



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

## **MARKETINGOVÝ PLÁN VYBRANÉHO PODNIKU**

Vypracovala: Bc. Zuzana Dvořáková  
Vedoucí práce: Ing. Radim Dušek, Ph.D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana DVOŘÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E16602**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Marketingový plán vybraného podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit vybraného podniku a navrhnout pro něj plán marketingový plán pro další období.

#### Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému
2. Sběr dat - pozorování, řízené rozhovory
3. Situační analýza
4. Návrh doporučení pro vybraný subjekt včetně ekonomického zhodnocení

#### Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Summary. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60-70 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Egan, J. (2015).** *Marketing communications*. Los Angeles: Sage.

**Karlíček, M. (2011).** *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada.

**Knight, P. (2007).** *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada.

**Kotler, P. (2010).** *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Pearson.

**Zamazalová, M. (2010).** *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radim Dušek, Ph.D.**

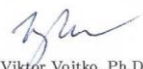
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
U.S.  
Studená 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13.4.2018

Bc. Zuzana Dvořáková

## **Poděkování**

Velice děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Radimovi Duškovi, Ph.D. za cenné rady a odborný dohled v průběhu zpracování práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy ACR Auto, a. s., zejména paní Janě Větrovcové, marketingové ředitelce společnosti MNC Group, s.r.o., za vstřícný přístup a poskytnutí potřebných podkladů pro zpracování této diplomové práce.

# Obsah

Úvod .....	1
<b>1 Literární přehled.....</b>	<b>3</b>
1.1 Definice podniku.....	3
1.2 Marketing.....	4
1.2.1 Definice marketingu .....	4
1.2.2 Současný marketing – orientace na zákazníka .....	5
1.3 Marketingový plán .....	6
1.3.1 Metody tvorby marketingového plánu .....	8
1.4 Tvorba marketingového plánu .....	9
1.4.1 Situační analýza.....	9
1.4.2 Marketingové cíle – pravidlo SMART.....	15
1.4.3 Segmentace zákazníků.....	16
1.4.4 Marketingový mix .....	17
1.4.5 Akční programy a rozpočet .....	24
1.4.6 Kontrola.....	25
1.4.7 Hodnocení efektivnosti.....	26
<b>2 Metodika práce.....</b>	<b>27</b>
2.1 Cíl práce .....	27
2.2 Teoretická východiska .....	27
2.3 Situační analýza .....	27
2.4 Sběr dat .....	28
<b>3 Představení podniku .....</b>	<b>29</b>
3.1 Charakteristika podniku .....	29
3.1.1 Základní údaje .....	29
3.1.2 Historie společnosti .....	30

3.1.3	Předmět podnikání.....	31
3.2	Sortiment společnosti.....	31
3.2.4	Prodej nových vozů .....	31
3.2.5	Prodej předváděcích a ojetých vozů .....	33
3.2.6	Servis vozů BMW .....	33
3.2.7	Prodej motocyklů BMW.....	33
3.2.8	Autosalon BMW.....	34
3.2.9	Finanční leasing.....	34
<b>4</b>	<b>Analýza současné marketingové situace .....</b>	<b>35</b>
4.1	Situační analýza .....	35
4.1.1	STEP analýza.....	35
4.1.2	SWOT analýza.....	45
4.1.3	Porterův model 5 sil.....	47
4.2	Marketingové cíle .....	52
4.2.4	Segmentace zákazníků.....	53
4.3	Marketingový mix.....	54
4.3.5	Produkt .....	54
4.3.6	Cena .....	54
4.3.7	Distribuce .....	54
4.3.8	Komunikace.....	55
4.4	Marketingová komunikace.....	56
4.4.1	Osobní prodej .....	56
4.4.2	Komunikace přes telefon.....	56
4.4.3	Reklama .....	56
4.4.4	Podpora prodeje.....	61
4.4.5	Direct marketing.....	63

4.4.6 Event marketing.....	63
4.4.7 On-line komunikace .....	65
4.5 Akční programy a rozpočet.....	73
4.6 Kontrola .....	74
4.7 Hodnocení efektivity .....	74
<b>5 Aktualizace marketingového plánu ACR auto.....</b>	<b>76</b>
5.1 Osobní prodej.....	76
5.2 Reklama .....	77
5.3 Podpora prodeje .....	78
5.4 Direct marketing .....	78
5.5 Event marketing .....	79
5.6 On-line komunikace.....	79
5.6.1 Webové stránky .....	80
5.6.2 Facebook.....	82
5.7 Shrnutí změn .....	84
<b>6 Závěr.....</b>	<b>85</b>
<b>7 Summary and keywords.....</b>	<b>87</b>
<b>8 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>88</b>
<b>9 Seznam obrázků .....</b>	<b>93</b>
<b>10 Seznam tabulek a grafů .....</b>	<b>94</b>



# Úvod

Současná doba se nese ve znamení konzumní společnosti. Existuje tedy značné množství podniků vyrábějících stejný nebo podobný produkt či poskytující téměř totožnou službu. Trh statků a služeb je přesycen velkým množstvím konkurenčních firem, které už se příliš neliší ani kvalitou a jinými prvky možné diference. Společnosti, které jsou na srovnatelné úrovni tedy mezi sebou navzájem konkurují prostřednictvím marketingových aktivit.

Vzhledem k aktuálnosti této problematiky byl tématem této diplomové práce zvolen marketingový plán, na kterém by mohla firma postavit svou pozici v konkurenčním prostředí. První část práce se bude věnovat teoretickým informacím z této oblasti. Bude vysvětlen samotný pojem marketing a vylíčen současný pohled na marketing, který se orientuje na zákazníka. Dále bude práce obsahovat metody sestavení marketingového plánu a následně bude popsáno, jak se tento plán tvoří. V rámci tohoto bodu bude vysvětlena interpretace situační analýzy, marketingových cílů, marketingového mixu, akčních programů, kontrola a způsob, jakým se vyhodnocuje efektivnost daného marketingového plánu.

Druhá část bude zaměřena na praktický rozbor marketingového plánu vybraného podniku. Pro účely této práce byla zvolena společnost ACR Auto, a. s., jejíž pobočka se nachází v Českých Budějovicích a v místě sídla má i významné konkurenty.

Nejprve budou uvedeny základní údaje o společnosti, její historie, předmět podnikání a sortiment, který svým zákazníkům nabízí. Dále bude popsán nynější marketingový plán, který v sobě zahrnuje několik dílčích položek. Na začátek bude zanalyzována současná marketingová situace, do které patří analýza STEP, SWOT a Porterův model 5 konkurenčních sil. Poté bude uvedeno, jaké má společnost hlavní a dílčí marketingové cíle, jak segmentuje zákazníky, části jejího marketingového mixu a zejména pak nástroje komunikačního mixu.

V další fázi bude vysvětleno, jakým způsobem jsou rozdělovány náklady na komunikaci a jestli je možné měřit zpětnou vazbu, tedy zjistit, zda jsou marketingové činnosti efektivní. Následně budou ještě detailněji popsány některé komunikační kanály a vysvětleno jejich fungování a efekt. Nedílnou součástí marketingového plánu zvolené

firmy bude i stanovení akčních programů a rozpočtu na nástroje komunikačního mixu a dále také kontrola a hodnocení efektivnosti tohoto plánu.

Konečnou fází bude navržení aktualizace stávajícího marketingového plánu. Budou uvedena doporučení na zlepšení marketingové komunikace se zákazníky a v některých případech bude provedeno vyčíslení vynaložených peněžních prostředků.

V závěru budou shrnuty podstatné informace z celé práce a bude provedeno zhodnocení marketingových činností firmy a jejich aktualizací.

# 1 Literární přehled

## 1.1 Definice podniku

Tématem této diplomové práce je Marketingový plán vybraného podniku. Proto bude nejdříve vysvětlen pojem podnik a další část bude věnována právě samotnému marketingovému plánu.

Trh tvoří domácnosti, firmy a stát. Podnik je tedy důležitou součástí obchodních procesů a podle Krutiny (2012) se jedná o „*obecné označení pro ekonomicko-právní subjekt, který tvoří jednu ze základních forem institucionálního uspořádání ekonomiky založené na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu.*“

„*Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.*“ (Srpová & Řehoř, 2010)

Každá firma má určitý předmět podnikání, tedy oblast, ve které obchoduje. v Obchodním zákoníku (§ 2) je podnikání definováno jako „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ Znamená to tedy, že podnikání musí mít dlouhodobější trvání, nejedná se o jednorázové obchody, dále se podnikatel musí osobně účastnit hospodářských procesů a činnost musí být prováděna za účelem zisku – tzn., že neziskové organizace nepovažujeme za podniky.

Podniky rozlišujeme podle různých hledisek. V této práci budou uvedeny pouze některé z nich, které ve své knize popisuje Novotný (2007):

- podle druhu výkonů – produkující hmotné statky nebo poskytující služby,
- podle hospodářského sektoru:
  - primární – získávání surovin z přírody (těžební průmysl, zemědělství, rybolov, lesnictví),
  - sekundární – zpracování produktů a výroba (chemický, stavební, strojírenský, potravinářský průmysl),
  - terciální – služby (doprava, pojišťovnictví, bankovníctví, školství, zdravotnictví, obchod),
  - kvartální – věda, výzkum,

- podle velikosti – mikropodniky (do 9 zaměstnanců), malé podniky (do 99 zaměstnanců), střední podniky (do 249 zaměstnanců), velké podniky (více než 250 zaměstnanců),
- podle převládajícího výrobního faktoru – pracovně intenzivní, investičně náročné a materiálově náročné.

Aby mohl podnik fungovat, musí mít stanovené konkrétní cíle. Za obecný cíl, který platí pro všechny firmy se považuje maximalizace zisku. Dlouhodobým cílem pak může být maximalizace hodnoty podniku, která vychází z metod oceňování podniku. (Mulačová a Mulač, 2013)

## 1.2 Marketing

Marketing nás obklopuje ze všech stran, ať už jeho působení vnímáme nebo ne. Jedná se o vědní disciplínu, která tvoří důležitou součást každého podniku a je zaměřená na komunikaci se zákazníky a uspokojení jejich potřeb.

### 1.2.1 Definice marketingu

Na oblast marketingu je nahlíženo z mnoha úhlů pohledu, proto není možné vysvětlit pojem marketing jednoznačně. V současné době existuje mnoho různorodých definic od jednotlivých autorů, které by však měly zachycovat stejnou podstatu tohoto oboru. Uvedeme si tedy několik definic, z nichž je pro mě nejtransparentnější vysvětlení Kotlera (2007), a sice, že *„marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupina získávají to, co potřebují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.“*

Americká marketingová asociace (AMA) považuje marketing za *„činnost, soubor institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a širokou veřejnost.“* (Definition of Marketing, 2017)

Další z autorů uvádí, že cílem marketingu je identifikovat potřeby zákazníka a těmto potřebám vyhovět tak, aby byl o výrobek zájem a prodával se „sám“, tedy bez významné činnosti obchodních prodejců. (Mac Carthy, Perreault, 1995)

Světlík (1994) pak ve svém díle vysvětluje marketing jako „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“

Britský institut pro marketing (CIM – Chartered Institute of Marketing) chápe tuto oblast jako proces identifikace potřeb zákazníka a rozvíjení daného produktu či služby s cílem vytvořit podniku zisk. (Get into Marketing, 2017)

Podle výše zmíněných definic je zřejmé, že nejdůležitějšími pojmy této oblasti jsou potřeby a směna. Marketing je tedy chápán jako proces, který se týká zjišťování a uspokojování lidských potřeb, a to prostřednictvím směny. Cílem marketingu je přilákat nové zákazníky, udržet si stávající a zaměřit se na vztahy s nimi. Na tuto oblast je nahlíženo ze dvou úhlů pohledů. Prvním z nich je zákazník a uspokojování jeho potřeb a druhý tvoří firma a její cíle, tedy maximalizace zisku.

Do oblasti marketingu pak Kotler (2007) zařazuje následující objekty: výrobky, služby, události, zážitky, osoby, místa, majetek, firmy, informace a ideje.

### **1.2.2 Současný marketing – orientace na zákazníka**

Od vzniku marketingu až do současné doby se koncepce zaměřovaly na různé faktory. 20. léta se silně orientovala na výrobu, protože lidé upřednostňovali levné a lehce dostupné výrobky. Mluvíme tedy o **výrobní koncepci**, kde je hlavním cílem efektivní výroba a distribuce. Představiteli této koncepce jsou například Henry Ford nebo Tomáš Baťa, kteří uplatňovali pásovou výrobu. V současné době tuto koncepci uplatňují výrobci z Asie.

Ve 30. – 40. letech se podnik začíná zaměřovat na potřeby zákazníků, kteří dávají přednost výrobkům s vyšší kvalitou a spolehlivostí. V tomto případě se jedná o **výrobovou koncepci**, která doporučuje věnovat se inovaci výrobků a zlepšovat jejich kvality a vlastnosti. Nyní je koncepce využívána výrobci luxusního zboží (automobily, parfémy).

50. léta byla ve znamení orientace na obchod. Cílem **prodejní koncepce** je prodat to, co už bylo vyrobeno a ne to, co žádá zákazník. Tato koncepce tedy vychází z předpokladu, že zákazníci kupují produkty pouze v případě, že je jejich prodej

dostatečně rozšířen a podporován několika různými nástroji. Tato koncepce je typická například u firem, které vyrábí prací prostředky. (Jakubíková, 2013)

S příchodem krize byl marketing v 60. – 70. letech používán jako obrana před konkurenčními podniky v tomto období už se aplikovala **marketingová koncepce**. Podniky se zaměřovaly na přání zákazníka na trhu a snažily se jejich potřeby uspokojit lépe než konkurence. Rozvíjel se tedy zákaznický servis, věrnostní programy atd. Jak píše Zamazalová (2010), marketingová koncepce se silně orientuje na zákazníka, jeho přání a potřeby a „jde v ní o skutečné objevování a poznání neuspokojených potřeb a hledání a přípravu řešení, jak je uspokojit, a tím i dlouhodobé, cílevědomé poskytování hodnoty.“ Dnes se koncepce využívá v cestovních kancelářích nebo počítačových firmách.

Nyní se uplatňuje tzv. **společenská marketingová koncepce**, která zahrnuje pozitivní prvky z předchozích koncepcí. Cílem podniku je znát potřeby a přání cílových trhů, tyto potřeby uspokojit účinněji než konkurence a najít rovnováhu mezi osobním a společenským blahobytem, tzn. zajistit i potřeby společnosti – ochrana životního prostředí. (Johnová, 2008)

Současný marketing se zaměřuje na budování vztahů se zákazníky, orientuje se na cílové trhy a udržuje v souladu marketingové činnosti s ostatními aktivitami podniku. Marketingová koncepce využívá všechny nástroje marketingového mixu a spotřebitelé jsou považováni za partnery. Jak ale uvádí Kotler (2005), trh je přesycen reklamou a segmenty jsou stále menší. Proto je nutná obtížnější a nákladnější komunikace při uvedení nového výrobku – je potřeba svou značku prezentovat ve více médiích.

### 1.3 Marketingový plán

*„Marketingový plán je hnacím motorem firmy.“ (Knight, 2007)*

Následující odstavce budou mířeny k samotnému jádru této diplomové práce, a sice k tématu marketingový plán, který je důležitým písemným dokumentem podniku. Podle Zamazalové (2010) je marketingový plán „ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí“ a „převádí strategické záměry do konkrétních úkolů s vymezením časových a personálních vazeb.“

Existuje několik různých náhledů na obsah marketingového plánu. Např. Kotler a Armstrong (2010) ve své publikaci dělí marketingový plán na tyto části:

- Shrnutí – prezentuje stručný přehled hlavních cílů a doporučení marketingového plánu pro vedení podniku,
- Současná marketingová situace – popisuje cílový trh a postavení podniku na tomto trhu, dále zahrnuje informace o trhu, představení výrobku, konkurenci a distribuci,
- SWOT analýza – určuje hlavní hrozby a příležitosti podniku,
- Cíle a problémy – stanovuje marketingové cíle, kterých chce společnost dosáhnout během období, na které je marketingový plán sestaven a zaměřuje se na klíčové problémy, které by mohly ohrozit plnění těchto cílů,
- Marketingová strategie – vysvětluje široký marketingový přístup, jehož prostřednictvím chce podnikatelská jednotka dosáhnout stanovených cílů, a to vytvoření hodnoty pro zákazníka, dobré vztahy se zákazníky, specifika cílových trhů, umístění a úrovně marketingových výdajů,
- Akční programy – určuje, jak se z marketingové strategie stanou konkrétní akční programy, tedy činnosti k dosažení cílů,
- Rozpočty – detailně rozpracovává očekávané náklady na produkci, distribuce a marketing a výnosy z prodeje výrobků, které jsou zanesené do očekávaného výkazu zisků a ztrát,
- Kontrola – zajišťuje monitorování postupu při plnění marketingového plánu.

Další autoři uvádí, že proces marketingového plánování se skládá z identifikace současné situace organizace, interního auditu, externího auditu, marketingového mixu, vytyčení cílů, tvorba marketingového plánu, sledování a vyhodnocování plnění tohoto plánu. (Cooper & Lane, 1999)

Barčík (2013) ve své publikaci píše, že marketingový plán pomáhá firmě při operačním rozhodování a hlavním cílem tohoto plánu je „*definice současné situace podniku, budoucí nasměrování a určení metod, nástrojů a procesů, mechanismů a aktivit, díky nimž se tam chce dostat.*“

Veber (2008) vysvětluje i pojem strategický marketingový plán, který je sestavován na delší časový horizont (3-5 let) a má za úkol určit představu o směřování produkce firmy, zaměření na zákazníky, konkurenčních výhodách a vztazích se zákazníky. Konkretizaci těchto záměrů pak stanovuje roční marketingový plán, který je stanoven na 1 rok dopředu.

Na řádcích níže budou popsány metody marketingového plánu a metody výběru strategie při sestavování tohoto plánu.

### 1.3.1 Metody tvorby marketingového plánu

Existuje několik metod, které se používají při tvorbě marketingového plánu. Tyto metody rozebírají ve svém díle detailněji autoři Tomek a Vávrová (2007).

První metodou je **situační analýza**, která se zaměřuje na podnik a jeho vnitřní a vnější prostředí. „*Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace. Obsahuje analýzu prostředí (externí analýzu) – makroprostředí a mikroprostředí – a analýzu samotné organizace (interní analýzu).*“ (Jakubíková, 2012)

Situační analýza bude podrobněji popsána v dalších kapitolách, protože je důležitou součástí marketingového plánu a je nutné její detailnější vysvětlení.

Další metodou, která je využívána při marketingovém plánování je **diferenční analýza**. Její podstatou je odhad budoucího vývoje na základě hodnot vývoje minulého. Tomek a Vávrová (2007) píšou, že diferenční analýza je „*znázornění toho, jak se budou podílet slabá místa na možnosti uplatnit strategii a to tak, že jsou vyznačeny deficity mezi kvantitativně stanovitelnými cílovými ukazateli a možným stupněm dosažení cílů v rámci delšího časového období, diagnostikované rozdíly (mezery, deficity) jsou pak podkladem pro hledání vhodné strategie a základnu analýzy představuje současný stav.*“

Jako třetí metodu uvádí autoři **plánování diskontinuit**. Podstatou tohoto postupu je to, že musí podnik najít mezeru na trhu, aby se odlišoval od konkurence a měl tak pozitivní výsledek svého podnikání.

Dále je uvedena metoda **poziční mapy**, která je založena na vnímání odlišnosti produktů různých značek nebo výrobců. Kozel a Mynářová (2011) vysvětlují, že poziční mapy by měly poskytovat informace o konkurenčních vztazích mezi značkami z pohledu



spotřebitele, bílých místech na trhu (tržní mezery), změnách pozice jednotlivých značek na trhu a jsou základem pro řízení značky a strategické změny pozice v tržním prostředí.

Poslední technikou, která je v díle popsána, je **benchmarking**. Jedná se o systematický proces, kde jsou porovnávány produkty či služby s výrobky špičkových firem. Cílem je zvýšit úroveň vlastního podniku. Benchmarking porovnává konkrétní ukazatele, hodnotí podnik a jednotlivá oddělení. Oproti SWOT analýze nabízí i řešení problému. Benchmarking je proces porovnávání výrobků podniku s výrobky konkurence nebo vedoucích firem na trhu, abychom identifikovali nejlepší metody a našli cestu ke zlepšení kvality a představení výrobku. (Kotler, Armstrong, 2010)

Benchmarking se dělí na dva základní typy, a to procesní benchmarking a benchmarking výsledků. První typ porovnává procesy jiných organizací a má za cíl najít možná zlepšení konkrétních procesů. Benchmarking výsledků pak porovnává tzv. tvrdá data, kterými jsou zisk, obrat, produktivita nebo spokojenost zákazníka. Účelem tohoto typu benchmarkingu je porovnat výsledky s konkurencí a data využít k plánování strategií a stanovování cílových hodnot. (Benchmarking, 2018)

## 1.4 Tvorba marketingového plánu

### 1.4.1 Situační analýza

Marketingovou situační analýzu považuje Lorette (2018) za základ marketingového plánu, která zahrnuje důkladné posouzení vnitřních i vnějších faktorů, které působí na podnik. Touto analýzou je vytvářen přehled o organizaci, který povede k lepšímu pochopení zmiňovaných faktorů, ovlivňujících budoucnost podniku.

Situační analýza je důležitou součástí každého marketingového plánu a jak uvádí Jakubíková (2012), je spojována s metodou 5C, která je složena z následujících částí:

- Company – podnik,
- Collaborators – spolupracující subjekty,
- Customers – zákazníci,
- Competitors – konkurenti,
- Climate/Context – makroekonomické faktory.

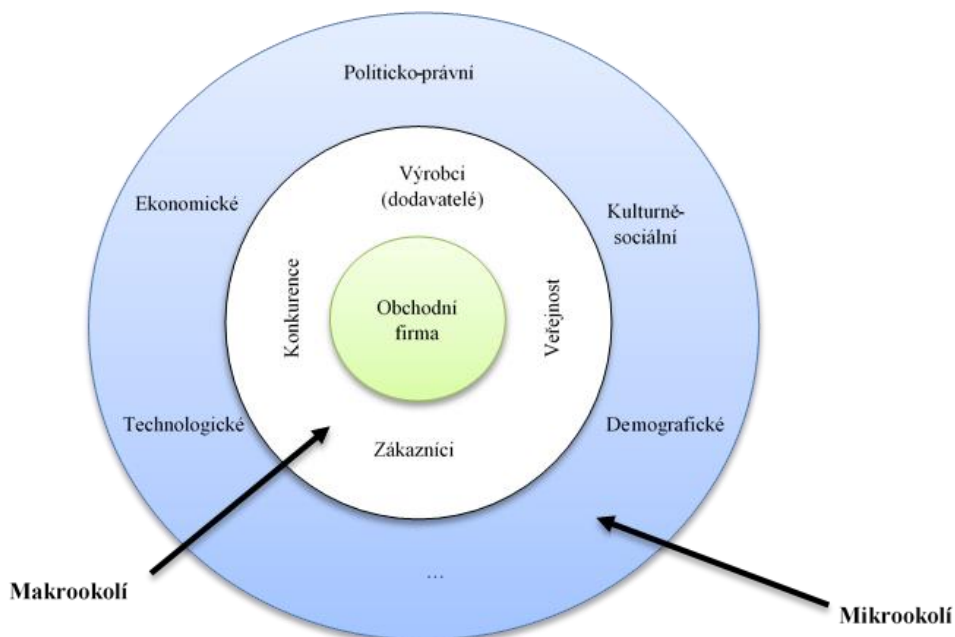
Cooper a Lane (1999) dělí situační analýzu na interní a externí audit. Části interního auditu jsou struktura firmy, režijní náklady, výrobní a distribuční náklady a marketingové a prodejní metody se souvisejícími náklad. Externí audit by se měl zaměřovat na definici trhu, velikost trhu, tržní segment, profily zákazníků, vnímání produktů zákazníky, konkurenci a její postavení na trhu a cenovou strategii.

Každý podnik je obklopen prostředím, které má určitou charakteristiku a vytváří podmínky pro fungování tohoto podniku na trhu. „Marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky.“ (Zamazalová, 2009)

Kotler pak vysvětluje pojem prostředí jako „souhrn okolností, ve kterých někdo žije nebo se něco děje.“ (Kotler, 2007)

Marketingové okolí podniku je možné dále rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí, jak je možné vidět na následujícím obrázku.

**Obrázek 1:** Marketingové prostředí obchodní firmy



Zdroj: vlastní zpracování dle Zamazalová, 2009

## **1) Analýza makroprostředí – STEP analýza**

Makroprostředí podniku tvoří několik vnějších faktorů, které mohou ovlivnit činnosti marketingového oddělení, které jsou zaměřené na získávání a udržování zákazníků. Jednotlivé faktory jsou klasifikovány podle oblastí – kulturně-sociální, technické a technologické, ekonomické a politické. Tyto faktory zkoumá tzv. STEP nebo PEST analýza. Keřkovský (2003) pak vypisuje faktory rozšířené verze – SLEPT analýzy. Přidanou oblastí jsou faktory legislativní.

Do kulturně-sociálních faktorů je tříděna např. míra růstu obyvatelstva, jeho počet, struktura z hlediska věku a pohlaví, sociální složení, délka života, náboženství, životní styl, stupeň vzdělání, ale také postoje k dováženým výrobkům, postoje k práci, volnému času, k úsporám, investicím a mnoho dalších vlivů. (Jurevicius, 2017)

Technické a technologické okolí je vytvářeno rozvojem informačních a komunikačních technologií a patří do něj míra technologických změn, financování výzkumu a vývoje, komunikační infrastruktura, technologická legislativa, problematika duševního vlastnictví, inovační potenciál a jiné. (Applegate, Johnsen, 2007)

Součástí ekonomického prostředí vypisuje Sedláčková (2006) - míra ekonomického růstu, míra inflace, úrokové sazby, směnné kurzy, vývoj HDP, fáze hospodářského cyklu, peněžní toky, politika měnová, fiskální, daňová a jiné faktory.

Analýza politických faktorů je zaměřena na přístup vládní administrativy k firmám a trhům, strukturu vládních výdajů, daňový systém, míru korupce, zahraniční politiku či mezinárodní politické prostředí. (Zamazalová, 2009)

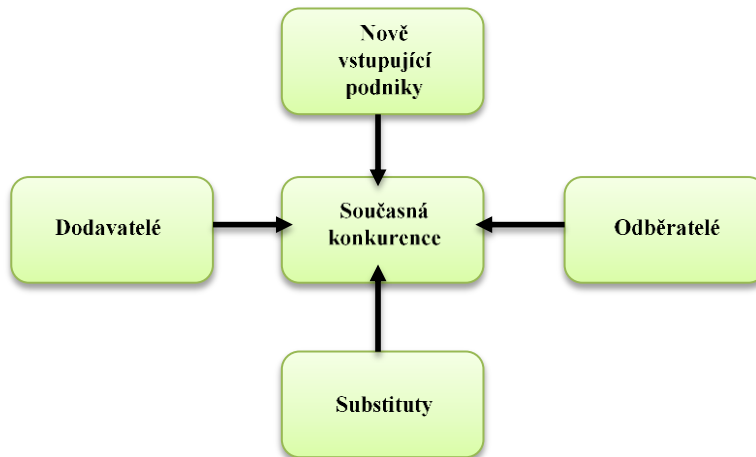
Některé zdroje uvádí rozšířenou analýzu PESTEL, která obsahuje další dvě oblasti, a sice faktory ekologické (počasí, klimatické změny, recyklace, znečištění vody a ovzduší) a legislativní (státní regulace, vlivy mezinárodní a zahraniční legislativy).

## **2) Analýza mikroprostředí – Porterův model 5 sil**

Mikrookolí podniku je obvyklé analyzovat pomocí modelu Michaela Portera, který identifikoval 5 konkurenčních sil, které na podnik působí – stávající konkurence v odvětví, nově vstupující konkurenti, substituty, vyjednávací síla dodavatelů

a odběratelů. Jak nám sděluje Fleisher (2015), všech 5 sil umožňuje podniku získat přehled, díky kterému je možné odhadnout intenzitu konkurence v odvětví.

**Obrázek 2:** Porterův model 5 sil



*Zdroj:* vlastní zpracování dle Blažková, 2007

**Rivalita mezi současnými konkurenty** je ovlivněna velikostí a počtem konkurenčních firem, stupněm diferenciací produktů a úrovní bariér vstupu a výstupu z trhu. Tato hrozba je nejsilnější v situaci, kdy klesá nebo pomalu roste trh. Podniky tak musí snížit náklady a zlepšit služby.

V případě **nově vstupující konkurence do odvětví** nás zajímá, jestli existují bariéry vstupu na trh, jak vysoké jsou náklady při vstupu na tento trh a jaký je přístup k možnostem distribuce. Tato síla představuje hrozbu zvýšení výrobních kapacit, tím i převýšení nabídky nad poptávkou a v další fázi pokles ceny.

**Substituční produkty** mohou nahradit současnou nabídku výrobků na trhu. Představují tedy riziko, že si zákazník vybere produkt, který lépe uspokojí jeho potřeby, tzn. má lepší vlastnosti, výhodnější cenu či kvalitnější materiál.

**Vyjednávací síla odběratelů** může být velká za předpokladu, že existuje jen málo významnějších kupujících, nakupují ve velkém množství nebo mají nízké náklady spojené se změnou dodavatele.

**Dodavatelé**, obdobně jako odběratelé, mají větší sílu, pokud jich je jen omezený počet, mají jedinečný výrobek nebo jsou jejich produkty důležité pro odběratele. (Blažková, 2007)

### 3) SWOT analýza

Když se vyhodnocují silné a slabé stránky společnosti a zároveň příležitosti a hrozby, nazývá se tento proces SWOT analýzou. Ta se zabývá jak externím, tak i interním marketingovým prostředím. SWOT analýza je užitečná i pro identifikaci možných rizik. (Murray-Webster, 2010)

Makroprostředí zahrnuje příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) podniku z vnějšího okolí. Podle Kotlera (2007) existují tři zdroje tržních příležitostí:

- dodávat něco, čeho je nedostatek,
- dodávat již existující výrobek lepším způsobem – použitím metody k zjištění problému (zeptat se spotřebitelů na rady), metody ideálu (požádat spotřebitele, aby popsali ideální formu výrobku) nebo metody spotřebního řetězce (požádat spotřebitele, aby sdělili svůj postup při nákupu, užívání a zbavování se produktu),
- dodávat zcela nový výrobek nebo službu. Hrozby představují pro podnik takové situace, které by mohly mít za následek snížení poptávky, nespokojenost zákazníků, nestabilitu firmy a jiné.

Mikroprostředí firmy je ve SWOT analýze charakterizováno silnými a slabými stránkami podniku. Silné stránky (Strength) mohou být základem pro určení konkurenční výhody podniku. Za silné stránky jsou považovány interní faktory, které se týkají podnikových schopností, dovedností a potenciálu firmy. Naopak slabé stránky (Weakness) říkají, v čem firma není dobrá nebo která silná stránka jí chybí. Na obrázku Obrázek 3: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici jsou vyjmenovány příklady jednotlivých elementů.

Z analýzy je pak možné vyčíst vhodnou strategii pro daný podnik, podle toho, které faktory převažují. Jednotlivé strategie krátce popisuje Dědina a Cejthamr (2005):

- SO (využití) – využít silné stránky k získání výhody,
- WO (hledání) – překonat slabé stránky využitím příležitosti,
- ST (konfrontace) – využít silné stránky k ubránění se případným hrozbám,
- WT (vyhýbání) – minimalizovat náklady k obraně proti hrozbám.

**Obrázek 3:** Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
<b>Silné stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• silná značka</li><li>• dobré povědomí mezi zákazníky</li><li>• cenová výhoda díky know-how</li><li>• exkluzivní přístup k přírodním zdrojům</li><li>• aktivní přístup k výzkumu a vývoji</li></ul>	<b>Slabé stránky</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatek marketingových zkušeností</li><li>• špatné umístění firmy</li><li>• špatná reputace mezi zákazníky</li><li>• nedostatečný přístup k distribučním cestám</li><li>• vysoké náklady</li></ul>
<b>Příležitosti</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• nové technologie</li><li>• nenaplněné potřeby zákazníků</li><li>• odstranění mezinárodních bariér</li><li>• rozvoj nových trhů</li><li>• akvizice, joint ventures</li></ul>	<b>Hrozby</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• vstup nových konkurentů na trh</li><li>• konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem</li><li>• nová regulační opatření, daňová zatížení</li><li>• změny v zákaznických preferencích</li><li>• zavedení obchodních bariér</li></ul>

Zdroj: Blažková, 2007

#### 4) Marketingový výzkum – sekundární a primární informace

Marketingový výzkum je sběr, analýza a následné vyhodnocování dat, které se váže k určité marketingové situaci. Cílem je získat informace, které budou sloužit jako podklady pro další rozhodování firmy v oblasti marketingu. Často se zaměňují pojmy výzkum a průzkum. Rozdíl mezi nimi vysvětluje Kozel (2006), který říká, že průzkum je kratší a nezachází do takových detailů jako výzkum. Zároveň vysvětluje, že průzkum je součástí marketingového výzkumu.

*„Marketingový výzkum je klíčovým prvkem v rámci celkové oblasti marketingových informací, používaných pro zjišťování a určování marketingových příležitostí a problémů; vytváří, doladuje a hodnotí marketingové akce, zlepšuje pochopení marketingu jako procesu i toho, jak zefektivnit konkrétní marketingové aktivity.“ (Vysekalová, 2012)*

Existují dva způsoby získávání dat – sekundární a primární marketingový výzkum. Sekundární výzkum zajišťuje získávání a zpracovávání dat z již existujících dokumentů a jiných materiálů. Je zřejmé, že z tohoto výzkumu získávají podniky **sekundární informace**, které nabízí rychlé a nenákladné odpovědi na mnoho otázek k určitému problému. Sekundární informace jsou sbírány prostřednictvím interních nebo

externích datových zdrojů, kterými mohou být vládní reporty, průmyslové studie, archivovaná data, informační systémy, ale i knihy. (Stewart, Kamins, 1993)

**Primární informace** nejsou volně k dispozici a jsou shromažďovány za konkrétním účelem, který souvisí s cíli výzkumu. Tato data ještě nebyla nikde zveřejněna a jsou časově i finančně náročnější než získávání sekundárních informací, protože se získávají vlastními silami. K jejich sběru jsou užívány metody dotazování, pozorování nebo experimentování, přičemž musí být spolehlivé a objektivní. (Henyh, 2017)

#### 1.4.2 Marketingové cíle – pravidlo SMART

Marketingové cíle jsou krátkodobého a střednědobého charakteru a měly by zajišťovat plnění dlouhodobých strategických cílů společnosti. Marketingové cíle vysvětlují, čeho chce organizace krátkodobě dosáhnout.

Podle Blažkové (2007) by měly cíle odpovídat na následující otázky:

- a) Čeho se cíl týká? – hmotný či nehmotný užitek
- b) O kolik se uvažuje změna? – výše tržeb, objem produkce, podíl na trhu
- c) Na jakém trhu? – tržní segment
- d) Kdy má být cíle dosaženo? – krátké nebo dlouhé období

Marketingové cíle by měly být sestavovány podle tzv. pravidla SMART. Tento přístup uvádí několik autorů s různým vysvětlením jednotlivých písmen. Účel je však u všech stejný. V odstavcích níže budou vyjmenovány a vysvětleny jednotlivé vlastnosti, které by podle Weinberga (2009), měly sestavené marketingové cíle splňovat, aby byly správně definované a pochopitelné pro každého pracovníka marketingu.

- 1) **Specific** (specifické) – jasně definovaný cíl tak, že pracovník ví, co má udělat a jak toho dosáhne. Měl by být specifikován v čase, množství a kvalitě.
- 2) **Measurable** (měřitelné) – stanovená konkrétní kritéria pro měřitelnost cíle. Formulace cíle by tedy měla obsahovat i hodnotu, které chce firma dosáhnout a která je měřitelná.

- 3) **Attainable** (akceptovatelné) – cíle mohou být vysoké, ale musí být přijatelné. Měly by je tedy přijímat i lidé, kteří se zabývají činností, jejíž prostřednictvím bude cíle dosaženo.
- 4) **Realistic** (reálné) – ne všechny akceptovatelné cíle jsou reálné, proto by měly být stanoveny tak, aby bylo možné je splnit. Míru splnitelnosti musí odhadnout manažer, který cíl stanovuje. Někdy jsou nutné drobné změny a investice ve firmě, aby bylo možné cíle plnit.
- 5) **Timely** (sledovatelné, časově dosažitelné) – při stanovování cílů musí být uveden i datum, do kterého je nutné cíl splnit. Důležité je tedy uvést i konkrétní časový údaj.

### 1.4.3 Segmentace zákazníků

Aby podnik uspokojil potřeby zákazníků, musí mít jasně specifikovaný segment trhu, na který se zaměřuje. Zamazalová chápe segmentaci trhu jako „*proces rozdělení trhu do určitých homogenních skupin zákazníků, jež se navzájem liší potřebami, charakteristikami a chováním.*“ (Zamazalová, 2010)

Tyto skupiny zákazníků reagují podobným způsobem na marketingové nástroje, které podnik používá. Cílem tohoto procesu je zjistit rozdíly v potřebách jednotlivých skupin a zaměřit se na určitý segment.

S oblastí segmentace trhu jsou spojovány i pojmy targeting a positioning. Na následujících řádcích budou tyto pojmy vysvětleny podle Pelsmacker (2003):

- segmentace trhu – rozdělení na konkrétní skupiny zákazníků a jejich popis,
- targeting (zacílení) – zhodnocení vybraných skupin a výběr těch nejzajímavějších pro konkrétní podnik,
- positioning (umístování) – zakotvení značky a produktů v podvědomí zákazníků.

Marketingová agentura Malá Marketingová uvádí, že trh je možné rozdělit například podle geografických, demografických, psychologických faktorů nebo podle nákupního chování, velikosti objednávek, ziskovosti, právní formy nebo podle zaměření – konečný spotřebitel či firma. (Eckhardtová, 2017)



#### 1.4.4 Marketingový mix

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“ (Kotler, 2007)*

Standardní marketingový mix z pohledu podniku je složen, jak uvádí Chaffey (2009), z tzv. 4P:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- komunikace (promotion).

Tyto složky napovídají, na co je nutné se zaměřit při marketingových aktivitách. Existuje i marketingový mix z hlediska zákazníka, který se nazývá 4C. Tento pohled ve svém díle popisuje Vysekalová (2014):

- užitná hodnota (customer value),
- náklady zákazníka (cost),
- dostupnost řešení (convenience),
- komunikace (communication).

Autorka také popisuje posun z těchto dvou pohledů k pohledu emočnímu, tzv. 4E:

- zkušenost (experience),
- všudy přítomnost či neomezená dostupnost (everyplace),
- výměna (exchange),
- filozofie značky (evangelism).

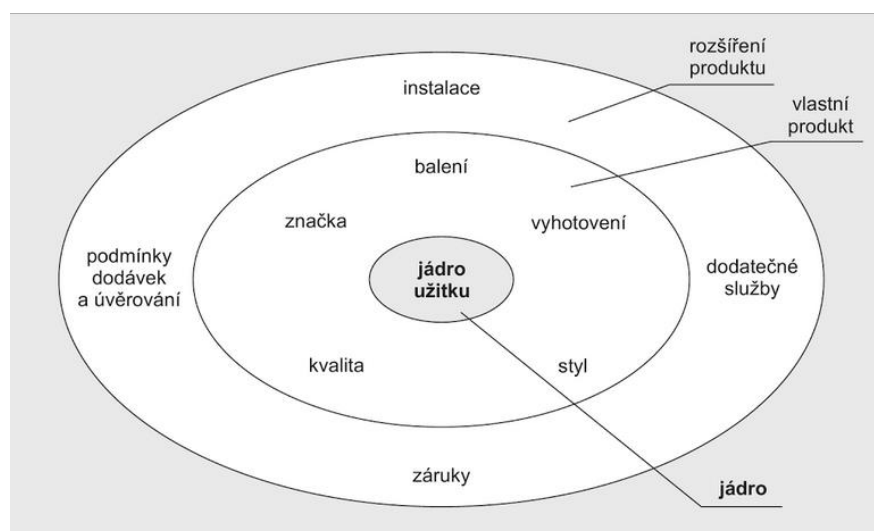
## 1) Produkt

Základem pro každý druh podnikání je nabídka produktu a cílem je taková diferenciacie tohoto výrobku nebo služby, aby přiměla zákazníky k ochotě daný výrobek koupit i za vyšší cenu.

Je ale všeobecně známo, že produkty nejsou nakupovány pouze kvůli svým základním funkcím, ale důležité při rozhodování o koupi jsou i další atributy, např. obal, značka, kvalita, dodatečné služby a jiné. Zamazalová (2010) označuje tuto skutečnost jako komplexní chápání výrobku. Je proto nutné odlišit se od konkurence tak, aby naše zboží bylo jedinečné, těžce napodobitelné a zajímavé pro potenciální zákazníky.

Následující obrázek je názornou ukázkou, jak je na celkový produkt nahlíženo a jaké prvky vnímané zákazníky ho vytváří.

**Obrázek 4:** Komplexní produkt a jeho tři úrovně



*Zdroj:* Jakubíková, 2012

Dílní prvky komplexního výrobku mohou být dále rozpracovány jako jednotlivé strategie, které ve své knize popisuje Jakubíková (2012).

**Strategie značky** – značka identifikuje výrobek a přiřazuje ho ke konkrétní firmě. Základní funkce, které značka plní, jsou identifikace, komunikace a právní ochrana. Podniky používají 3 základní strategie značky: individuální (Procter&Gamble – Pampers, Ariel, Mr. Proper), zastřešující (Hamé, Vitana) nebo individuální rodinnou (Nestlé – Nescafé, Nesquik).

**Strategie kvality** – kvalita hraje důležitou roli při rozhodování o koupi produktu, a proto je nutné, aby se podniky zajímaly o vnímání svých výrobků zákazníky a zamezily tak jejich přechodu ke konkurenčním výrobcům.

**Strategie zdokonalování** – tato strategie má přidávat nové vlastnosti produktu tak, aby rozšířila oblast jeho využití (velikost, hmotnost, materiál, příslušenství). Přidané vlastnosti budují firmě image pokrokovosti a získávají stále zákazníky, kteří vyžadují zdokonalené produkty. Nevýhodou je však snadná imitace nově zdokonalených produktů.

## 2) Cena

Cena by měla odrážet kvalitu a technickou stránku produktu, protože především právě cena ovlivňuje poptávku na trhu, postavení firmy v konkurenčním boji a celkovou pozici podniku v tržním prostředí. Pro zákazníka je cena celkovým nákladem k získání produktu, který s nákupem spotřebitel má. (Přikrylová, Jahodová, 2010)

Jak uvádí Kotler (2007), cena je jediným atributem, který přináší zisk, na rozdíl od ostatních prvků, které s sebou nesou náklady.

Při stanovování ceny musí podnik splňovat svá strategická kritéria a zároveň reagovat na očekávání trhu. Při úvahách o ceně by se mělo vycházet z pěti základních zdrojů (5C), které ve svém díle vypisuje Zamazalová (2010):

- **Cost (náklady)** – cena se stanovuje nejen na základě kalkulace nákladů, ale bere se v úvahu i umístění produktu na trhu, náklady na vývoj a uvedení výrobku na trh, možná rizika a předpověď budoucího ekonomického vývoje.
- **Competence (způsobilost)** – uvažuje se, k čemu je produkt používán, co umí, při jakých činnostech bude fungovat nebo v jakém prostředí se bude vyskytovat. Produkty pro dlouhodobější spotřebu budeme posuzovat jinak než jednorázové výrobky.
- **Comparability (srovnatelnost)** – posuzují se vlastní výrobky ve srovnání s konkurenčními např. pomocí analýzy SWOT.
- **Competition (konkurence)** – hodnotí se cenová strategie hlavních konkurentů a usiluje se o větší podíl na trhu.
- **Communication (komunikace)** – analyzuje se, jak výrobek vnímají spotřebitelé.

Na základě analýzy konkurence pak existuje několik cenových strategií, které se dělí do dvou hlavních skupin, a to Price leader a Cost leader. **Price leader** je dominantní prodávající, který určuje svou cenovou strategií nejvyšší hranici cen na daném trhu. (Sloman, 2006) **Cost leader** naopak stanovuje dolní úroveň cen a snaží se minimalizovat náklady a maximalizovat úspory. Volí tedy nízkou úroveň diferenciací a produkty jsou určeny spíše průměrným nenáročným zákazníkům. (Hiriyappa, 2013)

Pokud podnik zavádí nový výrobek na trh, vybírá zpravidla ze dvou cenových strategií. V případě, že stanoví velmi nízké ceny (někdy pod úroveň nákladů), které mají přitáhnout spotřebitele, mluvíme o **penetrační strategii**. Při této strategii je nutné realizovat silnou marketingovou kampaň. Pokud firma uspěje, získá větší podíl na trhu a vyřadí některé konkurenční podniky. Protichůdnou úvahou je **strategie slízané smetany**, jejímž cílem je maximalizace zisku prostřednictvím vysokých cen produktů. Tuto strategii si mohou dovolit podniky, jejichž zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší částky za její výrobky. (Karlíček, 2013)

### 3) Distribuce

Distribuce je přiblížení výrobků zákazníkům a jak Blažková (2007) uvádí, zaměřuje se na „*umožnění bezproblémové spotřeby nebo užití výrobku jeho vhodným doručením a umístěním na trhu; jde tedy o nalezení nejvhodnější cesty doručení výrobku ke spotřebitelům.*“

Doručení výrobků zákazníkům je možné prostřednictvím přímé nebo nepřímé distribuční cesty. Při **přímé distribuční cestě** je podnik v přímém kontaktu se spotřebitelem. Výhodou pro podnik jsou nižší náklady, protože neexistuje prostředník a pro zákazníka nezkrácené informace. Nevýhodou pro výrobce je zodpovědnost za veškerá rizika spojená se zprostředkováním obchodu a narůstá počet dodavatelsko-odběratelských vztahů a tím i počet obchodních operací. (Zamazalová, 2010)

V současné době, kdy se rozvíjí komunikační technologie, nesmí být opomenuto internetové obchodování, které se také řadí do přímé distribuce. V případě **nepřímé distribuce** využívá výrobce jeden nebo více distribučních mezičlánků. Může tedy své produkty nabízet prostřednictvím velkoobchodu, maloobchodu, franšizingu či jiných forem zprostředkování prodeje. Podnik si nemusí budovat vlastní distribuční síť

a vlastnit sklady, což by představovalo další náklady. Neexistuje ale přímý kontakt s konečným spotřebitelem a dále nemá podnik kontrolu nad činnostmi marketingu. Měl by tedy pečlivě vybírat distribuční mezičlánky a celý proces sledovat. (Karlíček, 2013)

#### 4) Komunikace

Jedním z nástrojů marketingového mixu je komunikace, tedy přenos informací od výrobce k zákazníkovi a naopak. Jedná se o jediný oddělitelný nástroj marketingového mixu, protože bez produktu, ceny a distribuce není možné provozovat podnikání, ale bez komunikačního mixu to možné je. Pro větší efektivitu prodejů je však důležitý soulad mezi všemi články marketingového mixu. Každá firma komunikuje – vše co podnik dělá, je zprávou, kterou vysílá do okolí. (Jakubíková, 2013)

*„Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“* (Karlíček, 2016)

Marketingovou komunikaci je možné členit na osobní a neosobní formu. Osobní formou je chápána přímá komunikace, tedy osobní prodej, komunikace prostřednictvím telefonu, internetu nebo pošty. Výhodou je možnost okamžité zpětné vazby. Do neosobní komunikace patří reklama, podpora prodeje, direct marketing, public relations a event marketing. Uplatňuje se při oslovení větší skupiny lidí a využívá různá média – TV, rozhlas, elektronická či obrazová média, tiskoviny a jiné. (Jakubíková, 2012)

Můžeme se také v některých publikacích setkat s rozdělením komunikace na ATL a BTL. ATL (above-the-line-communication) je zkratka pro nadlinkovou komunikaci, která používá hromadná sdělovací média (televize, rozhlas, tisk a jiné). (Halada, 2015) Opakem je BTL (below-the-line-communication) neboli podlinková komunikace a ta se vyznačuje osobní formou propagace (osobní prodej, přímý marketing). V poslední době se také mluví o TTL (through-the-line-communication), který popírá rozdíly mezi ATL a BTL. (Frey, 2017)

Z komunikačního mixu vychází dvě strategie – push a pull. **Push strategie** (strategie tlaku) *„vyžaduje využití prodejců a propagaci směrem k obchodníkům, aby protlačila produkt distribučními kanály.“* (Kotler, 2007) Oproti tomu **strategie pull**

(strategie tahu) se zaměřuje na konečné spotřebitele a jejím cílem je, aby zákazníci vyhledávali produkt dané firmy v maloobchodních prodejnách. (Karlíček, 2013)

Následující odstavce budou věnovány jednotlivým nástrojům komunikačního mixu, protože jsou velmi důležitým prvkem při sestavování marketingového plánu.

#### **a) reklama**

Nejčastěji využívaným nástrojem je reklama. Objevuje se několik definic reklamy od různých autorů. Bude však zmíněna nejdůležitější z nich, a sice definice stanovená Zákonem o regulaci reklamy (§ 1): „*Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitosti, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, ...*“ Reklama by měla přesvědčit zákazníka o kvalitě nabízeného produktu a přimět ho tak ke koupi. Tento prvek komunikačního mixu se dělí podle různých kritérií, například podle objektu reklamy se dělí na reklamu výrobovou, institucionální, firemní a sociální. Dále je reklama rozlišována podle fáze životního cyklu výrobku – zaváděcí, přesvědčovací, připomínací a srovnávací. (Kotler, 2007)

#### **b) podpora prodeje**

Dále je možné komunikovat se zákazníky prostřednictvím podpory prodeje, která je vnímána jako přidaná hodnota k produktu, doplňuje tedy činnosti reklamy, zaměřuje se na krátkodobý horizont a působí v místě prodeje. Výhodou je okamžité působení na spotřebitele, a naopak nevýhodou právě krátkodobá působnost a je nákladová náročnost. Za podporu prodeje jsou považovány vzorky, kupony, soutěže, věrnostní odměny, reklamní předměty, slevy, ale i prostory podniku a jiné. (Karlíček, 2016)

#### **c) direct marketing**

Podniky také aplikují formu zvanou direct marketing neboli přímý marketing. Jedná se o komunikaci přímo s cílovou skupinou zákazníků. Výhodou pro zákazníka je rychlý a jednoduchý nákup, důvěryhodnost komunikace a okamžitá zpětná vazba. Pro

prodejce to znamená rychlejší oslovení zákazníků, budování dlouhodobých vztahů či přizpůsobení komunikace konkrétnímu zákazníkovi. (Přikrylová, Jahodová, 2010) Do činností přímého marketingu je začleněn direct mail, neadresná poštovní zásilka, telemarketing, zásilkový prodej, direct response (např. teleshopping) nebo přímý mobilní marketing.

#### **d) public relations**

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností mají za cíl ovlivnit povědomí veřejnosti o daném podniku, zlepšit jeho komunikaci s okolím a reagovat na vnější prostředí. Podle Kotlera (2007) se PR dělí na 5 oblastí – vztahy s tiskem, publicita produktů, korporátní komunikace (vnitřní a vnější), lobbying (jednání se státními úředníky) a poradenství.

#### **e) event marketing**

V době, kdy je přesycený trh, mají firmy šanci odlišit se od konkurence prostřednictvím event marketingu. „*Event marketing nám může pomoci přenést symboliku nadlinkových kampaní do reálného života a dát odpovídající stimul cílovým skupinám spotřebitelů.*“ (Frey, 2017) Do aktivit zážitkového marketingu jsou zařazeny konference, prezentace, rauty, školení, večírky, semináře či slavnostní otevření poboček.

#### **f) osobní prodej**

Nejstarším a nejúčinnějším komunikačním nástrojem je osobní prodej. Při komunikaci tváří v tvář může obchodník přizpůsobit konverzaci konkrétním potřebám zákazníka. Nevýhodou je ale větší finanční i časová náročnost. Osobní prodej se uplatňuje především při obchodování se zbožím vysoké ceny a je při ní hodnocen přístup prodejce.

#### **g) nové trendy**

Vzhledem k současnému vývoji techniky by bylo vhodné zmínit nové trendy, které se v marketingové komunikaci aplikují. Všechny následující pojmy ve své knize vysvětluje Jurášková a Horňák (2012). Patří sem **guerilla marketing**, který používá

agresivní metody, které mají zákazníka překvapit. V České Republice ho využívají pouze velké podniky, např. Vodafone. Dále se rozšířil i **virální marketing**, který funguje jako určitý virus. Zákazníci ho mezi sebou šíří sami prostřednictvím e-mailu, odkazu, obrázku apod. Za méně násilnou a rušivou reklamu je považován **product placement**. Jedná se o umístění značkového produktu nebo služby do audiovizuálního díla (film, živé vysílání, představení, kniha, počítačová hra, hudební skladba atd.).

Neméně důležitý je **internetový marketing**, který má celosvětový dosah a funguje nepřetržitě. S tímto nástrojem jsou spojovány pojmy e-marketing (marketingový výzkum přes internet), e-business (obchodní aktivity prostřednictvím internetu, intranetu a extranetu) a e-commerce (prodej přes e-shop). (Zamazalová, 2009)

Dnešní svět marketingu je spojován i s pojmy info-marketing a content marketing. **Info-marketing** podle názvu znamená, že s někým sdílíte své informace. Základem je vybudovat si důvěru zákazníka předáním dostatečného množství informací a teprve poté prodávat. Konkrétní podobou tohoto trendu jsou například informační články, videa, semináře či neprodejní setkání. Důležitost info-marketingu popisuje podnikatel a zároveň zakladatel tohoto trendu David Kirš (2018), který uvádí, že „*pokud chcete něco dostat, musíte nejdříve něco dát*“ a spolu s tím zdůrazňuje, že informace působí na zákazníky jako magnet a výsledkem je důvěra zákazníka, protože pozná odborníka. Druhým novým pojmem je **content marketing**, který je důležitý pro budování důvěry klientů. Obsahem je užitečné téma, které cílovou skupinu zajímá. Jedná se o dlouhodobý nástroj a úspěchy je možné sledovat v horizontu jednoho roku a více. (Eckhardtová, 2015)

#### 1.4.5 Akční programy a rozpočet

Marketingový plán by měl obsahovat i rozpracování strategie do konkrétních aktivit, úkolů, odpovědnosti a termínů, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Akční program by se měl skládat z těchto částí – současná pozice, cíle, činnost, odpovědná osoba, datum zahájení a ukončení akce, rozpočtové náklady. (Westwood, 1999)

Jak uvádí Palatková (2011), akční program je tedy součástí marketingového plánu, který obsahuje aktivity, které povedou ke splnění vytyčených cílů. Dále obsahuje časové termíny, finanční rozpočet – zdroje a určení osob, které aktivitu zrealizují a kdo za činnosti zodpovídá. Akční plány jsou pro manažery podkladem pro sestavení rozpočtu.



Po zpracování akčního programu je nutné sestavit i rozpočet, který chápeme jako výkaz předpokládaných zisků a ztrát. Příjmy tvoří očekávané tržby a průměrná cena, zatímco výdaje jsou složeny z výrobních, distribučních a marketingových nákladů. Po odečtení získáme očekávaný zisk. Rozpočet je poté předložen ke schválení vyššímu managementu. Pokud je schválen, pořizuje se podle něj materiál, plánuje produkce, lidské zdroje či marketingové činnosti. (Kotler, 2007)

#### 1.4.6 Kontrola

Poslední fází před realizací sestaveného marketingového plánu je stanovení kontrolních mechanismů pro sledování plnění tohoto plánu. Kontrola se týká veškerých postupů, které se uskuteční ke splnění stanovených cílů. Nekontrolují se tedy pouze konečné výsledky. (Jakubíková, 2013)

Kotler (2007) vysvětluje pojem marketingová kontrola jako *„proces měření a hodnocení výsledků marketingových strategií a plánů, spojený s případnými nápravnými akcemi, které mají zajistit splnění marketingových cílů.“*

Při plnění marketingového plánu by měla být zavedena kontrola předběžná, průběžná i následná. (Vochozka, Mulač, 2012) Obvykle jsou cíle a rozpočty vytyčeny na kratší období – nejčastěji čtvrtletí. Pro lepší kontrolu se však doporučuje rozvrhnout je na měsíce. Systém kontroly je určen spíše pro manažery, aby mohli získávali průběžné informace, jestli se skutečné výsledky neliší od marketingového plánu.

Kozel (2011) vysvětluje, jaké kontrolní mechanismy mají být použity u dané oblasti řešení:

- *„kontrola správnosti zadání a vymezení výzkumu – pilotáž,*
- *kontrola navržené metodiky a nástrojů sběru dat – předvýzkum,*
- *kontrola sběru dat – doložitelnost fyzického provedení sběru,*
- *kontrola vhodnosti dat – kontrola úplnosti, logická kontrola, čištění dat, vážení dat atd.“*

### 1.4.7 Hodnocení efektivnosti

Investice do marketingu – stejně jako do jiné oblasti – by měly vykazovat nějakou hodnotu. Marketingové výdaje tedy podléhají určitému vyhodnocování, aby nebyly vynakládány zbytečně. McDonald a Wilson (2011) vysvětlují tři úrovně pro měření efektivnosti marketingu:

- **Hlubková prověrka marketingu** – v této oblasti se hodnotí volba cílových zákazníků a hodnotové nabídky. Výsledkem tohoto testování by mělo být objektivní zhodnocení toho, jestli byla marketingová strategie zvolena správně a jakou vytvoří hodnotu pro akcionáře. Přidaná hodnota pro akcionáře se vypočítává: zisk po zdanění – čistý vložený kapitál x cena kapitálu.
- **Efektivita marketingu** – v tomto případě se testuje marketingová taktika (marketingový mix) u každého segmentu. Zjišťuje se tedy, jestli zvolená taktika vytvoří dostatečnou konkurenční výhodu ve všech segmentech. Pro měření této efektivnosti je možné použít například tabulku s porovnáním faktorů vybrané firmy a konkurenčních podniků.
- **Efektivita propagace** – analyzuje se strategie marketingové komunikace (komunikační mix) taktéž využívaná u každého segmentu. Výstupem by mělo být zjištění efektivnosti komunikační aktivity při dosahování komunikačních cílů. Pavlečka (2008) vysvětluje, jakými způsoby je možné hodnotit účinnost marketingové komunikace. V první řadě se samozřejmě hodnotí **prodeje**, tzn. že se porovnávají čísla před kampaní a po ní. Dále se testuje **spontánní znalost značky**, kterou ale nejde vyčíslit, proto je vhodné například zeptat se zákazníka na určitou kategorii zboží a on nám sdělí značky, které si vybaví. Pokud zmiňuje často naši značku, je spontánní znalost na dobré úrovni. Znalost značky může být i podpořená, tzn. že si spotřebitel značku vybaví potom, co mu někdo připomene příklad reklamy. Další oblast, která se hodnotí, je **propojení propagace a značky** – pamatuje si zákazník značku a produkt nebo jen nějakou reklamu např. na pivo). Také je možné měřit **návštěvnost webových stránek**, počet spojení se zákaznickou linkou nebo **vnímanou image produktu** (luxusní, průměrný nebo produkt nižší třídy), **vnímanou hodnotu** nebo **zájem distributorů o naše produkty** – měření prodeje, ale jen distributorům.

## **2 Metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je zanalyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit společnosti ACR auto, a.s. a provést pro něj aktualizaci marketingového plánu.

### **2.2 Teoretická východiska**

V rámci literární rešerše bylo použito velké množství literárních zdrojů, které byla přínosem pro teoretické zpracování tématu a byla tak východiskem pro praktickou část.

### **2.3 Situační analýza**

Praktická část byla zaměřena na situační analýzu vybraného podniku. Pro účely této práce byla zvolena společnost ACR auto, a.s., se sídlem v Českých Budějovicích. Součástí rozboru této firmy byly následující metody:

- STEP analýza – rozbor vnějšího prostředí firmy, do kterého je zahrnuta oblast sociální, technologická, ekonomická a politická a zhodnocení jednotlivých faktorů a jejich působení na podnik.
- Porterův model pěti sil – analýza konkurenčního okolí podniku a vliv konkurenčních sil na podnik, mezi které patří noví konkurenti, substituty, dodavatelé, odběratelé a stávající konkurence.
- SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek podniku, zároveň i hrozeb a příležitostí působících na podnik z vnějšího okolí.

Vnější okolí bylo analyzováno za pomoci veřejných údajů – Českého statistického úřadu, České národní banky, marketingových serverů, novin a jiných sekundárních zdrojů.

V následující části byly popsány marketingové cíle firmy a vysvětlena segmentace zákazníků. Poté byl zanalyzován marketingový mix společnosti, který obsahuje produkt, cenu, distribuci, propagaci a pro každý element zvolená strategie.

Dále byl proveden rozbor komunikačních nástrojů marketingového oddělení firmy, do kterých je zařazen osobní prodej, komunikace přes telefon, reklama, podpora prodeje, event marketing, direct marketing a on-line komunikace. Následně bylo zjišťováno, jaké jsou roční náklady na marketingovou komunikaci, jakým způsobem se rozdělují a jak probíhá kontrola činnosti marketingového oddělení.

V konečné fázi byly zhodnoceny marketingové aktivity a navržena doporučení na změny týkající se komunikačních nástrojů, které nebyly dostatečně propracované.

## **2.4 Sběr dat**

Údaje o podniku byly shromažďovány na začátku roku 2018 a poskytla je firma ACR auto, a.s. Ke zjištění detailních informací k aktuální situaci v podniku byla využita metoda strukturovaného rozhovoru s manažerkou společnosti a interní materiály firmy (direktiva k marketingovým aktivitám, katalogy). Primární zdroje informací byly tedy použity pro větší část praktického rozboru, zejména vnitřního prostředí firmy a nástrojů nejen marketingového, ale i komunikačního mixu.

Strukturovaný rozhovor proběhl v únoru a březnu roku 2018 a týkal se informací o podniku. Otázky se zaměřovaly na silné a slabé stránky společnosti, marketingové cíle a rozdělení zákazníků podniku. Následným tématem byly nástroje komunikačního mixu. V rozhovoru byly zjištěny konkrétní aktivity marketingového oddělení, z nichž nejdůležitější jsou osobní prodej, on-line komunikace, reklama a event marketing. Dále byly shromažďovány informace o nákladech na komunikaci, měřitelnosti zpětné vazby a kontrole.

V závěru byly podrobněji zkoumány jednotlivé nástroje komunikačního mixu. Zejména bylo zaměřeno na internetovou komunikaci prostřednictvím webových stránek a sociální sítě Facebook a následně zhodnoceno, co je vhodné ponechat a co změnit. Obsahem poslední fáze byla tedy doporučení týkající se konkrétních aktivit marketingového plánu a navržené změny.

## 3 Představení podniku

V této kapitole bude charakterizován vybraný podnik, tedy ACR auto, a.s. Odstavce budou zaměřeny na základní údaje firmy, předmět jejího podnikání a sortiment, který svým zákazníkům nabízí.

### 3.1 Charakteristika podniku

#### 3.1.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	ACR auto, a.s.
Právní forma podnikání:	akciová společnost
Sídlo:	Litvínovice, Pod Stromovkou 211
Datum zápisu:	16. 6. 2000

**Obrázek 5:** Logo společnosti ACR auto, a.s.



*Zdroj:* BMW ACR auto, 2018.

Pro účely této práce byla zvolena společnost ACR auto, a.s. se sídlem v Českých Budějovicích. Firma je součástí holdingu MNC Group, s.r.o., kterou tvoří společnost Milan Král, a.s. (autorizovaný prodejce značek Mercedes Benz, Opel a Ford) a společnost ACR auto, a.s. (autorizovaný prodejce vozů značky BMW). Podle druhu výkonu by byl podnik zařazen do subjektů poskytujících služby. Působí tedy v terciálním hospodářském sektoru a se svými 30 zaměstnanci patří mezi malé podniky.

Firma má k dispozici prostorný a moderně vybavený autosalon prémiových vozů BMW a vybavené zázemí pro servis vozů s moderními technologiemi. Disponuje dostatečnými plochami pro ojeté a předváděcí vozy a parkoviště pro zákazníky.

Vizí vybrané společnosti je silný, úspěšný a konkurenceschopný podnik se stabilním ekonomickým a personálním zázemím.

### 3.1.2 Historie společnosti

Společnost ACR auto, a.s. vznikla 16. června 2000 zápisem do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích. Do podniku byl vložen základní kapitál ve výši 1 000 000 Kč, ale ve stejném roce byl navýšen na 3 000 000 Kč ve formě 30 kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč.

Roku 2001 byl po velké rekonstrukci otevřen prosklený showroom v obci Borek u Českých Budějovicích. Společnost se tak stala jediným autorizovaným prodejcem značky BMW v Jižních Čechách. V roce 2004 se firma dohodla v Mnichově s BMW AG o zastupování této značky na pětileté období.

O dva roky později, tedy roku 2006, byla otevřena nová prodejna vozů BMW v Plzni. Firma se musela pravidelně podrobovat auditu, který prokazuje schopnost firmy plnit požadavky BMW AG na své dealery. Zároveň proběhl audit spokojenosti zákazníků se službami a ACR auto získalo 1. místo v hodnocení dealerské sítě v České Republice.

V roce 2007 odkoupila akcie autorizovaného prodejce vozů Ford Autohandel, a.s., a rozšířila tak své nabídkové portfolio. Následující rok došlo k otevření pobočky vozů Ford v Táboře a ke spojení se společností Autovinkler Písek prostřednictvím franšizingu.

Ke konci roku 2008 byla uzavřena prodejna BMW v Plzni, protože prostory nevyhovovaly požadavkům BMW AG a investice by byly příliš vysoké a rizikové v době ekonomické krize. V dalším roce pak firma zainvestovala kompletní rekonstrukci autosalonu Ford v Českých Budějovicích.

V roce 2013 se ACR auto v rámci dealerství BMW muselo začít zaobírat projektem zcela nového autosalonu kvůli plnění přísných požadavků BMW a kvůli stále se zvyšujícím nárokům na prodejní a servisní prostory. Tento autosalon byl projektován s vizí otevření do konce roku 2014. Celý projekt byl připraven dle korporátní identity BMW, aby včetně servisního zázemí splňoval nejnovější standardy značky. V září 2014 byl nový autosalon na Okružní ulici slavnostně otevřen a provozovna na Borku se definitivně uzavřela.

V září roku 2016 došlo k prodeji dealerství Ford firmě Milan Král a.s. Od 1.10.2016 tedy vystupuje pod názvem ACR auto a.s. pouze dealerství BMW.

### **3.1.3 Předmět podnikání**

Společnost ACR Auto, a.s. vznikla jako jediný autorizovaný prodejce značky BMW v Jihočeském kraji. Podnik má hned několik předmětů podnikatelské činnosti, a to:

- opravy silničních vozidel,
- klempířství a oprava karoserií,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru,
- hostinská činnost.

Společnost se tedy zabývá prodejem produktů značky BMW, primárně automobilů, ale i motocyklů. V organizaci je zprostředkováván autorizovaný servis automobilů značky BMW a také nabízí k prodeji originální příslušenství této značky. Navíc firma zajišťuje asistenční službu pro stávající klienty 24 hodin denně v případě nouze. Od roku 2011 společnost ACR auto, a.s. zajišťuje i spotřebitelské úvěry a v září 2015 byla do předmětu podnikání zapsána i hostinská činnost, jelikož ve svých provozovnách nabízí zákazníkům kávu, vodu a jiné občerstvení, které sice neprodávají, ale musí mít zapsanou hostinskou činnost, aby byli oprávněni občerstvení poskytovat.

## **3.2 Sortiment společnosti**

Sortimentem společnosti ACR auto, a.s. jsou luxusní vozy značky BMW, jejich servis, motocykly stejné značky a ojeté automobily od různých výrobců.

### **3.2.4 Prodej nových vozů**

BMW (Bayerische Motoren Werke AG) je německý výrobce luxusních automobilů a motocyklů s dlouholetou tradicí. Produkce vozů probíhá s nejmodernějšími technologiemi ve vysoké kvalitě s ohledem na bezpečnost zaměstnanců. Výrobce se snaží uspokojit potřeby a přání zákazníků, proto nabízí široký výběr produktů, které jsou rozdělené do 8 řad – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, X, M, i.

V odstavcích níže budou vypsány varianty každé řady a cenová relace, přičemž je možné zvolit libovolnou variantu výbavy. Uvedené ceny s DPH byly platné v březnu 2018 pro nové vozy. Vozy řady M jsou zahrnuty v sériích podle příslušného zařazení.

### **BMW řady 1**

V nabídce řady 1 jsou k dispozici verze 3dveřové a 5dveřové s volitelnou výbavou. Cenová relace modelů se pohybuje od 639 600 Kč do 1 320 800 Kč.

### **BMW řady 2**

BMW řady 2 nabízí modely ve variantách Coupé, Cabrio, Active Tourer a Gran Tourer v cenových hodnotách od 672 100 Kč do 1 630 200 Kč.

### **BMW řady 3**

Modelová řada BMW 3 zahrnuje alternativy Sedan, Touring a Gran Turismo. Ceny vozů z této řady se pohybují od 861 900 Kč do 1 643 200 Kč.

### **BMW řady 4**

Do řady 4 jsou zařazeny možnosti Coupé, Gran Coupé a Cabrio. Konečné ceny jsou v rozmezí od 1 042 600 Kč do 1 868 100 Kč.

### **BMW řady 5**

Řada 5 značky BMW obsahuje variace Sedan a Touring. Ceny jednotlivých automobilů se nachází mezi hranicemi 1 309 000 Kč a 3 185 000 Kč.

### **BMW řady 6**

Modely 6. řady jsou nabízeny ve alternativách Gran Coupé, Cabrio a Gran Turismo, jejichž ceny jsou v rozhraní mezi 2 301 000 Kč a 2 841 800 Kč.

### **BMW řady 7**

Do nabídky řady 7 firma zařazuje verzi Sedan s možností libovolné výbavy v cenové relaci od 2 535 000 Kč do 2 888 600 Kč.

### **BMW řady X**

Nabízené modely řady X zahrnují alternativy X1 – X6. Ceny se pochopitelně, stejně jako u ostatních výrobků, odvíjí od zvolené vnitřní výbavy a pohybují se v rozmezí od 791 700 Kč do 2 481 700 Kč.



## **BMW řady i**

Řada i se od ostatních odlišuje tím, že v její nabídce jsou pouze elektromobily. Zahrnuty jsou verze i3, i8 Coupé a i8 Roadster, přičemž ceny BMW i3 jsou v rozmezí od 1 008 800 Kč do 1 228 500 Kč a ceny vozů i8 nejsou zveřejněny.

### **3.2.5 Prodej předváděcích a ojetých vozů**

Společnost nabízí k prodeji nejen zcela nové vozy, ale i předváděcí a ojeté automobily. Předváděcí vozy jsou v prodeji po určitém množství najetých kilometrů, které byly v užívání společnosti nebo sloužily jako vozy pro testovací jízdy. Jejich cenová relace byla v březnu 2018 od 693 854 Kč (BMW xDrive, rok výroby 2015) do 2 776 950 Kč (BMW xDrive, rok výroby 2017). V případě ojetých vozů se jedná o prověřené vozy různých značek, u kterých je prokázána historie a vztahuje se na ně roční záruka. Stejně jako nové vozy, i tyto ojeté je možné financovat prostřednictvím leasingu. Ceny ojetých automobilů se v březnu 2018 pohybovaly od 74 999 Kč (Ford S-Max) do 2 938 739 Kč (BMW xDrive M).

### **3.2.6 Servis vozů BMW**

K prodaným automobilům nabízí společnost i záruční a pozáruční servis těchto vozů. Autosalon této firmy je vybaven nejmodernějšími technologiemi podle podmínek BMW. Poskytované služby zahrnuté v této oblasti jsou zejména prohlídka a diagnostika vozů, mechanické, karosářské a elektrikářské práce, přezouvání pneumatik, mytí vozů, provedení STK, odtah vozidla a zapůjčení náhradního nebo prodej originálních dílů a doplňků. Servis a další služby tvoří 50 % zisku celé společnosti, proto je považován za nejdůležitější prvek nabízeného sortimentu.

### **3.2.7 Prodej motocyklů BMW**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1.1, analyzovaný podnik se zabývá i prodejem motocyklů značky BMW. v nabídce má motocykly série Sport, Tour, Roadster, Adventure, Heritage a Urban Mobility. Do následné analýzy vybrané společnosti ale činnost prodej motocyklů nebude zahrnuta.

### 3.2.8 Autosalon BMW

Své služby zajišťuje společnost ACR auto, a.s. v autosalonu v Českých Budějovicích. Prostorný showroom je moderně vybaven a vhodně reprezentuje značku. V provozovně se nachází také prostory pro administrativní a servisní činnosti. Ojeté vozy mají svůj speciálně vyhrazený prostor před budovou provozovny a přímo před vstupem do budovy jsou parkovací místa pro klienty. V autosalonu jsou vystaveny modely prodáváných vozů. Interiér působí luxusně a služby jsou zajišťovány na špičkové úrovni.

### 3.2.9 Finanční leasing

Firma svým zákazníkům zprostředkovává i finanční a operativní leasing. **40 % zákazníků** využívá klasický **finanční leasing**, při kterém splácí pravidelné finanční částky podle smluveného splátkového kalendáře a auto využívá po celou dobu splácení. Po splacení celkové hodnoty připadá automobil do vlastnictví zákazníka.

Druhou možností nabízenou firmou je **operativní leasing**, který je v současnosti světovým trendem, proto se k němu připojuje i společnost ACR auto, a.s. Tuto variantu využívá **10 % zákazníků** a znamená to, že měsíčně splácí určitou částku (zpravidla 24 nebo 48 měsíců), vůz má povolený určitý nájezd kilometrů a zákazník auto nevlastní ani po uplynutí doby splácení. Po ukončení leasingu má pak možnost auto odkoupit, což ale musí být zaneseno v původní smlouvě nebo ho vrátit. Tuto službu využívají fyzické i právnické osoby. Firemní zákazníci jsou ale častějšími zájemci o operativní leasing. Zbýlých 50 % zákazníků nakupuje vozy BMW okamžitě v plné cenové výši.

**Obrázek 6:** Exteriér a interiér autosalonu ACR auto



*Zdroj:* foto autora

## 4 Analýza současné marketingové situace

K sestavení vhodného marketingového plánu je nutné zhodnotit současnou situaci uvnitř i v okolí podniku. V této práci bude uplatněna metoda situační analýzy.

### 4.1 Situační analýza

Základem pro vytvoření marketingového plánu je situační analýza, při které jsou posuzovány vnitřní i vnější faktory, které na firmu působí a mohou tak ovlivnit její chod.

#### 4.1.1 STEP analýza

První součástí zhodnocení situace v podniku je STEP analýza, která se zabývá faktory vnějšího prostředí působící na podnik. Cílem je určit elementy ovlivňující, které z nich mají největší účinek na chod podniku a jakým způsobem. Jedná se o prvky z oblasti sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní. V následujících odstavcích budou tyto prvky aplikovány s ohledem na analyzovanou společnost.

#### I. Sociální faktory

##### a) struktura obyvatelstva

Do sociálních faktorů patří jednoznačně demografie. Stav a struktura obyvatelstva by měla být monitorována nejen společností, ale i jednotlivými podniky na trhu. V tabulce je vidět, že v Jihočeském kraji je trendem **narůstající počet obyvatelstva**. Důvodem je především přírůstek obyvatel přistěhovaných z jiných krajů do jižních Čech. Růst obyvatelstva je pozitivní informací pro všechny tržní subjekty, tedy i pro společnost ACR auto, a.s. Strukturu věkového složení obyvatel najdeme v tabulce také a vidíme tedy, že průměrný věk obyvatel se každým rokem zvyšuje a důvodem je nejspíše fakt, že se zvyšuje počet obyvatel nad 65 let a zároveň se snižuje počet obyvatel v produktivním věku. Ke konci roku 2016 byla **výše průměrného věku** obyvatel Jihočeského kraje **42,3 let**. Za posledních 5 let se počet seniorů zvýšil o 14 000 obyvatel. Údaje týkající se složení a růstu obyvatel v Jihočeském kraji za posledních 5 let jsou patrné z následující tabulky.

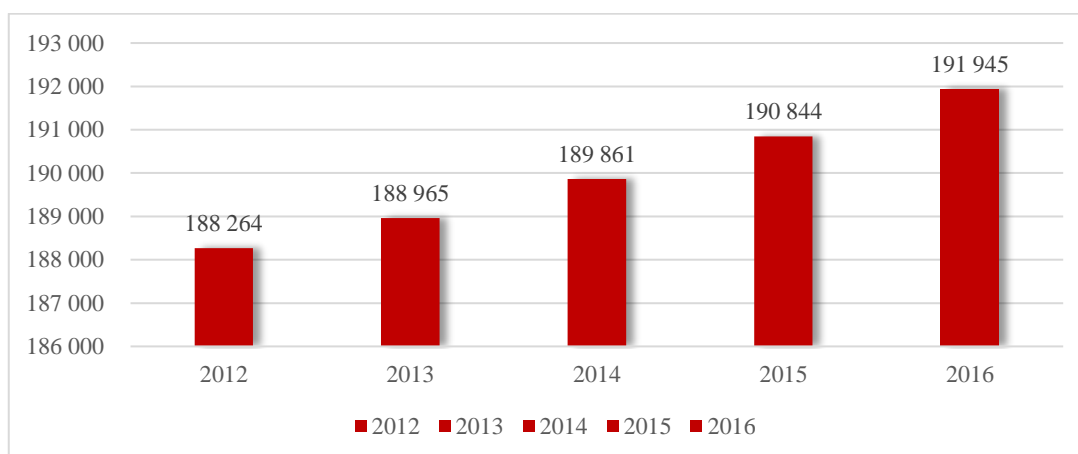
**Tabulka 1:** Přehled pohybu obyvatelstva v Jihočeském kraji za posledních 5 let

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Počet obyvatel celkem (stav k 31. 12.)</b>	<b>636 707</b>	<b>637 300</b>	<b>637 834</b>	<b>638 782</b>	<b>640 196</b>
v tom muži	313 836	314 047	314 447	315 113	316 013
ženy	322 871	323 253	323 387	323 669	324 183
<b>Průměrný věk obyvatel (k 31. 12.)</b>	<b>41,6</b>	<b>41,9</b>	<b>42,1</b>	<b>42,3</b>	
muži	40,3	40,6	40,8	41,0	
ženy	42,9	43,1	43,3	43,6	
<b>Přirozený přírůstek</b>	<b>-230</b>	<b>9</b>	<b>-333</b>	<b>304</b>	<b>128</b>
<b>Přírůstek stěhováním</b>	<b>326</b>	<b>584</b>	<b>867</b>	<b>644</b>	<b>1 286</b>
<b>Celkový přírůstek</b>	<b>96</b>	<b>593</b>	<b>534</b>	<b>948</b>	<b>1 414</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ

I v Českých Budějovicích má vývoj počtu obyvatel rostoucí tendenci, jak je vidět na grafu níže. Tím se zvyšuje i počet potenciálních zákazníků zvolené společnosti.

**Graf 1:** Počet obyvatel v letech 2012-2016 v Českých Budějovicích



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ

## b) životní styl

Na prodej automobilů má vliv i životní styl potenciálních zákazníků. V současné době je trendem **konzumní společnost**, která spotřebovává produkty v nadbytečné míře. Nekupuje si tedy jen to, co potřebuje, ale především to, co chce. Lidé nakupují na splátky, aby si mohli koupit to, co chtějí a častěji nakupují nové výrobky místo oprav stávajících. Pro životní prostředí má konzumní společnost negativní dopad, ale pro podniky prodávající zcela nové zboží má příznivý vliv, protože se zvyšuje poptávka na trhu.

### c) mobilita

Dále se do sociální sféry zařazuje aspekt mobility. V současné době si velké množství obyvatel neumí představit život bez automobilu. Většina domácností provozuje i více než jedno vozidlo, což je příležitost pro automobilové prodejce. Důvodem, proč lidé potřebují automobily je skutečnost, že spousta lidí dojíždí do zaměstnání nebo vozí děti do školy. Pokud jde o cestování, volí lidé raději vlastní dopravní prostředek, což také nahrává firmě ACR auto, a.s.

Z následující tabulky je možné vyčíst, že se každým rokem zvyšuje nejen celkový počet registrovaných automobilů, ale roste i zájem o vozidla se stářím do 2 let.

**Tabulka 2:** Vývoj počtu registrovaných osobních aut v ČR

	2010	2011	2013	2014	2015
<b>Počet celkem</b>	4 496 232	4 581 642	4 706 325	4 729 185	4 833 386
<b>Stáří do 2 let</b>	324 362	326 662	570 999	465 114	456 342

*Zdroj:* vlastní zpracování podle Ministerstva dopravy

## I. Technologické faktory

### a) vývoj technologií

Trendem společnosti je velmi rychlý vývoj technologií v automobilovém průmyslu, což znamená, že se mu podniky musí přizpůsobovat. Projevují se tedy vysoké nároky na znalosti prodejců automobilů, pracovníky servisu a technické vybavení, což způsobuje lepší vlastnosti automobilů. Pro podnik je ale nezbytně důležité, aby držel krok s novými technologiemi a neustále vzdělával své zaměstnance.

### b) inovační potenciál

Aby byl podnik konkurenceschopný a udržel si svoji pozici na trhu, měl by se přizpůsobovat požadavkům zákazníků a přicházet s novými nápady. Firma ACR auto, a.s. vidí svůj inovační potenciál v **elektromobilech**, které sice už v nabídce má, ale spousta konkurenčních prodejců ještě ne. Vzhledem k tomu, že je vyvíjen tlak na snižování emisí, je zřejmé, že v dohledné budoucnosti budou lidé stále častěji nakupovat

právě elektromobily. Proto můžeme říci, že naše společnost je před konkurencí o krok napřed. V současné době je ale dotace velmi nízká v poměru k pořizovací ceně, proto zatím meziročně prodeje elektromobilů nestoupají. Ročně se prodá maximálně 10 vozů.

### c) internet

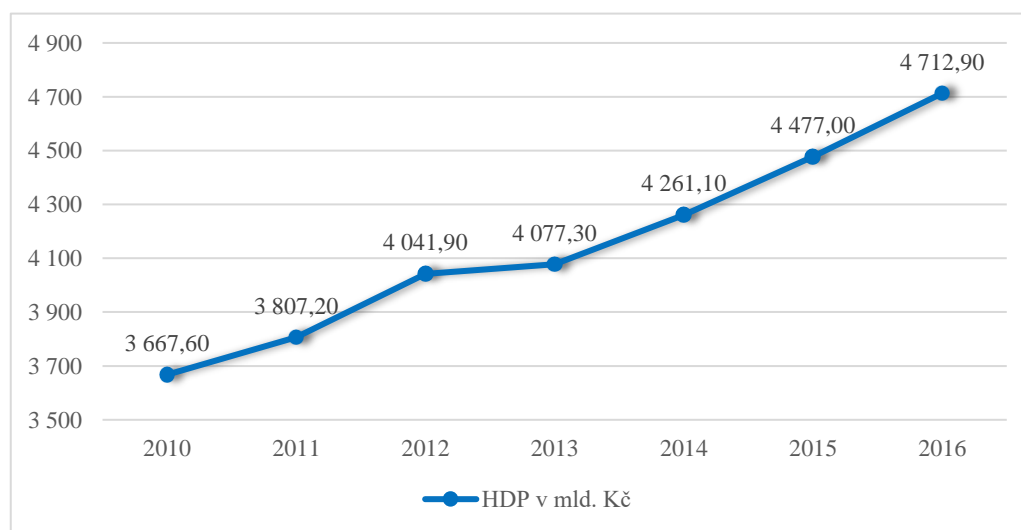
Současná společnost je známá také tím, že pracuje, obchoduje a komunikuje nejčastěji prostřednictvím internetu. Proto se musí firma ACR auto, a.s. přizpůsobovat a umožnit tak svým zákazníkům, aby touto cestou mohli oslovit zaměstnance firmy, objednat si služby, výrobek nebo se jen informovat o novinkách týkajících se podniku.

## II. Ekonomické faktory

### a) vývoj HDP

Ekonomický segment zahrnuje i vývoj hrubého domácího produktu. HDP představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území a využívá se pro určení výkonnosti ekonomiky států. HDP očištěný o cenové vlivy a sezónnost ke konci roku 2016 činil 4 712,9 mld. Kč. Podle serveru kurzy.cz přispěly k meziročnímu růstu HDP výdaje domácností na konečnou spotřebu a zahraniční poptávka. HDP v roce 2017 se zvýšilo o 4,5 % oproti roku předchozímu.

**Graf 2:** Vývoj HDP v ČR v letech 2010-2016 (v mld. Kč)



*Zdroj:* vlastní zpracování podle kurzy.cz

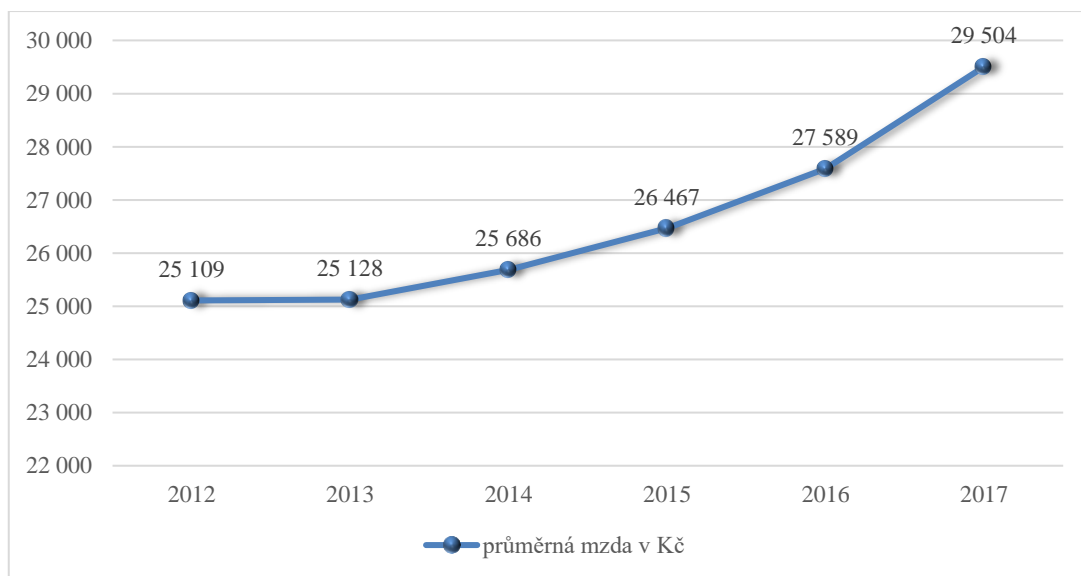
## b) míra inflace

Dalším makroekonomickým ukazatelem je míra inflace. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za poslední rok proti průměru roku předchozího. Průměrná míra inflace byla v roce 2017 ve výši 2,5 %, tedy nejvíce od roku 2012 a roku 2016 činila 0,7 %. v únoru roku 2018 byla inflace 2,4 % a meziročně tak spotřebitelské ceny vzrostly o 1,8 %, což je o 0,4 % méně než v lednu. Zpomalení meziročního cenového růstu nastalo zejména kvůli oblasti potravin a nealkoholických nápojů.

## c) vývoj průměrné mzdy

Při provozování obchodní firmy je také důležité sledovat vývoj průměrné mzdy. Růst mezd byl v roce 2017 mimořádný. Navýšení objemu vyplacených mezd v roce 2017 dosáhlo 7 %. Jak píše Kamenický (2018), celkový růst mezd táhl v loňském roce zpracovatelský průmysl, který zaměstnává nejvíce pracovníků. V roce 2017 dosáhla průměrná mzda 29 504 Kč. V roce předchozím byla průměrná mzda téměř o 2 000 Kč nižší, činila tedy 27 589 Kč.

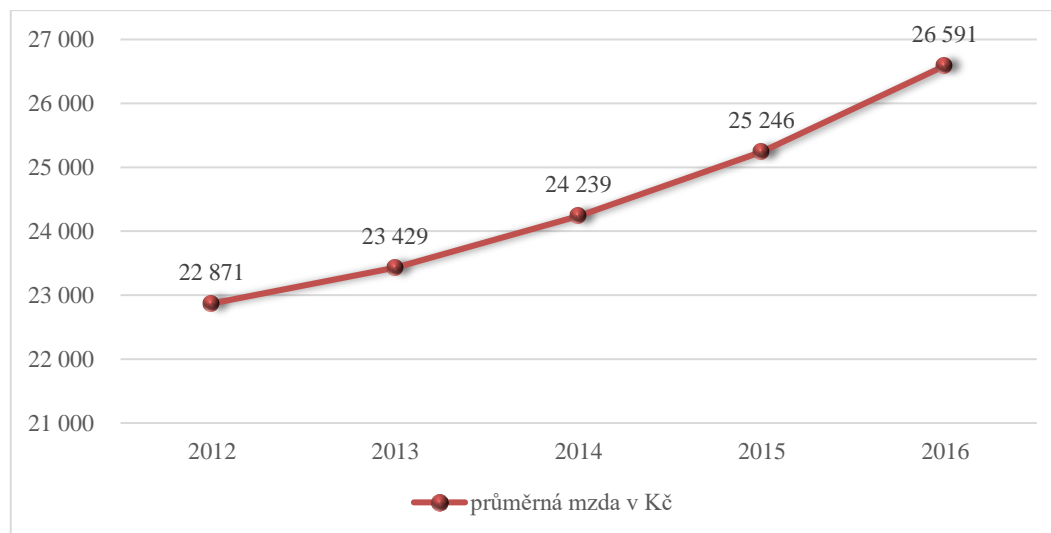
**Graf 3:** Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2012-2017 v Kč



*Zdroj:* vlastní zpracování podle kurzy.cz

V jihočeském kraji je průměrná mzda nižší než v celé České Republice, ale jak je z následujícího grafu patrné, v Jižních Čechách je růst průměrných platů rychlejší. V roce 2012 činila průměrná mzda 25 109 Kč, zatímco v Jihočeském kraji pouhých 22 781 Kč. Do roku 2016 stoupla na 27 859 Kč a v Jižních Čechách na 26 591 Kč. Z toho vyplývá, že celorepublikový průměr vzrostl za 5 let o 2 750 Kč a průměrné mzdy v Jihočeském kraji se za stejné období zvýšily o 3 720 Kč.

**Graf 4:** Vývoj průměrné mzdy v Jihočeském kraji v letech 2012-2016



*Zdroj:* vlastní zpracování podle ČSÚ

#### **d) míra nezaměstnanosti**

Růst průměrných mezd je doprovázen i růstem celkové zaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti ke konci roku 2017 tvořila pouze 2,4 % osob. Na úřadech práce bylo registrováno 128 700 uchazečů o zaměstnání. V roce 2016 byla zaznamenána míra nezaměstnanosti 4 %, což znamená, že za rok 2017 se nezaměstnanost snížila o 1,6 %. Jak jsem již zmínila, nejvyšší počet zaměstnanců pracuje v odvětví zpracovatelského průmyslu. Na dalších místech v žebříčku podle počtu zaměstnanců je obchod, doprava, ubytování a pohostinství, kde se zaměstnanost zvýšila o 2,4 % a objem mezd vzrostl o 8,3 %. Nejnižší růst vyplácených mezd zaznamenalo odvětví stavebnictví (3,6 %) a peněžnictví (4,5 %). Tato informace působí pozitivně na podnik s ohledem na příjmy potenciálních zákazníků, které se díky zvyšování průměrné mzdy a zaměstnanosti zvyšují. Opačná strana mince je ale z hlediska mzdových nákladů, které se s růstem mezd a poklesem nezaměstnanosti stále zvyšují. (Kamenický a Sukupová, 2018)

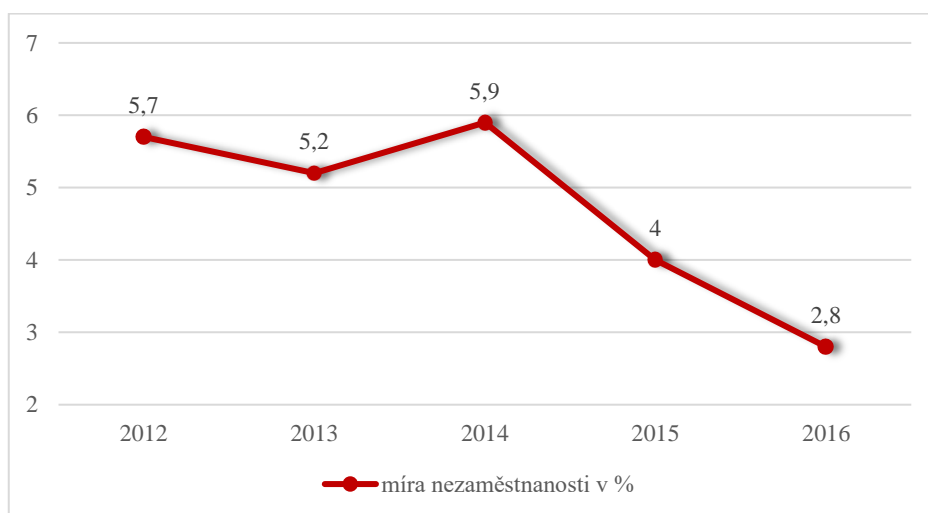


**Tabulka 3:** Zaměstnanost, nezaměstnanost a míra nezaměstnanost v ČR

Ukazatel	jed.	2016					2017				
		1. čtvrt.	2. čtvrt.	3. čtvrt.	4. čtvrt.	průměr	1. čtvrt.	2. čtvrt.	3. čtvrt.	4. čtvrt.	průměr
<b>Zaměstnaní</b>	tis.	5086,7	5128,5	5151,7	5187,4	5138,6	5169,2	5197,3	5257,3	5262,7	5221,6
<b>Nezaměstnaní</b>	tis.	231,2	209,7	213,0	191,8	211,4	184,6	158,8	150,1	128,7	155,5
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	%	<b>4,3</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ

Jak je možné vidět na následujícím grafu, v Jihočeském kraji míra nezaměstnanosti klesla v roce 2013. V roce 2014 vzrostla o 0,7 % a od té doby začala prudce klesat. Roku 2016 klesla na 2,8 %, což je nižší procentuální část nezaměstnaných než v rámci celé České Republiky.

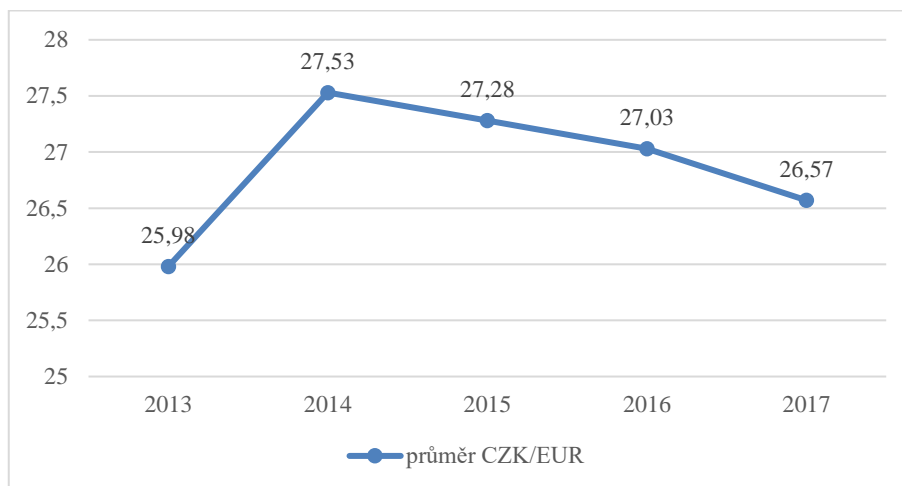
**Graf 5:** Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2012-2016 v Jihočeském kraji

Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ

#### e) vývoj devizového kurzu

Většina českých firem sleduje i vývoj devizového kurzu koruny vůči měně, ve které obchoduje, nejčastěji vůči euru. Ten je ovlivněn mnoha faktory a může mít vliv na podnik. v následujícím grafu je vidět vývoj průměrných ročních nominálních kurzů Kč/EUR za posledních 5 let. Můžeme si povšimnout, že v roce 2014 kurz prudce vzrostl a od té doby má vývoj klesající tendenci. v únoru letošního roku se kurz pohyboval kolem 25,4 Kč/EUR a vrací se tedy na původní hodnotu z roku 2013.

**Graf 6:** Vývoj devizového kurzu CZK/EUR v letech 2013-2017



*Zdroj:* vlastní zpracování podle ČNB

### III. Politické faktory

#### a) změny v legislativě

Každý podnik musí sledovat změny v legislativě v oblastech, které se ho týkají. Jednou z nich je pracovní právo, kde dojde na základě **novely zákoníku práce** (zákon č. 310/2017 Sb.) ke změnám, které by měly zachytit zaměstnavatele, ale i zaměstnanci a bude platná od 1.6.2018. Bude zavedena dávka nemocenského pojištění dlouhodobé ošetrovné, na které bude mít nárok pojištěnec pečující o osobu, která potřebuje dlouhodobou péči v domácím prostředí. Pokud bude zaměstnanci náležet dlouhodobé ošetrovné, nevyplácí se mu náhrada mzdy. Po skončení ošetrování má zaměstnanec stejnou ochranu jako když do práce nastoupí po dočasné pracovní neschopnosti.

V listopadu 2017 byla schválena **novela zákona o platebním styku** – zákon č. 370/2017 Sb., která nabyla účinnosti 13.1.2018. Změny se týkají rozšíření okruhu subjektů, které jsou oprávněny poskytovat platební služby (držitelé poštovní licence), dále umožňuje nepřímý platební příkaz, zabývá se problematikou blokace peněžních prostředků a bezpečnosti internetových plateb.

Od 13.1.2018 je taktéž účinná **novela zákona o dani z přidané hodnoty** (zákon č. 371/2017 Sb.), která stanovuje, že plátce DPH je v kontrolním hlášení povinen uvést i identifikační a kontaktní údaje plátce, údaje týkající se plnění a úplat, údaje týkající se uplatnění nároku na odpočet daně a identifikační údaje odběratele nebo dodavatele.

V březnu 2018 byl schválen **návrh zákona**, který nahradí zákon č. 101/2000 Sb. **o ochraně osobních údajů**. Novela mimo jiné zakazuje odesílání reklamních mailů a newsletterů bez souhlasu zákazníka.

#### **b) daňová politika**

Zároveň musí firma sledovat daňovou politiku země, protože je plátcem DPH. V poslední době se často spekuluje o snížení daňových sazeb, především DPH. Současná základní sazba je 21 %, první snížená sazba je 15 % a druhá snížená 10 %. Snížené sazby se týkají např. potravin, léků nebo knih.

#### **c) fáze hospodářského cyklu**

Dalším politickým faktorem je fáze hospodářského cyklu země. V současné době se mluví o tom, že se česká ekonomika nachází na vrcholu. Po vrcholu zákonitě přichází úpadek, proto je třeba počítat s tím, že se ekonomika může v budoucnu dostat do ekonomické krize.

#### **d) životní prostředí**

V dnešní době je důležité zabývat se i problematikou ochrany životního prostředí. Podniky v České Republice musí dodržovat podmínky určené státní politikou životního prostředí. Nejaktuálnějším tématem je **snížování emisí**, které se týká také automobilů.

### **Zhodnocení**

Demografické faktory hrají ve prospěch zvolené firmy, protože např. růst obyvatelstva znamená nárůst počtu potenciálních zákazníků. Životní styl obyvatelstva je zcela konzumně orientován, proto se zvyšují celkové objemy prodeje nového zboží a co se týká mobility, je také důvodem zvyšování poptávky po dopravních prostředcích, protože lidé dojíždí nejen do zaměstnání, škol atd., ale také cestují raději vlastním osobním automobilem.

V oblasti technologie je analyzovaná společnost také na dobré cestě, vzhledem k tomu, že následuje moderní trendy v oblasti technického vybavení, vzdělávání

zaměstnanců a jiné. Dále má výhodu oproti konkurenci v odvětví elektromobility, protože již v nabídce určité typy vozů na elektrický pohon má. Jediné o trochu slabší místo vidím v komunikaci se zákazníky prostřednictvím internetu, protože sociální sítě firma příliš neovládá a webové stránky často odkazují na stránky výrobce.

Co se týká ekonomických faktorů, je zřejmé, že jejich hodnotám se musí přizpůsobovat celé podnikatelské odvětví, nejen náš podnik, proto nemůžeme říci, že by kvůli určitým ekonomickým hodnotám byl v nevýhodě oproti konkurenci. V současné době roste míra inflace, ale její nárůst se zpomaluje a průměrné mzdy oproti roku 2016 prudce rostou. Ceny se tedy sice zvyšují, ale dalo by se říci, že nižším tempem než průměrná mzda v České Republice. Pozitivní informací je i prudký pokles míry nezaměstnanosti, protože se tak zvyšuje počet potenciálních klientů, kteří by si vozy luxusní značky mohli dovolit. Z hlediska mzdových nákladů má nízká nezaměstnanost negativní dopad na finanční rozpočet firmy, protože přijetí nových zaměstnanců vyžaduje vysoké investice, vzhledem k malému výběru z nezaměstnaných lidí.

Posledním článkem analýzy jsou politické faktory, které také působí obdobně jako na konkurenci. Podnik musí sledovat změny v legislativě, přičemž nejaktuálnější z nich je návrh novely zákona o ochraně osobních údajů. Firma už po jejím vstoupení v platnost nebude moci odesílat reklamní maily zákazníkům bez jejich souhlasu. Ohrozit podnik by mohla i budoucí fáze hospodářského cyklu, protože vzhledem k tomu, že se cyklicky opakuje a nyní se ekonomika nachází na vrcholu, zaručeně pak musí přijít úpadek a krize. Aktuálním tématem z politické sféry je i snižování emisí, které ale náš podnik nejspíše neohrozí, protože, jak bylo několikrát zmíněno, firma už dnes prodává 3 typy elektromobilů, které splňují ekologické normy. Je však nutné říci, že politika má sice dopad na ekonomickou situaci země, ale přímý dopad na fungování podniku nebyl zaznamenána.

#### 4.1.2 SWOT analýza

Jak je zmíněno v kapitole 1.4.1, SWOT matice popisuje silné a slabé stránky podniku a uvádí i možné hrozby a ohrožení podniku. v následujících řádcích bude popsána pomocí této analýzy firma ACR auto, a.s., zejména tedy prémiová značku BMW.

##### I. Silné stránky

Do silných stránek patří v každém případě luxusní prémiová **značka**, kterou firma vnímá jako svou největší přednost. S tím souvisí i **vysoká kvalita** nabízených produktů a **silné povědomí o produktech** firmy. Dále je výhodou, že se jedná o **dlouholetou stabilní společnost**, která už v současné době pokrývá **vysoký tržní podíl**. V neposlední řadě musím zmínit i **intenzivní marketing** a pohodlí pro zákazníky v podobě **dostatečných parkovacích a výstavních ploch**.

##### II. Slabé stránky

Své slabé stránky vidí podnik ve **vysoké ceně** v porovnání s konkurenčními podniky, které ale prodávají jiné značky automobilů. Vzhledem k tomu, že se firma snaží poskytnout zákazníkům co nejlepší servis a komfort, tak se při takových činnostech projevují **vysoké provozní náklady**. Společnost se snaží zaměstnávat profesionály, takže každý pracovník musí procházet pracovním pohovorem, kde jsou vyzkoušeny jeho schopnosti a schopnost zařadit se do současného týmu, který vyhovuje podmínkám firmy. Proto je pro podnik slabou stránkou **obtížné hledání personálního obsazení**.

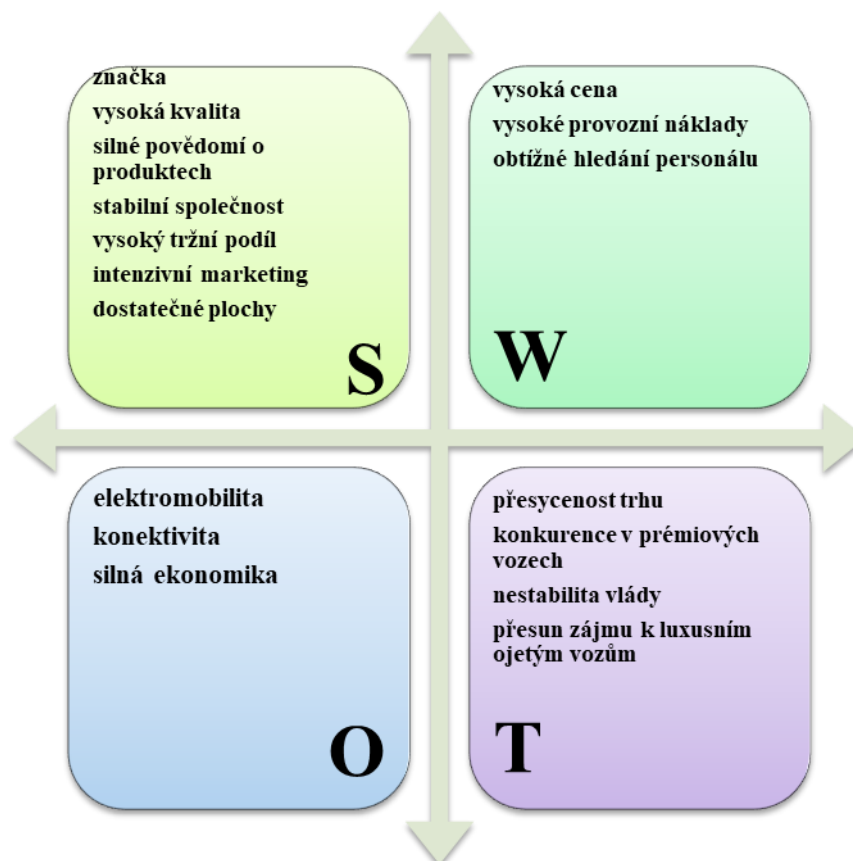
##### III. Příležitosti

Vzhledem k tomu, že je stále vyvíjen tlak na snižování emisí a používání **elektromobilů**, vidí firma svůj potenciál právě v této oblasti, protože díky řadě BMWi je oproti konkurenčním značkám napřed. Jako příležitost vnímá firma i **konektivitu** se současnými trendy společnosti, kterými jsou stále lepší technologie. Automobily firmy BMW jsou již v tuto chvíli technologicky na vyšší úrovni než vozidla konkurenčních značek. Třetí oblastí, kterou ve které by společnost viděla svůj prospěch, je **silná ekonomika** a tím i lepší dostupnost produktů pro širší skupinu zákazníků.

#### IV. Hrozby

Poslední částí této analýzy jsou případná ohrožení podniku. Společnost ACR auto, a.s. vidí hrozbu především v komplexní **přesycenosti trhu**. Společnost by eventuálně mohla ohrozit i **fungující konkurence v segmentu prémiových automobilů** a v protikladu k příležitosti v době silné ekonomiky je naopak hrozbou případná **ekonomická krize**, která ale v blízké budoucnosti nejspíše nepřijde. Když zmiňují ekonomickou krizi, logické by bylo, kdyby firmu ohrožovala i následná nízká kupní síla obyvatelstva, ale vzhledem k tomu, že se jedná o luxusní zboží, které nakupuje spíše vyšší třída společnosti, tak se prodeje příliš nezmění. Tito zákazníci budou prémiové vozy kupovat ve stejném množství jako v případě silné ekonomiky, jen s tím rozdílem, že svůj vozový park neobmění za 3 roky, ale například za 5 let. Ohrožena by firma mohla být i **nestabilitou vlády České Republiky**. Také by lidé mohli mít **větší zájem o dovezené ojeté luxusní automobily** ze zahraničí.

Obrázek 7: SWOT analýza firmy ACR auto, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování

## **Zhodnocení**

Ve společnosti převažují silné stránky nad slabými a příležitosti jsou na stejné úrovni jako případné hrozby, co se týká počtu. Vyjmenované hrozby jsou však všeobecné a platí pro všechny podniky, zatímco u příležitostí je vhodné vyzdvihnout elektromobilitu a konektivitu se současnými moderními technologiemi. Dalo by se tedy říci, že i příležitosti jsou dominantnější než hrozby v případě podniku ACR auto, a.s. Firma tak může zvolit buď strategii SO neboli využití nebo ST neboli konfrontaci. Vhodnější strategií by byla spíše strategie využití, protože vypsání příležitosti se týká hlavně podniku, ne celého odvětví. Společnost tedy využívá silné stránky k tomu, aby získala konkurenční výhodu v tržním prostředí. Například dlouholetá tradice, stabilita a luxusní prémiová značka vozů umožňuje zavádět na trh novinky v podobě elektromobilů.

### **4.1.3 Porterův model 5 sil**

Do situační analýzy patří i Porterův model 5 sil, který popisuje konkurenční síly v okolí podniku. Rozbor těchto elementů firmě umožní vytvořit si přehled konkurentů a zjistit jejich intenzitu v oblasti podnikání, v tomto případě obchod s automobily.

#### **I. Noví konkurenti**

První sílu představují nově vstupující konkurenční podniky do odvětví. Automobilový trh nenabízí zboží běžné denní spotřeby, čímž je specifický a vstup nových firem do odvětví je značně komplikovaný a vyžaduje vysoké investice a splnění náročných požadavků. V případě vybrané firmy tato síla nepředstavuje žádnou hrozbu, pokud mluvíme o prodeji automobilů značky BMW. Existují totiž bariéry vstupu na trh, které si určuje výrobce BMW v Německu. Tato automobilka má za cíl mít v každém kraji pouze jednoho autorizovaného dealera vozů značky BMW, kterým je v Jihočeském kraji právě ACR auto, a.s. Jiný podnik tedy už nemá možnost autorizované dealerství v tomto kraji provozovat. V případě konkurence ze strany prodejců jiných automobilových značek si společnost nemyslí, že by ji mohli noví konkurenti ohrozit, protože firma už má své pevné místo na trhu, dlouholetou tradici a loajální zákazníky, kteří se vracejí.

## II. Substituty

Druhá síla je zastoupena substitučními produkty, kterými mohou být v případě prodeje nových automobilů **ojeté vozy** nebo výměna automobilů za **jiné dopravní prostředky**. Pokud bychom uvažovali substituci nových vozů za ojeté, mohla by naši firmu ohrozit celá řada prodejců ojetých automobilů nejen v Jihočeském kraji. Ojeté vozy jsou pro zákazníky mnohem levnější variantou při koupi vozu, ale s výhodnější cenou přináší tyto produkty i značná rizika a nevýhody při běžném provozu. Někteří prodejci nejsou schopni doložit správně celou historii nebo technický stav vozidla. S nízkou cenou a vysokým stářím vozidla je také nutné počítat s vysokými investicemi do údržby, opravy a provozu automobilu. Substitute nových vozů za ojeté se však běžně nevyužívá u luxusních značek, ale spíše u běžných automobilů. Přesto firma na tuto skutečnost reaguje tím, že má ve své nabídce i ojeté vozy značky BMW, u kterých však garantuje jejich původ a skutečný technický stav. Prodej probíhá taktéž v autosalonu společnosti ACR auto, a.s. Možnosti substitute automobilů za jiné dopravní prostředky se firma také částečně přizpůsobuje, a to prodejem motocyklů značky BMW, u kterých poskytuje podobnou škálu služeb jako u prémiových automobilů.

## III. Odběratelé

Třetí část Porterova modelu tvoří odběratelé a jejich vyjednávací síla. Zákazníky ACR auto a.s. jsou převážně obyvatelé Jihočeského kraje, ale samozřejmě i dalších oblastí České Republiky. Většina ze stávajících zákazníků se k tomuto dealerovi opět vrací v případě nákupu dalšího vozu. Projevují tak svou důvěru a spokojenost se službami společnosti. Společnost si je dobře vědoma skutečnosti, že větší část zákazníků tvoří stálí klienti, proto se snaží své služby a servis stále zlepšovat, aby byla firma schopna obstát v konkurenčním boji. Důkazem je i množství a kvalita nabízených služeb, které firma svým odběratelům poskytuje. Důležitá je také image značky, proto firma udržuje moderní vzhled autosalonu, přizpůsobuje se trendům současné doby a komunikuje se svými zákazníky i elektronicky. Firma se tedy snaží udržovat dobré vztahy se zákazníky kvalitním servisem, službami, komunikací a v neposlední řadě také pořádáním veřejných akcí, kterými jsou například den otevřených dveří, představení nového modelu, testovací jízdy a jiné. Zákazníci nemají příliš velkou vyjednávací sílu, co se týká ceny, protože se



jedná o luxusní prémiové vozy a toho si jsou kupující vědomi. Proto rozhodují spíše doplňkové služby, jak bylo výše uvedeno. Velkou část zákazníků tvoří ale i zaměstnavatelé. Odběrateli jsou tedy nejen **koncoví**, ale i **firemní zákazníci**.

#### **IV. Dodavatelé**

Předposlední, čtvrtou sílu představují dodavatelé. Jak je výše psáno, společnost ACR auto, a.s. je autorizovaným prodejcem značky BMW, kterou vyrábí německá automobilka Bayerische Motor Werken AG a která je většinovým dodavatelem analyzované firmy, ale ne přímo. Od německého výrobce objednává vozy tzv. „local office“ neboli správní firma **BMW Group**, která sídlí v Praze a je centrálou pro všechna autorizovaná dealerství v České Republice. K tomu, aby si společnost ACR auto, a.s. udržela výhradní právo na dealerství vozů BMW v Jihočeském kraji, musí splňovat přísné podmínky výrobce. Tyto podmínky se týkají firemní image, etiky, obchodování, ale i marketingu, který je hlavním předmětem této diplomové práce. To, že je společnost výhradním autorizovaným prodejcem v kraji, je značnou výhodou oproti podnikům bez autorizace, proto se firma ACR auto, a.s. snaží podmínky kladené výrobcem striktně dodržovat. Dodavateli jsou tedy z 90 % pražská centrála a z 10 % **dodavatelé náhradních dílů** do servisu. Co se týká ojetých aut, dodavatelem je **spotřebitel**, který auto prodává.

#### **V. Stávající konkurence**

Pátou silou je současná konkurence, kterou společnost ACR auto, a.s. bezpochyby má, ale pouze v rámci prodeje automobilů obecně, ne přímo v rámci prodeje vozů BMW. Největšími konkurenty v oblasti automobilového dealerství jsou **Milan Král, a.s.** (Mercedes), **Auto import Mach** (Volvo), **Porsche České Budějovice** (Porsche, Audi). V rámci konkurenčního boje se pak jedná o to, jakou značku zákazník preferuje, protože každý z těchto dealerů nabízí jinou značku, dále se zákazník rozhoduje podle nabízených výhod a doplňkových služeb. Nemohou si tedy konkurovat přímo a budují si spíše image své firmy, než aby se snažili konkurovat si cenově.

V Českých Budějovicích existuje ještě jeden dealer vozů BMW, který ale není autorizovaný, tzn., že automobily této značky nekupuje přímo od výrobce, ale např. od

jiných prodejců. Společnost ACR auto, a.s. tedy tento podnik nevnímá jako konkurenta. Konkurenti v odvětví jsou pravděpodobně největší hrozbou ze všech pěti sil Porterova modelu, protože existuje v Jihočeském kraji velké množství prodejců automobilů.

Nejdůležitější konkurenti byli již vyjmenováni, ale na území jižních Čech působí mnohem více prodejců aut z řad běžných automobilových značek. Nejvýznamnějším z nich jsou bezpochyby prodejci značky Škoda, jejichž autorizované dealerství má jen v Českých Budějovicích 3 provozovny. Dalšími konkurenty jsou prodejci značky Ford, Renault, Hyundai, Kia, Opel, Peugeot, Citroen, Toyota, Fiat, Volkswagen a jiné.

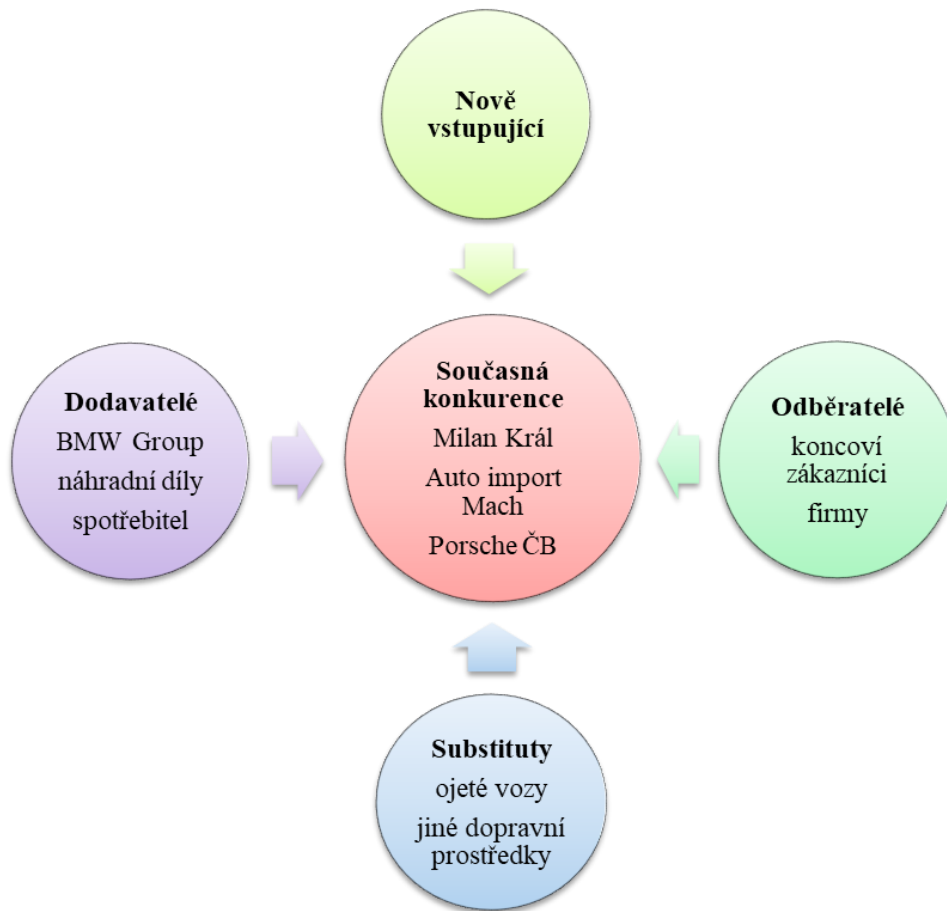
**Tabulka 4:** Nejprodávanejší vozy luxusní třídy v ČR

Pořadí	Model	Prodeje 2017 (ks)	Prodeje 2016 (ks)
1.	BMW 7	202	301
2.	Mercedes-Benz S	167	195
3.	Porsche Panamera	82	25
4.	Audi A8	12	63
5.	Maserati Quattroporte	5	9

*Zdroj:* vlastní zpracování podle Bureš, 2018

V tabulce je možné vidět, že v rámci luxusní třídy vozů, byl v roce 2017 i 2016 nejprodávanejším modelem na území České republiky vůz značky BMW řady 7. Na dalších příčkách se umístily značky, jejichž prodejci jsou považováni za hlavní konkurenty společnosti ACR auto, a.s., a to Mercedes-Benz, Porsche a Audi. Z tabulky je ale patrná i skutečnost, že oproti roku 2016 prodeje BMW 7 klesly, ale stále si drží první příčku v žebříčku luxusních aut.

**Obrázek 8:** Porterův model 5 sil společnosti ACR auto, a.s.



*Zdroj:* vlastní zpracování

## Zhodnocení

Pokud by se hodnotilo celkové konkurenční prostředí, ve kterém se firma ACR auto, a.s. nachází, je možné říci, že konkurence je středně silná, protože u luxusních automobilů zákazníci rozmýšlejí pečlivě o koupi a také působí na trhu vysoký počet autorizovaných dealerů. Naproti tomu je však nutné zdůraznit, že firma vkládá velké úsilí, aby na přesyceném trhu uspěla, a to zejména prostřednictvím kvalitních služeb, servisu a přístupu k zákazníkům. Ve prospěch tohoto podniku hraje i jeho dlouholetá tradice a kvalitní management. Není proto zjevný důvod, aby firma své postavení na trhu v blízké budoucnosti ztratila.

## 4.2 Marketingové cíle

Častým cílem obchodních firem bývá **zvýšení podílu na trhu**. To je samozřejmě cílem i zvoleného podniku. Hlavním cílem je ale **zvýšit povědomí o firmě**. o povědomí o značce se stará importér, tedy společnost Bayerische Motor Werke AG. Na její pokyny pak analyzovaná firma provádí marketingové činnosti. Pro podnik je tedy mnohem důležitější, aby co nejvíce potenciálních zákazníků znalo právě značku ACR auto, a.s.

Dalším cílem je **navýšení počtu kontaktů** na potenciální zákazníky. Vybraná firma získává kontaktní údaje pouze přímou cestou, tzn. že nenakupují databáze telefonních čísel od jiných podniků, ale mají formuláře na internetu, které člověk vyplní, když má dotaz ohledně automobilu, služeb nebo jiných informací o prodeji. Kontakty jsou zaznamenávány prostřednictvím CRM systémů, se kterými firma dále pracuje. Pokud se firma rozhodne koupit databázi kontaktů, tak od společnosti nabízející podobný typ zboží (luxusní vozy) nebo si je navzájem firmy mění v rámci skupiny MNC Group.

Vzhledem k tomu, že dnešní společnost často pracuje i nakupuje přes internet, je tento systém využíván pro marketingové kampaně. Společnost ACR auto, a.s. nechce být pozadu za konkurencí, proto již částečně tuto formu reklamy využívá. Cílem podniku je ale **zefektivnit on-line marketingové kampaně**, zejména pak bannerovou reklamu.

Cílem společnosti je i oblast týkající se obchodních operací, a sice za jeden kalendářní rok **prodat 220 nových vozů** značky BMW. V roce 2017 byl tento cíl naplněn. V následující tabulce je vidět, kolik se prodalo automobilů z nabízených modelových řad. Nejprodávanější vozy byly z řady 3 a 5, podle firmy především vozy BMW X3 a X5.

**Tabulka 5:** Počet prodaných vozů za rok 2017 podle modelových řad

<b>Modelová řada</b>	<b>Počet prodaných vozů za rok 2017 (ks)</b>
<b>Řada 1 a X1</b>	40
<b>Řada 2</b>	15
<b>Řada 3 a X3</b>	55
<b>Řada 4 a X4</b>	20
<b>Řada 5 a X5</b>	55
<b>Řada 6 a X6</b>	30
<b>Řada 7</b>	5

*Zdroj:* vlastní zpracování podle informací ACR auto

#### 4.2.4 Segmentace zákazníků

Společnost ACR auto, a.s. prodává prémiové luxusní vozy. Proto je důležité ze všech obyvatel vyselektovat pouze zákazníky, kteří si takové zboží mohou dovolit. Mezi takové patří lidé z **vyšší platové třídy** a část lidí **střední platové třídy**, protože je možné vozy pořídit i za pomoci finančního leasingu. Zároveň se jedná o klienty, kteří mají zájem o luxusní automobily.

U luxusního zboží firma neprovádí segmentaci svých zákazníků s cílem zaměřit na ně reklamu. Veškerá marketingová komunikace je cílena na koncové zákazníky, tzv. retail. Opakem takové komunikace je tzv. fleet, což je zaměření reklamy na firemní klienty, kteří pořizují automobily pro své zaměstnance. Jak bylo ale zmíněno, takovou formu komunikace analyzovaná společnost nedělá. Marketing je zacílen všeobecně a nerozděluje klienty na fyzické a právnické osoby.

Jednotlivé kampaně jsou tedy cílené na celou zákaznickou skupinu, která má zájem o prémiové vozy. Databáze zákazníků se tak dělí pouze podle toho, jaký druh vozu si konkrétní spotřebitel koupil, tzn., že segmentace se neprovádí podle skupiny zákazníků, ale druhů vozů a od toho se odvíjí komunikace.

Selekce klientely podle druhu vozu, o které mají zájem probíhá také na akcích event marketingu, kde jsou modely automobilů vystaveny a zákazník si dál zjišťuje informace o voze, který je pro něj vhodný ke koupi.

## 4.3 Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje statků zahrnuje 4 prvky, podle kterých firma zjistí, co všechno může udělat pro to, aby ovlivnila poptávku na trhu po svém výrobku.

### 4.3.5 Produkt

Společnost ACR auto, a.s. se zabývá prodejem a servisem automobilů a motocyklů značky BMW. Konkrétní popis těchto produktů je uveden v kapitole 3.2.

#### Zvolená strategie

Vzhledem k tomu, že firma je pouze prodejcem a ne producentem, je možné říci, že využívá **strategii značky**, tzn., že usiluje o zvýšení povědomí o své firmě. Zároveň by zvolenou strategií mohla být i **strategie kvality**, protože si podnik zakládá i na kvalitě poskytovaných služeb a péči o zákazníky.

### 4.3.6 Cena

Ceny jednotlivých automobilů se vypočítávají z doporučených cen výrobce podle aktuálního měnového kurzu Kč/EUR pro konkrétní období. Cenová relace skladových vozů BMW se v březnu 2018 pohybovala od 725 000 Kč za model řady BMW 1 do 4 139 000 Kč za nejdražší model BMW řady M5.

#### Zvolená strategie

Vzhledem k tomu, že se jedná o luxusní vozy, využívá se jednoznačně strategie **price leader**, protože jsou ceny nastaveny vysoko. Při zavádění nového modelu na trh, se pak jedná o **strategii slízané smetany**, kterou si firma může dovolit, protože její zákazníci jsou ochotni za kvalitní a prémiovou značku BMW zaplatit i vysokou částku.

### 4.3.7 Distribuce

Společnost ACR auto, a.s. provozuje v současné době pouze jeden autosalón, a to prodejnu v Okružní ulici v Českých Budějovicích.

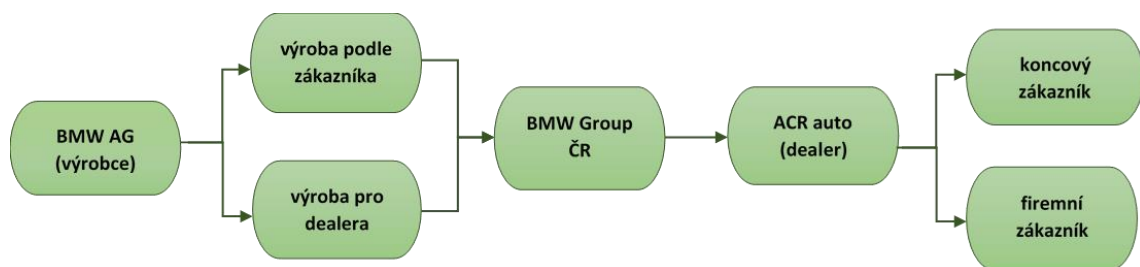
V tomto autosalonu je probíhá prodej nových vozů a náhradních dílů, současně i servisní příjem a opravy. V provozovně je k dispozici showroom se zcela novými vozy,

kteří si zákazník může prohlédnout a jejich interiér vyzkoušet na vlastní kůži. Spotřebitelé si mohou vybrat z nabídky skladových vozů, jejichž příprava k převzetí do rukou klienta trvá jen několik dní. Není ale možné vybrat si výbavu a příslušenství podle svých požadavků. Druhou možností je objednávka nového vozu přímo z výroby, jehož dodání ale může trvat několik měsíců. Dodací lhůta závisí na modelu vozu a vybavení, které si zákazník vybere. Podnik disponuje i venkovními prostory, kde má k nabídce i ojeté vozy nejen značky BMW.

### Zvolená strategie

Jak již bylo několikrát zmíněno, autorizované dealerství značky BMW v Českých Budějovicích se zaměřuje na konečného spotřebitele. Proto volí strategii **přímé distribuční cesty**, která umožňuje osobní kontakt se zákazníkem a zaručuje tak přesné a nezkrácené informace o nabízeném zboží. Nevýhodou je však zodpovědnost za všechny uzavřené obchodní operace a jejich velké množství.

**Obrázek 9:** Distribuční cesta BMW přes ACR auto, a.s.



*Zdroj:* vlastní zpracování

### 4.3.8 Komunikace

Společnost ACR auto, a.s. využívá řadu marketingových nástrojů, které jí pomáhají zvýšit povědomí o jejich firmě a nabídce. Jednotlivé nástroje budou podrobněji analyzovány v následující kapitole.

### Zvolená strategie

Po zhodnocení komunikačního mixu společnosti ACR auto, a.s. je možné říci, že firma využívá **strategii pull** neboli strategii tahu, protože jak bylo výše zmíněno, zaměřuje se především na konečné spotřebitele a cílem marketingových činností je, aby zákazníci sami vyhledávali vozy značky BMW v jejím autosalonu.

## 4.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je základem marketingového plánu. V této kapitole budou detailněji popsány jednotlivé nástroje komunikačního mixu firmy ACR auto, a.s. a způsob, jak s nimi firma pracuje.

### 4.4.1 Osobní prodej

Při prodeji luxusního zboží, tedy i automobilů značky BMW, se preferuje osobní prodej. Ten je využíván především přímo v autosalonu, kde zákazník komunikuje s prodejcem a podle požadavků klienta je směr a způsob sdělování informací řízen. Pokud to zákazník požaduje, je možné i osobní setkání s prodejcem mimo prostory provozovny.

### 4.4.2 Komunikace přes telefon

Dalším nástrojem osobního charakteru je komunikace prostřednictvím telefonu. Výše je uvedeno, že společnost od zákazníků sbírá kontakty. Díky nim může nabízet své zboží a služby touto cestou, nastínit možnosti nákupu a případně domluvit osobní setkání.

### 4.4.3 Reklama

#### a) média

Neosobním typem nástroje komunikačního mixu je jednoznačně reklama. Existuje několik možností, jak „dělat reklamu“. Jedním z nich je inzerce v tisku, tzn. **časopisy** či **noviny**. Společnost ACR auto, a.s. šíří povědomí o své značce prostřednictvím regionálních novin a magazínů, kterým je např. časopis Barbar. Tato forma je ale nákladnější než jiné druhy reklamy, proto je využívána jen v malé míře.

Na obrázku níže je vidět reklamní kampaň ACR auto právě v časopisu Barbar z 2. čtvrtletí roku 2017 s názvem „Radost na dosah“. Reklamní heslo „Dostupnější než kdykoliv předtím“ láká na auto levnější než dříve s pojištěním v ceně a servisem zdarma. Dále jsou popsány výhody, kterými vůz disponuje a svádí zákazníka k cestování na zajímavá místa právě tímto pohodlným automobilem.



Obrázek 10: Reklama ACR auto v časopisu Barbar



Zdroj: interní zdroje ACR auto, a.s.

Co se týká tištěné reklamy, zařazujeme do ní i **letáky, brožury a katalogy**. v případě luxusního zboží, tedy prémiových vozů značky BMW se tato forma reklamy neaplikuje, protože by nebyla příliš efektivní. u tzv. lidových vozů (např. značka Opel) se roznáší letáky do schránek náhodným lidem ve velké míře. Automobily BMW však nejsou dostupné všem vrstvám, proto jsou letáky, brožury a katalogy k dispozici pouze klientům, kteří přijdou do autosalonu a mají o zboží zájem.

Do kategorie tiskový materiál zařazuje vybraná společnost i reklamu v podobě **polepů na automobilech**, kde je uveden model vozu, společnost a kontakt.

Dále do reklamy zařazujeme **televizní spoty**, které naše firma také využívá prostřednictvím regionální televize nebo v multikinech Cinestar České Budějovice.

Podobně je společností uplatňována i **rozhlasová reklama**, kterou by sice firma ráda vyškrtla ze seznamu svých marketingových aktivit, ale používání tohoto nástroje komunikace se zákazníky vyžaduje německý importér vozů. Rozhlasové spoty se týkají především operativního leasingu a kampaň bývá pětidenní.

## b) outdoor reklama

V kategorii reklamy nesmíme opomenout outdoor neboli **venkovní reklamu**, do které zařazujeme plakáty, billboardy, bigboardy a jiné. Zvolený podnik používá ke prezentaci své firmy zmíněné billboardy, což jsou až na výjimky trvalé plochy a objednávají se podle potřeby jednotlivých kampaní. Společnost má zapůjčené 3 a 10 ploch podle marketingových požadavků. Dalším typem je bigboard, který má větší

rozměry. Třetím typem je double billboard, který tvoří dvě billboardové plachty a čtvrtý a zároveň poslední plocha je tzv. double bigboard, který je rozměrů největších ze zmíněných reklamních ploch. Double bigboard plochy jsou velmi drahé a společnost je pronajímá pouze ve výjimečných případech a většinou na dlouhodobý horizont. Pronájem takových ploch se kupuje jako „last minute“ s poloviční cenou.

Kampaně společnosti trvají většinou jeden týden, ale reklamní plochy se musí pronajímat na měsíc, proto si společnost musí dobře rozmyslet, co bude jejím obsahem. Např. pokud bych mluvila o prodeji značky Opel, tak není vhodné na billboard umístit propagaci akce „Opel 24 hodin“, protože trvá pouze jeden den. Naopak při nabídce značek BMW je možné zvolit reklamu na konkrétní typ vozu za určitou cenu, která se na delší dobu ustálí a možnost operativního leasingu s konkrétní dobou a výši splátek.

Na obrázku níže je vidět billboard umístěný na frekventované silnici v Českých Budějovicích, který zákazníkovi říká, že „Úspěch je věc rozhodnutí“. Úkolem tohoto poutače je tedy zákazníka přesvědčit, že úspěšní lidé jezdí ve vozech značky BMW.

**Obrázek 11:** Reklamní billboard v Českých Budějovicích



*Zdroj:* interní zdroj ACR auto

Vzhledem k tomu, že ministerstvo dopravy nařídilo do 1. září 2017 odstranění reklamních poutačů, které stojí v tzv. ochranném pásmu do 250 metrů od dálnice nebo 50 metrů od silnice první třídy, snižuje se jejich počet i v Jihočeském kraji. Zákaz reklamních poutačů v tomto ochranném pásmu vyplývá z novely zákona o provozu na pozemních komunikacích č. 199/2017 Sb. (iDNES.cz/Ekonomika, 2017) Do dubna 2018 bylo v Jihočeském kraji odstraněno přibližně 100 billboardů.

Marketingová plocha analyzovaného podniku se nachází např. v Táboře, kde můžeme najít **velkoplošný banner** na fasádě domu přímo na hlavním tahu přes město (viz obrázek). Taková plachta stojí podnik kolem 45 000 Kč a připočítává se samozřejmě ještě měsíční nájemné. Vzhledem k její velikosti se vybírá takový potisk, aby měl trvanlivost alespoň 2 roky a nemusel se měnit. Podle informací ze společnosti ACR auto, a.s. bývá většinou motivem nejnovější model vozu, který je v nabídce a vydrží tedy dlouhou dobu. Taková reklama ale podle slov marketingové ředitelky není prodejní, ale jen kvůli tomu, aby zdůraznila image firmy. Většina reklamních poutačů se ale nachází převážně v Českých Budějovicích, a to zejména na hlavních tazích do Rakouska a jiných frekventovaných místech. v současné době ani dohledné budoucnosti firma neuvažuje o navýšení počtu těchto ploch kvůli rozpočtu a nabídce vozů, která je klesající.

**Obrázek 12:** Velkoplošný banner v Táboře



*Zdroj:* foto autora

Konkrétní podoba reklamní kampaně je navržena importérem. Dealerovi jsou zaslány tzv. mapy kampaně, kde je přehled všech materiálů dostupných ke všem komunikačním nástrojům. Obrázek reklamní plochy je do určité míry zpracován agenturou, kterou využívá centrála společnosti BMW Group a firma ACR auto, a.s. pak zadá finální korekturu IT specialistovi, který dokončí grafiku a upraví to, co smí, tedy přidá název firmy, adresu a logo. Těmto prvkům se v analyzované společnosti říká dealerské řádky. v rámci grafických úprav musí firma dodržovat direktiva brandu BMW, tedy nařízení od výrobce vozů tak, aby byla zachována korporátní identita značky.

Výrobce reklamních poutačů pro analyzovanou firmu byly např. reklamní společnost Kelt se sídlem v Hluboké nad Vltavou, Reklamní agentura a tiskárna Písek, Výrobareklamy s.r.o. z Prahy a další. Dodavatelem ploch je pak Eurobillboard, WIP,

Namax, 4less nebo pražský BigBoard, který ale vyžaduje vysoké finanční náklady na pronájem. Nájemné jednoho double bigboardu činí např. 150 000 Kč měsíčně.

Reklamní plochy pak na svých webových stránkách nabízí k pronájmu např. českobudějovická společnost Namax s.r.o., která měla v březnu 2018 k dispozici plochy konkrétních rozměrů ceny uvedené v následující tabulce:

**Tabulka 6:** Ceník reklamních ploch společnosti Namax s.r.o.

Reklamní plocha	Cena měsíčního pronájmu (bez DPH)
reklamní plakát 510x240 cm	3 900 – 4 900 Kč
reklamní plakát 1020x240 cm	8 000 Kč
reklamní štít různých velikostí	5 000 – 12 000 Kč
mediup (osvětlený billboard) 240x340 cm	3 900 Kč
reklamní plocha na mostech	4 000 – 8 000 Kč

Zdroj: Namax, 2016

Umístění venkovních sdělení je možné i na schody, lavičky apod. Analyzovaná firma využívá k marketingové komunikaci nákupní košíky v samoobslužném obchodním domě Makro v Českých Budějovicích. Na následujícím obrázku je vidět podoba této reklamy, která byla aplikována ve 2. čtvrtletí roku 2017.

**Obrázek 13:** Venkovní reklama na nákupních koších v obchodním domě Makro



Zdroj: interní zdroje ACR auto

#### 4.4.4 Podpora prodeje

Dalším nástrojem komunikace je podpora prodeje, kterou sice firma využívá, ale spíše jako pozornost stávajícím zákazníkům. Do takové formy řadí společnost ACR auto, a.s. **reklamní předměty** jako jsou např. propisky, diáře, klíčenky a jiné drobnosti.

Podpora prodeje zahrnuje ale i různé **soutěže**, které firma v menší míře také pořádá, ale stejně jako u jiných druhů komunikace, soutěže nevnímá jako prodejní kampaň. Příkladem takovéto formy podpory prodeje byla např. soutěž v březnu tohoto roku, která probíhala v písecké restauraci Kozlovna u Plechandy. Na facebookových stránkách firmy ACR auto, a.s. byla k soutěži vypsána výzva „Přijďte, najeďte se a vyhrajte!“. Výhrou bylo zapůjčení automobilu BMW X3 na víkend. Propagaci této akce zajistila i zmíněná Kozlovna u Plechandy, jejíž podoba je vidět na obrázku níže.

**Obrázek 14:** Slosování o BMW na víkend



*Zdroj:* Kozlovna u Plechandy, 2018

Za podporu prodeje je možné považovat i testovací jízdy, které fungují na principu **vzorků**. Zákazník si může do určité míry produkt vyzkoušet, aby zjistil, jestli mu vyhovuje nebo ne a podle toho se rozhodnout o případné koupi vozu. v současné době probíhají testovací jízdy s novým BMW řady 5. Když mají tyto vozy najetý určitý počet kilometrů, přechází do nabídky předváděcích vozů, které jsou levnější než vozy nové.

Vzhledem k tomu, že podpora prodeje působí přímo na místě, je nutné do této formy komunikace zařadit i vzhled autosalonu. Jak je patrné z následujícího obrázku, **interiér dealerství** působí luxusním dojmem. Uvnitř jsou vystavené nejnovější modely

nabízených vozů a po celé provozovně lze najít několik prvků připomínající značku ACR auto – logo, katalogy, reklamní panely, předměty se značkou BMW a jiné. Vnitřek salonu je čistý, upravený a prostorný. Navozuje tak příjemnou atmosféru a ukazuje zákazníkům, že pro jejich spokojenost jsou zaměstnanci firmy ochotni udělat maximum.

**Obrázek 15:** Interiér autosalonu ACR auto



*Zdroj:* foto autora

Uvnitř autosalonu si pak zákazníci mohou prohlížet různé **katalogy**, které mají taktéž za úkol motivovat klienty ke koupi nového vozu. V dubnu 2018 byly k nahlédnutí následující katalogy, které opět dávají najevo, že vlastnit BMW je životní styl.

**Obrázek 16:** Katalogy v autosalonu ACR auto



*Zdroj:* foto autora

Jako podpora prodeje je možné chápat i nejrůznější **akce, slevy a výprodeje**, na které jsou zákazníci upozorňováni prostřednictvím sociální sítě Facebook. Výprodeje skladů probíhají podle potřeby, tzn. po ukončení životnosti modelů nebo při velkém naskladnění, když se nepodaří odhadnout počet vozů, které se prodají.

#### 4.4.5 Direct marketing

Podnik také využívá formu komunikace zvanou direct marketing. Tato forma zajišťuje komunikaci přímo s cílovou skupinou zákazníků, ale neprobíhá osobně. Direct marketing funguje prostřednictvím internetu, kde jsou posílány informace celé databázi klientů přes tzv. **direct mail** nebo **newsletter**. Obsahem bývají plánované akce, eventy nebo např. výhodná nabídka na operativní leasing. Jak již bylo zmíněno v kapitole 354.1.1, kvůli plánované novele zákona o ochraně osobních údajů už tyto aktivity nebudou legální, protože zasílat reklamní sdělení bude možné pouze se souhlasem zákazníka.

#### 4.4.6 Event marketing

Ke společnosti ACR auto, a.s. patří neodmyslitelně komunikace v podobě event marketingu. Firma poskytuje svým zákazníkům zážitky spojené právě se značkou ACR auto, a.s. a jejími produkty. Pořádá například **představení nového modelu** ve svém autosalonu. Poslední uvedení vozu proběhlo v únoru 2017, kdy byl prezentován nový vůz BMW řady 5. Akci moderovala Česká miss 2015 Nikol Švantnerová a zábavu večera se dále postarali profesionální instruktor BMW, zpěvačka Tonya Graves a kouzelník a iluzionista Tomasiano. Pozvaní lidé jsou z řad zákazníků, kteří už u této firmy zakoupili předchozí nebo podobný model vozu a zároveň se akce účastní VIP zákazníci, kteří jsou zvaní na veškeré zážitkové události. Pozvánky jsou zasílány z 90 % e-mailem, ostatní osobně nebo telefonicky. Po pozvání je ještě zasílán tzv. „reminder“, aby byla akce připomenuta a každý pozvaný je pak ještě telefonicky vyzván, aby potvrdil svou účast.

**Obrázek 17:** Uvedení nového vozu BMW řady 5



*Zdroj:* BMW Group, 2018

Každým rokem se koná **golfový turnaj**, kde jsou taktéž prezentovány vozy zvoleného podniku. V loňském roce byla akce situována v Golf clubu Hluboká nad Vltavou a byla určena pro 80 zákazníků. Místo turnaje se každým rokem mění. Pozvání zákazníci jsou vybíráni ze seznamu golfistů.

Sledovanou událostí ze strany veřejnosti bylo i **předání vozu** BMW zpěvačce Lucii Bílé, která má v užívání automobil od společnosti ACR auto, a.s.

V červnu roku 2017 proběhl Pohár v triatlonu v Trhových Svinech, který firma ACR auto, a.s. sponzorovala a tím ji bylo umožněno **prezentovat na sportovní akci své vozy**. Pro tuto událost byl vybrán elektromobil BMW i3 (viz Obrázek 18).

**Obrázek 18:** Prezentace vozů na Poháru v triatlonu v Trhových Svinech



*Zdroj:* interní zdroj ACR auto

Do činností event marketingu společnost zahrnuje i **vystavování svých vozů** formou kooperace, tzn., že spolupracují s jinou firmou a navzájem si vystavují své zboží na území druhého partnera. Podniky, se kterými je tato forma spolupráce uzavřena, se často střídají. Dále své vozy prezentují za poplatek na některých kulturních akcích, např. festivaly nebo své automobily zapůjčí při koncertech pro převážení umělců. Protislužbou ze strany pořadatele je reklama dealera a vstupenky na kulturní událost zdarma.



#### 4.4.7 On-line komunikace

##### a) Instagram

Ze zmíněných nových trendů v marketingové komunikaci používá společnost ACR auto, a.s. pouze komunikaci internetovou. Firma uplatňuje komunikaci ve velmi malé míře v mobilní aplikaci Instagram, která umožňuje sdílet fotografie s ostatními uživateli. S touto aplikací ale společnost teprve začíná, takže zatím rozhodně není intenzivní a tím pádem ani efektivní. Firma zatím ani neuvažuje o rozšíření jeho obsahu, protože v něm nevidí potenciál.

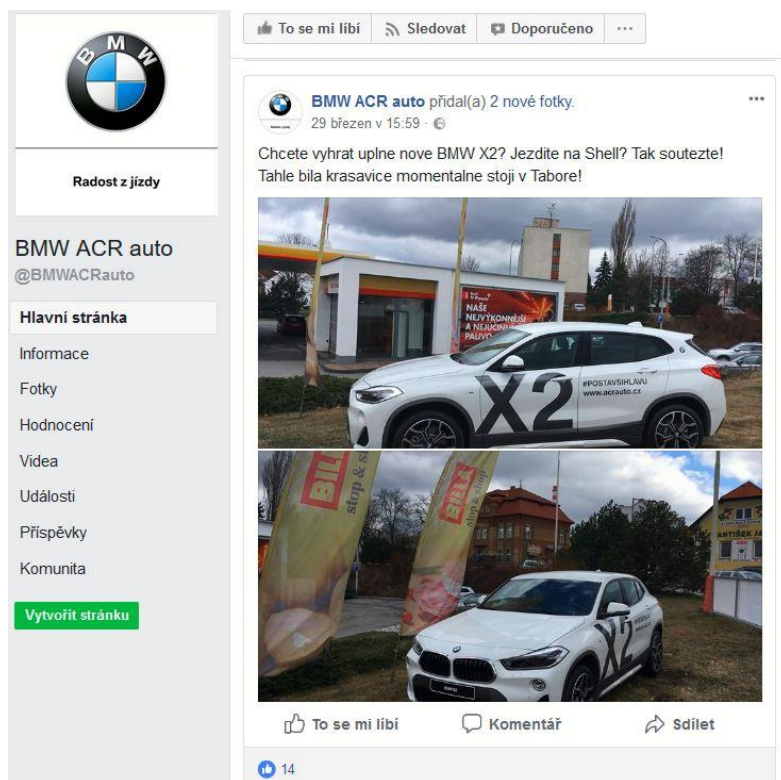
##### b) Facebook

Dalším takovým nástrojem komunikace je sociální síť Facebook. S tou už firma pracuje intenzivněji, ale nepovažuje ji za prodejní kanál. Spíše podporuje image firmy. V současnosti má profil společnosti 441 sledujících uživatelů. Cílem firmy je přispívat 1 – 2x týdně, ale podle slov manažerky marketingu MNC Group, s.r.o. je obtížné najít zajímavá témata, která by zákazníky zaujala. Většinu příspěvků tvoří videa z internetového serveru YouTube obsahující informace o nabízených vozech značky BMW, které vytváří importér.

Na základě strukturovaného rozhovoru s manažerkou je patrné, že lidi sledující profil společnosti ACR auto, a.s. zajímají spíše události a témata týkající se autosalonu právě v Českých Budějovicích. Zároveň je ale nutné podotknout, že v dealerství se zajímavé aktivity nedějí tak často, aby splňovaly cíl společnosti, tedy 1-2 příspěvky za týden. Největšímu zájmu se podle počtu „To se mi líbí“ těší informace týkající se soutěží, eventů, akčních slev nebo nových modelů vozů. Ostatní produktové příspěvky nejsou pro uživatele sociální sítě příliš lákavé.

Obsahem následujícího obrázku je profilová stránka ACR auto na sociální síti Facebook, kde je možné vidět, jakým způsobem firma komunikuje se spotřebiteli, když se koná soutěž. Konkrétně se jedná o soutěž o nové BMW X2 pro zákazníky čerpací stanice Shell. Jak je z obrázku patrné, příspěvek má 14x „To se mi líbí“, což je v porovnání s ostatními příspěvky poměrně uspokojivé číslo, jelikož nejčastěji mají příspěvky 1 – 5x „To se mi líbí“.

**Obrázek 19:** Soutěž na sociální síti Facebook



*Zdroj:* Facebook: BMW ACR auto, 2018

Společnost aplikuje i placené reklamní kampaně, které jsou cílené akvizičně napříč sociální sítí Facebook, což znamená, že se zobrazuje uživatelům, kteří sledují profil firmy nebo si o ní někdy vyhledávali informace přes internet. Obsahem placených forem reklamy bývá konkrétní akce na určitý model vozu nebo pro zákazníky zajímavá nabídka leasingu.

Problematiku přispívání na profil porovnal marketingová ředitelka se značkou Opel Milan Král, a.s., kde proběhla placená technická kampaň, při které se zvedl počet sledujících z 90 na 130. Podle jejích slov však není jisté, zda bude obsah informací naplňovat požadavky uživatelů, tedy jestli budou profil nadále sledovat či nikoliv.

Co se týká příspěvků od návštěvníků podnikového profilu ACR auto, a.s., jsou spíše negativní. Jak píše Kotler (2007), spokojený zákazník o své zkušenosti řekne průměrně dalším třem lidem, zatímco nespokojený zákazník si v průměru postěžuje jedenácti lidem. O tom vypovídá i fakt, že nespokojení lidé šíří svou zkušenost s dealerstvím na profilu společnosti ACR auto, a.s. a většinou se jedná o nespokojenost se servisem. Co se týká chvály, tak se lidé veřejně příliš nevyjadřují.

**Tabulka 7:** Příspěvky ACR auto na Facebooku za období 04/2017-03/2018

Příspěvek	Počet příspěvků	Počet "To se mi líbí"	Průměrný počet "To se mi líbí"
<b>Nové auto – vlastní příspěvek</b>	5	68	13,60
<b>Nové auto – sdílený příspěvek</b>	41	181	4,41
<b>Motocykly</b>	8	35	4,38
<b>Soutěže</b>	4	38	9,50
<b>Výprodej, sleva, akce</b>	7	296	42,29
<b>Události a eventy</b>	29	184	6,34
<b>Příspěvky týkající se jen ACR auto</b>	12	203	16,92
<b>Změna úvodní fotky</b>	6	19	3,17
<b>CELKEM</b>	<b>106</b>	<b>1024</b>	-

Zdroj: vlastní zpracování podle BMW ACR auto, 2018

Tabulka výše ukazuje množství příspěvků a „To se mi líbí“ na profilu ACR auto za období duben 2017–březen 2017, tedy 1 rok. Celkem bylo přidáno 106 příspěvků, tzn. že pokud počítáme 52 týdnů v roce, přispěla firma na sociální síť v průměru 2,04x týdně, čímž by svůj cíl splnila. Při prohlížení profilu je ale možné zjistit, že někdy bylo příspěvků za týden více a někdy naopak méně.

Bylo vyzorováno, že nejvíce návštěvníky zaujaly příspěvky týkající se výprodejů, slev nebo akcí, kterou je např. Velká výprodejová akce BMW z 25.2.2018, která nasbírala 111 „To se mi líbí“ nebo Vánoční sleva BMW se 48 „To se mi líbí“.

Dále je patrné, že společnost velmi často zveřejňuje příspěvky sdílené, tedy odkazy na jiné webové stránky týkající se videí, fotografií nebo novinových článků. Za poslední rok sdílela 41 příspěvků, které však získaly od 0 do 36 „To se mi líbí“ za jedno sdělení. Naproti tomu příspěvky vlastní, tedy fotografie nových aut z okolí autosalonu v Českých Budějovicích, se těšily větší oblibě. Ani jeden nezůstal bez palce nahoru, ale bohužel jich za rok firma uveřejnila pouze 5.

Zajímavé pro zákazníky se jeví i příspěvky týkající se pouze společnosti ACR auto, a.s. a ne jiného dealerství. Do takových je zařazena například fotografie předání BMW i3 do užívání Městské policie Písek, které osobně předal ředitel firmy. Do této kategorie patří i sdělení s fotografiemi o společnosti Essens Europe SE, která užívá vozy analyzovaného podniku.

Co se týká událostí a eventů, nejoblíbenějším příspěvkem byly informace a fotografie o Mezinárodním hudebním festivalu v Českém Krumlově, jehož účinkujícími společnost ACR auto, a.s. zapůjčila vozy značky BMW a na zmíněné akci proběhla i jejich prezentace.

**Tabulka 8:** Přehled návštěvnosti sociální sítě Facebook

Měsíc	Klik na příspěvek	Denně Organický dosah	Denně Dosah příspěvků	Celkový počet To se mi líbí	Denně placený dosah
<b>Prosinec 2016</b>	355	21 161	3 158	271	
<b>Leden 2017</b>	892	22 943	4 971	281	
<b>Únor 2017</b>	2 209	40 332	5 121	299	
<b>Březen 2017</b>	161	20 502	2 876	306	
<b>Duben 2017</b>	603	4 048	3 019	313	
<b>Květen 2017</b>	520	6 794	4 285	318	
<b>Červen 2017</b>	1 040	1 893	2 531	320	
<b>Červenec 2017</b>	572	2 538	3 541	322	
<b>Srpen 2017</b>	349	2 566	5 830	328	
<b>Prosinec 2017</b>	<b>1 653</b>	<b>895</b>	<b>23 932</b>	<b>386</b>	<b>20 023</b>
<b>Leden 2018</b>	921	1 016	36 025	432	35 107

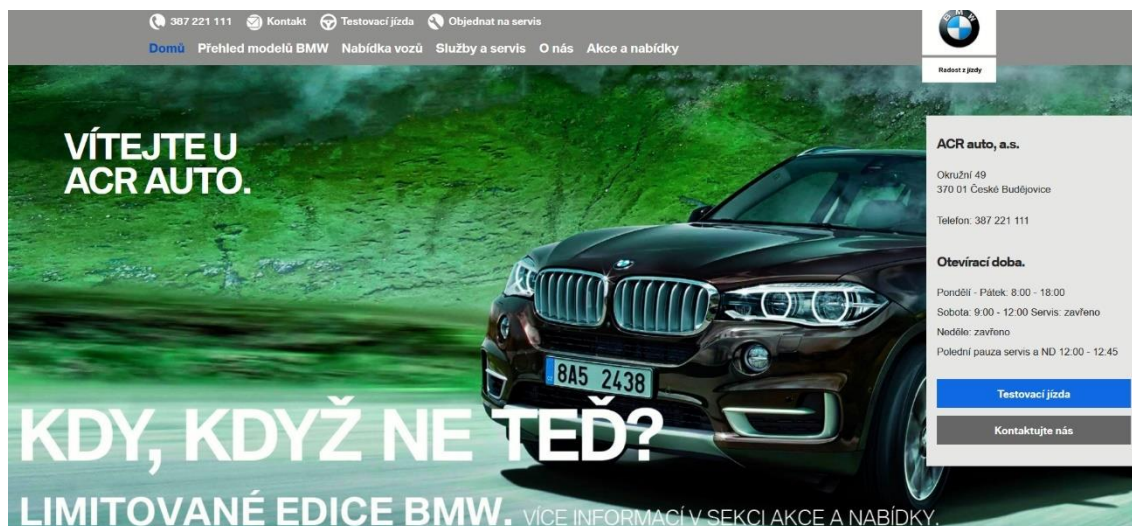
*Zdroj:* vlastní zpracování podle informací ACR auto

V tabulce výše je vidět statistika návštěvníků na sociální síti Facebook. V prvním sloupci je uveden celkový součet kliknutí na příspěvek v daném měsíci. Druhý sloupec zobrazuje organický dosah, tzn., kliknutí, „To se mi líbí“ nebo zobrazení, tedy kolik lidí neplacené příspěvky opravdu vidělo. Naproti tomu denní dosah příspěvků vyjadřuje počet uživatelů, kterým se zobrazil jakýkoliv příspěvek firmy. Návštěvník ho tedy mohl vidět, ale mohl ho pouze přejít a nekliknout na něj. V prosinci 2017 začala společnost ACR auto, a.s. využívat i placené kampaně na sociální síti. Od té doby je vidět výrazné zlepšení týkající se denního dosahu příspěvků. Denní placený dosah je počet placených příspěvků, které se uživatelům zobrazily.

### c) webové stránky

Nejčastějším a nejaktualizovanějším nástrojem internetové komunikace jsou webové stránky společnosti [www.bmwacrauto.cz](http://www.bmwacrauto.cz), které jsou přehledné a zajímavé. Na úvodní stránce můžeme najít informace o otevírací době autosalonu, kontakt a témata, která by návštěvníka mohla zajímat.

**Obrázek 20:** Část úvodní webové stránky BMW ACR auto



Zdroj: BMW ACR auto, 2018

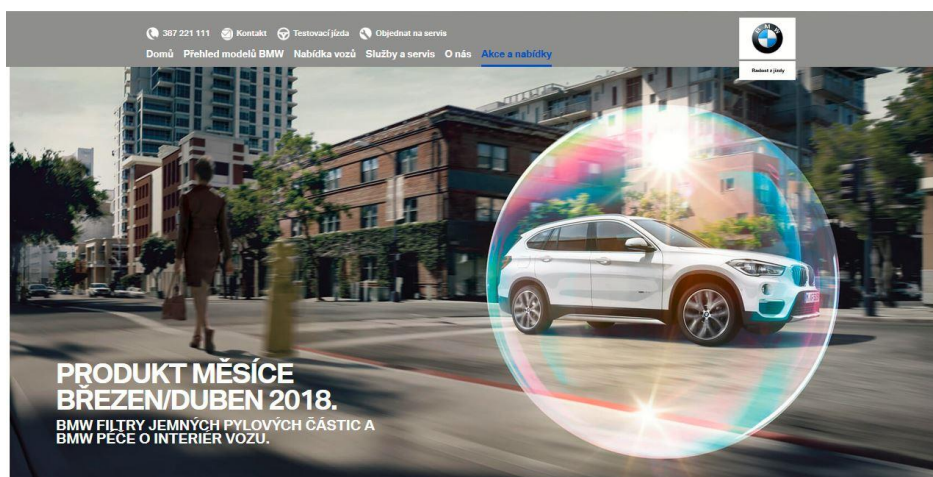
Z nabídky si pak uživatel může vybrat následujících sekcí:

- Přehled modelů BMW – zde jsou k dispozici informace o všech řadách a konkrétních typech automobilů, které jsou k prodeji. U každého najdeme odkaz na objednávku testovací jízdy, ceník, konfiguraci nebo možnost získat více informací o daném modelu vozu.
- Nabídka vozů – v této sekci se nachází přehledná nabídka všech skladových vozů – nových, předváděcích i ojetých a samozřejmě i konkrétní cena daného automobilu. Pro snadnější vyhledání určitého typu vozu jsou na výběr parametry, které návštěvník vybere z nabídky – modelová řada, typ karoserie, maximální cena a řazení produktů.
- Služby a servis – na stránkách společnosti si zákazník může zjistit jaké služby a servis značek BMW je poskytován, dále jsou vypsány konkrétní služby a informace o servisu přímo v sídle dealerství. V této sekci je k nalezení i ceník

servisních prací, sazby za určitý druh práce a ceník půjčovního náhradního vozidla. Jsou zveřejněny i informace týkající se BMW assistance, která zahrnuje asistenční službu, pomoc při defektu pneumatiky, při malých pohromách atd. Podkategorií sekce Služby a servis je i Zpětný odběr použitých výrobků, kterými jsou automobilové baterie, akumulátory a další výrobky podléhající povinnosti zpětného odběru.

- O nás – informace týkající se přímo společnosti ACR auto, a.s. a jejího vedení jsou k dispozici právě v této části webu. Podsekcemi jsou Informace o společnosti, Náš tým, Kontakt, Kariéra a Události a Eventy, kde je možné nahlédnout do fotogalerie zážitkových akcí, které již proběhly.
- Akce a nabídky – poslední příčku v menu webových stránek mají Akce a nabídky, kde je možné dozvědět se, jaké jsou nejvýhodnější nabídky, limitované edice nebo produkt měsíce, kterým byly pro období březen/duben 2018 zvoleny BMW filtry jemných pylových částic a BMW péče o interiér vozu. Na tento produkt měsíce je poskytována 12% sleva a je vybírán importérem. Produkt se vždycky týká jen servisu.

**Obrázek 21:** Produkt měsíce na webových stránkách ACR auto



Jaro se blíží a proto neváhejte využít naši jedinečnou nabídku na vybrané BMW Filtry jemných pylových částic a produkty péče o interiér vozu. Využijte léto slevy 12 % a kontaktujte nás pro konkrétní nabídku.

Nabídka je limitovaná a platí pouze v termínu 1. 3. 2018 až 30. 4. 2018.

*Zdroj:* BMW ACR auto, 2018

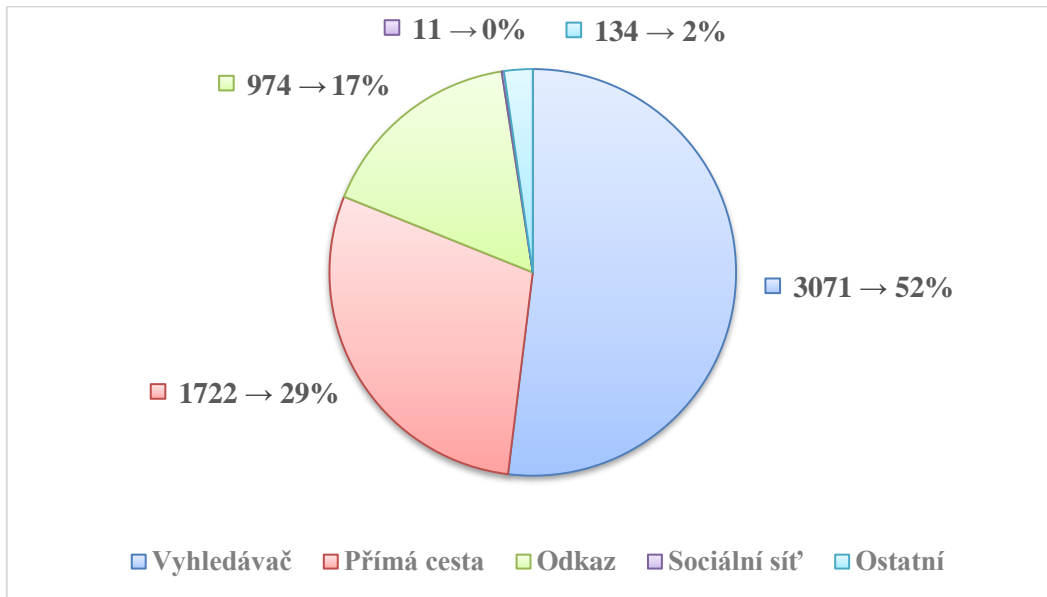
Podle informací společnosti ACR auto, a.s., je 80 % klientely tvořena lidmi, kteří navštěvují především webové stránky firmy, kde si mohou nakonfigurovat vůz podle svých vlastních představ a požadavků. Z tohoto důvodu jsou on-line komunikační nástroje sledovány spíše uživateli osobních desktopů než z telefonních mobilů, kde je obtížnější zaměřit se na detaily ať už celkové webové stránky nebo nakonfigurovaného vozu. Zbýlých 20 % zákazníků sleduje i facebookový profil firmy, ale jak z poměru vyplývá, celková návštěvnost sociální sítě je mnohem nižší než v případě internetových stránek [www.bmwacrauto.cz](http://www.bmwacrauto.cz).

Návštěvnost webových i facebookových stránek firmy je pravidelně sledována. Co se týká webu, tak firma využívá nástroj od společnosti Google, který umožňuje získávat statistická data o návštěvnících dané internetové stránky – Google Analytics. Za pomoci této aplikace může podnik zjistit nejen počet návštěvníků, ale i sekci, ve které se uživatel právě nachází a která je nejčastěji prohlížena.

V následujícím grafu je znázorněna **návštěvnost webových stránek BMW ACR auto**. Celková návštěvnost v červnu roku 2017 dosahovala počtu 5 912 návštěvníků, z nichž 2 846, tedy 48 % tvořili noví uživatelé. Jednotlivé části grafu ukazují, odkud zákazník na webové stránky přišel. Je tedy patrné, že 52 % uživatelů hledali web přes vyhledávače např. Google, Seznam apod. 29 % návštěvníků vyhledávalo stránky přímou stránkou, tzn., že zadali konkrétní adresu [www.bmwacrauto.cz](http://www.bmwacrauto.cz) a 17 % uživatelů využilo neplacený odkaz na jiných stránkách, např. na stránkách importéra, který přesměruje na konkrétní autorizované dealerství. Nejmenší část pak tvoří návštěvníci, kteří na se na web dostanou prostřednictvím placených odkazů, tedy bannerové reklamy (2%) a prostřednictvím sociálních sítí (téměř 0 %). Do části vstupu na webové stránky ze sociální sítě ještě ale nebyly započítávány placené kampaně, protože se začaly uplatňovat až v prosinci 2017. Lze tedy předpokládat že od té doby se počet vstupů na stránky přes Facebook zvýšil.

Co se týká návštěvnosti jednotlivých stránek, nejvíce zajímavými sekcemi jsou pro uživatele roční vozy, ojeté vozy a kontakty. Průměrná doba trvání návštěvy byla 1 minuta a 30 vteřin. Od těchto statistik se pak odvíjí následná činnost marketingového oddělení.

**Graf 7: Návštěvnost webových stránek ACR auto**



*Zdroj: vlastní zpracování podle informací ACR auto*

**d) ostatní internetové stránky**

Placená forma reklamy je možná nejen prostřednictvím zmíněné sociální sítě, ale samozřejmě i napříč celou internetovou sítí. Proto jsou kampaně umístovány i na nejfrekventovanější servery, jakým je např. Seznam.cz. V první polovině roku 2017 byl uplatněn následující komunikační nástroj (viz Obrázek 22).

**Obrázek 22: Reklamní kampaň na serveru Seznam.cz**



*Zdroj: interní zdroj ACR auto*



## 4.5 Akční programy a rozpočet

Činnosti marketingového oddělení nejsou konkrétně rozděleny, protože zde pracují pouze 2 zaměstnanci, kteří mají na starosti 4 značky v rámci celé skupiny. Pracují tedy postupně tak, jak přichází jednotlivé úkoly z vedení firmy, ale není předem určené, kdo co bude dělat po celou dobu působnosti ve firmě.

Náklady na marketingovou komunikaci jsou v analyzovaném podniku rozdělovány pro různé komunikační nástroje podle procentuálního podílu. Stejně tak, jako má společnost určené konkrétní marketingové aktivity importérem, má nařízenou i výši finančního kapitálu, který musí investovat právě do komunikace se zákazníky.

Společnost BMW AG ukládá firmě ACR auto, a.s. povinnost vynaložit 10 000 Kč z každého prodaného vozu na marketingové činnosti. V roce 2017 bylo do tzv. marketingového bonusu započítáno 175 prodaných vozů. Náklady na komunikaci tak činily 1 700.000 Kč a byly rozděleny do dvou skupin – ATL a BTL. Tyto skupiny pak dále zahrnovaly konkrétní nástroje komunikačního mixu, jejichž výše finančních investic byla určena následovně:

### **ATL – 700 000 Kč**

40 %	internetová komunikace, webové stránky, Facebook	280 000 Kč
40 %	OOH (Out Of Home) – billboardy, outdoor reklama	280 000 Kč
20 %	televize, rádio	140 000 Kč

### **BTL – 1 000 000 Kč**

50 %	eventy	500 000 Kč
50 %	výstavy, reklamní dárky, tiskový materiál, kooperace	500 000 Kč

**CELKEM** **1 700 000 Kč**

Úkolem podniku je využít veškeré finanční prostředky určené pro marketingovou komunikaci bez ohledu na to, jestli je nebo není efektivní. Pokud bychom opět porovnali marketing prodeje prémiových a lidových vozů, řekli bychom, že v případě lidových značek automobilů je uplatňována mnohem silnější rádiová kampaň (Opel 24 hodin) a rozdávání reklamních letáků. Naopak prodejci lidových vozů méně investují do zážitkového marketingu.

## 4.6 Kontrola

Za činnosti při užívání nástrojů komunikačního mixu má odpovědnost manažer marketingu analyzované firmy. Aktivity marketingového oddělení podléhají kontrole vrcholového vedení. Celkový marketingový plán, a především správné používání korporátních prvků a vhodnost jednotlivých médií je pak kontrolován společností společností BMW Group z Prahy.

Jednotlivé kampaně jsou navrhovány marketingovým oddělením německé automobilky Bayerische Motor Werken AG, kterou si naše firma může mírně upravit, ale musí splnit podmínky dané výrobcem, aby byla dodržena korporátní identita značky BMW. **Německý producent** tedy pravidelně **provádí kontroly činností** marketingu českého dealera, protože v případě nesplnění požadavků by mohla firmě odebrat výhradní právo k prodeji vozů značky BMW v kraji.

## 4.7 Hodnocení efektivity

Hodnocení zpětné vazby je v případě prémiových vozů velmi obtížné. Efektivnost je těžko měřitelná, protože jak bylo zmíněno v kapitole Marketingová komunikace (4.4), reklamní kampaně zvolené firmy jsou zaměřené hlavně na image firmy, ne na prodej vozů.

Společnost musí vynaložit určitou částku do marketingových činností, ať už ziskové jsou nebo ne. Stejně tak má povinnost následovat aktivity importéra. Příkladem je tzv. launch, tedy uvedení nového produktu na trh, kdy německý importér vytvoří kampaň a český dealer je povinen tuto kampaň rozšířit i ve svém kraji za určité finanční prostředky, jejichž výše je daná výrobcem. Výši vynaložených financí si prodejce nesmí upravovat podle svého uvážení, ani v případě že kampaň není efektivní a není zajištěna návratnost finančních nákladů. Důvodem je cíl firmy, a to posílení povědomí veřejnosti o společnosti ACR auto, a.s.

Měřitelný je pouze on-line marketing, a to v podobě **počtu kontaktů na zákazníky**, které firma svými aktivitami získala a se kterými může dále pracovat.

U event marketingu se vynakládají tzv. loajalizační investice, což znamená, že díky zážitku, který firma zákazníkovi nabídne, existuje větší pravděpodobnost, že se klient rozhodne k opakovanému nákupu, protože vnímá péči dealera o zákazníky.

Marketingová manažerka analyzované společnosti opět porovnává získávání zpětné vazby u prémiových a lidových vozů. Opakovaným příkladem je značka Opel a její akce Opel 24 hodin, kde se efektivnost hodnotí snáz. Po proběhlé akci se získá číslo, které ukazuje počet zákazníků, kteří zakoupili vůz během této kampaně a jaké jsou celkové výnosy. Od těch jsou pak odečteny náklady vynaložené na uskutečnění této propagační činnosti a je možné vypočítat ziskovost celé kampaně. Není však zcela jednoznačné, jestli byly všechno zboží zakoupeno jen díky zlevněné nabídce nebo by si zákazníci pořídili produkt i za běžné ceny autosalonu.

## 5 Aktualizace marketingového plánu ACR auto

Účelem této práce je zjistit efektivitu stávajícího marketingového plánu společnosti ACR auto, a.s. a navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení situace v podniku.

Vzhledem k tomu, že se jedná o prémiovou značku a marketingové aktivity jsou určovány výrobcem, lze říci, že většina komunikačních nástrojů je firmou využívána vhodně, a především podle striktních pravidel. Přesto by bylo dobré, zavést určité změny týkající se komunikačního mixu, které budou popsány v této kapitole.

### 5.1 Osobní prodej

Na webových stránkách s recenzemi na nejrůznější podniky se člověk může dočíst od několika uživatelů, že jim nevyhovuje přístup některých zaměstnanců ACR auto, a.s. Dále píšou, že by pro ně bylo lákavější zakoupit si vůz spíše v zahraničí, protože jsou tam poskytovány lepší služby a přístup všech pracovníků je profesionální. Proto by bylo vhodné zajistit, aby firma pořádala častější **školení** především pro zaměstnance, kteří přijdou do kontaktu se zákazníky. Obsahem takových vzdělávacích seminářů by byly způsoby komunikace s klientem a asertivní chování v případě jakéhokoliv problému.

**Tabulka 9:** Vzdělávací kurzy pro zaměstnance

Kurz	Firma	Cena kurzu s DPH	Cíl kurzu
Obchodní dovednosti: <b>Náročná situace v prodeji</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2 dny</li><li>• individuální</li><li>• Praha</li></ul>	Gradua-CEGOS, s.r.o.	<b>8 591 Kč</b>	Správně jednat s problematickými klienty Zvládnout metody řešení námitek, stížností a reklamaci
<b>Prodejný rozhovor pro experty</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 den</li><li>• skupinový</li><li>• místo určené firmou</li></ul>	Ing. Jan Korbel	<b>26 620 Kč</b>	Zákazník vnímá podstatné informace Silné argumenty prodejce Získat respekt a upřímnost zákazníka

*Zdroj:* vlastní zpracování podle Gradua-CEGOS a Ing. Jan Korbel, 2018

V tabulce výše jsou uvedeny dva kurzy od různých firem. Doporučila bych uspořádat skupinový kurz v místě autosalonu pro všechny zaměstnance, kteří se zabývají

prodejem zboží. Cena kurzu by činila 26 620 Kč vč. DPH, ve které je zahrnuta i doprava vyučujícího na místo konání semináře.

Druhou možností jsou individuální kurzy, které bych navrhla pouze konkrétním zaměstnancům, u kterých společnost ví, že nejsou příliš zblhlí v komunikaci se zákazníky ve stresových situacích. Cena kurzu je ve výši 8 591 Kč za osobu vč. DPH, ale je nutné ještě připočítat náklady na dopravu na místo konání vzdělávacího semináře.

Další možností, jak zlepšit komunikaci a celkově služby autosalonu, by byla **návštěva zahraničních dealerství BMW**, kde by pracovníci mohli „načrpat inspiraci“ jak se zákazníky jednat a jaké služby navíc jsou jim poskytovány. Důvod je stejný jako v případě předchozího doporučení – nespokojený zákazník informuje o chování podniku více lidí než ten, který užil služby firmy bez výhrad.

## 5.2 Reklama

### a) televize, tisk, outdoor

Reklamní spoty jsou umístovány pouze v regionálních televizních stanicích a časopisech, což je pro účely zvolené firmy dostačující. Proto by bylo vhodné používání tohoto nástroje ponechat v rozsahu, jaký je nyní nastaven.

Venkovní reklama v podobě reklamních poutačů a nákupních košíků je taktéž dostačující, protože působí pouze v místě sídla autosalonu, a ne v jiných krajích. Reklamní plochy jsou navíc lokalizovány na hlavních silničních tazích, které jsou velmi frekventované, proto lze říci, že jsou umístěny velmi efektivně.

### b) rozhlasová reklama

Rozhlasová reklama je firmou využívána pouze v minimálním rozsahu určeném importérem. Vzhledem k tomu, že řidiči silničních vozidel velmi často poslouchají při jízdě radiové vysílání, bylo by účelné tento komunikační nástroj zintenzivnit.

Reklama v radiu má široký dosah, především mezi lidmi s nižší kupní silou, proto by se mohla tato forma komunikace jevit jako neefektivní. Naproti tomu je ale nutné si uvědomit, že i lidé s vyššími příjmy nebo obecně dostatkem peněz radiové vysílání poslouchají. Proto by rozhlasová reklama mohla mít určitý přínos.

Byl by spuštěn třicetivteřinový spot pro konečné spotřebitele. Reklama by byla umístěna pouze v regionálních rozhlasových stanicích, tzn. Hitrádio Faktor, Rádio Blaník Jižní Čechy, Kiss Jižní Čechy a další. Jedná se o balíček 6 vysílacích stanic Jihočeského kraje s frekvencí vysílání 5 - 6x za den. Kampaň by běžela 5 pracovních dní a cena za ten týden by se pohybovala kolem 40 000 Kč.

Druhou možností by bylo spuštění reklamy pouze na jedné stanici – např. Hitrádio Faktor. Aby ale byla efektivní, bylo by potřeba prodloužit délku spotu na 40 vteřin, protože kratší reklama není zákazníkem příliš vnímána. Za tuto kampaň by pak částka činila 25 – 28 000 Kč za týden.

### **5.3 Podpora prodeje**

Autosalon a jeho okolí vypovídá o tom, že jsou ve firmě nabízeny luxusní výrobky s vysokou cenovou hodnotou. Uvnitř jsou navíc k dispozici motivační katalogy ujistňující zákazníka, že vlastnit vůz BMW znamená být úspěšným člověkem. Společnost dále nabízí možnost vyzkoušet si vozy na vlastní kůži prostřednictvím testovacích jízd, které také působí jako podpora prodeje. Občasné výprodeje nebo slevy přilákají taktéž více zákazníků. Komunikace prostřednictvím podpory prodeje je tedy na velmi přijatelné úrovni a není potřeba ji měnit.

### **5.4 Direct marketing**

Lze říci, že firma ACR auto, a.s. využívá direct marketing v nejvyšším možném rozsahu, protože posílá celé databázi klientů své newslettery a direct maily. I v tomto případě by tedy bylo vhodné stávající rozsah zachovat do doby, než začne platit zákon o ochraně osobních údajů a bude nutné zúžit seznam kontaktů na ty, u kterých zákazník odsouhlasil zasílání firemních mailů.

## 5.5 Event marketing

Co se týká eventů, jak bylo zmíněno, firma jich využívá ke komunikaci se zákazníky nejvíce. Jejich působení je tedy také dostačující, ale protože je cílem firmy navýšit počet kontaktů, bylo by vhodné uspořádat event, který by zajistil účast movitých potenciálních klientů. Takovým by mohl být například lékařský kongres, kde by byl k dispozici vůz transportu osob po městě nebo by byl jen vystaven a prezentován prodejcem firmy. Akce by tak byla zaměřena na cílový segment a mohlo by dojít k zájmu o automobily ze strany účastníků a tím i k navýšení počtu kontaktů. Naopak by se mohly omezit sponzorské dary kulturním akcím, kde jsou vozy jen vystavovány a nezískávají se nové kontakty.

Společnost ACR auto, a.s. hojně využívá zážitkového marketingu. Události jsou ale často kapacitně omezené a vstup na akci je umožněn pouze nízkému počtu návštěvníků. Ve velké míře se jedná o události zajímavé jen pro dospělé účastníky. Proto by se nabízela možnost alespoň jednou ročně uspořádat i akci pro rodiny s dětmi, které by se mohlo účastnit více lidí. Podle informací podniku se ale u prémiových značek takové eventy nedělají, protože nejsou příliš efektivní. Proto by mohlo být přínosnější sponzorovat např. dětský den pořádaný městem České Budějovice nebo jiným podnikem a prezentovat na místě své vozy. Byli by pozváni všichni stávající zákazníci a zároveň by byla vytvořena pozvánka na sociální síti Facebook a webových stránkách firmy.

## 5.6 On-line komunikace

Změny v marketingovém plánu by se zaměřovaly nejvíce na on-line komunikaci se zákazníky. Část finančních prostředků vynaložených na event marketing by se mohl investovat spíše do komunikace prostřednictvím internetu. Důvodem je vysoký počet zážitkových událostí, které podnik pořádá. Byl by vynechán například sponzoring některých kulturních akcí, kde je sice možná prezentace vozu, ale nezískávají se zde kontakty na nové zákazníky, tzn. sponzoring festivalů. Získané peněžní prostředky by se tak vložily do vzdělávání zaměstnanců týkající se internetové komunikace nebo přijetí specialisty, který se zaměří jen na tento nástroj komunikačního mixu.

### 5.6.1 Webové stránky

#### a) Odkazy na jiný web

Sice bylo zmíněno, že stránky společnosti ACR auto, a.s. jsou vytvořeny přehledně, ale malé změny by byly vhodné. V záložce Přehled modelů BMW je dostatečné množství informací o nabízených produktech, ale většina odkazů uživatele přesměruje na stránky [www.bmw.cz](http://www.bmw.cz), což nejsou stránky dealera BMW z Jihočeského kraje. Konkrétně se jedná např. o testovací jízdy – u každého vozu je možné objednat testovací jízdu, ale když je odkaz vybrán, otevře se stránka celé skupiny BMW Group pro Českou Republiku. Pro zákazníka by to mohlo být matoucí v tom smyslu, že se bude domnívat, že jízda proběhne v místě, kde v tu dobu daný vůz mají k dispozici, a ne v místě, kde sídlí společnost ACR auto, a.s. Rozhodně by bylo vhodnější umístit objednávkový formulář i na web jihočeského dealera a zamezit tak případným pochybám ze strany potenciálních zákazníků.

#### b) Ceník servisních prací

Vzhledem k tomu, že servis a následná péče o zákazníka tvoří 50 % zisku společnosti, bylo by vhodné mít přehledně zpracované i informace o těchto službách. Na webových stránkách lze sekci Ceník servisních prací hodnotit spíše jako méně pochopitelnou pro běžného uživatele vozu, který se v servisních činnostech příliš nevyzná. Na stránce je uvedena sazba za 1 AW práce, která se pak rozděluje na konkrétní typ práce – mechanická, elektrikářská, karosářská, lakýrnická. Dále je možné najít informaci o tom, že 1 hodina práce = AW a že AW = 5'. Takový ceník není příliš srozumitelný a navrhl bych změnu jeho zpracování a uveřejnění na stránkách firmy, kde by uživatel našel konečnou cenu běžného typu servisního úkonu. Následující tabulka je návrhem na konečný ceník pro zákazníky při stávajících sazbách za 1 AW práce:

- mechanické práce 138 Kč bez DPH
- elektrikářské práce a diagnostika 164 Kč bez DPH
- karosářské a lakýrnické práce 164 Kč bez DPH



**Tabulka 10:** Navržený ceník servisních prací ACR auto

Servisní úkon	Doba trvání	Cena s DPH
Servis motorového oleje	15 min.	500 Kč
Servis předních brzd	35 min.	1 170 Kč
Servis zadních brzd	40 min.	1 335 Kč
Servis klimatizace	60 min.	2 000 Kč
Servis brzdové kapaliny	20 min.	670 Kč
Dynamická diagnostika	120 min.	4 765 Kč
Výměna vzduchové pružiny	50 min.	1 670 Kč
Příprava a zajištění STK		6 000 Kč



Zdroj: vlastní zpracování

### c) Události a Eventy

Zajímavost stránek by měla doplňovat sekce Události a Eventy. Je tomu tak pouze v některých případech, protože události nejsou okomentované. Např. v záložce „M Drive Tour 2017“ jsou k dispozici fotografie z proběhlé akce, ale návštěvník webu se nedozví, z jakého důvodu se akce konala a jakou funkci v ní měla firma ACR auto, a.s.

Stejně tak u události „Předvánoční setkání s novými vozy BMW...“ je k nalezení fotodokumentace z prosincového uspořádání setkání a pouze popis „BMW X3 a BMW řady 6 Gran Turismo a Pavel Šporcl.“. Obrázky napovídají, že doprovodný program byl bohatý, ale popis chybí. Na sociální síti je o akci psaná krátká informace a k dispozici dostatečné množství fotografií. Na webových stránkách by naopak bylo vhodné umístit méně obrázků, delší text a případně odkaz na profil firmy na sociální síti.

Vzhledem k tomu, že o konaných událostech firma zveřejňuje reporty až po jejich skončení, bylo by vhodné na webových stránkách vytvořit sekci **Kalendář akcí**, kde by o plánovaných událostech bylo informováno v časovém předstihu. Zákazníci by tak měli možnost o dané akci vědět a zúčastnit se jí. Některé akce jsou ale omezené počtem lidí, proto by u těchto eventů byla uvedena poznámka, že „Událost je kapacitně omezena“ nebo upozornění, že na akci je nutné vlastnit pozvánku.

## 5.6.2 Facebook

### a) Příspěvky

V kapitole 4.4.7 bylo vysvětleno, jaké příspěvky společnost zveřejňuje a jaké jsou nejzajímavější pro návštěvníky profilové stránky ACR auto na sociální síti.

Jak bylo zjištěné, zákazníci více zajímaly fotografie nových aut z místa autosalonu. Proto by bylo lepším řešením sdílet právě **fotografie z prostředí dealerství**. Např. by se uveřejňovalo, jaký konkrétní model vozu je v autosalonu k dispozici a který prodejce je zákazníkovi v případě zájmu k dispozici.

Dále by určitě bylo vhodné vytvářet na sociální síti **události**, kde by se lidé o nadcházející akci dozvěděli včas a dozvěděli se informace o ní, například podmínky účasti – vstupné, omezená kapacita, pozvánka, sdílení příspěvku na své zdi.

Některé příspěvky v uplynulém roce se týkaly výprodejů nebo různých slev na sortiment společnosti ACR auto, a.s. Mohlo by být přínosné, kdyby alespoň 1x ročně byly tyto slevy poskytovány s poznámkou, že akce platí pro zákazníky, kteří budou **veřejně sdílet příspěvek na sociální síti**. Povědomí o firmě by se tak mohlo rozšířit mezi přátele stávajících uživatelů sledující profil tohoto podniku. Stejným způsobem by bylo možné zvýšit počet sledujících prostřednictvím veřejných událostí, kterých by se zákazník mohl účastnit taktéž za veřejné sdílení události.

### b) Zákaznické recenze

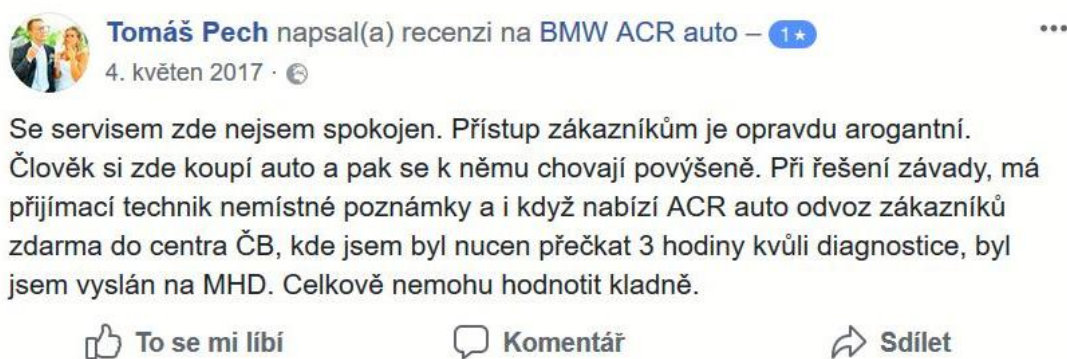
Další doporučení se týká taktéž komunikace přes internet, konkrétně jde o sociální síť Facebook, kde zákazníci píšou své zkušenosti se službami analyzované společnosti. Často je hodnocení negativní a nespokojený klient i popisuje svůj problém při jednání s prodejci. Doporučovala bych proto, stejně jako je tomu u jiných podniků, aby zaměstnanec starající se o profil firmy na sociální síti, **reagoval na zveřejněné recenze**.

V případě negativní zkušenosti by bylo vhodné se zákazníkovi omluvit a ujistit se, že chyba není na straně zaměstnance. Pokud by se potvrdilo pochybení ze strany společnosti, měla by firma nespokojenému klientovi určitou formu kompenzace, například jedno umytí vozu zdarma, aby se spotřebitel na společnost dále obracel se

svými požadavky. Tento návrh vychází z faktu, že zákazník své špatné zkušenosti s firmou řekne třikrát většímu počtu lidí než klient spokojený se službami podniku.

Příkladem je komentář p. Pecha ze dne 4. května 2017, který záporně komentuje služby analyzovaného podniku a hodnotí společnost 1 hvězdičkou. Jak je vidět na následujícím obrázku, firma na recenzi nijak nereaguje a zákazník si tak může myslet, že jeho nespokojenost podnik nezajímá. Proto by bylo žádoucí se alespoň omluvit a nabídnout určitou kompenzaci – např. zmíněné umytí vozu zdarma, slevu na příslušenství. Také bych doporučila takového zákazníka si poznamenat a v případě jeho další návštěvy upozornit zaměstnance, že se jedná o nespokojeného klienta a je tedy nutné s ním jednat šetrněji.

**Obrázek 23:** Negativní hodnocení společnosti BMW ACR auto na Facebooku



Zdroj: BMW ACR auto, 2018

Na profilu společnosti jsou uvedené ale i kladné recenze, které povětšinou bývají bez slovního komentáře. U hodnocení, která slovně popisují spokojenost, bych navrhla taktéž odpověď ve smyslu „Děkujeme Vám za projevenou důvěru. Jsme rádi, že jste s našimi službami spokojen a věříme, že se na nás budete opět rádi obracet.“

**Obrázek 24:** Pozitivní hodnocení společnosti BMW ACR auto na Facebooku



Zdroj: BMW ACR auto, 2018

Vzhledem k tomu, že na profilu je k březnu 2018 pouze 17 recenzí, bylo by přínosné zvýšit jejich počet. Například když uzavřeme obchod s nějakým zákazníkem, upozorníme na možnost hodnocení společnosti na sociální síti. Recenze jsou pro váhající zákazníky důležité a ty negativní se týkají spíše servisu. Proto by po převzetí vozu ze servisu mohly být rozesílány SMS, kde by byla informace např. „**Za recenzi dárek zdarma!**“ Zákazník by tak získal polštářek s logem BMW, když zveřejní hodnocení služeb ACR auto. K dispozici by bylo 200 dárků a akce by běžela do vydání zásob.

Na základě navržených změn týkajících se sociální sítě Facebook, by bylo vhodné **zaměstnat nového pracovníka**, který by se zabýval pouze tímto nástrojem. Spravoval by tak profil společnosti a uveřejňoval příspěvky tak, aby byly pro zajímavé. Odpovídal by i na případné dotazy prostřednictvím chatu nebo komentářů, a především by komentoval zákaznické recenze tak, aby byl patrný zájem o spokojenost klientů ze strany podniku. Zaměstnanec by pracoval na zkrácený úvazek 20 hodin týdně. Dále by byla spuštěna placená kampaň, která by upozorňovala na možnost pořízení vozu na leasing. V následující tabulce je vypracována přibližná kalkulace nákladů, přičemž je počítána roční mzda zaměstnance, jednorázová mzda grafika za 4 hodiny práce a jednoduchá reklamní kampaň na 15 tisíc zobrazení. Celkové náklady by činily 184 000 Kč za rok.

**Tabulka 11:** Kalkulace nákladů na doporučený návrh

<b>Položka</b>	<b>Náklady</b>
<b>Zaměstnanec na poloviční úvazek</b>	15 000 Kč
<b>Mzda grafika</b>	500 Kč/hodinu
<b>Reklamní kampaň nasazená na Facebook</b>	2 000 Kč
<b>Celkové náklady za rok</b>	<b>184 000 Kč</b>

*Zdroj:* vlastní zpracování

## **5.7 Shrnutí změn**

V této kapitole byla navržena aktualizace současného marketingového plánu společnosti ACR auto, a.s. Nástroje, které by bylo vhodné ponechat v současném rozsahu, jsou reklama v televizi, tisku a outdoor reklama, dále direct marketing a podpora prodeje. Naopak by bylo efektivnější změnit komunikaci prostřednictvím rozhlasu, event marketingu, webových stránek, a především sociální sítě Facebook.

## 6 Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit vybraného podniku a následně pro něj navrhnout marketingový plán pro další období.

Literární rešerše byla zaměřena na teoretické pojmy z oblasti podnikání a marketingu. Dále byl vysvětlen postup, jakým se sestavuje marketingový plán obsahující situační analýzu, marketingové cíle, mix, komunikaci, rozpočet a kontrolu.

V rámci druhé části práce byl proveden rozbor marketingových aktivit vybrané firmy. Pro účely této práce byla zvolena společnost ACR auto, a.s., která sídlí v Českých Budějovicích a je součástí holdingu MNC Group, s.r.o. Firma byla založena v červnu roku 2000 a zabývá se prodejem a servisem prémiových vozů a motocyklů značky BMW. Podnik disponuje prostorným autosalonem a kompletním zázemím pro servis vozů. Produktem této firmy jsou nejen nové, ale i roční a ojeté automobily. Data byla získána prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s manažerkou marketingového oddělení společnosti ACR auto, a.s. Dotazy se týkaly zejména informací o podniku, cílů a detailům ohledně marketingových nástrojů.

Na základě podkladů firmy byla provedena situační analýza. Po sestavení STEP analýzy bylo zjištěno, že velká část faktorů ovlivňuje firmu spíše pozitivně, např. konzumní styl života, moderní technologie výroby, pokles míry nezaměstnanosti nebo i snižování emisí. Poté byla vytvořena SWOT analýza, jejíž výsledkem bylo zjištění, že ve firmě dominují silné stránky, kterými jsou značka, vysoká kvalita produktů nebo stabilita podniku. Následně byl analyzován Porterův model, kterým byla znázorněna situace v konkurenčním prostředí. Firmu by mohl silně ovlivnit pouze výrobce aut, který je jediným dodavatelem, ale pouze v případě, že by firma nespĺňovala jeho podmínky. Závěrem situační analýzy je tedy skutečnost, že firma není příliš ohrožena vnitřním ani vnějším okolím a není zjevný důvod pro ztrátu vybudované pozice na trhu.

Následující část se soustředila na současnou marketingovou situaci zvoleného podniku. Z interních zdrojů bylo zjištěno, že cílem společnosti ACR auto, a.s. je především zvýšit povědomí o firmě a navýšit počet kontaktů. Cílovým segmentem jsou lidé z vyšší a střední platové třídy mající zájem o prémiové vozy. Náklady na nadlinkovou komunikaci v roce 2017 činily 700 000 Kč a byly rozděleny do on-line komunikace,

outdoor reklamy a televizních a rádiových spotů. Částka určená pro podlinkovou komunikaci byla v roce 2017 ve výši 1 000 000 Kč, která byla ve stejném poměru rozdělena pro eventy a ostatní – výstavy, tiskový materiál, kooperace. Z analýzy komunikačního mixu bylo zjištěno, že firma nejčastěji využívá právě event marketing a venkovní reklamu. Naopak se méně věnuje on-line komunikaci a rozhlasové reklamě.

V závěru práce byla navržena doporučení na změny v příštím marketingovém plánu. Vzhledem k tomu, že velká část komunikačních aktivit je řízena importérem, byly navrženy jen změny v určitých činnostech. Konkrétně byla doporučena účast zaměstnanců na vzdělávacím semináři týkajícím se jednání v náročných situacích, dále větší intenzita rozhlasové reklamy v regionálních stanicích a výrazné zlepšení on-line komunikace. V rámci tohoto nástroje by bylo vhodné zpřehlednit webové stránky v sekci servisních prací a více se věnovat sociální síti Facebook tak, aby byly příspěvky pro návštěvníky zajímavé. Naopak by bylo lepší vynechat akce event marketingu, které nepřinášejí zjevné zisky, tedy sponzorství hudebních festivalů a finanční prostředky vložit spíše do událostí, kde je zaručena potenciální klientela s vyšší kupní silou, např. lékařský kongres.

Po implementaci navržených doporučení by se mohl marketing firmy zefektivnit a zvýšily by se tak prodeje, a především povědomí o firmě. Byly by tak splněny i marketingové cíle firmy.

## 7 Summary and keywords

### MARKETING PLAN OF A SELECTED COMPANY

The aim of this thesis is to analyze and evaluate the current state of marketing activities of the selected company and subsequently to create a marketing plan for the next period. The company is ACR auto, a.s. which was established in 2000 in České Budějovice employs 30 workers. It is engaged in the sale of cars and motorcycles and service.

On the grounds of internal sources, it is provided a situational analysis. Its parts are STEP analysis, SWOT analysis and Porter's model. The situational analysis shows us that the company is not too endangered by the internal or external surroundings and there is no obvious reason for the loss of the established position on the market.

The following section is focused on the current marketing situation of the selected company. The goal of the company is to raise awareness of the company and increase the number of contacts. The target segment is higher and middle glass people interested in luxury vehicles. The marketing costs amounted to 1 700 000 crowns for the last year. It is discovered that the company most often uses event marketing and outdoor advertising. On the other side, radio advertising and online communication is used less.

At the end of the thesis are proposed recommendations for changes in the next marketing plan. It is suggested training seminar on dealing with difficult situations for employees and greater intensity of radio advertising in regional stations. The basic problem is in on-line communication. It would be advisable to make the website clearer in the service section and to focus on social network. On the contrary, it would be better to restrict some events.

Following the implementation of the proposed recommendations, the marketing of the company could be made more efficient and would increase the sales and the awareness of the company.

**Keywords:** marketing, marketing planning, marketing plan, marketing mix, marketing strategy, situational analysis

## 8 Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

- [1] Applegate, E., Johnsen, A. (2007). *Cases in Advertising and Marketing Management: Real Situations for Tomorrow's Managers*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- [2] Barčík, T. (2013). *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- [3] Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [4] Cooper, J., Lane, P. (1999). *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing.
- [5] Dědina, J., Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing.
- [6] Fleisher, C. G., Bensoussan, B. E. (2015). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods, second Edition*. London: Pearson Education.
- [7] Frey, P. (2017). *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha: Management Press, Albatros Media.
- [8] Halada, J. (2015). *Marketingová komunikace a public relations: Výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Karolinum Press.
- [9] Henych, M. a. (2017). *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press.
- [10] Hiriyappa, B. (2013). *Corporate Strategy*. Bloomington: Author house.
- [11] Chaffey, D. a. (2009). *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. London: Pearson Education.
- [12] Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci; 2. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- [13] Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.
- [14] Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada Publishing.
- [15] Jurášková, O., Horňák, P. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing.
- [16] Karlíček, M. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing.
- [17] Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing.



- [18] Keřkovský, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- [19] Knight, P. (2007). *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- [20] Kotler, P. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
- [21] Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- [22] Kotler, P., Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- [23] Kotler, P., de Bes, F. T. (2005). *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing.
- [24] Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- [25] Kozel, R., Mynářová, L. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- [26] Krutina, V. (2012). *Ekonomika podniku*. České Budějovice: Jihočeská univerzita: Ekonomická fakulta.
- [27] Mac Carthy, E. J., Perreault, W. D. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.
- [28] McDonald, M., Wilson, H. (2011). *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Praha: Albatros Media.
- [29] Mulačová, V., Mulač, P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing.
- [30] Murray-Webster, R. (2010). *Management of risk: guidance for practitioners*. Norwich: The Stationery Office.
- [31] Novotný, J. (2007). *Nauka o podniku: Výstavba podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- [32] Palatková, M. (2011). *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing.
- [33] Pelsmacker, P. d. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- [34] Příkrylová, J., Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- [35] Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza*. (2. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- [36] Sloman, J. (2006). *Economics*. London: Pearson Education.
- [37] Srpová, J., Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- [38] Stewart, D. W., Kamins, M. A. (1993). *Secondary Research: Information Sources and Methods*. London: Sage Publishing.

- [39] Světlík, J. (1994). *Marketing cesta k trhu*. Zlín: EKKA.
- [40] Tomek, G., Vávrová, V. (2007). *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing.
- [41] Veber, J. a. (2008). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [42] Vochozka, M., Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- [43] Vysekalová, J. (2012). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing.
- [44] Vysekalová, J. (2014). *Emoce v marketingu: Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing.
- [45] Weinberg, T. (2009). *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- [46] Westwood, J. (1999). *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing.
- [47] Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [48] Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. (2. vyd.). Praha: C. H. Beck

### **Právní předpisy**

- [49] Zákon o regulaci reklamy č. 40/1995 Sb. ze dne 9. února 1995
- [50] Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. ze dne 5. listopadu 1991

### **Internetové zdroje**

- [51] AMA – American Marketing Association (2017): *Definition of marketing*. [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- [52] Bureš, D. (2018-01-09). Auto.cz: *Český trh v roce 2017: Velký přehled prodeje v jednotlivých segmentech*. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/cesky-trh-roce-2017-velky-prehled-prodeju-jednotlivych-segmentech-112468>
- [53] CIM – The Chartered Institute of Marketing (2017-10-19): *Get into marketing*. [online]. [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: : <https://www.cim.co.uk/more/get-into-marketing/>
- [54] Česká národní banka: *Kurzy devizového trhu – měsíční průměry*. [online]. [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_mena.jsp?mena=EUR](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR)

- [55] Česká společnost pro jakost (2009 – 2018): *Benchmarking* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/benchmarking/>
- [56] Český statistický úřad: *Mzdy, náklady práce - kraj*. [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mzdy-xc>
- [57] Český statistický úřad: *Obyvatelstvo - kraj*. [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/obyvatelstvo-xc>
- [58] Český statistický úřad: *Zaměstnanost, nezaměstnanost - kraj*. [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/zamestnanost-xc>
- [59] Eckhardtová, J. (2015-03-27). Malá Marketingová: *Nástroje marketingové komunikace* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovakomunikace.html>
- [60] Eckhardtová, J. (2017-10-28). Malá Marketingová: *Segmentace trhu, targeting, positioning*. [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/segmentacetrhu-targeting-positioning.html>
- [61] Facebook: *BMW ACR auto* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/BMWACRauto/>
- [62] Facebook: *Kozlovná U Plechandy* [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/kozlovnauplechandy/>
- [63] Gradue-Cegos: *Obchodní dovednosti II – Náročné situace v prodeji*. [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/prodej/obchodni-dovednosti-ii---narocne-situace-v-prodeji.html>
- [64] Ing. Jan Korbel: *Prodejní rozhovor pro experty*. [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.jkorbel.cz/firemni-kurzy/obchodni-prodejni-dovednosti/trenink-prodejniho-rozhovoru/>
- [65] iDnes.cz/Ekonomika (2017-07-25): *Billboardy od dálnic v září zmizí, provozovatelé se ale chtějí soudit*. [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/billboardy-zari-provozovatele-soud-dbh-/eko-doprava.aspx?c=A170725\\_161815\\_eko-doprava\\_bur](https://ekonomika.idnes.cz/billboardy-zari-provozovatele-soud-dbh-/eko-doprava.aspx?c=A170725_161815_eko-doprava_bur)
- [66] Jurevicius, O. (2017-10-28). Strategic Management: *PEST & PESTEL Analysis*. [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
- [67] Kamenický, J., Sůkupová, K. (2018-03-23). Český statistický úřad: *Vývoj ekonomiky České republiky – rok 2017*. [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-ekonomiky-ceske-republiky-rok-2017>
- [68] Kirš, D. (2018). David Kirš: *10 dovedností strategického podnikatele* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://davidkirs.cz/>
- [69] Křeček, Š. (2018-01-09). Kurzy.cz: *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 - 5 let*. [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

- [70] Kurzy.cz: *HDP 2018, vývoj HDP v ČR - 5 let.* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/%3E/A=1>
- [71] Kurzy.cz: *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2018 - 5 let.* [online]. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [72] Lorette, K. (2018-03-05). *Chron: A Situational Analysis of a Strategic Marketing Plan.* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/situational-analysis-strategic-marketing-plan-1474.html>
- [73] Ministerstvo dopravy (2016-01-01): *Osobní automobily registrované v ČR.* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.mdcr.cz/Statistiky/Silnicni-doprava/Dopravni-park/Osobni-automobily-registrovane-v-CR?returl=/Statistiky/Silnicni-doprava/Dopravni-park>
- [74] Namax – Jihočeská reklamní agentura.: *Všechny plochy.* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z <http://www.namax.cz/vsechny-plochy/>
- [75] Pavlečka, V. (2008-12-12). *Marketing Journal: Hodnocení účinnosti propagace.* [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/hodnoceni-ucinnosti-propagace\\_\\_s282x431.html](http://www.m-journal.cz/cs/podpora-prodeje/hodnoceni-ucinnosti-propagace__s282x431.html).
- [76] Výroba reklamy s.r.o.: *Venkovní velkoplošná reklama.* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://vyrobareklamy.cz/index.php?page=list&k=1&p=16>

## 9 Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Marketingové prostředí obchodní firmy .....	10
<b>Obrázek 2:</b> Porterův model 5 sil .....	12
<b>Obrázek 3:</b> Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici .....	14
<b>Obrázek 4:</b> Komplexní produkt a jeho tři úrovně .....	18
<b>Obrázek 5:</b> Logo společnosti ACR auto, a.s. ....	29
<b>Obrázek 6:</b> Exteriér a interiér autosalonu ACR auto .....	34
<b>Obrázek 7:</b> SWOT analýza firmy ACR auto, a.s. ....	46
<b>Obrázek 8:</b> Porterův model 5 sil společnosti ACR auto, a.s .....	51
<b>Obrázek 9:</b> Distribuční cesta BMW přes ACR auto, a.s. ....	55
<b>Obrázek 10:</b> Reklama ACR auto v časopisu Barbar .....	57
<b>Obrázek 11:</b> Reklamní billboard v Českých Budějovicích .....	58
<b>Obrázek 12:</b> Velkoplošný banner v Táboře .....	59
<b>Obrázek 13:</b> Venkovní reklama na nákupních košících v obchodním domě Makro ....	60
<b>Obrázek 14:</b> Slosování o BMW na víkend .....	61
<b>Obrázek 15:</b> Interiér autosalonu ACR auto .....	62
<b>Obrázek 16:</b> Katalogy v autosalonu ACR auto .....	62
<b>Obrázek 17:</b> Uvedení nového vozu BMW řady 5 .....	63
<b>Obrázek 18:</b> Prezentace vozů na Poháru v triatlonu v Trhových Svinech .....	64
<b>Obrázek 19:</b> Soutěž na sociální síti Facebook .....	66
<b>Obrázek 20:</b> Část úvodní webové stránky BMW ACR auto .....	69
<b>Obrázek 21:</b> Produkt měsíce na webových stránkách ACR auto .....	70
<b>Obrázek 22:</b> Reklamní kampaň na serveru Seznam.cz .....	72
<b>Obrázek 23:</b> Negativní hodnocení společnosti BMW ACR auto na Facebooku .....	83
<b>Obrázek 24:</b> Pozitivní hodnocení společnosti BMW ACR auto na Facebooku .....	83

## 10 Seznam tabulek a grafů

### Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Přehled pohybu obyvatelstva v Jihočeském kraji za posledních 5 let .....	36
<b>Tabulka 2:</b> Vývoj počtu registrovaných osobních aut v ČR .....	37
<b>Tabulka 3:</b> Zaměstnanost, nezaměstnanost a míra nezaměstnanost v ČR .....	41
<b>Tabulka 4:</b> Nejprodávanější vozy luxusní třídy v ČR .....	50
<b>Tabulka 5:</b> Počet prodaných vozů za rok 2017 podle modelových řad.....	52
<b>Tabulka 6:</b> Ceník reklamních ploch společnosti Namax s.r.o. ....	60
<b>Tabulka 7:</b> Příspěvky ACR auto na Facebooku za období 04/2017-03/2018 .....	67
<b>Tabulka 8:</b> Přehled návštěvnosti sociální sítě Facebook .....	68
<b>Tabulka 9:</b> Vzdělávací kurzy pro zaměstnance .....	76
<b>Tabulka 10:</b> Navržený ceník servisních prací ACR auto .....	81
<b>Tabulka 11:</b> Kalkulace nákladů na doporučený návrh .....	84

### Seznam grafů

<b>Graf 1:</b> Počet obyvatel v letech 2012-2016 v Českých Budějovicích .....	36
<b>Graf 2:</b> Vývoj HDP v ČR v letech 2010-2016 (v mld. Kč) .....	38
<b>Graf 3:</b> Vývoj průměrné mzdy v ČR v letech 2012-2017 v Kč.....	39
<b>Graf 4:</b> Vývoj průměrné mzdy v Jihočeském kraji v letech 2012-2016 .....	40
<b>Graf 5:</b> Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2012-2016 v Jihočeském kraji.....	41
<b>Graf 6:</b> Vývoj devizového kurzu CZK/EUR v letech 2013-2017 .....	42
<b>Graf 7:</b> Návštěvnost webových stránek ACR auto .....	72