

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Bakalářská práce na téma:
Analýza marketingového prostředí firmy
ACR auto, a.s.

Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Simona Bláhová

2010

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „Analýza marketingového prostředí firmy ACR auto, a.s.“ vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, že souhlasím se zveřejnění své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 4. května 2010

.....

Poděkování:

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Marii Švarcové, Ph.D., za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a ochoty při zpracování práce.

Dále bych pak ráda poděkovala ředitelce firmy ACR auto, a.s., paní Petře Harsové, za poskytnutí cenných informací, bez nichž bych tuto práci nemohla zpracovat.

V neposlední řadě bych pak chtěla poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mě při psaní této práce podporovali.

1. ÚVOD A CÍL	3
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	4
2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	7
2.2.1 MIKROPROSTŘEDÍ.....	8
2.2.2 MAKROPROSTŘEDÍ	14
2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	19
2.3.1 MARKETINGOVÝ MIX	19
2.3.2 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU.....	21
2.3.3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....	23
2.4 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	26
2.4.1 STEP ANALÝZA	26
3. METODIKA A HYPOTÉZY	28
4. CHARAKTERISTIKA FIRMY	29
4.1 AUTOMOBILOVÝ TRH.....	29
4.2 FIRMA ACR auto, a.s.....	30
4.3 SORTIMENT A SLUŽBY	32
4.3.1 BMW.....	32
4.3.2 FORD	35
5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	39
5.1 MIKROPROSTŘEDÍ	39
5.1.1 MARKETINGOVÝ MIX	39
5.1.2 VEŘEJNOST	41
5.1.3 FIRMA.....	41
5.1.4 FINANČNÍ ANALÝZA	45
5.1.5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ (PORTERŮV MODEL PĚTI SIL).....	47
5.2 MAKROPROSTŘEDÍ.....	54
5.2.1 STEP analýza	54
6. ZHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE	62

6.1 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ.....	62
6.1.1 Marketingový mix.....	62
6.1.2 Finanční analýza.....	62
6.1.3 Analýza konkurenčního prostředí	63
6.1.4 STEP analýza	63
6.2 NÁVRHY MOŽNÝCH ŘEŠENÍ	65
7. ZÁVĚR.....	66
8. SUMMARY	67
9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68

1. ÚVOD A CÍL

Automobilový průmysl patřil vždy k ostře sledovaným odvětvím nejenom pro svou velikost, ale také pro svou dynamičnost. Tempo vývoje používaných technologií reflektuje neustále vzrůstající nároky lidí. Pohodlí, rychlost, zajímavý vzhled, luxus, ale v neposlední řadě také adekvátní cena, to vše neodmyslitelně patří k požadavkům dnešních zákazníků. O automobilovém průmyslu se ale v poslední době mluví i v jiné souvislosti. Není mnoho dalších odvětví, která by byla více zmiňována v souvislosti s probíhající ekonomickou krizí. Právě i z tohoto důvodu je nezbytné, aby firmy, působící na trhu s automobily, nezanedbávaly své marketingové aktivity a udržely si přehled o veškerých faktorech, které mohou ovlivňovat jejich činnosti. Snižování nákladů právě v oblasti marketingu by totiž mohlo mít za následek naprosto kontraproduktivní účinky.

Klíčem k úspěchu firmy je sestavení správné marketingové strategie, k němuž je zapotřebí dokonalá znalost trhu, svých konkurentů, dodavatelů, ale především zákazníků. Pokud firma všemi těmito znalostmi disponuje a dokáže je využít ve svůj prospěch, je pro ni mnohem snazší na trhu uspět.

Marketing neodmyslitelně patří do koloritu současného života a je sám o sobě velmi komplexní a zajímavou disciplínou. Ve spojení s problematikou automobilového průmyslu se však dle mého názoru stává ještě zajímavějším. Právě z tohoto důvodu jsem si pro svou práci vybrala firmu ACR auto, a.s., která se již deset let zabývá prodejem automobilů BMW a od roku 2008 také automobilů značky Ford.

Cílem mé bakalářské práce bude analýza současného marketingového prostředí vybrané firmy, na základě analýz mikroprostředí a makroprostředí provést jeho zhodnocení a případně navrhnout opatření pro zlepšení stávající situace.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 ZÁKLADNÍ POJMY

Marketing

Na samém počátku je nutné si objasnit v současnosti tak hojně používaný, ale také často milně interpretovaný pojem, jakým je právě slovo marketing. Jeho definic existuje nespočet. Horáková, I. (1992) uvádí definici Americké marketingové asociace z roku 1985, která definuje marketing jako proces plánování a naplňování koncepcí, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění výměny, uspokojující potřeby jednotlivců a organizací. Tuto definici pak dále volně interpretuje tak, že marketing má pomoci tomu, aby bylo požadované zboží nabídnuto správným skupinám zákazníků, a to v pravý čas, na pravém místě, za správné ceny a s přispěním přiměřené propagace.

Horáková, H. (2003) dále tvrdí, že marketing a jeho vývoj je nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem a existence tržní ekonomiky je základní podmínkou uplatnění marketingové koncepce. Z toho vyplývá, že celý marketingový proces vyžaduje existenci tržní ekonomiky, avšak její samotná existence ještě naznamená faktické uplatnění marketingu v podnicích. Podniková marketingová filozofie je výrazem pochopení a uznání marketingové koncepce a tržní orientace firmy. Tržně orientovaná firma je pak taková firma, pro kterou je základní hodnotou zákaznická spokojenost a která chápe marketing jako samozřejmou „vlastnost“ podniku. Snaží se pochopit, proč zákazník zboží kupuje, proč a jak ho spotřebovává nebo užívá a proč a kdy ho nahrazuje. Primárním zaměřením firmy by tedy měly být potřeby zákazníků, ne výrobek samotný.

Souhrnně je tedy marketing souborem metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, který je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení.

Podle Kotlera, Armstronga (2004) je pak marketing společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. Jako funkce firmy pak marketing identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe sloužit a které výrobky, služby a programy mají těmto trhům sloužit.

Strategický marketing

Podle Horákové, H. (2003) je jednou z vývojových fází marketingu strategický marketing. Hovoříme o něm zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Strategický charakter nabývá v momentě, kdy se už dnes při plánování budoucích činností soustředí na vymezení okruhu potencionálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb.

Strategický marketing je podle Horákové, H. (2003) plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Z toho vyplývá, že zákazník tu není pro to, aby koupil, co podnik vyrobil, ale podnik existuje proto, aby sloužil potřebám zákazníka.

Dále autorka uvádí, že proces strategického marketingu je spojený zejména s vypracováním:

- analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
- analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
- analýz faktorů konkurence,
- s participací na vytvoření souborů cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- se stanovením marketingových cílů,
- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- s komplexním řízením marketingového procesu.

Podnik

Synek (2003) definuje podnik jako základní jednotku, v níž je realizována výroba, nebo jsou poskytovány služby. Dle obchodního zákoníku je pak podnik chápán jako objekt právních vztahů a pro účely zákona se podnikem rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. Podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Marketingové prostředí

Horáková, H. (2003) říká, že podnik je součástí určitého prostředí, které na něj působí a ovlivňuje jeho reakce. Do tohoto prostředí spadá mnoho činitelů z vnějšího světa, jejichž působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy. Ty pak mají vliv na volbu výrobků, které bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky. Dále pak prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategií.

Kotler, Armstrong (2004) říkají, že marketingové prostředí podniku tvoří řada faktorů, které jsou často na sobě navzájem závislé a velice dynamické a firma na ně zpravidla nemá vliv a musí se jim přizpůsobovat.

Stehlík, kol. (1997) pak tvrdí, že chce-li být podnik úspěšný, musí všechny tyto vlivy a faktory analyzovat, poznat směr jejich působení, využívat jich a přizpůsobovat své chování jak současnému, tak i očekávanému vývoji prostředí. To klade mimořádně vysoké nároky na systém práce vedoucích pracovníků v oblasti marketingu.

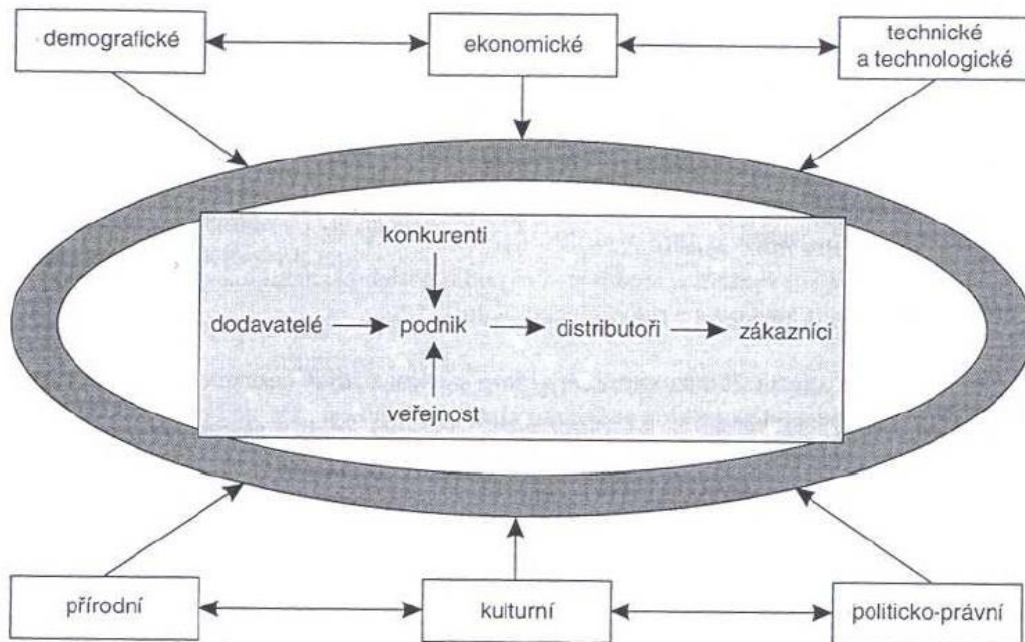
2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Na rozdíl od ostatních mnou zkoumaných autorů kategorizuje Horáková, H. (2003) marketingové prostředí navíc podle jeho chování jako:

- stálé,
- mírně dynamické,
- dynamické,
- turbulentní a
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn.

Kotler, Armstrong (2004), Horáková, H. (2003) i Stehlík, E. (1997) se shodují, že samotné marketingové prostředí podniku lze pak dále členit na mikroprostředí a makroprostředí.

Obr. 2.1 Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Horáková, H., 2003, Strategický marketing

2.2.1 MIKROPROSTŘEDÍ

Podle Horákové, H. (2003) je mikroprostředí „nejbezprostřednějším“ okolím podniku, jehož je podnik sám základním prvkem. Pokud chce být podnik úspěšný, musí porozumět mikroprostředí a pochopit svou roli v něm. Tato role pak závisí především na výši zdrojů, ale také na schopnostech a možnostech výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik.

Dobré porozumění mikroprostředí prostřednictvím situační analýzy tedy neovlivňuje pouze určování marketingových činností, ale hraje svou roli i při např. řízení nákladů, rozhodování o vhodnosti dalších investic, technologických postupech, posouzení úrovně managementu a zaměstnanců atd.

Kotler (2001), Horáková, H. (2003) i většina dalších autorů se shodují, že mezi jednotlivé prvky mikroprostředí patří:

- podnik,
- dodavatelé,
- distribuční mezičlánky,
- zákazníci,
- konkurence a
- veřejnost.

V následující části se budeme jednotlivými prvky mikroprostředí zabývat detailněji.

Podnik

Stehlík, kol. (1997) se shoduje s Horákovou (2003) v tom, že podnik je považován za živý a neustále se vyvíjející se organismus. Z toho podle něj vyplývá, že existence a vývoj takového organismu je závislý na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Je tedy velmi důležité, aby docházelo k úzké spolupráci mezi jednotlivými útvary podniku.

Kotler a Armstrong (2004) prohlašují, že je nutné při marketingovém plánování brát v úvahu vnitrofiremní prostředí, které se skládá z různých skupin, jako jsou např. vrcholový management, finanční oddělení, nákupní oddělení, výzkum a vývoj, výroba nebo účetní oddělení. Každé oddělení ovlivňuje marketingové plány a operace podniku. Proto nelze péči o cílové trhy ponechat pouze na marketingovém managementu, právě tak jako tento management musí respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které na daný podnik působí a které ho ovlivňují.

Podle obou autorů je pak jako základní vliv označováno:

- vhodnost organizační struktury,
- úroveň marketingového systému,
- výrobní kapacity,
- technologické postupy,
- finanční situace,
- úroveň managementu,
- řízení nákladů a mezilidské vztahy,
- vhodnost dalších investic.

Dále pak Kotler a Armstrong (2004) dodávají, že do prostředí podniku jsou řazeny další specifické vlastnosti, kterými se podnik odlišuje od ostatních organizací. Také sem patří předpoklady podniku, které má pro dosažení stanovených cílů.

Dodavatelé

Stehlík, kol. (1997) řadí do této složky ty, kteří mají vliv na možnosti podniku získat potřebné zdroje, které jsou nutné pro jeho fungování.

Z toho vyplývá, že marketingový management musí pečlivě sledovat své dodavatele a posuzovat nejenom jejich současnou situace, ale také jejich dlouhodobý vývoj. Jakékoliv nepříznivé jevy mohou mít totiž přímý dopad na podnik samotný.

Kotler (2005) uvádí, že dodavatelé se podstatně liší ve schopnosti dodávat kvalitní výrobky a služby. Podnik, který chce vyrábět nebo poskytovat prvotřídní služby, musí mít tedy rovněž kvalitní dodavatele, ale těch nemusí být na trhu vždy dostatek. To má za následek to, že podnik se v této situaci musí spokojit i s „druhořadým“ dodavatelem, což může vést až k vynakládání vyšších nákladů.

Kotler, Armstrong (2004) pak toto potvrzují a dodávají, že jakékoliv potíže související s činností dodavatelů mohou v krátkodobém pohledu snížit objem prodeje podniku, což se v dlouhodobém horizontu může projevit na spokojenosti zákazníků.

Distribuční mezičlánky

Stehlík, kol. (1997) nazývá tuto složku mikroprostředí také jako marketingové prostředníky. Jsou to takové firmy, které zajišťují aktivity, které jsou součástí marketingu nebo složkami marketingového mixu, ale podnik je nerealizuje vlastními silami. Jedná se pak o firmy specializované na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury nebo také organizace, které pomáhají financovat operace podniku nebo pojišťovat riziko spojené se směnou zboží.

Kotler, Armstrong (2004) definují jednotlivé mezičlánky takto:

- obchodní mezičlánky – jsou to distribuční společnosti, které pomáhají s hledáním zákazníku nebo prodejem výrobků a služeb. Jedná se o velkoobchodní i maloobchodní společnosti.
- marketingové agentury – pomáhají podniku při orientaci na nových trzích, vyhodnocují nové příležitosti a usnadňují propagaci výrobků a služeb.
- zajišťovatelé fyzické distribuce – zajišťují fyzický pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Jsou to např. přepravní nebo skladovací firmy.
- poskytovatelé finančních služeb – firmy, které pomáhají financovat aktivity podniku nebo je zajišťují proti rizikům. Jsou to např. banky, úvěrové společnosti, pojišťovny, atd.

Zákazníci

Stehlík, kol. (1997) považuje zákazníky za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Konstatuje, že každý zákazník je jiný a má jiné požadavky. Tyto odlišnosti pak musí podnik vhodně reflektovat.

Kotler, Armstrong (2004) tvrdí, že pro to, aby byla firma úspěšná, je nutné analyzovat charakter cílového trhu, na který firma hodlá své výrobky či služby dodávat. Pro tyto účely můžeme tedy trh rozdělit na:

- **Spotřebitelský trh** – skládá se z jednotlivců a domácností, nakupujících zboží a služby pro svou osobní potřebu
- **Průmyslový trh** – zahrnuje organizace, které zboží a služby nakupují za účelem výroby jiných výrobků nebo zajištění služeb
- **Trh obchodních mezičlánků** – slouží k nákupu zboží a služeb za účelem dalšího prodeje se ziskem.
- **Státní zakázky** – poptávají potřebné zboží a služby a dále je redistribuují
- **Mezinárodní trh** – zahrnují všechny výše zmíněné trhy v zahraničí

Kotler (2001) říká, že poznat potřeby a přání zákazníka není vůbec jednoduché. Samotní zákazníci si někdy své potřeby ani plně neuvědomují nebo je neumějí správně formulovat. Jindy jsou zase potřeby zákazníka interpretovatelné různými způsoby.

Potřeby můžeme rozdělit na pět typů:

- deklarované potřeby
- reálné potřeby
- nevyřčené potřeby
- potřeby potěšení
- utajené potřeby

Konkurence

Kotler (2001) definuje konkurenci jako veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat.

Stehlík, kol. (1997) dodává, že úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalostech všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí konkurence.

Toto tvrzení pak doplňuje Horáková, H. (2003) a říká, že si podnik musí umět vytvořit komplex jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu a znamenají dlouhodobě výhodnější tržní pozici. Z toho pak plyne konkurenční výhoda, kterou lze rozumět postřehnutelnou přednost vnímanou zákazníkem, která ho vede k preferování dané nabídky vzhledem k ostatním konkurenčním nabídkám.

Stehlík, kol. (1997) rozeznává dva základní typy konkurenčních aktivit podle charakteru konkurenčního tlaku. Jedná se o:

- komoditní konkurenci – konkurence mezi dodavateli stejného druhu zboží
- substituční konkurenci – vzniká mezi dodavateli zboží z různých oborů, které je však určeno jednomu okruhu spotřebitelů.

Kotler (2001) pak rozděluje konkurenci podle stupně nahraditelnosti:

- konkurence značek – vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje společnosti, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny.
- odvětvová konkurence – firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- konkurence formy – firma považuje za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu.
- konkurence rodu – firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze.

Podle Stehlíka, kol. (1997) má konkurenční prostředí velký význam, protože pod jeho tlakem usilují podniky o snížení svých nákladů, zdokonalení svých výrobků a podmínek jejich užití, dosažené efekty využívají ke zvýšení svých obchodních obrátů

a jsou ochotni se dělit s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením jednotlivých nákladových položek.

Veřejnost

Kotler, Armstrong (2003) řadí do mikroprostředí také veřejnost a její vztahy s podnikem. Tyto vztahy by měl podnik udržovat co nejlepší a měl by se snažit o vytvoření pozitivního obrazu v očích veřejnosti.

Hana Škapová (2000) tvrdí, že výrazně vzrostl počet skupin, jejichž zájmy musí firmy sledovat a ve většině případů i respektovat. Tyto zájmové skupiny zahrnují všechny jednotlivce či skupiny, kteří či které jsou organizací a jejími aktivitami ovlivňováni a také je mohou ovlivnit, ať už pozitivně nebo negativně. Do těchto skupin patří zaměstnanci, odborové organizace, zákazníci, dodavatelé, akcionáři, média, státní orgány, kontrolní úřady, banky, pojišťovny, profesní asociace, ekologická hnutí, občanská sdružení či místní komunity.

Kotler, Armstrong (2003) pak tyto zájmové skupiny rozdělují takto:

- finanční instituce – ovlivňují schopnost firmy získávat finanční prostředky. Patří sem banky, pojišťovny, investiční společnosti, akcionáři firmy atd.
- občanské iniciativy – mohou ovlivňovat či oslabovat marketingové aktivity a je proto nutné, aby s nimi pracovníci oddělení PR byli v neustálém kontaktu. Jedná se o spotřebitelské organizace, ekologická hnutí či menšinová hnutí.
- vládní instituce – vytvářejí právní prostředí, které firmu i její marketingové aktivity ovlivňuje. Jedná se např. o oblast bezpečnosti výrobků, pravdivost reklamy atd.
- místní samospráva a občané žijící v sousedství firmy
- široká veřejnost
- zaměstnanci firmy – spokojenost zaměstnanců s firmou a jejich pozitivní přístup se přenáší na veřejnost

2.2.2 MAKROPROSTŘEDÍ

Kotler, Armstrong (2004) definují makroprostředí jako vnější prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje.

Horáková, H. (2003) pak dále uvádí, že makroprostředí podnikům do jisté míry diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Jednotlivé makroelementy, které jsou v podstatě mimo kontrolu podniku, ovlivňují jeho postavení i chování a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Z toho vyplývá, že podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat a analyzovat je a reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků.

S tím souhlasí i Kotler (2001) a pouze dodává, že úspěšné firmy by měli chápat význam nepřetržitého sledování vnějšího prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru.

Stehlík, kol. (1997) navíc říká, že makroprostředí s sebou přináší řadu zajímavých příležitostí pro podnik, ale zároveň je „naplněno“ množstvím rizikových situací, s nimiž se daný subjekt nepřetržitě střetává.

Kotler, Armstrong (2004) i Horáková, H. (2003) se shodují, že v makroprostředí se jedná o následující faktory:

- ekonomické,
- demografické,
- politická,
- kulturní,
- technologické a
- přírodní.

Kotler (2001) upozorňuje, že těmto činitelům by neměla být ze strany marketérů věnována pozornost pouze odděleně, ale měly by být především sledovány i jejich vzájemné interakce, které mohou být zdrojem nejen nových příležitostí, ale také nových hrozeb.

Jednotlivé výše zmíněné faktory lze pak charakterizovat následujícím způsobem:

Demografické prostředí

Kotler (2001) tvrdí, že objektem zájmu marketingových manažerů jsou v tomto prostředí především lidé, kteří vytvářejí trhy. Důležitou roli hrají ukazatele jako je velikost a tempo růstu populace v různých zemích, regionech či městech, dále pak věková a národnostní struktura obyvatelstva, jeho postoje a chování a také očekávané rozvojové trendy.

Jako důležité body demografického prostředí lze uvést:

- růst celosvětové populace – populační explozi je věnována pozornost z důvodu omezenosti zdrojů, ale také z důvodu, že růst populace je nejvyšší v těch zemích, které si ho mohou nejméně dovolit. Společnosti, které pečlivě analyzují své trhy, mohou pak nacházet významné příležitosti právě na těchto rozvojových trzích.
- populační věkový mix – věková struktura obyvatelstva je značně rozdílná.
- etnické trhy – každá skupina obyvatel má své specifické požadavky.
- vzdělanostní skupiny
- typy domácností – rodiny s dětmi mají odlišné kupní návyky, přání nebo potřeby než např. lidé, kteří žijí osamocně.
- geografické přesuny populace – migrace lidí uvnitř jednotlivých zemí i mezi nimi. Patří sem např. stěhování obyvatel ze zemědělských oblastí do průmyslových aglomerací a naopak.

Ekonomické prostředí

Foret (2004) uvádí, že hlavní ekonomické síly v rozvinutých ekonomikách lze vyjádřit pomocí údajů, jako jsou např.: míra inflace, úroková míra, reálný příjem domácností, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, směnný kurz, velikost státního rozpočtu či obchodní deficit. Analýzou těchto údajů pak zjistíme, zda mají spotřebitelský i průmyslový trh růstovou tendenci, či zda existují překážky v jejich dalším rozvoji.

Kotler (2001) se pak soustřeďuje především na ty faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů. Disponibilní kupní síla pak závisí na běžných příjmech, cenách, výši úspor, výši a dostupnosti úvěrů. Obchodníci by tak měli věnovat pozornost především hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změnám ve struktuře jejich výdajů. Struktura příjmů obyvatelstva se neustále mění a vývoj trendů v této oblasti nejvíce ovlivňuje struktura průmyslu. Existují čtyři typy průmyslových struktur:

- **Existenční ekonomiky** – rozhodující část obyvatelstva se věnuje málo produktivní zemědělské výrobě. Většinu produkce spotřebují sami a zbytek směňují za nezbytné zboží a služby. Pro podnikatele je zde málo příležitostí.
- **Ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin** – mají obvykle bohaté přírodní zdroje, jejich ostatní produkční činnost je však malá a neproduktivní. Vývozem surovin si zabezpečují podstatnou část svých příjmů.
- **Rozvojové ekonomiky** – průmyslové produkce se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu z 10 až 20%.
- **Průmyslové ekonomiky** – jsou hlavními vývozci průmyslového zboží a investic. Proměnlivost velikosti a zaměření produkčních aktivit spolu se silnou střední vrstvou obyvatelstva vytvářejí v těchto zemích ohromnou poptávku po zboží všeho druhu.

Přírodní prostředí

Kotler (2001) uvádí, že se v poslední době dostalo zhoršování životního prostředí do popředí pozornosti a některé nové, ekologicky zaměřené zákony tvrdě postihují některá odvětví. Společnosti z různých odvětví musí investovat nemalé částky na dodržování předpisů na ochranu životního prostředí.

Dochází také k ubývání přírodních zdrojů, např. nafta, uhlí, plyn, platina, zinek, stříbro atd. Tyto zdroje jsou pouze omezené a výrobci musejí přemýšlet nad alternativami, ke kterým budou muset přistoupit po jejich vyčerpání. To představuje na jedné straně hrozbu, ale na druhé straně také ohromné příležitosti. Ani zdánlivě nevyčerpatelné zdroje jako vzduch, voda či ozonová vrstva však nejsou bez ohrožení. Podnikatelé tak musejí tento vývoj pozorně sledovat a přizpůsobovat se mu.

Technologické prostředí

Jak uvádí Stehlík, kol. (1997), jsou tyto faktory dominující složkou makroprostředí. Velké i malé firmy musí vynakládat maximální úsilí a velké finanční prostředky na to, aby neztratily kontakt s technickým a technologickým pokrokem.

Kotler (2001) tvrdí, že každá nová technologie představuje „tvůrčí destrukci“. Příchod nové technologie ničí průmysl té staré a místo toho, aby se zastaralá odvětví přesunula do nových pozic, dochází často k marnému boji s novými technologiemi nebo k jejich ignorování. Tím nastává úpadek mnoha firem.

Každý podnikatel by pak měl pečlivě sledovat následující trendy v technologii:

- zrychlující se tempo technologických změn,
- neomezené příležitosti pro inovace,
- změny ve výdajích na výzkum a vývoj a
- rostoucí regulaci technologických změn.

Toto už jen doplňuje Stehlík, kol. (1997) a říká, že ne všechny vlivy, které patří do této skupiny faktorů, ovlivňují podnik pozitivně. Některé tvoří pro slabší a finančně málo zajištěné subjekty nepřekonatelné bariéry.

Politické a legislativní prostředí

Kotler (2001) uvádí, že marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována vývojem politického a legislativního prostředí. To zahrnuje zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace i jednotlivce. Někdy dochází ale díky těmto zákonům i k novým příležitostem pro některé organizace.

Podnikatelská legislativa pak sleduje tři hlavní účely:

- ochránit firmy před nekalou konkurencí – patří sem zákony na ochranu hospodářské soutěže, antimonopolní zákony atd.
- ochránit spotřebitele před neseriózními podnikatelskými praktikami – zákony na ochranu spotřebitele
- ochrana společnosti před bezuzdným obchodním chováním

Nové zákony a vzrůst počtu nátlakových skupin tak vede ke stále větším omezením pro podnikatele. Ti musejí své plány konzultovat s právníky, odděleními pro styk s veřejností či s odděleními spotřebitelské záležitosti. Řada marketingových činností se tak více zaměřuje na problémy, jež jsou v zájmu celé společnosti.

Kulturní a sociální prostředí

Kotler (2001) uvádí, že společnost, v níž lidé vyrůstají, formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě či k vesmíru.

Organizace potřebují nalézat nové způsoby, jak získat důvěru spotřebitelů a zaměstnanců. Potřebují posoudit své rozličné aktivity a reklamní sdělení, aby se ujistily, že jsou dobrou organizací pro občany a že jejich poselství jsou čestná. Mnoho společností se tak uchyluje k sociálním auditům či revizím public relations, aby zvýšily své renomé.

2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

2.3.1 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je podle Kotlera (2007) souborem taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů a zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Horáková, I. (1992) upřesňuje, že tyto nástroje jsou v marketingové terminologii označovány jako tzv. 4P, podle anglického Product, Price, Place a Promotion. Jedná se tedy o následující čtyři nástroje marketingu:

- *produkt*
- *cena*
- *distribuce*
- *propagace*

Produkt (Product)

Kotler (2007) rozumí pod pojmem produkt cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Horáková, I. (1992) navíc doplňuje, že tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi, která neobsahuje jen zboží nebo službu samu osobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti, jako např. prestiž výrobce, obchodní značku, kulturu prodeje apod.

Cena (Price)

Cena je Kotlerem (2007) definována jako suma, kterou zákazníci zaplatí za produkt. Podle Horákové (1992) výše ceny úzce souvisí se stimulací odbytu, přičemž nízké ceny obvykle motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele a naopak vysoké ceny luxusního zboží, symbolizující výjimečnost a exkluzivnost, podněcují ty zákazníky, kteří vlastnictvím daného produktu vyjadřují své sociální postavení, životní styl, osobní vliv apod. Výše ceny je pak omezena náklady na jedné straně a poptávkou na straně druhé.

Distribuce (Place)

Kotler (2007) uvádí, že distribuce zahrnuje veškeré činnosti, které činí produkt dostupný cílovým zákazníkům. Horáková, I. (1992) řadí mezi běžné funkce distribučního systému např. přepravu zboží, skladování, prodej, kompletaci zakoupeného zboží, servis či poskytování úvěrů a dodává, že distribuční systém poskytuje spotřebiteli zejména výhodu prostorovou a časovou, neboť umožňuje produkt zakoupit v místech a v době pro zákazníka příhodných.

Propagace (Promotion)

Horáková, I. (1992) uvádí, že smyslem propagační činnosti je zejména informovat o produktu a přesvědčit zákazníky o výhodnosti jeho koupě. Propagace se uskutečňuje prostřednictvím reklam v různých médiích, podpory prodeje, publicity a osobního prodeje. Kotler (2001) navíc doplňuje jako nástroj propagace direct marketing.

Obr. 2.2 Čtyři složky marketingového mixu



Zdroj: Kotler, 2007, Moderní marketing

2.3.2 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Synek (2003) říká, že finanční analýza by měla být podkladem pro jakékoliv finanční rozhodování v podniku. Na jejích výsledcích je pak založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd. Zároveň je jejím hlavním úkolem poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Cílem finanční analýzy je zlepšení výkonnosti firmy a tím i její hodnoty.

Finanční analýzu lze dělit na:

- **interní analýzu** – jako součást řízení podniku ji provádí finanční manažeři a často celé vrcholové vedení podniku. Vychází z údajů finančního a manažerského účetnictví, z vnitropodnikové evidence, kalkulací atd.
- **externí analýzu** – je prováděna zevnějšku, např. bankami, investory, obchodními partnery, odbory, státem nebo konkurenčními podniky.

Řada ukazatelů i postupů se v interní i externí analýze shoduje.

Švarcová (2008) ve svých přednáškách uvádí, že společnosti musejí především sledovat základní mikroekonomické veličiny, jako jsou:

- Výnosy podniku
- Náklady podniku
- Hospodářský výsledek podniku
- Tržby - peněžní částka, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období (např. za rok)
- Bod zvratu – umožňuje stanovit, při jakém minimálním rozsahu výroby bude výroba rentabilní nebo při jakém rozsahu výroby dosáhne podnik maximálního zisku
- Cash flow – reálný pohyb peněz v podniku
- Hodnocení investic – porovnávání kapitálových výdajů s kapitálovými příjmy, které investice přinese
- Doba obratu
- Obrátka
- Skladba sortimentu

- Ukazatelé likvidity – schopnost podniku splácet dluhy
- Ukazatelé aktivity – schopnost podniku rychle využívat svého majetku
- Ukazatelé zadluženosti

Techniky finanční analýzy

Synek (2003) uvádí dvě základní rozborové techniky:

- **Technika procentního rozboru** – vypočítává procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výsledovky na výnosech (tržbách). O takto sestavených výkazech se hovoří jako o výkazech sestavených ve společném rozměru a na nich založená analýza se také někdy nazývá vertikální. Procentní podíly se srovnávají v čase, s plánem, mezipodnikově, s odvětvovými průměry nebo se standardními či doporučenými hodnotami. Srovnání ukazatelů v čase je označováno jako horizontální analýza.
- **Poměrová analýza** – pracuje s poměrovými ukazateli vypočtenými jako podíl z absolutních ukazatelů (např. podíl zisku připadající na 1 Kč vlastního kapitálu). Analýza poměrových ukazatelů je základem finanční analýzy.

Synek (2003) dále zahrnuje do postupu finanční analýzy tyto kroky:

- agregace ukazatelů,
- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza výkazů sestavených v procentním vyjádření,
- výpočet poměrových ukazatelů,
- srovnání poměrových ukazatelů,
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase,
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli,
- výpočet a hodnocení dalších ukazatelů,
- aplikace specifických postupů,
- návrh na opatření.

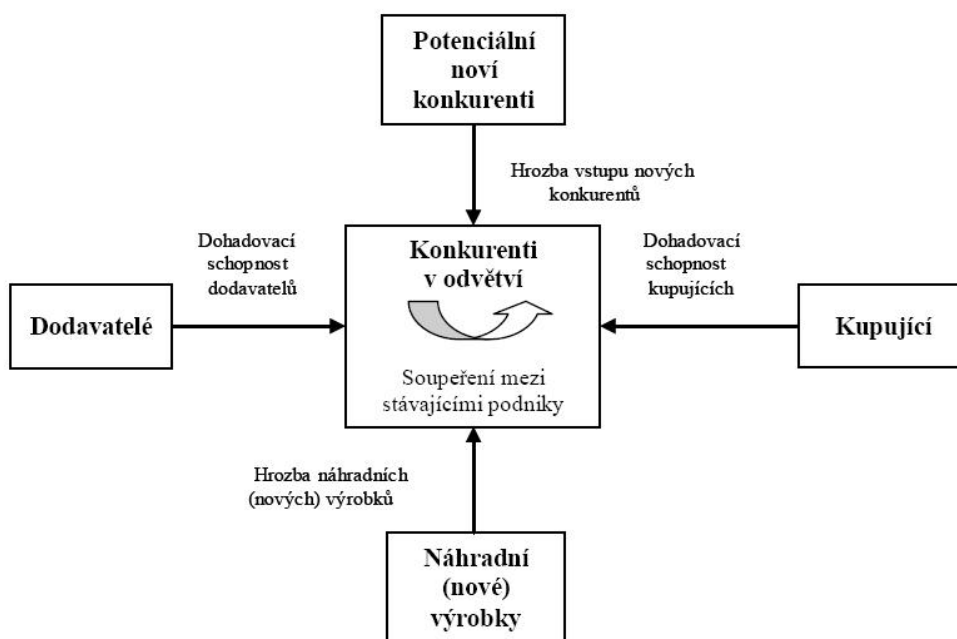
2.3.3 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýzu konkurenčního prostředí můžeme provádět pomocí Porterova modelu pěti sil. Autor tohoto modelu, Michael E. Porter (1993), uvádí pět dynamických konkurenčních faktorů, do kterých jsou vtělena pravidla konkurence a které rozhodují o výnosnosti odvětví.

Tyto faktory představuje těchto pět sil:

- Potenciální noví konkurenti
- Substituční (nové) výrobky
- Kupující
- Dodavatelé
- Konkurenti v odvětví

Obr. 2.3 Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví



Zdroj: Porter, 1993, Konkurenční výhoda

Porter (1993) uvádí jako první základní určující faktor výnosnosti podniku přitažlivost odvětví, ve kterém se podnik nachází. Konkurenční strategie pak musí vycházet z pochopení konkurenčních pravidel. Cílem této strategie musí být vyrovnání se s těmito pravidly a případně schopnost jejich přeměny ve prospěch podniku. Pravidla konkurence jsou v jakémkoliv odvětví, ať už domácím či mezinárodním, při poskytování služeb či výrobě výrobků, vtělena do pěti konkurenčních faktorů, které jsou velmi dynamické. Jedná se o vstup nových konkurentů, hrozbu nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty (viz obr. 1.1). Společné působení těchto faktorů pak rozhoduje o schopnosti firem vytěžit z investic míry zisku vyšší než cenu vloženého kapitálu.

Působení těchto faktorů jsou v různých odvětvích různě silná a dochází také k jejich vývoji spolu s vývojem daného odvětví.

Nyní si charakterizujeme hrozby, které jednotlivé síly modelu vytvářejí.

Hrozba intenzivního odvětvového soupeření

Podle Kotlera (2001) není tržní segment přitažlivý, pokud v něm působí větší počet silných nebo agresivních konkurentů. Jeho atraktivitu pak dále snižuje stagnující či dokonce klesající tempo růstu prodeje, vysoké fixní náklady, příliš silné postavení konkurence či příliš velké bariéry výstupu. To všechno vede často k cenovým či propagačním válkám, rychlému tempu zavádění nových výrobků a tím i k vysokým nákladům na dobré konkurenční postavení.

Hrozba nových uchazečů

Zde závisí atraktivita trhu na vstupních a výstupních bariérách. Nejpřitažlivější jsou segmenty s vysokými vstupními a nízkými výstupními bariérami. Do odvětví tak může vstoupit menší množství firem a neúspěšné firmy mohou snadno trh opustit. Naopak nejhorším případem je situace, kdy jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Takové období je pak charakteristické tím, že v „dobrých časech“ do něj

vstupuje velké množství firem, které musí počítat s tím, že ho budou ve „špatných časech“ složitě opouštět.

Hrozba substitučních produktů

Čím více je v segmentu skutečných nebo potencionálně substitučních produktů, tím méně je daný segment přitažlivý. Substituční výrobky pak limitují ceny a firma musí velmi pečlivě sledovat vývojové trendy cen těchto výrobků.

Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Pokud jsou v segmentu zákazníci s vysokou kupní kompetencí, vyžadují kvalitnější výrobky a služby za stále nižší ceny a to vede ke vzájemným střetům mezi konkurenty a ke snižování efektivity podnikání. Kompetence zákazníků roste, pokud jsou koncentrovaní a organizovaní, představuje-li cena produktů značnou část jejich výdajů nebo mohou-li snadno použít substituční výrobky. Ochranou pro firmu může být volba zákazníků, jejichž kompetence je poměrně malá nebo vývoj špičkové nabídky, kterou ani zákazníci se silnou kompetencí nebudou schopni odmítnout.

Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Atraktivita segmentu se snižuje, pokud mohou dodavatelé zvyšovat ceny či redukovat objem dodávek. Kompetence dodavatelů roste spolu s jejich koncentrací a organizovaností, pokud existuje málo substitutů nebo pokud je změna dodavatele pro firmu finančně nákladná. Z nejlepší obranu lze považovat vybudování integračních vztahů s dodavateli a využívání většího počtu dodavatelů.

2.4 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

2.4.1 STEP ANALÝZA

Hron, Tichá (2008) říkají, že STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je pak formulovat odpovědi na následující tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

STEP analýza zkoumá čtyři vzájemně se ovlivňující segmenty vnějšího prostředí: sociálně-kulturní, technologický, ekonomický a politicko-právní.

Sociálně kulturní segment – S

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- demografie,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání,
- přístupy k práci a volnému času.

Technologický segment – T

Zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.

Předmětem analýzy jsou např.:

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy, patenty,
- transfer technologií,
- míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický segment – E

Zahrnuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií.

Předmětem analýzy je např.:

- trend vývoje HDP,
- životní cyklus podniku,
- nabídka peněz, úroková míra,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- dostupnost energie a náklady na ni.

Politicko-právní segment – P

Zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád.

Předmětem analýzy je např.:

- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daňová politika,
- monopolní legislativa,
- ochrana životního prostředí.

Výhodou STEP analýzy je to, že zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví a bere v úvahu i faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“. Naopak nevýhodou může být, že někdy nemusí přinést žádné nové poznatky a může tak na sebe pouze zbytečně vázat vynaložený čas.

3. METODIKA A HYPOTÉZY

Metodika

V mé bakalářské práci se zaměřuji na činnost firmy ACR auto, a.s., která se zabývá prodejem automobilů značek BMW a Ford, s cílem zanalyzovat prostředí, ve kterém se tato firma nachází.

První část bakalářské práce, tzn. teoretickou, jsem vypracovala na základě studia vybrané odborné literatury. V následující praktické části jsem se pokusila stručně charakterizovat odvětví, v němž firma působí, dále pak představit firmu z pohledu jejího historického vývoje, současného stavu, její firemní politiky a také nabízeného sortimentu a služeb.

Další část práce se zabývá provedením analýzy marketingového prostředí firmy a to konkrétně za pomoci praktického provedení následujících analýz:

- Finanční analýza
- Porterův model pěti sil
- STEP analýza

Většina informací, potřebných k provedení těchto analýz, mi byla velmi ochotně poskytnuta v podobě interních materiálů či osobních rozhovorů s vedením firmy.

V závěrečné části jsem se pak na základě těchto provedených analýz a získaných informací pokusila zhodnotit současné marketingové prostředí firmy, navrhnout opatření pro zlepšení stávající situace a splnit tím tak stanovený cíl bakalářské práce.

Hypotézy

Stanovila jsem si následující pracovní hypotézy, které se na základě provedení jednotlivých analýz pokusím potvrdit či vyvrátit.

- Vstup nových konkurenčních subjektů na trh představuje pro firmu největší ohrožení.
- Firma musí důsledně sledovat technologický vývoj v odvětví a přizpůsobovat se mu.

4. CHARAKTERISTIKA FIRMY

4.1 AUTOMOBILOVÝ TRH

Před samotným popisem a charakteristikou mnou zvolené společnosti ACR auto, a.s. se nejprve pokusím ve stručnosti přiblížit automobilový průmysl a definovat trh, na kterém tato společnost působí.

Automobilový průmysl patří jak v České republice tak i celosvětově k nejdůležitějším průmyslovým odvětvím. Nejedná se přitom pouze o samotné výrobce automobilů, ale také o mnoho dalších kooperačních firem v roli subdodavatelů. V České republice se tento průmysl podílí na objemu výroby přibližně 20 procenty a stejně vysokým číslem se podílí i na českém exportu. Při pohledu na tato čísla je tedy jasně patrné, že jakékoliv změny v tomto odvětví se poměrně značně mohou projevit na celkovém stavu ekonomiky. A právě automobilový průmysl je odvětvím, které bylo v poslední době silně zasaženo celosvětově probíhající ekonomickou krizí. Pro řadu automobilek a kooperačních firem tato krize znamenala buďto úplný konec jejich působení, či nemalé existenční potíže. Jak již bylo zmíněno, pro řadu zemí hraje automobilový průmysl tak významnou roli, že se do záchrany či podpory jednotlivých automobilek museli zapojit i samotné vlády v jednotlivých zemích, ať už se jednalo o formu přímé finanční pomoci jednotlivým automobilkám, nebo o nepřímé pobídky na zvýšení poptávky po automobilech, například ve formě tak často zmiňovaného „šrotovného“. Jak úspěšné tyto zásahy států byly, se projeví nejspíše až v dlouhodobějším časovém horizontu.

Jisté však je, že již do této doby tak silný konkurenční boj mezi jednotlivými automobilkami se v současné době ještě přiostril a boj o potencionální zákazníky se stává čím dál tím obtížnějším. Výrobci automobilů musí neustále reagovat na měnící se poptávku zákazníků, vypořádat se s narůstajícím tlakem na snižování cen, ale na druhé straně i s požadavky na vyšší kvalitu, modernizaci používaných technologií, dobrou časovou dostupnost výrobků, ale také s celou řadou legislativních regulací a oborových standardů. Významnou roli ve zvyšování konkurenceschopnosti hrají také moderní informační technologie.

4.2 FIRMA ACR auto, a.s.

Firma ACR auto, a.s. představuje významného prodejce osobních a užitkových automobilů na území Jihočeského kraje. Sídlo společnosti se nachází v **Českých Budějovicích** a disponuje prostorným a moderně vybaveným autosalonem značky prémiových vozů **BMW**, včetně prodeje ojetých vozů této značky a zároveň kompletně vybaveným servisním zázemím s nejnovějšími technologiemi.

V **Českých Budějovicích** dále firma disponuje druhým autosalonem, tentokrát zaměřeným na prodej velkoobjemového výrobce automobilů, značky **Ford**. Tuto značku pak firma zastupuje i v dalších dvou městech na území Jihočeského kraje, a to autosalony v **Táboře** a také v **Písku**. Všechny tři pobočky zároveň mají vlastní servisní zázemí.

Historie firmy

Společnost ACR auto, a.s. byla založena 16. června 2000 zápisem do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích. Základní kapitál firmy činil 1 000 000,- Kč, avšak ještě téhož roku došlo k jeho navýšení na 3 000 000,- Kč z důvodu posílení kapitálové situace ve společnosti formou 30 kusů kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč.

V roce 2001 otevřela společnost po rozsáhlé rekonstrukci svou provozovnu v podobě moderního proskleného showroomu v obci Borek u Českých Budějovic a stala se jediným autorizovaným zastoupením značky BMW v Jižních Čechách. Další rekonstrukce této provozovny pokračovala i v roce 2002

Dne 1. 5. 2004 podepsala firma dealerskou smlouvu přímo s BMW AG v Mnichově, o zastoupení značky BMW na období pěti let, která byla podmíněná úspěšně zvládnutým auditem, který hodnotí schopnost firmy dostát požadavkům BMW AG na své dealery.

V roce 2006 došlo k otevření nové prodejny vozů BMW společnosti ACR auto, a.s. v Plzni, na Rokycanské třídě. Zároveň se firma musela se svojí novou pobočkou připravit na další pravidelný audit, prokazující schopnost firmy dostát požadavkům

BMW AG na své dealery. Kromě základního auditu standardů, který proběhl úspěšně, proběhl i audit spokojenosti zákazníků se službami společnosti (tzv. Customer report), a v jeho hodnocení získala společnost první místo v rámci dealerské sítě České republiky.

V roce 2007 se společnost rozhodla rozšířit svou nabídku o zastoupení některé z velkoobjemových prodejních značek a volba padla na značku Ford. Společnosti se podařilo odkoupit akcie Autohandel, a.s., která byla 15 let autorizovaným prodejcem a opravcem vozů Ford v Českých Budějovicích. Dne 1. 4. 2007 se ACR auto, a.s. stala jediným vlastníkem společnosti Autohandel, a.s., přičemž fúze obou společností byla dokončena v červnu téhož roku.

Ve snaze o pokrytí větší části trhu došlo v únoru 2008 k otevření další prodejny vozů Ford v Táboře. V září téhož roku pak byla rozšířena prodejní síť, tentokrát spojením se společností Autovinkler Písek. Toto spojení probíhá na základě franšízové smlouvy.

V prosinci 2008 byla na základě pečlivě zváženého rozhodnutí uzavřena pobočka BMW v Plzni. Vzhledem k tomu, že zde pronajímané prostory nevyhovovaly požadavkům BMW AG, investice do nových by byly příliš vysoké a situace v době celosvětově probíhající ekonomické krize byla velmi nejistá, rozhodla se firma nepodstupovat riziko a tuto lokalitu opustit.

V roce 2009 pak bylo investováno do celkové rekonstrukce autosalonu Ford v Českých Budějovicích na Nemanické ulici.

V současné době je společnost ACR auto, a.s. stabilní a etablovanou firmou v oblasti prodeje a servisu osobních a užitkových automobilů na území Jižních Čech. Je také zaměstnavatelem 72 pracovníků a spolehlivým obchodním partnerem.

Vize firmy

Vizí společnosti ACR auto, a.s. je silná, úspěšná a konkurenceschopná firma se stabilním ekonomickým a personálním zázemím.

Firemní politika

Cíle firemní politiky se zaměřují především na:

- Poskytování prvotřídních služeb zákazníkům v nadstandardní kvalitě
- Kvalitní a stabilní tým kvalifikovaných spolupracovníků
- Odpovídající pracovní prostředí a finanční ohodnocení
- Respektování platné legislativy a etických hodnot podnikání
- Zabezpečení neustálého vzdělávání a odborného růstu zaměstnanců
- Dlouhodobé zkušenosti
- Uplatňování nejnovějších poznatků a technologií
- Kvalitní technologie s důrazem na ochranu životního prostředí

4.3 SORTIMENT A SLUŽBY

Sortiment firmy ACR auto, a.s. lze v první řadě rozdělit podle nabízených automobilových značek. Jedná se o prodej a servis luxusních automobilů značky BMW a dále pak prodej a servis osobních a užitkových vozů značky Ford. Jak již bylo zmíněno, firma disponuje čtyřmi autosalony, z nichž jeden náleží značce BMW a zbylé tři značce Ford.

Nejprve se tedy budu věnovat značce BMW.

4.3.1 BMW

4.3.1.1 Prodej nových vozů BMW

Německá automobilka BWM (Bayerische Motoren Werke) patří mezi výrobce luxusních automobilů s dlouholetou tradicí. Její vozy vynikají především výborným technickým zpracováním, nejmodernějšími technologiemi, kvalitou, bezpečností a také nabízeným komfortem. Zákazník má možnost si vybrat podle svých požadavků a nároků z velkého množství nabízených automobilů rozdělených do osmi modelových řad. Konkrétně se jedná o řady s označením 1, 3, 5, 6, 7, X, Z a M.

BMW řady 1

Mezi nabízené modely této řady patří třídveřová a pětídveřová verze, dále pak varianta Coupé a Cabrio. Řada 1 reprezentuje vozy nižší střední třídy.

BMW řady 3

Modely této řady spadají do kategorie střední třídy a patří sem varianty Sedan, Touring, Coupé a Cabrio.

BMW řady 5

Mezi zástupce vyšší střední třídy v sortimentu značky patří modely Sedan, Touring, Gran Turismo.

BMW řady 6

Sportovní třídu luxusních automobilů reprezentují modely Coupé a Cabrio.

BMW řady 7

Luxusní kategorie limuzín vyšší třídy je v nabídce značky BMW zastoupena jediným modelem, a to modelem Sedan. V nabídce je také varianta s hybridním motorem šetrným k životnímu prostředí.

BMW řady X

Do nabídky této velice populární řady patří automobily kategorie SUV (sportovní užitková vozidla) různých rozměrů. Jedná se o modely s označením X1, X3, X5 a X6.

BMW Z4

Tento model zastupuje v nabídce značky kategorii sportovních vozů pro nejnáročnější zákazníky.

BMW řady M

Řada M představuje sportovně upravené modely založené na sériových vozech předcházejících řad. Patří sem vozy s označením M3, M5, M6, X5 M a X6 M.

4.3.1.1 Ojeté vozy BMW

Kromě prodeje nových vozů nabízí firma ACR auto, a.s. také starší ojeté vozy na platformě BMW Premium Selection. Jedná se o prověřené vozy s prokázanou historií, na které se vztahuje dvanáctiměsíční záruka a možnost leasingového financování.

4.3.1.2 Servis vozů BMW

K prodeji automobilů také neodmyslitelně patří i poskytování jejich záručního a pozáručního servisu. Autosalon BMW v Českých Budějovicích disponuje kompletně vybaveným servisním zázemím s nejnovější technikou dle standardů BMW.

Mezi poskytované služby patří především:

- Záruční a pozáruční prohlídky vozů,
- kompletní diagnostika vozu,
- mechanické práce,
- karosářské práce,
- elektrikářské práce,
- lakýrnické práce,
- přezouvání a vyvažování kol (včetně bezplatného uschování pneumatik),
- mytí a čištění vozů včetně interiérů,
- příprava a provedení STK,
- zapůjčení náhradního vozu,
- odtah vozidel,
- prodej originálních náhradních dílů a autodoplňků,
- kompletní vyřízení pojistné události atd.

4.3.1.3 Autosalon BMW

Všechny výše zmíněné služby jsou zajišťovány na provozovně v Českých Budějovicích, která se nachází na Pražské třídě. Jedná se o moderní reprezentativní prostory showroomu, spojené s administrativní částí autosalonu a také servisní částí provozovny. Ojeté vozy jsou vystaveny na speciálně vyhrazeném prostoru před

budovou autosalonu. Samozřejmostí jsou parkovací místa pro zákazníky přímo před vstupem do autosalonu.

4.3.2 FORD

4.3.2.1 Prodej osobních vozů Ford

Kromě prodeje luxusnějších automobilů značky BMW se společnost v roce 2008 zaměřila také na prodej automobilů, dostupných širší veřejnosti, s cílem oslovit širší spektrum zákazníků. Jedná se o automobily značky Ford, které mají v historii automobilového průmyslu nezastupitelné místo. Tato americká automobilka byla založena již na samém počátku 20. století průkopníkem automobilového průmyslu, Henry Fordem. Značka Ford nabízí širokou škálu osobních a užitkových vozů, které svým zákazníkům nabízejí kvalitu, moderní design, spolehlivost a výkonnost za přijatelné ceny. V Českých Budějovicích má prodej vozů Ford dlouholetou tradici a těší se velké oblíbenosti i v celé České republice.

V nabídce značky lze najít 9 modelů osobních automobilů, které splňují různé nároky dle požadavků zákazníka. Konkrétně se jedná o následující modelové řady:

Ford KA, Fiesta a Fusion

Jedná se o vozy z kategorie mini a malých automobilů, které patří v evropských zemích k nejprodávanějším a jsou ideální hlavně pro městský provoz. Zároveň spadají tyto vozy do nejlevnější cenové kategorie.

Ford Focus a C-MAX

Tyto dva modely reprezentují nabídku vozů nižší střední třídy. Ford Focus je nabízen v několika variantách a to třídveřový či pětidveřový hatchback, sedan či kombi. Model C-MAX je odvozený z modelu Focus a je koncipován jako MPV (víceúčelové vozidlo).

Ford Kuga

Tento model představuje zástupce kategorie crossover, která kombinuje prvky vozidel SUV a MPV.

Ford Mondeo a S-MAX

Tyto dva modely reprezentují kategorie vozů střední třídy. Ford Mondeo je nabízen ve variantách sedan, hatchback a kombi a Ford S-MAX spadá do kategorie MPV.

Ford Galaxy

Tento model je odvozen od modelu S-MAX a spadá do kategorie velkých MPV.

4.3.2.2 Prodej užitkových vozů Ford

S prodejem vozidel značky Ford se společnost ACR auto, a.s. dostala i do segmentu užitkových vozů. Tím se ještě více otevírají dveře k firemní klientele, pro kterou jsou kvalitní užitkové vozy velmi žádanou kategorií. V nabídce značky Ford je zastoupeno 10 modelů užitkových vozů různých velikostí a pro různé využití. Konkrétně se jedná o následující modely:

Ford Fiesta Van, Transit Connect a Tourneo Connect

Jedná se o nejmenší zástupce z rodiny užitkových vozů Ford. Svým vzhledem jsou bližší spíše osobním automobilům, avšak svými užitnými vlastnostmi rozhodně spadají do kategorie užitkových vozů.

Ford Transit

Tento užitkový vůz s dlouholetou tradicí již od roku 1965 je k dispozici v několika variantách a to: Transit Van, Transit Kombi, Transit Kombi Van, Transit Tourneo a Transit Minibus. K dispozici je také variabilní verze Transit Podvozky, která poskytuje prostor pro mnoho úprav a montáž speciální karoserie.

Ford Ranger

Ford Ranger představuje spojení užitkového a terénního vozu. K dispozici je také ve variantě pohonu všech čtyř kol 4x4.

4.3.2.3 Servis vozů Ford

Všechny tři provozovny Ford disponují vlastním servisním zázemím, vybaveným moderní technikou a důkladně proškolenými techniky. Navíc jsou všechny tři provozovny autorizovanými Transit Centry, specializovanými na servis užitkových vozidel.

V Českých Budějovicích se zároveň nachází autorizovaná karosárna a lakovna, což je projekt společnosti Ford Motor Company, zaměřený na opravy vozidel po dopravních nehodách. Takto autorizovaný opravce musí splňovat nadstandardní podmínky pro certifikaci společnosti Ford „Autorizovaná karosárna Ford“. Všechny tyto karosárny jsou zároveň držitelem certifikátu ISO 9001 a jsou každoročně přezkušovány.

V provozně v Táboře se pak kromě běžného servisního centra nachází také autolakovna.

Mezi poskytované servisní služby na všech provozovnách patří:

- záruční a pozáruční servis,
- mechanické a elektro opravy,
- diagnostika Ford IDS,
- online objednávky servisu,
- zastoupení při jednání s pojišťovnou,
- likvidace pojistných událostí,
- odtahová služba,
- možnost zapůjčení náhradního vozu,
- kontroly a opravy klimatizací,
- měření emisí,

- pneuservis včetně uskladnění,
- mytí vozidel na nové mycí lince po opravě zdarma atd.

4.3.2.4 Autosalony Ford

Společnost ACR auto, a.s. vlastní tři autosalony značky Ford. První z nich se nachází v Českých Budějovicích na Nemanické ulici a hlavní výhodou je především dlouholetá tradice prodeje značky Ford na tomto místě a výhodná pozice na frekventované silniční komunikaci směrem na Prahu. Celý showroom je koncipován velmi moderně a prostorně.

Autosalon v Táboře se nachází na adrese kpt. Jaroše a je na dobře přístupném místě s možností parkování přímo v areálu. Showroom je koncipován obdobně jako v Českých Budějovicích.

Třetí autosalon se nachází v Písku a je ideálně umístěn v rušné nákupní zóně, hned u sjezdu z hlavní silniční komunikace, vedoucí směrem na Prahu.

5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Pro bližší zhodnocení situace ve firmě je nutné provést analýzu jejího marketingového prostředí, a to jak jejího mikroprostředí, tak i makroprostředí. Důležitým zdrojem jsou především informace poskytnuté přímo vedením firmy ACR auto, a.s.

5.1 MIKROPROSTŘEDÍ

5.1.1 MARKETINGOVÝ MIX

Firma ACR auto, a.s. pracuje se všemi nástroji marketingového mixu, aby dosahovala co nejlepšího postavení na trhu. Konkrétně se jedná o následující nástroje, označované také jako **4P**:

Produkt (Product)

Jak již bylo zmíněno, firma ACR auto, a.s. se zabývá prodejem a servisem vozů BMW a Ford. Konkrétní popis produktů firmy je uveden v předcházející kapitole (*viz kap. 4.3 Sortiment a služby*).

Cena (Price)

Ceny automobilů BMW se odvíjejí od nezávazných doporučených cen, které jsou vypočítávány dle aktuálního kurzu koruny vůči euru pro stanovené období. Jako příklad lze uvést období pro měsíc duben- červen 2010, kdy je kurz stanoven na 26,00 Kč/EUR. Cenová relace, ve které se vozy BMW pohybují, je pak od 650 000 Kč za nejlevnější model řady 1 až po necelé 4 000 000 Kč za nejvyšší model řady 7. Ceny se liší podle modelů a specifikací jednotlivých vozů.

Ceny automobilů značky Ford pak začínají na 219 990 Kč za základní verzi modelu KA a pohybují se až k ceně více než 1 000 000 Kč za sportovní verzi modelu S-MAX. U užitkových vozů Ford je cenové rozpětí 250 000 Kč až cca 1 000 000 Kč.

Distribuce (Place)

Jak již bylo zmíněno, firma disponuje v současné době čtyřmi autosalóny. Jedná se o jeden autosalon BMW v Českých Budějovicích a třemi autosalony Ford v Českých Budějovicích, Táboře a Písku.

Při realizaci prodeje vybraného vozu má zákazník možnost si vybrat buďto z některých skladových vozů, které jsou k dispozici do několika dnů, avšak není u nich možnost volby individuální výbavy, nebo objednávat přesně specifikovaný vůz, kde se dodací lhůta pohybuje okolo tří měsíců v závislosti na vybraném modelu vozu. Například modely vozů BMW X5, X6 a Z4, vyráběné v USA, mají dodací lhůtu 4,5 měsíce. Možnost koupě skladových vozů je spíše využívána u levnějších modelů značky Ford, naopak dražší modely Ford a většina vozů BMW je objednávána dle detailních požadavků zákazníka. V poměrovém vyjádření lze říci, že u značky Ford se jedná o 70 % prodaných skladových vozů vůči 30 % specifikovaných a u značky BMW 20 % skladových proti 80 % specifikovaných vozů. K předání nového vozu pak ve většině případů dochází přímo na prodejně, ale na přání zákazníka lze předání uskutečnit i na jím specifikovaném místě.

Samozřejmostí je také nabídka možnosti leasingového financování automobilů obou nabízených značek.

Propagace (Promotion)

Firma ACR auto, a.s. využívá v rámci propagace především reklamu. Její forma a konkrétní podoba je určována přímo centrálou obou značek dle daných korporátních kritérií. Mimo jiné je určena společná reklamní agentura, podoba reklamních spotů v rádiu, vzhled reklamních tabulí a plakátových ploch a také design webových stránek. Centrálou je také stanovena částka, kterou firma musí ročně na reklamu vynakládat a její výše se odvíjí od plánu počtu prodaných vozů.

Propagační předměty v rámci podpory prodeje se také řídí korporátním designem jednotlivých značek a zahrnují předměty jak pro prodejce, tak i pro zákazníky. Jedná se např. o trička, košile, bundy, propisovací tužky, bloky, klíčenky, kalendáře apod.

5.1.2 VEŘEJNOST

Vnímání firmy a jejího sortimentu v očích veřejnosti je také velmi důležitým prvkem. Obecně lze říci, že vozy značky BMW představovaly a představují pro veřejnost symbol určitého luxusu, ale také kvality a německé preciznosti. Zároveň přetrvává vnímání vozů této značky jako vozů pro lidi z vyšších vrstev společnosti.

Automobily značky Ford jsou pak vnímány jako dostupné pro širší část veřejnosti a lidem se většinou vybaví spojení se jménem Henry Ford a dlouhá historie této automobilky.

5.1.3 FIRMA

Zaměstnanci

Firma ACR auto, a.s. má celkově 72 zaměstnanců, z nichž 8 se řadí do managementu firmy. Kromě ředitelky společnosti se jedná o 7 vedoucích středisek, pod které se zařazuje zbylých 65 pracovníků.

Rozdělení středisek firmy a počty pracovníků:

- prodej BMW - vedoucí prodeje + 6 pracovníků
- servis BMW – vedoucí servisu + 11 pracovníků
- prodej Ford – vedoucí prodeje + 5 pracovníků
- servis Ford – vedoucí servisu + 25 pracovníků
- pobočka Tábor- ředitel pobočky + 10 pracovníků
- administrativa – vedoucí + 4 pracovníci
- účetní středisko – hlavní účetní + 3 pracovníci

Kromě jednotlivých vedoucích středisek se jedná o následující pozice: prodejce vozů, prodejce náhradních dílů, přijímací technik, asistentka prodeje, asistentka servisu, recepční, mistr dílny, vedoucí skladu, účetní atd.

Požadavky na pracovníky jsou dány dle jednotlivých pozic a vyhodnoceny individuálně na základě přijímacích pohovorů. Velká část vedoucích pracovníků pracuje ve firmě téměř od jejího vzniku a tak kromě předpokládaných řídicích a organizačních schopností je důležitá také jejich loajalita a zkušenosti z vývoje a průběhu fungování firmy. Přesná výše dosaženého vzdělání není nijak striktně určena. Důležitá je také znalost jazyků, především angličtiny a němčiny.

Ohodnocení pracovníků je založené na nízkém fixním základu mzdy, který je doplněn o bonusovou složku závislou na splnění daných plánů. Tato bonusová složka tvoří ve většině případů až dvě třetiny celkové mzdy. U zaměstnanců prodeje je stanovena především na základě splnění určeného plánu prodeje, u pracovníků servisu na speciálně sestavených ukazatelích a u pracovníků administrativy mimo jiné na hospodářských výsledcích firmy. Kromě toho má většina pracovníků k dispozici mobilní telefon, někteří také notebook a vedoucí jednotlivých středisek automobil k osobnímu užívání. Motivací pro prodejce je také automobil k soukromému užívání při splnění navýšeného prodejního plánu.

Celkové **osobní náklady** firmy v roce 2009 činily **27 920 000,- Kč**, z toho na management připadlo 5 783 000,- Kč a na ostatní zaměstnance 22 137 000,- Kč.

Pro firmu je také prioritou neustálé vzdělávání zaměstnanců, a proto jim zajišťuje různá školení. Jedná se jednak o zákonem povinná školení bezpečnosti práce, požární ochrany, školení řidičů apod. O tyto školení se stará externí firma, která vede v patrnosti veškerá data a dbá na jejich včasné splnění. Dalším typem školení jsou povinná školení určená ze strany BMW a Ford, která se dělí na technická a netechnická. Technická jsou určena především pro pracovníky servisu a netechnická pro servis i prodej. Zároveň má firma již třetím rokem vlastní program s názvem „*Management excellence*“, který je určen vedoucím pracovníkům a zaměřuje se na prohlubování znalostí organizování a řízení podřízených. **Náklady na školení** se pohybují okolo **850 000,- Kč za rok**.

Technologie

Vývoj technologií v automobilovém průmyslu jde velmi rychle kupředu, a proto musí firma ACR auto, a.s. tyto vývojové trendy sledovat a reflektovat. Velmi znatelné jsou především v oblasti servisu. Například u vozů BMW se firma může pyšnit nejmodernějšími technologiemi, které umožňují provádět většinu oprav za pomoci počítačových technologií, které jsou přímo datově napojeny na IT oddělení BMW v Německu. Ani u technologií servisu značky Ford však nezůstává firma pozadu.

Dalším důležitým prvkem je vzhled a vybavení jednotlivých autosalonů. Ten se velmi striktně řídí určeným korporátním designem obou značek. V jednotlivých salonech jsou kromě prodejních ploch k dispozici také prostory pro občerstvení zákazníků, zasedací místnosti s příslušným vybavením či administrativní zázemí.

Pro autosalon BMW je k dispozici komplexní informační systém **Incadea Dealer Management System**, který je speciálně vyvinutý pro prodejce automobilů. Autosalony Ford používají informační systém od společnosti Softapp s názvem **Klient DMS FORD**. Oba systémy jsou vyhovující, avšak vzájemně nepropojené.

Zároveň nelze v dnešní době opomenout nutnost kvalitního zpracování webové prezentace firmy na internetu. Část webové prezentace věnovaná značce Ford byla v poslední době značně vylepšena a i aktuálnost stránek a její funkce dosahují velmi dobré úrovně. Pro uživatele jsou stránky přehledné a pohyb po nich velmi jednoduchý a příjemný. V případě prezentace značky BMW je však prostor pro modernizaci a vylepšení poměrně značný.

Systém jakosti

Jak již bylo zmíněno, firma ACR auto, a.s. je držitelem certifikátu systému řízení jakosti dle mezinárodních standardů **ISO 9001** pro karosárnu a lakovnu Ford v Českých Budějovicích. Pro udržení tohoto certifikátu je nutný každoroční kontrolní audit.

Zároveň je firma zapojena do mezinárodního systému jakosti společnosti BMW s názvem **QMA** (Qualitätsmanagement im Autohaus). Tento systém je postaven na principu norem ISO, avšak je navržen přímo pro potřeby prodejců vozů značky BMW. Celý systém je rozdělen na několik částí, např.: organizace, řízení, personalistika, ekonomika, marketing atd. a jeho cílem je poskytovat zákazníkům stejně kvalitní služby a atmosféru u všech prodejců BMW. Systém proto klade na jednotlivé prodejce vysoké nároky, mezi které patří i každoroční recertifikační audit. Výhodou také je, že pro potřeby implementace je k dispozici celý webový portál, do kterého mají účastníci systému neomezený přístup.

Finance

Tab. 5.1 Vývoj tržeb firmy v letech 2007-2009 (v tis. Kč)

<i>Rok</i>	<i>Tržby</i>
2007	507 288
2008	545 616
2009	528 872

Zdroj: Interní materiály firmy

V tabulce 5.1 je možné vidět, že nejvyšších tržeb dosáhla firma v roce 2008. Právě v tomto roce došlo k otevření nové pobočky Ford v Táboře. Naopak v roce 2009 došlo k drobnému propadu, který lze z velké části přisuzovat faktu, že ke konci roku 2008 byla uzavřena pobočka BMW v Plzni. Konkrétní rozdělení tržeb dle jednotlivých poboček však nebylo firmou poskytnuto a tak nelze zcela jasně vývoj v tomto roce analyzovat.

Celkově lze však konstatovat, že vývoj tržeb firmy nevykazuje žádné zásadní propady, které by však v těchto letech bylo možné očekávat v souvislosti s probíhající ekonomickou krizí.

5.1.4 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza představuje velmi komplexní soubor ukazatelů, ve své práci se však budu věnovat pouze některým z nich. Konkrétně se zaměřím na:

- **analýzu likvidity**
- **analýzu aktivity**

Veškeré informace potřebné pro provedení těchto analýz mi byly poskytnuty z interních materiálů firmy ACR auto, a.s. Analýzy budu provádět za roky 2007, 2008 a 2009.

5.1.4.1 Analýza likvidity

Ukazatelé v této analýze měří, jak je firma schopná uspokojovat své splatné závazky.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

- **2007:** $114\,186 / 76\,600 = 1,49$
- **2008:** $131\,935 / 86\,432 = 1,53$
- **2009:** $106\,173 / 61\,701 = 1,72$

Tento ukazatel měří platební schopnost podniku v kratším období a za přijatelné jsou považovány hodnoty v intervalu 1,5 – 2,5. Vyšší hodnota ukazatele znamená nižší riziko platební neschopnosti.

Rychlá likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky

- **2007:** $114\,186 - 76\,114 / 76\,600 = 0,50$
- **2008:** $131\,935 - 93\,688 / 86\,432 = 0,44$
- **2009:** $106\,173 - 58\,486 / 61\,701 = 0,77$

Tento ukazatel lépe vystihuje okamžitou platební schopnost podniku, protože z oběžných aktiv odečítá zásoby, které jsou obvykle méně likvidní.

5.1.4.2 Analýza aktivity

Ukazatelé v této analýze měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.

Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva (obrátek / rok)

- **2007:** 507 288 / 190 339 = **2,67**
- **2008:** 545 616 / 257 023 = **2,12**
- **2009:** 528 872 / 217 595 = **2,43**

Rychlost obratu zásob = tržby / zásoby (obrátek / rok)

- **2007:** 507 288 / 76 114 = **6,66**
- **2008:** 545 616 / 93 688 = **5,82**
- **2009:** 528 872 / 58 486 = **9,04**

Doba obratu zásob = 365 / rychlost obratu zásob (dny)

- **2007:** 365 / 6,66 = **54,80**
- **2008:** 365 / 5,82 = **62,71**
- **2009:** 365 / 9,04 = **40,38**

Ukazatelé rychlosti a doby obratu zásob jsou ve vztahu nepřímé úměrnosti. Platí tedy, že čím delší je doba obratu, tím méně se uskuteční obrátek v daném období. Příliš nízká doba obratu může znamenat zvýšení rizika z nedostatku zásob, naopak příliš vysoká hodnota může znamenat, že se v zásobách váže příliš kapitálu. Pro vyhodnocení je výhodné porovnání s firmou, zabývající se stejnou či podobnou činností.

5.1.5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ (PORTERŮV MODEL PĚTI SIL)

Potencionální noví konkurenti

Trh s automobily je specifický v tom, že se nejedná o běžné zboží denní spotřeby, a proto je i vstup nových firem na tento trh poměrně komplikovaný, vyžadující náročné požadavky i vysoké investice. Jak již bylo řečeno, firma ACR auto, a.s. se zabývá prodejem dvou naprosto odlišných značek automobilů. Z toho vyplývá i rozdílné pojetí ohrožení z hlediska potencionálních nových konkurentů. Zatímco pro značku Ford jsou konkurenty většina běžně prodávaných značek automobilů, pro vozy BMW je to spíše jen několik vybraných exkluzivních značek.

V případě značky Ford lze říci, že za konkurenty lze považovat autorizovaná zastoupení různých značek v nejbližším okolí. V tomto ohledu je však trh již velmi nasycen a vstup případného nového subjektu nepředstavuje nijak podstatnou hrozbu. Zákazníci mají již v dnešní době možnost velkého výběru různých značek a nelze ani říci, že by nějaké zastoupení významné značky v jihočeském regionu chybělo. Daleko větším ohrožením, než je vstup nového autorizovaného prodejce, tedy může být spíše představení nových modelů automobilů jednotlivých výrobců. Tyto modely pak mohou být pro zákazníky lákavé nejen novým designem, ale také novými technologiemi, vyšší bezpečností či nižší cenou. V případě automobilky Ford lze však říci, že na tuto konkurenci reaguje velmi pružně a sama svůj sortiment pravidelně obměňuje či modifikuje. V současné době odpovídají téměř všechny modely značky Ford nejnovějším trendům jak po stránce designové, tak i po stránce technologické. Toto tvrzení podporuje i fakt, že podíl vozů Ford na registraci nových osobních automobilů i lehkých užitkových vozů v České republice (dle údajů Sdružení dovozců automobilů-SDA) tvořil v roce 2009 skoro 10 %, což odpovídá celkovému druhému místu, hned za domácí automobilkou Škoda.

Z pohledu potencionálních konkurentů vozů značky BMW je situace o něco složitější. Jelikož se jedná o segment luxusních vozů, nepředstavuje ohrožení pouze otevření nového autorizovaného prodejce v nejbližším okolí, ale také vstup nových

značek luxusních automobilů na český trh jako celek. Příkladem mohou být značky jako Infinity, Jaguar či Lexus, které mají svá zastoupení například jen v Praze či Brně, ale i tak představují konkurenci pro prodej vozů BMW firmou ACR auto, a.s. v Českých Budějovicích. Na rozdíl od zákazníků kupujících běžné automobily, pro které je umístění prodejce významným faktorem, totiž zákazníci poptávající luxusní automobily tento faktor příliš nezohledňují a jsou ochotni si své luxusní vozy zakoupit i mimo místo svého bydliště či jeho bezprostředního okolí. Každé další rozšíření prodejní sítě těchto či jiných luxusních značek přináší pro firmu další ohrožení, kterému musí čelit.

Substituční výrobky

Na substituční výrobky z hlediska prodeje nových automobilů lze nahlížet z několika pohledů. Jednak se může jednat o substituci nových vozů vozy ojetými, dále pak substituci automobilů za jinou formu dopravních prostředků, jako například motocyklů.

V případě ojetých vozů představuje ohrožení pro firmu ACR auto, a.s. především velké množství prodejců ojetých automobilů po celém Jihočeském kraji. Ojeté vozy představují pro zákazníky levnější alternativu k vozům novým, jejich koupě však skýtá i nepřehledné množství nevýhod a rizik. U velkého množství ojetých vozů nelze stoprocentně zjistit původ daného vozu či jeho skutečný technický stav. Se staršími vozy je také spojena možnost vyšších investic do jejich udržování, oprav a provozu jako takového. Riziko substituce nového vozu za vůz ojetý je přitom více znatelná u běžných vozů než u vozů luxusních. I tak ale firma ACR auto, a.s. reaguje na tuto hrozbu prodejem garantovaných ojetých vozů značky BMW přímo v areálu autosalonu v Českých Budějovicích. V případě vozů Ford reflektuje tuto hrozbu prodejem předváděcích vozů za zvýhodněné ceny.

Další formu substitutů pak tvoří jiná forma dopravních prostředků. Z hlediska automobilů představují nejbližší formu motocykly. Jejich využití je však v porovnání s automobily poměrně omezené, a to hned z několika důvodů. Motocykly nenabízejí velké úložné prostory a jejich praktičnost je tedy velmi limitována. Dalším faktorem je pouze sezónní využití v jarních a letních měsících, zatímco podzimní a zimní měsíce

jsou pro jejich provoz ve většině případů takřka nevhodné. V neposlední řadě je nutné zvážit i bezpečnost rizika motocyklů, která způsobují jejich v podstatě naprostou nevhodnost pro rodinné využití. Lze tedy říci, že motocykly jsou vhodné spíše jako forma zábavy či jako sezónní doplněk k užívání automobilů. V žádném případě však nemohou automobily nahradit z hlediska jejich efektivnosti a možností využití.

Ostatními substitučními formami dopravy pak může být městská hromadná doprava, autobusová doprava, vlaková doprava příp. i letecká doprava či využití jízdních kol.

Kupující

Zákazníci firmy ACR auto, a.s. jsou převážně z Jihočeského kraje, ale také z dalších částí České republiky. Vedením firmy mi bylo sděleno, že poměr zákazníků z regionu a mimo něj je přibližně 70:30. Velkým plusem je i to, že velká část zákazníků se při dalším nákupu vozu na firmu opět obrací a projevuje jí tak svou důvěru. To je známkou spokojenosti zákazníků se službami firmy a velmi cenným motivačním prvkem nejenom pro vedení firmy, ale také pro všechny její zaměstnance.

Struktura zákazníků je u obou značek rozdílná. Zatímco u BMW tvoří firemní klientela 96 % všech zákazníků, u značky Ford je to 40 %. Příkladem významného klienta může být firma BARX, která pro svou reklamní kampaň nakoupila v roce 2009 40 vozů Ford Fiesta a 18 vozů Ford Transit.

Spokojenost zákazníka stojí pro firmu ACR auto, a.s. jednoznačně na prvním místě. Své služby se snaží neustále zdokonalovat, aby této spokojenosti bylo dosahováno a firma byla konkurenceschopná. To dokládá i množství a kvalita poskytovaných služeb, které firma nabízí. Firma se zároveň snaží přizpůsobovat moderním trendům, k nimž patří moderní vzhled prodejních prostor či elektronická komunikace se zákazníkem, např. ve formě online objednávek servisních služeb apod. Zjišťování spokojenosti zákazníků probíhá pomocí jednotných dotazníků, které jsou zasílány přímo z centrály obou značek. Dosahovaná úspěšnost firmy se pohybuje okolo 97 % u servisu a 93 % u prodeje vozů BMW, u značky Ford je to 82 - 85 %.

Dobré vztahy se zákazníky jsou udržovány také pořádáním různých prezentačních akcí. Příkladem mohou být dny otevřených dveří s bohatým doprovodným programem, či speciálně pořádané akce pro stávající a potenciální zákazníky. Příkladem takových akcí mohou být např. BMW Road Show v roce 2007, kdy si zákazníci měli možnost pod vedením zkušených školících pracovníků firmy BMW AG vyzkoušet nejnovější vozy a technologie značky BMW a jejich praktickou ukázkou na speciálně připravené testovací dráze v areálu letiště Hosín, či již druhý ročník tradičního bavorského Oktoberfestu, který je koncipován jako neformální setkání zaměstnanců firmy, oblečených do tradičních bavorských krojů, se svými zákazníky. Pořádání takovýchto a podobných akcí je plánováno i do budoucna.

I přesto lze však říci, že k většině kontaktů se zákazníkem dochází přímo na prodejně, kde jsou mu vybrané vozy nejen důkladně prezentovány, ale jsou mu poskytnuty i veškeré doplňující informace.

Dodavatelé

Firma ACR auto, a.s. má pouze dva dodavatele. Jsou **jimi BMW Vertriebs GmbH- organizační složka Česká republika**, která je výhradním dodavatelem vozů BMW, a dále pak společnost **Ford Motor Company, s.r.o.**, která je dodavatelem vozů Ford. Oba dodavatelé mají svou centrálu v Praze.

Jelikož se firma pohybuje v automobilovém průmyslu, nemá možnost své dodavatele měnit dle potřeby. Při rozhovoru s ředitelkou ACR auto, a.s. mi bylo sděleno, že oba dodavatelé dodržují dodací lhůty dle dohody, pouze u modelů automobilů dovážených ze zámoří se občas mohou vyskytnout zpoždění, která jsou způsobena nepředvídatelnými vlivy, jakými jsou např. zpoždění lodní dopravy apod. Dále mi bylo sděleno, že v poslední době dochází k problémům v komunikaci s oběma dodavateli, které jsou způsobeny především nárůstem byrokratických požadavků od výrobce. Z tohoto důvodu pak nezůstává dostatečný prostor na komunikaci o běžných obchodních záležitostech mezi firmou a dodavatelem.

Konkurenti v odvětví

Pravděpodobně největší hrozbu představují pro firmu stávající prodejci ostatních značek automobilů. Ti nabízejí množství srovnatelných modelů, ze kterých si zákazník může vybrat. Ve velkém množství případů se totiž zákazník nerozhoduje pouze podle značky, ale spíše na základě nabízených výhod, jako je např. výbava vozu, jeho časová dostupnost, doplňkové služby a v neposlední řadě cena. Firma musí být schopna všechny tyto konkurenční nabídky důkladně monitorovat a efektivně je reflektovat.

Stávající konkurence v odvětví prodeje automobilů je v Jihočeském kraji poměrně velká. Pravděpodobně největší konkurenci pro vozy Ford představují prodejci tuzemské automobilky Škoda. Ta dlouhodobě obsazuje první příčku v prodeji osobních automobilů v České republice. Mnoho zákazníků ji preferuje z hlediska její dlouholeté historie a hlavně proto, že se jedná o domácí produkt. Mnoho zákazníku se také stále domnívá, že je výhodnější si zakoupit vůz domácí výroby s ohledem na cenu náhradních dílů a cenu servisu. V Jihočeském kraji se nachází 17 autorizovaných prodejců značky **Škoda**, jen v Českých Budějovicích můžeme nalézt rovnou 3 prodejce. Mezi další konkurenty značky Ford pak patří např. **Renault, Hyundai, Kia, Citroën, Peugeot, Toyota, Opel, Fiat** atd. Všechny tyto značky mají v Jihočeském kraji svá zastoupení.

Dalším velice významným konkurentem je pak značka **Volkswagen**, která představuje konkurenci jak pro vozy značky Ford, tak ale některými svými modely i pro značku BMW. Prodejce této značky, firma **Porsche Inter Auto CZ spol. s.r.o.**, se navíc nachází v bezprostřední blízkosti autosalonu Ford v Českých Budějovicích a je tak i svou polohou přímým konkurentem firmy ACR auto, a.s. Navíc tato firma nabízí jak již výše zmiňované vozy Škoda a Volkswagen, tak i značku **Audi**, která spolu se značkou Mercedes-Benz představuje pravděpodobně největšího konkurenta vozů BMW.

Vozy značky **Audi**, ale také **BMW, Mercedes-Benz, Volvo a Volkswagen** nabízí také další prodejce v Českých Budějovicích, a to firma **Auto Promato spol. s.r.o.** Tato firma se zabývá prodejem referenčních, ale také nových vozů těchto značek za výhodnější ceny než u autorizovaných prodejců. Její obdobou, avšak představující

mnohem větší hrozbu, je firma **Autoimport Mach a.s.**, která se specializuje na dovoz nových i ojetých vozů BMW. Podle slov ředitelky ACR auto, a.s. představuje tato firma především cenovou konkurenci, protože jako neautorizovaný prodejce nemusí dodržovat vysoké a nákladné standardy vyžadované ze strany BMW AG a může si tak dovolit prodávat vozy za výrazně nižší ceny.

Autorizovaným prodejcem vozů **Mercedes-Benz** v Českých Budějovicích je firma **Milan Král, s.r.o.**, která se kromě prodeje vozů této luxusní značky zabývá i prodejem značek Opel a Chevrolet.

Tab. 5.2 Prodej vybraných značek automobilů v ČR v letech 2008-2009

Období	1 - 12 / 2009			1 - 12 / 2008			Diference	
	Značka	Ks	Podíl	Pořadí	Ks	Podíl	Pořadí	Ks
Audi	2894	1,79%	14.	2181	1,52%	18.	713	132,69%
BMW	2628	1,63%	17.	1575	1,10%	21.	1053	166,86%
Citroën	7209	4,46%	7.	6817	4,75%	7.	392	105,75%
Fiat	4287	2,65%	10.	3979	2,77%	11.	308	107,74%
Ford	16054	9,93%	2.	10897	7,59%	2.	5157	147,32%
Hyundai	8416	5,21%	5.	7377	5,14%	5.	1039	114,08%
Chevrolet	4206	2,60%	11.	3786	2,64%	13.	420	111,09%
Kia	7348	4,55%	6.	5479	3,81%	9.	1869	134,11%
Mercedes-Benz	2665	1,65%	15.	2019	1,41%	19.	646	132,00%
Opel	3815	2,36%	12.	4030	2,81%	10.	-215	94,67%
Peugeot	6684	4,13%	8.	7111	4,95%	6.	-427	94,00%
Renault	10604	6,56%	4.	9189	6,40%	3.	1415	115,40%
Škoda	47620	29,46%	1.	44530	31,00%	1.	3090	106,94%
Toyota	4716	2,92%	9.	5528	3,85%	8.	-812	85,31%
Volkswagen	11781	7,29%	3.	8956	6,23%	4.	2825	131,54%
Volvo	1502	0,93%	22.	791	0,55%	23.	711	189,89%
Celkem všech	161659	100,00%		143661	100,00%		17998	112,53%

Zdroj: SDA (Sdružení dovozců automobilů)

5.1.5.1 Faktory konkurence v odvětví

Tab. 5.3 Hodnocení faktorů

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	<i>Nizká</i>			X			<i>Vysoká</i>
Bariéry vstupu do odvětví	<i>Žádné</i>			X			<i>Vstup téměř nemožný</i>
Rivalita mezi konkurenty	<i>Extrémně vysoká</i>		X				<i>Téměř žádná</i>
Dostupnost substitutů	<i>Mnoho substitutů</i>		X				<i>Žádné substituty</i>
Závislost na vstupech	<i>Vysoká</i>		X				<i>Téměř žádná</i>
Vyjednávací pozice odběratelů	<i>Diktují podmínky</i>			X			<i>Podřizují se podmínkám</i>
Technologická náročnost	<i>Hi-tech</i>			X			<i>Nizká úroveň technologie</i>
Míra inovací	<i>Časté inovace</i>		X				<i>Téměř žádné inovace</i>
Odborná úroveň pracovníků	<i>Vysoce kvalifikovaní</i>			X			<i>Málo kvalifikovaní</i>

Zdroj: Hron, Tichá 2008

Konkurenční prostředí, ve kterém se firma ACR auto, a.s. nachází, se dle provedené analýzy jeví jako středně silné. Nové automobily rozhodě patří k sortimentu, u kterého se zákazníci velmi pečlivě rozmýšlejí, než svou koupi realizují. Přidáme-li k tomuto faktu ještě vysoký počet ostatních autorizovaných prodejců nových automobilů v regionu, musíme jasně konstatovat, že je firma nucena vynakládat velké úsilí, aby na takto nasyceném trhu uspěla. Důležité je však konstatování, že za dobu svého působení si firma dokázala vybudovat na tomto trhu poměrně silné postavení a díky schopnému managementu a vysoké úrovni poskytovaných služeb neshledávám důvod, proč by firma, toto své postavení měla ztratit či jakkoliv oslabit.

5.2 MAKROPROSTŘEDÍ

5.2.1 STEP analýza

V následující části se pokusím provést analýzu, zabývající se čtyřmi segmenty vnějšího prostředí, jejichž jednotlivé faktory mohou zásadně ovlivňovat firmu. Jedná se o segment sociálně-kulturní, technologický, ekonomický a politicko-právní. Hlavním cílem této analýzy je pak určení těch faktorů, které mají na firmu největší vliv a určení možných účinků těchto faktorů.

Sociálně kulturní segment- S

Demografie

Mění se struktura obyvatelstva je jedním z velmi podstatných demografických faktorů. Tento stav musí reflektovat nejenom společnost jako celek, ale také jednotlivé tržní subjekty. Změna počtu obyvatel a složení obyvatelstva v kraji s sebou přináší rozdílné požadavky, se kterými se firma musí vypořádat a vhodně na ně reagovat.

Tab. 5.4 Přehled pohybu obyvatelstva v Jihočeském kraji

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Absolutní údaje									
Stav obyvatel k 31. 12.	624 568	625 097	625 541	625 712	627 766	630 006	633 264	636 328	
v tom:									
muži	306 468	306 882	307 252	307 247	308 737	310 156	312 046	313 867	
ženy	318 100	318 215	318 289	318 465	319 029	319 850	321 218	322 461	
Narození celkem	5 570	5 747	5 760	5 957	6 149	6 386	6 940	7 173	
Zemřelí celkem	6 373	6 228	6 521	6 440	6 399	6 168	6 246	6 347	
Přirozený přírůstek	-819	-495	-785	-499	-262	202	676	808	
Přistěhovalí	4 376	5 272	5 766	5 795	6 350	6 440	7 146	6 962	
Vystěhovalí	4 282	4 248	4 537	5 125	4 034	4 402	4 564	4 706	
Přírůstek stěhováním	94	1 024	1 229	670	2 316	2 038	2 582	2 256	
Celkový přírůstek	-725	529	444	171	2 054	2 240	3 258	3 064	

Zdroj: ČSÚ

Z tabulky 5.4 jasně vyplývá narůstající trend počtu obyvatel v Jihočeském kraji v posledních letech. Příčinou je nejen kladný přirozený přírůstek v posledních 3 letech,

ale především velký počet přistěhovavších se obyvatel do tohoto kraje. To je pro firmy jednoznačně pozitivní informací.

Tab. 5.5 Počet obyvatel v Jihočeském kraji podle pohlaví a věku (stav k 31.12.)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Muži	306 468	306 882	307 252	307 247	308 737	310 156	312 046	313 867
Průměrný věk	37,2	37,6	37,9	38,2	38,4	38,7	38,9	39,1
Ženy	318 100	318 215	318 289	318 465	319 029	319 850	321 218	322 461
Průměrný věk	40,1	40,4	40,6	40,9	41,1	41,4	41,6	41,8
Celkem	624 568	625 097	625 541	625 712	627 766	630 006	633 264	636 328
v tom ve věku:								
0 - 14	101 779	99 557	97 330	95 428	93 438	91 943	91 545	91 361
15 - 64	437 342	439 571	441 782	443 273	446 006	448 209	449 999	450 719
65 +	85 447	85 969	86 429	87 011	88 322	89 854	91 720	94 248
Průměrný věk	38,7	39,0	39,3	39,5	39,8	40,1	40,3	40,5

Zdroj: ČSÚ

Co se týče věkového složení obyvatelstva, je z tabulky 5.5 patrné, že průměrný věk obyvatel Jihočeského kraje pomalu roste a v roce 2008 činil 40,5 let. Nejvýraznější změnou je nárůst počtu obyvatel ve věku nad 65 let, který se během těchto osmi let zvýšil téměř o 10 tisíc.

Mobilita

Rostoucí nezaměstnanost s sebou přináší potřebu obyvatel dojíždět za pracovními příležitostmi. To má za následek vyšší poptávku po různých formách dopravy. Jednou z těchto forem je i cestování osobními automobily a to nahrává právě firmě ACR auto, a.s. Mnoho lidí považuje tuto formu dopravy za nejpohodlnější a jsou-li již nuceni za svou práci cestovat, volí právě tuto formu.

Životní styl a volný čas

Mění se životní styl vyžaduje neustálé přizpůsobování se výrobců automobilů nejrůznějším požadavkům. Životní styl je stále rychlejší a lidé se stávají pohodlnějšími a vyžadují i od svých automobilů dynamičnost, přizpůsobivost a osobitý design.

Automobilky, které se těmto trendům dokážou nejlépe přizpůsobit, mají největší šanci u zákazníků uspět.

Zároveň je zde bezpochyby trend intenzivnějšího využití volného času. Lidé rádi poznávají nové věci, objevují nová místa, cestují za sportem a zvyšují se jejich nároky na pohodlí.

Úroveň vzdělání

Obyvatelé Jihočeské kraje mají dobré příležitosti získat jak kvalitní středoškolské, tak i vysokoškolské vzdělání. České Budějovice nabízejí možnost studia na Jihočeské univerzitě, která nabízí různé obory na svých osmi fakultách. Další veřejnou vysokou školou ve městě je Vysoká škola technická a ekonomická a nabídku pak dále doplňuje soukromá Vysoká škola evropských a regionálních studií. Další soukromá škola se pak nachází v Českém Krumlově, a to v podobě pobočky CEVRO Institutu. V neposlední řadě se pak v Jindřichově Hradci nachází Fakulta managementu Vysoké školy ekonomické. Z tohoto výčtu je patrné, že vysokoškolsky vzdělaných obyvatel v kraji přibývá a s tím zpravidla souvisí i zvyšování životní úrovně v návaznosti na vyšším finančním ohodnocení a objemu finančních prostředků, s kterým hospodaří.

Technologický segment- T

Vývoj technologií

V automobilovém průmyslu dochází k velmi rychlému vývoji používaných technologií. To se neprojevuje pouze na vlastnostech automobilů samotných, ale promítá se to také ve zvýšených nárocích na znalosti prodejců vozidel a na následný servis, a to jak na jeho pracovníky, tak i na jeho technické vybavení. Z tohoto důvodu je velmi důležité, že se firma se všemi těmito technologickými pokroky snaží držet krok, zaměstnanci se neustále dále vzdělávají a firma investuje do nejmodernějších vybavení.

Kromě toho musí firma samozřejmě reflektovat neustálý nárůst používání informačních technologií, především internetu, přizpůsobovat tomu své služby a své softwarové i hardwarové vybavení.

Ekonomický segment- E

Zaměstnanost, nezaměstnanost

V 1. čtvrtletí roku 2009 se vlivem poklesu výkonnosti ekonomiky snížila celková zaměstnanost oproti stejnému období roku 2008 o 11,6 tis. osob, tj. o 0,2 %. Tento pokles pak pokračoval i v dalších čtvrtletích roku 2009 a ve 4. čtvrtletí byl zaznamenán pokles o 106,2 tis. osob, tj. o 2,1 % oproti stejnému období roku 2008. Počet nezaměstnaných se v 1. čtvrtletí zvýšil o 58,3 tis. osob (viz tabulka 5.6).

Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla v 1. čtvrtletí 2009 5,8 %, což znamená nárůst 1,1 procentního bodu oproti stejnému období roku 2008.

Tab. 5.6 Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR

Ukazatel	jed.	2008					2009				
		1.čtvrť.	2.čtvrť.	3.čtvrť.	4.čtvrť.	průměr	1.čtvrť.	2.čtvrť.	3.čtvrť.	4.čtvrť.	průměr
Zaměstnaní											
celkem	tis.	4958,4	5003,3	5014,8	5033,4	5002,5	4946,8	4941,3	4921,7	4927,3	4934,3
meziroční přírůstky (úbytky)											
absolutně	tis.	93,4	89,4	72,9	66,2	80,5	-11,6	-62,0	-93,1	-106,2	-68,2
relativně	%	1,9	1,8	1,5	1,3	1,6	-0,2	-1,2	-1,9	-2,1	-1,4
Nezaměstnaní											
celkem	tis.	244,5	220,1	223,9	230,7	229,8	302,8	333,9	387,0	385,0	352,2
meziroční přírůstky (úbytky)											
absolutně	tis.	-66,7	-54,4	-42,8	-22,1	-46,5	58,3	113,8	163,1	154,2	122,4
relativně	%	-21,4	-19,8	-16,0	-8,7	-16,8	23,8	51,7	72,9	66,8	53,2

Zdroj: ČSÚ

Trh práce

V tabulce 5.7 můžeme vidět, že v roce 2009 došlo v Jižních Čechách k meziročnímu poklesu počtu zaměstnanců o více než 8 tisíc osob, tj. o 4 %. V porovnání s ostatními regiony však tento pokles není tak hluboký a po Královéhradeckém kraji je druhý nejnižší.

Průměrná mzda v kraji vzrostla oproti roku 2008 o 647 Kč, i tak je ale její výše až na 9. místě ve srovnání s ostatními kraji.

Tab. 5.7 Zaměstnanci a jejich mzdy podle krajů v roce 2009

Území	Průměrný evidenční počet zaměstnanců	Rozdíl oproti minulému roku	Průměrná měsíční mzda (Kč)	Rozdíl oproti minulému roku (Kč)
Česká republika	3 813 700	-239 100	23 598	907
<i>v tom kraj:</i>				
Hl. m. Praha	1 047 000	-59 900	29 726	1 300
Středočeský	343 600	-24 100	22 779	834
Jihočeský	193 700	-8 100	20 571	647
Plzeňský	184 700	-9 600	22 147	1 118
Karlovarský	80 300	-7 200	19 733	741
Ústecký	225 400	-9 300	21 326	1 004
Liberecký	124 800	-14 300	21 069	654
Královéhradecký	166 500	-6 900	20 621	838
Pardubický	151 700	-14 300	20 297	554
Vysočina	148 600	-14 800	20 351	276
Jihomoravský	405 700	-17 800	22 013	946
Olomoucký	172 400	-16 700	20 289	737
Zlínský	182 300	-13 600	20 049	241
Moravskoslezský	387 000	-22 500	21 524	612

Zdroj: ČSÚ

Hrubý domácí produkt

HDP očištěný o cenové vlivy, sezónnost a nestejný počet pracovních dnů klesl ve 4. čtvrtletí roku 2009 oproti stejnému období roku 2008 o 3,1 %, v úhrnu za celý rok 2009 pak o 4,1 %. Tento pokles pak přesně odpovídá poklesu HDP v eurozóně. Náznakem pomalého zotavování ekonomiky bylo zvýšení HDP o 0,7 % ve srovnání s předchozím čtvrtletím. Tento trend byl patrný již ve 3. čtvrtletí (viz tabulka 5.8).

Tab. 5.8 Vývoj HDP ve stálých cenách v roce 2009 (v %)

Hrubý domácí produkt	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2009
K předchozímu čtvrtletí (očištěno o sezónnost a pracovní dny)	- 4,1	- 0,3	+ 0,6	+ 0,7	x
Ke stejnému období roku 2008 (očištěno o sezónnost a pracovní dny)	- 4,0	- 4,9	- 4,5	- 3,1	- 4,1
Ke stejnému období roku 2008 (sezónně neupravené údaje)	-3,9	-5,2	-5,0	-2,8	-4,2

Zdroj: ČSÚ

K poklesu HDP za rok 2009 podle analytiků Patria Finance, a.s. nejvíce přispěl zejména pokles investiční aktivity, spotřebních výdajů domácností, snížení zásob i zahraniční obchod. Recesi zmírňovaly alespoň částečně vládní výdaje. Produktivita práce pak za rok 2009 klesla o 3,1 %.

Inflace

Průměrná míra inflace, vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen, v roce 2009 proti průměru roku 2008 činila 1,0 %. Tato hodnota je výrazně nižší než v roce 2008, kdy činila 6,3 %. Jedná se tak o druhou nejnižší průměrnou roční míru inflace od roku 1989.

Tento vývoj byl ovlivněn různou řadou faktorů, jako např. poklesem cen potravin a nealkoholických nápojů o 3,9 %, pohonných hmot o 11,8 % a v neposlední řadě automobilů o 9,2 %.

Úrokové sazby

Tab. 5.9 Vývoj základních úrokových sazeb ČNB (v %)

Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba
17. 12. 2009	1	0,25	2
7. 8. 2009	1,25	0,25	2,25
7. 5. 2009	1,5	0,5	2,5
6. 2. 2009	1,75	0,75	2,75
17. 12. 2008	2,25	1,25	3,25

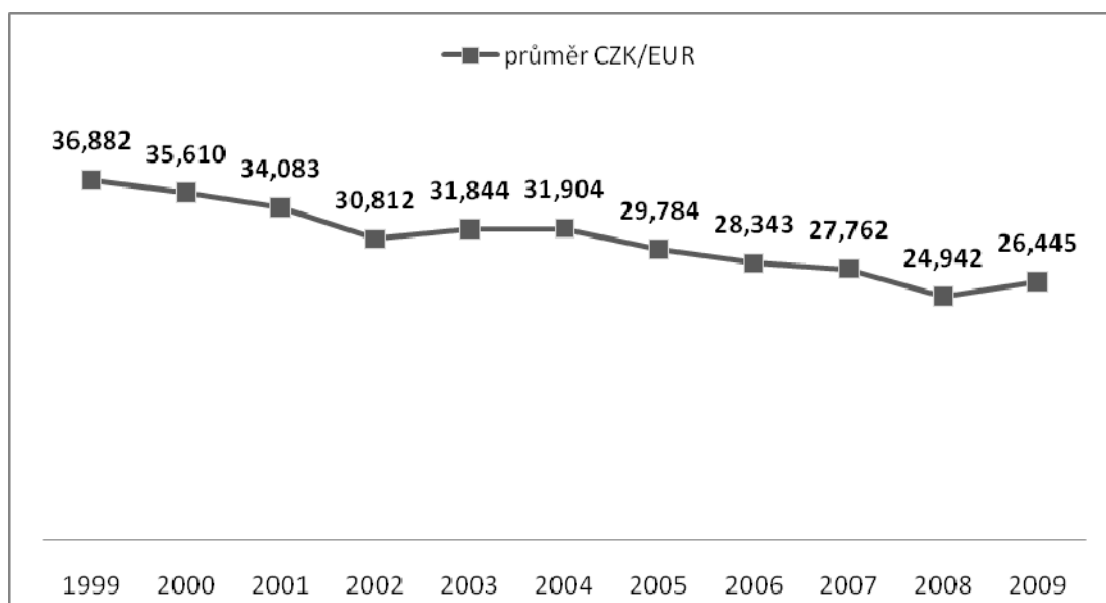
Zdroj: ČNB

Česká národní banka v průběhu roku 2009 postupně snižovala své základní úrokové sazby (viz tabulka 5.9). Od těchto sazeb se pak odvíjí úročení komerčních úvěrů, které hrají významnou roli právě i v podnikatelské sféře.

Vývoj kurzu

Vývoj kurzu koruny vůči euru je ovlivněn různými faktory a může mít zásadní dopady na mnoho českých firem. V grafu 5.1 můžeme vidět vývoj průměrných ročních nominálních kurzů koruny vůči euru v posledních deseti letech. Z grafu je patrné, že vývoj kurzu má klesající tendenci, nejnižších hodnot dosahoval v roce 2008.

Graf 5.1 Vývoj kurzu koruny vůči euru v letech 1999-2009



Zdroj: ČSÚ

Politicko-právní segment- P

Stabilita vlády

Rok 2009 byl poznamenán pádem vlády uprostřed českého předsednictví Evropské unii. Tento krok měl za následek hned několik bezprostředních reakcí na trzích, jako např. oslabení kurzu koruny, pokles indexu PX na pražské burze či všeobecné zvýšení nedůvěry vůči České republice. Zároveň tímto krokem došlo ke ztížení realizace protikrizových opatření, které může hrát roli v dlouhodobém vývoji ekonomiky.

Padlou vládu nahradila do termínu řádných voleb na jaře 2010 úřednická vláda, která však nemá dostatečnou podporu v Poslanecké sněmovně a její rozhodovací schopnosti jsou tedy velmi omezené.

Změny v legislativě

Podstatnou událostí roku 2009, přímo se dotýkající prodeje automobilů, bylo přijetí pozměňovacího návrhu, kterým se mění **zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty**, upravující možnost odpočtu DPH u osobních firemních automobilů. Novela platí od 1. 4. 2009 a umožňuje **odpočet DPH u všech typů osobních automobilů**. Doposud si podnikatelé mohli daň odečítat jen u automobilů kategorie N1, vybavených pevnou mřížkou.

V rámci protikrizových opatření vešla v polovině roku 2009 v platnost novela **zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**, která mimo jiné umožňuje podnikatelům uplatnit na nově pořízený majetek **zrychlené odpisy** a investici tak rychleji promítnout do daňových nákladů. Zrychlené odpisy se vztahují na pořízení hmotného majetku v 1. a 2. odpisové skupině, do které patří také pořízení osobních a užitkových automobilů. Doba odpisování vozu se tak namísto původních pěti let může zkrátit až na dva roky. Toto zvýhodnění platí od 20. června 2009 do 30. června 2010.

V roce 2009 došlo také k novelizaci **obchodního zákoníku zákony č. 285 a 420/2009 Sb.** Změna se týká zejména pravidel svolávání a konání valné hromady akciových společností a účasti na ní.

Zároveň byla schválena **novela zákona o dani z přidané hodnoty**, platná od 1. 1. 2010, kdy dochází ke zvýšení obou sazeb DPH a to u dolní sazby z 9 % na 10 % a u horní sazby z 19 % na 20 %.

Firma samozřejmě musí pečlivě sledovat veškeré legislativní změny, které se dotýkají jejího fungování. Zároveň musí dodržovat veškeré současně platné právní předpisy.

6. ZHODNOCENÍ A NÁVRH ŘEŠENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE

6.1 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ

6.1.1 Marketingový mix

Analýza marketingového mixu poukazuje především na výhodu firmy, plynoucí z široké nabídky jejího sortimentu. Velké množství nabízených modelů a služeb u dvou naprosto odlišných značek automobilů umožňuje firmě oslovit větší část zákazníků. S rozdílným segmentem vozů korespondují i cenová rozpětí, která se u obou značek výrazně liší. Ceny jsou navíc závislé na vývoji kurzu koruny vůči euru.

Z hlediska distribučního systému má firma díky svým čtyřem pobočkám velmi dobrou příležitost zpřístupnit své produkty cílovým zákazníkům z celého Jihočeského kraje. S tím vším samozřejmě souvisí i nezbytná propagace firmy a jejích produktů, která musí být neustále přizpůsobována aktuálním potřebám firmy a vývoji na trhu.

6.1.2 Finanční analýza

Provedená analýza likvidity a aktivity porovnává jednotlivé ukazatele v letech 2007, 2008 a 2009. Ukazatel běžné likvidity dosahuje ve všech třech letech přijatelných hodnot a má zlepšující se tendenci. Nejlepší hodnoty dosáhl tento ukazatel v roce 2009 a to hodnoty 1,72. Firma by tedy neměla mít problémy s platební schopností v kratším období. O něco horší se jeví výsledky rychlé likvidity, které vypovídají o okamžité platební schopnosti firmy, ale i tyto ukazatele mají zlepšující se charakter.

Ukazatel obratu celkových aktiv dosáhl nejvyšší hodnoty 2,67 v roce 2007, následoval propad na hodnotu 2,12 v roce 2008 a opětovné zlepšení na 2,43 v roce 2009. Propad v roce 2008 však nebyl zapříčiněn poklesem tržeb, nýbrž nárůstem celkových aktiv. Při zohlednění všech okolností má vývoj tržeb přijatelný charakter.

Doba obratu zásob se výrazně snížila v roce 2009, a to na hodnotu 40,38 dnů.

6.1.3 Analýza konkurenčního prostředí

Po provedení této analýzy jsem došla k závěru, že ohrožení firmy ze strany nově vstupujících subjektů není pro firmu zásadním. I po rozhovoru s ředitelkou firmy se jeví jako velmi nepravděpodobné, že by v nejbližší době mohlo dojít ke vstupu dalšího autorizovaného prodejce značky BMW do regionu, a to především z důvodu finanční náročnosti a vysokých požadavků na získání licence ze strany BMW AG. V případě značky Ford je získání nové licence o poznání jednodušší, ale firma využila příležitosti k pokrytí větší části trhu otevřením poboček v Táboře a Písku.

Jako důležité se tedy spíše jeví sledování již existujících konkurentů a bezprostřední reakce na veškeré jejich kroky.

Nejdůležitější složkou však bezpochyby zůstává udržování dobrých vztahů se zákazníky pomocí neustále se zlepšujících se nabízených produktů a služeb. Jedině tak si firma může udržet stabilní postavení na trhu a konkurenční výhodu.

6.1.4 STEP analýza

Velmi zásadní vliv na firmu měly v poslední době provedené legislativní změny. Díky protikrizovým opatřením, zaměřeným mimo jiné i výrazně na automobilový průmysl, došlo ke dvěma pro firmu velmi pozitivním opatřením. Jedná se o změnu v zákoně o dani z přidané hodnoty, která umožňuje odpočet DPH u všech typů osobních automobilů. Podle slov ředitelky firmy měl tento krok velmi pozitivní vliv na zvýšení počtu firemních zákazníků, hlavně pak u vozů značky Ford. Dalším velice významným opatřením byla novela zákona o daních z příjmů, která umožňuje v omezeném období podnikatelům uplatnění zrychlených odpisů na pořízení osobních a užitkových vozů. Toto výrazné zkrácení doby odpisování z pěti let na dva roky bylo dalším impulzem k nákupu nových vozů pro mnoho podnikatelů.

Velmi podstatný je pro firmu vývoj kurzu koruny vůči euru, protože veškeré poplatky, včetně poplatků za školení, odváděné BMW AG, probíhají v eurech. Nečekané oslabení koruny tak může velmi výrazně zvýšit náklady. Zároveň má

posilování koruny příznivý vliv na snižování cen automobilů, zejména u luxusních vozů se jedná o zřetelný pokles.

V neposlední řadě musí firma velmi pečlivě sledovat technologický vývoj v odvětví, přizpůsobovat mu nákup nových vybavení a také zajišťovat neustálé odborné vzdělávání svých zaměstnanců, aby její poskytované služby byly vždy na nejvyšší možné úrovni.

6.2 NÁVRHY MOŽNÝCH ŘEŠENÍ

Výsledkem provedení jednotlivých analýz marketingového prostředí a rozhovorů s vedením a zaměstnanci firmy je několik návrhů na případné zlepšení situace firmy, které by mohly přispět k upevnění či zlepšení současného postavení firmy na trhu. Jedná se o následující návrhy:

Pro firmu je velmi důležité, aby měla přehled o svých zákaznících a v případě potřeby je mohla kontaktovat a informovat o aktuálních akcích či novinkách. Tato možnost zde sice již v současné době existuje, ale jelikož se firma specializuje na dvě odlišné značky automobilů, používá pro uchování dat o zákaznících dva vzájemně nepropojené informační systémy. Například v případě pořádání společných akcí firmy, které jsou určeny pro zákazníky obou značek, tak nemá možnost jednoduchého získání potřebných informací a musí potřebná data získávat složitě z obou systémů a teprve následně je sjednocovat. Z tohoto důvodu by se firma měla pokusit zavést **jednotný CRM systém pro zákazníky obou značek** a celý informační systém tak zefektivnit.

Dalším nutným krokem je snaha o **neustálé zlepšování webové prezentace firmy**. Význam internetu v posledních letech neustále stoupá a přístup k němu má stále více skupin obyvatel, včetně starší generace. Zákazníci si tak veškeré informace ohledně nabízených produktů mohou najít v pohodlí svého domova a dobře zpracované a často aktualizované stránky mohou mít velmi příznivý vliv na to, zda zákazníci nakonec do autosalonu přijdou či nikoliv. Kvalitní obsah internetových stránek by měl být spojen i s implementací nových funkcí, jako např. aktuální nabídka předváděcích vozů, ojetých vozů či online objednávky různých služeb (např. servis, zkušební jízdy apod.)

Příležitost pokrytí větší části trhu by pro firmu mohlo znamenat využití dalšího **rozšíření prodejní sítě pomocí franšizingových licencí**. Za výhodu lze považovat možnost využití již vytvořené licenční smlouvy pro autosalon v Písku jako vzoru. Jelikož má firma za dlouhou dobu své působnosti vybudované na trhu dobré jméno, dostatek zkušeností i know-how, jeví se tato forma rozšíření působnosti, především u značky Ford, jako vysoce vhodná.

7. ZÁVĚR

Má bakalářská práce měla za cíl zanalyzovat současné marketingové prostředí firmy ACR auto, a.s., která od roku 2000 působí na trhu s osobními a užitkovými automobily značek BMW a Ford, a na základě provedených analýz mikroprostředí a makroprostředí navrhnout případná opatření pro zlepšení stávající situace. Pro praktické provedení všech analýz jsem nejprve musela v odborné literatuře nastudovat potřebné informace a fakta, podle kterých jsem následně postupovala. Důležitým krokem při zpracování této práce bylo reálné seznámení se s firmou a jejími činnostmi, které mi bylo umožněno za velkého přispění samotné ředitelky a ostatních zaměstnanců firmy.

V úvodu práce jsem si stanovila dvě pracovní hypotézy, které jsem se v průběhu práce snažila potvrdit či vyvrátit. První z nich, „*Vstup nových konkurenčních subjektů na trh představuje pro firmu největší ohrožení.*“, se mi podařilo vyvrátit. Z výsledků analýzy konkurenčního prostředí, ale také z rozhovoru s ředitelkou firmy vyplývá, že mnohem větší ohrožení pro firmu představují již existující konkurenti, jejichž aktivity musí firma pozorně monitorovat a reagovat na ně. Možnost vstupu nových autorizovaných prodejců obou značek sice teoreticky možná je, avšak v současné době se jeví spíše jako nepravděpodobná.

Druhou hypotézu, „*Firma musí důsledně sledovat technologický vývoj v odvětví a přizpůsobovat se mu.*“, musím jednoznačně potvrdit. Rychlý vývoj nových technologií v oblasti automobilové výroby nutí firmu s tímto vývojem neustále držet krok, obměňovat svou vybavenost a zvyšovat odborné znalosti svých zaměstnanců.

Závěrem si dovoluji konstatovat, že se firma dle mého názoru velmi dobře orientuje na trhu, dokáže se efektivně přizpůsobovat svému prostředí a pokud do budoucna výrazně nepodcení své marketingové aktivity, nevidím důvod, proč by si neměla svou pozici na trhu udržet či jí případně ještě vylepšit. Zároveň doufám, že tato práce a její poznatky budou pro firmu přínosem a některé z mých návrhů budou případně realizovány i v praxi.

8. SUMMARY

The main goal of this bachelor thesis was to analyse the marketing environment in the company ACR auto, a.s. and to submit improvement proposals of the current situation. The company engages in the market with automobiles and has been providing its services since 2000.

The thesis is divided into theoretical and practical part. The first one was compiled by researching specialized textbooks and played a very important role in completing the actual analysis in the practical part of the thesis.

The second part contains description of the company with short information on its services and offered products. I obtained the information either directly from the company management, which I am very grateful for, or from external resources, such as internet websites etc. The internal material received from the company has been a very important part in the process of the thesis compilation.

The actual analysis engages in internal and external marketing environment of the company. The internal environment was analysed by Porter's Five Forces analysis, which defines the competition environment by analysing new entrants, customers, suppliers, substitutes and competitors rivalry, and a partial Financial analysis to sketch the financial condition. For the external environment I used the STEP analysis, which deals with the environmental influences on the company.

In my opinion, ACR auto, a.s. is a stable and successful company with a very good position on the market. If it doesn't underestimate the importance of various marketing activities in the future, there is a great potential to keep or even improve the market position.

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- FORET, Miroslav. *Marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 166 s. ISBN 80-210-3500-5.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- HRON, J., TICHÁ, I. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2008. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- STEHLÍK, Eduard, za kolektiv autorů. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 145 s. ISBN 80-7079-222-1.
- SYNEK, Miloslav, a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- ŠVARCOVÁ, M. *Přednášky z předmětu ZMA*. 2008

INTERNETOVÉ ZDROJE:

ACR auto, a.s. : BMW [online]. 2010 [cit. 2010-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.bmwacrauto.cz>>.

ACR auto, a.s. : Ford [online]. 2010 [cit. 2010-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.fordacrauto.cz/>>.

Business.center.cz [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/>>.

Česká národní banka [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz/cs/index.html>>.

Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.

Patria Online [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.patria.cz>>.

Svaz dovozců automobilů [online]. 2010 [cit. 2010-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 2.1</i> Marketingové prostředí podniku	str. 7
<i>Obr. 2.2</i> Čtyři složky marketingového mixu	str. 20
<i>Obr. 2.3</i> Pět dynamických konkurenčních faktorů, které rozhodují o výnosnosti odvětví	str. 23

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 5.1</i> Vývoj tržeb firmy v letech 2007-2009 (v tis. Kč)	str. 44
<i>Tab. 5.2</i> Prodej vybraných značek automobilů v ČR v letech 2008-2009	str. 52
<i>Tab. 5.3</i> Hodnocení faktorů	str. 53
<i>Tab. 5.4</i> Přehled pohybu obyvatelstva v Jihočeském kraji	str. 54
<i>Tab. 5.5</i> Počet obyvatel v Jihočeském kraji podle pohlaví a věku (stav k 31.12.)	str. 55
<i>Tab. 5.6</i> Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR	str. 57
<i>Tab. 5.7</i> Zaměstnanci a jejich mzdy podle krajů v roce 2009	str. 58
<i>Tab. 5.8</i> Vývoj HDP ve stálých cenách v roce 2009 (v %)	str. 58
<i>Tab. 5.9</i> Vývoj základních úrokových sazeb ČNB (v %)	str. 59

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 5.1</i> Vývoj kurzu koruny vůči euru v letech 1999-2009	str. 60
---	---------

PŘÍLOHA č.1 - Plány prodeje ACR auto, a.s.

<i>Plán prodeje BMW pro rok 2008</i>			
	<i>Nové vozy</i>	<i>Ojeté vozy Premium Selection</i>	<i>Ojeté vozy ostatní</i>
<i>Plán</i>	155	/	79
<i>Skutečnost</i>	202	/	85
<i>Plán prodeje BMW pro rok 2009</i>			
	<i>Nové vozy</i>	<i>Ojeté vozy Premium Selection</i>	<i>Ojeté vozy ostatní</i>
<i>Plán</i>	151	22	82
<i>Skutečnost</i>	167	25	90

Zdroj: Interní materiály firmy

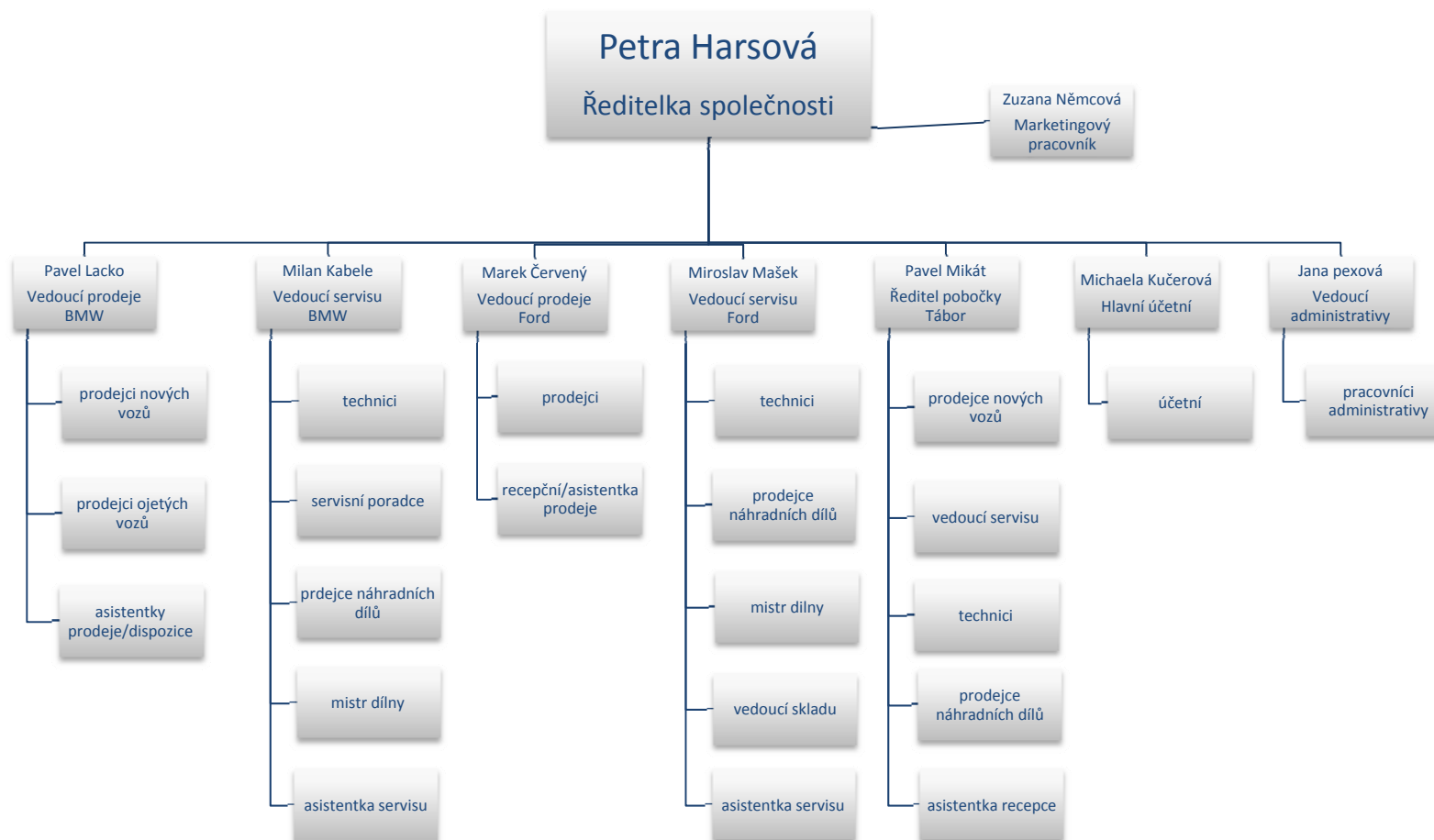
Z tabulky plánu prodeje značky BMW je patrné, že firmě se po oba uvedené roky podařilo plánový počet prodaných vozů překročit. K tabulce je nutné dodat, že plán a skutečný prodej v roce 2008 je odvozen od skutečnosti, že v tomto roce byla v provozu i pobočka ACR auto, a.s. v Plzni.

<i>Plán prodeje FORD</i>		
	<i>2008</i>	<i>2009</i>
<i>Plán</i>	400	426
<i>Skutečnost</i>	550	674

Zdroj: Interní materiály firmy

Také plánované počty prodaných vozů Ford byly po oba dva roky překročeny, především pak v roce 2009 velmi výrazně.

PŘÍLOHA č.2 – Organizační struktura ACR auto, a.s.



Zdroj: Interní materiály firmy

PŘÍLOHA č. 4 – Příklady plánů servisních školení BMW a Ford

datum	obsah školení	účastník	cena
18. - 19.2.2010	Garance ,BSI+KSD+PuMA	Káňa Andrej	140 E
24. - 26.2.2010	Elektronika systémů,senzorika	Myška Jiří	630 E
1. - 2.3.2010	Komunikační dovednosti PT	Machovec Jakub	140 E
8. - 9.3.2010	Situační vedení k výkonu	Kabele Milan	140 E
9. - 10.9. 10. - 12.3.2010	Motormanagement motorů	Popela Milan	630 E
15. - 16.3.2010	Komunikační dovednosti PT	Kohel František	140 E
17. - 19.3.2010	F10 nová řada 5	Maroušek Milan	630 E
6. -7.5.2010	Základní údržba	Zimmel Jan	420 E
12. - 13.4.2010	Školení pro asistentky servisu	Klímová Jana	140 E
30.4.2010	Hybridní pohon E71	Štícha Martin	70 E
	Seminář pro mistry dílen	Štícha Martin	
	Organizace náhradních dílů	Lamata Marek	
	Incadea sklad	Lamata Marek	
	Management ND	Horký Luboš	
	Klimatizace	Popela Milan	
	Geometrie	Maroušek Milan	
6.-7.9.2010	Koučování	Kabele Milan	140 E
16.-17.9.2010	F11 +F25 /touring 5 + X3/	Zimmel Jan	420 E
1.4.2010	F10 nová řada 5 /pro PT/	Kohel František	70 E
27.9.2010	F11 +F25 /touring 5 + X3//pro PT/	Machovec Jakub	70 E
	E92/93 + E70 LCI	Myška Jiří	

Zdroj: Interní materiály firmy

Masters - Aktuální stav a Plán kvalifikace techniků 2010

Název AO: ACR
 Kód AO: CZ006AA
 Počet techniků v GSTARS: 7

Počet školicích dnů dle standardu AO v roce 2010 činí: 5
 Cena [Kč] za 1 den technického školení v roce 2010 činí: 5 500
 Kapacita školicího střediska (TTC) Měřiník pro rok 2010 umožňuje poskytnout 4 dny školení na technika: 5

Výchozí stav kvalifikace techniků							Plán kvalifikace techniků 2009						Počet dnů školení			Náklady na školení k dosažení plánované kvalifikace dle standardu AO	
Jméno a příjmení, PIN	Pracovní zařazení	bez kvalifikace	Technik	Technik Specialista	Starší Technik	Hlavní Technik	Celkem	bez kvalifikace	Technik	Technik Specialista	Starší Technik	Hlavní Technik	Celkem	Předepsaných dle standardu AO	Plánovaných v roce 2010 (viz. kapacita TTC)		Skutečné odškolených
Požadovaný stav		30%	40%		20%	10%	100%	30%	40%		20%	10%	100%				
Stav dealera		43%	29%		14%	14%	100%	0%	43%		29%	29%	100%	27	14		4
Rozdíl		13%	-11%		-6%	4%	0%	-30%	3%		9%	19%	0%				
Mašek, Miroslav						Mašek, Miroslav	1					Mašek, Miroslav	1	2	2		
Beneš, Pavel						Beneš, Pavel	1					Beneš, Pavel	1	5	3		
Bídař, Jiří						Bídař, Jiří	1				Bídař, Jiří	1	5	3			
Horažďovský, Michal						Horažďovský, Michal	1				Horažďovský, Michal	1	5	2			
Brašnička, Jan	Brašnička, Jan						1		Brašnička, Jan				1	5	0		
Michálek, Dušan	Michálek, Dušan						1		Michálek, Dušan				1	5	3		
Pistora, Jan	Pistora, Jan						1		Pistora, Jan				1	0	1	1	
Počet techniků:		3	2	0	1	1	7	0	3	0	2	2	7	27	14	4	
podíl kvalifikací		43%	29%	0%	14%	14%	100%	0%	43%	0%	29%	29%	100%	-1,1	-3,0	-4,4	

Pracovní zařazení: M mechanik
 E elektrikář
 MI mistr
 D diagnostik

PŘÍLOHA č. 4 – Fotografie autosalonů ACR auto, a.s.



