeje, se zajištěním aktuálnosti databáze klientů apod. Méně časově náročné návrhy je např. realizace firemního team buildingu v prostorách zvoleného sklípku na Jižní Moravě, kdy půjde o záležitost jednoho dne.

Firmě dále doporučuji realizovat večere s vybranými klienty 2x ročně a to v období bilancování, tedy v měsíci prosinec a dále v měsíci červen.

Za důležité dále považuji nákup a zajištění reklamních předmětů, které společnost doposud nevyužívala jako dobrý prostředek podpory prodeje. Jako významné také spatřuji etablování golfového turnaje jako tradiční akce v očích klientů, tak aby došlo k posílení značky a image společnosti. Pro společnost je tato akce ostatně velmi důležitá vzhledem k velmi dobrým výstupům z minulého roku.

3.4 Náklady realizaci návrhů

Výsledné náklady se mohou lišit od skutečných nákladů společnosti, protože společnost se může rozhodnout pouze pro realizaci vybraných návrhů a nikoliv pro okamžitou realizaci mnou navržených návrhů jako neoddělitelného celku.

Rozšíření nabídky společnosti o nové služby a produkty bude pro společnost znamenat náklady v podobě úpravy a aktualizace webu. Další náklady budou spojeny s prezentací nových produktů a s jejich seznamováním s případnými klienty. Bude se jednat jak o propagaci na webu, tak i tisk materiálů a zasílání cílených emailů. Propagace na webu a tisk materiálů bude zadán externě partnerovi společnosti v oblasti marketingu. Rozesílání emailů může být zajištěn vybraným zaměstnancem společnosti v rámci pracovní doby, v tom případě se zde dodatečné náklady nepředpokládají.

Při úpravě cen a slevových programů nepředpokládám žádné další náklady. Tento proces bude záležitostí managementu společnosti. Programy a ceny dále nebudou

vystaveny na webu v souladu se současnou praxí, protože společnost se zaměřuje na individualizované služby a výpočet ceny je proveden až na požádání zákazníka o nezávaznou kalkulaci. Slevy by bylo ovšem možné přidat na současný web jako aktualitu, což opět nepřináší žádné náklady. Společnost dále bude upozorňovat na své slevové programy prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří mají na starosti obchodní záležitosti.

Rozšíření aktivního prodeje je možné buď realizovat formou vyčlenění pracovníka ze společnosti, případně po zaškolení svěřit tuto činnost novému zaměstnanci na dobu určitou, na kterého by čerpala společnost dotaci od úřadu práce. Spíše bych se zpočátku přikláněl k využití stávajícího zaměstnance a po vyhodnocení jeho činnosti případně rozhodnout o přijetí nového pracovníka.

Účast na veletrzích bude nákladná, pakliže společnost se daného veletrhu zúčastní jako vystavovatel. V návrhu je pro tuto možnost počítáno s výstavou Classic Show Brno. Ostatních veletrhů se společnost bude účastnit jako návštěvník, kdy některé vstupenky lze zajistit zdarma jako pozvaný host určitých firem a některé obvyklým způsobem zakoupením příslušné vstupenky na konkrétní den.

U zajištění aktuálnosti databáze navrhuji brigádníka, který by se staral o aktuálnost této databáze. Navrhuji, aby ve společnosti byl přítomen např. 3 dny v měsíci, což je dle mého názoru dostatečná časová dotace pro zpracování a zajištění aktuálnosti databáze. Náklady budou v tomto případě mzda brigádníka, která bude stanovena počtem odpracovaných hodin.

SEO optimalizace PPC reklamy budou znamenat náklady přibližně 2x do roka, protože je jasné, že u SEO optimalizace je důležité web průběžně optimalizovat, neboť podmínky a prostředí na internetu se dynamicky mění. PPC reklamy budou zavedeny ve zvolených obdobích roku. Obě tyto služby budou zadány externě partnerské marketingové agentuře.

Další náklady bude znamenat nákup reklamních předmětů, který bude opět realizován 2x ročně. Vyšší náklady jsou dále očekávány u prvků event marketingu, nicméně přínos a očekávání z event marketingu jsou u společnosti vzhledem k podárenému 1. ročníku golfového turnaje vysoké.

Náklady na jednotlivé aktivity byly stanoveny na základě konzultací s řediteli společností INTERLOG s.r.o. a FINLEY.

Tab. 5 Přehled nákladů na realizaci návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled nákladů na realizaci návrhů rok 2014/2015 v tis. Kč													
Položka návrhu	Měsíc												
	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Rozšíření nabídky společnosti o nové služby a produkty.	60	15	10	5	5	5	2	2	2	2	2	2	
Úprava cen a zavedení slevových programů.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rozšíření aktivního prodeje a vyčlenění pracovníka na něj.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Aktualizace internetových stránek o nové služby a produkty.	5	0	0	5	0	0	5	0	0	5	0	0	
Účast na veletrzích.	0	0	1	0	0	0	0	0	1	25	0	0	
Zajištění aktuálnosti databáze klientů.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Zavedení SEO optimalizace a PPC reklamy.	0	25	25	25	25	0	0	0	25	25	25	0	
Zavedení premií ke zvoleným službám a produktům.	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Využití reklamních předmětů k podpoře prodeje.	50	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	
Etablování golfového turnaje jako tradiční akce.	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Realizace firemního team buildingu.	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	
Konání večeří s nejvýznamnějšími klienty.	0	0	0	0	8	8	0	0	0	0	8	8	
Celkem	128	63	139	38	41	16	25	5	31	60	38	23	
Celkem za rok	607												

3.5 Příjmy z realizovaných návrhů

Příjmy z navržených návrhů se samozřejmě budou odvíjet od toho, jaké návrhy se společnost rozhodne využít. Přehled očekávaných příjmů z návrhu je spíše pesimistickým odhadem.

Náběh příjmů z mnou navrhnutých opatření odhaduji na měsíc září, protože v období prázdnin očekávám implementační fázi návrhů. Některé návrhy jsou časově náročnější

a rozhodně je nelze zrealizovat během 1. měsíce, navíc je nutné dát prostor zákazníkům pro přizpůsobení se a reakci na nové změny v nabídce společnosti. V období prázdnin tak bude probíhat u většiny navržených změn počáteční fáze seznamování a rozjezdu, která se bude nejprve zaměřovat na zaměstnance společnosti a až po té na klienty.

Rozšíření nabídky o operativní leasing předpokládá provize dvojího druhu. INTERLOG s.r.o. bude dodávat vozidla, z čehož bude provize z prodeje, která se ze zkušeností pohybuje v pesimistickém odhadu kolem 22,5 tis. Kč. Druhá provize bude pramenit ze sjednání operativního leasingu, která činí 0,5 % z celkové částky vozidla. Pro vozidla na operativní leasing předpokládám nejčastější předmět operativního leasingu v České republice vůz Škoda Octavia Combi v naftové verzi. Předpokládaná výše ceny 500 tis. Kč. V rámci rozšíření nabídky očekávám alespoň realizaci 4 aut na operativní leasing za měsíc v pesimistickém odhadu.

Rozšíření aktivního prodeje očekávám minimálně 2 nové zakázky za měsíc, a to jak na financování, tak i na prodej vozidla a doplňkové služby. Příjem z jedné zakázky je v průměru 35 tis. Kč.

U veletrhu lze příjem velmi těžko vyčíslit, protože např. na veletrhu Classic Show Brno může být příjem z eventuálně sjednané rekonstrukce klidně 1,2 mil Kč. Nicméně ze zkušeností společnosti z roku 2013 se budu držet při zemi a budu předpokládat, že všechny veletrhy vynesou společnosti příjmy v hodnotě 150 tis. Kč.

Domnívám se, že SEO optimalizace a PPC reklama zvýší měsíční návštěvnost webu společnosti o 200 %. Tento nový počet přístupů by mohl společnosti přinést zakázku ze sortimentu jejich služeb s očekávaným příjmem 20 tis. Kč.

Od golfového turnaje se dle minulého roku očekávají vysoké příjmy. Předpokládané příjmy z následně uzavřených obchodů stanovím na základě minulého roku na 500 tis. Kč.

Další součástí event marketingu jsou večere s nejvýznamnějšími klienty. Na základě pravidelného kontaktu s nejvýznamnějšími klienty a se vzájemným prohloubením vztahu očekávám pesimistické příjmy ve výši 100 tis. Kč na jedno období večerí.

Tab. 6 Přehled příjmů z realizace návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Přehled příjmů z realizace návrhů rok 2014/2015 v tis. Kč												
Položka návrhu	Měsíc											
	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
Rozšíření nabídky společnosti o nové služby a produkty.	0	0	25	50	100	100	100	100	100	100	100	100
Úprava cen a zavedení slevových programů.	0	0	5	10	10	10	5	10	15	20	20	5
Rozšíření aktivního prodeje a vyčlenění pracovníka na něj.	0	0	35	35	70	70	70	70	70	70	70	70
Aktualizace internetových stránek o nové služby a produkty.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Účast na veletrzích.	0	0	50	0	0	0	0	0	0	100	0	0
Zavedení SEO optimalizace a PPC reklamy.	0	25	25	25	0	0	0	0	15	15	15	0
Etablování golfového turnaje jako tradiční akce.	0	0	50	400	150	0	0	0	0	0	0	0
Konání večeří s nejvýznamnějšími klienty.	0	0	0	0	50	50	0	0	0	0	50	50
Celkem	0	25	190	520	380	230	175	180	200	305	255	225
Celkem za rok	2685											

Příjmy byly stanoveny na základě výsledků z minulých let a na základě odhadů.

3.6 Souhrn 3. kapitoly

3. kapitola práce je věnována konkrétním návrhům, které mají za cíl podpořit a zlepšit marketingovou strategii INTERLOG s.r.o. Navrhované návrhy reflektují výsledky analytické části diplomové práce a navazují tak na ni. Klíčovými návrhy i z hlediska nákladů a očekávaných příjmů je rozšíření nabídky o nové služby a produkty (operativní leasing, půjčování aut atd.), úprava webu, SEO optimalizace a PPC reklama a etablování golfového turnaje.

Jednotlivé návrhy jsou navrženy pro časové období jednoho kalendářního roku. Celkové předpokládané náklady na návrhy činí 607 000 Kč a celkové příjmy

z realizace návrhů jsou kalkulovány ve výši 2 685 000 Kč. Návratnost návrhů je odhadována v průběhu jednoho roku.

Mnou navržené návrhy a doporučení dopomohou společnosti k budování věrohodné a silné značky, k jasné orientaci na zákazníka a k zvýšení zájmu u zákazníků, kteří doposud nabídku společnosti obcházeli anebo o ní ani nevěděli.

Závěr

Tato diplomová práce byla vypracována pro společnost INTERLOG s.r.o. se sídlem v Brně v Jihomoravském kraji. Společnost působí na českém trhu v oblasti poskytování a zprostředkování finančních služeb, analýz společností, nákup a prodej věcí movitých (automobily, stroje, doplňkové služby) a rekonstrukce a nákup historických vozidel.

Primárním cílem této diplomové práce bylo soustředění se na rozvoj nově vzniklé divize společnosti, která se zabývá komplexním prodejem vozidel s akcentem na operativní leasing. V návrhu se zaměřuji na rozvoj této divize a na úpravu marketingové strategie podniku jako celku. Pomocí nástrojů marketingu a prvků marketingového řízení jsem navrhl prezentaci společnosti navenek.

K dosažení hlavního cíle diplomové práce bylo nutné přistoupit k dílčím cílům, které byly reprezentovány analýzou společnosti INTERLOG s.r.o. z mnoha různých hledisek a aspektů. Při analýze jsem se soustředil na vnější a vnitřní prostředí společnosti, které je v práci popsáno marketingovým mixem společnosti. V analýze jsem se také zaměřil na oblast prodeje vozidel a jejich financování, která souvisí s nově vzniklou divizí. Výstupem analytické části práce je souhrnná SWOT analýza, která mně poskytla způsobilé podklady pro návrhovou část práce.

Diplomová práce byla samozřejmě zpracována do tří hlavních tematických částí, které mají vzájemnou posloupnost: teoretická východiska, analýza současné situace a návrh.

V rámci teoretických východisek je definován pojem marketing, marketingová strategie a dále popsány prvky marketingového a komunikačního mixu. V této kapitole jsou také vysvětleny analýzy, které jsou následně použity v analytické části diplomové práce. 1. kapitola slouží jako výchozí bod pro zpracování dalších kapitol práce.

2. kapitola práce se nejprve soustředí na podrobný popis společnosti INTERLOG s.r.o. a dále je přikročeno k analýze společnosti. Pro vnější analýzu společnosti je využito následujících analýz: SLEPT analýza, Porterova analýza, analýza konkurence, zákazníků a trhu s vozidly. Pro vnitřní analýzu je pracováno s marketingovým mixem společnosti. Výstup obou analýz je zaznamenán ve SWOT analýze. Z uvedených

analýz jsou zřejmé hrozby společnosti, které jsou např. velké množství konkurentů, vysoký tlak zákazníků na ceny, hrozba substitutů apod. Ostatně tak jako i slabé stránky, které je možné hledat v nepříliš silné vyjednávací pozici vůči zákazníkům, absence PR, nezabývání se marketingovou strategií atd. Společnost naopak může stavět na svých silných stránkách jako tradice zavedené společnosti, široký sortiment produktů, flexibilita atd. Eventuální příležitosti pro společnost jsou v rozvoji a v budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, v neustálém zkvalitňování a v inovaci služeb a v rozvoji marketingu.

Poslední hlavní kapitola, tedy návrh, je soustředěna na využití poznatků ze souhrnných analýz a promítá je do navržených návrhů. Návrhy jsou směřovány do oblasti úpravy současné marketingové strategie a dále do rozvoje nově vzniklé divize, která se zabývá komplexním prodejem vozidel. Nejdůležitějšími návrhem je bezpochyby rozšíření stávající nabídky o nové produkty a služby. Další klíčové návrhy se soustředí na úpravy webu, SEO optimalizaci a PPC reklamu a etablování golfového turnaje jako tradiční akce. Předpokládané celkové náklady na navrhované návrhy jsou ve výši 607 000 Kč, což odpovídá možnostem malé firmy, která není marketingu příliš nakloněna. Očekávané příjmy z návrhů jsou kalkulovány na 2 685 000 Kč a to při uplatnění spíše pesimistického pohledu. Návratnost investice je pak očekávána v průběhu 1. roku.

Doufám, že navržené návrhy a doporučení, které vycházejí z potřeb a požadavků firmy, budou při jejich předání společnosti přijaty kladně a v pozitivním duchu s eventuálním akcentem na jejich aplikaci v praxi. Věřím, že mé návrhy dopomohou společnosti k vybudování důvěryhodné a silné značky a k zaujetí nových, ale i stávajících zákazníků.

Seznam literatury

- (1) TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. 344s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- (2) HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (3) KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- (4) FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2010. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.
- (5) KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- (6) ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (7) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- (8) KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (9) STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- (10) KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- (11) STRATEG.CZ. *Strategická situační analýza*. [online]. [cit. 2014-20-02]. Dostupné z http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.
- (12) BUSINESSVIZE.CZ. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online]. [cit. 2014-20-02]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>.

- (13) PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
- (14) BUSINESSVIZE.CZ. *Kde se vzala a k čemu je vlastně SWOT analýza*. [online]. [cit. 2014-20-02]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>.
- (15) INTERLOG.CZ. *O nás*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: http://www.interlog.cz/o_nas.php.
- (16) JUSTICE.CZ. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a197132&typ=full&klic=442byk>.
- (17) FINANCE.IDNES.CZ. *Změny v životě obchodních společností od 1. ledna 2014*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zmeny-v-zivote-obchodnich-spolecnosti-od-1-ledna-2014-fwk-/pravo.aspx?c=A130317_222652_pravo_vr.
- (18) PODNIKATEL.CZ. *Neznalost zákona o obchodních korporacích může zrušit firmu*. [online]. [cit. 2014-20-04]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neznalost-zakona-o-obchodnich-korporacich-muze-zrusit-firmu/>.
- (19) PENIZE.CZ. *Makroekonomika*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/makroekonomika>.
- (20) CZSO.CZ. *Maloobchod – prosinec 2013*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cmal020514.doc>.
- (21) CZSO.CZ. *Stručný analytický komentář*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/4A00214B83/\\$File/940513q3kc.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/4A00214B83/$File/940513q3kc.pdf).
- (22) AUTONAPUL.CZ. *Autonapůl*. [online]. [cit. 2014-20-04]. Dostupné z: <http://www.autonapul.org/index.php/home>.
- (23) LEASPLANGO.CZ. *Homepage*. [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: <https://www.leaseplango.cz/>.

- (24) AUTO.IDNES.CZ. *Škoda nabídne soukromníkům operativní leasing*. [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z: http://auto.idnes.cz/operativni-leasing-skoda-0h2-/automoto.aspx?c=A140514_144843_automoto_fdv.
- (25) CEBIA.CZ. *Cebia Summary 4/2013*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: http://www.cebia.cz/cs/download/cebia-summary-4_2013.pdf
- (26) PORTAL.SDA-CIA.CZ. *Registrace nových OA v ČR 2/2014*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#str=nova>.
- (27) UNICREDITLEASING.CZ. *Objem obchodů UniCredit Leasing v roce 2013 dosáhl osm miliard Kč*. [online]. [cit. 2014-20-02]. Dostupné z: <http://www.unicreditleasing.cz/tiskove-zpravy/objem-obchodu-unicredit-leasing-v-roce-2013-dosahl-osm-miliard-kc>.
- (28) CLFA.CZ. *Statistiky*. [online]. [cit. 2014-20-04]. Dostupné z: clfa.cz/tiskove_zpravy/TZ-Statistiky_2013.doc.
- (29) INTERLOG.CZ. *Služby*. [online]. [cit. 2014-20-03]. Dostupné z: <http://www.interlog.cz/sluzby.php>.
- (30) MUŽÍK, R. Nebojte se operáku. AUTO7. 2014, č. 375, s. 58-60. ISSN 1214-6781.
- (31) AUTOTREID.CZ. *Operativní leasing*. [online]. [cit. 2014-20-04]. Dostupné z: <http://www.autot Reid.cz/cz/38-operativni-leasing>.

Seznam obrázků

Obr. 1 Porterův model	34
Obr. 2 SWOT analýza	44
Obr. 3 Logo společnosti INTERLOG s.r.o.....	51
Obr. 4 Organizační struktura společnosti	53
Obr. 5 Reference společnosti.....	56
Obr. 6 Přehled faktorů SLEPT	62
Obr. 7 Přehled faktorů Porterovy analýzy	65
Obr. 8 Analýza vybraných konkurentů	67
Obr. 9 Shrnutí návrhů marketingového mixu.....	95

Seznam tabulek

Tab. 1 Základní údaje o společnosti	51
Tab. 2 Klasifikace dle CZ-NACE	52
Tab. 3 SWOT analýza společnosti	80
Tab. 4 Časový harmonogram realizace návrhů	96
Tab. 5 Přehled nákladů na realizaci návrhů.....	99
Tab. 6 Přehled příjmů z realizace návrhů	101

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj obrátu v čase.....	55
Graf 2 Struktura prodaných vozidel	69
Graf 3 Stáří vozového parku v ČR	70
Graf 4 Registrace nových osobních automobilů	70
Graf 5 Podíl finančních produktů na celkových objemech obchodů	71

Seznam příloh

Příloha 1 INTERLOG Roll up.....	109
Příloha 2 Reklamní hrnek INTERLOG	110
Příloha 3 INTERLOG podložka značky	110

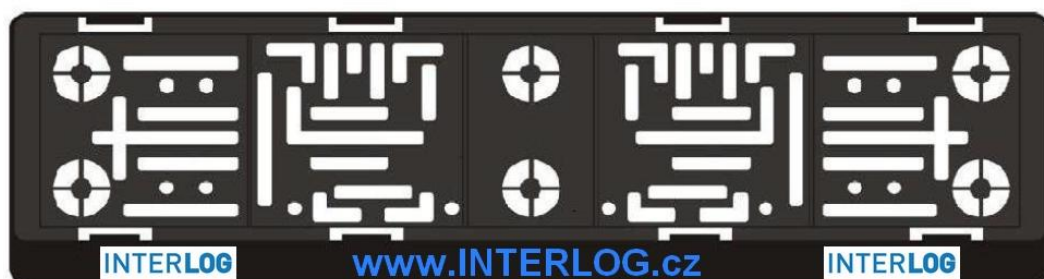
Přílohy



Příloha 1 INTERLOG Roll up (Zdroj: Vlastní zpracování)



Příloha 2 Reklamní hrnek INTERLOG (Zdroj: Vlastní zpracování)



Příloha 3 INTERLOG podložka značky (Zdroj: Vlastní zpracování)