

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza marketingového řízení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Jiří Kojzar

Bakalářská práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří Kojzar**
Osobní číslo: **E10641**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Analýza marketingového řízení společnosti Napa Trucks spol. s r.o.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce bude analyzovat systém marketingového řízení společnosti Napa Trucks spol. s r.o. a zpracovat doporučení změn v marketingovém řízení firmy.

1. Vymezení pojmů a systému marketingového řízení firmy
2. Analýza marketingových činností
3. Návrhy změn marketingového řízení společnosti Napa Trucks spol. s r.o.
4. Zhodnocení zjištěných výsledků

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- [1] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005. ISBN 978-80-726-1120-1
- [3] KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [4] MOUDRÝ, M. Marketing: základy marketingu. Kralice na Hané: Computer Media, 2008. ISBN 978-80-740-2001-8.
- [5] SVĚTLÍK, J. Marketing - cesta k trhu. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 978-80-868-9848-3
- [6] VACULÍK, J. a kolektiv: Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004

Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

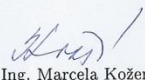
Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 30. listopadu 2012

PROHLÁŠENÍ

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 30. 4. 2013

Jiří Kojzar

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych rád poděkoval doc. Ing. Josefu Vaculíkovi CSc. a také Ing. Kateřině Kantorové PhD., jak za cenné rady při psaní bakalářské práce, tak i za vstřícný přístup po celou dobu naší spolupráce. Dále bych velmi rád poděkoval svým rodičům, jednatelům společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o., kteří svými činy umožnili vznik této práce. Nesmím opomenout také Ing. Blanku Petrovou, která mi po celou dobu zpracovávání poskytovala odborné rady.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce bude analyzovat systém marketingového řízení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. a zpracovat doporučení změn v marketingovém řízení firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA

NAPA TRUCKS spol. s r. o., marketing, analýza, nákladní automobily, DAF

TITLE

The Marketing Management Analysis of NAPA TRUCKS Company

ANNOTATION

The aim of this bachelor thesis is to analyse marketing management of NAPA TRUCKS spol. s r. o. and create recommendation of changes to be made in marketing management.

KEYWORDS

NAPA TRUCKS spol. s r. o., marketing, analysis, trucks, DAF

Obsah

ÚVOD	14
1 MARKETING	16
1.1 Podstata marketingu	16
1.2 Význam marketingu	17
1.3 Filozofie marketing managementu	17
1.3.1 Výrobní koncepce	18
1.3.2 Výrobní koncepce	18
1.3.3 Prodejní koncepce	18
1.3.4 Marketingová koncepce	19
1.3.5 Společenská koncepce	19
2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	20
2.1 Poslání a vize společnosti	21
2.2 Marketingový plán	21
2.2.1 Obsah marketingového plánu	22
2.3 Marketingové oddělení	22
3 ANALÝZA PODNIKU	24
3.1 GE matice	24
3.2 SWOT analýza	27
3.3 PEST analýza	29
3.3.1 Politické vlivy	30
3.3.2 Ekonomické vlivy	30
3.3.3 Sociální vlivy	30
3.3.4 Technologické vlivy	31
3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil	31
3.4.1 Potenciální konkurenti	32
3.4.2 Rivalita mezi podniky	33

3.4.3	Vyjednávací síla kupujících	34
3.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů	34
3.4.5	Hrozba substitučních výrobků.....	35
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.	36
4.1	Profil společnosti	36
4.2	Nabídka společnosti.....	37
5	HISTORIE VZNIKU SPOLEČNOSTI	38
5.1	Vývoj v letech 1990 až 1995	38
5.2	Vývoj v letech 1995 až 2000	39
5.3	Vývoj v letech 2000 až 2005	40
5.4	Vývoj v letech 2005 až 2010	41
5.5	Vývoj v letech 2010 až 2013	43
5.6	Shrnutí vývoje v číslech	43
5.6.1	Vývoj počtu zaměstnanců	44
5.6.2	Vývoj počtu prodaných vozidel	44
5.6.3	Vývoj obratu společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.	45
5.6.4	Tržní podíl společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.....	46
5.6.5	Organizační struktura	48
6	SITUAČNÍ ANALÝZA MARKETINGOVÉ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.	49
6.1	Prvky tvořící identitu společnosti DAF	49
6.1.1	Logo	49
6.1.2	Písmo.....	50
6.1.3	Exteriéry a interiéry budov.....	50
6.1.4	Korespondence a média	50
6.1.5	Oblečení pro servis a společenské akce	51
6.1.6	DAF Dealers Channel	51

6.1.7	Shrnutí marketingových prvků značky DAF	51
6.2	Podpora dealerů značky DAF.....	52
6.2.1	Finanční podpora dealerů.....	52
6.2.2	DAF dealer plán 2013	52
6.2.3	Dealer CO-OP program.....	53
6.2.4	DEMO vozidla	54
6.2.5	Školení ekonomické jízdy	55
7	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.	57
7.1	Mise - poslání společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.	57
7.2	Vize společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.	58
8	ANALÝZA MAKROKOLÍ SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.	59
8.1	PEST analýza.....	59
8.1.1	Politicko-legislativní vlivy	59
8.1.2	Ekonomické vlivy	60
8.1.3	Sociálně-kulturní vlivy.....	62
8.1.4	Technologické vlivy.....	64
8.2	Porterův model pěti sil.....	66
8.2.1	Hrozba nových konkurentů	66
8.2.2	Hrozba nových substitutů.....	66
8.2.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	67
8.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	67
8.2.5	Konkurenční prostředí.....	67
9	ANALÝZA MIKROKOLÍ SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.	68
9.1	SWOT analýza.....	68
9.1.1	Silné stránky.....	68
9.1.2	Slabé stránky	69
9.1.3	Příležitosti	70

9.1.4	Hrozby	71
9.1.5	Vyhodnocení strategie společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.	72
10	NÁVRHY ZMĚN A DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI	73
10.1	Strategické řízení	73
10.1.1	Implementace navržených změn	73
10.2	Marketingová strategie společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.	74
10.2.1	Motto společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.	74
10.2.2	Marketingový přístup	75
10.2.3	Propagace	75
10.2.4	Marketingové oddělení	76
10.2.5	Představení změn zákazníkům	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	79
	PŘÍLOHY	81

SEZNAM ILUSTRACÍ

OBRÁZEK 1 KLÍČOVÉ MARKETINGOVÉ KONCEPCE.....	17
OBRÁZEK 2 PRODEJNÍ KONCEPCE.....	19
OBRÁZEK 3 MARKETINGOVÁ KONCEPCE.....	19
OBRÁZEK 4 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	20
OBRÁZEK 5 MARKETINGOVÝ PLÁNOVACÍ PROCES.....	20
OBRÁZEK 6 FUNKCE VIZE A POSLÁNÍ VE FIRMĚ.....	21
OBRÁZEK 7 NÁSTROJE POMÁHAJÍCÍ PŘI STRATEGICKÉM ROZHODOVÁNÍ.....	24
OBRÁZEK 8 PŘÍKLAD MATICE GE.....	25
OBRÁZEK 9 ROZDĚLENÍ MATICE GE NA DEVĚT POLÍ.....	26
OBRÁZEK 10 SWOT ANALÝZA.....	27
OBRÁZEK 11 PŘÍKLADY JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ VE SWOT MATICI.....	28
OBRÁZEK 12 VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY K STANOVOVÁNÍ STRATEGIE FIRMY ..	29
OBRÁZEK 13 PŘEHLED VLIVŮ MAKROOKOLÍ.....	31
OBRÁZEK 14 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	32
OBRÁZEK 15 STRUKTURA MIKROOKOLÍ.....	33
OBRÁZEK 16 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ V LETECH.....	44
OBRÁZEK 17 POČET PRODANÝCH VOZIDEL DAF.....	45
OBRÁZEK 18 OBRAT V LETECH.....	46
OBRÁZEK 19 TRŽNÍ PODÍL V SEGMENTU 6-14,9 TUNY.....	47
OBRÁZEK 20 TRŽNÍ PODÍL V SEGMENTU 15 TUN+.....	47
OBRÁZEK 21 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	48
OBRÁZEK 22 VÝVOJ CENY BENZÍNU A NAFTY OD ROKU 2010.....	60
OBRÁZEK 23 VÝVOJ KURZU KORUNY K EURU.....	61
OBRÁZEK 24 MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI.....	62
OBRÁZEK 25 VĚKOVÁ SKLADBA OBYVATELSTVA V ROCE 2010.....	63
OBRÁZEK 26 VĚKOVÁ SKLADBA OBYVATELSTVA V ROCE 2030.....	63
OBRÁZEK 27 POČTY REGISTROVANÝCH UŽITKOVÝCH VOZIDEL.....	64
OBRÁZEK 28 PRŮMĚRNÝ VĚK UŽITKOVÝCH VOZIDEL.....	65
OBRÁZEK 29 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	72

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ V LETECH.....	44
TABULKA 2 ROZPOČET JEŘMANICE	54
TABULKA 3 TABULKA SHRnutí ÚDAJŮ UŽITKOVÝCH VOZIDEL	65
TABULKA 4 SILNÉ STRÁNKY	68
TABULKA 5 SLABÉ STRÁNKY	69
TABULKA 6 PŘÍLEŽITOSTI	70
TABULKA 7 HROZBY	71

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AS – akciová společnost

GE - General Electric

INC - Incorporated

ING - inženýr

KČ - korun českých

NV - Naamloze Vennotschap

OR – obchodní rejstřík

PEST - politické, ekonomické, sociální, technologické

SP – státní podnik

SPOL S RO - společnost s ručením omezeným

SRO - společnost s ručením omezeným

SWOT - Strengths Weaknesses Opportunities Threats

TZV - takzvané

ÚVOD

Marketing je důležitou součástí moderních podniků. Ve velkých organizacích si tento fakt velmi dobře uvědomují a marketingu přikládají obrovskou důležitost. Velmi často čítají marketingová oddělení těchto společností i několik desítek pracovníků. U malých a středních podniků je však situace odlišná. Soudobí manažeři si velmi často nepřipouští důležitost tvorby plánů a strategií, tudíž ani marketingu jako nástroje při plnění podnikových cílů.

Marketing malých a středních podniků je oblast, která skýtá velké množství příležitostí pro zlepšování a to zejména v dnešní silně zákaznický orientované době. O postupné zlepšování v této oblasti se snaží i společnost NAPA TRUCKS spol. s r.o., která byla vybrána pro praktickou část této bakalářské práce.

NAPA TRUCKS spol. s r.o. je autorizovaným dealerem holandské značky nákladních automobilů DAF. Zabývá se prodejem nových vozů, jejich servisem, prodejem náhradních dílů a v rámci poskytování komplexních služeb zprostředkovává STK a provozuje mycí linky a čerpací stanice v areálech svých provozoven. Díky dlouhodobé spolupráci s nizozemskou společností DAF Trucks N. V., jejímž vlastníkem je americký automobilový gigant PACCAR Inc., může společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. využívat nejmodernějších technologií v oboru kamionové dopravy.

Téma této práce bylo vybráno pro jeho zajímavost a především aktuálnost v dnešní době. Manažeři malých či středních firem budou stále častěji využívat možností marketingu a to také z důvodu generační obměny těchto manažerů. Nástup mladší generace vedoucích pracovníků s sebou přinese více západního přístupu ve způsobu řízení firem.

V teoretické části této bakalářské práce je zprvu pojednáno o marketingu jako takovém, o jeho smyslu a jeho různých koncepcích spolu s tím, jak procházel vývojem. Čtenáři se dozví, jak je marketing vnímán a jaký význam má pro dnešní společnost. V další části práce je podrobně popsáno marketingové řízení, proces plánování a stanovování podnikových cílů. Zároveň je i zdůrazněna důležitost mise a vize pro organizaci.

V poslední kapitole teoretické části jsou podrobně popsány základní metody, používané při analýze podniku. Mezi ně patří SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, GE matice a také jedna z nejdůležitějších analýz při identifikování vnějších vlivů, působících na společnost, PEST analýza.

V části praktické je úvodní kapitola věnována historii společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o., která je velmi důležitá pro pochopení přístupu této organizace ke svým zákazníkům. Dále je představena identita organizace DAF Trucks N. V. a popsány prvky, které jsou užívány i autorizovanými dealery. Dále byly provedeny jednotlivé analýzy, důležité pro identifikaci současného stavu.

Cílem této bakalářské práce je v první části popis obecné problematiky marketingu a marketingového řízení. V části druhé samotné vypracování analýz a návrhů změn a doporučení v marketingovém řízení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

1 MARKETING

Většina lidí si pod pojmem marketing představuje pouze vtíravou reklamu, která se snaží za každou cenu upoutat pozornost a donutit zákazníka zakoupit si nabízený výrobek či službu. Reklamy jsou v dnešním životě všudypřítomné. Marketing je potřeba chápat jako schopnost uspokojit potřeby zákazníka, nikoli přesvědčit zákazníka ke koupi, jak tomu bylo v minulých letech. Navíc prodej produktu je realizován dávno po té, co marketing spustil jedny ze svých nejdůležitějších úkolů jako průzkum trhu a jeho mezer, intenzita a rozsah potřeb zákazníků a zda bude produkt vůbec ziskový. Marketing pokračuje během vývoje produktu, přes prodej až do konce životnosti výrobku. (Kotler, 2007)

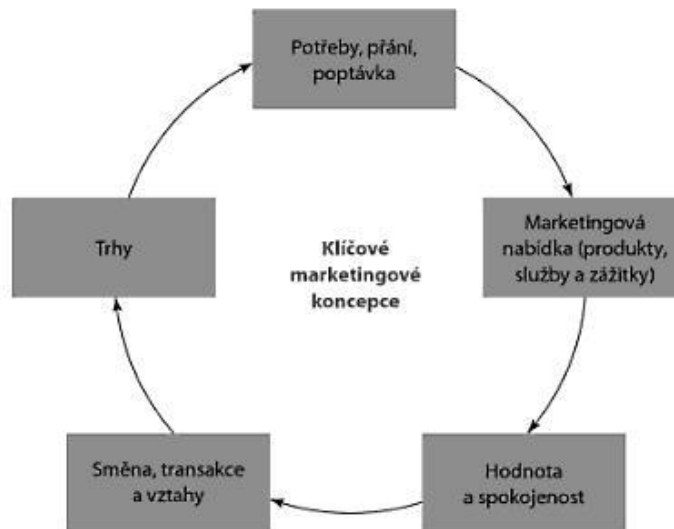
Definice marketingu existuje velké množství, podle Světlíka (2005): *„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“*

Další definice podle Zamazalové (2010): *„Marketing lze definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle společnosti.“*

1.1 Podstata marketingu

Podstata marketingu může být snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Rozhodujícím bodem marketingové úvahy a rozhodnutí by měl být zákazník. Stejně významným cílem podniku kromě uspokojení potřeb zákazníků je také dosažení přiměřeného zisku a cílů společnosti. Aby podnikání bylo úspěšné, je potřeba nejen přizpůsobit se měnícím se složitým podmínkám na trhu, ale současně aktivně působit na vztahy nabídky a poptávky (Zamazalová, 2010).

Pokud marketingový manažer správně určí potřeby zákazníků, vytvoří produkty, které nabízejí vysokou kvalitu, bude je účinně propagovat a šířit, bude se zboží snadno prodávat. Neznamená to, že reklama a prodej jsou nedůležité, ale že jsou součástí širšího marketingového mixu, které společně utvářejí podobu trhu (Kotler, 2007), jak zobrazuje následující obrázek 1.



Obrázek 1 Klíčové marketingové koncepce

zdroj: převzato z (Kotler, 2007)

1.2 Význam marketingu

V každé zemi, kde je rozvinuté tržní hospodářství a nadbytek produktů, je praktikován marketing. Bohatství země nepochází z výroby, ale až z prodeje, protože plné sklady neprodejného zboží jsou výrobcům přítěží. Proto také musí zvyšování produktivity práce jít ruku v ruce se zvyšováním spotřeby, zvýšená produkce musí jít na odbyt a trh jí musí být schopen vstřebat (Světlík, 2005).

Marketing má další význam při snižování nákladů na jednotku výroby, zvyšování kvality výrobků, snižování podnikatelského rizika a technický pokrok. Příjmy z těchto marketingových činností mohou být pak použity společností na kulturní, vzdělávací nebo jiné sociálně zaměřené účely – takzvané (dále jen tzv.) *Corporate social responsibility*, což v překladu znamená společenská odpovědnost firem (Světlík, 2005).

1.3 Filozofie marketing managementu

Marketingové koncepce se objevovaly nejprve v rozvinutých tržních ekonomikách v 50. a 60. letech. Jejich vývoj byl závislý na změnách sociálních a ekonomických podmínek po druhé světové válce především v USA a západní Evropě. Vznikl trh orientovaný na spotřebitele a vzhledem k uspokojení základních potřeb zákazníků a stále silnější konkurenci je stále těžší najít si na trhu své místo a prosadit se. Společnosti musely inovovat a hledat stále nové způsoby, jak uspokojit potřeby spotřebitelů (Světlík, 2005).

1.3.1 Výrobní koncepce

„Výrobní koncepce vychází z toho, že spotřebitelé upřednostňují výrobky, které jsou levné a široce dostupné. Management by se tedy měl zabývat zefektivněním výroby a distribuce. Tato koncepce je jednou z nejstarších filozofií prodávajících.“ (Kotler, 2007)

Výrobní koncepce je užitečná ve dvou případech (Kotler, 2007):

- pokud poptávka po výrobku překračuje nabídku → management by měl hledat způsob, jak zvýšit výrobu,
- pokud jsou výrobní náklady příliš vysoké a je nutné zlepšit produktivitu práce, aby se snížily.

1.3.2 Výrobová koncepce

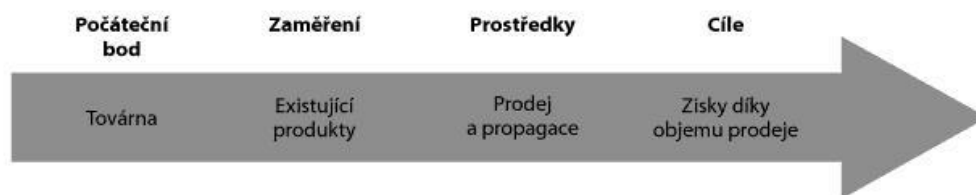
Výrobová koncepce vychází z toho, že spotřebitelé si budou vybírat výrobky, které nabízejí nejvyšší kvalitu. Firma se tedy zaměřuje na neustálé vylepšování produktů. Tato koncepce se nejčastěji objevuje při zavádění nových výrobků (Světlík, 2005).

1.3.3 Prodejní koncepce

„Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé nebudou kupovat dostatečné množství nabídky firmy, pokud firma nepodnikne rozsáhlé prodejní a reklamní kampaně. Tato koncepce se obvykle používá u nevyhledávaného zboží, zboží, které by si kupující běžně nekoupili.“ (Kotler, 2007)

Většina firem tuto koncepci používá, když potřebují prodat nadbytečné zboží ve skladech. Cílem je tedy prodat to, co firma vyrábí, nikoli vyrábět to, co chtějí spotřebitelé a trh. Koncepce je více zaměřena na krátkodobé jednorázové prodeje než na dlouhodobé výnosné vztahy se zákazníky (Světlík, 2005).

Následující obrázek 2 znázorňuje proces prodejní koncepce, který používá perspektivu „zevnitř - ven“. *„Začíná v továrně, soustředí se na existující produkty společnosti a volá po vyšším prodeji a reklamě s cílem dosáhnout ziskového prodeje, zaměřuje se na dobytí zákazníka.“ (Kotler, 2007)*



Obrázek 2 Prodejní koncepce

zdroj: převzato z (Kotler, 2007)

„Nespokojení zákazníci znovu nenakoupí. A co je horší, průměrně spokojený zákazník řekne o své zkušenosti třem dalším lidem, zatímco nespokojený zákazník sdělí svou špatnou zkušenost deseti lidem.“ (Kotler, 2007)

1.3.4 Marketingová koncepce

„Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence.“ (Kotler, 2007)

Následující obrázek 3 znázorňuje proces marketingové koncepce, která používá perspektivu „Zvenčí - dovnitř“. „Začíná u dobře definovaného trhu, zaměřuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré marketingové aktivity ovlivňující zákazníka a vytváří zisk pomocí dlouhodobých vztahů se zákazníky.“ (Kotler, 2007)



Obrázek 3 Marketingová koncepce

zdroj: převzato z (Kotler, 2007)

1.3.5 Společenská koncepce

Společenská koncepce se snaží dát do souladu potřeby a zájmy zákazníků s dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Předpokládá inteligentní spotřebu, která nebude mít za následek ekologické a jiné ohrožení lidstva (Světlík, 2005).

2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Marketingové řízení hraje v dnešních podnicích velmi důležitou úlohu. Rozhodování, komunikace a motivace jsou základními stavebními kameny marketingového řízení.

„*Marketingové řízení je proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu.*“ Celý proces znázorňuje obrázek číslo 4. (Blažková, 2007)

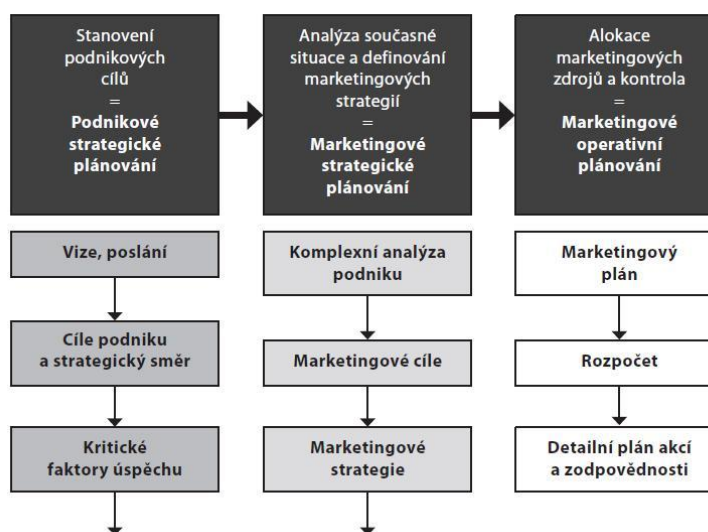


Obrázek 4 Marketingové řízení

zdroj: převzato z (Blažková, 2007)

Proces marketingového řízení tedy začíná marketingovým plánováním. V malých či středních podnicích lze často vidět obchodní a marketingový plán v jednom dokumentu. Tyto kapitoly musí být ale důrazně rozděleny (Havlíček, 2005).

Tvorba plánů a strategií pomáhá firmám udržet si svou konkurenceschopnost. Obrázek číslo 5, Marketingový plánovací proces, detailně popisuje průběh plánování (Blažková, 2007).



Obrázek 5 Marketingový plánovací proces

zdroj: převzato z (Blažková, 2007)

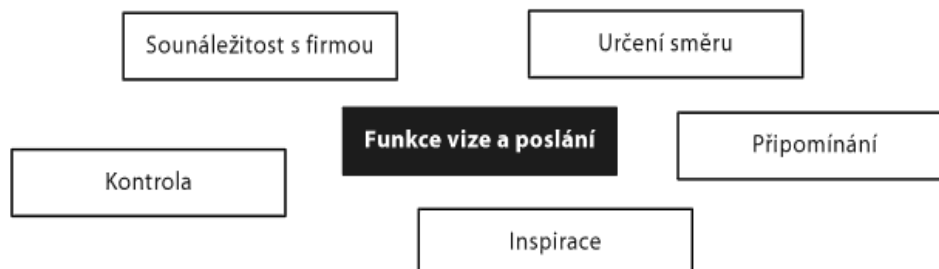
2.1 Poslání a vize společnosti

„Poslání firmy je prohlášení o účelu její existence, obsahuje vysvětlení smyslu jejího podnikání, shrnuje, čeho si firma přeje dosáhnout v prostředí, které ji obklopuje.“ (Kotler, 2007)

Psaná podoba tohoto poslání by měla být stanovena hned na začátku vzniku společnosti. A to ne pouze u velkých firem. Problémy s posláním, které se mohou u společností vyskytnout (Blažková, 2007):

- Většina malých a některé střední firmy nemají poslání definováno vůbec či ho nemají zachyceno v písemné podobě.
- Pokud firma poslání má, pak mnohdy není sdílené, to znamená, že zaměstnanci netuší, že firma poslání má nebo mu nerozumějí či se podle něj neřídí.
- Manažeři mají problémy se sestavením poslání. Někdy je zapotřebí poměrně dlouhá doba.
- Rozsah bývá různý, někdy jedna věta, jindy odstavce či několik stránek.

Přesné funkce poslání a vize ve firmě znázorňuje obrázek číslo 6.



Obrázek 6 Funkce vize a poslání ve firmě

zdroj: převzato z (Blažková, 2007)

„Vize podniku je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.“ (Blažková, 2007)

2.2 Marketingový plán

Každá společnost za účelem dosažení svých cílů potřebuje vypracovat marketingový plán. Cílem marketingového plánu je zlepšit obchodní výsledky jednotky. (Kotler, 2007)

Marketingový plán jakékoliv organizace by měl být jasný a výstižný, měl by zahrnovat klíčové a věcné informace, pouze uskutečnitelné aktivity a přesto že se může u každé společnosti lišit podobou a strukturou, neměl by být ani příliš stručný nebo rozsáhlý (Blažková, 2007).

2.2.1 Obsah marketingového plánu

Dobře provedený marketingový plán by měl obsahovat několik základních, neměnných prvků. Prvním z nich dle Kotlera (2002) je **shrnutí a stručný obsah**.

Dalším důležitým bodem je **současná marketingová situace**. Ta slouží k prezentaci základních údajů o prodeji, nákladech a ziscích. Tyto data bývají převzaty z databází produktových manažerů.

Následuje **Analýza SWOT a analýza souvislostí**, která po shromáždění údajů z předchozích bodů má za cíl identifikovat příležitosti, hrozby silné a slabé stránky společností. Na základě tohoto by měla organizace definovat **marketingové cíle**.

Na základě těchto cílů je zapotřebí stanovit **marketingovou strategii**, která povede k jejich splnění. Součástí této strategie by mělo být definování **akčních programů**, které jsou důležitým základem pro tvorbu rozpočtů.

Dále by měl marketingový manažer předpovědět alespoň odhadovanou výši prodeje, výroby a s tím i zisků. To znamená vytvořit **prohlášení o plánovaném zisku**.

Posledním bodem by měla být jasná definice toho, jak bude probíhat **kontrola**. Součástí tohoto bodu bývají i scénáře reakcí na nepředvídatelné situace. (Kotler, 2002)

2.3 Marketingové oddělení

Ve velkých organizacích se marketing za dobu několika posledních let značně rozvinul. Z jednoduchého oddělení prodeje se dnes vyčleňují velmi složitě strukturované marketingové oddělení, čítající v podmínkách velkých společností několik desítek pracovníků (Kotler, 2002).

Jiná situace ovšem nastává v prostředí malých či středních podniků. Velmi časté je nerozdělení prodejního a marketingového oddělení, což má své kladné i záporné stránky.

Kladné stránky spojení prodejního a marketingového oddělení (Havlíček, 2005).

- Úspora nákladů,
- lepší přehled o navazujících obchodních a marketingových činnostech,
- měřitelná odpovědnost za navazující obchodní a marketingové aktivity,
- vysoká flexibilita.

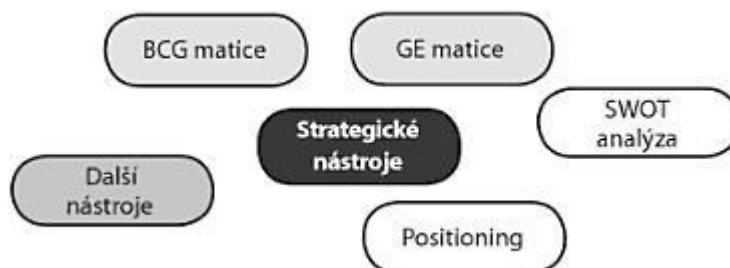
Problémy spojení prodejního a marketingového oddělení (Havlíček, 2005).

- Ředitel útvaru musí být kvalifikován po stránce marketingové i obchodní,
- jsou kladeny větší nároky na ostatní obchodníky,
- často dochází k potlačení marketingových aktivit ve prospěch čistého obchodu,
- v obchodním týmu musí být lidé zaměřeni kreativně i analyticky.

Ať se podnik rozhodne pro kteroukoliv z výše uvedených možností, oddělení obchodu a marketingové oddělení musí vzájemně spolupracovat (Kotler, 2010).

3 ANALÝZA PODNIKU

Pro dobré fungování firmy do budoucna je velmi důležité neustále zkoumat pomocí různých nástrojů a analýz stav firmy a její pozici na trhu nejen vůči konkurenci a vybírat vhodné marketingové strategie. Následující obrázek 7 znázorňuje nejpoužívanější nástroje.



Obrázek 7 Nástroje pomáhající při strategickém rozhodování

zdroj: převzato z (Blažková, 2007)

„Nástroje jsou využívány v malých i středních firmách, v malých firmách ovšem v upraveném rozsahu, protože i malá firmy musí vědět, jak jsou její výrobky či služby ziskové či jaké jsou její silné a slabé stránky. Střední firmy pak využívají všech nástrojů pro přesnější naplánování a zjištění informací důležitých pro strategické rozhodování.“ (Blažková, 2007)

3.1 GE matice

„Portfolio matice GE sleduje faktory, které jsou označeny jako faktor „tržní atraktivita“ a faktor „konkurenční přednost“. (Jakubíková, 2008)

Interní faktory ovlivňující konkurenční postavení podle Blažkové (2007):

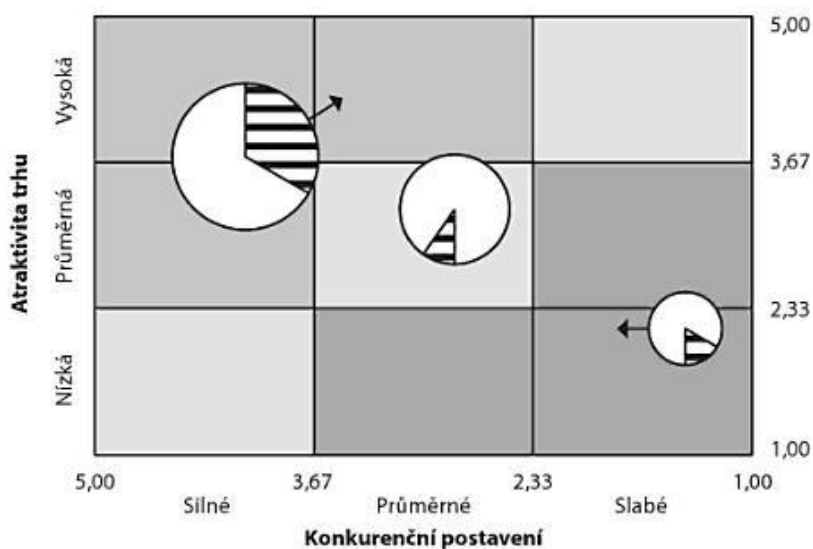
- stabilita majetku a prostředků podniku,
- tržní podíl,
- relativní tržní podíl,
- loajalita zákazníků,
- kvalita,
- přístup k finančním a jiným zdrojům,
- nákladová pozice vůči konkurenci,
- relativní zisk vůči konkurenci,
- postavení značky,
- technologické inovace.

Externí faktory ovlivňující atraktivitu trhu podle Blažkové (2007):

- velikost trhu,
- míra růstu trhu,
- cenové trendy,
- ziskovost trhu,
- segmentace,
- struktura distribučních cest,
- možnost odlišit výrobky a služby,
- bariéry vstupu,
- konkurenční rivalita.

Konstrukce portfolio matice GE je složena z horizontální osy, na které jsou vyznačeny konkurenční přednosti, a z vertikální osy, na které je vyznačena atraktivita oboru. Rozměr os se pohybuje od 1 do 5, přičemž 1 je nízká atraktivnost trhu a znamená slabé konkurenční postavení, 5 je vysoká atraktivnost a znamená silné konkurenční postavení. (Jakubíková, 2008)

Následující obrázek 8 znázorňuje příklad matice GE.



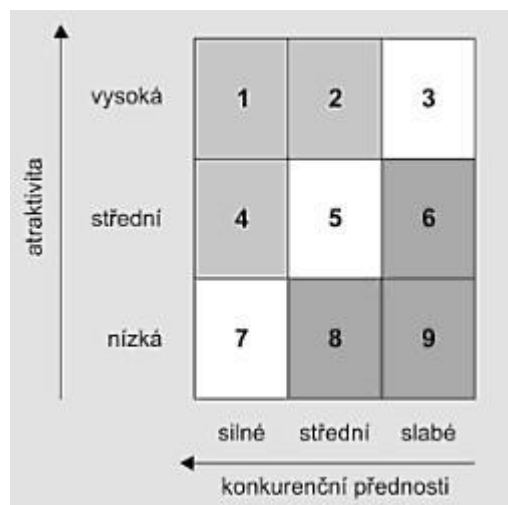
Obrázek 8 Příklad matice GE

zdroj: převzato z (Blažková, 2007)

Matice je rozdělena na tři zóny podle Blažkové (2007) na:

- **Vlevo nahoře** je strategicky výhodné postavení výrobku či služby, do nichž by společnost měla investovat a podporovat jejich růst. Vyjadřují výrazné příležitosti pro podnik, někdy je označována jako „zelená zóna“.
- **Diagonála** je středně výhodné strategické postavení výrobku či služby. Je třeba zvážit, jak investovat, někdy je označována jako „žlutá zóna“.
- **Vpravo dole** je neatraktivní postavení výrobku nebo služby. Firma se musí zamyslet nad tím, jak získat finance nebo jak se jich zbavit, někdy je označována jako „červená zóna“.

Následující obrázek 9 zobrazuje rozdělení matice GE do devíti polí.



Obrázek 9 Rozdělení matice GE na devět polí

zdroj: převzato z (Jakubíková, 2008)

Matice je dále rozdělena na devět polí podle Jakubíkové (2008):

1. Investovat do rozvoje.
2. Chránit (udržovat) pozice.
3. Vybírat investice do rozvoje.
4. Omezit rozvoj.
5. Sklízet.
6. Provést restrukturalizaci – upřednostnit tvorbu zdrojů.
7. Investovat uváženě.
8. Volit výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů.
9. Chránit a přehodnocovat.

3.2 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je určit, na základě silných a slabých stránek firmy, do jaké míry je současná strategie firmy vhodná a významná pro firmu a zda je společnost schopná využít příležitostí a vyvarovat se hrozeb čili změn, které nastávají v prostředí firmy (Jakubíková, 2008).

Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických názvů (Blažková, 2007):

- Strengths = silné stránky,
- Weaknesses = slabé stránky,
- Opportunities = příležitosti,
- Threats = hrozby.

SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jak zobrazuje obrázek 10. Je složena ze dvou analýz: SW a OT. Do analýzy OT patří příležitosti a hrozby, které pocházejí z makroprostředí i z mikroprostředí firmy. Makroprostředí zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory. Mikroprostředí obsahuje zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci a veřejné mínění. Do analýzy SW, která se týká pouze vnitřního prostředí firmy, patří zejména cíle, systémy, procesy, zdroje, firemní kultura a etika, organizační struktura a management firmy (Jakubíková, 2008).

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 10 SWOT analýza

zdroj: převzato z (Jakubíková, 2008)

Podle Blažkové (2007) je dělení následující:

- **Silné stránky** mohou být interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu, oblasti, ve kterých firma vyniká, lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody, jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, možností a potenciálu.
- **Slabé stránky** jsou opakem silných stránek, v jaké oblasti je firma slabá, nemá dostatečně silnou pozici na trhu nebo má nízkou úroveň některých faktorů.
- **Příležitosti** představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější plnění cílů. Zvýhodňují také podnik vůči konkurenci. Než firma využije příležitostí, musí je nejprve identifikovat.
- **Hrozby** jsou nepříznivé situace či změny v podnikovém okolí, znamenají překážky pro činnost firmy, mohou znamenat až úpadek či nebezpečí neúspěchu firmy na trhu, firma musí reagovat pohotově odpovídajícím způsobem, aby hrozby včas identifikovala, odstranila je nebo alespoň minimalizovala.

Následující obrázek 11 udává příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

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

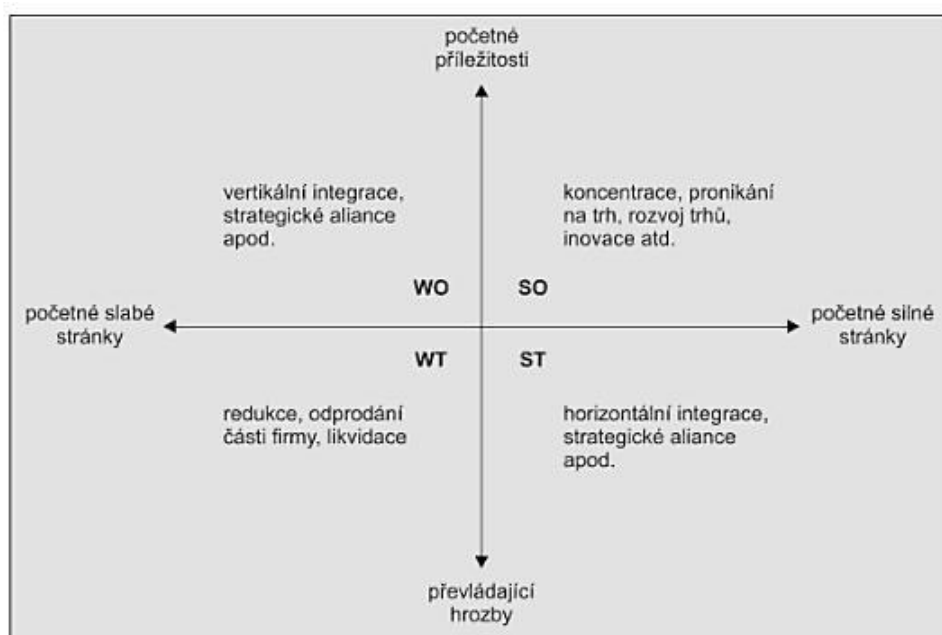
Obrázek 11 Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici

zdroj: převzato z (Blažková, 2007)

„Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4 P – produkt (product), cena (price), distribuce nebo místo (place), reklama nebo marketingová komunikace (promotion).“ (Jakubíková, 2008)

Po výběru jednotlivých kritérií je jim přiřazena váha od 1 do 5 a dále se kritéria hodnotí pomocí škálování. Škála je mezi - 10 až + 10, přičemž 0 znamená, že kritérium nespadá ani mezi silné ani mezi slabé stránky (Jakubíková, 2008).

Využití SWOT analýzy při stanovení strategií firmy zobrazuje obrázek 12.



Obrázek 12 Využití SWOT analýzy k stanovování strategie firmy

zdroj: převzato z (Jakubíková, 2008)

„SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. Může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a velmi subjektivní.“ (Jakubíková, 2008)

3.3 PEST analýza

„PEST analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých předpokládáme, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj (Grasseová, 2012).“

PEST v některých zdrojích i PESTLE analýza popisuje faktory z makrookolí, které různou měrou působí na danou organizaci. Cílem této analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam

všech faktorů, které na podnik působí ale rozlišit a zdůraznit ty velmi důležité. Význam této analýzy stoupá s velikostí podniku. (Sedláčková, 2006)

3.3.1 Politické vlivy

„Za politické faktory můžeme považovat hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politické strana u moci), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru) či politický vliv různých skupin.“ (Grasseová, 2012)

Tyto faktory, ať už politické či legislativní, představují pro podniky velké příležitosti, nicméně z některých příležitostí se mohou stát hrozby. Pro podniky, které svou činnost směřují i za hranice naší země, může být identifikace faktorů, které na ně působí velmi důležitá. (Sedláčková, 2006)

3.3.2 Ekonomické vlivy

„Mezi ekonomické faktory můžeme řadit základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita, stav směnného kurzu), přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů) či daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení).“ (Grasseová, 2012)

Výše uvedené faktory plynou ze stavu ekonomiky jednotlivých států a jsou velmi ovlivněny vývojem makroekonomických trendů. Podniky jako takové a zejména finanční ředitelové či ekonomové by měli těmto faktorům přikládat velkou váhu. (Sedláčková, 2007)

3.3.3 Sociální vlivy

„Sociálními faktory chápeme demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti), sociálně kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika) či dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost (dostupnost potencionálních zaměstnanců s požadovanou kvalifikací a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání, diverzita pracovní síly).“ (Grasseová, 2012)

Tyto vlivy odrážejí postoj obyvatelstva spojený s jejich kulturou a strukturou a i životním stylem. Ten se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ochoty utrácet a také v pracovním nasazení. (Sedláčková, 2007)

3.3.4 Technologické vlivy

„Technologické vlivy například podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný), nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarávání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň.“ (Grasseová, 2012)

Technologické vlivy by měly být podnikem sledovány především z důvodu předejití zaostalosti. Nové technologie mohou také práci podnikům zjednodušit a tím zvýšit jejich efektivitu. Podnik by měl prokazovat aktivní inovační činnost. (Sedláčková, 2007)

Přehled vlivů a názorné příklady ukazuje obrázek 13.

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Obrázek 13 Přehled vlivů makrookolí

zdroj: převzato z (Sedláčková, 2007)

3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jeden z úkolů pro manažery je i analyzovat konkurenční síly v mikrookolí společnosti, odhalit příležitosti a zabránit možnostem ohrožení z této strany. (Dedouchová, 2001)

„Model je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku působícím v určitém odvětví, je určována především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky, odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost.“ (Grasseová, 2012)

Působení pěti sil je znázorněno na obrázku 14.



Obrázek 14 Porterův model pěti sil

zdroj: převzato z (Dedouchová, 2001)

3.4.1 Potenciální konkurenti

Mezi potenciální konkurenty se řadí podniky, které dané společnosti momentálně nekonkurují, nicméně disponují silou se konkurenty stát. Riziko vstupu konkurentů je hrozbou pro ziskovost podniků. Vstup konkurentů závisí především na výši bariér bránících podniku, který chce vstoupit na trh.

Čím vyšší jsou tyto bariéry, tím vyšší jsou náklady, které musí podnik vynaložit na vstup do odvětví. Náklady se váží také na obrat daného okolí, neboli čím vyšší je obrat, tím vyšší náklady pro potenciálního konkurenta. Podle Dedouchové (2001) rozlišujeme tři základní bariéry:

- oddanost zákazníků,
- absolutní nákladové výhody,
- míru hospodárnosti.

Oddanost zákazníků k výrobkům podniku vytváří problémy nově vstupujícímu podniku, jehož náklady na přechod loajálních zákazníků mohou být neúnosně vysoké.

Mezi absolutní nákladové výhody řadíme dokonalejší výrobní technologie dané dlouholetým vývojem, licence, patenty nebo také odbornost pracovníků.

Posledním bodem je míra hospodárnosti, která je výsledkem vztahu mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Při nízkém riziku mohou podniky požadovat vyšší cenu výrobku a tím i vyšší zisky. (Dedouchová, 2001)

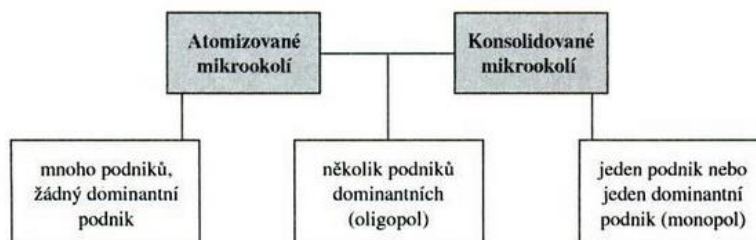
3.4.2 Rivalita mezi podniky

Tento faktor je velmi důležitý, zejména při stanovování ceny produktů. Je-li rivalita slabá, má podnik možnost určovat vyšší ceny. Naopak je-li silná, může vznikat cenová válka.

Rozsah rivality mezi podniky podle Dedouchové (2001) obsahuje tři základní faktory:

- strukturu makrookolí,
- poptávkové podmínky,
- výšky výstupních bariér z daného mikrookolí.

Struktura mikrookolí je dána velikostí jednotlivých podniků, které se na daném trhu vyskytují. Tyto struktury se mění od atomizovaného až po konsolidované. Samozřejmě čím větší podnik je, tím vyšší schopnost má při manipulaci s cenou. Více aktivit podniku umožňuje krátkodobě prodávat i se ztrátou a ničit tak konkurenci. Strukturu makrookolí znázorňuje obrázek 15.



Obrázek 15 Struktura mikrookolí

zdroj: převzato z (Dedouchová, 2001)

Poptávkové podmínky v mikrookolí jsou dalším určujícím faktorem intenzity rivality mezi podniky. Poptávka tvoří prostor pro možnou expanzi. Ovšem klesá-li, mohou podniky růst, pouze pokud obsadí část trhu jiných podniků.

Mezi výstupní bariéry patří především:

- investice do strojů a zařízení, které nemají variantní využití a nemohou být prodány,
- emocionální přístup, kdy podnik není ochoten vystoupit z daného mikrookolí ze sentimentálních důvodů,

- strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami uvnitř podniku, kde každá z nich podniká v jiném mikrookolí. Nízký obrat jedné podnikatelské jednotky může způsobit vysoký obrat jednotky podnikající v jiném mikrookolí. Podnik proto není ochoten vystoupit z trhu, kde má nízký obrat a podobně. (Dedouchová, 2001)

3.4.3 Vyjednávací síla kupujících

Má-li podnik schopnost nastavit své ceny, zvyšuje tím svůj zisk. Je-li vyjednávací síla kupujících výrazná, podnik si nemůže tento luxus dovolit.

Pokud kupující tlačí ceny dolů, požadují lepší kvalitu či servis, mohou vypadat jako hrozba. S těmito požadavky je nutné zvyšovat náklady. Podmínky, při kterých mají kupující větší sílu (Dedouchová, 2001).

- Pokud se mikrookolí, které nabízí výrobky, skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků, takové podmínky vedou k dominantnímu postavení kupujících.
- Nakupují-li kupující ve velkém množství, za takovýchto podmínek mohou kupující využít své kupní síly a působit na snížení ceny.
- Když kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami a tak způsobí, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují ceny.
- Jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou.
- Mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami a dosáhnou tak snížení ceny.

3.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Pokud mají dodavatelé velký vliv na podnik a mohou si určovat cenu, jsou pro organizaci hrozbou. Naopak slabí dodavatelé mohou podniku snížit ceny vstupů a tím i cenu výsledného produktu. Cena výsledného produktu tedy velmi závisí na schopnostech dodavatelů. Ti jsou silnější v následujících případech (Dedouchová, 2001).

- Jestliže výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů.
- Když mikrookolí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité. V takovém případě existence dodavatelů na tomto mikrookolí nezávisí. Dodavatelé tak mají malý stimul k snižování ceny či zlepšování kvality.

- Pokud jsou dodavatelé natolik diferencováni, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému. V takovém případě je podnik závislý na daném dodavateli a není schopen proti tomu cokoli dělat.
- Mohou-li dodavatelé pohrozit integrací směřující do daného mikrookolí, podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny.
- Jestliže kupující podniky nejsou schopné využít hrozby vertikální integrace a uspokojit potřeby nižšími cenami vstupů.

3.4.5 Hrozba substitučních výrobků

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující tvorbu ceny. To ve výsledku limituje schopnost podniku dosahovat vyšších zisků. Pokud jsou však výrobky jedinečné, mají podniky možnost a příležitost zvýšit ceny a tím i výslednou výši tržeb a zisků. (Dedouchová, 2001)

Tato hrozba představuje riziko, že si náš zákazník vybere namísto našeho produktu ten, který lépe uspokojí jeho potřeby. Dle Blažkové (2007) lze této hrozbě čelit několika způsoby.

- Snížením ceny výrobku lepší kontrolou jeho nákladů, snížením relace cena/užitek současného výrobku.
- Zvýšením užitné hodnoty výrobku, nabídkou doplňkových služeb.
- Včasným předvídaním přání a požadavků zákazníků.
- Vývojem nových výrobků, nabídkou služeb, které se výrazně liší od konkurence.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.

Pro praktickou část mé bakalářské práce jsem si vybral společnost, která mě provází celým dosavadním životem. Od svého útlého věku se v této společnosti pohybuji a v posledních letech i zastávám některé administrativní funkce. NAPA TRUCKS spol. s r. o. je významným hráčem na českém trhu nákladních automobilů a já jsem velmi rád, že jsem tak blízko veškerému dění, odehrávajícímu se uvnitř společnosti.

4.1 Profil společnosti

Obchodní jméno

NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Sídlo

Semtín 100

533 53 Pardubice

Česká republika

Identifikační číslo

25288717

Den zápisu do Obchodního rejstříku

15. 5. 1998

společnost je vedena v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové oddíl C
vložka 13203

Základní jmění k 1. 1. 2012

100 000 korun českých (dále jen Kč) (splaceno v plné výši)

Předmět podnikání

Opravy ostatních dopravních prostředků

Opravy silničních vozidel

Silniční motorová doprava provozovaná vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti

Nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (NAPA TRUCKS spol. s r. o., 2011)

4.2 Nabídka společnosti

- Prodej nákladních vozidel DAF a TATRA Phoenix.
- Záruční a pozáruční servis vozidel (DAF, TATRA Phoenix).
- Pozáruční servis všech ostatních značek.
- Servis přípojné techniky (smluvní servis Kögel a Panav).
- Prodej originálních náhradních dílů (DAF, TATRA Phoenix).
- Prodej náhradních dílů a příslušenství (TRP, Allmakes).
- Ověřování tachografů (digitálních i analogových).
- Měření geometrie.
- Zprostředkovávání STK.
- Měření emisí pro všechny typy motorů.
- Provozování odtahového a vyprošťovacího vozidla.
- Prodej PHM a AD Blue.
- Montáž jednotek Toll Collect a jednotek pro výběr slovenského mýtného.
- Mytí vozidel.
- Pronájem nebytových prostor.
- Pronájem parkovacích ploch.
- Pronájem vozidel.

5 HISTORIE VZNIKU SPOLEČNOSTI

Současná podoba společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. je výsledkem snahy několika lidí. V první řadě jde o inženýra (dále jen ing.) Jiřího Kojzara a Miloslavu Kojzarovou, majitelé společnosti, a zaměstnance, kteří v této společnosti dlouhodobě působí. Vzhledem k patriotickému přístupu majitelů tohoto podniku i lidí působících v něm, považuje autor za klíčové, popsat jak jednotlivé etapy vývoje podniku, tak i změny v jeho organizaci a struktuře a dále také v ekonomických výsledcích. Znalost těchto údajů je klíčová pro pochopení přístupu vlastníků i zaměstnanců k zákazníkům společnosti.

5.1 Vývoj v letech 1990 až 1995

Toto období bylo ve znamení velkých změn v životech zakladatelů společnosti. Po úpadku komunistického režimu se otevřely nové příležitosti, které ale provázelo i obrovské riziko. Ing. Jiří Kojzar v té době pracoval v podniku Československá státní automobilová doprava státní podnik (dále jen ČSAD s. p.) na pozici investičního náměstka.

V roce 1991 se rozhodl pro přechod do soukromého sektoru a zahájil podnikání jako fyzická osoba. Roku 1992 definitivně ukončil působení ve společnosti ČSAD s. p. a začal zprostředkovávat prodej návěsů značky Trailor v pronajaté kanceláři. Téhož roku se Miloslava Kojzarová, nynější jednatelka společnosti, vrátila z mateřské dovolené a spolu založili sdružení fyzických osob, které vystupovalo pod jménem ing. Jiří Kojzar-NAPA. Tento název vznikl z počátečních písmen slov návěsy, automobily, přívěsy, autobusy a podnik se prezentuje tímto názvem dodnes.

Na podzim roku 1992 byla Ing. Kojzarovi nabídnuta spolupráce, na koncesionářské bázi, zástupci společnosti DAF Trucks Naamloze Vennootschap (dále jen N. V.). Značka nákladních automobilů DAF nebyla v té době v České republice známá a do tohoto roku nebyla k dostání na českém trhu.

Vývoj sdružení fyzických osob ing. Jiří Kojzar-NAPA, jako i vývoj soukromého dopravního sektoru významně ovlivnily soukromé leasingové společnosti. Vidina lehce přístupného kapitálu zlákala mnoho dopravců k leasingovým smlouvám s koeficientem až 1,59. Tudiž zaplatili na úrocích až 59% z pořizovací ceny. To samozřejmě vedlo ke krachu mnoha dopravců a záplavě trhu takzvanými (dále jen tzv.) „reprodejovými“ vozy. Vysoký počet těchto vozů prakticky znemožnil prodej vozů nových a tak musely firmy hledat nové možnosti rozšíření služeb.

Ing. Jiří Kojzar se proto rozhodl navázat spolupráci s francouzskou firmou Samko a Tambour, sídlící v Paříži. Od nich odebírali náhradní díly na návěsy a přívěsy. Dále své služby rozšířili o prodej olejů a pneumatik k přívěsům a nákladním vozidlům.

Rok 1994 byl ve znamení velkých změn. Jednou byl příchod prvního zaměstnance, který rozšířil pracovní tým a umožnil tak růst sdružení. Hlavní a nejdůležitější změnou byl ovšem krach holandské automobilky DAF Trucks N. V. Do problému se vložila holandská vláda a společnost byla nabídnuta k prodeji. Během krátké chvíle byla odkoupena americkým gigantem Paccar Incorporated (dále jen Inc.), který si vydobyl své místo na americkém trhu díky svým těžkotonážním nákladním automobilům.

Od května roku 1994 se začal obnovovat prodej nových vozů v České republice. Ten ovšem nebyl jednoduchý a rychlý tak, jak je tomu dnes. Pro každý nový nákladní automobil se muselo přímo do holandské automobilky a vozidlo poté převézt do České republiky.

Nárůst prodeje značky DAF v těchto letech můžeme přičíst tomu, že DAF Trucks N. V. poskytoval velice výhodnou formu leasingu s koeficientem 1,25 včetně čtyřletého pojištění auta, což bylo na tehdejšímu trhu prakticky bezkonkurenční. Ovšem chybějící mechanismus kontroly plátců znamenal během poměrně krátké doby konec tohoto systému.

5.2 Vývoj v letech 1995 až 2000

Rok 1997 se zapisuje do podnikové historie vznikem zastoupení společnosti DAF Trucks N. V. v České republice, a to v podobě dceřiné společnosti DAF Trucks CZ, s. r. o. V tu dobu bylo na českém trhu sedm koncesionářů neboli zástupců značky DAF. Změna politiky značky DAF vedla k prodloužení spolupráce pouze s „full dealery“. To znamenalo, že ke každému prodejnímu místu musel mít dealer i vlastní servisní služby a prodej náhradních dílů.

Proto pro sdružení fyzických osob započalo náročné období hledání vhodného prostoru k umístění sídla společnosti. Nakonec byl zvolen areál podniku Dopravně mechanizačního podniku (dále jen DMP) akciové společnosti (dále jen a. s.), kde byly pronajaty tři kanceláře, skladový prostor o velikosti 100 metrů čtverečních (dále jen m²) a také tři servisní stání. Byli najímání další pracovníci a dne 15. 5. 1998 byla společnost zapsána do obchodního rejstříku (dále jen OR) u Krajského soudu v Hradci Králové, pod názvem NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Podpis dealerské smlouvy znamenal přidělení prodejního regionu Východní Čechy a zavazoval k nabírání a školení nových zaměstnanců tak, aby vyhovovali standardům společnosti DAF Trucks N. V.

Následující rok, respektive rok 1999 přinesl konkurz společnosti DMP Pardubice a.s. a tudíž i možnost odkupu části areálu. Pozdější přechod z nájmu do vlastnictví byl velkým krokem kupředu. NAPA TRUCKS spol. s r. o. začala vytvářet plány na rekonstrukci objektu. V téže roce probíhalo přijímání nových zaměstnanců, jejichž počet se zvýšil na osm. Vyšší počet pracovníků vedl k rozšíření poskytovaných služeb a k jejich zkvalitnění. To mělo za následek také zvýšení prodeje nových vozidel. V roce 1998 činil celkový počet prodaných nových vozů 56 kusů a rok následující toto číslo vystoupalo až na hodnotu 72 kusů.

5.3 Vývoj v letech 2000 až 2005

Postupný odkup areálu v Doubravicích přispěl k boomu, který probíhal v těchto letech. Společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. v roce 2000 téměř zdvojnásobila počet prodaných vozidel a zařadila se tím mezi nejvýznamnější dealery v České republice. Na rozdíl od většiny společností u nás, se majitelé soustředili na tvoření kapitálu z prodeje vozidel, což se v dalších letech ukázalo jako správný krok. V tu dobu zákon umožňoval tvoření rezerv na opravy bez nutnosti deponování peněžních prostředků, což významně ovlivnilo finanční strategii podniku. V roce 2001 došlo k odkoupení části areálu, respektive jedné administrativní budovy, servisní haly se sedmi stánkami a skladových ploch. V tu dobu začala fáze realizace plánů na rekonstrukci objektu.

V roce 2002 došlo k odkupu zbylých částí areálu o celkové rozloze 3,5 hektarů a přibližné ceně 25 milionů korun českých (dále jen Kč). Tento krok představoval velkou příležitost pro zkvalitnění a rozšíření služeb. Součástí areálu byly tři administrativní budovy, dvě velké servisové haly, čerpací stanice, stanice technické kontroly (dále jen STK) pro nákladní automobily, mycí linka a velké množství parkovacích ploch. Stinnou stránkou ovšem byl zanedbaný stav celého areálu, který měl před sebou náročnou rekonstrukci. Náklady na opravu areálu se od roku 2002 až dodnes pohybují v miliónech korun ročně.

Téhož roku obdržela společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. první z řady ocenění a to DAF Excelent Dealer, za nejlepší výsledky roku 2002. V návaznosti na úspěchy rozšířila společnost počet zaměstnanců na celkových 37 ke dni 1. 1. 2003. Tyto kroky vedly k přípravování podkladů pro udělení certifikátů kvality ISO 9001 a ISO 14001. Na rozdíl od mnohých podniků, pro které bylo zavedení norem ISO pouhou nutností, se společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. snažila tyto standardy implementovat do chodu podniku tak, aby mu pomohly ke zlepšení svých služeb. Certifikát ISO 9001 obdržela společnost v prosinci roku 2004 a o rok později získala také certifikát ISO 14001.

Vzhledem ke stále rostoucímu počtu prodaných vozidel a své firemní politice směřující k neustálému zlepšování služeb, musel management společnosti přemýšlet o rozšíření sítě svých poboček. V roce 2005 skončilo dlouhé hledání nového objektu a bylo rozhodnuto o umístění nové pobočky v areálu ČSAD Svitavy, který se nacházel ve městě Moravská Třebová. Pro tyto účely byla tedy odkoupena část areálu v pořizovací ceně 8,5 miliónů korun českých. Celý objekt byl, až na místní komunikace, ve špatném stavu a tak jej čekala investice ve výši pořizovací ceny, aby místo vyhovělo standardům holandské automobilky.

Dalším významným krokem k rozvoji společnosti bylo pořízení vlastního odtahového vozidla v září roku 2005, které představovalo značnou investici, nicméně i dobrý příslib návratnosti. Vozidlo totiž slouží nejen k odtahu nepojízdných automobilů, ale i k vyprošťování přívěsů, návěsů, autobusů a i celých souprav a k jejich následnému odtahu do některého ze servisních zařízení.

5.4 Vývoj v letech 2005 až 2010

Toto období by se pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. dalo nazvat obdobím největšího rozkvětu. Ekonomická situace naprosté většiny subjektů na evropském trhu byla více než příznivá. Tento všeobecný růst samozřejmě pozitivně ovlivňoval i kamionovou dopravu, která byla potřeba více než kdy jindy. To mělo za následek velmi rychlý růst v počtu prodaných nových vozidel značky DAF a to až na číslo 325 v roce 2007. Kromě roků 2009 a 2010, které byly velmi významně ovlivněny celosvětovou hospodářskou krizí, můžeme toto období charakterizovat jako nejlepší v dosavadním vývoji společnosti.

V roce 2005 ukončil svou činnost autorizovaný dealer značky DAF, Firad s. r. o. se sídlem v Jablonci nad Nisou, který obhospodařoval region Ústeckého a Libereckého kraje. Společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. dostala nabídku na převzetí tohoto regionu. O dva roky později, v rámci zkvalitnění poskytovaných služeb, otevřela novou pobočku v Mostě. To se, s odstupem času, ukázalo jako nepříliš vhodný krok, protože za celou dobu působení této pobočky, to jsou roky 2007 až 2012, se nepodařilo dosáhnout alespoň uspokojivých ekonomických výsledků. Hlavní příčinou nezdaru byla pravděpodobně neschopnost nalézt kvalitního vedoucího pracovníka, o něž je v této části republiky velká nouze.

Díky pozitivním výsledkům hospodaření pokračovalo nabírání pracovníků, které se v roce 2007 zastavilo na počtu 72 zaměstnanců. V porovnání s obdobím před deseti lety, kdy byli zaměstnanci pouze čtyři, je to poměrně výrazný posun kupředu a známka kvalitního managementu společnosti. Rekordní čísla ve všech ekonomických výsledcích v roce 2007

toho byla důkazem. Nekontrolovatelný růst trhu, který vyústil v globální ekonomickou krizi, projevoval v České republice zatím pouze pozitivní následky.

Následky negativní se v České republice projeví v druhé polovině roku 2008. Na krátkou dobu se kamionová doprava kompletně zastavila. Parkoviště a odpočívadla pro nákladní automobily byla prázdná. Lidé přestali utrácet své peníze a automobilový trh se ocitl v hluboké regresi. Mnoho podniků u nás řešilo tuto situaci propuštěním části svých zaměstnanců. Na rozdíl od nich se NAPA TRUCKS spol. s r. o. snažila o udržení zaměstnanosti a chybějící finance získat pomocí jiných úsporných opatření.

Především oblast fixních nákladů skýtala velké možnosti. Položky jako cena osvětlení objektu, nebo náklady na vytápění předtím nikdo neřešil do úplných detailů. Přitom znamenají ročně v rozpočtu milióny korun. Díky takzvanému (dále jen tzv.) „ponoření“ se do problému fixních nákladů a enormní snaze svých zaměstnanců, byla společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. schopna ufinancovat svůj chod bez větších problémů. A to i přes velmi markantní snížení počtu uskutečněných obchodů.

Ještě před rokem 2007 začal ing. Jiří Kojzar plánovat výstavbu nové provozovny v Libereckém kraji. Především kvůli tomu, že pobočka v Mostě nevykazovala uspokojivé výsledky a byla pouze v najatých prostorách. V první polovině roku 2008 byl tedy za tímto účelem zakoupen pozemek v Jeřmanicích u Liberce, který byl velmi dobře situovaný vedle dálniční komunikace. Pořizovací cena činila 4,5 miliónů Kč. Bylo nutné udělat náročné zemní práce, jejichž součástí bylo i přivedení sítí elektrické, kanalizační a vodovodní. To představovalo další náklady ve výši 6,5 miliónů Kč především díky skalnímu podloží, které se pod objektem nachází. V další fázi projektu došlo k vypracování studie, jejíž součástí byl předběžný rozpočet na stavbu ve výši 84 miliónů Kč. Díky ekonomické krizi byl ale celý projekt pozastaven.

Rok 2009 byl jedním z nejtěžších v historii společnosti. Prodej nových vozidel zaznamenal oproti minulým obdobím výrazný pokles a to až k hranici pouhých 100 kusů. Spolu s tím společnost zaznamenávala i pokles tržeb ze servisní činnosti a prodeje náhradních dílů. I přes tyto nepříznivé faktory dokázala společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. vytvořit zisk a udržet zaměstnanost. Díky ekonomickým podmínkám v České republice mnoho dopravců značně omezilo svou činnost a někteří z nich činnost ukončili úplně. Trh se pročistil a to, že prodělal tak velký skokový pokles, předznamenávalo růst v dalších obdobích.

5.5 Vývoj v letech 2010 až 2013

Po překonání těžkého období, které částečně zasahovalo i do roku 2010, společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. opět zahájila svou širokou škálu investic do prostředí, ve kterém pracuje. Byla dokončena oprava areálu v Pardubicích, která s sebou přinesla i výstavbu malého muzea značky DAF spolu s místností pro předávání nových vozů. Dokončena byla také oprava areálu v Moravské Třebové, který už je celý v majetku společnosti. Tím však investice zdaleka nekončily, zejména díky znovuoobnovení projektu výstavby nové pobočky v Jeřmanicích.

Tento krok je přelomovým pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. Dosud se nikdy nerozhodla pro stavbu nového objektu, nýbrž rekonstruovala objekty staré. Po náročných kalkulacích případných výnosů a nákladů se rozhodla pro uskutečnění výstavby. Roku 2010 byl projekt předán ateliéru architektury Jana Mádlíka. Po konzultaci se zástupci společnosti DAF Trucks N. V. byl projekt přepracován a zjednodušen. Během roku 2011 byl srovnán výškový rozdíl 18 metrů mezi spodní a horní hranicí pozemku a v červenci 2012 započala samotná výstavba administrativní budovy, včetně servisní haly a skladu náhradních dílů. Výběrové řízení probíhalo nejen na stavební společnost, ale i na financování celého projektu. Vlivem dlouhotrvajícího jednání bylo docíleno výhodného úvěru u Komerční banky a.s., která navíc umožnila doplacení nevýhodného úvěru z minulých období a přidala také snížení bankovních poplatků téměř o celé dvě třetiny. I tak ale vychází splátka úvěru na 661 tisíc Kč měsíčně, po dobu deseti let. Slavnostní otevření nové pobočky se uskutečnilo 20. 3. 2013.

Mezi další velké příležitosti patří nepochybně spolupráce automobilky DAF s automobilkou Tatra, která od holandské značky odebírá motory a kabiny. Zařazení Tatry Phoenix, nového vozu kopřivnické automobilky, do produktové nabídky společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. je významným posunem k získání konkurenceschopnosti v těžké třídě nákladních vozidel.

5.6 Shrnutí vývoje v číslech

Po patnácti letech fungování společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. lze říci, že její vývoj jde správným směrem. Hlavní podíl na tom mají samozřejmě majitelé, kteří se největší měrou zasadili o transformaci podniku, který začínal v jedné kanceláři, na podnik s obratem kolem miliardy Kč. Zásluhy ovšem nelze připsat pouze majitelům. Podnik vždy tvoří zaměstnanci a bez kvalitních pracovníků by společnost zdaleka nebyla tam, kde je dnes.

5.6.1 Vývoj počtu zaměstnanců

NAPA TRUCKS spol. s r. o. se počtem svých zaměstnanců řadí mezi střední podniky. Přesný vývoj počtu zaměstnanců je znázorněn v tabulce 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech.

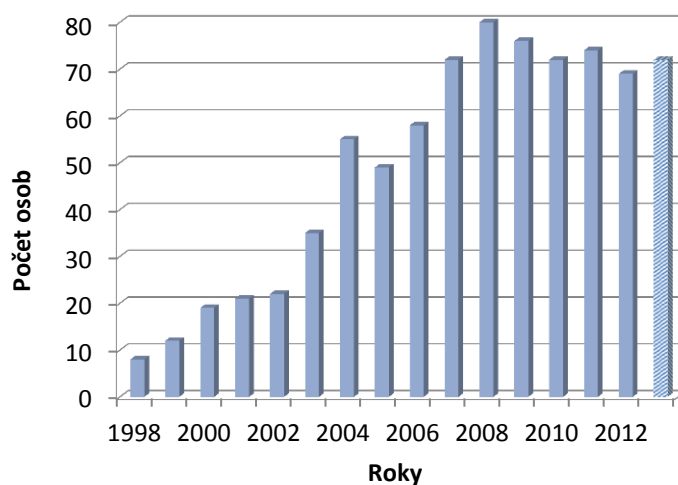
Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
8	12	19	21	22	35	55	49
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
58	72	80	76	72	74	69	*72

Zdroj: upraveno podle (NAPA TRUCKS spol. s r.o., 2011)

Pro přehlednost a také pro lepší znázornění vlivu ekonomické krize na počet zaměstnanců byl vytvořen graf na obrázku číslo 16 Vývoj počtu zaměstnanců v letech.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech



Obrázek 16 Vývoj počtu zaměstnanců v letech

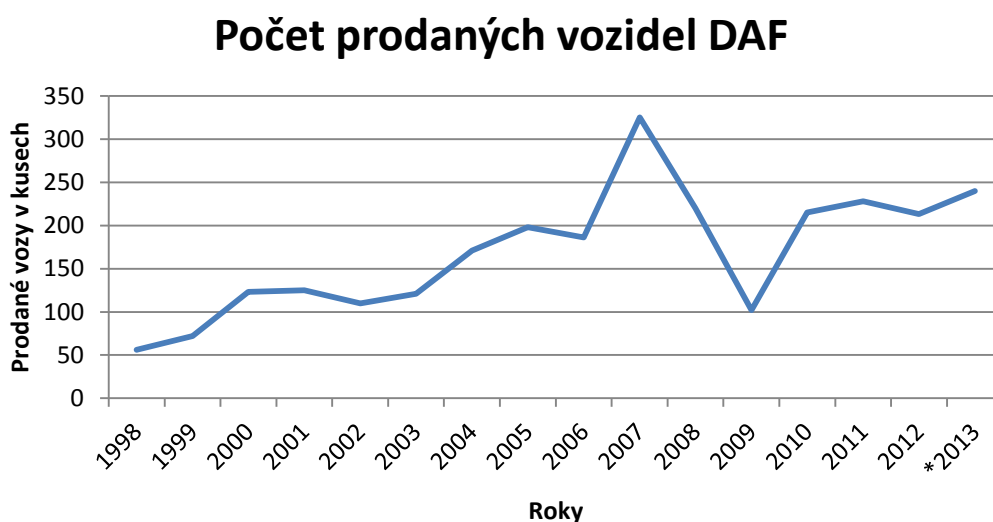
zdroj: vlastní zpracování

Díky úsporným opatřením nebylo propouštění většího počtu zaměstnanců nutné, ovšem klesající tendence je patrná. Za zvýšení počtu zaměstnanců v posledním roce může zejména výstavba nové pobočky, která vyžaduje nové pracovníky.

5.6.2 Vývoj počtu prodaných vozidel

Prodej nákladních vozidel zaznamenal od devadesátých let minulého století velký pokrok. Rychlost výroby a také škála produktů jsou s minulým tisíciletím téměř neporovnatelné.

Neporovnatelné jsou i nároky zákazníků značky DAF a to jak na spolehlivost produktů, tak na rychlost jejich dodání. Za 15 let působení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. dodala tato společnost svým zákazníkům již téměř 2500 nových vozidel značky DAF. Obrázek číslo 17, Počet prodaných vozidel DAF, znázorňuje křivku prodeje nových vozů. Na té je jasné vidět dopad globální krize na autodopravu v České republice. V posledních letech je zřejmé zlepšení, což dokazuje i plán prodeje pro rok 2013, stanovený společností DAF Trucks CZ s.r. o. na 240 kusů.

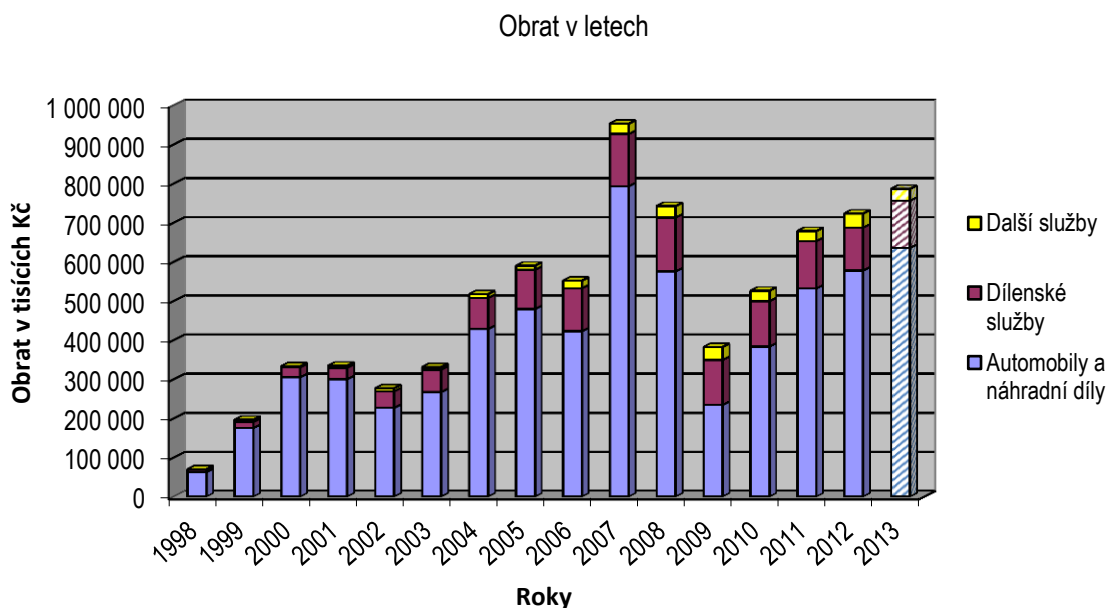


Obrázek 17 Počet prodaných vozidel DAF

zdroj: vlastní zpracování

5.6.3 Vývoj obrátu společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

O rozvoji společnosti svědčí i její obrát. Ten se v průběhu let vyšplhal až k hranici jedné miliardy korun českých, ale nikdy ji nepřesáhl. Obrázek 18, Obrát v letech ukazuje podíly jednotlivých služeb společnosti na celkovém obrátu.



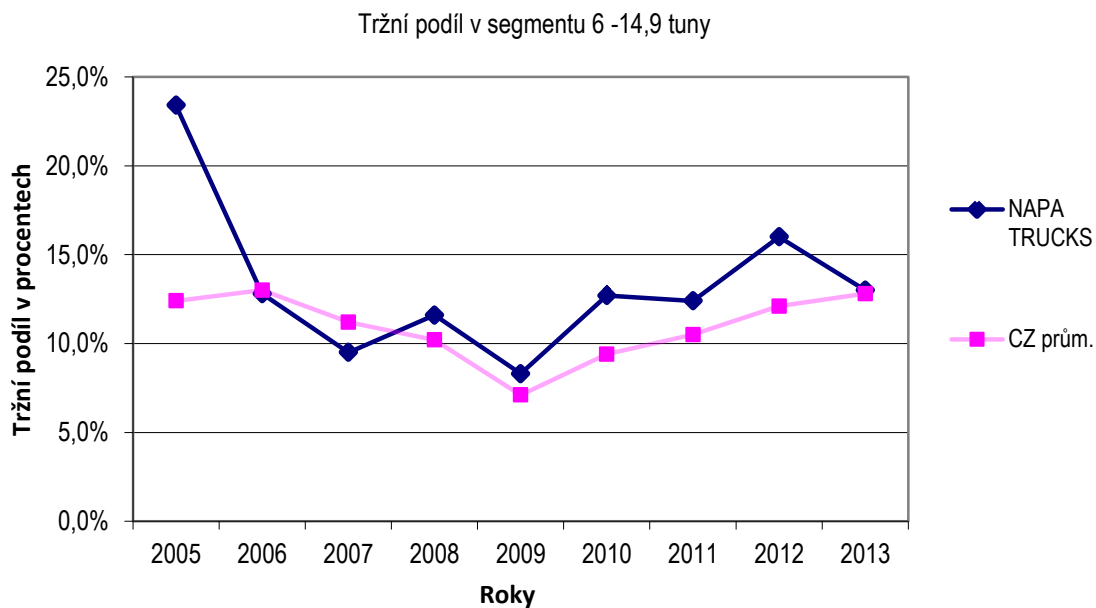
Obrázek 18 Obrat v letech

zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl na obratu společnosti má prodej nových vozidel a náhradních dílů. Marže na nových autech je ale velmi nízká a náhradní díly se v 90 % případů prodávají silně pod doporučenou cenou. Proto nelze opomenout servisní činnost, která významně přispívá k pozitivním výsledkům společnosti. V posledních letech byl prokázán nárůst v obratu dalších služeb. Ročně se ověří kolem 1500 tachografů a prodá kolem 2,5 miliónů litrů pohonných hmot.

5.6.4 Tržní podíl společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

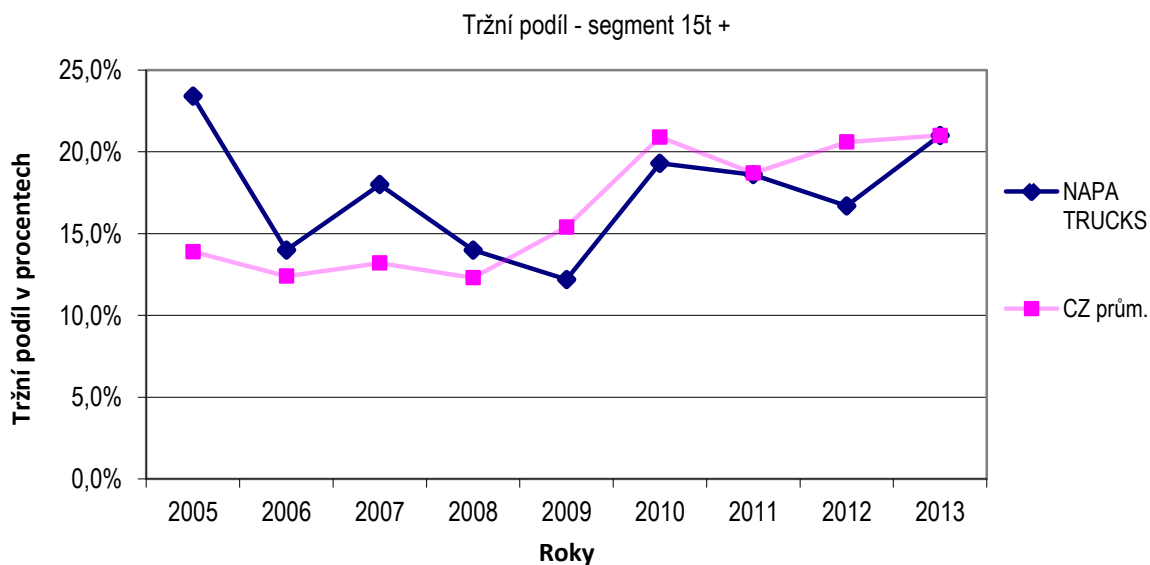
Mezi nejdůležitější ukazatele patří tržní podíl společnosti. V něm se promítá kvalita nabízených produktů, přístupu k zákazníkům, předprodejní i poprodejní péče o zákazníky, řízení lidských zdrojů společnosti a další činnosti, bez kterých žádná organizace nedosáhne vysokého tržního podílu. Tržní podíl společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. se dlouhodobě nachází nad průměrem ostatních dealerů značky DAF v České republice. Tento trend zobrazuje obrázek číslo 19, Tržní podíl v segmentu 6- 14,9 tuny a obrázek číslo 20, Tržní podíl v segmentu 15 tun+.



Obrázek 19 Tržní podíl v segmentu 6-14,9 tuny

zdroj: vlastní zpracování

V segmentu od 6 do 15 tun se společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. dlouhodobě drží v popředí dealerů značky DAF. Patnácti procentní podíl z celého trhu v roce 2012 jasně ukazuje, že nákladní vozidla lehké třídy kupují zákazníci u této společnosti nejčastěji.



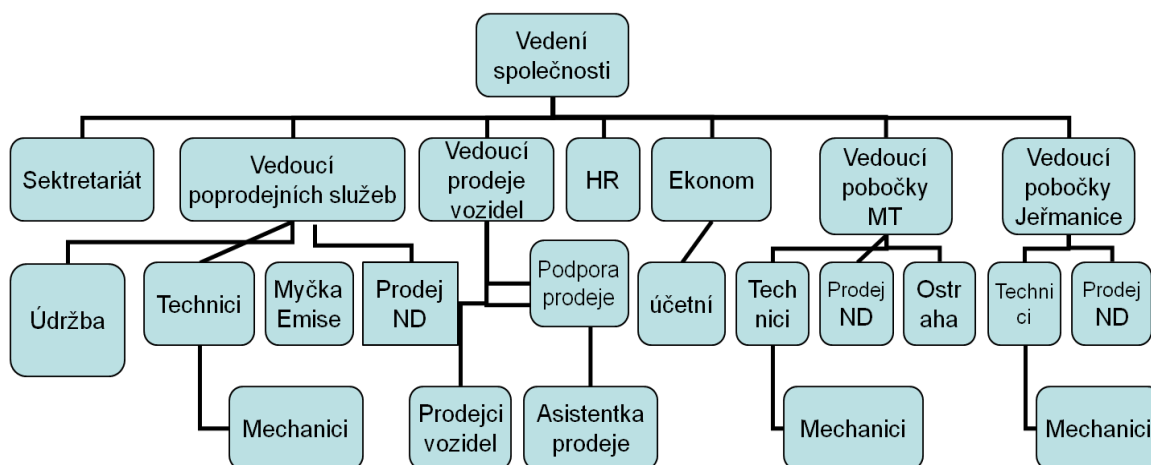
Obrázek 20 Tržní podíl v segmentu 15 tun+

zdroj: vlastní zpracování

Graf na obrázku číslo 5 Tržní podíl v segmentu 15 tun+ názorně ukazuje, že v prodeji nákladních automobilů třídy 15 tun + zaostává společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. za ostatními dealery značky DAF. Je-li hodnocen vývoj tržního podílu této třídy v letech, lze vidět sestupnou tendenci, která se, v roce 2013 pravděpodobně přiblíží republikovému standardu.

5.6.5 Organizační struktura

V roce 2004 obdržela společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. certifikát ISO 9001. Součástí požadavků, které musí být splněny před certifikací, je i forma organizační struktury. Pro tyto účely byla roku 2003 upravena a její struktura je držena dodnes. Organizační strukturu společnosti znázorňuje obrázek číslo 21, Organizační struktura společnosti.



Obrázek 21 Organizační struktura společnosti

Zdroj: převzato z (NAPA TRUCKS spol. s r.o., 2013)

6 SITUAČNÍ ANALÝZA MARKETINGOVÉ ČINNOSTI SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.

NAPA TRUCKS spol. s r. o. je autorizovaným dealerem společnosti DAF Trucks N. V. Podpisem dealerské smlouvy se zavázala k plnění požadovaných standardů, které úzce souvisí s prezentací značky DAF. Hlavním krédem této značky je kvalita a tu chce vyjadřovat ve všem, co společnost dělá. DAF si v automobilovém průmyslu vytvořil jméno, které je respektované a u konkurence obávané. Zákazníci si silné značky velmi váží a rádi jednají s organizací, která za ní stojí.

Posilování dobrého jména není jednoduchý úkol a jsou zde faktory, které se nedají ani při nejlepší vůli ovlivnit. Společnost DAF Trucks N. V. se snaží zajistit externí a i interní identitu společnosti a tu konzistentně zobrazovat při jakékoliv komunikaci. To samozřejmě klade náročné požadavky na oficiální dealery, mezi něž patří i společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. Tyto požadavky ovšem obsahují určitou míru variability. Neznamená to, že veškerá marketingová komunikace je u všech dealerů stejná. Naopak DAF využívá kreativity svých dealerů a pouze udává určité hranice, jak může daný materiál vypadat. DAF zajišťuje uplatnění několika základních prvků a textových standardů použitých ve všech materiálech týkajících se společnosti DAF. Dealerská smlouva podmiňuje dodržování těchto standardů. (DAF TRUCKS N. V., 2013)

6.1 Prvky tvořící identitu společnosti DAF

Prvků, které navenek reprezentují společnost DAF, je nespočet. V následujících kapitolách budou vyjmenovány ty nejdůležitější. Jsou to prvky, které musí všichni autorizovaní dealeři dodržovat a jejichž plnění vede k vysoké úrovni prezentace jak značky DAF tak sebe sama.

6.1.1 Logo

„Naše logo lze rozpoznat všude, vždy má stejný vzhled, proto vzniká asociace s hodnotami a charakterem naší značky. Logo společnosti DAF je symbol organizace, který vyjadřuje jednotně a profesionálně korporátní identitu naší organizace.“ (DAF Trucks N. V., 2012)

Logo, vzhledem k politice značky DAF, nemůže být v této práci uvedeno. Použití loga společnosti je povoleno pouze v reklamních materiálech vytvořených společností DAF Trucks N. V., jejich dceřinými společnostmi nebo autorizovanými dealery (DAF Trucks N. V., 2013).

6.1.2 Písmo

Kromě každodenní korespondence, kde je používáno písmo Arial, se na reklamních materiálech, může používat pouze písmo Helvetica Neue. (DAF TRUCKS N. V., 2012)

6.1.3 Exteriéry a interiéry budov

„Konzistentní používání barev, materiálů, tvarů, štítů a směrových tabulí je velmi důležité pro vytváření požadované image naší značky. Je důležité, aby zvolené prvky obohacovaly vzhled budovy.“ (DAF TRUCKS N. V., 2013)

„Pokud prodejce DAF plní konkrétní standardy společnosti DAF, obdrží znak určený pro vnější stěnu a certifikát pro umístění do vstupní haly.“ (DAF TRUCKS N. V., 2013)

„Vzhled prostor pro návštěvníky musí být v souladu s identitou značky DAF. Musí působit atraktivně, profesionálně a dynamicky. V rámci minimálního označení je požadováno označení recepce, servisu a prodeje dílů. Toto označení musí být v souladu s příručkou DAF.“ (DAF TRUCKS N. V., 2012)

6.1.4 Korespondence a média

Veškerá korespondence, či například zasílaná konfigurace vozidel zákazníkům musí mít jednotnou formu. To platí i pro komunikaci prostřednictvím emailu, která musí také probíhat dle manuálu. Všechny tyto prvky přispívají k dobrému jménu a profesionálnímu vystupování společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Internetové stránky společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. musí také podléhat standardům DAF.

Ke komunikaci patří také telefonické spojení. Telefon musí být zvednut do třiceti vteřin od prvního zazvonění. Pokud se do patnácti vteřin nikdo neohlásí, začnou zvonit telefony v celé společnosti, aby byla zajištěna správná péče o zákazníka. Způsob komunikace mezi pracovníkem společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. je řízen jak vnitropodnikovými nařízeními, tak i standardy značky DAF. Pro tyto účely jsou v pravidelných intervalech prováděna školení pracovníků a to jak v oblasti přístupu k zákazníkům, tak i v oblasti prodejních dovedností. (DAF Trucks N. V., 2012)

6.1.5 Oblečení pro servis a společenské akce

„Oblečení je pro provozovnu dealera DAF důležité. Zaměstnance, kteří přichází do styku se zákazníky lze rozpoznat podle loga společnosti nebo štítku zaměstnance. Pracovní oblečení musí být upravené a čisté (do míry, kterou lze racionálně zajistit) a musí se pravidelně prát, nejméně jednou týdně. Personál v recepci a personál zodpovědný za díly a služby nosí jmenovku.“ (DAF Trucks N. V., 2013)

Samozřejmostí je také jednotné oblečení pro pracovníky prodeje případně i ostatní na společenských akcích, veletrzích či akcích, kde přichází do styku se zákazníky. (DAF Trucks N. V., 2013)

6.1.6 DAF Dealers Channel

Je dalším prvkem, který tvoří identitu společnosti. Program, jehož přehrávání je součástí dealerské smlouvy, pomáhá při interpretaci značky DAF veřejnosti. Součástí dealerského kanálu, jsou kromě aktuálních informací o počasí, především produktová videa.

Ta pomáhají tvořit povědomí o aktuální nabídce, o speciálních prodejních akcích i slevách. Zároveň slouží i jako distribuční kanál tiskových zpráv či dalších novinek ve společnosti DAF. Pouštění kanálu dealerů je povinné a především v místnosti pro řidiče tvoří poměrně kvalitní prvek komunikace mezi značkou DAF a jejími zákazníky. (DAF Trucks N. V., 2012)

6.1.7 Shrnutí marketingových prvků značky DAF

Prvků používaných společností DAF Trucks N. V. je velmi mnoho. Ve výše uvedených kapitolách je pouze základní výčet. K účelům propagace a jednotné prezentace značky je dealerům k dispozici pravidelně aktualizovaný DAF BCM manuál.

Takto kvalitně a detailně popsany manuál značně usnadňuje prezentaci společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o., jejíž zákazníci se mohou spolehnout na vysokou kvalitu prostředí, do kterého přijíždějí. K vnější prezentaci společnosti a prostředí, ve kterém působí, není co vytknout. Důraz na dodržování určených standardů nebo jejich zdokonalování je však důležité pravidelně předávat všem zaměstnancům společnosti.

Právě chování zaměstnanců, kteří svým jednáním určují míru spokojenosti zákazníků, je oblast, kterou potřebuje každá organizace důkladně zmapovat a dohlédnout na plnění požadavků vedení, protože, právě osobní kontakt je jedním z nejdůležitějších prvků

marketingu. A bez správného jednání a bez plnění přání zákazníka je veškerá strategie v kterékoliv podnikové činnosti zbytečná.

6.2 Podpora dealerů značky DAF

DAF je jedna z mála značek, která stále důvěřuje své dealerské síti. Díky rozhovoru s panem Nikem van der Henstem, osobou zodpovědnou za rozvoj dealerské sítě, bylo zjištěno, že hlavní představitelé značky věří, že pouze ti, kterým opravdu záleží na rozvoji a jménu společnosti, a to jak své, tak DAF Trucks N. V., mohou značku DAF dobře reprezentovat. Vlastnictví dealerství tedy motivuje majitele k zodpovědnějšímu přístupu, více než zaměstnanci podniku, byť vysoce postaveného.

Vzájemná spolupráce velmi napomáhá k dobrému jménu značky DAF. Vzhledem k zaměření této práce je nutné popsat základní procesy, na kterých spolupráce mezi dealerem a automobilkou závisí.

6.2.1 Finanční podpora dealerů

Čísla prodaných vozů a prodaných náhradních dílů se mění každým rokem. Finanční podpora od holandské automobilky není samozřejmostí. Je vázána splněním plánu, který ne vždy odpovídá, z pohledu dealera, aktuálním možnostem trhu. Pokud dojde k nesplnění plánu, nehrozí společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. rozvázání spolupráce nebo jiné sankce. Ovšem v případě jeho splnění jí náleží zajímavý finanční bonus. Veškerá propagace značky má tedy za cíl zvyšovat prodej vozů. Důsledkem toho i ostatní přidružené služby zaznamenají nárůst.

6.2.2 DAF dealer plán 2013

Rok 2013 přinesl do tvorby plánů výraznou změnu. Pokud nebude celkový republikový podíl značky DAF na českém trhu alespoň 19,7 % v segmentu vyšším než šest tun, nebude žádnému z dealerů vyplacen žádný bonus.

Pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. to je spíše špatná zpráva, protože se dlouhodobě drží v lepším průměru z dealerů v České republice, nicméně naplnění této kvóty by měl být zvládnutelný problém.

Plnění plánu DAF je rozčleněno do několika bodů, z nichž je každé činnosti přiřazeno bodové ohodnocení podle důležitosti. Celkem, při plnění plánu na výbornou, je možné získat 200 bodů.

Kompletní znění tohoto plánu naleznete v příloze A DAF dealer plán 2013.

6.2.3 Dealer CO-OP program

Cíl programu dealer CO-OP je podporovat autorizované dealery značky DAF a to především v marketingových aktivitách. Hlavním úkolem tohoto programu je podpořit prodej nákladních automobilů a zvýšit povědomí o produktech značky DAF a také její image. V roce 2013 je program určen především k propagaci vozů ATe a k představení zbrusu nového vozu DAF, který splňuje zpřísněné evropské standardy emisí EURO 6.

Maximální velikost finanční pomoci pro tyto účely byla pro rok 2013 stanovena na 0,25 % z obratu prodeje nákladních vozidel. Tyto finance jsou každoročně využity především při pořádání zákaznických akcí.

Proces žádání o příspěvek

Dealer informuje marketingové oddělení DAF Trucks CZ s. r. o. o plánované akci a pošle žádost o CO-OP příspěvek, nejpozději však do čtyř týdnů před začátkem akce.

Poté dealer obdrží vyjádření a v případě schválení také potvrzení o výši příspěvku v rozmezí od 0 – 75 % z celkových nákladů na akci.

Podpora CO-OP je splatná pouze na základě předložené faktury, popřípadě faktur všech nákladů spojených s akcí a jasných důkazů o propagaci značky DAF. To znamená použít loga DAF, fotografie z akce, prospekty, pozvánky a program akce. Vše musí být zasláno společně s fakturami.

CO-OP příspěvek je placen čtvrtletně a dealer se může informovat na aktuální možnou výši podpory kdykoliv v průběhu roku. Pokud není částka vyčerpána, vyhrazuje si DAF Trucks N. V. právo, použít zbytek příspěvku pro národní akce vedoucí ke zvyšování image značky DAF a prodeji jejich vozidel.

Zde by autor rád uvedl první doporučení ovšem spíše pro holandskou automobilku. Program CO-OP je vskutku vynikající myšlenka nicméně, dle názoru autora, by pro dealery bylo mnohem lepší, mít jasnou informaci o tom, jak vysoký příspěvek bude následující rok přidělen. Současná nejistota ve výši plnění znemožňuje plánování zákaznických akcí dopředu.

Jako názorná ukázka slouží žádost o CO-OP příspěvek pro akci slavnostního otevření nového servisního střediska společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. v Jeřmanicích. (DAF Trucks N. V., 2013)

CO-OP Marketing: Žádost o příspěvek

Akce: Slavnostní otevření Jeřmanice

Datum: 20. 3. 2013

Předpokládaná účast: 300

Předpokládaný rozpočet: znázorňuje tabulka číslo 2, Rozpočet Jeřmanice

Tabulka 2 Rozpočet Jeřmanice

Rozpočet Jeřmanice	
Máša Agency - zajištění akce	385 000,00 Kč
Ježek catering	150 000,00 Kč
reklamní předměty cca	100 000,00 Kč
PR článek Auto Profi	28 000,00 Kč
reklamní rádiová kampaň	81 000,00 Kč
CELKEM	744 000,00 Kč

zdroj: (NAPA TRUCKS spol. s r.o., 2013)

Popis akce: Otevření nového servisního střediska v Jeřmanicích

Výše příspěvku:

Schválil dne:

6.2.4 DEMO vozidla

DEMO vozidla jsou velmi důležitým prvkem při propagaci nákladních vozidel značky DAF. Slouží k představení funkcí automobilu a k testování automobilovými dopravci, kteří se na základě jeho výkonnosti rozhodnou zda obchod uskuteční, či ne.

- DEMO vozidla musí být objednány jako DEMO
- Specifikace DEMO vozidel musí splňovat základní specifikaci definovanou DAF Trucks N. V.
- Vozidlo musí být udržováno ve výborném stavu
- Doba používání by neměla přesáhnout 6 měsíců

- Vozidlo musí být vybaveno systémem měření spotřeby paliva a analyzátozem jízdního stylu řidiče
- DEMO vozidla mohou být rezervována společností DAF Trucks N. V. pro národní akce, akce pro zákazníky nebo tisk, o čemž je dealer informován s předstihem
- Po každém zákazníkovi musí být vyhodnocena zpráva o spotřebě a stylu jízdy řidiče

Pro rok 2013 má společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. povinnost zajistit minimálně tyto vozidla. V první polovině roku 2013.

- FT XF 105 ATe Euro 5
- FT XF Euro 6 Space Cab
- FT XF Euro 6 Super Space Cab
- FA LF Euro 5

Ve druhé polovině roku 2013 potom.

- FT XF Euro 6 Space Cab
- FT XF Euro 6 Super Space Cab
- FA/FT CF Euro 6
- FA LF Euro 6

6.2.5 Školení ekonomické jízdy

S aktualizovanou řadou vozů DAF Euro 5 s názvem ATe, přišla možnost školení ekonomické jízdy. Vozy ATe vykazovaly oproti svým předchůdcům nižší spotřebu paliva, která se ještě snižovala ekonomickým stylem jízdy řidiče. Bohužel pro dopravce, málokterý profesionální řidič jezdí ekonomicky. DAF proto vybavil své vozy systémy jako Way Logger nebo Wetronic, které majiteli vozidla pomáhají vyhodnotit jízdni styl řidiče. Přístroje jsou vybaveny SIM kartou, a každou druhou vteřinu zasílají údaje o tom, kde se dané vozidlo nachází, jak rychle jede, aktuální spotřeba vozu a také vyhodnocuje polohy plynového pedálu řidiče.

Slogan „*Váš zisk je náš cíl.*“ (DAF Advanced Transport Efficiency, 2013) přesně charakterizuje účel těchto předchůdců vozů DAF Euro 6. K navýšení úspor vozidel ATe slouží právě školení ekonomické jízdy, které společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. provádí pomocí svého vlastního školitele. Ten provádí školení přímo ve společnosti dopravce, který si

školení objedná. S jeho vozy a v jeho prostředí vyhodnocuje jízdní styl každého řidiče a zkoumá data z výše uvedených zařízení a poté provádí samotné školení ekonomické jízdy.

Společnost NAPA TRUCS spol. s r. o. má zkušenost, že po absolvování tohoto školení se sníží spotřeba vozu o 1-3 litry na sto kilometrů. To pro dopravce ročně znamená úsporu na jednom voze průměrně 70 000 Kč. A to při ceně 3 500 Kč za proškolení jednoho řidiče. Spolu s nižšími náklady na pohonné hmoty přichází i menší opotřebení součástí vozidla, jako jsou například brzdy, spojka a další. Tato služba slouží hlavně ke zvyšování spokojenosti zákazníků značky DAF. (Školení ekonomické jízdy, 2013)

7 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.

V této kapitole byl popsán bod, který autor považuje za nejdůležitější ve své práci. A to je formulování mise a vize, jejich implementace do organizace a také následné zdůraznění managementu společnosti, jak jsou tyto věci pro podnik důležité.

I jedinec může pouze těžko fungovat bez znalosti svých cílů. Pro organizaci této velikosti to platí dvojnásob. Pokud není to, čeho se chce dosáhnout pevně stanoveno, vyskytuje se řada problémů. V rámci organizace je velkým problémem, že manažer ví velmi dobře, čeho chce dosáhnout, ovšem chybí-li psaná podoba, zaměstnanci společnosti plány manažerů znát nemohou.

Velmi časté je také měnění plánů podle toho, jak se to právě hodí. Manažeři malých či středních podniků si zřídka uvědomují důležitost plánování a i marketingu jako takového. Dle názoru autora je právě plánování klíčem k úspěchu. Společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. plánování v určité podobě provádí. (Blažková, 2007)

Bohužel, významným hráčem v procesu plánování a stanovování krátkodobých cílů je společnost DAF Trucks CZ s. r. o. Ta vytvoří plán, který je následně zaslán holandské automobilce ke schválení. Už to, že plánování probíhá přes tři instituce, značně prodlužuje samotnou dobu úkonu. Výsledkem je, že plány pro aktuální rok jsou obdrženy zpravidla v březnu či dubnu. To značně znemožňuje přípravu prodejních a zákaznických akcí a také rozpočtování.

I přes nepříznivá fakta, která nemůže společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. ovlivnit, by se měl nepochybně plánování vyčlenit alespoň jeden pracovník, který by zkoumal trh a stanovoval plán prodeje nákladních automobilů a dílů. Tento plán by se mohl jen mírně poupravit po obdržení oficiálních DAF Dealer plánů a organizace by od začátku věděla, co je jejím cílem pro následující rok.

Vzhledem k absenci plánování v organizaci je pochopitelné, že nemá stanovenou misi ani vizi společnosti.

7.1 Mise - poslání společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Jak bylo již uvedeno v kapitole 7, Strategické řízení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o., misi neboli poslání, nemá tato organizace stanovenou. Cílem autora není jen

navrhnout doporučenou misi, ale také jí následně implementovat do chodu podniku. To znamená implementovat tak, aby ji každý pracovník podniku znal. Bez toho je totiž veškerá snaha při stanovování poslání zbytečná.

Autorem doporučené poslání

Existujeme, abychom pomáhali našim partnerům řešit jejich problémy ve všech oblastech kamionové dopravy.

7.2 Vize společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Tomu, jak má správná vize vypadat, byla věnována kapitola 2.1 Poslání a vize společnosti. Opět po vysvětlení důležitosti vize organizace byla autorem navržnuta tato vize.

Autorem doporučená vize

Staneme se nejlepším dealerem nákladních automobilů v České republice a to jak v počtu nových prodaných vozů, tak i v počtu skvěle odvedených servisních zakázek.

8 ANALÝZA MAKROOKOLÍ SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.

Analýza okolí společnosti je nutná k definování vnějších vlivů, které na podnik působí a také k popsání současného stavu společnosti. Za tímto účelem byla použita analýza PEST a Porterův model pěti sil (Grasseová, 2012).

8.1 PEST analýza

Následující kapitoly definují hlavní faktory, které působí na společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o.

8.1.1 Politicko-legislativní vlivy

Při dalších volbách do poslanecké sněmovny, která je hlavním zákonodárným orgánem v České republice, se vítězem nejspíše stane Sociální demokracie, která má ve svém programu napsáno: *„I když význam daně z příjmů právnických osob v posledních 20 letech významně poklesl a nadnárodní firmy vnutily světu daňovou konkurenci tedy systematické snižování této daně, je třeba se snižováním této daně skončit. ČSSD navrhuje zvýšení této daně ze současných 19 % na 21 % a zavedení druhé sazby daně z příjmů právnických osob ve výši 30 % pro velké firmy ze sektoru finančnictví, energetiky a telekomunikací.“* (ČSSD, 2013)

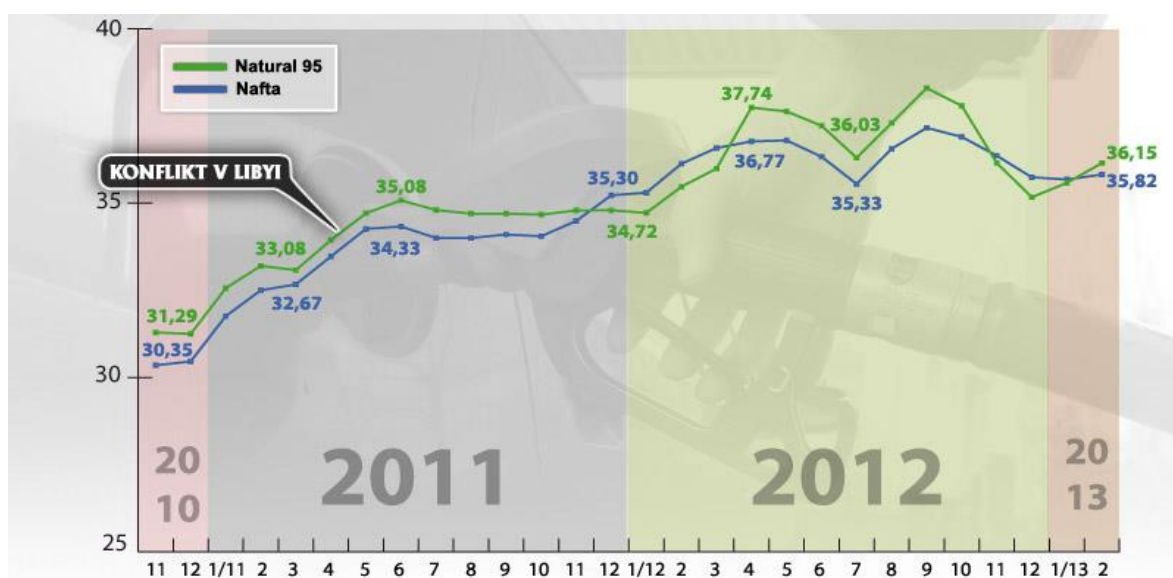
Společnosti tedy nezbývá než věřit, že velké firmy přinutí svým lobby zvýšení daně z příjmů právnických osob odložit.

Dalším vlivem ovlivňujícím společnost mohou být emisní normy, společnost DAF však již nyní počítá s novou normou Euro 6, která vstoupí v platnost 1. ledna 2014. *„Norma Euro 6 oproti Euro 5 vyžaduje, aby obsah emisí oxidů dusíku ve výfukových plynech byl snížen o 77 % a zároveň obsah emisí pevných částic byl snížen o 66 %. Konkrétně to znamená, že emise oxidů dusíku je třeba snížit z 2,0 na 0,46 g/kWh a emise pevných částic z 0,03 na pouhých 0,01 g/kWh. Nejedná se však o jediné požadavky: motory Euro 6 musí tyto náročné limity splňovat po dobu sedmi let nebo do ujetí 700 000 km za všech provozních podmínek.“* (DAF, 2013) Tuto přísnější normu však firma DAF již delší dobu zná, a její splnění pro ni není problémem. Již je možné objednávat nové vozy se specifikací Euro 6.

Výsledky společnosti by také mohly být ovlivněny prudkým nárůstem silniční daně, mýtného nebo dálničních poplatků jak v ČR, tak v Evropě. Žádné prudké navýšení se však v blízké době nechystá. Jejich vývoj však může být v některých zemích nevyzpytatelný.

8.1.2 Ekonomické vlivy

Pro prosperitu dopravních společností je samozřejmě velmi důležitá cena pohonných hmot, především nafty, i nepatrná změna ceny pohonných hmot zvyšuje jejich provozní náklady. Ceny pohonných hmot v ČR a potažmo celé Evropě spíše rostou a tempo jejich růstu je velmi nevyzpytatelné. Průměrná cena 1 litru nafty byla v březnu roku 2013 36,33 Kč. Podrobný vývoj je znázorněn na obrázku číslo 22, Vývoj ceny benzínu a nafty od roku 2010.



Obrázek 22 Vývoj ceny benzínu a nafty od roku 2010

zdroj: převzato z (Novinky, 2013)

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím tuto společnost, je kurz eura ke koruně, jelikož hlavním partnerem analyzované společnosti je holandská firma DAF. Kurz eura je sice delší dobu pro občany celkem stabilní, jelikož od února 2010 se drží v rozmezí 24-26 Kč za euro. Pokud firma nakupuje zboží za desetitisíce eur, může i drobná změna kurzu udělat velký finanční rozdíl.

Jak lze vidět z grafu na obrázku 23, Vývoj kurzu koruny k euru, tak posledních několik měsíců kurz koruny vůči euru stoupá, což pro firmu samozřejmě není dobrá zpráva, dá se však očekávat zase jeho snížení. Nyní je kurz na hodnotě 25,84 Kč za euro.



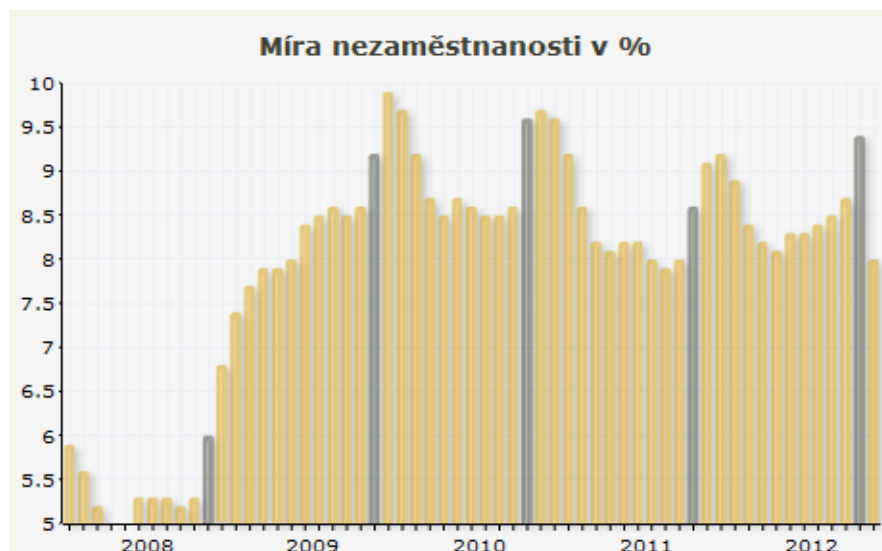
Obrázek 23 Vývoj kurzu koruny k euru

zdroj: převzato z (Kurzy, 2013)

Výkonnost společnosti také ovlivňuje vývoj hrubého domácího produktu (dále jen HDP), pokud klesá HDP, nedá se předpokládat, že jakákoliv společnost bude dosahovat vynikajících výsledků ve srovnání s minulostí. U veřejnosti je menší ochota k utrácení svých prostředků a to se dotýká i nákladních automobilů, jejichž prodej je hlavní podnikatelskou náplní společnosti. Nejhorším rokem byl tak rok 2009, od té doby se počet prodaných aut postupně zvyšuje, v roce 2012 to bylo už 240 vozidel.

Dalším faktorem, který je nutno sledovat je vývoj inflace. V České republice provádí Česká národní banka cílování inflace, která tak v posledních letech příliš nekolísá. Jelikož se jedná o jednu z nejlépe fungujících institucí v České republice, společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. věří, že i nadále bude inflaci držet okolo 2 %.

Chod společnosti také ovlivňuje vývoj míry nezaměstnanosti. Od začátku roku se změnil způsob výpočtu nezaměstnanosti, který je nyní počítán jako podíl nezaměstnaných osob vůči obyvatelstvu ve věku 15-64 let. Společnost díky dobře nastaveným podmínkám nikdy neměla problém se získáváním a udržováním svých zaměstnanců, v budoucnosti se očekává spíše růst nezaměstnanosti, proto je vývoj tohoto ukazatele pro společnost víceméně pozitivní. Na druhou stranu tento ukazatel odráží celkový stav ekonomiky, proto by jeho další navýšování mohlo mít i negativní dopady. Na obrázku číslo 24, Míra nezaměstnanosti můžete vidět výši míry nezaměstnanosti v ČR za posledních 5 let. Skokové snížení na začátku roku 2013 je způsobeno změnou výpočtu míry nezaměstnanosti. (Puklický, 2013)



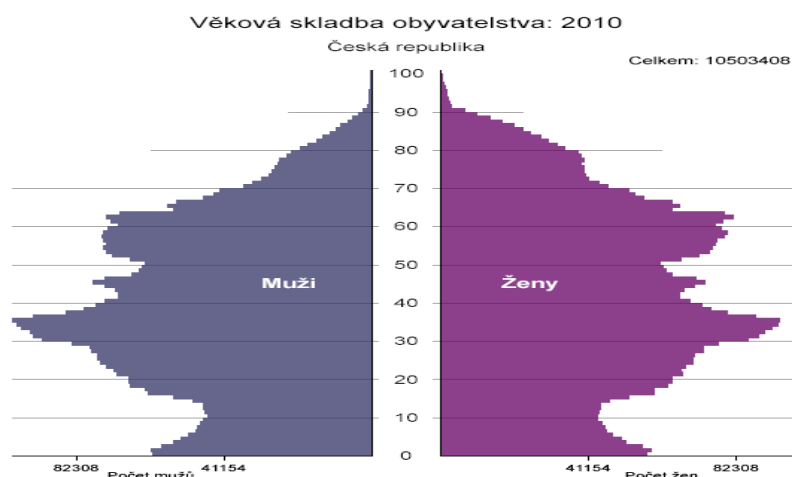
Obrázek 24 Míra nezaměstnanosti

zdroj: převzato z (Puklický, 2013)

Společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. své zaměstnance ohodnocuje nadstandardně, proto by případné zvyšování minimální mzdy ani průměrného platu v odvětví, při rozumné míře, nemělo mít na společnost velký vliv.

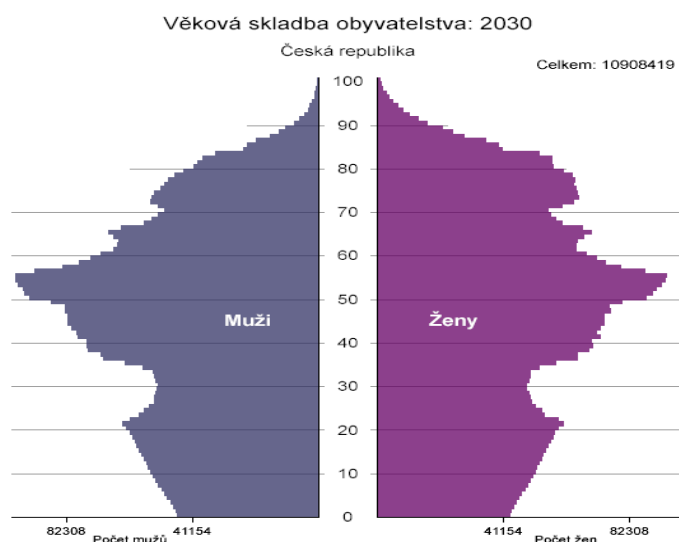
8.1.3 Sociálně-kulturní vlivy

Důležitým faktorem, především co se týče personálního plánování, je demografický vývoj společnosti. V současné době totiž stále ubývá lidí v produktivním věku. V roce 2010 bylo v České republice 2 527 700 lidí ve věku 20-35 let, v roce 2025 podle prognózy Českého statistického úřadu bude ve stejné věkové skupině pouze 1 654 700 lidí, což je téměř milionový úbytek v nejperspektivnější skupině obyvatel za 15 let. Trend znázorňuje obrázek číslo 25, Věková skladba obyvatelstva v roce 2010 a obrázek 26, Věková skladba obyvatelstva v roce 2030.



Obrázek 25 Věková skladba obyvatelstva v roce 2010

zdroj: převzato z (CZSO, 2012)



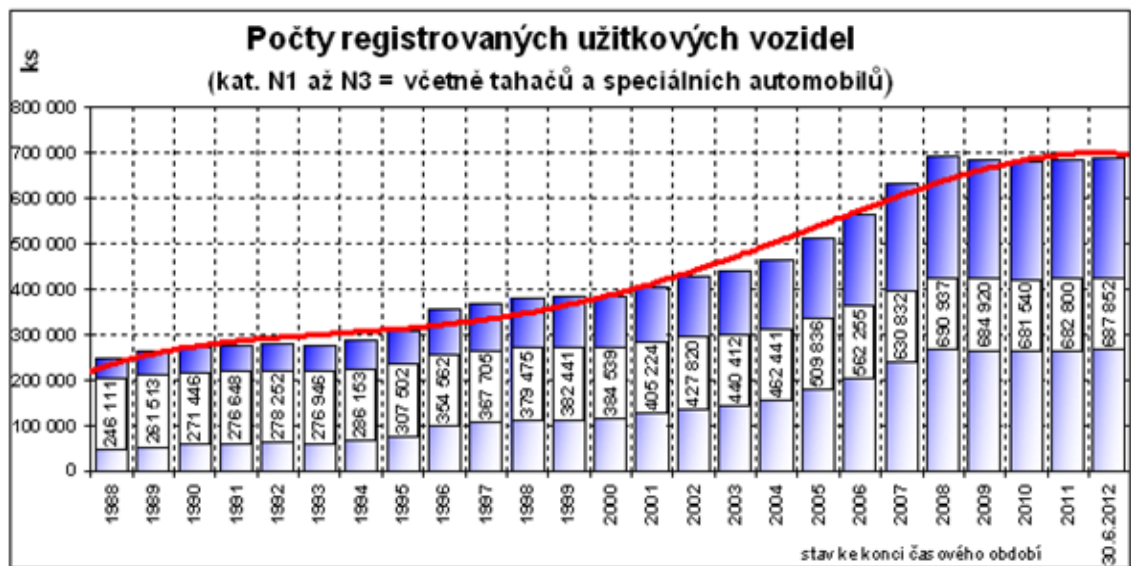
Obrázek 26 Věková skladba obyvatelstva v roce 2030

zdroj: převzato z (CZSO, 2012)

Stejně tak ve společnosti postupně klesá zájem o učňovské obory, jako je například automechanik. Otázkou je samozřejmě i samotná kvalita českého školství. Společnost by si tedy mohla své budoucí pracovníky zajistit například pomocí stáží nejlepších studentů vybraných škol, jedná se sice o model velmi nákladný, jehož výsledky nejsou zaručeny, ale pokud se povede „vychovat jen několik“ spolehlivých a loajálních zaměstnanců, je to obrovský přínos.

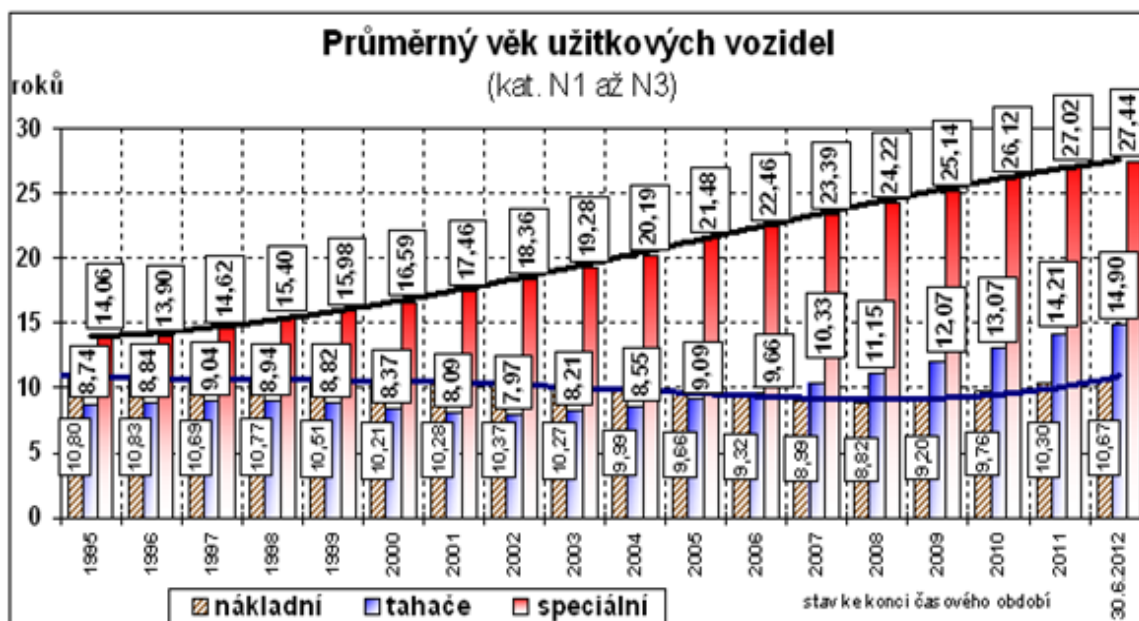
8.1.4 Technologické vlivy

Na dvou následujících obrázcích vidíte, že počet registrovaných užitkových vozidel se od roku 2008 příliš nemění, to znázorňuje obrázek číslo 27, Počty registrovaných užitkových vozidel. Tento jev pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. samozřejmě není dobrou zprávou. Na druhém obrázku respektive na obrázku číslo 28, Průměrný věk užitkových vozidel, však vidíme, že průměrný věk těchto vozidel se zvyšuje, což je pro budoucnost firmy dobré, jelikož vozové parky dopravců budou potřebovat obměnu. Číselný přehled výše zmíněného je znázorněn v tabulce číslo 3 Tabulka shrnutí údajů užitkových vozidel.



Obrázek 27 Počty registrovaných užitkových vozidel

zdroj: převzato z (Autosap, 2013)



Obrázek 28 Průměrný věk užitkových vozidel

zdroj: převzato z (Autosap, 2013)

Tabulka 3 Tabulka shrnutí údajů užitkových vozidel

		celkový počet k		rozdíl registrací	průměrný rok výroby a věk k 30.6.2012	průměrný věk k 31.12.2011	rozdíl
		31.12.2011	30.6.2012				
nákladní	celkem NA* :	585 873	589 229	3 356	2001,83	10,67	0,37
z toho :	N1	469 645	470 116	471	2003,05	9,45	0,35
	N2	51 220	50 746	-474	1993,02	19,48	0,42
	N3	62 445	65 843	3 398	2000,05	12,45	0,48
	nezařazeno	2 563	2 524	-39	1999,93	12,57	0,23

Zdroj: (Autosap, 2013)

Jedním z technologických vlivů ovlivňujících společnost, by mohla být modernizace železnic v ČR, silniční síť v České republice totiž není ve vyhovujícím stavu, proto modernizace železnic by mohla některé zákazníky přesvědčit k používání železniční dopravy místo klasické nákladní.

Jak bylo výše uvedeno, vítězem dalších voleb se stane nejspíše ČSSD, v jejímž programu je mimo jiné napsáno „Podpora hromadné dopravy proti dopravě individuální, preference dopravy nákladů pomocí železnice před dopravou silniční.“ Jakým způsobem toho bude dosaženo, však nikde napsáno není. (ČSSD, 2013)

Firma NAPA TRUCKS spol. s r. o. je i přes všechny výše uvedené vlivy přesvědčena, že vysoce kvalitní vozy DAF ve spojení s nadstandardními službami, si své zákazníky budou

nacházet i nadále. Žádný z těchto vlivů se nezdá být natolik závažný, aby měl pro společnost fatální následky.

8.2 Porterův model pěti sil

K identifikování současného stavu společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. byl použit Porterův model pěti sil.

8.2.1 Hrozba nových konkurentů

Možnost, že se objeví nový prodejce nákladních vozů DAF v prodejních regionech společnosti (Pardubický, Hradecký, Liberecký a Ústecký kraj) je velmi malá, prakticky nulová. DAF totiž nemá důvod udělit licenci na prodej svých automobilů v tomto regionu jiné společnosti.

Je zde tedy především možnost nových prodejců jiné značky nákladních vozů. Firma NAPA TRUCKS spol. s r. o. však věří, že svými dlouholetými zkušenostmi a znalostmi, co se prodeje a servisu nákladních automobilů týče, dokáže přesvědčit své stávající zákazníky pro setrvání s jejich společností. Také věří, že i potenciální zákazníci budou schopni odhalit, že firma NAPA TRUCKS spol. s r. o. je z hlediska poskytovaných služeb, kvalitního zboží i nízkých nákladů tou nejlepší volbou.

8.2.2 Hrozba nových substitutů

Zde je firma závislá na vývoji nových vozidel společnosti DAF Trucks N. V. Jelikož se však jedná o velmi renomovanou značku s dlouholetou tradicí, tak i zde je společnost přesvědčena o pozitivním vývoji. Již od roku 1998, kdy byla NAPA TRUCKS spol. s r. o. založena, je organizace DAF Trucks N. V. spolehlivým dodavatelem a partnerem, a proto společnost nemá důvod obávat se některých nových, kvalitnějších produktů stejného druhu. Společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. za 15 let spolupráce poznala, že automobilka DAF dokáže rychle a spolehlivě reagovat na změny tržního prostředí, technologií a trendů v nákladní přepravě.

Zároveň je velmi nepravděpodobné, že by se na trhu objevil vynález, který by nahradil nákladní automobil. Tento dopravní prostředek je přinejmenším pro následujících pár desítek let nenahraditelný.

8.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Většina vztahů mezi zákazníkem a společností je založena na spolupráci a vzájemných kompromisech, zákazníci si uvědomují, že za kvalitu je potřeba si zaplatit a i NAPA TRUCKS spol. s r. o. je připravena vyjít svým zákazníkům vstříc. O tom svědčí i vysoké procento zákazníků, kteří si s touto organizací vytvořili velmi pevný partnerský vztah. Z výše uvedeného vyplývá, že vyjednávací síla zákazníků není odlišná od jiných odvětví. Protože téměř všechna činnost většiny podniků u nás, se teď orientuje pouze k jedinému cíli a to spokojenosti zákazníků.

8.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Většinovým dodavatelem společnosti je firma DAF Trucks N. V. a vztah mezi těmito společnostmi je založený spíše na spolupráci a vzájemné podpoře. Nicméně vyjednávací síla nizozemské společnosti je obrovská a NAPA TRUCKS spol. s r. o. je na ní z velké části závislá.

Po letech plodné spolupráce ovšem existuje jen velmi malá pravděpodobnost změny přístupu jak ze strany hlavního dodavatele, tak samotné společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. Vyjednávací síla dalších drobných dodavatelů je prakticky nulová. Nedodávají totiž nic jiného než služby a jejich případná výměna by neměla být pro společnost problémem.

8.2.5 Konkurenční prostředí

Konkurence mezi jednotlivými dealery nákladních vozů DAF je minimální, jelikož každý z nich má přidělen svůj region. Pardubická společnost dosahuje dlouhodobě nadprůměrných výsledků. Co se týče konkurenční síly na celkovém trhu s nákladními automobily, tak jsou vozy DAF momentálně těmi nejprodávanějšími nejen v České republice, ale i v celé střední Evropě. Společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. má ve svém prodejním regionu téměř 20 % tržní podíl. Podobný je i celkový tržní podíl vozidel DAF v celé České republice. Mezi největší konkurenty značky DAF patří především Mercedes a Volvo. Ti se snaží dostat svou značku do popředí žebříčků různými prostředky. Individuální přístup dealerů značky DAF přináší zatím bezkonkurenční výhodu.

9 ANALÝZA MIKROKOLÍ SPOLEČNOSTI NAPA TRUCKS SPOL. S R. O.

Analýza vnitřního prostředí organizace má cíl zjistit, jak organizace momentálně funguje, jakým problémům čelí a jaké jsou její silné a slabé stránky (Grasseová, 2012).

9.1 SWOT analýza

SWOT analýza je typem strategické analýzy, jejímž úkolem je identifikace silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Výstupy SWOT analýzy slouží k tvorbě strategií a cílů. Následující kapitoly jsou věnovány identifikaci těchto výstupů (Grasseová, 2012).

9.1.1 Silné stránky

Přehled silných stránek společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. znázorňuje tabulka číslo 4 Silné stránky.

Tabulka 4 Silné stránky

Silné stránky		váha	s.	h.
1	Dlouhodobá spolupráce se značkou DAF	0,05	5	0,25
2	Strategické rozmístění poboček firmy	0,19	4	0,76
3	Komplexní profesionální nabídka služeb zákazníkům	0,07	4	0,28
4	Vysoký tržní podíl v segmentu tahačů	0,08	3	0,24
5	Nově otevřená pobočka v Jeřmanicích	0,21	5	1,05
6	Schopní vedoucí pracovníci jednotlivých poboček	0,17	4	0,68
7	Loajalita zákazníků	0,10	4	0,40
8	Vlastní odtahové vozidlo	0,03	5	0,15
9	Dobrá pověst společnosti v přidělených regionech	0,10	3	0,30
Celkem		1		4,11

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 4 Silné stránky, kde s. znamená hodnotu spokojenosti se současným stavem, můžeme vidět jednotlivé silné stránky společnosti. Hodnoty s. byly přiřazovány podle míry spokojenosti a to: 1 velmi nespokojený, 2 nespokojený, 3 neutrální, 4 spokojený, 5 velmi spokojený. Hodnoty h. jsou součinem váhy jednotlivých silných stránek a hodnoty spokojenosti. Hlavní kritérium pro hodnocení bylo, jak velký je finanční přínos faktoru pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Jak lze vidět, za nejdůležitější silnou stránku považuje společnost otevření nové pobočky v Jeřmanicích. Samozřejmě, momentálně nejmodernější servisní zařízení je velkou příležitostí k získání nových zákazníků a k prohloubení důvěry u těch stávajících.

Druhým faktorem je strategické rozmístění poboček firmy. Vedení si je toho dobře vědomo a ve fázích rozvoje velmi důkladně plánuje umístění své nové pobočky.

Schopní vedoucí pracovníci jednotlivých poboček jsou stavebním kamenem celé společnosti. Zde je určitě místo pro zlepšení, zejména co se nové provozovny v Jeřmanicích týče. Spolu souvisejícím faktorem je i dobré jméno společnosti. To je pro každou organizaci velmi důležité. Následuje loajalita zákazníků, komplexní profesionální nabídka služeb zákazníkům, dlouhodobá spolupráce se značkou DAF, vysoký tržní podíl v segmentu tahačů a na posledním místě vlastní odtahové vozidlo.

9.1.2 Slabé stránky

Přehled slabých stránek společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. znázorňuje tabulka číslo 5 Slabé stránky.

Tabulka 5 Slabé stránky

Slabé stránky	váha	s.	h.
1 Finanční zatížení související se stavbou nové pobočky	0,16	3	0,48
2 Dlouhá doba obratu pohledávek	0,16	2	0,32
3 Nedostačující úroveň spokojenosti zákazníků týkající se prodeje a servisu	0,14	4	0,56
4 Nedostatečná interní komunikace	0,23	3	0,69
5 Malý nebo žádný kariérní růst zaměstnanců	0,19	3	0,57
6 Nízký podíl ve vybraném lehkém tonážním segmentu (6-8t. / 12-14t.)	0,12	5	0,60
Celkem	1		3,22

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 5 Slabé stránky, kde s. znamená hodnotu spokojenosti se současným stavem, můžeme vidět jednotlivé slabé stránky společnosti. Hodnoty s. byly přiřazovány podle míry nespokojenosti a to: 1 velmi spokojený, 2 spokojený, 3 neutrální, 4 nespokojený, 5 velmi nespokojený. Hodnoty h. jsou součinem váhy jednotlivých silných stránek a hodnoty spokojenosti. Hlavní kritérium pro hodnocení bylo, jak velký je finanční přínos faktoru pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Nedostatečná interní komunikace obsadila první místo pomyslného žebříčku. Všeobecná nespokojenost zaměstnanců je velký nedostatek, na kterém by měl analyzovaný subjekt zapracovat. Do budoucna by zlepšení pracovních vztahů mohlo přinést pouze pozitivní výsledky.

Dále následuje nízký podíl ve vybraném lehkém tonážním segmentu, nedostačující úroveň spokojenosti zákazníků, malý nebo žádný kariérní růst zaměstnanců, což souvisí s výše zmíněnou nespokojeností zaměstnanců, finanční zatížení související se stavbou pobočky v Jeřmanicích, a také dlouhá doba obrátu pohledávek, která je ovšem v tomto odvětví běžná a vedení s tímto faktem počítá.

9.1.3 Příležitosti

Přehled příležitostí společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. znázorňuje tabulka číslo 6 Příležitosti.

Tabulka 6 Příležitosti

Příležitosti	váha	p.	h.
1 Dobrý rating české ekonomiky	0,02	2	0,04
2 Slevy na dálničních poplatcích pro Euro 6 v některých zemích EU	0,05	1	0,05
3 Spolupráce s Tatro, zvýšení podílu v těžké třídě	0,13	5	0,65
4 Podpora DAF Trucks N. V. při zkvalitňování standardů	0,11	5	0,55
5 Poskytování servisních služeb pro vozidla konkurenčních značek	0,09	2	0,18
6 Kvalita nabízených produktů a nízké provozní náklady	0,22	5	1,10
7 Oficiální distribuce ojetých vozů	0,20	4	0,80
8 Povinná registrace vozů Euro 6 od 1. 1. 2014 vedoucí k nárůstu poptávky po vozidlech Euro 5/ EEV	0,18	5	0,90
Celkem	1		3,37

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 6 Příležitosti, kde p. znamená hodnotu pravděpodobnosti vzniku daného jevu, můžeme vidět jednotlivé příležitosti společnosti. Hodnoty p. byly přiřazovány podle velikosti pravděpodobnosti a to: 1 velmi nepravděpodobný, 2 nepravděpodobný, 3 neutrální, 4 pravděpodobný, 5 velmi pravděpodobný. Hodnoty h. jsou součinem váhy jednotlivých silných stránek a hodnoty pravděpodobnosti. Hlavní kritérium pro hodnocení bylo, jak velký je případný finanční přínos faktoru pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Jak vidíme, za největší příležitost považuje společnost kvalitu nabízených produktů a nízké provozní náklady. To je pro konkurenceschopnost společnosti velmi důležité.

Na druhém místě se umístila povinná registrace vozů euro 6 od 1.1 2014. Ta by měla vést k velkému nárůstu poptávky po vozech Euro 5, které jsou pro dopravce o poznání levnější. Dle názoru autora, je tedy důležité zaměřit se na propagaci právě těchto vozů. Protože jejich prodej je mnohem aktuálnější než prodej vozů Euro 6.

Mezi další, ale poměrně výrazné příležitosti se řadí oficiální distribuce ojetých vozů, která je aktuální od roku 2013. Je to zároveň první možnost pro dealery oficiálně prodávat ojeté

vozy. Následuje nově obnovená spolupráce s Tatro, která má nového majitele a slibuje velký nárůst prodeje i výroby. Dále potom podpora DAF Trucks N. V., který poskytuje finanční podporu na školení všech pracovníků společnosti. Poskytování služeb pro vozidla ostatních značek, následováno slevami pro vozidla Euro 6 a dobrým ratingem české ekonomiky obsadili poslední tři místa.

9.1.4 Hrozby

Přehled hrozeb společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. znázorňuje tabulka číslo 7 Hrozby.

Tabulka 7 Hrozby

Hrozby	váha	p.	h.
1 Špatná pověst silniční dopravy	0,06	5	0,30
2 Vysoká kvalita nových konkurenčních produktů	0,12	4	0,48
3 Zpomalení české ekonomiky	0,03	2	0,06
4 Pokles a zpomalení automobilového trhu	0,12	3	0,36
5 Vysoké ceny vstupů pro dopravce	0,15	4	0,60
6 Nízké ceny dopravních služeb	0,15	4	0,60
7 Provádění oprav v neautorizovaných servisech či vlastními silami	0,11	5	0,55
8 Zpřísnování legislativních požadavků na dopravce	0,08	4	0,32
9 Leasingová společnost PFSE chybí na našem trhu	0,18	5	0,90
Celkem	1		4,17

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 7 Hrozby, kde p. znamená hodnotu pravděpodobnosti vzniku daného jevu, můžeme vidět jednotlivé hrozby společnosti. Hodnoty p. byly přiřazovány podle velikosti pravděpodobnosti a to: 1 velmi nepravděpodobný, 2 nepravděpodobný, 3 neutrální, 4 pravděpodobný, 5 velmi pravděpodobný. Hodnoty h. jsou součinem váhy jednotlivých silných stránek a hodnoty pravděpodobnosti. Hlavní kritérium pro hodnocení bylo, jak velký je případný finanční přínos faktoru pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o.

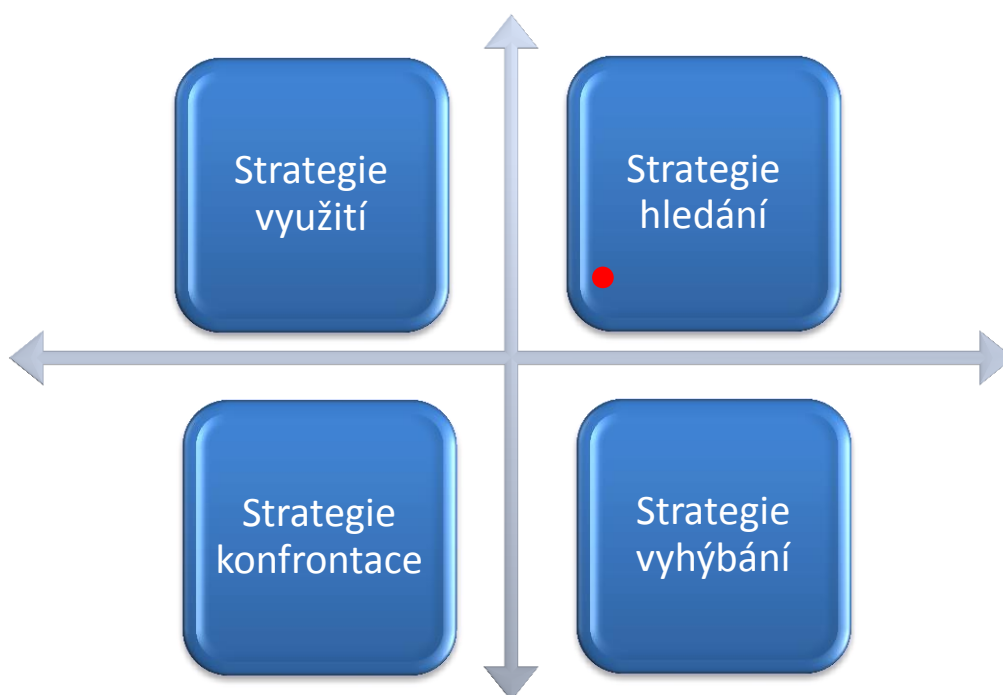
Z hrozeb můžeme považovat za nejdůležitější chybějící vlastní leasingovou společnost. Tím není myšleno, že by si společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. měla založit vlastní organizaci na financování automobilů, ale na českém trhu chybí společnost Paccar Financial, která se po Evropě rozšířila již prakticky do všech států vyjma České republiky.

Mezi nejvážnější hrozby pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. patří vysoké ceny vstupů pro dopravce a tím pádem i nízká marže na těchto službách, z čehož plyne celkově nízká cena za služby dopravců.

Dalším a velmi důležitým faktorem, je vysoká kvalita konkurenčních výrobků. Hlavně v tomto roce bude velmi záležet na tom, jak nové vozy DAF Euro 6 obstojí mezi náročnou konkurencí.

Další negativní věc, se kterou se ovšem společnost již dlouhodobě potýká, je oprava nákladních automobilů svépomocí, či v neautorizovaných servisech. Následuje zpřísnění legislativních požadavků, pokles a zpomalení automobilového trhu, špatná pověst silniční dopravy a na posledním místě je celkové zpomalení české ekonomiky.

9.1.5 Vyhodnocení strategie společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.



Obrázek 29 Vyhodnocení SWOT analýzy

zdroj: vlastní zpracování

Celková součet silných stránek společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. činil 4,11. Po odečtení slabých stránek, které měly hodnotu 3,22, nám vznikne kladný součet o velikosti 0,89. Naproti tomu součet příležitostí činil 3,37 a hrozeb 4,17. Odečteme-li tyto dvě hodnoty od sebe, dostaneme součet -0,80. Znázorníme-li tyto souřadnice do grafu, dostaneme pozici, kterou zastupuje červený bod na obrázku číslo 29, Vyhodnocení SWOT analýzy.

Strategie hledání znamená, že společnost se snaží o odstranění slabých stránek pomocí příležitostí. Pro realizaci této strategie bývá příznačné, že společnosti vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití svých příležitostí. Pro společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. to platí bez výjimky. (Grasseová, 2012)

10 NÁVRHY ZMĚN A DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Na základě provedených analýz, byla managementu společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. navrhnutá doporučení. Tyto návrhy jsou v následujících kapitolách popsány.

10.1 Strategické řízení

Na základě autorovy dobré znalosti prostředí společnosti, byla navrhnutá doporučení týkající se důležitosti plánování pro organizaci. I přesto, že organizace disponuje ročními plány od společnosti DAF Trucks CZ s r. o. je důležité, aby společnost vytvářela plány své. Plány, které budou podrobně vysvětleny vedoucím pracovníkům a od nich následně i dalším zaměstnancům společnosti. Bez jasných cílů může sice organizace fungovat, nicméně nedosáhne svého maxima.

V souvislosti s plánováním byly vedení navrhnuty základní stavební kameny pro plánování respektive mise a vize společnosti. Podrobně se tomuto problému věnovala kapitola 7, Strategické řízení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. Také by autor rád doporučil zpracování matice GE, která by pomohla identifikovat profitabilní podnikatelské jednotky.

10.1.1 Implementace navržených změn

Nejdůležitější věcí na změnách je jejich implementace do prostředí podniku. Bez ní je veškerá snaha o změnu v podniku zbytečná.

Prvním navrhovaným krokem je detailní vysvětlení změny vrcholovému managementu. To je ovšem jednodušší část a vše se dá zvládnout v rámci porady vedení.

To těžší přichází v případě, chce-li vedení seznámit se změnami ostatní zaměstnance společnosti. Způsoby komunikace jako například email či intranet zde nefungují.

Návrh autora je, v rámci setkání zaměstnanců, kde jsou téměř všichni pracovníci na jednom místě, zaměstnancům důkladně vysvětlit změnu v přístupu a také dopady těchto změn. Dále prostřednictvím online školení navrhnout i jedno, které by zaměstnance důkladně prověřilo ze znalostí poslání a vize společnosti. Je to nejjednodušší a nejméně nákladný způsob, který zaručeně přinese požadované výsledky.

10.2 Marketingová strategie společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Následující kapitola je rozčleněna do několika podkapitol, kde jsou shrnuty nejdůležitější návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení image společnosti, a také ke zlepšení vztahů se zákazníky, výsledkem toho by mělo být zvýšení prodeje.

Marketingová strategie musí vést ke splnění podnikových cílů. V případě této společnosti je hlavním cílem pro každý rok splnění plánu, který byl podrobně popsán kapitole 3.2.2 DAF dealer plán 2013.

10.2.1 Motto společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Jedním z prvků, které charakterizují společnost, je její slogan. Ten nemá analyzovaný podnik definován. Dle názoru autora je dobrý slogan něco, co se dá jen velmi těžko nahradit. Pokud zákazníci uslyší slogan společnosti v médiích nebo si ho kdekoliv přečtou, hned si ho spojí s prostředím, které znají.

V rámci podpory a zkvalitnění vztahů mezi zaměstnanci a vedením společnosti byla autorem vytvořena soutěž o nové firemní motto.

Úplné znění soutěže o nový slogan společnosti

„Dobrý den,

jak jistě víte, společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. slaví tento rok již 15té narozeniny. Za tuto dobu si vybudovala pevnou pozici na trhu s nákladními automobily a množství loajálních zákazníků. To vše hlavně díky Vám, našim zaměstnancům. Patnáctileté výročí je dobrá příležitost posunout naše společné snažení zase o krok kupředu a s novými vozy DAF Euro 6 představit i novou tvář naší společnosti. Tvář mladou, dynamickou a jednotnou.

K této příležitosti jsme pro Vás, naše zaměstnance, vypsalí soutěž, jejíž výherce získá prémii 5 000,- Kč. Úkolem je vymyslet nové motto nebo chcete-li slogan společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. Ten nejlepší z Vašich nápadů bude vybrán jako nové motto společnosti a uveřejněn na akci k patnáctému výročí firmy.

Motto je fráze či skupina slov, která vyjadřuje motivaci nebo záměr organizace. Popřípadě stručně charakterizuje to, v čem vyniká. Motto má být chytlavé a stručné, dlouhé maximálně 8 slov. Vaší fantazii se meze nekladou.

Soutěž probíhá do 15. 7. 2013!!! Své nápady zasílejte na email:

kojzarm1@napa-daf.cz nebo osobně předávejte Jiřímu Kojzarovi ml. či Blance Petrové. “

10.2.2 Marketingový přístup

Společnost NAPA TRUCKS spol. s r. o. je silně orientovaná na své zákazníky. Snaží se pomáhat s jejich problémy a hledat taková východiska, která pomohou především zákazníkům. Řídí se přístupem, který rád zdůrazňuje ředitel společnosti Ing. Jirí Kojzar „*Lepší je pětikrát koruna, než jednou pětikoruna.*“ Společnost se tedy snaží o to, aby se k ní zákazníci vraceli, a tomu podléhá i přístup aplikovaný v marketingu.

Marketing jako takový probíhá v této společnosti velmi okrajově, tu důležitější část jako průzkum trhu, segmentace a jiné mají na starost dceřiné pobočky automobilky DAF. Marketingová aktivita společnosti představuje z velké části propagaci a poté zákaznické akce.

NAPA TRUCKS spol. s r. o. se snaží klást důraz na tvorbu vztahů se zákazníky. Zdůrazňuje, že je to rodinná společnost a snaží se svými činy pomáhat dopravcům. I když se to ne vždy povede dle jejich představ.

S tímto přístupem musí autor práce souhlasit, automobilka DAF není tak velká, aby si mohla své zákazníky takzvaně koupit, nabízet jim exotické zájezdy a podobně. Proto musí dealeri této značky dbát na tvoření dlouholetých vztahů se svými zákazníky.

NAPA TRUCKS spol. s r. o. si je toho velice dobře vědoma a své akce na tomto přístupu zakládá. Co se ovšem opomíjí, je zdůraznit tento fakt svým zákazníkům. Ti si to totiž ne vždy uvědomují. S tím koresponduje autorův návrh mise i vize a motta společnosti.

10.2.3 Propagace

Tuto činnost má společnost dobře zvládnutou, mediální reklamy jsou strategicky dávkovány, náklady jsou šetřeny. Strategické je i rozmístění pevných reklamních ploch kolem areálů.

Co ovšem stojí za změnu, jsou webové stránky společnosti. Ty jsou velmi nepřehledně rozděleny do mnoha kategorií. Zejména sekce O nás obsahuje v každém svém oddíle prakticky to samé.

Zároveň by se na těchto stránkách mohly uveřejňovat aktuality z prostředí společnosti, například fotografie z předávání vozů, reportáže z akcí a jiné, které by měli sblížit zákazníky s touto společností.

Kompletní návrh na předělání webových stránek byl předán vedení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

10.2.4 Marketingové oddělení

Za velkou chybu považuje autor práce absenci marketingového oddělení. Momentálně se o marketing společnosti stará pouze jeden pracovník, který ovšem zároveň zastává i funkci vedoucího prodeje. Z poměrně rozmanitých možností marketingu jsou díky tomu využívány pouze ty základní. A veškerá činnost je soustředěna spíše k organizaci zákaznických akcí.

Při velikosti společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. toto autor považuje za chybné a doporučuje řádně proškolit jednoho pracovníka, který se bude starat o veškeré aspekty marketingu a spolupracovat s oddělením prodeje a dílů. Jeden pracovník ovšem nemůže trvale zajistit přísun nových nápadů a přístupů.

Autorovo doporučení zní, navázat spolupráci s Univerzitou Pardubice alespoň co se týká teorie a praxe týče a nabídnout studentům možnost být součástí marketingového oddělení společnosti. Tento krok by byl přínosem pro obě strany, jak studenty, tak podnik NAPA TRUCKS spol. s r. o. Lokalita v dojezdové vzdálenosti od školy a prostory umožňující tuto spolupráci jsou dobrým základním kamenem. Vedoucí pracovník marketingového oddělení by si vybral svůj tým, se kterým by dlouhodobě spolupracoval. V případě, že by vyšel studentům vstříc, co se časových požadavků týče, mohla by vzniknout plodná spolupráce.

10.2.5 Představení změn zákazníkům

V areálu společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. se v září roku 2013 bude konat Den otevřených dveří spojený s oslavou patnáctých narozenin. To je příležitost, jak představit výše uvedené změny. Zákazníkům musí být zdůrazněno, že byla změněna strategie, za účelem zvýšení jejich loajality. Nejdůležitějším bodem ovšem je, přesvědčit k dodržování výše uvedeného i řadové zaměstnance společnosti.

ZÁVĚR

Na českém trhu nákladních automobilů je několik značek, které mezi sebou svádí ostrý konkurenční boj. K umocnění této situace ještě působí fakt, že na území jednoho státu si občas konkurují i dealeři stejné značky.

Zákazníci se na trhu s nákladními automobily výrazně liší od těch, co si kupují automobil osobní. Jejich vůz je součástí jejich podnikání, hlavní prostředek k vydělávání peněz a to hraje významnou roli v celém procesu nákupu nového vozu. Potřebují auto spolehlivé, s vysoce kvalitní asistenční službou pro případ nehody či defektu.

Společnost DAF Trucks N. V. si je tohoto dobře vědoma a prostřednictvím svých dealerů vykonává velmi dobrou práci. O tom svědčí i většinový podíl značky DAF na trhu ve střední Evropě. Tato forma spolupráce je velmi výhodná pro obě strany. NAPA TRUCKS spol. s r. o. může čerpat informace z prostředí přední společnosti na světovém trhu s nákladními automobily a DAF Trucks N. V. si může být jist tím, že dealerství v soukromém vlastnictví bude plnit svou funkci velmi zodpovědně.

Marketingové řízení je, tak jako v mnoha jiných malých či středních podnicích, ve společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. opomíjeno. Ovšem velkou váhu na tom nese fakt, že právě holandská společnost provádí velkou část z marketingových činností za své dealery a předává jim zjištěné výstupy. Marketingová činnost dealerů se proto velmi často soustředí pouze na pořádání zákaznických akcí, či akcí za účelem zvýšení povědomí o značce DAF.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat obecnou problematiku marketingu a marketingového řízení a následně vypracování analýz a návrhů změn a doporučení v marketingovém řízení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o.

Dlouhodobé začlenění autora v této organizaci umožnilo přístup ke všem potřebným materiálům a zdrojům pro tuto bakalářskou práci. Na základě získaných informací byly provedeny vybrané analýzy, které byly podrobně popsány v teoretické části práce. V první kapitole praktické části jsou definovány základní prvky spolupráce mezi organizacemi DAF Trucks N. V. a NAPA TRUCKS spol. s r. o. Autor poodhalil část ze standardů holandské automobilky, které podrobně popisují i nejmenší detaily obchodního styku dealera značky DAF se svými zákazníky.

V další části práce byl popsán současný stav marketingového řízení společnosti a byla navržena podoba mise a vize, které by měla organizace implementovat do svého chodu.

Dalším krokem bylo vypracování analýzy vnějšího okolí společnosti NAPA TRUCKS spol. s r.o. a to především pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a PEST analýzy. Byly zjištěny a popsány základní faktory, které na analyzovaný subjekt působí.

Závěr analytické části patří analýze SWOT, která byla provedena jako syntéza předchozích poznatků. Díky vyhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů dává dobrý přehled o silných a slabých stránkách společnosti a také o jejích příležitostech a hrozbách. To managementu poslouží jako základ pro stanovení cílů na nejbližší období.

Poslední kapitola práce představuje obsáhlý seznam doporučení, který byl vytvořen na základě provedených analýz. Tento seznam byl představen managementu společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o. a k příležitosti patnáctého výročí od založení firmy budou tyto změny uvedeny do praxe.

Na základě předložených výsledků analýz a návrhů změn, které povedou ke zlepšení marketingového řízení společnosti NAPA TRUCKS spol. s r. o., lze cíle formulované v úvodní části, označit za splněné.

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- (1) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (2) DAF TRUCKS N. V. *DAF Brand Communication Manual: 2012*. Eindhoven, Netherlands, 2012.
- (3) DAF TRUCKS N. V. *DAF Corporate Identity Manual: 2012*. Eindhoven, Netherlands, 2013.
- (4) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- (5) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Biz Books, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (6) HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 978-80-726-1120-1.
- (7) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (8) KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-0513-2.
- (9) KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing a. s., 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- (10) KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (11) NAPA TRUCKS SPOL. S R. O. *Výroční zpráva: 2011*. Pardubice, 2011.
- (12) NAPA TRUCKS SPOL. S R. O. *Presentation for Mr. Silva: 2013*. Pardubice, 2012.
- (13) NAPA TRUCKS SPOL. S R. O. *Interní dokument*. Pardubice, 2013.
- (14) PUKLICKÝ Jan, Kojzar Jiří. *Strategická analýza společnosti NAPA TRUCKS spol. s r.o.* Pardubice, 2013. Seminární práce. Univerzita Pardubice. FES.
- (15) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (16) SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. ISBN 80-86898-48-2.

(17) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

- Internetové zdroje

(18) AUTOSAP [online]. [cit. 2013-03-25]. Složení vozového parku v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.autosap.cz/default2.asp?page={4A86501A-BBD5-4B8F-AE57-397BC8051C9A}>

(19) ČSSD [online]. [cit. 2013-03-25]. Daňová reforma. Dostupné z WWW: <http://www.cssd.cz/program/program-podle-vas/danova-reforma/>

(20) CZSO [online]. 2012 [cit. 2013-04-11]. *Stromy života do roku 2066*. Dostupné z WWW: < http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/stromy_zivota_do_roku_2066 >

(21) DAF Advanced Transport Efficiency. *DAF Trucks N. V.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.daf.com/EN/Products/DAF-Advanced-Transport-Efficiency/Pages/DAF-ATe.aspx>

(22) DAF [online]. [cit. 2013-03-25]. Společnost DAF představuje motory Euro 6. Dostupné z WWW: <http://www.daf.eu/CZ/News-Media/News/Pages/DAF-announces-Euro-6-engines-with-common-rail.aspx>

(23) KURZY [online]. [cit. 2013-03-25]. Makroekonomika - makroekonomické údaje v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

(24) Novinky [online]. [cit. 2013-03-25]. Ceny benzínu a nafty letí nahoru. Dostupné z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/294307-ceny-benzinu-a-nafty-leti-nahoru.html>

(25) Školení ekonomické jízdy. *NAPA TRUCKS spol. s r. o.* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.napa-daf.cz/servis-a--odtah/skoleni-ekonomicke-jizdy.htm>

PŘÍLOHY

Příloha A DAF Dealer plán 2013.....	82
-------------------------------------	----

Příloha A DAF Dealer plán 2013

Obecné

- 100% plnění standardů DAF 10 bodů
- Aktivní zpětná vazba na internetové stížnosti 5 bodů
- Budovy a označení splňují DAF Corporate Identity požadavky 10 bodů

Finanční

- Čistý zisk větší než 1 % z obrátu 5 bodů
- Absorpce větší než 100 % 5 bodů
- Pohotová likvidita větší než 60 % 5 bodů
- Solventnost větší než 30 % 5 bodů

Organizační

- Úspěšné plánování MD 5 bodů
- Zaměstnání prodejního experta 5 bodů
- Aktualizované DDPD i organizační adresář 10 bodů
- Aktivní účast na školeních prodej, servis, díly 10 bodů

Prodejní

- Splnění plánu prodeje lehkého segmentu 15 bodů
- Splnění plánu prodeje těžkého segmentu 15 bodů
- Splnění požadovaného počtu DEMO vozidel 10 bodů
- Aktivní spolupráce na programu Lead Generation 10 bodů

Reklamní

- Splnění cílů multisupportu 10 bodů

Ojetiny

- Účast v programu First Choice 15 bodů

Prodej dílů

- Splnění plánů prodeje dílu 10 bodů
- Splnění plánů prodeje dílů TRP 10 bodů

Servisní činnost

- FTR implementováno 5 bodů
- Rozšířená pracovní doba o 55 hodin týdně 5 bodů
- Odmítnutí ITS 0 %, výjezdy kratší než 6 hodin 85 % 5 bodů
- Příjem zakázek kratší než 10 dní 5 bodů
- Příjem alespoň 85 % zakázek ihned 5 bodů
- Výjezdové akce zlepšení časů 5 bodů

Do prodejního bonusu se počítají pouze vozidla dodaná dealerovi od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2013. Splnění plánu je vyhodnoceno jednou ročně. A platba případného bonusu dealerovi za splnění plánu proběhne nejpozději do února roku 2014. Podle počtu dosažených bodů se dealerovi udělí finanční bonus za každé prodané auto.