

# Marketingový plán pro vstup firmy na trh

Bc. Dana Javorská

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dana Javorská**  
Osobní číslo: **K17236**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingový plán pro vstup firmy na trh**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu marketingového plánu služeb.
2. Stanovte cíle, výzkumné otázky a metodiku práce.
3. Analyzujte konkurenční prostředí vybraného subjektu.
4. Realizujte kvalitativní i kvantitativní šetření jako podklad pro vstup firmy na trh.
5. Na základě analýz sestavte komplexní marketingový plán pro vstup firmy na trh s důrazem na komunikaci.
6. Formulujte závěry, splnění cílů a reagujte na výzkumné otázky. Vymezte možnosti a limity realizace projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.**

**HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.**

**HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.**

**KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.**

**VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.**

**VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Martina Juříková, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

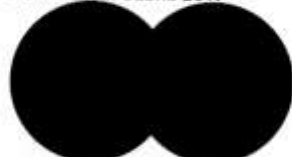
Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2019**

Termín odevzdání diplomové práce:

**18. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019



doc. Mgr. Irena Armutidisová  
*děkanka*



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Beru na vědomí, že**

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji, že:**

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 18.4. 2019

Jméno a příjmení studenta: Bc. Dana Javorská

podpis studenta

\*\*\* naskenované Prohlášení str. 2\*\*\*

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce na téma Marketingový plán pro vstup firmy na trh se zaměřuje na vstup nového autobazaru na český trh. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako jsou marketingový plán, marketingové plánování, strategické plánování. V praktické části byl proveden sběr primárních a sekundárních dat. Primární data jsou získána kvantitativním a kvalitativním šetřením, provedeným formou dotazníku, respektive mystery shoppingu. Sekundární data slouží jako zdroj pro analýzu konkurenčního prostředí. Teoretická i praktická část poskytly podklad pro projektovou část této diplomové práce, kterou je návrh marketingového plánu pro vstup nového autobazaru na regionální trh.

Klíčová slova: Marketingový plán, marketingové plánování, vstup firmy na trh, tržní segmentace, konkurence, analýza konkurence, strategické plánování, komunikační plán.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis on the Marketing Plan for the Company's Entry to the Market focuses on the entry of a new bazaar to the Czech market. The theoretical part defines basic terms such as marketing plan, marketing planning, strategic planning. In the practical part, primary and secondary data were collected. Primary data are obtained by quantitative and qualitative surveys, questionnaires, or mystery shopping. Secondary data serves as a source for competitive environment analysis. The theoretical and practical part provided the basis for the project part of this diploma thesis, which is a proposal of a marketing plan for the entry of a new used-car market into the regional market.

Keywords: Marketing plan, marketing planning, market entry, market segmentation, competition, competition analysis, strategic planning, communication plan.

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Juříkové, Ph.D za vedení mé diplomové práce, podnětné připomínky, vstřícnost a ochotu.

Chtěla bych poděkovat také celé mé rodině za podporu a pomoc při studiu. Jmenovitě pak mým dcerám, jejich babičkám a manželovi za trpělivost, péči, pomoc a podporu během studia.

Poděkování patří také mým přátelům za dodání víry a odvahy a za jejich pomoc.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>13</b>
<b>1 MARKETING SLUŽEB.....</b>	<b>14</b>
1.1 VYMEZENÍ SEKTORU SLUŽEB.....	14
1.1.1 Definice služby.....	14
1.2 VLASTNOSTI SLUŽEB .....	15
1.2.1 Nehmotnost služeb .....	15
1.2.2 Neoddělitelnost služeb od jejich poskytovatele .....	16
1.2.3 Heterogenita .....	16
1.2.4 Zničitelnost služby .....	17
1.2.5 Absence vlastnictví služby .....	17
1.3 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH.....	18
1.3.1 Marketingový mix – 4P, 4C .....	18
1.3.2 Marketingový mix služeb.....	18
<b>2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....</b>	<b>20</b>
2.1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	20
2.1.1 Strategické cíle .....	21
2.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	22
2.2.1 Členění strategických plánů .....	22
2.2.2 Strategie CRM.....	23
2.3 SEGMENTACE TRHU .....	24
2.3.1 Targeting .....	25
2.3.2 Positioning.....	25
2.4 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	26
2.4.1 Marketingové strategie.....	28
2.4.2 Marketingové cíle.....	28
2.4.3 Obsah marketingového plánu.....	28
<b>3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....</b>	<b>31</b>
3.1 KOMUNIKAČNÍ MIX .....	33
3.2 NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	34
3.2.1 Reklama.....	35
3.2.2 Osobní prodej .....	39
3.2.3 Direct marketing.....	41
3.2.4 Podpora prodeje .....	42
3.2.5 Public relations.....	42
<b>4 CÍL A METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>44</b>
4.1 CÍL PRÁCE .....	44
4.2 METODIKA PRÁCE .....	44
<b>5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....</b>	<b>47</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>48</b>

<b>6</b>	<b>VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>49</b>
6.1	ÚVOD .....	49
6.2	KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ .....	49
6.3	RESPONDENTI KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	49
6.4	ANALÝZA VÝSLEDKŮ KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ .....	50
6.4.1	Nákup ojetého automobilu .....	51
6.4.2	Nákup automobilu v autobazaru .....	53
6.4.3	Hodnocení personálu a služeb autobazarů .....	54
6.4.4	Kritéria pro výběr konkrétního autobazaru .....	54
6.5	ZÁVĚR KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	55
6.6	ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH PREFERENCÍ NA TRHU S OJETÝMI AUTOMOBILY – SEKUNDÁRNÍ DATA.....	56
6.7	MYSTERY SHOPPING.....	57
6.7.1	Mystery shopping v autobazaru AAA Auto.....	57
	Průběh mystery shoppingu – autobazar AAA Auto .....	57
	Vyhodnocení .....	58
6.7.2	Mystery shopping v autobazaru Auto ESA.....	58
	Průběh mystery shoppingu – autobazar Auto ESA .....	59
	Vyhodnocení .....	59
6.7.3	Mystery shopping v autobazaru Burda .....	60
	Průběh mystery shoppingu – autobazar Burda .....	60
	Vyhodnocení .....	61
6.7.4	Mystery shopping v autobazaru AUTO DUO .....	61
	Vyhodnocení .....	62
6.8	VYHODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU .....	62
6.8.1	Závěr mystery shoppingu .....	64
6.9	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	65
6.9.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	65
6.9.2	Hrozba vstupu do odvětví .....	66
6.9.3	Vyjednávací síla zákazníků.....	66
6.9.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	66
6.9.5	Hrozba vstupu substitutů.....	67
6.9.6	Grafické znázornění konkurenčních sil.....	68
6.10	ZÁVĚR.....	68
6.10.1	Doporučení pro návrh marketingového plánu nového autobazaru .....	70
6.11	ODPOVĚDI NA VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	72
<b>III</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU PRO VSTUP AUTOBAZARU D-CARS NA TRH .....</b>	<b>74</b>
7.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	74
7.2	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU AUTOBAZARU D-CARS.....	75
7.2.1	Marketingové cíle.....	75
7.2.2	Charakteristika trhu .....	76
7.2.3	Segmentace trhu .....	76

7.2.4	Konkurence .....	77
7.2.5	SWOT analýza autobazaru D-CARS .....	78
7.2.6	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	79
7.2.7	Finanční plán .....	80
7.2.8	Marketingové strategie s využitím marketingového mixu.....	81
7.2.9	Komunikační plán .....	83
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>86</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ: .....</b>		<b>88</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>90</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>91</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....</b>		<b>92</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>93</b>

## ÚVOD

Tématem této diplomové práce je vytvoření návrhu marketingového plánu pro vstup firmy na trh. Jako firmu vstupující na trh jsem zvolila autobazar. Důvodem je stále rostoucí trh s ojetými vozy a také rostoucí ekonomika, která umožňuje tento růst. Pro růst trhu také hovoří současné trendy domácností v České republice, které ukazují, že rodiny mají v domácnosti dvě a více aut. Přitom koupi druhého vozu do domácnosti řeší velmi často právě v autobazarech.

Úskalím tohoto odvětví může být fakt, že mnoho potencionálních zákazníků ke koupi ojetého vozu nevyužívá služeb autobazarů, ale tuto koupi realizuje sama, popřípadě prostřednictvím inzertních serverů. Výrazná skupina lidí také nakupuje ojeté vozy od známých nebo rodinných příslušníků. Tento trend může být důsledkem dřívější ne příliš lichotivé pověsti autobazarů.

Tato práce si klade za cíl zjistit, jaké jsou preference zákazníků autobazaru, podle jakých kritérií ojeté vozy nakupují a jaké služby mohou současné autobazary svým zákazníkům nabídnout. Na základě těchto poznatků potom vytvořit návrh marketingového plánu pro menší lokální autobazar v Pardubicích, který by se od konkurence lišil především prozákaznickým přístupem a získal si stabilní a pevnou pozici na lokálním trhu v Pardubicích.

V teoretické části bude popsána problematika tvorby marketingové strategie, marketingového plánování a marketingové komunikace.

V praktické části bude provedeno primární a sekundární šetření, jehož výsledky poslouží jako podklad pro sestavení marketingové strategie a komunikačního plánu. Tedy sestavení dílčích cílů, které společně dají podklad pro vytvoření marketingového plánu. Výsledky šetření také poslouží k zodpovězení výzkumných otázek této diplomové práce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETING SLUŽEB

## 1.1 Vymezení sektoru služeb

Sektor služeb má svá specifika, kterými je lze odlišit od hmotného zboží. Služby tedy vnímáme jako nehmotné zboží, které uspokojuje zákaznickovy potřeby. Služby mohou a nemusí být spojeny s prodejem nějakého výrobku nebo s prodejem jiné služby (Vašítková, 2014, s. 16).

Zákazníci využívají služby od různých poskytovatelů. Jsou jimi státní instituce, které poskytují služby veřejného zájmu jako jsou školy, zdravotnická zařízení, policie, armáda, soudnictví, atd. Dalšími poskytovateli služeb jsou neziskové organizace, které často pokrývají stejná odvětví jako státní instituce. Ať už v oblasti zdravotnictví (nemocnice, hospice, atd.), nebo v oblasti školství. Fungují ale především jako nadace, charitativní projekty, občanská sdružení nebo sem řadíme i církve. Poslední a pravděpodobně největší skupinou poskytovatelů služeb jsou pak soukromé firmy. I soukromé firmy zasahují do takových sektorů jako je zdravotnictví nebo školství, ale ve větší míře se zabývají poskytováním služeb, jako jsou například hotelnictví, doprava, advokátní kanceláře, realitní kanceláře, pojišťovny, banky, obchody a další (Kotler, 2004, s. 421).

### 1.1.1 Definice služby

Jak již bylo uvedeno, výše služby mají nehmotnou povahu. Alfréd Marshall ve 20. století uvedl, že lidé nemohou produkovat pouze hmotné věci, tedy produkty, ale že je třeba produkovat také nové myšlenky pro morální a duševní svět (Vašítková, 2014, s. 15).

Službu jako činnost nehmotné povahy, která vyžaduje interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem potom definují M.McDonald a A.Payne (Vašítková, 2014, s. 15).

Kotler definuje, že služba je: „jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem“ (Kotler et al. 2007, s. 710).

Boučková pak definuje službu takto: „Službou rozumíme aktivitu nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná“ (Boučková, et al. 2003, s. 302).

## 1.2 Vlastnosti služeb

Kotler uvádí, že z pohledu marketingu jsou základními charakteristickými vlastnostmi služeb tyto čtyři (Kotler a Armstrong, 2004, s. 421-422):

- nehmotná povaha – službu není možné si před nákupem prohlédnout, ochutnat nebo slyšet
- neoddělitelnost – služba je přímo spojená se svým poskytovatelem
- rozmanitost kvality - kvalita služby závisí na tom, kdo, kdy, kde a jak službu poskytuje
- pomíjivost – službu nelze skladovat pro následný prodej nebo užití

Vašítková charakterizuje specifika služeb podobně (Vašítková, 2014, s. 16):

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- heterogenita (proměnlivost)
- zničitelnost (pomíjivost)
- vlastnictví (absence vlastnictví)

### 1.2.1 Nehmotnost služeb

Právě nehmotnost služeb nejlépe charakterizuje a odlišuje službu od zboží. Službu si nelze předem prohlédnout, nelze ji předem slyšet, cítit, vyzkoušet. Žádným fyzickým smyslem nemůžeme službu předem otestovat. Službu a její kvalitu jako například spolehlivost, důvěryhodnost, jistotu můžeme tedy ověřit až při její samotné spotřebě, potažmo až při jejím nákupu. Proto u služeb panuje ze strany zákazníků větší míra nejistoty (Vašítková, 2014, s.16-17).

Kotler uvádí, že: „Zákazníci chtějí nejistotu plynoucí z nehmotné povahy služeb omezit a tak sledují „signály“ kvality služeb“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 421). Zákazník tedy při výběru poskytovatele služby klade velký důraz na doporučení služby od známých nebo rodiny. Poskytovatelé služeb také dodávají nehmotným službám nějaké hmotné doplňky, díky kterým služba získává v očích zákazníků obraz dobré kvality služby (Kotler a Armstrong, 2004, s. 421).

V současné době již ovšem služby srovnávat lze a to poměrně jednoduše a efektivně díky internetu. Zde můžeme nalézt nepřeborné množství recenzí, uživatelských i odborných. Nejen internet, ale v posledních letech hlavně sociální sítě v tomto směru mohou nahrazovat WOMM neboli Word-Of-Mouth marketing. Ten je založený na vyvolání efektu ústního šíření doporučení mezi samotnými zákazníky (MediaGuru, © 2005).

Vše co firma zveřejní si uživatelé sociálních sítí mohou snadno ověřit a také to dělají. Rádi se pak se svými zážitky a zkušenostmi podělí s ostatními opět prostřednictvím sociálních sítí. Informace o produktu nebo službě, která putuje na sociálních sítích má mnohem větší vliv než informace, která je zveřejněna prostřednictvím reklamy (Janouch, 2014, s. 188-189).

Sociální média jsou velkým úložištěm dat kvalitativního charakteru o názorech zákazníků na firmu a její nabídku produktů nebo služeb (McDonald a Wilson, 2011, s. 295).

Další možností, jak lze srovnat služby jsou diskuze u produktů nebo služeb. Diskuze pomáhají informovat zákazníky o podrobnostech dané služby, zkušenostech zákazníků a také jejich spokojenost (Janouch, 2014, s. 151).

### **1.2.2 Neoddělitelnost služeb od jejich poskytovatele**

Služba je vázaná na svého poskytovatele. Ale i zákazník je spolu producentem služby. Poskytovatel služby a zákazník se ve většině případů musí setkat v reálném čase a místě, aby služba mohla být provedena. Přítomnost zákazníka vyžadují právě mnohé zdravotní nebo vzdělávací nebo osobní služby. A zákazník se také mnohdy podílí na výsledné kvalitě služby. Například v kulturní oblasti při návštěvě koncertu nebo divadla se zákazník svým chováním a náladou podílí na celkové atmosféře, tedy kvalitě koncertu. Důležitou součástí marketingu služeb je tedy komunikace a interakce mezi poskytovatelem a spotřebitelem dané služby (Kotler a Armstrong, 2004, s. 422).

### **1.2.3 Heterogenita**

Heterogenita neboli proměnlivost služby znamená, že služba je vysoce závislá na tom, kdo, kde a jakým způsobem danou službu poskytuje (Kotler a Armstrong, 2004, s. 422). To souvisí s hodnocením kvality služby. Chování poskytovatele, ale ani chování zákazníka nelze vždy předvídat nebo dokonce ovlivnit. U firmy, která má dobrou pověst mezi zákazníky, například restaurace, se může vyskytnout nepříjemný číšník, který může její dobrou



pověst ze dne na den zničit. Tedy kvalita služeb dané restaurace může záviset na tom, jaká směna je zrovna v práci. Kvalita služby se může měnit v čase i u jednoho konkrétního zaměstnance, jehož výkon ovlivní únava nebo vyčerpání (Kotler a Armstrong, 2004, s. 422). Zákazník tedy nemusí obdržet pokaždé stejnou kvalitu služeb. Variabilita výstupů při poskytování konkrétní služby zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci. Má vliv na celkovém postavení značky a firmy na trhu a především na vnímání kvality firmy u zákazníků (Vašítková, 2014, s. 18-19).

#### **1.2.4 Zničitelnost služby**

Zničitelnost služby neboli její pomíjivost charakterizuje, že službu nelze skladovat, chovávat nebo znovu prodávat. Pomíjivost služeb je pro poskytovatele služeb snadněji zvládnutelná, když je stálá poptávka po dané službě. Z hlediska marketingu je pak důležité sladit nabídku s poptávkou. Tedy sladit kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby. To souvisí s flexibilitou cen. Například hotely poskytují mimo sezónu výrazné slevy na ubytování, aby přilákaly zákazníky a naplnily kapacity. Zničitelnost služby také souvisí se špatnou reklamací služeb. Nekvalitní službu lze pomocí reklamace nahradit službou kvalitní pouze někdy. Špatně položená podlaha lze opravit, ovšem špatně ostříhané vlasy už zpět nenalepíme. U placených služeb lze většinou vrátit zaplacenou cenu služby jako náhradu špatné kvality služby, případně poskytnout slevu z ceny služby (Vašítková, 2014, s. 19-20).

#### **1.2.5 Absence vlastnictví služby**

Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a s její zničitelností. Při poskytování služby zákazník za své peníze získává pouze právo na poskytnutí služby. Nezískává žádné vlastnictví. Nemožnost vlastnit službu má tedy vliv na distribuční kanály, kterými se služba dostává k zákazníkovi. Obvykle jsou voleny distribuční kanály přímé, nebo velmi krátké (Vašítková, 2014, s. 20).

Boučková se na tuto problematiku dívá takto: „Zákazník získá při nákupu služby v podstatě přístup ke službě nebo možnost využít službu, ale vlastnictví, které umožňuje službu poskytovat se nakonec vrátí k firmě, která je poskytovatelem“ (Boučková et al., 2003, s. 304).

## 1.3 Marketingový mix ve službách

### 1.3.1 Marketingový mix – 4P, 4C

Marketingový mix je soubor nástrojů, kterými se utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Základní marketingový mix dle Kotlera obsahuje čtyři složky. Těmi jsou (Kotler a Armstrong, 2004, s. 107):

- výrobová politika = výrobek ( product)
- cenová politika = cena ( price)
- distribuční politika = distribuce (place)
- komunikační politika = komunikace ( promotion)

Tedy 4P marketingového mixu: product, price, place, promotion. Přičemž výrobová politika zahrnuje sortiment, značku, kvalitu, design. Cenová politika zahrnuje ceníky, slevy, náhrady, platební podmínky. Distribuční politika zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations. A v neposlední řadě distribuční politika zahrnuje distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejní sortiment (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105-106).

Koncepce 4P však bere v úvahu pouze pohled prodávajícího. Z hlediska zákazníka, tedy kupujícího, je marketingový mix popsán pomocí 4C (Kotler a Armstrong, 2004, s. 107):

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

### 1.3.2 Marketingový mix služeb

Původní marketingový mix 4P je pro odvětví služeb nedostačující. Důvodem jsou především vlastnosti služeb, jako jsou nehmotnost, heterogenita, zničitelnost, atd. Proto se marketingový mix pro služby rozšířil ještě o další tři P (Vašítková, 2014, s. 21-22):

- physical evidence = materiální prostředí
- people = lidé
- processes = procesy.

Materiální prostředí se odvíjí od nehmotné povahy služeb. Zákazník nedokáže posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. Materiální prostředí je do určité míry důkazem vlastností služby (Vašítková, 2014, s. 23). Prostor budovy nebo kanceláře, kde se služba poskytuje, informační materiály o nabízené službě nebo oblečení zaměstnanců, to vše může poskytnout důkaz o kvalitě služby.

U služeb především jsou důležitým faktorem lidé. Ve větší či menší míře dochází k přímému kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby (Vašítková, 2014, s. 22). Lidé tedy mají přímý vliv na kvalitu poskytované služby. Kvalitu ovlivňuje nejen poskytovatel, ale také samotný zákazník. Souvisí to především s vlastností neoddělitelnosti služeb.

Procesy se zaměřují na nastavení a kontrolu poskytování služeb. To, jakým způsobem je služba poskytována má opět velký vliv na vnímání kvality poskytované služby. Proto je potřebné provádět analýzy procesů poskytování služeb, vytvářet jejich schémata a klasifikovat je (Vašítková, 2014, s. 23).

Služby jsou aktivity velmi rozsáhlého charakteru a jsou také různorodé. Proto je třeba je klasifikovat. Klasifikačních hledisek může být mnoho. Dvě základní jsou ovšem tyto (Boučková et al. 2003, s 306-307):

- služby závislé na strojích a zařízeních – není zde podstatná nestálost
- služby závislé na lidech

## 2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

### 2.1 Strategický management

Strategický management si lze představit jako soubor instrukcí, činností a rozhodovacích procesů, které musí firma učinit proto, aby dosáhla strategické konkurenční výhody také aby si zabezpečila výnosy (Fotr et al., 2012, s. 25). Strategický management se netýká pouze vedoucích pracovníků, ale celé firmy, neboť jejich společným cílem je, aby firma generovala zisk a byla úspěšná.

Strategické řízení je pro firmu výhodné mimo jiné proto, že se firma aktivně podílí na své budoucnosti, dokáže díky němu zvýšit svoji konkurenceschopnost. Díky strategickému řízení dokáže firma lépe formulovat, nastavit a naplnit svoje cíle a vize. Firma také lépe čelí možným rizikům ať už ze strany konkurence, nebo vlivem ekonomicko-politických změn na trhu. V neposlední řadě strategické řízení podporuje disciplínu při řízení firmy (Fotr et al., 2012, s. 26).

Dle Fotra se strategický management skládá ze 3 fází. Tou první je formulace strategie. V této fázi je nejdůležitější zodpovědět si otázku, jaké je poslání firmy. Od něj se potom odvíjí vymezení vizí a na základě toho je dobré stanovit si strategické cíle, které by měly být dodrženy v předem stanoveném časovém horizontu. Následnými kroky jsou potom tvorba scénářů, které reflektují vývoj prostředí. Konečným výstupem této fáze je pak vytvoření strategického záměru, který jednoznačně formuluje vizi firmy a přesně stanovuje dlouhodobé cíle (Fotr et al., 2012, s. 27).

Jasně vymezené a stanovené poslání firmy je něčím, co usměrňuje všechny pracovníky firmy při jejich činnosti. Je to prohlášení, kterým firma jasně říká, co je účelem její existence, vysvětluje smysl svého podnikání a shrnuje, čeho si přeje dosáhnout v daném prostředí (Kotler a Armstrong, 2004, s. 108-109).

Důležitost poslání firmy zmiňuje také Keřkovský: „Každá firma (organizace, instituce) byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svým zákazníků uspokojovat“ (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 22).

Druhou fází je tvorba strategického plánu a implementace strategie. Tato fáze je realizována nástroji operativního řízení a během ní se stanoví taktické a operativní plány, zabezpečí se vhodné provozní faktory a dohlíží se také na koordinaci průběhu provozních procesů. Důležité je také v této fázi zaznamenávat a kontrolovat průběh a výsledky provozního procesu.

Třetí fází strategického managementu je pak hodnocení celé strategie. Hodnocení probíhá dvěma směry a sice korekcí probíhajících procesů a vyhodnocením naplnění strategie a strategických cílů, které byly na začátku celého procesu stanoveny. Strategické řízení můžeme tedy vnímat jako souhru intuitivního postupu, který se opírá o zkušenosti a vlastní posouzení pozice podniku na trhu a strategických analýz, které představují kvalifikované predikce a modely možného vývoje firmy (Fotr et al., 2012, s. 29).

### 2.1.1 Strategické cíle

Stanovení strategických cílů by mělo být konkrétní a přesné. Vymezení přesných cílů je dost často úzce spojeno s přežitím nebo s rozvojem firmy. Základními ukazateli rozvoje firem jsou dobře měřitelné kvantitativní ukazatele jako je zisk, rentabilita, růst obrátu a podíl na trhu. Na základě výše zmíněných ukazatelů pak firma stanovuje cíle v oblasti postavení podniku na trhu: dosažení určitého podílu na trhu, upevnění pozice na trhu, obsazení nových trhů. Cíle v ekonomické oblasti: zvýšení zisku, zvýšení rentability odbytu i vlastního a celkového kapitálu. Cíle finanční: zlepšení struktury kapitálu, zvýšení likvidity, dosažení lepší návratnosti úvěru. Cíle sociální oblasti: zlepšení spokojenosti zaměstnanců, zajištění rozvoje osobnosti. Cíle v oblasti tržní prestiže: posílení nezávislosti podniku, zlepšení image podniku, zvýšení politického a společenského vlivu podniku (Foret et al., 2001, s. 11-13).

Cíle by měly být realistické a k tomu je potřeba, aby vedoucí pracovníci dokonale znali schopnosti své firmy, její přednosti i nedostatky, silné a slabé stránky. Je tedy důležité dobře identifikovat vnitřní situaci firmy a správně ji interpretovat. Dalším důležitým krokem při tvorbě strategických cílů a celého strategického plánování je posoudit stávající pozici firmy na trhu, tento trh správně vyhodnotit, odhadnout situaci (finanční, důchodovou,...) stávajících i potencionálních zákazníků a v neposlední řadě analyzovat intenzitu a postavení konkurence (Foret et al., 2001, s. 13).

Hanzelková doporučuje definovat strategické cíle ve třech postupných krocích (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 15):

1. Formulace obecných cílů.
2. Formulace specifických cílů (pro jednotlivé oblasti činnosti, případně úrovně řízení).
3. Stanovení priorit (vzájemné) významnosti cílů.

## 2.2 Strategické plánování

Základním a důležitým krokem ke správnému a úspěšnému vedení a fungování firmy patří právě strategické plánování. Samotný plánovací proces je stejně důležitý jako plán samotný. Během procesu plánování se manažeři a řídicí pracovníci zabývají nejen pohledem do budoucnosti, ale musí systematicky zhodnotit minulost a přítomnost. Cílem strategického plánu je především zajistit, aby bylo možné dosáhnout firemního úspěchu a prosperity i v podmínkách rizika nebo nejistoty (Fotr et al., 2012, s. 84).

V knize Strategické řízení je zastáván názor, že důležitější než strategické plány a strategie, tedy výstupy strategického plánování, je samotný proces strategického řízení. Strategické plány jsou v současném dynamickém podnikatelském prostředí často velmi brzy po zahájení jejich realizace již zastaralé. Proto je důležité mít ve firmě pružné strategické řízení, které nastavuje změny v plánované strategii tak, aby byla schopna reagovat na měnící se podmínky daného prostředí (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 6).

### 2.2.1 Členění strategických plánů

Prvotním faktorem, dle kterého se strategické plány dělí, je faktor časový. Dělíme takto plány na (Fotr et al., 2012, s. 84-85):

- Dlouhodobé – časové vymezení závisí od oboru podnikání a životním cyklu produktů. Firmy tedy mohou mít plány na 5-10 let nebo i na 25 let dopředu.
- Střednědobé – jsou považovány za nejvýznamnější plánovací nástroj. Pracují s poměrně vysokou mírou přesnosti a jsou zpracovávány přibližně na dobu 3-5 let. Obsahují především popis a vyhodnocení reakce firmy na proměnlivost podnikatelského prostředí.

- Taktické roční plány – jsou základním dokumentem pro řídicí manažery a zároveň jsou měřítkem efektivnosti jejich práce. Je to jeden z nástrojů naplňování firemní strategie.
- Operativní plány – tyto plány se mohou zabývat třeba jen týdenním časovým horizontem a rozpracovávají strategické plány na nejnižší úroveň.

Dalšími faktory, podle kterých lze členit strategické plány jsou například věcné náplně plánu, účel plánu nebo úroveň rozhodovacího procesu. Dle tohoto kritéria můžeme rozlišovat plány na úrovni firmy, divizí nebo na úrovni týmů a procesů. Všechny tyto úrovně plánování napomáhají zefektivnit fungování firmy a dostat stanoveným cílům a vizím ve firmě (Fotr et al., 2012, s. 85-86).

McDonald pak rozlišuje pouze dva typy strategických plánů. První nazývá čistě strategickým plánem a časově jej stanovuje jako plán, který pokrývá období za následujícím fiskálním rokem a tvoří se obvykle pro období tří až pěti let. Druhým typem je potom taktický plán, který zahrnuje aktivity, které budou ve firmě vykonávány v krátkodobém plánovacím horizontu, obvykle v rozmezí jednoho roku nebo i méně (McDonald a Wilson, 2011, s. 49).

### 2.2.2 Strategie CRM

Customer Relationship Management neboli řízení vztahu se zákazníky je proces, jehož cílem je uspokojení zákaznických potřeb v rovnováze s firemními investicemi. Rovnováha v tomto případě znamená, že obě strany mají z uzavřeného obchodu maximální zisk. Předpokladem této rovnováhy je vytvoření partnerského vztahu se zákazníky. Pro vytvoření takového dlouhodobého partnerského vztahu je nutné stálé odhalování zákaznických potřeb, motivací a zvyků a využívání těchto znalostí při inovaci nabídky (Starzyszná a kol., 2007 cit. podle Lošťáková, 2009, s. 15).

Marketingová strategie se prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka snaží vytvořit vyšší hodnoty, které zákazníkům nabízí. Činí to pomocí individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. Buduje tak dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou dlouhodobě zvyšovat zisk firmy (Lošťáková, 2009, s. 18).

CRM strategie se v současné době musí přizpůsobit změně v chování zákazníků. Došlo k výraznému navýšení využívání moderních technologií. Pro CRM bude zásadní využívat

technologie virtuální a smíšené reality. Společnost IKEA, například, již tyto technologie využívá ve své aplikaci, kde si zákazníci mohou virtuálně ukládat vybíraný nábytek do prostor své vlastní domácnosti (CCV.cz, © 2019).

Tato digitální transformace zákaznického chování jde napříč všemi trhy. Na trhu s ojetými automobily může být příkladem aplikace Carolina, kterou vyvinula společnost Cebia, spol. s r.o.. Tato aplikace spolupracuje se servisy a pojišťovny, a díky tomu je schopná zákazníkovi podat informace o historii jeho vozidla, případných nehodách, upozorňuje na termíny úhrady pojištění za automobil nebo určí aktuální tržní cenu vozu. Aplikace je ke stažení zdarma (Carolina.cz, © 2019).

### 2.3 Segmentace trhu

Pro firmy je obtížné a často nemožné cílit na trh jako celek. Proto dochází k segmentaci trhu. Tedy rozdělení trhu na homogenní skupiny neboli segmenty, které jsou rozdílné svými charakteristikami, potřebami a nákupním chováním (Kotler a Armstrong, 2004, s. 103).

McDonald říká, že: „Segment trhu se skládá ze skupiny zákazníků, kteří mají přibližně stejnou nebo alespoň srovnatelnou skupinu potřeb. Hlavním cílem segmentace trhu je pro firmu možnost zaměřit se na nejslibnější zákazníky. Lze tedy říci, že segmentace trhu se opírá o známé Paretovo pravidlo, které říká, že přibližně 20 procent zákazníků firmě vytvoří 80 procent obchodu. Cílem segmentace v návaznosti na Paretovo pravidlo je tedy schopnost firmy umět si správně vybrat oněch 20 procent z trhu, na které je potřeba se zaměřit (McDonald a Wilson, 2011, s. 114-116).

Kriterií pro segmentaci trhu je mnoho. Obvyklá je segmentace podle (Slavík, 2014, s. 24):

- charakteristiky osob nebo organizací – věk, pohlaví, příjmy,...
- požadavků na výrobek nebo službu – preference kvality nebo ceny, preference značky,...
- zvyklostí a vzorců chování – velikost nákupů, výběr zboží, způsoby nakupování.

Celkově by pak segmentace trhu firmě měla pomoci (McDonald a Wilson, 2011, s. 140).

- určit směr marketingových aktivit pomocí analýzy a porozumět trendům kupního chování,
- určit realistické a dosažitelné marketingové a také prodejní cíle,



- zlepšit rozhodování pomocí tlaku na manažery tak, aby dokázali zvážit do hloubi nabízené možnosti.

Marketingová segmentace může mít několik podob (Kotler a Armstrong, 2004, s. 327):

- 1) **Masový nediferencovaný marketing** používají firmy, které trh nesegmentují a argumentují tím, že vytváří nejširší potencionální trh.
- 2) **Segmentovaný marketing** používají firmy, které vyčleňují široké spektrum segmentů a nabídky přizpůsobují uzavřenější skupině daných segmentů.
- 3) **Marketing zaměřený na mikrosegmenty** se soustředí na podskupiny v rámci segmentů. Podskupina je velmi detailně definovaná skupina, která vzniká tak, že se daný segment ještě rozdělí na několik mikrosegmentů.
- 4) **Mikromarketing** používají firmy, které se snaží přizpůsobit produkty potřebám a přáním jednotlivců. Je tedy velmi specifický a zahrnuje například lokální marketing nebo individualizovaný marketing zaměřený na individuálního zákazníka.

Se segmentací také úzce souvisí další dva pojmy a těmi jsou targeting a positioning.

### 2.3.1 Targeting

Poté, co firma vyhodnotí rozdílné segmenty, musí zvážit a rozhodnout se, kolik z těchto segmentů bude obsluhovat. Musí provést jejich výběr. Určí si takzvaný cílový trh, který představuje skupinu potencionálních kupujících se stejnými nebo podobnými potřebami a podobnými vlastnostmi. Výběr cílového trhu pak nazýváme targeting. Kotler definuje targeting jako: „Proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 352).

### 2.3.2 Positioning

Positioning je proces, který má za cíl vymezit konkrétní místo produktu firmy na trhu. Cílem positioningu je zaujmout zvolenou pozici v myslích spotřebitelů především vůči konkurenci. Díky positioningu by měli zákazníci mít v mysli uloženou informaci o výhodách značky nebo produktu a jejich odlišnosti od konkurence. Správně provedený positioning má vést k získání konkurenční výhody. Konkurenční výhodu mají firmy, které svým zákazníkům nabízejí více výhod. Jedná se buď o nižší ceny nebo vyšší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu (Kotler a Armstrong, 2004, s. 359).

Rozlišujeme prémiový a nízkonákladový positioning. Prémiový positioning je spojením vysoké kvality produktu a vyšší ceny a firma komunikuje primárně vysokou kvalitou. Nízkonákladový positioning naopak spojuje nízkou cenu a nízkou kvalitou. Firma pak komunikuje nízkou cenu. V případě, že má firma za cíl odlišit se od konkurence, hovoříme o tzv. USP neboli *unique selling proposition*. Positioning vychází z funkčního atributu, tedy že produkty nebo služby, které firma nabízí mají jedinečný funkční užitek. Tento užitek pak firma komunikuje prostřednictvím marketingového sdělení. Někdy je naopak užitek spíše emocionální, pak hovoříme o tzv. ESP neboli *emotional selling proposition*. Komunikace je v tomto případě zaměřena na emoce a ne na racionální argumentaci. Při tomto typu komunikace je často prezentován typický uživatel značky. Emoce jsou tedy představeny na konkrétních lidech. (Karlíček a Král, 2011, s.16-17).

## 2.4 Marketingové plánování

Strategickým plánováním firma vytváří plány pro každou svoji podnikatelskou jednotku. Je ale třeba ve firmě nastavit marketingové strategie, které firmě pomohou zaměřit svoje plánování na budoucí zákazníky, na jejich potřeby a poptávku. Marketingové plánování je součástí strategického plánování. Jako u všech plánování je i u marketingového plánování nejdůležitější součástí marketingového plánu velmi podrobná analýza současné situace na trhu, ve které jsou zahrnuty příležitosti firmy, ale také její hrozby (Kotler a Armstrong, 2004, s. 109).

Zahrnuje také návrhy a plány na svůj rozvoj v podmínkách prostředí, které se dynamicky rozvíjí a kde hraje svoji nezastupitelnou roli konkurence a konkurenční boj. Cílem strategického marketingového plánování tedy je porozumět nejen trhům, ale především zákazníkům (Vašítková, 2014, s. 31-34).



Obr.1: Vztah strategického a marketingového plánu (Zpracováno dle Foret et al., 2001, s. 21).

Hlavní efekty marketingového plánování shrnul McDonald do těchto bodů (McDonald a Wilson, 2011, s. 51):

- Systematická identifikace vznikajících příležitostí a hrozeb
- Přípravenost na změny
- Specifikace udržitelné konkurenční výhody
- Zlepšení komunikace ve vedení společnosti
- Zmenšení množství konfliktů mezi jednotlivci a odděleními
- Zaangažovanost všech úrovní managementu v plánovacím procesu
- Zvýšená efektivita při rozdělování omezených zdrojů
- Sjednocení organizačního přístupu
- Větší tržní orientace organizace

Stanovení marketingových cílů a vytvoření marketingového strategického plánu je však jen polovina úspěšného marketingu. Marketingové strategie ztrácí svůj význam, pokud je firma nedokáže úspěšně uskutečnit, tedy implementovat. Marketingová implementace je proces, kdy jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe. Je třeba určit, kdo, kde, kdy a jak naplánované strategické akce udělá. Správnou a účinnou implementací mohou firmy zvýšit svoji konkurenční výhodu. Důležité je při implementaci především využití

lidských zdrojů a také jak jsou motivováni její pracovníci, jaká je organizační struktura ve firmě. Lidé, kteří mají zajistit správnou implementaci, musí mít dostatečnou kvalifikaci, motivaci a také jisté osobní kvality. Svou roli hraje také firemní kultura a systém hodnot, které pracovníci ve firmě sdílejí (Kotler a Armstrong, 2004, s. 109-111).

#### 2.4.1 Marketingové strategie

Mezi nejrozšířenější marketingové strategie patří (Foret et al., 2001, s. 16-18):

- Strategie minimálních nákladů – tato strategie je využívána zejména u firem, které cílí na masový trh a vycházejí z výrobní nebo výrobní marketingové koncepce. Firma usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a nabízela tak své produkty za nižší ceny než konkurence.
- Strategie diferenciací produktu – firma díky této strategii rozvíjí své silné stránky, které jí umožní získat konkurenční výhodu v některé oblasti. Tuto strategii uplatňují především malé a střední firmy.
- Strategie tržní orientace – firma využívající tuto strategii se orientuje především na jeden nebo více menších segmentů trhu. Neusiluje o ovládnutí trhu. Snaží se rozpoznat potřeby tohoto segmentu trhu a chce získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků. Tento přístup bývá využíván tam, kde firmy nemají dostatek zdrojů k tomu, aby obsloužily celý trh, nebo tam, kde má daný segment vysokou ziskovost, nebo je v něm malá konkurence.

#### 2.4.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle jsou v hierarchii stanovování cílů podřazeny strategickým cílům firmy. Jako hlavní strategický cíl můžeme u firmy vnímat jako zisk, kterého chce firma dosáhnout za určité období. Naproti tomu marketingový cíl je vyjádřením toho, co firma prodává a komu prodává. Tedy na jaké trhy firma cílí. Prostředky, kterými těchto cílů dosáhnou nazýváme marketingové strategie (McDonald a Wilson, 2011, s. 224-225).

#### 2.4.3 Obsah marketingového plánu

Stejně jako strategické plánování má marketingové plánování několik etap. Různí autoři uvádějí různé etapy a různé body, které by měl marketingový plán obsahovat.

Dle Vašíkové při marketingovém plánování rozlišujeme pět etap (Vašíková, 2014, s. 32):

1. **Analýza stávající tržní pozice organizace** – zkoumá, jaký má firma stávající tržní podíl, velikost i vlastnosti trhu, na kterém působí. Provádí také nezbytnou segmentaci trhu. Její součástí je také analýza vnitřních faktorů firmy, zkoumá její silné a slabé stránky, provozní problémy nebo využití personálních a finančních zdrojů. Analýza výše uvedených faktorů může být provedena formou marketingového auditu firmy. Dále se analýza zaměřuje také na vnější faktory jako je demografické, ekonomické nebo sociální prostředí. Souhrnem těchto analýz je SWOT analýza.
2. **Stanovení cílů firmy a cílů marketingu** – je třeba stanovit poslání firmy a její cíle. Nejprve se stanoví obecné cíle firmy a poté se specifikují marketingové cíle.
3. **Identifikace a hodnocení strategických alternativ** – stanovených cílů musí firma nějakými procesy dosáhnout. K tomu firmě slouží nejrůznější akční plány a pomocí nich si firma sestavuje budoucí scénáře vývoje. Scénáře se vytvářejí nejen uvnitř firmy, ale také uvnitř prostředí, ve kterém firma působí.
4. **Zavádění zvolené strategie** – firmy vytvoří operační plán, který přesně definuje využití jednotlivých prvků marketingového mixu.
5. **Sledování a kontrola** – zabývá se kontrolou realizace plánu a jeho sledování. Zkoumá, zda bylo dosaženo stanovených cílů, a interpretuje příčiny případných odchylek od plánů.

Foret uvádí, že by správný a efektivní marketingový plán měl obsahovat následující body (Foret et al., 2001, s. 22-23):

- Shrnutí – obsahem této části je shrnutí hlavních cílů, které budou dále rozpracovány.
- Běžnou marketingovou situaci – obsahuje základní údaje o konkurenci, distribuci a makroprostředí. Běžnou marketingovou situaci dále můžeme větvit na body, které zpřesňují a detailněji popisují jednotlivé oblasti:

[1] Situace na trhu – obsahuje základní údaje o prodejkách, cenách, ziskovém rozpětí a čistém zisku pro každý produkt ve stanoveném časovém horizontu.

[2] Situace v distribuci – podává informace o prodeji v jednotlivých distribučních cestách nebo o změnách v distribuci. Změny se mohou týkat cen, obchodníků, obchodních podmínek nebo motivací při prodeji.

[3] Konkurenční situace – obsahuje identifikaci hlavního konkurenta, detailně popisuje jeho cíle, podíl na trhu a kvalitu jeho výrobků za účelem lepšího pochopení záměrů a chování konkurence.

- Situace na trhu - obsahuje číselné údaje o prodejkách, cenách, ziskovém rozpětí a čistém zisku pro každý produkt, který firma nabízí.
- Rozbor příležitostí a očekávání – identifikuje hlavní příležitosti v podobě silných a slabých stránek a hrozby ve formě rizik v rámci daného makroprostředí. Jsou zde popsány demografické, ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně kulturní vlivy, které mají přímý dopad na budoucnost firmy.
- Cíle – stanovuje základní typy cílů: finanční a marketingové. Finanční cíle jsou zaměřeny na zisky a návratnost investic. Marketingové cíle z finančních cílů pak vycházejí a určují objem produkce pro jejich dosažení. Cíle by měly být navrženy hierarchicky, tedy nižší cíle by měly být odvozeny do vyšších. Měly by také být reálně dosažitelné, ale zároveň motivující. Každý cíl by pak měl mít svůj časový horizont a měl by být formulová jednoznačně.
- Předpokládané finanční výsledky – obsahuje rozpočet, který informuje o plánovaném zisku a ztrátě. Na jedné straně jsou příjmy z prodejů, na druhé výdaje v podobě výrobních nákladů, nákladů na distribuci a marketing. Rozdíl těchto dvou položek pak udává zisk firmy.
- Monitorování a kontrola – sleduje plnění plánu, cílů a rozpočtu.

### 3 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Jakmile si firma stanoví marketingovou strategii, je třeba zaměřit se na strategii komunikace se zákazníky. Ať už těmi stávajícími nebo potencionálními. Marketingová komunikace je soubor marketingových nástrojů, které pomáhají firmě předat zákazníkům konzistentní a přesvědčivé sdělení o firmě a jejích produktech nebo službách (Kotler a Armstrong, 2004). Komunikace směrem k zákazníkům by neměla být ponechána náhodě, neboť jen firma, které své produkty umí správně komunikovat, zákazníkům je dokáže také prodat.

Při komunikaci musíme překonávat tzv. bariéry komunikace, které mohou vzniknout mezi tím, kdo sděluje a tím, kdo jej přijímá. Mezi tyto bariéry patří například (Armstrong a Stephens, 2008, s. 59-61):

Existuje velké množství způsobů, jak se zákazník může firma komunikovat. V zásadě je ale lze rozdělit na dvě hlavní skupiny (McDonald a Wilson, 2011, s. 272):

- komunikace osobní, například direct marketing jako, direct mail, nebo sms marketing, nebo některá online diskuzní fóra moderovaná firmou.
- komunikace neosobní, například reklama, podpora prodeje, public relations nebo reklama v internetových vyhledávačích.

Komunikační strategie by měla mít těchto šest kroků (Vašítková, 2014, s. 126-127):

- 1) situační analýza,
- 2) stanovení cílů marketingové komunikace,
- 3) stanovení rozpočtu,
- 4) strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu,
- 5) vlastní realizace komunikačního mixu v praxi,
- 6) vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie.

Situační analýza musí identifikovat podrobně činnost firmy, její postavení na trhu, její zákazníky – stávající i potencionální, a také identifikovat a analyzovat konkurenci. Nesmí ale zapomenout ani na vnější faktory, kterými mohou být legislativní prostředí, etický kodex anebo využití médií v dané oblasti (Vašítková, 2014, s. 126-127).

Stejně jako ve strategickém plánování, také v komunikačním plánu je třeba si stanovit komunikační cíle, kterých firma chce dosáhnout. Komunikačními cíli mohou být například

budování značky a image, ovlivňování postojů zákazníků vůči firmě, získání loajálních zákazníků, kterým se firma bude pravidelně připomínat, odlišit se od nabídky služeb a produktů konkurence, nebo sdělit cílovým zákazníkům filozofii, hodnoty a poslání firmy.

Platí přitom, že komunikační cíle by měly být, stejně jako marketingové cíle obecně, tzv. SMART. Tedy (Vašítková, 2014, s. 127):

- specifické,
- měřitelné,
- akceptovatelné,
- realizovatelné,
- termínované.

Výběr komunikačního cíle firmy také závisí na aktuální fázi životního cyklu jejích produktů, služeb nebo celé značky. V zaváděcí neboli růstové fázi je důležitým cílem firmy na poli marketingové komunikace především budování povědomí o produktech nebo službách, značce nebo firmě samotné. Ve fázi zralosti jde hlavně o posílení image značky.

Stanovení rozpočtu pro marketingovou komunikaci se ukazuje jako nejtěžší úkol daných marketingových oddělení firem. Objem prostředků vynaložených na marketingovou komunikaci se v jednotlivých firmách může velmi výrazně lišit. Závisí především na cílech a charakteru poskytovaných služeb nebo charakteru produktů jednotlivých firem. Jak uvádí Vašítková: „stanovení rozpočtu lze rozdělit na několik metod“ (2014, s. 126-127).

Výběr konkrétní metody pak záleží na možnostech firmy a také na tom, jak firma vnímá důležitost marketingové komunikace. Nejméně vhodnou metodou je metoda netečnosti, kdy má firma stanoven konstantní rozpočet bez ohledu na trh, konkurenci nebo zákazníky. Ve firmách, které vnímají marketingovou komunikaci jako zbytečné náklady a ne jako investici, se rozpočet stanovuje podle toho, co si firma může dovolit vynaložit. Další metodou stanovení rozpočtu je metoda, která vychází z konkurenční rovnosti. Rozpočet je sestaven tak, aby bylo dosaženo podobné publicity, jakou mají konkurenční firmy. Nejčastější metodou je stanovení rozpočtu procentem z příjmů. Tento postup je oblíbený pro svou jednoduchost. Nevýhodou je ale nemožnost dlouhodobějšího plánování marketingové komunikace. Velmi libovolnou metodou je naopak libovolná alokace, kdy se uskuteční cokoliv, co marketingový pracovník rozhodne. Tato metoda je oblíbená především u malých firem, kde hrají roli osobní kontakty mezi pracovníky a nehledí se tolik na zvažování po-



třeb zákazníků. Technicky nejvíce obtížnou metodou je metoda cíl-úkol, kdy se nejprve stanovují cíle a úkoly, které jsou potřeba k jejich dosažení a až potom se odhadnou náklady na jejich provedení. Nevýhodou je, že se konečné náklady často velmi liší od těch předpokládaných (Vašítková, 2014, s. 129-130) .

Výběr odpovídající komunikační strategie má zásadní vliv na to, zda bude stanovených komunikačních cílů dosaženo či nikoliv. Dvěma základními komunikačními strategiemi jsou: (Kotler a Armstrong, 2004, s. 639 ):

- strategie tlaku „push“, kdy firma na zákazníka tlačí, aby jeho produkt nebo službu koupil. Základními prvky v komunikačním mixu této strategie jsou přímý marketing a osobní prodej. Tato strategie se uplatňuje především v průmyslových trzích.
- strategie tahu „pull“, kdy firma zákazníka přitahuje, aby jeho produkt nebo službu koupil. Nástroji, které jsou využívány k tomuto „přitahování“ jsou reklama a podpora prodeje.

Realizace komunikační strategie by měla obsahovat tyto dva kroky (Vašítková, 2014, s. 130):

- Vymezení cílové skupiny – je velmi důležité poznat cílové příjemce a jejich preference.
- Načasování komunikačního mixu – závisí na několika faktorech jakými jsou například frekvence nákupů, míra zapomínání, zvykové chování zákazníků a koncentrace na propagační podněty v čase.

Na závěr je potřeba také celou komunikační strategii vyhodnotit a zhodnotit její úspěšnost. Kromě kontroly, zda byly splněny jednotlivé cíle marketingové strategie, je třeba také prokázat, jakých konkrétních výsledků bylo dosaženo. Zda se investice, které byly vloženy do komunikační nebo propagační strategie vrátí, či nikoliv. Výsledky jsou pak použity například pro nastavení změn v marketingové strategii nebo pro její korekci (Vašítková, 2014, s. 130).

### 3.1 Komunikační mix

Marketingový komunikační mix lze také nazývat propagačním mixem, jelikož jeho hlavní úlohou je propagace produktu nebo služeb dané firmy. V marketingovém komunikačním mixu se seskupuje několik nástrojů, které můžeme využívat pro marketingovou komunika-

ci firmy. Marketingové oddělení by mělo pečlivě navrhnout a zpracovat kombinaci těchto nástrojů tak, aby výsledná marketingová komunikace firmy a její komunikační strategie vypovídaly o firmě a jejích produktech či službách jasně, důsledně a především přesvědčivě (Vašítková, 2014, s. 126-128).

Volba komunikačního mixu je ovlivněna nejen komunikačními cíli, ale také postavením firmy na trhu a jeho charakterem. Příkladem mohou být spotřební trhy, které komunikují prostřednictvím kombinace televizní reklamy a podpory prodeje (Karlíček a Král, 2011, s. 23-24).

### 3.2 Nástroje komunikačního mixu

Komunikační mix se sestává z jednotlivých komunikačních nástrojů a marketingové oddělení firmy musí zvolit jejich vhodnou kombinaci. Tak, aby vytvořilo koordinovaný komunikační mix.

Foret uvádí čtyři hlavní nástroje komunikačního mixu. Jsou jimi (Foret et al., 2001, s. 31):

- reklama,
- osobní prodej,
- public relations,
- podpora prodeje.

Karlíček a Král jmenují hned sedm nástrojů komunikačního mixu (Karlíček a Král, 2011, s. 23-24):

- reklama,
- direct marketing,
- podpora prodeje,
- public relations,
- event marketing a sponzoring,
- osobní prodej,
- on-line komunikace.

Vašítková potom seznam již zmíněných nástrojů komunikačního mixu rozšiřuje ještě o další čtyři (Vašítková, 2004, s. 140-150):

- komunikace na sociálních sítích,
- guerilla marketing,
- virální marketing,
- product placement.

Tyto čtyři výše zmíněné nástroje uvádí také jako ty, které mají potenciál uplatnit se v marketingové komunikaci služeb.

Často se stává, že si firma stanoví jeden primární nástroj, tedy jedno primární médium, a pak ještě několik sekundárních nástrojů.

### 3.2.1 Reklama

Jak můžeme sledovat, všichni autoři dávají na první místo v seznamu nástrojů reklamu. Je to proto, že reklama je nástrojem nejstarším a zároveň nejviditelnějším. Kotler ji definuje reklamu takto: „Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora“ (Kotler et al., 2007, s. 855).

Výhody reklamy jsou rychlé působení, absolutní kontrola zadavatele nad obsahem a volbou médií, zasáhne velké množství lidí. Nevýhodami jsou především vysoké náklady na reklamu, je neosobní, působí pouze jedním směrem a to od zadavatele ke spotřebiteli, zpětná vazba se nemusí projevit hned, její účinnost je těžko změřitelná (Vašítková, 2014, s. 131).

Jejími hlavními funkcemi je zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů k ní. Je to nejlepší způsob, jak může značka posílit svoji image a prostřednictvím reklamy si tak firma buduje značku. Tedy zajišťuje brand building. Reklama také zvyšuje míru vnímané popularity značek, jejich atraktivitu a kredibilitu. Jejím prostřednictvím lze zákazníky efektivně vzdělávat a informovat o nových produktech firmy a také přesvědčit cílovou skupinu, aby tyto produkty zakoupila. Do jisté míry reklama formuje i společenské normy. Nesmíme opomenout ale ani etický a právní rámec reklamy. Etika v reklamě se odvíjí od času a prostoru, kde je reklama vysílána. Česká společnost je považována za poměrně liberální ve svém postoji k reklamě, považuje ji za součást moderního života a často ji bere jako pomocníka při výběru zboží a služeb. Současně ale společnost vnímá zahlcenost reklamou a

považuje ji za manipulativní nástroj, který podporuje zbytečný konzum (Karlíček a Král, 2011, s.49-50).

Účinná reklama by měla být princip 5M, tedy (Vašítková, 2014, s. 131):

- Mission = poslání –zde by měly být specifikovány reklamní cíle.
- Message = zpráva/ sdělení.
- Money= peníze – pro tvorbu rozpočtu na reklamu.
- Media = média – výběr vhodných médií.
- Measurement= měřítka – zde se měří účinnost reklamy.

Reklamu lze dělit podle fáze životního cyklu výrobku. Podle tohoto kritéria dělíme reklamu na tři typy (Foret, 2001, s. 35-36):

- 1) Reklama zaváděcí – smyslem je seznámit cílové zákazníky s daným výrokiem. Používá se především v průběhu první fáze životního cyklu produktu, tedy při uvádění výrobku, služby nebo firmy na trh. Poskytuje veškeré prvotní informace o produktu, jako jsou jeho vlastnosti, cena, dostupnost atd. Pro zákazníka je produkt nový, nikdy dříve se s ním nesetkal, proto je důležité poskytnout prostřednictvím reklamy veškeré podstatné informace, které chceme sdělit.
- 2) Reklama přesvědčovací – tento typ reklamy se hojně používá ve druhé fázi životního cyklu výrobku, kdy je produkt nebo služba ve stadiu rychlého růstu. Produkt již zaujal na trhu určitou pozici a cílem reklamy je tuto pozici upevnit a získat například větší tržní podíl. Reklama by měla zákazníky přesvědčit, aby nabízený výrobek nebo službu nakupovali a hlavně preferovali. Často je využívá srovnávací reklamy, která zdůrazňuje kvality a přednosti výrobku nebo služby v porovnání s konkurencí.
- 3) Reklama připomínací - používá se ve třech fázích životního cyklu výrobku, ve stadiu zralosti výrobku nebo služby, která je trhu již známá. Ale je třeba ji neustále připomínat a udržovat v povědomí zákazníka. Tato reklama má za cíl předcházet poklesu prodeje. Má zároveň i přesvědčit a upevnit zákazníka v tom, že jeho rozhodnutí výrobek nebo službu koupit, bylo správné.

Při tvorbě reklamního sdělení je důležité, aby reklama dokázala identifikovat užitek, který zákazníkovi přinese. Tento užitek se pak dá v reklamě použít jako reklamní apel. Hlavním prvkem, který by reklama měla mít je nápad. Nápad odlišuje průměrné a snadno zapome-

nutelné reklamy od těch, které můžeme nazvat kreativní. Správná realizace kreativního nápadu pak upoutá pozornost a vyvolá zájem cílové skupiny.

Tvorba reklamy má své určité postupy a techniky. Mezi ty nejpoužívanější patří následující (Vašítková, 2014, s. 132):

- Reference – tato technika využívá doporučení známých lidí nebo celebrit. Je založena na pozitivním působení, proto bývá úspěšná. U některých zákazníků ale může vyvolat nevoli.
- Odborná porada - využívá hodnocení výrobku nebo služby odborníkem nebo specialistou v daném odvětví. Fakta a odborné posudky zde převažují nad kreativitou.
- Obrázek ze života - ukazuje reálné lidi, kteří produkt nebo službu využívají v běžném životě.
- Srovnávací reklama - používá se k odlišení od konkurence. Ať už formou přímého srovnání, kdy jsou přímo uváděna jména konkurenčních výrobků nebo služeb nebo formou nepřímého srovnání, kdy se výrobek nebo služba srovnává se všemi ostatními a zdůrazňuje jeho lepší kvality.
- Hudební formát – reklama staví na písni nebo známém hudebním motivu. Zákazníci si pak mají s výrobkem nebo službou spojit emocionální odezvy na tuto hudbu. Tento druh reklamy se snaží v zákazníkovi vyvolat příjemné pocity, dobrou náladu. Komunikuje tak osobnost značky, určitý životní styl nebo kulturní hodnoty.
- Emocionální reklama - snaží se u zákazníků vyvolat spíše pocity než myšlenky a racionalitu. Tento typ reklamy klade důraz na kreativitu nebo intuici a využívá takové apely, jakými jsou humor, vřelost, strach, erotiku, atd.

Při tvorbě reklamy je neméně důležitý správný výběr reklamního média. Měly by být zváženy faktory jako (Vašítková, 2014, s. 133):

- charakter média a jeho dosah,
- souhra vybraného zákaznického segmentu se segmentem, na který je dané médium zaměřeno,
- frekvence působení reklamních spotů,
- výběr vhodného doporučovatele / influencera pro reklamní sdělení

- srovnání nákladů na užití mediálních nástrojů s potenciálním užitekem reklamy.

Nejviditelnějšími reklamními médii jsou v současné době televize, rozhlas a on-line reklama. Tyto tři média mají největší dosah. Televize působí masově a k předvádění produktu využívá obraz, zvuk, hudbu, pohyb. Díky tomu může být emotivní, originální a působivá. V souvislosti s masovostí se u televizní reklamy hodně často hovoří o přelplněnosti. Efektivita reklamních spotů je díky tomu snížena a lidé sami vnímají přesycenost televizní reklamou. Masovost také způsobuje sníženou možnost zacílení. Další nevýhodou je také její relativně krátká doba působení. Délka spotu je třicet sekund, tudíž lze komunikovat pouze jasná sdělení (Karlíček a Král, 2011, s.52-57).

Knight o televizní reklamě říká: „Televizní reklama již nemá takový účinek, jaký mívala, ale přesto může mít výhody, které stojí za uvážení. Dříve byla nepřístupně drahá a mohl si ji dovolit jen nepatrný počet firem. Dnes je dostupná pro mnohé z nás za zlomek ceny, ale musíme ji umět přesně zaměřit na cílovou skupinu“ (Knight, 2007, s. 90).

Rozhlasová reklama má naopak velkou výhodu fragmentace rozhlasového trhu. Díky tomu lze reklamu dobře zacílit. Jde o cílení jednak geografického charakteru, protože existuje velmi mnoho regionálních rádií, ale také cílení podle hudebních preferencí, životního stylu, nebo určitých relevantních pořadů. Další výhodou je flexibilita, změny jsou rychlé, jednoduché a levné. Nevýhodou je, že rozhlasová reklama je pouze zvuková a dost často mají lidé rozhlas zapnutý jen jako jakousi kulisu při jiných činnostech jako je řízení, práce, sport atd. Tudíž nevěnují reklamním informacím plnou pozornost (Karlíček a Král, 2011, s.52-57).

On-line reklama má oproti ostatním reklamním médiím velkou výhodu a tou je nejpřesnější cílení. V prostředí internetu je vysoká fragmentace, takže lze oslovovat úzké segmenty cílových zákazníků. On-line reklama je navíc dobře měřitelná a úpravy jsou opět rychlé a jednoduché. Využívá také velké množství multimediálních obsahů. Kromě textu to jsou i obrázky, videa, animace, hudbu, fotografie atd. Atraktivní obsah jako interaktivní hra nebo vtipné video, bezesporu zvyšuje její efektivitu. Nevýhodou je, podobně jako u televizní reklamy, přesycenost uživatelů internetu on-line reklamou. Jak uvádí Král, Čechům vadí nejvíce pop-up okna, tedy tzv. vyskakující reklamy. V důsledku toho hovoříme o „bannerové slepotě“, tedy o tendenci uživatelů ignorovat a přehlížet plochy, na kterých reklamu očekávají (Karlíček a Král, 2011, s.66-68).

Dalšími reklamními médii jsou reklama v tisku a venkovní reklama neboli out-of home reklama. Reklama v tištěných médiích je výhodná v tom, že do ní lze umístit i složitější a obsahově náročnější sdělení. Nevýhodou je, že tištěná reklama je příliš statická a využívá pouze vizuální dimenze. A i zde se vyskytuje problém s přeplněností reklamy v tištěných médiích. Noviny jsou masovější médium. Mohou působit celoplošně, nebo cílit v podobě regionálních deníků. Časopisy využívají oslovení homogenních segmentů. Venkovní reklama je zastoupena nejrůznějšími typy médií. Nejčastějším typem jsou billboardy, bigboardy, CLV neboli citylighty a plakátové plochy. Setkat se můžeme ale také s podlahovou grafikou nebo reklamními plachtami. Pokud se reklamní média vyskytují na venkovních plochách, hovoříme o outdoorových médiích. Pokud jsou naopak uvnitř budov, například v nádražních halách, v nákupních centrech, restauracích, v dopravních prostředcích a podobně, hovoříme o indoorových médiích. Výhodami venkovní reklamy je dobré zacílení, které může být regionálního charakteru nebo cílení podle konkrétních aktivit, možnost zasáhnout široké segmenty a možnost kreativity. Nevýhodami jsou pak statická, přesycečnost a v neposlední řadě také to, že velmi často mohou obsahovat jen velmi stručná marketingová sdělení (Karlíček a Král, 2011, s.57-63).

### 3.2.2 Osobní prodej

„Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky“ (Vašítková, 2014, s. 135).

Cílem osobního prodeje je prodej zboží nebo služby. Výhodou oproti jiným nástrojům komunikačního mixu jeho přímý kontakt mezi prodávajícím a kupujícím. S tím souvisí také další výhody jako okamžitá zpětná vazba a komunikace, která je úzce individualizovaná. Díky tomu se posilují vztahy mezi firmou a zákazníky, kontakt mezi nimi bývá v mnoha případech přátelský. Vzniká dlouhodobý vztah a z něho plynoucí věrnost zákazníků k příslušné firmě. Zákazníci jsou také stimulováni k nákupu dalších produktů nebo služeb. Nevýhodou pak může být časová náročnost takového druhu komunikace. Vytvoření dobrých a výše zmíněných přátelských vztahů trvá poměrně dlouhou dobu. Kvůli této časové náročnosti pak lze osobní prodej v praxi využít jen pro komunikaci s malým počtem zákazníků. Rozdíl je také v tom, na jakém trhu osobní prodej praktikujeme. V oblasti B2B trhů je tato metoda vážená a hojně používaná. V oblasti B2C trhů ale může spousta zákazníků oslovení prodejcem vnímat negativně (Karlíček a Král, 2011, s.149-152)..

Vašítková uvádí následující zásady, které je vhodné uplatnit pro úspěch osobního prodeje (Vašítková, 2014), s. 135-136):

- Identifikovat přání a očekávání zákazníků, využít odborné kvalifikace, stimulovat pozitivní účast zákazníka a harmonizovat nákup služby nebo produktu.
- Zavést standardy očekávaného výkonu a usnadnit zákazníkovi hodnocení kvality.
- Zhmotnit službu tím, že zákazníkovi pomůžeme pochopit hodnotící kritéria a vysvětlit zákazníkovi jedinečnost služby.
- Zdůraznit image firmy tak, že sdělíme zákazníkovi vlastnosti služby nebo výrobku a poslání firmy.
- Využít reference z externích zdrojů a rozvíjet i řídit příznivou publicitu příslušné firmy.

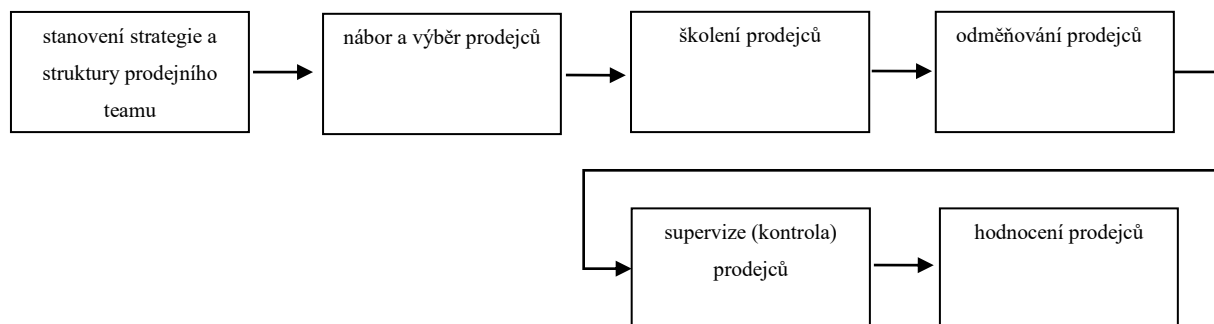
Osobní prodej je hlavním komunikačním nástrojem v komunikační strategii Push. Zahrnuje tři typy prodeje (Karlíček a Král, 2011, s. 152):

- prodej na trzích B2B,
- prodej velkoobchodníkům a distributorům,
- maloobchodní prodej a přímý prodej.

Pro osobní prodej je klíčová role prodejce. Jeho hlavním úkolem je získání důvěry zákazníka, vytvoření dlouhodobého vztahu mezi firmou a zákazníkem. Má také roli konzultanta, který aktivně pomáhá zákazníkovi najít nejlepší řešení pro uspokojení jeho potřeb. Úspěšný prodejce by měl mít pozitivní přístup, měl by mít rád svou práci, věřit v její smysl a měl by být schopen samostatného rozhodování. Měl by mít také znalosti nejen o výrobcích nebo službách, které nabízí, ale i o firmě jako takové. Jen tak může zákazníky přesvědčit. V samotném přesvědčovací procesu hraje roli i dostatečné, ale ne přehnané sebevědomí prodejce a schopnost vcítit se do potřeb a přání zákazníka. Ze strany firmy by pak mělo docházet k pozitivní motivaci prodejců, kterou by měli dostatečně vnímat (Karlíček a Král, 2011, s. 152-153).

Prodejní týmy by měly mít ve firmě kvalifikované řízení. Řízení prodejních týmů Kotler definuje jako: „analýzu, plánování, realizaci a kontrolu prodejních aktivit, což znamená stanovení strategie a struktury prodejního týmu, nábor, výběr, školení, odměňování, supervizi a hodnocení firemních prodejců“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 683).





Obr.2: Hlavní manažerská rozhodování při řízení prodejců (Zpracováno dle Kotler a Armstrong, 2004, s. 683)

### 3.2.3 Direct marketing

Direct marketing neboli přímý marketing je přímá komunikace mezi prodávajícím a zákazníkem, která se zaměřuje na prodej výrobků nebo služeb. Tato komunikace probíhá nejčastěji prostřednictvím pošty, e-mailu, telefonu. K přímému marketingu lze využít také televizní nebo rozhlasové vysílání - známý teleshopping, popřípadě noviny a časopisy - katalogový prodej. K výhodám přímého marketingu můžeme řadit zaměření na jasně vymezený a smysluplný segment, efektivnost cílené komunikace, kontrolovatelnost a měřitelnost reakcí na naši nabídku, operativnost reakce, názornost předvedení produktu. Hlavními komunikačními kanály jsou, jak již bylo uvedeno, pošta neboli direct mail, e-mail a telefon neboli telemarketing. Direct mail se využívá buď k přímému prodeji služeb nebo k získávání kontaktů, potenciálních zákazníků nebo k vybudování a posílení loajality zákazníků. (Vašítková, 2014, s. 138-139).

Telemarketing rozlišujeme buď aktivní, nebo pasivní. V aktivním telemarketingu firma sama vybírá potenciální zákazníky a kontaktuje je s nabídkou. Pokud volání nepředchází žádná jiná komunikace například prostřednictvím e-mailu, pak je tento typ marketingu poněkud neúčinný. A hovoříme o tzv. cold-call. Častěji je proto využíván tzv. follow-up telemarketing, který následuje právě po rozesílce e-mailů nebo po direct mailingu. Zákazníci nejsou pak tak překvapeni a účinnost stoupá. Velmi často využívanou odnoží telemarketingu je tzv. mobilní marketing, kdy se komunikace navazuje prostřednictvím mobilního telefonu. Jedná se o zasílání SMS nebo MMS. Většinou se tento typ telemarketingu využívá k zasílání nabídky slev pro stávající zákazníky anebo pro posílání blahopřání k různým

událostem. Díky tomu firmy budují dlouhodobé vztahy se zákazníky (Karlíček a Král, 2011, s. 93-95).

### 3.2.4 Podpora prodeje

Karlíček a Král definují podporu prodeje jako: „soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup“ (Karlíček a Král, 2011, s. 97).

Nejčastěji jsou tyto nabídky spojeny se slevami, slevovými kupony nebo výhodnými baleními. Některé firmy také volí jako podporu prodeje obdarování zákazníků nějakou věcnou odměnou. Forma věcné odměny může být soutěž, reklamní dárek nebo prémie. Dalším nástrojem podpory prodeje může být také věrnostní program. Nástroje podpory prodeje lze vnímat jako přidanou hodnotu, která je nad rámec produktu i firmy a mají vyvolat určité chování cílové skupiny. Nejčastěji pak stimulovat nákup propagovaných produktů nebo jejich vyzkoušení zákazníky. Nevýhodou podpory prodeje je, že působí pouze omezenou dobu, tedy do uplatnění konkrétního opatření (Karlíček a Král, 2011, s. 97-99).

### 3.2.5 Public relations

Hlavním úkolem PR je budovat důvěryhodnost firmy, její vystupování navenek a díky dobré komunikaci zlepšovat vztahy s veřejností. Veřejností chápeme jak vnější prostředí firmy tedy zákazníky, občany, dodavatele, úřady, instituce, atd., ale také vnitřní prostředí firmy tedy zaměstnance. Public relations tyto vytyčené úkoly plní prostřednictvím publikování pozitivních informací o firmě. Cílem je tedy vyvolat kladný postoj veřejnosti k firmě a účinnost PR aktivit by měla být dlouhodobá (Vašítková, 2014, s. 137).

Karlíček a Král public relations definují jako: „dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace“ (Karlíček a Král, 2011, s. 115).

Klíčové skupiny, na které PR cílí, mohou firmě pomoci dosáhnout jejich cílů, ale stejně tak jí mohou v dosažení cílů účinně bránit. V rámci public relations můžeme rozeznávat celou řadu klíčových skupin. Podle toho jaké skupiny se public relations týká, pak rozlišujeme například community relations – komunikace s místní komunitou, media relations – komunikace s médii, nebo investor relations – komunikace s investory (Karlíček a Král, 2011, s. 152-153).

## Media relations

Vztahy s médii jsou pro každou firmu nebo organizaci klíčové, protože sdělení, která média vytváří, jsou mnohdy velmi přesvědčivá. Media relations mají jako hlavní úlohu vyvolávání a udržování neplacené pozitivní publicity a také předcházení a řízení publicity negativní. To se děje prostřednictvím PR článků, kterými marketingoví pracovníci firmy zásobují média. PR články a témata v nich obsažená musí být pro média zajímavá a zároveň musí vést ke splnění komunikačních cílů firmy. PR pracovníci firmy by proto měli témata pečlivě vybírat a cílit své zprávy správným médiím tak, aby novináři nebyli zahlcováni nepoužitelnými zprávami. Pak může být vztah pracovníků PR firmy a novinářů partnerský. Na rozdíl od reklamního sdělení jsou tyto články neplacenou formou propagace firmy v médiích (Karlíček a Král, 2011, s. 117-121).

Mezi další úkoly public relations můžeme řadit (Vašítková, 2014, s. 137-138):

- Vytváření firemní identity, která se sestává z filozofie, historie, zásad vedení a činností firmy.
- Účelové kampaně a krizová komunikace. Primární jsou zde vztahy s médii a novináři. V krizových situacích hraje PR hlavní roli při záchraně pověsti firmy v očích veřejnosti.
- Sponzoring kulturních, sportovních či humanitárních akcí.
- Lobbying - neboli zastupování firmy v oblasti legislativy a zákonodárství.

## 4 CÍL A METODIKA PRÁCE

### 4.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vytvořit marketingový plán pro vstup nového autobazaru na český trh. Jedná se o autobazar lokálního charakteru. Dílčími cíly je vytvoření marketingové strategie, komunikačního plánu a segmentace trhu. K naplnění dílčích cílů bude sloužit SWOT analýza nově vznikajícího autobazaru, výsledky primárního a sekundárního šetření.

### 4.2 Metodika práce

V teoretické části se tato diplomová práce zabývá vymezením pojmů *marketingový plán*, *strategický marketing*, *marketingové plánování*, *marketingová strategie*, *marketing služeb*, *marketingový mix*, *marketingové prostředí firmy*, *segmentace trhu*, *strategické plánování*, *komunikační strategie* nebo *komunikační mix*. V části, která se zabývá problematikou marketingového plánování a marketingové strategie práce čerpá z českých i zahraničních knižních publikací, ale také z odborných článků, které danou problematiku řeší.

V praktické části byl proveden sběr primárních a sekundárních dat. K získání primárních dat bylo provedeno kvantitativní a kvalitativní šetření. Jak uvádí Hendl (2005, s.46) u kvantitativního výzkumu je požadováno, aby zkoumání bylo validní a spolehlivé. „Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně konstruovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování“ (Hendl, 2005, s. 46). Kvantitativní šetření bylo provedeno formou dotazníkového průzkumu. Dotazování bylo cíleno na zákazníky současných autobazarů a bylo zaměřeno na jejich preference při výběru autobazaru.

Při sestavování dotazníků bylo přihlédnuto k následujícím pravidlům tak, aby bylo zabráněno výskytu nepřesných nebo chybných odpovědí. Pravidly jsou (Kozel et al., 2006, s. 161):

- ptát se přímo,
- ptát se jednoduše,
- užívat známý slovník,
- ptát se konkrétně,
- užívat krátké otázky,

- vyloučit sugestivní a zavádějící otázky.

Kvalitativní šetření bylo zvoleno jako doplnění kvantitativního výzkumu. Pro získání relevantních dat v kvalitativním výzkumu je důležité, aby výzkumník pracoval přímo v terénu a aby na začátku výzkumu vybral téma a určil základní výzkumné otázky (Hendl, 2005, s. 46).

Podkladem pro kvalitativní šetření zaměřené na chování a komunikaci prodejců se zákazníky autobazarů byly komentáře a názory uživatelů a zákazníků jednotlivých autobazarů zveřejněné na kanálu YouTube. Dále pak uživatelské recenze autobazarů Auto ESA a AAA Auto na internetovém portále [www.recenze-autobazaru.cz](http://www.recenze-autobazaru.cz). Kromě uživatelských recenzí sloužil jako podklad pro šetření také televizní pořad České televize Černé ovce. Dne 18.2.2019 byla odvysílána reportáž s názvem Auto z bazaru, která se věnuje prodeji automobilu v autobazaru AAA Auto. Tato reportáž se zaměřovala na podání nepravdivých informací ze strany autobazaru směrem k zákazníkům a také poukázala na rozdílné chování zaměstnanců k zákazníkům a k televizním reportérům (Auto z bazaru, © 2019).

Na základě těchto podkladů, které ukázaly, že veřejné mínění o autobazarech je spíše negativní, bylo provedeno kvalitativní šetření. Kvalitativní šetření bylo provedeno formou mystery shoppingu. Ten byl zaměřen na hodnocení chování a komunikace prodejců se zákazníkem. Mystery shopping je metoda skrytého pozorování. Skryté pozorování se používá tehdy, pokud by zjevná přítomnost pozorovatele narušovala průběh zkoumaného jevu. Právě v případě hodnocení chování a komunikace prodejců v autobazarech směrem k zákazníkům je lépe použít právě metodu skrytého pozorování (Kozel et al. 2006, s. 138-139).

Mystery shopping byl realizován u čtyř konkurenčních autobazarů v Pardubicích. Konkrétně u dvou autobazarů celorepublikového působení, autobazaru Auto ESA a autobazaru AAA Auto. U obou na pobočkách v Pardubicích. A také u dvou menších autobazarů lokálního charakteru, autobazaru Burda a autobazaru AUTO DUO. Opět se sídlem v Pardubicích. Předem stanovená kritéria hodnocení byla zaznamenána do tabulky a následně vyhodnocena.

V rámci kvalitativního šetření byla provedena také analýza konkurenčního prostředí. K analýze byl využit nástroj Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí. Tento model předpokládá, že strategická pozice firmy, která působí v určitém odvětví, na

určitému trhu, je určována působením pěti základních činitelů (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 62-63):

1. Vyjednávací silou zákazníků.
2. Vyjednávací silou dodavatelů.
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů.
4. Hrozbou substitutů.
5. Rivalitou firem působících na daném trhu.

Nevýhodou tohoto nástroje je, že opomíná faktor komplementů, tedy zboží, která se kupují společně s jiným zbožím. Příkladem mohou být automobily a pohonné hmoty. Komplementy mohou situaci na trhu a v odvětví významně ovlivňovat, podobně jako substituty (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 63).

## **5 VÝZKUMNÉ OTÁZKY**

### **Výzkumná otázka č. 1**

Jaké faktory rozhodují u zákazníků při výběru autobazaru?

### **Výzkumná otázka č. 2**

Jaká je vyjednávací síla zákazníků?

### **Výzkumná otázka č. 3**

Jaké služby nabízí konkurenční menší autobazary v Pardubicích?

## II. PRAKTICKÁ ČÁST



## **6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ**

### **6.1 Úvod**

Tato diplomová práce se zabývá marketingovým plánem pro vstup firmy na trh. Danou firmou je lokální autobazar. Výzkumné šetření probíhalo metodou kvantitativního dotazníku a také kvalitativním výzkumem. Kvalitativní šetření bylo provedeno metodou mystery shoppingu u vybraných autobazarů. Mystery shopping se zaměřoval na komunikaci a celkový přístup prodejců k zákazníkům. V rámci kvalitativního šetření byla provedena také analýza konkurenčního prostředí. Jako nástroj byl využit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

### **6.2 Kvantitativní šetření**

Výzkumné šetření kvantitativního výzkumu bylo provedeno pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl distribuován on-line prostřednictvím serveru VyplnTo.cz. Díky tomu byl zajištěn široký okruh respondentů. Dotazník obsahoval především uzavřené, polytomické otázky. Výsledky tohoto výzkumu by měly odpovědět na jednu z výzkumných otázek. Konkrétně na otázku. „Jaké faktory rozhodují u zákazníků při výběru autobazaru?“.

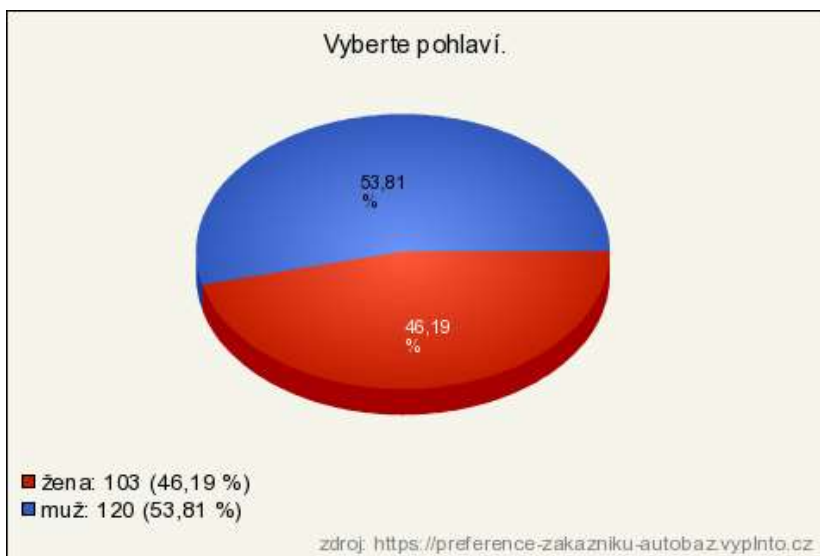
### **6.3 Respondenti kvantitativního výzkumu**

Dotazník byl určen pro širokou veřejnost. Respondenti jej vyplňovali anonymně, pouze udávali demografické údaje o pohlaví, bydlišti a věku. Dotazník byl věkově omezen. Věkové omezení vycházelo z předpokladu, že zákazníci autobazarů jsou řidiči, tudíž byla udána dolní věková hranice 18 let. Dotazník vyplnilo 223 respondentů z celé České Republiky.



Graf 1: Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů.

Dotazník obsahoval otázku směřující na pohlaví. Poměr mužů a žen u respondentů byl poměrně vyrovnaný. Mužské pohlaví zastupovalo 53,81 % a ženské pohlaví pak 46,16% respondentů.



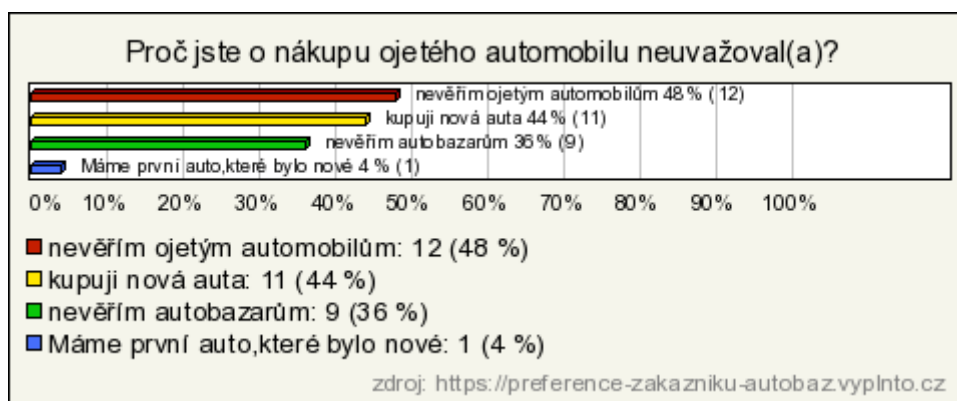
Graf 2: Procentuální zastoupení mužů a žen u respondentů.

## 6.4 Analýza výsledků kvantitativního šetření

Na začátku dotazník zkoumal frekvenci nákupu aut u respondentů. Z odpovědí vyplynulo, že většina respondentů obměňuje svůj vozový park jednou za sedm a více let. Odpovědělo tak bezmála 40% dotázaných. Druhou nejčastější odpovědí pak byla možnost jednou za 3-

5 let. Z čehož lze vyvodit, že automobily jsou stále mezi zákazníky vnímány jako zboží, které by mělo mít dlouhou životnost. Nefungují zde příliš trendy současné doby, že si zákazníci kupují nové modely. Jednou za rok si automobil kupuje pouze 5% respondentů. Respondenti svoje vozy využívají především k soukromým účelům. Odpovědělo tak celých 70% respondentů.

V další části dotazník roztrídil respondenty na ty, kteří mají zkušenost s nákupem ojetého automobilu a na ty, kteří tuto zkušenost nemají. Respondenti, kteří zkušenost s nákupem ojetého automobilu nemají (odpovědělo tak 22% dotázaných) o jeho nákupu z 50% ani neuvažovali. Těchto 50% respondentů pak nakupuje buď auta nová (44%) a nebo nemá důvěru v ojeté automobily a také autobazary.



Graf 3: Důvody, proč zákazníci neuvažují o koupi ojetého automobilu.

Z těchto 50% respondentů by ale celých 64% uvažovalo o nákupu referenčního vozu. Tedy ojetého automobilu, který by ale zakoupili u autorizovaného dealerství. Z tohoto lze usuzovat, že lidé mají spíše nedůvěru v autobazary jako takové než v samotné ojeté automobily. Respektive, že je pro ně důležité, jak starý vůz kupují a kolik kilometrů má najeto.

#### 6.4.1 Nákup ojetého automobilu

Celých 70% dotazovaných, tedy 173 z celkových 223 respondentů má zkušenost s nákupem ojetého automobilu. Jejich důvody pro nákup ojetého automobilu jsou různé, výrazně však převažuje nízká cena ojetého automobilu. Odpovědělo tak 159 respondentů, tedy bezmála 80%. Lze tedy říci, že lidé nakupují ojeté automobily převážně kvůli nízké ceně. Až daleko za tímto důvodem jsou další, jakými jsou:

- možnost nákupu vozu ihned - 25%,
- široký výběr automobilů – 24%,

- možnost prohlédnutí vozu ihned – 22%.

Vyskytovaly se také názory, že starší vozy jsou kvalitnější a jednodušší na servis, než nově vyráběné, nebo že nový automobil příliš ztrácí na ceně. Respondenti tedy kromě ceny automobilu řeší již zmíněnou životnost.

Ve většině případů respondenti udávali, že za ojeté automobily nakupují v cenové relaci do 100 tisíc korun. Uvedlo to 32% respondentů. Druhé nejčastější cenové rozpětí bylo 150 až 200 tisíc korun. Tuto možnost zvolilo 30% respondentů. Třetím nejčastějším cenovým rozpětím bylo 100 až 150 tisíc korun, to uvedlo 24% respondentů. Celkově tedy přes 80% dotázaných nakupuje ojeté automobily v nižší cenové relaci - do 200 tisíc korun. To koresponduje s jejich motivací k nákupu ojetého automobilu, vyhledávají nízkou cenu vozů.

Analýza ukazuje, že respondenti, kteří nakupují v cenové relaci do 100 tisíc korun nakupují auta nejčastěji jednou za sedm a více let. U cenové relace 100-150 tisíc korun je toto rozmezí nejčastěji dva až tři roky. A respondenti, kteří nakupují auto v cenové relaci 150-200 tisíc korun obměňují auta nejčastěji v rozmezí pět až sedm let.

V souvislosti s cenovým rozpětím, v jakém respondenti nakupují ojeté vozy, byli dotazováni také na hrubý měsíční příjem. Z analýzy vyplývá, že respondenti s nižším hrubým měsíčním příjmem, nakupují ojeté automobily v nižší cenové hladině do 100 tisíc korun. Konkrétně je to 56% respondentů, kteří mají hrubý měsíční příjem do 20 tisíc korun a 35% respondentů s hrubým měsíčním příjmem do 30 tisíc korun.

Respondenti s hrubým měsíčním příjmem do 20 tisíc korun pak nejčastěji obměňují auta jednou za sedm a více let. Respondenti s hrubým měsíčním příjmem 20-30 tisíc korun nakupují auta nejčastěji v časovém horizontu tří až pěti let. A respondenti s hrubým měsíčním příjmem 30-40 tisíc nejčastěji v rozmezí dva až tři roky.

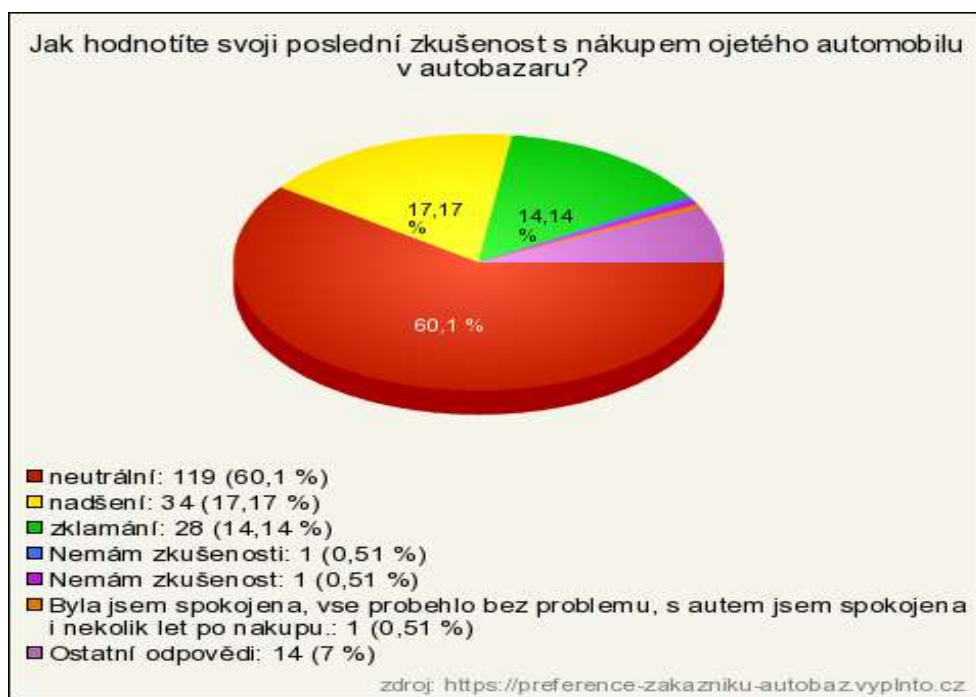
Jak vyplývá z výsledků, respondenti s nižšími příjmy nakupují ojeté vozy v nižší cenové kategorii a v delším časovém horizontu.

Samotný nákup ojetého automobilu respondenti uskutečňují spíše od původního majitele. Tedy ojetý automobil si sami vyhledají a sami zprostředkují jeho nákup. Činí tak přes 65% dotázaných, tedy 132 respondentů. Z toho 71 respondentů automobil koupilo od svých známých nebo rodinných příslušníků a 61 respondentů z inzertních serverů. Do autobazaru si pro svůj ojetý automobil přišlo 33%, tedy 66 respondentů. Můžeme tedy sledovat, že respondenti raději volí jinou formu nákupu než v autobazaru. Respondenti, kteří nakupují

auta pomocí inzertních serverů pak nejčastěji uvádějí tyto tři: Bazos.cz (59%), Sauto.cz (50%) a Bazar.cz (46%).

#### 6.4.2 Nákup automobilu v autobazaru

Respondenti, kteří nakoupili ojetý vůz v autobazaru nejčastěji uvádějí nákup v autobazaru Auto ESA. Zde nakoupilo 31 respondentů, což je 47% ze všech dotázaných. Druhým autobazarem byl autobazar AAA Auto, který uvedlo jako místo nákupu svého ojetého automobilu 30 respondentů, tedy 45% dotázaných, kteří nakoupili auto v autobazaru. Zbylí respondenti nakoupili ojetý autobazar u některého z menších regionálních autobazarů. Většina respondentů, kteří zakoupili automobil v autobazaru by pak zmíněný bazar doporučili svým známým. Uvedlo to 81% dotázaných. Ovšem svoji zkušenost s konkrétním nákupem automobilu v některém z výše uvedených autobazarů hodnotí respondenti převážně jako „neutrální“. Hodnotilo tak 119 respondentů, což je 60%. Pouze 17% dotázaných uvedlo „nadšení“ z tohoto nákupu. Úplné zklamání pak uvádí 14% respondentů.



Graf 4: Hodnocení zkušenosti s nákupem v autobazaru.

Tento jev si lze vysvětlit tak, že zákazníci zmíněných autobazarů zde auto nakoupili, autobazar tak splnil jejich očekávání, ale nijak je nepřekvapil, co se týká například přístupu personálu nebo nabídky doplňkových služeb.

### 6.4.3 Hodnocení personálu a služeb autobazarů

Personál respondenti hodnotí nejčastěji jako nápomocný (44%) nebo vstřícný (39%). Pouze 5% respondentů uvedlo, že byl personál autobazaru nepříjemný. Většina respondentů se ale shodla na tom, že od personálu autobazaru očekává a požaduje příjemné a profesionální chování. Uvedlo to přes 80% respondentů. Také na hodnotící škále od jedné do pěti, přičemž jedna=velmi důležité a pět=nedůležité ohodnotila většina respondentů osobnost prodejce jako „spíše důležitý“ faktor pro výběr konkrétního autobazaru. Přístup a chování personálu tedy může být mnohdy klíčovým faktorem pro to, zda zákazník auto v autobazaru koupí, či nikoliv.

Podobně respondenti hodnotili také služby autobazarů. Opět uvedli, že nabídka služeb autobazaru je pro ně „spíše důležitým“ faktorem pro výběr konkrétního autobazaru. Respondenti nejčastěji vyžadovali od autobazaru tyto služby:

- 1) záruka na původ vozu – 69%,
- 2) záruka na technický stav vozu – 64%,
- 3) vyřízení administrativy – 37%,
- 4) protiúčet (odečtení ceny starého vozu z ceny vozu nově koupeného) – 21%,
- 5) financování vozu – 16%,
- 6) výkup vozu – 12%.

Zde se opět ukazuje, že pro respondenty potažmo zákazníky autobazarů jsou důležité záruky na původ vozu nebo na jeho technický stav. To souvisí s výše uvedenými údaji, že respondenti, kteří o nákupu ojetého automobilu neuvažovali uvedli jako důvody nedůvěru v autobazary (36%) nebo nedůvěru v ojeté automobily (48%). A pro respondenty, kteří ojeté automobily nakupují a k tomuto nákupu využívají právě autobazary, je důležité, aby měli od daného autobazaru poskytnuté záruky.

### 6.4.4 Kritéria pro výběr konkrétního autobazaru

Jak už bylo uvedeno, rozhodujícím faktorem pro nákup ojetého automobilu je pro většinu respondentů nízká cena. Nízkou cenu automobilu uváděli respondenti také jako faktor důležitý pro výběr konkrétního autobazaru. Na škále od jedné do pěti se toto kritérium umístilo na hodnotě 1,621. Tudíž mu lze přiřadit termín „velmi důležité“. Podobě se ale umístilo i kritérium, které se týká nabídky vozů autobazaru – 1,591. Nejdůležitějším faktorem se

ale ukázala vlastní předešlá zkušenost s autobazarem – 1,485. Respondenti tedy převážně nakupují na základě své zkušenosti. Pokud ji nemají, pak u nich rozhoduje, jaké automobily autobazar nabízí a za jakou cenu. Teprve potom je pro ně důležité doporučení od přátel nebo rodiny, konkrétní služby autobazaru, osobnost prodejce a nejméně důležitá je pro respondenty reklama. Na hodnotící škále od jedné do pěti se reklama umístila zhruba uprostřed, na hodnotě 3,53.

I přes to, že respondenti uvedli, že pro ně reklama není až tolik důležitým kritériem při výběru konkrétního autobazaru, reklamu jako zdroj povědomí o autobazaru, ve kterém svůj vůz nakoupili uvádí respondenti nejčastěji. Konkrétně nejvíce respondentů si vybavuje reklamu na internetu (38%), dále pak reklamu v televizi (27%), outdoorovou reklamu uvádí 15% respondentů, stejně tak reklamu v rádiu, na sociálních sítích a o něco méně pak reklamu v tištěných médiích.

Jako zdroj povědomí o konkrétním autobazaru uvádí respondenti na druhém místě právě již zmíněnou osobní zkušenost z minulosti (35%) a doporučení od přátel (16% respondentů). Z výsledků je tedy patrné, že respondenti (zákazníci autobazarů) jsou reklamou ovlivněni a vnímají ji, přestože ji nepovažují za důležitý faktor pro výběr daného autobazaru. Jako nejdůležitější faktor uvádí sice osobní zkušenost, ale než tuto zkušenost mají, je pro ně právě reklama zdrojem povědomí o daném autobazaru. Lze tedy říci, že autobazary svojí reklamou působí převážně na své potenciální a nové zákazníky, než na ty, kteří již s nákupem automobilu v jejich autobazaru mají zkušenost. Reklama na internetu má pak nejširší působení, co se týká oslovení zákazníků.

## 6.5 Závěr kvantitativního šetření

Kvantitativní výzkum proběhl formou dotazníkového šetření. Výsledky ukázaly, že ojeté automobily nakupuje 70 % procent respondentů. Nejčastějším důvodem pro koupi ojetého automobilu je jeho nízká cena. Respondenti obměňují automobily nejčastěji jednou za sedm a více let a nakupují je především od známých, rodinných příslušníků nebo na inzertních serverech. Pouze 33% respondentů nakupuje ojeté automobily v autobazarech. Hlavním důvodem pro nákup ojetého automobilu je pak jeho nízká cena. Nejčastějším cenový rozpětím, v jakém respondenti nakupují ojeté automobily je do 100 tisíc korun. Zákazníci od autobazarů očekávají především garance na původ vozu a na jeho technický stav. Od personálu autobazaru pak požadují příjemné a profesionální chování a osobnost prodejce je

pro ně důležitým faktorem při výběru autobazaru. Konkrétní autobazar si ovšem respondenti vybírají především na základě cenové nabídky vozů a širokému výběru. Dále je pro ně důležitá předešlá osobní zkušenost s konkrétním autobazarem. Uvádějí, že reklama je pro ně nedůležitým faktorem pro výběr konkrétního autobazaru. Avšak jako zdroj povědomí o tomto bazaru ji uvádí nejčastěji. Reklama tedy na zákazníky autobazaru podprahově působí, přestože oni sami ji nepovažují za hlavní kritérium při výběru autobazaru.

## **6.6 Analýza zákaznických preferencí na trhu s ojetými automobily – sekundární data**

Výsledky kvantitativního šetření potvrzují také statistická šetření za rok 2018. V roce 2018 se nejčastěji prodávaly ojeté vozy s cenovou relací do 200 tisíc korun. Oproti roku 2017 narostl také prodej vozů s cenovou relací do 100 tisíc korun a to o 7 procentních bodů. Průměrná cena ojetých vozů se v roce 2018 pohybovala kolem 220 tisíc. Tento nárůst ceny si lze zdůvodnit zvyšující se nabídkou zánovních vozů, což je reakce na rostoucí prodeje nových vozů. Nejvíce se prodávaly ojeté vozy s diesellovým pohonem. U nových vozů tomu bylo naopak. Dominoval prodej vozů s benzínovým motorem. Což ukazuje, že aféra Diesel Gate trh s ojetými vozy zatím tolik neovlivnila. V budoucnu se ovšem i zde jistě projeví a podíl ojetin s benzínovými pohony se bude zvyšovat. Během roku 2018 se také zvýšil podíl prodeje vozů s možností odpočtu DPH, což značí, že se zvyšuje procento lidí, kteří nakupují ojeté vozy pro firemní nebo pracovní účely (Cebia.cz, © 2019).

Většina prodávaných ojetých vozů na českém trhu měla také český původ. Bylo to 54% všech prodaných vozů. Z dovezených vozů pak byla nejvíce zastoupená auta německého původu. Nejprodávanějšími modely byly vozy tuzemské značky Škoda, konkrétně modely Škoda Octavia a Škoda Fabia. Třetí příčku obsadil Volkswagen Passat.

Nedůvěru v autobazary nebo ojeté automobily, kterou uvádí někteří respondenti, potvrzují také data z webu Cebia.cz. Zákazníci si častěji ověřují historii vozidla. Toto ověření poskytuje bezplatně systém Autotracer, kterému v roce 2019 vzrostl počet neplacených dotazů o 40%. Data do tohoto systému poskytují servisy a pojišťovny, tudíž si lze prověřit nejen počet najetých kilometrů, ale také případné havárie vozu. Trend je tedy takový, že si zákazníci svoje vozy prověřují sami ( Cebia.cz, © 2019).



## 6.7 Mystery shopping

V rámci kvalitativního šetření byl proveden mystery shopping u konkurenčních autobazarů. Konkrétně u regionálních poboček dvou celorepublikově působících autobazarů, autobazaru Auto ESA a.s. a autobazaru AAA Auto, patřícímu firmě AURES Holdings a.s.. U obou na pobočkách v Pardubicích. A dále u dvou menších autobazarů lokálního charakteru, autobazaru Burda a autobazaru AUTO DUO. Oba taktéž v Pardubicích. Mystery shopping se zaměřoval na zákaznickou zkušenost s kvalitou osobního prodeje a komunikací se zákazníkem. V rámci mystery shoppingu byly hodnoceny takové parametry jako chování a vystupování prodejce, komunikace se zákazníkem, odborné poradenství při výběru vozu, snaha prodejce uzavřít obchod, nabídka dalších služeb nebo čekací doba. Mystery shopping měl odhalit, jak uvedené konkurenční firmy přistupují k zákazníkům a jakou mají firmy kvalitu osobního prodeje.

**Profil tazatelky:** Tazatelkou byla sama autorka diplomové práce. Tedy žena, věk 34 let, v současné době na rodičovské dovolené. Pro potřeby výzkumu hledá auto v cenovém rozpětí 100 – 150 tisíc, jako druhé auto do domácnosti. Vystupuje jako žena, která automobilům příliš nerozumí. Zajímá jí především původ vozu, jeho stáří, počet najetých kilometrů, technický a kosmetický stav vozidla. Nákup v hotovosti.

### 6.7.1 Mystery shopping v autobazaru AAA Auto

Mystery shopping byl proveden na regionální pobočce AAA Auto v Pardubicích. Autobazar disponuje širokým výběrem automobilů různých cenových relací. Autobazar nabízí okolo 300 vozů. Autobazar sídlí na adrese Jiřího Potůčka 290, a pobočka je otevřena od pondělí do neděle, od 9 do 21 hodin. Pobočka automobily prodává, ale také vykupuje (AAA Auto, © 2019).

#### *Průběh mystery shoppingu – autobazar AAA Auto*

Po příchodu na plochu autobazaru jsem byla ihned oslovena jedním z prodejců, kteří se zde pohybovali. Dotazoval se, zda mám zájem o některý z vystavených vozů, zda mám již konkrétní auto vybráno z nabídky na jejich internetových stránkách a nebo zda potřebuji s výběrem vozu poradit. Sdělila jsem mu, že vůz vybraný nemám. Zeptal se mě na parametry, podle kterých bychom auto společně vybrali. Dotazoval se, zda je pro mne důležitý spíše technický stav vozu nebo cena. Odpověděla jsem, že obojí. Kladl mi pak další dota-

zy, ze kterých si udělal představu o mých preferencích. Následně mi ukázal dva vozy, které by mým požadavkům mohly vyhovovat. Oba mi předvedl. Vybrala jsem si levnější z nich. Nabídl mi zkušební jízdu. Během zkušební jízdy jsem se zeptala, zda by bylo možné vůz nechat prohlédnout vlastním automechanikem. Prodejce řekl, že můžeme jet klidně hned. Argumentovala jsem, že se s mechanikem napřed musím domluvit. Po návratu z projížďky se mne prodejce ptal na moje dojmy z jízdy a z vozu celkově. Snažil se o uzavření obchodu, takže prakticky hned po vystoupení z vozu mi detailně vysvětlil, jaké jsou podmínky podpisu smlouvy, a jak bude celý proces probíhat. Dotazovala jsem se na slevu na vůz, tu ovšem prodejce odmítl. Vyzdvihl nízkou cenu vozu, jeho technický stav, poukazyval na stáří vozu a také na jeho dobrý vzhled. Namítla jsem, že si koupím musím ještě promyslet a že bych ráda znala také názor svého automechanika. Prodejce opět zopakoval, že za ním můžeme zajet ihned. Prodejce se velmi snažil, aby byl obchod dokončen. Opět zopakoval silné stránky vozu a také dodal, že na vůz se přede mnou tentýž den ráno byl dívat jiný zákazník, kterému se vůz velmi líbil a který má ještě večer znovu přijít. Zopakovala jsem, že o koupi vozu ještě popřemýšlím a poděkovala za ochotu. Prodejce mi předal vizitku a zdůraznil, že nemám váhat ho kontaktovat, až si vše promyslím. Poté mi podal ruku a rozloučil se v přátelském, ovšem již ne tak vřelém duchu.

Tabulka se záznamem hodnocení mystery shoppingu v autobazaru AAA Auto je umístěna v příloze P I: Hodnocení mystery shoppingu – AAA Auto.

### *Vyhodnocení*

Prodejce byl milý a vstřícný, choval se profesionálně. Pomohl mi s výběrem vozu dle parametrů a preferencí, na které se aktivně dotazoval. Měl silný tah na branku a projevil velkou snahu o uzavření obchodu. Často vyzdvihoval silné stránky vozu a podával argumenty pro jeho koupi. Popisoval také průběh a jednotlivé kroky podpisu smlouvy. Jakmile zjistil, že automobil téhož dne nekoupím, cítila jsem z jeho strany zklamání a také pokles vřelosti a ochoty. Při odchodu se rozloučil chladněji.

#### **6.7.2 Mystery shopping v autobazaru Auto ESA**

Mystery shopping byl proveden na regionální pobočce Auto ESA v Pardubicích. Autobazar se počtem aut řadí mezi větší, na ploše je okolo 300 aut. Autobazar nabízí opět širokou škálu automobilů. Sídli na adrese Pražská 8, otevírací doba je pondělí až neděle, od 9 do 22 hodin. Pobočka zajišťuje prodej i výkup vozů ( Auto ESA, © 2019).

### *Průběh mystery shoppingu – autobazar Auto ESA*

Mystery shopping v autobazaru Auto ESA na pobočce v Pardubicích byl proveden dne 3.3.2019. Při příchodu do autobazaru jsem byla oslovena prodejcem, který se ptal, jak mi může pomoci. Prodejce se představil a podal mi ruku. Pak se dotazoval na moje preference co se týká typu vozu, cenové možnosti, a účel k jakému bude automobil využíván. Při komunikaci byl prodejce příjemný, usměvavý, místy se snažil rozhovor odlehčit. Na mé dotazy dokázal pohotově a profesionálně odpovědět. Doporučil mi tři typy vozů, ze kterých jsem si jeden vybrala. Vůz mi na ploše autobazaru ukázal, popsal jeho technický stav a měla jsem možnost si důkladně vozidlo prohlédnout. S vozem jsme následně jeli na zkušební projížďku. Po cestě opět zodpovídal moje dotazy a zároveň se mne ptal na pocity z jízdy a na můj názor na vůz. Po návratu zpět na plochu autobazaru jsme se bavili o uzavření obchodu. Na můj dotaz, zda je možné získat na automobil nějakou slevu mne prodejce informoval, že toto by se mnou řešilo finanční oddělení pobočky, které mi také může nabídnout možno financování vozu. Financování jsem odmítla. Prodejce se dotazoval, zda se mi automobil líbí, znovu vyzvedl jeho silné stránky, kterými byla relativně nízká cena a nízký počet najetých kilometrů. Já jsem automobilu vytkla poškrábanou karoserii na dveřích, prodejce ihned aktivně nabídl možnost přelakování u jejich smluvené autolakovny. Ovšem na vlastní náklady. Dotazovala jsem se na možnost slevy právě kvůli poškrábání. Prodejce mi sdělil, že toto musí probrat s manažerem. Po jednání s ním navrhl slevu 1000 Kč. Řekla jsem, že si koupí ještě musím promyslet a že bych ráda nechala vůz zkontrolovat vlastním automechanikem. Prodejce tento návrh nezamítl. Prodejce měl snahu uzavřít obchod a informoval mne, že pokud si vůz nekoupím v tentýž den, může si jej zakoupit někdo jiný, nebo jej mohou převézt na jinou pobočku. Řekla jsem, že se mi vůz líbí, ale přesto si chci jeho koupí ještě promyslet. Prodejce dál nenaléhal na uzavření obchodu, nabídl mi možnost zálohování vozu, abych měla jistotu, že vůz nekoupí jiný zákazník nebo nebude převezen na jinou pobočku. Této možnosti jsem nevyužila. Předal mi na sebe kontakt a s úsměvem se rozloučil.

Tabulka se záznamem hodnocení mystery shoppingu v autobazaru Auto ESA je umístěna v příloze P II: Hodnocení mystery shoppingu – Auto ESA.

### *Vyhodnocení*

Celý průběh návštěvy autobazaru hodnotím pozitivně. Prodejce se choval velmi mile a příjemně. Oslovil mě brzy po příchodu, nijak jsem na ploše nečekala, neměla jsem pocit,

že obtěžuji. Měl dobrou náladu, snažil se o pohodovou komunikaci. Dobře kladenými otázkami se ptal na moje potřeby a preference. Následně vybral příslušné vozy. Vždy je dobře představil a ohodnotil. Vyzdvihl jejich silné stránky s ohledem na moje požadavky. Měla jsem možnost prohlédnout si vše sama, proběhla i zkušební jízda, během které dále zjišťoval moje dojmy a pocity z vozu. Měl celkem dobrý tah na branku, ovšem nepřišlo mi, že by mě do uzavření obchodu příliš tlačil. Neměla jsem pocit, že by ohledně vozu něco zastíral. Nebyl problém s tím, abych si vůz nechala zkontrolovat od svého mechanika. Tuto možnost však prodejce sám nenabídl. Kosmetické vady na voze uznal a aktivně nabídl řešení. I přes to, že obchod nebyl uzavřen, rozloučení proběhlo s úsměvem. Jednání mi přišlo profesionální a komunikace se zákazníkem na velmi dobré úrovni.

### **6.7.3 Mystery shopping v autobazaru Burda**

Mystery shopping byl proveden v menším regionálním autobazaru Burda v Pardubicích. Autobazar se řadí mezi menší, na ploše je okolo 130 vozů. Sídlí na adrese Pražská 157. Otevírací doba autobazaru je rozdílná v letním a zimním období. V době trvání letního času má autobazar otevřeno od pondělí do neděle, od 8 do 18 hodin. V době trvání zimního času je otevřen od pondělí do neděle, od 8 do 17 hodin. Autobazar nabízí komisní prodej (Autobazar Burda.cz, © 2015).

#### ***Průběh mystery shoppingu – autobazar Burda***

Po příchodu na plochu autobazaru jsem nebyla nikým přivítána ani oslovena. Prohlédla jsem si plochu a sama vybrala automobil. Poté jsem musela sama vyhledat prodejce, který byl po celou dobu v kanceláři. Prodejce na můj dotaz, zda se můžeme jít podívat na mnou vybraný automobil souhlasil. Vůz mi předvedl, měla jsem možnost si jej důkladně prohlédnout. Prodejce se nedotazoval na moje preference ohledně vozu, ani na účel používání. Ptal se pouze na moje finanční možnosti. Následně mi prezentoval výbavu a technické parametry vozu. Nebyla mi nabídnuta žádná doplňková služba v podobě financování vozu nebo výkupu mého stávajícího vozu na protiúčet. Prodejce mi umožnil projet se ve voze na zkušební jízdě, ale během jízdy mlčel. Po návratu zpět na plochu autobazaru jsem u prodejce nezaznamenala snahu o uzavření obchodu. Na můj dotaz, zda si automobil mohu nechat zkontrolovat vlastním mechanikem mi prodejce odpověděl, že ano. Prodejce se dotazoval, zda si vybrané auto zakoupím. Odpověděla jsem, že bych nejprve chtěla prohlídku

mechanikem a na základě jeho názoru se rozmyslím. Prodejce souhlasil, předal mi vizitku a rozloučil se.

Tabulka se záznamem hodnocení mystery shoppingu v autobazaru Burda je umístěna v příloze P III: Hodnocení mystery shoppingu – Autobazar Burda.

### *Vyhodnocení*

V autobazaru Burda mne po mém příchodu nikdo nepřivítal, ani jsem nikoho na ploše autobazaru nezahlédla. Prodejce reagoval až po mém vstupu do jeho kanceláře. Jeho přístup byl po celou dobu komunikace spíše laxní. Neptal se na mé preference ani na moji spokojenost s výběrem automobilu. Při projížděce také nejevil zájem o to se dozvědět, jaké jsou moje pocity z jízdy nebo vozu. Jeho vystupování bylo neutrální. Nic aktivně nenabízel, pouze odpovídal na moje dotazy. Neměl příliš velkou snahu o uzavření obchodu. Nenažil se mě přemluvit, abych auto zakoupila tentýž den. Spokojil se s mojí reakcí, že si koupí auta musím rozmyslet. Rozloučení bylo opět neutrální. Z jeho chování a komunikace jsem cítila, že nechává čistě na mě, zda si vůz zakoupím nebo ne. Neměla jsem pocit, že obtěžuji, ale zároveň jsem ani nepocítovala, že by prodejce měl zájem na tom, abych si v jejich autobazaru nějaký vůz zakoupila.

#### **6.7.4 Mystery shopping v autobazaru AUTO DUO**

Mystery shopping byl proveden v menším regionálním autobazaru AUTO DUO. Autobazar patří do kategorie menších autobazarů, protože disponuje cca 80 vozy na ploše. Sídlí na adrese Palackého 248, otevírací doba je od pondělí do pátku, od 9 do 18 hodin. V sobotu od 9 do 16 hodin a v neděli má autobazar zavřeno. Autobazar nabízí komisní prodej (AUTODUO.cz, © 2009).

#### ***Průběh mystery shoppingu – autobazar AUTO DUO***

Po příchodu na plochu autobazaru jsem zahlédla jednoho prodejce, který se věnoval klientovi. Žádného dalšího prodejce jsem neviděla, tak jsem si začala autobazar procházet sama a čekala. Asi po 15 minutách mne oslovil druhý prodejce. Pozdravil, podal mi ruku a zeptal se, co „sháním“. Po mé odpovědi, že „sháním“ automobil se mě dotazoval na moje preference ohledně výběru vozu, cenové rozpětí i o jaké auto se má jednat. Sdělila jsem mu svoje požadavky a on mi vybral jeden konkrétní vůz. Ten mi zevrubně představil. Podal mi informace o jeho technickém stavu, o vzhledu, jízdních vlastnostech a roku výroby. Tedy

přečetl informace na ceduli umístěné uvnitř vozu. Pak mi automobil otevřel, abych si mohla prohlédnout interiér. Vůz jsem měla možnost vyzkoušet na zkušební jízdě. Prodejce mi po cestě sděloval další informace o spotřebě a vyzdvihl, že vůz má nové brzdy a že k vozu jsou zimní pneumatiky. Během jízdy byl prodejce příjemný, snažil se o zábavnou komunikaci. A dotazoval se na moje aktuální pocity z jízdy a z automobilu. Po návratu do autobazaru se prodejce dotazoval, zda mám o automobil zájem, zda má připravit smlouvu a také, jakou formou budu vůz případně hradit. Zeptala jsem se, zda je možné nechat vůz prohlédnout ještě vlastním mechanikem. Řekl, že to není problém, pouze by upřednostnil, aby mechanik přijel do autobazaru. Sdělila jsem, že si koupím a že je pro mne důležitý názor mechanika. Prodejce se snažil domluvit na tom, že by mechanik přijel ještě tentýž den odpoledne. To jsem vyvrátila. Prodejce se pak snažil o to, aby k schůzce došlo hned následující pracovní den, nabídl mi i konkrétní čas schůzky tak, abych nemusela čekat. Opět zdůraznil silné stránky vozu, především jeho cenu. Při rozloučení mi podal ruku a řekl, že se v pondělí těší na viděnou.

Tabulka se záznamem hodnocení mystery shoppingu v autobazaru AUTO DUO je umístěna v příloze P IV: Hodnocení mystery shoppingu – AUTO DUO.

### *Vyhodnocení*

Autobazar AUTO DUO patří mezi menší autobazary, má proto i menší počet automobilů na ploše. Během mé návštěvy jsme byli na ploše dva klienti a dva prodejci. Po příchodu jsem čekala na prodejce asi 15 minut. Uvítání nebylo příliš profesionální. Za čekání se mi prodejce neomluvil. Během komunikace prodejce často narušoval moji osobní zónu, což mi nebylo příjemné. Při prohlídce automobilu na ploše jsem od prodejce získala pouze základní informace, které přečetl na ceduli uvnitř vozu. Při zkušební jízdě se prodejce trochu více rozmluvil, byl vstřícný a na moje dotazy odpovídal bez problémů. Vyzdvihl i silné stránky vozu. Měl snahu uzavřít obchod ještě tentýž den a když zjistil, že k tomu z mé strany nedojde, aktivně navrhl termín a čas příští schůzky. Rozloučení již proběhlo s úsměvem.

## **6.8 Vyhodnocení mystery shoppingu**

Mystery shopping byl zaměřen na chování personálu k zákazníkům autobazaru. Toto zaměření bylo vybráno na základě výsledků dotazníkového šetření, kde přes 80 % respondentů uvedlo, že požaduje příjemné a profesionální chování personálu autobazaru. Byl

proveden celkem ve čtyřech autobazarech v Pardubicích. Byly vybrány dva větší autobazary s celorepublikovou působností, respektive jejich regionální pobočky, které nabízejí přibližně 200 aut na svých prodejních plochách. Potom dva lokální autobazary menšího charakteru, které nabízejí kolem 100 aut na svých prodejních plochách. S velikostí autobazarů souvisí také počet zaměstnanců. Větší autobazary mají více prodejců, ale také více personálu na pozicích jako je výkup vozů nebo klientský servis a financování nákupu vozu. Během mystery shoppingu jsem se nesečkala s žádným vyloženě negativním chováním ze strany prodejců. Všichni prodejci byli milí. V autobazarech AAA Auto a Auto Esa byli prodejci profesionálnější, co se týká kontaktu se zákazníky. Pravděpodobně prochází školením, jelikož měli osvojené určité techniky a postupy při komunikaci. Nelze jim vytknout ani vzhled a upravenost. První dojem z nich byl profesionální. V autobazaru AUTO DUO byl prodejce zprvu bez úsměvu a neochotný. Na jeho příchod jsem čekala 15 minut. Také upravenost pokulhávala a při komunikaci často docházelo k narušování intimní zóny. Jeho chování bylo občas zmatené. Během projížďky vozem ovšem už působil ochotně a pohotově odpovídal na mnou kladené dotazy. V autobazaru Burda byl prodejce laxní. K přivítání na ploše nedošlo, musela jsem jej sama vyhledat, což na mne dělalo dojem, že obtěžují.

Ve všech autobazarech mi nabídli možnost zkušební jízdy, během které se prodejci aktivně zajímali a dotazovali na moje pocity z jízdy, na mé hodnocení vozu. Pouze v autobazaru Burda se toto během projížďky nedělo.

Ve všech čtyřech autobazarech také prodejci souhlasili s tím, že si automobil nechám zkontrolovat vlastním mechanikem. V žádném autobazaru mi ovšem tuto možnost sami nenabídli.

Prodejci ve větších autobazarech měli větší snahu o uzavření obchodu ještě tentýž den a měli přesvědčivější tah na branku. V obou autobazarech prodejci zmiňovali riziko, že si automobil může koupit někdo jiný, pokud jej nezakoupím tentýž den. V autobazaru Auto ESA mi pak prodejce nabídl možnost si za poplatek zálohovat vůz do druhého dne. V autobazaru AAA Auto pak prodejce detailně vysvětlil postup při podpisu smlouvy. Ani v jednom případě mi ale jejich jednání nepřišlo nátlakové. Nejmenší tah na branku a snahu o uzavření obchodu měl prodejce v autobazaru Burda. Nepředstavil silné stránky vozu, nezajímal se o můj názor na vůz, ani o to do jaké míry se mi zamlouvá jím vybraný vůz. Nejevil zájem o to, abych vůz koupila tentýž den.

V autobazarech AUTO DUO a Burda mi prodejci nenabídli žádnou doplňkovou službu jako financování vozu nebo protiúčet. Tyto doplňkové služby naopak aktivně nabízeli prodejci ve větších autobazarech. V autobazarech Burda a Auto ESA mi byla nabídnuta sleva na koupi vozu. V autobazaru Burda by se tato nabídka dala hodnotit jako snaha o uzavření obchodu.

Větší autobazary také dopadly lépe v hodnocení interiéru a exteriéru. Auta zde byla přehledně srovnaná a umytá. Čistá byla také celá plocha autobazaru. Pro klienty zde byla možnost občerstvení nebo zóna na čekání. Menší autobazary občerstvení ani čekací zónu neměly. V autobazaru AUTO DUO se nevyskytoval ani oddělený prostor pro nerušené jednání se zákazníky.

I přes to, že k nákupu vozu nedošlo ani v jednom autobazaru, ve třech případech ze čtyř se prodejci rozloučili s úsměvem a pozitivně. Pouze v autobazaru Burda se prodejce při rozloučení choval neutrálně. Nikde jsem však nezaznamenala negativní reakci na neuzavření obchodu.

### 6.8.1 Závěr mystery shoppingu

Provedený mystery shopping ukázal, že jednání a komunikace se zákazníky autobazaru je na lepší úrovni v autobazarech AAA Auto a Auto ESA. Větší autobazary s celorepublikovou působností kladou na komunikaci se zákazníky větší důraz a je patrné, že svoje zaměstnance v tomto ohledu školí. Prodejci dodržují při komunikaci a uzavírání obchodu určité postupy a scénáře. Po odborné stránce jsou pak prodejci schopni odpovědět na veškeré dotazy. Sami aktivně nabízejí doplňkové služby a aktivně se také zajímají o názory, dojmy a pocity zákazníka. Mají větší zájem na uzavření obchodu a dokáží v tomto směru lépe argumentovat. Mají lepší tah na branku. Z jejich chování jsem ale nepocítila náznak jakéhokoliv nátlaku. Díky tomu, že velké autobazary mají komplexní síť poboček, která spadá pod regule a firemní nastavení jednoho podniku, můžeme předpokládat, že podobný přístup k zákazníkům bude na všech pobočkách daných autobazarů.

V menších autobazarech prodejci při komunikaci se zákazníky nedodržují žádné naučené postupy nebo scénáře. Na zákazníka to může působit méně profesionálně. Někteří zákazníci ale mohou ocenit jejich mnohdy větší entuziasmus, nebo ne tak strojené jednání. Samozřejmě je zde rozdíl autobazar od autobazaru. U menších autobazarů hraje velkou roli, kdo je majitelem a jaké má firemní nastavení pro komunikaci se zákazníky. V menších



autobazarech se tak můžeme setkat s menší mírou ochoty nebo péče o zákazníka. Komunikace zde může být stručnější a ne tolik zacílená na pocity a dojmy zákazníka, ale spíše na technické parametry vozů nebo detaily prodeje. Snaha o uzavření obchodu se u prodejců v menších autobazarech ukázala jako podstatně menší. Neměli ani takový tah na branku.

Celkově ale na tazatelku prodejci působili příjemně, během mystery shoppingu jí vadilo jen narušení osobní zóny ze strany prodejce autobazaru AUTO DUO. Tazatelka neměla pocit žádného nátlaku ani neférového jednání v žádném z uvedených autobazarů.

## **6.9 Analýza konkurenčního prostředí**

Jako nástroj analýzy konkurenčního prostředí byl zvolen Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Každá z pěti analýz Porterova modelu je vyhodnocena a výsledky hodnocení jsou uvedeny v tabulkách v příloze této diplomové práce. Výsledky a závěry jednotlivých analýz jsou popsány podkapitolách níže. Hodnocení je zpracováno v tabulkách, které jsou umístěné v příloze P V: Porterův model – hodnocení.

### **6.9.1 Konkurenční rivalita v odvětví**

Trh s ojetými vozy roste. V odvětví působí velké množství autobazarů, ovšem jejich počet klesá. Na trhu České republiky působí v současné době přibližně 300 autobazarů. Svoji činnost ale v minulém roce skončilo 67 autobazarů. Na trhu jsou dominantní dva největší autobazary s celorepublikovou působností AAA Auto a Auto ESA. Těm výrazně vzrostly prodeje. U autobazaru Auto ESA to bylo dokonce o 27 procent (Týden.cz, © 2006-2019). Pro menší bazary jsou tito dva největší hráči na trhu velkými konkurenty. Strategie konkurentů jsou podobné, není zde velká diference. Konkurenti jsou velmi zaměřeni na úspěch. Odchod z odvětví je nákladný.

#### **Závěr analýzy**

Konkurenční rivalita na trhu s ojetými vozy je velká. Malé autobazary nestačí konkurovat velkým autobazarům s celorepublikovou sítí poboček. Tuto hrozbu lze eliminovat vytvořením strategie tržního následovatele. Konkurenční rivalita se může časem snižovat, jelikož počet autobazarů se v posledních 3 letech snižuje.

### 6.9.2 Hrozba vstupu do odvětví

Vstoupit na trh s ojetými vozy s novým autobazarem nenese až tak velké riziko. Pro vstup do odvětví není potřeba znát specifické know-how ani technologie. Přístup k distribučním kanálům je snadný. Výrobky a služby na trhu s ojetými vozy nejsou nikterak diferencované. Nejvýznamnější hrozbu představuje kapitálová náročnost a konkurence stávajících autobazarů, především dvou největších. Loajalita zákazníků je nízká, jelikož výrobky a služby nejsou v tomto odvětví diferencované. Nový autobazar by měl vytvořit specifické služby pro zákazníky tak, aby se vytvořil loajální vztah mezi zákazníkem a autobazarem. Díky tomu si autobazar vytvoří konkurenční výhodu.

#### Závěr analýzy

Hrozba vstupu do odvětví není nijak vysoká, pokud autobazar zvládne kapitálovou náročnost vstupu. Přijmutím strategie tržního následovatele a vytvořením konkurenční výhody na poli služeb autobazaru, si lze na trhu vytvořit pevné místo. Hrozba vstupu do odvětví zůstává s časem podobná.

### 6.9.3 Vyjednávací síla zákazníků

Jak je uvedeno v kapitole 6.5, zákazníci na trhu s ojetými vozy očekávají především nízké ceny. To je jejich hlavní kritérium při výběru konkrétního autobazaru. Důležité jsou pro zákazníky také služby autobazarů a chování prodejců. Nelze však od zákazníků čekat přílišnou loajalitu vůči autobazaru. Náklady na přechod ke konkurenci jsou pro ně prakticky nulové. V tomto odvětví není příliš vysoký počet významných zákazníků. Hrozba zpětné intergace je vysoká. Zákazník je schopen si ojetý vůz obstarat sám bez služeb a využití autobazaru. Ojetý vůz jako produkt je pro zákazníka z hlediska podílu na jeho výdajích významný.

#### Závěr analýzy

Vyjednávací síla zákazníků je velmi vysoká. Zákazníci mohou začít podnikat v tomto odvětví, a nebo si zboží obstarat sami. Nelze očekávat loajálnost. V budoucnosti se tyto parametry příliš nezmění. Zákazníci budou mít vždy velkou vyjednávací sílu v tomto odvětví.

### 6.9.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro dodavatele substituty nepředstavují velkou hrozbu. V tomto odvětví je velký počet dodavatelů a odběratelů pro ně nejsou tolik významní. Informace o dodavatelích jsou

k dispozici na internetu, a tak je možné dodavatele střídat. Není vytvořeno pouto loajality mezi autobazarem a jeho dodavatelem. Autobazar je závislý na svém dodavateli, ale není zde vztah loajality. Opět hraje největší roli cena, za kterou autobazar vůz vykoupí. Není důležité od jakého dodavatele.

### **Závěr analýzy**

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká. Při výběru dodavatele je hlavním kritériem cena dodávaného zboží. Některé autobazary si mohou vytvořit síť prověřených dodavatelů a být k nim loajální. Stále je ovšem důležitá cena, za kterou autobazar vůz vykoupí. Podle toho si dodavatel vybere, kde automobil prodá. Autobazar by měl tedy vytvořit síť prověřených dodavatelů, velmi dbát na pevné vztahy s nimi, být k nim loajální a tyto vztahy upevňovat tak, aby si zajistil stálý přísun vozů.

### **6.9.5 Hrozba vstupu substitutů**

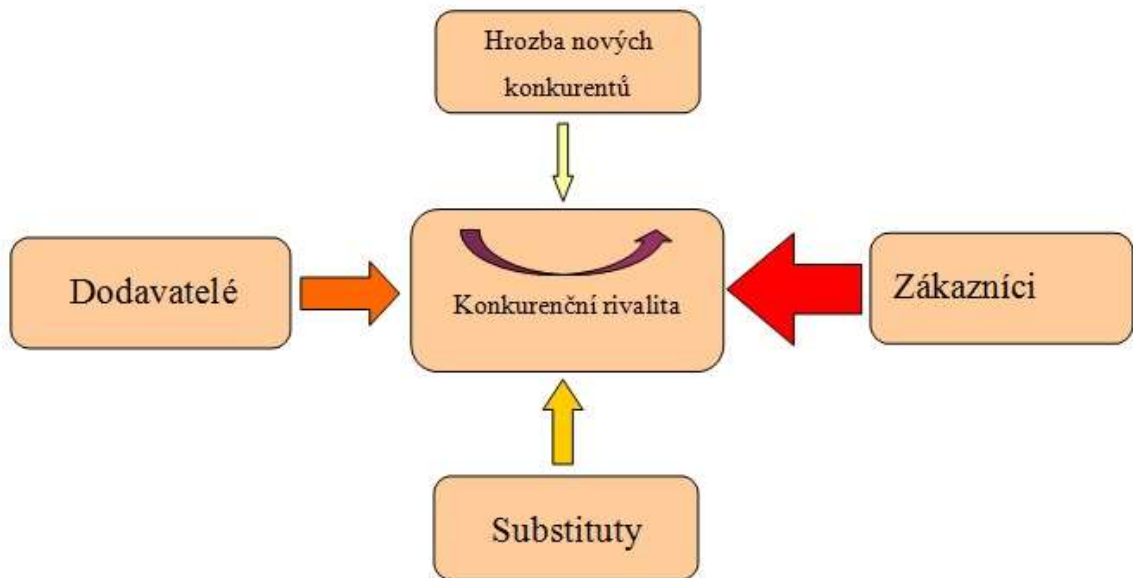
Na trhu existuje množství substitutů. Substituty jsou v první řadě inzertní servery, které nabízejí ojeté vozy přímo od majitelů. Dále autosalony, které nabízejí nové vozy, ale také referenční nebo jednoleté vozy. Tyto dva trhy, tedy trh s ojetými a novými vozy, se příliš neprolínají. Jsou to dva odlišné trhy, které cílí na odlišné preference zákazníků. Naopak autosalony mohou být dodavatelem ojetých vozů pro autobazary. Jelikož jejich zákazníci často využívají služby protiúctu. Ohrožení ze strany substitutů je střední. Ohrožení představují především vlastní bazary autosalonů, kde se prodávají jednoleté nebo referenční vozy. Ty ale nemohou autobazarům konkurovat cenou. Větší ohrožení stále představují konkurenční autobazary.

### **Závěr**

Hrozba ze strany substitutů je střední. V budoucnosti nelze v tomto směru očekávat nějaké významné změny. Ceny substitutů, kupříkladu ceny nových vozů nebo ceny referenčních vozů, se v budoucnosti budou snižovat. To ovšem nebude mít žádný velký vliv na trh s ojetými automobily.

### 6.9.6 Grafické znázornění konkurenčních sil

Na grafickém znázornění je velikost šipek úměrná velikosti vlivu na odvětví.



Obr. 3: Znázornění konkurenčních sil v odvětví autobazaru (Zdroj: vlastní)

Z grafického znázornění konkurenčních sil je patrné, že největší vliv na odvětví mají zákazníci (největší šipka). Jejich dohodovací schopnost je velmi vysoká. Náklady na přechod ke konkurenci jsou pro zákazníka v tomto odvětví také nízké. Z toho tedy plyne nízká loajalita zákazníků k autobazaru. Při výběru autobazaru rozhoduje cena vozu. Druhým velkým faktorem je pak rivalita odvětví. Významný vliv na odvětví mají dodavatelé. Autobazar by měl vytvořit prověřenou síť dodavatelů a s nimi pracovat na vzájemných loajálních vztazích. Tím by oslabil jejich dohodovací schopnost a zároveň získal konkurenční výhodu. Hrozba nových konkurentů a hrozba ze strany substitutů je malá.

V budoucnosti lze očekávat oslabení konkurenční rivality, neboť počty autobazarů na trhu v České republice klesají. Ostatní faktory pravděpodobně zůstanou nezměněny.

## 6.10 Závěr

V praktické části diplomové práce byl proveden sběr primárních i sekundárních dat. Primární data byla shromážděna pomocí kvantitativních i kvalitativních metod. Ty měly for-

mu dotazníkového šetření, respektive mystery shoppingu zaměřeného na hodnocení komunikace prodejců autobazaru se zákazníky. Sekundární data byla získána z dostupných tržních průzkumů trhu s ojetými automobily, provedených firmou Cebia spol. s r.o. v roce 2018, dostupných na [www.cebia.cz](http://www.cebia.cz). Výsledná data slouží jako podklad při sestavování návrhu marketingového plánu pro vstup lokálního autobazaru na trh.

Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na preference zákazníků autobazaru ukázaly, že lidé nakupující automobily v autobazarech tak činí především kvůli nízké ceně. Nízká cena pak hraje roli i při výběru konkrétního autobazaru. Proto by nový autobazar měl zákazníky nalákat především nízkou cenou nabízených vozů. Jako další parametry pro výběr autobazaru uvedli respondenti možnost nákupu vozu ihned a široký výběr vozů. Ukazuje se, že lidé, pokud se rozhodnou automobil koupit, chtějí koupit provést ihned a nechtějí čekat. Důležitými službami, které by autobazar měl poskytovat, jsou podle výsledků šetření záruka na technický stav vozu, záruka na původ vozu a vyřízení administrativy. Zákazníci tedy chtějí garance, a proto nakupují v autobazarech a nezprostředkovávají si nákup automobilu sami. Výběr konkrétního autobazaru zákazníci nejčastěji provádějí na základě svých vlastních zkušeností. Pokud tuto zkušenost nemají, je pro ně rozhodující právě již zmíněná cena automobilů a jejich široká nabídka. Z výsledků ovšem vyplývá i to, že zákazníci poměrně silně vnímají reklamu jako zdroj povědomí o konkrétním autobazaru. Nejčastěji si zákazníci vybavují reklamu na internetu. Pro návrh marketingového plánu je toto zjištění velmi důležité a v komunikační strategii lze využít reklamních bannerů na nový autobazar. Bannery by měly být umístěné především na internetových stránkách jednotlivých inzertních serverů s ojetými automobily. Jak výzkum ukázal, mnohem více lidí, kteří nakupují ojeté automobily, je nakupují sami a ne prostřednictvím autobazarů. Nákup ojetého automobilu v autobazaru uvedlo pouze 33% dotazovaných. Více lidí tedy nakupuje ojeté automobily buď od svých známých, nebo rodinných příslušníků a nebo prostřednictvím inzertních serverů. Proto by reklama umístěná na internetových stránkách těchto serverů mohla být účinná.

Z výzkumu také vyplývá, že zákazníci autobazarů častěji vyhledávají velké a známé autobazary s celorepublikovým působením. To může mít více příčin. Již zmíněnou širokou nabídkou vozů, garance na původ vozu nebo jeho technický stav, doplňkové služby, nebo právě již zmíněná reklama. Všechna výše zmíněná kritéria by měla být v návrhu marketingového plánu zahrnuta. Jednou z příčin, proč zákazníci nakupují ojeté automobily ve velkých autobazarech, ale může být také kvalita osobního prodeje a komunikace se zákazní-

kem. Jak ukázaly výsledky kvalitativního výzkumu provedeného formou mystery shoppingu, větší autobazary kladou na komunikaci se zákazníkem větší důraz. Chování a vystupování prodejců v těchto autobazarech je profesionálnější. Prodejci jsou milí, vstřícní, zajímají se o pocity a názory zákazníka. Také z dotazníkového šetření vyplývá, že osobnost a chování prodejce je pro zákazníky autobazaru důležitým faktorem. Většina respondentů jej hodnotila jako „spíše důležitý“ faktor pro výběr konkrétního autobazaru. Nový autobazar by se tedy měl nechat inspirovat velkými autobazary a zaměřit se na školení personálu v této oblasti. Tím se může odlišit od menších konkurenčních autobazarů v daném městě a získat tak konkurenční výhodu. Výsledky dotazníkového šetření také ukazují, že nejčastější časové rozmezí výměny vozového parku u respondentů je sedm a více let. V tomto časovém horizontu je obtížné udržet si stálou a loajální klientelu. Z toho vyplývá, že autobazary nemohou od zákazníků přílišnou loajalitu očekávat. Nefunguje tu ani dlouhodobé budování vztahu se zákazníkem. Jak již bylo uvedeno, zákazníci autobazaru se zaměřují především na cenu automobilu, tudíž pro ně tento faktor bude v daném momentu klíčový.

Analýza sekundárních dat ukázala, že trh s ojetými automobily roste. Avšak autobazarů ubývá. Potvrzují se tím výsledky dotazníkového šetření, kde převážná část respondentů uvedla, že nakupuje ojeté automobily mimo autobazar. Na trhu dominují dva autobazary, AAA Auto a Auto ESA. Zbytek trhu si rozdělují malé autobazary regionálního nebo lokálního charakteru, které, jak vyplývá z výsledků mystery shoppingu, mnohdy nemají dobře zvládnutou komunikaci se zákazníkem. Průměrná cena ojetých vozů se v roce 2018 pohybovala kolem 220 tisíc korun. Narostl ovšem prodej vozů v cenové relaci do 100 tisíc korun. Tuto statistiku potvrdily i výsledky kvantitativního šetření. Nejsilnějším kritériem, podle kterého zákazníci nakupují ojeté automobily a podle kterého si také vybírají konkrétní autobazar, je cena.

### **6.10.1 Doporučení pro návrh marketingového plánu nového autobazaru**

Z analýzy výsledků výzkumného šetření vyplývají následující doporučení pro komunikační marketingový plán:

- komunikace nízké ceny vozů
- nabídka doplňkových služeb autobazaru
- poskytnutí garance na původ a technický stav vozu
- profesionální a prozákaznické chování prodejců i veškerého personálu

- reklama umístěná na inzertních serverech s ojetými automobily.

## 6.11 Odpovědi na výzkumné otázky

### Výzkumná otázka č. 1

Jaké faktory rozhodují u zákazníků při výběru autobazaru?

**Odpověď:** U zákazníků je rozhodujícím faktorem pro výběr autobazaru především cena vybraného vozu. Dalšími dvěma rozhodujícími faktory jsou nabídka vozů autobazaru a předešlá osobní zkušenost s daným autobazarem.

### Výzkumná otázka č. 2

Jaká je vyjednávací síla zákazníků?

**Odpověď:** Vyjednávací síla zákazníků je v tomto odvětví velmi vysoká. Tento faktor byl v Porterově analýze konkurenčního prostředí vyhodnocen jako nejsilnější. Náklady na přechod ke konkurenci jsou pro zákazníky nízké a proto od nich nelze očekávat přílišnou loajalitu.

### Výzkumná otázka č. 3

Jaké služby nabízí konkurenční menší autobazary v Pardubicích?

**Odpověď:** Menší konkurenční autobazary v Pardubicích nabízejí méně služeb než velké autobazary. Z nabízených služeb jsou to výkup vozů, pouze ale formou komisního prodeje. Nenabízí služby garance na původ vozu ani na jeho technický stav. Nemají ani možnost financování vozu.



### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 7 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU PRO VSTUP AUTOBAZARU D-CARS NA TRH

Projektová část diplomové práce spočívá ve vytvoření návrhu marketingového plánu pro vstup nového autobazaru na lokální trh. Autobazar pod názvem D-CARS vstupuje na lokální trh v Pardubicích.

### 7.1 Charakteristika společnosti

Autobazar D-CARS je firma založena u obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Oborem podnikání je velkoobchod, maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb, opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů. Firma má sídlo v Pardubicích. Firmu zastupují dva jednatelé. Jednatelé budou po dobu prvního roku součástí prodejního týmu. Jejich pozice bude manažerská, budou uzavírat obchodní jednání a také současně dohlížet na práci svých zaměstnanců. Ve firmě bude dále zaměstnáno osm zaměstnanců. Dva prodejci, kteří budou především komunikovat se zákazníky a prezentovat vozy, jezdit na zkušební jízdy. Samotné uzavření obchodu bude v kompetenci jednatelů. Firma bude mít dva zaměstnance na pozici administrativní, budou mít na starosti přípravu smlouvy, nabídky financování vozů. Veškerou údržbu a menší opravy na automobilech si bude firma zajišťovat sama. Bude zaměstnávat dva mechaniky a dva zaměstnance na přípravu vozů k prodeji. Tedy čištění interiéru, focení automobilů pro webové stránky a inzertní servery.



Obr. 4: Logo autobazaru D-CARS. (Zdroj: vlastní)

## **POSLÁNÍ FIRMY**

Autobazar D-CARS si jako své poslání stanovuje uspokojení potřeb a přání svých zákazníků prostřednictvím nabídky široké škály kvalitních automobilů a také služeb. Uspokojení potřeb a přání zákazníka ale vždy musí být v souladu se zákony a etikou podnikání a také v souladu s dobrými mravy v oblasti komunikace se zákazníkem.

Management firmy musí dbát na to, aby byly pro pracovníky zajištěny dobré pracovní podmínky a mzdy tak, aby mohli žít zdravým a důstojným životem. Zaměstnanci by v důsledku toho měli být k firmě loajální a firma musí udržovat dobré vztahy s okolím. Růst firmy pak nebude nikdy na úkor kvality poskytovaných služeb.

## **VIZE FIRMY**

Firma by měla být z dlouhodobého hlediska zisková. V krátkodobém horizontu je vize firmy prodej 960 ojetých automobilů za první rok po vstupu na trh. Tato vize předpokládá prodej 80 ojetých automobilů za měsíc.

## **7.2 Projekt marketingového plánu autobazaru D-CARS**

Marketingový plán pro vstup autobazaru D-CARS na lokální trh vychází z výstupů, které přinesla analýza konkurenčního prostředí a dále pak z výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření. Na základě těchto podkladů byly stanoveny také poslání, vize a marketingové cíle. V marketingovém plánu je kladen důraz především na komunikaci.

### **7.2.1 Marketingové cíle**

Pro vytvoření efektivního marketingového plánu je třeba si stanovit konkrétní, jasně formulované a reálně dosažitelné marketingové cíle. Naplnění jednotlivých marketingových cílů vede k naplnění marketingového plánu.

1. Šířit povědomí o nově vzniklém autobazaru v Pardubicích.
2. Získat konkurenční výhodu oproti konkurenci na poli menších autobazarů.
3. V prvním roce působení na trhu dodržet vizi 960 prodaných vozů.

### 7.2.2 Charakteristika trhu

Autobazar se pohybuje na trhu s ojetými vozy. Na tomto trhu se v roce 2018 prodalo 765 tisíc vozidel a z toho 177 tisíc vozů se dovezlo ze zahraničí (Cebia.cz, © 2019). Oproti roku 2017 došlo k nárůstu prodeje ojetých automobilů o 2%. V roce 2017 bylo celkově na českém trhu s ojetými automobily prodáno 750 tisíc vozů. Z toho bylo 579 366 českého původu a 170 634 dovezeno. V autobazarech se prodalo 337 500 vozů. V soukromé inzerci pak 241 866 vozů. Tato čísla dokazují, že trh s ojetými vozy se koncentruje na velké autobazary. A že zákazníci mají větší zájem o ojeté vozy českého původu. Převažuje zájem o dieselové motory (58%) oproti benzínovým (39%). Z hlediska modelů dominují vozy značky Škoda, modely Octavia a Fabia (Cebia.cz, © 2019).

Dominantní postavení prodejců ojetých automobilů má autobazar AAA Auto vlastněný firmou AURES Holdings a.s. Ten na českém trhu v roce 2017 prodal 46 746 vozů, což činí 13,8% prodeje všech ojetých automobilů, které byly v roce 2017 prodány v autobazarech. Data byla získána z výroční zprávy firmy AURES Holdings a.s. (Kurzy.cz © 2010- 2019). Ostatní autobazary informace o svých prodejích nezveřejňují.

### 7.2.3 Segmentace trhu

Z hlediska zákazníků můžeme tento trh rozdělit do tří segmentů.

1. Lidé, kteří nakupují ojeté automobily především kvůli jejich nízké ceně. Nakupují jak v autobazarech, tak na inzertních serverech. Automobil obměňují jednou za sedm a více let. Automobily používají k soukromým účelům. Nakupují automobily v cenovém rozpětí do 100 tisíc korun. Jejich hrubý měsíční příjem je 20 tisíc korun.
2. Lidé, kteří nakupují ojeté vozy v autobazarech, protože chtějí záruky na původ vozu a na technický stav. Využívají také doplňkových služeb autobazaru, především přepis vozu a financování. Tito lidé chtějí také poradenské služby při výběru automobilu. Nechtějí si auto vyhledávat sami a nechtějí na něj také příliš dlouho čekat. Automobily užívají k soukromým účelům a obměňují jej jednou za tři až sedm let. Nakupují v cenové relaci do 200 tisíc korun. Jejich hrubý měsíční příjem je 30-40 tisíc korun.
3. Lidé, kteří již mají v domácnosti jeden vůz, většinou nový. V autobazaru pak nakupují druhý vůz do domácnosti. Vybírají si vozy, které jsou zajímavé vý-

bavou, počtem najetých kilometrů, mají zajímavý původ. Nakupují vozy v cenové relaci nad 200 tisíc korun a jejich hrubý měsíční příjem je nad 40 tisíc korun.

Autobazar D-CARS bude cílit především na první a druhý segment zákazníků. Z výzkumného šetření vyplývá, že lidé nakupují ojeté automobily v autobazarech především kvůli jejich nízké ceně. Nejvíce se prodávají vozy v cenové relaci do 200 tisíc korun. Toto cílení mají ovšem i konkurenční autobazary. Cílem autobazaru je získat konkurenční výhodu vůči menším typům autobazarů v Pardubicích, které jsou orientovány pouze na prodej vozů a jejichž nabídka služeb není tak pestrá.

#### 7.2.4 Konkurence

V praktické části bylo provedeno kvalitativní šetření v konkurenčních autobazarech v Pardubicích, z jehož výsledků pak vychází, že nejvýznamnějšími konkurenčními autobazary v Pardubicích jsou regionální pobočky celorepublikově působících autobazarů AAA Auto a Auto ESA. Tito dva konkurenti na svých pobočkách nabízejí přes 300 ojetých vozů. Mohou svým zákazníkům nabídnout širokou škálu vozů. Jejich nabídky jsou navíc podpořeny slevovými akcemi. Nabízejí také celou řadu doplňkových služeb jako je financování vozu, protiúčet, výkup vozů. Nabídka služeb obsahuje také záruky na původ vozu a technický stav. Komunikaci se zákazníky mají oba autobazary na dobré úrovni. Prodejci jsou v této oblasti školeni a postupují podle předem vytvořených scénářů. Autobazary mají dlouhou otevírací dobu. Oba konkurenční autobazary mají svá marketingová oddělení, která se starají o propagaci. Propagace probíhá na celorepublikové úrovni, tudíž jednotlivé pobočky nemají svá dílčí marketingová oddělení a starají se pouze o prodej vozů a služby s nimi spojené.

Na poli menších autobazarů jsou hlavními konkurenty Autobazar Burda a autobazar AUTO DUO. Tyto dva menší autobazary disponují menším počtem nabízených vozů, tedy 130, respektive 80. Nenabízejí tak širokou škálu doplňkových služeb, mají menší počet zaměstnanců, kratší otevírací dobu a jak vyplývá z mystery shoppingu, také horší komunikaci se zákazníkem. Nově vzniklý autobazar D-CARS bude ovšem také menšího charakteru, tudíž jsou pro něj tyto dva autobazary konkurenční.

Z výsledků kvalitativního šetření, provedeného formou Porterova pětifaktorového modelu, jasně vyplývá, že konkurenční rivalita je v tomto odvětví významná. Velkou roli pak hrají

především zákazníci. Jejich vyjednávací síla se ukázala jako největší faktor, který ovlivňuje konkurenční prostředí. Dalším důležitým faktorem je vyjednávací síla dodavatelů.

### 7.2.5 SWOT analýza autobazaru D-CARS

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky nově vzniklého autobazaru, který vstupuje na lokální trh. Ukazuje také příležitosti a hrozby, kterým musí nově vzniklá firma čelit.

S	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>- nová firma na trhu</li> <li>- kvalifikovaný a školený personál</li> <li>- široký výběr vozů</li> <li>- dlouhá otevírací doba</li> <li>- prověření dodavatelé</li> <li>- poskytované služby</li> <li>- práce se systémem Autotracer- historie vozů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nová firma na trhu</li> <li>- lokální působení</li> <li>- menší autobazar</li> <li>- závislost na dodavatelích</li> <li>- osobní prodej</li> </ul>
O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- současný spotřebitelský trend – minimálně dvě auta v rodině</li> <li>-nezatíženost firmy negativními hodnoceními</li> <li>- růst trhu s ojetými automobily</li> <li>-růst ekonomiky</li> <li>- změna legislativy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- emisní limity</li> <li>-vstup nového konkurenta na trh</li> <li>- růst ekonomiky – lidé kupují nová auta</li> <li>- operativní leasing</li> <li>- spotřebitelské úvěry od bank- financování</li> <li>- inzertní servery</li> <li>-mobilní aplikace Carolina</li> <li>-negativní renomé odvětví</li> </ul>

Tabulka 1: SWOT analýza autobazaru D-CARS. (Zdroj: vlastní)

### 7.2.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze silných stránek vyplývá, že by autobazar měl využít své nové pozice na trhu. Své silné stránky může využít k boji proti konkurenci a získání konkurenční výhody. Mezi silné stránky autobazaru patří kvalita personálu, výběr vozů, cenová nabídka. Důležité jsou také služby, které bude poskytovat. Autobazar bude klást důraz na garance a prověřování vozů a bude v tomto směru spolupracovat se systémem Autotracer, který podává informace o historii jednotlivých ojetých vozů. Díky silným stránkám může firma nastavit strategie, které budou zaměřeny na spokojenost zákazníků i zaměstnanců.

Nová pozice na trhu ovšem znamená také slabou stránku. Firma si bude muset najít své pevné místo na trhu, bojovat s konkurencí, dostat se do povědomí zákazníků, najít si je a udržet. Tento proces bude trvat několik měsíců potažmo let. Nevýhodou může být také lokální působení. Získat tržní podíl bude složitější neboť je zde nevýhoda dvou velkých autobazarů. Nový, menší autobazar, může ale rychleji a citlivěji reagovat na potřeby zákazníků.

Další slabou stránkou může být forma prodeje, tedy osobní prodej. Osobní prodej je závislý na lidech, na prodejcích, manažerech. Ti musí vždy zastávat pozici profesionálů, což je někdy obtížné. Tento lidský faktor je vnímán jako slabá stránka, protože v komunikaci se mohou projevit negativní emoce, stres, únava, nebo jiné psychické rozpoložení prodejce. Může tak dojít ke ztrátě zákazníka nebo potenciálního zákazníka. Tuto slabou stránku lze minimalizovat pravidelným školením personálu v oblasti komunikace se zákazníkem.

SWOT analýza ukázala některé důležité příležitosti, kterých by firma měla využít. Především je to růst trhu s ojetými automobily a růst ekonomiky. S tím souvisí i trend poslední doby, mít minimálně dvě auta v domácnosti. Těchto příležitostí by firma měla využít a komunikovat je směrem k zákazníkům.

Mezi hrozby, které autobazar ohrožují patří například operativní leasing, který činí nová auta dostupnější pro širší okruh zákazníků. Další hrozbou jsou spotřebitelské úvěry, které poskytují banky. Financování koupě vozů v autobazaru se tak přesouvá do bank a autobazar přichází o zisky z těchto úvěrů. Růst ekonomiky může ve svém důsledku autobazar také ohrozit, a to tím, že zákazníci snadněji dosáhnou na koupi nového vozu. Negativní renomé odvětví může autobazar ohrozit již v počátku jeho vstupu na trh. Může zapříčinit jistou předumatost zákazníků. Lidé chtějí prověřené vozy, autobazar jim má poskytnout záruky na původ vozu nebo jeho technický stav. Aplikace Carolina, vyvinutá společností

Cebia, tuto službu poskytuje také. Aplikace vytváří hrozbu toho, že si zákazníci budou zprostředkovávat nákup ojetých automobilů sami. Aplikace je zdarma v základní verzi. Podrobnější analýza výsledků je zpoplatněna. Autobazar tak může nabídnout tyto podrobnější služby zákazníkům v rámci prodeje automobilu a tím hrozbu eliminovat.

### 7.2.7 Finanční plán

Pro vytvoření účinného plánu a marketingové strategie je potřeba vytvořit také plán financování autobazaru a nákladů na jeho provoz. Prvotní a největší položkou v nákladech nového autobazaru bude financování skladu automobilů, které bude prodávat. Z dat, která byla zjištěna z výročních zpráv největšího autobazaru v ČR, AAA Auto, byla vypočítána obrátka skladu, tedy kolik vozů na skladě se prodá za stanovené období. V našem případě bylo stanovené období jeden měsíc. Obrátka je 55% skladu, což činí při počtu 150 vozů na skladě měsíční obrátku 80 vozů. Plánovaná průměrná prodejní cena vozu je 120 tisíc korun. Jak bylo uvedeno, sklad autobazaru bude mít 150 vozů. Tedy náklady na sklad autobazaru budou činit 18 milionů korun. Z toho 2 miliony budou financovány z vlastních zdrojů a 16 milionů bude financováno bankou.

Další položkou jsou náklady na mzdy. Autobazar bude mít 8 zaměstnanců a 2 jednatele. Plán počítá s průměrnou super hrubou mzdou 45 tisíc korun měsíčně na jednoho zaměstnance, včetně jednatelů. Provozní náklady zahrnují nájem, energie, náklady na provoz služebního automobilu. Náklady na servis skladových vozidel budou činit přibližně 200 tisíc korun měsíčně. Tato částka počítá s předpokládanou průměrnou částkou 2500 korun na jeden prodaný vůz a neměla by být překročena. Podobně je tomu s náklady na reklamace, kde je počítáno s 80 tisíci korunami. Předpokládaná průměrná částka na jeden prodaný vůz je tedy 1000 korun.

Příjmy autobazaru jsou odhadovány na 1 839 200 Kč. Tato částka je součtem prodeje vozidel, prodeje záruk a prodeje pojištění. Z interních zdrojů pojišťovny bylo zjištěno, že provize z prodeje jedné záruky vozidla činí 1200 Kč. Předpoklad je, že bude prodána záruka u 50% z prodaných vozidel. Celkový předpokládaný příjem z prodeje záruk tedy činí 48 tisíc korun. Prodej povinného ručení je předpokládán u 80% všech prodaných vozů za měsíc. Předpokládaná průměrná provize z jednoho povinného ručení je 480 korun. Tudíž předpokládaný příjem z pojištění vozů je 30 720 korun. Všechny parametry jsou uvedeny v tabulce níže.



<b>Finanční plán</b>	
<b>Výdaje</b>	<b>1 037 660 Kč</b>
Zaměstnanci	450 000 Kč
Nájem	260 000 Kč
Energie	40 000 Kč
Služební automobil	7 660 Kč
Náklady na servis vozů	200 000 Kč
Náklady na reklamace	80 000 Kč
<b>Příjmy</b>	<b>1 838 720 Kč</b>
Prodej vozidel	1 760 000 Kč
Prodej záruky	48 000 Kč
Prodej pojištění	30 720 Kč
<b>Hrubý zisk</b>	<b>801 060 Kč</b>

Tabulka 2: Finanční plán autobazaru D-CARS. (Zdroj: vlastní)

### 7.2.8 Marketingové strategie s využitím marketingového mixu

Úkolem marketingové strategie je určit způsob, kterým bude dosaženo marketingových cílů. Jedním z marketingových cílů je získat konkurenční výhodu na poli menších autobazarů. Proto bude pro marketingovou strategii využít modifikovaný marketingový mix 4C. Tedy customer solution (hodnota pro zákazníka), customer cost (náklady pro zákazníka), convenience (pohodlí), communication (komunikace).

**Customer solution** – hodnota pro zákazníka. Zákazník si může vybírat z několika autobazarů v Pardubicích. Podle svých potřeb si vybere ten, který mu přinese požadovanou hodnotu. Autobazar nabídne svým zákazníkům profesionální přístup, nízké ceny automobilů, kvalitní doplňkové služby. Z šetření sekundárních dat vyplynulo, že mnozí zákazníci si automobily sami prověřují pomocí služeb nabízených firmou Cebia. Autobazar bude s touto firmou spolupracovat, tak aby byl připraven zákazníkům poskytnout veškeré informace ohledně původu vozu, jeho historie, nebo technickém stavu. Autobazar bude také pravidelně školit svoje zaměstnance v odbornosti tak, aby byli schopni poskytovat zákazníkům poradenské služby v automobilovém odvětví. Zaměstnanci budou školeni v komunikaci se zákazníky a budou dbát na zevnějšek, který jako jedno z prvních kritérií působí na zákazníka. Autobazar bude zastávat prozákaznický přístup.

**Customer cost** – Z výsledků šetření vyplývá, že pro většinu zákazníků je nejdůležitější hodnotou pro výběr daného autobazaru nízká cena nabízených vozidel. Základem je volba správné cenové strategie. V tomto případě musí cena vozů vyhovovat zákazníkovi. Tedy, měla by být co nejnižší, tak aby z hlediska konkurenčních autobazárů, byla pro zákazníka zajímavá. Základem pro nastavení cenové strategie je promyšlený výběr dodavatelů. S nimi pak autobazar musí navázat dlouhodobé a loajální vztahy.

**Convenience** – Pohodlí zákazníka opět souvisí s nabízenými službami. Autobazar by měl nabízet zákazníkovi služby, které mu proces výběru vozu a jeho nákupu usnadní. Autobazar bude zaměstnávat školený a kvalifikovaný personál. Především prodejci by měli být schopni zákazníkovi poskytnout veškeré informace a zodpovědět mu všechny otázky. Ať už o původu vozu, technickém stavu, jízdních vlastnostech, spotřebě, atd. Dále by měl autobazar nabízet doplňkové služby jako financování vozu, záruku na původ vozu, prepis vozu, případně výkup starého vozu. Unikátní službou pak bude v autobazaru D-CARS služba virtuální prohlídky vybraného vozu. Zákazník si podle zvolených parametrů vybere vůz na webových stránkách autobazaru, vyplní kontaktní formulář a prodejce s ním následně telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu dohodne termín virtuální prohlídky. Ve smluvený termín si pak zákazník pomocí videohovoru bude moci vůz prohlédnout a nebude muset jezdit do autobazaru osobně. Pokud se mu bude vůz zamlouvat domluví se s prodejcem na reálné prohlídce. Tato služba bude konkurenční výhodou autobazaru. Zákazník by měl odcházet spokojený a jeho přání a potřeby by měly být uspokojeny.

**Communication-** Komunikace směrem k zákazníkům bude probíhat formou reklamní kampaně, která je popsána níže. Dále bude kladen důraz na komunikaci se zákazníky při jejich návštěvě autobazaru a samotné realizaci obchodu. Autobazar také bude dbát na komunikaci uvnitř firmy. Bude sledovat a vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců. Z tímto účelem budou prováděny pravidelné rozhovory vedení autobazaru se zaměstnanci a to jak skupinově, tak individuálně. Zaměstnancům budou představovány vize a krátkodobé i dlouhodobé cíle tak, aby byli účastni debat a případně vznášeli podněty. Každý měsíc bude ve firmě věnován jeden den shrnutí měsíce předešlého, pozitiva, negativa, výjimečné události apod. Současně budou zaměstnanci pravidelně informováni o dění ve firmě pomocí newsletteru.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že nově vstupující autobazar má velké množství příležitostí, které by měl využít. Jsou jimi růst trhu s ojetými vozy a růst ekonomiky. Zákazníkům se daří, jsou ochotni utrácet svoje peníze a úkolem autobazaru je nabídnout jim takové vozy a takové služby, aby uspokojili jejich potřeby. Autobazar může ve své komunikační strategii využít také trendu poslední doby, kterým je vlastnictví minimálně svou aut v domácnosti. Nákup druhého vozu do rodiny domácnosti řeší často právě v autobazaru. Firma by se měla zaměřit na komunikaci kategorie rodinných a malých vozů, které rodině mohou sloužit právě jako druhý vůz v domácnosti. Příležitostí je také změna legislativy. 1.října 2018 vešla v platnost novela zákona, která hovoří o sankcích ve formě pokut za stočený tachometr. Autobazar D-CARS tuto změnu legislativy může komunikovat právě nabídkou služeb garance na původ vozu a technický stav. Tato komunikace může být podpořena informací, že autobazar spolupracuje s firmou Cebia a aktivně využívá její produkt Autotracer, tedy službu, která podává informace o historii ojetých vozidel.

Minimalizací slabých stránek může autobazar posílit svoje postavení vůči konkurenci a snížit tak hrozby z její strany. Například slabou stránku v podobě rizik spojených s osobním prodejem lze minimalizovat pravidelným školením personálu v oblasti komunikace se zákazníkem. Současně, jak bylo uvedeno výše, budou probíhat pravidelné schůzky se zaměstnanci, kde budou moci vyjádřit svoji spokojenost popřípadě nespokojenost.

### **7.2.9 Komunikační plán**

Komunikační plán doplňuje marketingový plán a má za cíl přispět k naplnění marketingových cílů. Komunikační plán by měl především komunikovat vstup nového autobazaru na trh. Z výsledků šetření vyplynulo, že zákazníci u autobazaru vyhledávají především nízké ceny vozů. Proto hlavním komunikačním sdělením pro zákazníky bude nízká cena nabízených vozů. V první fázi komunikační kampaně bude nízká cena vozů komunikována prostřednictvím zaváděcích cen nově vzniklého autobazaru. Tato zaváděcí akce bude trvat první měsíc provozu autobazaru. Prvotním prostředkem komunikace se zákazníkem bude vytvoření webových stránek autobazaru a současně profilů na sociálních sítích, které budou na webové stránky navázány. Se spuštěním webových stránek bude spuštěna také outdoorová kampaň využívající billboardové plochy v Pardubicích a okolí. Součástí outdoorové kampaně bude i reklama v citylight vitrínách. Do regionálních novin a také na internetové servery, které se zabývají tematikou ojetých automobilů, budou rozeslány PR články. PR články budou upozorňovat na vstup nového autobazaru na trh v Pardubicích. Kam-

paň zaváděcích cen automobilů bude následně komunikována prostřednictvím reklamních spotů v regionálním rádiu. Ještě před spuštěním samotné komunikační kampaně se bude konat „Víkend s D-CARS“ v nákupním centru Palác Pardubice. Zde bude během víkendu autobazar představen, budou zde vystaveny vozy z nabídky autobazaru. Představení proběhne formou komentované show, na které vystoupí i hráči místního hokejového klubu Dynamo Pardubice. Tato akce bude zároveň podpora patriotismu a spojení místního hokejového klubu, který v současné době potřebuje podpořit, a místního autobazaru. Zákazníkům, kteří budou mít zájem, budou poskytnuty zdarma projížďky ve vybraných vozech autobazaru.

Ve druhé fázi komunikační kampaně bude kladen důraz na služby autobazaru. Autobazar bude nabízet služby jako jsou záruka na původ vozu, financování nákupu vozů, přepis vozu, záruka na technický stav vozu. Unikátní službou pak bude v autobazaru D-CARS služba virtuální prohlídky vybraného vozu. Zákazník si podle zvolených parametrů vybere vůz na webových stránkách autobazaru, vyplní kontaktní formulář a prodejce s ním následně telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu dohodne termín virtuální prohlídky. Ve smluvený termín si pak zákazník pomocí videohovoru bude moci vůz prohlédnout a nebude muset jezdit do autobazaru. Pokud se mu bude vůz zamlouvat, domluví se s prodejcem na reálné prohlídce. Tuto službu bude autobazar komunikovat především na sociálních sítích a webových stránkách, kde bude služba názorně předvedena. Následně budou rozeslány opět PR články, jak do regionálních médií, tak na webové stránky inzertních serverů s ojetými vozy a servery s automobilovou tematikou. Tato služba bude komunikována jako konkurenční výhoda. Kampaně bude probíhat dva měsíce. Po zbytek roku bude autobazar komunikovat především nízké ceny vozů a kvalitní služby.

Během roku pak autobazar uspořádá několik akcí, které budou spojené s cenově výhodnými nabídkami vozů. První akcí budou prázdninové slevy, kdy budou každý víkend vybrané vozy nabízeny s výraznou slevou. Na podzim pak bude autobazar pořádat „Víkend Velké Pardubické“. V areálu dostihového závodiště bude umístěn stánek a vystaveny vozy. Bude zde probíhat soutěž „Vsaďte na vítěze“, kde zákazníci, kteří vsadí na vítěze budou slosování a výherce tohoto slosování dostane slevu na koupi vybraného automobilu v autobazaru D-CARS.

## ZÁVĚR

Trh s ojetými vozy dlouhodobě roste. Naposledy meziročně stoupl o 2%. Na tento vývoj může mít vliv silná a rostoucí ekonomika a také trendy poslední doby, mezi které patří vlastnění dvou a více automobilů v domácnosti. Jako druhý vůz rodiny často nakupují ojetiny.

Na trhu s českými ojetými automobily dominují dvě firmy, které provozují síť autobazarů po celé České republice. Tyto dvě firmy se liší od ostatních autobazarů především kvalitou a škálou nabízených služeb a také širokým výběrem automobilů. Zbytek trhu si rozdělují menší autobazary především lokálního charakteru, které mnohdy svými službami i výběrem vozů nejsou schopny konkurovat těmto velkým autobazarům. Nereagují dostatečně na vývoj trhu, současné trendy a preference zákazníků.

Výsledky primárního šetření ukazují, že hlavním kritériem pro výběr autobazaru je pro zákazníky cenová nabídka. Dalšími významnými kritérii jsou pak nabídka služeb a také osobní zkušenost s daným autobazarem z minulosti. Kvalita poskytovaných služeb vybraných konkurenčních autobazarů v Pardubicích byla prověřena formou mystery shoppingu, který ukázal, že velké autobazary nabízí větší škálu doplňkových služeb a komunikace se zákazníky je zde na lepší úrovni než u menších autobazarů.

Analýza výsledků sekundárního šetření potvrdila, že na poli konkurenčního prostředí mají největší vyjednávací sílu právě zákazníci, pro které je velmi snadné a cenově nenáročné přejít, v případě nespokojenosti, ke konkurenci. V konkurenčním prostředí pak v tomto odvětví panuje značná rivalita.

Na základě těchto podkladů byl vytvořen návrh marketingového plánu pro vstup autobazaru D-CARS na lokální trh v Pardubicích. Marketingový plán zahrnuje dílčí marketingové strategie, které kladou důraz především na zákazníka a komunikaci s ním. Touto strategií chce autobazar získat konkurenční výhodu vzhledem k menším autobazarům. Součástí marketingového plánu byl proveden také návrh komunikační kampaně a finanční analýza.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BOUČKOVÁ, Jana, 2003 *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- FORET, Miroslav, 2001. *Marketing: základy a postupy*. Praha: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-7226-558-X.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017.. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. BeckC.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- JANOUC, Viktor, 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.
- KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1999-3.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0014-8

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

**SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ:**

AAA Auto. AAA Auto Pardubice. *AAAAuto.cz* © 2019 [online]. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.aaaauto.cz/pardubice>

Autobazar Burda. *AutobazarBurda.cz* © 2019 [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://www.autobazarburda.cz/>

AUTO DUO. AUTO DUO Pardubice. *AutoDuo.cz* © 2019 [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <http://www.autoduo.cz/>

Auto ESA. Auto ESA Pardubice. *Pardubice.AutoESA.cz* © 2019 [online]. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://pardubice.autoesa.cz/>

Carolina. Mějte své auto v mobilu. Co umí Carolina. *Carolina.cz* © 2019 [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.carolina.cz/#ocaroline>

CCV Informační systémy. Jak vybrat CRM systém? Nové trendy a inovace. *CCV.cz* © 2019 [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.ccv.cz/tiskove-centrum/aktuality/jak-vybrat-crm-system-nove-trendy-a-inovace/>

Cebia. Ověřená historie. Tiskové zprávy. *Cebia.cz* © 2019 [online]. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: [https://www.cebia.cz/o-spolecnosti/napsali-o-nas/tiskove-zpravy.html/1\\_712-cebia-summary-4-2018/1](https://www.cebia.cz/o-spolecnosti/napsali-o-nas/tiskove-zpravy.html/1_712-cebia-summary-4-2018/1)

Media Guru. Word of mouth marketing. *Mediaguru.cz*. © 2019 [online]. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/word-of-mouth-marketing/>

Recenze autobazarů. AAA Auto. *Recenze autobazarů.cz*. © 2019 [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.recenze-autobazaru.cz/autobazar-aaa-auto-22>

Recenze autobazarů. Auto ESA. *Recenze autobazarů.cz*. © 2019 [online]. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.recenze-autobazaru.cz/autobazar-auto-esa-34>

Rejstřík firem. AURES Holdings a.s. Výroční zpráva. *Kurzy.cz*. © 2019 [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/01759299/ares-holdings-as/>

Týden. Počet autobazarů klesá, ovšem trh s ojetými vozy roste. *Týden.cz*. © 2019 [online]. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: [https://www.tyden.cz/rubriky/auta/aktuality/pocet-autobazaru-klesa-ovsem-trh-s-ojetymi-vozy-roste\\_462144.html](https://www.tyden.cz/rubriky/auta/aktuality/pocet-autobazaru-klesa-ovsem-trh-s-ojetymi-vozy-roste_462144.html)



Video – Černé ovce, Auto z bazaru, 2019. In: *Česká televize* [online]. [cit. 2019-04-10].  
Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/1097429889-cerne-ovce/219452801080218/obsah/676312-auto-z-bazaru>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Vztah strategického a marketingového plánu (Zpracováno dle Foret et al.).....	27
Obr. 2: Hlavní manažerská rozhodování při řízení prodejců (Zpracováno dle Kotler a Armstrong) .....	41
Obr. 3: Znázornění konkurenčních sil v odvětví autobazaru (Zdroj: vlastní).....	68
Obr. 4: Logo autobazaru D-CARS. (Zdroj: vlastní).....	74

**SEZNAM GRAFŮ A TABULEK**

Graf 1: Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů (Zdroj: <a href="https://preferenc-zakazniku-autobaz.vyplnto.cz/">https://preferenc-zakazniku-autobaz.vyplnto.cz/</a> ).....	50
Graf 2: Procentuální zastoupení mužů a žen u respondentů(Zdroj: <a href="https://preferenc-zakazniku-autobaz.vyplnto.cz/">https://preferenc-zakazniku-autobaz.vyplnto.cz/</a> ).....	50
Graf 3: Důvody, proč zákazníci neuvažují o koupi ojetého automobilu(Zdroj: <a href="https://preferenc-zakazniku-autobaz.vyplnto.cz/">https://preferenc-zakazniku-autobaz.vyplnto.cz/</a> ).....	51
Tabulka 1: SWOT analýza autobazaru D-CARS. (Zdroj: vlastní).....	78
Tabulka 2: Finanční plán autobazaru D-CARS. (Zdroj: vlastní).....	81

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Hodnocení mystery shoppingu - AAA Auto.

Příloha P II: Hodnocení mystery shoppingu – Auto ESA.

Příloha P III: Hodnocení mystery shoppingu – Autobazar Burda.

Příloha P IV: Hodnocení mystery shoppingu – AUTO DUO.

Příloha P V: Porterův model–hodnocení.

Příloha P VI: Strukturovaný dotazník.

## PŘÍLOHA P I: HODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU - AAA AUTO

Základní informace výzkumu	
Datum návštěvy	3.3.2019
Adresa	Jiřího Potůčka 337
Město	Pardubice
Čas návštěvy: - od	14:00
Čas návštěvy: - do	15:00

Hodnocení		body max.		Hodnocení
<b>Celkem</b>		<b>165</b>	<b>175</b>	<b>94%</b>
Privítání – komunikace		40	40	100%
Obchodní jednání-zjištění potřeb, výběr vozu		50	50	100%
Uzavření obchodu		30	35	85%
Tah na branku		15	20	75%
Interiér/exteriér		30	30	100%

### Téma návštěvy: Nákup ojetého automobilu

Autobazar AAA Auto – nákup ojetého automobilu.

### Informace o prodejci:

Popis

Prodejce byl starší muž okolo 50-ti let. Příjemné vystupování, ochotný, milý, upravený. Byl oblečen do černých kalhot, polobotek, košile s kravatou a měl bundu s logem autobazaru.

### Čekací doba:

Čekací doba déle než 5 minut	ne
Kolik bylo čekajících zákazníků	1
Kolik bylo na ploše autobazaru prodejců	2
Klient byl při vstupu na pobočku přivítán	ano

### Přivítání – komunikace

Úsměv	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce podal ruku při pozdravu	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce byl upravený	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Oční kontakt při jednání	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Správná řeč těla a gestikulace (NE- žvýkání, narušení intimní zóny)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce se snažil zaujmout a odlehčit hovor	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce byl pozitivně naladěný	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce se plně věnoval zákazníkovi (netelefonoval,...)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>

## Obchodní jednání – zjištění potřeb, výběr vozu

Prodejce zjišťoval, kdo bude vůz používat	ano	5	5
Prodejce zjišťoval, k jakým účelům bude vůz používán	ano	5	5
Prodejce zjišťoval představu o ceně vozu	ano	5	5
Prodejce pochválil volbu klienta	ano	5	5
Prodejce představil konkrétní vůz, uvedl přednosti vozu	ano	5	5
Prodejce si ověřil, zda se výběr vozu zamlouvá klientovi	ano	5	5
Prodejce předvedl vůz na ploše včetně interiéru	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost zkušební jízdy	ano	5	5
Prodejce komunikoval se zákazníkem pocity, názory během zkušební jízdy.	ano	5	5
Prodejce zdůraznil silné stránky vozu	ano	5	5

## Uzavření obchodu

Prodejce vzbudil důvěru prezentací technického stavu vozu	ano	5	5
Prodejce se snažil, aby klient vůz koupil tentýž den	ano	5	5
Prodejce nabídl doplňkové služby	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost slevy	ne	0	5
Prodejce nabídl možnost financování vozu	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost protiúčtu (výkup starého vozu)	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost zkontrolovat technický stav vozu vlastním mechanikem	ano	5	5

## Argumentace k uzavření obchodu:

Veškerá argumentace k dané nabídce

Prodejce argumentoval dobrým technickým stavem vozu, jeho stářím a výbornou dostupností náhradních dílů.

## Tah na branku:

Snaha prodejce uzavřít obchod

Prodejce už během obchodu informoval o dalších krocích při uzavírání obchodu. Popisoval, jak se sepišuje kupní smlouva a jaké jsou možnosti financování.

15 20

---

---

Jak prodejce vyjadřoval tah na branku?

Prodejce na dotaz, zda mohu nechat zkontrolovat vůz vlastním mechanikem odpověděl, že můžeme jet hned. Veškeré námitky, které směřovaly k tomu, že si musím koupit rozmyslet aktivně a pohotově vyvracel svými argumenty.

---

### Interiér/exteriér

Plocha autobazaru přehledná	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Vystavené automobily čisté	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Nabídka občerstvení	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Oddělený prostor pro jednání s klientem	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>

---



## PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU – AUTO ESA

Základní informace výzkumu	
Datum návštěvy	4.3.2019
Adresa	Pražská 8
Město	Pardubice
Čas návštěvy: - od	17:00
Čas návštěvy: - do	18:30

Hodnocení			
	body	max.	Hodnocení
<b>Celkem</b>	<b>155</b>	<b>175</b>	<b>88%</b>
Privítání – komunikace	35	40	87%
Obchodní jednání-zjištění potřeb, výběr vozu	50	50	100%
Uzavření obchodu	25	35	83%
Tah na branku	15	20	75%
Interiér/exteriér	30	30	100%

### Téma návštěvy: Nákup ojetého automobilu

Autobazar Auto ESA – nákup ojetého automobilu.

### Informace o prodejci:

Popis

Prodejce byl muž středního věku. Příjemné vystupování, ochotný, milý, upravený. Byl oblečen do tmavých kalhot, polobotek, bílé košile s kravatou a měl bundu s logem autobazaru.

### Čekací doba:

Čekací doba déle než 5 minut	ne
Kolik bylo čekajících zákazníků	0
Kolik bylo na ploše autobazaru prodejců	2
Klient byl při vstupu na pobočku přivítán	ano

### Privítání – komunikace

Úsměv	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce podal ruku při pozdravu	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce byl upravený	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Oční kontakt při jednání	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Správná řeč těla a gestikulace (NE- žvýkání, narušení intimní zóny)	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Prodejce se snažil zaujmout a odlehčit hovor	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce byl pozitivně naladěný	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce se plně věnoval zákazníkovi (netelefonoval,...)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>

## Obchodní jednání – zjištění potřeb, výběr vozu

Prodejce zjišťoval, kdo bude vůz používat	ano	5	5
Prodejce zjišťoval, k jakým účelům bude vůz používán	ano	5	5
Prodejce zjišťoval představu o ceně vozu	ano	5	5
Prodejce pochválil volbu klienta	ano	5	5
Prodejce představil konkrétní vůz, uvedl přednosti vozu	ano	5	5
Prodejce si ověřil, zda se výběr vozu zamlouvá klientovi	ano	5	5
Prodejce předvedl vůz na ploše včetně interiéru	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost zkušební jízdy	ano	5	5
Prodejce komunikoval se zákazníkem pocity, názory během zkušební jízdy.	ano	5	5
Prodejce zdůraznil silné stránky vozu	ano	5	5

## Uzavření obchodu

Prodejce vzbudil důvěru prezentací technického stavu vozu	ano	5	5
Prodejce se snažil, aby klient vůz koupil tentýž den	ano	5	5
Prodejce nabídl doplňkové služby	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost slevy	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost financování vozu	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost protiúčtu (výkup starého vozu)	ne	0	5
Prodejce nabídl možnost zkontrolovat technický stav vozu vlastním mechanikem	ne	0	5

## Argumentace k uzavření obchodu:

Veškerá argumentace k dané nabídce

Prodejce argumentoval dobrým technickým stavem vozidla, nízkým počtem najetých kilometrů (90 000). Na námitku, že má vůz kosmetické vady (škrábanec na levých předních dveřích) nabídl slevu 1000 Kč z ceny vozu.

## Tah na branku:

Snaha prodejce uzavřít obchod

Prodejce opakovaně upozorňoval na dobrý technický stav vozu a na jeho nízký stav tachometru. Zajímal se, co by mohl udělat pro to, aby došlo k uzavření obchodu.

15 20

---

---

Jak prodejce vyjadřoval tah na branku?

Prodejce se snažil o uzavření obchodu tentýž den a upozornil na to, že mnou vybraný vůz může zakoupit někdo jiný nebo, že vůz může být převezen na jinou pobočku.

---

### **Interiér/exteriér**

---

Plocha autobazaru přehledná	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Vystavené automobily čisté	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Nabídka občerstvení	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Oddělený prostor pro jednání s klientem	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>

---

## PŘÍLOHA P III: HODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU – AUTOBAZAR BURDA

Základní informace výzkumu	
Datum návštěvy	7.3.2019
Adresa	Pražská 157
Město	Pardubice
Čas návštěvy: - od	13:00
Čas návštěvy: - do	13:50

Hodnocení		body max. Hodnocení		
<b>Celkem</b>		<b>55</b>	<b>175</b>	<b>31%</b>
Privítání –komunikace		30	40	75%
Obchodní jednání-zjištění potřeb, výběr vozu		10	50	20%
Uzavření obchodu		10	35	28%
Tah na branku		0	20	0%
Interiér/exteriér		5	30	16%

### Téma návštěvy: Nákup ojetého automobilu

Autobazar Burda – nákup ojetého automobilu.

### Informace o prodejci:

Popis

Prodejce byl muž středního věku. Příjemné vystupování, ochotný, milý. Byl oblečen do polotrička a plátěných kalhot.

### Čekací doba:

Čekací doba déle než 5 minut	ano
Kolik bylo čekajících zákazníků	0
Kolik bylo na ploše autobazaru prodejců	0
Klient byl při vstupu na pobočku přivítán	ne

### Privítání – komunikace

Úsměv	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce podal ruku při pozdravu	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Prodejce byl upravený	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Oční kontakt při jednání	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Správná řeč těla a gestikulace (NE- žvýkání, narušení intimní zóny)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce se snažil zaujmout a odlehčit hovor	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Prodejce byl pozitivně naladěný	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Prodejce se plně věnoval zákazníkovi (netelefonoval,...)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>

### Obchodní jednání –zjištění potřeb, výběr vozu

Prodejce zjišťoval, kdo bude vůz používat	ano	5	5
Prodejce zjišťoval, k jakým účelům bude vůz používán	ne	0	5
Prodejce zjišťoval představu o ceně vozu	ano	5	5
Prodejce pochválil volbu klienta	ne	0	5
Prodejce představil konkrétní vůz, uvedl přednosti vozu	ne	0	5
Prodejce si ověřil, zda se výběr vozu zamlouvá klientovi	ne	0	5
Prodejce předvedl vůz na ploše včetně interiéru	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost zkušební jízdy	ano	5	5
Prodejce komunikoval se zákazníkem pocity, názory během zkušební jízdy.	ne	0	5
Prodejce zdůraznil silné stránky vozu	ne	0	5

### Uzavření obchodu

Prodejce vzbudil důvěru prezentací technického stavu vozu	ano	5	5
Prodejce se snažil, aby klient vůz koupil tentýž den	ne	0	5
Prodejce nabídl doplňkové služby	ne	0	5
Prodejce nabídl možnost slevy	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost financování vozu	ne	0	5
Prodejce nabídl možnost protiúčtu (výkup starého vozu)	ne	0	5

### Argumentace k uzavření obchodu:

Veškerá argumentace k dané nabídce

Prodejce nepodal žádné argumenty, proč bych si daný vůz měla zakoupit. Výběr vozu nechal na mě, pouze mi prezentoval výbavu a technické parametry vozu.

### Tah na branku:

Snaha prodejce uzavřít obchod	Prodejce se příliš nesnažil o uzavření obchodu. Zdálo se, že je mu jedno, zda vůz koupím nebo ne.	0	20
-------------------------------	---	---	----

Jak prodejce vyjadřoval tah na branku?

Prodejce tah na branku  
neměl.

---

**Interiér/exteriér**

Plocha autobazaru přehledná	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Vystavené automobily čisté	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Nabídka občerstvení	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Oddělený prostor pro jednání s klientem	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ne	<b>0</b>	<b>5</b>

## PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU – AUTO DUO

Základní informace výzkumu	
Datum návštěvy	9.3.2019
Adresa	Palackého 248
Město	Pardubice
Čas návštěvy: - od	10:00
Čas návštěvy: - do	11:15

Hodnocení			
	body max.		Hodnocení
<b>Celkem</b>	<b>105</b>	<b>175</b>	<b>60%</b>
Privítání – komunikace	35	40	87%
Obchodní jednání-zjištění potřeb, výběr vozu	40	50	80%
Uzavření obchodu	10	35	28%
Tah na branku	10	20	50%
Interiér/exteriér	10	30	33%

### Téma návštěvy: Nákup ojetého automobilu

Autobazar AUTO DUO – nákup ojetého automobilu.

### Informace o prodejci:

Popis

Prodejce byl muž středního věku. Příjemné vystupování, ochotný, milý, pouze občas roztěkaný. Měl oblečenou modrou košili, rifle a tmavou bundu.

### Čekací doba:

Čekací doba déle než 5 minut	ano
Kolik bylo čekajících zákazníků	1
Kolik bylo na ploše autobazaru prodejců	1
Klient byl při vstupu na pobočku přivítán	ne

### Privítání – komunikace

Úsměv	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce podal ruku při pozdravu	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce byl upravený	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Oční kontakt při jednání	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Správná řeč těla a gestikulace (NE- žvýkání, narušení intimní zóny)	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Prodejce se snažil zaujmout a odlehčit hovor	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce byl pozitivně naladěný	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Prodejce se plně věnoval zákazníkovi (netelefonoval,...)	ano	<b>5</b>	<b>5</b>

### Obchodní jednání – zjištění potřeb, výběr vozu

Prodejce zjišťoval, kdo bude vůz používat	ano	5	5
Prodejce zjišťoval, k jakým účelům bude vůz používán	ano	5	5
Prodejce zjišťoval představu o ceně vozu	ano	5	5
Prodejce pochválil volbu klienta	ne	0	5
Prodejce představil konkrétní vůz, uvedl přednosti vozu	ano	5	5
Prodejce si ověřil, zda se výběr vozu zamlouvá klientovi	ne	0	5
Prodejce předvedl vůz na ploše včetně interiéru	ano	5	5
Prodejce nabídl možnost zkušební jízdy	ano	5	5
Prodejce komunikoval se zákazníkem pocity, názory během zkušební jízdy.	ano	5	5
Prodejce zdůraznil silné stránky vozu	ano	5	5

### Uzavření obchodu

Prodejce vzbudil důvěru prezentací technického stavu vozu	ano	5	5
Prodejce se snažil, aby klient vůz koupil tentýž den	ano	5	5
Prodejce nabídl doplňkové služby	ne	0	5
Prodejce nabídl možnost slevy	ne	0	5
Prodejce nabídl možnost financování vozu	ne	0	5
Prodejce nabídl možnost protiúčtu (výkup starého vozu)	ne	0	5

### Argumentace k uzavření obchodu:

Veškerá argumentace k dané nabídce

Prodejce argumentoval dobrou cenou vozu, jeho jízdními vlastnostmi a výbavou.

### Tah na branku:

Snaha prodejce uzavřít obchod	Prodejce se snažil o to ,aby byl obchod uzavřen. Několikrát vyzdvihoval silné stránky vozu a opakoval nízkou cenu, tedy výhodnost nákupu.	10	20
-------------------------------	---	----	----



Jak prodejce vyjadřoval tah na branku?

Tah na branku byl slabší.

---

**Interiér/exteriér**

Plocha autobazaru přehledná	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Vystavené automobily čisté	ano	<b>5</b>	<b>5</b>
Nabídka občerstvení	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
Oddělený prostor pro jednání s klientem	ne	<b>0</b>	<b>5</b>
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ne	<b>0</b>	<b>5</b>

## PŘÍLOHA P V: PORTERŮV MODEL - HODNOCENÍ

<b>Konkurenční rivalita v odvětví</b> 1 bod - nejnižší, 9 bodů - nejvyšší		2017	2022
<b>1.A</b>	<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b>	7	8
	Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v oboru roste. málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod), hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)		
<b>1.B</b>	<b>Růst odvětví</b>	8	7
	Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v oboru větší. vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (9 bodů)		
<b>1.C</b>	<b>Podíl čistého jmění a objemu prodeje - fixní náklady</b>	7	6
	Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj. nízký (1 bod), vysoký (9 bodů)		
<b>1.D</b>	<b>Diferenciace výrobků/služeb</b>	8	8
	Čím vyšší je diference výrobků/služeb a jejich image, tím je vyšší ochrana proti konkurenci a tím nižší je rivalita v odvětví. Zákazník je výrobcu/službě věrnější. vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)		
<b>1.E</b>	<b>Diferenciace konkurentů</b>	3	3
	Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu a přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení. nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)		
<b>1.F</b>	<b>Rozšiřují se kapacity pouze ve velkých přírůstcích?</b>	2	2
	Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší. malé přírůstky (1 bod), velké přírůstky (9 bodů)		
<b>1.G</b>	<b>Intenzita strategického úsilí</b>	8	7
	Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. malá (1 bod), velká (9 bodů)		
<b>1.H</b>	<b>Náklady odchodu z odvětví</b>	6	6
	Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít například podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emocionálních postojů vlastníků, tradice atd. nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)		
<b>1.I</b>	<b>Charakter konkurence, postoj k obchodní etice</b>	8	7

	Konkurence se může odvíjet buď formou "gentlemanské" konkurence, nebo "gangsterskými" formami.		
	konkurence „gentleman“ (1 bod), konkurence „gangster“ (9 bodů)		
<b>1.J</b>	<b>Šíře konkurence</b>	5	3
	Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) anebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita větší.		
	omezená konkurence (1 bod), široká konkurence (9 bodů)		
	<b>Celkem z maximálně 90 bodů:</b>	<b>61</b>	<b>59</b>
	<b>Průměrné skóre:</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>

<b>Hrozba vstupu do odvětví</b>			
<b>1 bod - nejnižší, 9 bodů - nejvyšší</b>			
		<b>2017</b>	<b>2022</b>
<b>2.A</b>	<b>Úspory z rozsahu</b>	5	5
	Jestliže je redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit velká, pak existuje menší hrozba vstupů (začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami, např. redukcí výrobních, distribučních nákladů atd.		
	úspory z rozsahu jsou velké (1 bod), malé (9 bodů)		
<b>2.B</b>	<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b>	3	3
	Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli zde hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.		
	kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)		
<b>2.C</b>	<b>Přístup k distribučním kanálům</b>	7	5
	Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.		
	přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), snadný (9 bodů)		
<b>2.D</b>	<b>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</b>	2	2
	ano (1 bod), ne (9 bodů)		
<b>2.E</b>	<b>Přístup k energiím, surovinám, pracovní síle</b>	8	8
	není snadný (1 bod), je snadný (9 bodů)		
<b>2.F</b>	<b>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</b>	6	5
	je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)		
<b>2.G</b>	<b>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</b>	8	8
	Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.		

	diferenciace je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)		
<b>2.H</b>	<b>Vládní politika</b>		
	Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví (dotace, licence, antimonopolní politika atd.)? negativně (1 bod), pozitivně (9 bodů)	4	3
<b>2.I</b>	<b>Vývoj po případném vstupu do odvětví</b>		
	Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno v důsledku nepřátelské reakce již existujících konkurentů "couvnout", pak je hrozba vstupu větší. "cesta zpět" je obtížná (1 bod), snadná (9 bodů)	4	4
	<b>Celkové z maximálně 81 bodů:</b>	<b>47</b>	<b>43</b>
	<b>Průměrné skóre</b>	<b>5,22</b>	<b>4,78</b>

<b>Vyjednávací síla zákazníků</b>			
1 bod - nejnižší, 9 bodů - nejvyšší			
		2017	2022
<b>3.A</b>	<b>Počet významných zákazníků</b>		
	Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká (jde o tzv. "uzavřený business"). mnoho drobných zákazníků (1 bod), několik málo významných (9 bodů)	3	4
<b>3.B</b>	<b>Význam výrobku/služeb pro zákazníka</b>		
	Výrobek/služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích. významný (1 bod), nevýznamný (9 bodů)	4	4
<b>3.C</b>	<b>Náklady zákazníka na přechod ke konkurenci</b>		
	Jsou-li vysoké, pak je zákaznickova vyjednávací síla nižší. vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)	9	9
<b>3.D</b>	<b>Hrozba zpětné integrace</b>		
	Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a kromě jiného se může začít zásobovat sám. hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod), pravděpodobná (9 bodů)	9	9
<b>3.E</b>	<b>Ziskovost zákazníka</b>		
	Je-li zákazník ziskový, pak je jeho vyjednávací síla nižší (může být při vyjednávání velkorysejší). vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	3	3
	<b>Celkem z maximálně 45 bodů:</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
	<b>Průměrné skóre</b>	<b>5,6</b>	<b>5,6</b>

<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b> 1 bod - nejnižší, 9 bodů - nejvyšší		2017	2022
<b>4.A</b>	<b>Počet a význam dodavatelů</b>	2	3
	Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká. dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (9 bodů)		
<b>4.B</b>	<b>Existence substitutů</b>	7	7
	Jsou substituty hrozbou dodavatelů? ano, velká hrozba (1 bod), ne, malá hrozba (9 bodů)		
<b>4.C</b>	<b>Význam odběratelů pro dodavatele</b>	8	8
	Čím menší je význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. velký význam (1 bod), malý význam (9 bodů)		
<b>4.D</b>	<b>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</b>	7	8
	Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. nepravděpodobná (1 bod), pravděpodobná (9 bodů)		
<b>4.E</b>	<b>Organizovanost pracovní síly v odvětví</b>	3	3
	Čím organizovanější (např. v odborech), tím větší vyjednávací síla - platí speciálně pro trhy práce. nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)		
<b>Celkem z maximálně 45 bodů:</b>		<b>27</b>	<b>29</b>
<b>Průměrné skóre</b>		<b>5,4</b>	<b>5,8</b>

<b>Hrozba substitutů</b> 1 bod - nejnižší, 9 bodů - nejvyšší		2017	2022
<b>5.A</b>	<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b>	6	6
	málo, resp. žádné substituty (1 bod), mnoho (9 bodů)		
<b>5.B</b>	<b>Konkurence v odvětví substitutů</b>	7	7
	Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do analyzovaného odvětví více motivováni. nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)		
<b>5.C</b>	<b>Hrozba substitutů v budoucnosti</b>	3	3
	Objeví se? pravděpodobnost je nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)		
<b>5.D</b>	<b>Vývoj cen substitutů</b>	7	6

	Budou se ceny substitutů spíše snižovat nebo zvyšovat?		
	zvyšovat (1 bod), snižovat (9 bodů)		
5.E	<b>Užitné vlastnosti substitutů</b>		
	Budou se zlepšovat nebo zhoršovat?	7	7
	zhoršovat (1 bod), zlepšovat (9 bodů)		
	<b>Celkem z maximálně 45 bodů:</b>	<b>29</b>	<b>29</b>
	<b>Průměrné skóre</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>

## PŘÍLOHA P VI: STRUKTUROVANÝ DOTAZNÍK

Následující dotazník obsahuje 22 otázek. Jeho cílem je monitorovat preference zákazníků autobazarů v ČR. Výsledky budou použity jako podklady pro zpracování diplomové práce na téma “Marketingová strategie autobazaru”. Veškerá data nasbíraná pomocí tohoto dotazníku jsou anonymní.

povinná otázka

1. Jak často kupujete automobil?

Jednou za rok  V rozmezí 2-3 roky  V rozmezí 3-5 let  V rozmezí 5-7 let  Jednou za 7 a více let

povinná otázka

2. K jakým účelům auto využíváte?

pro soukromé účely  za účelem podnikání  obojí

povinná otázka

3. Máte zkušenost s nákupem ojetého automobilu?

ano  ne

povinná otázka

4. Uvažoval(a) jste někdy o nákupu ojetého automobilu?

ano  ne

povinná otázka

7. Jaké jsou vaše důvody pro nákup ojetého automobilu?

cena automobilu  možnost nákupu vozu ihned  možnost prohlédnutí vozu ihned  široká nabídka  Jiný důvod:

povinná otázka

8. Preferujete nákup ojetého automobilu v autobazaru nebo od původního majitele (soukromá inzerce)?

autobazar  původní majitel - inzertní servery  původní majitel - známý/rodina

povinná otázka

9. Na jakém inzertním webu sledujete, popřípadě nakupujete ojeté vozy?

Zvolte alespoň jednu možnost.

Tipcars.com  Sauto.cz  Bazos.cz  Cars.cz  Sbazar.cz  Autobazar.cz  Anonce.cz  soukromá inzerce na sociálních sítích (Facebook, Instagram, apod.)  Jiné:

10. S jakým autobazarem máte osobní zkušenost ?

Zvolte alespoň jednu možnost.

AAA auto  AutoEsa  Regionální autobazar. Doplňte, prosím název:

povinná otázka

11. Jak jste se o autobazaru dozvěděl(a)?

Reklama v televizi  Reklama na internetu  Reklama na sociálních sítích  Reklama v tištěných médiích  Reklama v odborných médiích zaměřených na automobily  Outdoorová reklama (billboard, citylight,..)  Reklama v rádiu  Osobní zkušenost z minulosti  Od přátel/rodiny  Jinak. Prosím, uveďte odkud:

povinná otázka

12. Doporučil(a) byste autobazar svým přátelům/rodině?

ano  ne  Pokud zvolíte odpověď ne, prosím napište důvod:

povinná otázka



13. Na škále 1-5 uveďte, jak jsou jednotlivé faktory pro Vás při výběru autobazaru důležité (1= velmi důležité, 5= nedůležité).

**U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 1-5:**

cena automobilu:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
služby autobazaru:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
reklama:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
doporučení (rodina, přátelé,..):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
vlastní zkušenost:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
nabídka vozů autobazaru:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
osobnost prodejce:	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

povinná otázka

14. V jaké cenové relaci nakupujete ojetý automobil?

Zvolte alespoň jednu možnost.

do 100 tis.  100 – 150 tis.  150 – 200 tis.  200-250 tis.  250-300 tis.  nad 300 tis.

povinná otázka

15. Jaké služby vyžadujete od autobazaru?

Zvolte alespoň jednu možnost.

záruka na původ vozu  protiúčet (odečtení ceny starého vozu z ceny nově koupeného)  financování vozu  záruka na technický stav vozu  vyřízení administrativy (přepis automobilu)  výkup vozu  Jiná služba:

povinná otázka

16. Jak hodnotíte svoji poslední zkušenost s nákupem ojetého automobilu v autobazaru?

nadšení  neutrální  zklamání  Vlastní odpověď:

povinná otázka

17. Jak hodnotíte přístup personálu?

Zvolte alespoň jednu možnost.

vstřícný  nápomocný  dokáže odborně poradit  není k zastižení  nepříjemný  nedokáže poradit  Vlastní odpověď:

povinná otázka

18. Požaduji příjemné a profesionální chování personálu.

SOUHLASÍM,

SPÍŠE SOUHLASÍM,

NEVÍM,

SPÍŠE NESOUHLASÍM,

NESOUHLASÍM

povinná otázka

19. Z jakého jste kraje?

- Karlovarský kraj  Ústecký kraj  Plzeňský kraj  Liberecký kraj  Praha  Středočeský kraj  Jihočeský kraj  Královehradecký kraj  Pardubický kraj  Kraj Vysočina  Olomoucký kraj  Jihomoravský kraj  Moravskoslezský kraj  Zlínský kraj

povinná otázka

20. Jaké je vaše vzdělání?

- základní  střední bez maturity  střední s maturitou  vyšší odborné  vysoškolské

povinná otázka

21. Jaký je váš hrubý měsíční příjem?

- do 20 tis.  20-30 tis.  30-40 tis.  40-50 tis.  více než 50 tis.

povinná otázka

22. Vyberte pohlaví.

- žena  muž

povinná otázka

23. Kolik je vám let?

- 18-25  25-35  35-50  50 a více