

Analýza portfolia firmy XY

Tomáš Pouliček

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Pouliček**
Osobní číslo: **M110292**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza portfolia firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se analýzy portfolia.

II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte současný stav portfolia firmy XY.
- Provedte analýzu jednotlivých služeb.
- Vypracujte návrhy a doporučení pro portfolio firmy XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-2470-447-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2007, 856 s. ISBN 987-80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vyd. Pearson Prentice Hall, 2009, 816 s. ISBN 0-13-145757-8.

VEBER, Jaromír a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Vachutová**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014


Mgr. Pavel Hýl
* zřst. děkanka




Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
* zřst. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2014

Bulicová

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza portfolia firmy XY. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti portfolia a potřebných analýz, získaných z dostupných literárních zdrojů. V analytické části je zpracována BCG a GE analýza, které budou sloužit pro zhodnocení dosavadních nabízených služeb. Na základě provedených analýz budou firmě doporučeny opatření, které by vedly k větší ziskovosti společnosti.

Klíčová slova: portfolio, BCG matice, GE model, marketingový mix, návrhy

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis is the analysis of the company XY's portfolio. The bachelor thesis is divided in two parts. First part includes theoretical facts about portfolio and necessary analysis, which were drawn from available literature sources. In the practical part is processed BCG and GE analysis, which will served for the evaluation of existing offered services. Based on performed analysis will be recommended measures to the company, which would lead to higher company's profitability.

Keywords: Portfolio, BCG Matrix, GE Model, Marketing Mix, Suggestions

MOTTO

„Změň, co můžeš změnit, ostatní nech být.“

Henry Ford

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRODUKT	13
2 SLUŽBA	14
2.1 NEHMATATELNOST	14
2.2 NEODDĚLITELNOST	14
2.3 HETEROGENITA	14
2.4 OKAMŽITÁ SPOTŘEBA	14
2.5 VLASTNICTVÍ.....	15
3 MARKETINGOVÝ MIX	16
3.1 PRODUKT	16
3.2 CENA	16
3.3 DISTRIBUCE	17
3.4 PROPAGACE	17
3.5 LIDÉ	17
3.6 PROSTŘEDÍ	17
3.7 PROCESY	18
4 ANALÝZA PORTFOLIA	19
4.1 MODEL BCG	19
4.1.1 Dojné krávy	20
4.1.2 Hvězdy.....	20
4.1.3 Otazníky	21
4.1.4 Hladoví psi	21
4.2 BCG STRATEGIE	21
4.3 MODEL GE	22
5 KONKURENCE	24
5.1 HROZA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	24
5.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	24
5.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	25
5.4 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	25
5.5 HROZBA STÁVAJÍCÍCH KONKURENTŮ	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28
6.1 FIREMNÍ ÚSPĚCHY PRODEJE	28
6.2 FORD MOTOR COMPANY	29
6.2.1 Historie Ford Motor Company	29
6.2.2 Finanční stránka Ford Motor Company	30
6.2.3 Sériová výroba.....	30
6.2.4 Novinky	31
7 IDENTIFIKACE NABÍZENÝCH SLUŽEB	33
7.1 PRODEJ NOVÝCH A OJETÝCH VOZŮ	33

7.2	PRODEJ NÁHRADNÍCH DÍLŮ.....	35
7.2.1	Testování originálních dílů.....	36
7.3	SERVIS.....	36
7.4	PŮJČOVNA VOZIDEL.....	39
7.5	EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI.....	41
8	ANALÝZY PORTFOLIA	43
8.1	ANALÝZA BCG	43
8.2	GE MODEL.....	44
8.3	ZHODNOCENÍ ANALÝZ	47
9	SOUČASNÝ MARKETINGOVÝ MIX	50
10	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	52
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Dobře nastavené portfolio je jedním z nejdůležitějších prvků, které musí mít firma vytvořený, aby mohla prosperovat a zároveň, aby si udržela schopnost konkurovat již v přeplněném trhu. Firmy bez dobře nastaveného portfolia nemají v dnešní době žádnou šanci uspět na domácím trhu. Firma musí sledovat i konkurenci, aby mohla využít slabou stránku konkurence a zkusit z ní udělat konkurenční výhodu. Při zahlcování trhu jsou tyto možnosti stále větší a reálnější.

Avšak firma musí být také schopná podpořit své služby, kterým se v určitém období zrovna nemusí dařit, protože chování zákazníků se v průběhu roku může výrazně lišit a firma musí předvídat jejich potřeby a přání. Na dnešním trhu je pro zákazníka velmi lehké odejít od nevhodného dodavatele k někomu jinému. Proto by se měla firma snažit nejen o udržení stálých zákazníků, ale pokusit se přilákat i nové zákazníky.

Pro podnik je důležité, aby sledoval své konkurenty a pokusil se předpokládat jejich další kroky, protože kdo dřív přijde, ten dřív mele. Vývoj nových technologií může podniku přinést řadu konkurenčních výhod, které mohou obsahovat cenu dané služby, její kvalitu, nebo třeba poprodejní záruku. Většina zákazníků dokonce vyžaduje pozáruční servis, nebo lhůtu, po kterou mohou zboží vrátit, pokud s ním nebudou spokojeni.

Jako téma mé bakalářské práce jsem si vybral analýzu portfolia, která bude vytvořena pro kompletní nabídku služeb ve společnosti XY. Jedná se o pobočku v síti Ford na českém trhu, ale firma nechce být zmíněna v názvu. Tato firma nabízí širokou škálu služeb, které mají pokrýt kompletní služby po koupi vozidla. Cílem mé bakalářské práce je vytvořit pro firmu vhodné návrhy, jak by mohla zefektivnit její stávající portfolio.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První z nich je teoretická část, která bude sloužit jako podklad pro část analytickou. V této části budou popsány obě analýzy portfolia, které jsem si vybral, služba, produkt, konkurence a marketingový mix. Je potřeba nastudovat odbornou literaturu, která mi pomůže lépe pochopit portfolio. K tomu je potřeba se zapojit do chodu firmy, ve které vykonávám praxi, pro získání potřebných informací, které mi pomohou s analýzami.

Druhá část je praktická, která se opírá o znalosti získané z odborné literatury. V praktické části je charakterizována firma, ve které probíhá praxe. Jsou identifikovány nabízené služby, které jsou nezbytné pro následné analýzy BCG a matici GE. Je zde také popsán

stávající marketingový mix pro ujasnění chodu firmy. Budou zde také vyhodnoceny obě dvě provedené analýzy, ze kterých budou vytvořeny následné návrhy a doporučení, které by měly pro firmu znamenat navýšení obrátu a celkového zisku. V návrzích je nezbytné, aby byly uvedeny i částky, které by musela firma investovat, aby se zjistilo, zda si bude moct firma dovolit doporučené kroky.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PRODUKT

Produkt je základní složka marketingového mixu, kde se za produkt chápe všechno, co slouží k uspokojování lidských potřeb a přání. Takže všechno, co může být nabídnuto ke směně. Produkt se také používá k označení hmotných i nehmotných předmětů. Produktem tedy mohou být nejen fyzické předměty, ale také i služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořy a mnohé další hmotné i nehmotné věci. (Foret, 2005, s. 93)

Produkty mohou být rozděleny do tří skupin podle jejich odolnosti a hmatatelnosti.

- Zboží krátkodobé spotřeby je hmatatelné zboží, které je obvykle spotřebovááno v jednom nebo v několika krocích, jako je třeba mýdlo nebo pivo. Protože se toto zboží spotřeboává rychle a je nakupováno častěji, je třeba vybrat strategii, která by toto zboží umožnila koupit v mnoha místech, dávat na zboží malé přírázky a silně jej propagovat, aby si noví zákazníci mohli toto zboží vyzkoušet, a byla tak budována její preference.
- Předměty dlouhodobé spotřeby jsou takové druhy hmatatelného zboží, které jsou určeny pro dlouhodobou spotřebu, obvykle jsou to domácí spotřebiče nebo oblečení. Tyto produkty obvykle vyžadují osobní prodej, servis a s ním spojenou záruční dobu. U těchto produktů je obvyklá vyšší marže než u zboží krátkodobé spotřeby.
- Služby jsou hmatatelné, neoddělitelné, variabilní a produkty, které podléhají rychlé spotřebě. Důsledkem rychlé spotřeby, podléhají služby větší kontrole kvality, jako jsou věrohodnost a adaptabilita. Jako příklad je uváděno kadeřnictví nebo právní poradenství. (Kotler, Keller, 2009, s. 373 – 374)

2 SLUŽBA

Jak uvádí Kotler: *Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.* (Kotler, Armstrong, 2004)

2.1 Nehmatatelnost

Všechny služby jsou nehmatatelné, protože na rozdíl od fyzických výrobků nemohou být prohlédnuty, ochutnány, vyzkoušeny nebo třeba poslechnuty, dříve než jsou koupeny. Proto se bude zákazník vždy snažit o to, aby získal známky nebo svědectví o nabízené kvalitě. Závěry o kvalitě bude hledat na základě místa prodeje, kde je služba poskytována, podle lidí, zařízení, ceny a propagační ceny. (Kotler, 1997, s. 491)

2.2 Neoddělitelnost

Služby jsou charakterizovány tak, že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. U výrobků to neplatí, protože jsou nejdříve vyrobeny, a poté až spotřebovány. Pokud je služba poskytována osobou, pak i tato je součástí nabízené služby, proto je služba ovlivněna dodavatelem i zákazníkem. (Kotler, 1997, s. 492)

2.3 Heterogenita

Heterogenita neboli variabilita služeb je spojena s kvalitou služby. V procesu poskytování služeb jsou lidé, zákazníci a poskytovatelé. Proto nemůže být chování vždy předvídáno, protože v případě zákazníků je obtížné stanovit jejich chování. U služeb nemůže být provedena kontrola kvality před jejím uskutečněním, jako u zboží. Může se stát, že jedna nabízená služba bude mít rozdílné kvality, i když bude vykonána jedním poskytovatelem. Variabilita služby způsobuje, že zákazník nemusí vždy dostat stejnou kvalitu a navíc si musí vybírat mezi konkurencí, která nabízí stejné produkty. Management musí tedy reagovat a stanovit normy kvality chování zaměstnanců a spolu plánovat procesy pro poskytování služeb. (Vašítková, 2008, s. 22 – 23)

2.4 Okamžitá spotřeba

Okamžitá spotřeba služby znamená, že služba má takovou vlastnost, která jí znemožňuje být uskladněna pro pozdější prodej nebo spotřebu. Znamená to, že služba musí být ihned využita, nebo dojde k její ztrátě. Poskytovatelé se snaží zamezit těmto problémům

za pomoci marketingového mixu. Existuje několik možností, jak dosáhnout prodeje dané služby. Nejčastěji bývá využíváno snížení cen ve snaze zvýšit prodej po jinak nevyužité službě. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 292)

2.5 Vlastnictví

Nemožnost vlastnit službu je spojená s její nehmotností. Při poskytnutí služby nepřechází na zákazníka žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na její distribuční kanály, pomocí kterých se dostává služba k zákazníkovi. Distribuční kanály jsou obvykle přímé a většinou velmi krátké. Na zprostředkovatele služby nemůže přejít vlastnické právo, jak bývá zvykem u výrobků. (Vašítková, 2008, s. 24)

3 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je chápán jako souhrn všech vnitřních činitelů podniku, které mohou ovlivňovat chování spotřebitelů. Tyto základní marketingové nástroje jsou produkt, cena, distribuce a propagace. Tyto nástroje musí být mezi sebou vzájemně kombinovány a harmonizovány tak, aby v co největší míře odpovídaly vnějším podmínkám – trhu. Později mohou efektivně plnit svou funkci, a přinášet tak synergický efekt. (Zamazalová, 2009, s. 39)

Podle Kotlera je marketingový mix souborem taktických marketingových nástrojů, které obsahují výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožní upravit jejich nabídku na cílovém trhu podle přání zákazníků. (Kotler, Armstrong 2004, s. 105)

Označení 4P se využívá pro stručnost a jednoduchost. Ve skutečnosti jich může být mnohem více, které jsou iniciovány za účelem formování nabídky. Navíc každá ze 4P je souborem aktivit, se kterými je pracováno. (Zamazalová, 2009, s. 40)

Pro zvýraznění úlohy dalších z vybraných nástrojů pro dosažení podnikatelských cílů ve specifických oborech je zmiňován model, který je rozšířený o další P. Pro služby je typické rozšíření od další 3P. Jsou to lidé, procesy a prostředí. (Zamazalová, 2009, s. 40)

3.1 Produkt

Produkt je vše, co organizace nabízí spotřebitelům k uspokojování jejich hmotných i nehmotných potřeb. U služeb je popisován produkt jako určitý proces obvykle bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem, který definuje službu, je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů. (Vašítková, 2008, s. 26)

3.2 Cena

Cena, o které manažer rozhoduje, si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupě schopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje, úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Kvůli nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality nabízené služby či produktu. Některé veřejné služby ovšem nemají cenu žádnou nebo dotovanou. To znamená, že organizace musí sledovat nabídkovou stranu nákladů. (Vašítková, 2008, s. 26)

3.3 Distribuce

Pojmem distribuce je myšlen pohyb produktů mezi jednotlivými subjekty k cílovému spotřebiteli. Rozhodování o tom, jak se budou výrobky a služby dostávat ke konečným uživatelům, patří mezi nejdůležitější problémy, které musí být řešeny mezi výrobcem a prodejci. Smyslem tohoto procesu je poskytnout kupujícím požadované produkty a služby na vhodných místech, v tom správném čase a v množství, které zákazník požaduje. V marketingovém pojetí se pod pojmem distribuce rozumí souhrn všech subjektů, které se přímo podílí na zpřístupnění hotových produktů konečným uživatelům pomocí distribučních cest. (Foret, 2005, s. 109)

3.4 Propagace

Jednou z hlavních součástí mixu je propagace nabízených produktů a marketingová komunikace s veřejností a s obchodními partnery. Při volbě cílového segmentu je potřeba vědět co, jak, kdy, kde a komu má být sděleno. Komunikátor musí být schopen na všechny požadavky rychle reagovat. Cílem propagace je přesvědčit potenciální zákazníky k většímu zaujetí nebo rovnou ke koupi našeho produktu. Výběru média a komunikačního kanálu je také třeba dát velkou pozornost, protože zpráva, kterou příjemce získá z důvěryhodného zdroje, je vnímána mnohem lépe, než informace získaná z bulvárního časopisu. Propagace v současnosti využívá kombinaci pěti nástrojů: reklamu, podporu prodeje, vztahy z veřejností, osobní prodej a přímý marketing. (Foret, 2005, s. 117 – 118)

3.5 Lidé

Při poskytnutí služby dochází většinou ke kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a ovlivňují jejich kvalitu. Kvůli tomu, že zákazník je součástí procesu poskytnutí služby, ovlivňuje kvalitu služby i on. Organizace se musí zaměřit na výběr, motivování a vzdělávání jejich zaměstnanců. Na druhé straně by však také měla stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků. Obě hlediska jsou důležitá pro tvoření příznivých vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky. (Vašítková, 2008, s. 27)

3.6 Prostředí

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazníci nemohou posoudit službu dříve, než ji spotřebují, což zvyšuje riziko nákupu služby. Materiální prostředí je vlastně způsob, jak

dokázat vlastnosti služby. Mohou být ve více formách. Od budovy nebo místa, kde je služba poskytnuta, až po brožuru, která vysvětluje možnosti pojištění nebo nabídky předplatného v divadlech. Důkazem o kvalitách služby mohou být i mnohdy typické oblečení zaměstnanců pro sítě, které poskytují služby, jako jsou letecké společnosti nebo hotely. (Janečková, Vašítková, 2001, s. 31)

3.7 Procesy

Interakce mezi zákazníky a poskytovateli služeb během procesu jejího poskytování, je důvodem podrobnějšího zaměření se na způsob, kterým je služba poskytována. Lidé, kteří musejí čekat dlouhé hodiny na vyřízení žádosti o příspěvky na děti, jistě nebudou spokojeni s poskytovanou veřejnou službou. Pokud nejsou žadatelům o pojištění dobře vysvětleny všechny výhody produktu, srovnání s konkurencí, pokud jim není poskytnuta pomoc při vyplňování formulářů, není celý proces poskytnutí služby dobře zvládnut, a zákazník tak většinou odchází velmi nespokojen. Stejný problém platí i u návštěvy lékaře, čekání v restauracích a podobně. Proto je nezbytně nutné provádět analýzy procesů a vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se celý proces skládá. (Janečková, Vašítková 2001, s. 31)

4 ANALÝZA PORTFOLIA

Analýza portfolia umožňuje posuzovat a popsat situaci jednotlivých strategických podnikatelských jednotek na určitých trzích a naznačuje jejich perspektivnost. Pojem strategická podnikatelská jednotka může označovat výrobní divizi, závod, obchodní provozovnu řetězce, výrobkovou řadu, nebo v rámci celého podniku samostatnou jednotku. V praxi se nazývá SBU a je jedno, jestli se tím myslí konkrétní produkt nebo provozní jednotka. Musí ale splňovat tři základní podmínky. Lze ji samostatně plánovat, musí mít vlastní konkurenty, se kterými se střetává na trhu a musí mít vlastního manažera, který je zodpovědný za strategické plánování a tvorbu zisku. (Foret, Procházka, Urbánek 2012, s. 59)

Není obvyklé, aby firma nabízela pouze jeden jediný produkt. Běžná praxe je, že ve svém výrobním programu má celou řadu produktů. Stejně jako v jiných oblastech produktového portfolia platí Paretův princip. Na jeden okruh vyráběných výrobků může být nahlíženo z různých hledisek a mohou být prováděny různé analýzy. Znalost počtu nabízených produktů je užitečné pro úvahy o optimalizaci portfolia, a také pro další analýzy. (Veber, 2009, s. 362)

Na základě poslání a cílů firmy, která má několik strategických jednotek, musí být v rámci strategického řízení v procesu strategického plánování rozhodnuto o rozdělení zdrojů takovým způsobem, aby byl zajištěn chod a růst celé firmy a vylepšila se její pozice na trhu. Soubor podnikatelských aktivit, produktů a obchodních jednotek nazýváme portfoliem, které může být tvořeno jednotlivými produkty nebo produktovými značkami a řadami a podobně. Návrhu nového portfolia předchází analýza, která obsahuje vyhodnocení všech činností, které přispívají k rozvíjení firmy. (Zamazalová, 2010 s. 19)

Analýza by měla ukázat, co dál s dotyčnou strategickou jednotkou. Zda ji budovat, udržovat, rozvíjet, utlumit nebo dokonce zrušit. Jako nejčastější dva modely, které se využívají, jsou modely BCG a GE. (Foret, Procházka, Urbánek, 2012, s. 60)

4.1 Model BCG

Model BCG byl založen Bostonskou konzultační skupinou na myšlence, že celková výše peněz, kterou vytvořili jednotlivé strategické podnikatelské jednotky, je spojena s tempem růstu a s jejich relativním tržním podílem. Tyto dva faktory jsou považovány za faktory

strategické úspěšnosti. Při posuzování konkrétních situací se tržní podíl a relativní tempo růstu většinou vztahují k období jednoho roku. (Horáková, 2003, s. 120 – 121)

Matrice je rozdělena na dvě osy. Na svislou osu y je nanášeno tempo růstu podílu strategické jednotky na trhu a na horizontální ose x je sledována relativní velikost podílu na trhu. Na svislé ose je vidět, jak rychle rostou prodeje jednotky. A jak jsou z hlediska trhu atraktivní. Zatímco na ose horizontální je sledováno postavení dané jednotky na trhu. Matrice je rozdělena do čtyř kvadrantů, které jsou rozlišeny na čtyři typy strategických podnikatelských jednotek: hvězdy, dojné krávy, otazníky a hladoví psi. (Kotler, Armstrong 2007, s. 90)

Každá podnikatelská jednotka nachází své místo v jednom z kvadrantů matice. Jednotlivá jednotka je v modelu prezentována kruhy, které jsou přímo úměrné velikosti výši ročních tržeb, a tento kruh představuje podnikové příjmy vytvořené jednotkou. (Horáková, 2003, s. 121)

4.1.1 Dojné krávy

Dojné krávy se nacházejí v levém dolním kvadrantu a jsou strategickou podnikovou jednotkou s dominantním podílem na trhu, ale nachází se na části trhu, která roste pomaleji. V matici mají silné postavení, protože jsou typické tím, že vytvářejí značné množství peněžních prostředků, které jsou většinou větší než prostředky, které byly investovány do výrobních řad. Je od nich očekáváno, že budou zdrojem pro rozvoj jiných jednotek a měly by být řízeny tak, aby si udržely svůj podíl na trhu. (Horáková, 2003, s. 121)

4.1.2 Hvězdy

Jsou strategické jednotky, které mají vysoké tempo růstu a velký podíl na trhu s možností dosáhnout tržního postavení ve fázi zralosti. Ovšem neznamená to, že jednotka vytváří takový objem peněz, které by stačili pro pokrytí vlastních potřeb. V určité fázi může dočasně vytvořit přebytek peněžních prostředků, i když v předchozích fázích cyklu ji bylo nutné dotovat. Reinvestice umožňuje hvězdám dosáhnout vysokého podílu na trhu a zároveň na základě strategických rozhodnutí realizovat vstup na nově se rozvíjející trhy nebo stabilizovat a dlouhodobě udržet dobré postavení na stávajících trzích. Firma očekává, že tyto jednotky se stanou v budoucnu hlavním zdrojem jejího zisku, a proto

by měli vynakládat peněžní prostředky na jejich podporu. Pokud ale tempo růstu klesne pod 10%, stanou se z hvězd dojně krávy. (Jakubíková, 2013, s. 135)

4.1.3 Otazníky

Otazníky jsou strategické jednotky, které jsou ve fázi uvedení na rychle se rozvíjející trhy. Mají nízký podíl na trh, ale vysoké tempo růstu, které jim dává určitou přitažlivost. Ale jejich relativně nízký podíl činí jejich ziskový potenciál nejistý. Většinou vyžadují časté peněžní injekce pro udržení nebo pro zvýšení tržního podílu. Zvýšení tržního podílu u vybraných jednotek znamená přechod do kvadrantu hvězd. Jejich označení vyjadřuje nejistou budoucnost, a také rozhodovací dilema managementu. Ne vždy se z nich stanou hvězdy. V budoucnu mohou být ztrátové, ale i vysoce ziskové. Znamená to tedy zvolit správnou strategickou jednotku a po tom do ní investovat značné množství peněžních prostředků, a zvýšit tak jejich tržní podíl. Takové rozhodnutí je vždy velké riziko, protože jsou to žrouty peněz a pokud nejsou perspektivní, měli by být vyřazeny z portfolia. (Horáková, 2003, s. 123)

4.1.4 Hladoví psi

Hladoví psi jsou jednotky, které mají nízký tržní podíl a nízké tempo růstu. Tyto jednotky se většinou nacházejí na stagnujících nebo upadajících trzích. Obecně nejsou perspektivní a pro podnik neznamenaají ani ziskové naděje a ani přísliby hotových peněz. Managementy by měli zvažovat, zda v jejich produkci vůbec pokračovat anebo od této výroby odstoupit. Většinou jsou tyto jednotky předurčeny k likvidaci a to v momentě, kdy jejich podpora podnikových zdrojů je zanedbatelná. (Horáková, 2003, s. 123)

4.2 BCG strategie

Výsledky BCG analýzy pomohou firmě určit, jakou roli budou hrát v budoucím vývoji její jednotlivé podnikatelské jednotky. Vedení společnosti se musí snažit, aby jejich portfolio bylo vyvážené z hlediska SBU v jednotlivých kvadrantech matice a z hlediska jejich postavení v rámci matice. Například mnoho SBU v pozici hvězd a psů může znamenat problémy s financováním, protože stávající dojně krávy nemusí být schopny pokrýt veškeré investice do všech ostatních SBU. Firma musí tedy zvážit, které SBU ze svého portfolia vyřadí, aby mohla účinně investovat do nadějných jednotek. Převaha spolehlivých a silných jednotek v pozici dojných krav je pozitivní, ale musí se zvážit i jejich otázka stability v budoucnu. Firma musí vybrat nejvhodnější strategii, kterou může ovlivnit

relativní tržní podíl a růst na trhu firmy a tím i další svůj rozvoj. Každá jednotka by v podniku měla mít svou vlastní strategii šitou na míru a měla by být zvolena na základě výsledku, který provedla analýza portfolia. (Jakubíková, 2013, s. 136)

- Cílem budování tržního podílu je zvýšení tržního podílu na trhu. Tato strategie je vhodná pro otazníky, které mají předpoklady stát se hvězdou, ale vyžaduje značné finanční prostředky.
- Pro udržení výrobku na trhu musí firma investovat, aby si výrobek udržel tržní podíl na trhu. Tato strategie se využívá u silných peněžních krav, které přinášejí další peníze.
- Další strategie je sklizení, to znamená, že se firma snaží snížit výši investovaných peněz, aby tak maximalizovala krátkodobě peněžní hotovost z daného výrobku. Využívá se především u slabých dojných krav, které nemají jistou budoucnost. Někdy se může použít i u otazníků a psů.
- Poslední ze strategií je zbavování se daného produktu. Cílem této strategie je prodat nebo zlikvidovat danou jednotku, aby se peněžní prostředky mohly použít jinde. Tato strategie je využívána hlavně u psů a otazníků, které zpomalují získávání peněžních jednotek. (Blažková, 2007, s. 145)

Postavení SBU v matici není konstantní. Pro firmy to znamená, že musejí nepřetržitě sledovat jejich vývoj a musejí být připraveny na změnu postavení těchto SBU, ale také musejí brát na ohled možnost vstupu nových jednotek na trh. Tato skutečnost nutí využívat firmy nové příležitosti a zvažovat jejich dopady na formulování strategií. (Jakubíková, 2013, s. 136 – 137)

4.3 Model GE

Největší rozdíl od modelu BCG je, že model GE může být vytvořen vždy, protože potřebné údaje mohou být vygenerovány a spočítány velmi lehce. Tato metoda je ovšem trochu pracnější a subjektivnější. Pokud tedy nejsou známa potřebná data pro bostonský model, tak se stává východiskem ze situace právě model GE. Zahrnuje především atraktivnost trhu a konkurenční pozici pro jednotlivé SBU. Z těchto dvou komplexnějších parametrů je usuzováno, zda je vhodné do ní investovat, či nikoli. (Foret, Procházka, Urbánek, 2012, s. 62)

Atraktivnost trhu může být vystižena třeba velikostí trhu, tempem růstu, cykličností či sezonností trhu, povahou konkurence a chováním konkurenčních institucí, technologickým vývojem, státní regulací, dosahováním hrubého zisku, citlivostí vůči ekonomickým výkyvům atd. (Foret, Procházka, Urbánek, 2012, s. 63)

Konkurenční pozici podniku lze zase vyjádřit pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, zkušenostmi a znalostmi v rámci provádění marketingu v dané oblasti podnikání, přiměřeností distribučního systému, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů apod. (Foret, Procházka, Urbánek, 2012, s. 63)

Počet faktorů, které budou hodnoceny, může být rozšířen i zúžen. Je nutné volit faktory s ohledem na konkrétní situaci, hlavně na charakter produktů a tržní podmínky. Jednotlivé faktory mají svou váhu a jsou podle ní hodnoceny, obvykle v rozmezí 1 – 5. Při součtu všech faktorových vah konkurenční pozice nebo atraktivitu oboru se rovná jedné. Každý z faktorů by měl tak získat celkové hodnocení z váhy * známka. Součty všech faktorů jsou vyneseny na jednotlivé osy matice. Pro konkurenční přednost a atraktivitu oboru, jsou podle situace firmy rozdělena na tři pásma. Pro faktor konkurenční přednosti to jsou pásma silné, střední a slabé. U faktoru tržní atraktivitu oboru jsou pásma vysoká, střední a nízká. Na základě tohoto modelu, se vytvoří celkem devět kombinačních polí. Velikosti kruhů v matici jsou přímo odvozeny od velikosti příslušného trhu a výšeče v kruzích značí jejich podíly na trhu. Šipky označují vývojové trendy. (Jakubíková, 2013, s. 140)

5 KONKURENCE

Pojem konkurence se může lišit podle úhlu, kterým jej zkoumáme. Rozhodující je účel rozboru. Může jít o politický, sociologický, historický pohled apod. Jiný pohled je zaměřen přímo na manažerský pohled. Vedoucím pracovníkům se doporučuje, aby brali v úvahu legislativní podmínky, které jsou platné v ČR a v EU. V moderní manažerské literatuře je možnost vyrovnat se s konkurencí pomocí tří rad. Konkurence může být přemožena, nebo s ní může podnik žít v míru, nebo může s konkurencí spolupracovat. Každá z těchto možností má za určitých okolností své výhody a nevýhody. Navíc se někdy může stát, že tyto možnosti mohou probíhat současně ve vzájemné kombinaci. (Vodáček, Vodáčková, 2004, s. 57)

Velmi často používaným a užitečným nástrojem konkurenční analýzy podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tento model vychází z předpokladu, že strategické jednotky podniku působí v určitém odvětví na určitém trhu a je především určována pomocí pěti faktorů: vyjednávací silou zákazníků a dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem, které působí na daném trhu. (Keřkovský, Vykypěl 2006, s. 53)

5.1 Hroza substitučních výrobků

Pokud budou kupující v pokušení odvrátit se od stálého produktu k někomu jinému, bude to z důvodu větší přitažlivosti substitutu díky jeho ceně nebo výkonu. Podniky, jejichž substituty jsou ohroženy, musí této hrozbě věnovat velkou pozornost. Úvahy o substitutech je nutno začít pochopením potřeb zákazníků. Velmi často se stává, že se podniky dostávají do konkurenčních vztahů s podniky z jiného odvětví, protože jejich výrobky jsou možnými substituty. Například výrobci brýlí, jsou konkurenty výrobců kontaktních čoček. Tato konkurenční síla vychází z hrozby substitučních výrobků a mohou ji způsobit některé z faktorů, jako je relativní výše cen, diferenciací nebo náklady na změnu. Konkurenční síla ze substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady. Odhadnout jejich sílu lze pomocí sledování prodeje konkurence s porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků. (Sedláčková, Buchta, 2006 s. 50 – 51)

5.2 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla kupujících je dána především tržními formami jakou jsou monopol, u kterého má jeden kupující velkou moc, dále nabídkový oligopol, kde může několik

kupujících ovlivnit trh, a polypol, kde kupující ztrácí přehled o trhu a je téměř bezmocný. Je potřeba vycházet z toho, že kde se nachází odběratelem subjektu trhu výrobců, rozhodují o nákupu zcela racionální kritéria, jakou jsou jakost, cena, dodací lhůta, spolehlivost dodání a další. Oproti psychologickým nebo sociologickým faktorům, které rozhodují v nákupním chování o tom, kde a co bude koupeno. (Tomek, Vávrová 2009, s. 74)

5.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Dalším důležitým faktorem může být síla a vliv dodavatelů, kteří jsou pro daný obor nezbytní. Může to vést až ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v daném odvětví. Silní dodavatelé surovin, energií, technologií nebo kvalifikované práce mohou snížit zisk jejich odběratelů pomocí zvýšení cen vstupů nebo snížením kvality. Pod pojmem dodavatelé, může být zahrnuta i dodávka expertízy pro management, poskytnutí kapitálu nebo kvalifikované práce. Z tohoto důvodu podniky zvyšují úroveň svých manažerů a školí vlastní personál a pro financování se snaží využívat vlastní zdroje, aby mohl podnik minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů, protože nezbytných zdrojů je málo a jejich cena se může rychle měnit. Čím vyšší je vyjednávací síla dodavatelů, tím je jejich vliv vyšší. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53 – 54)

5.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Potencionální nebo noví konkurenti představují pro podnik vždy velkou hrozbu na daném trhu. Vstup nových subjektů dává trhu nové dodatečné kapacity, které zpravidla vyžadují vysoké finanční náklady. Vstupující konkurence se často uchyluje k agresivní cenové politice a provádí ji mnohdy bez ohledu na svou rentabilitu. Proto je třeba analyzovat bariéry trhu, které mohou tento vstup zpomalit nebo dokonce omezit. Tyto bariéry mohou být například umístění firmy, potřeba nových technologií, potřeba kapitálu, obsazenost prodejních kanálů nebo třeba reakce konkurenčních firem na vstup nového subjektu. Tyto tržní bariéry mohou být analyzovány i při odchodu z trhu. Zde bývá několik příčin, které se stávají pro řadu firem, které stagnují, negativními bariérami, které mohou obsahovat neochotu managementu ke změnám, propouštění zaměstnanců, nedostatek náhradních programů atd. (Tomek, Vávrová, 2009, s. 73)

Firma se může snažit o zvýšení své výkonnosti a upevnění svého tržního postavení hledáním zákazníků, kteří bývají ve slabé pozici, místo toho aby vyvíjela tlak

na konkurenci. Někdy jsou viděny různé skupiny zákazníků stejné pozice, které jsou méně citlivé k cenám nebo kvalitě poskytované služby. Například u výroby pneumatik jsou na jedné straně konkurenční tlaky od výrobců automobilů a na druhé straně příznivé vyjednávací pozice při prodeji pneumatik k cílovému zákazníkovi, aby nahradili staré pneumatiky. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 55)

5.5 Hrozba stávajících konkurentů

Nejsilnější z konkurenčních sil jsou většinou z konkurenčního boje mezi podniky, které jsou ve stejném okolí. Její intenzita je dána odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o to, získat lepší tržní pozici pomocí používaných nástrojů a strategií. Konkurenční strategie je zaměřená na dosažení tržního úspěchu, obsahuje ofenzivní akce podniku, aby dosáhla lepší tržní pozice a výhody nad soupeři. Zároveň obsahují defenzivní tahy podniku, aby uchránily současné pozice. Úspěch této strategie závisí také na konkurenčních strategiích a zdroji, které jsou rivalové ochotni investovat do podpory svých strategií. Vždy když jeden z konkurentů učiní nějaký strategický tah, lze očekávat, že konkurence odpoví pomocí svých defenzivních a ofenzivních tahů. Konkurenční boje mohou mít různé intenzity a formy. Důležitá je snaha o vytvoření podoby konkurence a držet osud firmy ve vlastních rukou. Používané nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky, garance, reklamní kampaně atd. Skladba těchto nástrojů se často mění v důsledku změn u konkurenčních strategií. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 49)

Hlavním krokem analýzy je porozumění jejich pravidlům. Existuje několik faktorů, které přímo ovlivňují velikost rivality mezi konkurencí v daném odvětví. Mezi nejčastější faktory patří: počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 49 – 50)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Firma byla založena v roce 2002 na základě zakladatelské smlouvy, kterou sepsali tři zakladatelé. Firma byla založena jako akciová společnost bez výzvy k upisování akcií. Základní kapitál činil podle zákona 2 000 000 Kč a byl rozdělen do 200 ks listinných akcií na majitele. Jmenovitá hodnota jedné akcie tedy činila 10 000 Kč. (Zakladatelská smlouva, 2001)

Předmětem podnikání jsou následující služby:

- *Opravy silničních vozidel*
- *Klempířství a oprava karoserií*
- *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Zakladatelská smlouva, 2001)*

6.1 Firemní úspěchy prodeje

Společnost byla založena v roce 2002 a za dobu svého působení prodala už více než 2 000 ks vozidel značky Ford. Nejmenší prodávaný model, který je velmi oblíbený zejména u žen, je Ford Ka. Nejprodávanější modely společnosti jsou Ford Fusion, Fiesta a Focus. Absolutní špičku v prodeji osobních vozidel tvoří Ford Mondeo. Model C-Max obdržel v roce 2010 sedmimístnou modifikaci Ford Grand C-Max a model Ford Galaxy a Ford S-Max mají přepracované designy interiéru a karoserií. V kategorii vozidel 4x4 zastupují značku Ford modely Kuga a Ranger. V kategorii užitkových vozidel dominuje na trhu již řadu let model Transit a v poslední době, také model Transit Connect, který je menší verzí modelu Transit. Tyto užitkové vozy spolu s modelem Fiesta Van jsou významnými pomocníky v řadě českých, ale i zahraničních firmách. Firma XY k prodávaným vozidlům zajišťuje kompletní servis, který zahrnuje prodej náhradních dílů, autopříslušenství a autodoplňků, mechanický servis, diagnostiku, měření a seřizování geometrie, kontroly emisí a přípravu vozů na STK, pneuservis, mytí a sezónní uskladnění kol, opravy havarovaných vozidel, provozování autopůjčovny a mnoho dalších služeb. Za kvalitu poskytovaných prodejních a poprodejních služeb, získala společnost cenu prezidenta Ford Motor Company za rok 2005, 2007 a 2009. (Autoviki.cz, © 2014)

6.2 Ford Motor Company

Firma je součástí nejvýznamnějších partnerů v síti Ford pro Českou republiku. Firma je součástí sítě partnerů, kteří kromě představování vozů Ford, také nabízejí servisní a finanční služby, které Ford přichystal pro své zákazníky.



Zdroj: Autoviki, © 2014

Obr. 1. Prodejní síť Ford

Na mapě lze vidět, že prodejní a servisní síť vozů Ford je v každém krajském městě. K tomu sídlí i v dalších okresních městech. Ve Zlínském kraji jsou autorizované servisy a prodejny také v Kroměříži, ve Valašském Meziříčí a v Uherském Hradišti. Všechny pobočky jsou propojeny jednotnou formou internetových stránek, které přímo navazují na hlavní pobočku Fordu.

6.2.1 Historie Ford Motor Company

Společnost Ford Motor Company byla založena roku 1903 Henrym Fordem, který vystupoval jako vrchní inženýr a viceprezident s 25% podílem akcií. Fordova továrna se nacházela v Detroitu a vyráběla několik aut denně. Na každém vozidle pracovaly skupinky dvou až tří pracovníků, kteří používali součástky, které byly vyrobeny na zakázku v jiných společnostech. První tak vyrobené vozidlo se prodalo 23. července 1903. Roku 1906 se stal Henry Ford většinovým vlastníkem společnosti. (Ford.cz, © 2014)

6.2.2 Finanční stránka Ford Motor Company

Společnost Ford Motor Company vytvořila ve 3. čtvrtletí roku 2013 rekordní zisk 2,6 miliardy USD, což je v přepočtu asi 48,5 miliardy Kč. Vy výsledku se odrazil přesvědčivý obchodní výkon v Severní Americe spolu s kombinovaným ziskem z mimo amerických oblastí. Čistý zisk za třetí čtvrtletí činil 1,3 miliardy USD, což je v přepočtu na jednu akcii zisk 31 centů. Tržby se meziročně v Evropě zlepšily o více než 12 %. (Ford.cz, © 2014)

6.2.3 Sériová výroba

Fordovým záměrem bylo vyrobit co největší množství automobilů, za co nejnižší cenu. V té době bylo vlastnictví automobilů pouze pro deset tisíc nejbohatších lidí. Jeho cílem bylo „dát světu kola“ a vyrobit vůz dostupný pro širokou veřejnost. Z počátku vyráběl vozy stejně jako ostatní výrobci. Jedna skupinka pracovníků vyráběla jeden vůz od podvozku až do hotového výrobku. Takto vyráběný automobil stál na zemi a pracovníci brali součástky a vkládali je do konstrukce. Museli tak stále odbíhat, a proto výrobní proces trval moc dlouho. Ford zkoušel auta položit na pracovní stoly, které mohly putovat mezi jednotlivými týmy pracovníků. To sice urychlilo proces, ale Ford stále potřeboval kvalifikované pracovní týmy, takže produktivita byla nízká a cenu vozu vysoká, aby vůbec pokryla výrobní náklady. (Ford.cz, © 2014)

Hlavní překážkou ke splnění Fordova snu o hromadné výrobě aut byla stále produktivita. Zkusil tedy rozmístit pracovníky na určená místa a k podvozkům přivázal lana tak, aby se samostatně pohybovaly a zastavily vždy na daném místě. Tento postup se snažil dále zdokonalovat a zjednodušovat tak, aby některé součástky, mohli snadno smontovat i nekvalifikovaní dělníci. Tím dokázal snížit závislost na kvalifikovaných pracovnících. Celý proces ještě zdokonalil zavedením vodorovných a svislých přepravníků a maximalizoval produktivitu práce zajištěním dostatečných nástrojů a součástek. (Ford.cz, © 2014)

V každém oddělení ještě rozdělil výrobní proces na základní úkony, takže se montáž zrychlila až čtyřnásobně. Posledním krokem bylo vytvořit finální pohyblivou linku, kde na jejím začátku byl holý podvozek, který se posunoval podél linky a postupně získával jednotlivé komponenty tak, aby na konci linky vyjel hotový výrobek. Tato kombinace přesnosti, plynulosti a rychlosti uvedla sériovou výrobu do života. Výroba modelu dosáhla

rekordní úrovně, když každých 10 vteřin opouštěl linku jeden hotový automobil. První takto vyrobený sériový automobil vyjel z linky v roce 1913 a způsobil tím obrovský převrat ve výrobním procesu automobilů. Výrobní linka v Michiganu se stala vzorem pro sériovou výrobu po celém světě. (Ford.cz, © 2014)

6.2.4 Novinky

Ve druhé polovině roku 2014 se začne prodávat nový Ford Focus. Jedná se o nástupce nejprodávanějšího vozu na světě. Nový Focus se vyznačuje dynamickým a emocemi nabitým designem s novou tváří značky Ford. Interiér je zpracován ve stylu kokpitu. Vůz mimo jiné obsahuje nový inovovaný zážehový motor 1.5 EcoBoost a vznětový motor 1.5 TDCi, kde spotřeba paliva poklesla až o 19 %. Nový Focus přináší mnoho vyspělých technologií, jako je multimediální systém s dotykovou obrazovkou a pokročilým hlasovým ovládáním pro obsluhu hudby, navigace, klimatizace a funkci telefonu. Další novinkou je také řazení na volantu u automatické převodovky. Stephen Odell, prezident Ford of Europe o voze řekl: „Nestačilo nám být nejprodávanější, chtěli jsme ohromit zákazníky novou, ještě lákavější verzí Focusu.“



Zdroj: Ford.cz, © 2014

Obr. 2. Nový Ford Focus

Jako druhou novinku Ford Motor Company představil prototyp vozu, který je vybavený technologií autonomního řízení a brzdění pro odvrácení kolize s překážkou v jízdním pruhu. Systém dokáže předejít srážce s pomalu jedoucím vozidlem nebo s chodcem. Systém vykoná automaticky vyhýbací manévry, pokud řidič patřičně nezareaguje

na výstražné znamení. Ford vede výzkumný projekt interactIVE – konsorcium 29 partnerů, kteří spojili síly při vývoji nových systémů aktivní bezpečnosti. (Ford.cz, © 2014)



Zdroj: Ford.cz, © 2014

Obr. 3. Technologie InteractIVE

7 IDENTIFIKACE NABÍZENÝCH SLUŽEB

Společnost je rozdělena do 6 středisek, které spadají pod ředitele firmy. Rozdělení do středisek má za úkol efektivní a přehlednou správu majetku. Každé středisko má vedené samostatně účetnictví a jsou rozdělena podle předmětu činnosti.

- Prodej nových a ojetých vozů
- Prodej náhradních dílů
- Mechanická dílna
- Karosárna a lakovna
- Půjčovna vozů

7.1 Prodej nových a ojetých vozů

První středisko se zabývá prodejem nových a ojetých vozů. Nové vozy mohou být rozděleny ještě na osobní vozy nebo užitkové vozy.

Osobní vozy

Osobní automobily jsou určeny pro používání v běžném životě. Většinou jsou využívány na cestování do práce, na nákupy nebo na cestu na dovolenou. Osobní auto obvykle nevozí tak těžké náklady jako užitkové auta a často nenajedou vysoký počet kilometrů za rok. Protože to jsou osobní automobily, řidiči o ně dbají lépe než o firemní vozidla. Pravidelně navštěvují autorizované servisy a jsou ochotni zaplatit i vyšší částku za nadstandardní služby. Fixní ceny servisních prohlídek pro osobní automobily včetně prováděných úkonů, jsou uvedeny v příloze P I a P II.

Firma nabízí tyto osobní vozy: Ford Ka, Fiesta, Focus, Mondeo, B-Max, C-Max, S-Max, Kuga (4x4), Galaxy a nový Ford Focus ST. Všechny tyto automobily, si můžete vyzkoušet na dni otevřených Fordů, který se bude konat od 25. do 26. 4. 2014. Můžete získat bonus až ve výši 100 000 Kč, jarní prohlídku vašeho vozu zdarma, 25% slevu na pojištění od Allianz nebo 25% slevu na vybrané originální příslušenství Ford.

Užitkové vozy

Mezi užitková vozidla, která jsou zpravidla používána jako firemní vozidla, protože dokáží převážet větší náklad než auto osobní. Mezi užitkové vozy patří: Ford Transit, Tourneo Connect, Transit Custom, Tourneo Custom, nový Transit Connect a Ford Ranger, který

získal jako historický první pick-up prestižní pětihvězdičkové hodnocení bezpečnosti EuroNCAP.



Zdroj: Ford.cz, © 2014

Obr. 4. Ford Ranger

Za rok 2013 se prodalo 135 nových vozů a 13 ojetých. Nejprodávanějšími osobními novými vozy se stal Ford Mondeo, dále Ford Focus a Ford Fiesta. V užitkových vozech se prodalo nejvíce vozů Ford Transit, tento model se stal vůbec nejprodávanějším vozem celé firmy. Navíc pro majitele užitkových vozů, připravila firma Transit Centrum, kde pracuje speciálně vyškolený personál a zákazník má vždy k dispozici náhradní užitkový vůz spojený s dalšími nadstandardními službami, které jsou přímo spojené s prodejem a servisem těchto vozidel.

Ojeté vozy

Firma začala vykupovat a opravovat i ojeté vozy značky Ford. Ovšem ne všechny vozy firma odkoupí. Vykupuje vozy pouze se servisní knížkou a vozy musejí být v dobrém stavu. Pokud je auto poškozené po havárii, firma provede na vlastní náklady opravy, a takto opravené vozidlo prodá.

7.2 Prodej náhradních dílů

Další středisko se zabývá prodejem náhradních dílů pro vozy Ford. Zde se prodávají pouze originální náhradní díly, které jsou navrženy a vyrobeny společností Ford podle jejich originálních specifikací stejně jako díly, ze kterých jsou auta této značky vyráběny. Tyto náhradní díly splňují nejvyšší nároky na jakost a zaručují vám dokonalé lícování a kvalitu povrchu. Tyto náhradní díly přispívají k uchování hodnoty vašeho vozu. (Fordservice.cz, © 2014)

Na druhou stranu, pokud nechcete platit za nové náhradní díly, můžete využít možnosti využití náhradních dílů pomocí výměnného způsobu. Ford má dlouholetou tradici ve využívání tzv. výměnných/repasovaných náhradních dílů. Z použitých dílů vznikají v továrně renovované náhradní díly, které mají stejnou kvalitu jako originální díly, ale jsou v průměru až o 30% levnější. Renovované díly se vyrábějí tak, že ve výrobním závodě jsou do detailu rozebrány, vyčištěny a opotřebované díly jsou nahrazeny novými. Požadavky na funkčnost repasovaných náhradních dílů jsou stejné jako u nových náhradních dílů a na repasovaný díl se vztahuje stejně dlouhá záruční lhůta jako u nových dílů. Společnost Ford k tomu přebírá veškerou zodpovědnost za takto vyrobené náhradní díly. Firma Ford ovšem ustanovila obecné podmínky při nákupu výměnných náhradních dílů. Nákup repasovaného dílu s cenovým zvýhodněním je podmíněn vrácením původního dílu při koupi repasovaného. Všechny takto vrácené díly jsou rozděleny do skupin podle kódů a příslušných skupin a musí splňovat následující kritéria.

- Nesmí být znečištěné
- Nesmí být mechanicky poškozené – poškození dílů nesmí vylučovat jeho repasovatelnost, jako jsou díly z havarovaných vozidel, prasklý blok motoru, viditelné poškození válců apod. U těchto dílů je nutná konzultace s dealerem.
- Nesmí být silně zkorodované
- Musí být zbaveny všech provozních kapalin (palivo, olej)
- Musí být kompletní a smontované
- Musí být originální

V některých případech smí dealer požadovat kauci, když nebude jisté, že díl splňuje podmínky pro vrácení. (Fordservice.cz, © 2014)

7.2.1 Testování originálních dílů

Při zkouškách MIRA se prokázalo, že originální díly Fordu mají vyšší odolnost proti korozi než u testovaných neoriginálních dílů. Použití originálních dílů vám zaručí, že si vůz uchová lepší vzhled po delší dobu a jeho cena se o moc nesníží. Montáž originálních dílů navíc zaručí pokračování záruky Ford na prorezavěné díly karoserie, protože na neoriginální díly, nemůže být brána záruka. Testy provádí nezávislé sdružení Motor Industry Research Association a téměř ve všech případech výsledky zkoušek ukazují, že z hlediska kvality povrchu nebo třeba při srážce s chodcem jsou originální díly odolnější než neoriginální. Mnoho originálních dílů má viditelné označení firmy Ford, a proto při výměně poznáte, že jste dostali originální díl, který byl požadován. Originální díly vám zajistí, že váš vůz bude vypadat stejně jako před havárií, zajistí základní ochranu celé posádky, přispívá k uchování hodnoty vašeho vozu a udrží vám v platnosti záruku na váš vůz Ford. (Autoviki.cz, © 2014)

7.3 Servis

Další středisko je servis vozů, který se skládá z mechanické dílny, karosárny a lakovny. Společnost nabízí k prodaným vozům kompletní servis, jako je prodej náhradních dílů, autodoplňků a autopříslušenství, mechanický servis, diagnostiku, karosářské práce, měření a seřizování geometrie, kontroly emisí a přípravu na STK, pneuservis, opravy havarovaných vozů, půjčování náhradních vozů atd. Pro každé vozidlo je důležité, aby se mu dostávalo pravidelné údržby a servisních služeb. Pouze takto můžete zajistit jeho vynikající stav, a budete tak chránit jeho zůstatkovou hodnotu. Proškolení technici používají k opravám pouze originální díly, které jsou vyrobeny přesně pro potřeby daného modelu. (Autoviki.cz, © 2014)

Kompletní servisní služby zajišťují:

- záruční a pozáruční servis
- mechanické opravy
- elektro opravy
- diagnostiku Ford IDS
- pick up servis
- zastupování při jednání s pojišťovnou
- likvidaci pojistných událostí u smluvních partnerů Allianz, ČPP, Uniqua a Genereli

- karosárnu a opravu havarovaných vozidel
- odtahovou službu
- možnost zapůjčení náhradního vozu
- kontroly a opravy klimatizací
- měření emisí
- kontroly před STK včetně jejího zajištění
- pneuservis, prodej pneumatik včetně uskladnění
- myčku kompletních kol Drester
- montáže handsfree a autorádií
- montáže zabezpečení Defend Lock
- měření geometrií pomocí laseru + jeho záznam
- čištění interiéru a denní čištění po opravě zdarma
- Transit Centrum – specializovanou dílnu pro užitková vozidla až do hmotnosti 6 tun a výšky 3,5 metru (Autoviki.cz, © 2014)

V mechanické dílně probíhají veškeré práce, které jsou nezbytné pro pravidelnou prohlídku, opravu při dopravní nehodě nebo při mimořádné opravě. Pravidelná prohlídka bývá většinou jednou nebo dvakrát do roka a je zpravila spojena s přezutím letních nebo zimních pneumatik. Do kompletní prohlídky vozu se počítá zjištění stavu podvozku, který obnáší kontrolu tlumičů, čepů, brzd, stavu náprav a uchycení výfuku. Dále mechanik kontroluje osvětlení, čelní sklo, provádí vizuální kontrolu stavu karoserie a stavu provozních kapalin.



Zdroj: Autoviki.cz, © 2014

Obr. 5. Oprava havarovaného vozidla

Pokud vašemu vozu končí platnost STK, můžete nechat vašeho auto zkontrolovat nebo rovnou zařídit vystavení nového dokumentu o technickém stavu vozidla. Tato kontrola vozu zahrnuje kontrolu: vůle řízení, funkci bezpečnostních pásů, funkci stěračů, ostřikovačů a klaksonu, funkci vnějšího osvětlení, kontrolu zrcátek, výfukového prostředí, přední a zadní nápravy, úniku oleje, kontrolu palivového a brzdového potrubí, kontrolu karoserie, pneumatik a ráfků, kontrolu povinné výbavy, expiraci lékárničky a kontrolu shodnosti vozu s technickým průkazem. Prohlídka před STK vás bude stát 300 Kč a je jedno, jestli máte benzínový nebo naftový motor. Kompletní cena i se zajištěním STK je 2 078 Kč pro benzínový motor a 2 229 Kč pro naftový motor. Rozpis cen jednotlivých úkonů je uveden v příloze P III. (Autoviki.cz, © 2014)

Autorizovaná karosárna

Autorizovaná karosárna je projekt společnosti Ford Motor Company, který je zaměřený na opravy vozidel po dopravních nehodách. Autorizovaný oprávec, který splní všechny nadstandardní podmínky zaměřené na opravy vozidel po nehodě je společností Ford certifikován jako Autorizovaná karosárna Ford. Cena oprav je kalkulována podle normočasů výrobce vozidla a jsou použity pouze originální díly podle technologických

postupů stanovené výrobcem. Všechny tyto karosárny jsou držiteli norem ISO 9001 a každý rok dochází k jejich přezkoušení. Autorizované karosárny jsou špičkově technologicky vybaveny a vše je podřízeno kvalitě opravy. Pracovníci, kteří se podílí na opravách, jsou pravidelně školeni a přezkušováni. Navíc na opravy v těchto karosárnách Fordu dostanete tří letou záruční lhůtu na opravy použitých náhradních dílů a šesti až dvanácti letou záruku proti prorezavění karoserie. Při případné reklamaci musí být předložena Servisní knížka vozidla spolu s originální fakturou, kterou vystaví autorizovaná karosárna Fordu, která opravu prováděla. (Fordservice.cz, © 2014)

Ceník pro jednotlivé práce si firma stanovila následovně a veškeré práce jsou počítány na jednu normohodinu.

- Lakýrnické práce 780 Kč bez DPH
- Mechanické práce 495 Kč bez DPH
- Karosářské práce 595 Kč bez DPH
- Diagnostické práce 603 Kč bez DPH

7.4 Půjčovna vozidel

Pokud nemáte vlastní automobil k dispozici, nebo pokud máte strach jet vaším starým autem, můžete využít nabídku půjčení vozidla na dobu, kterou potřebujete pro svou cestu. Na výběr je 10 vozidel a z toho 3 jsou užitková auta, takže můžete využít nabídku i pro pracovní účely. Ceník pronájmu je stanoven na den, týden, měsíc nebo rok, ale pokud potřebujete vozidlo na 2 týdny, dealer vám cenu přepočítá. Stanovený ceník se může mírně lišit podle nájemce. Pokud máte vozidlo zakoupené ve firmě XY, získáte určitou procentní slevu.



Zdroj: Autoviki.cz, © 2014

Obr. 6. Příslušenství k vozu

Ke všem půjčeným vozidlům je možnost vypůjčit si příslušenství, které vám usnadní cestu. Je možnost si vybrat ze střešních nosičů, prostorných střešních boxů, různých držáků na kola, nebo auto ledniček. Přímo na pobočce si můžete nechat spočítat cenu, za kterou byste si mohli daný výrobek zapůjčit a cenu můžete rovnou porovnat s prodejní cenou.

		platí do vydání nového ceníku				
		denní sazba v ceně 100km	týden v ceně 700km	měsíc v ceně 3000 km	rok v ceně 3000 km	1km nad limit
Ka 1,2i		590,-	3.695,-	13217,-	12.347,-	2,00
Fiesta 1,25i		690,-	4.250,-	15.200,-	14.200,-	2,30
Focus combi 1,6TDCi		1.380,-	9.000,-	24.800,-	23.800,-	3,00
Focus 5dv 1,6 Ti-VCT		1.380,-	9.000,-	24.800,-	23.800,-	3,00
C-MAX 1,8TDCi		1.420,-	9.500,-	25.900,-	24.900,-	3,00
C-Max 1,6 Ti-VCT		1.420,-	9.500,-	25.900,-	24.900,-	3,00
Mondeo 1,6 Ecoboost		1.720,-	10.950,-	30.000,-	28.800,-	3,00
Transit Van 280SWB		1.550,-	8.500,-	23.700,-	22.700,-	3,00
Transit Van 350LWB		1.650,-	9.000,-	24.700,-	23.700,-	3,00
Transit k/v 300MWB		1.750,-	9.500,-	25.900,-	24.900,-	3,00

Uvedené ceny jsou v Kč bez DPH cena za měsíc

Zdroj: Autoviki.cz, © 2014

Obr. 7. Nabídka vozů na půjčení

V ceně nájemného je již zahrnuto pojištění zákonné a havarijní v tuzemsku i v zahraničí, pravidelné servisní prohlídky, běžné opravy vozu včetně náhradních dílů, náhradní vůz v případě poruchy, která nebude odstraněna do 24 hodin, zajištění opravy nebo odtahu vozu s poruchou, přejímka vozidla, zkušební jízda, běžné mytí vozu a dálniční známka pro ČR. (Autoviki.cz, © 2014)

7.5 Ekonomické výsledky společnosti

Firma XY vykazuje i přes prohlubující se ekonomickou krizi stabilní růst, přestože se prodej nových vozů snížil zhruba o třetinu. Společnost má výhodu, že si díky přiměřeným cenám a vysoké kvalitě, dokáže udržet stávající zákazníky a k nim dokáže získat nové zákazníky.

Ekonomické výsledky jsou rozděleny podle jednotlivých středisek. Středisko, které se zabývá prodejem nových aut, hospodařilo s celkovým rozdílem -1 491 074 Kč. Je to zapříčiněno poklesem prodeje nových aut. Pro firmu to není taková ztráta, jak by mohlo vypadat, protože neprodané vozy má skladem a nebude muset do dalšího období kupovat tolik nových vozů. Navíc firma na jednom novém prodaném autě má zisk jen 5 000 Kč. Ostatní odměny jsou placeny podle plnění předem daných počtů prodaných vozidel, které se mohou vyšplhat až na 300 000 Kč za čtvrtletí. V prodeji ojetých vozidel činil zisk 448 810 Kč, přestože se prodalo pouze 13 aut. Je to zapříčiněno faktem, že firma neprodává jakákoli ojetá auta, ale pouze vozidla značky Ford, na které si při drobné opravě těchto vozů může dát marži i 30 000 Kč. Ovšem záleží také na typu ojetého vozidla, které firma prodává. Středisko, které se zabývá prodejem náhradních dílů, mělo na konci účetního období zůstatek 3 822 479 Kč. Ovšem do tohoto počtu se počítají i náhradní díly, které putují do mechanické dílny na opravy havarovaných, či jinak poškozených vozidel. Z toho důvodu vyšla mechanická dílna v -2 357 599 Kč. Je to zapříčiněno tím, že náhradní díly, které jdou na opravy vozidel, se již nepočítají jako zisk mechanické dílně, ale právě do náhradních dílů. Na druhou stranu středisko karosárny a lakovny hospodařilo s celkovým ziskem 165 386 Kč. Je nutno brát ohled na to, že v karosárně a v lakovně pracuje pouze jeden karosář. Posledním střediskem, které hospodaří samostatně, je autopůjčovna. Tomuto středisku se podařilo za loňský rok dosáhnout zisku 624 711 Kč, což je o 9 % více než v loňském roce.

8 ANALÝZY PORTFOLIA

Pro analýzu portfolia byly vybrány dvě matice. První je BCG model, který je udáván dvěma osami. Na ose X je vyznačen relativní podíl na trhu a na ose Y je naneseno tempo růstu dané služby nebo produktu. Druhý je model GE. Zde může být vybráno z více variant pro obě osy. Pro analýzu portfolia firmy XY byla vybrána atraktivnost trhu a konkurenční postavení.

8.1 Analýza BCG

Nabízené služby je potřeba hodnotit také z hlediska jejich postavení na trhu a jejich přínosu pro firmu. Pro takové potřeby lze využít BCG analýzu. Avšak z ohledu na rozšířenost oboru, ve kterém se firma pohybuje, bude analýza trochu upravena a popřípadě doplněna komentářem. Informace, které byly potřebné, byly získány na základě konzultace s vedením firmy. Firma nabízí služby a produkty, jejichž podíly na celkových příjmech firmy jsou následující:

- Prodej nových vozů – 57 %
- Prodej ojetých vozů – 4 %
- Prodej náhradních dílů – 31 %
- Servis – 7 %
- Autopůjčovna – 1 %



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8. Matice BCG

Dojné krávy – lze do nich zařadit ve společnosti prodej nových aut. Tato služba má největší podíl na příjmech firmy. Mají velmi stabilní podíl na trhu, který je ovšem poznamenán hospodářskou krizí a proto dochází k mírnému poklesu tempa růstu.

Hvězdy – lze do nich zařadit prodej náhradních dílů a servis. Prodej náhradních dílů zaznamenal celkový nárůst oproti loňskému roku o 12%. Je to především zapříčiněno,

že se firmě podařilo prorazit na trh díky aktivní velkoobchodní politice a dodávkám originálních dílů do neznačkových opraven. Servis, který společnost nabízí, si udržel oproti loňskému roku stejný tržní podíl, ale oproti prodeji náhradních dílů není jeho růst tak vysoký, jak by si firma představovala.

Otazníky – do otazníků patří dvě nové služby, které firma nenabízí tak dlouho. Jedná se o autopůjčovnu a prodej ojetých vozidel. Autopůjčovna vykázala nejlepší poměr celkových příjmů oproti tržnímu podílu, díky relativně nízkým nákladům na provoz této služby. Je pouze otázkou času, kdy se autopůjčovna stane hvězdou. Druhá služba, která se objevila v otaznících, je prodej ojetých aut. Prodej ojetých aut dokázal oproti loňsku zvýšit svůj obrát téměř o 37 %. Je to jediný pozitivní důsledek hospodářské krize, protože lidé dají přednost ojetému vozu za třetinovou cenu, než kupovat nový vůz.

Psi – do této kategorie, se žádná služba nedostala. Veškré nabízené služby nejsou vysoce ztrátové, aby je musela firma dotovat, aby je zachránila. Pro firmu je dobře, že žádná ze služeb nespadá do této kategorie a nemusí tedy počítat z výdaji na udržení služby.

8.2 GE model

V této analýze bude posouzena konkurenceschopnost a atraktivita trhu nabízených služeb firmy XY. Při tvorbě matice byly identifikovány dílčí faktory v rámci konkurenceschopnosti a atraktivity trhu a byly určeny jejich konečné hodnoty na základě stanovení vah prezentujících významné faktory pro podnik. Přidělené body ke každému faktoru byly stanoveny na základě rozhovoru s vedením firmy. Součtem násobků vah a bodů bylo zjištěno postavení služeb v dané matici. Rozměry hodnocení byly stanoveny od 1 (nejhorší podmínky) do 6 (nejlepší podmínky).

	Proměnné	Váha	Prodej NA		Prodej OA		Prodej ND		Servis		Autopůjčovna	
			Body	Součet	Body	Součet	Body	Součet	Body	Součet	Body	Součet
Konkurenční postavení	Šíře sortimentu	0,25	5	1,25	2	0,50	6	1,50	6	1,50	5	1,25
	Konkurenční výhoda	0,15	3	0,45	1	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
	Cena	0,20	4	0,80	4	0,80	5	1,00	4	0,80	4	0,80
	Propagace	0,15	5	0,75	2	0,30	3	0,45	4	0,60	2	0,30
	Doplňkové služby	0,25	4	1,00	3	0,75	6	1,50	3	0,75	4	1,00
	Celkem	1,00		4,25		2,50		5,05		4,10		3,63

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9. Hodnocení konkurenčního postavení

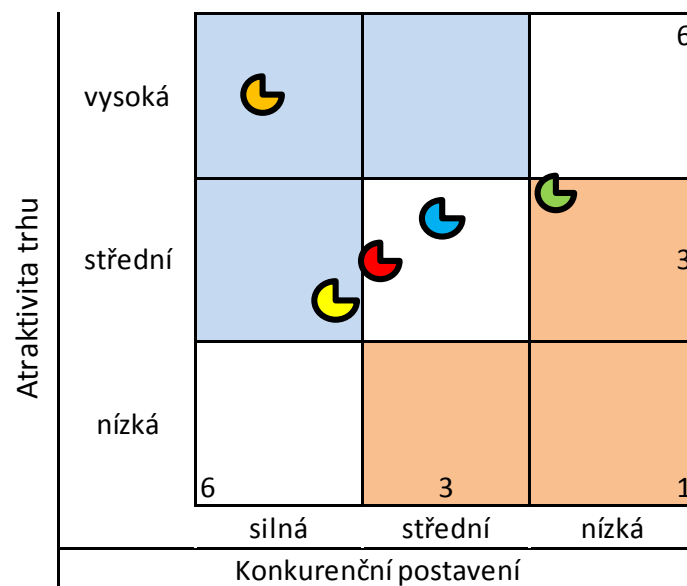
Na obrázku je možno vidět, že nejlepší konkurenční postavení má služba prodeje náhradních dílů. Je to hlavně díky širokému sortimentu náhradních dílů a doplňkovým službám, které jsou k náhradním dílům nabízeny. Náhradní díly jsou prodávány i do ostatních autorizovaných i neautorizovaných servisů. Díky tomu si prodej náhradních dílů stále udržují dostatečný náskok před konkurencí, protože ve Zlíně se jedná o jediný velkoobchod, který nabízí originální náhradní díly pro všechny vozidla značky Ford. Na opačné straně je prodej ojetých vozů. Je to zapříčiněno tím, že společnost se nemůže rovnat autorizovaným bazarům osobních a užitkových automobilů, jelikož si nemohou dovolit tak široký sortiment nabízených aut jako autobazary, ale zákazník se může spolehnout, že auto, které koupí od firmy XY, bude v kvalitním stavu a budou na něm pouze originální díly.

	Proměnné	Váha	Prodej NA		Prodej OA		Prodej ND		Servis		Autopůjčovna	
			Body	Součet	Body	Součet	Body	Součet	Body	Součet	Body	Součet
Atraktivita trhu	Tempo růstu trhu	0,30	2	0,60	5	1,50	6	1,80	3	0,90	5	1,50
	Technologie	0,20	4	0,80	3	0,60	5	1,00	4	0,80	4	0,80
	Sociální faktory	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	2	0,30
	Náklady vstupu na trh	0,20	2	0,40	5	1,00	4	0,80	2	0,40	4	0,80
	Konkurenční rivalita	0,15	6	0,90	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	Celkem	1,00		2,85		4,15		4,65		3,00		3,85

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10. Hodnocení atraktivnosti trhu

Na poli atraktivnosti trhu si nejlépe vede středisko prodeje náhradních dílů, protože jak již bylo zmíněno, firma XY prodává jediná na Zlínsku originální díly a může si dovolit mít vyšší cenu i díky stále se zlepšujícím technologiím a díky zvyšování tempa růstu prodeje náhradních dílů. Nejhuře dopadl faktor týkající se konkurenční rivalry, protože se firma zaměřuje jen na opravy vozů Ford, a proto nemůže přetáhnout potencionální zákazníky od konkurence. Nejhuře si vede prodej nových automobilů. Ve Zlíně jsou snad všechny značky vozů, které se dají na českém trhu koupit a stále se staví nové pobočky. Největší konkurent je pro firmu XY zlínský Samohýl, který si díky svému postavení na trhu, může dovolit stavět nové budovy v okolí jeho komplexu. Atraktivita pro koupi nového vozu se kvůli přetrvávající hospodářské krizi stále snižuje. Prodej ojetých vozů si také drží svou atraktivitu na hodně vysoké úrovni. Je to hlavně v důsledku nabízených po prodejních službách, které firma nabízí. Nejhorším faktorem, který ovlivňuje atraktivitu trhu, jsou sociální faktory. Stále více potencionálních zákazníků preferuje koupit ojetého vozu v důsledku hospodářské krize, a brání tak prodeji více ziskových nových automobilů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11. Model GE

Při celkovém pohledu na GE model je zřejmé, že nejlepší konkurenční postavení s atraktivitou trhu má středisko prodeje náhradních dílů. Podle modelu GE, by si firma mělo toto středisko chránit a dále budovat, protože tato služba je lídrem v celém portfoliu firmy. Firma z ní má největší čistý zisk, a proto by se měla snažit o jeho ochranu.

Prodej nových aut se drží v porovnání s konkurenčním prostředím na dobré pozici. Jedná se hlavně o jeho silnou konkurenceschopnost. Atraktivita trhu pro prodej nových vozů ovšem všeobecně klesá. Nicméně prodejem nových vozů firma dokáže dosáhnout obrovského obratu, i když ne v každém období se jí podaří skončit s celkovým ziskem. Prodej nových aut, je ale pro firmu zásadní službou, kterou nemůže firma přestat nabízet. Přišli by tak o potenciální zákazníky a jejich servisní služby by kvůli odlivu nových zákazníků mohli začít pomalu upadat. Mohlo by se stát, že by se servis pro firmu stal vysoce ztrátovou službou. Od toho by se odvíjel i pokles v ostatních nabízených službách, proto je pro firmu důležité, udržet si prodej nových aut.

Nejhůře dopadlo středisko prodeje ojetých vozů. V porovnání s množstvím bazarů, které jsou v blízkém okolí, nemůže firma držet krok s konkurencí. Firma vykupuje a dále prodává pouze ověřená vozidla, která mají dobrý technický stav, protože se při jejich prodeji za vozy zaručí.

Střediska, která se zabývají půjčovnou aut a servisem by měla firma chránit a dále rozvíjet pro jejich možný budoucí výdělek. Servis je totiž přímo spojen s prodejem náhradních dílů a při jeho zrušení nebo oslabení od konkurence, by mohlo dojít k tomu, že firma ztratí své nejvýnosnější středisko, které se právě zabývá prodejem náhradních dílů.

Při celkovém pohledu si malá firma, drží velmi dobré postavení na trhu. Firma nemá ve svém portfoliu žádnou službu, kterou by musela vyloženě dotovat, aby ji udržela konkurenceschopnou.

8.3 Zhodnocení analýz

Prodej nových automobilů si v matici BCG vede nejlépe. Je to zapříčiněno vysokým ročním obratem, který dosahuje více než 55 %. Ovšem prodejci nových aut musí někdy prodávat auta pod cenou, aby dokázali splnit čtvrtletní limity Ford Motor Company. Při pohledu na GE model, se prodejci daří držet silnou konkurenceschopnost na zahlceném trhu. Většina lidí, kteří kupují nové vozy, dává přednost domácí značce, díky jejich levným náhradním dílům a velké dostupnosti. V prodeji nových užitkových vozů, ale nemá firma XY moc velkou konkurenci ve Zlíně. Díky přijatelným cenám a dobré výbavě, si mnoho podnikatelů vybírá právě vozy Ford. Výhodou koupi vozidla u firmy XY je možnost zapůjčení náhradního užitkového vozu po dobu opravy vašeho vozu. Tudiž zákazníci nezmeškají své pracovní nabídky a ve výsledku jsou všichni spokojeni.

Prodej ojetých vozů je v modelu BCG na pozicích otazníků. To znamená, že budoucnost této služby závisí jen na firmě, jestli ji bude dále rozšiřovat a bude se snažit, aby se i tato služba stala hvězdou, která by později mohla přinášet do firmy velký obnos peněžních jednotek. Podobným výsledkem vyšla služba i v GE modelu. Při porovnání konkurenceschopnosti a atraktivity trhu, se tato služba jeví velmi dobře s ohledem na rozrůstající se počet prodávaných ojetých vozů. Rozrůstající se poptávka po kvalitních ojetých vozidlech, dává firmě XY velkou příležitost, jak si zvýšit podíl na trhu právě pomocí této nabízené služby.

Prodej náhradních dílů je jediná nabízená služba, která dokázala zvýšit svůj růst o více než 10 %. Tudiž prodejem ND si firma vydělá největší podíl z části zisku. Pokud by firma uvažovala o rozšíření působnosti na trhu, mohla by se tato služba stát dojnou krávou a přinášet, tak obrovský obnos peněžních jednotek do firmy. Z pohledu modelu GE je tato služba v nejvýhodnější pozici při porovnání s konkurencí a atraktivitou trhu. Z model GE vychází, že prodej náhradních dílů dokáže obstát v konkurenci, hlavně díky nových technologiím, která firma využívá. U atraktivity je nejlepším faktorem nízká cena, protože firma XY odebírá náhradní díly přímo z výrobní linky a proto si může dovolit mnohdy nižší ceny než konkurence, která musí náhradní díly překupovat.

Servis, který se nachází v matici BCG v pozici hvězd je schopný dále budovat své tržní postavení zvyšovat i své tempo růstu. Ovšem bude potřeba získávat další zákazníky, kteří by využívali servis, ať pomocí pravidelných prohlídek, nebo opravami havarovaných vozů. Firma by se měla snažit zvýšit počet servisovaných vozů, aby se servis, který je vybaven nejnovějšími technologiemi, mohl dál rozvíjet, až by se z něj mohl stát zdroj stálých příjmů. Z pohledu modelu GE se tato služba pomalu dostává do pozice, kdy bude její konkurenceschopnost růst sama a firma nebude muset investovat další finanční prostředky na její zviditelnění. Pro firmu je taková služba velmi vhodná pro nynější investici. Největší nevýhoda firmy by byla, pokud by chtěla rozšířit nabídky služeb u servisu kvůli vysoké vstupní ceně. Oproti konkurenci má firma výhodu v širší jejího sortimentu, nezbyvá již mnoho činností, které by mohla firma nabízet ve svém servise.

Autopůjčovna se při pohledu na BCG analýzu jeví jako velmi nadějná služba, kterou firma nabízí. Ovšem její nízký podíl na trhu služeb jí nedovoluje zvýšit své tempo růstu, tak jak by potřebovala, aby se mohla stát hvězdou. Nejsilnější faktor v konkurenčním postavení je širší sortimentu, protože firma nabízí na půjčení jak osobní, tak i užitkové

vozidla, které je možno si půjčit třeba jen na jeden den, ale i na měsíc. Služba by ale potřebovala zvýšit svou propagaci, aby mohla mít větší šanci na úspěch. Při pohledu na atraktivitu trhu je stěžejním faktorem tempo růstu, protože oproti loňsku se zvýšil o 9 %.

9 SOUČASNÝ MARKETINGOVÝ MIX

Jak již bylo uvedeno výše, firma XY je organizací, která se zabývá především poskytováním služeb a prodejem výrobků. Tato část bakalářské práce bude pojednávat o jednotlivých prvcích marketingového mixu s dalšími přidanými vhodnými „P“ pro organizaci.

- **Služba**

Prodej nových vozů. Je nezbytný jak pro fyzické, tak pro právnické osoby, protože společnost nabízí osobní i užitkové vozy, ke kterým nabízí 5 letý servis podle tabulek.

Prodej ojetých vozů. Firma nabízí možnost odkoupit ojetý vůz a po nutných opravách v jejich autorizovaném servise prodává auto zpět s garanční zárukou.

Prodej náhradních dílů. Společnost prodává originální náhradní díly na všechny typy vozidel značky Ford. Originální díly chrání celou posádku automobilu a na všechny vyměněné originální díly se vztahuje záruční lhůta, která touto opravou nebude ukončena.

Servis zahrnuje veškeré pracovní úkony, které jsou nutné k opravě havarovaného nebo poškozeného auta nebo k pravidelné prohlídce vašeho vozu. Na všechny provedené práce automaticky obdržíte 3 letou záruku na použitý náhradní díl, lak a práci.

Půjčovna vozidel. Zde je možné si vypůjčit jakékoli auto značky Ford. Je na zde na výběr z deseti vozidel, mezi kterými nechybí jak osobní, tak užitková vozidla. Ke všem půjčeným autům je možnost si vypůjčit ještě příslušenství, které bude zákazník potřebovat, nebo které mu ušetří čas a práci.

- **Cena**

Při tvorbě cen se musí firma snažit obstát v konkurenci ostatních servisů a prodejců vozů, proto se snaží veškeré služby nabízet za přiměřené ceny, aby uspokojili požadavky svých zákazníků. Ceny jsou v porovnání s konkurencí působícím v okolí stanoveny níže, a firma se tak stává více konkurenceschopná na trhu. Cena se počítá podle normohodin, které pracovník potřebuje na opravu nebo výměnu dílu.

- **Distribuce**

Firmě XY dodává všechny potřebné náhradní díly originální výrobní linka firmy Ford Motor Company. Tyto náhradní díly jsou obvykle k dispozici do dvou pracovních dnů. Může se stát, že firma XY distribuuje i mezi ostatními pobočkami v rámci sítě Ford.

- **Propagace**

Společnost využívá celou řadu propagačních nástrojů a v rámci propagace neodlišuje prodej vozů a servis. Vždy se v rámci propagace jedná o reklamu celé firmy. I přes to, že se firmě vede po finanční stránce dobře, tak výdaje na propagaci snižuje. Od roku 2009, kdy na propagaci vyčlenila okolo 1 500 000 Kč, snížila částku více než o polovinu na 650 000 Kč.

- **Lidé**

Tuto skupinu představují zaměstnanci. Celkový počet zaměstnanců je 23, z toho je 8 žen a 15 mužů. Kromě pozic finanční manažerky, účetní, mzdové účetní, skladnic a uklízeček vykonávají ostatní práci muži. Největší počet zaměstnanců je v oddělení servisu, kde je vedoucí servisu, přijímací technik, 5 mechaniků, technik karosárny a karosář.

- **Prostředí**

Budova společnosti je nově postavená a je rozdělena do dvou oddělených místností. Téměř polovina budovy je určena pro servis vozů. Prostory jsou vybaveny moderním zařízením, tak aby servis splňoval normy ISO 9001. Další část budovy je určena pro příjem zakázek, pro prodej nových a ojetých vozů a pro autopůjčovnu.

- **Procesy**

Klienti, kteří se potřebují obrátit na firmu s problémem ohledně opravy auta, využití autopůjčovny či koupi nového auta, se dovolají přímo na vyškoleného zaměstnance, který jim poskytne všechny potřebné informace. Nemůže se tedy stát, že by klient zavolal a byl složitě několikrát přepojen.

10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Po provedení analýz portfolia firmy XY, jsem dospěl k názoru, že firma se vydala správným směrem a toho směru se drží. V dnešní konkurenčně tvrdé době je zapotřebí vyhovět požadavkům zákazníků, snažit se o získání nových potencionálních zákazníků a dlouhodobě vykazovat zisk pro rozšíření potencionálně úspěšných služeb. Firma dokáže hospodařit se ziskem a snaží se o posílení služeb, kterým se zrovna nedaří. Portfolio firmy je sestaveno tak, aby firma měla komplexní služby od prodeje aut až po jejich servis s možností zapůjčen vozidla po dobu opravy. Proto bych firmě doporučil následující doporučení:

- Z pohledu BCG matice má dominantní postavení středisko prodeje nových vozů, i když se mu v loňském roce nepodařilo dosáhnout zisku a musel být dotován z ostatních služeb. Proto bych firmě doporučil nechat si udělat průzkum trhu, které typy vozů jdou nejvíce na odbyt a zaměřit jejich prodej více na automobily, které se dají rychleji prodat, i když na nich není takový zisk, jako na ostatních vozidlech. Ford Motor Company nachystal pro své potencionální i budoucí zákazníky den otevřených dveří, kde si mohou zákazníci vyzkoušet vozidla, které by si třeba mohli koupit. Další návrh, který se týká prodeje nových vozů, je provádět zkušební jízdy častěji a ne jen při dni otevřených dveří. Taková doprovodná služba, by mohla přilákat další zájemce o koupi vozidla. Bude také záležet, jak si povedeny nový Ford Focus, který vstoupí na trhu v druhé polovině letošního roku. Pokud by se dařil jeho prodej, znamenalo by to zvýšení obratu celkové firmy.
- Nejvíce nadějná služba, ze které by se mohla podle BCG matice stát dojná kráva, je služba prodeje náhradních dílů. Firmě bych doporučil posílit pozici na straně velkoobchodu a získat tak nové odběratelé náhradních dílů. S větším obratem náhradních dílů bych firmě doporučil pokusit se o zvýšení skladových prostor, pro větší koloběh náhradních dílů. Toto doporučení by si ale žádalo posílení pozic ve skladu a také zvýšení počtu zaměstnanců, kteří by tyto náhradní díly rozváželi. Ze stávajícího jednoho skladníka, který rozváží náhradní díly, bych doporučil firmě najmout ještě jednoho zaměstnance čistě pro rozvoz náhradních dílů a jednoho pracovníka do skladu. Toto doporučení by firmu stálo ročně 600 000 Kč, když počítám s průměrnou mzdou 25 000 Kč. Pokud by se tímto opatřením podařilo firmě zvýšit svůj obrat jen o 3% procenta, mohla by tak získat dalších 990 000 Kč,

což by pro firmu činilo zisk okolo 390 000 Kč. Nynější skladové prostory jsou na celkové ploše cca 1 000 m². Pokud by nestačili skladové prostory, musela by firma uvažovat o rozšíření skladových prostor, což by si vyžádalo větší investici, která by ale mohla být v několika letech splacena.

- Další službu, kterou bych firmě doporučil je rozšířit působnost autopůjčovny. Firma má dostatek vozů na půjčení, ale podle mě, by musela investovat do propagace této služby, protože jsem doposud nevěděl, že nějakou takovou službu firma nabízí. Propagaci bych zaměřil na Zlínský kraj a využil bych zdejších médií, jako jsou regionální rádia. Na měsíční spot v rádiu, který by se vysílal 5x denně by firma musela investovat zhruba 250 000 Kč. Dále bych využil držáky v MHD ve Zlíně, které by stály na měsíc 30 000 Kč. Jednalo by se o vysokou investici, která by mohla firmě přinést navýšení o 15 %. Pokud by se firmě podařilo dostat do podvědomí zákazníků i jako autopůjčovna, mohl by se celkový obrat zvýšit i o 30% což by pokrylo kompletní náklady na propagaci. Této služby, by mohly využívat i podnikatelé, kteří by potřebovali půjčit užitková vozidla, třeba jen na týden na přepravu materiálu.
- Do propagace bych spolu s autopůjčovnou zahrnul i prodej ojetých aut, který se firmě podařilo zvýšit v loňském roce o 37,5 %. Pokud by se firmě podařilo díky propagaci navýšit zisk o stejnou část, jako loni, mohla by firma zvýšit svůj obrat v prodeji ojetých vozů o více než 1 480 000 Kč. Prodej ojetých vozů na rozdíl od prodeje nových vozů navýšili svůj obrat a s probíhající hospodářskou krizí se budou více prodávat ojeté vozy než nové. Tady je velká příležitost pro firmu, aby zvýšila svůj zisk a mohla se stát více konkurenceschopnou.
- Poslední službou je servis. Firmě bych doporučil snažit se udržet stávající zákazníky a pro jejich pravidelné prohlídky vytvořit věrnostní systém, kde by mohli zákazníci získat prohlídku zdarma, pokud by jejich opravy za rok dosáhly dané částky. Zákazníci by mohli ušetřit až 5 000 Kč za servisní prohlídku a firmě by se tak mohl zvýšit odbyt zakázek v servise až o 15 %. Těchto 15 % by mohlo zvýšit celkový obrat až o 1 200 000 Kč.

Kdyby se firma rozhodla pro všechny mé návrhy a doporučení, musela by investovat 880 000 Kč. Celkové navýšení obratu by se ale mohlo zvýšit až o 3 600 000 Kč. Aby ovšem došlo k tomuto navýšení, musely by se vyplnit všechny mé předpoklady o zvýšení poptávky po daných službách.

Pokud by firma chtěla dotovat pouze jednu službu, tak bych jednoznačně doporučil prodej náhradních dílů. Tato služba i přes malý podíl na trhu dosahuje největších čistých zisků. Toto opatření by mohlo firmě pomoci získat další peněžní jednotky. Pokud by se podařilo této službě stát se peněžními krávy, mohla by služba přinést do firmy daleko více peněz než je tomu do teď. I s pohledu GE matice má tato služba jednoznačně nejlepší postavení na trhu i vůči konkurenci. Navíc zvyšující se tempo růstu zaručuje zvyšování ročních zisků.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo zpracovat analýzu portfolia firmy XY, která působí na českém trhu již dvanáctým rokem. Z charakteristiky firmy vyplynulo, že se jedná o společnost, která působí v rámci sítě Ford na českém trhu. Zabývá se prodejem vozů, servisem a doplňkovými službami. Ve firmě je 23 zaměstnanců, kteří svou práci zvládají, a vedení je považuje za svou konkurenční výhodu.

V teoretické práci byly zpracovány základní pojmy, které se týkají analýzy portfolia. Jedná se o produkt, službu a marketingový mix firmy, aby mohla být firma lépe charakterizována. Byly zde popsány BCG a GE matice, které byly použity pro analýzu portfolia v praktické části.

Po identifikaci všech nabízených služeb byly provedeny analýzy portfolia. Jednou z těchto analýz byla analýza BCG, ze které vyplynulo, že firma má dobře nastavené všechny své služby a její postavení na trhu, vzhledem k její velikosti, je poměrně dobré. Totéž vyšlo i z druhé matice GE, kde při porovnání konkurenceschopnosti a atraktivnosti trhu, vyšly nabízené služby velmi dobře. Společnost se své postavení na trhu snaží posilovat rozvojem širší sortimentu u nabízených produktů a nezaměřuje se pouze na fyzické, ale také i na právnické osoby.

Ze získaných informací jsem se snažil sestavit doporučení a návrhy, které by mohly firmě přinést firmě XY nové zákazníky a zvýšit tak jejich konkurenceschopnost.

Společnost by se měla snažit rozšířit své služby, které mají potenciál stát se stěžejní nabízenou službou, která bude do firmy přinášet nejvíce peněžních jednotek. Měla by se snažit o zrychlení dodávek mezi dodavatelem a odběrateli, aby dosáhla zvýšení celkového obrátu.

Domnívám se, že cíl mé bakalářské práce byl splněn, i když nepředpokládám, že by firma využila všech mých návrhů a doporučení. Myslím si však, že některá z návrhů, by pro firmu mohla být tím pravým, aby se dokázala stát více schopnou čelit konkurenci. Doufám, že má práce bude pro firmu alespoň malým přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. FORD MOTOR COMPANY, © 2014. *Ford* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.ford.cz/>.
3. FORD MOTOR COMPANY GROUP, © 2014. *FORD service* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.fordservice.cz/>.
4. FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
5. FORET, M., PROCHÁZKA, P. a T. URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 149 s. ISBN 8025107906.
6. GERONIMO Web Ltd, © 2010-2014. *Auto Viki a.s.* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.autoviki.cz/>.
7. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-2470-447-1.
8. JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 179 s. ISBN 80-7369-995-0.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
10. KEŘKOVSKÝ, M. a O. Vykypěl, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
11. KOTLER, Philip, 1997. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3. upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 789 s. ISBN 80-7187-141-9.
12. KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
13. KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2007. *Marketing*. Praha: Grada, 856 s. ISBN 987-80-247-0513-3.
14. KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2009. *Marketing management*. Vyd. 12. Pearson Prentice Hall, 816 s. ISBN 0-13-145757-8.

15. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012 – 2014. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin*. [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://or.justice.cz/>.
16. SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.
17. SOLOMON, M., MARSHALL, G. a E. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
18. TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck.
19. VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Vyd. 1. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
20. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., akt. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
21. VEBER, J. a kol., 2000. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
22. VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
23. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group
ČPP	Česká podnikatelská pojišťovna
EU	Evropská unie
GE	General Electric
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
SBU	Strategická peněžní jednotka
STK	Státní technická kontrola
TDCi	Značení vznětových motorů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Prodejní síť Ford.....	29
Obr. 2. Nový Ford Focus	31
Obr. 3. Technologie InteractIVE	32
Obr. 4. Ford Ranger	34
Obr. 5. Oprava havarovaného vozidla	38
Obr. 6. Příslušenství k vozu	40
Obr. 7. Nabídka vozů na půjčení	41
Obr. 8. Matice BCG	43
Obr. 9. Hodnocení konkurenčního postavení	45
Obr. 10. Hodnocení atraktivnosti trhu	45
Obr. 11. Model GE	46

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Fixní ceny servisních prohlídek
- P II Úkony zahrnuté v servisní prohlídce
- P III Prohlídka vozu před STK

PŘÍLOHA P I: FIXNÍ CENY SERVISNÍCH PROHLÍDEK



Fixní ceny servisních prohlídek (pro osobní vozy)

BĚŽNÝ SERVIS bez DPH	Duratec			EcoBoost			Duratorq TDCi				
	1,25	1,4	1,6	1,0	1,6	2,0	1,4	1,5	1,6	2,0	2,2
1. Rok/20 000 km	2 645	2 645	2 645	3 471	2 975	3 140	2 727	2 727	2 727	3 223	3 388
2. Rok/40 000 km	3 884	3 884	3 884	4 628	3 802	4 050	3 884	3 884	3 884	4 380	4 380
3. Rok/60 000 km	4 380	4 380	4 380**	5 868	5 455	5 455**	4 793	4 793	5 371*	5 371**	7 521
4. Rok/80 000 km	3 884	3 884	3 884	4 628	3 802	4 050	3 884	3 884	3 884	4 380	4 380
5. Rok/100 000 km	2 645	2 645	2 645	3 471	2 975	3 140	2 727	2 727	2 727	3 223	3 388

* 4571 Kč bez DPH pro motory emisní normy EURO 5

** S automatickou převodovkou Powershift + 4300 Kč bez DPH

BĚŽNÝ SERVIS vč. DPH	1,25			1,4			1,6			1,0			1,6			2,0			1,4			1,5			1,6			2,0			2,2		
	1. Rok/20 000 km	3 200	3 200	3 200	4 200	3 600	3 800	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	
2. Rok/40 000 km	4 700	4 700	4 700	5 600	4 600	4 900	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300		
3. Rok/60 000 km	5 300	5 300	5 300**	7 100	6 600	6 600**	5 800	5 800	6 500*	6 500**	9 100	5 800	5 800	6 500*	6 500**	9 100	5 800	5 800	6 500*	6 500**	9 100	5 800	5 800	6 500*	6 500**	9 100	5 800	5 800	6 500*	6 500**	9 100		
4. Rok/80 000 km	4 700	4 700	4 700	5 600	4 600	4 900	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300	4 700	4 700	4 700	5 300	5 300		
5. Rok/100 000 km	3 200	3 200	3 200	4 200	3 600	3 800	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100	3 300	3 300	3 300	3 900	4 100		

* 5 531 Kč s DPH pro motory emisní normy EURO 5

** S automatickou převodovkou Powershift + 5 203 Kč s DPH



Go Further

PŘÍLOHA P II: ÚKONY ZAHRNUTÉ V SERVISNÍ PROHLÍDCE

FORD SERVICE I

Zahrnuté díly a úkony pro benzinové motory

Servisní interval (km)	20 000 km	40 000 km	60 000 km	80 000 km	100 000 km
Servisní interval (měsíce)	12	24	36	48	60

Materiál	20 000 km	40 000 km	60 000 km	80 000 km	100 000 km
Motorový olej	X	X	X	X	X
Olejový filtr	X	X	X	X	X
Prachový filtr	X	X	X	X	X
Zapalovací svíčka			X		
Článek - čistič vzduchu			X		
Výpustní šroub	X	X	X	X	X
Brzdová kapalina		X		X	
Klimatizace			X		

Zahrnuté díly a úkony pro dieselové motory

Servisní interval (km)	20 000 km	40 000 km	60 000 km	80 000 km	100 000 km
Servisní interval (měsíce)	12	24	36	48	60

Materiál	20 000 km	40 000 km	60 000 km	80 000 km	100 000 km
Motorový olej	X	X	X	X	X
Olejový filtr	X	X	X	X	X
Prachový filtr	X	X	X	X	X
Článek - čistič vzduchu			X		
Palivový filtr			X		
Výpustní šroub	X	X	X	X	X
Brzdová kapalina		X		X	
Klimatizace			X		



Go Further

PŘÍLOHA P III: PROHLÍDKA VOZU PŘED STK

PROVEDEME MĚŘENÍ EMISÍ NA VOZECH FORD



ZAJISTÍME PŘÍPRAVU A PROVEDENÍ STK



Prohlídka/kontrola vozu před STK zahrnuje:

- Kontrola vůle řízení
- Kontrola funkce bezpečnostních pásů
- Kontrola funkce stěračů, ostřikovačů, houkačky
- Kontrola funkce vnějšího osvětlení
- Kontrola zrcátek
- Kontrola výfukového potrubí (koroze, těsnost)
- Kontrola přední & zadní nápravy (vůle, poškození)
- Kontrola úniku oleje (motor, převodovka, rozvodovka)
- Kontrola palivového potrubí (hadičky, trubky)
- Kontrola brzdového potrubí (poškození a koroze)
- Kontrola pneu + ráfků (opotřebení, poškození, dohuštění)
- Kontrola karoserie (koroze, poškození)
- Kontrola pomocného rámu (uchycení, spojení, koroze)
- Kontrola shodnosti vozu s doklady (TP)
- Kontrola povinné výbavy, expirace lékárníčky

Motor	benzinový	naftový
Prohlídka/kontrola vozu před STK	300,-	300,-
Měření EMISÍ vč. vystavení protokolu:	330,-	455,-
Zajištění STK	550,-	550,-
Poplatek STK	537,-	537,-
Celkem bez DPH	1 717,-	1 842,-
Celkem s DPH	2 078,-	2 229,-