

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Marketingový plán vybrané strategické podnikatelské  
jednotky**

**Marketing plan of selected strategic business unit**

Martin ŠRÁMEK

Plzeň 2017

Zadání práce originál + kopie v druhém výtisku

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Marketingový plán vybrané strategické podnikatelské jednotky“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Ditě HOMMEROVÉ, Ph.D., MBA. za cenné připomínky a rady, které mi v průběhu tvorby práce poskytla. Zároveň bych jí chtěl poděkovat za skvělý profesionální přístup.

Rád bych poděkoval i zástupci firmy IC WEST Plzeň, s.r.o. panu Ing. Bohumilu MÁŠKOVÍ za veškeré poskytnuté materiály a za jeho čas, který mi věnoval.

# OBSAH

Úvod.....	7
1 Strategický marketing .....	9
2 Marketingové řízení a plánování .....	11
2.1 Strategické plánování .....	12
2.2 Marketingové strategické plánování .....	12
3 Marketingový plán.....	14
3.1 Charakteristika firmy .....	19
3.1.1 Strategická podnikatelská jednotka .....	19
3.2 Vize a poslání firmy .....	20
3.3 Firemní cíle .....	21
3.4 Situační analýza .....	21
3.4.1 Vnější prostředí.....	23
3.4.2 Vnitřní prostředí.....	27
3.4.3 SWOT Analýza.....	28
3.5 Marketingové cíle.....	31
3.6 Marketingové strategie.....	32
3.7 Sestavení marketingového plánu a rozpočtu.....	33
3.7.1 Marketingový plán jako dokument.....	33
3.7.2 Rozpočet .....	34
3.8 Implementace a realizace .....	34
3.9 Kontrola.....	35
4 Značka Peugeot.....	36
4.1 Historie značky Peugeot.....	36
4.2 Současnost značky Peugeot.....	37
4.3 IC WEST Plzeň.....	38

4.4	Výrobní portfolio .....	39
5	Vybraná strategická podnikatelská jednotka .....	40
5.1	Vybraná strategická podnikatelská jednotka Peugeot 308.....	40
6	Vize a poslání strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 .....	43
7	Firemní cíle .....	46
8	Vybrané situační analýzy .....	51
8.1	Vnější prostředí .....	51
8.1.1	Makroprostředí.....	51
8.1.2	Mikroprostředí .....	54
8.2	Vnitřní prostředí .....	61
8.3	SWOT Analýza .....	64
8.3.1	Silné stránky .....	64
8.3.2	Slabé stránky.....	65
8.3.3	Příležitosti .....	65
8.3.4	Hrozby .....	65
9	Marketingové cíle .....	69
10	Marketingové strategie .....	70
11	Akční programy .....	71
12	Rozpočet .....	73
13	Implementace a kontrola.....	74
13.1	Implementace .....	74
13.2	Kontrola.....	74
	Závěr .....	76
14	Seznam tabulek a obrázků .....	77
15	Seznam použitých zkratk .....	78
16	Seznam použitých zdrojů.....	79
17	Seznam příloh .....	83

## ÚVOD

V dnešní uspěchané době mnoho firem opomíjí potřebu marketingového plánu svých výrobků či služeb. Hlavními důvody může být vytíženost managementu a dílčích marketérů, či domněnka, že je možné vše nosit v hlavě a že fyzické zapsání je zcela nepotřebné. Nicméně i malé firmy mohou na tuto skutečnost doplatit a přijít tak o část svých zákazníků a tím i o zisk.

Hlavním cílem této práce je navržení marketingového plánu vybrané strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 u firmy IC WEST Plzeň, s.r.o. Dalším cílem je poukázat na skutečnost, že i malá firma, respektive konkrétní strategická podnikatelská jednotka, potřebuje vypracovaný marketingový plán. Důležitými cíli je i zhodnocení stávající situace firmy IC WEST z hlediska prodejů strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 a dále závěrečné sestavení marketingového plánu v podobě sumarizovaného dokumentu.

Práce je rozdělena do několika kapitol. V první polovině jsou uvedeny teoretické podklady čerpané z odborné literatury, ze kterých bude vycházeno v druhé části – části praktické.

První dvě kapitoly stručně popisují pojmy strategický marketing a marketingové řízení a plánování.

Třetí kapitola je věnována marketingovému plánu, konkrétně pak struktuře plánu v závislosti na jednotlivých autorech odborných publikací. V této kapitole jsou popsány pojmy jako strategická podnikatelská jednotka, vize, poslání, dále pak marketingové cíle včetně strategií jejich dosažení. Třetí kapitola dále obsahuje vymezení struktury situační analýzy a je zaměřena na teoretické objasnění samotného procesu implementace a následné kontroly.

V kapitole čtvrté jsou uvedeny informace o francouzské automobilové společnosti Peugeot – její historie i současnost. V další části je popsána firma IC WEST Plzeň, s.r.o. včetně výrobního portfolia.

Pátá kapitola popisuje vybranou strategickou podnikatelskou jednotku Peugeot 308 z hlediska jejího vývoje od roku 2007 do současnosti.

V následující šesté kapitole je představena vytvořená vize a poslání podnikatelské jednotky Peugeot 308.

Sedmá kapitola je zaměřena na analýzu stávající situace modelové řady Peugeot 308 v ČR i ve firmě IC WEST v letech 2014 – 2016 z hlediska prodaných vozů dle jednotlivých měsíců. Na základě analýzy je vytvořen i firemní cíl pro následující období.

Obsáhla osmá kapitola je věnována vybraným situačním analýzám strategické podnikatelské jednotky z hlediska vnějšího a vnitřního prostředí. Za použití dílčích modelů pro jednotlivá prostředí bylo vytvořeno shrnutí, které se stalo základem pro konečné vyhodnocení pomocí SWOT Analýzy.

Devátá kapitola na základě výstupů z předchozí situační analýzy popisuje konkrétní marketingový cíl zvolené strategické podnikatelské jednotky. Tento cíl zároveň zcela navazuje na cíl firemní.

V desáté kapitole jsou popsány konkrétní strategie vedoucí k dosažení stanoveného marketingového cíle.

V kapitole číslo jedenáct jsou představeny dílčí akční programy, které přímo napomáhají dosažení stanoveného marketingového cíle pomocí zvolených marketingových strategií.

Následující dvanáctá kapitola je věnována rozpočtu navrženého marketingového plánu.

Poslední třináctá kapitola popisuje proces implementace a následné kontroly marketingového plánu strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308.



# 1 STRATEGICKÝ MARKETING

Prvořadým úkolem marketingu jsou **vzájemně výhodné vztahy** mezi firmou a zákazníky, respektive veřejností obecně. Tento vztah je vhodné budovat v dlouhodobém časovém horizontu. Jedním ze základních cílů existence firmy je dlouhodobé dosahování zisku. V případě, že by společnosti udržovali pouze jednostranně výhodný vztah s veřejností, vždy by to mělo negativní důsledky. V každém případě by však firma nedosahoval stanovených zisků a s největší pravděpodobností by se mohla dostat do ztráty. (Jakubíková, 2013)

Celý svět je plný neustálých změn. **Mění se prostředí** – globalizace, informační technologie, infrastruktura. Změny prostředí přímo souvisejí i se změnami na straně **zákazníků**. Informační technologie, zdroje informací a vzdělanost zákazníků vedou k rozšíření jejich vyjednávací pozice a zákazník má možnost stát se silnějším a informovanějším „soupeřem“<sup>1</sup>. (Jakubíková, 2013)

Díky celosvětovým změnám a rozmachu technologií se mění i struktura a **fungování firem**, jež nabízejí svým zákazníkům produkty či poskytují služby. Nejenom výrobní procesy se zkvalitňují a zrychlují, podobná situace nastává i v případě marketingového řízení. (Jakubíková, 2013)

O **strategickém marketingu** je možné hovořit v tom okamžiku, kdy se daný podnik při plánování svých budoucích činností soustřeďuje nikoli pouze na zákazníky stávající, ale zejména na nové **potenciální zákazníky**, které se bude snažit získat. Aby byl proces získání těchto zákazníků úspěšný, musí znát jejich potřeby a přesně na ně daným výrobkem/službou zacílit. (Horáková, 2003)

Snahou marketérů a firem obecně je dosažení určité konkurenční výhody, která tkví v rychlém a správném poznání potřeby/přání zákazníka a vhodnou reakcí na tuto potřebu. (Horáková, 2003)

---

<sup>1</sup>Není chápáno jako soupeř v boji, který se snaží druhého porazit. Cílem je dosáhnout vzájemně výhodného vztahu na obou stranách (win-win strategie).

Pro potřeby úspěšného strategického marketingu je nutné dokonale znát **makroprostředí, mikroprostředí** a základnu svým stávajících i potenciálních zákazníků. (Kotler, 2007).

Dílčí prostředí včetně analýz budou popsány v následujících částech této práce.

Strategický marketing se tedy vztahuje k delšímu časovému horizontu a je tedy v kompetenci zejména **vyššího managementu**. Konkrétní časové ohraničení se může lišit v závislosti na vývoji podnikatelského prostředí a na možnosti predikce konkrétních změn v tomto prostředí. Rozdíly jsou však i mezi jednotlivými firmami - na jejich podnikatelském segmentu a zaměření. (Kotler, 2013)

Důležitým pojmem v oblasti strategického marketingu se stává mimo jiné **poslání** firmy/divize/strategické podnikatelské jednotky<sup>2</sup>. Své myšlenky ohledně strategického marketingu by však měli vnášet nejen zástupci top managementu, ale i zástupci středního a nižšího managementu. Proces strategického plánování však závisí na konkrétním rozhodnutí dílčích firem. Nelze tedy konstatovat, že optimální za každé situace je zapojení všech stupňů managementu firmy. (Jakubíková, 2013).

Jedním z důležitých cílů strategického marketingu je budování a řízení vztahů. Na jedné straně se jedná o vztahy se zákazníky. Zde tím není myšleno pouze to, jak zákazník vnímá firmu jako takovou, ale zejména skutečnost, jak vnímá daný produkt v závislosti na svých potřebách. Neméně důležité jsou vztahy s ostatními organizacemi majícími vliv na daný podnik. (Proctor, 2000)

---

<sup>2</sup> Strategické podnikatelská jednotka (SPJ) = strategic business unit (SBU) – podrobněji viz dále.

## 2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

Řízení prodeje a marketingu obecně představuje schopnost marketéra (managementu) nalézt takový postup, jež naplno využije rozsahu svých možností a vhodně tyto možnosti využije k dosažení stanovených cílů. Proces, kdy jsou využívány **možnosti firmy**, následně naplánovány a odhadnuty **náklady** k dosažení těchto cílů, je možné souhrnně označit jako **marketingové plánování**. (McDonald, Wilson, 2012)

„Marketingové plánování je v podstatě logická sekvence a série činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení“ (McDonald, Wilson, 2012, str. 42)

„Strategické **marketingové řízení** vychází ze strategického podnikového řízení. Jeho úkolem je řídit a koordinovat jednotlivé marketingové činnosti tak, aby byly dosaženy marketingové cíle a zároveň respektovány vlivy působení prostředí. Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu“ (Jakubíková, 2013, str. 79)

Autoři McDonald a Wilson (2012) ve své publikaci uvádějí, že v malých a nediverzifikovaných podnicích je proces strategického plánování do jisté míry **neformální**. Stejnou skutečnost lze nalézt i v publikaci autorů Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007) a jako důvod zde uvádějí, že vedení nově založených podniků **nemá dostatek času**. Chybnou domněnkou malých firem je i to, že takové plánování potřebují jen velké korporace.

„Neplánovat však znamená plánovat vlastní prohru“ Tato věta zvýrazňuje **nezbytnost a důležitost marketingového plánování**. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 87)

Blažková (2007) říká, že strategické plánování na úrovni malých a středních podniků nejsou jen „*vyhozené peníze a ztráta času*“. Publikace se však shodují v nezbytnosti marketingového řízení a plánování i u malých podniků. Blažková (2007 str. 16) dále poukazuje na některé **důvody, proč** malé a střední firmy neplánují a **nesestavují marketingový plán** – „nedostatek peněz, nedostatek zkušeností s plánováním, není potřeba mít papír, všechno mají v hlavě, jsou malá firma, takže nic takového nepotřebují, neboť své zákazníky získávají na základě doporučení, což jim stačí.“

„O důležitosti marketingového plánování nemůže být pochyb.“ (McDonald, Wilson, 2012, str. 42)

## 2.1 Strategické plánování

Firmy obvykle vypracovávají v závislosti na časovém horizontu konkrétních plánů **plány roční, dlouhodobé a strategické plány**. První dva jmenované se vztahují k oboru, v jehož prostředí se firmy pohybují (v němž pracují). Roční a dlouhodobé plány by zároveň měly nastínit to, jak by se firma v daném oboru měla chovat, aby se úspěšně udržela, potažmo zlepšila své dosavadní postavení. Stejně rozdělení uvádějí v další publikaci autoři Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007). (Kotler, 2004)

**Strategické plánování** se však vztahuje k **příležitostem**, jež dané neustále se měnící podnikatelské prostředí umožňuje. (Kotler, 2004)

„Proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti; podstatou je stanovení jasného **poslání firmy**, stanovení hlavních **firemních cílů**...“ (Kotler, 2007, str. 81)

## 2.2 Marketingové strategické plánování

Je nutné rozlišovat strategické plánování na úrovni celopodnikové a marketingové strategické plánování. Vhodné rozlišení uvádí Jakubíková (2013):

„Podnikové strategické plánování = proces zaměřený na rozvoj podnikové strategie“

„Strategické marketingové plánování = proces sloužící formulaci strategií pro obory podnikání<sup>3</sup> a subjekty trhu“ (Jakubíková, 2013, str. 81)

Proctor (2000) ve své knize uvádí, že plány ani strategie nejsou schopny implementace sami o sobě a zároveň jsou často problémem v implementačních fázích.

Autor Paley (2006) v jedné z kapitol své publikace poměrně zajímavým způsobem odlišuje plánování celopodnikové a marketingové. Jako základní elementy podnikového strategického plánování považuje: strategický směr firmy, cíle, strategie růstu a podnikatelské portfolio. Tato oblast se vztahuje k tří až pěti letému časovému horizontu.

---

<sup>3</sup> Pod pojmem strategické marketingové obory je možné si představit konkrétní výrobek, trh, výrobovou řadu apod.

Výše uvedené je strategický plán, ze kterého vychází plán marketingový. Ten je zde uveden již jako roční plán a zahrnuje následující: situační analýzu, tržní příležitosti, marketingové cíle, strategické a akční plány a v závěru finanční kontrolu spolu s rozpočty.

V návaznosti na toto rozdělení lze tedy vyvodit základní rozdíl mezi celopodnikovým a marketingovým plánováním. Marketingové strategické plánování spadá pod podnikové strategické plánování, které vytváří jakési pomyslné ohraničení. Pod tímto ohraničením je možné si představit omezení, co se týče zdrojů, času, trhu apod.

### 3 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán lze považovat za jeden ze zcela **základních pilířů a dokumentů**, potřebných pro optimální a hlavně úspěšné řízení daného podniku. Ačkoliv již bylo uvedeno, že zejména menší a některé nově zavedené firmy z důvodu nedostatku času písemnou formu marketingového plánu často opomíjejí, je třeba si znovu zdůraznit vážnost, účelnost a nezbytnost tohoto dokumentu pro většinu firem v dnešním podnikatelském prostředí. (Jakubíková, 2013)

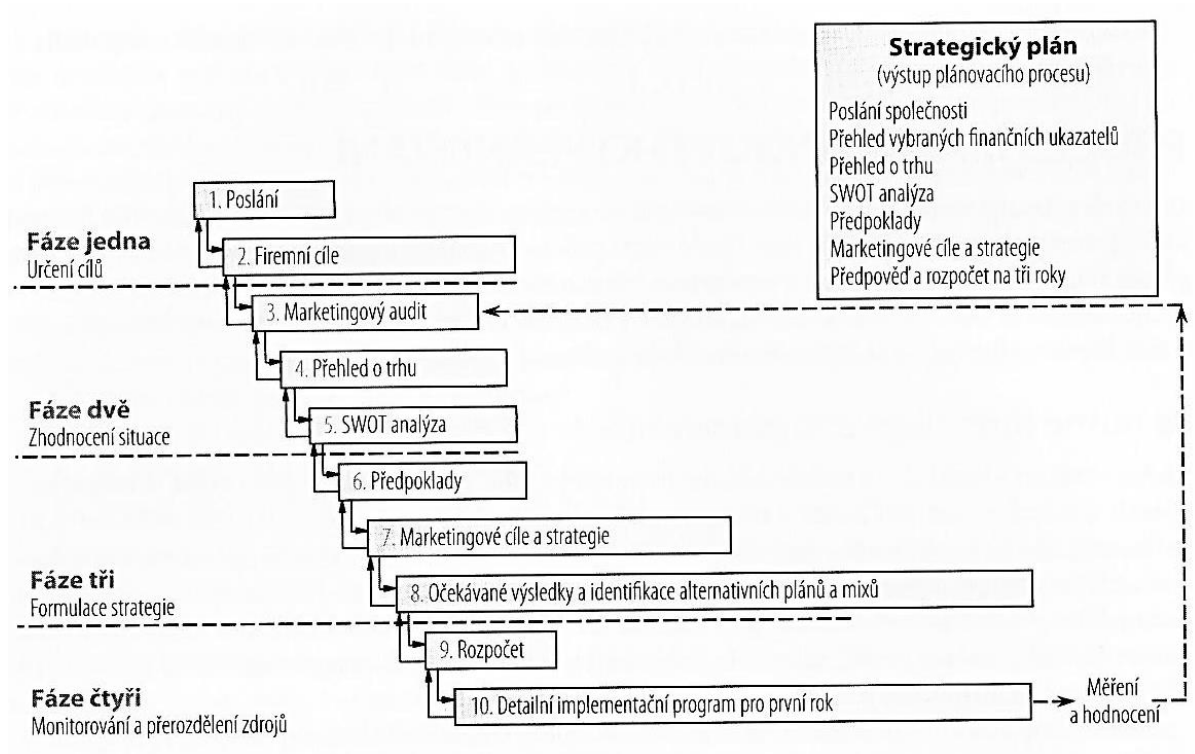
„Vypracování strategického marketingového plánu je vyvrcholením marketingového plánovacího procesu“ (Jakubíková, 2013, str. 86)

Marketingovému plánu předchází mnoho kroků a činností, jež je nutné vypracovat a úspěšně splnit aby bylo možné k marketingovému plánu vůbec přikročit. Marketingový plán a marketingové plánování totiž nejsou synonyma. Z hlediska časové posloupnosti je vhodné hovořit o marketingovém plánu jako o **výstupu** procesu marketingového plánování. (McDonald, Wilson, 2012)

Pro proces marketingového plánování a tvorbu marketingového plánu obecně nelze stanovit přesnou formu/**univerzální vzor**, který by za všech okolností mohly využívat všechny firmy. Determinanty ovlivňující formu celého procesu jsou zejména velikost a druh společnosti. Diverzifikace společností přímo souvisí s konečnou formou plánování/plánu. Nediverzifikované firmy pravděpodobně budou využívat formálních procesů méně. (McDonald, Wilson, 2012)

V následující části budou uvedeny čtyři obrázky ze čtyř různých odborných publikací. Cílem tohoto poukázání je zvýraznit míru, ve které se proces marketingového strategického plánování shoduje mezi jednotlivými autory a vyzdvihnout zároveň i rozdíly, které se zde objevují.

**Obrázek 1 Deset kroků procesu strategického marketingového plánování**



Zdroj: McDonald, Wilson, 2012, str. 60

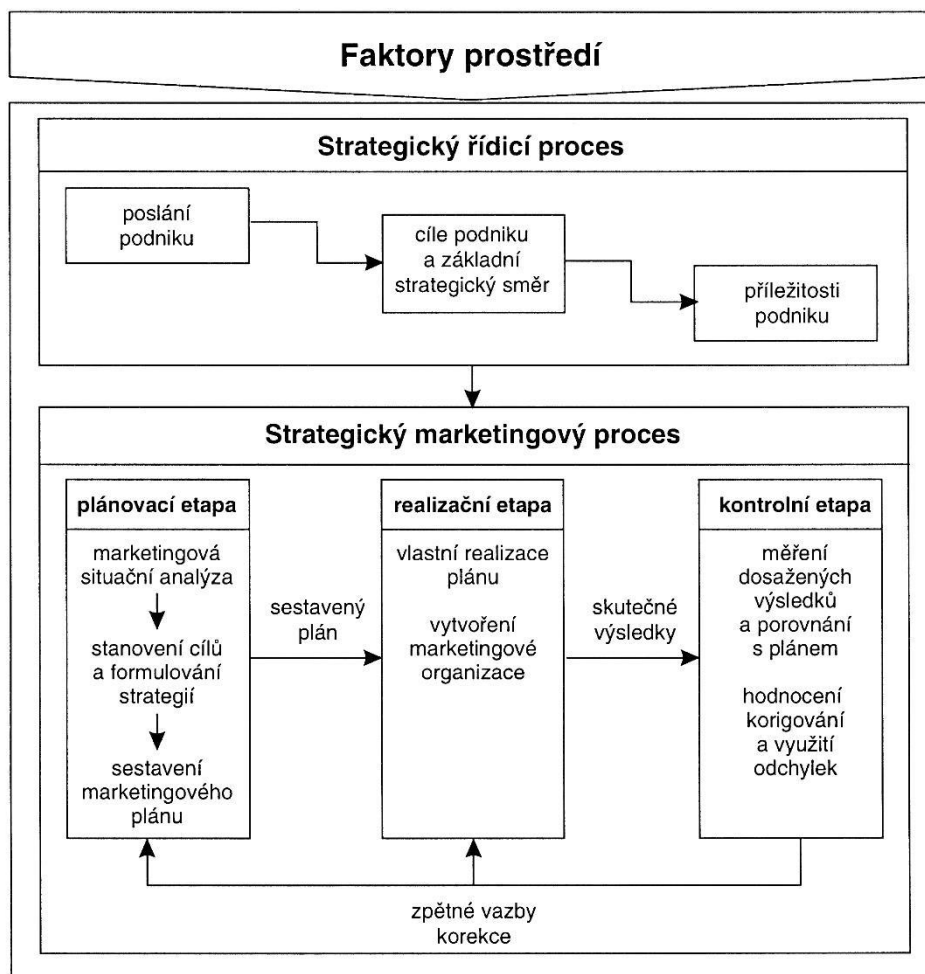
**Obrázek 2 Struktura marketingového plánu**

<b>Marketingový plán pro rok ...</b>		
<b>Jméno firmy</b>		
<b>Stručná charakteristika firmy</b>		
<b>Vize firmy</b>		
<b>Poslání firmy</b>		
<b>1.</b>	<b>Celkové shrnutí</b>	Hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový plán připravován.
<b>2.</b>	<b>Situační analýza</b>	Rozbor současného stavu podnikání firmy – základní údaj o: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ trhu, produktu;</li> <li>▪ situaci makroprostředí (podle faktorů PEST);</li> <li>▪ mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost atd.);</li> <li>▪ vnitřním prostředím firmy.</li> </ul>
<b>3.</b>	<b>Analýza SWOT a analýza souvislostí</b>	Identifikace hlavních příležitostí a ohrožení firmy, silných a slabých stránek a jejich vazby na schopnosti firmy produkty vyvíjet, vyrábět a prodávat, jakož i na schopnost firmy podnikatelské záměry financovat.
<b>4.</b>	<b>Marketingové cíle</b>	Stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku. (Doporučení: uvést pouze několik cílů – tři až pět; zvážit zařazení sociálních cílů a cílů vztahujících se k ochraně životního prostředí.)
<b>5.</b>	<b>Marketingová strategie</b>	Volba marketingového přístupu vedoucího k dosažení cílů. Výběr z více strategií. Nejvhodnější kombinace pro malé a střední firmy je strategie tržní orientace a strategie odlišení nabídky produktů a služeb.
<b>5.1</b>	<b>Produkty a služby</b>	Výčet a popis produktů, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním produktu či koupí služby získá zákazník.
<b>5.2</b>	<b>Distribuce</b>	Popis způsobu, jakým bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům, a distribučních cest.
<b>5.3</b>	<b>Cenová a kontrakční politika</b>	Stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontrakční politiky atd.
<b>5.4</b>	<b>Komunikační mix</b>	Volba struktury komunikačního mixu (reklamy, podpory prodeje, PR, publicity, osobního prodeje, přímého marketingu, případně sponzoringu a lobbingu).
<b>6.</b>	<b>Akční programy</b>	Volba specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů. Jedná se o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aktivita;</li> <li>▪ cíl aktivity;</li> <li>▪ odpovědná osoba;</li> <li>▪ časový rozsah od–do;</li> <li>▪ plánovaný rozpočet.</li> </ul>
<b>7.</b>	<b>Rozpočet</b>	Prognóza očekávaných finančních výsledků. Očekávané marketingové náklady podle jednotlivých marketingových aktivit (výzkum, jednotlivé prvky marketingového mixu aj.) a očekávané tržby. Rozpočty (ale i cíle) bývají obvykle rozvrženy do kratších období pro přehlednější sledování a stanovení odchylek od plánu a proto, aby firma mohla včas reagovat na nepředvídané události.
<b>8.</b>	<b>Kontrola</b>	Popis způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 87

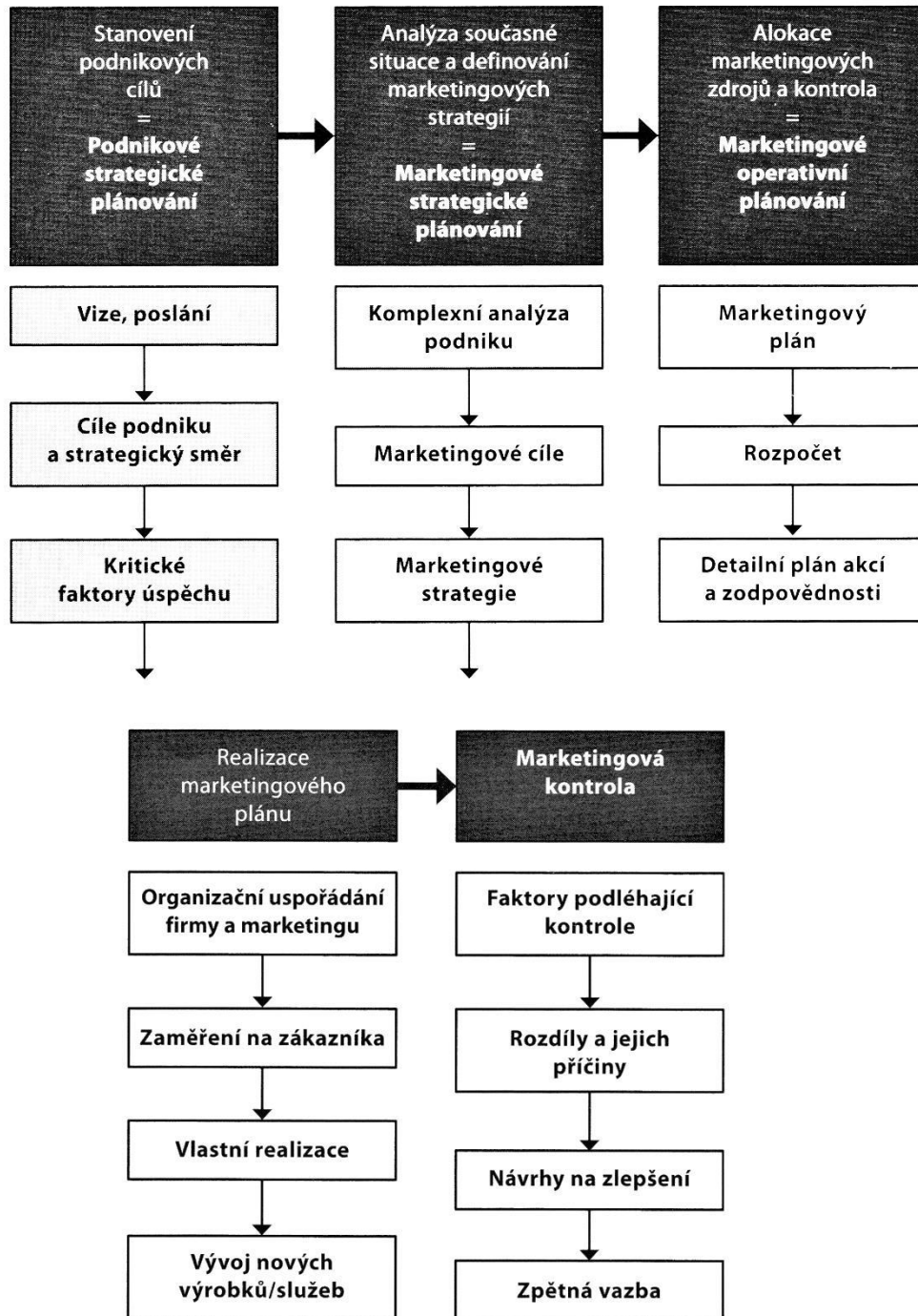


Obrázek 3 Strategický marketingový proces



Zdroj: Horáková, 2003, str. 34

Obrázek 4 Marketingový plánovací proces, proces realizace a kontroly



Zdroj: Blažková, 2007, str. 19

### 3.1 Charakteristika firmy

Aby bylo patrné, k čemu se vypracovaný marketingový plán bude vztahovat, je vhodné na úvod stručně **charakterizovat firmu**, jejímž výstupem tento marketingový plán je. Opět je nutné poznamenat, přímou souvislost rozsahu plánu s velikostí a typem firmy. Obrázek 4 poukazuje na možnou formu plánovacího procesu, která je vhodná pro velké a větší střední firmy. To však neznamená, že tento plán musí být nutně nepoužitelný pro firmy menší. Hlavním rozdílem u menších firem bude zejména upravený rozsah a do jisté míry i obsah, který bude přizpůsobený potřebám konkrétního podniku. (Blažková, 2007)

#### 3.1.1 Strategická podnikatelská jednotka

Marketingový plán se nemusí vztahovat na celou firmu. Je možný tento plán vypracovat i pro menší část z firemního prostředí jako například plán pro výrokovou řadu, nebo konkrétní výrobek. V tomto okamžiku je vhodné definovat pojem strategická podnikatelská jednotka SPJ (z anglického strategic business unit - SBU). (Kotler, 2007)

„**Část obchodní společnosti**, která má samostatné poslání a cíle a jejíž plánování může být na ostatních oblastech podnikání společnosti nezávislé. Strategickou podnikatelskou jednotkou může být divize obchodní společnosti, výroková řada v rámci takové divize nebo jediný produkt či značka“ (Kotler, 2007, str. 100)

Základem SPJ je **možnost samostatného plánování** a to i v oblasti strategického plánování. Skutečnost, která nejvíce souvisí s vybranou SPJ této práce je to, že typickým znakem pro SPJ je například specifická skupina zákazníků s konkrétními potřebami. (Horáková, 2003)

Specifikem strategických podnikatelských jednotek je zejména i možnost **vypracování vlastních poslání a cílů** konkrétní jednotky. (Jakubíková, 2013)

Rozdělení firmy na dílčí SPJ nemusí být jednoduchý proces. Pro zpřehlednění je možné využít portfolio analýzy, kterou je matice BCG (Boston Consulting Group). Další portfoliové analýzy jsou například GE matice, Matice životního cyklu, Shell matice apod. (Jakubíková, 2013; Blažková 2007)

## 3.2 Vize a poslání firmy

### Vize

Vize společnosti se vztahuje k **budoucnosti**. Cílem optimální vize je její jasná formulace, musí být realistická a dobře komunikovatelná. Cílem je vyjasnění obecného směru firmy, motivování lidí a rychlé a účinné koordinování úsilí lidí uvnitř společnosti. (Jakubíková, 2013)

„Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci.“ (Jakubíková, 2013, str. 19)

Vize je obraz o tom, jak se bude firma v budoucnosti zlepšovat. Opět platí plavidlo, že i skutečně malé firmy by neměly potřebu vize a poslání opomíjet. (Blažková, 2007)

### Poslání

Poslání neboli mise není totéž co vize společnosti a je nutné mezi těmito pojmy rozlišovat. Poslání by mělo odpovídat na **otázky** jako:

- V čem podnikáme?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Proč jsme tady?
- Co jsme vlastně za podnik?

(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 91)

Mise tedy poskytuje základní popis funkce firmy v **současnosti**. Zde je hlavní rozdíl oproti vizi. Optimální mise by měla stručně charakterizovat odpovědi na výše uvedené otázky. (Blažková, 2007)

Kotler (2007) nazývá poslání „*neviditelnou rukou*“, která usměřňuje pracovníky organizace a zároveň jim umožňuje, aby každý sám měl možnost přispět k celkovým cílům organizace jako celku. Dále zde vychází z myšlenky, že vhodnější je při sestavování poslání vycházet z trhu, nikoliv pouze z produktu či technologie. Jasně poslání je nedílnou součástí při zrodu firmy.

Může se zdát, že poslání je možné vynechat, nebo že nemá takovou váhu při strategickém plánování - opak je však pravdou. Z kvalitního poslání se společnosti přesouvají k tvorbě strategických cílů. (Kotler, 2007; Blažková 2007)

Pokud se vrátíme zpět k porovnání rozdílů jednotlivých autorů v přístupu k strategickému plánování, lze spatřit, že všichni autoři podtrhují důležitost a vážnost poslání v tomto procesu. Ačkoliv ve schématech na obrázcích 1 – 4 poslání zaujímá mírně jinou pozici, konečný názor však mají autoři velmi podobný.

### 3.3 Firemní cíle

„Strategický cíl je **žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo** a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.“ (Jakubíková, 2013)

Cíle by měly splňovat **pravidlo SMART**:

- **S** – Specifické, konkrétní cíle
- **M** – Měřitelné cíle
- **A** – Akceptovatelné, dosažitelné cíle
- **R** – Realistické, relevantní vzhledem ke zdrojům
- **T** – Termínované, časové ohraničené

(Managementmania.com, online, 2017)

Za konkrétní firemní cíle jsou odpovědní konkrétní manažeři, veškeré cíle musí splňovat výše uvedená pravidla. (Kotler, 2004)

### 3.4 Situační analýza

V předchozí části byly stručně popsány firemní cíle. Dosažení těchto cílů je podmíněno vypracováním strategie, která povede ke zdárnému naplnění cílů v budoucnosti. Tato situace již naznačuje potřebu vypracování situační analýzy. Situační analýza bývá uváděna jako **první krok marketingového strategického řízení**. (Jakubíková, 2013)

Jakubíková (2013) pojmenovává tento krok pojmem situační analýza, v jiných literaturách (Kotler, 2007) lze nalézt pojem **strategický audit** či diagnostika. Jak je zřejmé z obrázků 1 – 4 i Horáková (2003) využívá stejné terminologie.

Blažková (2007) se mírně od předchozích autorů odlišuje a tuto činnost označuje jako komplexní analýzu podniku. Obsahová podstata však zůstává stejná.

Situační analýza jako taková slouží k přesnému popisu **vnějšího prostředí**, ve kterém firma působí. Do vnějšího prostředí patří makro a mikro prostředí. Dále popisuje i **prostředí vnitřní**. (Jakubíková, 2013)

Zajímavým způsobem popisují „situační analýzu“ autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstrong ve své publikaci (2007), stejně tak autoři McDonalds a Wilson (2012). Jak již bylo zmíněno, celý proces nazývají **strategickým auditem**, který dále dělí na audit externí a interní. Obsah těchto dvou částí stručně nastíněn zde:

- Externí audit – podrobné zhodnocení trhů, konkurence, podnikatelského a ekonomického prostředí, ve kterém organizace pracuje.
- Interní audit – přezkoumání celého hodnotového řetězce firmy.<sup>4</sup>

(Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 83)

Dvěma dalšími důležitými pojmy v případě situační analýzy jsou **analýza** a **prognóza**. Je nutné zhodnotit stávající situaci a zároveň predikovat možný budoucí vývoj klíčových faktorů, jež s největší pravděpodobností budou mít tendenci se měnit. (Horáková, 2003)

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, i obsah situační analýzy bude závislý na velikosti a typu firmy. Nelze tedy jednotně stanovit přesný rozsah ani předepsaný obsah tohoto dokumentu. Obsah je však do jisté míry možné „zjednodušit“ určitými označeními. O těchto označeních pojednává Jakubíková (2013, str. 94). Rozlišuje zde v závislosti na velikosti podniku a směru zaměření analýzy mezi třemi označeními. **5C**, **4C** a **7C**

- **5C** – Company, collaborators, customers, competitors, climate/context
- **4C** – Customer, country, cost, competitors

---

<sup>4</sup> Hodnotový řetězec – „Hlavní nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka.“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 542)

- **7C** – Country, climate/context, company, customers, competitors, cost, change

Výše uvedené jsou jedny z možností vyjádření situační analýzy. Pro potřeby této práce bude uváděna spíše analýza vnitřního a vnějšího prostředí odděleně.

Objasnění toho, zda je pro management důležitější vnitřní či vnější prostředí uvádějí ve své knize autoři Wetherly a Otter (2014). Nezáleží na tom, zda společnost „vyjednává“ s vnějším nebo vnitřním prostředím, důležité je to, aby tento proces byl v obou dvou oblastech úspěšný. Zároveň zde uvádějí, že schopnost organizace jednat s vnějším prostředím závisí z velké části na tom, jak jsou interní procesy a pochody dané organizace efektivní. Vnitřní prostředí by mělo být řízeno a adaptováno na příležitosti a hrozby prostředí vnějšího.

### **3.4.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí se dále dělí na **makroprostředí** a **mikroprostředí**. Důležitost analýzy vnějšího prostředí tkví v neustále se měnícím okolí. Cílem firem je efektivní spojení nejenom se zákazníky, ale i s ostatními složkami své firmy a všemi **vnějšími partnery**.

(Kotler, Armstrong, 2004)

#### **Makroprostředí**

Faktory uvnitř makroprostředí mohou firmám poskytnout velké příležitosti, ale zároveň se vlivem jejich působení mohou firmy dostat do ohrožení. Ačkoliv se jedná o prostředí velmi těžko ovlivnitelné (pokud vůbec), neznamená to, že nelze například některá ustanovení zákonů nikdy změnit. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007; Jakubíková 2013)

Pro potřeby analýzy makroprostředí je vhodné využít tzv. PEST analýzu<sup>5</sup>. Jednotlivá písmena znamenají různé typy vnějších faktorů, těmito faktory jsou:

- **P** – Politické
- **E** – Ekonomické
- **S** – Sociální
- **T** – Technologické

---

<sup>5</sup> Tato analýza může být dále modifikována na PESTLE (navíc legislativní a ekologické vlivy)

Ani zde nemusí být podoba této analýzy konečná, jak je uvedeno v poznámce pod čarou, existují různé **modifikace** a rozšíření této analýzy vnějšího prostředí. Jak bylo uvedeno, lze pojednávat i o vlivech faktorů **legislativních** či **ekologických**. Kotler a spol. ve svých knihách Marketing (2004) a Moderní marketing (2007) detailně popisuje jednotlivé faktory a vyzdvihuje zde mimo jiné i další faktory jako například **demografické a přírodní**.

Pod **politickými faktory (politické/právní)** je možné si představit politickou stabilitu země, legislativu regulující podnikání, předpisy pro zahraniční obchod, ochrana spotřebitelů, předpisy upravující regulaci konkurenčního prostředí atd.

**Ekonomickými faktory** jsou například HDP, ekonomický růst, monetární politika, vládní výdaje, různé zdanění, inflace a další.

Mezi **faktory sociální** patří rozdělení příjmů, pracovní mobilita, vzdělání, regionální rozdíly apod. Právě v této oblasti je možné spatřit „spor“ mezi sociálními a demografickými faktory, které uvádějí někteří autoři. Blažková (2007) zařazuje demografické faktory právě do faktorů sociálních, jiní autoři (Kotler, 2004; Kotler, 2007) již tuto část vyčleňují samostatně.

Do skupiny **technologických faktorů** se řadí mimo jiné rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, informační, komunikační, sociální technologie apod. (Blažková, 2007, Jakubíková, 2013)

### **Mikroprostředí**

Základním rozdílem mezi makroprostředím a mikroprostředím je schopnost firmy toto prostředí ovlivnit. Zatím co legislativu, předpisy, demografii apod. je velmi těžké ovlivnit (pokud vůbec) v mikroprostředí nastává zcela jiná situace.

„Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.“ (Jakubíková, 2013, str. 103)

Základním prvkem mikroprostředí se stává podnik samotný. Pokud chce být úspěšný, je nutné pochopit, jakou roli v tomto prostředí hraje – porozumět mu. Nestačí mít pouze propracovaný marketing, když nebudou v symbióze s ostatními činiteli mikroprostředí. Mezi hlavní části (účastníky) mikroprostředí lze zařadit zejména dodavatele, zákazníky,

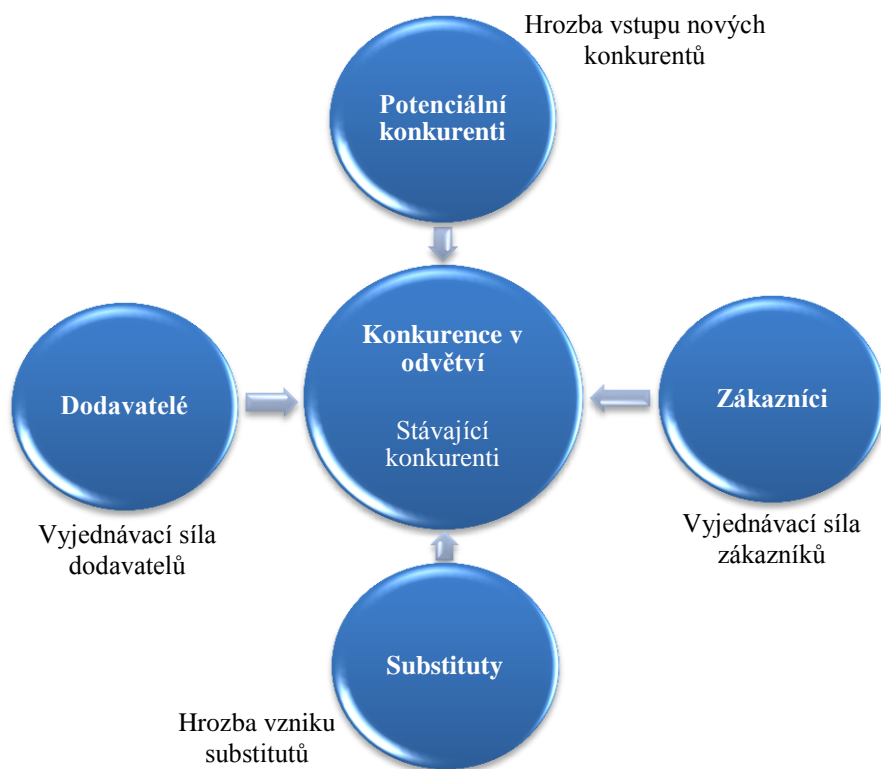


konkurenci, marketingové zprostředkovatele<sup>6</sup>, veřejnost a samozřejmě, jak již bylo uvedeno, firmu jako takovou. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

Bez optimální struktury a provázanosti **firemního prostředí** by nebylo možné, aby firma vůbec v podnikatelském prostředí přežila. Jde zde hlavně o ustanovení rolí jednotlivých firemních oddělení. Vrcholový management nebude vykonávat stejnou práci jako účetní oddělení apod. Každá podniková část (management, finance, výzkum a vývoj, nákup, výroba, účetnictví apod.) musí být provázána a sladěna mezi sebou. (Kotler, Armstrong, 2004)

Konkurence, odběratelé, dodavatelé – tyto činitele lze zobrazit pomocí **Porterova modelu pěti sil 5F**.<sup>7</sup> Následující obrázek znázorňuje jednu z možných podob tohoto modelu. Oproti základní verzi jsou zde ještě dva další činitelé – vláda a komplementy.

**Obrázek 5 Porterův model pěti sil**



(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Managementmania.com, online, 2017)

<sup>6</sup> Firmy pomáhající s propagací a distribucí zboží konečným kupujícím. Fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury apod. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

<sup>7</sup> Z anglického Porter's Five Forces.

Model znázorňuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Velkou hrozbou pro stávající podniky je konkurence a rivalita mezi podniky na dnešním trhu. Bez dodavatelů a odběratelů by podnik dlouho v odvětví nevydržel a rozhodující je v tomto případě vyjednávací síla těchto činitelů. Poslední skupinou jsou substituty, mezi kterými má možnost zákazník reálně volit. (Blažková, 2007)

**Konkurence v odvětví** nebo také **rivalita mezi stávajícími konkurenty** přímo ovlivňuje postavení firem v odvětví. Konkurence je dána velikostí a počtem konkurentů v odvětví, dále tím, do jaké míry jsou konkurenční výrobky stejné/odlišné od výrobků naší firmy. Za největší konkurenci lze označit mnoho stejně velkých firem se stejným/velmi podobným výrobkem/službou a pokud diverzifikace produktů nebo přechod na jinou část trhu znamenají vysoké náklady. Výrobci se tak snaží umístit na trh výrobek/službu, kterým se od konkurence odliší včas, na správném místě, za správnou cenu. Samozřejmostí je také snižování nákladů bez změny kvality. (Blažková, 2007)

**Potenciální konkurence** – zde záleží mimo jiné na tom, s jakou pravděpodobností se objeví v odvětví nová konkurence. Vliv na to mají **bariéry vstupu** do odvětví (náklady na technologické vybavení, patenty, smlouvy, přístup k distribučním článkům). Pro stávající firmy v odvětví je optimální stav, kdy jsou bariéry vstupu do odvětví vysoké. Firmy se proto snaží maximalizovat kvalitu svých produktů/služeb, tvořit vysokou přidanou hodnotu, jedinečnost, nenapodobitelnost, know-how apod. (Blažková, 2007)

**Substituty** – **alternativní produkt/služba** pro zákazníka, kterou si vybere z různých důvodů. Pokud má zákazník možnost zakoupit produkt, který mu za stejné peníze poskytne vyšší hodnotu/je kvalitnější/nějakým způsobem lepší, představuje to pro danou firmu jisté riziko, na které musí reagovat. (Managementmania.com, online, 2017)

**Zákazníci** – mezi zákazníky lze zařadit spotřebitele, výrobce, obchodníky, stát či například zákazníky zahraniční. Z toho vyplývá, že každá tato skupina zákazníků bude mít jinou motivaci ke koupi, bude mít zájem o jiný výrobek/služby v odlišném množství a co je nejdůležitější – jejich **vyjednávací síla** bude zcela odlišná. Pokud si půjde člověk koupit nový automobil jako soukromá osoba, velkou vyjednávací sílu u prodejce mít zřejmě nebude. Pokud se však velká firma potažmo stát rozhodne zakoupit flotilu služebních vozů, jeho vyjednávací síla bude značná. (Jakubíková, 2013)

**Dodavatelé** – největší **vyjednávací síly** dosáhnou dodavatelé v případě, pokud jich bude omezených počet, dodavatelské výrobky budou jedinečné a pro danou firmu důležité. Obecným cílem je udržovat dodavatelsko-odběratelské vztahy na co nejlepší úrovni. Pokud by firmy s dodavateli nebyly schopny uzavřít vhodné kontraktační smlouvy, tato situace by se promítla do prodloužení výrobního procesu, který požaduje zákazník co nejkratší a tak dále. (Kotler, Armstrong, 2004)

### **3.4.2 Vnitřní prostředí**

Jak bylo uvedeno v předchozích podkapitolách, podnik měl nejmenší možnost ovlivnit makroprostředí. Lepší situace nastala v případě mikroprostředí, kde podnik dokáže značně toto prostředí svými činnostmi ovlivnit. V případě vnitřního prostředí je patrné, že jej podniky mohou nejen ovlivnit, naopak toto prostředí musejí řídit, korigovat a vhodně využívat. Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikace zdrojů a schopností podniku vypořádat se s neustálými změnami v jeho okolí. Vnitřní prostředí musí být tak strategicky způsobilé, aby dokázalo reagovat na nově vzniklé příležitosti, tyto příležitosti vyhodnocovat a optimálně je využít. (Jakubíková, 2013)

Analýza vnitřního prostředí by měla dávat obraz o tom, jakými konkrétními přednostmi podnik disponuje. Konkrétní přednosti pak podnik využívá v dnešním konkurenčním prostředí. Každý podnik se snaží o určitou jedinečnost ve svém odvětví. (Jakubíková, 2013)

Vnitřní prostředí a jeho části jsou závislé opět na velikosti firmy, odvětví, vnějším okolí a mnoha dalších aspektech. Zkoumanými interními faktory mohou být například:

- Analýza firmy – jaké postavení firma má, tržní podíl, silné a slabé stránky, vzhled budov, interiérů.
- Analýza marketingu – efektivita marketingu, vnímání marketingu zákazníky.
- Analýza komunikace – jaký komunikační mix je nejefektivnější, ceny umístění reklamy v různých médiích a jejich dosah, loajalita zákazníků.
- Analýza organizační struktury firmy – efektivita, počet zaměstnanců dle oddělení, vzdělání, věková struktura.

- Analýza použité technologie a informačního systému – efektivita využívání zařízení, úroveň informačních technologií.
- Analýza finanční situace – náklady jednotlivých činností.

(Blažková, 2007, str. 87)

### 3.4.3 SWOT Analýza

Autoři McDonald, Wilson (2012) a Jakubíková (2013) poukazují SWOT analýzou na samostatný krok při strategickém marketingovém plánování a ve svých schématech zaujímá místo jako jeden z kroků plánovacího procesu. I v případě Blažkové (2007) je zde uveden krok nazvaný komplexní analýza podniku, do které lze tuto analýzu zařadit. Horáková (2003) neuvádí vypracování SWOT analýzy jako samostatný krok.

Tato skutečnost však neznamená, že by někteří autoři nepracovali s maticí SWOT jako se součástí marketingového strategického procesu. V podstatě se jedná o výstup z předchozích analýz prostředí. (McDonald, Wilson, 2012)

K sumarizaci výsledků analýz dílčích prostředí je možné využít konkrétních analýz/metod. V případě sumarizace analýzy **vnějšího prostředí** se využívá **analýza ETOP**<sup>8</sup> (z anglického environmental threat and opportunity profile). U shromažďování výsledků analýzy **vnitřního prostředí** je vhodné použít **metodu SAP**<sup>9</sup> (strategic advantages profile). (Hanzelková, 2009; Jakubíková 2013)

V případě SWOT analýzy je možné hovořit o jakémsi „**spojení** přechozích dvou analýz/metod. SWOT analýzu je zároveň možné vytvořit na základě benchmarkingu<sup>10</sup>, brainstormingu<sup>11</sup>, či případně pro inspiraci využít již dříve zpracovanou SWOT analýzu.

„Výtah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, str. 97)

---

<sup>8</sup> Technika sloužící k vyhodnocení příležitostí a hrozeb jednotlivých sektorů a okolí. Možnost ohodnotit kvantitativně, možnost dalších modifikací. (Hanzelková, 2009)

<sup>9</sup> Smyslem metody je sumarizace všech stěžejních faktorů identifikovaných při interní analýze. (Hanzelková, 2009)

<sup>10</sup> Srovnání s konkurencí

<sup>11</sup> Řízená diskuze expertů

Název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů:

- **S** – Strengths = silné stránky
- **W** – Weaknesses = slabé stránky
- **O** – Opportunities = příležitosti
- **T** – Threats = hrozby

(Blažková, 2007)

„SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku...“;

„SWOT analýza je užitečnou součástí situační analýzy.“

(Horáková, 2003, str. 46)

Popisovaná analýza je uváděna jako jedna z neznámějších a nejpoužívanějších analýz prostředí. Cílem analýzy je specifikace konkrétních silných a slabých stránek podniku, stejně tak příležitostí a hrozeb. Jde ve své podstatě o kombinaci dvou analýz – analýzy SW a analýzy OT. Každá analýza má své specifikum. (Jakubíková, 2013)

**OT analýza** zahrnuje příležitosti a hrozby podniku. Ty přicházejí z vnějšího prostředí firmy a je tím pádem složitější (mnohdy v podstatě nemožné) tyto aspekty změnit. Schopnost změny závisí na prostředí, ve kterém se daná příležitost/hrozba objevuje. Bude jistě mnohem obtížnější ovlivnit hrozbu z makroprostředí než hrozbu, která pochází z mikroprostředí. (Jakubíková, 2013)

**SW analýza** nese příležitosti a hrozby, které vycházejí přímo z vnitřního prostředí firmy. Tyto příležitosti jsou zcela ovlivnitelné, jelikož se nacházejí v kompetencích konkrétního podniku, který má možnost je řídit. (Jakubíková, 2013)

SWOT analýza by měla být prováděna pro každý segment, který je považován za důležitý ve vztahu k budoucnosti společnosti. Zároveň by měla obsahovat pouze relevantní informace v dostatečně stručné podobě. (McDonald, Wilson, 2012)

### **Silné stránky**

Jak již bylo uvedeno, silné stránky souvisejí s interními faktory konkrétní firmy. Za silnou stránku jsou považovány takové faktory, které firmě dávají určitou konkurenční výhodu, díky níž má silnou pozici na trhu. Nejedná se pouze o silné stránky, které jsou

výhodné pro firmu – jsou zde uvedeny i výhody připadající zákazníkům. Jedná se o vyzdvižení veškerých podnikových schopností, dovedností a celkového potenciálu firmy. (Blažková, 2007)

### **Slabé stránky**

Slabé stránky opět souvisejí s **interními faktory** firmy. Vyzdvihují ty oblasti, ve kterých firma projevuje určitou slabost, má nedostatek například zdrojů, chybí jí konkrétní silná stránka apod. Mohou zde být i uvedeny aspekty, ve kterých si firmy v odvětví vedou lépe. (Blažková, 2007; Jakubíková, 2013)

### **Příležitosti**

Příležitosti znamenají možnost/šanci podniku na určité zlepšení, zvýšení prodejů, poptávky apod. Příležitosti se vážou k **vnějšimu prostředí** společnosti. Vhodné využití příležitosti vede k získání konkurenční výhody. Základním krokem je však identifikace těchto příležitostí, které mohou v budoucnu přinést výhodu firmě nebo zákazníkům. (Blažková, 2007; Jakubíková, 2013)

### **Hrozby**

Hrozby přicházejí opět z **prostředí vnějšího**. Znamenají určitou možnou nepříjemnou situaci pro podnik – snížení poptávky, vstup nových konkurentů na trh, regulační opatření, daňové zatížení. Propuknutí hrozby může zapříčinit nespokojenost zákazníků, nižší tržby firmy apod. (Blažková, 2007; Jakubíková, 2013)

**Výhodou** SWOT analýzy je její jednoduchost a poměrně nízká časová náročnost co se sestavení týče. Jak bylo uvedeno, SWOT analýza může sumarizovat předchozí analýzy a tím zpřehlednit získané informace v předchozích krocích. (Jakubíková, 2013)

**Nevýhodou** je samozřejmě skutečnost, že nezkušení marketéři (ale mnohdy i zkušenější) mohou při tvorbě této analýzy klást důraz na svůj subjektivní názor a výsledek pak může být velmi neobjektivní. Tento problém však může být vyřešen zapojením dalších členů do procesu sestavování celé analýzy. Jako nevýhodu je možné dále zařadit problém, který mnohdy vzniká při samotném přiřazování jednotlivých faktorů do správné kategorie. Základem je uvědomit si, odkud daný faktor pramení, to může velmi napomoci správnému přiřazení. (Blažková, 2007)

Kotler a kolektiv (2007) ve své publikaci vyzdvihuje skutečnost, že SWOT analýza by měla zahrnovat mimo jiné i náklady a další nemarketingové proměnné. Dále zde uvádí, že je vhodné nezapomínat ani na dosud nevyužité příležitosti a hrozby. Z toho vyplývá, že pokud například firma v minulosti nedokázala patřičně využít nějaké příležitosti a tato příležitost je znovu identifikována, je vhodné ji znovu do SWOT analýzy zahrnout. Obdobná situace nastává i v případě hrozby. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007)

### 3.5 Marketingové cíle

Aby bylo možné stanovit marketingové cíle, je nutné splnit veškeré předešlé kroky, které byly uvedeny v předchozích částech této práce.

Základem pro stanovení marketingových cílů jsou **výstupy z komplexní analýzy podniku** a jeho prostředí. Stejně jako firemní cíle uvedené jedné z předchozích kapitol, i cíle marketingové by měly splňovat základní pravidlo SMART<sup>12</sup>. (McDonald, Wilson, 2012; Blažková, 2007)

V řadě podniků bývá stanovení přesných a reálných cílů do jisté míry podceňováno. Autoři McDonald a Wilson ve své knize (2012) uvádějí, že často ani nejrůznější odborné publikace popisují stanovení těchto cílů nekonkrétně, či jim nevěnují velkou pozornost. Přitom stanovení cílů je podstatnou součástí každého marketingového strategického plánování. (Jakubíková, 2013)

Zaměření cílů, které firma stanoví, znovu závisí na velikosti firmy, odvětví, ve kterém působí, politice společnosti a dalších nejrůznějších aspektech. Základem pro marketingové cíle jsou **cíle podnikové**, které je možné označit jako primární. Marketingové cíle pak tyto primární cíle „pomáhají“ naplňovat. (Horáková, 2003)

„Cíl zahrnuje tři elementy: konkrétní **atribut**, který slouží k vyjádření míry efektivity; **měřítka nebo škálu**, podle níž se daný rys měří; a určitou **hodnotu ve škále**, které chce firma docílit.“ (McDonald, Wilson, 2012, str. 228)

**Firma si za cíle může zvolit například:** podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základny, vstup na určitý trh, zavedení nového

---

<sup>12</sup> Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný

nebo inovovaného produktu na trh, snížení cen, zajištění významné propagační akce atd. (Jakubíková, 2013, str. 157)

### 3.6 Marketingové strategie

„Marketingové strategie určují základní směry vedoucí ke splnění cílů.“ (Jakubíková, 2013, str. 160)

Kotler ve své knize (2007) zjednodušeně popisuje marketingovou strategii jako tzv. „plán hry“, který směřuje k dosažení stanovených cílů. Tvorba strategie však není žádnou hrou, jedná se velmi závažný a složitý proces, který vyžaduje zkušenosti managementu a optimální vstupy (výsledky analýz, SWOT).

Základními třemi termíny v tomto okamžiku jsou:

- Segmentation - segmentace
- Targeting - zacílení
- Positioning – umístění

(Jakubíková, 2013; Horáková, 2003; Kotler, 2007)

**Segmentace** trhu má za úkol rozčlenit/rozdělit trh na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, kteří disponují určitou společnou vlastností. Cílem je snaha o to maximálně vyhovět každému zákazníkovi každé skupiny<sup>13</sup> co nejvíce. Segmentace může být provedena na základě geografie, demografie, na základě loajality zákazníků apod. (Jakubíková, 2013)

Targeting neboli **zacílení** souvisí s výběrem konkrétních segmentů, jimž se bude firma v budoucnu věnovat. Důležitá je atraktivita trhu, ziskovost, návratnost investic této části trhu. (Jakubíková, 2013)

**Umístění** produktu (vymezení pozice produktu) znamená způsob, kterým chce být firma v mysli spotřebitele vnímána; jakým způsobem se odlišuje od konkurence a dalších skupin. (Jakubíková, 2013)

V případě marketingových cílů je možné si zjednodušené položit otázky **CO? KDO? KDY?**, na straně marketingové strategie je to pak otázka **JAK?** (Horáková, 2003)

---

<sup>13</sup> Každé skupiny, která přináší firmě určitý užitek (zisk), konkurenční výhodu apod., viz targeting



Členění strategií je možné například dle<sup>14</sup>:

- Marketingového mixu – výrobová, cenová, distribuční, komunikační strategie
- Růstové strategie – strategie podle Ansoffa
- Strategie zaměřené na konkurenci – Porterova strategie
- Cyklu životnosti trhu – zavádění, růst, zralost, pokles
- Trendu trhu – růst, udržování, ústup

(Blažková, 2007, str. 107)

Výběr vhodné strategie je skutečně obtížným okamžikem strategického marketingového plánování. V tomto okamžiku nelze přijmout jasné, stručné, vhodné a univerzální stanovisko ke konkrétní strategii, která by byla univerzálním postupem pro jakoukoli organizaci. Výběr konkrétní zvolené strategie pro zvolenou strategickou podnikatelskou jednotku bude dále blíže popsán v empirické části této práce.

### **3.7 Sestavení marketingového plánu a rozpočtu**

Po procesu formulování a zvolení vhodné marketingové strategie je možné přejít k sestavení dokumentu marketingového plánu a stanovení rozpočtu.

#### **3.7.1 Marketingový plán jako dokument**

Marketingový plán je písemný dokument, který **sumarizuje výsledky marketingového plánování**. Autoři Kotler, Armstrong (2004) ve své knize uvádějí termín prováděcí plán, který je do jisté míry podobný dokumentu marketingového plánu. Ve své podstatě jde spíše o rozšíření plánu o údaje ohledně odpovědnosti osob za konkrétní úkoly.

**Požadavky** na marketingový plán:

- musí být jasný, výstižný
- zahrnuje klíčové informace
- aktivity jsou uskutečnitelné
- optimální rozsah

---

<sup>14</sup> Detailnější popis jednotlivých typů strategií dále popisuje Blažková ve své publikaci (2007).

- možné využít různou strukturu v závislosti na firmě

(Blažková, 2007, str. 189)

Marketingový plán shrnuje a vhodně třídí odpovědi na otázky CO?, KDO?, KDY? a JAK?. (Horáková, 2003)

### 3.7.2 Rozpočet

Součástí strategického marketingového plánování před konečnou implementací a kontrolou je **sestavení rozpočtu**. Rozpočet představuje očekávané podnikové a marketingové **náklady** a očekávané **tržby**, které podnik vynaloží/získá během plánovaného časového horizontu. Omezením rozpočtu marketingového plánu je samozřejmě rozpočet podnikový, kterému je nutné se podřídit (sladit). (Blažková, 2007)

I v případě sestavování rozpočtu je potřebné postupovat **racionálně**, uvažovat nad **reálnými hodnotami** a nemít zbytečně optimistické předpoklady. Zároveň by sestavení rozpočtu mělo uvažovat nad dynamicky se vyvíjejícím vnitřním i vnějším prostředím firmy a pracovat tak například s různými variantami/omezením rozpočtu. (McDonald, Wilson, 2012)

## 3.8 Implementace a realizace

Strategický marketingový plán byl dříve vypracováván zpravidla na pětileté časové období. Dnes v neustále se měnícím světě se firmy spíše zaměřují na **období tři let**. Ačkoliv existují i extrémní v podobě požadavku vedení na plánu v horizontu deseti či dokonce patnácti let, už tříletý časový horizont vyjadřuje vysoké kvality managementu na sestavení a provedení plánu podniku. (McDonald, Wilson, 2012)

Obecně uznávaným faktem je, že marketingový plán by měl být podrobněji vypracován pro první rok. Marketingový plán není statickým dokumentem, a proto je možné v následujících letech uvažovat jisté změny v okolí i uvnitř podniku.

Úkolem realizace je začlenění marketingové strategie a veškerých činností do denních marketingových aktivit podniku. Je vhodné, když celý proces je vidět ve faktické práci marketingových manažerů (přináší konkrétní jednoznačné výsledky). V celkovém procesu realizace je nutná **kooperace** všech zainteresovaných subjektů, dále **koordinace** dílčích činností zejména v počátečním procesu implementace. Dále je nutné

**motivovat** pracovníky k vykonávání požadovaných činností, stanovit jejich **kompetence**, **odpovědnost** a zejména zajistit optimální **komunikaci** uvnitř podniku. (Horáková, 2003)

### 3.9 Kontrola

Ke zjištění zda bylo dosaženo stanovených cílů, je nutné provést **kontrolu**. Kontrola by měla probíhat průběžně a představuje mimo jiné i „signál“ případných změn, které se v průběhu realizace mohou objevit. (McDonald, Wilson, 2012)

V případě strategického marketingového plánování je využívána tzv. „marketingová kontrola“. Marketingová kontrola je zaměřena zejména na:

- Marketingové cíle
- Marketingový plán
- Marketingový audit
- Marketingovou efektivitu

(Blažková, 2007, str. 216)

Jakubíková (2013) naopak uvádí, že se marketingová kontrola skládá z:

- Kontroly ročního plánu
- Kontroly rentability produktů
- Strategické kontroly

(Jakubíková, 2013, str. 340)

Výsledkem kontroly by měly být údaje o zjištěných skutečnostech, které je možné porovnat s marketingovým plánem. **Zpětná vazba** od subjektů, které kontrolu provádějí, je nutností. V případě, že by osoby zodpovědné za provádění marketingových strategií nebyly upozorněny na případné nesrovnalosti/problémy, pravděpodobně by tato skutečnost mohla ohrozit celý proces strategického marketingového plánování. Pokud se vyskytnou určité záporné odchylky od plánu v průběhu kontroly, je nutné plán upravit a zvolit takovou strategii, která by problém eliminovala a do budoucna mu i předešla. (Jakubíková, 2013)

## 4 ZNAČKA PEUGEOT

### 4.1 Historie značky Peugeot

Historie značky Peugeot sahá do 18. století. První osobou nesoucí název dnešní automobilové společnosti by Jean-Pierre Peugeot (narozený roku 1734). Jean-Pierre v té době vlastnil továrnu na výrobu olejů a mlýn. Další generace rodiny Peugeotů pak přestavěla mlýn na slévárnu oceli. Řada zdrojů uvádí rok 1810 jako počátek firmy Peugeot. V tomto roce započala výroba pásových pil, jež byly využívány k výrobě oděvů. Je tedy jasné, že počátek podnikání byl zaměřen na zcela jiné odvětví, než automobilový průmysl. Kromě slévárny oceli a výroby pásových pil byly vyráběny například mlýnky na kávu (1840) a deštníkové konstrukce. (Peugeot.cz, online 2017; Peugeot.com, online, 2017)

První jméno spjaté s rodinou Peugeotů a automobily je Armaud Peugeot. Ten v roce 1889 představil první automobil – tříkolku s parním strojem a ocelovými koly. Rok poté nahradil parní motor motorem značky Daimler spalujícím benzín, zároveň byla konstrukce pozměněna na klasický čtyřkolový automobil. Tato novinka se jmenovala Peugeot: Type 2. (Peugeot.cz, online, 2017)

Díky úspěchu druhého modelu čtyřkolového automobilu značka Peugeot pokračovala ve spolupráci s již zmíněnou firmou Daimler, dále navázala spolupráci se společností Serpoller a dodnes známou společností Michelin. Zajímavostí je, že partnerství vydrželo následujících 100 let. (Peugeot.cz, online, 2017)

Důležitým milníkem se pro značku Peugeot stal rok 1929. V té době bylo poprvé použito označení modelů s nulou uprostřed (známé dodnes). Prvním takto označeným automobilem byl model 201 6CV. Následovali další modely – 301 (1932), 401 a 601 (1934), 402 (1935). (Peugeot.cz, online, 2017)

Značka Peugeot se však nezaměřovala pouze na automobily. Úspěchy slavila i v oblasti jednostopých vozidel, které jsou dodnes známé mezi příznivci motorismu. Výroba byla zaměřena na skútry, mopedy, motocykly, tříkolky nebo třeba i závodní jízdní kola. Historie sahá do roku 1882, kdy byl představen tzv. velocipéd Grand Bi. Důkazem

úspěchu je titul nejstaršího výrobce motorizovaných jednostopých vozidel na světě, jež obdržela značka Peugeot Scooters. (Peugeot.cz, online, 2017)

Inovativní přístup ukázal Peugeot v roce 1934, kdy jako první na trhu zavedl možnost objednání automobilů v karosářské verzi kupé-kabriolet. (Peugeot.cz, online, 2017)

V 80. letech 20. století se značka Peugeot zaměřuje na oblast motorsportu. Konkrétně se jednalo o model 205 GTI, jehož rallyový speciál obdržel v létech 1955 a 1956 titul mistra světa rally. Úspěch slavila i civilní verze tohoto vozu. Bylo prodáno neuvěřitelných 5 mil. kusů. Na tento úspěch navázal i nástupce modelu 205 model 206, kterého bylo prodáno o milion kusů více. Úspěch završil automobil prodáváný od roku 2006, konkrétně model 207. Ten se o rok později stal nejprodávanějším automobilem v Evropě. (Peugeot.cz, online, 2017)

## **4.2 Současnost značky Peugeot**

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, Peugeot byl úspěšný v oblasti motorsportu a v tomto duchu pokračoval i v následujících letech. Ve světovém poháru 24 hodin Le Mans v roce 2009 s vozem 908 HDi FAP obsadil první dvě místa. Neméně úspěšná byla značka i v závodu Paříž-Dakar. (Peugeot.cz, online, 2017)

Roku 2010 oslavila značka Peugeot 200 leté působení na trhu. Toto milénium s sebou přineslo i pozměněné logo (dynamičtější, agresivnější) a byl uveden nový firemní „slogan“ Motion & Emotion, který v překladu znamená Pohyb & Emoce. Značka dále představila sportovní model RCZ a 100% elektrický vůz iOn, jež byl zařazen do sériové výroby. (Peugeot.cz, online 2017; Peugeot.com, online, 2017)

V současné době patří značka Peugeot k předním světovým výrobcům osobních a užitkových vozidel s více než 200 letou tradicí. Společnost Peugeot Automobiles je součástí koncernu PSA Group. (Hitt, 2009; Auto.cz, online, 2015)

Koncern PSA Group a jeho základy sahají do roku 1976, kdy došlo ke spojení společností Peugeot S.A. a Citroën S.A. a vznikl koncern PSA Peugeot Citroën Group. K jeho modifikaci na dnes známý PSA Group došlo v roce 2016. (Groupe-psa.com, online, 2017)

Automobily Peugeot jsou prodávány V Evropě, Americe, Asii, Africe – dohromady ve více než 160 zemích. Prodej zajišťuje více než 10 tisíc prodejních míst po celém světě. Největší podíl má Evropa s celkovým 43%. (Peugeot.com, online, 2017)

Společnost Peugeot se kromě prodeje osobních a užitkových vozidel zaměřuje na autorizovaný servis svých vozů jako součást doprovodných služeb produktu. Zákazníci mají mimo jiné možnost využít i nabídky ojetých vozidel Peugeot u jednotlivých obchodních partnerů. (Peugeot.cz, online, 2017)

Zákazníci mohou využít i služeb financování. Jedná se o financování zakoupených vozů pomocí spotřebitelského úvěru, finančního leasingu či operativního leasingu. (Peugeot.cz, online, 2017)

### **4.3 IC WEST Plzeň**

V České republice se nachází 60 prodejních míst značky Peugeot. 44 je koncesovaných prodejců, dalších 16 jsou autorizovaní prodejci spadající pod koncesované prodejce. Pro potřeby této práce budou využívány údaje od konkrétního koncesovaného prodejce. Jedná se o firmu IC WEST Plzeň, s.r.o. (dále jen IC WEST). Firma působí na trhu od roku 1998. (Peugeot Plzeň, online, 2017)

Kromě prodeje vozů disponuje firma IC WEST autorizovaným servisem, zaměřuje se na prodej originálních náhradních dílů, poskytuje svým zákazníkům možnost financování a v neposlední řadě prodej ojetých vozů. Autorizovaný servis disponuje klempýrnou, lakovnou a je postaven na principu rychlého odbavení zakázek. (IC WEST Plzeň, online, 2017)

Samozřejmostí jsou i techničtí poradci, mechanici a prodejci, které společnost Peugeot pravidelně proškoluje, aby mohli zákazníkovi nabídnout profesionální přístup a poskytnout mu požadované informace.

Jak firma IC WEST na svých stránkách uvádí: *"Neváhejte nás tedy kontaktovat a nechte se přesvědčit našimi dlouholetými zkušenostmi. Jsme zde proto, abychom Vám pomohli."* (Peugeot Plzeň, online, 2017, <http://www.peugeot-plzen.cz/o-nas>)

Veškeré potřebné informace obsažené v praktické části této práce byly poskytnuty vedoucím prodeje osobních vozů společnosti IC WEST panem Ing. Bohumilem Máškem.(2017)

#### **4.4 Výrobní portfolio**

Firma IC WEST jakožto koncesovaný prodejce nabízí veškeré modely nových vozů, jež jsou uvedeny na oficiálních internetových stránkách společnosti Peugeot. V následující části je uvedeno výrobní portfolio značky Peugeot včetně základních cen jednotlivých vozů. (Peugeot.cz, online, 2017)

Výrobní portfolio viz **Přílohy A a B** na konci této práce.

## 5 VYBRANÁ STRATEGICKÁ PODNIKATELSKÁ JEDNOTKA

V předchozích kapitolách bylo uvedeno, že se marketingový plán může vztahovat jak na celou společnost a její výrobné portfolio obecně. Zároveň však může být zaměřen na konkrétní část své produkce (konkrétní strategické podnikatelské jednotce). V případě této odborné práce se bude marketingový plán vztahovat automobilu značky Peugeot. Konkrétně se jedná o **modelovou řadu Peugeot 308**. Pojem modelová řada je použit záměrně, jelikož v sobě zahrnuje konkrétní modely.

Zároveň je důležité uvést oblast, na níž bude marketingový plán vypracováván. Z důvodu snazšího přístupu k informacím byl zvolen **koncesovaný prodejce vozů značky Peugeot – IC WEST Plzeň, s.r.o.** (jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole). Veškeré dílčí části plánu se budou vztahovat na konkrétní oblast prodeje tohoto prodejního místa.

### 5.1 Vybraná strategická podnikatelská jednotka Peugeot 308

**Peugeot 308** se stal **nástupcem úspěšné řady 307** a působí na trhu od roku 2007. Jedná se o vůz nižší střední třídy, s motorem uloženým vpředu napříč a poháněnou přední nápravou.

#### **První generace (2007 – 2014)**

V současné době je prodávána již **druhá generace** tohoto vozu. První generace vyráběná od roku 2007 do roku 2014 byla postavena na platformě svého předchůdce. Pro zákazníky zajímavější se více o technickou specifikaci vozu tak nepředstavoval model 308 při uvedení na trh zcela nový automobil. (Peugeot.cz, online, 2017)

V případě automobilového průmyslu je pravidlem, že při uvedení nového vozu na trh ještě tzv. „dobíhá“ **výroba předešlého modelu**. Model 307 byl vyráběn až do roku 2008, kdy byla jeho výroba definitivně ukončena.



Ačkoliv stál model 308 na stejné **platformě** se stejným rozvorem<sup>15</sup>, oproti svému předchůdci narostl do délky i do šířky. Z hlediska **bezpečnosti** se jednalo o velice bezpečný vůz. V Evropském nárazovém testu EURO NCAP obdržel plný počet hvězdiček – tedy pět hvězd. Z hlediska konkrétních procent se jednalo o 82% ochranu dospělých uvnitř, 81% ochranu dětí uvnitř vozu, ochrana chodců 53 % a asistenty bezpečnosti obdržely hodnocení 83%. (Euroncap.com, online, 2017)

**Karoserie** první generace, které se objevovaly na trhu, byly:

- 3dvěřový hatchback<sup>16</sup>
- 5dvěřový hatchback
- 4dvěřový sedan<sup>17</sup> (od roku 2011 pro čínský trh)
- 5dvěřové kombi<sup>18</sup> (označení SW)
- 2dvěřové kupé kabriolet (CC)<sup>19</sup>

**Motorizace** obsahovala jak benzinové (zážehové), tak naftové (vznětové) motory. Základním benzinovým motorem byl 1,4 VTi o výkonu 70 kW, nejsilnějším motorem pak 1,6 THP s výkonem 147 kW. Nabídka naftových motorů začínala motorem o objemu 1,6 litru HDi a výkonu 66 kW až po vrcholný 2,0 HDi 100 kW. V závislosti na motorizaci bylo možné volit mezi 5 či 6 stupňovou manuální převodovkou, dále byl v nabídce 6stupňový automat a 6stupňový poloautomat.

V květnu roku 2011 na autosalonu v Ženevě byl představen **facelift**<sup>20</sup>. Byly přidány nové motorizace (1,6 THP 115 kW; 2,0 HDi 103 a 110 kW). „Omlazovací kúrou“ prošla přední i zadní část automobilu. Změny doznaly i verze SW a CC.

---

<sup>15</sup> Rozvor = vzdálenost mezi předními a zadními koly, která prakticky určuje možnost vnitřního prostoru automobilu (vliv má samozřejmě mnoho dalších aspektů).

<sup>16</sup> Typ karoserie automobilů s třemi či pěti dveřmi, dvouprostorová, výklopná zadní splývající část.

<sup>17</sup> Typ karoserie s typicky odděleným zavazadlovým prostorem od prostoru pro posádku.

<sup>18</sup> Typ karoserie s velkým zavazadlovým prostorem a prodlouženou zádí.

<sup>19</sup> Typ karoserie se z pravidla sklápěcí střechou.

<sup>20</sup> Modernizace automobilů zahrnující designové změny, změny funkční a modifikace motorové nabídky.

## Druhá generace

Zásadní milník pro modelovou řadu Peugeot 308 byl rok **2013**. Peugeot tehdy představil **druhou generaci** úspěšného automobilu. Jednalo se o zcela nový automobil postavený na platformě PSA EMP2. (Peugeot.cz, online, 2017)

Při uvedení druhé generace na trh prošel vůz opět nárazovými testy **EURO NCAP**. Stejně jako předchozí generace vyšel z testu s plným počtem hvězdiček. Ochrana posádky (dospělí) 92 % (+ 10 %), posádka dětí 79 % (- 2 %), ochrana chodců 64 % (+ 11 %) a asistenty bezpečnosti 81 % (- 2 %).<sup>21</sup> (Euroncap.com, online, 2017)

Karoserie druhé generace:

- 5dvěřový hatchback
- 5dvěřové kombi (SW)
- 5dvěřové GT<sup>22</sup>
- 5dvěřové kombi GT (SW GT)<sup>23</sup>
- 5dvěřové GTi<sup>24</sup>

(Peugeot.cz, online, 2017)

Motorizace opět závisí na dílčích typech karoserie a zároveň jsou spjaty s výbavovými stupni. Jednotlivé výbavové stupně včetně motorizací a převodovek jsou uvedeny v Příloze C – oficiální ceníky modelové řady Peugeot 308 platné k 1. 3. 2017.

---

<sup>21</sup> Údaje v závorkách jsou rozdíly oproti předchozí generaci.

<sup>22</sup> Sportovnější verze 5dvěřového hatchbacku.

<sup>23</sup> Sportovnější verze 5dvěřového kombi.

<sup>24</sup> Sportovní verze.

## 6 VIZE A POSLÁNÍ STRATEGICKÉ PODNIKATELSKÉ JEDNOTKY PEUGEOT 308

V případě formulování vize a poslání konkrétního podnikatelského subjektu nastává v řadě firem problém při jejich správné tvorbě a formulaci. Jak bylo zmíněno v teoretické části, **vize je vztahována k budoucnosti** a slouží k vyjasnění směru, kterým se firma bude ubírat. Naopak **poslání (mise) popisuje současnost** a odpovídá mimo jiné na otázku proč zde firma je.

Optimálně formulovaná vize a poslání dokáží do jisté míry pomoci dané organizaci například motivováním lidí. Zároveň však jejich vhodné vyjádření usnadňuje stávajícím i potenciálním zákazníkům porozumět během malé chvilky „filosofii“ daného podnikatelského subjektu.

Potřeba vize a poslání **u velkých firem** je poměrně jasná – v tomto případě je zcela jasná jejich nepostradatelnost a **nezbytnost**. V případě firem menších je již praxe zcela jiná. Management v menších firmách, který často zastává i další různé pracovní pozice zároveň, nevěnuje potřebě těchto dvou „pomocných nástrojů“ velkou pozornost. Často tedy menší a malé firmy nemají vypracovány konkrétní znění těchto nástrojů. V jejich myslích určitá představa z pravidla panuje, jelikož předpokládají a tuší z jakého důvodu na trhu působí a pravděpodobně mají i představu o tom, kam se chtějí ubírat. Nicméně pevně daná struktura a přesné vyjádření chybí. Tato skutečnost však nevyvrací důležitost a nezbytnost vize a poslání.

Větší problém nastává v případě, kdy se jedná o určité strategické podnikatelské jednotce firmy. V praxi mají firmy svůj sortiment určitým způsobem rozdělení dle různých odlišností. Odlišnosti vyvodí například z toho, že se liší zákaznická základna, jedna část výrobků cílí na jinou skupinu než druhá apod.

Společnost IC WEST dle vyjádření nedisponuje formulovaným posláním ani vizí na úrovni strategických podnikatelských jednotek, ani na úrovni celopodnikové. Překvapující je i fakt, že ani oficiální stránky značky Peugeot pro Českou republiku postrádají tyto dva nástroje. V současné době nebylo možné na českých ani

zahraničních internetových stránkách společností PSA Group nebo Peugeot nalézt přesně formulovanou vizi ani poslání.

Dle rešerše internetových zdrojů je však pravděpodobné, že tato situace byla v minulosti odlišná. Ačkoliv se jednalo o neověřené internetové stránky, lze nalézt části jak vize, tak poslání. Jejich stručné přeložené znění bude uvedeno zde.

Slovenské internetové stránky koncernu PSA Group obsahují poměrně vhodně formulovanou **vizi na rok 2020**:

PSA Peugeot Citroën <sup>25</sup> je v roce 2020 globální ziskovou skupinou a jedním z největších výrobců automobilů na světě. Prodává nejatraktivnější vozidla ohleduplná k životnímu prostředí a pro celý průmysl je vzorem zodpovědného rozvoje a podnikání.

Tato vize stojí na základních čtyřech ambicích, kterými jsou:

- Ambice získat náskok v oblasti produktů a služeb.
- Ambice globálního zastoupení.
- Ambice stát se příkladem efektivní činnosti.
- Ambice zodpovědného rozvoje.

(Psa-slovakia.sk, online, 2017)

Dle vyjádření nového CEO<sup>26</sup> Carlose Tavarese z dubna roku 2014 hovořil z hlediska vize o celkovém přeskupení koncernu, dle jeho slov prosazuje plán nazývaný „Zpátky v závodě“, kterým chce zásadně zvýšit provozní zisk v následující dekádě. Zároveň jeho vizí má být 45 silných modelů, díky kterým by koncern měl být schopen nabízet více atraktivní a konkurenceschopné produkty.

(Autoexpress.co.uk, online, 2017)

Údaje týkající se **mise** ze stránek PSA Group jsou zaměřeny zejména na profese uvnitř organizace a vztah produkt – zákazník.

Jako primární poslání zde uvádějí zejména rozvíjení vpřed hledící vize profesí uvnitř společnosti a stanovení citlivých profesí, jejichž absence v budoucnu může společnosti

---

<sup>25</sup> Pozn. autora: V současné době se koncern již nazývá PSA Group, nikoli PSA Peugeot Citroën.

<sup>26</sup> Z angl. chief executive officer = výkonný ředitel

přinést problémy. Tato mise je však více zaměřena na část skupiny zaměřenou na HR<sup>27</sup>. (Groupe-psa.com, online, 2017)

Co se týče koncernu jakožto výrobní společnosti, misí PSA Group bylo (je) vyrábět každý den taková vozidla, která splní očekávání jak ze strany týmu designerů a producentů, tak i ze strany zákaznických požadavků. Podmínkou je splnění nákladových cílů a časového harmonogramu. (Autoexpress.co.uk, online, 2017)

Ačkoliv předchozí vyjádření obou nástrojů není přesné ani zcela přímo nevyjadřuje misi vybrané strategické podnikatelské jednotky, lze jej považovat za základnu pro pochopení důvodu, proč (nejenom) značka Peugeot působí na trhu, ale i jakým předpokládaným směrem se bude pravděpodobně ubírat v budoucnosti.

Jak bylo zmíněno, firma IC WEST nemá vypracovanou ani vizi, ani poslání. Cílem autora práce bude tedy po konzultaci se zástupci této firmy vytvořit oba dva nástroje.

#### **Vize modelové řady Peugeot 308 ve firmě IC WEST Plzeň**

Naší vizí je stát se jedním z nejprodávanějších moderních vozů v západočeském regionu, který bude přinášet radost, pohyb, rychlost a emoce. (Vlastní zpracování, 2017)

#### **Poslání modelové řady Peugeot 308 ve firmě IC WEST Plzeň**

Poskytovat prodej moderního vyspělého automobilu všem svým zákazníkům. Být schopni poradit a pomoci v každé situaci v každém okamžiku prodeje i užívání vozu. Koupí nic nekončí, koupí vše začíná. (Vlastní zpracování, 2017)

---

<sup>27</sup> HR = human resources = lidské zdroje

## 7 FIREMNÍ CÍLE

V tomto okamžiku je nutné uvést název kapitoly na pravou míru. Firemní cíle se vztahují k celému podniku, v případě této práce je firmou opět myšlena konkrétní strategická podnikatelská jednotka. Veškeré cíle tedy budou vztaženy k vybrané modelové řadě Peugeot 308.

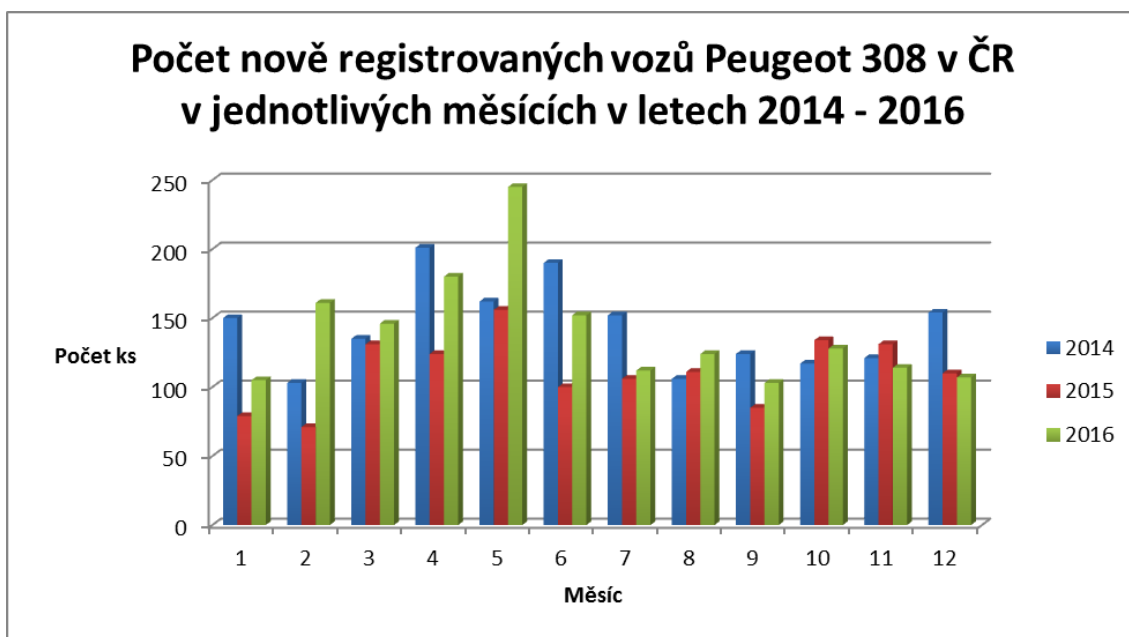
Následující dva grafy znázorní **počty prodaných (respektive nově registrovaných) vozů Peugeot 308 v ČR v letech 2014 až 2016**. První graf zobrazuje počet ks v jednotlivých měsících, druhý pak souhrnně v jednotlivých letech. Počty kusů sami o sobě nemají zcela velkou vypovídací hodnotu, pokud nejsou porovnány s konkurencí, nebo vyjádřeny podílem, který v určité kategorii zaujímají. V následující tabulce jsou veškeré hodnoty podílů v jednotlivých letech znázorněny.

Vyjádřené podíly na trhu se vztahují k **obchodním třídám**<sup>28</sup>, do nichž konkrétní automobil patří. V části vztahující se k představení modelu 308 bylo zmíněno, že vůz patří do nižší střední třídy. Uvedené podíly jsou tedy k ostatním automobilům této třídy.

---

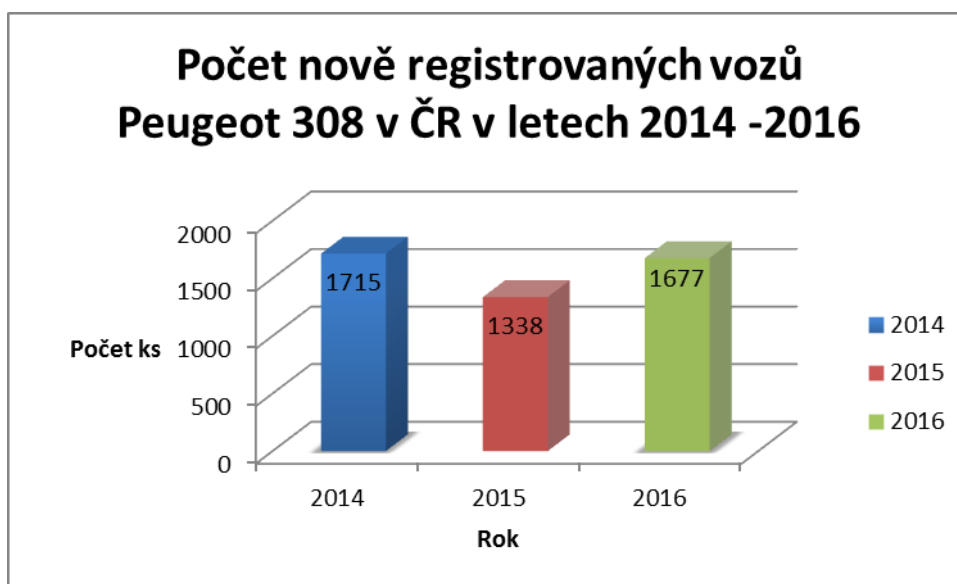
<sup>28</sup> Obchodní třída = rozdělení v závislosti na velikosti automobilu. Od mini, přes malé, střední až po velké a SUV vozy.

**Obrázek 6 Počet nově registrovaných vozů Peugeot 308 v ČR v jednotlivých měsících v letech 2014 - 2016**



Zdroj: Vlastní zpracování, dle portal.sda-cia.cz, 2017

**Obrázek 7 Počet nově registrovaných vozů Peugeot 308 v ČR v letech 2014 - 2016**



Zdroj: Vlastní zpracování, dle portal.sda-cia.cz, 2017

**Tabulka 1 Počty prodaných kusů a podíly nově registrovaných vozů značky Peugeot 308 v jednotlivých měsících v letech 2014 - 2016**

Měsíc/Rok	2014		2015		2016	
	Ks	Podíl	Ks	Podíl	Ks	Podíl
<b>Leden</b>	150	4,20%	79	2,00%	105	3,15%
<b>Únor</b>	103	3,05%	71	1,79%	161	4,20%
<b>Březen</b>	135	2,99%	131	2,60%	146	3,17%
<b>Duben</b>	201	4,24%	124	2,71%	180	3,59%
<b>Květen</b>	162	3,80%	156	3,82%	245	4,90%
<b>Červen</b>	190	3,91%	100	2,12%	152	2,73%
<b>Červenec</b>	152	3,35%	106	2,23%	112	2,73%
<b>Srpen</b>	106	2,75%	111	2,78%	124	2,70%
<b>Září</b>	124	2,98%	85	2,72%	103	2,44%
<b>Říjen</b>	117	2,48%	134	3,24%	128	2,83%
<b>Listopad</b>	121	3,09%	131	2,98%	114	2,36%
<b>Prosinec</b>	154	3,71%	110	2,77%	107	2,31%
<b>Celkem</b>	<b>1715</b>	-	<b>1338</b>	-	<b>1677</b>	-
<b>Průměrný podíl</b>	-	<b>3,38%</b>	-	<b>2,65%</b>	-	<b>3,09%</b>

(Podíl vztažen k nově registrovaným vozům nižší střední třídy v ČR)

Zdroj: Vlastní zpracování, dle portal.sda-cia.cz, 2017

Dle vyjádření vedoucího prodeje nových vozů firmy IC WEST Plzeň Ing. Máška je považován rok **2016** co do prodejů automobilů za velmi **úspěšný rok**. Modelová řada 308 bez výjimky také. Dle interních informací budou v následující části uvedeny **počty prodaných vozů (Peugeot 308) od roku 2014**. Tento rok byl zvolen z toho důvodu, aby navazoval na předchozí pojetí údajů o nově registrovaných „třistaosmičkách“ v ČR.



V tomto okamžiku je nutné poznamenat **odlišnost** mezi prodaným vozem a nově registrovaným. Pokud si zákazník koncem prosince roku 2015 zakoupí nový Peugeot 308 zde v Plzni v IC WESTu, prodej se promítne do interních statistik firmy IC WEST. Pokud ale svůj vůz registruje (přihlásí) až začátkem ledna, tento konkrétní kus na stránkách Svazu dovozců automobilů bude započítán až na leden. Pro potřeby této práce bude považován tento rozdíl za nepodstatný.

**Tabulka 2 Počet prodaných vozů Peugeot 308 firmou IC WEST Plzeň v letech 2014 - 2016 v jednotlivých měsících**

Měsíc / Rok	2014	2015	2016
<b>Leden</b>	5	1	8
<b>Únor</b>	4	2	3
<b>Březen</b>	3	2	6
<b>Duben</b>	8	8	10
<b>Květen</b>	4	2	10
<b>Červen</b>	7	4	10
<b>Červenec</b>	5	9	2
<b>Srpen</b>	5	5	5
<b>Září</b>	2	3	5
<b>Říjen</b>	5	2	8
<b>Listopad</b>	3	3	4
<b>Prosinec</b>	1	6	4
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>75</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních informací IC WEST, 2017)

## **Firemní cíl**

Firemním cílem pro následující období (druhá polovina roku 2017 a první polovina roku 2018) je udržet počet prodaných vozů v roce 2016. Tzn. Od července 2017 do června 2018 prodat minimálně 75 nových vozů Peugeot 308.

Tento cíl je však vztahován k situaci, kdy je prodáván automobil bez zásadní změny. Dle vyjádření Ing. Máška automobilka Peugeot plánuje uvedení faceliftovaného modelu 308 na trh během července 2017. Což už zasahuje do firemního cíle, který je tak nutné upravit. Díky modernizaci vzhledu atd.<sup>29</sup> je očekáván nárůst prodeje následujících zhruba šest měsíců od uvedení na trh ve výši kolem 20 %. (Interní informace, 2017)

Upravený firemní cíl zahrnující faceliftovou úpravu modelu 308 tak je:

**Od července 2017 do června 2018 prodat minimálně 83 nových vozů Peugeot 308 svým zákazníkům.**

---

<sup>29</sup> Popis termínu facelift uveden v předchozích kapitolách vztahujících se k popisu vozu Peugeot 308.

## 8 VYBRANÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

V předchozí kapitole byly stanoveny firemní cíle, kterých by společnost IC WEST ráda dosáhla. Aby bylo možné přijímat určité strategie dosažení jednotlivých cílů, je důležité analyzovat veškeré okolí, které na firmu působí. V předchozí teoretické části této práce bylo uvedeno, že obsah situační analýzy bude vypracován na základě analýz dílčích prostředí. Tedy prostředí vnitřního a vnějšího.

### 8.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Základním rozdílem mezi tímto dělením je, jak již bylo zmíněno v teoretické části, schopnost ovlivnění daného stupně okolí konkrétním podnikem.

#### 8.1.1 Makroprostředí

Analýza makroprostředí bude vypracována a shrnuta pomocí **PEST analýzy**. Obecně z hlediska schopnosti firmy IC WEST **ovlivnit** makroprostředí je možné hovořit o téměř **nulové schopnosti**. Důvod je jasný. IC WEST disponuje celkem patnácti zaměstnanci a na celkovém republikovém prodeji vozů značky Peugeot se podílí průměrně čtyřmi procenty. Ačkoliv tento podíl je oproti většině ostatních koncesovaných prodejců nadprůměrný (jedná se o 60 prodejních míst po celé ČR), podnik sám nemá možnost měnit legislativu, celorepublikové ekonomické ukazatele ani další nejrůznější faktory.

#### **PEST analýza**

##### **Politické**

Mezi politické faktory je možné řadit například **politickou stabilitu země**. Dle dosavadního vývoje nelze předpokládat neočekávaný vývoj, který by představoval zásadní vliv na automobilový průmysl.

Obrovským trendem poslední doby je snaha o snížení produkce škodlivých látek, které automobily během své jízdy vypouštějí do ovzduší. Tato část leží na pomezí mezi politickými a ekologickými faktory analýzy. Příslušné normy (limity) hodnot látek CO<sub>2</sub> však upravuje **legislativa**. Jedná se o **nařízení Evropské Unie**, která se snaží ubírat

směrem neustálého snižování a regulování hodnot vypouštěných škodlivin, které musejí výrobci vozů splňovat. Konkrétní dopad na modelovou řadu 308 je následující:

Splnění požadavků legislativních nařízení výrobci automobilu musejí dodržovat. Snaha o dosažení požadované normy<sup>30</sup> s sebou výrobcům přináší i **vyšší náklady**, které je nucen promítnout do prodejní ceny. Ve výsledku, pokud se jedná o model 308, musí zákazník zaplatit **vyšší cenu**.

### **Ekonomické**

Nejzásadnějším vlivem, který bylo možné pozorovat od roku 2008 v ekonomice České republiky, byla **ekonomická krize**. Cykly ekonomiky, které mají negativní charakter, **zasáhnou** mezi prvními odvětvími zejména **automobilový průmysl**. Dle vyjádření Ing. Máška byl pokles prodeje v době ekonomické krize markantní. Tuto hrozbu tak považuje za zcela **největší**. (Osobní sdělení, 2017)

Velký vliv obecně na celou společnost by měl nepřiměřeně vysoký růst **inflace**. Z hlediska hodnoty přírůstku průměrného ročního indexu spotřebitelských cen v posledních letech však s největší pravděpodobností nelze očekávat výraznější výkyv. Průměrná roční míra inflace v roce 2016 byla 0,7 %, v roce 2014 ve výši 0,4 % o rok později dokonce o desetinu procenta nižší. (Czso.cz, online, 2017)

Nepřiměřeně vysoké tempo růstu **úrokových sazeb**, by značně ovlivnilo trh s novými automobily. Řada lidí financuje svůj nový vůz pomocí spotřebitelského úvěru popřípadě leasingu. Z důvodu vysoké úrokové sazby, by klesla poptávka po nových vozech, jelikož by to pro zákazníky znamenalo vyšší náklady. Současná výše úrokové sazby na spotřebu dle České národní banky vyšplhala v měsíci lednu 2017 na hodnotu 10,33%. (cnb.cz, online, 2017)

Firma IC WEST od 1. 1. 2014 do 6. 4. 2017 eviduje celkem 183 prodaných vozů Peugeot 308. Z toho 88 vozů bylo financováno prostřednictvím **spotřebitelského úvěru**. Další 6 zákazníků využilo **leasing**. Důvod, proč je počet aut na leasing tak nízký je zejména majetkový vztah – až do splacení leasingu je vůz majetkem leasingové

---

<sup>30</sup> Označováno jako norma EURO X, kdy X značí číslo normy. Čím vyšší číslo, tím nižší množství produkovaných gramů škodlivin na km. V současné době běžná norma EURO 6, u nákladních vozů EURO 7.

společnosti. To v případě využití spotřebitelského úvěru odpadá a automobil je v den prodeje v majetku zákazníka, který jej zakoupil. Bez využití úvěru či leasingu bylo prodáno celkem 89 vozů Peugeot 308 – tedy polovina. (Interní informace, Mášek)

V případě **nezaměstnanosti** obsadil Plzeňský kraj druhou pozici (údaje k 28. 2. 2017), hned za krajem Hlavního města Prahy. Nezaměstnanost činila 3,49 %. Množství volné pracovní síly tedy v regionu není velké. V případě odchodu stávajícího zaměstnance nebo hledání zaměstnance nového, by firma IC WEST byla v ne zcela výhodné pozici. Svou roli by zde hrála pracovní mobilita. Město Plzeň leží přímo u dálnice D5 Praha-Rozvadov, což představuje velmi výhodnou pozici. (eprehledy.cz, online, 2017)

### **Sociální**

Z hlediska **rozdělení příjmů** dle krajů je na tom Plzeňský kraj velmi dobře. Po kraji Hlavního města Prahy, Středočeském a Jihomoravském kraji zaujímá kraj Plzeňský čtvrtou pozici co do výše průměrné hrubé mzdy. Ta za 1. - 4. čtvrtletí roku 2016 činila 26.498 Kč. (czso.cz, online, 2017)

Důležitou roli v oblasti automobilového průmyslu hraje **vzdělání**. Zaměstnanci firmy IC WEST zabývající se **obchodní činností** by měli mít vzdělání ekonomického směru, případně vystudovanou obchodní školu. Jiná situace je však v případě servisu. I přijímací technik (příjem zakázek), který nepůsobí většinu své pracovní doby v servisu, musí mít patřičné vzdělání. Automobily prošly obrovskou změnou oproti minulosti. Dnes se již v případě nových vozů často nejedná o fyzickou kontrolu vozu a jeho součástí, veškeré hodnoty a případné závady dokáže technik vyčíst z připojeného **diagnostického zařízení**. To mu umožní snadno zobrazit potřebné informace o vozu. Bez patřičného vzdělání však není tuto práci snadné provádět. V současné době firma IC WEST shání na tuto konkrétní pozici samostatného specialistu.

### **Technologické**

Díky rostoucímu **technologickému pokroku** prodělala podnikatelská sféra za poslední desetiletí obrovský rozvoj. Díky rozšiřování internetové sítě a zejména mobilních technologií je komunikace se zákazníky mnohem jednodušší. Tato část svým způsobem spadá i do mikroprostředí či dokonce do prostředí vnitřního. Ale technologický rozvoj, ač jej firma zcela využívá, není schopna ovlivnit. Rozvoj v sobě přináší sice rychlejší a

kvalitnější předávání všech informací, ale zároveň se tak stává zákazník „vzdělanějším“ a více informovaným.

Urychlení a zkvalitnění **výrobního procesu** nových automobilů znamená větší operativnost pro obě strany – jak pro firmu IC WEST, tak i pro zákazníka. Pokud bude část vztažena opět k vybrané SPJ, má zákazník možnost přesně specifikovat své požadavky, které budou do výroby vzdáleně odeslány a díky **rychlosti výroby**, **krátké době přepravy** a **skladování** obdrží svůj požadovaný vůz v co nejkratším možném čase. V tomto okamžiku jsou opět do jisté míry popisovány procesy vnitřního prostředí, které budou podrobněji rozpracovány v dalších částech této práce.

**Rozvoj sociálních technologií a sociálních médií** obecně je nezastavitelný, podniky neovlivnitelný. V tom okamžiku tedy záleží na daném podniku, jak této technologie dokáže využít ve svůj prospěch. Informování o novinkách je tak snazší, jednodušší, rychlejší, méně časově náročné a velmi levné. Druhou stranou může být konkrétní příklad: Nespokojený zákazník se bude chtít o svou zkušenost s konkrétní firmou podělit s ostatními a v dnešní vyspělé době pro to má ideální podmínky. Napíše přesně adresovanou veřejnou recenzi, kterou během krátké doby může vidět mnoho lidí.

### **Ekologické faktory**

O ekologických faktorech je možné hovořit v případě výrobních společností, které produkují škodlivé látky a odpady během výrobních procesů. V případě prodeje modelové řady Peugeot 308 firmou IC WEST však tato situace odpadá. V návaznosti a ve spojení s předešlými technologickými faktory však firma IC WEST přispívá k ochraně životního prostředí. A to zcela dobrovolně s oboustrannou výhodou. Šíření **reklamních materiálů** přechází od tištěných katalogů, prospektů a ceníků k podobě **elektronické**. Úspora papíru, tiskových a dalších nákladů je značná – v tomto případě je možné hovořit o pozitivním vlivu na životní prostředí. I zde je možné spatřit „spor“ mezi dílčími prostředími, která jsou zde momentálně popisována.

### **8.1.2 Mikroprostředí**

Základem celého mikroprostředí je firma jako celek, respektive strategická podnikatelská jednotka. K analýze mikroprostředí bude použit **Porterův model pěti**

**konkurenčních sil**, který v sobě zahrnuje stávající konkurenci, potenciální konkurenci, dodavatele, odběratele a substituty.

### Konkurence v prostředí

V současné době je konkurence v automobilovém průmyslu velmi vysoká. Po komunikaci s vedoucím prodeje osobních vozů Ing. Máškem byli vybráni **nejvýznamnější konkurenti** modelové řady Peugeot 308, kteří působí **na českém trhu**. V následující tabulce je uvedena vždy značka a model vozu, výbavový stupeň, typ karoserie, motorizace a převodovka a v posledním sloupci základní cena vozu v dané specifikaci.

**Tabulka 3 Hlavní konkurence vozu Peugeot 308 (ceny platné k 29. 3. 2017)**

Značka a model	Výbava	Typ karoserie	Motorizace, převodovka	Základní cena
<b>Peugeot 308</b>	Active	5dv hatchback	1,2L PureTech 73 kW 5st M31	400.000 Kč
<b>Škoda Octavia</b>	Active	5dv liftback <sup>32</sup>	1,0 TSI 85 kW 6st M	407.900 Kč
<b>Ford Focus</b>	Trend	5dv hatchback	1,0 EcoBoost 93 kW 6st M	359.900 Kč
<b>Hyundai i30</b>	ENTRY	5dv hatchback	1,4i MPI 73 kW 6st M	369.900 Kč
<b>Volkswagen Golf</b>	Trendline	5dv hatchback	1,4i MPI 73 kW 6st M	411.900 Kč
<b>Honda Civic</b>	S	5dv hatchback	1,4L i-VTEC 73 kW 6st M	399.900 Kč

<sup>31</sup> 5st = 5 převodových stupňů, M = manuální

<sup>32</sup> Typ karoserie podobný sedanu, výklopné celé víko zavazadlového prostoru.

<b>Opel Astra K</b>	Selection	5dv hatchback	1,4 74 kW 5st M	379.900 Kč
<b>Kia Ceed</b>	Comfort	5dv hatchback	1,4 CVVT 73 kW 6st M	389.980 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle oficiálních stránek jednotlivých automobilových společností, 2017

Pro lepší představu o tom, jakým způsobem si stojí Peugeot 308 na českém trhu z hlediska ročních prodejů v roce **2016**, vzhledem k nejvýznamnějším konkurentům, je vhodné uvést **počet prodaných kusů** (nově registrovaných) právě u těchto konkurentů. Mezi tři konkurenty byly vybrány automobily Volkswagen Golf, Škoda Octavia a Ford Focus.



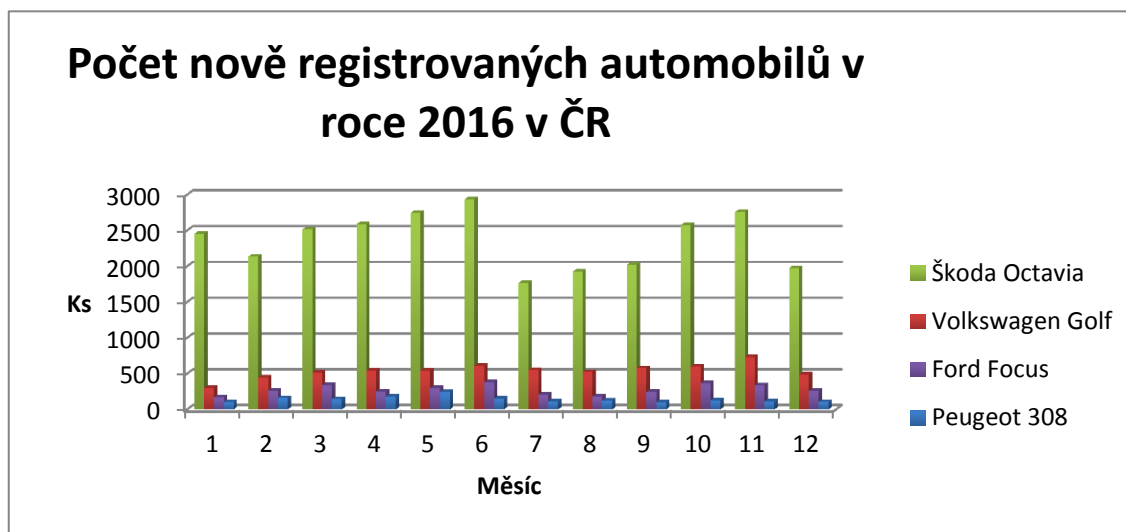
**Tabulka 4 Počet nově registrovaných automobilů v roce 2016 v ČR (Peugeot 308 + tři nejvýznamnější konkurenti)**

Počet nově registrovaných vozů 2016				
Měsíc/Konkurent	Peugeot 308	Volkswagen Golf	Škoda Octavia	Ford Focus
<b>Leden</b>	105	304	2454	172
<b>Únor</b>	161	447	2137	264
<b>Březen</b>	146	519	2516	340
<b>Duben</b>	180	543	2588	252
<b>Květen</b>	245	547	2746	305
<b>Červen</b>	152	611	2935	381
<b>Červenec</b>	112	552	1769	209
<b>Srpen</b>	124	524	1927	184
<b>Září</b>	103	578	2022	248
<b>Říjen</b>	128	603	2578	372
<b>Listopad</b>	114	736	2759	338
<b>Prosinec</b>	107	488	1975	263
<b>Celkem</b>	<b>1677</b>	<b>6452</b>	<b>28406</b>	<b>3328</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, dle portal.sda-cia.cz, 2017

Z tabulky je zcela zřejmé, že modelová řada Peugeot 308 nedosahuje zdaleka takových prodejů, jako nejsilnější značky na trhu. Skutečnost zvýrazňuje grafické znázornění v následujícím grafu.

Obrázek 8 Počet nově registrovaných automobilů v roce 2016 v ČR (Peugeot 308 + tři nejvýznamnější konkurenti)



Zdroj: Vlastní zpracování, dle portal.sda-cia.cz, 2017

Je důležité poznamenat, že ačkoliv je **Škoda Octavia** řazena do střední třídy automobilů a na stránkách Svaz dovozců automobilů je i uvedena v této obchodní třídy, je Peugeot 308 plnohodnotným konkurentem. Dle vyjádření zástupce firmy IC WEST se jedná o rozměrově stejný vůz v kategorii kombi. Zároveň Ing. Máškem uvádí Volkswagen Golf jako konkurenta číslo jedna pro Peugeot 308. (Osobní sdělení, 2017)

### Potenciální konkurenti

Automobilový průmysl se nachází v současné době na velmi vysoké úrovni. Technologická, materiální, lidská a různá další náročnost je zcela zřejmá. Know-how, lidské zdroje a mnoho dalších aspektů tvoří **obrovské bariéry vstupu do odvětví** automobilového průmyslu. V současné době menší automobilky dnešní vysoce konkurenční trh s automobily buď opouštějí úplně, nebo jsou zkupovány největšími automobilovými koncerny. Stát se plnohodnotným konkurentem během krátké doby je pro nově příchozí firmu naprosto nereálným cílem.

Z výše uvedeného důvodu je tedy vysoce **npravděpodobný příchod nového konkurenta** Peugeotu 308 v plzeňském IC WESTu.

Noví konkurenti zažitých společností se však budou objevovat stejným způsobem, jakým se objevovali např. posledních 10 let. Nelze zde předpokládat zásadní změny.

Stejně tak, jako automobilka Peugeot bude vyvíjet stále nové automobily a nové generace modelu 308, stejným způsobem se za určitý čas objeví na trhu **nová generace** Škody Octavie, Volkswagenu Golfu, Fordu Focusu a další a **další konkurenti**. Dle firemních informací má automobilová společnost, která uvádí nový model na trh již na několik let dopředu naplánováno, ve kterém roce zhruba proběhne facelift a předpokládá i přibližný rok uvedení další generace stávajícího vozu. (Osobní sdělení, 2017)

### **Substituty**

Z hlediska substitutů zde nehovoříme o produktu s nízkou cenou. Pro drtivou většinu spotřebitelů je automobil stále **luxusním statkem** – rodina si koupí nový automobil například jednou za deset let. Každý spotřebitel však do svého nákupního procesu přináší zcela jiné **preferenze a požadavky** a je také **omezen rozpočtem**. Snahou spotřebitelů je zakoupit automobil, který bude splňovat jeho požadavky a za dané peníze mu přinese co největší užitek.

Obecně **není možné** u automobilu **stanovit**, že substitutem pro Peugeot 308 je právě Škoda Octavia třetí generace. Nebo že je substitutem kterýkoliv jiný z konkurentů. V cenovém rozpětí kolem 400.000 Kč již vůbec nemůžeme hovořit o dokonalém substitutu jako například učebnicovém příkladu rohlík x houska.

Substitut tedy **bude zcela záležet na konkrétním spotřebiteli**, který bude automobil kupovat a bude souviset s jeho subjektivními preferencemi a požadavky.

### **Zákazníci**

V letech 2014 – 2016 mělo **174** nových Peugeotů 308 stejný počet nových zákazníků. Jeden automobil tak připadal na jednoho člověka. Z toho vyplývá, že zákazníci jsou **jednotlivci** nikoliv velká skupina.

Situace v případě, že velká firma nakupuje nové automobily do flotily firemních vozů, je taková, že daný nákup neřeší s lokálním koncesovaným prodejcem, ale přímo s importérem pro Českou republiku Peugeot ČR. Vzhledem k výše uvedené tabulce s nově registrovanými vozy Peugeot 308 je jasné, že pokud například Česká pošta požaduje 50 nových vozů, jedná se pro importéra o zcela zásadní a důležitou poptávku. V tomto okamžiku má daný zákazník vyšší vyjednávací sílu. Zároveň náklady (peněžní

i časové) na jeden prodaný vůz jsou nižší, než když by bylo nutné obsloužit 50 různých zákazníků.

Z předchozího odstavce tedy vyplývá, že zákazníci IC WESTu, jakožto jednotlivci, mají **nízkou vyjednávací sílu**. Ačkoliv se firma snaží o své zákazníky nepřijít, není schopna nabídnout zákazníkovi výrazně lepší podmínky.

Doplňující informací vztahující se k zákazníkům je rozdělení zákazníků jakožto fyzických a právnických osob – tedy to, kdy si pro automobil přijde soukromý člověk a kdy je vůz kupován na IČO tedy na firmu. Dle interních informací bylo průměrně **30 %** nových vozů Peugeot 308 **prodáno na IČO**.

### **Dodavatelé**

V případě koncesovaného prodejce, který se zabývá prodejem nových vozů od importéra, je zřejmě, že počet dodavatelů nebude stejný, jako u výrobce Peugeot. Zvolená strategická podnikatelská jednotka (Peugeot 308), respektive firma IC WEST z hlediska prodeje nových vozů disponuje **jedním jediným dodavatelem – importérem pro Českou republiku Peugeot ČR**. To znamená, že vyjednávací síla dodavatele je velmi vysoká.

Ačkoliv se jedná o jednoho jediného dodavatele vozů, nebylo by zcela rozumné diktovat si podmínky, které by IC WEST těžko splnil. Každý koncesovaný prodejce je článkem celého **prodejního řetězce**. Každý koncesovaný prodejce tedy spadá pod Peugeot ČR, a pokud je tento prodejce úspěšný, přináší to výhody pro obě strany. Pokud by si importér diktoval nereálné požadavky a podmínky, ve výsledku by přihoršil i sám sobě.

Praxe je taková, že importér na základě smlouvy s dílčími prodejci stanoví, kolik vozů celkem má daný prodejce prodat. Stanoví, že prodejce XY musí prodat za rok například 550 vozů. V tomto okamžiku už záleží na daném prodejci, jak tohoto požadavku dosáhne.

Dílčí prodejci jsou omezeni v zásadě dvěma hlavními aspekty. Jednak je to **omezení počtu vyrobených kusů**, na druhé straně je to **délka výrobního procesu**. První aspekt závisí na počtu vyrobených automobilů ve výrobě v závislosti na výrobním plánu automobilky. To znamená, že i pokud by najednou v Plzni do firmy IC WEST přišlo

najednou 150 zákazníků pro novou „třistaosmičku“, vzhledem k stávajícím výrobním kapacitám nebude možné toto množství dodat – není s ním v dlouhodobém plánu výroby počítáno.

V současné době může zákazník při koupi automobilu zvolit Buď vůz již vyrobený – tzv. **skladový vůz**, nebo si dle svých požadavků **nakonfigurovat vůz podle sebe**. To mu přináší výhodu z hlediska přesně specifikovaných požadavků na karoserii, motor, výbavu, vzhled apod., ale zároveň nemůže s autem odjet hned. Zde je tedy druhý aspekt – **čekací doba** na nový vůz. V případě jiných modelů značky Peugeot je čekací doba až 9 (!) měsíců.

## **8.2 Vnitřní prostředí**

V České republice se nachází celkem **60 prodejních míst značky Peugeot**. **44** prodejních míst jsou **koncesovaní prodejci**, dalších **16** jsou **autorizované servisy**, které spadají pod dílčí koncesované prodejce. Co se týče tržního podílu mezi jednotlivými prodejci, IC WEST Plzeň držel **v roce 2016 4,5% podíl** v rámci celé České republiky. To je vzhledem k počtu prodejních míst velmi dobrá hodnota.

V následující tabulce jsou uvedeny podíly prodaných vozů Peugeot 308 vzhledem k počtu nově registrovaných vozů Peugeot 308 v České republice v letech 2014 – 2016.

**Tabulka 5 Podíl Peugeot 308 prodaných v Plzni k vozům Peugeot 308 nově registrovaných v ČR (údaje v %)**

Měsíc / Rok	2014	2015	2016
<b>Leden</b>	3,33	1,27	7,62
<b>Únor</b>	3,88	2,82	1,86
<b>Březen</b>	2,22	1,53	4,11
<b>Duben</b>	3,98	6,45	5,56
<b>Květen</b>	2,47	1,28	4,08
<b>Červen</b>	3,68	4,00	6,58
<b>Červenec</b>	3,29	8,49	1,79
<b>Srpen</b>	4,72	4,50	4,03
<b>Září</b>	1,61	3,53	4,85
<b>Říjen</b>	4,27	1,49	6,25
<b>Listopad</b>	2,48	2,29	3,51
<b>Prosinec</b>	0,65	5,45	3,74
<b>Průměrný podíl</b>	<b>3,05</b>	<b>3,59</b>	<b>4,50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních materiálů a portal.sda-cia.cz, 2017

Silnou stránkou pro Peugeot 308 a IC WEST obecně je tzv. „**rychlé zpracování obchodních příležitostí**“. Zákazník, který uvažuje nad koupí nového vozu Peugeot 308 a navštíví oficiální internetové stránky peugeot.cz, má při vyhledávání informací možnost přímo ve svém zařízení **požádat o obchodní nabídku**. Zde po zadání údajů o své osobě napíše poštovní směrovací číslo/město a je mu vygenerován konkrétní prodejce. Zástupci v konkrétní firmě, pod kterou v tento okamžik spadl, dostanou email s kontaktními údaji na tuto osobu. Dle vyjádření Ing. Máška je tento potenciální zákazník kontaktován běžně **do jedné hodiny** (v rámci pracovní doby). Ačkoliv konkurence postupuje stejným způsobem, doba kontaktování je výrazně delší –

například druhý den po obdržení kontaktních údajů. Díky tomuto procesu je potenciální zákazník kontaktován v co **nejkratším čase**.

U jednotlivých dealerů je pravidlem, že má zákazník možnost požadovaný vůz vyzkoušet během **testovací jízdy**. Jednotliví prodejci se tak snaží mít od každého automobilu (u prodávaných) alespoň jeden vůz, se kterým má zákazník možnost se seznámit. Pokud však zákazník vybírá vůz např. v provedení kombi s nejsilnější dieslovým motorem a prodejce disponuje vozem karoserie hatchback s nejslabším benzinovým motorem, je taková testovací jízda pro zákazníka zcela neúčelná. Základní verze automobilu může zákazníka dokonce od koupě odradit.

Firma IC WEST disponuje celkem **pěti předváděcími vozy** Peugeot 308, které je schopna svým zákazníkům nabídnout k **testovací jízdě**. To pro zákazníka představuje **obrovskou výhodu** a ideální možnost fyzicky vybrat model, který požaduje. Může si vyzkoušet různé motory, na živo prohlédnout různá provedení karoserie, porovnat barvy na živo (nejen v katalogu) apod. S automobilem mu prodejce umožní jízdu spojenou s vysvětlením veškerých funkcí a možností automobilu. V tomto případě se tedy jedná o velmi silnou stránku.

Mimo pěti předváděcích vozů Peugeot 308 disponuje IC WEST ještě **dalšími třemi**, které nabízí svým zákazníkům, kteří přijeli se svým stávajícím Peugeotem 308 na **servisní prohlídku**. Dále poskytují zákazníkovi možnost zapůjčení tohoto vozu v případě, že se stal účastníkem dopravní **nehody** a jeho vůz je nutné po nehodě **opravit**. Zásadní výhoda pro zákazníka tkví v tom, že dostane vůz, na který je **zvyklý**. Samozřejmě se může mírně lišit v motorizaci apod., ale oproti konkurenci, přináší zákazníkovi v tomto směru další nemalou výhodu.

Výhodou pro firmu IC WEST a tak i modelovou řadu 308 jsou propracované **webové stránky Peugeot ČR** ([www.peugeot.cz](http://www.peugeot.cz)), které dle vyjádření IT podpory jsou vzhledem ke konkurenci **na velmi vysoké úrovni**. Vůči automobilovému koncernu Volkswagen jsou webové stránky Peugeot velmi vyspělé, uživatelsky přívětivé a maximálně funkční. (Osobní sdělení, 2017)

Z hlediska informačních technologií mají zaměstnanci IC WEST přístup na **extranet**, kde pomocí svého přístupového jména a hesla mají možnost online procházet stávající

marketingové akce, zároveň tato síť umožňuje nahlížení do již proběhlých akcí a kampaní. V případě médií, která mají zájem o určité informace týkající se marketingu a prodejních akcí apod., umožňuje po domluvě Peugeot ČR přístup k extranetu pro klienty v omezeném režimu (pro média).

Modelová řada Peugeot 308 je v Plzni v současné době svým zákazníkům nabízena na **modernizované prodejní ploše**, jež klade důraz na kvalitní materiály, čistotu a moderní vzhled. I **venkovní vzhled** showroomu společnosti IC WEST prošel před necelými dvěma roky modernizací, která s sebou přinesla sladění exteriéru do **firemních barev** společnosti Peugeot.

### **8.3 SWOT Analýza**

SWOT analýza shrnuje výsledky zjištěné v analýzách dílčího prostředí. Umožňuje zpřehlednění získaných informací, zobrazení informací relevantních pro danou situaci. Zobrazuje jak silné a slabé stránky vnitřního prostředí firmy, tak i příležitosti a hrozby, jimž musí daná firma/strategická podnikatelská jednotka čelit.

#### **8.3.1 Silné stránky**

Mezi nejvýznamnější silné stránky modelové řady Peugeot 308 patří velké množství loajálních zákazníků, o čemž vypovídá tabulka s **podíly prodaných vozů** vzhledem k hodnotám v ČR. Podíl firmy IC WEST v počtu prodaných vozů značky Peugeot vzhledem k ostatním prodejním místům v ČR byl **v roce 2016 na úrovni 4,5 %**. Stejně hodnoty dosáhla i modelová řada Peugeot 308 vzhledem ke všem vozům nově registrovaným v České republice v roce 2016.

Další silnou stránkou, která přináší velkou výhodu, je **pět předváděcích vozů** v různých motorizacích a typech karoserií. Jak bylo uvedeno výše, zákazníkovi to při rozhodování umožňuje správnou volbu a vyzkoušení požadovaného vozidla.

**Tři náhradní vozy** Peugeot 308 v případě servisní prohlídky, či nehody pro stávající majitele Peugeotu 308 – i to patří mezi silné stránky.

**Rychlé zpracování obchodních příležitostí**, které obdrží zástupce firmy IC WEST mailem, umožňuje přesně zacílit a ve vhodný (co nejkratší) čas kontaktovat



potenciálního zákazníka. Silnou stránkou je schopnost prodejce kontaktovat daný subjekt během pouhé jedné hodiny.

Silnou stránkou je beze sporu **prodejní plocha a její vzhled**, který přináší zákazníkovi pocit čistoty a luxusu.

### 8.3.2 Slabé stránky

Slabou stránkou, kterou bohužel prodej nových automobilů obecně disponuje, je **čekací doba** na nový vůz v případě sestavení dle požadavků zákazníka. Ačkoliv tato stránka nevychází přímo z interního prostředí firmy a procesů probíhajících uvnitř, přímo souvisí s konečným zákazníkem, který vůz odebírá a kterému IC WEST svou činností zprostředkovává a umožňuje prodej (respektive koupi). Čekací doba je závislá na výrobních kapacitách výrobce a na daném modelu. V případě nově sestaveného vozu Peugeot 308 dle přání zákazníka je tato doba v délce tří měsíců. I přesto, že se jedná o hodnotu nižší než u jiných modelů, nebo u konkurentů (Škoda, Volkswagen apod.), je možné tuto skutečnost řadit do slabých stránek.

### 8.3.3 Příležitosti

Příležitostí pro model Peugeot 308 je **příchod faceliftované verze** v polovině roku 2017. Modernizovaný vůz představuje pro zákazníky přidanou hodnotu. Někteří zákazníci hledící na postavení vůči ostatním tak mají možnost zakoupit vůz, se kterým se budou odlišovat od ostatních – trend. S pravděpodobným nárůstem prodeje při uvedení faceliftu na trh ve výši kolem 20 % souvisí i příležitost vyššího počtu prodaných vozů. Samozřejmě za dostatečné marketingové podpory.

### 8.3.4 Hrozby

Hrozbou jednoznačně zůstává **konkurence**, která je v současné době **velmi vysoká** a vyspělá. Nelze očekávat příchod silných nových konkurentů na trh, ale i nové generace stávajících konkurentů jako Volkswagen Golf, Ford Focus, Škoda Octavia a dalších s sebou nese nemalou hrozbu.

Zásadní hrozbou z nedávné minulosti je **kolísání hospodářského cyklu** a ekonomika ve fázi recese. Při prohlubující se recesi a propuknutí ekonomické krize, má tato skutečnost zcela zásadní negativní dopad na automobilový průmysl. Ekonomická krize

poskytuje průmysl obecně, téměř bez výjimky, ale automobilový průmysl je omezen vždy mezi prvními.

Jako další hrozbu je možné uvést **příchod nového koncesovaného prodejce** značky Peugeot přímo v Plzni či blízkém okolí. IC WEST by tak mohl přijít o část svých zákazníků. Buď to zákazníků zcela nových, kterým je jedno, kterého prodejce zvolí, nebo i o zákazníky stávající. Stávající zákazníci, kteří by se rozhodli provést opakovaný nákup a pro které by nová prodejna představovala výhodnější pozici, by mohli představovat nemalou ztrátu pro prodej Peugeotu 308 v IC WEST Plzeň. V současné době vedení IC WEST nedisponuje informací, že by mohl na trh vstoupit nový prodejce.

**Obrázek 9 SWOT Analýza Peugeot 308**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### **SO strategie<sup>33</sup>**

Díky stávajícímu tržnímu podílu ve výši 4,5 % a nárůstu prodejů z důvodu příchodu faceliftované verze modelové řady Peugeot 308 lze předpokládat velmi dobré hodnoty prodaných vozů v druhé polovině roku 2017.

Rychlé zpracování obchodních příležitostí lze vhodně využít při budoucí zvyšující se poptávce po vozu Peugeot 308.

### **ST strategie<sup>34</sup>**

Pět předváděcích vozů a další tři náhradní vozy Peugeot 308 z hlediska vstupu nového koncesovaného prodejce do plzeňského regionu budou představovat nemalou bariéru v podobě vstupních nákladů, které by nový prodejce při vstupu na trh musel vynaložit.

Rychlé zpracování obchodních příležitostí může napomoci tomu, že zákazník, který není pevně rozhodnut ohledně výběru nového vozu, bude zástupci společnosti IC WEST kontaktován dříve, než jej stačí kontaktovat konkurence. Tímto způsobem může být eliminován vliv nové konkurence.

Relativně vysoký tržní podíl (základna loajálních zákazníků) může omezit možnou hospodářskou krizi v budoucnu.

### **WO strategie<sup>35</sup>**

Dobu, kdy zákazník čeká na svůj nový vůz sestavený dle jeho požadavků je možné při uvedení faceliftované verze zkrátit díky okamžitému odeslání požadavku na výrobu konkrétního vozu do výroby. Dále je možné omezit čekání průběžným kontaktováním zákazníka při blížícím se termínu doručení nového vozu na prodejnu a předání vozu v co nejkratším čase. Firma IC WEST je schopna předat nový vůz svému majiteli i během víkendu, čímž může o několik dní zkrátit celkovou dobu, po kterou zákazník na vůz čeká.

---

<sup>33</sup> Využití silných stránek k maximálnímu užítku z příležitostí.

<sup>34</sup> Strategie využívající silných stránek k eliminaci hrozeb.

<sup>35</sup> Cílem je eliminovat slabé stránky a využít tak příležitosti.

### **WT strategie<sup>36</sup>**

V případě příchodu nového koncesovaného prodejce na současný trh by se i on potýkal s vyšší čekací dobou u vozů sestavených dle požadavků. S největší pravděpodobností z důvodu nižších zkušeností by se doba čekání na nový vůz pro zákazníka ještě více prohloubila.

---

<sup>36</sup> Snaha o snížení vlivu hrozeb ve vztahu ke slabým stránkám.

## 9 MARKETINGOVÉ CÍLE

Marketingový cíl napomáhá dosažení cílů firemních.

Základním firemním cílem bylo **dosáhnout průměrných měsíčních (ročních) prodejů předchozího roku 2016**. Cíl navíc zahrnoval předpokládaný nárůst prodejů z důvodu příchodu inovovaného Peugeotu 308.

Marketingovým cílem pro druhé pololetí roku 2017 a první pololetí 2018 je **udržení průměrných měsíčních prodejů vozu Peugeot 308 na hodnotě kolem 7 kusů za daný měsíc. Roční cíl je prodat v tomto období minimálně 83 vozů Peugeot 308**.

## 10 MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Pokud chce firma IC WEST dosáhnout stanoveného marketingového cíle – tedy prodat požadovaný počet nových vozů Peugeot 308, musí nalákat zákazníky ke koupi. Základem k dosažení vytyčeného cíle je tedy **oslovení** co největšího počtu **potenciálních zákazníků**, kteří by se v blízké době mohli rozhodnout k uskutečnění nákupu nového vozu Peugeotu 308. Pro vybranou strategickou podnikatelskou jednotku je vybrána **komunikační strategie**. Ta má za cíl informovat zákazníka, který si zakoupí nový vůz Peugeot 308 u společnosti IC WEST prostřednictvím internetové reklamy a dále pomocí prezentace vozu v Plzni.

Strategická podnikatelská jednotka bude využívat **komunikační strategii pull**, neboli **strategii tahu**. Je to zejména z toho důvodu, že cílem je **informovat** nové potenciální zákazníky o výhodnosti modelové řady Peugeot 308 a zároveň je **přimět ke koupi nového vozu**. Základem komunikační strategie bude národní kampaň, prostřednictvím níž zákazníci obdrží základní informace o voze Peugeot 308 a následně v případě zájmu o produkt budou kontaktovat daného prodejce ve svém regionu. Zároveň strategická podnikatelská jednotka využívá hojně **osobního prodeje** – proto je v tomto případě možné **částečně hovořit o kombinaci strategie tahu i tlaku**.

Z hlediska příchodu inovované verze modelu 308 je možné v tomto okamžiku mluvit i o **strategii vývoje výrobku**. Důležité je však poznamenat, že samotný výrobek nevyvíjí firma IC WEST, ale přímo výrobce. Nicméně marketingová strategie má za úkol vhodnými prostředky nabídnout stávajícím i novým zákazníkům novinku v podobě faceliftované verze Peugeot 308.

Vybraná strategická podnikatelská jednotka není schopna zásadním způsobem měnit cenu modelové řady 308. Firma IC WEST (ale i další prodejci v ČR) se řídí ceníkovou cenou, která je po celé České republice stejná.

## 11 AKČNÍ PROGRAMY

Základem **marketingové kampaně** v České republice je **národní kampaň** pod záštitou importéra pro Českou republiku – Peugeot ČR. Dle vyjádření Ing. Máška (2017) je tato kampaň plánována na období srpen, září 2017. Kampaň bude zahrnovat zejména **TV reklamu, rádiové spoty a billboardy**.

Firma IC WEST si bude zajišťovat vlastní **lokální reklamu strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308**. Od září 2017 je plánovaná **internetová reklama v podobě bannerů**, které se budou zobrazovat lidem v internetových prohlížečích. Tyto bannery budou zobrazovány na webu Seznam.cz a jeho přidružených webových stránkách v období od 16. 8. 2017 do 12. 9. 2017. Počet celkového zobrazení reklamy je plánován ve výši 820 tisíc zobrazení. Dle předchozích zkušeností považuje Ing. Mášek za úspěch, pokud bude skutečně zobrazeno 0,5 % bannerové reklamy. Z hlediska bannerů se jedná o **cílenou reklamu** zejména na rodiny, majitele vozů Peugeot 308, stávající majitele konkurenčních vozů Škoda Octavia a Volkswagen Golf. Zároveň bude volena určitá věková hranice lidí, kterým se reklama bude zobrazovat. Toto vše je možné na základě shromažďování informací v průběhu prohlížení konkrétních webových stránek uživatelem daného počítače.

Po výše uvedené bannerové reklamě bude probíhat **připomínání reklamy** po dobu následujících dvou měsíců. Toto připomínání – tzv. **retargeting**, se bude zobrazovat uživatelům, kteří se v minulosti na podrobnější informace o vozu Peugeot 308 „proklikli“. Konkrétní příklad: Muž otevře webovou stránku Seznam.cz, nahoře nebo na boku stránky mu vyskočí středně velký reklamní pruh (banner) s nabídkou nového vozu Peugeot 308. Nabídka ho zaujme, rozklikne ji, chvíli si vůz prohlíží. Poté tuto stránku z určitého důvodu opustí, přestane o vozu přemýšlet. Za týden otevře prohlížeč znovu, reklama (v menším měřítku) mu je připomenuta znova – po detailnějším prozkoumání vozu ho to může přimět k návštěvě autosalonu a v konečném důsledku ke koupi nového vozu.

Druhým způsobem, kterým bude zajišťována marketingová propagace a komunikace se zákazníky je **vystavení Peugeotu 308 na ploše nákupního centra Olympia Plzeň**, které navštěvuje velké množství lidí. Zákazníci budou mít možnost si nový Peugeot 308

prohlédnout a usadit se i za volant vozu, případně prohlédnout zavazadlový prostor apod. Součástí této reklamní akce budou vyškolené hostesky, které poskytnou zájemcům základní informace o vozu a nabídnou jim prohlídku. Zájemci obdrží reklamní prospekt s kontaktními údaji na IC WEST. Tato akce bude probíhat na začátku září po dobu jednoho týdne.

Dle vyjádření Ing. Máška budou vystaveny dva exempláře v karosářských verzích hatchback a kombi. Zároveň bude vůz připojen do elektrické sítě – zájemci budou mít možnost po celý den vyzkoušet vůz, jak vypadá s rozsvícenými světly (důležité zejména z důvodu novinky v podobě nových LED světlometů), vyzkoušet vnitřní dotykovou obrazovku na palubní desce apod.

Kromě reklamních kampaní bude IC WEST pořizovat znovu **pět nových vozů Peugeot 308**, které budou sloužit jako **předváděcí**. Jak již bylo uvedeno v analýze vnitřního prostředí, potenciálním zákazníkům tato skutečnost přináší nespočet výhod při jejich rozhodování.



## 12 ROZPOČET

Z hlediska rozpočtu připravované marketingové propagace strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 vynakládá firma IC WEST **nadprůměrnou část** svých prostředků na reklamu. Vzhledem k nabídce zhruba 13 hlavních modelových řad je **vyčleněno 15 % z ročních výdajů na reklamu** právě na modelovou řadu Peugeot 308. (Mášek, 2017)

Bannerovou reklamu zajišťuje Ing. Mášek přímo ve spolupráci s dodavatelem reklamy, což je společnost **Seznam.cz**. Cena internetové reklamy v závislosti na jednotlivých serverech je:

- Server sauto.cz – **10.200 Kč**
- Server novinky.cz **39.100 Kč**
- Server seznam.cz **10.540 Kč**

Na připomínání reklamy je vyčleněna částka **2.500 Kč**. Jeden „proklik“ pak bude stát cca 2,50 Kč. Po vyčerpání této částky končí „retargeting“.

**Celková cena** bannerové reklamy vč. „retargetingu“ strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 pro období od 16. 8. 2017 do 12. 9. 2017 je **62.340 Kč**. (Interní materiály, 2017)

Pronájem podlahové plochy v obchodním centru **Olympia Plzeň** je dle údajů zástupce obchodního centra ve výši **1.500 Kč za jeden den za jeden automobil**. Při počtu dvou vozů a týdenního pronájmu je celková částka za samotný pronájem **21.000 Kč**. Další náklady jsou spojené s **reklamní agenturou** LivePromo ([www.livepromo.cz](http://www.livepromo.cz)) a dvěma proškolenými hosteskami, které budou zájemcům poskytovat prohlídku vozu. Náklady spojené s touto agenturou jsou ve výši **6.000 Kč**.

**Celková cena prezentace vozu** v obchodním centru Olympia Plzeň je **27.000 Kč**.

**Celkové náklady marketingové propagace strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 firmy IC WEST činí 89.340 Kč.**

## 13 IMPLEMENTACE A KONTROLA

### 13.1 Implementace

Uvedený marketingový plán bude implementován v **druhém pololetí 2017**. Již od měsíce července budou mít noví zákazníci možnost vytvořit závaznou objednávku faceliftovaného Peugeotu 308.

Období, pro které je plán vypracován, je 12 kalendářních měsíců – tedy **od července 2017 až do června 2018**.

Za reklamní propagaci zodpovídá vedoucí prodeje nových vozů Ing. Bohumil Mášek. Další jeho spolupracovníky marketingový plán výrazně neovlivní. Zaměstnanci budou prostřednictvím e-mailové komunikace informováni o příchodu nového vozu, jeho specifikacích. Tento proces pro ně není nový, setkávají se s ním několikrát ročně, proto není předpokládán výraznější problém při implementaci marketingového plánu do podnikové kultury.

### 13.2 Kontrola

Ing. Mášek je zodpovědný za **provádění kontroly** dosahování marketingového cíle. Zároveň je odpovědný za průběh marketingové propagace od září 2017.

Kontrola bude prováděna **každý měsíc**, vždy první den následujícího měsíce. Cílem kontroly bude po každém kalendářním měsíci zjistit **počet skutečně prodaných vozů** a tuto hodnotu porovnat s požadavkem marketingového plánu. Konkrétní **odchyly** budou zaznamenány a v případě výrazných negativních odchylek bude marketingový plán **poupraven** (posílena marketingová propagace a komunikace apod.).

Internetovou reklamu je možné sledovat v závislosti na **počtu zobrazení** a počtu jejího **otevření**. Požadovaný počet zobrazení byl stanoven ve výši 820 tisíc. Tato hodnota bude zkontrolována každý týden. V případě výrazných odchylek bude požadavek na počet zobrazení operativně poupraven. Po určeném období (pět týdnů) je požadován výše uvedený počet zobrazení. Na konci pětítýdenní hlavní internetové kampaně bude kontrolován i skutečný procentuální podíl bannerů, u kterých došlo k jejich „rozkliknutí“. Tyto informace bude možné sledovat on-line.

Prezentace vozu a kontrola dosahu této propagace bude probíhat v podobě přibližného **počtu oslovených lidí za jeden den**. Proškolené hostesky budou zároveň na konci každého dne mít za úkol zapsat **počet rozdaných reklamních materiálů s kontaktními informacemi** na firmu IC WEST.

V **Příloze D** je uveden zkrácený dokument, který sumarizuje zjištěné skutečnosti během procesu marketingového plánování vybrané strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 ve firmě IC WEST Plzeň, s.r.o.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo vytvoření marketingového plánu vybrané strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308. Tento plán byl vytvořen na základě zhodnocení prodejů modelové řady Peugeot 308 u koncesovaného prodejce – firmy IC WEST Plzeň, s.r.o.

K dosažení tohoto cíle byly využity údaje jako počet nově registrovaných vozů Peugeot 308 v ČR, počet prodaných vozů Peugeot 308 firmou IC WEST v letech 2014 – 2016. Zároveň byla stávající situace na základě konzultací s vedoucím firmy IC WEST Ing. Bohumilem Máškem zhodnocena z hlediska konkurentů této modelové řady, zákazníků i dodavatele Peugeot ČR.

Bylo zjištěno, že modelová řada Peugeot 308 má proti sobě mnoho silných konkurentů, kteří dosahují z hlediska měsíčních prodejů výrazně vyšších hodnot. I přesto je Peugeot 308 v současné době velmi silným konkurentem a oblíbeným automobilem nižší střední třídy.

Největším přínosem této práce je vytvoření komplexního marketingového plánu strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 pro firmu IC WEST. V závěru práce je uvedena i zkrácená verze poskytující sumarizované výsledky celého procesu marketingového plánování modelové řady Peugeot 308.

Tato práce může být dále rozšířena o marketingový plán dalších modelových řad vozů značky Peugeot u firmy IC WEST, popřípadě může sloužit jako zdroj nového marketingového plánu pro další období.

## 14 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Deset kroků procesu strategického marketingového plánování.....	15
Obrázek 2 Struktura marketingového plánu .....	16
Obrázek 3 Strategický marketingový proces .....	17
Obrázek 4 Marketingový plánovací proces, proces realizace a kontroly .....	18
Obrázek 5 Porterův model pěti sil .....	25
Obrázek 6 Počet nově registrovaných vozů Peugeot 308 v ČR v jednotlivých měsících v letech 2014 - 2016.....	47
Obrázek 7 Počet nově registrovaných vozů Peugeot 308 v ČR v letech 2014 - 2016....	47
Obrázek 8 Počet nově registrovaných automobilů v roce 2016 v ČR (Peugeot 308 + tři nejvýznamnější konkurenti).....	58
Obrázek 9 SWOT Analýza Peugeot 308 .....	66
Tabulka 1 Počty prodaných kusů a podíly nově registrovaných vozů značky Peugeot 308 v jednotlivých měsících v letech 2014 - 2016 .....	48
Tabulka 2 Počet prodaných vozů Peugeot 308 firmou IC WEST Plzeň v letech 2014 - 2016 v jednotlivých měsících .....	49
Tabulka 3 Hlavní konkurence vozu Peugeot 308 (ceny platné k 29. 3. 2017) .....	55
Tabulka 4 Počet nově registrovaných automobilů v roce 2016 v ČR (Peugeot 308 + tři nejvýznamnější konkurenti).....	57
Tabulka 5 Podíl Peugeot 308 prodaných v Plzni k vozům Peugeot 308 nově registrovaných v ČR (údaje v %).....	62

## 15 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

5/6st, M	Převodovka s pěti/šesti převodovými stupni, M = manuální
5dv	Pět dveří
CEO	Chief executive officer = výkonný ředitel
CVVT	Continuously Variable Valve Timing = kontinuální variabilní časování ventilů
ČR	Česká republika
HDi	High-pressure Direct injection – vysokotlaké přímé vstřikování
HR	Human resources = lidské zdroje
i-VTEC	Variable Valve Lift and Timing injection – variabilní zdvih a časování ventilů motorů od společnosti Honda, Peugeot má VTi
k	Kůň = jednotka výkonu motoru
Ks	Kus
kW	Kilo Watt = jednotka točivého momentu motoru
MPI	Multi Point injection = benzínový motor s vícebodovým vstřikováním
PSA EMP2	Platforma druhé generace vozu Peugeot 308
SPJ	Strategická podnikatelská jednotka
SW	Karoserie typu kombi – toto označení používá společnost Peugeot
THP	Turbo High Pressure = přeplňovaný benzinový motor turbodmychadlem
TSI	Twincharged Stratified Injection = přeplňované benzinované motory koncernu Volkswagen
VTi	Variable Valve Lift and Timing injection – variabilní zdvih a časování ventilů

## 16 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Literatura

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HITT, Michael A., R. Duane. IRELAND a Robert E. HOSKISSON. Strategic management: competitiveness and globalization : cases. 8th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2009. ISBN 9780324581133.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. Manažer. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip et al. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary a MACHKOVÁ, Hana. Marketing. Praha: Grada Publishing, ©2004. 215 s. ISBN 80-247-0513-3.

MCDONALD, Malcolm a WILSON, Hugh. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

PALEY, Norton. *The manager's guide to competitive marketing strategies*. 3. ed. London: Thorogood, 2006. ISBN 9781854183705.

PROCTOR, Tony. *Strategic marketing: an introduction*. New York: Routledge, 2000. ISBN 9780415208116.

WETHERLY, Paul. a Dorron. OTTER. *The business environment: themes and issues in a globalizing world*. Third edition, 2014. ISBN 978-0-19-966138-1.

### **On-line zdroje**

PORTAL.SDA-CIA.CZ. Statistika registrace nových vozidel [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: [http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#rok=2014&mesic=1&kat=OA&vyb=seg&upr=seg\\_nizsi\\_stredni&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=nova](http://portal.sda-cia.cz/stat.php?n#rok=2014&mesic=1&kat=OA&vyb=seg&upr=seg_nizsi_stredni&obd=m&jine=false&lang=CZ&str=nova)

MANAGEMENTMANIA.COM. Smart [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

MANAGEMENTMANIA.COM. Analýza 5F [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

GROUPE-PSA.COM. Automotive Group history [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.groupe-psa.com/en/automotive-group/history/>

PEUGEOT.CZ. Výběr vozu [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.peugeot.cz/modelova-rada/vyber-vozu.html>

EURONCAP.COM. Ratings & Rewards [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.euroncap.com/en/results/peugeot/308/11054>

AUTOEXPRESS.CO.UK. Peugeot Citroen reveals new global vision [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.autoexpress.co.uk/peugeot/86616/peugeot-citroen-reveals-new-global-vision>

PSA-SLOVAKIA.SK. O PSA Slovakia [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: [http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/vizie.html?page\\_id=411](http://www.psa-slovakia.sk/o-psa-slovakia/vizie.html?page_id=411)

CZSO.CZ. Statistika – inflace, spotřebitelské ceny [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

CNB.CZ. Měnová a finanční statistika [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova\\_bankovni\\_stat/harm\\_stat\\_data/mfi\\_komentar.html](https://www.cnb.cz/cs/statistika/menova_bankovni_stat/harm_stat_data/mfi_komentar.html)



CZSO.CZ. Statistiky – mzdy, náklady práce[online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-1-az-4-ctvrtleti-2016>

EPREHLEDY.CZ. Průměrná mzda, nezaměstnanost [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: [http://eprehledy.cz/kraje\\_pocet obyvatel hruba mzda nezamestnanost.php](http://eprehledy.cz/kraje_pocet obyvatel hruba mzda nezamestnanost.php)

KONFIGURATOR.PEUGEOT.CZ. Konfigurátor nová 308 [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: [http://konfigurator.peugeot.cz/konfigurator/nova-308/5-dverovy/?lcdv16=1PT9A5LCZJK0A0B6#\\_ga=1.236821638.66700554.1490612754](http://konfigurator.peugeot.cz/konfigurator/nova-308/5-dverovy/?lcdv16=1PT9A5LCZJK0A0B6#_ga=1.236821638.66700554.1490612754)

SKODA-AUTO.CZ. Modely - Octavia [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/models/octavia>

FORD.CZ. Konfigurátor Ford Focus [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.ford.cz/Konfigurator/Ford-Focus/Trend>

HYUNDAI.CZ. Konfigurátor i30 [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.hyundai.cz/konfigurator/i30-2017/6/125-324-5483-0-547-1456>

CC.PORSCHEINFORMATIK.COM. Konfigurátor nový golf [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: [https://cc.porscheinformatik.com/cc-cz/cs\\_CZ\\_VW/V/auv/130](https://cc.porscheinformatik.com/cc-cz/cs_CZ_VW/V/auv/130)

SMUCLER.CZ. PDF Katalog [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.smucler.cz/data/catalog/3/43/32082.pdf>

OPEL.CZ. Konfigurátor Astra hatchback [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.opel.cz/vozidla/prezentacni-mistnost/vozidla/astra-hatchback/konfigurator.extapp.html#trim>

HONDA.CZ. Konfigurátor Civic hatchback [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.honda.cz/cars/new/civic-hatchback-2015/configurator.html>

KIA.CZ. Ceníky a katalogy [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.kia.com/cz/kampane/ceniky-a-katalogy/>

PEUGEOT-PLZEN.CZ. O nás [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.peugeot-plzen.cz/>

PEUGEOT.COM. Brand [online]. [cit. 27. 3. 2017]. Dostupné z:  
<http://www.peugeot.com/en/brand>

### **Ostatní zdroje**





















Interní zdroje firmy IC WEST Plzeň, s.r.o., březen 2017, ceníky, e-mailová komunikace importéra, archiv

Osobní sdělení, Ing. Bohumil MÁŠEK, vedoucí prodeje nových vozů, březen 2017, IC WEST Plzeň, s.r.o.

## **17 SEZNAM PŘÍLOH**











- Příloha A** Výrobní portfolio značky Peugeot (část 1)
- Příloha B** Výrobní portfolio značky Peugeot (část 2)
- Příloha C** Ceníky jednotlivých verzí Peugeot 308
- Příloha D** Marketingový plán strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308

**Příloha A: Obrázek č. 1: Výrobní portfolio značky Peugeot (část 1)**

<p><b>108 3 Dveřový</b></p>  <p>Od 230 000 Kč</p>	<p><b>108 5 Dveřový</b></p>  <p>Od 235 000 Kč</p>	<p><b>208 3 Dveřový</b></p>  <p>Od 270 000 Kč</p>	<p><b>208 5 Dveřový</b></p>  <p>Od 255 000 Kč</p>
<p><b>208 GTi</b></p>  <p>Od 536 700 Kč</p>	<p><b>2008 SUV</b></p>  <p>Od 320 000 Kč</p>	<p><b>2008 GT Line</b></p>  <p>Od 445 000 Kč</p>	<p><b>301 SEDAN</b></p>  <p>Od 280 000 Kč</p>
<p><b>308 5 Dveřový</b></p>  <p>Od 395 000 Kč</p>	<p><b>308 SW</b></p>  <p>Od 415 000 Kč</p>	<p><b>308 SW GT</b></p>  <p>Od 669 500 Kč</p>	<p><b>308 GT</b></p>  <p>Od 637 500 Kč</p>
<p><b>308 GTi</b></p>  <p>Od 799 500 Kč</p>	<p><b>3008 SUV</b></p>  <p>Od 510 000 Kč</p>	<p><b>3008 GT Line</b></p>  <p>Od 750 000 Kč</p>	<p><b>3008 GT</b></p>  <p>Od 895 000 Kč</p>
<p><b>508 SEDAN</b></p>  <p>Od 750 000 Kč</p>	<p><b>508 SW</b></p>  <p>Od 790 000 Kč</p>	<p><b>508 RXH</b></p>  <p>Od 945 000 Kč</p>	<p><b>5008</b></p>  <p>Od 525 000 Kč</p>

Zdroj: Peugeot.cz, online, 2017

**Příloha B: Obrázek č. 2: Výrobní portfolio značky Peugeot (část 2)**

<p><b>Nová 5008</b></p>  <p><b>Nová 5008 GT</b></p> 	<p><b>Traveller</b></p>  <p>Od 816 750 Kč</p>	<p><b>Traveller Business</b></p>  <p>Od 768 350 Kč</p>	
<p><b>Partner Furgon</b></p>  <p>Od 413 699 Kč</p>	<p><b>Partner Electric</b></p>  <p>Od 736 890 Kč</p>	<p><b>Expert Furgon</b></p>  <p>Od 605 000 Kč</p>	<p><b>Expert Combi</b></p>  <p>Od 635 250 Kč</p>
<p><b>Boxer Furgon</b></p>  <p>Od 716 199 Kč</p>	<p><b>Boxer Minibus</b></p>  <p>Od 824 978 Kč</p>		

Zdroj: Peugeot.cz, online, 2017

**Příloha C: Ceník jednotlivých verzí Peugeot 308 (platný k 1. 3. 2017)**

Obrázek č. 3: Ceník Peugeot 308 5dvéřový

VÝBAVA	MOTOR	CENA	AKČNÍ NABÍDKA	AKČNÍ CENA	BONUS K VÝKUPU VČ. DPH	AKČNÍ CENA VČ. VÝKUPU
<b>ACTIVE</b>	5dv. 1.2 PureTech 110 S&S MAN5	424 500 Kč	24 500 Kč	<b>400 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>380 000 Kč</b>
	5dv. 1.2 PureTech 130 S&S MAN6	441 500 Kč	21 500 Kč	<b>420 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>400 000 Kč</b>
	5dv. 1.2 PureTech 130 S&S EAT6	478 500 Kč	23 500 Kč	<b>455 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>435 000 Kč</b>
	5dv. 1.6 BlueHDi 100 S&S MAN5	483 500 Kč	53 500 Kč	<b>430 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>410 000 Kč</b>
	5dv. 1.6 BlueHDi 120 S&S MAN6	507 500 Kč	57 500 Kč	<b>450 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>430 000 Kč</b>
	5dv. 1.6 BlueHDi 120 S&S EAT6	544 500 Kč	59 500 Kč	<b>485 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>465 000 Kč</b>
<b>ALLURE</b>	5dv. 1.2 PureTech 110 S&S MAN5	463 500 Kč	13 500 Kč	<b>450 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>430 000 Kč</b>
	5dv. 1.2 PureTech 130 S&S MAN6	480 500 Kč	10 500 Kč	<b>470 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>450 000 Kč</b>
	5dv. 1.2 PureTech 130 S&S EAT6	517 500 Kč	12 500 Kč	<b>505 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>485 000 Kč</b>
	5dv. 1.6 BlueHDi 100 S&S MAN5	522 500 Kč	42 500 Kč	<b>480 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>460 000 Kč</b>
	5dv. 1.6 BlueHDi 120 S&S MAN6	546 500 Kč	46 500 Kč	<b>500 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>480 000 Kč</b>
	5dv. 1.6 BlueHDi 120 S&S EAT6	583 500 Kč	48 500 Kč	<b>535 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>515 000 Kč</b>

Obrázek č. 4: Ceník Peugeot 308 SW

VÝBAVA	MOTOR	CENA	AKČNÍ NABÍDKA	AKČNÍ CENA	BONUS K VÝKUPU VČ. DPH	AKČNÍ CENA VČ. VÝKUPU
<b>ACCESS</b>	1.6 BlueHDi 100 S&S MAN5	471 000 Kč	56 000 Kč	<b>415 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>395 000 Kč</b>
<b>ACTIVE</b>	1.2 PureTech 110 S&S MAN5	449 500 Kč	34 500 Kč	<b>415 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>395 000 Kč</b>
	1.2 PureTech 130 S&S MAN6	466 500 Kč	31 500 Kč	<b>435 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>415 000 Kč</b>
	1.2 PureTech 130 S&S EAT6	503 500 Kč	33 500 Kč	<b>470 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>450 000 Kč</b>
	1.6 BlueHDi 100 S&S MAN5	508 500 Kč	58 500 Kč	<b>450 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>430 000 Kč</b>
	1.6 BlueHDi 120 S&S MAN6	532 500 Kč	67 500 Kč	<b>465 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>445 000 Kč</b>
	1.6 BlueHDi 120 S&S EAT6	569 500 Kč	69 500 Kč	<b>500 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>480 000 Kč</b>
<b>ALLURE</b>	1.2 PureTech 110 S&S MAN5	495 500 Kč	30 500 Kč	<b>465 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>445 000 Kč</b>
	1.2 PureTech 130 S&S MAN6	512 500 Kč	27 500 Kč	<b>485 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>465 000 Kč</b>
	1.2 PureTech 130 S&S EAT6	549 500 Kč	29 500 Kč	<b>520 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>500 000 Kč</b>
	1.6 BlueHDi 100 S&S MAN5	554 500 Kč	54 500 Kč	<b>500 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>480 000 Kč</b>
	1.6 BlueHDi 120 S&S MAN6	578 500 Kč	63 500 Kč	<b>515 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>495 000 Kč</b>
	1.6 BlueHDi 120 S&S EAT6	615 500 Kč	65 500 Kč	<b>550 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>530 000 Kč</b>
<b>GT LINE</b>	2.0 BlueHDi 150 S&S MAN6	668 000 Kč	93 000 Kč	<b>575 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>555 000 Kč</b>
	2.0 BlueHDi 150 S&S EAT6	705 000 Kč	95 000 Kč	<b>610 000 Kč</b>	20 000 Kč	<b>590 000 Kč</b>

Obrázek č. 5: Ceník Peugeot 308 GT a SW GT

VÝBAVA	MOTOR	CENÍKOVÁ CENA
<b>GT 5dv.</b>	1.6 THP 205 S&S MAN6	637 500 Kč
	2.0 BlueHDi 180 S&S EAT6	714 000 Kč
<b>GT SW</b>	1.6 THP 205 S&S MAN6	669 500 Kč
	2.0 BlueHDi 180 S&S EAT6	746 000 Kč

Obrázek č. 6: Ceník Peugeot 308 GTi

VÝBAVA	MOTOR	CENA
<b>GTi</b>	1.6 THP 270 S&S MAN6	799 500 Kč

Zdroj: Peugeot.cz, online, 2017

**Příloha D: Marketingový plán strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308**

## **MARKETINGOVÝ PLÁN**

### **IC WEST Plzeň, s.r.o.**

Slovanská alej 24

326 00 Plzeň

### **IC WEST PLZEŇ A PEUGEOT 308**

Firma **IC WEST** je koncesovaným prodejcem vozů značky Peugeot v Plzni a patří do sítě 60 prodejních míst vozů Peugeot v České republice. Předložený marketingový plán se týká strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308

**Peugeot 308** je automobil nižší střední třídy, působící na trhu od roku 2007. V současné době je prodávána již druhá generace tohoto úspěšného vozu. Modelová řada 308 má širokou základnu zákazníků.

### **Vize modelové řady Peugeot 308 ve firmě IC WEST Plzeň**

Naší vizí je stát se jedním z nejprodávanějších moderních vozů v západočeském regionu, který bude přinášet radost, pohyb, rychlost a emoce.

### **Poslání modelové řady Peugeot 308 ve firmě IC WEST Plzeň**

Poskytovat prodej moderního vyspělého automobilu všem svým zákazníkům. Být schopni poradit a pomoci v každé situaci v každém okamžiku prodeje i užívání vozu. Koupí nic nekončí, koupí vše začíná.

### **FIREMNÍ CÍL**

Cílem strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 je navázání na úspěšný počet prodaných vozů ve firmě IC WEST v roce 2016. Zároveň je uvažován nárůst prodejů po příchodu faceliftované verze vozu Peugeot 308.

„Od července 2017 do června roku 2018 prodat svým zákazníkům minimálně 83 nových vozů Peugeot 308“

## SITUAČNÍ ANALÝZY

Základem situační analýzy je zhodnocení stavu vnějšího (makro a mikroprostředí) a vnitřního prostředí a jeho možného vývoje. Uvedená PEST analýza popisuje makroprostředí SPJ Peugeot 308 v závislosti na jednotlivých okolích, Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje mikroprostředí

### **Makroprostředí - PEST Analýza Peugeot 308:**

- Politické – politická stabilita země, legislativní nařízení Evropské unie (EU).
- Ekonomické – možná ekonomická krize, inflace, růst úrokových sazeb, nezaměstnanost.
- Sociální – rozdělení příjmů, vzdělání.
- Technologické – technologický pokrok, kvalitní výrobní proces, rychlost výroby, rozvoj sociálních médií.
- Ekologické – pozitivní vliv na ekologii z důvodu technologického pokroku.

### **Mikroprostředí - Porterův model pěti konkurenčních sil Peugeot 308:**

- Konkurence v prostředí - velmi vysoká - Škoda Octavia, Volkswagen Golf, Ford Focus, Hyundai i30, Kia Cedd, Honda Civic, Opel Astra.
- Potenciální konkurence – obrovské bariéry vstupu nového subjektu do odvětví; nepravděpodobné.
- Substituty – v závislosti na preferencích a požadavcích spotřebitele nemožné obecně stanovit.
- Zákazníci – jednotlivci, malá vyjednávací síla, v roce 2016 celkem 174 zákazníků.
- Dodavatelé – velmi vysoká vyjednávací síla, pouze jeden dodavatel – Peugeot ČR (importér pro ČR).

### **Vnitřní prostředí SPJ Peugeot 308**

Firma IC WEST se z hlediska počtu prodaných vozů značky Peugeot v ČR podílí hodnotou 4,5 % (2016). Stejně hodnoty dosáhl i v případě podílu počtu prodaných vozů modelové řady 308 v ČR (2016).



Silné stránky SPJ Peugeot 308 jsou zejména:

- Rychlé zpracování obchodních příležitostí (v pracovní době do jedné hodiny od obdržení kontaktu).
- Pět předváděcích vozů modelu 308 v různých motorizacích a s různými karoseriemi přímo na provozovně v Plzni.
- Tři náhradní vozy Peugeot 308 pro zákazníky v případě opravy jejich stávajícího vozu.
- Propracované oficiální stránky Peugeot.cz, přístup zaměstnanců na extranet.
- Modernizovaná prodejní plocha.
- Příchod faceliftované verze Peugeot 308 (červenec 2017).

**SWOT Analýza**



**SO strategie** – předpokládaný nárůst prodejů díky 4,5% tržnímu podílu při příchodu faceliftu; rychlé zpracování obchodních příležitostí může vhodně reagovat na předpokládanou rostoucí poptávku.

**ST strategie** – pět předváděcích vozů může představovat pro nové potenciální prodejce značky Peugeot bariéry z hlediska nákladů; rychlé zpracování obchodních příležitostí může vést ke značné konkurenční výhodě.

**WO strategie** – snaha o co největší zkrácení čekací doby zákazníka na nově sestavený vůz díky eliminaci časových prostojů.

**WT strategie** – při příchodu potenciálního prodejce Peugeot by se čekací doba zákazníka mohla ještě prodloužit.

### MARKETINGOVÝ CÍL

Udržení průměrných měsíčních prodejů z roku 2016 v období od července 2017 do června 2018 na hodnotě sedmi prodaných vozů měsíčně. Roční cíl je prodat v tomto období 83 ks vozu Peugeot 308.

### MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Komunikační strategie s cílem oslovit pomocí internetové reklamy co největší počet zákazníků. Rozšířit povědomí o modelové řadě 308 i prostřednictvím fyzické prezentace vozu veřejnosti. Komunikační strategie v kombinaci tažné a tlačné.

### AKČNÍ PROGRAMY

Zajištění dostatečné lokální marketingové kampaně pomocí internetové reklamy a propagace vozu při prezentaci v obchodním centru Olympia Plzeň. Vše v součinnosti s národní kampaní Peugeot ČR (srpen 2017). Akčními programy jsou:

- Bannerová reklama na serverech seznam.cz, novinky.cz, sauto.cz od 16. 8. do 12. 9. 2017, 820 tisíc zobrazení.
- Prezentace vozu v obchodním centru Olympia Plzeň vč. dvou kontaktních osob a možnost prohlídky interiéru. Jeden týden v srpnu 2017.
- Nakoupení pěti nových předváděcích vozidel Peugeot 308.

## ROZPOČET

Náklady spojené s **bannerovou reklamou** vč. „retargetingu“: **62.340 Kč**. Náklady na **prezentaci** vozu v Olympii Plzeň: **27.000 Kč**.

**Celkové náklady marketingové propagace 89.340 Kč.**

## IMPLEMENTACE A KONTROLA

Marketingový plán bude implementován od července 2017. Odpovědná osoba implementace plánu – Ing. Bohumil Mášek, prodejce nových vozů ve firmě IC WEST.

### **Kontrola marketingové propagace:**

- Bannery – počet zobrazení, počet otevření reklamy.
- Prezentace – počet zákazníků, kteří navštívili a skutečně si prohlédli automobil, počet rozdaných reklamních brožur spolu s kontaktními informacemi na IC WEST.

Kontrolu skutečného počtu prodaných vozů bude na začátku každého měsíce provádět Ing. Mášek. Zjištěná hodnota bude srovnána s marketingovým cílem, v případě výrazné odchylky bude plán upraven.

## **Abstrakt**

ŠRÁMEK, Martin. Marketingový plán vybrané strategické podnikatelské jednotky. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 83 s., 2017

Klíčová slova: strategická podnikatelská jednotka, marketingové plánování, marketingový plán

Předložená práce je zaměřena na tvorbu marketingového plánu strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 u koncesovaného prodejce vozů značky Peugeot, firmy IC WEST Plzeň, s.r.o. Práce se dále zabývá celkovým zhodnocením prodejů modelové řady 308 a to jak z hlediska prodejů v České republice, tak i u firmy IC WEST. Součástí diplomové práce je i teoretická část sloužící jako opora pro následující část empirickou.

Hlavním výstupem je komplexní marketingový plán strategické podnikatelské jednotky Peugeot 308 shrnující výsledky procesu marketingového plánování. Závěrem práce je uveden i zkrácený dokument marketingového plánu obsahující sumarizované výsledky procesu marketingového plánování.

## **Abstract**

ŠRÁMEK, Martin. Marketing plan of selected strategic business unit. Master's thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, 83 p., 2017.

Key words: strategic business unit, marketing planning, marketing plan

The presented thesis is focused on the creation of the marketing plan of a strategic business unit Peugeot 308 at a licensed Peugeot car seller, IC WEST Pilsen, PLC. The paper deals with the overall evaluation of Peugeot 308 sales regarding the sales both in the Czech Republic and at IC WEST company. The theoretical part of this thesis provides the empiric part with the support.

The main outcome of the thesis is the complex marketing plan of Peugeot 308 strategic business unit summarizing the results of a marketing planning process. The conclusion presents a shortened marketing plan containing the summarized results of the marketing planning process.