

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Marketingová strategie společnosti SOR Libchavy spol. s r. o.

Bc. Jakub Chaloupka

Diplomová práce

2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jakub CHALOUPKA**
Osobní číslo: **D09685**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Marketingová strategie společnosti SOR Libchavy spol. s r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Význam marketingové strategie pro podnik
2. Analýza současné úrovně marketingu ve společnosti SOR Libchavy spol. s r.o.
3. Návrh marketingové strategie pro společnost SOR Libchavy spol. s r.o.
4. Zhodnocení návrhu marketingové strategie a doporučení

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Morkus**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2011**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. 11. 2011

Jakub Chaloupka

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Jaroslavu Morkusovi za odborné vedení diplomové práce, za poskytnuté informace a cenné rady.

ANOTACE

Práce se zabývá tvorbou marketingové strategie v podmínkách reálného podniku. V první části jsou popsány teoretické základy a analýza současné situace ve společnosti SOR Libchavy spol. s r. o. Druhá část je věnována tvorbě strategického systému měření výkonnosti a marketingové strategie.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing; marketingová strategie; balanced scorecard; SOR Libchavy spol. s r. o.

TITLE

Marketing strategy of SOR Libchavy, Ltd.

ANNOTATION

The work deals with the creation of marketing strategies in terms of real company. The first part describes the theoretical foundations and analysis of the current situation in the SOR Libchavy, Ltd. The second part is devoted to the creation of strategic performance measurement system and marketing strategies.

KEYWORDS

marketing; marketing strategy; balanced scorecard; SOR Libchavy, Ltd.

Obsah

Úvod	9
1 Význam marketingové strategie pro podnik.....	10
1.1 Marketing.....	10
1.2 Definice marketingu	10
1.3 Marketingové koncepce.....	11
1.4 Strategické marketingové řízení	13
1.5 Strategické marketingové rozhodování.....	13
1.6 Strategické marketingové plánování.....	14
1.7 Strategický marketingový proces	14
1.8 Plánovací fáze	15
1.8.1 Marketingová situační analýza	16
1.9 Realizační fáze.....	21
1.10 Kontrolní fáze	21
2 Analýza současné úrovně marketingu ve společnosti SOR Libchavy spol. s r. o.	23
2.1 Charakteristika společnosti SOR Libchavy Spol. s r. o.....	23
2.1.1 Základní informace o společnosti.....	23
2.1.2 Organizační struktura společnosti.....	24
2.1.3 Výrobní program	24
2.1.4 Dodavatelé a odběratelé.....	25
2.1.5 Konkurence.....	25
2.1.6 Marketing ve společnosti SOR Libchavy spol. s r.o.	26
2.2 Situační analýza	27
2.2.1 Makroanalýza prostředí	27
2.2.2 Mikroanalýza prostředí	28
2.3 Veřejné zakázky.....	34

2.4 OTS – Oddělení technických služeb.....	38
3 Návrh marketingová strategie pro společnost SOR Libchavy spol. s r.o.	40
3.1 Balanced Scorecard	40
3.1.1 Finanční perspektiva	40
3.1.2 Zákaznická perspektiva	44
3.1.3 Perspektiva interních procesů	46
3.1.4 Perspektiva učení se a růstu	48
3.2 Marketingová strategie	53
3.2.1 Zvýšení tržního podílu v ČR.....	53
3.2.2. Elektrobus	55
3.2.3. Zákaznický servis	55
4 Zhodnocení návrhu marketingové strategie a doporučení	61
Závěr	63
Použitá literatura	65
Seznam tabulek	67
Seznam obrázků.....	68
Seznam zkratk	69
Seznam příloh	70

Úvod

Společnosti, působící na evropském trhu a celkově v systému tržního hospodářství, jsou vystaveny velkému tlaku ze strany konkurence. Pro úspěšný boj na trhu s vysokým konkurenčním prostředím je vhodným nástrojem marketing a marketingové řízení. Zájem společností o využití marketingových nástrojů neustále roste nejen v obchodním či výrobním sektoru, ale i v neziskovém. Na základě neustálého vývoje a transformace tržního prostředí si společnosti uvědomují váhu strategického a marketingového řízení a snaží se o nalezení jeho řešení.

Mnohé společnosti si již uvědomují, že nestačí pouze produkovat výrobek či službu. Je důležité najít společnou cestu se zákazníkem, kde by zákazník měl možnost podílet se na tvorbě výrobku/služby v tom smyslu, že by byly vyslechnuty jeho požadavky. Pro prosazení podniku na trhu je nutné stále více využívat marketingové nástroje. Ty mohou pomoci vybudovat podniku skvělou pověst a dobré jméno na veřejnosti. Správně zvolená a nadefinovaná strategie pak společnosti může dopomoci ke kýženému výsledku.

Slovo strategie je odvozeno od, původem řeckého, slova strategos, což je složenina ze dvou řeckých slov stratos (= generál, vojsko, výprava) a agein (= vést). Je to tedy dlouhodobý plán činností, které mají za úkol dosažení určitého cíle. Správně zvolená strategie není jediným elementem, který by vedl k úspěchu. Společnost musí být pružná a rychle reagovat, neboť dnešní doba se vyznačuje také velmi rychlým rozvojem moderních technologií. V závislosti na těchto změnách musí společnost přizpůsobovat své výrobní portfolio a samozřejmě také svoji strategii.

Práce je rozdělena do dvou základních částí. V teoretické části jsou, za pomoci několika literárních zdrojů, popsány metody a teoretická východiska, která jsou použita v druhé části práce. Zde je analyzována společnost SOR Libchavy spol. s r. o. z hlediska marketingového řízení. Z metod, které jsou použity, bych jmenoval SWOT analýzu, PEST analýzu a Porterův model pěti sil a v neposlední řadě řízený rozhovor s obchodním ředitelem společnosti Ing. Jindřichem Chudým.

Cílem práce je, na základě výše uvedených analýz, zhodnotit společnost z marketingového hlediska. Následně nastavit nová opatření tak, aby vyhovovala potřebám a povaze společnosti.

1 Význam marketingové strategie pro podnik

Marketing a marketingové strategie jsou uplatňovány ve všech rozvinutých zemích, kde je nadbytek zboží. Marketing není pouze o tom jak z lidí co nejrychleji dostat peníze za výrobky a služby. Moderní marketing se snaží zákazníka poznat. Zjistit jeho potřeby a nabídnout mu co skutečně chce. Uplatňuje se i v neziskové sféře v oblasti sponzoringu.

1.1 Marketing

Původní kořeny marketingu sahají až do starověku. Už tehdy bylo potřeba změnit přístup k uspokojování potřeb zákazníků samozřejmě v souvislosti s technologickým a sociálním rozvojem. Marketing prostupuje všemi činnostmi firmy a má za cíl podpořit prodej výrobku či služby.

1.2 Definice marketingu

Definice pojmu marketing je nemálo. Jednotliví autoři poskytují různé výklady a pohledy na problematiku marketingu. Existují tři nejpoužívanější definice:

Marketing podle Kotlera znamená porozumění zákazníkům a potřebám zákazníků, na něž navazuje výběr marketingových procesů, které zajišťují naplnění těchto potřeb. [9]

Druckerova definice: „*Cílem marketingu je učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby se mu výrobek nebo služba hodily a prodávaly se samy*“ [9]

Definice přijatá American Marketing Association (AMA) v roce 1985: „*Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání směny, uspokojující požadavky jednotlivců i organizací*“. [11]

Podle výše uvedených definic v sobě marketing zahrnuje následující aktivity:

- prodej,
- nákup,
- doprava,
- skladování,
- financování,
- sběr informací o trzích.

Dále Drucker zdůrazňuje rozlišení marketingu ve dvou rovinách – inbound a outbound. Tedy marketing směřující dovnitř a marketing směřující ven. [12]

Inbound marketing zahrnuje aktivity zajišťující průzkum trhu:

- vymezení konkrétních cílových skupin potencionálních zákazníků a jejich potřeby,
- navržení výrobků a služby tak, aby splňoval požadavky zákazníka,
- cenová analýza – kolik je klient ochoten zaplatit,
- analýza konkurence,
- jedinečná hodnota – charakteristika produktu tak, aby si jej zákazníci kupovali raději, než u konkurence,
- pojmenování a branding – identifikace produktu na trhu, jeho osobitost.

Outbound marketing:

- reklama a propagace,
- prodej,
- PR – zaměření na celou organizaci,
- péče o zákazníka a CRM,
- spokojenost zákazníka.

Velmi často je používán pouze marketing od firmy k zákazníkovi, čímž dochází pouze k využívání outbound marketingu. Prodejci se snaží za každou cenu prodat svůj výrobek či službu bez ohledu na to, jestli zákazníkovi vyhovuje nebo ne. Mnohem účinnější je využívat druhou formu – inbound marketing. Zajišťuje společnosti dostatečný přísun informací tak, aby mohla efektivně zacílit na skupinu zákazníků, a tím lépe produkt prodat.

1.3 Marketingové koncepce

V současnosti existuje minimálně pět marketingových koncepcí, podle kterých by se měly organizace řídit. Koncepce se navzájem liší použitím marketingových aktivit, pomocí nichž dosahuje svých cílů.

- **Výrobní koncepce**

Základním předpokladem je, že zákazníci jsou orientováni na nízkou cenu a snadnou dostupnost výrobku. Typický je velký objem výroby a zvyšování produktivity práce.

- **Výrobová koncepce**

Tato koncepce předpokládá, že spotřebitel preferuje vyšší kvalitu a vysoký výkon a je ochoten za něj zaplatit vyšší částku. Pracovníci se snaží výrobek neustále zlepšovat, a tím může dojít ke krátkozrakosti a přílišnému soustředění se na jeden produkt.

- **Prodejní koncepce**

Zde je předpokladem přílišná neaktivita zákazníka. Kdyby byl ponechán bez pobídky, tak si nenakoupí dostatečné množství produktů firmy. Proto je využíván agresivní prodej a propagace. [9]



Obrázek 1: Porovnání prodejní a marketingové koncepce

Zdroj: [10]

- **Marketingová koncepce**

Zákazníci a jejich potřeby jsou zde na prvním místě. Výrobní program je přizpůsoben potřebám spotřebitele a základem je naplňovat jeho požadavky. Marketingová koncepce je založena na získávání informací, k čemuž jsou použity nástroje marketingového mixu.

- **Koncepce sociálního marketingu**

Tato koncepce se zakládá na požadavcích koncepce marketingové, tzn. činnost firem musí probíhat v souladu s požadavky zákazníka a vést k uspokojení jejich potřeb, přičemž nesmí mít negativní dopady na společnost. Přijetí této koncepce s sebou nese nemalé zvýšení nákladů, znesnadnění realizace určitých činností, ale také větší prestiž v očích veřejnosti. [9]

1.4 Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení je kontinuální proces sestávající se z mnoha činností – plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí, komunikace, kontrola atd. Pomocí těchto činností a disponibilních zdrojů se společnost snaží dosáhnout svých cílů.

Kotler definuje strategické řízení takto: „*Manažerský proces rozvíjející životaschopné schody mezi cíly, dovednostmi a zdroji organizace a jejími měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického řízení je vytvářet a přetvářet podnikové aktivity a produkty firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.*“ [8]

1.5 Strategické marketingové rozhodování

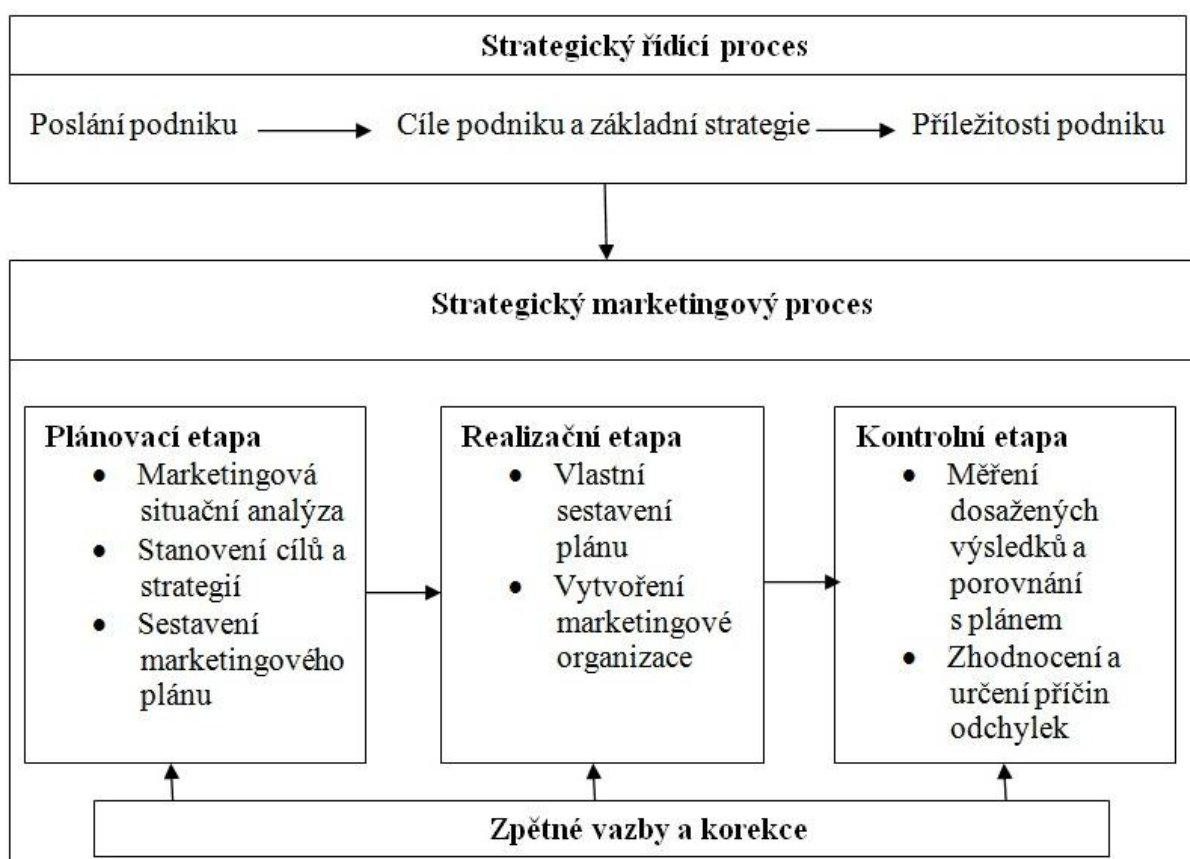
Strategické marketingové rozhodování je nedílnou součástí marketingového řízení, přičemž navazuje na marketingové cíle, které jsou plánovány v dlouhodobém horizontu. Cíle by měly korespondovat s potřebami a preferencemi zákazníků. Strategické marketingové rozhodování může probíhat ve dvou rovinách. Buď jednorázově – rutinní opakované rozhodnutí, nebo rozhodovacím procesem, při kterém se řeší složitější rozhodovací problémy, které mají více kroků a vyžadují několik kroků a mají dlouhodobý dopad. [5]

1.6 Strategické marketingové plánování.

Výstupem strategického marketingového plánování jsou strategické marketingové plány korespondující se strategickým plánem podniku. Jsou sestavovány na období 3 - 5 let a musí být v souladu s vytčenými marketingovými cíly. Důraz je kladem především na reálnost plánu a je nutné ho kontrolovat a případně upravovat v závislosti na krátkodobějších, zpravidla ročních plánech. Předpokladem pro dobrý strategický plán je jeho reálnost, snadná pochopitelnost, přesnost a přizpůsobitelnost změnám. [6]

1.7 Strategický marketingový proces

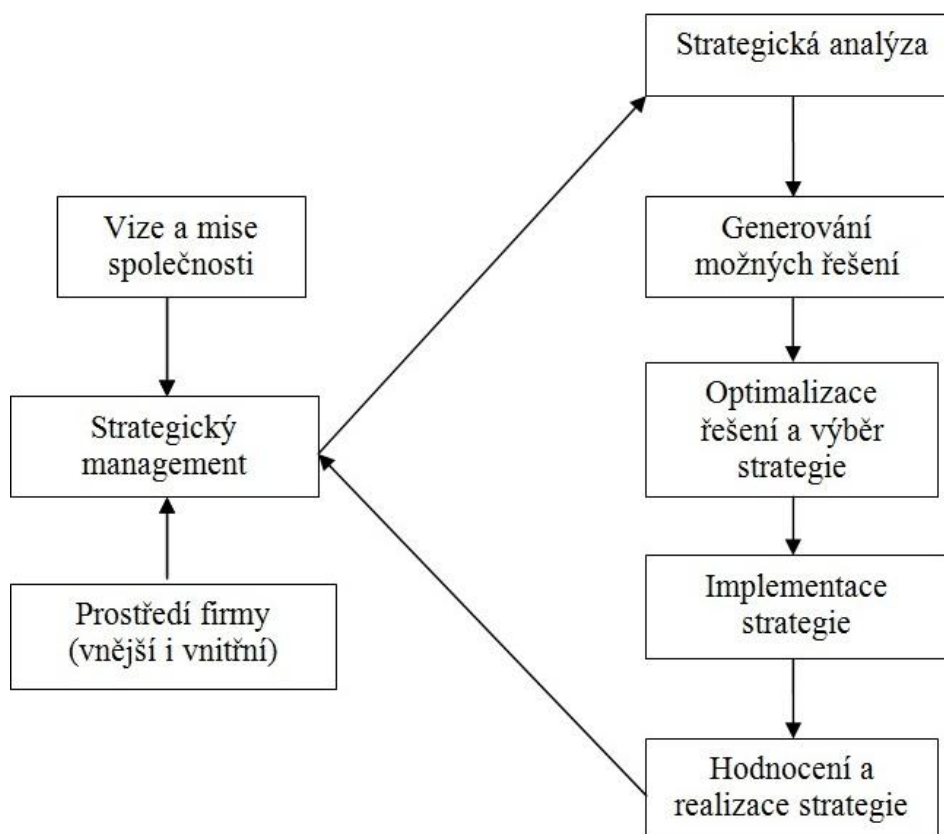
Strategický marketingový proces je prezentací strategického marketingového řízení a rozdělujeme ho na plánovací, realizační a kontrolní etapu. Poskytuje podklad pro řízení a koordinaci všech marketingových aktivit, což má za cíl efektivní alokaci zdrojů do perspektivních trhů. [6]



Obrázek 2: Strategický řídicí a marketingový proces

Zdroj: [5]

Prvním krokem společnosti by mělo být vytyčení vize a mise společnosti, které určují strategický směr společnosti. Na tento krok navazuje situační analýza současného stavu společnosti. Na základě výsledků z druhého kroku se vytvoří možné marketingové strategie. Čtvrtý krok má za úkol zhodnotit navržené strategie a vybrat optimální řešení. Dále na základě vybraného řešení se zpracuje detailnější plán akcí a zodpovědnosti. V realizační fázi se strategie implementuje a následuje hodnocení a kontrola realizace strategie. Vše je znázorněno v následujícím diagramu.



Obrázek 3: Strategický marketingový proces

Zdroj: [4]

1.8 Plánovací fáze

Plánování má za cíl udržet vytvořený vztah mezi vizemi a cíli podniku se zvolenou strategií. Tyto plánovací procesy jsou prováděny následovně. [5]

1.8.1 Marketingová situační analýza

Společnost je ovlivňována vnějšími vlivy. To znamená, že musí neustále monitorovat okolí nejen, co se týče konkurence, ale musí věnovat dostatečnou pozornost trendům, novým technologiím a inovacím.

Situační analýza má za úkol analyzovat postavení společnosti ve vnějším prostředí. Zabírá se minulostí, současností a budoucím vývojem trendů a okolí. K zajištění relevantnosti situační analýzy je zapotřebí, aby byla provedena komplexně a zahrnula všechny marketingové aktivity společnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že je důležité pochopit okolí podniku. Toto okolí se dělí na makro a mikroprostředí. Je tedy nutné vytvořit situační analýzu jak pro makroprostředí, tak pro mikroprostředí. Dále situační analýza zahrnuje analýzu trhu a podle vytyčených kritérií segmentace.

Ucelený pohled na současnou situaci poskytuje SWOT analýza, která předkládá přehled podstatných informací o aktivech společnosti.[1]

Makroanalýza

Makroanalýza se zabývá analýzou makroprostředí, které v sobě zahrnuje vlivy, okolnosti a situace, které firma může jen těžko ovlivnit.

Úkolem je identifikace rizik a příležitostí vnějšího prostředí společnosti. Zkoumají se aspekty politické, demografické, ekonomické, sociální, kulturní, technologické a ekologické. Tato analýza se nazývá PEST analýza. Název je odvozen od počátečních písmen zkoumaných faktorů. Analýza může nést také název SLEPT nebo PESTEL, kde se navíc objevuje faktor ekologický a legální (právní).

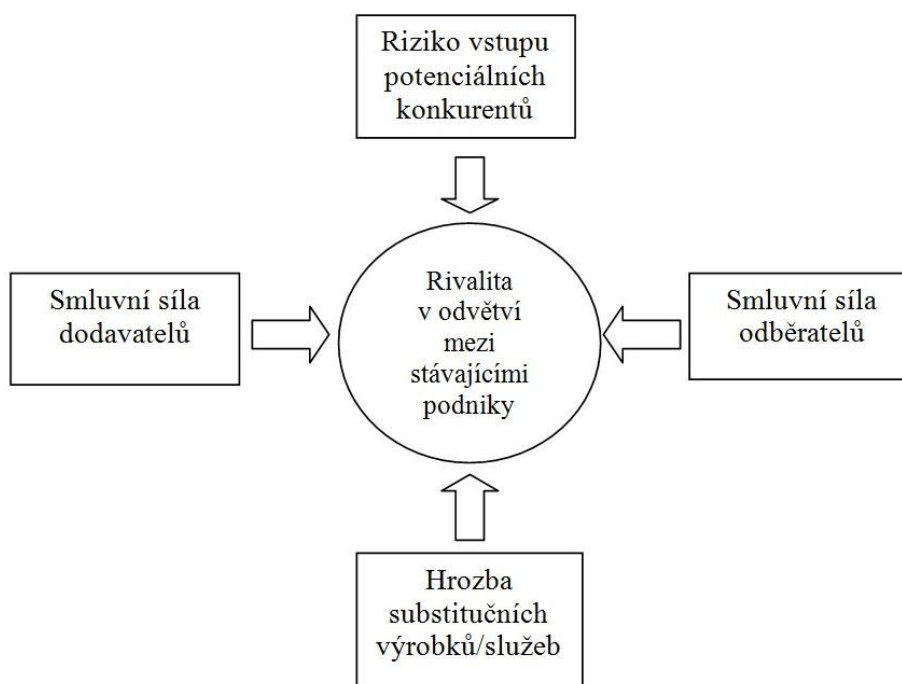
- Politické/právní faktory – jedná se o zmapování legislativy regulující podnikání, daňovou politiku, pracovní právo, ochranu spotřebitelů,
- Ekonomické faktory – sem patří jednotlivé makroekonomické ukazatele ekonomiky: výdaje vlády, HDP, monetární politika, inflace, zdanění. Všechny tyto faktory je důležité sledovat, neboť ovlivňují kupní sílu obyvatelstva,
- Technologické faktory – zde musí firma sledovat vládní výdaje na výzkum a vývoj, rozvoj technologií, objevy, patenty, apod.,

- Sociální faktory – v kategorii sociální faktory sledujeme sociální rozdělení příjmu, vzdělání, pracovní mobility, hodnoty a normy obyvatelstva. Sledujeme i demografické faktory: věk, pohlaví, počet členů rodin,
- Kulturní faktory – mohou se uvádět i zvlášť, ale v zásadě spadají pod sociální faktory. Zahrnují základní hodnoty, postoje, záliby,
- Ekologické faktory – ekologické faktory jsou důležité pro společnosti, které používají přírodní zdroje jako vstupy. Musí sledovat legislativu spojenou s ochranou životního prostředí. [1]

Mikroanalýza

Mikroanalýza zkoumá mikroprostředí společnosti, které zahrnuje okolnosti, faktory, situace, které firma může svými aktivitami částečně ovlivnit. Účelem a cílem mikroanalýzy je najít faktory, které mají vliv na situaci podniku v odvětví. [3]

Nejpoužívanější metou mikroanalýzy je Porterův model pěti sil, který předpokládá, že je na trhu pět sil, které ovlivňují strukturu odvětví a úroveň konkurence na něm. Těmito silami jsou: riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími konkurenty, smluvní síla odběratelů, smluvní síla dodavatelů, hrozba substitučních výrobků. Tyto všechny síly ovlivňují, náklady, ceny, profit a atraktivitu odvětví.



Obrázek 4: Porterův model pěti sil

Zdroj: [16]

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů – potenciální konkurenti jsou takové firmy, které si nyní v daném odvětví nekonkurují, ale mají k tomu předpoklad, pokud budou chtít. Vstup potenciálních konkurentů má za následek snížení profitability stávajících společností. Pokud je riziko vstupu dalších společností nízké, současné firmy mohou zvednout ceny a využít výhodu této situace. Klíčovým faktorem pro vstup nových společností do odvětví jsou vstupní bariéry, které mohou představovat vysoké vstupní náklady, technologickou náročnost či státní regulace.
- Rivalita mezi stávajícími konkurenty – rivalita má za cíl jediné: co největší podíl na trhu. Společnosti k tomuto boji používají cenu, design, reklamu, propagaci, poprodejní služby,
- Smluvní síla dodavatelů – atraktivnost odvětví se odvíjí také od schopnosti dodavatelů manipulovat s cenou a dodávaným množstvím. Síla dodavatelů závisí na jedinečnosti dodávaného produktu, nákladů přechodu a hrozbě integrace.
- Smluvní síla odběratelů – pokud síla odběratelů roste, atraktivita odvětví roste. Tato síla závisí na koncentraci a organizovanosti kupujících, nákladech přechodu, hrozbě integrace.
- Hrozba substitučních výrobků – existence substitutů ovlivňuje ceny, zisky a atraktivitu odvětví. Ceny a profitabilita klesá v závislosti na vylepšování technologií a konkurenci substitutů. [9]

Analýza SWOT

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy. Analýza hodnotí silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Společnost musí monitorovat interní i externí prostředí. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov:

S – strenghts (silné stránky)

W – weakness (slabé stránky)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby)

Analýza silných a slabých stránek je zaměřena zejména na interní prostředí firmy. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, apod. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním

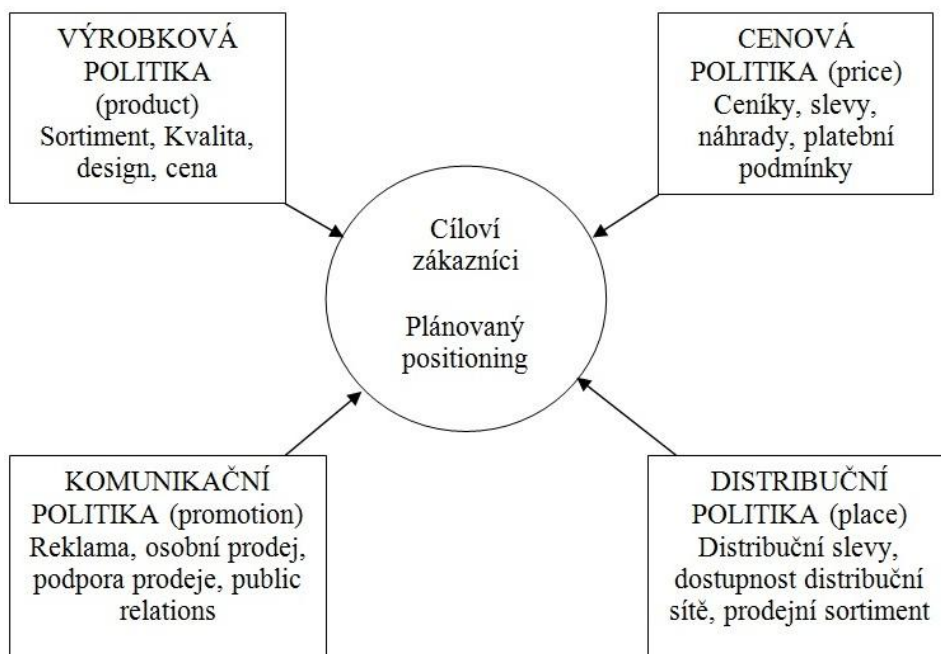
hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Důležité je, aby si společnost slabé stránky dokázala přiznat a nepřeceňovala se. [9]

Příležitosti a hrozby jsou naopak externí faktory. Společnost tyto faktory nemůže ovlivnit, ale může je využít nebo jim musí čelit.

SWOT analýza je důležitá v tom, že poskytuje cenné informace při hledání rovnováhy mezi podnikovými zdroji a schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výstupem SWOT analýzy je definování možností podniku a určení směru pro další vývoj.

Marketingový mix

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu *Marketing* následující definici marketingového mixu: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“



Obrázek 5: Marketingový mix

Zdroj: [9]

- Produkt – neoznačuje pouze samotný výrobek nebo službu, ale také celý sortiment, design, kvalitu, obal, značku, cenu.
- Cena – cena je hodnota vyjádřená v penězích, kterou zákazníci za produkt zaplatí. Je to jediná složka marketingového mixu, která představuje příjmy, ostatní složky jsou nákladové. Lze sem zahrnout dobu splatnosti, výši ceny, slevy a srážky z ceny, platební podmínky, množstevní rabaty.
- Distribuce – s distribucí jsou spojeny všechny činnosti společnosti, které vedou k dostupnosti produktu pro cílového zákazníka. Distribuční kanály můžeme rozdělit na přímé a nepřímé. Přímý kanál se používá, když je produkt distribuován od výrobce přímo ke konečnému zákazníkovi. Nepřímý kanál je použit v případě, kdy jde výrobek ke koncovému zákazníkovi přes velkoobchody a další zprostředkovatele. Distribuční strategie musí zahrnovat spolupráci mezi jednotlivými články distribučního řetězce. Tato strategie může mít tři úrovně intenzity. Nejintenzivnější strategie se vyznačuje nejhustší sítí odbytu. Tato strategie se využívá pro zboží každodenní potřeby. Druhá strategie je selektivní. Zboží je distribuováno vybranými distributory, kteří mají jako jediní právo distribuce. Třetí strategie je strategie exkluzivní. Ta se využívá u luxusního zboží, které je distribuováno pouze výhradním prodejcem.
- Propagace – do propagace řadíme všechny aktivity společnosti, pomocí nichž společnost komunikuje se zákazníky. Jsou to činnosti, pomocí nichž společnost zákazníkům sděluje vlastnosti užitku, hodnotu a další faktory produktu. Všechny tyto nástroje jsou označovány jako komunikační mix.

Základním komunikačním nástrojem je reklama, distribuuje zprávy poskytovatelům zboží či služeb s komerčním cílem. Lze sem zařadit inzerci, televizní nebo rozhlasovou reklamu. Dalším nástrojem je podpora prodeje, což je marketingová technika používající se v omezeném časovém horizontu a využívá pobídek, které nejsou standardní součástí motivace spotřebitele. Nástroj stimuluje zákazníka k uskutečnění nákupu za účelem zvýšení prodeje. Příkladem jsou akce, hry soutěže, vzorky, výstavy, kupóny. Třetím nástrojem je public relations neboli vztahy s veřejností. Jsou to techniky a nástroje, pomocí nichž společnost buduje a udržuje vztahy se svým okolím. Čtvrtý nástroj je přímý marketing. Je to způsob marketingové komunikace, při které se zákazníci oslovují přímým adresným oslovením – telefon, email, osobně. Pátý nástroj komunikačního mixu je sponzoring. Společnost poskytuje

finanční částku, která umožňuje podpořit určitou akci, událost, publikaci. Za to společnost získá prezentaci své obchodní značky.

1.9 Realizační fáze

Tato fáze znamená, že se společnost soustředí na ty činnosti, které vedou k dosažení stanovených cílů. Tyto činnosti se musí řídit konkrétními dílčími prováděcími plány. Tyto dílčí plány by měly být převedeny do každodenních marketingových aktivit. Tyto aktivity se poté projeví ve výsledcích celé společnosti.

Se samotnou realizací se společnost musí potýkat s taktickými problémy, ale může je minimalizovat, když bude brát na zřetel strategické zásady. Společnost by měla brát v úvahu uspořádání organizace a velikost společnosti, druh odvětví a obor, dlouhodobé cíle společnosti, charakteristiku zákazníků.

Tento proces realizace je závislý na schopnostech managementu, který by měl připravit ideální a podporující prostředí pro realizaci. Základem je motivace pracovníků tak, aby bylo v jejich zájmu dosáhnout vytčených cílů. [8]

Na základní postup realizace lze implementovat systém OSCAR:

- objectives (cíle) – stanovení koncového stavu po realizaci,
- specialization (specializace) – dělba práce určuje, kdo se bude soustředit na danou činnost,
- coordination (koordinace) – seskupení vymezených činností do logického celku,
- authority (pravomoc) – definuje okruh moci propůjčené osobě či týmu,
- responsibility (odpovědnost) – delegování určitých pracovníků a stanovení konkrétní odpovědnosti za konkrétní činnost. [9]

1.10 Kontrolní fáze

Tato fáze má za úkol sledovat a vyhodnotit výsledky marketingového úsilí ve firmě. Pro tuto činnost lze využít několik různých přístupů. Předmětem hodnocení je především úroveň prodeje, nákladů a zisku. Dalším nástrojem je marketingový audit. [15]

Kontrola umožňuje nejvyššímu vedení hodnotit výsledky a zároveň podává informaci o výrobcích, ale také i o útvarech, které nesplňují stanovené cíle.

Klíčovým prvkem kontroly je předem definovaná úroveň očekávaných výsledků. Dále je potřeba komparovat očekávané a skutečně dosažené výsledky. Třetí a poslední část je zpětná vazba. Jestliže očekávané výsledky nesouhlasí se skutečnými, je potřeba identifikovat příčiny a zajistit nápravu.

Marketingové činnosti se mohou sledovat a kontrolovat ze čtyř úrovní:

- kontrola ročního plánu – společnost zjišťuje, zda dosáhla plánovaných prodejů, zisků a ostatních nadefinovaných cílů. Tato kontrola obsahuje čtyři kroky – musí se určit měsíční a čtvrtletní cíle, monitoring společnosti na trhu, určit příčiny odklonu od plánu a na závěr zajistit nápravná opatření,
- kontrola rentability – provádí se pomocí hodnocení rentability výrobků, oblastí a regionů, skupin zákazníků, segmentů, distribučních cest apod.,
- kontrola efektivnosti – provádí se liniovými manažery pomocí finančních analýz marketingových výdajů. Hodnotí se dodržení plánu zisků, měří účinnost propagačních akcí, ziskovost zákazníků,
- kontrola marketingové strategie – pro tuto kontrolu je využíván marketingový audit, což je nezávislá, pravidelná a úplná kontrola, [9]

2 Analýza současné úrovně marketingu ve společnosti SOR Libchavy spol. s r. o.

2.1 Charakteristika společnosti SOR Libchavy Spol. s r. o.

V následujících podkapitolách bude charakterizována a analyzována společnost zejména z marketingového hlediska.

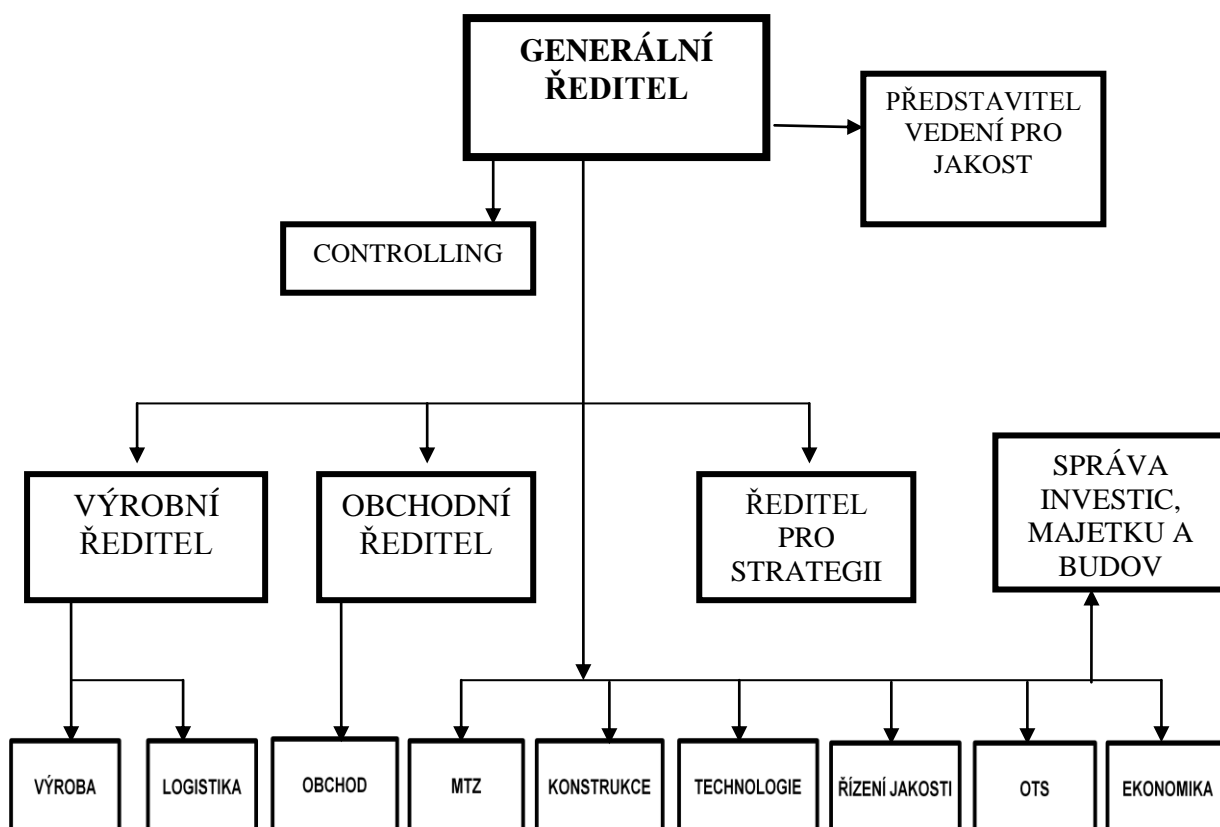
2.1.1 Základní informace o společnosti

Společnost SOR Libchavy spol. s r.o. se nachází v okrese Ústí nad Orlicí. Právní forma je společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 80 000 000 Kč. Tento podnik vznikl v roce 1991 a hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej autobusů SOR v délkách 8,5 m, 9,5 m, 10,5 m, 12 m a 18 m v provedení pro městskou, meziměstskou a turistickou dopravu s klasickým dieselovým pohonem nebo ekologickým pohonem na zemní plyn; servis, prodej a opravy náhradních dílů pro autobusy SOR. Výroba a prodej hybridních autobusů a elektrobusů SOR v délce 10,5 m. Výroba a prodej trolejbusů SOR v délkách 12m a 18m. V současné době společnost zaujímá postavení druhého největšího výrobce autobusů v České republice. Své nynější postavení podnik začal budovat po roce 1991, kdy se přeorientoval z výroby strojírenské pro zemědělské účely, na výrobu stavební a dopravní techniky.

Společnost se do roku 1990 zabývala výhradně strojírenskou výrobou, zejména zemědělské techniky. Vyráběly se zde malotraktory, krmné vozy, obrabeče píce, vybírače siláže a některých dalších strojů. Po roce 1991 společnost prošla privatizací s následnou změnou výrobního programu. Podnik začal produkovat dopravní a stavební techniku, přičemž v pozadí této produkce probíhal vývoj autobusů. Vedení společnosti rozhodlo o výrobě autobusu v délce 7,5 metru s karoserií vlastní konstrukce a hnacími agregáty od renomovaných výrobců. V roce 1993 vyjel z linky první prototyp autobusu společnosti SOR. Sériová výroba začala v roce 1994 a dodnes podnik vyrobil více než 2600 autobusů. Společnost SOR je od roku 2005 součástí konsolidovaného celku skupiny J&T a od roku 2009 je součástí skupiny Energetický průmyslový holding.

2.1.2 Organizační struktura společnosti

V organizační struktuře společnosti SOR je na vrcholu generální ředitel, kterému jsou přímo odpovědní úseky controllingu a představitel vedení pro jakost. Dále se organizační struktura skládá ze tří ředitelů. Výrobní ředitel má odpovědnost za výrobu a útvar logistiky. Dále ve společnosti působí ředitel pro strategii a obchodní ředitel.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti SOR Libchavy spol. s r. o.

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r. o.

2.1.3 Výrobní program

Společnost SOR vyrábí městské, meziměstské a turistické autobusy. Nově je ve výrobním portfoliu společnosti i trolejbus s označením SOR TN 12 A a SOR TNB 18.

- **Městské autobusy** jsou vyráběny v délkách 9,5 m, 10,5 m, 11,5 m (pohon na naftu či na zemní plyn), a 18,5 m
- **Meziměstské autobusy** společnost vyrábí v délkách 8,5 m, 9,5 m, 10,5 m, 12 m a 13,5 m. (k dispozici jsou také autobusy s pohonem na zemní plyn)
- **Turistické autobusy** společnost SOR nabízí ve třech délkových variantách, a to: 9,5 m, 10,5 m a 12 m.

- **Trolejbus** je nabízen v jedné variantě 12 m. Zákazník si může vybrat z 3 dveřové nebo 4 dveřové verze trolejbusu. Dále je v nabídce kloubový trolejbus o délce 18 m.
- **Hybridní autobus** SOR NBH 18 je nízkopodlažní, kloubový, třinápravový, pětidveřový autobus o délce 18,5 m. Autobus akumuluje brzdovou energii, kterou následně využívá pro rozjezd.
- **Elektrobuses** o délce 10,5 m s označením SOR EBN 10,5. Je to dvounápravový třídveřový autobus určený na kratší vzdálenosti s dojezdem 110-160 km.

Další podrobnosti a technické specifikace autobusů jsou uvedeny v Příloze č. 1.

2.1.4 Dodavatelé a odběratelé

Společnost SOR má téměř 200 dodavatelů materiálu, kteří se podílí na výrobě autobusů. Dodavatelé jsou jak tuzemští, tak zahraniční. Hlavním dodavatelem je společnost IVECO, od které jsou nakupovány motory o výkonech 185, 194 a 220 kW. Mezi největší tuzemské odběratele patří Dopravní podnik hlavního města Prahy, kterému společnost SOR dodá během 8 let 620 nízkopodlažních autobusů. Dalším odběratelem je Veolia Transport Východní Čechy a.s., Veolia Transport Morava a.s. a Veolia Transport Praha, s.r.o., dále pak Dopravní podnik města Liberce a ČSAD AUTOBUSY Plzeň a.s., ČSAD AUTOBUSY České Budějovice a.s., ČSAD Hodonín a.s., ČSAD Semily, a.s., ČSAD Tišnov, spol. s r.o., ČSAD Vsetín a.s. Ze zahraničních odběratelů je nutné jmenovat zejména Dopravní podnik Bratislava a.s., Veolia Transport Nitra a.s. Další odběratelé jsou společnosti z Ruska, Estonska, Polska, Srbska, Chorvatska, Moldávie, Belgie a Bulharska

2.1.5 Konkurence

Za největšího konkurenta lze považovat společnost Iveco Czech Republic a.s., patřící do skupiny Irisbus, jejíž výrobní závod je ve Vysokém Mýtě. Společnost Irisbus je v Evropě druhým největším výrobcem autobusů, tržní podíl přesahuje 25 % a roční produkce se pohybuje kolem 10 000 autobusů. Iveco Czech Republic a.s. je českou jedničkou v prodeji autobusů. Tržby společnosti za rok 2010 činily 9 738 mil. Kč, počet prodaných autobusů byl více než 1600 ks a počet zaměstnanců činí 1915. Druhým tuzemským konkurentem je společnost TEDOM s.r.o. navazující na tradici motorů LIAZ. TEDOM za rok 2010 prodal 20 ks autobusů v ČR. Dá se předpokládat další posilování společnosti na trhu.

Průměrný počet zaměstnanců společnosti TEDOM v roce 2010 byl 653. Pro srovnání má společnost SOR průměrný přepočítaný počet zaměstnanců 564.

2.1.6 Marketing ve společnosti SOR Libchavy spol. s r.o.

Společnost není tak velká, tudíž nemá ani samostatné marketingové oddělení. O činnosti spojené s marketingem se stará obchodní oddělení nebo vlastník společnosti – skupina J&T.

Hlavním marketingovým prvkem je účast společnosti na výstavách a veletrzích. Mezi nejvýznamnější veletrhy se řadí brněnský AUTOTEC, který se pořádá pravidelně v červnu jednou za dva roky. Poslední ročník byl v roce 2010 mimořádně spojen s veletrhem osobních automobilů - AUTOSALON BRNO 2010. Toto spojení společnosti pomohlo přiblížit značku SOR i neodborné veřejnosti, která přišla a zajímala se výhradně o osobní automobily. Nicméně společnost SOR ve svém stánku přivítala zákazníky hlavně v novinářský den a na tiskové konferenci, kde představila své novinky a inovace, které se setkaly s velkým zájmem. Šlo o elektrobus EBN 10,5 a hybridní kloubový autobus NBH 18. Elektrobus EBN 10,5 získal také prestižní cenu AUTOTEC PRIX 2010. Tyto ceny odborná hodnotitelská komise udělila v roce 2010 celkem 4. Zájem odborné veřejnosti o autobusy a minibusy byl 6,43 % a podíl odborné veřejnosti vůči lajkům byl 48,8 % ku 51,2 %.

Tabulka 1: Základní údaje – AUTOTEC 2010

Počet vystavovatelů	372 ze 17 zemí
Počet návštěvníků	79 880 ze 42 zemí
Počet akreditovaných novinářů	413 z 9 zemí
Obsazená výstavní plocha	42 031 m ²

Zdroj: zpracováno na základě <http://www.bvv.cz/autotec/autotec-2010/>

Na polském veletrhu KIELCE 2010, který se konal ve dnech 6. - 8. 10. 2010 společnost vystavovala 4 autobusy (BN 9,5 m, NB 12 m, C 10,5 m a LH 12 m). Představila tak prodejně nejúspěšnější typy autobusů značky SOR. Dalším veletrhem, kterého se společnost zúčastnila je čtyřicátý ročník BUSWORLD 2011, který se konal 21. – 26. 10. 2011 v belgickém městě Kortrijk. Mezi 356 vystavovateli bylo 71 výrobců

autobusů z 32 zemí světa. Veletrh BUSWORLD se koná nepravidelně v různých zemích světa.

2.2 Situační analýza

Situační analýza společnosti je velmi důležitou součástí tvorby strategie a marketingového plánu. Umožňuje managementu společnosti uvědomit si, jaká je reálná situace společnosti na trhu a kam by se měla společnost ubírat, a tím pádem má lepší představu o tom jaké si stanovit cíle tak, aby byly reálné a dosažitelné.

2.2.1 Makroanalýza prostředí

Makroanalýza se zabývá makroprostředím, což je vnější prostředí společnosti. Toto prostředí následně ovlivňuje mikroprostředí. Patří sem vlivy technologické, ekonomické, politické, právní, sociální, kulturní a ekologické. Makroanalýzu lze provést pomocí nástroje nazvaného PESTE analýza.

- **P – politicko - právní faktory:** fungování podniku je výrazně ovlivněno státem i řadou mezinárodních organizací, které vydávají právní normy, jež musí být dodržovány. Společnost SOR Libchavy spol. s r. o. má certifikát pro systém managementu jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 pro činnosti vývoj, výroba, prodej a servis autobusů.
- **E – ekonomické faktory:** společnost ekonomicky závisí na dopravních podnicích, což jsou největší odběratelé společnosti. Jak již bylo zmíněno, dopravní podnik hlavního města Prahy si objednal 620 autobusů, dopravní podnik Bratislava 100 autobusů. Toto jsou zakázky, na kterých společnost stojí.
- **S – sociální/demografické faktory:** automobilový průmysl je jeden z nejdůležitějších odvětví. Pouze společnost SOR poskytuje pracovní pozice pro více jak 560 zaměstnanců.
- **T – technologické faktory:** technologický vývoj v odvětví automobilového průmyslu je velmi rychlý. Společnosti v tomto odvětví nesmí tzv. „zaspat“, ale neustále vyvíjet nové technologie a inovace. Společnost SOR je v inovacích a technologickém pokroku na správné cestě. Nesoustředí se pouze na osvědčené výrobky, ale neustále vyvíjí nové – ať už se jedná o elektrobuses, nebo vstoupení na trh s nově vyvinutými trolejbusy. Společnost SOR Libchavy spol. s r.o. počátkem ledna 2011 obdržela od Ministerstva průmyslu a obchodu rozhodnutí o poskytnutí dotace v rámci operačního programu

Podnikání a inovace (OPPI) v rámci víceletého projektu, jehož cílem je zvýšení efektivity výroby nově vyvinutých vozidel s alternativními pohony pro hromadnou přepravu osob. Cílem projektu je zavést ve společnosti SOR Libchavy spol. s r.o. do sériové výroby nově vyvinutá vozidla s alternativními pohony pro hromadnou přepravu osob - autobusy s hybridním pohonem, elektrobusy a trolejbusy a dosáhnout zefektivnění výroby těchto vozidel (inovovaných produktů) dovybavením stávajících výrobních technologií a linek potřebnými výkonnými zařízeními a stroji, nezbytnými pro produktivní výrobu vozidel, které vyžadují oproti dosavadní výrobě běžných autobusů speciální postupy (inovované procesy) a vytvořit tak podmínky pro zvládnutí objednané výroby. Projekt zahrnuje v oblasti inovace procesu pořízení a včlenění do výrobní linie následujících moderních strojů a zařízení:

1. zkušebnu těsnosti inovovaných vozidel, na která jsou vzhledem k tomu, že obsahují silové elektrické prvky kladeny v tomto směru vyšší požadavky,
2. pracoviště pro nanášení vysokosušivých kapalných nátěrových hmot (lakovací box) montážních podskupin vozidel
3. CNC pracoviště pro výrobu rotačních i nerotačních tvarových dílců třískovým obráběním
4. pracoviště pro ohýbání trubek a pro ohýbání plechů
5. robotické svařovací pracoviště.

Doplněním výrobní linie o uvedené nové a dokonalejší technologie dojde k vytvoření podmínek pro další zproduktivnění, zpřesnění výroby a zvýšení výrobní kapacity linie, kterým je podmíněno věcné a kapacitní zvládnutí nově nabíhající výroby vozidel s alternativními pohony.

- E – ekologické faktory: ekologie je jednou z největších otázek dnešní společnosti. To platí i v automobilovém průmyslu. Společnosti se snaží nalézt co nejefektivnější způsoby výroby, co nejvíce snížit dopad na životní prostředí, snížit spotřebu a emise CO₂ a v neposlední řadě vyvinout alternativní pohony.

2.2.2 Mikroanalýza prostředí

Porterův model pěti sil – tato metoda se zabývá pěti silami působícími na společnost. Hodnotí jejich vyjednávací sílu a vliv.

- Vyjednávací síla zákazníků: společnost SOR Libchavy není jediným výrobcem a prodejcem autobusů v České republice. Zákazník má poměrně velký výběr, nicméně konkurenční výhody společnosti SOR jsou dostačující. Samotný výrobek (autobus SOR) je kvalitní, relativně levný a má nízké náklady na provoz. Riziko by mohly představovat poprodejní služby. Zde by mohl zákazník klást vyšší nároky, jež by společnost nemusela být schopna splnit. A v tomto odvětví je ztráta zákazníka velký problém.
- Hrozba vstupu nových konkurentů: noví konkurenti, pakliže by chtěli vstoupit na trh s autobusy, nemají záviděníhodnou úlohu. Společnost se asi nemusí bát úplně nového výrobce, neboť vstupní náklady a cena technologií je velká. Nicméně by se mohl objevit prodejce v zastoupení určité zahraniční značky. Zde by mohly sehrát velkou roli asijské automobilky a jejich levné autobusy, které se na evropský trh samozřejmě dostat chtějí.
- Vyjednávací síla dodavatelů: společnost SOR má více než 200 dodavatelů, kteří se prakticky nemění. Tím hlavním a klíčovým dodavatelem je samozřejmě společnost IVECO, která dodává motory. Automatické americké převodovky Allison a americké motory Cummins pro hybridní autobusy.
- Hrozba substitutů: substitut k hromadné silniční autobusové dopravě je doprava silniční, individuální či hromadná železniční. Nicméně jedná se o jiné typy dopravy, takže se hrozby není nutno obávat.

SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby z jejího okolí. SWOT matice má za úkol nastínit možnou orientaci, kam by se společnost měla ubírat a vyloučit směry, kterým by se měla společnost vyhnout.

SILNÉ STRÁNKY (S – STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (W - WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> - vybudovaná silná základna zákazníků po celé ČR v zahraničí -dlouholetá tradice společnosti -know-how -konkurenční výhody produktu 	<ul style="list-style-type: none"> - malá expanze na zahraniční trhy - nízký prodej autobusů turistické třídy - špatná vnitřní komunikace - nedostatky v oblasti poprodejní péče o zákazníka
PŘÍLEŽITOST (O - OPPORTUNITIES)	HROZBY (T – THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> - vstup na nové trhy (trolejbusy, elektrobusy) - využít potenciál elektrobusu 	<ul style="list-style-type: none"> - vstup nového konkurenta do odvětví - hrozba levných autobusů čínských výrobců

- Silné stránky

- společnost má vybudovanou relativně velkou základnu zákazníků po celé ČR. Samozřejmě kontakty má i v zahraničí, zvláště na Slovensku a na Balkáně.
- společnost SOR představuje tradici a poctivost. Byla založena v roce 1991 8 lidmi.
- další silnou stránkou společnosti je know-how a konkurenční výhody, mezi které lze zařadit: nízká pohotovostní hmotnost, nízká průměrná spotřeba paliva, vyšší měrný výkon vozů - s ohledem na nižší pohotovostní i celkovou hmotnost vozů SOR oproti konkurenčním vozům je měrný výkon vozidel (i přes případný nižší jmenovitý výkon) mírně vyšší, použití pneumatik 19,5“ - dává oproti 22,5“ při stejné životnosti, logické a efektivní využití prostoru a uspořádání interiéru vozu včetně pracoviště řidiče

- Slabé stránky

- mezi slabé stránky lze uvést malou expanzi na zahraniční trhy. Je pravda, že společnost má v tuzemsku velké úspěchy, nicméně dravější přístup k rozvoji do zahraničí by nebyl na škodu
- slabou stránkou je také nízký prodej zájezdových autobusů. Počet ročních prodejů se pohybuje v jednotkách.

- společnost nemá vybudovaný systém interní komunikace. Veškerá komunikace se řeší operativně na emailové bázi.
- systém péče o zákazníka je realizován prostřednictvím oddělení technických služeb, kde má na starosti všechna servisní střediska 7 techniků bez kvalitní IT podpory.
- Příležitosti
 - společnost má obrovskou příležitost vstoupit a uchytit se na nových trzích, a to z důvodu uvedení na trh trolejbusu. Další příležitostí je prodej elektrobuseů.
 - Potenciál tohoto elektrobuse je obrovský. Žádná společnost prozatím nevyrobila takto využitelný prototyp. Vyrobeny a odzkoušeny jsou pouze mikrobuse a jeden polský devítimetrový elektrobuse Solaris, který se ovšem s vozem SOR EBN 10,5 nemůže srovnávat ani v obsaditelnosti, ani v dojezdu na jedno nabití.
- Hrozby
 - hrozbou může být vstup nového „hráče“ na trh, i když jak bylo popsáno výše, je to velmi nepravděpodobná varianta. Konkurent by asi sám autobusy nevyrobil, ale byl by pouze distributor a zástupce zahraniční značky. Tímto zástupcem je myšlen vstup čínských autobusů na trh s autobusy. Cena těchto autobusů je nižší až o 25 % oproti ostatním výrobcům. Tyto autobusy dodávané do Evropy prošly v Německu všemi homologacemi a splňují evropské normy, nicméně jejich životnost zatím není známá. V České republice jsou v provozu teprve krátce. Konkrétně se jedná o autobus Yutong, který zakoupila společnost Busline a jezdí s ním na dálkových linkách Praha – Harrachov (nebo Jablonec).

Tržní segmentace

Společnost SOR Libchavy a její produkce je zaměřena na výrobu a prodej městských a meziměstských autobusů. Poměr prodeje je 45 % městské autobusy, 45 % meziměstské autobusy a 10 % turistické autobusy. Hlavními zákazníky společnosti jsou tedy dopravní podniky a regionální dopravci, například společnosti ČSAD a Veolia transport. Produkci lze také rozdělit dle regionů. Více než polovina produkce (52 %) je prodána v České republice, dalších 30 % odebírá Slovensko a zbytek Rusko, Estonsko, Srbsko, Polsko.

Marketingový mix

- P – product

Společnost SOR Libchavy spol. s r.o. je významný český výrobce autobusů, který nabízí moderní typy autobusů a trolejbusů dle modelových řad i nestandardní provedení na přání klientů. V současné době vyrábí autobusy v délce 8,5 m, 9,5 m, 10,5 m, 12 m, 13,5 m a 18 m v provedení pro městský, meziměstský a dálkový provoz. Autobusy jsou vybaveny motorem, který odpovídá požadavkům ekologických norem Evropské unie. Zákazník si může mimo klasického pohonu zvolit pohon na stlačený zemní plyn - CNG, elektro pohon a hybridní pohon. K dispozici je automatická i mechanická převodovka, nezávislé nápravy, retardér, kotoučové brzdy, klimatizace a další výbava. Společnost zaznamenává obchodní úspěchy na domácím i zahraničním trhu. Dále zajišťuje servis, opravy a prodej náhradních dílů pro autobusy značky SOR.

- P – Price

Cenová politika SOR Libchavy je podobná, jako v každé jiné automobilce. Základní ceník autobusů je stanoven, ovšem musí se připočítat další položky z ceníku opcí podle přání zákazníka. Každý zákazník má jiné požadavky a musí se mu vyhovět. Z toho plyne, že se velmi liší i ceny. Společnost, aby se udržela na trhu, musí ve výběrových řízeních navrhnout takové ceny, aby byly konkurenceschopné. To znamená, že při tendrech a zakázkách větších objemů, lze odběrateli navrhnout cenu výrazně nižší než z oficiálního ceníku. Platební podmínky - pro pravidelné zákazníky společnosti je splatnost faktur 30 dní a pro ostatní zákazníky platba předem. Ceny na níže uvedeném ceníku odpovídají standardnímu provedení dle platného technického listu.

Tabulka 2: Základní ceník autobusů SOR

MODEL	CENA (Kč)
NB 12 – městský, nízkopodlažní, 26 míst	4 500 000,-
NB 18 – městský, nízkopodlažní, 44 míst	6 600 000,-
NC 18 – meziměstský, nízkopodlažní, 44 míst	6 600 000,-
BN 9,5 – městský LE, 26 míst	3 900 000,-
BN 10,5 – městský LE, 29 míst	4 050 000,-
BN 12 – městský LE, 32 míst	4 200 000,-
C 9,5 – meziměstský, 38 míst	3 000 000,-
C 10,5 – meziměstský, 44 míst	3 150 000,-
C 12 – meziměstský, 50 míst	3 300 000,-
C 8,5 – meziměstský LE 25 míst	3 050 000,-
C 9,5 – meziměstský LE 29 míst	3 200 000,-
C 10,5 – meziměstský LE 35 míst	3 350 000,-
CN 12 – meziměstský LE 41 míst	3 500 000,-
LH 9,5 – turistický, 37 míst	3 550 000,-
LH 10,5 – turistický, 45 míst	3 700 000,-
LH 12 – turistický, 51 míst	3 900 000,-

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r. o.

Cena elektrobusu SOR EBN 10,5 se pohybuje okolo 10 000 000,-

- P – Placement

Společnost SOR sídlí ve městě Libchavy blízko Ústí nad Orlicí. Areál společnosti je rozdělen na 2 segmenty. První je sídlo společnosti s výrobními halami a druhý segment je nově vybudované (2009) zákaznické centrum, k němuž náleží servisní hala a sklad náhradních dílů.

Společnost SOR využívá zákaznické centrum k předávání nových autobusů zákazníkovi. Dodací parita je tedy EXW Libchavy. EXW je mezinárodní doložka Incoterms označující, že náklady a rizika spojená s dodávkou zboží přecházejí na kupujícího v závodě dodavatele.

- P – Promotion

Zviditelnění společnosti SOR probíhá v rámci veletrhů a výstav. Nejznámějšími, kterých se společnost účastní, je brněnský AUTOTEC, polský veletrh KIELCE a veletrh BUSWORLD. Dalším propagačním trhem je rozmístění plakátů SOR po celé České republice. Tato kampaň je iniciována a realizována marketingovým oddělením vlastnické společnosti J&T a klade si za cíl přiblížit společnost laické veřejnosti.

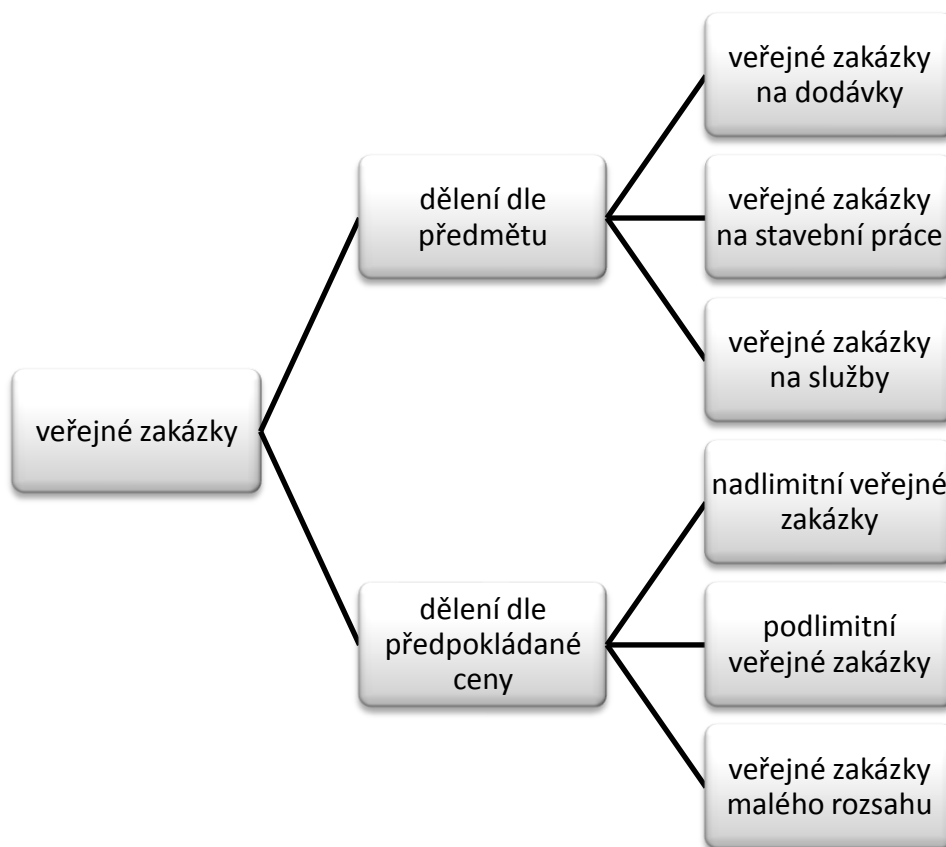
2.3 Veřejné zakázky

Veřejné zakázky jsou jedním z hlavních příjmů společnosti SOR a úspěch společnosti při vypsání takovéto veřejné soutěže je klíčový. Společnost SOR může konkurovat těmito atributy:

- nízká pohotovostní hmotnost - pohotovostní hmotnost vozů SOR je průměrně o 2 t nižší než u konkurenčních vozů srovnatelného typu,
- nízká průměrná spotřeba paliva - cca o 14,5 % nižší než u konkurenčních vozů po celou dobu životnosti vozidla (1t = 7,25 % spotřeby) - potvrzená objektivními srovnáními teoretickými i ze statistik v provozu,
- vyšší měrný výkon vozů - s ohledem na nižší pohotovostní i celkovou hmotnost vozů SOR oproti konkurenčním vozům je měrný výkon vozidel (i přes případný nižší jmenovitý výkon) mírně vyšší,
- použití pneumatik 19,5“ - dává oproti 22,5“ při stejné životnosti hlavní výhody v menších výkrojích kol do karosérie a vhodnějším uspořádáním sedadel nad nimi i nižší pořizovací náklady při obnově,
- logické a efektivní využití prostoru a uspořádání interiéru vozu včetně pracoviště řidiče.

Při vypsání veřejné zakázky musí dodrženo několik bodů a stanoveny konkrétní požadavky, kterých by se měl výrobce držet. Veřejná zakázka by měla obsahovat následující údaje:

- **název veřejné zakázky,**
- **zadavatel veřejné zakázky,**
- **typ veřejné zakázky,**



Obrázek 7: Členění veřejných zakázek

Zdroj: [2]

U nákupu autobusů se bude jednat o veřejnou zakázku na dodávky, protože předmětem je pořízení věci (autobusu). Toto pořízení se může realizovat formou koupě, koupě zboží na splátky, nájmu zboží, nájmu zboží s právem následné koupě (leasing).

Nadlimitní veřejná zakázka je taková zakázka, pakliže cena za dodávku, stavební práce, či služby, přesáhne určitou mez. U stavebních prací je tato hranice stanovena na 125 421 000,- Kč. Veřejné zakázky na dodávky a na služby jsou nadlimitní jestliže:

- hodnota zakázky je vyšší než 3 236 000,- Kč a zadavatelem je Česká republika nebo státní příspěvková organizace,
- hodnota zakázky je vyšší než 4 997 000,- Kč a zadavatelem je územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace, nebo právnická osoba zřízená za účelem uspokojování veřejného zájmu, nebo je financována převážně státem,

- hodnota zakázky je vyšší než 10 020 000,- Kč a zakázka je zadávána sektorovým zadavatelem.

Podlimitní veřejné zakázky jsou takové, jejichž hodnota je nejméně 2 mil. Kč bez DPH v případě zakázek na dodávky nebo na služby, zakázka na stavební práce musí být minimálně v hodnotě 6 mil. Kč bez DPH. Horní hranice jsou určeny nadlimitními zakázkami.

Veřejné zakázky malého rozsahu jsou takové, které u dodávek a služeb nepřesáhnou 2 mil. Kč bez DPH a u stavebních prací nepřesáhnou 6 mil. Kč bez DPH.

- **předmět veřejné zakázky** – kolik ks, jakého typu (např. městský nízkopodlažní autobus do 12 m.),
- **místo plnění veřejné zakázky,**
- **doba plnění veřejné zakázky** – v jakých vlnách budou autobusy dodávány,
- **předpokládaná hodnota zakázky,**
- **požadavky na způsob zpracování nabídkové ceny** – uchazeč nabídne závaznou nabídkovou cenu za všechny autobusy v Kč bez DPH. Zároveň uvede cenu za jednotlivý autobus bez DPH, s DPH a samostatně vypočtené DPH. Nabídkovou cenu je možné překročit pouze tehdy, rozšíří-li zadavatel v průběhu doby plnění veřejné zakázky požadavky na vybavenost autobusů, a to nad rámec stanovený v nabídce. Výši nabídkové ceny je dále možné překročit za podmínky, že dojde ke změně předpisů upravujících sazbu DPH pro dodávky, které jsou předmětem plnění této veřejné zakázky,
- **požadavky na zpracování nabídky** – uchazeč dodá 1 písemné vyhotovení a 1 vyhotovení na CD mediu v určitém formátu (pdf či doc),
- **hodnotící kritéria** – nabídky budou hodnoceny, dle ekonomické výhodnosti na základě uvedených kritérií:
 - celková nabídková cena 40 %
 - provozní náklady 20 %
 - předpokládaná průměrná spotřeba PHM, intervaly km mezi jednotlivými stupni údržby, časová náročnost na pravidelnou údržbu v hodinách na urč. období, náklady na materiál včetně výměny provozních náplní při provádění pravidelné údržby na urč. období,
 - cena vybraných náhradních dílů 15 %

- vyplnění tabulky (viz. Příloha č. 2)
- servisní služby 15 %
 - toto kritérium hodnotí výhodnost autobusu z logistického hlediska dostupnosti servisu, rozsahu servisních služeb a doporučených cen. Parametry jsou: umístění servisů, dostupné služby a seznam proškolených zaměstnanců na daný typ autobusu, vybavenost servisu, rozsah mobilních servisních služeb, hodinová sazba, certifikace servisu,
- funkčnost a užité vlastnosti 10 %
 - vyplnění tabulky (viz. Příloha č. 3).

Výběrové (zadávací) řízení

V zákoně č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách se hovoří o zadávacím řízení, nicméně obecně zažitý pojem je výběrové řízení. Zadávací řízení zabezpečuje výběrové řízení při výběru nejvhodnější nabídky. Hovoříme tedy o formalizovaném postupu, kterým je určen vítěz veřejné zakázky. Zadávací řízení má následující fáze:

- zveřejnění zadání (včetně kritérií posuzování nabídek),
- odevzdání obálek,
- otevření obálek,
- posouzení nabídek,
- zveřejnění výsledků.

Společnost SOR sleduje veřejné zakázky pomocí služby společnosti Tender Service, s.r.o., kde na svých webových stránkách www.verejna-soutez.cz zveřejňuje vyhlášené tendry. Ty jsou pak za úplaty (cca 1800,- / měsíc) filtrovány pomocí nadefinovaných klíčových slov a zasílány na zvolené emailové adresy. Za nabídky ve společnosti jsou odpovědní příslušní obchodní zástupci, kteří mají tohoto zadavatele (kupujícího autobusu) na starost. Nabídku zpracovává administrativní oddělení, které ji připravuje dle podmínek soutěže a instrukcí obchodního zástupce. Pokud existují nějaké nejasnosti v zadavatelových požadavcích, lze se oficiálně dotázat a zadavatel následně upřesňující informaci rozešle všem zúčastněným. V případě vítězství v soutěži se následně řeší specifikace detailněji. Kvalita autobusů je dána kvalitou výroby, jeho konstrukcí, použitými materiály a vždy je v průběhu výroby prováděna

kontrola, včetně té výstupní, bez které nelze autobus předat. Celý, obchodně-výrobní proces, je řízen ve směrnících kvality ISO 9001, které každý rok společnost SOR obhajuje.

2.4 OTS – Oddělení technických služeb

Toto oddělení společnosti má za úkol řešení všech služeb poprodejního servisu pro zákazníka. Řadí se sem garanční prohlídky, vyřizování reklamací a pozáruční servis. Oddělení má 7 pracovníků, přičemž jeden se specializuje pouze na školení servisních středisek, 2 pracovníci mají pražské servisy, jeden technik se zaměřuje pouze na zahraniční servisy a poslední dva mají všechny ostatní servisy v ČR. Praxe je taková, že servisní střediska přijmou do záruční opravy autobus od zákazníka. Následně volají přidělenému servisnímu technikovi OTS a informují ho o průběhu opravy, případně si vyžádají telefonickou konzultaci, nebo technik OTS přijede řešit problém přímo na příslušný servis. Následně si servis u společnosti SOR opravu nechá proplatit. Tento systém je velmi neefektivní a techniky OTS nadměrně zatěžuje někdy i banálními telefonáty. Společnost SOR má nyní 32 autorizovaných servisních středisek po celé ČR. To znamená, že jeden pracovník OTS má za úkol, postarat se o minimálně 10 servisů, což vyžaduje velké nasazení. Servisní střediska jsou hodnoceny pracovníky OTS dvakrát za rok a jsou na ně kladeny vysoké nároky, co se týče kvality poskytovaných služeb a samotného vybavení servisu. Od toho se následně odvíjí hodinová sazba, kterou si servis může fakturovat. Hodnotící kritéria jsou následující:

- počet autobusů, který servis zaštiťuje
 - 0 – 10 autobusů
 - 11 – 20 autobusů
 - 20 a více autobusů
- vybavení servisu
 - prostředí
 - pracoviště
 - servisní nářadí
 - nivelované pracoviště geometrie
 - diagnostické vybavení
 - mobilní servis
- sklad náhradních dílů
 - bez náhradních dílů
 - sklad náhradních dílů pro běžnou údržbu

- sklad náhradních dílů pro běžnou opravu
- školení pracovníků
- hodnocení přístupu k řešení reklamací a kontrola technické dokumentace
- kvalita provedené práce
 - reklamace na práci servisů

Tyto kritéria mají různou bodovou stupnici a váhu. Body za jednotlivá vyhovující kritéria se sečtou a v závislosti na nich je servisu vypočtena hodinová sazba, kterou si může fakturovat za provedenou práci. Tato sazba se může pohybovat od 250 Kč do 410 Kč. Toto je hodnocení servisů z vnitřní stránky, nicméně chybí zpětná vazba od zákazníka. Technici OTS se dozví pouze, když si zákazník stěžuje, silné stránky servisu jdou nyní zjistit pouze osobním nebo telefonickým kontaktem. Odvodit kvalitu servisu lze z došlých stížností a reklamací.

3 Návrh marketingová strategie pro společnost SOR Libchavy spol. s r.o.

Po konzultaci ve společnosti, jsme dospěli k názoru, že společnost, jak je výše uvedeno, nemá, jak marketingový plán, tak ani systém řízení výkonnosti. Marketing se bez kvalitního systému řízení výkonnosti nedá aplikovat tak, aby měla společnost správnou a kvalitní zpětnou vazbu. Proto byl navržen systém Balanced Scorecard (BSC) a doporučeno několik měřítek v každé perspektivě. Základem pro uplatnění metody je stanovení strategických cílů podniku, které jsou:

- vybudovat ze společnosti SOR jednoho z předních dodavatelů autobusů v Evropě,
- být perspektivním zaměstnavatelem s profesionálními zaměstnanci,
- poskytování kvalitních autobusů a servisních služeb pro zákazníka,

3.1 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard, neboli metoda vyvážených ukazatelů vznikla na základě potřeb podniků, jejichž cíl je být dlouhodobě konkurenceschopný. Metoda byla vyvinuta na počátku 90. let harvardskými profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v podmínkách reálných podniků. BSC nevychází pouze z finančních měřítek, která vycházejí z výkonnosti minulosti, ale doplňuje je o nefinanční měřítka budoucí výkonnosti. Tím se BSC modifikoval z modelu měření výkonnosti na jeden z nejkompexnějších přístupů strategického systému řízení výkonnosti podniku.

BSC klade důraz na podnikový informační systém. Finanční i nefinanční měřítka musejí být dostupné pro všechny zaměstnance, což je důležité pro to, aby pochopili všechny finanční důsledky svých rozhodnutí a porozuměli hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční úspěch. Nefinanční měřítka pomáhají předvídat budoucí vývoj podniku, a umožňují stanovit reálné podnikové cíle.

3.1.1 Finanční perspektiva

Finanční výkonnost podniku je jedním z klíčových ukazatelů efektivnosti a prosperity společnosti. Odrážejí se zde výsledky, kterých bylo dosaženo v ostatních perspektivách. Jako měřítka finanční perspektivy můžeme vybrat obrat, prodej, ROA, ROE, ROS a ukazatele likvidity a tržby.

- Základní ekonomické ukazatele

Tabulka 3: Základní ekonomické ukazatele

Rok	Počet prodaných autobusů, elektrobusů a trolejbusů (ks)	Obrat (mil. Kč)	Prům. přep. počet zaměstnanců	Investice (mil. Kč)
2004	234	1014	287	24
2005	239	982	294	32
2006	410	1574	383	81
2007	420	1673	445	90
2008	369	1616	450	102
2009	438	2080	487	50,3
2010	494	2243	564	62,8

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

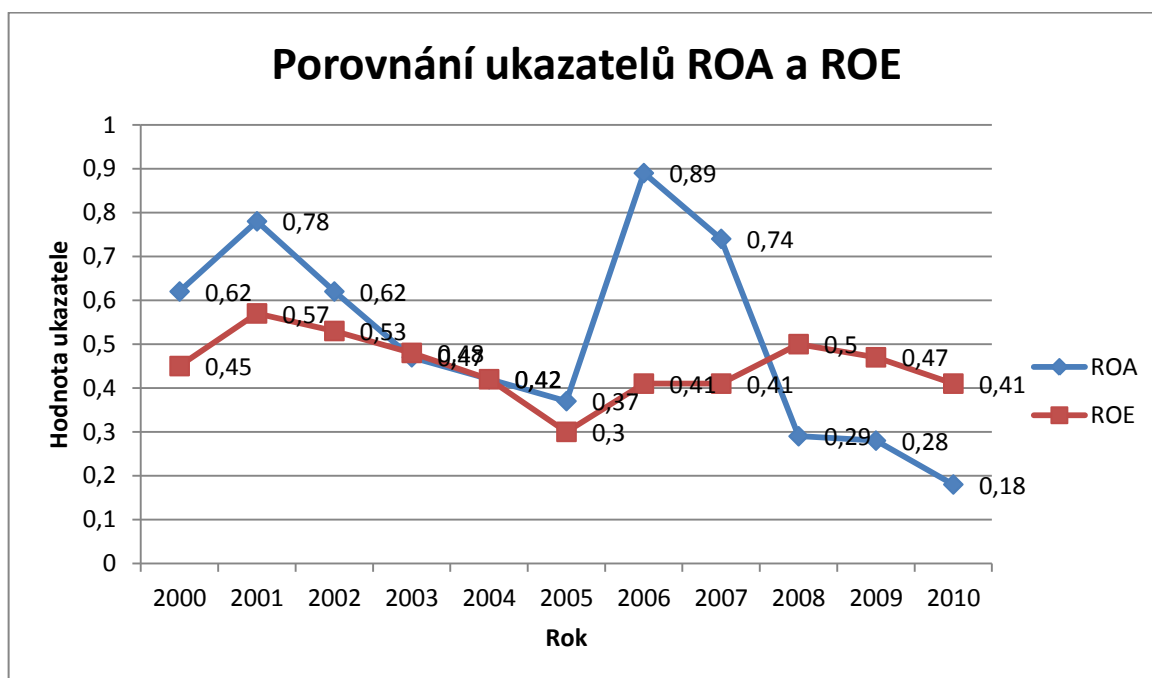
- Ukazatele ROA a ROE

Tabulka 4: Ukazatele ROA a ROE

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROE	0,62	0,78	0,62	0,47	0,42	0,37	0,89	0,74	0,50	0,47	0,41
ROA	0,45	0,57	0,53	0,48	0,42	0,30	0,41	0,41	0,29	0,28	0,18

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

Pro názornost jsou uvedené hodnoty ROA a ROE zpracovány v následujícím grafu.



Obrázek 8: Porovnání ukazatelů ROA a ROE v letech 2000 - 2010

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

Růst ukazatele ROE je dán rentabilitou tržeb a změnou struktury financování. Pokles rychlosti obratu aktiv je dán poklesem tržeb a růstem zásob a dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2006 v důsledku navýšení obratu došlo ke značnému zvýšení ukazatele ROA. Následný pokles je přičítán investicím.

- Rentabilita tržeb

Tabulka 5: Rentabilita tržeb v letech 2000 - 2010

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROS	0,17	0,19	0,20	0,21	0,18	0,16	0,16	0,18	0,17	0,16	0,14

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

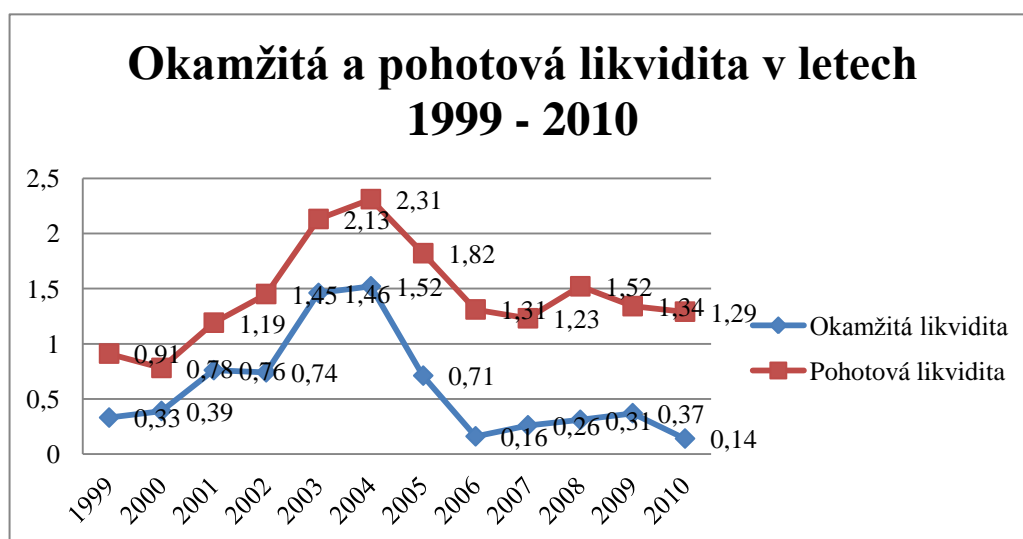
- Ukazatele likvidity

Tabulka 6: Ukazatele likvidity v letech 2001 - 2010

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	0,76	0,74	1,46	1,52	0,71	0,16	0,26	0,31	0,37	0,14
Pohotová likvidita	1,19	1,45	2,13	2,31	1,82	1,31	1,23	1,52	1,34	1,29

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

Vývoj poměrových ukazatelů likvidity v tabulce je dán udržováním jen nezbytně nutné výše finančních prostředků a doplněné využíváním krátkodobých a střednědobých úvěrů. Ke snížení došlo u obou ukazatelů. Okamžitá likvidita zaznamenala pokles v důsledku poklesu finančních prostředků o 25% při současném růstu závazků o 95%. Malé snížení ukazatele pohotové likvidity je zapříčiněno větším růstem závazků, a to o 8% než finančních prostředků a pohledávek.



Obrázek 9: Porovnání vývoje okamžité a pohotové likvidity

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

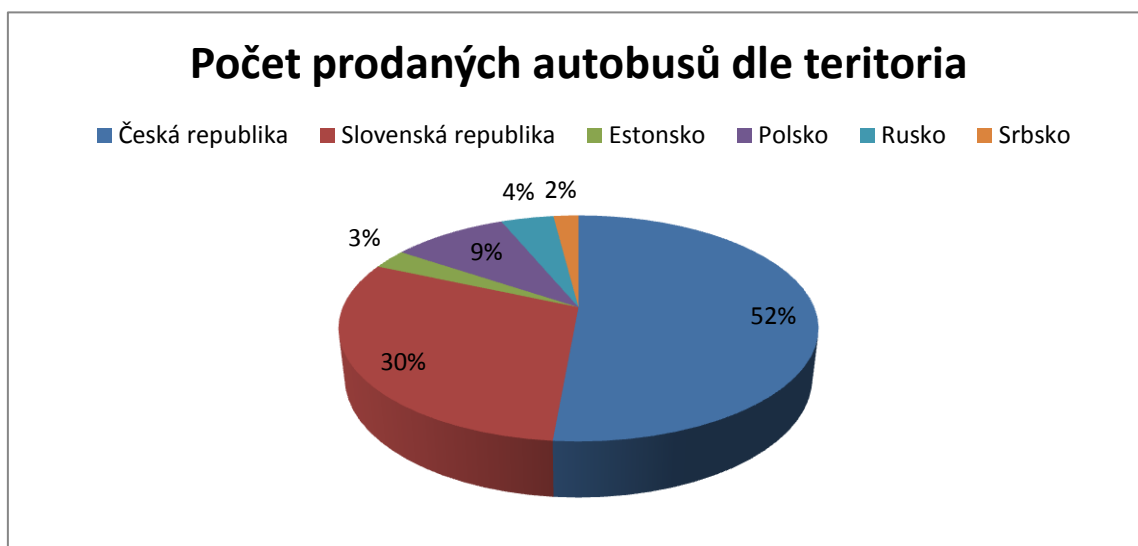
- Tržby v roce 2010 dle teritoria

Tabulka 7: Prodané autobusy a tržby v roce 2010 dle teritoria

Země	Počet bus	Tržby v tis. Kč
Česká republika	254	1 026 457
Slovenská republika	149	800 986
Estonsko	14	34 083
Polsko	46	143 475
Rusko	21	45 856
Srbsko	10	31 398
Celkem	494	2 082 255

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

V roce 2010 společnost udržela svoji obchodní pozici na klíčovém českém trhu, zejména v segmentu městských autobusů. V české republice v roce 2010 dosáhl prodej hodnoty 254 ks, v roce 2009 to bylo 267 ks. jako úspěch společnost hodnotí prodeje na Slovensku, kde je meziroční nárůst o 11 % a počet prodaných vozů dosáhl 149 ks.



Obrázek 10: Počet prodaných autobusů dle teritoria

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

3.1.2 Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva má za úkol provést analýzu tržních a zákaznických segmentů. Téměř všechny podniky se dnes orientují na zákazníka. Stejně tak společnost SOR Libchavy spol. s r.o. přistupuje k zákazníkovi individuálně a výroba je vždy prováděna na zakázku, podle individuálních potřeb zákazníka.

Podnik by měl být schopen nadefinovat základní měřítka pro hodnocení této perspektivy. Zároveň musí stanovit kdo je jeho zákazník, jak je zákazník spokojen s výrobky a službami, které jsou mu nabízeny. Dále je nutné stanovit strategii, která vede k udržení stávajících zákazníků a samozřejmě strategii k oslovení a získání zákazníků nových.

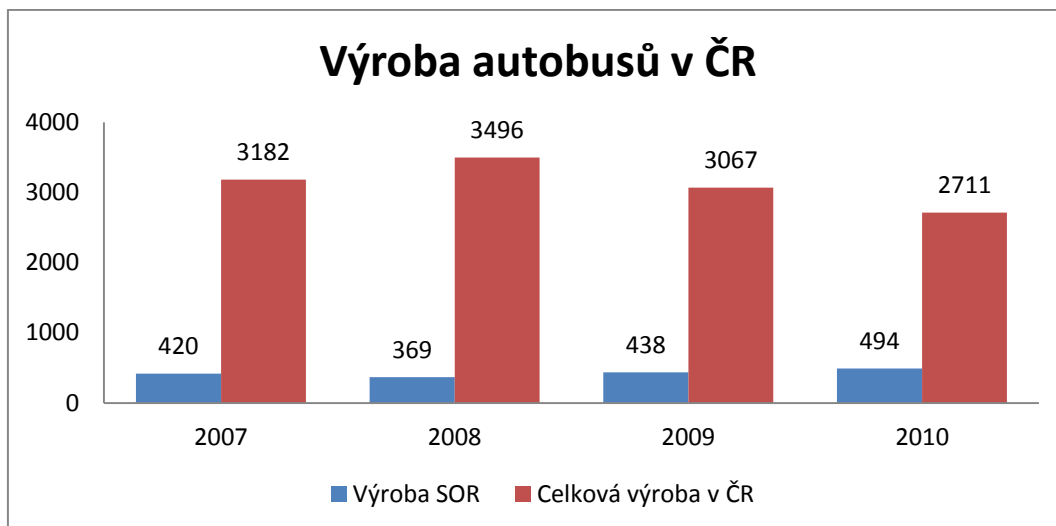
Do skupiny měřítek, která by odpovídala zákaznické perspektivě metody BSC, můžeme zahrnout např.:

- podíl na trhu – tento ukazatel je jedním z nejzákladnějších a pomocí něho zjišťujeme, jak si podnik stojí na celkovém trhu daného odvětví. V oblasti výroby autobusů jsou hlavními výrobci, kteří zaujímají výsadní postavení na trhu pouze 2 společnosti, přičemž jedna z nich je SOR Libchavy spol. s r.o., která zaujímá druhé místo v produkci na českém trhu s autobusy. V následující tabulce a grafu je uvedeno kolik autobusů společnost SOR vyprodukovala za rok 2007 až 2010,

Tabulka 8: Počet prodaných autobusů SOR ve srovnání s celkovou produkcí v ČR

Rok	2007	2008	2009	2010
Výroba SOR (ks)	420	369	438	494
Výroba celkem (ks)	3182	3496	3067	2711

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.



Obrázek 11: Počet prodaných autobusů SOR ve srovnání s celkovou produkcí v ČR

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- věrnost zákazníků – ukazatel sleduje, jak je podnik schopen vytvářet dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Společnost tento ukazatel může měřit např. procentním podílem stálých zákazníků na celkovém počtu zákazníků. Samozřejmě, že ukazatel by měl být co nejvyšší, nicméně společnost SOR nemůže vyhovět úplně všem zákazníkům. Například společnost Veolia Transport má v plánu v letech 2011 – 2013 nakoupit 44 nových autobusů. Společnost se rozhodla pro nákup, jak od společnosti SOR, tak od Irisbus, protože k vytíženosti a vzdálenostem jednotlivých linek se hodí každý autobus jinak,
- zisk nových zákazníků – získávání zákazníků je jedním z nejdůležitějších procesů v každé společnosti. V odvětví autobusové výroby je složitost tohoto procesu dána vysokými náklady na pořízení nového autobusu. Nicméně společnost SOR se získávání nových zákazníků daří velmi dobře. Tento podnik se dokáže prosadit i na zahraničních trzích. V tuzemsku společnost SOR vyhrála důležitou bitvu se svým největším konkurentem, když se téměř před třemi lety zúčastnil výběrového řízení na dodávku autobusů pro Dopravní podnik hlavního města Prahy. Společnost SOR v tomto tendru zvítězila a zavázala se dopravnímu podniku dodat během 8 let 620 nízkopodlažních autobusů za cca 4,5 miliardy korun. Když bude dopravní podnik spokojen, zavázal se opcí ke koupi dalších

100 autobusů. Většina autobusů bude dodána výhradně s naftovým motorem, přičemž asi 20 vozů bude mít motor hybridní,

- spokojenost zákazníků – jako další všeobecně používané měřítko je spokojenost zákazníků. Toto měřítko je ryze nefinanční a jeho kvantifikace je složitější. V praxi se k vyjádření míry spokojenosti zákazníka často využívá počet reklamací na dané výrobky. Nicméně je zapotřebí, aby se podniky touto problematikou zabíraly více. Společnost SOR navštěvuje své zákazníky pravidelně, což je základní předpoklad ke zjištění jejich spokojenosti. Při návštěvě dopravních podniků a ostatních zákazníků je nutné zjišťovat skryté potřeby zákazníků jakožto i příčiny jejich nespokojenosti,



Obrázek 12: Struktura tvorby hodnoty pro zákazníka

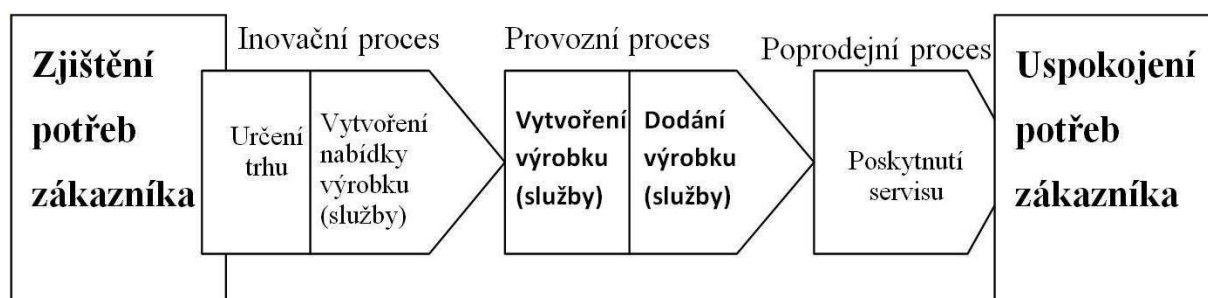
Zdroj: [13]

Z uvedeného obr. č. 12 vyplývá, že hodnota výrobku pro zákazníka je dána třemi faktory. Vlastnostmi výrobku, image podniku a vztahy se zákazníky.

- vlastnosti výrobku nebo služby jsou jejich funkčnost, originalita, kvalita a především cena,
- image podniku je dána nehmotnými aktivy, hodnotou značky a reputací podniku,
- vztahy se zákazníky jsou determinovány partnerstvím, důvěryhodností, ochotou a etikou.

3.1.3 Perspektiva interních procesů

Každý podnik je možné chápat jako systém, ve kterém se realizuje mnoho procesů, přičemž důležité je tyto procesy charakterizovat, zanalyzovat a zoptimalizovat na základě požadavků zákazníka a cílů společnosti. Přestože jsou procesy v každém podniku jiné, tak je možné tyto procesy zobecnit a uspořádat do tzv. Hodnotového řetězce BSC.



Obrázek 13: Perspektiva interních procesů

Zdroj: [7]

Prvním z procesů v modelu hodnotového řetězce BSC je **inovační proces**. Inovace v podniku se stávají mnohem důležitější, než tomu bylo v minulých letech. Je nutné nejprve v zákaznické perspektivě zjistit potřeby a požadavky zákazníka, na které inovační proces navazuje. Společnost SOR a jeho vývojové a konstrukční oddělení se snaží nalézat stále nová řešení v konstrukci autobusů. Hlavní konkurenční výhodou je uplatňování principu „lehké stavby“, kdy se při konstrukci využívají lehké materiály. Tímto způsobem SOR docílil nižší pohotovostní hmotnosti vozu, nižší spotřebě a vyššího výkonu. Společnost SOR v průběhu roku dokončila konstrukční a vývojové práce na celo nízkopodlažních trolejbusích o délkách 12 a 18 m. trolejbusy vychází z platformy nízkopodlažních autobusů SOR řady NB. V závěru roku 2010 pak byly realizovány první dodávky trolejbusů. Významným projektem bylo pokračování vývoje 100 % elektrobuse s označením SOR EBN10. Výroba prototypu byla zahájena v závěru roku 2009, v 1. čtvrtletí roku 2010 byl první prototyp dokončen a v průběhu roku 2010 úspěšně dokončen standardní schvalovací proces. V závěru roku se uskutečnily první sériové dodávky. Další z alternativních pohonů, na kterých probíhaly práce v roce 2010, byl pohon hybridní (diesel + elektro). Vývoj nového městského kloubového hybridního low - floor autobusu s označením SOR NBH18 HYBRID vychází z platformy městské řady SOR NB CITY. Vývojové práce byly zahájeny ke konci roku 2009 a první dodávky autobusů pro zákazníky byly realizovány o rok později. V průběhu roku 2010 byl vyvinut a aplikován v sériové výrobě nový facelift příměstských, meziměstských a turistických autobusů SOR. Dalším, neméně významným inovačním procesem, je zavádění nových bezpečnostních systémů do autobusů. V únoru 2009 společnost testovala nově vyvinuté 2 systémy EBS a ESC. Brzdový systém EBS funguje na principu současného využití retardéru a provozních brzd. Tím zvyšuje životnost brzdového obložení a zvyšuje jízdní komfort. Samozřejmostí je integrace protiblokovacího systému ABS a systému zabraňující prokluzu hnacích kol ASR. Druhým novým inovativním systémem je ESC, který zajišťuje

stabilitu vozidla tím, že při smyku ovládá brzdění jednotlivých kol tak, aby vozidlo udrželo požadovaný směr. Do toho systému je integrována ochrana proti překlopení vozu. V kritických situacích přebírá elektronika také kontrolu nad řízením motoru. Oba systémy byly testovány v drsných klimatických podmínkách téměř na polárním kruhu u finského města Rovaniemi. Primárním výzkumem se společnost nezabývá. Vývoj a ověřování prototypů jednotlivých produktů společnost provádí zcela ve vlastní režii za pomoci specializovaných pracovišť některých subdodavatelských firem a odborných pracovišť vysokých škol a dalších subjektů působících v příslušné oblasti.

Druhý je **provozní proces**, který zabezpečuje vytvoření a dodání výrobku nebo služby. V tomto procesu by se měl podnik zaměřit na optimalizaci průběhu objednávek, skladu a samotné výroby produktu.

Poprodejní servis je třetím, a zároveň posledním procesem v modelu hodnotového řetězce BSC. Jeho důležitost spočívá zejména ve spokojenosti zákazníka s tímto procesem. Do poprodejního servisu lze zahrnout garanční prohlídky, vyřizování reklamací a pozáruční servis. Ideální stav je pro podnik takový, který nevyžaduje vyřizování reklamací. Nicméně poruchovost výrobků nelze zcela eliminovat. U autobusů je vyžadována vysoká odolnost ale díky působením mnoha vlivů a faktorů nemůžeme předejít reklamacím. Také garanční opravy trvají dlouhodobě a je zde mnoho prostoru ke zlepšení, jak ve smyslu spokojenosti zákazníka, tak v oblasti snižování nákladů. Všechny tyto faktory by společnost měla brát v potaz a je vysoce žádoucí věnovat pozornost systému poprodejního servisu.

Měřítko pro perspektivu interních procesů mohou být následující:

- počet inovací za rok,
- doba obratu zásob,
- čas výroby jednoho autobusu,
- doba trvání garanční prohlídky,
- počet reklamací.

3.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva má za úkol stanovit cíle a měřítko potřebná k učení se a růstu podniku. Podstatnost této perspektivy spočívá v její návaznosti na perspektivy ostatní, neboť tvoří potenciál pro plnění cílů v perspektivách ostatních. Je nutné zajistit prostředky pro tuto perspektivu, na místo krátkodobých finančních výsledků. Samotná podstata BSC spočívá

ve významnosti dlouhodobých investic nejenom do nových produktů, inovací a strojů, ale i do systémů, procesů a zejména zaměstnanců.

Měřítko pro perspektivu učení se a růstu mohou být následující:

- vzdělanostní programy – vzdělanostní programy a rekvalifikace jsou důležité pro každý podnik. V souvislosti s technologickým pokrokem je nutné zaměstnance pravidelně proškolovat a nabízet jim různé druhy kurzů. Tím se zvyšuje jejich hodnota pro podnik a dochází ke snižování nákladů např. na tlumočníka v souvislosti s kurzy cizích jazyků,
- vzdělanostní struktura zaměstnanců – sledování vývoje zaměstnanců z hlediska jejich dosaženého stupně vzdělání. V průmyslově výrobním podniku je většina zaměstnanců se středoškolským vzděláním a s výučním listem. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci tvoří menšinu na pozicích konstrukce, vývoje a v managementu,
- počet návrhů na zlepšení přijatých od zaměstnanců – počet zlepšovacích návrhů by měl být pečlivě sledován a odměňován v závislosti na jejich uvedení do praxe,
- fluktuace zaměstnanců – omezení fluktuace zaměstnanců podniku vždy přináší snížení nákladů na zapracování a zaučení zaměstnanců nových. Obecně platí, že vyšší fluktuace v podniku je na pozicích zapojených přímo do výrobního procesu,

Tabulka 9: Průměrný přepočtený počet pracovníků včetně společníků

Období	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Průměrný přepočtený počet pracovníků včetně společníků	195,8	225,4	259,7	274,1	286,5	293,6	383,9	444,6	456,0	486,9	563,6

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- spokojenost zaměstnanců – spokojenost zaměstnanců je měřítko, které se složitěji hodnotí. Je třeba určit vhodnou formu, která by zjistila názory zaměstnanců na situaci v podniku. Vhodnou formou může být pečlivě sestavený dotazník, který by byl schopen vyjádřit, co si zaměstnanci myslí. Ve společnosti SOR se spokojenost zaměstnanců zjišťuje v rámci normy ISO 9000,

- vývoj průměrné mzdy zaměstnanců – vývoj průměrné mzdy je také důležitým ukazatelem, neboť jeho zvyšování vede ke spokojenosti zaměstnanců a je povětšinou hlavní motivací. Ve společnosti SOR se výše průměrné mzdy zvedla o 3,9 % v roce 2006 oproti roku 2005 a následující rok o 1,7 % přičemž fond pracovní doby je ve všech letech stejný. V roce 2008 mzdy vzrostly o 7 %, přičemž v rozsahu 1 % je nárůst způsoben vyšším fondem pracovní doby. A i v dalších letech meziroční procento růstu průměrného měsíčního výdělku stoupá. Konkrétně v roce 2010 o 7,3 %,

Tabulka 10: Meziroční procento růstu průměrného měsíčního výdělku

Meziroční procento růstu průměrného měsíčního výdělku ve společnosti SOR Libchavy spol. s r.o.	
2005	8,0 %
2006	3,9 %
2007	1,7 %
2008	7,0 %
2009	5,8 %
2010	7,3 %

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- ukazatele produktivity zaměstnanců – obecně lze produktivitu zaměstnanců měřit mnoha způsoby. Nejběžnější způsob je zisk na zaměstnance. Mezi další navržená měřítka patří produktivita práce z tržeb a produktivita práce z přidané hodnoty.

Tabulka 11: Ukazatele produktivity zaměstnanců

Období	Průměr. přepočtený počet pracovníků vč. společníků	Měsíční produktivita práce z přidané hodnoty na pracovníka vč. společníků	Měs. produkt. práce z přidané hodnoty a marže z prodeje materiálu a pronajatých BUS vč. společ.	Měsíční rentabilita pracov. síly vč. společ. = Zisk po zdaň. / přep. poč. prac.
2000	195,8	44 336		17 430
2001	225,4	60 751		25 940
2002	259,7	62 002		31 623
2003	274,1	69 999	75 750	34 328
2004	286,5	65 988	80 586	37 906
2005	293,6	64 232	73 009	29 526
2006	383,9	81 117	89 495	42 604
2007	444,6	79 523	91 495	43 753
2008	456,0	78 320	86 531	38 576
2009	486,9	89 717	95 456	43 204
2010	563,6	79 098	87 933	36 635

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

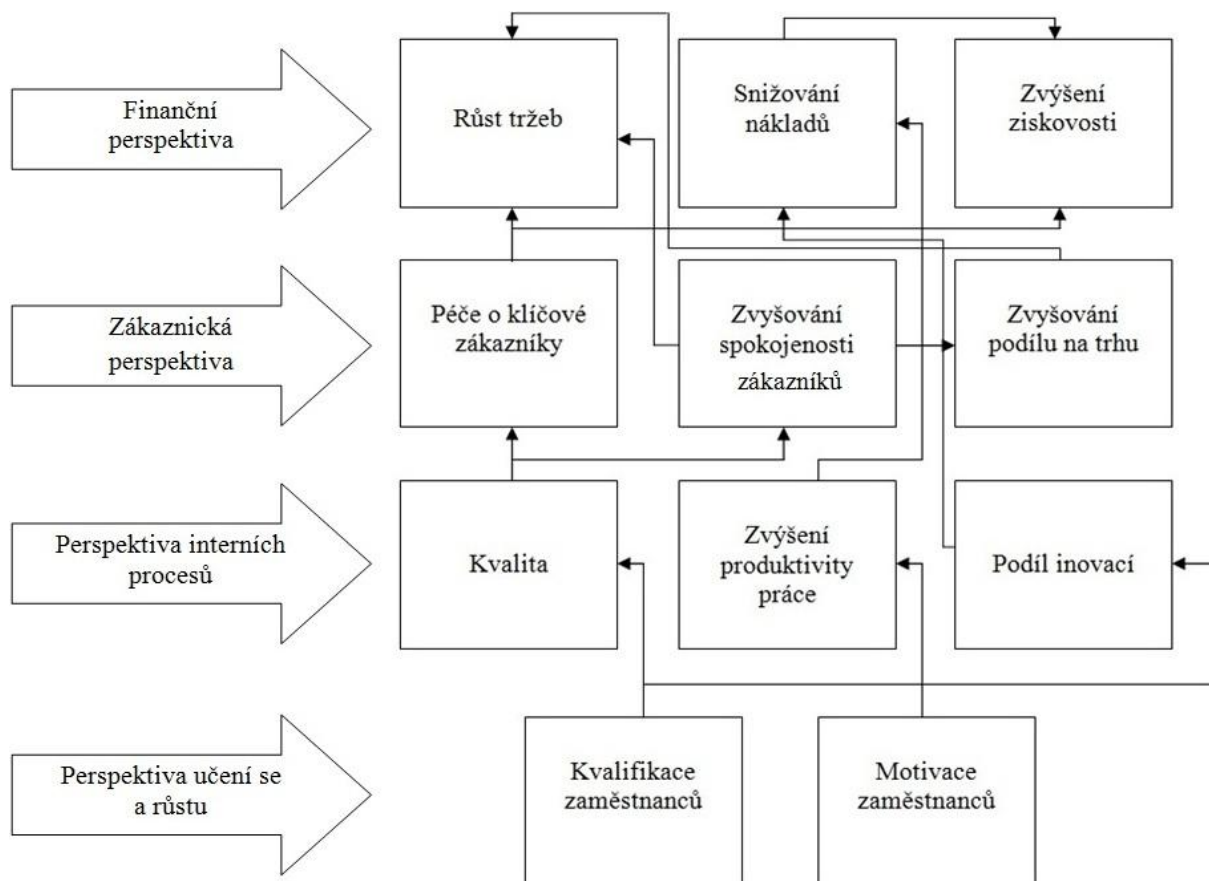
Z výše uvedeného je zřejmé, že si společnost musí jasně stanovit reálné a konkrétní cíle. Měřítka a obecné cíle v jednotlivých perspektivách by mohla být následující:

finanční perspektiva: růst tržeb, snižování nákladů a zvyšování ziskovosti,

zákaznická perspektiva: zvyšování podílu na trhu, zvyšování spokojenosti zákazníků, péče o klíčové zákazníky,

perspektiva interních procesů: podíl inovací, zvýšení produktivity práce, kvalita,

perspektiva učení se a růstu: vzdělanostní programy – zvýšení kvalifikace zaměstnanců, motivace zaměstnanců.



Obrázek 14: Strategická mapa

Zdroj: autor

Základním cílem společnosti je růst tržeb a zvyšování ziskovosti. Těmto cílům by měly být přizpůsobeny všechny činnosti a ostatní strategické cíle. Motivace zaměstnanců vede ke zvyšování produktivity práce, to má za následek snižování nákladů a následné zvýšení ziskovosti.

Vyšší kvalifikace zaměstnanců vede ke zlepšování jejich schopností a to má za následek zvýšení kvality práce a služeb. Kvalita vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků, zvláště pak těch klíčových. Díky dobrým referencím a snížení nákladů je možné naplňovat cíl zvýšení podílu na trhu. To následně vede ke zvýšení zakázek, zvýšení tržeb a zvyšování ziskovosti. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců se zvýšením motivace přináší více inovací, což by mohlo vyvolat snížení nákladů a následně zvýšení ziskovosti.

3.2 Marketingová strategie

V následující podkapitole bude uveden nástin, jakým směrem by se společnost mohla ubírat. Nejprve je nutné vytyčit strategické cíle.

- Společnost si chce udržet vedoucí postavení v prodeji autobusů v ČR.
- Stát se jedničkou ve výrobě autobusů v ČR a následně v Evropě.
- Být perspektivním zaměstnavatelem profesionálů.
- Udržovat příznivý image společnosti.

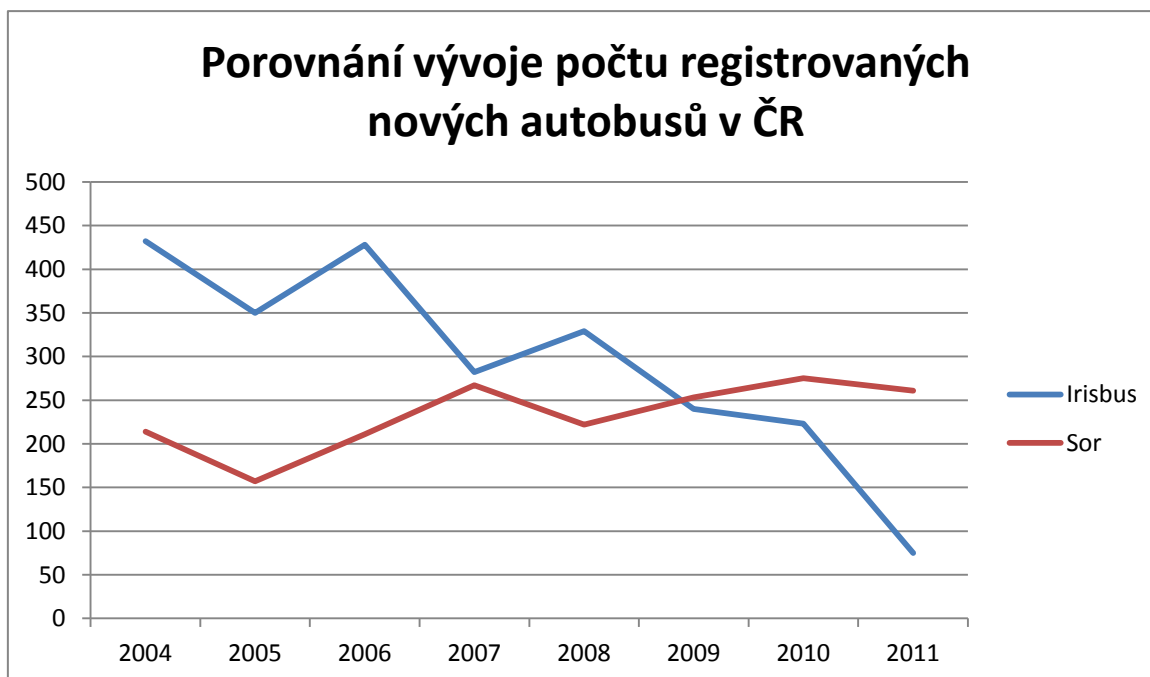
3.2.1 Zvýšení tržního podílu v ČR

Společnost SOR by se v první řadě měla zaměřit na zvýšení tržního podílu v ČR. To potažmo znamená postupně eliminovat nadvládu společnosti Irisbus a jejich autobusy nahrazovat vlastními. Toto je ovšem dlouhodobá záležitost, protože 90 % produkce jsou městské a meziměstské autobusy. Tyto autobusy může v ČR odebírat pouze okolo třiceti odběratelů, mezi nimiž jsou dopravní podniky a regionální dopravci, kteří se musí spoléhat na dotace. Přes tuto těžkou situaci na trh se společnosti SOR daří postupně převládat nad společností Irisbus.

Tabulka 12: Porovnání vývoje počtu registrovaných nových autobusů v ČR

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (do 30. 9.)
IRISBUS	432	350	428	282	329	240	223	111
SOR Libchavy	214	157	211	267	222	253	275	261
Celkem	695	606	712	673	721	639	530	392

Zdroj: [14]



Obrázek 15: Porovnání vývoje počtu registrovaných nových autobusů v ČR

Zdroj: [14]

V tabulce a grafu je vidět, jak Irisbus a jeho prodeje v ČR razantně klesají. Naopak společnost SOR vykazuje udržitelný stoupající stav prodejí a v boji proti Irisbusu je úspěšný. Dokládá to i stav prodejí a získaných zakázek v letošním roce. Irisbus na začátku roku 2012 bude nucen pozastavit výrobu, protože na podzim 2011 žádné zakázky nezískal. Výroba bude v lednu pozastavena na minimálně 2 týdny.

SOR je konkurenceschopný hlavně v důsledku široké modelové nabídky. Dalším zajímavým elementem je to, že společnost dokáže v tendrech nabídnout nižší cenu za kus.

Co se týče zahraničních trhů, zde má Irisbus náskok. Většina jejich produkce je v zahraničí, zejména ve Francii kam společnost byla schopna v roce 2010 dodat 1031 vozů. Je to sice velké číslo oproti SORu, nicméně o téměř 400 kusů menší oproti roku 2009. SOR prodává do zahraničí asi 50 % produkce což je 240 kusů v roce 2010. Hlavní exportní destinací je Slovensko. Zde dokázala společnost prodat 80 ks nízkopodlažních autobusů dopravnímu podniku v Bratislavě. Zaměření na východní trhy je pro společnost velmi

výhodné, neboť dokáže tamějším dopravním podnikům nabídnout zajímavé a kvalitní vozy za konkurenceschopnou cenu.

3.2.2. Elektrobuses

Marketing společnosti SOR by se měl zaměřit na elektrobuses SOR. Nyní se elektrobuses propaguje po celé České republice na roadshow, která začala 1. 6. 2011 v Českých Budějovicích, dále pokračovala do Strakonice, Tábora, Kroměříže a Brna. Elektrobuses propaguje spolu se SORem společnost E.ON. Nyní elektrobuses stojí 8 – 10 milionů korun, což však kompenzuje nižšími provozními náklady. Přepočtené náklady na kilometr jsou 31,9 Kč/km, u naftového autobusu 28,8 Kč/km a u trolejbusu 41,5 Kč/km. V případě sériové výroby a snížení pořizovací ceny je vítězem elektrobuses. Celková přepravní kapacita elektrobuses je 85 osob a z toho 19 sedících, což odpovídá standardním městským autobusům délky 10,5 – 11 m. Životnost akumulátorů definovaná poklesem kapacity na 80 % původní hodnoty je stanovena na polovinu životnosti celého elektrobuses, což je 400 000 km. Dojezd elektrobuses je 130 - 160 km v městském provozu s průměrnou obsaditelností 50 %. Prázdný elektrobuses má dojezd až 250 km. Spotřeba elektrobuses je 0,8 – 0,9 kWh/1 km. To jsou přibližně třetinové náklady oproti autobusům na naftu. Elektrobuses by měl být nyní hlavním artiklem a v popředí zájmu všech propagačních činností.

3.2.3. Zákaznický servis

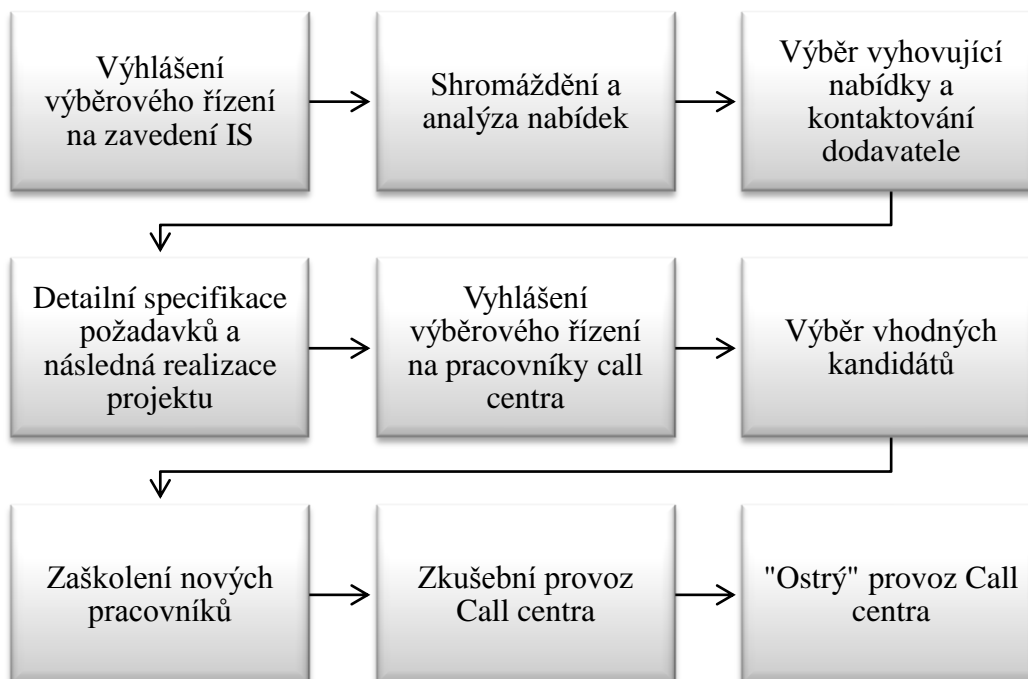
Slabou stránkou společnosti je zákaznický servis. Proces hodnocení kvality servisu je popsán v kapitole 2.4, kde je i uvedena praxe společnosti v poprodejních službách. Pro efektivnější způsob řízení vztahů se zákazníky by bylo vhodné vybudovat call centrum, které by zajišťovalo centrálně veškeré poprodejní služby zákazníkům ze všech servisních středisek. Vybudování call centra v konečném důsledku závisí na rozhodnutí vedení společnosti. K takovému kroku by se společnost mohla uchýlit v důsledku přetížení zaměstnanců oddělení OTS a nedostatečný a nepřehledný reporting, který nyní ve společnosti panuje. Základním krokem pro vybudování call centra by měla být SWOT analýza:

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • synergický efekt z koncentrace činností do jednoho centra, • jednotné vedení metodiky procesů call centra, • využití prostor v nově zrekonstruované budově zákaznického centra. 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké požadavky na odborné a profesionální znalosti operátorů.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • proklientský přístup, • zavedení moderního call centra pomůže zatraktivnit goodwill společnosti, • transparentnost procesů, • zvýšení produktivity práce OTS, • zvýšení spokojenosti zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> • neprofesionální implementace, • nedostatečný controlling, • nefunkčnost systému.

Pokud se společnost rozhodne pro zavedení call centra, je nutné definovat činnosti, k jakým bude systém určen. To je důležité pro následné vyhlášení výběrového řízení na dodavatele.

- Hlavním úkolem je technická podpora servisních středisek.
- Shromažďování dat o probíhajících opravách a garančních prohlídkách.
- Zefektivnění práce techniků OTS a omezení jejich servisních výjezdů na ty nejnutnější – technická pomoc při složitějších opravách nebo servisních úkonech, sporné případy reklamací.
- Shromažďování podkladů pro následný reporting.
- Monitoring a podávání informací o stavu zásob a dostupnosti náhradních dílů.

Implementace call centra



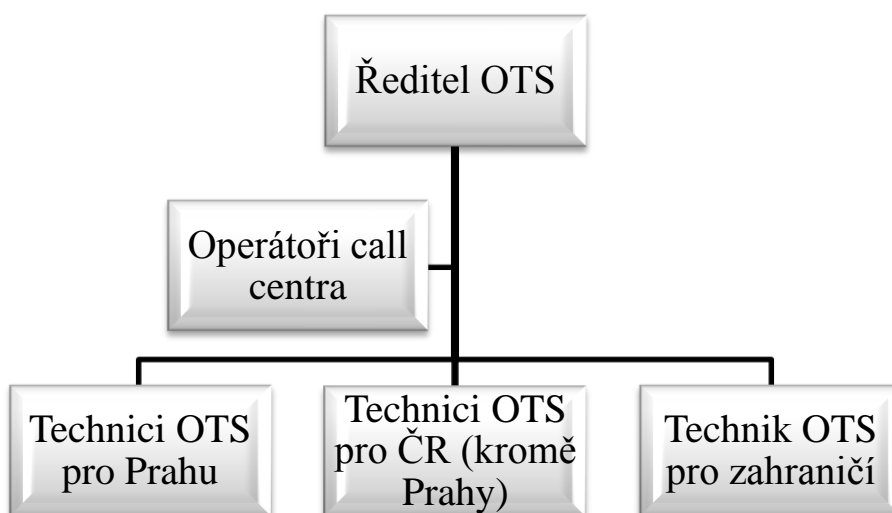
Obrázek 16: Návrh implementace call centra

Zdroj: Autor

- Nejprve je nutné definovat požadavky, které má nový systém splňovat. Měl by být uživatelsky přívětivý, přehledný, propojitelný se skladovým řízením zásob a měl by být navržen s ohledem na výše zmíněné hlavní činnosti. Následně je vyhlášeno výběrové řízení na zavedení call centra včetně nového informačního systému na řízení vztahu se zákazníky.
- Shromáždí se nabídky a provede se podrobná analýza.
- Následuje výběr nejvýhodnějšího a nejefektivnějšího řešení a kontaktování dodavatele.
- Dále je nutné detailně specifikovat požadavky a konzultovat je s odborníky z dodavatelské firmy. Následně se systém může začít implementovat.
- Zároveň by personální oddělení mělo za úkol vyhlásit výběrové řízení na pracovníky call centra. Do počáteční fáze by bylo vhodné vybrat 2 kandidáty, kteří by splňovali následující podmínky:
 - SŠ vzdělání technického směru,
 - komunikativnost,
 - zkušenosti s jednáním se zákazníkem,
 - zkušenosti s automobilovým průmyslem.

- Po vybrání vhodných uchazečů by následovalo zaškolení, které by zajistilo, že by noví pracovníci měly kompletní přehled o technické stránce autobusů. To by znamenalo strávit určitý čas na výrobní lince. Následně by pracovníci call centra přešli ke školení na oddělení OTS. Samotní technici OTS by je pak zaškolili v rámci servisů.
- Po zavedení call centra následuje zaškolení všech zaměstnanců OTS na nový informační systém a najíždí se na zkušební provoz.
- Ve zkušebním provozu se zkontaktují všechna servisní střediska a vysvětlí se jim nová filosofie společnosti v postoji k nim.
- Kompletní přechod na nový systém call centra.

Operátoři call centra by byli přímo nadřízeni řediteli OTS a úzce by spolupracovali s techniky OTS. Organizační struktura oddělení by vypadala takto:



Obrázek 17: Návrh organizační struktury OTS

Zdroj: Autor

Call centrum by vzhledem ke svému rozsahu nefungovalo jako samostatná organizační jednotka. Bylo by přímo odpovědné řediteli OTS, jak je patrné z organizační struktury. Lokalita call centra je vybrána záměrně v sídle společnosti, kde jsou vhodné volné prostory, navíc přímo v oddělení OTS. Outsourcing by v tomto případě byl nešťastnou volbou, neboť pracovníci call centra musí být výborně připraveni a proškoleni, navíc by měli mít úzký vztah s techniky OTS.

Pro výborný, bezporuchový provoz call centra je nezbytné zajistit kvalitní hardware a hlavně software, který by umožňoval samostatnou práci s jednotlivými případy. Další podmínkou je propojení jednotlivých databází. Dalším prvkem je komfortní a ergonomické vybavení pro pracovníky call centra

Náklady na vybudování, zavedení a provoz call centra

- Investiční náklady

Nákup nového informačního systému.....	80.000,- Kč
Nákup nábytku.....	60.000,- Kč
Nákup hardware.....	150.000,- Kč
Celkem.....	290.000,- Kč

- Personální náklady

Mzdové náklady na jednoho zaměstnance call centra by byli 21.000,- Kč. Výše odměn by závisela na rozhodnutí ředitele OTS, který přiděluje osobní ohodnocení i technikům OTS. Výše odměn by byla závislá na základě zpětné vazby, kterou by obdržel ředitel OTS od servisních středisek a na základě hodnocení call centra, které by mohlo mít tato kritéria:

- aktivní účast na poradách OTS,
- plnění cílů definovaných na poradách,
- stížnosti zákazníků (servisních středisek),
- dochvilnost,
- počet vyřešených operativních problémů a požadavků,
- včasnost a správnost reportingu.

Dále by se neustále musela kontrolovat technická odbornost pracovníků pomocí přezkušování z odborně technických znalostí.

- Roční náklady

V prvním roce fungování call centra musíme zohlednit investiční náklady, které jsou 290.000,- + (21.000,- * 2*12) = 794.000,-. V dalších letech jsou to mzdové náklady:

tedy 504.000,- a navíc náklady na údržbu softwaru a hardwaru 20.000,-. Dohromady tedy 524.000,-

Tento nově navržený systém by měl mít návaznost s konceptem systému strategického řízení výkonnosti Balanced Scorecard. Měl by přímo navazovat na perspektivu interních procesů, konkrétně na poprodejní proces, kde by společnost měla analyzovat následující měřítka: počet reklamací, počet uznaných/neuznaných reklamací, délka garanční prohlídky. Tyto měřítka by společnost s kvalitně navrženým systémem mohla sledovat.

4 Zhodnocení návrhu marketingové strategie a doporučení

Na základě analýzy společnosti SOR Libchavy spol. s r. o. bylo zjištěno, že kompletně chybí strategický systém řízení výkonnosti a marketingová strategie. Po konzultaci ve společnosti byl navrhnout systém Balanced Scorecard. Vybrán byl pro svoji komplexnost a prostupnost všemi hlavními činnostmi podniku. Kdyby měl být systém implementován, je důležité stanovit pracovníky, kteří by za něj měli zodpovědnost. Dále je důležité zajistit podporu, tzn. v každém oddělení společnosti někoho, kdo by spolupracoval s týmem zavádějící BSC a předával jim relevantní informace.

Ve finanční perspektivě by si společnost měla navrhnout taková měřítka, která by co nejdříve odrážela jejich postavení na trhu. Mezi taková patří poměrové ukazatele ROA, ROE, ROS a ukazatele likvidity. Dále pak standardní hodnoty dostupné z výkazů – tržby, zisk. Na zákaznickou perspektivu je nutné klást velký zřetel, neboť většina firem je orientována na zákazníka stejně tak společnost SOR. Své zákazníky si musí „hýčkat“ a pakliže to jen trochu jde, vycházet jim vstříc. Trh s autobusy v ČR není nikterak velký a ztráta zákazníka může společnosti způsobit nemalé problémy. Zde je hlavním ukazatelem podíl na trhu. Ten se v roce 2010 pohyboval okolo 51 % a odhad na rok 2011 je až 70 %. Tato čísla hovoří jasně o úspěších společnosti SOR v získávání zakázek pro český trh. Dalšími měřítka může být zisk nových zákazníků, spokojenost zákazníků a věrnost zákazníků. Další oblast je perspektiva učení se a růstu. Tato perspektiva má za úkol motivovat vedení společnosti k investici do lidských zdrojů. Dále se sleduje fluktuace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců a vývoj průměrné mzdy. Mzda meziročně zaměstnancům stoupá o 6 – 7 %. Poslední je perspektiva interních procesů, kde je jako první inovační proces. Zde je SOR velmi produktivní ať už svými technickými inovacemi brzdného systému EBS a stabilizačního systému ESC, tak vývojem nových vozidel – trolejbusy, elektrobusy. Právě na prodej elektrobusů by se společnost také měla zaměřit. Je to pro společnost mimořádná konkurenční výhoda. Tento elektrobus je plnohodnotný a v městském provozu může fungovat naprosto bez omezení, stejně jako dieslové, hybridní nebo CNG autobusy. Slabou stránkou je pouze pořizovací cena, která by se ovšem sériovou výrobou mohla razantně snížit. V provozním procesu by se měl podnik zaměřit na řízení skladových zásob. Posledním prvkem perspektivy interních procesů je poprodejní servis, který má značné slabiny. Mezi největší změny, které byly v práci navrženy je zřízení call centra. To by znamenalo mimořádné odlehčení práce servisních techniků OTS a efektivní alokaci úkolů. Jednodušší

dotazy by byly řešeny neprodleně profesionálně zaškoleným pracovníkem call centra nebo v co nejkratší možné době. Vedení společnosti by mělo mnohem lepší přehled o výkonech celého oddělení OTS a zároveň o počtu dotazů a problémech svých autorizovaných servisních středisek. Investiční náklady na call centrum jsou maximálně 300.000,- Kč a roční provoz vyjde na nejvýše 550.000,- Kč. Roční investiční náklady společnosti byly v roce 2010 61 mil. Kč. Vzhledem k velikosti klientele je tento krok nezbytný a náklady na zřízení jsou minimální v porovnání ročních investicí společnosti. Navíc zisk společnosti se poslední 2 roky pohybuje okolo 250 mil. Kč, takže odsouhlasení zřízení call centra by neměl být problém. Je nutné podotknout, že call centrum samo o sobě neprodukuje žádný zisk. Hlavním úkolem je zefektivnění práce OTS, získat kvalitní reporting, transparentnost a přehlednost o poprodejním servisu. Dalším přínosem je efektivní a jednoduchá komunikace se servisními středisky a v neposlední řadě efektivní vytížení a plánování práce servisních techniků. Další výhodou call centra je propojitelnost a jednoduchost. V jedné aplikaci se může využívat služeb sms, mms, emailů, faxů a webových formulářů, což je klíčová vlastnost, která ulehčí práci, jak technikům OTS tak servisním střediskům.

Závěr

Diplomová práce je zaměřena na návrh marketingové koncepce v podmínkách reálného podniku. Jako podnik byl vybrán SOR Libchavy spol. s r. o. pro jeho nynější proražení na trhu městských a meziměstských autobusů.

První část práce je zaměřena na teoretický základ v oblasti marketingu, který je následně použit v praktické části. Cílem práce bylo alespoň částečné zlepšení úrovně marketingu ve společnosti. K tomu bylo v první části práce nutné definovat základní pojmy a definice. Jsou popsány marketingové koncepce, strategické marketingové řízení a metody používané při analýze okolí podniku. Konkrétně SWOT analýza, Porterův model pěti sil, PEST analýza a marketingový mix.

Následuje analytická část práce, kde je společnost představena. Jsou zde uvedeny základní údaje společnosti, informace o hlavních dodavatelích, zákaznících a konkurentech. Dále je zde přiblížena marketingová praxe společnosti. Aktivity společnosti – účast na výstavách a veletrzích, vedoucí ke zviditelnění a přiblížení vozidel k potencionálním zákazníkům. Následně je provedena situační analýza společnosti, sestávající se z makroanalýzy a mikroanalýzy. Nástroj použitý v makroanalýze byla PEST analýza. V mikroanalýze společnosti byl použit Porterův model pěti sil a byla vypracována SWOT analýza. Dále byl zhotoven marketingový mix, přiblížena praxe společnosti v účasti na veřejných zakázkách a analyzována práce oddělení technických služeb.

Třetí část práce se zabývá návrhem marketingové koncepce a směrem, kam by se společnost měla ubírat. V analytické části byly zjištěny nedostatky v oblasti poprodejních služeb. Oddělení OTS nefunguje efektivně a jeho techničtí pracovníci jsou zahlcováni dotazy, které by bylo možné delegovat na zaměstnance, které by pracovaly v nově zřízeném call centru. Technici OTS by pak měli mnohem více času na odbornou technickou pomoc a řešení důležitých situací u svých servisů. Společně s dobře fungujícím informačním systémem je toto řešení inovace, která by zefektivnila práci OTS a zároveň zkvalitnila služby pro své autorizované servisy. Dalším nedostatkem ve společnosti je absence strategického systému řízení výkonnosti. Zde byl navržen jako vhodný systém Balanced Scorecard. Implementace tohoto systému by musela proběhnout za účasti profesionálů spolupracujícími s vedoucími pracovníky na všech pozicích.

V poslední části jsou shrnuta navržená opatření a je doporučeno implementovat popsané návrhy. Společnost vykazuje v posledních letech velký zisk a z dlouhodobého hlediska je návratnost do systému BSC a nově vybudovaného call centra reálná. Nicméně hlavní přínos je transparentnost podnikových procesů a kvalitní reporting pro vrcholový management.

Použitá literatura

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina . *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] *BusinessInfo* [online]. 3. 12. 2010 [cit. 2011-11-12]. Veřejné zakázky. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/verejne-zakazky-opu/1000818/46143/>>.
- [3] FYALL, Alan . *Tourism Marketing : a Collaborative aproach*. Clevedon : Cromwell Press, 2005. 386 s. ISBN 1-873150-90-3.
- [4] HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Strategický marketing : teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] HORÁKOVÁ, Helena . *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2003. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] KAPLAN, Robert S. *Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Marek Šusta. Praha : Management Press, 2000. 267 s.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management*. rozšířené. Praha : Grada, 2003. 792 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. 877 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- [11] LOTTI, Mike ; LEHMANN, Don. *Marketing Power* [online]. 17. 12. 2007 [cit. 2011-10-12]. AMA Definition of Marketing. Dostupné z WWW: <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>>.
- [12] MCNAMARA, Carter. *All about marketing* [online]. [2005] [cit. 2011-10-27]. Dostupné z WWW: <http://managementhelp.org/mrktng/mrktng.htm>
- [13] PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha : Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.

- [14] *Sdružení automobilových výrobců* [online]. 2011 [cit. 2011-11-09]. Přehledy výroby a odbytu vozidel domácích výrobců. Dostupné z WWW: <<http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>>.
- [15] SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 978-80-731-8177-2.
- [16] *The five forces that shape industry competition*. [Online] 2010, [cit. 2011-10-18]. IT Strategy Blog. Dostupné z WWW: <http://itstrategyblog.com/wp-content/uploads/2008/01/porters-five-forces.JPG>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje – AUTOTEC 2010	26
Tabulka 2: Základní ceník autobusů SOR	33
Tabulka 3: Základní ekonomické ukazatele	41
Tabulka 4: Ukazatele ROA a ROE.....	41
Tabulka 5: Rentabilita tržeb v letech 2000 - 2010.....	42
Tabulka 6: Ukazatele likvidity v letech 2001 - 2010.....	42
Tabulka 7: Prodané autobusy a tržby v roce 2010 dle teritoria	43
Tabulka 8: Počet prodaných autobusů SOR ve srovnání s celkovou produkcí v ČR.....	44
Tabulka 9: Průměrný přepočtený počet pracovníků včetně společníků	49
Tabulka 10: Meziroční procento růstu průměrného měsíčního výdělku.....	50
Tabulka 11: Ukazatele produktivity zaměstnanců	51
Tabulka 12: Porovnání vývoje počtu registrovaných nových autobusů v ČR	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porovnání prodejní a marketingové koncepce	12
Obrázek 2: Strategický řídicí a marketingový proces	14
Obrázek 3: Strategický marketingový proces.....	15
Obrázek 4: Porterův model pěti sil	17
Obrázek 5: Marketingový mix.....	19
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti SOR Libchavy spol. s r. o.	24
Obrázek 7: Členění veřejných zakázek	35
Obrázek 8: Porovnání ukazatelů ROA a ROE v letech 2000 - 2010.....	41
Obrázek 9: Porovnání vývoje okamžité a pohotové likvidity	42
Obrázek 10: Počet prodaných autobusů dle teritoria.....	43
Obrázek 11: Počet prodaných autobusů SOR ve srovnání s celkovou produkcí v ČR	45
Obrázek 12: Struktura tvorby hodnoty pro zákazníka.....	46
Obrázek 13: Perspektiva interních procesů	47
Obrázek 14: Strategická mapa.....	52
Obrázek 15: Porovnání vývoje počtu registrovaných nových autobusů v ČR.....	54
Obrázek 16: Návrh implementace call centra.....	57
Obrázek 17: Návrh organizační struktury OTS.....	58

Seznam zkratek

BSC Balanced Scorecard

CNG Compressed Natural Gas (stlačený zemní plyn)

EBC Elektronicky řízený brzdový systém

ESC Elektronický stabilizační systém

EXW ex works, doložka INCOTERMS

INCOTERMS International Commercial Terms (Mezinárodní pravidla pro výklad
dodacích doložek)

OTS oddělení technických služeb

ROA Return on Assets (výnosnost aktiv)

ROE Return on Equity (výnosnost vlastního jmění)

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Výrobní portfolio SOR Libchavy spol. s r. o.

Příloha č. 2 - Ceny vybraných náhradních dílů – podklad při veřejné zakázce

Příloha č. 3 - Kriteria při hodnocení nabídek veřejné zakázky

Příloha č. 4 - Certifikace společnosti SOR Libchavy spol. s r. o.

Výrobní portfolio SOR Libchavy spol. s r. o.

- **Městské autobusy:**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR BN 9,5	9 600	26	55	81	185
SOR BN 10,5	10 750	30	63	93	185
SOR BN 12 (3 dveř./4 dveř.)	11 790	30/27	76/84	106/111	194
SOR NB 12 CITY	12 180	26	76	102	194
SOR NB 18 CITY	18 750	44	117	161	243
SOR BNG 12 pohon na zemní plyn (3 dveř./ 4dveř.)	11 790	30/27	72/75	102/102	209
SOR NBG 12	12 180	26	66	92	213

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- **Meziměstské autobusy**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR C 9,5 Dveře střední jednokřídlé/dvoukřídlé	9 630	38/36	29/31	67/67	185
SOR C10,5 Dveře střední jednokřídlé/dvoukřídlé	10 780	44/42	33/35	77/77	185
SOR C12 Dveře střední jednokřídlé/dvoukřídlé	11 820	50/48	35/37	85/85	194
SOR CN 8,5	8 400	25	32	57	136
SOR CN 9,5	9 600	29	47	76	185
SOR CN 10,5	10 750	35	45	80	185
SOR CN 12	11 790	41	66	107	194
SOR CN 13,5	13 390	37	78	115	194
SOR CG 12 Dveře střední jednokřídlé/dvoukřídlé	11 820	50/48	35/37	85/85	206
SOR CNG 12 pohon na plyn	11 790	41	55	96	209

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- **Turistické autobusy**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR LH 9,5	9630	35	-	35	185
SOR LH 10,5	10780	45	-	45	185
SOR LH 12	11820	51	-	51	220

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- **Trolejbusy**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR TNB 12 A (3 dveř./4 dveř.)	12 180	28/32	67/63	95/95	175
SOR TNB 18	18 750	46	115	161	250

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- **Elektrobus**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR EBN 10,5	10 370	19	66	85	120

Zdroj: zpracováno dle interních materiálů SOR Libchavy spol. s r.o.

- **Hybridní autobus**

Označení	Délka (mm)	Počet míst k sezení	Počet míst k stání	Počet míst celkem	Výkon (kW)
SOR NBH 18	18 750	44	88	132	184

Ceny vybraných náhradních dílů – podklad při veřejné zakázce

Náhradní díl - typ	Cena v Kč bez DPH/kus	Cena v Kč včetně DPH/kus
třmen kotoučové brzdy přední		
třmen kotoučové brzdy zadní		
sada brzdových desek přední		
sada brzdových desek zadní		
kotouč brzdy přední		
kotouč brzdy zadní		
naftové čerpadlo vysokotlaké		
vstřikovač motoru		
intercooler		
chladič vodní		
vodní pumpa		
válec dveří		
alternátor		
blatník		
kompresor		
expanzní nádrž		
přední nárazník		
zadní nárazník		
odlučovač vody a oleje		
vysoušeč		
parabus		
posilovač spojky		
servořízení		
čelní sklo		
set spojky - lamela, přítlačný talíř, páka, ložisko		
startér		
turbodmychadlo		
SOUČET:		
CENA pro účely hodnocení:		

Zdroj: materiály společnosti Veolia Transport Česká republika a. s.

Kriteria při hodnocení nabídek veřejné zakázky

1. Přístupy do vozu - nástup, výstup

Uchazeč uvede výšku nástupní hrany nad vozovkou u všech dveří autobusu (měřeno u nástupní/výstupní hrany) při nástupu a výstupu cestujících samostatně pro použití bez a s kneelingem.		
Výška nástupní hrany bez kneelingu, dveře 1,2,3, (od přední části vozu): mm	
Výška nástupní hrany s kneelingem, dveře 1,2,3, (od přední části vozu): mm	
Komentář:		
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise	

Vnitřní výbava

Ventilace

Ventilace v přední stěně, elektricky otevíracími střešními ventilacemi v přední a zadní části a střešními ventilátory.		
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>
Ovládání:		
Komentář:		
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise	

Rámečky na informace pro cestující

Možnost montovat rámečky na informace pro cestující nebo reklamu v celém vozidle, kde to konstrukce dovoluje. Rámečky nesmí znemožnit manipulaci s víky výzbroje, pokud jsou na nich umístěny.		
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>
Počet, umístění:		
Komentář:		
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise	

Vnější výbava

Zpětná zrcátka

Možnost mytí autobusu v automatických rotačních kartáčových myčkách s nasazenými vnějšími zpětnými zrcátky.		
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/>	NE <input type="checkbox"/>
Komentář:		
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise	

Agregáty

Mazání podvozku a příslušenství

Pro mazání podvozku a příslušenství je možno použít centrální mazání.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Mytí agregátů

Možnost mytí motoru a ostatních agregátů a podvozku vozu s výjimkou elektropříslušenství vysokotlakými mycími stroji (WAP) studenou i teplou vodou.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Palivo

Uveďte případná další schválená alternativní paliva včetně podmínek, které musí tato paliva splňovat.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Elektrická výbava

Přídavná světla

Přepnutím na tlumená světla musí dojít ke zhasnutí přídavných světel pro denní svícení.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Pracoviště řidiče

Vnitřní oběh vzduchu v kabině řidiče

Doplňkové topení pracoviště řidiče.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Elektronický informační systém, bezpečnost

Umístění komponentů EIS

Všechny komponenty montovat pokud možno do jedné dobře přístupné, chráněné a uzamykatelné skříně. Součástí je měnič 24/12 V pro napájení radiostanice.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Bezpečnostní prvky

Všechny bezpečnostní prvky montované do vozidel musí být konstruovány tak, aby v případě vlastní poruchy zřetelně signalizovaly řidiči nebezpečný stav, případně znemožnily pohyb vozidla s poruchou, eventuálně umožnily dojezd vozidla v nouzovém režimu. Zvláštní pozornost musí být věnována bezpečnostním systémům dveří, plošiny pro invalidy a blokování rozjezdu vozidla při otevřených dveřích, resp. při vysunutí plošiny pro invalidy.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Zajištění vozidel proti neoprávněnému použití

Zajištění vozidel proti neoprávněnému použití dle předpisů platných v ČR. Přední dveře musí být uzamykatelné, ostatní dveře zajištěné zevnitř bez klíče s ochranou proti neoprávněné manipulaci se zámkem ze strany cestujících.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Blokování rozjezdu s otevřenými dveřmi

Blokování rozjezdu vozidla před dovořením všech dveří s výjimkou předních (a před sklopením plošiny pro nástup osob na invalidním vozíku do polohy pro jízdu).	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Bezpečnost dveří

Dveře s jištěním proti sevření cestujícího s funkcí automatického otevření při kontaktu s překážkou. Po automatické reverzaci se dveře mohou znovu zavřít až po dalším použití ovládacího prvku pro zavírání řidičem.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Signalizace nebezpečí

Zvuková signalizace před zavřením dveří ovládaná ručně řidičem a automaticky pokračující během zavírání dveří. Signalizace se vypíná automaticky při dovření dveří.	
Odpověď:	ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>
Komentář:	
Počet bodů:	Vyplní členové hodnotící komise

Zdroj: materiály společnosti Veolia Transport Česká republika a. s.

Certifikace společnosti SOR Libchavy spol. s r. o.

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT ◆
CERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT ◆
認証証書 ◆



CERTIFIKÁT

TÜV SÜD Czech

certifikační orgán systémů managementu č. 3053
akreditovaný ČIA

osvědčuje, že společnost

SOR Libchavy spol. s r.o.
Libchavy čp. 48
CZ – 561 16 Libchavy
IČ: 15030865

pro následující obory činností:

vývoj, výroba, prodej a servis autobusů

zavedla a používá systém managementu jakosti,
který odpovídá

ČSN EN ISO 9001:2009

Číslo auditní zprávy **0364/20/09/QM/AZ/C**

Platnost certifikátu **12.11.2012**

Číslo certifikátu **00.987.992**



V Praze, 12.11.2009

