

Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta

**Specifické problémy prodeje a problémy
řízení zásob u prodejců osobních
automobilů**

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Lea Kubíčková, Ph.D.

Vypracoval:

Bc. Michal Stehlík

Brno 2015

Poděkování:

Tímto bych chtěl především poděkovat vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Lee Kubíčkové, Ph.D. za trpělivost, ochotu a cenné rady při psaní a tvorbě této práce.

Dále děkuji společnosti CARTec motor s.r.o. a CARent, a.s., především členům prodejního teamu a vedení společností za ochotu a věnovaný čas, při poskytování podkladů a informací potřebných ke zpracování této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji,

že jsem tuto práci: **Specifické problémy prodeje a problémy řízení zásob u prodejců osobních automobilů** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 5. ledna 2015

Abstract

Stehlík, M. *Specific problems of retail and problems of inventory management of the personal cars dealers.*

Diplom thesis, Brno 2015.

The thesis is devoted to identifying of the specifics of the sales and stock management of the sales department of the companies CARTec motor Ltd., an authorized dealer of Jaguar, Land Rover and Range Rover and the company Carent Inc., an authorized dealer and official representative of Ford in the Czech market.

The aim is to analyze the processes associated with the sale of the new cars and stock management of the sales department for both companies, to identify the specifics and differences of a sector in which the companies operate. Subsequently find problematic activities and the bottlenecks in the new car sales and management of the sales stocks and propose solutions to these specific problems

The proposals for solutions of the identified problems and optimization of the individual processes associated with the sale of new cars can not be put into practice and realize due to the reasons of the stringent conditions and requirements from the importers and manufacturers of these brands when operating in an official authorized dealer network.

Companies CARTec motor Ltd. and Carent Inc. should therefore continue to keep the same direction and to practice their trade policy as usual, the sales and service departments operate under the environment and conditions which currently rule the official authorized dealer network and Ford brands JLR almost optimally.

Keywords

automobiles, dealership, retail, specifics, european market, showroom, limits of retail, stock management, ordering, requirements

Abstrakt

Stehlík, M. *Specifické problémy prodeje a problémy řízení zásob u prodejců osobních automobilů.*

Diplomová práce, Brno 2015.

Diplomová práce se věnuje identifikaci specifík v oblasti prodeje a řízení zásob prodejního oddělení společností CARTec, autorizovaného dealera automobilů Jaguar, Land Rover a Range Rover a společnosti CARent, autorizovaného dealera a oficiálního zastoupení značky Ford na českém trhu.

Cílem práce je analyzovat procesy spojené s prodejem nových vozů a řízením zásob prodejního oddělení u obou společností, identifikovat specifika a odlišnosti odvětví, ve kterém společnosti působí. Následně nalézt problémové činnosti a úzká místa v oblasti prodeje nových vozů a řízení prodejních zásob a navrhnout řešení těchto specifických problémů

Návrhy na řešení identifikovaných problémů a optimalizaci jednotlivých procesů spojených s prodejem nových vozů není možné uvést do praxe a realizovat je, z důvodů striktních podmínek a požadavků ze stran importérů a výrobců zmíněných značek při působení v oficiální autorizované dealerské síti.

Společnosti CARTec motor s.r.o. a CARent a.s. by tedy měly i nadále směřovat stejným směrem a svou obchodní politiku praktikovat jako doposud, prodejní i servisní oddělení pracují v prostředí a podmínkách, které aktuálně panují v oficiální autorizované dealerské síti značek JLR¹ a Ford, takřka optimálně.

Klíčová slova

automobily, dealerská síť, prodej, specifika, evropský trh, showroom, limity prodeje, skladové zásoby, objednávání, požadavky, striktní podmínky

¹ Jaguar Land Rover

Obsah

1	Úvod a cíl práce	14
1.1	Úvod	14
1.2	Cíl práce	15
1.3	Metodika	16
2	Teoretická východiska	18
2.1	Charakteristika obchodu, prodeje a jeho instituce.....	18
2.1.1	Obchod.....	19
2.1.1.1	Funkce obchodu	19
2.1.1.2	Charakteristika současného obchodu	19
2.1.1.3	Podíl hlavních činností na maloobchodní ceně výrobku	21
2.1.1.4	Obchodní instituce	22
2.1.1.4.1	Velkoobchod	22
2.1.1.4.1.1	Rozdělení velkoobchodního prodeje.....	24
2.1.1.4.2	Maloobchod.....	25
2.1.1.4.2.1	Rozdělení maloobchodního prodeje.....	26
2.1.1.4.3	Obchod ve výrobě	27
2.1.1.4.4	Obchod s řemeslnými výrobky	27
2.1.1.4.5	Obchod se zemědělskými výrobky	27
2.1.1.5	Základní práva spotřebitelů	27
2.1.1.6	Kodex spotřebitelských práv	28
2.1.2	Prodej	29
2.1.2.1	Řízení prodeje	29
2.1.2.2	Hlavní úkoly prodeje	30

2.1.2.3	Druhy prodeje.....	32
2.1.2.4	Přehled Pravidel Prodeje.....	37
2.1.2.5	Kvalifikace prodávajících.....	37
2.1.2.6	Vztah prodej – marketing	38
2.1.2.7	Prodejní plánování.....	40
2.1.2.7.1	Postup plánování prodeje je možno znázornit následovně.....	40
2.2	Zásoby a řízení zásob	41
2.3	Jak si udržet zákazníka	45
2.3.1	Přístup k zákazníkům.....	45
2.3.1.1	Pozitivní přístup.....	45
2.3.1.2	Moderní způsoby prodeje.....	46
2.3.1.3	Nestanovovat pouze nízké ceny	47
2.3.1.4	Třídění zákazníků	48
2.4	Distribuce a distribuční politika	50
2.4.1	Jednotlivé charakteristiky distribuce.....	50
2.4.2	Funkce distribuce a distribučních cest	50
2.4.3	Jednotlivé toky v distribučních sítích.....	51
2.4.4	Dělení distribučních cest	51
2.4.4.1	Přímá	51
2.4.4.2	Nepřímá.....	53
2.4.4.2.1	Funkce mezičlánků v distribučním řetězce	53
2.4.4.2.2	Typy distribučních mezičlánků.....	54
2.4.4.3	Hlavní faktory ovlivňující charakter a typ distribučních cest	54
2.4.4.4	Jednotlivé kroky distribuční činnosti	55
2.4.4.5	Zákaznický servis v rámci distribučních řetězců	55

2.4.4.6	Typy jednotlivých distribučních strategií.....	55
2.4.4.7	Organizace distribučních cest.....	56
2.4.4.8	Náklady na přepravu	56
3	Specifika autorizovaného dealera	58
3.1	CARTEC motor, s.r.o.	59
3.1.1	Charakteristika jednotlivých činností společnosti.....	63
3.1.1.1	Objednávání, požadované počty, výbava a struktura modelové řady nových vozů	63
3.1.1.2	Náhradní díly na nové modely	65
3.1.1.3	Požadavky a limity počtu povinně prodaných nebo minimálně odebraných vozů.....	66
3.1.1.4	Požadavky při předávání vozu	66
3.1.1.5	Požadavky na prodejní team	67
3.1.1.6	Školení prodejců a prodejního teamu	67
3.1.1.7	Povinná účast na akcích automobilky	68
3.1.1.8	Požadavky na showroom a prodejní prostory.....	69
3.1.1.9	Požadavky na vybavení showroomu.....	69
3.1.1.10	Prodejní marketing.....	70
3.1.1.11	Požadavky na prezentaci a reklamní poutače	71
3.1.2	Specifika a problémy společnosti CARTEC.....	73
3.1.2.1	Specifické požadavky na dealera.....	74
3.1.2.2	Slevy na skladových a předváděcích vozech	76
3.2	Ford CARent, a.s.	77
3.2.1	Charakteristika jednotlivých činností společnosti.....	79
3.2.1.1	Objednávání, požadované počty, výbava a struktura modelové řady nových vozů	79

3.2.1.2	Náhradní díly na nové modely	79
3.2.1.3	Požadavky a limity počtu povinně prodaných nebo minimálně odebraných vozů.....	79
3.2.1.4	Požadavky při předávání vozu	80
3.2.1.5	Požadavky na prodejní team	80
3.2.1.6	Školení prodejců a prodejního teamu	81
3.2.1.7	Povinná účast na akcích automobilky	81
3.2.1.8	Požadavky na showroom a prodejní prostory.....	81
3.2.1.9	Požadavky na vybavení showroomu	81
3.2.1.10	Prodejní marketing.....	82
3.2.1.11	Požadavky na prezentaci a reklamní poutače	83
3.2.2	Specifika a problémy společnosti CARent	84
3.3	Grafické srovnání obou společností v oblasti prodeje nových vozů a tržeb (2009 – 2013).....	85
3.4	Návrhy na zlepšení a řešení jednotlivých specifických problémů společností CARTec a CARent.....	86
3.4.1	CARTec motor, s.r.o.....	86
3.4.2	Ford CARent, a.s.	89
4	Diskuze	92
4.1	CARTec	93
4.2	CARent	94
5	Závěr	95
6	Literatura	98
	Přílohy	101

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení velkoobchodního prodeje	24
Tabulka 2: Rozdělení maloobchodního prodeje	26
Tabulka 3: Slevy na skladových a předváděcích vozidlech společnosti CARTec v prosinci roku 2014.....	76
Tabulka 4: Srovnání počtu prodeje nových vozů (2009 – 2013)	85
Tabulka 5: Srovnání tržeb z prodeje nových vozů (2009 – 2013)	85

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typy pracovníků zodpovědných za příjem objednávek.....	34
Obrázek 2: Land Rover Defender SVR.....	101
Obrázek 3: Land Rover Freelander 2.....	101
Obrázek 4: Land Rover Discovery 4.....	102
Obrázek 5: Land Rover Discovery Sport	102
Obrázek 6: Range Rover Sport SVR (550 koní)	103
Obrázek 7: Range Rover.....	103
Obrázek 8: Nejrychlejší model XE - S.....	104
Obrázek 9: Nejrychlejší model XFR - S	104
Obrázek 10: Nejrychlejší model XJ R.....	104
Obrázek 11: Nejrychlejší model F - TYPE R	105
Obrázek 12: Ford Ka	106
Obrázek 13: Ford Fiesta.....	106
Obrázek 14: Ford B - MAX.....	107
Obrázek 15: Ford Focus.....	107
Obrázek 16: Ford C - MAX.....	107
Obrázek 17: Ford Grand C - MAX.....	108
Obrázek 18: Ford Kuga.....	108
Obrázek 19: Ford S - MAX	108
Obrázek 20: Ford Mondeo	109
Obrázek 21: Ford Galaxy.....	109
Obrázek 22: Architektura exteriérů dle Směrnic korporátního designu JLR. ..	110
Obrázek 23: Reklamní zařízení dle Směrnic korporátního designu JLR.....	111
Obrázek 24: Architektura interiérů dle Směrnic korporátního designu JLR....	112
Obrázek 25: Virtual configurator dle Směrnic korporátního designu JLR.	113
Obrázek 26: Předávací místo dle Směrnic korporátního designu JLR.	114
Obrázek 27: Podrobný mobiliář každého dealera dle Směrnic korporátního designu JLR.	115
Obrázek 28: Reklamní pylon JLR.....	116
Obrázek 29: Loga JLR a jméno dealera	116

Obrázek 30: Recepce JLR.....	117
Obrázek 31: Modelová řada Land Rover a Range Rover.	118
Obrázek 32: Nový model Jaguar XE.....	118
Obrázek 33: Modelová řada Jaguar.	119
Obrázek 34: Ocenění společnosti CARTec pro nejlepší servisní oddělení obou značek v roce 2012.	119
Obrázek 35: Vizualizace přestavby interiéru a showroomu Ford.	120
Obrázek 36: Vizualizace přestavby interiéru a showroomu Ford.	120
Obrázek 37: Vizualizace přestavby interiéru a showroomu Ford.	121
Obrázek 38: Vizualizace přestavby interiéru a showroomu Ford.	121

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Ekonomika a celý evropský trh prochází neustálým vývojem, který se vyznačuje především přechodem od systémů centrálního plánování k systémům založených na tržních principech, kterou kladou důraz především na zákazníka a konečného spotřebitele. Tyto změny velmi výrazně ovlivnily především firmy působících v nově nastolených podmínkách na trhu. Obstát v nynější ekonomice a být konkurenceschopný, znamená po všechny firmy neustálý vývoj a především odpovídající rozhodování vrcholových manažerů a vedení společností v návaznosti na nově nastolené podmínky a principy trhu.

Tradiční a v minulých letech osvědčené způsoby řízení jednotlivých činností společností ztrácejí efektivitu i v těch nejúspěšnějších podnicích, a i ty největší firmy musí hledat stále nové a nové způsoby a myšlenky jak v dnešní době uspět. Podniky snažící se navázat na své dřívější úspěchy, jsou nuceny o tvorbu nových a takových organizačních struktur a obchodních politik, které se budou zaměřovat, podrobně studovat a řídit jednotlivé činnosti podniků samostatně a přitom nahlížet na podnik a všechny jeho činnosti jako na celek. Způsoby řízení především materiálních toků a všech doprovodných a příbuzných činností musí být řízeny tak, aby jejich cílem bylo minimalizovat celkové náklady společnosti na její každodenní chod. Minimalizace nákladů však neznamená snížení kvality a jakosti nabízeného zboží a služeb, a proto zároveň s politikou minimálních nákladů jde ruku v ruce politika maximální jakosti a kvality.

Optimální řízení skladových zásob patří mezi nejdůležitější oblasti, které v podmínkách dnešního trhu určuje konkurenceschopnosti podniků a proto jejich řízení a rozhodování o nich podléhá nevyšším manažerům a vedením společností.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem práce je definovat problémy a specifika prodeje a řízení zásob u prodejců osobních automobilů v oficiálních autorizovaných dealerských sítích na evropském trhu. Konkrétně se bude jednat o porovnání společnosti CARTec motor, s.r.o., autorizovaného dealera a prémiového zastoupení luxusních britských značek Jaguar, Land Rover a Range Rover pro Českou republiku a Rakousko, a společnosti Ford CARent a.s., působící na trhu s osobními automobily jako autorizovaný dealer a oficiální zastoupení značky Ford na našem území.

Díličními cíli bude popsat a zhodnotit vztahy v dodavatelsko – odběratelském řetězci, určit jak se tyto vztahy promítají do oblasti prodeje osobních automobilů, definovat hlavní problémy prodeje a následně určit, jak se projevují v oblasti řízení zásob.

Po analýze jednotlivých procesů, identifikování specifik a nalezení slabých a problémových míst v oblasti prodeje a řízení prodejních skladových zásob navrhnout řešení pro jednotlivá specifika a problémy, a následně zhodnotit, zda je aplikace těchto návrhů ke zlepšení reálná a realizovatelná v podmínkách autorizovaných dealerských sítí.

1.3 Metodika

Proces tvorby této diplomové práce bude probíhat přesně dle zásad pro tvorbu diplomové práce, stanovených v zadání.

Prvním krokem bude seznámení se s danou problematikou, na kterou je práce zaměřena, identifikace nutných a potřebných podkladů a především konkrétních dat, která budou při tvorbě práce zapotřebí.

Při samotné tvorbě práce bude jako teoretické východisko vypracována Teoretická část práce. Zde bude podrobně zpracována problematika, které se práce bude věnovat. Tato část práce bude později sloužit jako podklad pro vypracování analytické části práce. Kapitola nazvaná Teoretická východiska bude podrobně mapovat obchod a prodej a jejich význam pro podnik, druhy, funkce a typy prodejů a obchodu, jednotlivé druhy obchodních řetězců, detailní rozčlenění na maloobchod a velkoobchod a charakteristiku obou typů obchodu. Bude zde také v krátkosti věnován prostor kodexu spotřebitelů a jejich právům a následně i vztahům prodeje a marketingu v podniku. Dále potom bude Teoretická část obsahovat popis zásob, jejich druhů a významu pro podnik, v těsné návaznosti na zásoby prodejního oddělení. Následovat bude část věnovaná vztahům se zákazníky, popisem a charakteristikami jednotlivých zákazníků a přístupů, které je možno z pohledu podniku k těmto zákazníkům zaujmout. Poslední část teoretické části práce bude věnována distribuci a distribučním řetězcům, aby byla pokryta všechna témata, kterým se práce bude věnovat. Celá teoretická část práce bude vytvořena za pomoci odborné literatury a pramenů, uvedených v závěrečné části práce.

Po dokončení teoretické části práce a zpracování všech zmíněných bodů, bude započata tvorba praktické části tzv. vlastní práce. Vlastní práce bude v první části obsahovat charakteristiku odvětví a podmínky, za jakých zvolené společnosti na trhu působí. Za touto charakteristikou budou následovat popisy obou vybraných vzorových společností, spolu s detailním popisem jejich obchodních činností. Po dokončení všech charakteristik odvětví a vzorových společností, bude identifikováno 9 důležitých oblastí, které budou popsány a na nichž budou identifikována jednotlivá specifika charakteristická pro odvětví, ve kterém společnosti působí. Po dokončení popisu

a charakteristik jednotlivých oblastí u obou společností, budou uvedena konkrétní specifika pro dané odvětví a dané společnosti. Budou uvedeny problémy, kterým musí společnosti čelit a závěrem bude provedeno srovnání obou společností v oblasti prodeje nových automobilů a tržeb za tyto nové prodané automobily v letech 2009 – 2013, aby byla graficky demonstrována odlišnost v oblasti prodeje u obou společností, vzhledem k rozdílnému charakteru zastoupených značek u obou společností.

Praktická část práce bude uzavřena uvedením jednotlivých dříve specifikovaných zvláštností a problémů v obou společnostech a každý uvedený problém bude následně doplněn o návrh řešení na zlepšení či optimalizaci jednotlivých specifických problémových oblastí.

V závěru práce bude shrnuto, zda byla práce tvořena tak, jak bylo před započítím samotné tvorby práce zamýšleno, a zda v části práce nazvané Diskuze budou nalezena opatření, která povedou ke zlepšení, či dokonce k optimalizaci jednotlivých procesů, a zda existují překážky implementace těchto doporučení do praxe. V konečné části práce bude vytvořen seznam všech literárních pramenů a zdrojů, kterých bude při tvorbě práce využito.

Práce bude uzavřena přílohami v podobě obrázků jednotlivých modelů, některých specifik, zmíněných v práci a grafů doplňujících firemní statistiky.

2 Teoretická východiska

2.1 Charakteristika obchodu, prodeje a jeho instituce

Obchod, dále také označován jako komerce či prodej je lidská činnost, spočívající ve směňování zboží a služeb za peníze, popřípadě za jiné zboží či službu. Tento způsob obchodu, tedy směňování zboží a služeb za zboží a služby, bývá označován jako Barterový obchod. Obchod bývá ve většině případů realizován jeho účastníky s cílem dosažení zisku, zisk však nemusí být nutným pravidlem fungování obchodu. Každý podnik usiluje o prodej výsledků své činnosti, je to nutné vzhledem k tomu nejen aby mohl dlouhodobě existovat, ale také k tomu, aby se mohl nadále rozvíjet, rozrůstat a zdokonalovat. Prodej je zpravidla realizován na místech k tomu oficiálně určených a speciálně vybavených. V malém měřítku můžou být těmito speciálními místy obchody, ve velkém měřítku můžeme hovořit například o burze jako oficiálním místě určeném k provozování a realizaci obchodu. Mimo nejběžnějšího zboží jako jsou potraviny, tisku a sortimentu uspokojující běžné denní potřeby jednotlivců, je také obchodováno s nemovitostmi, informačními a finančními službami, pobyty o dovolené a v neposlední řadě také celými podniky a geograficky velmi významnými pozemky. Důležitým aspektem je také cena zboží, tedy hodnota zboží, která je určena dohodou prodávajícího a kupujícího subjektu. ^[1, 2, 3]

V odborné literatuře^[1] je prodej charakterizován následujícími slovy: „Prodávat znamená poskytovat zboží za úplatu. Prodejem rozumíme obchodní transakce, při kterých dochází ke směně nabízených výrobků nebo služeb za peněžní ekvivalenty.“ ^[1, 2, 3]

Pro představu největším obchodem v historii je bezesporu obchod mezi Spojenými státy a tehdejším carským Ruskem uskutečněný v minulém století roku 1867, kdy spojené státy získaly území známé jako Aljaška za dnes neuvěřitelnou cenu a to 7,2 milionu dolarů. V dnešní době by tato částka odpovídala hodnotě asi zhruba 260 miliardám. ^[1, 2, 3]

Dále je obchod možno vymezit jako mezičlánek mezi jednotlivými hospodářskými subjekty, tedy výrobou a spotřebou. ^[1, 2, 3]

Z takto formulované charakteristiky obchodu vychází transakční teorie, která je založena na kvantifikaci a popisu jednotlivých transakcí nutných k obchodování v daném obchodním řetězci. ^[1, 2, 3]

Přesnější specifikací této teorie je tzv. Scharův zákon, který pojednává o předpokladech, za jakých je možný vznik mezičlánků v obchodních řetězcích. Vznik a existence jednotlivých mezičlánků je tedy podmíněna množstvím prospěšných a užitečných činností a služeb v oběhu zboží, které právě tyto mezičlánky zajišťují. Čím větší tedy bude počet subjektů na trhu, tím větší bude efektivita obchodního zprostředkování. ^[1, 2, 3]

2.1.1 Obchod

2.1.1.1 Funkce obchodu

Základní funkcí obchodu v kterémkoliv odvětví je uspokojování potřeb zákazníků a tvorba příznivých nákupních podmínek. ^[4]

Mezi další funkce, které by měl správně fungující obchodní řetězec zajišťovat, patří překonání geografických rozdílů mezi místem výroby a místem spotřeby, přeměna dodavatelského (výrobního) sortimentu na obchodní, zajišťování rozsahu obchodního sortimentu, překonání časových nesouladů mezi časem výroby a časem spotřeby, zajišťování racionálních zásobovacích cest a optimalizace celého logistického systému, zajištění kvality prodávaného sortimentu, zajištění platební způsobilosti a solvence vůči dodavatelům a v neposlední řadě také ovlivňování výroby, co do místa, času a množství včetně ovlivňování poptávky. ^[4]

2.1.1.2 Charakteristika současného obchodu

V dnešní době je již nemyslitelná představa o tom, že by společnost mohla existovat bez obchodu a s ním spojených prodejů a nákupů zboží. Úloha prodeje je tedy právem považována za důležitou a nezastupitelnou v soudobé společnosti. S rozvojem obchodu a prodejních technik jde ruku v ruce také rozvoj ostatních oblastí a činností s obchodem spojených. Značným vývoj prošly kromě obchodu také informační a finanční instituce, informační technologie, technické a personální činnosti, propagační a reklamní činnosti a mnoho dalších. ^[1]

V současné době je obchod chápán z hlediska jeho dynamiky dvěma způsoby.^[1]

Dynamickým pojetím obchodu je chápán pohyb zboží a peněz mezi jednotlivými subjekty, institucionální pohled na obchod na něj nahlíží jako na soubor institucí.^[1]

Vzhledem k tomu, že dnes může na trhu obchodovat prakticky každý s každým, je obchod chápán z velmi širokého hlediska. Mizí rozdíly mezi obchodem se spotřebním zbožím a obchodem s výrobními prostředky, avšak v prostředí evropského obchodu se začíná prosazovat členění obchodu na spotřební zboží a výrobní prostředky.^[1]

V případě, že hovoříme o obchodu v užším slova smyslu, je třeba zmínit jednotlivé subjekty, specializující se právě na konkrétní činnosti v obchodním řetězci. Jsou to specializované podniky na maloobchod, velkoobchod a pohostinství.^[1]

I domácí a zahraniční obchod prošel v průběhu času značnými změnami. Mění se historické pojetí a chápání zahraničního a domácího obchodu, dochází k volnému pohybu zboží, služeb a pracovníků, což podněcuje vznik tzv. retailingových firem. Jsou to velké obchodní společnosti mezinárodního významu, vybudované na vlastní maloobchodní síti, které ovšem nevyvázejí pouze svou produkcí, ale také svou maloobchodní činností ve formě know-how.

Následující charakteristiky demonstrují s pomocí čísel jakým vývojem obchod a jeho jednotlivé články prošly a jeho význam v dnešní společnosti. Jako podklad byla použita kniha prodej a reklama z roku 1998 a proto následující údaje porovnávají roky 1990 a roky 1998. Oproti roku 1990 se počet pracovníků v obchodě v roce 1998 zvýšil odhadem až o 60 %, naproti tomu počet lidí pracujících v zemědělství klesl zhruba o 15 %. Nárůst počtu pracovníků ve stavebnictví se pohybuje okolo 10 %, výrazný nárůst však vidíme hlavně v peněžním sektoru, ve kterém oproti roku 1990 působí zhruba o 60 % pracovníků více. Tyto charakteristiky jsou pouze výčtem vybraných odvětví a zdaleka nepopisují celkové změny v obchodě. V dnešní době byl tento nárůst hodnot ještě výraznější.^[1]

Moderní obchod se vyznačuje ohromnou šíří sortimentu s miliony druhů výrobků, z nichž každý má jiné nároky na zacházení a např. manipulaci. Tato skutečnost klade vysoké dodatečné nároky nejen na nové a detailní

informace o jednotlivých produktech, ale také klade dodatečné požadavky na zaměstnance, na jejich vzdělávání, zaškolení a celkově na jejich odbornou kvalifikaci a způsobilost k výkonům práce. Odpovídajícím způsobem musí být také upravovány informační systémy včetně katalogů a distribučních a doručovacích cest, vlastní technické zabezpečení prodeje a v neposlední řadě musí být také odpovídajícím způsobem modernizovány sklady a samotné prodejny, aby vyhovovaly novým výrobkům a novým trendům v oblasti prodeje.^[1]

Obchod a prodej i přes všechny své kvality nemůže ovlivnit skutečnosti, kdy dochází k chybám přímo ve výrobním procesu a do obchodu a následně i do prodeje vstupují vadné a kazové výrobky. V tomto případě musí být zajištěna vhodná reklamační politika podniku tak, aby nebylo poškozeno dobré jméno podniku, a aby nebyla snížena loajalita a důvěra zákazníků. Těmito vhodnými postupy se rozumí alespoň částečné snížení ceny ke kompenzaci nižší jakosti výrobku, výměna vadného zboží či vrácení peněz. I když jsou tyto postupy pro podnik nepopulární, v sázce je dobré jméno obchodníka potažmo dobré jméno celého podniku či obchodního řetězce.^[1]

2.1.1.3 Podíl hlavních činností na maloobchodní ceně výrobku

Maloobchodní cena výrobku se skládá se 3 hlavních činností, které ovlivňují její hodnotu:

- výzkum a vývoj, příprava výroby,
- výroba,
- prodej, servis, poradenství.^[1]

V průběhu vývoje obchodu došlo k tomu, že z původní značné převahy výroby jako hlavního aspektu, který určuje cenu výrobku, dochází k radikálnímu přesunu převahy do obou dalších činností, a to do Výzkumu, vývoje a přípravy vývoje a dále potom do Prodeje, servisu a poradenství. Výroba má v dnešní době malou část na konečné maloobchodní ceně. Tento radikální přesun, se však v průběhu vývoje neděje samovolně, ale má několik významných příčin. Mimo značného zdokonalení prodejních činností a technik, zkvalitnění skladovacích procesů a zabezpečení zboží,

působí velmi výrazně také zvýšení nákladů na reklamní a propagační činnosti, vliv rizik spojených se ztrátami tržeb v důsledku neprodejnosti zboží, způsobených nespolehlivostí zákazníků a dodavatelů a samozřejmě v neposlední řadě také podvodným jednáním prodejců. ^[1]

2.1.1.4 Obchodní instituce

Prodej prostřednictvím velkoobchodu a maloobchodu zajišťuje vhodnou distribuci zboží, potřebné zboží se dostává od výrobců právě k těm spotřebitelům, kteří o toto zboží mají zájem a chtějí ho koupit. V případě služeb, i vzhledem k jejich nehmotné povaze, velkoobchod jako mezičlánek distribuční sítě odpadá. Nákup a s ním spojený prodej v distribuční síti maloobchodů a velkoobchodů významně přispívá k tvorbě národního produktu i národního bohatství. ^[22, 23, 24, 25]

Co se týče charakteristik jednotlivých článků distribučních řetězců, většina autorů a odborných textů přistupuje k této charakteristice stejným způsobem a zmiňuje stejné aspekty fungování a jejich výhody u jednotlivých článků. ^[22, 23, 24, 25]

2.1.1.4.1 Velkoobchod

Velkoobchod je mezičlánkem obchodního řetězce, který se specializuje na nákup zboží ve velkém, ale také na prodej tohoto zboží ve velkých objemech maloobchodníkům, pohostinským zařízením a drobným výrobcům. Velkoobchodník nakupovaný sortiment nijak výrazně nemění, ale většinou jej prodává v tom stavu tak, jak jej nakoupí. Mezi činnosti, které velkoobchod zajišťuje, můžeme zařadit samozřejmě nákup a prodej, dále rozvoz a skladování zboží, pražení a balení kávy, stáčení vín a olejů, balení ovoce a mnoho dalších. ^[22, 23, 24, 25]

Není ojedinělých případem, že velkoobchodník je nezávislý na výrobě. Společnosti působící ve velkoobchodě mají často své vlastní, nebo smluvně vázané výrobní programy. Z tohoto důvodu rozlišujeme tři typy velkoobchodníků. Prvním typem je vyrábějící velkoobchodník, který vyrábí část svého sortimentu, avšak méně než 50 % celkového sortimentu, dále potom výrobce – velkoobchodník, jenž prodává převážně sortiment své vlastní výroby,

vyrábí teda více než 50 % finálního prodáváného sortimentu, posledním typem je velkoobchodník - dohotovitel, jehož činnost spočívá v dotváření a úpravě finálního prodáváného zboží (např. pražení kávy, stáčení olejů a vín, ...). [22, 23, 24, 25]

Mezi speciální typy velkoobchodní činnosti patří například traťový velkoobchod, což je velkoobchodní činnost, při které dochází přímo k rozvozu zboží velkoobchodníkem, je zde zcela absence skladu a skladovacích procesů. Velkoobchodní činnost s označením cash & carry (dále jen C&C) je spojena se vznikem skladů v Německu v roce 1957. Vznik této formy velkoobchodu měla souvislost se změnou struktury zákazníků a měla podporovat drobné podnikatele. V ČR je s konceptem C&C spojeno období po roce 1991, v tomto období po malé privatizaci a v důsledku atomizace trhu (rozpad na malé části) docházelo často k platební neschopnosti podnikatelů. Mezi typické znaky velkoobchodní činnosti formo C&C jsou výhradně velkoobchodní činnost, typickými zákazníky jsou provozovatelé maloobchodu, dále společného stravování a služeb, C&C disponuje velmi širokým sortimentem, samoobslužná forma prodeje, platba zákazníků v hotovosti (cash) a odvoz zboží vlastní dopravou zákazníka (carry). Mezi výhody C&C z pohledu zákazníků patří absence vysokým nákladů na rozvoz zboží, které jsou jinak součástí ceny, možnost každodenního nákupu a s tím spojená nepotřebnost vysokých skladových zásob u zákazníků, možnost prohlédnutí zboží před samotným nákupem, průběžné obohacování nabízeného sortimentu velkoobchodníkem, čerstvost zboží díky jeho vysoké obrátce a v neposlední řadě je výhodou to, že velkoobchodník C&C nakupuje od výrobce velká množství za nízké ceny. Velkoobchod formou C&C má ovšem i své nevýhody, mezi něž patří poměrně úzký nabízený sortiment, nevhodnost skladovacích technologií a také mnohdy nevhodný přístup pro dopravu či nedostatečné parkovací plochy. [22, 23, 24, 25]

2.1.1.4.1.1 Rozdělení velkoobchodního prodeje

Dělení velkoobchodních jednotek a určování jejich druhů či typů, se odráží zejména v následujících oblastech:

- předmět obchodování,
- způsob provozování VO činnosti,
- rozsah vykonávaných funkcí,
- vztah k obchodovanému zboží. [22, 23, 24, 25]

Tabulka 1: Rozdělení velkoobchodního prodeje. [22, 23, 24, 25, práce autora]

Dle charakteru zboží	Se zbožím pro další zpracování Se spotřebitelským zbožím	
Dle prodáváného zboží	Sortimentní Specializovaný	
Dle formy činnosti	Dodávkový Agenturní Samoobslužný Regálový Pojízdný Prodejní sklad Zásilkový	
Provozní typy velkoobchodu	VO s úplnou nabídkou služeb	VO s omezenými službami Obchodní filiálky a obchodní kanceláře výrobců - maloobchodníků

Podrobnější charakteristiky a dělení vybraných typů velkoobchodních jednotek dle různých charakteristik členění:

- Sortimentní
 - plný sortiment potravin,
 - velká část nepotravin,
 - univerzální rozsah nepotravin,
 - široký sortiment potravin i nepotravin.
- Dodávkový (skladový):
 - nejobvyklejší,
 - udržuje zásoby,
 - kompletuje zboží,
 - expeduje zboží,
 - dopravuje zboží.
- Agenturní VO (traťový):
 - zajišťuje a organizuje zásilky,
 - neskladuje zboží,
 - nerealizuje dodávky,
 - přejímá na sebe vlastnictví i riziko. [22, 23, 24, 25]

2.1.1.4.2 Maloobchod

Činnost spočívající v nákupu zboží od velkoobchodníka či přímo z výroby a následný prodej koncovým zákazníkům, bez dodatečných úprav zboží. Jako základní tendenci ve fungování maloobchodu můžeme uvést růst kapacit při snižování počtu jednotek maloobchodníků. Mezi základní charakteristika maloobchodníka patří tvorba vhodného seskupení zboží, dále potom tvorba pohotovostní zásoby pro případ nečekaných a nepředvídatelných situací, stanovování maloobchodní ceny a poskytování maximálně možných dostupných informací o nabízeném a prodávaném zboží koncovému spotřebiteli. [22, 23, 24, 25]

2.1.1.4.2.1 Rozdělení maloobchodního prodeje

Tabulka 2: Rozdělení maloobchodního prodeje. [22, 23, 24, 25, práce autora]

Dle místa prodeje	Realizovaný v síti prodejen	Potravinářský Nepotravinářský
	Realizovaný mimo síť prodejen	Prodejní automaty Přímý prodej Zásilkový obchod Ambulantní prodej E – commerce
Dle forem prodeje	Prodej s převážnou obsluhou zákazníka prodavačem. Prodej, při kterém se zákazník obsluhuje převážně sám. Prodej na objednávku.	
Dle rozsahu poskytovaných služeb	Samoobslužný prodej. S ohraničenou nabídkou služeb. S úplnou nabídkou služeb.	
Dle prodávaného sortimentu	Specializovaný prodej Despecializovaný (univerzální) Plnosortimentní Širokosortimentní Specializovaný Úzce specializovaný atd.	

2.1.1.4.3 Obchod ve výrobě

Realizován prostřednictvím prodeje přes odbytové sklady ve velkoobchodě. Jedná se především o přímý prodej konečnému spotřebiteli, jsou obchodovány velké investiční celky, stroje nebo drobný specializovaný sortiment (např. firemní prodejny s výpočetní technikou). [22, 23, 24, 25]

2.1.1.4.4 Obchod s řemeslnými výrobky

Jedná se o realizaci prodeje v úzce specializovaných prodejnách. Předmětem prodeje jsou výrobky a zboží s vysokým podílem ruční řemeslné práce, často dle starých postupů a zvyklostí. V současné době značně narůstá obliba tohoto sortimentu a tohoto způsobu prodeje. [22, 23, 24, 25]

2.1.1.4.5 Obchod se zemědělskými výrobky

Prodej výrobků na lokálních trzích, nebo drobným podnikům a družstvům prostřednictvím tzv. výkupních organizací. [22, 23, 24, 25]

2.1.1.5 Základní práva spotřebitelů

Vzhledem k tomu, že trh není schopen vyřešit všechny skutečnosti a všechny vzniklé problémy, ve všech státech s alespoň minimálně rozvinutým obchodem patří politika ochrany spotřebitele mezi jednu z nejdůležitějších politik týkající se obchodu, stejně jako např. politika podpory soukromého podnikání.

K počátku politiky ochrany spotřebitele patří projev amerického prezidenta J. F. Kennedyho před Americkým kongresem z roku 1962, kdy uvedl čtyři základní pravidla spotřebitelů.

1. Právo na bezpečnost.
2. Právo na informace.
3. Právo na výběr.
4. Právo být vyslyšen. [1, 8]

2.1.1.6 Kodex spotřebitelských práv

- Bezpečnost
 - právo na bezpečnost služeb a výrobků,
 - tak aby neohrožovaly zdraví, život ale také životní prostředí,
 - volný výběr zboží,
 - svobodná volba zboží za přijatelnou cenu,
 - omezení možnosti monopolních cen, zneužívání smluv, nepoctivého prodeje atd.
- Odškodnění
 - právo na náhradu za vadný výrobek nebo službu, či za škodu způsobenou na majetku či zdraví.
- Informace
 - poskytování důležitých a pravdivých informací o výrobcích a službách,
 - případně zmínka o vedlejších účincích apod.
- Vzdělání
 - požadavek na výchovu spotřebitele, aby se mohl správně rozhodovat.
- Zastupování
 - sdružení spotřebitelů v hnutí,
 - tato hnutí mají významný vliv na rozhodování spotřebitele.
 - základní potřeb
 - právo na uspokojování základních potřeb: potraviny, přístřeší, voda, zdraví, ošetření, vzdělání, dopravy apod.
- Zdravé životní prostředí
 - zabezpečení aby používané výrobků a služby nijak neohrožily životní prostředí a zdraví lidí během jejich používání, a to ani po skončení jejich životnosti a jejich likvidaci.^[1]

2.1.2 Prodej

Každý jedinec, ať už působí v obchodním sektoru či nikoliv, přichází s termíny „prodej“ a „řízení prodeje“ každodenně běžně do styku. I přes to, že je jedná o každodenní záležitost, podrobná a konkrétní definice těchto termínů může být mnohdy pro většinu z nás velmi obtížná. V případě, že hovoříme o prodeji, jedná se o druh obchodní činnosti s úmyslem výměny zboží či poskytované služby za jinou protihodnotu. Tuto protihodnotu může symbolizovat jiný druh zboží či jiná poskytovaná služba, nebo jak to v mnohých případech v dnešní době bývá, můžou být touto protihodnotou peníze či jiná hodnotná věc. ^[2]

Pod pojem prodej můžeme zařadit mnoho různých prodejních situací a činností. V případě že termín prodej velmi zjednodušíme a pod tímto pojmem si představíme pouze úmysl „něco prodat“, je jasné, že takto zjednodušenou činnost doprovází mnoho dalších situací a procesů, bez kterých by se samotný prodej nemohl uskutečnit. Před tím, než dojde k samotnému finálnímu procesu, tedy k prodeji zboží či služby, musí proběhnout velmi složitý a sofistikovaný proces, který každému prodeji předchází. Tento proces zahrnuje celou řadu na sebe vzájemně navazujících činností a charakteristik jako jsou zásady, techniky, dovednosti a pokrytí nespočet prodejních úkolů. Mnoho autorů se snaží prodej popsat a přinést podrobné rady a návody jak tuto obchodní činnost nejlépe organizovat. Literatury zabývající se touto problematikou je teda celá řada, obsahuje jak teoretické znalosti a koncepce tak i praktické rady a odkazy na reálné situace. I přes tuto velkou pozornost věnovanou tomuto tématu, vznikají značné názorové rozepře mezi nezúčastněnými a přímo aktéry prodejních situací. Značné diskuze a názorové rozepře kolem tohoto tématu jsou však ve většině případů pochopitelné, protože od prodeje a činností na něj navazujících odvozuje své živobytí značné procento lidské populace, ať už přímo či nepřímo od příbuzných činností. Na prodeji jsou závislí také ti, kteří se s ním přímo neseťkávají, ale přijdou s ním do kontaktu jako spotřebitelé. ^[2]

2.1.2.1 Řízení prodeje

Řízení prodeje můžeme shrnout jako soubor na sebe navzájem navazujících činností, které obsahují nejen připravování a sestavování prodejních plánů

a strategií, ale také nábor a výběr prodejců a jejich následné vedení, organizování, motivování školení, ale také odměňování. Oblast řízení prodeje by tedy měla zajisté obsahovat i plány v oblasti řízení obratu společnosti za pomoci definování a rozvíjení prodejních strategií a politik, dále řízení prodejních aktivit, definování jejich množství a intenzity, jejich konkrétní zaměření a význam pro podnik a v neposlední řadě také předpovědi účinnosti jednotlivých prodejních aktivit v konkrétních tržních situacích. Činnosti jako řízení prodejních kompetencí je také nutné zařadit do řízení prodeje, protože mají přímý vliv na prodejní výkony a výsledky. Definování a výčet všech aktivit patřících do řízení prodeje by byl velmi náročný a zdlouhavý, avšak „sales management“ de facto obsahuje v podstatě všechny jak sekvenční, tak i paralelní manažerské funkce (plánování, organizování, řízení a kontrola), ale také následné manažerské funkce analytické, rozhodovací a implementační. ^[2]

Je nutné si uvědomit, aby byly prodejní aktivity a samotným prodejem optimální a maximálně účinné, je třeba, aby probíhaly v souladu s předem stanoveným marketingovým a podnikovým plánem. Pouze v tomto případě je možno s určitostí zajistit, prodejní a marketingové činnosti spolu navzájem nesoutěží a nekonkurují si, ale naopak se plně podporují a navzájem doplňují. Vše musí být tedy plánováno a prováděno v systému celopodnikových cílů a filosofii. ^[2]

Pro detailnější pochopení konstrukce a definování prodejních strategií v kontextu celopodnikového chápání, je nejlepší cestou nejprve definovat povahu a strategický cíl konkrétních marketingových plánů a význam, jaký v těchto plánech zaujímá právě prodej. ^[2]

2.1.2.2 Hlavní úkoly prodeje

Jako nejjednodušší cesta k definování hlavních úkolů prodeje je možnost říci, že hlavním úkolem prodeje je „něco prodat“. Tomuto finálnímu úkonu, jako je samotný finální prodej zboží či služeb, předchází celá řada důležitých a nezbytných doprovodných prodejních činností, jako jsou zásady, techniky, důležité osobní i teamové dovednosti pokrývající celou řadu prodejních úkolů. ^[2, 4]

Literatura, která se tímto tématem zabývá, je velmi obsáhlá a rozmanitá. Můžeme v ní nalézt spoustu sofistikovaných přístupů a teorií od koncepčních přístupů až po jednoduché a podrobné návody „jak na to“. Investice podniků do školení zaměstnanců v oblasti prodejních technik jsou velmi vysoké, proto je této oblasti nutno věnovat značnou pozornost. Důvodem této významné pozornosti je velmi jednoduchý, protože ve většině firem představuje samotný prodej ten nejvýznamnější kontakt se samotným zákazníkem. Kvůli neschopnému i nevzdělanému prodejci může selhat i ten nejlépe navržený a naplánovaný soubor marketingových aktivit. Prodejci tedy působí přímo v první linii a pro mnoho zákazníků mohou představovat celou společnost. [2, 4]

Je nutné si však uvědomit, že termín prodej nezahrnuje pouze finální prodej zboží či služeb zákazníkovi, ale představuje mnoho dalších činností a aktivit. Je nutné rozlišovat jednotlivé druhy prodejních situací. Hlavním úkolem prodejce může být například pravidelně a periodicky s určitým časovým harmonogramem dodávat výrobek zákazníkovi. Tyto prodejní situace mají zcela jiné priority a vyžadují zcela jiný přístup prodejce, než například prodejní situace zahrnující prodeje investičních celků průmyslovým zákazníkům. Je nutné dále rozlišovat prodeje, které se soustředí přímo pouze na zahraniční zákazníky, prodeje které se realizují přímo u zákazníků doma a mnoho dalších. [2, 4]

Je nutné proto definovat a podrobně rozlišovat jednotlivé druhy prodeje a jejich priority a nutné aktivity s nimi spojené.

Obecně je však možné hlavní úkoly prodeje jako nadřazeného celku definovat v závislosti na konkrétní konečný cíl prodeje. Cíle prodeje je možno definovat následovně:

- prodat (efektivní prodej s přiměřenými náklady, pro vytvoření zisku),
- poskytnout služby (zákazníkovi k prodanému zboží),
- poskytnout informace (o výrobku, podmínkách apod.),
- získat informace (o konkrétních požadavcích zákazníků a nabídkách konkurence),
- vyhledávat (další) potenciální zákazníky. [2, 4]

2.1.2.3 Druhy prodeje

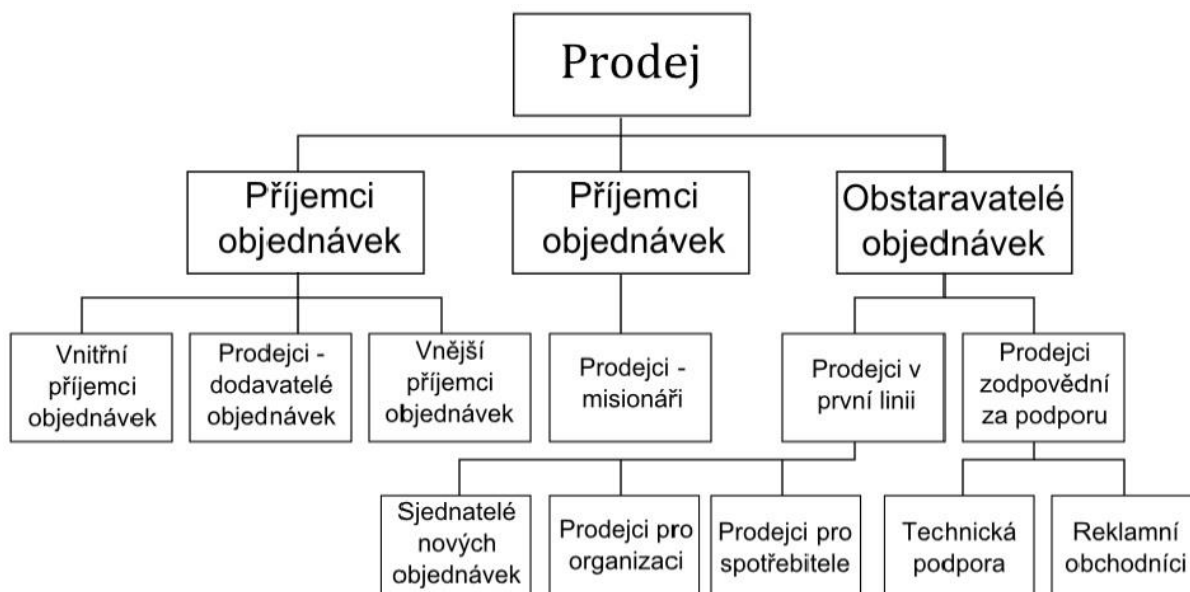
Vzhledem k tomu, že obecně prodej je oblastí velmi rozsáhlou, je možno ji dělit do několika charakteristik do mnoha druhů. V případě, že jako hlavní charakteristiku budeme uvažovat způsob platby neboli úhrady zboží či služeb, můžeme prodej rozdělit na prodej za hotové, na úvěr a prodej na splátky. Z tohoto hlediska má největší zastoupení prodej za hotové. V tomto případě tedy kupující subjekt, tedy zákazník, platí sjednanou cenu zboží přímo v okamžiku uzavření prodejní smlouvy, možná je i pozdější úhrada kupní ceny v předem dohodnutém termínu či lhůtě, tzn. úhrada kupní ceny je dokonce podmínkou vzniku smlouvy (např. samoobsluha). Dalším způsobem koupě s těmito charakteristikami je moment, kdy zaplacení kupní smlouvy se považuje za splnění povinností z již uzavřené smlouvy (např. pultový prodej). Prodejní, respektive kupní cena, je v případě kupní smlouvy oboustranně akceptovaná cena zboží, neboli částka, za kterou je zboží či služba směněna a kdy mění majitele. Tato dohoda o ceně vzniká také tím, že kupující zaplatí prodávajícímu sjednanou částku při převzetí zboží, nebo bezprostředně po převzetí zboží tak, jak je ujednáno v kupní smlouvě. V případě prodeje za hotové, nemusí pouze hotové peníze plnit funkci platidla. Tuto funkci mohou zastávat i jiné zákonné prostředky, především šeky (sporožirové šeky, kreditní karty, šeky peněžních ústavů u prodeje na půjčku apod.). Prodejem za hotové je možno označit také prodej zboží na dobírku, kdy si zákazník zboží vybere a vyzkouší přímo na prodejně, nebo si zboží vybere v katalogu, nebo na webových stránkách a zboží je podnikatelským subjektem zasláno poštou. Zákazník v tomto případě uhradí předem avizovanou kupní cenu při převzetí zboží na poště, či v momentě doručení zboží zásilkovou službou. Finanční vyrovnání následně probíhá mezi zasilatelem zboží a poštou, popřípadě jinou zásilkovou službou. Prodej na úvěr má poněkud odlišné charakteristiky. V tomto případě je kupní cena hrazena až po uplynutí určité, předem stanovené lhůty od uzavření smlouvy. Všechny způsoby prodeje na úvěr se musí řídit zákonem č. 321/2001 Sb., o podmínkách sjednávání spotřebitelských úvěrů. Třetím případem prodeje dle charakteru platby je prodej na splátky, kdy si zákazník či kupující subjekt dohodne s prodávajícím výši jednotlivých splátek, dobu a frekvence, po kterou budou splátky placeny.

Ve smlouvě je možno dohodnout i tzv. ztrátu výhody splátek, což znamená, že při prodlení se splátkou či její nezaplacení může prodávající subjekt žádat po kupujícím úhradu celé zbývajících nezaplacené kupní ceny najednou.^[2]

Dělení prodeje dle charakteru platby však není jediným způsobem jeho dělení. Prodej je možno také dělit i dle mnoha jiných faktorů a charakteristik. V odborné literatuře je například často využíváno dělení na maloobchodní a velkoobchodní prodej. Dále jsou uvedeny způsoby prodeje za pomoci prodejních makléřů a agentů, jež nepřebírají zboží přímo do svého vlastnictví, jejich náplní práce je jakási forma usnadnění nákupu a prodeje a zajišťují jen některé funkce, jako jsou například směnné operace (makléř, agent výrobce, nákupní agent, komisionář, burzy, aukce, veletrhy apod.).^[2]

Prodej je dále možno dělit dle charakteru konkrétního prodejního úkolu. Vzhledem k tomu, že v jednotlivých podnicích existuje nepřeborné množství prodejní práce, jsou v podnicích zásadní rozdíly mezi náplní práce jednotlivých pracovníků v oblasti podnikového prodeje. Jsou zásadní rozdíly mezi těmi, co přijímají objednávky, těmi co objednávky obstarávají a vyřizují a těmi, kteří objednávky obstarávají.^[2]

Existence mnoha druhů prodejní práce je podmíněna různorodým charakterem prodejních situací, tedy prodej a činnosti s ním spojené se liší a odvíjí především od charakteru prodejního úkolu.^[2]



Obrázek 1: Typy pracovníků zodpovědných za příjem objednávek. [2]

V každé společnosti mohou existovat tři typy pracovníků, kteří jsou zodpovědní za přijímání objednávek:

- vnitřní příjemci objednávky,
- prodejci zodpovědní za dodávku,
- vnější příjemci objednávky. [2]

Prodejci – misionáři, takto bývají většinou označováni pracovníci, zodpovědní za vytváření objednávek. Odborná literatura rozděluje pracovníky, mající na starost obstarávání objednávek, do dvou skupin:

- prodejci „v první linii“ (sem můžeme zařadit prodejce obstarávající nové obchody, prodejce pro organizace a prodejce pro spotřebitele),
- prodejci zodpovědní za podporu prodeje (do této skupiny prodejců patří ti, kteří zajišťují například technickou podporu, reklamní obchodníci, prodejci obstarávající objednávky při praktikování přímého prodeje).

Dále je uvedena stručná avšak podrobnější charakteristika jednotlivých typů prodejců:

- Příjemci objednávek
 - vnitřní příjemci objednávek
 - jedná se o typického prodavače v maloobchodní prodejní jednotce, kdy má zákazník naprostou svobodu při volbě zakoupeného zboží či služby,
 - prodávající osoba v obchodě tedy v tomto případě plní pouze transakční úlohu, spočívající v předání zboží a obdržení jeho protihodnotu, nejčastěji peněžního plnění,
 - prodejci – dodavatelé
 - čistě dodavatelé z boží,
 - vnější příjemci objednávek
 - podobné charakteristiky jako vnitřní příjemci objednávek s tím rozdílem, že vnější příjemci zákazníka přímo navštěvují,
 - mezi jejich primární úkoly a zaměření nepatří přímo přesvědčit zákazníka a donutit ho ke koupi, ale především reagovat na jeho individuální požadavky a přání,
 - samotné zboží nedodávají.
- Tvůrci objednávek
 - prodejci-misionáři
 - zejména ve specifických oborech, např. farmaceutický průmysl,
 - úkolem není samotné uzavření obchodu ale přesvědčení zákazníka k preferenci výrobků prodejce.
- Obstaravatelé objednávek

Jejich základní charakteristikou je snaha o to, aby si zákazník či vytipovaná osoba koupila výrobek přímo na místě v momentu prezentace zboží,

 - prodejci v první linii

- prodejci sjednávající nové obchody
 - navazují nové obchody získáváním nových potenciálních zákazníků,
- prodejci pro organizace
 - hlavní pracovní náplní je udržování dlouhodobých a velmi úzkých obchodních vztahů s organizacemi, tedy s právníckými osobami,
- prodejci pro spotřebitele
 - zde se jedná přímo a konkrétní prodej fyzicky přítomného zboží či služby fyzických osobám.

Druhou skupinou pracovníků, nazývanou obstaravatelé objednávek jsou ti, kteří poskytují a zabezpečují prodejní podporu a zázemí pro prodejce v první linii,

- prodejci zodpovědní za podporu
 - prodejci zajišťující technickou podporu,
 - odborníci na výrobek nebo finanční odborníci
 - mohou být stálou součástí týmu, nebo pouze dočasnou,
 - tzv. reklamní obchodníci (podpora při maloobchodních a velkoobchodních prodejkách).^[2]

2.1.2.4 Přehled Pravidel Prodeje

- zajistit přiměřené informace,
- dobře připravit obchodní jednání,
- kromě kvality rozhoduje i prezentace,
- zajistit dobrý průběh jednání,
- získat důvěru kvalifikovaným přístupem – odborností,
- považovat námitky za projev zájmu,
- nenaléhat na zákazníka,
- všechno lze prodat, vše závisí na podmínkách,
- budovat obchodní vztahy a tím získávat stále zákazníky,
- analyzovat vlastní výkonnost. ^[1]

2.1.2.5 Kvalifikace prodávajících

- Ochetný, usměvavý a věci znalý
 - ideální typ prodávajícího,
 - naštěstí jich v moderním obchodě stále přibývá.
- Mrzutý
 - neochotný k zákazníkovi,
 - požívá věty jako: „Co chcete?“, „Ještě něco?“, „Je to všechno?“ atd.
- Zívající
 - neslušný,
 - zívající na celé kolo.
- Roztržitý
 - myšlenkami jinde,
 - zákazník musí opakovat své požadavky.
- Opřený o pult
 - vyjadřuje netrpělivost,
 - většina zákazníků odchází a snaží se prodavače neobtěžovat.
- Diskutér
 - zajímá ho více diskuze s kolegou než zákazník.
- Vychvalovač
 - zpravidla to zákazníka odradí,
 - přehnaně vychvaluje sebe a nabízené produktu. ^[1]

2.1.2.6 Vztah prodej – marketing

Velmi dlouhý vývoj provázel vztahy mezi prodejními a marketingovými činnostmi a následně mezi jejich útvary, avšak tyto dvě důležité oblasti každého podniku nevznikaly současně, prodej historicky jednoznačně předcházel marketingu. [1, 2, 3]

Vzájemný vztah marketingu a prodeje však není v každém podniku stejný, ale závisí a odvozuje se především od respektovaných priorit konkrétním podniku, tedy je dán významem, který je v podniku přikládán právě marketingu, nebo prodeji. Existuje mnoho vlivů, které na tento vztah působí a významně ho ovlivňují, mezi hlavními můžeme zmínit především filosofii a cíle dané organizace. Marketing je v tomto případě vnímán jako určitá forma deštníku, zastřešující oblasti jako marketing a filosofii, přístup k řízení a mnoho dalších. Tento vztah je možno popsat velkou flexibilitou, protože pozice marketingu a prodeje je dána především charakterem organizace, ale také charakterem trhu, cílů organizace, zkušeností vedení organizace atd. [1, 2, 3]

Vzájemnou pozici a oblasti, ve kterých se marketingové a prodejní útvary navzájem ovlivňují je možno popsat pomocí následujících několika charakteristik. Rozdíly mezi prodejem a marketingem:

- prodej klade důraz na produkt, tržby, dnešní trhy, potřeby prodejce,
- marketing naopak klade důraz na předvídání, dlouhodobost, přání zákazníka, očekávání zákazníka,
- prodej prodává už vyrobené zboží,
- marketing nabízí zboží, které bylo vyrobeno podle přání a očekávání zákazníka. [1, 2, 3]

Rozdělení práce a konkrétní význam prodeje a marketingu (oblasti spolupráce mezi prodejem a marketingem).

- Útvar marketingu
 - identifikace zákazníků (hledání, popis, rozlišení),
 - působí na ně komunikačním mixem (ovlivňuje),
 - spolupráce nejen při tvorbě cen,
 - komunikace s prodejním útvarem,
 - zajištění a poskytování poskytuje informací,

- získává a využívá informace prodejního útvaru (fakta, zkušenosti, analýzy),
- celková spolupráce s prodejním útvarem.
- Útvar prodeje
 - Přímý kontakt se zákazníky,
 - Prezentace nabízených výrobků a služeb zákazníkům,
 - uzavírání smluv,
 - především tvorba zpětné vazby od zákazníků,
 - spolupráce s útvarem marketingu na marketingovém zpravodajství,
 - potřebuje od marketingu informace o trhu (ex ante + ex post), účast na výchově prodejců tak, aby správně komunikovali image firmy (školení), spolupráci zejména na tvorbě cen a prodejních programů. ^[1, 2, 3]

V případě, že budeme uvažovat spolupráci těchto dvou funkcí v podniku, je nutné zdůraznit, že marketingové oddělení a marketingové plánování nutně od prodejního oddělení potřebuje v první řadě informace, tedy fakta o číslech (konkrétní data, čísla a hodnoty zjištěné prodeji), dále potom zkušenosti především o reakcích zákazníků na jednotlivé marketingové a prodejní aktivity realizované marketingovým a prodejním útvarem (např. jak se zákazníkům líbila konkrétní reklama a jak na ni reagovali, expertní názory, komentáře atd.). ^[1, 2, 3]

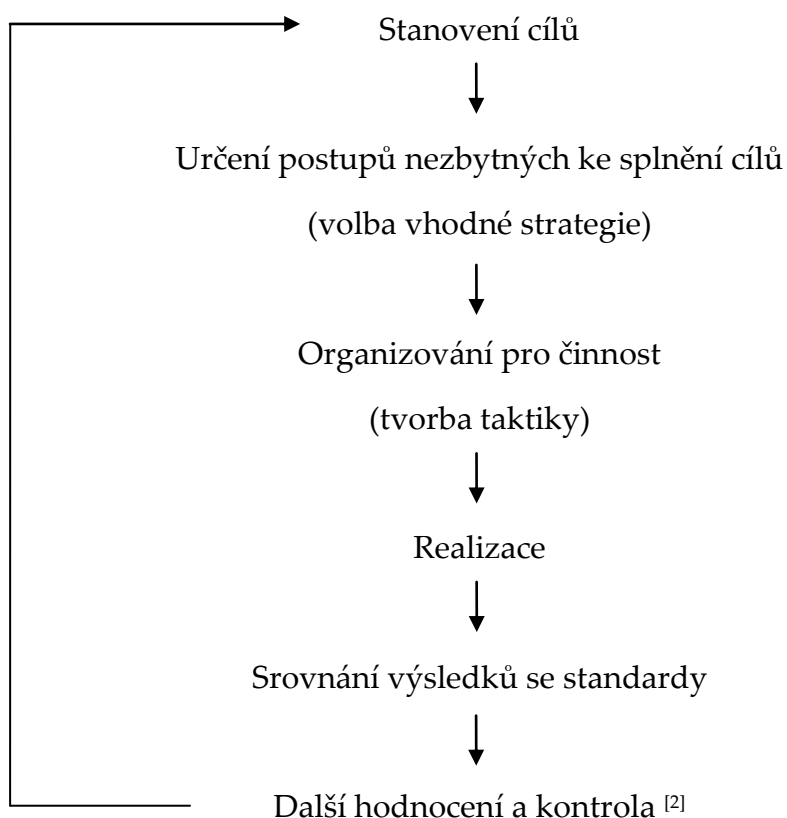
2.1.2.7 Prodejní plánování

Pro podrobnější charakteristiku a především pro možnost detailnějšího pochopení problematiky prodejní a marketingové strategie, je nutné a užitečné si definovat a určit, jaké místo v marketingových plánech společnosti zaujímá právě prodej.^[1, 2, 3]

V odborné literatuře můžeme najít obecné dělení postupu tvorby marketingového plánu za pomoci činností, jejichž anglické ekvivalenty za pomoci prvních písmen tvoří zkratku „MOST“, tedy:

- tvorba poslání (Mission),
- definice cílů (Objectives),
- určení strategie (Strategy),
- volba vhodné taktiky (Tactic).^[2]

2.1.2.7.1 Postup plánování prodeje je možno znázornit následovně



2.2 Zásoby a řízení zásob

Zásoby jsou chápány a popisovány jako jeden z nepostradatelných prvků při zajištění bezproblémového fungování jak výrobních organizací, tak i distribučních sítí. Zásoby představují tu část hodnot organizace, která byla ať už vyrobeny či dodána dodavatelem, ale prozatím nebyla využita a spotřebována ve výrobě, či jiným způsobem využita či každodenním chodu společnosti, která tyto zásoby vytvořila. ^[9, 12]

V případech, kdy hovoříme o teoriích zásob, můžeme toto charakterizovat jako pokusy o modelování a popis procesů spojených s řízením zásob a toto modelování procesů by v ideálním případě mělo ve výsledku vést k jejich optimalizaci. Cílem celého řízení zásob a zásobovací politiky je zabezpečit a zaručit plynulý a bezproblémový chod podniku, bez zbytečně vynaložených dodatečných nákladů způsobených chybnou politikou řízení zásob (Inventory managementu). Optimalizace inventury managementu je dosahováno za pomoci aplikace matematických metod využívaných právě při modelování jednotlivých procesů spojených se zásobováním a skladováním. ^[9, 12]

Všechny společnosti na trhu musí během jejich činnosti v podmínkách dnešního trhu věnovat značnou pozornost stavu zásob na skladě. Důvodem této důsledné pozornosti je fakt, že většina podniků má v zásobách vázaný značný kapitál a tento kapitál může následně velmi chybět při nutnosti financovat například investice směřující k rozvoji podniku, není možné tyto finanční prostředky použít při technickém rozvoji a absence financí může následně ohrozit platební schopnost podniku jako celku. ^[9, 12]

Náklady na zásoby však nejsou spojeny pouze s jejich pořízením a dopravou. Především skladovací procesy a všechny činnosti s nimi spojené představují další finanční zatížení každého podniku. Manipulace se zásobami a k tomu potřebná technika, mzdy pracovníků zodpovědných za manipulaci se zásobami a skladovací procesy, náklady na samotné skladovací prostory, popřípadě náklady spojené se zabezpečením skladovacích prostor (např. náklady na ostrahu atd.) jsou položkami, které se značně promítají do finální výše nákladů na zásoby. Dle studií, zaměřujících se na zásobovací politiku, mohou tyto dodatečné náklady představovat 19 % – 35 % nominální

hodnoty zásob za rok. Velikost kapitálu, vázaného ve skladových zásobách, se pohybuje v průměrné výši zhruba 18 % celkového kapitálu podniku, samozřejmě v závislosti na odvětví, ve kterém podnik na trhu působí. V podnicích působících na trhu ve zpracovatelském průmyslu hovoříme o objemu prostředků vložených do zásob v hodnotě okolo 16 % celkového kapitálu, u obchodních podniků můžeme hovořit až o 20 % a více z celkového kapitálu, vložených do skladových zásob. ^[9, 12]

Jeden z hlavních ukazatelů, podle kterého je zkoumána a rozlišována veškerá politika řízení zásob, je závislost a nezávislost poptávky na velikosti produkce konkrétního podniku. **Závislá poptávka** (Dependent demand) je spojena především s montáží a kompletací finálních výrobků na výrobních linkách, kde je objednáváno přesné množství jednotlivých součástek, které je zapotřebí ke kompletaci finálního, předem daného, počtu výrobků v potřebné kvalitě a jakosti. V případě **nezávislé poptávky** (Independent demand) tento přesný konečný počet není možné stanovit a poptávka po finálních výrobcích v tomto případě není předem daná a v průběhu času kolísá. Zde je nutné stanovení určité formy prognóz o budoucím vývoji trhu a především o budoucím charakteru poptávky. Jsou zapotřebí správné odhady kolísání poptávky k tomu, aby mohl být stanoven správný počet finálních výrobků, počet skladových výrobků a zásob, počet potřebných skladových dílů a také lidské zdroje potřebné k finální kompletaci. ^[9, 12]

Poptávku je možno také dělit na poptávku stejnosměrnou a poptávku nárazovou. V případě, že hovoříme o stejnosměrné poptávce, můžeme s jistotou říci, že požadavky a zájem o výrobek přichází trvale bez větších sezónních a časových výkyvů. Určité kolísání poptávky v čase však nelze vyloučit. V tomto případě se jedná například o trvalou výrobu určitého výrobku, či výrobu nepatrně odlišných výrobků v menších objemech. Při formování zásobovací politiky je možné v podstatě vycházet z hodnot odpovídajících průměrné spotřebě a tyto hodnoty je možno očekávat i v budoucnu. Naopak při uvažování nárazové poptávky, která vzniká u položek a výrobků se závislou spotřebou, podnik vyrábí a produkuje diferencovaný produkt a jeho výroba a produkce není pravidelná. Dochází ke střídání různých výrobků na výrobních linkách, potřeba dílů a výrobků ke kompletaci finálního produktu v tomto případě není potřebou trvalou,

potřeba se mění na potřebu nárazovou vznikající jen v určitých intervalech. Tyto intervaly se vyznačují velmi dlouhou dobou trvání a vzhledem ke svému charakteru vyžadují dosti velký počet dílů a výrobků k finální kompletaci. V případě, že má poptávka nárazový charakter, není možné vycházet z očekávaných průměrných hodnot, jak tomu bylo v předešlém případě. Zde je zapotřebí velmi precizní znalost výrobního procesu, termínů, kdy jsou zapotřebí jednotlivé dodávky materiálu a zboží a také velikost jednotlivých dodávek. ^[9, 12]

Jednotlivé zásoby mohou být rozděleny do následujících 4 okruhů nakupovaných zásob, a to dle stupně rozpracování:

- suroviny a nakupované díly,
- nedokončené výrobky nebo přepracované zboží,
- hotové výrobky,
- náhradní díly a nástroje. ^[10]

U jiných autorů se můžeme setkat s poněkud odlišnějšími způsoby rozdělení zásob do jednotlivých okruhů:

- výrobní zásoby
 - základní, pomocné a režijní materiály, suroviny, polotovary a nakupované díly určené ke spotřebě ve výrobě a během výroby, paliva, nástroje, obaly a obalové materiály,
- zásoby hotových výrobků
 - jinak zvané též distribuční zásoby,
- zásoby zboží
 - výrobky pořízené a nakoupené za účelem dalšího prodeje,
- zásoby rozpracovaných výrobků
 - nedokončené výrobky a polotovary vlastní výroby. ^[9, 12]

Zásoby plní v podniku celou řadu nejrůznějších funkcí, z tohoto důvodu je jejich existence nezbytná a nemůže být redukována na 0. ^[11]

Hovoříme o:

- **Geografické funkci**, z jejíhož názvu je jasné, že v tomto případě se jedná o optimalizaci výroby, výrobních procesů a všech doprovodných procesů pomocí správné politiky řízení zásob.

Problémy a úzká místa výrobních procesů vznikající rozdílnou polohou míst výroby a míst spotřeby. ^[11]

- **Vyrovňovací a technologická funkce** je funkcí zásob, která zabezpečuje a udržuje plynulost výroby a chodu podniku při časových a materiálních nesouladech v jednotlivých výrobních a provozních procesech. Navíc může vhodná politika řízení tohoto druhu zásob značně ušetřit například na dopravních nákladech, kdy doprava větších zásilek bývá levnější. Vyrovňovací a technologická zásoba také napomáhá zajistit plynulost chodu podniku při kolísání výroby v jednotlivých časových intervalech (specifická odvětví fungujících např. v určitých ročních obdobích). ^[11]
- **Spekulativní funkce** zásob spočívá ve vyrovnání očekávaných změn cen jednotlivých položek (např. při očekávání růstu ceny je nakoupeno větší množství pro uspořené nákladů podniku na pořízení zásob, nebo možnost mimořádného výtěžku prodejem pořízených zásob dalším subjektům za vyšší cenu než byla cena pořízení). Zásoby jsou také veličinou, která významně ovlivňuje také hospodářský výsledek podniku a především pozici, jakou podnik na trhu zaujímá. Z hlediska vhodné zásobovací a skladovací politiky by měla být velikost zásob na skladě co nejmenší, naproti tomu z výrobního hlediska by měly být skladové zásoby co největší, přesně tak, aby byla zajištěna plynulost výroby a činnosti podniku. Je tedy zapotřebí najít kompromis mezi oběma myšlenkami, a proto patří politika řízení zásob a samotné zásobovací procesy mezi nejdůležitější strategické a mnohdy i mezi dlouhodobé cíle každého podniku. Existuje řada metod, které při hledání tohoto kompromisu mohou pomoci. ^[11]

2.3 Jak si udržet zákazníka

Nejlepším způsobem získávání nových zákazníků, je výběr z lidí, kteří u společnosti již dříve nakoupili. Tento výběr je nejlepší i v případech, kdy zákazníci nebyli s nákupem na 100 % spokojeni. Každý kontakt se zákazníkem je lepší než kontakt žádný, dokonce i kontakt s nespokojeným zákazníkem je příležitostí k jeho ovlivnění a také příležitostí k prodeji. ^[3]

Můžeme zmínit tři druhy techniky styku a kontaktu se zákazníkem, které jsou obzvláště důležité pro fungování každé společnosti zaměřené na prodej zboží či služeb. ^[3]

Kontakt se zákazníkem a marketingová propagace zboží a služeb založená na změnách cen nabízených produktů, kdy je například nabídnuta standardní služba, nutná v daném období, za nižší cenu nebo dokonce zdarma. (např. akční ceny prohlídek automobilů před zimní sezónou a slevy na zimní vybavení a doplňky). ^[3]

Nedílnou součástí prodejních technik musí být také reklama v médiích a na místech k tomu učených. ^[3]

Třetí a poslední, avšak neméně důležitou, technikou doprovázející prodej zboží a služeb, musí být zaměření činnosti společnosti na styk s veřejností, zákazníky a obchodními partnery. ^[3]

Tento styk s veřejností znamená především ovlivňování třetích stran. Díky dobrých vztahům může společnost získat podporu třetí strany, což zpravidla vede k doporučení zboží a služeb potenciálním zákazníkům. (např. je možno dát tip místním tiskovým médiím a jejich reportérům o připravované společenské akci společnosti, doplněné o přítomnost např. významné osoby. Reportéři, kteří se zúčastní takovéto akce, budou mít následně dobrý materiál na svůj článek a v případě, že na ně jak společenská akce, tak společnost a její výrobky a služby zapůsobí, zajisté se o kvalitách této společnosti ve svém článku zmíní). ^[3]

2.3.1 Přístup k zákazníkům

2.3.1.1 Pozitivní přístup

Zaujmout a následně využít pozitivní přístup při procesu rozhodování kam své zákazníky podnik zařadí je mnohem efektivnější a přínosnější

než pouze čekat, co se stane a kam se zákazníci při svém výběru a nákupním chování zařadí sami. ^[3]

Je nutné například vhodné aranžmá výkladní skříně či výstavních částí podniku, doplněné o vhodný sortiment umístěný do těchto prostor s cílem přilákat zákazníky a podpořit tím jejich obchodní potřeby. Vhodně barevně a prostorově sestavená výkladní skříně či propagační prostory, doplněné o výrobky s momentální nižší cenou, tedy výrobky ve slevách, je velmi vhodným způsobem propagačních a obchodních technik společnosti. ^[3]

U tohoto přístupu je však vhodné velmi detailně znát své zákazníky jako jednotlivce a do jisté míry přizpůsobit a stylizovat reklamní a prodejní prostory tak, aby tyto snahy udělaly dojem právě na cílené zákazníky. Také je nutné vědět jaké výrobky, v jakých barvách a variacích jsou právě žádány, popřípadě jaké barvy a tvary jsou momentálně v kurzu. ^[3]

2.3.1.2 Moderní způsoby prodeje

V moderním pojetí prodeje a obchodu, bylo opuštěno o metody zaměřených na stejné oslovení a stejný přístup ke všem zákazníkům a obchodníci začali pracovat s jednotlivými skupinami zákazníků s podobnými charakteristikami, ne-li se zákazníky jako jednotlivci, z nichž každý potřebuje svůj specifický přístup. ^[3]

Jednotlivé odlišnosti však nemusí být zřejmé na první pohled, jedná se o velmi jemné odlišnosti v nákupním chování u jednotlivých zákazníků. ^[3]

Při aplikaci této myšlenky například na automobilový průmysl, můžeme najít tři základní skupiny zákazníků se specifickými nákupními vlastnostmi. První skupinou mohou být zákazníci, kteří si přejí daný model vozu, ale chtějí auto co nejlevnější bez nadbytečné a drahé příplatkové výbavy. Druhou skupinou jsou kupující, kteří již nepožadují nejlevnější variantu zvoleného modelu, ale jsou ochotni si připlatit za výbavu, kterou ve voze požadují. Třetí skupinou zákazníků automobilových dealerů jsou zákazníci, které nezajímá cena vozu, chtějí mít vždy nejnovější model s nejnovější výbavou, a tito zákazníci většinou volí nejdražší varianty jednotlivých vozů. Pro jednotlivé prodejce je tedy nezbytné své zákazníky co nejrychleji přiřadit do některé ze specifických skupin, tak aby mohli přizpůsobit své nabídky

a obchodní jednání právě specifickým požadavkům a vlastnostem jednotlivých skupin zákazníků. Pro prodejce by bylo samozřejmě nejvýhodnější a nejvýnosnější zaměřit se na zákazníky spadající do třetí skupiny, tedy na ty, kteří utrácejí nejvíc. Takovýchto zákazníků je ovšem nedostatečný počet a proto je nutné se zaměřit ve velkém také na ostatní dvě skupiny, a především první skupině zákazníků ukázat, kde by mohli své peníze utratit, například formou určité slevy, výhodného balíčku či sezónní akce. Prodejci vozů také musí zaznamenat a rozpoznat zákazníky, kteří chtějí vždy nejnovější model a svůj starý model jsou ochotni vyměnit za nový hned, jak nový model přijde na trh. Prodejci tedy sami informují své zákazníky o novinkách a nových modelech mnohdy i dříve, než se oficiální dostanou na trh v dané lokalitě a v případě že je to možné a pro podnik výhodné nabídne možnost výkupu starého modelu jako protihodnotu novému.^[3]

Základem úspěšného prodeje a dobrých obchodních vztahů se svými zákazníky je tedy pro každého prodejce žádoucí znát detailně každého se svých zákazníků, pakliže to charakter obchodu dovoluje, a využívat každé příležitosti k tomu, aby mohl zákazníkovi ušít nabídku přesně na míru jeho potřeb a požadavků.^[3]

2.3.1.3 Nestanovovat pouze nízké ceny

Většina veškerého úsilí podniků na dnešním trhu se zaměřuje na to, aby získaly co možná největší počet zákazníků prostřednictvím nízkých či nejnižších cen svých nabízených produktů a služeb.^[3]

Důležitější je však skutečnost, která říká, že čím více má podnik zákazníků, ať už loajálních či náhodných, tím méně je tento podnik závislý na cenách svých nabízených produktů a služeb. Podnik, jenž má prodej a obchodní politiku zaměřenou pouze na udržování nízkých cen, může v zákaznících a na trhu vyvolat pocit, že kromě nízkých cen nemá co jiného nabídnout. Ideálním stavem fungování každého podniku je tedy situace, kdy má podnik více zákazníků, než je minimum, které je nutné k tomu, aby podnik mohl fungovat.^[3]

Obchodní politika podniku, která se nezaměřuje pouze na levné výrobky, přináší také další výhodu kromě lepšího image podniku. V případě

krize či období horších prodejů, kdy se podnik dostává do nulového zisku, nebo dokonce do ztráty, může do svého sortimentu zařadit právě ono levnější zboží a přilákat tak další zákazníky i v časech, kdy se obchodu příliš dobře nevede.^[3]

Proto je velmi důležité ne pouze se zaměřit na nízké ceny a maximální objemy prodejů, ale také na vhodné nastavení cenové a obchodní politiky a vytvoření dostatečně velkých prostorů pro manipulaci s cenami a sortimentem v období, kdy si to momentální situace na trhu vyžaduje.^[3]

2.3.1.4 Třídění zákazníků

Třídění zákazníků neboli jejich segmentace, je dnešní době uplatňováno mnohem více než kdykoliv dříve. V dnešním světě, kdy každý jedinec má své specifické požadavky a na trhu existuje nepřeborné množství podniků, výrobků a služeb, je nutné nějakým způsobem roztrždit jednotlivé zákazníky s podobnými požadavky a nákupními vlastnostmi do jednotlivých skupin neboli segmentů tak, aby podniky mohly snáze uspokojovat jejich požadavky.^[2,3]

Tímto přístupem dopředného třídění zákazníků, můžou podniky předejít také problémům plynoucích z udržování obchodních vztahů s tzv. „špatným typem zákazníků“. Jedná se o klienty, kteří nechťejí, nebo z jakéhokoliv důvodu nemohou splácet své účty a závazky vůči podnikům. Kdyby podniky plánovaly své podnikání a segmentaci systematictěji, mohou identifikovat „problémové zákazníky“ již na počátku obchodního styku, například dle data jejich plateb. Zda se s platbami zpoždí již při prvních obchodech či nikoliv a mohou tak eliminovat možnost vzniku finančních ztrát již na začátku.^[2,3]

Rozlišení či segmentace zákazníků však není jednoduchým úkolem. Existuje mnoho kritérií a způsobů, jakými je možno toto třídění provádět. Některá kritéria jsou zřejmá již na první pohled, jiná vyžadují podrobnější plánování a analýzy.^[2,3]

Je nutné si klást otázky týkajících se následujících kritérií:

1. Zjevná kupní síla zákazníka.
2. Vzdálenost do místa nákupu.

3. Věk zákazníka.
4. Pohlaví zákazníka.
5. Vzdělání zákazníka.
6. Zaměstnání zákazníka.
7. Velikost domácnosti zákazníka a počtu členů v ní žijících.
8. Motivy nákupu, který ovlivňují následující faktory:
 - sociální tlaky, snaha vyrovnat nebo být lepší než ostatní,
 - sklon k předvádění novým výrobkem,
 - nadšení z nového výrobku pro pouhou radost z jeho vlastnictví,
 - věrnost stejným produktům jako předchozí rodinné generace,
 - věrnost stejným společnostem jako předchozí rodinné generace,
 - strach,
 - nákup je pouze druhotnou záležitostí například při úmyslu získat určitou radu či doporučení. ^[2, 3]

2.4 Distribuce a distribuční politika

Distribuce, jako jeden ze základních pilířů marketingového mixu, můžeme popsat jako soubor a výkon veškerých činností při fungování podniku na trhu, kde dochází ke střetu jednotlivých článků obchodního řetězce, v konečném důsledku tedy ke střetu výrobce a zákazníka.^[6, 7, 13]

Dále můžeme o distribuci hovořit jako o souboru postupů, informací a operací, díky kterým se výrobky dostávají a přesunují z místa svého vzniku do místa prodeje či spotřeby, což je možno zjednodušeně popsat jako umístění zboží na trhu.^[6, 7, 13]

Vzhledem k tomu, že se jedná o nejméně pružný a nejhůře ovladatelný a ovlivnitelný nástroj marketingového mixu, je nutné distribuci a distribuční cesty precizně plánovat již v samotných počátcích celého procesu.^[6, 7, 13]

Distribuční cesty jsou vytvářeny za účelem uspokojení konečné potřeby cílových zákazníků, a symbolizuje a popisuje procesy, jakými se produkty k cílovým zákazníkům dostávají. Distribuce tak umožňuje plynulé a ničím nepřerušované toky jak hmotného zboží, tak i nehmotných informací mezi výrobou a finální trhem konečné spotřeby.^[6, 7, 13]

2.4.1 Jednotlivé charakteristiky distribuce

- Rozhodnutí o charakteru distribuční cesty.
- Zajištění účinného a efektivního splnutí poptávky finálních zákazníků a nabídky výrobce.
- Délka distribuční cesty, především to zda distribuce bude realizována přímou nebo nepřímou formou.
- Určení charakteru distribuce finálních produktů, zda se bude jednat o exkluzivní, selektivní či intenzivní formu.^[6, 7, 13]

2.4.2 Funkce distribuce a distribučních cest

Mezi základní funkce, které musí každý efektivně organizovaný způsob distribuce zajišťovat, patří doprava, tvorba vhodného a zákazníky požadovaného sortimentu, transformace správného množství na finální trh, skladování zboží v případě časových rozdílů mezi dodávkou a spotřebou tohoto zboží, kontaktování jednotlivých článků distribučních cest a v poslední

řadě podávání včasných, správných a pravdivých informací ať už zákazníkům při koupi zboží či služby, tak jednotlivých článkům distribuční cesty. [6, 7, 13]

2.4.3 Jednotlivé toky v distribučních sítích

- Fyzický pohyb
 - hmotný pohyb výrobků produktů, náhradních dílů a příslušenství apod.
- Pohyb vlastnictví
 - změny vlastnických práv.
- Pohyb financí
 - platby mezi jednotlivými subjekty distribuční cesty.
- Pohyb informací
 - kvalitní a pravdivé informace jsou základem dobře fungující distribuční cesty.
- Pohyb propagace
 - reklama, propagační aktivity, seznámení zákazníků s produkty a službami apod.
- Pohyb objednávek, nabídek atd. [14, 15, 16]

2.4.4 Dělení distribučních cest

2.4.4.1 Přímá

Jedná se o distribuční cestu, kdy mezi výrobcem a konečným zákazníkem nefigurují žádné distribuční mezičlánky. Od výrobce, který je zároveň přímo dodavatelem zboží či služby, putuje zboží či služba rovnou k zákazníkovi, který je většinou také přímo uživatelem zakoupených produktů či služeb. [14, 15, 16]

- Výhody
 - přímá komunikace se zákazníkem a lepší informace,
 - zpětná vazba a přímé reakce ze stran zákazníků,
 - stoprocentní možnost kontroly nad kvalitou dodávaných výrobků a zároveň stoprocentní kontrola nad cenou výrobků,
 - možnost jednání o ceně, charakteru a kvalitě výrobků vzhledem k přímému střetu výrobce se zákazníkem.

- Nevýhody
 - obtížnější dostupnost na vzdálené geografické oblasti,
 - nedostatečné prostory a čas na prezentaci výrobků,
 - částečná neznalost místních trhů a zákazníků.
- Formy
 - vlastní podnikové prodejny
 - podomní prodej realizovaný na bázi multilevelu a síťového marketingu,
 - v případě multilevelu se jedná o stav, kdy výrobce sám vytváří vhodné podmínky pro samostatné podnikání nezávislých prodejců, tímto vzniká mnohoveštvná (multilevel) struktura, která je ve výsledku levnější a v mnoha případech účinnější než klasické nepřímé distribuční cesty,
 - prodej z automatu,
 - přímý/direct marketing
 - v případě prezentačních akcí možnost okamžité odezvy,
 - komunikace přímo s drobnými prodejními segmenty či přímo s jednotlivci s cílem vyvolat u oslovených jedinců okamžitou potřebu nákupu či uzavření obchodu,
 - mezi nejvýznamnější nástroje direct marketingu patří telemarketing, zásilkové katalogy, teleshopping, direkt mail – přímá pošta, interaktivní a okamžitý mobilní marketing (SMS, MMS atd.), elektronická média atd.,
 - jako hlavní výhody je možno zmínit pohodlnost této formy distribuce zboží a služeb, jednoduchost a soukromost poskytování, možnost přístupu k širšímu okruhu zboží a v neposlední řadě je to také nástroj pro budování dobrého jména a dobrých vztahů se zákazníky, které jsou v dnešní době velmi účinné. ^[14, 15, 16]

2.4.4.2 Nepřímá

Na rozdíl od přímé distribuční cesty, kdy neexistuje mezičlánek mezi výrobou a spotřebitelem, je tomu u nepřímých distribučních cest přesně naopak.

Jedná o distribuční cesty, kdy mezi výrobcem a konečným spotřebitelem stojí mezičlánek. V případě jednoúrovňových distribučních cest se jedná pouze o jeden mezičlánek, v případě víceúrovňových cest existuje v distribučních řetězcích mezičlánků více. [14, 15, 16]

- Výhody
 - distribuční články jsou profesionály v oboru,
 - lepší dosažitelnost odlehlejších geografických území,
 - lepší specializace na místní trhy a znalost zvyků a chování jednotlivých subjektů na finálních trzích.
- Nevýhody
 - nedostatečná kontrola a moc nad konáním jednotlivých mezičlánků,
 - nepřímé a zdlouhavé distribuční cesty,
 - nesoulad mezi typy jednotlivých distribučních článků a jejich obchodní politiky,
 - velký počet mezičlánků,
 - vyšší cena vzhledem k marži u každého mezičlánku,
 - obtížná kontrola finálního trhu a cenové politiky mezičlánků. [14, 15, 16]

2.4.4.2.1 Funkce mezičlánků v distribučním řetězce

- Obchodní
 - nákup a prodej, komunikace, stimulace zákazníka, formování nabídky a dohody o cenách.
- Logistické
 - příjem, třídění a kompletování zboží, manipulace se zbožím, následné skladování a samozřejmě finální balení a doprava zboží k zákazníkovi.

- Doplnkové
 - obstarávání, třídění a prezentace informací o marketingovém a obchodním prostředí finálního trhu konečné spotřeby, shromažďování informací o zákaznících, finančních a investičních příležitostech apod. [14, 15, 16]

2.4.4.2.2 Typy distribučních mezičlánků

- Obchodní zprostředkovatelé
 - hlavní jejich charakteristikou je to, že samotné zboží nevlastní, ale pouze dojednávají nákup, prodej a samotný obchod,
 - nazývání makléři.
- Prostředníci
 - jsou to distribuční mezičlánky, které po určité časové období zboží přímo vlastní (velkoobchod, maloobchod),
 - podpůrné distribuční mezičlánky,
 - slouží konkrétně k usnadnění směny zboží,
 - zajišťují fyzický pohyb zboží a jeho vhodné skladování,
 - napomáhají v distribučním řetězci s doplňkovými pracemi a sběrem informací (např. výzkumnické a reklamní agentury),
 - zajišťují financování nákupů (banky, logistika, úvěrové společnosti). [14, 15, 16]

2.4.4.3 Hlavní faktory ovlivňující charakter a typ distribučních cest

- Povaha výrobku či služby.
- Povaha a vzdálenost trhu konečné spotřeby.
- Charakter podniku.
- Dostupnost jednotlivých mezičlánků. [14, 15, 16]

2.4.4.4 Jednotlivé kroky distribuční činnosti

1. Proces objednání zboží.
2. Manipulace se zbožím.
3. Skladování zboží.
4. Balení a třídění zboží.
5. Doprava. ^[14, 15, 16]

2.4.4.5 Zákaznický servis v rámci distribučních řetězců

- Předprodejní, prodejní a poprodejní (aftersales) služby.
- Je jedním z nejdůležitějších strategických prvků ve vztahu k zákazníkovi.
- Odlišuje společnost od konkurence.
- V případě kvalitních a spolehlivých servisních služeb přispívá k loajalitě zákazníků a vytváří konkurenční výhodu na trhu. ^[14, 15, 16]

2.4.4.6 Typy jednotlivých distribučních strategií

- Intenzivní
 - snaha o uvedení produktu co největšího počtu prodeje tak, aby byl dostupný vždy, všude a pro každého,
 - především rychloobrátkové zboží typu potravin, drogerie atd.
- Selektivní
 - distribuce za pomoci využití několika prostředníků,
 - jedná se především o zboží občasného nákupu, které slouží po delší časové období, respektive zboží dlouhodobé spotřeby,
 - elektronik, oblečení atd.
- Exkluzivní
 - neboli výhradní distribuce,
 - pouze omezený počet firem neboli dealerů, má právo na distribuci a prodej výrobků,
 - tento způsob volen především u luxusního zboží s vyšší pořizovací cenou,
 - drahé automobil, šperky, luxusní hodinky, luxusní drahé oblečení apod. ^[14, 15, 16]

2.4.4.7 Organizace distribučních cest

- Konvenční distribuční systém
 - mezičlánky tvoří nezávislé ekonomické subjekty,
 - samostatné podnikatelské subjekty.
- Vertikální distribuční systém
 - jednotlivé články distribučního řetězce jsou zapojeny do řízeného systému,
 - výrobci, velkoobchodní a maloobchodní jednotky fungují jako ucelený systém. Jeden člen celého systému vlastní ostatní subjekty, existují mezi nimi oficiální smlouvy, než má z jiných důvodů nad nimi moc a je schopen je přinutit k práci žádoucím směrem,
 - korporační, smluvní a administrativní systémy.
- Horizontální distribuční systém
 - jedná se o spojení dvou a více firem na stejné organizační úrovni, neboli na stejné úrovni jednotlivých mezičlánků v distribučním řetězci,
 - toto spojení se děje s cílem využít novou marketingovou a tržní příležitost (např. banky v obchodních centrech, pojištění aut přímo v prodejnách apod.).^[14, 15, 16]

2.4.4.8 Náklady na přepravu

Přepavní náklady s nimi spojené položky, představují jednu z nejnákladnějších položek v celém logistickém systému.^(6, 7, 14, 15, 16)

U některých výrobků jsou dokonce jejich přepravní náklady tak vysoké, že z velké části ovlivňují a určují konečnou prodejní cenu na finálním trhu. Typickým příkladem výrobků, kde mají přepravní náklady určující slovo, jsou výrobky či sortiment, které mají nízkou hodnotu v přepočtu na hmotnostní jednotku, např. základní stavební suroviny jako písek, uhlí atd. Opakem jsou potom výrobky, u kterých budou přepravní náklady představovat pouze malé procento z prodejní ceny. Mezi tyto výrobky můžeme zařadit např. počítače a výpočetní techniku, kancelářské stroje, elektronické komponenty a součástky a mnoho dalších.^(6, 7, 14, 15, 16)

Můžeme však zmínit obecné pravidlo týkající se vztahu mezi cenou výrobku a přepravními náklady. Toto pravidlo zní ve smyslu, že čím vyšší na podíl zaujímá přeprava na vstupních a výstupních nákladech přeprava, tím důležitější je pro podnik právě efektivní řízení dopravy a optimalizace celého logistického systému. ^(6, 7, 14, 15, 16)

Faktory ovlivňující přepravní náklady a cenu přepravy:

- Faktory související s charakterem výrobku:
 - hustota,
 - skladovatelnost,
 - manipulace,
 - ručení.
- Faktory související s charakterem trhu:
 - míra konkurence v rámci určitého dopravního odvětví a mezi jednotlivými druhy dopravy,
 - rozmístění trhů, které určuje, na jaké vzdálenosti se musí zboží přepravovat,
 - povaha a rozsah vládních regulačních opatření, která se týkají dopravy,
 - rovnováha či nerovnováha dopravy směrem na určitý trh a směrem ven z určitého trhu,
 - sezónnost přesunů výrobků zda je výrobek přepravován pouze vnitrostátně, nebo mezinárodně. ^(6, 7, 14, 15, 16)

3 Specifika autorizovaného dealera

Společnosti, působící v oficiálních autorizovaných dealerských sítích v automobilovém průmyslu na evropském trhu, není možné rozdělit pouze na servis a na prodej nových vozů. Existují však i společnosti zabývající se pouze jednou touto činností, jedná se však spíše o výjimky a i tyto společnosti musí mít smluvní partnery zastávající prodejní či servisní služby. I přes to, že se tyto dva okruhy zastávají hlavní činnosti obou společností a jeví jako vzájemně nezávislé a mnohdy by mohly být ve společnosti provozovány samostatně, v případě autorizace na prodej i servis vznikají mezi těmito činnostmi silné vazby a návaznosti. Prodej i servis musí být vzájemně úzce provázané a navzájem pro sebe generují jak vstupy, tak i výstupy, tedy co je vstupem servisního oddělení, může být výstupem prodejního oddělení a naopak. ^[17, 20]

Autorizovaný dealer podléhá v autorizované dealerské síti příslušnému importérovi, který zajišťuje jeho spojení s výrobcem a který dohlíží a určuje fungování společnosti. Každý dealer je samostatným celkem, který dostává licenci na možnost fungování v oficiální dealerské síti a musí plnit předem stanovené pravidla a požadavky jak importéra, tak samotného výrobce tedy přímo vedení automobilky. ^[17, 20]

3.1 CARTec motor, s.r.o.

Společnost CARTec motor s.r.o., jejíž vznik se datuje do roku 1992, je od roku 1994 největším a nejdéle působícím autorizovaným zastoupením a dealerstvím tradiční britské značky Jaguar Land Rover na Moravě. ^[18]

Společnost již od svého vzniku sídlí v největším městě na Moravě, a to v Brně na Mariánském náměstí. ^[18]

Společnost se pyšní tím, že už od svého vzniku se opírá o vedení s dlouholetými zkušenostmi v prodeji a především v servisu luxusních automobilů. Hlavní myšlenkou a vizí vedení a samotné společnosti je nabídnout zákazníkům pružné a obětavé služby, zajištěné špičkovým, pečlivě vybraným, profesionálně a odborně školeným pracovním týmem, s mnohaletými zkušenostmi v sepisování nejmodernějších automobilů. Prodejní i servisní služby jsou zákazníkům poskytovány v příjemných, nově zrekonstruovaných moderních prostorech, vybavených nejmodernější technikou, vše v souladu s nejpřísnějšími požadavky automobilky. ^[17, 18]

V roce 29. 9. 2011 společnost ve spolupráci a za přísného dohledu importéra Jaguar Land Rover Austria slavnostně otevřela na místě původního sídla společnosti nově zrekonstruované dealerství se stejnou skladbou portfolia britských prémiových značek Jaguar, Land Rover a Range Rover, ke kterým byla v průběhu léta a podzimu roku 2011 přidáno také autorizované dealerství britských motocyklů Triumph. Showroom značky Triumph vznikl v nově zrekonstruovaných prostorách prvního patra původního autosalonu (práce je zaměřena pouze na specifika prodeje nových vozů na evropském trhu a proto o dealerství motocyklů Triumph nebude v práci dále uvažováno). ^[19]

Celý pracovní tým společnosti, skládající se z 20 pracovníků, kteří jsou všichni proškoleni nejmodernějšími a nejnovějšími školicími programy a technikami v oblasti automobilového trhu, je neustále připraven poskytovat bezkonkurenční služby v oblasti prodeje a servisu v jihomoravském regionu. ^[17]

Vedení společnosti v roce 2009 investovalo, za podpory a spolupráce s výrobcem a importérem, bezmála 20 milionů korun do přestavby původního showroomu a sídla společnosti. Tato přestavba znamenala klíčový zlom a počátek zcela nového pojetí dealerské sítě ze strany společnosti CARTec.

Finální myšlenkou této revoluční a nadčasová přestavby bylo vybudovat a vytvořit atraktivní prodejní a servisní centrum pro prémiové britské značky, které budou prezentovány v nadčasových, moderních a účelně zaměřených prostorách, přesně dle požadavků výrobce daných značek, takřka v centru Brna v blízkosti dálnice D1. ^[17, 19]

Projekt celkové přestavby budovy společnosti zahrnoval dvě na sebe navazující etapy. Realizace první etapy zahrnovala vybudování moderní, prostorné a zcela nové servisní haly v pronajaté hale v areálu GITY, nacházejícího se vedle budovy a sídla společnosti. Nová servisní hala disponuje 10 pracovními místy, z nichž 6 je vybaveno heverem, 4 místa jsou volná a slouží k testování a diagnostice sepisovaných vozidel. Servisní hala byla vybudována a vybavena přesně dle požadavků výrobce a v souladu s nejpřísnějšími podmínkami v oblasti nejmodernějšího sepisování automobilů. Samozřejmostí je vybavení veškerým nutným značkovým nářadím, přípravky a diagnostikou. Uvedením servisní haly do provozu na jaře 2010 byla završena první etapa přestavby společnosti. Ve stejném měsíci proběhl audit servisní haly od výrobce a importéra a společnost mohla oficiálně uvést novou halu do provozu. Na podzim stejného roku započala druhá, mnohem náročnější etapa. Druhá etapa zahrnující kompletní přestavbu původní budovy společnosti byla nejen mnohem náročnější na čas ale také na finanční prostředky. Většina prostředků investice putovala právě na realizaci druhé etapy modernizace společnosti. Druhá etapa byla dokončena cca v červnu následujícího roku 2011, kdy během více než 8 měsíců došlo k rozšíření základů původní budovy, na kterých byla vybudována nová. Moderní a architektonicky významná a zajímavá budova, která měla plnit účel nového sídla a provozovny společnosti. Při stavbě bylo samozřejmostí použití moderních materiálů a nejnovějších postupů a technologií a vše se uskutečnilo za pečlivého dohledu a dozoru výrobce a importéra. V Brně tak vzniklo jediné autorizované dealerství prémiových britských značek automobilů Jaguar, Land Rover, Range Rover a motocyklů Triumph, splňující ty nejpřísnější standardy² a měřítko pro udělení licence k provozu autorizovaného dealerství v dealerské síti, do které Česká republika spadá. Nová budova společnosti se může pyšnit

² Standardy jsou měněny přibližně každé 4 – 5 let.

výstavními plochami o rozloze zhruba 600 m², jež jsou rovnoměrně rozděleny mezi jednotlivé značky. Spodní patro zaujímá dvouúrovňový showroom, druhé patro potom náleží showroomu pro motocykly, prostornému oddělení příjmu oprav vybaveného velkoplošnou obrazovkou, on-line napojenou na kamerový systém servisní haly, Wi-Fi internetovým připojením a jednací místností s možností panoramatického výhledu na Mariánské náměstí v Komárově a také na jižní dopravní tepnu., dále se v prvním patře nachází zázemí a kanceláře společnosti spolu s kanceláří vedení a ředitele společnosti a technického ředitele. Celá budova samozřejmě nabízí možnost klimatizovaných prostor s možností nezávislé regulace teploty v jednotlivých prostorách budovy. ^[17, 19]

Stabilní vedení a zaměstnanecký tým společnosti, z nichž většina působí v CARTecu jež od dob jeho založení, je proškolen a průběžně vzděláván všemi dostupnými programy a technikami. Online napojení na helpdesk³ výrobce v Británii a možnost každodenního zásobování náhradními díly tak společnosti umožňuje velmi pružně a okamžitě reagovat na jakékoliv požadavky ze stran zákazníků. Například při každém servisu vozidla je vozidlo napojeno online přímo na výrobce do Velké Británie a je kontrolováno, zda byly u vozidla provedeny všechny předepsané servisní akce a speciální opravy vyhlášené přímo výrobcem. Aktualizace softwaru a programového vybavení vozidel je samozřejmostí každé servisní prohlídky. ^[17]

³ Účelem helpdesku je poskytovat technickou podporu uživatelům. Zadavatel požadavku se prostřednictvím vhodné aplikace spojí s týmem techniků, kteří disponují znalostmi a schopnostmi potřebnými pro jeho vyřešení. Následně je zadavatel buď veden k vyřešení problému či se technik helpdesku připojí přímo na jeho pracovní stanici a problém vyřeší za něj.

Při nasazení externího helpdesku poskytuje firma podporu svým zákazníkům, nebo partnerům.

Zpravidla tedy zřídí pracoviště s kvalifikovanými pracovníky a zákazníci nebo partneři se na toto pracoviště obrazejí buď telefonicky, pomocí mailu nebo přes helpdeskovou aplikaci.

Má-li firma helpdeskové pracoviště, které musí přijímat denně velké množství požadavků, vyplatí se jí implementovat specializovanou helpdeskovou aplikaci. Tato aplikace pak zpravidla nabízí přehledné rozhraní pro řešitele požadavků a případně i pro jejich zadavatele. Řešitelé díky ní mají požadavky centrálně na jednom místě, což umožní např. i kontrolu jejich řešení managementem.

Obvyklý princip je takový, že zadavatelé vyplňují speciální helpdeskový formulář, který poté odešlou na helpdeskové pracoviště. Tam je požadavek převzat řešiteli a navázána komunikace s jeho zadavatelem. ^[17]

V létě roku 2011 se společnost CARTec stává jediným oficiálním zastoupení dealerské sítě zmíněných značek na jižní Moravě a stává se prémiovým partnerem rakouského importéra Jaguar Land Rover Austria.^[17]

3.1.1 Charakteristika jednotlivých činností společnosti

Charakteristika jednotlivých činností přímo související s prodeje vozů a jeho specifiky.^[17]

3.1.1.1 Objednávání, požadované počty, výbava a struktura modelové řady nových vozů

Portfolio společnosti obsahuje 3 značky. Jaguar disponuje momentálně nabídkou 6 modelů a to XJ, XF, XK, F - TYPE, F - TYPE Coupe a XE. Výroba modelu XK však již byla v loňském roce ukončena, v letošním roce přijde na trh novinka v podobě modelu XE. Range Rover nabízí 3 modely, Range Rover, Range Rover Sport a Range Rover Evoque a značka Land Rover dává zákazníkům na výběr prozatím ze 4 modelů, Discovery 4, novinky pro letošní rok a klíčového modelu pro příští období Discovery Sport, modelu Defender a modelu Freelander 2, jehož výroba by měla být v průběhu času ukončena. Prozatím tedy společnost může svým zákazníkům nabídnout 13 modelů v nespočetných variantách motorizací a výbav.^[17]

Existují však jistá kritéria stanovená importérem, které musí společnost plnit. Při nedodržení dohodnutých podmínek a nesplnění kritérií týkajících se počtu prodaných vozů atd. přichází společnost a jisté výhody jako jsou dotace na reklamu, vyšší marže, dárky (tablety atd.) pro servisní oddělení při plnění nadstandardních limitů atd. největším negativem je však ztráta dobrého jména společnosti v očích importéra a zástupců fabriky což do značné míry ovlivňuje následné vyjednávací možnosti společnosti. Importérem je předem stanoveno kolik vozů od jaké značky musí společnost mít. Jedná se o dva kusy od každého modelu, s tím že jeden vůz by měl být vystaven na showroomu a jeden by měl být předváděcí. Dokladem toho, že vůz je předváděcí, je podmínka určité doby registrace vozidla na společnost. Tato skutečnost brání spekulativním nákupům a nekalým praktikám dealerů, protože předváděcí vozidla jsou dealerům poskytována za výhodnějších podmínek, než objednané vozy pro zákazníky. Minimální doba požadovaná pro přihlášení vozidla je u Jaguaru zhruba 3 měsíce a Land Roveru a Range Roveru okolo 6ti měsíců.^[17]

Importérem je určen pouze počet vozů, motorizace a stupeň výbavy je plně v režii společnosti, u Jaguaru je pouze stanovena minimální požadovaná výbava, kterou každé auto musí mít. Jsou však určité omezení u jednotlivých značek, aby mohlo být využito dotování vozidla ze strany importéra a vyšší marže na konkrétní vozidlo. Například Jaguar musí obsahovat navigaci, u ostatních značek jsou spíše specifikované modely než jejich konkrétní vybavení k využití dotace. Dotace je možno využít každý kvartál na každý model pouze jednou, za rok je možno pořídit pouze 4 automobily stejného modelu jako automobily dotované.^[17]

Dále existují vozy nazvané Company cars. Takto označená vozidla objedná importér jako nová, následně je na nich najet importérem předem stanovený počet km a vozidlo poté putuje k některému z dealerů za zvýhodněnou cenu. Dealeři pak tyto vozidla používají jako předváděcí, jako náhradní vozidla pro zákazníky či jako vozidla pro zákazníky, kterým nevadí najeté kilometry, ale preferují výhodnější cenu vozidla. Nejedná se však o hodně ojetá vozidla, zpravidla se pohybujeme v řádech okolo 15 000 km, což je v podstatě skoro nové vozidlo. Takovýchto vozidel je společnost povinna odebrat zhruba 5 do roka, vše se odvíjí od celkového plánu prodeje a od skutečného počtu prodaných vozidel v daném roce.^[17]

Co se týče prodeje vozů zákazníkům, je nutné plnit také určité předem stanovené kvóty. Počty vozů jsou stanovovány na začátku roku na období následující. Počet vozidel, která by měla společnost prodat, je dán kompromisem mezi představami a plány společnosti a představami a požadavky importéra, jedná se o dohodu, kde však konečné slovo má importér. Plány prodeje se stanovují na základě odborného posouzení prodejců, expertních odhadů budoucího vývoje ekonomiky a trhu a mnoha dalších. Je předem dohodnut počet vozidel, je dána i modelová skladba prodeje. Určité modely mohou být vzájemně zastupitelné, jinak však nezáleží pouze na počtu prodaných vozidel ale také na počtu jednotlivých modelů. Nesplnění předem dohodnutých plánů se odráží v negativech, která byla uvedena, jako nižší marže, ztráta výhod a vyjednávací síly. I splnění dohodnutého počtu ale nesplnění modelové struktury prodeje má za následek negativní dopady na společnost. Prodejci a společnost však pouze nečekají, až zákazník přijde a vozidlo objedná. Je nutné mít neustále ve výrobě nspecifikovaná vozidla,

kteřá je možno do určitého data ve výrobě upravit dle požadavků zákazníka. Výrazně se tak zkracuje dodací lhůta vozidla zákazníkovi. Standardní délka dodání vozu od objednání je zhruba 3 až 4 měsíce, u některých modelů se může doba dodání vozu pohybovat až okolo 1 roku. Proto se prodejní tým snaží o to, aby měli neustále nějaké vozy zařazené do výrobního procesu. Tento proces objednávání se však neřídí žádnými pravidly, jedná se čistě o subjektivní pocity prodejního týmu a jejich schopnosti předpovídat zájem zákazníků.^[17]

Při objednávání nových skladových vozidel se společnost řídí několika nepsanými pravidly, která si sama vytvořila. Tyto pravidla z velké části vycházejí ze specifického přístupu českých zákazníků k trhu s automobily. V případě nejslabším motorizací jsou objednávana vozidla s nižšími stupni výbavy, nejlepší motory bývají potom doplněny nejvyššími výbavami. Prodejci také při objednávání vozů na showroom ctí pravidlo, že když už je vůz na showroomu tak ať je na co se dívat, proto showroomová vozidla mnohdy nabízí to nejlepší, co u značek lze nalézt. Také český zákazník výrazně ovlivňuje chování prodejců a to především svou odlišností od zbytku evropského trhu. Český zákazník si raději koupí nižší model v lepší výbavě, v Evropě tomu bývá zpravidla naopak. Proto je zpravidla světlou výjimkou objednání modelu, který se výbavou nachází někde uprostřed mezi tou nejvyšší a základní výbavou.^[17]

U vozů Jaguar však vyznává společnost poněkud jinou strategii. Pokud společnost neprodá skladový vůz, který má nyní na showroomu, nebo jako předváděcí vůz, další automobil ve výrobě zadaný nemá. Je to z toho důvodu, že prodej vozů Jaguar poněkud stagnuje a tím pádem není potřeba nabídnout zákazníkům takové množství vozů jako v případě značek Land Rover a Range Rover.^[17]

3.1.1.2 Náhradní díly na nové modely

Společnost má od importéra předepsáno jaké konkrétní náhradní díly na jaké konkrétní modely a v jakém počtu musí na skladě udržovat.^[17]

Především v případě očekávaného příchodu nového modelu jsou stanoveny náhradní díly a doplňky, které společnost musí na skladě mít, ještě než samotné vozidlo na showroom dorazí. V případě, že společnost

předepsané díly včas neobjedná, jsou jim zaslány společně s fakturou a společnost tyto díly musí naskladnit a zaplatit. Při takovém postupu kdy jsou náhradní díly, doplňky či příslušenství zaslány importérem dochází k negativní reakci importéra na dealerovu neochotu zboží včas objednat.^[17]

Samozřejmostí je také připravenost dealera pokrýt poptávku po zimních pneumatikách a zimních doplňcích v zimním období.^[17]

3.1.1.3 Požadavky a limity počtu povinně prodaných nebo minimálně odebraných vozů

Co se týče požadavků na počet odebraným vozidel, striktně jsou stanoveny pouze počty skladovým vozidel na showroomu, předváděcích vozidel, Company cars a náhradních vozidel pro zákazníky.^[17]

Minimální počet prodaných vozidel není ze strany importéra striktně dán, avšak dohoda dealera a importéra o plánu prodeje a stanovení plánovaného počtu prodaných vozidel je závazná a její následné splnění nebo nesplnění má své následky, ať už pozitivní či negativní. V případě nesplnění plánu prodeje však dealer není nucen plánované vozy objednat a odebrat, ale nesplnění plánu má jiné negativní důsledky popsané v bodu 3.1.1.^[17]

3.1.1.4 Požadavky při předávání vozu

Prodejci se při předávání vozu neřídí žádným předem stanoveným protokolem. Jediným požadavkem je, aby zákazník byl seznámen s kompletní výbavou svého vozu a se vším co mu jeho nové vozidlo nabízí.^[17]

Prodejci se tedy při předávání vozidel řídí svými zvyklostmi, většinou však seznámí zákazníka s vnějším vozidla a jeho vnějším vybavením, poté usedají se zákazníkem do vozu a je přijde seznámení s interiérem a kompletními funkcemi vozidla. Jako poslední přijde na řadu jízda a seznámení vozidla a zbylých funkcí za jízdy.^[17]

Vše také záleží na tom, zda má zákazník první vůz dané značky, nebo již několikátý a také na povaze zákazníka. Není ani výjimkou, že předání vozu proběhne pouze předáním klíčků, kdy zákazník buď nemá na předávání a vysvětlování čas, či vozidlo zná a není potřeba dalšího představování.^[17]

Výsledkem všeho však musí být zákazník, dokonale seznámený se svým novým vozidlem a jeho funkcemi a jízdními specifiky.^[17]

3.1.1.5 Požadavky na prodejní team

Konkrétní požadavky na prodejní team jsou jako všechny náležitosti stanoveny ve standardech společnosti. Samozřejmostí je příjemné vystupování, absolvování jednotlivých školení a kurzů (tyto budou podrobněji probrány v bodě 4.1.6), znalost trhu a prodejních dovedností a znalostí.^[17]

Dresscode prodejců není striktně stanoven, ale je doporučen tmavý oblek s košilí a kravatou, není nutné mít na svém oděvu logo značek nebo logo společnosti. Portfolio společnosti a vozů je velmi široké, společnost nabízí jak luxusní supersporty, luxusní limuzíny tak i praktické rodinné vozy každodenního života a proto je nutné být vždy vhodně připraven a adekvátně oblečen akci na kterou se prodejce chystá. Při předávání vozu je prodejce zpravidla oblečen v obleku, ale opět je nutné přihlídnout k charakteru předávaného vozu a především k osobě zákazníka. Při akcích konaných v divadlech, jiných slavnostních místech a předáních luxusních vozů typu Jaguar XJ či Range Rover je samozřejmostí oblek. Naopak při offroadovým akcích, představení kompaktních rodinných vozů, akcích konaných na golfu a mnoho jiných by oblek nevzbuzoval nejlepší dojem a proto prodejní team volí tmavé kalhoty společně s polo tričkem. Velkou výhodou je, že ke každému modelu a značce jsou speciálně vyvedeny řady oblečení a tak například při prezentaci nového modelu Discovery Sport na showroomu zvolili prodejci tmavé kalhoty s bílým polo tričkem s logem a siluetou nově představovaného vozu.^[17]

Dreescode je tedy vhodné zvolit adekvátně akci, nesmí se však zapomenout na to, že je jedná o prodej velmi drahých a luxusních vozů a podle toho musí vypadat také oděv a prezentace prodejního teamu.^[17]

3.1.1.6 Školení prodejců a prodejního teamu

Školení prodejců probíhá dvojí formou. Existují dva druhy školení, kterých se musí prodejní tým účastnit a které musí úspěšně absolvovat.^[17]

Prvním druhem jsou produktová školení, kde se prodejní team dozví konkrétní modely, produkty, prvky výbav atd. Zde se řeší především to, co prodejce zákazníkovi nabízí. Technické školení, což je druhá forma školení prodejního team, naopak věnuje pozornost tomu, jak automobily a jejich výbavy fungují, věnuje se tedy především technické stránce věci a pochopení softwarových prvků výbavy jednotlivých vozidel.^[17]

Dalším významným prvkem školení prodejního teamu jsou také online školení, kurzy a testy. Jak již bylo uvedeno dříve, každý prodejce musí nastudovat určité materiály o novinkách a poté splnit online test s určitou předem stanovenou minimální úspěšností. Nesplnění těchto testů má negativní následky, jako například snížení marží na jednotlivých vozidlech, ztrátu určitých bonusů či nemožnost pracovních cest do zahraničí a účast na zahraničních akcích automobilky⁴.^[17]

Součástí všech vícedenních školení prodejců jsou také kurzy správného chování, vystupování, zdravení, komunikace se zákazníkem či s obchodním partnerem atd.

Dříve bývaly součástí výbavy každého prodejce tzv. TRAININGS PASS, obdoba školního indexu, kam byly zapisovány účasti na jednotlivých školeních a jejich absolvování bylo potvrzeno razítkem s podpisem příslušného nejvyššího školitele. Tyto PASSY však byly v loňském roce zrušeny.^[17]

3.1.1.7 Povinná účast na akcích automobilky

Automobilka JLR pořádá pro svou dealerskou síť během celého roku mnoho akcí, na kterých je nutná účast zástupců každého z dealerů. Jedná se o akce velmi rozmanitého druhu, od představování nových modelů v nejrůznějších koutech světa⁵, přes závodní víkendy s modely F-TYPE v portugalském Estorilu, pozvánky na evropské autosalony až po pozvání na druhý největší ples konaný ve Vídni.^[17]

Podmínkou je, aby se akce účastnil jeden člen prodejního a jeden člen servisního teamu. Na ty největší a nejvýznamnější akce jezdí zpravidla ředitel

⁴ Například při prosincové cestě loňského roku na představení nového modelu Discovery Sport do španělské Barcelony museli mít všichni účastníci předem splněny předepsané online kurzy a testy na daný model.

⁵ Nový Range Rover byl například představen evropským dealerům v Marakéši (Maroko).

společnosti s technickým ředitelem jako zástupcem servisního oddělení. Nutnou podmínkou k tomu, aby se kdokoliv mohl zúčastnit určité akce nestudování a splnění online testů a dosažení určitého minimálního počtu bodů jsou jasně dané, které kurzy musí mít zástupce dealera splněn, aby se mohl účastnit konkrétní akce.^[17]

Výjimečně jsou pořádány akce, kterých se vedení společnosti účastní i s doprovodem. Jedná se o ty největší akce, jako jsou představení nových vozů v pražských luxusních klubech, již zmíněný ples ve Vídni či pozvánka na některý z evropských autosalonů (Ženeva, Frankfurt, Paříž atd.).^[17]

3.1.1.8 Požadavky na showroom a prodejní prostory

Vše od vnějšího vzhledu po barvy a uspořádání interiéru je určeno výrobcem vedením společnosti. Jsou dány všechny nezbytné atributy k tomu, aby se společnost mohla prezentovat přesně tak, jak je automobilkou požadováno a aby byla zřejmá příslušnost dealera k britské prémiové dealerské síti.^[17]

Výrobce zhotovuje manuál se standardy, které by měl plnit každý dealer a podle kterého se musí všichni řídit. Stanovuje také přímo barevné vyvedení interiéru a také určuje společnosti a značky, od kterých by mělo vybavení interiéru být nakoupeno. Tyto značky patří ovšem ve svém oboru k jedněm z nejdražších a proto se jednotliví dealeri snaží nalézt odpovídající varianty například u domácích výrobců, nebo u levnějších ale neméně kvalitních firem.^[17]

Pro představu jak musí moderní dealerství zmíněných značek v dnešní době vypadat a prezentovat se jsou v přílohách uvedeny příklady z manuálu standardů vydané přímo výrobcem.^[17]

3.1.1.9 Požadavky na vybavení showroomu

Vybavení showroomu je rovněž předepsané výrobcem. Je přesně stanoveno, jakým způsobem musí showroom vypadat, jaké barvy a materiály musí být použity. Výrobce rovněž stanovuje přesné uspořádání showroomu a je také daný nábytek, kterým musí být showroom vybaven. Jsou určeny minimální požadované prostory určené pro prezentaci vozů, rozdělení

těchto prostor mezi jednotlivé značky a showroom musí také obsahovat místo pro předání vozu, které musí mít předem stanovené parametry. Prostor na kávu s barem je nutnou samozřejmostí moderního dealera luxusních vozů.^[17]

Každý showroom musí být také vybaven předepsanými reklamními a prezentačními předměty. Stěny s ukázkami laků a příkladů možných variant vyvedení interiéru jsou nedílnou součástí příslušenství určeného především k tomu, aby napomáhaly zákazníkovi optimálně pro něj nakonfigurovat svůj vůz. Postupem času by měl být každý dealer vybaven multimediálním centrem, kde bude možno konfigurovat vůz zákazníka a tuto konfiguraci přenášet na obrazovku v 70% velikosti reálného vozu. Tato část showroomu je však stále ve vývoji a jsou doladovány poslední drobnosti tak, aby mohlo být tohoto multimediálního prvku využito u každého z dealerů.^[17]

3.1.1.10 Prodejní marketing

V oblasti marketingu má společnost velmi volnou ruku při sestavování svého marketingového plánu pro příští období.^[17]

Marketingový ředitel, jehož náplní je právě marketing společnosti, její prezentace a vztahy se zákazníky, může prezentaci společnosti a celý marketing upravit dle svých představ. Nejsou udány žádné povinné akce, které musí společnost realizovat či splnit, výjimkou jsou pouze oficiální prezentační akce, které oficiálně organizuje přímo importér a samotný výrobce a tyto akce tedy musí mít určité předem stanovené parametry, které musí jednotliví dealeri splnit. Jedná se například o akce typu představení nového modelu atd., kdy je přesně stanoveno jakým způsobem musí akce vypadat a probíhat. Tedy mimo oficiálních akcí může společnost provádět jakoukoliv formu marketingu, důležité ovšem je aby společnost nezapomínala na předmět svého podnikání a přizpůsobila tomu svůj marketing a svou prezentaci.^[17]

Společnost se tedy snaží prezentovat v nejrůznější inzerci v luxusních časopisech zaměřených na nákladnější koníčky jako golf, yachting, luxusní hodinky, lodě atd. dále je využíváno reklamních billboardů, bannerů na mostech a nejrůznějších forem venkovní prezentace. Samozřejmostí jsou také reklamní polepy předváděcích a náhradních vozů. Společnost

se mimo jiné věnuje také sponzoringu nejrůznějších sportovních a společenských akcí formou „shuttle servisu“⁶.^[17]

Posledním významnou formou prezentace je vystavení vozů v obchodních centrech, u vchodů nejlepších hotelů v okolí a samozřejmě všude, kde by daný vůz mohli spatřit potenciální zákazníci.^[17]

Určité předem stanovené akce jsou finančně dotované od dealera, je však nutné splnit všechny požadované náležitosti. Jsou předem známa zadání, jak musí akce vypadat, aby ji importér a výrobce dotoval. Vše je nutné doložit fotografickou dokumentací, rozpočtem akce atd.^[17]

Objemu financí, který musí společnost do marketingu každoročně investovat, je závislý na dohodnutém prodejním plánu. Je předepsáno, že na každý automobil z plánu prodeje je třeba investovat cca 200 €. Tedy v případě, že plán prodeje je stanoven na počtu 100 automobilů, je třeba minimálně investovat $100 * 200 \text{ €} = 20\,000 \text{ €}$, v přepočtu necelých 600 000 Kč. V případě že je tato částka splněna a společnosti se podaří splnit plán prodeje, může být marketing ze strany importéra a výrobce dotován až do výše 50 %.^[17]

3.1.1.11 Požadavky na prezentaci a reklamní poutače

V oblasti požadavků na to, jak musí prezentace a veškerý reklamní materiál a reklamní poutače vypadat, jsou velmi striktní a přísná pravidla. Je přesně stanoveno jak, co a kde se bude prezentovat. Jsou předepsány dokonce i přesné fotografie, které mohou být prezentovány. Marketingový manager má přístup do systému automobilky, kde jsou předem definovány fotografie a rozměry. Je možno pouze vybrat fotografii a zadat potřebný rozměr, IT team výrobce potom fotku přesně upraví dle požadavků dealera a odešle ji na jeho portál. Pro jednotlivé akce jsou předem nadefinovány 3 – 4 vzory jak musí prezentace a fotografie vypadat, dealer si pouze může vybrat jeden ze vzorů.^[17]

Jsou dána také velmi striktní pravidla pro prezentované fotografie, kdy jsou přesně stanoveny modely a prostředí jak budou prezentovány. Například fotografie vozů Jaguar musí vypadat jako by bylo vozidlo v pohybu, v případě prezentace obou značek na stejné fotografii, je předem dáno,

⁶ Zajištění odvozu hostů a sportovců přistavenými vozy, kdy jsou tyto vozy s řidiči k dispozici účastníkům akce po celou dobu trvání této akce ve smluvených časech.

které dva modely na fotografii budou, který bude v popředí a který v pozadí a kde budou prezentovány.^[17]

Samozřejmostí je také identická prezentace společnosti v dealerské síti v oblasti hlavičky papíru, oficiálních dokumentů, hlavičky dealera atd.^[17]

Také všechny reklamní poutače, vlajky atd. u budovy společnosti jsou jasně stanoveny a vše je obsaženo v manuálu standardů značky, jehož příklady jsou součástí příloh.^[17]

3.1.2 Specifika a problémy společnosti CARTec

Působení v oficiální dealerské síti JLR⁷ je velmi náročnou a nákladnou podnikatelskou činností. Existuje zde mnoho nařízení a požadavků, které musí společnost plnit. Nejnákladnější a nejproblematictější jsou nařízení týkající se požadovaných počtů skladových vozů dealera, druhou nejdiskutovanější položkou je korporátní design firmy a podmínka splňovat tento design pro všechny dealery. Standardy se mění cca jednou za 4 roky a představa dealera každé 4 roky investovat na přestavbu společnosti částky v desítkách milionů je v podmínkách tuzemského trhu takřka nepředstavitelná. Nejedná se však pouze vzhled a prostorové řešení budov ale také vybavení, které se mění mnohdy i každý rok. Z tohoto plyne společností nejen finanční zatížení, ale také problémy u tuzemských úřadů jako například s odpisy daného majetku u finančního a daňového úřadu. Proto je nutné hledat takové cesty a dohody, kdy budou podmínky z části upraveny a přizpůsobeny jak specifikům jednotlivých zemí, kde dealeři působí, ale také charakteru jednotlivých dealerů. Druhý pohled zase poukazuje na to, že pokud chce společnost působit v oficiální dealerské síti, musí plnit předepsané požadavky bez rozdílu tak, aby nebyly některé společnosti zvýhodňovány a naopak.

Předmětem stálých sporů jsou také skladové vozy. Mnohdy evidentně nesmyslné požadavky importéra a výrobce na požadavky vozového parku dealera značně stěžují jeho finanční plánování. Modely, kde se pořizovací cena pohybuje okolo 3,5 mil. Kč, a dealeři v 90 % nejsou schopni tyto modely na našem trhu prodat, představují značnou zátěž pro jejich existenci. Tuto situaci také značně komplikují neoficiální dovozci a nekalé praktiky dealerů z jiných trhů, kdy jsou na český trh prodávány vozy mimo oficiální dealerskou síť za úplně jiné ceny než za jaké je nabízí společnost u nás. Vše ovšem záleží na importérovi, aby si pohlídal společnosti a dealery, kteří takto konají na českém trhu a ochránil tak oficiální dealerskou síť a svoje smluvní partnery v podobě oficiálních dealerů.

Importér však má vysoké rozhodovací slovo, vzhledem k tomu, že licence udělované pro možnost zapojení do dealerské sítě jsou udělovány pouze na rok. Dealeři tak podmínky musí plnit, v případě že by tomu

⁷ Jaguar & Land Rover

tak nebylo, může dojít k neprodloužení licence, což znamená pro takovou firmu zničující skutečnost. Společnost dále není napojena na oficiální dovozce, nemá podporu výrobce při servisní činnosti a milionové investice do architektury budov a jejich vybavení jsou ztraceny, protože společnost dále nemůže prezentovat oficiálními logy a korporátním designem automobilky JLR.

Společnostem tedy nezbyvá, než plnit zadané podmínky a požadavky, splňovat dohodnuté prodejní plány a svou kvalitní a dlouhodobou spolupráci s importérem a výrobcem si vymoci alespoň nějaké vyjednávací síly k tomu, aby společnost prosadila některé své zájmy a importér s výrobcem byly s její prací a působením v oficiální dealerské síti spokojeni.

3.1.2.1 Specifické požadavky na dealera

Následující výčet obsahuje specifické a značně nákladné požadavky na jednotlivé dealery v oficiálních autorizovaných dealerských sítích automobilky JLR.

- Povinnost mít alespoň 26 konkrétních vozů,
 - hodnota zhruba **35 mil. Kč**.
- Povinnost mít na skladě minimální zásoby náhradních dílů a příslušenství k novým vozům,
 - hodnota zhruba **9 mil. Kč**,
 - např. kryty zpětných zrcátek z karbonu (cca **24 000 Kč**).
- Luxusní a nákladné vybavení showroomu a celé společnosti,
 - hodnota zhruba **4 mil. Kč**,
 - výstavní stěny pro konfiguraci vozů cca **15 000 €** (cca 450 000 Kč)
 - vitríny cca **7 000 €** (cca 210 000 Kč),
 - skříňka pro konfiguraci vozidel cca **13 000 €** (cca 390 000 Kč).
- Potřebné a předepsané vybavení servisní haly,
 - hodnota zhruba **10 mil. Kč**.

- Povinnost plnit nově vydané standardy,
 - v dnešní době to pro společnost představuje stavbu kompletně nového autosalonu s novým showroomem, novou servisní halou, zázemím společnosti spolu s potřebnou infrastrukturou,
 - investice zhruba **60 – 80 mil. Kč**,
 - fasáda showroomu (od **290 € / m²**),
 - JLR reklamní pylon (cca **12 600 €**),
 - JLR osvětlená loga značek na budovu (cca **7 000 €**),
 - podlahy a koberce (od **29 € / m²**),
 - recepce (cca **10 000 €**),
 - servisní hala (cca **10 – 15 mil. Kč**).^[17]

3.1.2.2 Slevy na skladových a předváděcích vozích⁸

Tabulka 3: Slevy na skladových a předváděcích vozidlech společnosti CARTec v prosinci roku 2014

	Modelový rok	Na skladě od	Původní prodejní cena ⁹	Aktuální sleva
Jaguar XF	2015	2014	1 512 417 Kč	266 900 Kč
Jaguar XF	2015	2014	1 792 482 Kč	199 000 Kč
Jaguar XF Sportbrake	2013	2013	1 620 738 Kč	308 800 Kč
Jaguar XJ	2014	2014	2 177 431 Kč	392 000 Kč
Jaguar XKR	2011	2011	3 148 800 Kč	1 424 000 Kč
Freelander 2	2012	2012	1 106 787 Kč	270 000 Kč
Discovery 4	2015	2014	1 546 205 Kč	46 380 Kč
Discovery 4	2015	2014	1 531 685 Kč	45 950 Kč
RR ¹⁰ Evoque	2015	2014	1 173 547 Kč	47 000 Kč
RR Evoque	2015	2014	1 173 547 Kč	47 000 Kč
RR Evoque	2015	2014	1 509 717 Kč	45 000 Kč
RR Evoque	2015	2014	1 173 547 Kč	47 000 Kč
RR Sport	2015	2014	2 243 349 Kč	80 000 Kč
RR Sport	2015	2014	1 938 493 Kč	77 000 Kč
RR Sport	2015	2014	2 069 293 Kč	83 000 Kč
RR Sport	2015	2014	2 206 256 Kč	85 000 Kč

Zdroj: ^[17]

⁸ Označeny jsou slevy vyšší jak 300 000 Kč.

⁹ Ceny s DPH beze slev.

¹⁰ Range Rover

3.2 Ford CARent, a.s.

Vznik společnosti CARent se datuje do roku 1993, kdy tato společnost vzniká a působí jako autopůjčovna. O rok později, tedy v roce 1994, na základě smluv uzavřených s Ford Motor Company, s.r.o., se společnost CARent stává autorizovaným prodejcem vozů Ford, dále potom i autorizovaným servisem značky Ford a prodejcem náhradních dílů pro vozidla značky Ford. Sídlo a provozovna společnosti na ulici Cejl v Brně brzy přestala vyhovovat požadavkům na provoz autorizovaného dealera a společnost začala plánovat vybudování nových obchodních prostor. ^[20, 21]

Jako vhodnou lokalitu svého nové provozovny společnost CARent zvolila městskou část Brno – Židenice, konkrétně prostory vedle sídliště Juliánov na ulici Bělohorské, i díky dobré dostupnosti MHD a blízkosti dálnice D1. V roce 1996 zde byl otevřen nový autokomplex CARent a.s., který umožnil společnosti dostát svému mottu: „Vše pro Vás a Vaše auto pod jednou střechou“. Bylo tak docíleno filozofie společnosti mít nabídku kompletní modelové řady automobilů Ford a kompletní poprodejní (aftersales) služby na jedné adrese. ^[20, 21]

Pro zvyšování kvality služeb pro zákazníky, společnost pravidelně podstupuje dobrovolné prověřování kvality poskytovaných služeb podle norem ISO 9001:2008 a tyto normy dlouhodobě úspěšně plní. ^[20, 21]

Hloubkou a šířkou sortimentu a nabízených služeb autocentra se společnost dlouhodobě pohybuje mezi pěti nejvýznamnějšími dealery vozů Ford v ČR. ^[20, 21]

Společnost CARent nabízí ¹¹:

- prodej nových vozidel,
- osobní a užitková vozidla,
- leasing a úvěr,
- pojištění,
- prodloužená záruka,
- zánovní vozidla a autobazar,
- prodej předváděcích vozidel a vrácené leasingy,

¹¹ V práci bude uvažován pouze prodej nových osobních automobilů.

- kvalitní a prověřené vozy ze zahraničí.
- autorizovaný servis,
- záruční a pozáruční servis,
- klempírna a lakovna,
- diagnostika a servis klimatizace,
- pneuservis, ruční mytí,
- zpracování pojistných událostí,
- specializovaný servis Ford Transit,
- originální ND,
- kompletní sortiment ND,
- maloobchod a velkoobchod,
- značkové příslušenství a autodoplňky,
- autopůjčovna,
- osobní, užitkové vozy a mikrobusy,
- největší půjčovna vozů Ford Transit. ^[20, 21]

3.2.1 Charakteristika jednotlivých činností společnosti

Charakteristika jednotlivých činností přímo související s prodeje vozů a jeho specifiky. ^[20]

3.2.1.1 Objednávání, požadované počty, výbava a struktura modelové řady nových vozů

Každý dealer má předem stanoven počet vozů, které musí od výrobce odebrat.

Mnohdy není ani možno vozidlo nakonfigurovat dle představ, ale dealerům vozidla odešle samotný výrobce podle toho, co sám vyrobí. Při ročním počtu prodejů mezi 1 000 – 1 500 ks je velmi náročné a nákladné konfigurovat každý vůz, jak pro dealera, tak pro výrobce. Jednotliví dealeři tedy z velké části čekají doslova, co jim přijde a co budou muset prodat. ^[20]

U vozů Ford tedy není taková pozornost a plánování toho, jaký vůz, v jaké výbavě, s jakým exteriérem a interiérem bude objednan. ^[20]

Co se týká lhůt pro dodání nově objednaných vozů přímo do výroby, u značky Ford se pohybuje okolo 3 měsíců pro jakýkoliv model. ^[20]

3.2.1.2 Náhradní díly na nové modely

Společnost samozřejmě má předepsáno, v jakém počtu a v jaké struktuře musí minimální skladové zásoby držet.

Ovšem vzhledem k tomu, že u Fordu se nejedná o luxusní značku s drahými a extravagantními doplňky, je více méně možné skladové zásoby udržovat na standardní úrovni tak, aby byl zabezpečen optimální chod servisního oddělení a celé společnosti. Není tedy nutné objednávat nějaké speciální doplňkové díly, protože všechny díly a příslušenství jsou ve většině případů díly standardního užívání. ^[20]

Samozřejmostí je pokrytí poptávky po zimních pneumatikách, střešních nosičích atd. v zimním období. ^[20]

3.2.1.3 Požadavky a limity počtu povinně prodaných nebo minimálně odebraných vozů

Jednotliví dealeři v dealerské síti značky Ford nemohou ovlivňovat požadavky a stanovené počty prodaných vozů je jim pouze oznámeno kolik vozidel

v dalším období budou muset odebrat a prodat. Vozidla jsou dealerům v průběhu roku jednoduše dodána bez ohledu na jejich prodeje či na to, zda budou tyto vozy schopni prodat. ^[20]

Také zde záleží na splnění či nesplnění nebo dokonce překročení prodejních plánů, což se promítá do benefitů, bonusů a především do marží společnosti. ^[20]

3.2.1.4 Požadavky při předávání vozu

U Fordu se prodejci řídí přesně stanoveným předávacím protokolem, který stanovuje výrobce. I zde může však být předání vozu upraveno, či jinak modifikováno, dle požadavků a osoby zákazníka. ^[20]

Zákazník ovšem musí být se svým vozidlem dokonale seznámen. ^[20]

3.2.1.5 Požadavky na prodejní team

Prodejní team musí také splňovat určité požadavky na to, jak má takový prodejce u dealera vypadat. ^[20]

Samozřejmostí je příjemné vystupování, ochota a kompletní znalost veškeré dostupné nabídky společnosti a výrobce a znalosti a dovednosti v oblasti jednání se zákazníky. ^[20]

Prodejci musí absolvovat různá školení, aby neustále docházelo ke zlepšování služeb zákazníkům společnosti. ^[20]

Požadavky na dresscode prodejního teamu nejsou striktně dané. Společnost má vytvořena vlastní interní pravidla jakým způsobem má být každý prodejce oblečen. Oblek není nutností, spíše jsou preferovány neformální, ale elegantní volby oblečení, minimálně košile by ale měla být u každého prodejce samozřejmostí. Ze strany výrobce tedy není dresscode nijak předepsán. Nejsou ani nutná loga značky či společnosti na oděvu prodejního teamu, avšak společnost si například na košile prodejního teamu nechává vyšít logo společnosti tak, aby byla dodržena firemní identita. ^[20]

3.2.1.6 Školení prodejců a prodejního teamu

Celý prodejní team společnosti prochází pravidelně a dlouhodobě školeními k tomu, aby jejich služby vůči zákazníkům byly co nejlepší a společnost tak co nejlépe plnila jejich přání a docházelo k oboustranné spokojenosti. ^[20]

Jsou realizovány vícedenní školení pro vybrané prodejce, především pro vedoucí prodeje, celý prodejní team bývá pravidelně školen společně buď přímo ve společnosti, nebo na jednodenních školeních v tuzemsku. ^[20]

Dochází ke školením jak v oblasti nových produktů a také v tom, jak tyto nejnovější produkty a technologie působí, ale také jsou realizovány kurzy chování a jednání se zákazníkem a obchodními partnery. Jednotlivý prodejci jsou instruováni jakým způsobem k jednotlivým zákazníkům přistupovat, jak se k nim chovat, jednat s nimi tak, aby docházelo ke spojenosti z uzavřených obchodů. ^[20]

Součástí školení prodejního teamu jsou také online kurzy a školení a online testy, jejichž absolvování a splnění přináší jednotlivým prodejcům a potažmo celému prodejnímu oddělení výhody, benefity, bonusy a vyšší marže ze strany výrobce. ^[20]

3.2.1.7 Povinná účast na akcích automobilky

Jsou zajisté povinné účasti na prezentačních akcích nových modelů a jiných nejrůznějších akcích konaných výrobcem. ^[20]

K této problematice nebylo shromážděno dostatek informací pro podrobnější popis. ^[20]

3.2.1.8 Požadavky na showroom a prodejní prostory

Veškeré požadavky na showroom jsou stanoveny standardy výrobce a jsou dále rozvedeny a blíže specifikovány v následujícím bodě 3.2.1.9. ^[20]

3.2.1.9 Požadavky na vybavení showroomu

Showroom dealera působícího v oficiální dealerské síti značky Ford musí podléhat přesně stanoveným standardům výrobce. Není možné si stanovit vlastní design a prostorové uspořádání showroomu, ale je přesně

dáno jaké zóny a prostory, v jakých barevných kombinacích a materiálech musí v showroomu být.^[20]

Jsou také dány materiály, barvy a výrobci, od kterých musí být vybavení a pořízeno.^[20]

Společnost na konci roku 2014 dokončila přeepsanou přestavbu showroomu přesně dle nejnovějších standardů výrobce. Byly vybudovány konkrétní zóny, bylo splněno barevné řešení interiéru s konkrétními předepsanými slogany a značkami, byla vybudována tzv. relax zóna a celý showroom byl vybaven nejnovějším nábytkem a příslušenstvím přesně dle požadavků. Příklady vizualizace přestavby showroomu jsou graficky znázorněny v přílohách.^[20]

Po dokončení přestavby showroomu ještě společnost chystá přestavbu a modernizaci zázemí společnosti s kanceláři do takové podoby, jakou vyžaduje design udávaný přímo výrobcem a automobilkou Ford.^[20]

3.2.1.10 Prodejní marketing

V tomto ohledu má společnost CARent volnou ruku a svůj marketingový plán si může přizpůsobit zcela dle svých potřeb a zájmů.^[20]

Nejsou stanoveny žádné konkrétní požadavky na prezentaci jednotlivých vozů, společnost si může veškeré svoje reklamní a prezentační prostředky přizpůsobit dle sebe a dle konkrétní příležitosti k jaké jsou tyto prezentační prostředky potřeba. Nejsou stanoveny přesné požadavky na fotografie a prezentaci jednotlivých modelů, společnost si může kterékoli auto prezentovat dle libosti a jak uzná za vhodné.^[20]

Není rovněž stanovena žádná minimálně požadovaná částka, kterou musí společnost do marketingových a prezentačních aktivit investovat.

Společnost má ve svém mediálním mixu zakomponovány prakticky všechna média. Vzhledem k tomu, že se jedná o automobily cenově přístupné prakticky každému, společnost volí prezentaci v tiskových médiích, televizi, rádiích atd. Mediální mix je volen tak, aby oslovil co nejvíce lidí.^[20]

Samozřejmostí jsou účasti na různých akcích a podpora těchto akcí formou „shuttle servisu“. Společnost CARent je partnerem mnoha významných Brněnských akcí a také partnerem mnoha sportovních a zájmových organizací.

V marketingovém a prezentačním portfoliu má samozřejmě CARent výstavy a prezentaci vozů v nákupních centrech, hotelích, sportovních zařízeních a mnoha dalších.^[20]

Mimo marketingové strategie samotné společnosti také podporuje prezentaci značky samotná automobilka. Například Ford do loňského roku sponzoroval fotbalovou UEFA Champions League^{12, [20]}

3.2.1.11 Požadavky na prezentaci a reklamní poutače

Požadavky na prezentaci a reklamní poutače je třeba rozdělit do dvou rovin.^[20]

Jako první je nutné rozebrat problematiku prezentace společnosti. V případě že se jedná o prezentaci na budově a okolí společnosti jsou dána výrobcem přesná pravidla, jak musí být tato prezentace provedena. Výrobce předepisuje různé pylony, světelné tabule a vlajky, které musí každý dealer mít na své budově či v jejím okolí a které jsou pro každého dealera stejné přesně dle předepsaných standardů. Dealer tedy musí vlastnit všechny předepsané prezentační složky na předměty a nad rámce těchto předepsaných standardů může svou společnost prezentovat, jak uzná za vhodné.^[20]

Reklamní poutače a prezentace společnosti ve venkovních prostorách jako jsou billboardy atd. je plně v režii každého dealera a výrobce tuto prezentaci nijak nepředepisuje ani neovlivňuje.^[20]

Prezentované modely a fotografie mohou mít takovou vizáž, jakou si každý dealer sám zvolí.^[20]

¹² Liga Mistrů UEFA

3.2.2 Specifika a problémy společnosti CARent

- Výrobce stanoví počet, strukturu modelové řady a výbavy vozů, které dealer musí od výrobce odebrat,
 - narůstání skladových zásob v případě nízkých prodejů,
 - nízké vyjednávací síly ohledně počtu prodejů.^[20]

- Požadavky a podmínky plnění standardů,¹³
 - exteriéry autosalonu,
 - interiéry autosalonu,
 - vybavení showroomu a servisní haly,
 - investice několik mil. Kč do přestavby v roce 2014.^[20]

- Nutnost širokého portfolia skladových vozů,
 - vloženo několik mil. Kč.^[20]

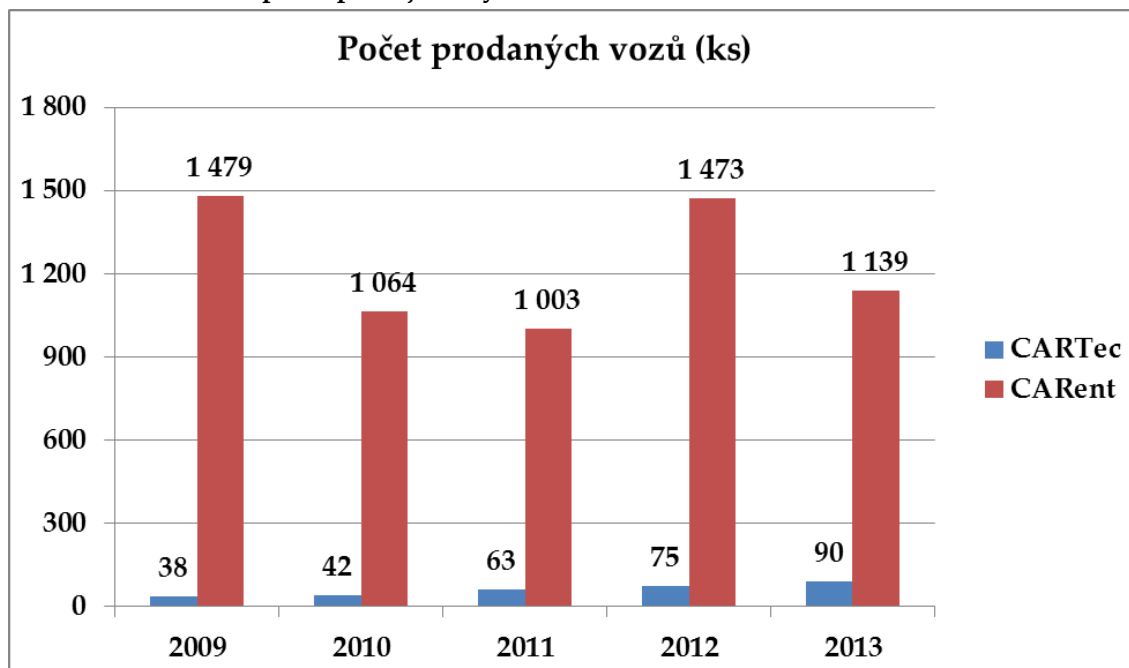
- Možnost zastoupení vozu značky Ford jiným vozidlem konkurenční značky v odpovídající cenové relaci a výbavě,
 - mnoho srovnatelných konkurenčních značek.^[20]

- Široké portfolio zákazníků,
 - mnoho konkurenčních dealerů v okolí.^[20]

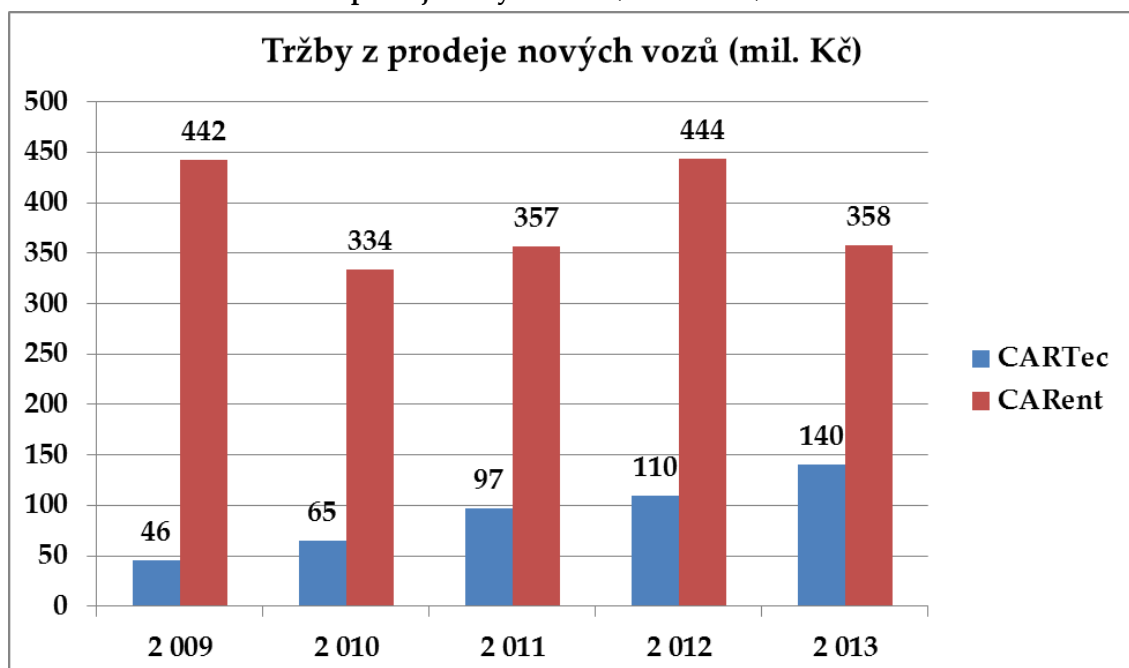
¹³ Příklady viz přílohy.

3.3 Grafické srovnání obou společností v oblasti prodeje nových vozů a tržeb (2009 – 2013)

Tabulka 4: Srovnání počtu prodeje nových vozů (2009 – 2013) [17, 20]



Tabulka 5: Srovnání tržeb z prodeje nových vozů (2009 – 2013) [17, 20]



3.4 Návrhy na zlepšení a řešení jednotlivých specifických problémů společností CARTec a CARent

3.4.1 CARTec motor, s.r.o.

1. Povinnost mít skladové a předváděcí vozy.

Návrh řešení:

Povinnost plnit požadavky na skladové zásoby představuje pro společnost vázanost finančních prostředků v hodnotě cca 35 mil. Kč.

Bylo by tedy pro společnost vhodné či prospěšné, kdyby některé nákladné modely, které jsou ve většině případů možné prodat pouze s velkými slevami (viz skladový jaguar XKR z bodu 3.1.2.2), byly od výrobce či importéra pouze zapůjčeny. Druhou možností řešení těchto problémů je spolupráce jednotlivých dealerů a koupě například drahého vozu společně. Vůz by potom putoval mezi dealery v předem stanovených intervalech.

V úvahu přichází i myšlenka vyřazení drahých modelů z požadovaného seznamu vozů určených na showroom a ponechání požadavku pouze na jeden předváděcí kus.

2. Povinnost mít na skladě minimální zásoby náhradních dílů a příslušenství k novým vozům.

Návrh řešení:

Minimální požadované zásoby náhradních dílů a doplňků na skladě, by mohly být ponechány zcela v režii servisního vedení jednotlivých dealerů.

Drahé a luxusní doplňky, jako jsou například karbonové kryty zpětných zrcátek, jsou zařazeny do povinných skladových zásob prodejní oddělení zcela zbytečně a pouze váží a umrtvují disponibilní finanční prostředky jednotlivých dealerů, které by mohly být využity například na marketingovou propagaci či jiným prospěšnějším způsobem.

3. Luxusní a nákladné vybavení showroomu a celé společnosti.

Návrh řešení:

Luxusní nábytek a vybavení prodejních prostor je v dealerství luxusních značek nutnou samozřejmostí. Je však otázkou zda psací stůl za cca 100 000 Kč je ještě známkou luxusu či už zbytečného a pouze demonstrativního plýtvání nelehce vydělanými finančními prostředky.

Mnoho z drahých a luxusních kusů nábytku a vybavení showroomu by mohlo být vyrobeno s mnohem nižšími náklady avšak v neméně vysoké kvalitě. Za povšimnutí stojí například společnosti, u kterých by bylo možno nechat nábytek vyrobit na míru přesně dle předloh udaných automobilkou. Výroba nábytku na míru dle předem stanovených parametrů za použití kvalitních materiálů, by jistě nesnížila luxusní provedení vybavení showroom a ušetřila by jednotlivým dealerům nemalé prostředky.

4. Potřebné a předepsané vybavení servisní haly.

Návrh řešení:

Kvalitní vybavení servisní haly je v tomto oboru samozřejmostí. Zde nemůže dojít k pořizování a vybavování servisního oddělení levnějšími a mnohdy méně kvalitními náradím.

Ovšem požadavky na servisní oddělení v podobě speciálních přípravků, které mnohdy vůbec nejsou používány a ve většině případů jsou zbytečné a velmi nákladné, je téma, které by mělo být diskutováno zástupci importéra, výrobce a servisními řediteli jednotlivých dealerů. Tato diskuze by zajisté napomohla určit, čeho je při každodenním běžném provozu servisního oddělení zapotřebí, a čeho nikoliv.

5. Povinnost plnit nově vydané standardy.

Návrh řešení:

Požadavky na jednotlivé dealery každé 4 až 5 roků kompletně vybudovat či zcela přestavět celý autosalon je takřka nemyslitelný.

Investice 60 – 80 mil. Kč potřebná ke stavbě či zmíněné kompletní renovaci je pro většinu dealerů značnou komplikací. Dovolit si takovou investici může většina dealerů maximálně 1 možná za 10 – 15 let, ale činit

takto každé 4 roky je mimo možnosti většiny společností u nás. Trh v České republice není natolik velký a zájem o vozy zmíněných značek zcela nemůže společnosti zajistit takové příjmy, aby si mohly takto nákladné investice dovolit.

Řešení tohoto problému není možné jednoznačně navrhnout, protože když jsou standardy a požadavky výrobce předem jasně dané, společnosti s touto skutečností nemohou moc co dělat. Existují pouze dvě cesty jakým způsobem takto vzniklou situaci řešit. Prvním způsobem je pokusit se nějakým způsobem splnit požadavky a standardy výrobce co se týče stavby nového autosalonu, druhým způsobem je diskutovat s importérem a výrobcem ohledně stavby a možností levnějšího provedení renovace společnosti a riskovat tak ztrátu důvěry importéra a výrobce a dobrovolně podstoupit riziko možného neprodloužení autorizace a licence na další působení v oficiální dealerské síti.

3.4.2 Ford CARent, a.s.

1. Výrobce stanoví počet, strukturu modelové řady a výbavy vozů, které dealer musí od výrobce odebrat.

Návrh řešení:

V případě, že výrobce a importér přesně stanovuje počty povinně odebraných vozů, je pro jednotlivé dealery velmi obtížné s tím jakkoli bojovat či toto nějak ovlivňovat.

Počty vozů jsou samozřejmě stanovovány na základě minulých prodejů, které jsou pečlivě statisticky zpracovány, a pro samotné předpovědi budoucího vývoje trhu je využito nejmodernějších systému pro odhady budoucích situací trhu. Na základě těchto odhadů jsou počty vozů stanovovány, avšak žádný sebevíce lepší program nedokáže s přesností určit a hlavně zaručit vývoj trhu a přání tak širokého a rozmanitého spektra zákazníků, jaké zajisté značka Ford má.

Jediným řešením je tedy snaha o co největší kvantitu v prodeji nových vozů. Jedním z řešení, které by společnosti značně ulehčilo situaci je také získání nějaké lukrativní zakázky na dodání či zajištění vozového parku velké společnosti. CARent by tedy své marketingové a obchodní aktivity měl také zaměřit na hledání potenciálních zákazníků z řad významných a velkých nadnárodních firem s pobočkami v české republice a okolních státech.

Diskuze a námitky vůči výrobcí a polemika nad stanoveným počtem povinně odebraných vozů je možná z části přínosnou a v řádech procent i efektivní cestou jak tento problém vyřešit. Je však nutné hledat jiné způsoby jak splnit požadavky ze strany výrobce a nesoustředit se pouze na ulehčení své situace ale především na její řešení, zvládnutí, posunutí společnosti dále a nastavení nových limitů.

2. Požadavky a podmínky plnění standardů.

Návrh řešení:

Standardy je třeba plnit přesně dle požadavků. Vzhledem k tomu, že společnost má vysokou a početnou konkurenci, výrobce by příliš nemrzelo, kdyby přišel o jednoho dealera vlivem neochoty plnění

stanovených standardů. I když si Ford svých obchodních partnerů a jednotlivých dealerů velmi váží, nemohou být v takto složité a objemné dealerské síti udělovány výjimky. Neochota a ušetření nákladů na investici jednoho dealera by mohla vést k rozpadu celé dealerské sítě.

Řešením situace by mohlo být jednání zástupců dealerů s vedením výrobce, kde by bylo detailně diskutováno, co za vybavení je nutné a co nikoliv. Návrhem by mohla být také snaha projektantů showroomové architektury a tvůrců standardů o to, aby vybavení showroomů a společnosti bylo variabilní a snadno přizpůsobitelné novým změnám a požadavkům a snaha o to, aby nové standardy byly vytvořeny tak, aby bylo možné je s minimálními náklady zakomponovat do stávajících standardů a stávajícího vybavení budovy společnosti.

3. Nutnost širokého portfolia skladových vozů.

Návrh řešení:

Vzhledem k velké poptávce zákazníků po vozidlech značky Ford a velké oblibě této značky je nutné mít odpovídající skladové zásoby. Nemusí se však jednat o tak značný počet s umrtvenými tolika mil. Kč.

Rozhodnutí o průběžném počtu a stavu skladových vozů by mělo být ponecháno zcela v režii jednotlivých dealerů a jejich skladových dispozic. Mohlo by být pouze stanoveno určité procento, kolik musí dealer odebrat z celkového stanoveného počtu do určitého období (např. 60 % plánovaných vozů musí být odebráno do konce června sledovaného roku). Samotní dealeři by si tam přesně mohli stanovit optimální stavy skladových a odebraných vozů a mohly by tak optimalizovat procesy související s dodáním a skladováním skladových vozů. Kromě toho by měli pro ně optimální část finančních prostředků, v závislosti na svých obchodních a marketingových plánech, umrtvených ve skladových vozech.

4. Velké množství srovnatelných konkurenčních značek.

Návrh řešení:

S touto skutečností jednotliví dealeři mnoho udělat nemohou. Nemohou ovlivnit jaké vozy, v jaké kvalitě a spolehlivosti bude automobilka vyrábět.

Dealer se může pouze soustředit na vysokou kvalitu poskytovaných služeb, které musí být poskytovány kvalitněji, než jaké poskytují konkurenční značky.

Také budování nadstandardních vztahů se svými zákazníky a poskytování výhod a benefitů za věrnost je jedna z cest, jak mít náskok před konkurencí a maximálním způsobem tak omezit odchod zákazníků ke konkurenčním značkám.

Pouze kvalitně poskytované, nadstandardní služby a odměny za věrnost zajistí společnosti loajalitu zákazníků

5. Mnoho konkurenčních dealerů v okolí.

Návrh řešení:

Ač jsou všichni součástí jedné dealerské sítě, v tomto ohledu se všechna oficiální zastoupení značky Ford v Brně a okolí stávají konkurenty.

Snahou dealerů by tedy nemělo být vzájemné přebírání zákazníků a soutěžení o to, kdo zákazníka získá prostřednictvím vyšší poskytnuté slevy. Vedení dealerů by tedy mělo spolupracovat v oblasti stanovení limitů oficiálně možných poskytnutých slev tak, aby nedocházelo k přebírání zákazníků mezi sebou navzájem. Toto doporučení nesměřuje k nějakému druhu kartelové dohody či maximálního znevýhodnění zákazníka. Ceny jsou v oficiální autorizované dealerské síti stanoveny pevně, a záleží na rozhodnutí každého dealera, jakou slevu poskytne a o kolik peněz v obchodu přijde. Dohoda by tedy nebyla ve smyslu jednotně vysoké ceny, ale v maximálním možné výši poskytovaných slev. Nedocházelo by tedy ke znevýhodňování a diskriminaci zákazníků, ale pouze k férovému obchodnímu jednání a budování nadstandardních vztahů napříč dealerskou sítí mezi jednotlivými dealery.

4 Diskuze

V odvětví, ve kterém obě společnosti působí, panují jisté podmínky a požadavky, které obchodní činnosti společností, které zde působí, značně finančně zatěžují.

Na první pohled vypadá podnikání v automobilovém průmyslu jako velmi lukrativní činnost. Postavit autosalon, začít prodávat auta a nemít žádné dodatečné náklady se na první pohled zdá jako činnost velmi výnosná, při nahlédnutí hlouběji do problematiky fungování autorizovaných dealerských sítí však zjišťujeme, že tomu tak není. Představme si například jiné oblasti, kde se společnosti zabývají také prodejem. Vezmeme-li v úvahu například některou z módních značek, která má například po republice více poboček, jen těžko si dokážeme představit každoroční statisícové investice do přebudování prodejních prostor. Samozřejmě i zde je nutné čas od času změnit design a uspořádání prodejny, ale investice do přebudování několika prodejen módního zboží zajisté nedosahuje hodnoty stavby nového moderního autosalonu, i když je to jednou za 4 až 5 roků. Tyto vysoké investice by byly samozřejmostí v případě stamilionových zisků, avšak obrat nad 100 mil Kč neznamena obdobje vysoký zisk. Koncoví dealeři operují pouze s procenty čistého zisku ze svého celkového obratu, což by mohlo být takřka srovnatelné se zisky například zmíněných módních značek. Investice do činnosti v jednotlivých zmíněných odvětvích jsou však nesrovnatelné.

Vzhledem k tomu, že jak prodejní oddělení, tak řízení skladových zásob navázaných na prodejní oddělení je natolik specifické a ojedinělé, že absolutně není možno použít jakýchkoliv ekonomických či matematických modelů, běžně v praxi užívaných. Běžné ekonomické a matematické modely není možné použít ani na problematiku samotného řízení zásob, protože požadavky na struktury zásob jsou tak specifické a tak rychle se mění, že aplikace jakéhokoliv ekonomického či matematického modelu ztrácí smysl již v počátcích.

4.1 CARTec

Co se týče doporučení pro společnost CARTec, z uvedených charakteristik a problémů je jasné, že společnost má největší problémy především s finančně náročnými požadavky ze strany výrobce a importéra.

V oblasti objednávání nových skladových vozů by bylo pro společnost optimální, kdyby mohla strukturu skladových vozů určených jako předváděcí a na showroom volit dle sebe, s přihlédnutím na charakteristiky trhu a především zákazníků na tuzemském trhu. Některé modely, které jsou ze strany výrobce a importéra vyžadovány jako skladové, představují značné umrtvení finančních prostředků jednotlivých dealerů a mít tyto vozy skladem je pro společnosti nesmyslné a zbytečně nákladné. Jedinou výhodou tak u společnosti zůstává, že může sama stanovovat vybavení a motorizace povinných skladových vozů, a že plány prodeje jsou stanovovány formou kolektivního jednání výrobce, importéra a konkrétního dealera v závislosti na obchodních prognózách a osobních pocitech prodejního teamu a vedení jednotlivých dealerů.

Vybavení showroomu a servisní haly představuje další neméně finančně náročné zatížení společnosti. Představa stavby kompletně nového showroomu a servisní haly prakticky každé 4 až 5 roků je nemyslitelná pro většinu dealerů u nás. To samé můžeme říci o požadavcích na vybavení showroomu a servisní haly. Luxusní a drahý nábytek jistě dokládá honosnost a exkluzivitu zastoupených značek, avšak zbytečně plýtvá finančními prostředky jednotlivých dealerů. Bylo by tedy nejlepší moci přesně dle stanovených parametrů nechat nábytek a doplňky vyrobit ve stejné kvalitě, ale s mnohem nižšími náklady. Všechny tyto návody jakým způsobem provádět činnosti s mnohem nižšími náklady, jsou však neaplikovatelné do praxe. Jedinou a zásadní překážkou jsou striktní a předem dané a jasné požadavky ze strany importéra a výrobce, s vyloučením veškerých výjimek. Všechna doporučení a řešení problémů, která byla v práci uvedena, tedy není možné aplikovat do praxe z jednoho jediného důvodu, a to proto, že společnosti jednoduše musí plnit požadavky ze strany automobilky bez kompromisů a výjimek. Společnosti tedy nezbyvá nic než plnit požadavky, optimálně propracovat servisní činnost

a odhady budoucích prodejů se co nejvíce přiblížit skutečnému vývoji budoucích období.

4.2 CARent

Společnost CARent je na tom v oblasti požadavků na provoz podobně jako společnost CARTec.

I přes to, že se jedná o zastoupení mnohem levnějších vozů než u první společnosti, jsou požadavky a pravidla ze strany automobilky neméně striktní a závazná. Jednotlivé problémové oblasti uvedené v práci jsou pro společnost CARent mnohem striktnější, než by se na první pohled zdálo. Vzhledem k tomu, že značka Ford má velmi početné zastoupení na našem území, musí všichni smluvní partneři plnit zadané požadavky přesně dle stanovených standardů. Jakákoliv tolerance nepřesností by mohla vést k chaosu v celé dealerské síti. Společnost působící v dealerské síti značky Ford má jednu velkou nevýhodu a to v tom, že počet automobilů, které musí odebrat je předem stanoven a společnost nemá nárok do tohoto počtu jakkoliv mluvit či namítat něco k jeho výši. I vybavení a struktura vozů jsou mnohdy přesně dané a společnost musí obchodovat s tím, co jí bude přiděleno.

Jakékoliv neplnění zadaných požadavků a podmínek může okamžitě vést ke ztrátě licence a ztrátě zákazníků, kteří okamžitě přejdou k jinému smluvnímu partnerovi značky Ford. Vzhledem k výši investic v průběhu činnosti podniku je proto velmi nebezpečné ztratit licenci a tím i všechno, co bylo do této doby investováno.

Vzhledem k tomu, že v průběhu tvorby práce nebyly získány konkrétní hodnoty nákladů na jednotlivé uvedené položky u společnosti CARent, jedná se pouze o přibližné odhady finančních nákladů na tyto jednotlivé položky.

Je možno tedy stanovit mnoho doporučení, jakým způsobem by bylo možno snížit finanční zatížení podniku, ale ani jedno z nich není možné uvést do praxe, protože by to znamenalo neplnění požadovaných striktních podmínek. Společnost CARent, tedy stejně jako v případě společnosti CARTec, musí plnit požadavky a snažit se o optimální provoz servisního oddělení a vyhledávání takových trhů a zákazníků, aby uspokojila potřebu prodeje u této značky zaměřené především na kvantitu.

5 Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na identifikaci a popis specifik prodeje nových vozů a řízení prodejních zásob společností CARTec motor, s.r.o. a CARent a.s.

Společnost CARTec motor, s.r.o. působí na tuzemském trhu jako autorizovaný dealer luxusních britských automobilů Jaguar, Land Rover a Range Rover, společnosti CARent, a.s. je autorizovaným zastoupením vozidel značky Ford na našem území.

Práce byla zaměřena na popis činností obou společností v oblasti prodeje a na politiku řízení zásob pro prodejní oddělení. Hlavním cílem bylo nalezení a popis jednotlivých specifik prodeje, pakliže nějaká v tomto odvětví jsou.

Při analýze jednotlivých oblastí bylo stanoveno 9 bodů, které byly následně rozebrány, a na kterých byly identifikovány problémy a nalezena jednotlivá specifika a úzká místa. Na každý zmíněný problém bylo navrženo řešení, které by mohlo vést ke zlepšení situace a k optimalizaci procesů.

Při analýze společnosti CARTec bylo nalezeno 5 významných problémových oblastí a na každou oblast bylo navrženo řešení. Co se týče povinnosti mít skladové vozy v odpovídající struktuře a mít na skladě vozidla, která jsou příliš nákladná a obtížně se prodávají, bylo by vhodné pokusit se s importérem a výrobcem vyjednat například nutnost pouze jednoho vozu ve společnosti, nebo přichází v úvahu spolupráce s ostatními dealery při koupi tohoto drahého a nákladné vozu společně spolu s domluvou, v jakých časových intervalech bude vůz u každého dealera a jak se bude dělit zisk z případného prodeje vozu. V dnešní době musí mít společnost na skladě vozy v přepočtu za více než 30 mil. Kč. V případě minimálních požadovaných zásob jednotlivých náhradních dílů by bylo vhodné vyjednat, aby objednávání specifických doplňků na jednotlivé vozy bylo v kompetenci dealera, vzhledem k jeho detailní znalosti místního lokálního trhu a svých zákazníků. Požadované doplňky v hodnotě více než milionu korun jsou zbytečnou nevratnou investicí do skladových zásob. Mohla by být stanovena pouze určitá minimální hodnota, ve které musí být doplňky na showroomu společnosti vystaveny. V případě

luxusního vybavení showroomu, by bylo možné nechat nábytek zhotovit na míru v odpovídající kvalitě, ale za mnohem nižší ceny, namísto nákupu drahého nábytku od dodavatelů výrobce. Vybavení servisní haly by též bylo vhodné nechat plně v kompetenci dealera, neboť každé servisní oddělení přesně dobře ví, co při své každodenní činnosti potřebuje a co je zbytečné a není nutné předepsané vybavení servisní haly v hodnotě přesahující 10 mil. Kč. V oblasti plnění standardů není možné navrhnout nějaké smysluplné řešení, neboť standardy jsou pro všech závazné bez výjimky a není možné žádným méně nákladným způsobem nahradit stavbu odpovídajícího nového showroomu a servisní haly.

Společnosti CARent má pravidla nastavena ještě o něco málo přísněji. I pro tuto společnost bylo identifikováno 5 významných problémových oblastí. První z nich je stanovení počtu odebraných vozů výrobcem, se kterým společnost nemůže nic dělat a musí se tedy zaměřit především na kvantitu ve svém prodeji. Řešením by mohla být snaha získat zakázky na vybavení vozových parků velkých korporátních společností, nabídnutí exkluzivních podmínek a následná dlouhodobá spolupráce při obnovování vozového parku. V oblasti plnění standardů je i zde nutné říci, že standardy jsou pro všechny dealery závazné a není možné jejich plnění žádným způsobem obejít. Plnění standardů se projevuje i v třetím bodu, a to je umrtvení několika mil. Kč v povinných skladových vozech. I zde je návrh jakéhokoliv řešení nemožný, počet skladových vozů je jasně dán, bylo by však vhodné vyjednat, aby strukturu portfolia skladových vozů mohla společnost určovat dle svých obchodních potřeb v závislosti na dlouhodobé strategii společnosti. Z důvodu velkého množství konkurenčních značek a relativně snadné zastupitelnosti jednotlivých modelů, musí společnost nabídnout svým zákazníkům nadstandardní prodejní a servisní služby, pro zachování jejich loajality, v případě preference levnějších variant srovnatelných vozů konkurenčních značek. Poslední problémovou oblastí je velký počet stejně zaměřených dealerů v okolí. Společnosti by se tedy neměly snažit o konkurenční boj a vzájemné přetahování zákazníků, ale měla by být navázána spolupráce mezi jednotlivými dealery. Nemělo by docházet k poskytování nadměrných slev některým z dealerů jenom proto, aby prodal své vozy na úkor ostatních.

Tyto myšlenky a návrhy na zlepšení nejsou ovšem podloženy žádnou aplikací ekonomických modelů či matematických výpočtů.

Závěrečná doporučení pro obě společnosti tedy mohou obsahovat pouze konkrétní doporučení v oblasti objednávání nových vozů a přístupu k zákazníkům. I tato oblast je však natolik specifická, že není možné jednoznačně stanovit a doporučit konkrétní opatření, vedoucí ke zlepšení stávající situace. Automobilový trh je natolik specifický a natolik dynamický, že co bylo žádané dnes, nemusí tomu tak už být zítra a předpovědět, co budou zákazníci požadovat za půl roku, vyžaduje mnohaleté zkušenosti v oboru a ani to nemusí zaručit prodejnímu oddělení úspěch.

Obě společnosti by proto měly praktikovat svou obchodní politiku stejně jako doposud, prodejní i servisní oddělení obou společností pracuje v podmínkách moderních autorizovaných oficiálních dealerských sítí takřka optimálně. Svědčí o tom i fakt, že společnost CARent je jedním z největších a nejvýznamnější dealerů značky Ford na našem území a společnost CARTec je pilotním dealerem česko - rakouské dealerské sítě značek JLR.

Radikální změny a řešení zmíněných problémů, kterými by společnosti CARTec a CARent mohly řešit zmíněné problémy a optimalizovat jednotlivé procesy, by musely být projednávány s importérem. Ten je však jak u značky Ford tak u značek JLR ve svých požadavcích velmi striktní, a proto v dohledné době společnost CARTec ani společnost CARent nemohou očekávat, že by se jim podařilo s importéry a výrobcí vyjednat výhodnější podmínky v oblasti požadavků na plnění standardů a prodeje nových vozů.

6 Literatura

- [1.] MAREŠ, Svatopluk. *Prodej a reklama*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 1998, 166 s. ISBN 80-704-1734-X.
- [2.] LANCASTER, David Jobber; Geoff. *Selling and sales management*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2012, 166 s. ISBN 978-027-3762-652.
- [3.] GAMMON, John. *The Barclays guide to buying and selling for the small business*. 9th ed. Cambridge, Mass., USA: B. Blackwell, 1991, xi, 184 p. ISBN 06-311-7528-8.
- [4.] STARZYCZNÁ, Halina. *Ekonomika obchodu: VÝZNAM A POSTAVENÍ OBCHODU V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z:
<http://polodriver.uvadi.cz/files/Ekonomika%20Obchodu/eo1.pdf>
- [5.] BURSTINER, Irving. *Základy maloobchodního podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994.
- [6.] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006.
- [7.] FIALA, P. *Integrace podniků do dodavatelských řetězců*. Dostupné z:
http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=33672
- [8.] Jaká jsou základní spotřebitelská práva v EU. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z:
<http://www.penize.cz/16615-jaka-jsou-zakladni-spotrebitelska-prava-v-eu>

- [9.] HORÁKOVÁ, H. – KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3. Přepřacované vydání. Profess consulting s.r.o., 1999. ISBN 80-85235-55-2.
- [10.] KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0199-5
- [11.] SIXTA, J. – ŽIŽKA, M. *Logistika – používané metody*. 1. vydání. Brno: Computer press, a.s., 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [12.] EMMETT, S. *Řízení zásob*. 1 vydání. Brno: Computer press, a.s, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [13.] VÝZNAM A CHARAKTERISTIKA DISTRIBUČNÍCH CEST. [online]. [cit. 2015-01-04].
Dostupné z:
http://is.muni.cz/el/1441/jaro2008/OP3BK_DON3/20.okruh.pdf
- [14.] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Distribuční politika*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-807-2486-397.
- [15.] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [16.] ZAMAZALOVÁ, Marcela a Věra VÁVROVÁ. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [17.] Interní zdroje společnosti CARTec, informace získané od členů prodejního teamu a technického ředitele společnosti.

- [18.] www.cartec.cz: archiv aktualit/Slavnostní otevření nového showroomu. [online]. [cit. 2015-01-04].
Dostupné z:
<http://www.cartec.cz/news-8/>
- [19.] www.cartec.cz: O nás. [online]. [cit. 2015-01-04].
Dostupné z:
<http://www.cartec.cz/o-nas/>
- [20.] Interní zdroje společnosti CArent, informace získané od šéfa prodejního týmu a ředitele společnosti.
- [21.] www.carent.cz: kontakt/O nás [online]. [cit. 2015-01-04].
Dostupné z:
<http://www.fordbrno.cz/autorizovany-partner-ford-carent-brno.aspx>
- [22.] HES, Aleš. *Velkoobchod a maloobchod*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2004. ISBN 80-213-1163-0.
- [23.] HANA BARTOŠOVÁ, Petra Krajníková. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-808-7174-074.
- [24.] KONEČNÝ, Jiří. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-807-3187-712.
- [25.] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-716-9600-5.

Přílohy

Základní cena jednotlivých modelů

Land Rover

- Defender
 - 844 096 Kč - 1 022 087 Kč



Obrázek 2: Land Rover Defender SVR

- Freelander 2
 - 798 721 Kč – 1 303 291 Kč



Obrázek 3: Land Rover Freelander 2

- **Discovery 4**
 - 1 279 817 Kč - 1 761 881 Kč



Obrázek 4: Land Rover Discovery 4

- **Discovery Sport**
 - 907 500 Kč - 1 589 456 Kč



Obrázek 5: Land Rover Discovery Sport

Range Rover

- Range Rover Evoque
 - 954 690 Kč - 1 466 883 Kč



- Range Rover Sport
 - 1 672 220 Kč - 3 477 782 Kč



Obrázek 6: Range Rover Sport SVR (550 koní)

- Range Rover
 - 2 560 360 Kč - 3 787 179 Kč



Obrázek 7: Range Rover

Jaguar

- XE
 - 1 037 212 Kč - 1 554 608 Kč



Obrázek 8: Nejrychlejší model XE - S

- XF
 - 1 286 593 Kč - 3 079 208 Kč



Obrázek 9: Nejrychlejší model XFR - S

- XJ
 - 2 254 230 Kč - 3 820 817 Kč



Obrázek 10: Nejrychlejší model XJ R

- F – TYPE
 - 2 106 247 Kč - 2 951 553 Kč



Obrázek 11: Nejrychlejší model F - TYPE R

Ford

- **Ka**
 - 184 990 Kč - 244 990 Kč



Obrázek 12: Ford Ka

- **Fiesta**
 - 218 990 Kč - 354 990 Kč



Obrázek 13: Ford Fiesta

- **B – Max**
 - 289 990 Kč - 424 990 Kč



Obrázek 14: Ford B - MAX

- **Focus**
 - 336 990 Kč - 608 990 Kč



Obrázek 15: Ford Focus

- **C – MAX**
 - 426 990 Kč - 605 990 Kč



Obrázek 16: Ford C - MAX

- **Grand C – MAX**
 - 446 990 Kč - 617 990 Kč



Obrázek 17: Ford Grand C - MAX

- **Kuga**
 - 607 940 Kč - 978 490 Kč



Obrázek 18: Ford Kuga

- **S – Max**
 - 619 990 Kč - 861 790 Kč



Obrázek 19: Ford S - MAX

- **Mondeo**
 - 611 990 Kč - 834 990 Kč



Obrázek 20: Ford Mondeo

- **Galaxy**
 - 679 990 Kč – 954 090 Kč



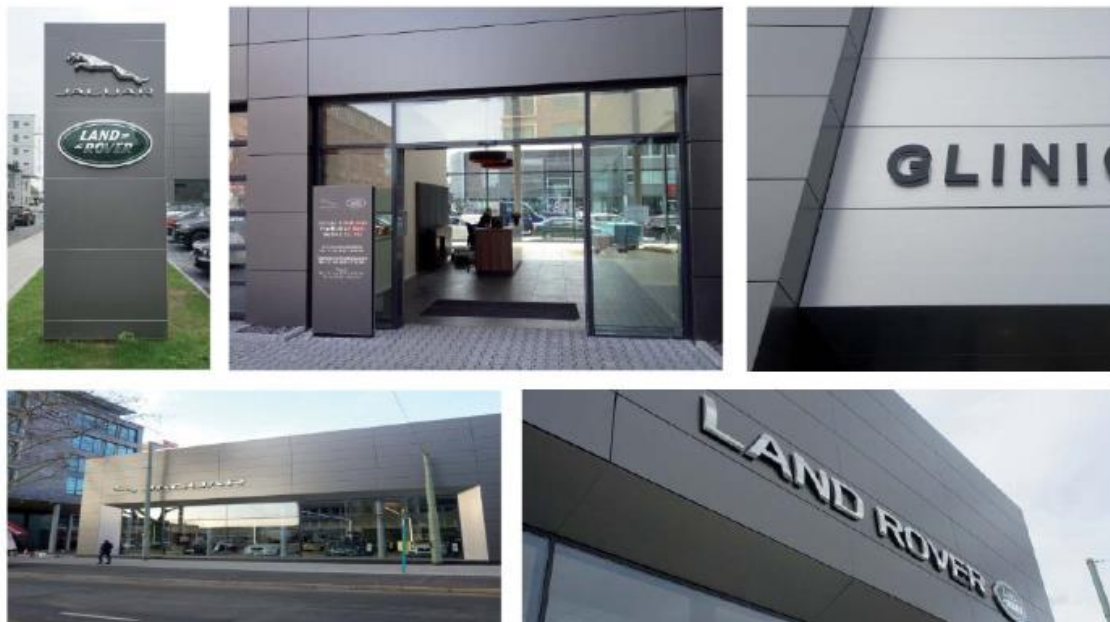
Obrázek 21: Ford Galaxy

A ARCHITEKTURA A EXTERIÉR



Obrázek 22: Architektura exteriérů dle Směrníc korporátního designu JLR.

B REKLAMNÍ ZAŘÍZENÍ



Obrázek 23: Reklamní zařízení dle Směrnic korporátního designu JLR.

C ARCHITEKTURA INTERIÉRU



Obrázek 24: Architektura interiérů dle Směrnice korporátního designu JLR.

C 1 ARCHITEKTURA INTERIÉRU

ÚVOD



KONFIGURACE COLOUR + TRIM (CUSTOMER CORE)

V prostoru konfigurace, který lze využít jak pro značku Jaguar, tak pro značku Land Rover, získává prodejní poradce možnost nakonfigurovat společně se zákazníkem barvu vozidla a vnitřní vybavení, a to s pomocí vysoce kvalitních vzorků barev a materiálů. Tato možnost je nezbytná zejména pro dotykové vjemy, které zprostředkovávají vysoce kvalitní materiály vnitřního vybavení. Konečná podoba prostoru pro konfiguraci barev a a lišt Colour + Trim je stále ještě předmětem jednání. Zobrazené řešení je tudíž jen jedním z možných příkladů, které se od finální verze bude lišit.

VIRTUAL EXPERIENCE CONFIGURATOR (CUSTOMER CORE)

Kromě již popsaného konfiguračního prostoru bude existovat možnost zobrazit pomocí tzv. Virtual Experience Configurator (VEC) na velké promítací stěně nová vozidla, popřípadě je dále interaktivně konfigurovat. Vozy mohou být při prezentaci zobrazeny v 70 % velikosti originálu. Tento prostor by měl být polosoukromého charakteru a od ostatních funkčních prostor bude oddělen postranními stěnami.



Obrázek 25: Virtual configurator dle Směrnic korporátního designu JLR.

C 1 ARCHITEKTURA INTERIÉRU

ÚVOD



PŘEDÁNÍ VOZIDLA

Předání vozu zákazníkovi je pro zákazníka velmi důležitým a výjimečným okamžikem. Aby bylo možné toto patřičně ocenit a aby při předání vozu panovala adekvátní a uvolněná atmosféra, je třeba mít k dispozici oddělený prostor, resp. individuální místnost, do níž se vejde alespoň 1 vůz. Vybavení a zařízení předávacího prostoru musí splňovat ty nejvyšší standardy kvality. Kromě velkorysého prezentačního prostoru pro vůz je třeba zajistit i komfortní sezení, které typově připomíná lounge. Tmavé podlahové dlaždice, černé stěny, černý strop a speciální světelný koncept – to vše vytváří ušlechtilý vzhled. Alternativně je možné i světlé provedení, analogické k showroomu.



Obrázek 26: Předávací místo dle Směrnic korporátního designu JLR.

E MOBILIÁŘ



Obrázek 27: Podrobný mobiliář každého dealera dle Směrnic korporátního designu JLR.

Ceny jednotlivých prvků označení dealera v rámci nejnovějších standardů

- JLR reklamní pylon
 - cca 9 900 € (cca 297 000 Kč)



Obrázek 28: Reklamní pylon JLR

- JLR wordmark
 - logo Jaguar
 - logo Land Rover
 - cca 8 000 € (cca 240 000 Kč)
 - jméno dealera nad vstupem
 - cca 230 € / jedno písmeno (cca 6 900 Kč)



Obrázek 29: Loga JLR a jméno dealera

- **Recepce**
 - cca 7 500 € (cca 225 000 Kč)



Obrázek 30: Recepce JLR



Obrázek 31: Modelová řada Land Rover a Range Rover.



Obrázek 32: Nový model Jaguar XE.



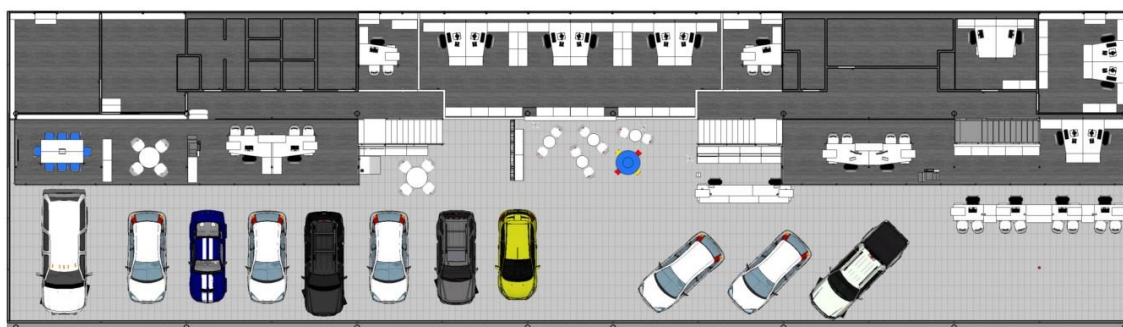
Obrázek 33: Modelová řada Jaguar.



Obrázek 34: Ocenění společnosti CARTec pro nejlepší servisní oddělení obou značek v roce 2012. ¹⁴

¹⁴ V dalších letech společnost získala řadu podobných ocenění.

Vizualizace přestavby showroomu společnosti CARent



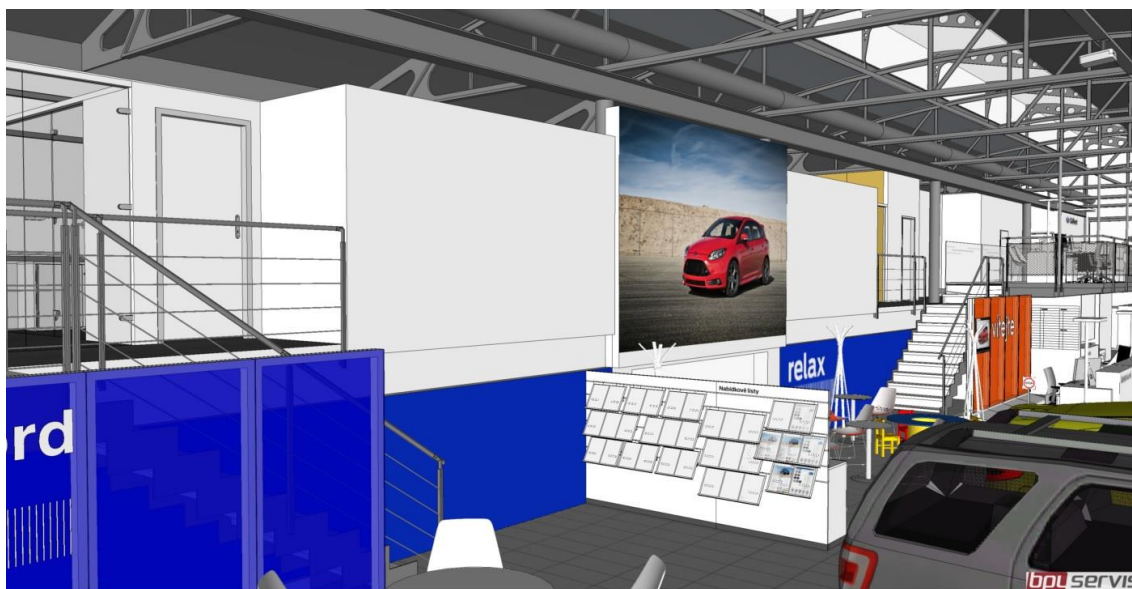
Obrázek 35: Vizualizace přestavby interiéru a showroomu Ford.



Obrázek 36: Vizualizace přestavby interiéru a showroomu Ford.



Obrázek 37: Vizualizace přestavby interiéru a showroomu Ford.



Obrázek 38: Vizualizace přestavby interiéru a showroomu Ford.