

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## **Marketingový plán vybraného podniku**

*Diplomová práce*

Autor:

Bc. Kristýna Blüml

Vedoucí práce:

Ing. Roman Švec, Ph.D.

České Budějovice 2020

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury, materiálů a dalších informačních zdrojů uvedených v diplomové práci.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b 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. 111/198 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.

Bad Leonfelden 2020

.....

Kristýna Blüml

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Romanu Švecovi, Ph.D. za trpělivost, cenné připomínky a odborné rady, které přispěly k vypracování této práce.

Dále děkuji vedení společnosti Autohaus Hösch, GmbH a jejím zaměstnancům za informace a čas, který mi byl věnován, aby tato práce mohla být dokončena.

## OBSAH

1. Úvod .....	7
2. Literární přehled .....	8
2.1 Marketing .....	8
2.2 Orientace na zákazníka - klíčové psychologické procesy .....	9
2.3 Marketingové plánování.....	13
2.4 Segmentace zákazníků .....	21
2.5 Marketingový mix .....	22
2.6 Mezinárodní marketing .....	30
2.7 Podnikatelský plán .....	34
3. Cíle a metody zpracování .....	35
3.1 Cíl práce .....	35
3.2 Metodika práce – postup zpracování.....	35
4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání .....	38
4.1 Představení podniku .....	38
4.2 Základní údaje společnosti .....	39
4.3 Historie společnosti.....	40
4.4 Analýza současné situace podniku.....	42
5. Vlastní návrh aktualizace marketingového plánu.....	66
5.1 Osobní prodej .....	66
5.2 Event marketing .....	69
5.3 Expanze podniku na zahraniční trh .....	73
6. Závěr.....	87
7. Summary.....	88
8. Seznam použité literatury .....	89
9. Seznam tabulek a obrázků .....	92

## 1. Úvod

Vliv marketingu a marketingových aktivit je alfou a omegou mnohých podnikatelských subjektů a na dobře zvolené marketingové strategii často záleží chod podnikání a tudíž i budoucnost celého podniku. Jádrem obchodu není jen produkt samotný, ale především koncept komunikačních a dalších procesů, které pomohou dostat produkt k zákazníkovi. Úspěšná realizace marketingových činností si žádá dobrou organizaci, otevřený přístup k novým metodám práce a dobrou koordinaci činností, které přímo ovlivňují dosahování podnikových cílů.

Z historického hlediska je zajímavé sledovat vývoj a posun marketingových činností v automobilovém průmyslu. Automobilový průmysl je jedním z největších a nejrychleji se vyvíjejících průmyslových odvětví na světě. Je vysoce diverzifikovaným odvětvím a představuje odvětví spojená s výrobou, maloobchodem, velkoobchodem a údržbou vozidel. Prostředí automobilového průmyslu je zatíženo velmi silnou konkurencí. Zahrnuje velké množství značek a finálních produktů různého určení využití. Užívání osobních vozidel už neslouží pouze k účelu dopravy osob a nákladu z bodu A do bodu B, ale v dnešní době je to už i otázkou určité životní úrovně, luxusu, pohodlí a bezpečnosti.

Cílem diplomové práce je zanalyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit vybraného podniku a navrhnout pro něj marketingový plán pro další období. Praktická část diplomové práce je založena na spolupráci menšího autosalonu v Horním Rakousku.

## 2. Literární přehled

Literární rešerše obsahuje souhrn důležitých poznatků a je teoretickou bází výzkumného díla. V úvodu literárního přehledu je nejprve vymezena odborná terminologie, která naváže na hlavní téma diplomové práce stručným popisem a systematickým rozdělením marketingového plánu.

### 2.1 Marketing

Marketing se stává nedílnou součástí našich každodenních životů a působí na nás ze všech stran, aniž si to mnozí z nás uvědomují. I přes to, nebo právě proto, že se marketingem v posledních letech zabývá stále více odborníků, je náročné nalézt jednotnou definici, která by přesně vystihovala, o co se jedná.

Marketing, který je dle Wilmsbursta a Institutem pro marketing definován jako *proces řízení, který je zodpovědný za rozeznání, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků s dosažením zisku* (Chartered Institute of Marketing Definition). (John Wilmshurst, 2002) je v podniku úzce spjat se strategickým řízením a ve své podstatě se jedná o řízení poptávky. (Jakubíková, 2013)

Wilmshurst dále rozvádí svoji definici v detailním výkladu klíčových slov následovně:

- zákazník – marketing je o zákaznících. Celý účel většiny organizací se zabývá požadavky zákazníků a dosahováním zisku.
- zisk – zajisté je potřeba profitovat z interakce mezi zákazníky a organizacemi a tím lépe, pokud zákazník i společnosti jsou spokojeni s určitým „ziskem“
- uspokojování – žádné podnikání nepotrvá dlouho, aniž by uspoojilo potřeby těch, kteří mají finanční podíl na podnikání – věřitelé a zaměstnanci – a ti jsou z dlouhodobého hlediska spokojeni pouze tehdy, pokud budou spokojeni i zákazníci. Ale jak víme, co potřebují?
- rozeznávání – identifikování potřeb zákazníků se zdá být nejdůležitější. Je zřejmé, že rozpoznání, co zákazníci požadují, je klíčové. Díky konkurenčnímu poli tak dokáže marketing nabídnout více než jen uspokojení rozpoznaných základních potřeb.

- proces řízení – tento proces řízení je pak povinností všech lidí v organizaci, jejichž činnost tvoří všechny fáze, které nakonec umožní dodání toho, co zákazník potřebuje. (Wilmshurst & Mackay, 2002)

## **2.2 Orientace na zákazníka - klíčové psychologické procesy**

Marketing a environmentální podněty pronikají do vědomí spotřebitele, načež se různorodé psychologické procesy s určitými vlastnostmi konkrétního spotřebitele mísí a nakonec vedou k rozhodovacím procesům a nákupnímu rozhodnutí.

Úkolem obchodníka je pochopit, co se děje ve vědomí spotřebitele mezi přijetím externího marketingového podnětu a konečným rozhodnutím o koupi. Čtyři klíčové psychologické procesy – motivace, vnímání, učení a paměť – mají zásadní dopad na reakci spotřebitele.

### **Motivace: Freud, Maslow a Herzberg**

Každý z nás má někdy značné množství různých potřeb. Některé z nich jsou biogenní povahy a jsou výsledkem fyziologických stavů napětí, jako je hlad, žízeň nebo nepohodlí. Jiné jsou psychogenní potřeby, které vycházejí z psychologických stavů napětí, jako je potřeba uznání, úcty nebo sounáležitosti. Potřeba se stává motivem, když je hnací síla dostatečně veliká, aby způsobila, že osoba začne jednat. Motivace spojuje oba směry, kdy stanovujeme jeden cíl nad druhý, jako také intenzita, kdy sledujeme cíl s větším či menším nadšením.

Tři z nejznámějších teorií lidské motivace – Sigmunda Freuda, Abrahama Maslowa a Fredericka Herzberga – mají různé důsledky, pokud jde o analýzu spotřebitelů a marketingovou strategii.

## **Freudova teorie**

Sigmund Freud věřil, že psychologické síly, které ovlivňují lidské chování, jsou do značné míry v bezvědomí a že nikdo nerozumí jejich vlastní motivaci jako celku. Někdo, kdo vyhledává určité značky, nejen, že reaguje na uvedené výsledky, ale i na jiné, méně vědomé spouštěče, jako je tvar, velikost, hmotnost, materiál, barva apod. Metoda žebříčku pak umožňuje sledovat různé motivace – od instrumentální až po závěrečnou motivaci. Následně může obchodník rozhodnout, na jaké úrovni rozvíjet zprávu a podnět. Motivační výzkumníci často sbírají hloubkové průzkumy několika spotřebitelů, aby odhalili jasnější motivy, které vyvolává produkt. K tomu jsou využívány různé projektivní techniky, jako je slovní spojení, interpretace obrazů a hraní rolí.

Dnešní motivační výzkumy funguje v rámci freudovského ztvárnění. Jako příklad bude uvedena whisky marketingového výzkumníka a konzultanta Jana Callebauta, který nastiňuje různé motivy, které daný produkt může uspokojit. Whisky dle jeho názoru uspokojuje potřebu relaxace, statusu nebo zábavy. Různé značky whisky pak musí spadat alespoň do jedné z uvedených tří motivačních kategorií. (Kotler P., 2015)

## **Maslowova teorie**

Abraham Maslow hledal vysvětlení, proč jsou lidé v určité době pobízeni určitými potřebami. Došel tak k názoru, že lidské potřeby jsou uspořádány v hierarchii, od nejnaléhavějších po ty méně naléhavé – fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a seberealizace.



Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: [http://pspev.cvut.cz/PSPEV\\_CD/V3/main.html?ID=2](http://pspev.cvut.cz/PSPEV_CD/V3/main.html?ID=2)

Člověk se nejprve pokusí uspokojit nejdůležitější potřebu, po které následuje další, v řadě druhá nejdůležitější potřeba. Hladová osoba (potřeba 1) nebude mít zájem o aktuální události na umělecké scéně (potřeba 5), ani o to, jak ho vnímají ostatní (potřeba 3 nebo 4), nebo zda dýchá čistý vzduch (potřeba 2). Ale pokud má dostatek jídla a vody, další významná potřeba se tak stává pro dotyčného důležitou a čeká na svoje uspokojení.

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Frederick Herzberg vyvinul tzv. Dvoufaktorovou teorii, která rozlišuje mezi faktory nespokojenosti - tzv. hygienické faktory, které způsobují nespokojenost, a faktory spokojenosti - tzv. motivátory, to jsou faktory, které produkují spokojenost. (Drenth, 1998)

Nicméně pouhá nepřítomnost faktorů nespokojenosti nepostačuje k tomu, aby motivovala k nákupu. K tomu musí být přítomny také faktory spokojenosti. Například bude-li počítač prodáván bez záruky, jedná se o faktor nespokojenosti. Pouhá existence záruky na výrobek jako faktor spokojenosti nebo motivující faktoru k nákupu by však nebyla dostačující, protože není zdrojem skutečné spokojenosti. Jednoduchost používání by však mohla být faktorem spokojenosti. Herzbergova teorie umožňuje dva možné závěry: Za prvé, prodejci by měli vynaložit veškeré úsilí, aby se zabránilo nespokojenosti zákazníka (například nevhodný nebo neúplný manuál či špatný servis).

Přestože tyto faktory nevedou k zakoupení produktu, mohou rychle zabránit nákupu produktu.

Za druhé, prodávající by měl ty nejsilnější faktory spokojenosti nebo motivační síly trhu identifikovat a s nimi dále pracovat. (Drenth, 1998)

## 2.3 Marketingové plánování

Strategická a taktická rozhodnutí by měla být zdokumentována v marketingovém plánu. Pevný marketingový plán převádí strategii na konkrétní taktiku, katalogizuje rizika a vytváří prognózy, rozpočty a měřitelné cíle pro marketingové úsilí. Strategické tržní plány představují tři základní otázky:

- Kde jsme teď?
- Kam chceme jít?
- Jak se tam dostaneme? (Mooradian, Matzler, & Ring, 2012)

Tři klíčové činnosti související se strategickým marketingovým plánováním zahrnují strategickou analýzu trhu, stanovení strategických marketingových cílů a definování strategických marketingových akcí. Organizace, které jsou schopny rozvíjet, implementovat a řídit svoji závěrečnou sekci, zohledňují vlastnosti marketingového plánovacího procesu.

Marketingové plánování je postupný proces zahrnující celou řadu aktivit vedoucích ke stanovení marketingových cílů a formulaci plánů k jejich dosažení. (Baines, Fill, & Page, 2013)

Marketingový plán je klíčovým výsledkem celkového procesu strategického marketingového plánování. Podrobně popisuje marketingovou činnost společnosti nebo značky. Marketingové plány lze rozvíjet na dobu jednoho, dvou nebo pěti let – dokonce až do 25 let. Příliš mnoho organizací však považuje marketingové plány za vývoj každoročního kola stanovení prodejních cílů, které jsou následně rozděleny do kvazimarketingových plánů. Přitom ale nezohledňují trh, potřeby zákazníků a dostupné zdroje.

Prvním krokem procesu plánování by měla být fáze strategického posouzení a vyhodnocení. To se týká období od tří do pěti let a poskytuje strategický pohled na trhy, konkurenty a organizační zdroje, které budou formovat směr a povahu způsobu, jakým se firma rozhodne konkurovat. Po odsouhlasení by měly být tyto údaje každoročně aktualizovány a upraveny tak, aby vyhovovaly měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám. Teprve až po vypracování strategického marketingového plánu by měly být dále zpracovány podrobné provozní či funkční marketingové plány, které pokrývají období jednoho roku (McDonald, 2002). Toto dělá marketingové plánování

kontinuálním procesem, a ne něco, co se provádí jednou za rok nebo ještě hůře, až když se spustí nový produkt.

Marketingový plán určený k podpoře určité nabídky se skládá z řady činností, které by měly být prováděny postupně. Mnoho firemních cílů a strategií a interních a externích environmentálních analýz, které jsou součástí procesu strategického marketingového plánování, lze replikovat v rámci každého marketingového plánu naplánovaného pro jednotlivé produkty, produktové řady, trhy nebo dokonce strategické obchodní jednotky (SBU). Obecně platí, že pouze podrobnosti týkající se nabídek, konkurentů a souvisejících podpůrných zdrojů, je třeba pozměnit před tvorbou jednotlivých marketingových mixů a jejich realizaci v rámci marketingových plánů na funkční úrovni.

Strategický proces marketingového plánování začíná zvážením cílů a zdrojů organizace a analýzou tržního a environmentálního kontextu, v němž se organizace snaží dosáhnout svých cílů. Vyvrcholí podrobným plánem, který je při implementaci měřen, aby zjistil, jak dobře funguje organizaci vůči marketingovému plánu.

Pozn: PESTLE – rámec, který zkoumá vnější prostředí a je pojmenován jako zkratka politických, ekonomických, sociokulturních, technologických, právních a ekologických faktorů, na které se zaměřuje.

SWOT analýza – metodika, kterou organizace používají k pochopení své strategické pozice, zahrnuje analýzu silných, slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb organizace. (Baines, 2017)

Většina obsahu marketingového plánu pochází přímo ze strategického marketingového procesu. Po shrnutí by měl marketingový plán pokračovat v posuzování situace, marketingové strategii a podrobném prováděcím plánu. Marketingový plán bude prezentovat marketingovou strategii zahrnující cílové segmenty, cílové potřeby a konkureční výhody, na které se spoléhá. Bude také specifikovat umístění a vysvětlení různých taktik používaných v časově specifických detailech. Marketingový plán by měl velmi jasně stanovit velikost cílových segmentů, prognózovat tržní zájem a prodej a náklady na plánované činnosti do detailních rozpočtů. Nakonec by měl marketingový plán specifikovat nejistoty a rizika vyplývající z navrhované strategie a vyloučit

případně mimořádné události a zajištění těchto rizik. (Mooradian, Matzler, & Ring, 2012)

### **Situační analýza**

Situační analýza, někteří autoři uvádí marketingový audit, je detailní průzkum marketingového prostředí společnosti, jednotlivých marketingových činností a vnitřní marketingové soustavy.

Dle Lorette je situační analýza základem celého marketingového plánu a shoduje se s Westwoodem, že představuje informační základnu i pro mnoho dalších projektů. Marketingový výzkum zahrnuje analýzu vnitřních a vnějších faktorů působících na podnik.

Jak už bylo zmíněno, situační analýza jako první krok přípravy marketingového plánu vychází z analýzy z vnitřního a vnějšího prostřední podniku a může vycházet ze struktury 5C. Zkrácený výraz „5C“ odpovídá užití pěti klíčových anglických výrazů:

- company (podnik) – představuje analýzu vnitřního prostřední podniku – cílů, kultury, product line, sílu i slabiny, unikátní prodejní přístup, cenovou pozici, image firmy na trhu,
- customers (zákazníci) – jedná se o analýzu trhů, zákaznické skupiny, velikost trhu, růst, segmenty, benefity, rozhodnutí zákazníků a jejich chování,
- competitors (konkurenti) – přímí i nepřímí, nově vstupující firmy na trh, substituty, sdílení trhu, bariéry vstupu na trh, síly a slabiny,
- collaborators (spolupracující subjekty) – dodavatelé, distributoři,
- context (makroekonomické faktory) – politické, ekonomické, technologické prostředí nebo PESTEL analýza. (Evans, 2013)

### **PESTEL analýza**

PESTEL analýza je analytickým nástrojem strategického managementu, který identifikuje vnější prostředí podniku. V literaturách se můžeme setkat se zjednodušeným modelem, který zahrnuje čtyři základní vlivy makroprostředí podniku – sociální, technologické, ekonomické a politické faktory – tzv. STEP analýza. Pro účely

této diplomové práce bude pracováno s rozšířeným modelem PESTEL, který je běžně uváděn v zahraničních zdrojích.

**Politické faktory** – stabilita národní a zahraniční politické situace významně ovlivňuje chod každého podnikatelského subjektu, stejně tak změny v politickém dění, které dále úzce souvisí s legislativními faktory.

**Ekonomické faktory** – ekonomické faktory vycházejí ze stavu hospodářství a jeho trendů. Sedláčková uvádí jako základní ukazatele stavu makroekonomického okolí podniku míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Významný je vliv mezinárodní politické a ekonomické situace. Znalost této problematiky přináší jednoznačně veliké výhody a snižuje riziko při rozhodování o budoucnosti podniku, stejně jako např. vhodné využívání fáze hospodářského cyklu a přizpůsobení se aktuální situaci.

**Sociální faktory** – sociální a demografické faktory reflektují působení spojené s postoji a životním stylem obyvatelstva.

**Technologické faktory** – technický a technologický pokrok nutí každý podnikatelský subjekt, který chce být nadále úspěšný, ke krokům, které bývají kapitálově poměrně náročné. Ať už se jedná o zaměření na konečného zákazníka v podobě inovacích procesů stávajících výrobků, nebo upgrade vnitřních systémů.

**Ekologické faktory** – ekologické faktory zahrnují různé regulace a omezení v zájmu ochrany životního prostředí. Velkým tématem posledních let bylo a stále bude snižování emisí. Množství výfukových splodin v ovzduší je velký problém

**Legislativní faktory** – prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky a dalších právních norem a vyhlášek je vymezeno podnikatelské působení i samotná existence jednotlivých podnikatelských subjektů. Se změnami na politické scéně, které promítají hospodářské vize do aktuální legislativy, přicházejí i změny, které nejednou rozhodují o další existenci podniků.

## **PORTERŮV model pěti sil**

První hybnou silou Porterova modelu je analýza současné konkurence. Konkurence má bezpochyby velký vliv na veškerou činnost podniku, dokáže ovlivnit další strategické kroky společnosti, marketingové činnosti vč. druhu a síly kampaně příštího období, až po výzkum a vývoj inovačních výrobků.

Analýza jako taková je vědecká metoda založená na dekompozici celku na elementární části. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti. (ABZ Slovník cizích slov)

Z obecné definice vyplývá, že analýza konkurence by měla přinést co nejvíce aktuálních informací o konkurenci působící na trhu. Získat kvalitní informace o konkurenci není jednoduchou záležitostí, je potřeba pracovat se sekundárními zdroji, využít osobní zkušenosti popř. informace tzv. zprostředkované ‚z doslechu‘.

Kotler rozděluje konkurenci do čtyř skupin podle reakčních akcí na dění na trhu:

- Laxní konkurent – reaguje velmi pomalu na pohyb konkurence
- Vybíravý konkurent – reaguje jen na určité formy ataku, např. snížení ceny
- Konkurent tygr – reaguje rychle a důrazně na všechny druhy ohrožení
- Scholastický konkurent – nedá se předem určit, kdy a jakým způsobem bude reagovat na změny (Kotler & Armstrong, 2004)

Druhá hybná síla modelu se zaměřuje na potenciální, nové konkurenty.

Identifikace třetí síly Porterova modelu doporučuje sledovat své zákazníky, u kterých hrozí nebezpečí zpětné integrace.

Naopak dodavatelé, jak čtvrtá vlivná síla, ohrožují dopřednou integrací.

Pátá hybná síla hovoří o vlivu substitučních výrobků.

## **Konkurence**

Konkurence je v dnešní době hojně užívaný pojem nejenom v odborných obchodních ekonomických dialozích. Široká veřejnost běžně rozumí souvislostem a dokáže si poradit s významem pojmu, i tak se ekonomická teorie neshoduje na jednoznačné definici.

Akademický slovník cizích slov definuje konkurenci jako „boj mezi výrobci za nejvýhodnější podmínky výroby a prodeje zboží za nejvyšší zisky, hospodářská soutěž, rivalita, soupeření“.

Jednou z často citovaných definic konkurence je odkaz na Borchardt/ Fikentscher z roku 1957:

„Hospodářská soutěž je samostatná snaha soutěžících – nabízejících nebo poptávajících – vzájemně se ovlivňujících ve svém ekonomickém úspěchu o obchodní spojení s třetí stranou (zákazníkem), a to prostřednictvím poskytnutí těch nejlepších možných obchodních podmínek.“ – český překlad převzat z Tomáš Krabec, Oceňování podniku a standardy hodnoty.

Berger v návaznosti na tento výklad definice dodává: Na základě této pozitivní rámcové definice lze odvodit různé důsledky, díky nimž je hospodářské úsilí konkurenceschopné: existence trhu, nejméně dva účastníci trhu a konkurenční chování. (Berger, 2012)

Pokud jde o druhý a třetí důsledek, je třeba v této souvislosti zdůraznit, že splnění podmínek účastníka soutěže nutně neznamená, že rozdíly mezi konkurenty budou nutně veliké.



## **Analýza vnitřního prostředí 7S**

Další z modelů využívaných při analýzách vnitřního prostředí je metoda 7S. Název odpovídá kritickým faktorům úspěchu (key success factors), které podmiňují úspěšnost firmy při realizaci její strategie. Původcem tohoto modelu je poradenská firma McKinsey<sup>1</sup>, která apeluje na harmonické propojení jednotlivých faktorů, aby bylo dosaženo úspěchu cestou nejmenšího odporu.

V praxi bývá tato metoda využívána buďto samostatně, kde je potřeba brát v potaz fakt, že analýza sama není schopna pokrýt všechny důležité aspekty vnitřního prostředí firmy. Nebo bývá tento model využívám v kombinaci s dalšími analytickými metodami. (Keřkovský & Vykypěl, 2006)

## **Marketingové cíle**

Po analýze stávající situace podniku a působení kolem něj je logickým následujícím krokem vytyčení podnikových cílů, které určují hranice a směr dalšího budoucího podnikání.

Cíl obecně představuje stav, kterého chceme dosáhnout. Určování dílčích cílů je ve společnosti a podnikání důležitou činností, která zobrazuje budoucí záchytný bod, do kterého se chceme dopracovat. Po vytyčení cílů už může být stanova strategie, to jsou způsoby, jakými bude daných cílů dosaženo.

Aby byla pravděpodobnost, že svého záměru společnost úspěšně dostojí co nejvyšší, je důležité držet se vhodných postupů a metod.

Jeden z nejvíce využívaných nástrojů při vytyčení cílů a iniciativ společnosti je užití SMART akronymu.

Specific - konkrétním cílům je jednodušší porozumět než cílům obecným nebo hodnotovým. K určení přesného cíle je důležité zahrnout do svého plánování odpovědi na mnoho otázek, např:

- jak se bude pracovat na dosažení cíle - individuálně nebo ve skupině,

---

<sup>1</sup> McKinsey & Company je americká poradenská společnost, založena v roce 1926 v New Yorku, poskytující služby v oblasti poradenství v managementu a aplikaci účetnictví (<https://www.mckinsey.com/about-us/overview>)

- jaké potřeby musí být dokončeny,
- kde, jak, proč, jakým způsobem a kdy by mělo být daného cíle dosaženo.

Measurable - Měřitelný - stanovte určité milníky nebo klíčové body pro dosažení cíle. Určete, jak může být cíl měřen kvantitativně, aby mohlo být úspěšné dokončení cíle také měřeno

Attainable - dosažitelný - tým, který bude pracovat na dosažení cíle, by se měl shodovat na tom, že je jejich úsilí vůbec dosažitelné.

Realistic – vytyčený cíl by měl být realistický

Timely – cíl organizace by měl být časově ohraničený

Příklad definování cílů bez užití metody SMART:

- dokončit EOP
- zajistit připravenost Krizového operačního centra
- připravit smlouvu pro zajištění správy vzniklých škod a odklizení trosk

Příklad těch samých cílů s užitím metody SMART:

- stanovit plánovací tým k dokončení přepracování Krizového operačního plánu nejpozději do 1. července
- vypracovat harmonogram operační vedoucí k testování a dokončení kontrol provozní pohotovosti Krizového operačního centra každý rok před začátkem sezóny hurikánů
- ředitel bude spolupracovat s pracovníky nákupu a vytvoří přesné požadavky na záchranné balíčky pro záchranné týmy při odklizení trosk a to nejpozději do 10. Dubna

Použití metodologie SMART pomáhá týmu plánování strategie nouzového řízení vynucováním myšlenkového procesu, který činí cíle jasnějšími, zvládnutelnějšími a dosažitelnějšími. Cíle SMART budou jasnější pro každého, kdo si přečte strategický dokument a může tak rychleji pomoci Krizovému centru v jednání. (Fagel, 2012)

## 2.4 Segmentace zákazníků

Cooper klade ve svých publikacích velký důraz na dokonalou znalost firemních zákazníků a maximální rozvoj péče o zákaznickou bázi. Vnímá jako efektivnější pracovat se stávajícími zákazníky a nepodceňovat péči o ně než vynakládat dodatečné náklady na získávání nových klientů.

Pokud si má firma svoje zákazníky udržet, je potřeba dobře znát odpovědi na následující otázky:

- kolik má firma zákazníků
- jak často nakupují
- čím se zabývají a existuje-li určitá skupina zákazníků, kteří mají velký vliv na daný obchod
- kde se zákazníci nacházejí
- a jaké jsou jejich potřeby a přání

Dle Boučkové je zákazníky možno považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí.

Kotler ještě dále rozeznává různé druhy trhů, na kterých působí koneční spotřebitelé, zprostředkovatelé, vládní nebo mezinárodní trhy. Ke každému z nich je potřeba přistupovat jiným způsobem a maximálně se jim přizpůsobit. (Boučková, 2003)

Po analýze stávajících zákazníků je vhodné zaměřit se na zákazníky potenciální, které je možno dle Coopera rozdělit na zákazníky konzistentní a nekonzistentní.

Konzistentní zákazníci – jedná se o takové zákazníky, kteří se nejbližší podobají skupině zákazníků stávajících.

Nekonzistentní zákazníci – tito zákazníci se příliš nepochobají stávajícím zákazníkům, ale za určitých okolností mohou také využívat produktů firmy.

Při rozšiřování zákaznické báze a vyhledávání nových klientů by se firma měla zaměřit na zákazníky konzistentní. (Cooper, 1997)

## 2.5 Marketingový mix

Autorem marketingového mixu je profesor Jerome E. McCarthy, který působil na Michiganské státní univerzitě a který byl vnímán jako klíčová osoba ve vývoji marketingového myšlení, zejména toho, co se stalo známým jako „manažerský přístup“. Jako spoluautor vlivné knihy *Základy marketingu: manažerský přístup* (spolu s W. Perraultem Jr. a JP McCannem) vyvinul koncept 4 P (Product, Price, Place, Promotion).

*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.* (Kotler & Armstrong, 2004)

Původní marketingový mix obsahuje čtyři skupiny proměnných, které bývají označovány jako „4P“. Jedná se o:

- product – výrobek
- price – cenu
- place – distribuci
- promotion – komunikaci

V literaturách je možno se také setkat i s druhým úhlem pohledu na věc a to je z pohledu zákazníka. Pak bývá hovořeno o tzv. „4C“:

- customer solution – řešení potřeb zákazníka
- customer cost – náklady, které zákazníkovi vznikají
- convenience – dostupnost řešení
- communication – komunikace

## **Produkt**

Dle Zamazalové je potřeba nahlížet na produkt komplexně a ne se pouze upínat na představu čehosi hmotného.

*Marketing chápe produkt daleko diferencovaněji, neboť za produkt považuje jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tj. Cokoliv, co lze prodat a koupit. Výrobkem tedy mohou být hmotné statky (automobil), nehmotné statky (služby, licence) i statky nominální (peníze, cenné papíry). (Zamazalová, 2010)*

Zákazníci nahlíží na předmět koupi komplexně, proto můžeme u produktu rozlišovat tři vrstvy, nebo-li dimenze.

Každý výrobek má své jádro, tj. základní užitek výrobku nebo služby. Podstata výrobku představuje souhrn základních fyzikálních a chemických vlastností, které mohou být měřitelné a které zajišťují jeho základní funkci. (Zamazalová, 2010)

Vedle základního užítku je také potřeba formulovat i střední vrstvu, která představuje skutečný výrobek, ke kterému neodmyslitelně patří úroveň kvality, design, způsob provedení, ale i balení a značka. (Kotler & Armstrong, 2010)

Poslední vrstvu tvoří rozšíření produktu, kde jsou firmou nabízeny i další služby spojeny s produktem, jako je např. jeho odborná instalace, záruka nebo možnosti financování.

## **Cena**

*Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu, je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě. (Kotler & Armstrong, 2004)*

Dle Příkrylové by měla cena odpovídat kvalitě a technickému provedení výrobku, protože právě cena je aspekt, který má na rozhodování spotřebitele velký vliv. (Příkrylová & Jahodová, 2010)

Cena je od ostatních složek marketingového mixu odlišná v tom, že jako jediná přináší zisk, kdežto ostatní složky jsou nákladového charakteru. Firmy se proto snaží zvedat svoje ceny tak vysoko, dokud mohou využívat jejich úroveň diferenciací. (Kotler, 2000)

Zamazalová při stanovování cen vychází z celkové marketingové koncepce a drží se pěti základních zdrojů, tzv. „5C“.

- cost (náklady) – kromě kalkulace cenových nákladů, je potřeba přesně určit break even point a vycházet i z předpovědí dalšího ekonomického vývoje a kalkulovat i s náklady spojenými s vývojem a uvedením výrobku na trh
- competence (způsobilost) – potřeba stanovit přesný způsob užití a definovat podmínky, při kterých má daný výrobek fungovat. Produkty luxusního charakteru nabydou jiné cenové úrovně než produkty denní spotřeby
- comparability (porovnatelnost) – jedná se o kritiku vlastností jednotlivých produktů a porovnání je s konkurenčními výrobky
- competition (konkurence) – zde je důležité být dobře informován o největších konkurentech, jakou volí cenovou strategii a usiluje se o získání většího podílu na trhu
- communication (komunikace) – hodnocení toho, jak výrobek vnímají spotřebitelé, jaký na ně má vliv nejenom výrobek samotný, ale také podpůrné nástroje jako je logistika a cena. (Zamazalová, 2010)

### **Metody tvorby cen**

Firmy mají na výběr z několika přístupů, jak stanovit cenu jejich výrobků. Cena výrobků se bude pohybovat pravděpodobně mezi spodní možnou hranicí, která je běžně určena náklady na výrobu, a hranicí horní, která je tak vysoká, že stanovené ceně odpovídá ještě nějaká poptávka.

Nákladově orientovaná tvorba cen

Nejjednodušší metodou stanovení ceny v této skupině je stanovení ceny přírůžkou, kdy se k nákladům na výrobu připočte určitá přírůžka, nebo-li marže

*Cena je stanovena tak, aby pokryla výrobní a marketingové náklady, popř. je stanovena na základě plánované výše zisku, tzv. cílového zisku. (Kotler & Keller, 2007)*

Jedná se tedy o analýzu výše fixních a avariabilních nákladů a výnosů. Pomocí této analýzy je pak možno zjistit, při jaké minimální produkci dochází k vyrovnání nákladů na výrobu s příjmy z prodeje výrobků, tedy okamžik, když výroba přestává být ztrátová, nebo jinak řečeno, od jakého množství výroby začíná firma generovat zisk. (Blažková, 2007)

### **Hodnotově orientovaná tvorba cen**

Hodnotově orientovaná tvorba cen vychází z vnímání hodnoty spotřebitelem, nikoli z nákladů vynaložených na produkci. Tento přístup ke stanovení cen výrobků tedy mění pořadí jednotlivých úkonů a cenový rozbor je tak součástí marketingového mixu dříve, než je marketingový program kompletní.

Klidná politická situace začala poskytovat prostor životu na tzv. vyšší úrovni a to přeje lidem, kteří si rádi připlatí za značku, za luxus. A už opět vycházíme z Maslowovy hierarchie potřeb. Ve válečném období mají základní potraviny cenu zlata. Období klidu tak využívají i výrobci a prodejci, kteří stále více využívají této metody tvorby cen.

### **Stanovení ceny podle konkurence**

Při stanovení ceny podle konkurence je možno hovořit o dvou základních hraničních strategiích, a to je Price leader a Cost leader.

Price leader klade důraz na kvalitu, efektivní reklamu, logistiku a dodatečné služby.

Cost leader naopak volí nižší ceny, využívá nižší diferenciaci produktu a zaměřuje se tak na průměrné spotřebitele. Soustředí se na maximalizaci úspor a minimalizaci základů, vč. minimalizace nákladů na obal a reklamu. (Zamazalová, 2010)

### **Distribuce**

*„Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.“ (Jakubíková, 2013)*

Jedná se tedy o cestu zboží od výrobce ke spotřebiteli, kde může být využito dvou základních způsobů:

Přímá distribuční cesta – odpovídá skutečnosti, kdy se zákazník dostává do přímého kontaktu s výrobcem. Vylučují se tak zkreslené informace, obě strany mohou využít okamžité zpětné vazby a bezprostředně reagovat.

Nepřímá distribuční cesta – o nepřímé distribuční cestě je hovořeno, pokud se ke spojení výrobců a spotřebitelů využívá služeb distribučních mezičlánků.

Mezičlánky se rozlišují do tří základních skupin:

- obchodní prostředníci využívají obchodní činnosti, kdy od výrobců nakupují velké množství zboží a zákazník tak může nakupovat různé zboží tzv. pod jednou střechou. Hovoříme tak o maloobchodu, velkoobchodu a zahraničním obchodu (export, import)
- obchodní zprostředkovatelé nevyžívají obchodní činnosti, nepřebírají vlastnická práva a vystupují jako zástupci výrobních firem nebo obchodních organizací. Tato spolupráce funguje na principu vyplácení procentuální provize za zprostředkování obchodu.
- podpůrné distribuční mezičlánky – bývají označovány banky, pojišťovny, reklamní a marketingové agentury, poradenské firmy apod.

Mnoho firem využívá kombinace obou výše zmiňovaných způsobů. (Zamazalová, 2010)

## **Komunikace**

Komunikace je všeobecně vnímána jako výměna informací, dvousměrný přenos informací.

Foret nahlíží na komunikaci ze širšího úhlu pohledu a označuje ji za základ veškerých vztahů mezi lidmi.

*Komunikace představuje proces sdělování (sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně. (Foret, 2011)*



Protože dělení a vnímání komunikace je popsáno v literaturách velké množství, v této práci bude uvedeno členění základní.

Dle Zamazalové je marketingová komunikace dělena na interní a externí. Kdy interní marketingová komunikace informuje vlastní zaměstnance firmy o budoucích krocích firmy, o vizi a hodnotách společnosti za účelem ztotožnění a vytvoření pocitu sounáležitosti. (Zamazalová, 2010)

Externí marketingová komunikace pak oslovuje a ovlivňuje skupiny cílových zákazníků.

Ke komunikaci je každým z nás využíván komunikační proces, který přehledně vystihuje skutečnosti, které se při sdělování informací uskutečňují.

Protože firmy při obchodování svých výrobků a služeb komunikují se svými zákazníky různými způsoby a kombinacemi různých způsobů komunikace, obvykle se tak hovoří o využití komunikačního mixu.

Složky marketingového komunikačního mixu:

- reklama

Reklama je jednou z nejdůležitějších složek marketingového komunikačního mixu. V dnešní době je všudypřítomná a využívá již velmi zajímavých způsobů a působení na naše podprahové vnímání.

Zamazalová uvádí, že vznik reklamy souvisí s produkcí zboží nad rámec vlastní potřeby. Jedná se jednostranný způsob komunikace.

Kotler pak říká, že jde o „*jakoukoli formu neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu*“

Reklama podléhá omezením dle Zákona o regulaci reklamy.

- Podpora prodeje

Podpora prodeje působí jako účinný doplněk reklamy a měla by podpořit koupi daného produktu. Působí jako přímý stimul, který intenzivně účinkuje na rozhodování spotřebitele. Může se jednat o různé kupony, slevy, prémie, cenově výhodná balení, soutěže, ale i ochutnávky a dárky.

- **Osobní prodej**

Osobní prodej představuje osobní vzájemné působení mezi prodávajícím a kupujícím. Příkrylová jej označuje jako ovlivňovací proces prezentace výrobku, služby nebo myšlenky, jehož největšími výhodami je rychlé předávání informací, okamžitá zpětná vazba, budování dlouhodobých vztahů. Nevýhodou je pak časová a tím i finanční náročnost s oslovením omezeného množství zákazníků, prostor na omyl prodávajícího, nesplnitelné sliby za účelem urychlení prodeje, které však firmě mohou poškodit dobré jméno. (Příkrylová & a kol., 2019)

Bývá využíván především při obchodování se zbožím vysokých cen nebo technicky náročnějších produktů, které vyžadují vysvětlení funkcí či instalaci.

- **PR (public relation)**

Public relation nepůsobí zcela jako podpora prodeje jednotlivých produktů, ale hlavním úkolem této složky marketingového komunikačního mixu je snaha vytvořit kladnou představu o podniku, jeho činnosti a produktech. Aby PR dosáhla svého působení na širokou veřejnost a úspěšně vytvořila vhodné povědomí o firmě, je důležité zachovat princip transparentnosti, tzn. úplné předání informací, které obsahují i stinné stránky podnikání.

- **Přímý marketing**

Direkt marketing je specifickou složkou marketingového mixu, která využívá přímé oslovení zákazníků prostřednictvím telefonu, emailu, pošty, televize atp. Často využívá výzvu k okamžitému nákupu. Jedná se o direct mail, katalogový prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping atd. (Boučková, 2003)

### **Event marketing**

Event marketing je v posledních letech hojně využívaným marketingovým komunikačním nástrojem. Kotler hovoří o důležitosti faktoru času nebo příležitosti, jedná se totiž o časově omezenou událost, která je spojena s určitou značkou, místem a skupinou lidí. (Kotler & Keller, 2007)

Karlíček vnímá velmi kladně především psychologický vliv působící na zúčastněné. Pozitivní emoce tak ovlivňují nejenom současný prodej, ale především ovlivňují prodej budoucí. (Karlíček, 2016)

### **Akční plán a rozpočet**

Aby se celý projekt mohl úspěšně uvést tzv. do chodu, je potřeba rozpracovat dílčí kroky do jednotlivých činností, funkcí i úkolů, vymežit pravomoc i odpovědnost a srozumět pracovníky o mezních termínech.

Součástí akčního plánu bývá i rozpočet. Pomocí údajů z minulého období a předpokládaného zisku je možno sestavit očekávanou bilanci pro plánované období.

Předpokládaný rozpočet musí být schválen manažerem pro realizaci. (Fotr, Špaček, Vacík, & Souček, 2017)

### **Kontrola a hodnocení efektivity**

*„Marketing je hra založená na učení. Přimete nějaké rozhodnutí. Sledujete výsledky. Z výsledků se poučíte a následně přijímáte lepší rozhodnutí.“* (Kotler, 2000)

Kotler dále uvádí, že firmy, které se déle zabývají marketingem, jsou v těchto aktivitách logicky úspěšnější, pokud se dokázali ponaučit ze svých vlastních chyb a přijmout patřičná opatření pro jejich nápravu. Jedná se tedy o neustálý proces zlepšování, který musí v zákazníkovi vyvolat nadšení. (Kotler, 2000)

Hodnocení a kontrola marketingové výkonnosti vychází tak z údajů z minulých období. Vyhodnocují a interpretují se současné výsledky, přijímají se nápravná opatření, zpracovávají se plány na zlepšení slabších míst.

## 2.6 Mezinárodní marketing

Mezinárodní marketing je nepatrnou součástí světového obchodu. Literatura hovoří o mezinárodním marketingu jako o „procesu zaměřování zdrojů firmy na příležitosti mezinárodního marketingu, ať už při soutěži na domácím trhu proti jiným mezinárodním společnostem, nebo dokonce když firma překračuje hranice státních trhů s výrobky a službami, ať už při soutěži na domácím trhu proti jiným mezinárodním společnostem, nebo dokonce když firma překračuje hranice státních trhů s výrobky a službami.

Hess a Cateora pak upřesňuje a drží se výroku, že se jedná o „výkon obchodních činností, které směřují tok zboží a služeb ke spotřebitelům a uživatelům ve více než jednom státě.“ (Hess & Cateora, 1996) Podniku se tak nabízí příležitost, aby se připravil na splnění úkolů uspokojování různých potřeb, přání, vzorců chování a vnímání spotřebitelů a uživatelů v různých zemích, pouze pokud prodává výrobky pod svou vlastní značkou. V případě, že je hromadný vývoz přepracován a znovu zabalen jinou firmou se sídlem v zahraničí, nelze jej už označit jako aktivitu mezinárodního marketingu. (Paul & Kapoor, 2008)

Proces internacionalizace je souhrnem činností podniku směřující za hranice státu dosavadního působení. Co motivuje firmy k expanzi na zahraniční trhy?

Společnost při zvažování dalších kroků vývoje podnikání pracuje dle Berndta se čtyřmi hlavními motivačními důvody:

Ekonomické – při zkoumání ekonomických důvodů internacionalizace firmy se firma zaměřuje na rentabilní cíle. Velkou vlivnou silou disponují legislativní podmínky dané země a vliv měnového kurzu.

Ofenzivní /některé zdroje uvádějí *proaktivní* – při ofenzivním postavení využívá podnik konkurenčních a jiných výhod nebo vyplňuje díru na trhu. Expanze na zahraniční trh z proaktivního důvodu otvírá zajisté přístup k novým zdrojům a vybízí k využívání investičních pobídek.

Defenzivní /v některých literaturách také *ochranný* – společnost řeší určitou skutečnost, která ji limituje. Do ochranné strategie je možno zahrnout také vliv

sekundárních investic, neboli následování významných zákazníků, ke kterému dochází nejčastěji u dodavatelů velkých výrobních firem. (Ameir, 2018)

Důvody orientované na prostředky – podnik sledává domácí trh limitujícím a nedostačujícím, hovoříme o přesycenosti domácího trhu. Podnik tak vstupem na zahraniční trh diverzifikuje riziko. (Berndt, Altobelli, & Sander, 2007)

Při expanzi na zahraniční trh je potřeba brát v potaz působení několika vlivů, které do značné míry ovlivňují chod mezinárodních firem. Náročným úkolem marketingového manažera je pak tyto vlivy správně identifikovat a zvolit vhodnou strategii splynutí na novém trhu.

#### Politické a právní prostředí

Společnosti, které provádějí podnikatelské aktivity ve vztahu s jinými zeměmi, musí respektovat pravidla, nařízení, obchodní a daňové zákony a místní smluvní závazky. Řada zemí se může řídit anglickým zákonem, země v některých jiných částech světa mohou mít své vlastní systémy a zákony. Kromě toho by místní správa v každé zemi upřednostňovala kontrolu mezinárodního dovozu do této země s cílem chránit místní průmysl prostřednictvím netarifních a necelních bariér.

#### Kulturní prostředí

Kulturní prostředí představuje další výzvu pro marketingové specialisty působící na mezinárodní půdě. Rozdíly ve zvycích a tradicích různých komunit po celém světě mohou vést k situacím, kdy může být komunikace se spotřebiteli, uživateli a zákazníky nesprávně interpretována. Odchytky v sémiotice, hodnotách, nápadech, postojích, vírách, předpokladech a tradicích představují výzvu pro marketingového manažera. Manažer musí identifikovat similaritidu a disparitu v kulturách a podniknout kroky k přizpůsobení se v různých zemích. Tím se dá zabránit ztrátě času a nárůstu nákladů.

#### Soutěžní prostředí

Ze správného úhlu pohledu může konkurence povzbudit organizaci k dokonalosti. Současně ale může působit odrazujícím dojmem, kdy se oponentní strana uchýlí například k taktikám blokování distribučních kanálů, negativní reklamní politice nebo neočekávané manipulaci cen. Takovéto taktiky mohou společnost donutit k ústupu nebo naopak k agresivitě ve svém přístupu. Pepsi a Coke vedly často tvrdé konkurenční boje nejen mezi sebou, ale také proti místní výrobě nealkoholických nápojů v některých zemích. (Paul & Kapoor, 2008)

Jak již bylo naznačeno, internacionalizace jako taková je tedy určitým procesem, který značí pohyb, přechod firmy do mezinárodního prostředí, expanzi.

Jedná se o velký rozhodovací proces každé firmy, který do značné míry ovlivní chod celé společnosti. To, kolik je firma schopna a ochotna investovat do svého rozhodnutí expandovat na zahraniční trhy, je možno rozdělit do dvou základních skupin.

Formy expanze na zahraniční trh

Expandovat na zahraniční trhy lze bezkapitálovým a kapitálovým

Bezkapitálová expanze

Export – export představuje základní a nejjednodušší formu expanze na zahraniční trh. Export sám o sobě nevyžaduje žádné vázání kapitálu v zahraničí. Dvořáček k problematice připomíná důležitost řádného sestavení kupní smlouvy v souladu s právními odlišnostmi v zahraniční zemi a vymezení obchodních a platebních podmínek. (Dvořáček, 2006) Při využívání nového kontaktu a prvního obchodního styku bude platba za zboží či služby probíhat pravděpodobně po dodávce zboží či při převzetí. Při dlouhodobější spolupráci v rámci utužení dobrých vztahů a rychlejšího a plynulejšího obchodu mohou platby probíhat i předem při objednávce.

Licence – podstatou licence nebo licenčních smluv je povolení k využití nehmotného majetku neboli know-how. *Je to ujednání, kterým poskytovatel opravňuje nabyvatele ve sjednaném rozsahu k využití práv z průmyslového vlastnictví na sjednaném území a nabyvatel se zavazuje k poskytnutí určité odměny (licenční poplatek,*

*autorský honorář) za určité období. Tato dohoda zahrnuje právo na využití patentů, obchodních značek nebo výrobních technologií. (Štrach, 2009)*

Franchising – franchising je ve své podstatě forma smluvního ujednání podnikání, podobně jako licence, která opravňuje franchisanta využití pro své podnikání nejenom know-how, značku organizace, ale také využívání předmětu podnikání. Nabyvatel je touto smlouvou vázán k platbě vstupního i provozního poplatku a dodržování kultury a obchodní politiky franchisora. Nevýhodou pro poskytovatele je možnost poškození dobrého jména z důvodu poměrně obtížné kontroly. (Ameir, 2018)

#### Kapitálová expanze

Zahraniční pobočka – nová pobočka v zahraničí nese stejné jméno jako firma mateřská, vlastnictví nese stejná právnická osoba a pobočka je plně podřízena mateřské společnosti.

Zahraniční přidružená společnost – jedná se o samostatnou právnickou osobu, jde tedy o volnější vztah spolupráce mezi dvěma firmami. V tomto vztahu můžeme dle podílu vlastnictví hovořit buď o dceřinné společnosti, kde je vlastnický podíl mateřské vyřimy vyšší nebo roven 50 %, nebo o filiálce, kde je vlastnický odíl mateřské firmy menší než 50 %. (Ameir, 2018)

Joint ventures – je označení pro tzv. společný podnik, kde se jedná o spolupráci dvou subjektů, expandujícího a domácího, tvořící jeden podnikatelský útvar. Ze vzájemné spolupráce vycházejí výhody pro obě zúčastněné strany. Pro expandující firmu největší výhoda spočívá v rychlém vstupu na zahraniční trh, kde těží z již navázaných obchodních kontaktů a přebírá dodavatelsko-odběratelské řetězce a distribuční toky. Firma takto i velmi výhodně diverzifikuje rizika. Pro místní společnost největší výhoda spočívá v posílení finanční opory a firma se tak stává zajímavější a stabilnější pro potenciální odběratele.

## 2.7 Podnikatelský plán

Aby byl nový podnikatelský záměr a další kroky podnikání úspěšný, je potřeba sestavit kvalitní podnikatelský plán. Podnikatelský plán je tvořen pro vnitropodnikové účely a pro externí účel, např. pro investory. Slouží především k představení koncepce a uspořádání myšlenek a ideí. Dokument identifikuje směr a cíle firmy, způsoby jejich dosahování a hodnotí a vliv rizik. (Veber & Srpová, 2012)

Struktura podnikatelského plánu

Dle Fotra a Součka by měl podnikatelský plán obsahovat následující náležitosti:

- realizační resumé,
- charakteristiku podniku, jeho cílů a strategií,
- organizaci řízení,
- vymezení cílových trhů a zákazníků,
- obchodní a marketingový plán,
- hodnocení rizik,
- finanční plán
- přílohy, jsou-li nutné. (Fotr & Souček, 2005)



### **3. Cíle a metody zpracování**

Kapitola cíle a metody zpracování obsahují identifikaci cíle výzkumné práce a popis použitých metod ve výzkumném díle.

Metodika výzkumu objasňuje metodologický přístup a popisuje konkrétní metody a postupy, které byly výzkumníkem použity a na jejichž základě autor výzkumu došel ke svým závěrům. (Linderová, 2016)

#### **3.1 Cíl práce**

Cíl výzkumného díla udává, čeho má být jeho splněním dosaženo. Zároveň se ale neomezuje pouze na vyřešení výzkumného problému, ale cílem je také způsob prezentace výsledků a tvar výstupní informace, tedy způsoby aplikace výsledků v praxi. Takto se odkazuje Reichel 2009 na Pelikána 1998. (Reichel, 2009)

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit ve vybraném podniku a navrhnout pro něj marketingový plán pro další období.

#### **3.2 Metodika práce – postup zpracování**

Zpracování diplomové práce započalo studiem odborné literatury, která se přímo týká problematiky marketingu a to od českých i zahraničních autorů. Ze zahraničních autorů bylo nejvíce informací čerpáno z různých publikací od Kotlera a kol. a Evanse. Z české literatury pak bylo vycházeno např. z děl Fotra, Zamazalové a Jakubíkové.

Dalším krokem v postupu zpracování práce bylo představení podniku, který je předmětem výzkumného díla. Byly uvedeny základní údaje o společnosti, právní forma podnikání a stručně popsána historie podniku.

Součástí diplomové práce je analýza mikroprostředí, která byla provedena pomocí modelu 7 S. Model 7 S kombinuje tvrdé a měkké faktory působení firmy. Součástí tohoto modelu je uveden i organiční diagram společnosti.

Dále byla zpracována analýza blízkého prostředí firmy pomocí Porterova modelu a vymezena zákaznická báze. Logicky pak navazuje analýza makroprostředí firmy pomocí PESTEL analýzy. Tato metoda se snaží o identifikaci vnějších vlivů podniku, které uvádějí rámec působení firmy.

Pro zpracování všech analýz byly použity informace získané z polostrukturovaných řízených rozhovorů, které byly vedeny převážně s jedním z jednatelů společnosti a s marketingovým manažerem.

Polostrukturovaný rozhovor je z metod kvalitativního výzkumu a spočívá v přirozené komunikaci mezi tazatelem a dotazovaným. Při tomto způsobu dotazování má tazatel k dispozici seznam otázek, které by měly zaznít a měly by být také zodpovězeny. Je doporučeno mít k dispozici nahrávací zařízení pro pozdější práci s daty. (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011)

Byly provedeny dva základní řízené rozhovory k získání stěžejních informací, jeden z nich byl nahráván a následně zaznamenán do textového souboru, který je součástí přílohy. V průběhu zpracování práce proběhly další tři kratší řízené rozhovory s marketingovým manažerem k získání dodatečných informací. Všechny uvedené rozhovory probíhaly v jazyce anglickém a německém.

Jako poslední je uveden koncept 4P/4C, který identifikuje a hodnotí základní marketingový mix z pohledu zkoumaného podniku i z pohledu zákazníka.

Po sběr dat potřebných k analýze současné marketingové situace bylo vycházeno z metody focus group.

Tato metoda se řadí do kvalitativních metod výzkumu a spočívá ve skupinovém rozhovoru řízeném moderátorem. Dnes je asi nejpoužívanější kvalitativní metodou výzkumu trhu a výhodou této metody je získání velkého množství informací v uvolněné atmosféře. (Machková, 2006) Této diskuze se zúčastnili čtyři zainteresovaní zaměstnanci firmy a to ve sledovacím období v rozmezí čtyřech měsíců na přelomu roku 2019 a 2020.

Klíčová data, která nastiňovala blízkou budoucnost a další nevyhnutelné kroky společnosti, ze kterých bylo vycházeno při konstrukci vlastního návrhu marketingového

plánu, byla získána řízeným rozhovorem s marketingovým manažerem, který mohl poskytnout náhled do statistik a nastínil predikci dalšího vývoje situace, a s majitelem firmy, který poodhalil nové plány do dalších let.

Pro účely provedení analýz byly využity následující zdroje dat: vycházelo se převážně z polostrukturovaných rozhovorů s jednatelem a zaměstnanci firmy a focus group. Dále byly využity elektronické zdroje a interní informační materiály organizace. Při představení společnosti bylo vycházeno z veřejně dostupných informací a webových stránek společnosti.

Název společnosti, na které jsou provedeny analýzy, je autentický. Záměrně nejsou zveřejněna jména účastníků řízených rozhovorů nebo zainteresovaných partnerů.

Po sumarizaci potřebných dat určených k provedení analýz, byly navrženy úpravy marketingových aktivit ve třech rovinách. Jako první byla navržena úprava v rámci osobního prodeje, která by měla v rámci kompromisu nižších nákladů přinést elegantní řešení ve zvýšení komfortu klientely podniku. Druhý návrh zařazuje event marketing mezi běžně využívané marketingové aktivity společnosti. Vzhledem k tomu, že největší ohrožení podniku přichází z vnějšku v podobě zákonných změn a regulací, které se výrazně dotknou automobilového průmyslu, poslední návrh aktualizace marketingového plánu je využití potenciálu a expandovat do zahraničí.

Diplomová práce byla zpracována za pomoci výpočetní techniky a využití sady nástrojů Microsoft Office. Mapa a grafické návrhy byly tvořeny v programech Inkscape a Draw.io.

Práce byla napsána a uzavřena ke dni 10. 09. 2020.

## 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání

### 4.1 Představení podniku

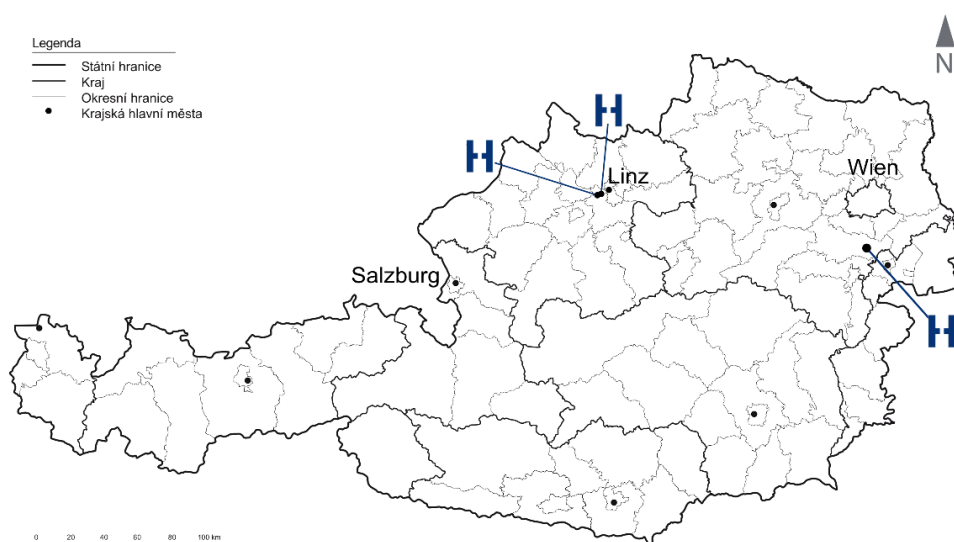
Autohaus Hösch, GmbH je jedním z předních dealerů osobních automobilů v Rakousku se zaměřením na prodej a servis evropských prémiových značek (zejména Audi, Mercedes Benz, BMW a Jaguar).

Jedná se o mladou společnost, která byla založena v roce 2009 a nyní spadá se svými 46 zaměstnanci do kategorie malých podniků.

Společnost disponuje moderními autosalony a prostornou plochou pro nabídku svých vozů. Momentálně jsou otevřeny čtyři pobočky, tři v Horním Rakousku, kde byla společnost založena a má zde také hlavní sídlo, a další část podniku byla otevřena v blízkosti Vídně.

V posledních deseti letech došlo k rychlému růstu od start-up firmy až po špičku mezi automobilovými prodejci.

Obrázek 2: Mapa umístění poboček Autohausu Hösch v Rakousku



Zdroj: Vlastní zpracování, původní mapa převzata z Österreichischer Bundesverlag Schulbuch GmbH & Co. KG und Freytag-Berndt u. Artaria KG, Wien

Obrázek č. 2 zobrazuje mapu Rakouska a strategické rozmístění poboček zkoumaného podniku. V okolí Linze v Horním Rakousku se nachází hlavní sídlo společnosti - pobočka Pasching, která disponuje showroomem, malou dílnou pro finální přípravu vozů před předáním novým majitelům, a rozlehlým parkovištěm, které je schopné pojmout a vystavit až 200 vozidel. Samozřejmě je příjemné odpočinkový prostor pro klienty.

V těsné blízkosti pobočky Pasching se nachází nové servisní centrum Wagram a logistické centrum Leonding. Opravy a kontrolní servis jsou prováděny v nově vybavené dílně se šesti zdvihy, vlastní lakovnou a moderními technologiemi pro poskytování kompletních služeb.

Druhý autosalon zkoumaného subjektu se nachází v okolí Vídně. Pobočka Tribuswinkel dokáže představit až 230 vozů.

Vozový park celé společnosti pojímá k 31. 12. 2019 zhruba 650 osobních vozů vyšší třídy maximálního stáří 2 let s nájezdem do 20 tis. km.

## 4.2 Základní údaje společnosti

Obchodní jméno:	Autohaus Hösch GmbH
Právní forma podnikání:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung <sup>2</sup>
Sídlo:	Pasching Point 9, 4061 Pasching, Rakousko
Datum zápisu do OR:	01. 10. 2009

---

<sup>2</sup> Obdoba české společnosti s ručením omezením odpovídající rakouskému obchodnímu zákoníku

Obrázek 3: Logo společnosti



*Zdroj: Fotoarchiv společnosti Hösch*

Logo firmy je jednoduché, čisté, precizní. Autorem loga je dlouholetý přítel jednoho z jednatelů podniku a marketingový specialista původem z Německa.

### **4.3 Historie společnosti**

Společnost Autohaus Hösch nemá příliš bohatou historii, jedná se o poměrně mladou firmu, kde je ale zajímavé pozorovat její růst.

S celou myšlenkou obchodu s osobními vozy přichází roku 2008 mladý student, který v té době žil a studoval v Budapešti. V té době docházelo k velkému cenovému rozdílu na trhu nových vozů v Maďarsku a v Rakousku. S využitím veřejnosti dostupných webových portálů začíná prodávat jeden až dva nové vozy měsíčně, většinou se jedná o malá auta, jako je Fiat 500, Suzuki nebo Škoda Fabia.

Roku 2009 byla založena první společnost s ručením omezením – Savedrive, kde už figurují jednatelé dva a objem prodeje je na úrovni cca patnácti až dvaceti vozů měsíčně.

O rok později si firma pronajímá první oficiální obchodní prostor a začíná budovat vlastní portfolio. Prodej pomocí showroomu a možnosti výběru vozidel přímo na místě přinesl poměrně slušný úspěch a firma roku 2011 expanduje do Norska. Tímto krokem se začíná měnit nabídka nabízených vozů a obchod se zaměřuje na vozy v hodnotě kolem 20.000 €. V roce 2011 přichází také první zaměstnanec, který udržuje výhodný obchodní kontakt s Maďarskem.

Roku 2013 přichází zaměstnanec druhý, který otvírá nové obchodní kontakty s Českou republikou, odkud si firma může dovolit nakoupit dražší vozy, brand new nebo zánovní předváděcí vozy do maximálního stáří šesti měsíců.

Mezi lety 2014 a 2015 zažívá firma nebývalý růst a roku 2016 investuje do výstavby vlastního autosalonu. V létě 2016 se tak může těšit vlastních profesionálních prostor na úrovni a společnost dostává nové jméno Autohaus Hösch.

Výstavba nového autosalonu byla zatížena investicí cca 2 mil. € + cca 1 mil. € bylo využito na rozšíření vozového parku.

Posledních 3, 5 roku roste firma exponenciálně.

V roce 2017 pronajímá další prostory v okolí Vídně, které jsou vybaveny zpočátku třemi zaměstnanci a zhruba sedmdesáti vozy.

O pár týdnů později je odepsána další smlouva na pronájem prostoru logistického centra a tímto se otvírá pobočka Leonding.

Poptávka zákazníků o servisní a další služby přiměla autohaus zařídit na jaře roku 2019 servisní centrum. Tato investice byla ve výši cca 1,1 mil. € za budovu a cca 400 tis. € vybavení servisu.

Obrázek 4: Pobočka Pasching



Zdroj: Fotoarchiv společnosti Hösch

#### 4.4 Analýza současné situace podniku

V následující kapitole jsou provedeny analýzy, které podají přehled o aktuální situaci ve zkoumané organizaci. Je vycházeno z:

- z analýzy vnitřního prostředí firmy – metoda 7S
  - Strategie
  - Struktura
  - Systémy řízení
  - Styl manažerské práce
  - Spolupracovníci
  - Schopnosti
  - Sdílené hodnoty,
- analýzy vnějšího prostředí – pestel analýza, analýza konkurence
- a z konceptu 4C/4E



## **Analýza vnitřního prostředí firmy**

Analýza vnitřního prostředí firmy byla provedena pomocí modelu 7 S, i přes to, že Keřkovský v literární rešerši upozorňuje na její nedostatek. Pro účely této práce ale svůj účel analýza plní a byla zvolena i jako součást představení podniku.

### **Model 7 S**

- Strategie – jádrem obchodní filozofie společnosti Hösch je důvěryhodné a čestné jednání s klienty. Aby mohly být uspokojeny potřeby zákazníků celkově v otázkách firemních i privátních vozů, doplnila firma v posledních letech své hlavní zaměření, prodej automobilů, o další služby autodílny a pneuservisu.
- Struktura – vybraná společnost má čtyři pobočky, kde každá pobočka má svého vedoucího pracovníka, který je zodpovědný za plynulý chod a dobře odvedenou práci. V čele firmy stojí dva jednatelé.

Pobočka Pasching – prodej, showroom

Pobočka Wagram – servisní centrum, administrativní budova

Pobočka Leonding – logistické centrum, fotostudio

Pobočka Tribuswinkel – prodej, servis

- Systémy řízení – první osobní kontakt s klienty probíhá přes prodejce, kteří projdou se zákazníky základní představy o koupi vozu a pokud nemá klient úplně jasno, který vůz vybrat, prodejce po vyslechnutí požadavků pomůže vybrat vhodný vůz, popř. připraví vozy k testovacím jízdám.  
Ostatní zákazníky, kteří vyhledají servisní služby, odbaví pracovníci na recepci. Jednatelé společnosti a další zaměstnanci přijdou do styku se zákazníkem zřídka kdy, spíše ve výjimečných případech nebo při jednáních jiného charakteru.
- Styl manažerské práce – firma v posledních letech dosahuje rychlého růstu. Většina zaměstnanců je zde zaměstnána nanejvýš jeden a půl roku, ale pro ty jedince, kteří pro firmu pracují déle, byly některé ze změn velmi dramatické a museli se vypořádat i s faktem, že s růstem firmy se mění i způsob celé

spolupráce, podněbí, vztahy. Rychlý růst znamená velké množství změn, na které je potřeba se adaptovat. Bohužel množství nových opatření bývá prováděno tzv. pokusem – omylem. Ve firmě je znát lehká nervozita a pracovníci postrádají poklidnou atmosféru a prostor na práci.

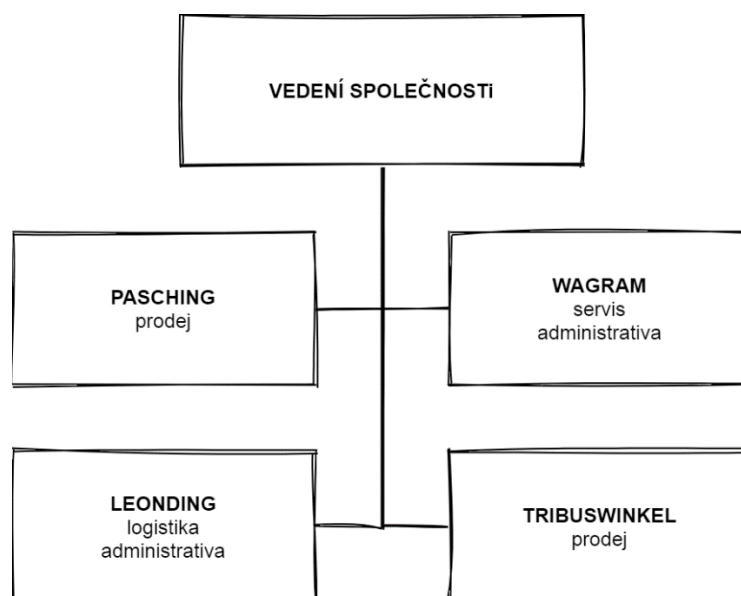
Jednatelé usměrňují chod společnosti více méně na dálku využitím elektronické komunikace a telefonu. Pracovní meetingy probíhají nanejvýš několikrát do měsíce a to jen a pouze s řídicími pracovníky.

Bohužel i ve výjimečných situacích se vedení společnosti vyhýbá osobní komunikaci při shromáždění celé firmy a využívá hromadné korespondence pomocí emailu či WhatsApp.

- Spolupracovníci – Autohaus Hösch má k 31. 12. 2019 46 zaměstnanců a řadí se tak do kategorie malých podniků.

Jak je patrné z obrázku č. 5, zkoumaný podnik má jednoduchou organizační strukturu. Ve vedení společnosti figurují dva jednatelé, z nichž jeden zajišťuje finanční stránku chodu firmy a druhý provozní. Všechny čtyři pobočky tvoří jeden účetní celek.

Obrázek 5: Organizační diagram zkoumaného podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Pobočka Pasching je hlavním sídlem společnosti a zároveň prodejní místo. Stále zde pracují tři prodejci a jeden asistent prodeje, přechodně jedna osoba na finální doleštění vozidel těsně před předáním novým majitelům.

Wagram, servisní centrum a administrativní budova. Jedná se momentálně o největší prostor společnosti. Servis má jednoho vedoucího pracovníka, čtyři techniky a dva lidé působí na recepci. V kancelářích pak figuruje jeden vedoucí pracovník, dvě účetní, jedna asistentka a marketingový manažer.

Leonding, logistické centrum a administrativní budova pojímá celkem šest administrativních pracovníků, jednoho vedoucího automechanika, tři pomocné techniky, dva lakýrníky a sedm pracovníků na přípravě a čištění vozidel. Firma stále zaměstnává jednoho fotografa, který zajišťuje fotografie vozů na prodej, vč. detailních obrázků interiéru. Fotograf pracuje v novém fotostudiu s otočnou plochou pro snadnější manipulaci s vozy. Firma dále externě spolupracuje se dvěma profesionálními fotografy, kteří fotí do automobilových magazínů.

Prodejna Tribuswinkel má jednoho vedoucího prodejce, dva prodejce a dva asistenty. Servisní činnosti zajišťují dva automechanici a dva pracovníci na přípravě a čištění vozidel.

Přesto, že se firma řadí svým počtem zaměstnanců mezi malé podniky, má neobvykle vysokou fluktuaci pracovníků, což negativně působí na chod celé společnosti. Nejenom, že to narušuje firmní klima, ale také je to velice nákladný nešvar, který poškozují i reputaci firmy.

- Schopnosti – kvůli rivalitě v prostředí prodeje vozů si autohaus Hösch potrpí na vysoce profesionální jednání ze strany svých prodejců, kde je kvůli multi-brand prodeji kladen poměrně vysoký požadavek na technické znalosti všech nabízených vozů. Neméně důležitá je pak i komunikace, vstřícnost, ochota pomoci a poradit, jazyková vybavenost.

Citelný rozdíl je znát v jednání prodejců na prodejním místě Pasching a Tribuswinkel. U Vídně jsou prodejci dravější, naopak v Paschingu vládne příjemná a nenásilná atmosféra.

Velký důraz kladou jednatelé i na odborné vzdělání svých techniků. Do servisu musí se svým vozem každý majitel automobilu a služby jsou v Rakousku obecně velmi výdělečná činnost.

Firma docela šikovně využívá jazykovou vybavenost svých zaměstnanců. Aby byla zachována profesionalita i v oblasti komunikace, zaměstnává Autohaus poměrně velké množství cizinců nebo rakouské spolupracovníky s kořeny v zahraničí. Těchto jazykových výhod je využíváno denně nejenom při prodeji vozů zahraničním klientům, ale hlavně při komunikaci s dodavateli a ostatními kolegy, kteří zajišťují transport vozidel.

- Sdílené hodnoty – sdílené hodnoty firmy vycházejí bezprostředně ze strategie společnosti, kde se firma opírá především o důvěryhodné a čestné jednání s klienty. Pokud firma nedokáže ve své nabídce klientovi vyjít vstříc, vždy je snaha o uspokojení potřeb klienta a zajistit vůz, který si zákazník přeje, na objednávku.

Autohaus Hösch je malou obchodní společností, která však svými aktivitami velmi rychle proniká na trh a využívá momentálního postavení, kdy se firma necítí ohrožena konkurencí díky specifikům svých nabízených služeb. S potenciální konkurencí naopak velmi úspěšně spolupracuje. Dynamický růst firmy s sebou přináší prostor pro chyby a omyl, firmě se však i tak daří udržet si klientelu a úspěšně dále růst.

## **Analýza vnějšího prostředí podniku**

### **PESTEL analýza**

PESTEL analýza je analytickým nástrojem strategického managementu, který identifikuje vnější prostředí podniku. V literaturách se můžeme setkat se zjednodušeným modelem, který zahrnuje čtyři základní vlivy makroprostředí podniku – sociální, technologické, ekonomické a politické faktory – tzv. STEP analýza. Pro účely této diplomové práce bude pracováno s rozšířeným modelem PESTEL, který je běžně uváděn v zahraničních zdrojích.

**Politické faktory** – stabilita národní a zahraniční politické situace významně ovlivňuje chod každého podnikatelského subjektu, stejně tak změny v politickém dění, které dále úzce souvisí s legislativními faktory.

**Ekonomické faktory** – ekonomické faktory vycházejí ze stavu hospodářství a jeho trendů. Významný je vliv mezinárodní politické a ekonomické situace. Znalost této problematiky přináší jednoznačně veliké výhody a snižuje riziko při rozhodování o budoucnosti podniku, stejně jako např. vhodné využívání fáze hospodářského cyklu a přizpůsobení se aktuální situaci.

**Sociální faktory** – sociální a demografické faktory reflektují působení spojené s postoji a životním stylem obyvatelstva. Vliv tohoto faktoru je nejvíce viditelný na vozech na protiúčet, kdy jsou ve Vídni vykupována ojetá vozidla obecně dražší, mladší a vyšší třídy premiových značek. V Linzi naopak dochází k výkupu obecně starších rodinných vozů.

Kompletní myšlenku o vlivu sociálního faktoru doplní později ještě informace týkající se zákaznická báze společnosti.

**Technologické faktory** – technický a technologický pokrok nutí každý podnikatelský subjekt, který chce být nadále úspěšný, ke krokům, které bývají kapitálově poměrně náročné. Ať už se jedná o zaměření na konečného zákazníka v podobě inovacích procesů stávajících výrobků, nebo upgrade vnitřních systémů.

Autohaus Hösch se musel za dobu své existence zabývat danou problematikou z obou úhlů pohledu. V posledních pěti letech se výrazně změnil charakter nabízených vozů. V roce 2014 převážela nabídka dostupných vozů střední třídy a rodinné minivany.

V letech 2017 a dále se vozový park postupně rozšiřoval a hlavní zaměření přeslo na vozy premiové třídy, luxusní limuziny a sportovní vozy.

V roce 2019 začaly v nabídce přibývat vozy hybridní a elektroautomobily, které se u klientů těší velkého zájmu. Nová platforma vozů Tesla má už poměrně slušný dojezd a na stát rozlohově podobný Rakousku s dostačující sítí dobíjecích stanic a možností supernabíjení, jsou klienti spokojeni. Velká obliba hybridních a elektrovozů spočívá také v úlevě finanční a snižování tím provozních nákladů v podobě daleko nižšího povinného ručení.

V roce 2019 také nastala velká změna ve vnitřních systémech a celá společnost postupně přecházela na nový účetní a evidenční systém, který měl výrazně usnadnit práci administrativním pracovníkům, přinést přehlednost dat a zjednodušit komunikaci se zastupujícím daňovým poradcem.

Při uzavírání účetního období roku 2019 bohužel vedení společnosti ani zaměstnanci nemohou potvrdit původní záměr usnadnění práce a přehlednosti výstupních dat. Firma zaznamenává velké množství technických problémů, které s sebou přináší další náklady. Spolupráce s dodavatelskou firmou je časově i finančně náročná. Z tohoto důvodu je i do roku 2020 zachován tzv. interní hybridní systém vedení účetnictví a evidence, kdy v pozadí běží původní způsob zpracování dat, aby si firma mohla být jistá, že nový systém funguje bezchybně. Uvažuje se o změně firmy, která poskytuje služby daňového poradenství a zároveň zastupuje autohaus na finančním úřadě.

**Ekologické faktory** – ekologické faktory zahrnují různé regulace a omezení v zájmu ochrany životního prostředí. Velkým tématem posledních let bylo a stále bude snižování emisí. Množství výfukových splodin v ovzduší je velký problém a Rakouská republika k této záležitosti přistupuje poměrně striktně omezeními, ale i podporou, jak už bylo zmíněno, v podobě sníženého koeficientu pro výpočet částky povinného ručení. I důsledkem tohoto vlivu autohaus navýšil počet nabízených elektrovozů k prodeji.

V příloze je uvedena kalkulace v původním znění, která zobrazuje finanční zatížení provozu elektroautomobilu v porovnání s vozem se vznětovým motorem. Pro kalkulaci byl použit vůz Tesla Model S a Audi A6.

**Legislativní faktory** – prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky a dalších právních norem a vyhlášek je vymezeno podnikatelské působení i samotná existence jednotlivých podnikatelských subjektů. Se změnami na politické scéně, které promítají hospodářské vize do aktuální legislativy, přicházejí i změny, které nejednou rozhodují o další existenci podniků.

### **Analýza konkurence**

Ze shromážděných dat z řízeného rozhovoru vyplynulo, že zkoumaná organizace nepocítuje velký tlak ze strany konkurence. Podnik zaujal výhodného postavení na trhu a z potenciální konkurence se nabízejí autorizované prodejny nových automobilů nebo autobazary. Hrozbu autorizovaných prodejen nových automobilů dokáže firma velmi efektivně potlačit výhodnou cenovou nabídkou a to v důsledku rychle upadající hodnoty osobních vozů, které jsou jen pár měsíců po první registraci.

### **Shrnutí**

Jak z výše uvedeného vyplývá, tak jednotlivé faktory spolu souvisí, vzájemně se prolínají a doplňují. Největším ohrožením organizace z hlediska působení vnitřních vlivů je velmi dynamický růst společnosti. Podnik se delší dobu potýká s nedostatkem zaměstnanců a nedostatkem vhodně kvalifikovaných pracovníků. To zapříčiňuje vysokou fluktuaci v podniku, která nemá pozitivní dopad na klima firmy.

Největším ohrožením organizace z vnějších sil jsou legislativní a ekologické faktory, které do budoucna slibují výrazné omezení automobilové dopravy ve velkých městech. To negativně ovlivní prodej osobních vozidel se vznětovými a zážehovými motory.

## Koncept 4P/ 4C

Analýza základního marketingového mixu – z pohledu zkoumaného podniku

### Produkt/ služba

- Prodej automobilů v hlavní nabídce – během působení zkoumaného subjektu na trhu se platforma nabízených vozů pozvolna měnila v závislosti na vývoji firmy. Firma zpočátku nabízela menší, cenově přijatelné vozy a rodinné minivany. Postupně, přibližně od roku 2015, si společnost začala budovat image dealera prémiových a luxusních vozů.

Obrázek 6: Audi A5 Sportback, rv. 2018



*Zdroj: Fotoarchiv společnosti Hösch*

K 31.12.2019 má podnik na skladě 539 vozů nabízených k prodeji. Podrobnosti uvedou následující tabulky.



Tabulka 1: Počet vozů na pobočce Pasching k 31.12.2019

<b>Pasching</b>	<b>Počet vozů</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Audi	54	1.343.297,45 €	24.875,88 €
BMW	42	1.096.243,57 €	26.101,04 €
Citroen	1	2.750,00 €	2.750,00 €
Jaguar	13	420.693,11 €	32.361,01 €
Maserati	1	65.000,00 €	65.000,00 €
Mazda	3	30.797,35 €	10.265,78 €
Mercedes	35	837.801,08 €	23.937,17 €
Mini	1	24.835,41 €	24.835,41 €
Nissan	4	47.558,82 €	11.889,71 €
Opel	2	10.079,00 €	5.039,50 €
Peugeot	3	59.861,20 €	19.953,73 €
Seat	1	600,00 €	600,00 €
Škoda	5	83.350,25 €	16.670,05 €
Tesla	2	98.913,77 €	49.456,89 €
Volvo	9	212.965,20 €	23.662,80 €
VW	18	396.356,94 €	22.019,83 €
<b>Celkem</b>	<b>194</b>	<b>4.731.103,17 €</b>	<b>24.387,13 €</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 1 uvádí počet nabízených vozů určité značky v celkové hodnotě a v hodnotě průměrné. Pobočka Pasching, jako hlavní sídlo společnosti, disponuje ke konci roku 2019 194 vozy nabízenými k prodeji v celkové hodnotě 4,73 mil. €, tj. 120.217.331,55 CZK.<sup>3</sup>

Z tabulky je patrné, že prodej v okolí Linze je zaměřen na vozy Audi v průměrné hodnotě 24.875,88 €, které odpovídají dle kurzu ČNB 632.096,11 CZK za vůz.

Na druhém místě je největší zájem o vozy BMW, které jsou zastoupeny v počtu 42 ks v průměrné hodnotě 26.101,04 € (663.227,43 CZK).

Na místě třetím si stojí Mercedes v počtu 35 ks v průměrné hodnotě 23.937,17 € (608.243,49 CZK).

Při rozboru portofolia firmy je uvažováno, že nabídka odpovídá poptávce.

<sup>3</sup> Přepočteno na czk dle kurzu České národní banky k 31. 12. 2019: 25,410 (Česká národní banka, 2020)

Tabulka 2: Přehled vozů na pobočce Tribuswinkel u Vídně k 31.12.2019

<b>Tribuswinkel</b>	<b>Počet vozů</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Alfa Romeo	1	27.000,00 €	27.000,00 €
Audi	56	1.382.522,20 €	24.688,43 €
BMW	58	1.604.994,00 €	27.672,31 €
Fiat	1	7.975,00 €	7.975,00 €
Jaguar	15	512.592,13 €	34.172,81 €
Land Rover	2	69.739,15 €	34.869,58 €
Maserati	2	82.802,77 €	41.401,39 €
Mazda	1	17.507,35 €	15.507,35 €
Mercedes	33	880.103,46 €	26.669,80 €
Nissan	1	15.753,80 €	15.753,80 €
Peugeot	3	66.344,15 €	22.114,72 €
Renault	1	19.260,00 €	19.260,00 €
Škoda	2	43.439,65 €	21.719,83 €
Tesla	2	105.977,86 €	52.988,93 €
Volvo	5	127.415,70 €	25.483,14 €
VW	18	393.811,12 €	21.878,40 €
<b>Celkem</b>	<b>201</b>	<b>5.537.268,34 €</b>	<b>26.683,08 €</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tribuswinkel, jako druhé prodejní místo, disponuje ke konci roku 2019 201 vozy nabízenými k prodeji v celkové hodnotě 5.357.268,34 €, které odpovídají sumě 136.128.188,52 CZK.

I zde prodeji dominují vozy značek BMW, Audi a Mercedes. Celková průměrná hodnota už je necelé 2 tis. € vyšší než v tabulce č. 1. To odpovídá skutečnosti, že na autosalonu u Vídně bývají nabízené i vozy sportovní a exklusivní, jako např. vozy Tesla a Maserati, kde už se cena může pohybovat kolem 50 tis. € (1.270.500,- CZK).

Tabulka 3: Přehled vozů na pobočce Leonding k 31.12.2019

<b>Leonding</b>	<b>Počet vozů</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Průměrná hodnota</b>
Audi	39	1.007.613,43 €	25.836,24 €
BMW	22	511.213,28 €	23.236,97 €
Cadillac	1	15.000,00 €	15.000,00 €
Citroen	1	4.600,00 €	4.600,00 €
Jaguar	15	400.925,34 €	26.728,36 €
Mercedes	7	158.917,40 €	22.702,49 €
Mini	1	13.856,68 €	13.856,68 €
Peugeot	2	31.705,00 €	15.852,50 €
Seat	1	18.333,33 €	18.333,33 €
Škoda	2	32.539,10 €	16.269,55 €
Volvo	1	27.719,20 €	27.719,20 €
VW	10	178.477,45 €	17.847,75 €
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>2.400.900,21 €</b>	<b>23.538,24 €</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pobočka Leonding není prodejním místem, slouží k převzetí vozů z transportu a k přípravě k prodeji, včetně detailního fotografování, čištění interiéru i exteriéru. Ke konci roku 2019 zde čekalo na svoje zpracování 102 automobilů v celkové hodnotě 2.400.900,21 € (61.006.874,34 CZK). I zde na prvních dvou místech vozidla značky Audi a BMW, jako třetí Jaguar v počtu 15 vozů.

Ke konci roku firma řešila problém s nedostatkem místa k parkování dodaných automobilů. Proto i k příjmu transportů byla využívána kapacita i servisního centra Wagram, kde se nacházelo 42 automobilů v celkové hodnotě 857.933,40 € (21.800.087,69 CZK), viz. tabulka č. 4.

Tabulka 4: Přehled vozů na pobočce Wagram k 31.12.2019

Wagram	Počet vozů	Hodnota	Průměrná hodnota
Audi	1	18.642,00 €	18.642,00 €
BMW	8	216.398,95 €	27.049,87 €
Mercedes	17	388.940,00 €	22.878,82 €
Seat	8	107.200,00 €	13.400,00 €
Škoda	6	93.181,85 €	15.530,31 €
Volvo	1	19.054,60 €	19.054,60 €
VW	1	14.516,00 €	14.516,00 €
<b>Celkem</b>	<b>42</b>	<b>857.933,40 €</b>	<b>20.426,99 €</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

- Prodej ojetých vozů – Autohaus do svých služeb zařadil také možnost výkupu původního vozu klienta na protiúčet. Využití této služby je poměrně zajímavé a pohodlné, zákazníkům odpadají další starosti s prodejem „starého“ vozu a protiúčet jim uvolní kapitál a poskytne prostor ke snížení ceny nového vozidla. Tato služba nebyla nabízena po celou dobu podnikání, neboť si výkup automobilů na protiúčet žádá poměrně dost prostoru, personálu, další náklady s oceněním, práce fotografa a administrativní úkony. Tato vozidla jsou poté kontrolována technikem, nafocena a jsou dál určena k prodeji pomocí vedlejších internetových portálů, popř. 1x do měsíce soukromou aukcí.
- Servis – zkoumaná firma zajišťuje servisní služby v novém servisním centru Wagram, které disponuje dostatečně velkou plochou pro šest vzhvěhů pro osobní automobily a využívá moderních technologií.

Poskytované služby:

- Servis a opravy osobních i užitkových vozů všech značek
- Technická kontrola vozidel dle §57a<sup>4</sup>
- Opravy skel

<sup>4</sup> Přibližně odpovídá požadavkům na průběh a podmínkám technické prohlídky vozidla, kterou v ČR upravuje zákon č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozimních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně zákonů o pojištění odpovědnosti z provozu vozidel ve znění zákona č. 307/1999 Sb.

- Lakýrnické práce
- Opravy klimatizací
- Pneuservis (Hoesch, 2020)

Obrázek 7: Servisní centrum Wagram



*Zdroj: Fotoarchiv společnosti Hösch*

Obrázek 8: Servisní centrum Wagram, vstupní hala



*Zdroj: Fotoarchiv společnosti Hösch*

- **Financování** – další nabízenou službou společnosti Hösch je zprostředkování financování a pojištění kupovaného vozu.

Financování koupě nového automobilu může být zajištěno několika způsoby. Buďto klient využívá finančního leasingu, který je nastaven dle jeho preferencí a finančních možností s tím, že po dobu splácení je vozidlo ve vlastnictví leasingové společnosti a až po splacení celkové částky přechází vlastnické právo na zákazníka.

Nebo může využít operativního leasingu, kdy je vůz v podstatě na dobu určitou v tzv. nájmu s limitujícím nájzdem kilometrů. Po uplynutí doby operativního leasingu je zde možnost vůz odkoupit.

Dalším způsobem financování nového automobilu je využití úveru/ kreditu, kdy klient je po celou dobu splácení také vlastníkem daného vozidla.

## **Cena**

Cena ani cenová politika organizace nebude diskutována v rámci této diplomové práce z důvodu utajených a neveřejných informací.

## **Místo/ distribuce**

Místo popisuje distribuci produktu ke konečnému zákazníkovi. Naprostá většina klientů zkoumaného autosalonu přichází do prvního kontaktu s firmou přes Google nebo Facebook. Teprve poté klient navštíví salon nebo servisní centrum osobně. Je vhodné si předem domluvit schůzku na konkrétní hodinu. V případě nutnosti čekání na prodejce mají salony příjemným a vkusným způsobem zařízenou klientskou zónu, kde si klient může dopřát kvalitní kávu a zkrátit tak chvíle čekání. V případě autosalonů probíhá pak první osobní kontakt s prodejci. V případě servisu přichází klient do prvního osobního kontaktu s pracovníkem na recepci, který vypíše předávací protokol, vystaví cenovou nabídku následných požadavků a převezme od klienta jeho vůz.

## **Marketingová komunikace**

Ke své propagaci a komunikaci s veřejností využívá firma kombinaci následujících kanálů: vlastní webové stránky, Google, Facebook, Instagram, YouTube, WillHaben, AutoScout, Mobile, Gebrauchtwagen.at, AutoGott, Karriere.at, Radio a tištěná forma reklamy.

- 38 % uživatelů webové stránky [www.auto-hoesch.at](http://www.auto-hoesch.at) jsou uživatelé Googlu, kteří se proklikli přes placenou reklamu
- 28 % uživatelů webové stránky přicházejí přes Facebook
- 22 % uživatelů webové stránky jsou organičtí uživatelé Googlu
- 8 % uživatelů webové stránky přichází přímo
- Zbývá 4 % přicházejí přes Instagram a ostatní kanály

Z uvedeného vyplývá, že firma má hlavní fokus v marketingových aktivitách především na:

1. Google Ads
2. Facebook Ads
3. Tištěné – inzeráty, pošta, různé druhy voucherů převážně pro využití servisních služeb, reklamní bannery apod.

Většina uskutečněných prodejů vychází původně z:

1. Google
2. WillHaben<sup>5</sup>
3. Gebrauchtwagen.at<sup>6</sup>
4. Osobní doporučení

### **Analýza základního marketingového mixu – z pohledu zákazníka**

Při analýze 4C z pohledu zákazníka vycházím z přístupu dle Kozla.

Řešení potřeb zákazníka – customer solution – řešení potřeb zákazníka navazuje na produkt. Klient přichází do autosalonu za účelem testovací jízdy a uskutečnění koupě osobního automobilu. K výběru má klient k dispozici přes více než 500 osobních vozidel. Pokud má zákazník specifická přání, prodejce se snaží klientovi daný automobil vyhledat a objednat.

Náklady vzniklé zákazníkovi – customer cost – náklady vzniklé zákazníkovi navazují na cenu uvedenou v konceptu 4 P. Při zakoupení nového vozu klient musí uhradit nejenom vůz, ale další výhody, které souvisí s uvedením vozidla do provozu. Jedná se o zajištění povinného ručení a přihlášení vozu na příslušném úřadě. V Rakousku se

---

<sup>5</sup> WillHaben je online platforma zprostředkovávající nákup a prodej nového i použitého zboží všech kategorií.

<sup>6</sup> Gebrauchtwagen.at je online portál zaměřený na nákup a prodej v oblasti auto-moto tematiky



poplatek za přihlášení a vystavení značek pohybuje kolem 200 € a značky jsou vystaveny na počkání.

Dostupnost řešení – convenience – dostupnost řešení navazuje na místo. Zkoumaná společnost zvolila strategicky relativně vhodné rozmístění svých provozoven, aby se tak dostala ke svým klientům co nejbliž. Pokud i tak má klient problém se na schůzku či prohlídku dostavit, např. z důvodu, že ještě nevlastní žádný vůz, firma zajistí vyzvednutí klienta na vlakovém či autobusovém nádraží.

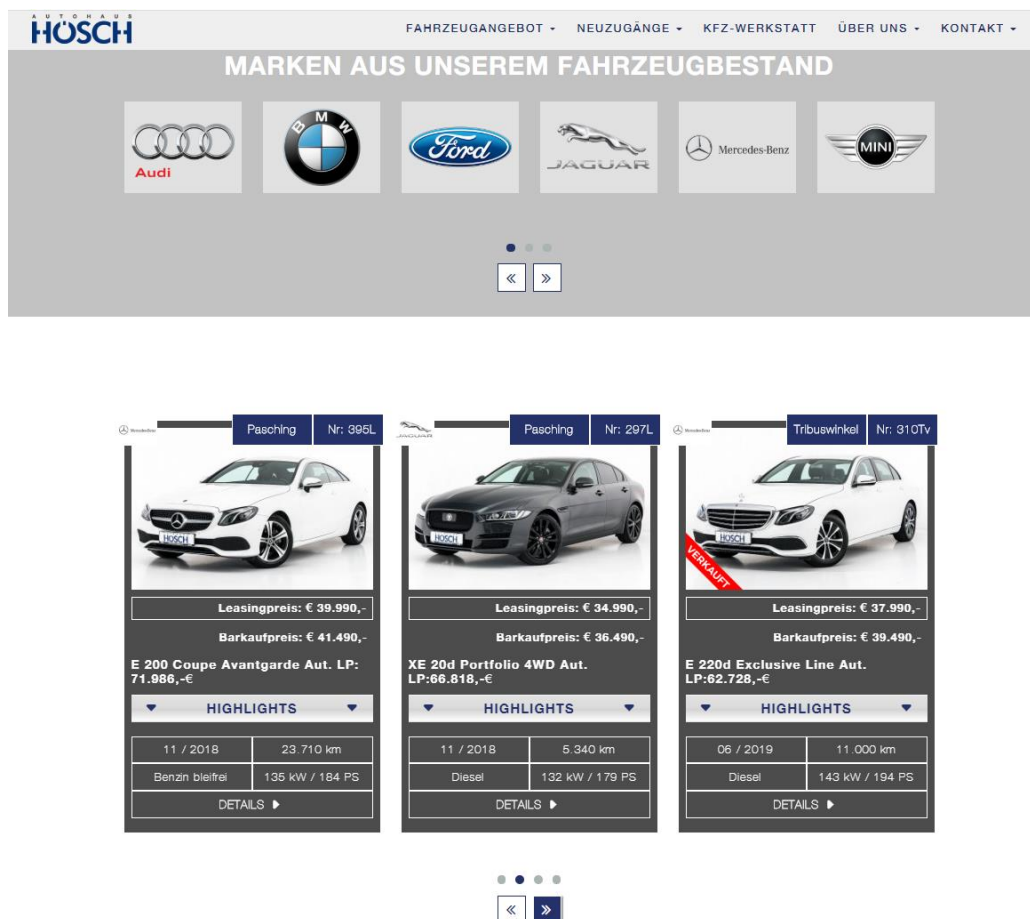
Komunikace – communication – komunikace z pohledu zákazníka navazuje na promotion (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011), kterého je součástí:

- osobní prodej, který vychází z charakteru podnikatelských aktivit zkoumaného subjektu a probíhá výlučně v prostorách jednotlivých autosalonů. Protože se jedná o prodej luxusního zboží, je kladen velký důraz na profesionalitu prodejců, ochotu a příjemné vystupování.  
Při osobním prodeji je pochopitelně důležitý také vzhled a osobní sympatie, proto firma dbá na zevní úpravu svých pracovníků a zajišťuje ošacení včetně čistírny. Tak mají jistotu, že prodejce přijde vždy dobře upraven a vyžehlen.
- komunikace přes telefon je nedílnou součástí celkové interakce s klienty. Zákazník si z pohodlí domova může ověřit prvotní informace o zamýšlené koupi či domluvit schůzku, aby si prodejce mohl vyhradit určitý časový prostor přímo pro klienta. Pokud komunikace přes telefon probíhá v opačném směru, jedná se většinou o výzvu k doložení chybějících dokumentů či dodání chybějících informací nebo oznámení o připravení vozu k předání.
- reklama – reklamní aktivity přes média nebo event marketing jsou firmou využívány jen velmi zřídka
- online komunikace – klient se o svém autosalonu může dozvědět přes webové stránky, a sociální sítě Facebook a Instagram

## Webové stránky

Jedním z nejméně využívaným nástrojem online komunikace jsou webové stránky firmy [www.auto-hoesch.at](http://www.auto-hoesch.at). Na úvodní stránce zájemce najde základní informace o firmě vč. sídel prodejních míst, i na mapě, otevírací dobu, kontakt a horké novinky.

Obrázek 9: Náhled webové stránky



Zdroj: [www.auto-hoesch.at](http://www.auto-hoesch.at)

Z nabídky je pak možno se prokliknout do následujících sekcí:

- nabídka vozů – hlavní nabídka vozů je dělena na další podsekcce: všechny vozy, lokalita Pasching, lokalita Tribuswinkel a sportovní a exkluzivní vozy. Zde se nacházejí detailní informace o nabízených vozech, včetně 40 fotografií interiéru, exteriéru, kol a el. příslušenství. U každého vozu

jsou uvedeny technické parametry, popis, výbava a další. Důležitá informace je pochopitelně informace o ceně, kde stojí cenu vozu, pokud bude placen hotově i s využitím financování,

- služby a servis – na záložce sevisu je uveden stručný přehled nabízených služeb a kontaktní formulář,
- o nás – sekce o nás podává základní informace o firmě. V části „Náš tým“ jsou kontaktní informace pracovníků, email a telefonní spojení, vč. fotografií a funkcí.

Na záložce „Kariéra“ jsou zveřejněny volné pozice a popis, co firma očekává od potenciálního pracovníka, a co naopak nabízí.

Často kladené dotazy shrnují často se opakující otázky klientů firmy.

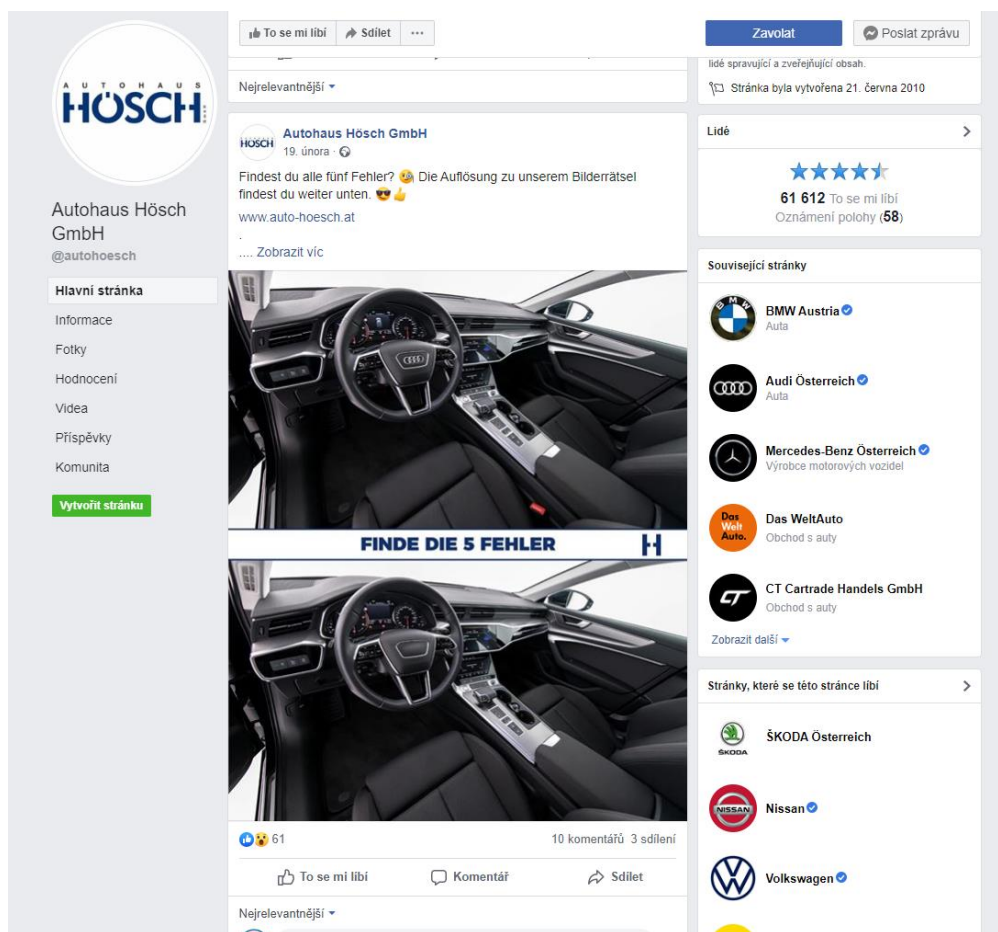
Webové stránky jsou obecně využívány ke sdělení základních informací a poskytnutí přehledu o nabízených produktech a službách.

Naopak Facebook je firmou využíván především k rozšíření povědomí o společnosti.

Firma aktivně komunikuje se širokou veřejností pomocí sociálních médií, kde nynější marketingový manažer vsadil na důvtip. To klienty baví a je znát citelný nárůst zájmu a firma se tak těší pozornosti již více než 60.000 lidí, kteří klikli na tlačítko „To se mi líbí“.

Facebookové stránky jsou využívány nejen ke sdělení důležitých informací, ale také horkých novinek a zajímavostí, vč. nabídky volných pracovních míst.

Obrázek 10: Facebook a najděte 5 rozdílů



Zdroj: facebook.com/autohoesch/

Obrázek č. 11 zachycuje post zkoumané společnosti na Facebooku. Zde vybízí své příznivce k hledání pěti rozdílů na dvou podobných fotografiích interiéru vozu Audi.

Dalším podobným postem na zmíněných stránkách je zastavení jedoucích autíček na vyznačeném místě. Pokud se dotčenému podařilo kliknutím zastavit tři autíčka na daném poli a zaslal print-screen svého výsledku do komentářů pod obrázkem, zařadil se tímto do slosování o voucher v hodnotě 30 € do servisního centra Wagram.

## Zákaznická báze

Pro shrnutí poznatků o zákaznické bázi zkoumaného podniku bylo užito řízeného rozhovoru s marketingovým specialistou, ze kterého vyplývají následující skutečnosti:

Cílové zákazníky má firma rozdělené do pěti skupin:

- lidé, kteří již navštívili webové stránky,
- zákazníci „ready to buy“,
- potenciální zákazníci, kteří sdílí zájem o vozy a automobilový průmysl,
- potenciální zákazníci, kteří mají zájem o specifické značky vozů,
- lidé, kteří vyhledávají servis a opravy svých vozů.

Následující tabulka zobrazuje alokaci zákazníků dle pohlaví.

Tabulka 5: Členění zákazníků dle pohlaví

Pohlaví	Procentuální podíl
Muži	57 %
Ženy	20 %
Neidentifikováno	23 %

*Zdroj: Interní zdroje firmy*

Z tabulky č. 5 vyplývá, že převážná většina klientů firmy jsou muži, a pouze ¼ ženy. Tato specifikace odpovídá obecnému vnímání o zájem v automobilový průmysl. Koupě nového automobilu představuje také poměrně velkou investici, kterou ve většině případech v rodinách přebírají muži.

Následující přehled zobrazuje rozdělení zákazníků firmy dle věkových skupin. 24 % klientů bylo věkově neidentifikováno, druhá věková skupina s 23 % je v rozmezí 55 – 64 lety. 18 % zákazníků je z věkové skupiny 45 – 54 let.

Mladí lidé nakupují vozy u zkoumané firmy v méně než 10 %.

Tabulka 6: Členění zákazníků dle věkových skupin

Věková skupina	Procentuální podíl
18 - 24	2 %
25 - 34	7 %
35 - 44	10 %
45 - 54	18 %
55 - 64	23 %
65 +	11 %
Neidentifikováno	24 %

Zdroj: Google Analytics, vlastní zpracování

Tabulka č. 7 hovoří o informaci, odkud pocházejí stávající klienti firmy. Uvedená data odpovídají rozmístění Autosalonů na území Rakouské republiky.

Tabulka 7: Členění zákazníků dle lokace v Rakousku

Lokace	Procentuální podíl
Horní Rakousko	30 %
Dolní Rakousko	25 %
Vídeň	30 %
Salzburg, Štýrsko, Burgenland, Vorarlberg	13 %
Pasching +30 km (servisní služby)	2 %

Zdroj: Google Analytics, vlastní zpracování

30 % klientů pochází z Horního Rakouska, kde se nachází hlavní sídlo zkoumaného podniku. Stejná část klientů pochází z okolí Vídně, kde se nachází druhá provozovna Tribuswinkel. 25 % zákazníků pochází z Dolního Rakouska. 2 % klientů vyhledávají autohaus především kvůli servisním službám a to do 30 km v okolí Paschingu.

Další zkoumanou částí bylo jakým způsobem zákazníci firmy získávají informace a přehled o své budoucí koupi. Nejvíce klientů využívá k prohlížení webových stránek osobního mobilního telefonu. Pouze ¼ zákazníků pak osobní počítač či notebook. Zbýlých 10 % odpovídá využívání tabletu.

Tabulka 8: Využívané elektronické zařízení

Typ hardwaru	Procentuální podíl
Počítač	25 %
Tablet	10 %
Mobilní telefon	65 %

*Zdroj: Google Analytics, vlastní zpracování*

Sociální třída: všichni

Status: různý

Autohaus Hösch se cíleně nezaměřuje na jednu určitou sociální třídu nebo status klientů.

## **5. Vlastní návrh aktualizace marketingového plánu společnosti Autohaus Hösch, GmbH.**

První návrh v oblasti prodeje spočívá v doplnění a vylepšení stávajících aktivit, které by měly přinést větší komfort pro klientelu a pocit péče a důležitosti. Zavedení této aktualizace slibuje podporu a rozšíření osobního doporučení.

### **5.1 Osobní prodej**

Při prodeji osobních automobilů je prodávající v přímém kontaktu s kupujícím a dle Příkrylové to s sebou nese určité i nevýhody. U osobního prodeje, jako u stěžejní marketingové aktivity, která zprostředkovává nejefektivnější formu reklamy, kterou je osobní doporučení, je téměř vždy prostor ke zlepšení. Jako je každý klient jedinečný, tak i jeho přání i přístup jsou specifické a nelze proto uplatňovat stejnorodý přístup ke každému. To klade velký nárok na flexibilitu prodejců.

Z osobní zkušenosti i z pozice klienta mohu konstatovat, že je potřeba, aby se firma zaměřila na následující:

- zvládání stresových situací,
- umět si vyhranit čas.

Jedno z druhým úzce souvisí, protože nejvíce stresu a nepříjemné atmosféry vzniká ve firmě při větší koncentraci klientů ve stejný časový úsek. Prodejce začíná být nervozní, klient po dlouhých minutách čekání odchází a už se bohužel nevrací zpět.

Při prodeji osobních automobilů hovoříme o velkých finančních obnosech. Zákazník tedy přirozeně očekává dostatečnou péči a pozornost. Pokud bude mít klient pocit, že mu není věnována dostatečná energie, firma klienta ztrácí.

Vzniklá situace není vnímána ani tak jako nedostatečná profesionalita prodejců, ale spíše jako nedostatečnost v počtu zaměstnanců. Najít nebo „vychovat si“ dobrého prodejce, je jak finančně, tak i časově velmi nákladný proces. Proto momentálně navrhuji začlenit do prodejního týmu jednu asistentku/ jednoho asistenta. To by měla být osoba mladá a bystrá, s dobrou znalostí vozového parku, která uvaří dobrou kávu, ukáže klientovi prostor firmy, zeptá se na základní informace o jeho představě a vlídnou



konverzací se o klienta, v případě jeho zájmu, 15 – 20 minut postará. V momentě, kdy prodejce bude připraven přijmout nového zákazníka, asistent/ka klienta předá přímo prodejci.

**Tabulka 9:** Ukázka finančního ohodnocení asistenta prodeje

<b>Hrubá mzda</b>	<b>2.300,00 €</b>
Sociální zabezpečení	416,76 €
Daň z příjmu	241,03 €
<b>Čistá mzda</b>	<b>1.642,21 €</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Lohnkostenrechner (Ebit, 2020)*

Tabulka č. 9 uvádí hrubou mzdu nového asistenta prodeje 2.300 € (58.443,- CZK), která odpovídá obecnému ohodnocení práce asistenta prodeje na rakouském trhu práce. Čistá mzda pak představuje 1.642,21 € (41.728,56 CZK). V porovnání se mzdou zkušeného prodejce ve Vídni, která se může pohybovat až kolem 10.000,- € měsíčně<sup>7</sup>, je dočasné řešení příjmu prodejního asistenta přijatelné.

**Tabulka 10:** Výpočet mzdových nákladů na nového asistenta

<b>Hrubá mzda</b>	<b>2.300,00 €</b>
+1/6 speciální platba	383,33 €
<b>Celkem brutto</b>	<b>2.683,33 €</b>
+ soc. pojištění	567,78 €
+ příspěvek zaměstnavatele	104,65 €
+ příspěvek pro zaměstnavatele	9,12 €
+ místní daň	80,50 €
<b>Celkové mzdové N měsíční</b>	<b>3.445,36 €</b>
<b>Celkové mzdové N roční</b>	<b>41.344,34 €</b>
Hrubá mzda hodinová	13,79 €
Čistá mzda hodinová	9,84 €
Mzdové N hodinové	20,65 €
Mzdové N za docházkovou hodinu	25,57 €
Mzdové N za produktivní hodinu	31,96 €

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Lohnkostenrechner*

<sup>7</sup> Interní zdroj. Údaj uvádí horní hranici měsíční mzdy profesionálního prodejce, která obsahuje provize a veškeré příplatky a bonusy, které jsou nepravidelnou složkou mzdy

Komentář k tabulce č. 10: Tabulka uvádí podrobnější souhrn nákladů zaměstnavatele. Řádek č. 2 +1/6 *speciální platba* zahrnuje příspěvek na dovolenou a Vánoce ve formě 13. a 14. platu, na který mají nárok všichni zaměstnanci v Rakousku alikvótně.

*Příspěvek zaměstnavatele*, uvedený na řádku 5. a 6., představuje příspěvek do fondu *Familienbeihilfe*, odkud jsou vypláceny příspěvky na děti a další podpora na vzdělávání apod. Příspěvek představuje 3,9 % z hrubé mzdy.

*Místní daň* je poplatek 3 % z hrubé mzdy vyplácená kraji, odkud je zabezpečen chod kraje.

Z tabulky je patrné, že nový asistent prodeje vyjde zaměstnavatele měsíčně na 3.445,36 €, což v přepočtu na české koruny dle kurzu ČNB k 31.12.2019, který činil 25,410 czk/€, 87.546,60 czk.

Poznámka k výpočtu: Tato kalkulace se týká pouze základních ustanovení, nikoli zvláštních dohod o kolektivním vyjednávání. Při výpočtu ročních nákladů se předpokládá 14 stálých plateb. Hrubé částky až do 446,81 € včetně jsou interpretovány jako zproštěné od daně i pojištění a jsou vypořádány s úrazovým pojištěním ve výši 1,4 % na náklady zaměstnavatele.

Další výrazné náklady nebudou vzhledem k povaze pracovního místa nutné. Náplň práce nevyžaduje vlastní kancelář ani jiné vybavení. Pracovník bude mít k dispozici tablet, kde bude otevřena homepage firmy s přehlednou nabídkou vozů, což usnadní komunikaci s klientem.

Požadavek na tablet: Nový Apple iPad (10,2", Wi-Fi, 32 GB) ve stříbrné barvě. Tablet bude objednan přes amazon.de, kde je k dispozici za 483,02 € vč. DPH.

## 5.2 Event marketing

Druhý návrh aktualizace marketingového plánu přináší zavedení event marketingu do využívání marketingových aktivit. Je potřeba se zamyslet nad rozdělením rozpočtu. Příliš mnoho finančních prostředků je využíváno na Google a Facebook a více méně žádné finanční prostředky nejsou vynakládány na event marketing.

Aktivity v oblasti event marketingu nejsou firmou využívány vůbec. Vzhledem k tomu, že se společnost prezentuje jako autosalon, zahrnout eventy do marketingového plánu by bylo více než žádoucí. Lidí takovéto akce baví, dozví se mnoho nových informací, automobilový průmysl má mnoho fanoušků, a při úpravě eventu může být akce vhodná pro celé rodiny i s dětmi.

Na začátku sledovaného období se konalo 10 leté výročí založení firmy. Shodou okolností se právě v tuto dobu otvíralo servisní centrum Wagram. Ze strany společnosti byla organizovaná malá soukromá oslava pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Proběhlo představení a ukázka nového prostoru, motivační a děkovaný projev vedení společnosti a dále už probíhala volná zábava. Pohoštění bylo zajištěno přes cateringovou společnost, která dodala veškeré nutné vybavení včetně baru, lednic, stolů a barových židlí a tří profesionálních barmanů. Ve venkovních prostorách bylo připravené posezení, hudba, skákací hrad pro děti a dětské motokáry.

Oslava trvala od 14:00 do večerních hodin.

Oslava to byla poklidná a příjemná, bohužel jediné pozitivum bylo ve sdružení všech zaměstnanců, ale nepřineslo to žádné nové kontakty, povědomí o firmě nebylo rozšířeno, ani to nepřineslo prodej jediného vozu.

Tuto skutečnost vnímám jako propásnutí skvělé příležitosti k uskutečnění většího eventu, který mohl být zaměřen na VIP klienty, stálé dodavatele a nové potenciální zákazníci.

Bohužel pěknou příležitost k uspořádání eventu k 10. letému výročí založení firmy a k otevření nového servisního centra firma promarnila. Navrhují tedy uspořádat menší akci k představení zajímavých vozů, které má společnost v nabídce k prodeji.

K pořádání eventu bude sestaven tým, který bude zodpovědný za přípravu a průběh akce. Ve vedení týmu bude působit marketingový manažer a jeden administrativní pracovník, co by pomocník.

Protože by to měla být akce na území firmy, je potřeba počítat s prostorovým omezením. Volíme tedy venkovní prostor v podzemních měsících, kdy je ještě teplo, ale teploty přes den už nebudou dosahovat 30 °C, aby účastníci měli přiměřený komfort.

Akce může pojmout až 150 hostů, převážně VIP klientů, stálé dodavatele a klienty, kteří u firmy zakoupili vůz v hodnotě vyšší než 45.000,- € před více než rokem.

Pozvánky budou rozesílány e-mailem, v určitých případech dojde k pozvání osobně či telefonicky.

Občerstvení bude zajištěno cateringovou společností Moser catering, se kterou firma v minulosti již spolupracovala. Moser catering dodá dva bary, vč. personálu, který zůstane k dispozici po celou dobu akce, jednu lednici na chlazené nápoje, jednu lednici k uchování pokrmů a 10 stojacích stolečků vč. příslušenství a popelníků, ke každému stolu 4 vysoké židle.

K jídlu bude zajištěn raut a minipizzy.

Jako specialitky k pití budou v nabídce 3 druhy koktejlů. Nealko nápoje a káva jsou samozřejmostí.

**Tabulka 11: Náklady na catering**

<b>Položka</b>	<b>Náklad</b>
Jídlo na osobu	35,00 €
Jídlo celkem	5.250,00 €
Pronájem lednic	150,00 €
Pronájem barů	140,00 €
Pronájem stolků	50,00 €
Pronájem židlí	80,00 €
Ostatní N	200,00 €
<b>Celkem</b>	<b>5.870,00 €</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Moser catering*

Základní rozpočtové rozpětí na zajištění cateringu představuje tabulka č. 11. Částka 35,- € na osobu je standardně účtováno při pořádání podobných akcí, která by měla pokrýt náklady na jídlo i pití. *Ostatní N* v tabulce představují náklady na dopravu vybavení, montáž a demontáž barů a stolů, instalace lednic a závěrečný úklid. Po ukončení eventu bude následovat doučtování nápojů.

Děti jsou při podobných akcích vítány, proto je uvažováno o pronájmu 2 závodních dráh s 8 elektrickými motokárami. Elektrické motokáry s nafukovací bariérou jsou na takovýchto akcích populární. Na jedné dráze, která je dlouhá 20 m a 10m široká, jezdí 4 motokáry, které jsou poháněny 36 V gelovou baterií. Gelové baterie jsou k tomuto užití bezpečnější než baterie standardní, u kterých hrozí při překlopení či nešetrné manipulaci poškození.

Podrobnosti ke čtyřkolkám s nafukovací bariérou:

Velikost	10 x 20 x 3,2 m
Nárok na prostor	11 x 21 m
Spotřeba el.energie	1,5 kWh
Počet pilotů	4

*Zdroj:* <https://www.happy-fun.com/mieten-events/mieten/spiele-center/details/id-4-quads-mit-barriere.html>

Náklad na pronájem motokárové dráhy je 749,- € vč. DPH při vlastní dopravě a instalaci. Kauce činí 25,- – 50,- €.

Celkový náklad 1.548,- €.

Posílení povědomí o firmě může být provedeno pomocí výhry první ceny v tombole.

- 1.cena o pronájem vozu s firemním polepem na víkend.
- 2.cena hodinová projížďka v luxusním voze.
- 3.cena poukaz do servisu na technickou zdarma.

4.-6. Cena reklamní předměty s logem – deštník, parkovací hodiny, škrabka na námrazu, podložka pod myš, balonky, propisky

Vzhledem k tomu, že společnost je zaměřena převážně na online komunikaci a podporu prodeje, vedení firmy argumentuje tím, že pořádat podobný event je finančně velice náročné s pochybným a neurčitým výsledkem.

Z konzultace s marketingovým specialistou vyplynulo: Autohaus Hösch vynakládá pouze za užívání Facebooku cca 1.000,- € měsíčně, což je mnohokrát více než muzeum Ars Electronica, kde zmíněný dotyčný působil v předešlých letech.

### 5.3 Expanze podniku na zahraniční trh

Třetí návrh aktualizace marketingového plánu pracuje s největším momentálním ohrožením chodu firmy a tím jsou vládní restriktce v oblasti automobilového průmyslu.

Ze shrnutých výsledků provedených analýz vyplývá největší ohrožení pro zkoumaný subjekt v podobě vládních nařízení a omezení, která přinesou zdražení provozu vozidel se zážehovými a vznětovými motory. Spolu s podporou a cíleným zaměřením na využívání elektroautomobilů, na které není autohaus zaměřen, se nabízejí dvě možnosti následujícího postupu.

Firma může dál využít svého dynamického růstu a otevřít ještě jednu pobočku se strategickým umístěním, aby se dostala ještě blíže ke svým zákazníkům, a využít takto posledních časových možností, než vládní restriktce začnou aktivity zkoumané společnosti výrazně omezovat. Takováto lokace by představovala oblast Tyrolsko. Tím by firma strategicky pokryla síť svého působení v rozumném dosažení po celém Rakousku.

Druhou a zajímavější možností se pak nabízí expanze do zahraničí. Z okolních států připadá v úvahu Česká republika a Maďarsko vzhledem k podobnosti trhu a možnosti stále nabídnout potenciálním klientům něco zajímavého.

Brána v úvahu vzdálenost a jistá obchodní zkušenost z předešlých let a zachovalé obchodní kontakty, bude návrh na expanzi směřován do České republiky.

Autohaus Hösch má již vybudovanou svoji image autodealera prémiových značek vyšších tříd. V tomto duchu bude firma pokračovat i na novém trhu.

Při svém návrhu expandování firmy do zahraničí vycházím z načerpaných informací shrnutých v literární rešerši. Protože fungování a aktivity mateřské společnosti téměř vůbec neodpovídají teorii a vedení firmy se při určitém rozhodování osvědčil poněkud svérázný přístup bez podložených detailních analýz, zohledňuji i tento fakt v dalších krocích návrhu. Aby i přes tento nešvar společnosti byl zachován určitý chronologický postup, který by měl pomoci předejít chaosu a dohadům, opírám se svým návrhu o strukturu podnikatelského plánu dle Fotra. Pro účely této práce doplním částí

organizačního a marketingového plánu dle Hisricha (Hisrich & Peters, 1996) a kombinuji s dalšími kroky, které shledávám nezbytnými pro hladký průběh realizace.

Následující body uvádí důležité kroky k realizaci plánu expanze na zahraniční trh, včetně části úvodního dokumentu realizačního resumé, které vychází ze struktury podnikatelského plánu:

- realizační resumé, časový harmonogram
  - podstata problému
  - charakteristika firmy a jejích cílů
  - časový harmonogram,
- sestavení odpovědného týmu,
- založení společnosti na zahraničním trhu, předmět podnikání,
- poskytované služby,
- organizační plán, personální zajištění,
- finanční rámec,
- dodavatelsko-odběratelské vztahy - dodání automobilů a příprava vozového parku,
- cíloví zákazníci,
- marketingové aktivity, reklamní kampaň,
- otevření nové provozovny.

### **Realizační resumé**

Jak bylo výše uvedeno, při sestavení realizačního resumé vycházím z přístupu dle Fotra a modifikuji podle potřeb zkoumaného podniku.

### **Podstata řešeného problému a cíl podnikatelského záměru**

Cílem podnikatelského záměru je s oporou rakouské mateřské společnosti založit a vybudovat stabilní nezávislou podnikatelskou jednotku na zahraničním trhu a stát se tak nadnárodní společností. Jedná se o obchod s osobními vozy prémiových evropských značek do stáří 2 let a maximálního nájezdu 20.000 km.



## Charakteristika podniku

Název:	Autohaus Hösch, s. r. o. <sup>8</sup>
Sídlo:	Středočeský kraj
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Kontaktní osoba:	Jana Dvořáková
Telefon:	+ 420 123 456 789
Web:	<a href="http://www.auto-hoesch.cz">www.auto-hoesch.cz</a>
E-mail:	<a href="mailto:info@auto-hoesch.cz">info@auto-hoesch.cz</a>

## Časový harmonogram

Uskutečnění projektu je uvažováno ve třech fázích, které vymezují realizační aktivity dle smyslu, rozsahu i času.

- I. Fáze** – fáze přípravná – přípravná fáze zahrnuje všechny aktivity spojené se shromažďováním nápadů a představ od zadavatele, s generováním nápadů i plánováním a diskuzemi. V tomto časovém období je důležité všechny činnosti, na kterých se zadavatelé shodli, zadokumentovat a zanezt tyto informace do realizačního plánu. Přípravná fáze trvá od února 2020, kdy proběhl první meeting s vedením společnosti a byl zveřejněn první nástin myšlenky expanze do zahraničí. Tato fáze bude trvat do konce srpna roku 2021. Během přípravné fáze by tak měl být dostatečně velký prostor pro ucelení myšlenek a vytvoření tak vhodných podkladů, které přinesou hladkou realizaci projektu, včetně zodpovězení finančních otázek.
- II. Fáze** – fáze realizační – realizační fáze začíná kroky vedoucími k založení společnosti Autohaus Hösch, s.r.o. v České republice. Zde pracují se dvěma variantami. Při optimistickém vývoji situace může realizační fáze začít ihned po závěrečném jednání budoucích jednatelů a společníků společnosti v září roku 2021. Pokud se situace nebude vyvíjet pozitivním směrem, předpokládám

---

<sup>8</sup> Pro účel dané práce byl použit pouze pracovní název. Název společnosti bude diskutován a upraven na závěrečném jednání všech zainteresovaných osob, které se uskuteční krátce před založením společnosti

začátek realizační fáze v polovině roku 2022. Toto období trvá do otevření nového podniku.

**III. Fáze** – fáze ustalovací a zdokonalovací – poslední vývojová fáze projektových aktivit, která plynule dle optimistického či pesimistického vývoje situace navazuje na fázi předchozí, začíná otevřením nové firmy na území České republiky a zahrnuje v sobě procesy hledání nejvhodnějšího systému spolupráce, adaptace na nové prostředí a budování stabilního týmu. Cílem podniku je poskytování kvalitních služeb a spokojenost nejen klientů, ale také spolupracovníků. Do dvou let od otevření nového podniku v Čechách chce firma dosáhnout prodejního obrátu 300 osobních automobilů měsíčně.

### **Sestavení odpovědného týmu**

Jestliže má být projekt úspěšný, je potřeba vymezit kvalitní tým spolupracovníků, kteří se budou podílet na realizaci založení nového podniku na zahraničním trhu. Vedoucím týmu je pověřen jeden z jednatelů rakouské společnosti, který má již zkušenosti s českým prostředím a zmiňovaný projekt je jeho dalším podnikatelským záměrem. Vedoucí týmu disponuje kvalitními manažerskými schopnostmi a vyjednávacím talentem. Díky jeho zkušenostem, pozitivnímu přístupu a jazykové vybavenosti „nic není problém a všechno se dá řešit“. Druhým členem odpovědného týmu bude manažer nové české pobočky, jehož mateřským jazykem je čeština, bude tedy zastávat roli komunikátora a vyjednavče. Dalším členem týmu bude marketingový manažer rakouské firmy, který disponuje kreativními nápady a nadšením. Bude takzvanou pravou rukou druhého člena týmu. Výběrem těchto tří členů odpovědného týmu byla pokryta široká škála požadavků na měkké faktory úspěchu při realizaci projektu.

### **Založení společnosti na zahraničním trhu**

Při založení nové pobočky je potřeba pohybovat se v prostoru legislativy České republiky. Bude založena nová firma s ručením omezeným, jejíž úprava podléhá Zákonu o obchodních korporacích 90/2012 Sb., který nabyl účinnosti stejně jako nový občanský zákoník 1.1.2014. (ČR, 2020)

Protože založení společnosti s ručením omezením v České republice je relativně obtížný a časově náročný proces, budou jednatele využívat služeb právního zástupce a notáře.

Stanovení výše základního kapitálu a působení jednatelů a společníků bude předmětem detailního jednání při předložení připravovaného projektu vedení mateřské společnosti Autohaus Hösch, GmbH, které by mělo proběhnout v srpnu roku 2021. V návrhu předkládám, tak jako u mateřské společnosti jednatele dva, zainteresované stejným podílem vloženého kapitálu v rozsahu 40 %. 20 % podíl společnosti ponese manažer české pobočky, který je české národnosti a snadněji se tak orientuje v českém prostředí.

### **Předmět činnosti**

Předmětem podnikání<sup>9</sup> nové společnosti Autohausu Hösch, s.r.o. je

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Opravy silničních vozidel

Klempířství a oprava karoserií - později

### **Sídlo podniku**

Bude vycházeno, tak jako v minulých letech, ze strategického umístění nového autosalonu. Protože trh je pro firmu stále nový, je uvažováno prozatím o strategii nižší kapitálové náročnosti, proto je prostor firmy uvažován formou pronájmu budovy a okolních prostor v okolí Prahy nebo v regionu středních Čech. Vhodná lokace kolem hlavního města na území státu poskytuje řadu výhod. Pro novou firmu je pak důležitá snadná dostupnost a vyšší koncentrace potenciálních klientů. Z demografického hlediska jsou tyto faktory splněny.

---

<sup>9</sup> Činnosti dle živnostenského zákona

## **Požadavky na provozovnu**

Požadavky na provozovnu se ve svém základu opírají o hygienické předpisy a směrnice. Jak bylo uvedeno výše, firma se pokusí vyhledat a pronajmout prostor bývalého autosalonu, aby příprava otevření nové společnosti nebyla zatížena měsíci stavebních prací a úprav. Stěžejním požadavkem je reprezentativní budova s dostatečně velkým a komfortním prostorem pro klientelu, minimálně třemi pracovními místy pro prodejce, třemi oddělenými kanceláři pro vedení a administrativní pracovníky + technické zázemí, sprcha, wc, kuchyně s jídelnou. Součástí budovy by měl být i showroom nebo vhodný prostor před budovou poskytující stejný účel.

Velkou výhodou by byla hala s jednou zdviží pro menší opravy a pneuservis. Nezbytnou potřebou je okolní prostor až 2500 m<sup>2</sup> a více pro stání automobilů.

Prostor by měl být v blízkosti čerpací stanice s možností využití bezkontaktní myčky nebo mycího boxu.

## **Služby**

Hlavní službou podniku bude prodej vozů prémiových evropských značek se stářím do dvou let a nájedem do 20.000 km. Pro dobrý obchod v automobilovém průmyslu je důležitá výborná prezentace automobilů. K tomuto účelu by firma měla mít dostatečně velký prostor pro stání vozidel, který by měl pohodlně pojmout 80 – 100 osobních vozidel. Parkovací plocha bude vyasfaltována a řádně označena čísly pro snadnou orientaci a manipulaci s vozidly. Mezi jednotlivými řadami budou dělicí pásy opatřené umělým travním kobercem a buxusy (česky Zimoztráz obecný), který je nenáročnou dřevinou dobře rostoucí v každé půdě, na slunci i v polostínu, přesto je velmi dekorativní. Buxusy budou dosahovat do maximální výše 50 cm.

Nedílnou součástí prezentace vozů určených k prodeji a poté i k samotnému převzetí připraveného vozu po koupi poslouží showroom. Protože se péče o zákazníka v posledních letech stává stále výraznější součástí obchodu jako takového, je i v Autohausu Hösch brán na tyto aktivity zřetel. Převzetí „nového“ vozidla ve výstavním prostoru dodá celému obchodu příjemný finish a klientovi, pokud obchoduje vůz pro osobní účely, pocit důležitosti.

Vedlejší službou podniku bude výkup původních vozů od klientů, kteří si v autohausu koupí vůz nový, tak zvaně na protiúčet. Tato vozidla budou určena dál k prodeji, ale nebudou inzerována na webovém portálu.

Servis vozidel bude klientům autohausu nabízen také, ale v prvních dvou letech ve velmi omezené míře. Firma bude poskytovat pouze drobné opravy a služby pneuservisu pro klienty, kteří si u této firmy zakoupí vůz. Proto poskytování servisu bude označováno za služby doplňkové.

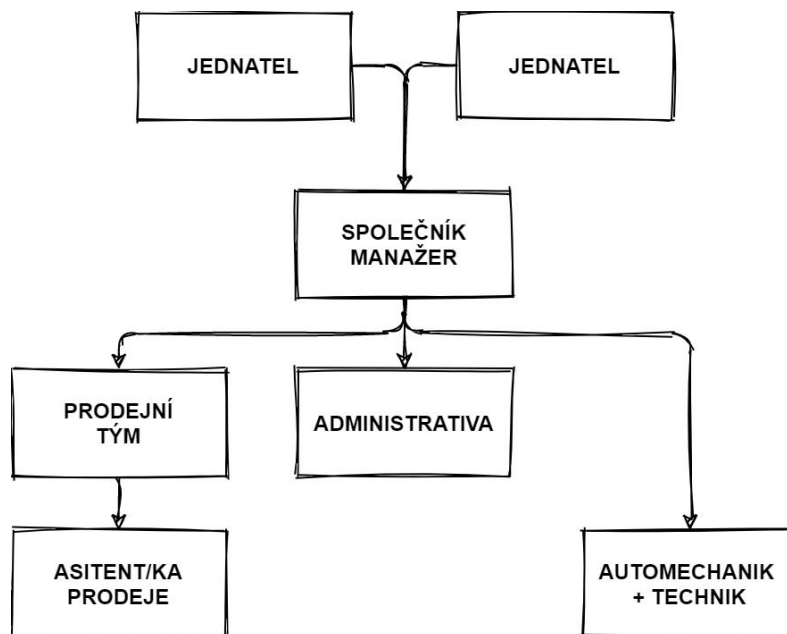
Další nabízenou službou předmětného podniku je zprostředkování financování a pojištění osobních automobilů. Financování koupě nového automobilu může být zajištěno několika způsoby. Buďto klient využívá finančního leasingu, který je nastaven dle jeho preferencí a finančních možností s tím, že po dobu splácení je vozidlo ve vlastnictví leasingové společnosti a až po splacení celkové částky přechází vlastnické právo na zákazníka. Nebo může využít operativního leasingu, kdy je vůz v podstatě na dobu určitou v tzv. nájmu s limitujícím nájezdem kilometrů. Po uplynutí doby operativního leasingu je zde možnost vůz odkoupit. Dalším způsobem financování nového automobilu je využití úveru/ kreditu, kdy klient je po celou dobu splácení také vlastníkem daného vozidla.

### **Organizace řízení a Höschteam**

V čele podniku budou stát dva jednatele, kteří se na vedení společnosti budou podílet stejným dílem a budou zainteresovaní 40 % kapitálu. 20 % kapitálu ponese manažer společnosti, který je české národnosti a snadněji se tak orientuje na české půdě. Konkrétní výše základního vkladu bude diskutována na jednání na konci srpna 2021.

Obrázek č. 12 ilustruje strmou organizační strukturu společnosti.

Obrázek 11: Organizační schéma nové společnosti v ČR



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Ve třetí etapě projektu budou tedy kromě manažera působit ve společnosti 3 prodejci, 1 asistent prodeje, 1 automechanik, 1 technik a 2 – 3 administrativní pracovníci.

### **Informace o pracovních pozicích**

#### Pozice manažer společnosti

- Od manažera české pobočky firma očekává minimálně vyšší vzdělání ekonomického směru, dobrou orientaci v automobilovém průmyslu, časovou flexibilitu a odolnost, příjemné vystupování, zkušenosti s vedením týmu a dobré vyjednávací schopnosti. Velký důraz je kladen na dobrou jazykovou vybavenost slovem i písmem.

#### Pozice Prodejce automobilů

- Na pozici špičkového prodejního profesionála požaduje firma nejméně pět let praxe s prodejem v dané oblasti. Kromě dobře organizovaného a nezávislého způsobu práce si společnost cení sebevědomého vystupování, odolnosti a schopnosti zvládat stresové situace, stejně tak vyjednávací talent je v prodeji

velmi důležitý. Protože se jedná o multibrand prodejce osobních vozů, je u prodejců kladen velký důraz na technické znalosti nabízeného zboží. Předpokladem je perfektní mluvený i písemný projev v jazyce českém. Velmi dobrá znalost angličtiny nebo němčiny bude shledávána jako stěžejní výhoda.

#### Pozice Asistent prodeje

- Pozice asistenta prodeje klade důraz na přesnou a spolehlivě odvedenou práci. Hlavním úkolem pracovníka je podpora prodejního týmu v administrativních činnostech, v přípravě a manipulaci s vozidly, v prvním kontaktu s klientem. Asistent se bude aktivně podílet na plynulém chodu prodejního prostoru. Výborná znalost českého jazyka slovem i písmem je na pozici asistenta prodeje samozřejmostí. Další jazyky výhodou.

#### Automechanik

- Na pozici automechanik je důležité vyučení v oboru, aktivní a spolehlivý způsob práce, nadšení učit se novým věcem. Firma požaduje praxi v oboru minimálně tří let.

#### Technik

- Technik jako podpora v dílně a při přípravě vozů. Společnost potřebuje nadšeného a spolehlivého kolegu se smyslem pro detail. Na jeho práci závisí nadšení a spokojenost klienta, když poprvé opouští firmu ve svém novém voze. Základní kurz detailingu výhodou, ale není podmínkou. Společnost podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, proto nabízí zajištění základního kurzu detailingu, kurz leštění a korekce laku a kurz profi training.

#### Administrativní pracovník

- Na pozici administrativního pracovníka je důležité ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, základní znalosti účetnictví a dobrý vztah k číslům. Náplň práce bude sahát od základních kancelářských činností, jako je příprava a kompletace, tak i archivace dokumentů, objednávky kancelářského materiálu, přes základní účetní operace. Firma dbá u administrativních pracovníků na samoorganizovaný, jasně strukturovaný způsob práce a schopnost myslet „out of box“. Praktickou mentalitu a potěšení z práce firma ve svém týmu vřele

přivítá. Na této pozici je důležitá perfektní znalost jazyka českého a velmi dobrá znalost jazyka anglického nebo německého.

### Mzdy a mzdové náklady

Protože spolupráce s dobrým týmem přináší nejenom profit, ale také představuje velkou nákladovou položku ve výkazu zisků a ztrát, věnujme mzdovým nákladům krátkou pozornost. Mzdové náklady jsou součástí nákladů osobních, které jsou zpravidla největšími nákladovými položkami firmy vůbec. Následující tabulka uvádí přehled plánovaných hrubých mezd zaměstnanců a plánovaných mzdových nákladů zaměstnavatele.

Tabulka 12: Mzdy a mzdové náklady

Název pracovní pozice	Hrubá mzda měsíční	Mzdy po stržení SP a ZP zaměstnance (11 %)	Mzdové náklady zaměstnavatele (HM * 1,34) měsíční	Mzdové náklady zaměstnavatele (HM * 1,34) měsíčně počtu zamců
Prodejce - 3x	55.000,00 Kč	48.950,00 Kč	55.000,00 Kč	55.000,00 Kč
Asistent prodeje - 1x	33.000,00 Kč	29.370,00 Kč	33.000,00 Kč	33.000,00 Kč
Automechanik - 1x	35.000,00 Kč	31.150,00 Kč	35.000,00 Kč	35.000,00 Kč
Technik - 1x	27.000,00 Kč	24.030,00 Kč	27.000,00 Kč	27.000,00 Kč
administrativní pracovník - 3x	30.000,00 Kč	26.700,00 Kč	30.000,00 Kč	30.000,00 Kč
Celkem	180.000,00 Kč	160.200,00 Kč	180.000,00 Kč	180.000,00 Kč
Celkové náklady roční	2.160.000,00 Kč	1.922.400,00 Kč	2.894.400,00 Kč	5.628.000,00 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování dle platných zákonných předpisů a ustanovení*

Tabulka č. 12 uvádí všechny mzdy náležící k určité pracovní pozici ve svém základu. První sloupec vystihuje názvy pozic, kde je za názvem uveden předpokládaný počet zaměstnanců pro první rok působení na novém trhu (znázorněno také v organizačním schématu). Druhý sloupec uvádí hrubou měsíční mzdu určité pozice. Ve třetím sloupci se nacházejí mzdy po odečtení zákonných pojištění zaměstnance. Zákonná pojištění placená zaměstnavatelem představují pojištění zdravotní – 4,5 % a sociální pojištění – 6,5 % z hrubé mzdy. Poslední sloupec uvádí celkové mzdové měsíční náklady zaměstnavatele, které zobrazují zákonná pojištění hrazená zaměstnavatelem, zdravotní



pojištění 9 % a sociální opjištění 25 %. Výpočty v posledním sloupci kalkulují již s uvedeným předběžným počtem zaměstnanců. Jak je z tabulky patrné, ve svém základu budou roční mzdové náklady pro Höschteam dosahovat 5,6 mil. czk. Reálné mzdové náklady podniku budou ale daleko vyšší, protože společnost chce své zaměstnance také vhodně motivovat, každý zaměstnanec tak bude individuálně ohodnocen. Tabulka nekalkuluje s dalšími zaměstnaneckými benefity, které se promítají do výpočtu mezd, jako např. využívání služebního automobilu nebo příplatky na členství ve sportovních klubech atp.

### **Finanční rámec**

Realizace daného projektu bude rozdělena do několika dílčích kroků, které na sebe budou postupně navazovat a i tak bude tvořen odhad předběžných nákladů. Pro účely této práce zde pouze nastíním nejvýznamnější nákladové položky. Jedním z prvních nákladů, se kterým se musí při založení nové společnosti počítat, jsou výlohy na samotné založení. Jak již bylo řečeno, protože proces založení obchodní společnosti v České republice je poměrně náročný, budou využity služby právního zástupce a notáře. S poplatky a honorářem by se společnost mohla vejít do 25.000,- Czk.

Velkou nákladovou zátěží je pak pochopitelně také pronájem obchodních prostor. Společnost uvažuje o pronájmu již bývalého autosalonu, aby se v počátečních investicích vyhla velkým nákladům na stavební úpravy. Při pronájmu vhodného prostoru bude pak interiér pouze vymalován a uklizen, popř. budou řešeny drobné úpravy v souladu s nájemní smlouvou. Dle umístění a požadavků na provozovnu může předběžný odhad pronájmu dosahovat 80.000,- - 100.000,- Czk + energie/ měsíčně. Do počáteční investice je potřeba také zahrnout vybavení pronajímaného prostoru. Interiér bude laděn do modré a bílé, kanceláře vymalovány světle šedou. Každý prodejce a administrativní pracovník bude potřebovat pracovní stůl a vhodnou kancelářskou židli, širokouhlý monitor a počítač, pořadač na stůl Post-ist. Kanceláře budou vybaveny bílým nábytkem, snap scannery a pultovou multifunkční tiskárnou Oki. Na provozovně bude jedna počítačka bankovek a jeden trezor. Prostor pro klienty bude vybaven pohodlným gaučem, konferenčním stolkem a židlemi. Nebude chybět ani automat na kávu a vodu a televizor, květiny.

Celá budova a okolní prostor je potřeba vybavit kamerovým systémem.

Marketingové náklady budou v počátku také o něco vyšší než později v dalším období a to převážně kvůli zadání a tvorbě nových webových stránek a objednávek drobnějších reklamních předmětů, reklama v rádiu a další. Největším zatížením v oblasti marketingu pak bude event při příležitosti otevření podniku.

Nejvýznamnější nákladovou položkou jsou pak mzdové náklady. Kalkulace mzdových nákladů je naznačena v odstavci Organizace řízení a Höschteam.

### **Dodavatelsko-odběratelské vztahy**

Pro nákup a dodání automobilů budou využity již navázané obchodní vztahy s dodavateli, kterými disponuje mateřská společnost. Všechna vozidla jsou evropského původu a do dalších let není momentálně počítáno s obchodem mimo Evropskou unii. Nákup vozidel bude probíhat vesměs přes aukce, pouze minimální procento nákupu bude zajištěno jinými způsoby, např. nové přímé kontakty s dodavateli.

Transport vozidel bude zajištěn převážně pomocí českých spedičních firem, které jsou využívány ke spolupráci již dnes. Tímto je možno snížit náklady na přepravu vozů na minimum.

### **Cíloví zákazníci**

Skupina cílových zákazníků bude nepatrně odlišná než tomu bylo na rakouském trhu a to vlivem převážně sociálních faktorů a životní úrovně obyvatelstva. Z hlediska sociodemografického rozlišení předpokládám, že cílová skupina bude poněkud mladší, tzn. menší procento klientů bude nad 50 let věku.

Domnívám se také, že Hösch CZ bude mít o něco větší zastoupení firemních klientů a to z důvodů poměrně výhodných způsobů financování a obecně nižší cenové hladiny na trhu.

## Marketingové aktivity

Při plánování a navrhování marketingových činností nové české společnosti začínám u loga firmy, protože jak píše Jakubíková, základní funkcí loga je na sebe upozornit. To shledávám z pohledu nové firmy na novém trhu zásadní. Vycházím z image a postoje mateřské firmy, koncept i způsob obchodu bude zachován i na novém trhu. Obrázek č. 12 zobrazuje jednoduchý návrh loga nové firmy. V případě, že bude ponechán název obchodní společnosti, firma převezme i původní logo s drobnou modifikací, aby došlo k odlišení a už na první pohled bylo patrné, o kterou pobočku se jedná. V případě, že se název bude odlišovat, bude při tvorbě loga zachován jasný, čistý a jednoduchý styl, tak jako font i barva Preussischblau Pantone 288 C (CMYK 100, 80, 0, 35).

Obrázek 12: Návrh loga pro českou společnost



*Zdroj: Vlastní zpracování, úprava původního loga rakouské společnosti*

## Online komunikace

Od loga přecházím ve svém návrhu k webovým stránkám, protože v dnešní internetové éře jsou dobře provedené webové stránky nejenom výborným způsobem k představení podniku a zdrojem maxima informací na jednom místě, ale také, jako v tomto případě, stěžejní pomůckou k prezentaci nabízených vozů a dalších služeb k prodeji.

Obě firmy budou spolu úzce spolupracovat, aby mohl být zajištěn maximální servis a komfort pro klientelu. V případě, že bude mít klient konkrétní přání specifického vozu v určité výbavě a v Čechách na skladě nebude požadovaný vůz k dispozici, bude zde možnost využití přepravení vozidla za určitý poplatek, který v případě koupi bude klientovi stornován. I z tohoto důvodu budou webové stránky zadány ve stejném stylu, jako u mateřské společnosti. Náhled rakouských webových stránek v kapitole Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání.

Vzhledem k vlastním zkušenostem s danou společností, i firma v České republice bude směřovat marketingové aktivity převážně na online a sociální média. Předpokládám, že firma bude aktivní na sociálních sítích Facebook a Instagram. Zde je cílem mého návrhu snížení nákladů na využívání sociální sítě Facebook tak, aby náklady na reklamu na FB nedosahovaly částky 1.000,- € měsíčně, viz. Online komunikace v kapitole č. 4 Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání.

### **Reklamní kampaň**

Krátce před otevřením nové provozovny na českém trhu bude vhodné zadat reklamní spot do místního rádia. Reklama v rádiu by měla vzbudit zvědavost a zároveň informovat o otevření nové provozovny. Spot by neměl působit agresivně a vtíravě, proto navrhuji krátký reklamní spot v délce do 30 vteřin, příjemný hlas na hudebním podkladu v celoplošném rádiovém vysílání v ranním vysílacím pásmu, kdy lidé nejvíce poslouchají rádio při cestě do práce, a v odpoledních hodinách. Výběr vhodného rádia by měl korespondovat s cílovou skupinou potenciálních klientů. Uvažuji proto o oslovení rádia Kiss, rádia Impuls, Evropy 2 a Frekvence 1. Dle cenových nabídek a dalších podmínek bude vybrán nejvhodnější kandidát.

### **Otevření nové provozovny**

Při příležitosti otevření nové firmy na českém trhu bude připraven slavnostní event k představení nejenom firmy – kdo jsme a co děláme, ale také k prezentaci zázemí. Na této oslavě nebudou chybět nejvýznamnější obchodní partneři z řad dodavatelů, zástupci banky, se kterou bude firma spolupracovat atp. Event by měl sloužit i jako poznávací večírek pro nový tým, který tímto dnem začne společnými silami budovat zajímavou budoucnost.

## 6. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zanalyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit vybraného podniku a navrhnout pro něj marketingový plán pro další období. Po zpracování potřebných analýz byly navrženy tři aktualizace marketingového plánu.

První návrh nabízí zvýšení komfortu pro klienty zkoumané společnosti a to v podobě odbourání nebo alespoň zmírnění stresových situací na pracovišti, které negativně ovlivňují firemní klienty.

Druhý návrh pracuje s rozšířením marketingových aktivit a využívání event marketingu, protože podnik momentálně takovéto možnosti nevyužívá vůbec. Event marketing je v automobilovém průmyslu hojně využívaným nástrojem pro zvýšení povědomí o firmě a pro navýšení budoucích příjmů podniku.

Poslední návrh aktualizace vychází z největšího potenciálního ohrožení firmy z vnějších vlivů a to jsou politické a ekologické faktory, které v budoucnu předpovídají výrazné omezení automobilové dopravy ve velkých městech na území Rakouské republiky. To výrazně omezí prodej osobních vozů. Z tohoto důvodu byla navržena expanze podniku do okolního státu a využití tak potenciálu a zdrojů, které firma má.

Problematika marketingu byla jako téma této diplomové práce vybrána především z důvodu zajímavosti a možnosti širokého pojetí. S vlivem marketingu se setkává každý z nás dnes a denně a pro mnohé podniky je dobře řízený chod marketingových aktivit základem úspěchu.

## 7. Summary

The subject of the diploma theses was to analyze and evaluate the current state of marketing activities of the a chosen company and to design a marketing plan for the next period. After processing the necessary analyzes, three updates of the marketing plan have been proposed.

The first proposal offers an increase in comfort of the clients of the researched company in the form of breaking down or at least alleviating stressful situations in the workplace that negatively affect corporate clients.

The second proposal works with extention of marketing activities and the use of event marketing, because the company currently does not use such instruments at all. Event marketing is widely used tool in automotive industry for increasing awareness of the company and for increasing the income of the company in the future.

The latest dreaft of the update is based on the company's greatest potential threat from the external influences, and these are political and environmental factors that predict a significant redustion in the car traffic in major cities in the Republic of Austria in the future. This will significantly reduce car sales. For this reason, have been proposed an expansion of the company to the surrounding state and to use the potential and resources company has.

The issue of marketing was chosen as the topic of the diploma thesis mainly due to its interest and the possibility of a wide concept. Each of us faces the influence of marketing today and every day, and for many companies, a well-managed course of marketing activitis is the basis of success.

Key words: marketing, opportunities, strenghts, expansion

## 8. Seznam použité literatury

- Ameir, O. (2018). *Mezinárodní management*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.
- Baines, F. R. (2017). *Fundamentals of Marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2013). *Essentials of Marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Berger, S. (2012). *Die Vernetzung Der Finanzdienstleister: Eine Analyse Am Beispiel Des Asset Managements*. Hamburg: Gabler Verlag.
- Berndt, R., Altobelli, C., & Sander, M. (2007). *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Česká národní banka. (03. 03 2020). Načteno z Kurzy devizového trhu: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/index.html?date=31.12.2019>
- Cooper, J. (1997). *Practical Marketing Planning*. London: Palgrave.
- ČR, M. s. (2020). *Nový občanský zákoník*. Načteno z Zákon o obchodních korporacích: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/component/jem/category/9-zakon-o-obchodnich-korporacich>
- Dedouchová, M. (2004). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
- Drenth, P. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology: Work psychology*. Psychology Press.
- Dvořáček, J. (2006). *Společné a nadnárodní podniky*. (Oeconomica, Editor) Praha.
- Ebit. (2020). *Ebit*. Načteno z Lohnkostenrechner: <https://www.ebit-plus.at/steuerrechner/lohnkostenrechner>
- Evans, V. (2013). *Key Strategy Tools*. Pearson UK: Financial Times Publishing.
- Fagel, M. (2012). *Principles of Emergency Management: Hazard Specific Issues and Mitigation Strategie*. CRC Press.

- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace* (3.. vyd.). Brno: Computer Press.
- Fotr, J., & Souček, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. (G. P. a.s., Editor) Praha.
- Fotr, J., Špaček, M., Vacík, E., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.
- Hess, J., & Cateora, P. (1996). *International Marketing*. McGraw-Hill Education.
- Hisrich, R., & Peters, M. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. (V. Publishing, Editor) Praha.
- Hoesch, A. (04 2020). *Die KFZ-Meisterwerkstatt für alle Marken*. Načteno z <https://www.auto-hoesch.at/service/service-und-reparaturarbeiten-allen-marken/>
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing.
- John Wilmschurst, A. M. (2002). *The Fundamentals and Practice of Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* (2. . vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Kotler P., K. L. (2015). *Marketing-Management: Konzpte - Instrumente - Unternehmensfallstudien*. Hallbergmoos, Germany: Pearson Deutschland.
- Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Ppublishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Grundlagen des Marketing*. Pearson Studium - Economic BWL.
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* (1.. vyd.). Praha: Grada Publishing, a. s.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* (1.. vyd.). Praha: Grada Publishing, a. s.
- Linderová, S. M. (2016). *Úvod do metodiky výzkumu* (1.. vyd.). (K. c. ruchu, Editor) Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava.



- Machková, H. (2006). *Mezinárodní marketing* (2., rozšířené a přepracované vydání. vyd.). Praha: Grada Publishing, a. s.
- Mooradian, T., Matzler, K., & Ring, L. (2012). *Strategic Marketing*. New Jersey: Pearson Education.
- Paul, J., & Kapoor, R. (2008). *International Marketing*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Příkrylová, J., & a kol. (2019). *Moderní marketingová komunikace* (2., zcela přepracované vydání. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Reichel. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů* (1.. vyd.). Praha: Grada Publishing, a. s.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2. . vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. (a. s. Grada Publishing, Editor) Praha.
- Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Wilmschurst, J., & Mackay, A. (2002). *The fundamentals and practice of marketing* (4. . vyd.). Boston: MA: Butterworth-Heinemann.
- Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

## 9. Seznam tabulek a obrázků

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb .....	11
Obrázek 2: Mapa umístění poboček Autohausu Hösch v Rakousku .....	38
Obrázek 3: Logo společnosti .....	40
Obrázek 4: Pobočka Pasching .....	41
Obrázek 5: Organizační diagram zkoumaného podniku .....	44
Obrázek 6: Audi A5 Sportback, rv. 2018 .....	50
Obrázek 7: Servisní centrum Wagram .....	55
Obrázek 8: Servisní centrum Wagram, vstupní hala .....	56
Obrázek 9: Náhled webové stránky .....	60
Obrázek 10: Facebook a najděte 5 rozdílů .....	62
Obrázek 11: Organizační schéma nové společnosti v ČR .....	80
Obrázek 12: Návrh loga pro českou společnost .....	85

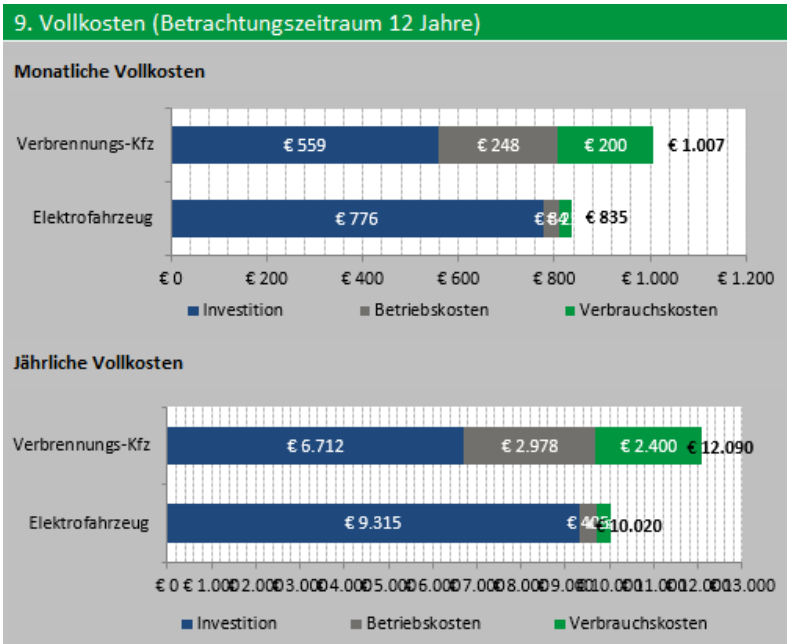
### Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet vozů na pobočce Pasching k 31.12.2019 .....	51
Tabulka 2: Přehled vozů na pobočce Tribuswinkel u Vídně k 31.12.2019 .....	52
Tabulka 3: Přehled vozů na pobočce Leonding k 31.12.2019 .....	53
Tabulka 4: Přehled vozů na pobočce Wagram k 31.12.2019 .....	54
Tabulka 5: Členění zákazníků dle pohlaví .....	63
Tabulka 6: Členění zákazníků dle věkových skupin .....	64
Tabulka 7: Členění zákazníků dle lokace v Rakousku .....	64
Tabulka 8: Využívané elektronické zařízení .....	65
Tabulka 9: Ukázka finančního ohodnocení asistenta prodeje .....	67
Tabulka 10: Výpočet mzdových nákladů na nového asistenta .....	67
Tabulka 11: Náklady na catering .....	70
Tabulka 12: Mzdy a mzdové náklady .....	82

# Přílohy

## Kalkulace finančního zatížení vozů Tesla Model S a Audi A6

1. Fahrzeugauswahl				
<b>Allgemeine Angaben</b>				
Jahreskilometerleistung:	20.000 [km/a]	Betrachtungszeitraum <sup>1</sup> :	12 [a]	
Nutzung (Privater Investor):	privat			
<b>Auswahl</b>				
Neuwagen (inkl. Akku):	Elektrofahrzeug	Verbrennungs-Kfz		
	Tesla Model S 100D	Audi A6 55 TDI - Diesel		
<b>Leistungsdaten</b>				
Kraftstoff:	Elektrizität	Diesel		Leistungsunterschied
Leistung:	450,0 [kW]	257,0 [kW]		193,0 [kW]
	611,8 [PS]	349,4 [PS]		262,4 [PS]
Spezifischer Energiebedarf:	15,8 [kWh/100km]	10,0 [l/100km]		
Ladewirkungsgrad <sup>2</sup> :	0,95 []	2.000,0 [l/a]		Energieeinsparung
Jahresbedarf:	3.326,3 [kWh/a]	20.213,0 [kWh/a]		16.886,7 [kWh/a]
direkte CO <sub>2</sub> -Emissionen <sup>3</sup> :	- [g/km]	198,0 [g/km]		
Jährlichen direkten CO <sub>2</sub> -Emissionen:	- [kg/a]	3.960,0 [kg/a]		



Zdroj: E-Mobilitätsrechner Linz AG Strom E-mobil