

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S.,
ČESKÉ BUDĚJOVICE**



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vznik, vývoj a příčiny zániku rodinné firmy Ford RS MOTOR s.r.o.

Autor práce: Břetislav Mařan
Studijní obor: Management a marketing služeb
specializace obchodně podnikatelské služby
Forma studia: Kombinovaná
Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, Csc.
Katedra: Management a marketing služeb

2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění, zkušeností, s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci. Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

V Příbrami, dne 17. března 2014

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za veškeré podněty a připomínky, cenné rady a odborné vedení, kterým velkou měrou přispěla ke konečné podobě této bakalářské práce. Poděkování patří také majiteli rodinné firmy FORD RS Motor s.r.o. za spolupráci a poskytnutí informací o jeho rodinném podniku, jehož zaměstnancem jsem měl tu čest být.

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá analýzou příčiny zániku původně úspěšně se rozvíjející rodinné firmy v příbramském regionu, označením klíčových momentů, které měly zásadní podíl na prodeji společnosti nadnárodnímu automobilovému koncernu. Na základě výsledků SWOT analýzy jsou navržena opatření, která potenciálně mohla zabránit prodeji firmy. Pozornost je věnována překonání slabých stránek dále eliminaci hrozeb a dalších nepříznivých okolností, které mohly zmírnit a minimalizovat dopad negativních efektů. Práce označuje zlomové body ve vývoji a navrhuje proaktivní řešení, které mohly zabránit prodeji společnosti. .

Klíčová slova:

rodinné podnikání, marketingový mix, SWOT analýza

Abstrakt:

This thesis deals with the analysis of the causes of extinction in initially successfully growing family business in Pribram region, marking key moments that had a major share in the sale of multinational automotive corporation. The analysis and design solutions, and the use of the strengths of the family firm in order to avoid extinction. I will focus on overcoming weaknesses and also to address the threats and cumulative adverse assumptions that could mitigate and minimize the impact of negative effects, I mark a turning point in the development and suggest other than really made solutions that would, in my opinion, prevent the sale of the company.

Keywords:

family business, marketing mix, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BP.....	10
2. TEORETICKÉ ASPEKTY OBCHODOVÁNÍ A RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	11
2.1. Rodinné podnikání.....	11
2.2. Měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC.....	14
2.3. Právní formy rodinných podniků.....	14
2.4. Marketing a marketingový mix.....	15
2.5. Situační a SWOT analýza.....	19
2.6. BCG matice.....	21
2.7. Porterova analýza pěti hybných sil.....	21
3. HISTORICKÝ VÝVOJ RODINNÉ FIRMY RS MOTOR, s.r.o.	24
3.1. Vznik firmy RS MOTOR s.r.o.....	24
3.2. Vzájemné působení rodina – rodinný podnik.....	25
3.3. Produktové portfolio obchodní firmy RS Motor s.r.o.....	29
3.4. Řízení lidských zdrojů v obchodní firmě.....	30
3.5. Design a obchodní značka FORD.....	31
3.6. Nákupní chování konečných spotřebitelů a prodejní strategie.....	32
3.7. Cenová politika.....	33
4. STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA RS MOTOR s.r.o..	35
4.1. Analýza vnitřního prostředí RS MOTOR s.r.o.	37
4.1.1 Finanční analýza podniku	37
4.1.2. Analýza lidských zdrojů.....	40
4.1.3. Analýza materiálního zázemí	41
4.1.4 Analýza způsobu řízení firmy.....	41
4.1.5. Analýza produktového portfolia RS MOTOR s.r.o. pomocí BCG matice.....	42
4.2. Charakteristika externího prostředí RS MOTOR s.r.o.....	43
4.2.1 Charakteristika mikroprostředí pomocí Porterova model pěti hybných sil.....	43
4.2.2. Charakteristika makroprostředí RS MOTOR s.r.o.....	48

4.3.	SWOT analýza RS MOTOR s.r.o.....	51
4.3.1.	Silné stránky.....	52
4.3.2.	Slabé stránky.....	52
4.3.3.	Příležitosti.....	53
4.3.4.	Hrozby.....	53
5.	NAVRH STRATEGICKÝCH OPATŘENÍ	57
6.	NÁVRH TACTICKÝCH OPATŘENÍ.....	60
6.1	Produkt.....	60
6.2	Cena.....	61
6.3	Marketingová komunikace.....	62
6.4	Distribuce	63
6.5.	Lidé.....	64
6.6	Materiální prostředí.....	64
6.7	Procesy.....	65
	ZÁVĚR.....	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	67
	SEZNAM OSTATNÍCH ZDROJŮ.....	68
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM GRAFŮ.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69
	SEZNAM ZKRATEK.....	69

ÚVOD

Malé a střední podniky tvoří v obecné struktuře významný prvek a to ve všech vyspělých ekonomických podnikatelských společnostech. Tyto podniky jsou schopné garantovat nejběžnější svobody, jako je samostatná realizace podnikatelů – občanů v produktivním procesu. Zřídka kdy mohou dosáhnout monopolního postavení a tvoří protipól ekonomické i politické moci. Existence malých a středních firem stabilizuje společnost, podnikatelé se musí naučit zodpovědnosti a předvídavosti, neboť jakékoliv nesprávné rozhodnutí pro ně znamená ztrátu zisku a možnost podnikatelského neúspěchu, a to osobně. Do kategorie malých a středních firem patří i rodinné firmy. K renesanci rodinného podnikání v České republice dochází v průběhu posledních dvaceti let. Některým rodinným firmám se podařilo navázat na činnost, která byla násilně přerušena obdobím centrálně plánovaného hospodářství (např. firma Baťa). Novodobá historie podnikatelského rozvoje rodinných firem se začala psát po roce 1990. Přestože není specificky věnována pozornost rodinným firmám na českém trhu, některé firmy si za dobu více než dvaceti let své existence dokázaly najít stabilní pozici a zároveň řada rodinných podniků zanikla a nebo se dostala do problémů při generační výměně ve vedení firmy.

Jako téma pro zpracování závěrečné bakalářské práce při specializaci obchodně podnikatelské služby jsem zvolil Rodinné podnikání a na příkladu společnosti RS MOTOR s.r.o., která byla založena v roce 1993. Rozborem uvedené rodinné firmy bude demonstrováno, jak moc je podnikání ovlivněno rodinou a naopak. Firma působila na českém trhu téměř šestnáct let a v příbramském regionu patřila mezi špičková autorizovaná dealerství. Bohužel však došlo k prodeji obchodních podílů a veškerého majetku nadnárodnímu koncernu a tím k zániku rodinné firmy jako takové. Na základě nabytých teoretických poznatků budou hledány zlomové momenty ve vývoji podniku, kdy zřejmě ne zcela správnými obchodními rozhodnutími, došlo k zadlužení firmy a jediným východiskem, který by neznamenal likvidaci, byl prodej celé společnosti.

Bakalářská práce bude uspořádána v následujícím formátu. První bude úvodní část, kde bude proveden stručný nástin řešeného problému, dále bude následovat teoretická část, ve které budou vysvětleny pojmy a metodické marketingové postupy, které budou použity v následující praktické části. Ta bude popisovat historický vývoj rodinného podniku od jeho vzniku až po prodej a tím vlastně zánik podnikatelského subjektu. V praktické části bude zpracována strategická situační analýza, která popíše interní a externí prostředí podniku, bude použita BCG matice, na základě které budou zhodnoceny produkty ve dvou dimenzích a pro návrh vhodných taktických opatření, zpracována SWOT analýza s bodovým ohodnocením rizik a hrozeb. Na základě zjištěných poznatků budou navržena strategická rozhodnutí pro rozvoj podniku a jeho úspěšné udržení na trhu. Závěrem budou shrnuty výsledky teoretického návrhu, porovnání se skutečnými opatřeními majitele společnosti, popsány zjištěné rozdíly, které by mohly rodinný podnik udržet dále v chodu. Finálním přínosem BP by měla být jasná identifikace důvodů, proč se rodinná firma, zabývající se obchodní činností, nedokázala udržet na podnikatelském výsluní a byla nucena prodejem svou činnost ukončit.

1. CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BP

Cílem bakalářské práce je provedení situační analýzy rodinné firmy RS MOTOR s.r.o. a tyto výsledky využít pro návrh opatření, která by měla určit konkrétní marketingové postupy pro další rozvoj firmy. Formulované návrhy porovnat s postupem, který nebyl zcela obchodně efektivní a vedl majitele k prodeji firmy. BP bude analyzovat důvody, proč došlo k prodeji jinak úspěšné společnosti nadnárodnímu koncernu a zjistit, jak rozpad rodiny následovníků ovlivnil tuto skutečnost. Práce by měla ozřejmit, zda prodej společnosti byl důsledkem nebo příčinou rozpadu rodiny. K hodnocení budou využity základní informace a data v časové souslednosti popisovaných událostí. Přínos práce lze spatřovat v návrhu opatření, která by měla naznačit, zda bylo možné problémy rodinné firmy zvládnout a určit konkrétní opatření na její pokračování a rozvoj. Formulované návrhy budou porovnány s postupem, který vedl majitele k prodeji firmy. Závěrem práce bude výrok, zda šlo tomuto kroku zabránit, pokud by byla zvolena jiná obchodní strategie.

Teoretická část BP se bude zabývat popisem specifik a rozdílu mezi podnikáním formou rodinné společnosti a podnikem – firmou. Budou naznačeny vhodné metody strategického řízení podniku a vybrané metody pro provedení situační analýzy rodinné firmy.

V úvodu praktické části práce budou uvedeny základní informace o vybrané rodinné firmě a jejích obchodně podnikatelských aktivitách. Na základě sekundárních informací bude provedena strategická situační analýza činnosti firmy. Budou identifikovány silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby. Závěrem bude sestavena matice SWOT a zhodnoceno postavení firmy z hlediska interních a externích faktorů. Na základě situační analýzy budou identifikovány klíčové momenty, které měly zásadní vliv na budoucí vývoj společnosti. Dále bude provedena kritická analýza důvodů, které vedly k dílčím neúspěchům v postavení rodinné firmy na trhu.

Na základě syntézy jednotlivých analýz bude formulována alternativa pro pozitivní vývoj společnosti. Simulace návrhu strategie bude zaměřena na rozvojovou strategii společnosti, včetně taktických opatření, které by společnost udržely v chodu a nemuselo dojít k jejímu prodeji.

2. TEORETICKÉ ASPEKTY OBCHODOVÁNÍ A RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

„Počátky obchodu sahají tak hluboko do minulosti, že by se jeden nebál říct, že jsou „staré jako lidstvo samo“, nebýt to tak otřepané klišé, jež v sobě nicméně v tomto případě obsahuje zrnko pravdy. Na první pohled se zdá, že obchod je poměrně moderní záležitostí dotáhnutou k dokonalosti teprve naší konzumní společností, ale písemné záznamy o obchodních transakcích se objevují v listinách všech starých civilizací, sotva se naučily psát.“¹

Stejně tak, jako se vyvíjelo lidstvo, vyvíjel se i obchod. Vznikal jako samostatná lidská činnost na přechodu mezi rodovou a otrokářskou společností. Aby obchod dospěl do dnešní podoby vědeckého odvětví, bylo potřeba hodně času a vývojových změn. Obchod prošel staletími a mnoha proměnami od prvopočátečního směného obchodu v přerod ve směnu za peníze, které byly „vynalezené“ už Babylóňany – vážené kusy stříbra sloužily jako první platidlo. Mince se objevily počátkem našeho letopočtu a jejich vznik je datován cca v 7. – 8. století v Sámově říši. Obchod, potřeba přeměny výrobního sortimentu na odběratelský, přestál všechna období lidského vývoje a přetrval až do dnešní doby, kdy náročná potřeba vznikající narůstáním vzájemné vazby mezi výrobcí a spotřebiteli zařadila toto odvětví lidské činnosti mezi vědní disciplíny s mnoha diferenciovanými obory.

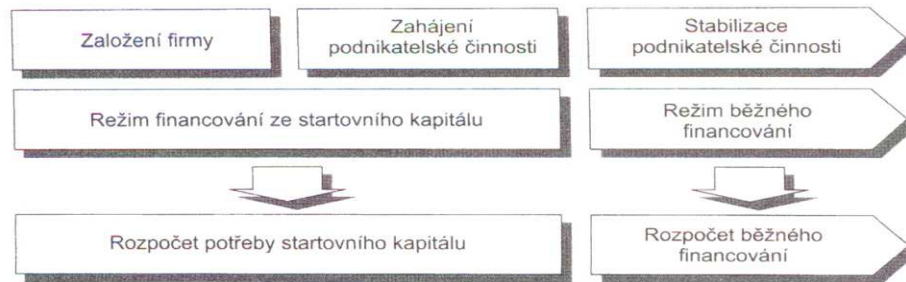
2.1. Rodinné podnikání

Praktická část je věnována firmě, která patří do oblasti menších rodinných podniků. Z uvedeného důvodu budou nejprve objasněny základní pojmy, které se týkají obchodního podnikání v oblasti rodinné firmy. Rodinné podniky vznikají obvykle z nadšení, ochoty riskovat a pracovat bez ohledu na odměnu a čas, z umění jednotlivých členů rodiny a s vědomím, že uznání a ocenění jinými je před finančním prospěchem. Podnikatel musí být nejen myslitelem, ale i obchodníkem

¹ FINAREA CZ, společnost PubliCaRes s.r.o. *Historie obchodu*. [online]. Copyright © 2012 – 2013 ubliCaRes, s.r.o. [cit. 2014- 01-21]. Dostupné z WWW: <http://www.finarea.cz/ekonomicke-jevy/41-historie-obchodu-cast-1-3/>

a finančníkem. Mezi první dovednosti, které by si měl začínající podnikatel osvojit, patří umění hospodařit. Pro začátek platí, že čistý zisk by se měl rozdělit na tři části - jedna pro další rozvoj firmy, jedna do rezervy a ta poslední střídmá a skromná možná pro rodinu a sebe.

Obrázek č. 1: Stadia zahájení podnikatelské činnosti, režimy financování²



Podle zdroje: VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6. s. 93

Pokud dokáže zakladatel sebe a svou rodinu udržet v přiměřené disciplíně a zvládne všem dodávat chuť a energii do další práce vlastním příkladem a to i v dobách ne zcela příznivých pro podnik, mohl by mít téměř zaručeno, že se svou firmou přečká i špatné časy, které v různých vlnách zákonitě přicházejí. Zde je patrný hlavní rozdíl mezi podnikáním formou rodinného podniku a podnikáním firmy. V nelehkých obdobích, kdy podnik má problémy, tvoří fungující a šťastná rodina neocenitelnou oporu, kterou obvykle podnik - firma postrádá. Rodina je leckdy ochotna i za cenu mnoha omezení a nasazení vlastních úspor podnik „podržet“ tak, aby bylo možné překlenout horší časy. Ale ne všichni členové rodiny jsou ochotni se stejnou měrou podílet na výsledcích a svým způsobem se obětovat. Pak se jeví jako praktické řešení opuštění rodinného podniku a nahrazení jejich zastávané funkce pečlivě vybranými zaměstnanci. U rodinných podniků středních a větších rozměrů jsou většinou v řídicích funkcích placení manažeři, kteří jsou k majiteli a firmě bezvýhradně loajální. V případě, že to tak není, firma přestává být firmou rodinnou.

² VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6. s.93.

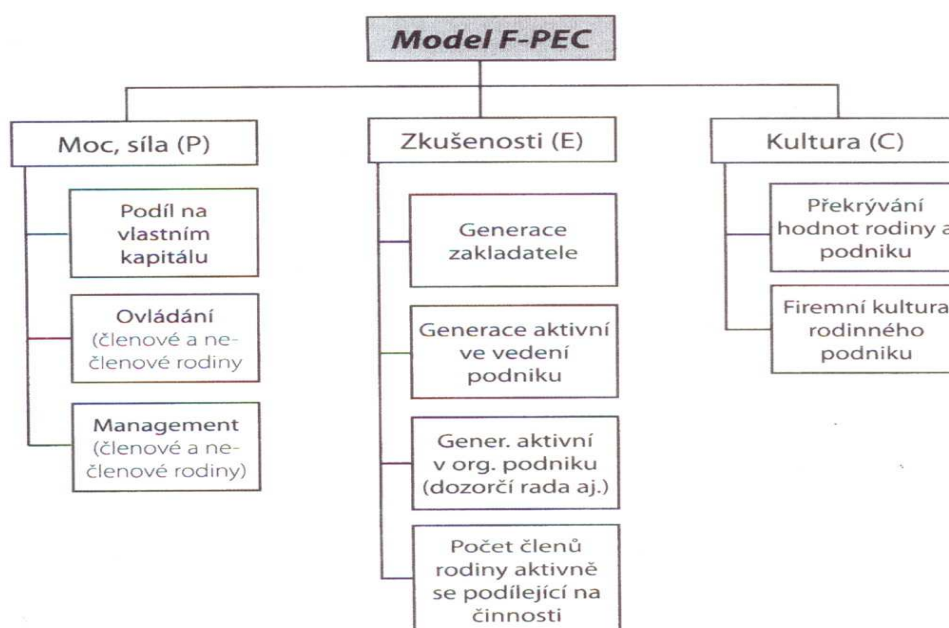
Majitel také musí s ohledem na běh času vyřešit otázku svého nástupnictví a zároveň zástupce. Tím se stává vybraný člen rodiny nebo placený manažer, ať už je firma jakoukoliv obchodní uzavřenou společností. Opět podstatný rozdíl mezi rodinnými firmami (RF) a podnikatelskými firmami (PF). Do vedoucích funkcí v PF je vrcholový management volen z účastníků výběrového řízení na základě dosaženého vzdělání nebo předchozí praxe. Rodinné vazby a loajalita tu nehrají roli. V PF také nebývá hybnou silou nesmírná obětavost a vytrvalost k překonávání různých překážek v podnikání jen pro to, aby firma zůstala pro podnikání i po další generace. V rodině se zpravidla netuneluje a nekrade. Jméno a tradice zavazují.

Rodinný podnik se odlišuje od ostatních nerodinných podniků taktéž tím, že jedna a nebo více rodin mají rozhodující vliv na jeho politiku. Tento vliv je zajištěn podílnictvím členů rodiny na vedení podniku. V tomto případě se pod pojmem vedení podniku rozumí veškeré aktivity, které řídí cílově otevřený, výrobní a sociální systém podniku. Značná část příslušníků rodinných klanů se nemůže ve vypjatých situacích objektivně přiklonit k rezolutním řešením. Zmítá se mezi podnikatelskými záležitostmi, které mají ryze racionální základ a rodinnými záležitostmi založenými na citové bázi. Hlavním problémem je, že členové rodiny se ve stresových situacích při řešení problému drží emocionálních vzorů a tento postup významně omezuje rámec konstruktivního řešení problémů v rodinném podniku. Integrace jednotlivých rolí je v rodinném podniku daleko markantnější než v podnicích ostatních. Na vrcholu hierarchie musí jediný člověk zastávat čtyři různé funkce: hlavní kontrolní orgán, vedoucí podniku, vlastník podniku a hlava rodiny. Každá tato role vyžaduje jiný přístup, který zásadně nekoresponduje s ostatními rolemi. Např. právem uznávaný požadavek majitele na vysoký podíl z rozdělovaného zisku či podílu na něm radikálně odporuje požadavku vedoucího podniku na zvyšování základního kapitálu společnosti. V emocionální dimenzi např. vyvstává tento problém: Jak má hlava rodiny vysvětlit synovi nebo dceři, že nejsou vhodnými kandidáty na post vrcholového manažera, ačkoli jemu nebo jí celý život vtlouká do hlavy, že společnost jednou převezme a bude se starat o všechno? Citová reakce potomků bude s největší pravděpodobností ovlivněna zažitým modelem rodinného chování. Odezva ze strany potomků způsobí přinejmenším ochladnutí rodinných vztahů.

2.2. Měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC

„Model měření vlivu rodiny na rodinný podnik byl poprvé představen jako koncept v roce 2001. Zakládá se na třech pilířích vlivu rodiny na podnik: moc či síla (Power), zkušenosti (Experience) a kultura (Culture). Zkratka F-PEC potom znamená "Familyinfluencetrough Power, Experience and Culture". Schéma modelu F-PEC je následující:“³

Obrázek č. 2: Model F-PEC⁴



Podle zdroje: HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-/0251-1843-6. s.23.

2.3. Právní formy rodinných podniků

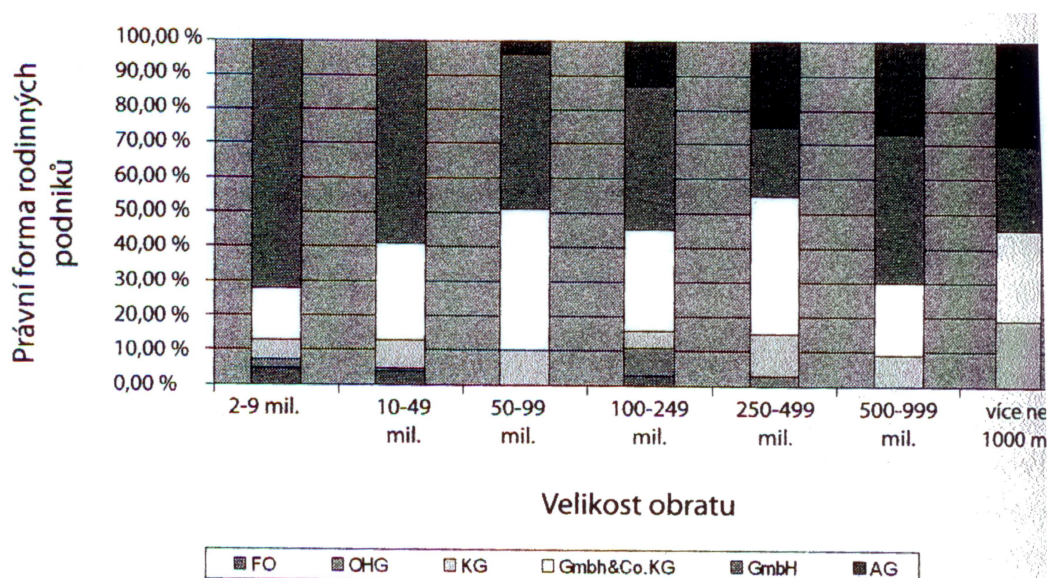
Možnost využití různých právních forem ovlivňuje v segmentu rodinného podnikání nejvýznamněji skutečnost, že společníci rodinných podniků se snaží v maximální míře omezit ručení za závazky podniku svým majetkem, jinými slovy snaží se minimalizovat dopad případného podnikatelského neúspěchu

³ HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Praha: Computer Press, 2008. s.168. ISBN 978-/0251-1843-6. s.23.

⁴ HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Praha: Computer Press, 2008. s.168. ISBN 978-/0251-1843-6. s.23.

na svou rodinu. Z tohoto markantního důvodu je nejčastěji frekventovanou právní formou společnost s ručením omezeným. Dalším kritériem pro odlišné právní formy RF je roční obrat jednotlivých podniků. Podniky s nižšími obraty obvykle působí v právní formě fyzické podnikající osoby (OSVČ), a se stupňujícími se obraty můžeme v tomto spektru nalézt veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, společnosti s ručením omezeným a na vrcholu spektra je akciová společnost. Všeobecně lze tedy pokládat za pravdivé tvrzení, že s rostoucí velikostí rodinných podniků klíčovou roli hraje omezení ručení, resp. snížení míry rizika a to pouze na vložený kapitál. Na následující grafické interpretaci je patrná závislost právní formy podniku k velikosti obratu.

Graf č. 1: Právní forma rodinných podniků ve vztahu k velikosti obratu⁵



Podle zdroje: KLEIN, S. *Familienunternehmen*. 2.vydání. Weisbaden: GablerVerlag, 2004. ISBN 3-409-21703-7. s. 184.

2.4. Marketing a marketingový mix

Postavení firmy na trhu ovlivňuje schopnost managementu využívat poznatky marketingového průzkumu.

⁵ KLEIN, S. *Familienunternehmen*. 2.vyd. Weisbaden: Gabler Verlag. 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7. s.184.

*" Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčetným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se stále ve zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. "*⁶

*„Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“*⁷

Marketing je proces zaměřený na uspokojování potřeb konečného spotřebitele. S pomocí nástrojů, metod a technik marketingového výzkumu dochází ke zjištění potřeb a přání zákazníka ze strany organizací. Na základě analyzovaných skutečností a požadavků klienta přijme podnik taková strategická opatření, jejichž prvořadým cílem je poskytnout zákazníkovi výrobky a služby s co největší přidanou hodnotou, ve správném čase, na správném místě a se správnou cenou. Obvyklé definice marketing označují jako proces, který je zaměřený výhradně na zákazníka, dotýká se všech činností podniku, podílí se na tvorbě nových strategií, významně zasahuje do řízení podniku a všech jeho dalších aktivit a podílí se na zajišťování primárních zdrojů, logistice, výrobě, skladování, prodejním a po prodejním servisu.

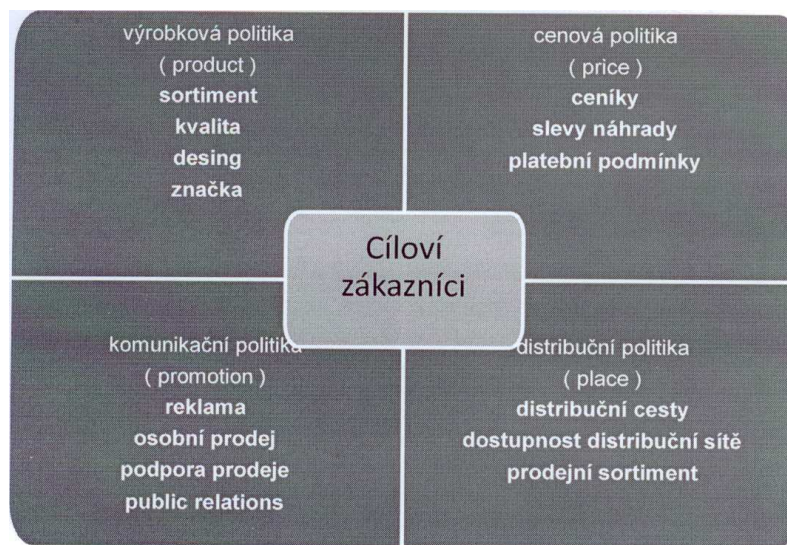
Významnou součástí marketingových aktivit na taktické úrovni tvoří marketingový mix, což je souhrn 4 základních marketingových nástrojů, které je zapotřebí použít k tomu, aby firma mohla usilovat o dosažení stanovených cílů.

⁶ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s 41.

⁷ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. s 44.

Tyto prvky tvoří základní rozhodovací proměnné v oblasti marketingu. Podstatou je, že všechny nástroje marketingového mixu jsou navzájem určitým způsobem propojeny a do jisté míry souvisejí jeden s druhým.

Obrázek č. 3: 4P marketingový mix ⁸



Podle zdroje: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3. s. 49.

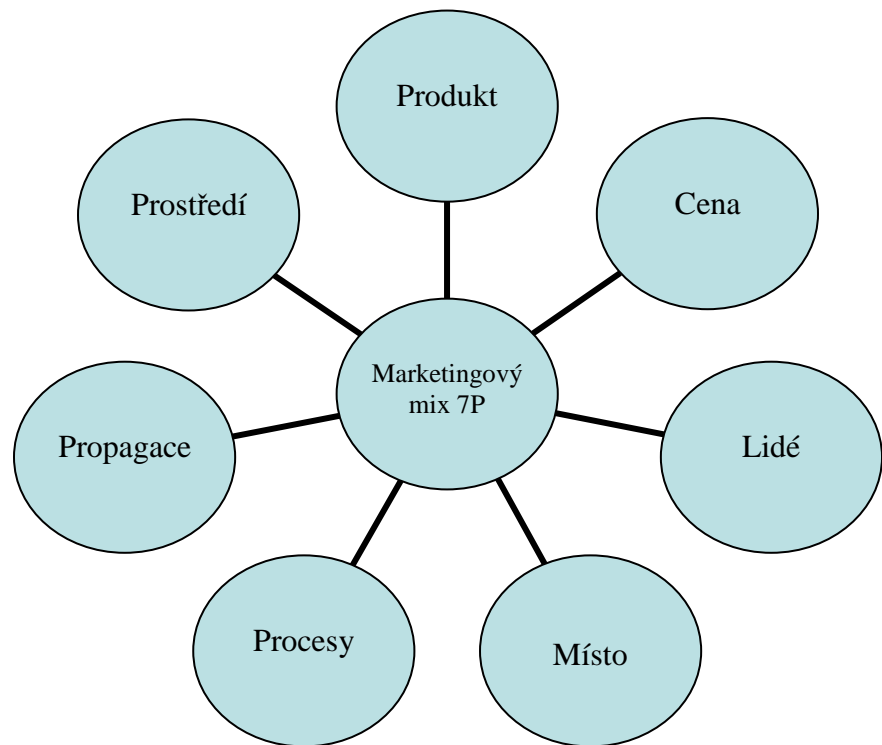
Marketingový mix ve službách

Protože služby jsou obvykle produkovány a spotřebovávány simultánně, zákazníci jsou často přítomni v prostorách poskytující organizace, přicházejí do bezprostředního kontaktu s personálem poskytovatele a jsou součástí procesu poskytování služby. Vzhledem k tomu, že služby jsou obvykle nemateriální, zákazníci mnohdy hledají hmatatelný impuls, který jim pomůže při rozhodování o výběru služby. Příkladem při výběru volby automobilového dealera může být zařízení autosalonu a přijímací haly, jakož i vystupování, erudovanost a vzhled obsluhujícího personálu, které ovlivňují vnímání služby zákazníkem a jeho dojem z poskytované služby. Pochopení důležitosti těchto faktorů vedlo postupně k rozšíření marketingového mixu ve službách o další tři P:

⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3. s. 49.

- **people** – lidé
- **physical evidence** – materiální prostředí (vybavení)
- **process** – procesy, vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi

Obrázek č. 4: 7P marketingový mix



Podle zdroje: vlastní zpracování

Marketingový mix se běžně používá jako způsob, jak sladit to, co potřebuje a očekává zákazník s posláním, zdroji a cíli podniku. Žádná společnost na světě není schopná vyrobit a nabídnout všechno pro všechny. Marketingový mix slouží jako taktický nástroj pro určení, jak nabídnout správné zboží ve správný čas, správným zákazníkům a za správnou cenu. Různé firmy se stejným předmětem podnikání mohou zvolit různé typy marketingového mixu a právě tyto drobné rozdíly mohou poskytnout podniku nemalé výhody nad konkurenčními subjekty.

Marketingový mix bere v úvahu všechny rozhodující faktory ovlivňující činnost společnosti v návaznosti na její produkt, cenotvorbu, dostupnost služeb a komunikaci se zákazníkem. Důležitým výsledkem provedení podrobné analýzy

prostřednictvím marketingového mixu je vytvoření základu pro efektivní rozmístění finančních a lidských zdrojů tak, aby byly využity co nejefektivněji. V podstatě jde o to rozhodnout, který z dostupných komponentů přinese v danou chvíli zákazníkovi největší užitek. Marketingový mix ve službách je rozdělen do sedmi základních kroků, které podnik může využít, aby vyvolal poptávku po nabízeném produktu. Těchto sedm proměnných je konkretizováno v jednotlivých částech, resp. je tvořeno samostatným mixem nástrojů. (viz obrázek č. 4).

2.5. Situační a SWOT analýza

Jedním z prvních a nejdůležitějších kroků, které je potřeba při formulování úspěšné podnikové strategie zpracovat, je vypracování situační analýzy podniku, která je nejvhodnějším nástrojem pro průzkum marketingového prostředí. Objektivně prozkoumá okolí firmy, ve kterém podniká nebo bude podnikat, rovněž poskytne nezkreslený a kritický pohled na prostředí samotné firmy. Dále je pro stanovení reálných marketingových cílů využíván např. marketingový výzkum a nebo další různé metody pro analýzu primárních i sekundárních dat. Závěrečným krokem situační analýzy je tzv. **SWOT** analýza. Ta je souhrnem hodnocení silných a slabých stránek firmy, rizik a možností, které mohou ovlivnit zejména finanční stabilitu podniku a určit její strategickou pozici na trhu.

SWOT je zkratka složená z počátečních písmen anglických slov:

Strengths - silné stránky, přednosti

Weaknesses – slabé stránky, nedostatky

Opportunities – příležitosti, možnosti

Threats – rizika, hrozby

Hlavní význam a přínos SWOT analýzy spočívá v klasifikaci a zhodnocení jednotlivých uvedených faktorů, které jsou, jak je výše uvedeno, rozděleny do čtyř základních skupin. Faktory, které vyjadřují silné a slabé stránky podniku jsou uváděny jako vnitřní faktory a faktory popisující příležitosti a hrozby jako vnější faktory.

„Celkové vyhodnocení silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti, příležitostí a hrozeb, (opportunities, threats) se nazývá analýza SWOT. Zahrnuje monitorování externího i interního marketingového prostředí.

Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby) Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Podnikatelská jednotka by měla vytvořit marketingový informační systém, aby měla přehled o nejnovějších vývojových trendech. Ke každému trendu musí vedení najít příležitosti a hrozby s ním spojené.

Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové příležitosti. Dobrý marketing je v mnoha ohledech uměním nalézat a rozvíjet příležitosti a vydělávat na nich. Marketingová příležitost je oblastí potřeb a zájmu kupujících – existuje zde vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí. Prvním je dodávat něco, čeho je nedostatek. To si nežadá příliš velkého marketingového talentu, protože potřeba je dostatečně zřejmá. Druhým je dodávat nějaký již existující výrobek novým nebo lepším způsobem. Existuje několik způsobů, jak objevit možná vylepšení nějakého výrobku nebo služby: zeptat se spotřebitelů na rady (metoda ke zjištění problému), požádat spotřebitele, aby si představili ideální verzi výrobku nebo služby (metoda ideálu), nebo požádat spotřebitele, aby popsali své kroky při nákupu, užívání a zbavování se nějakého výrobku (metoda spotřebního řetězce). Třetí krok často vede ke zcela novému výrobku nebo službě.“⁹

Pro zpracování situační analýzy firmy a hodnocení SWOT analýzy jsou využity různé metody hodnocení pro interní a externí prostředí firmy. Další části kapitoly uvádějí vybrané metody hodnocení pro interní prostředí – metodu BCG matice, pro externí prostředí Porterův model pěti hybných sil.

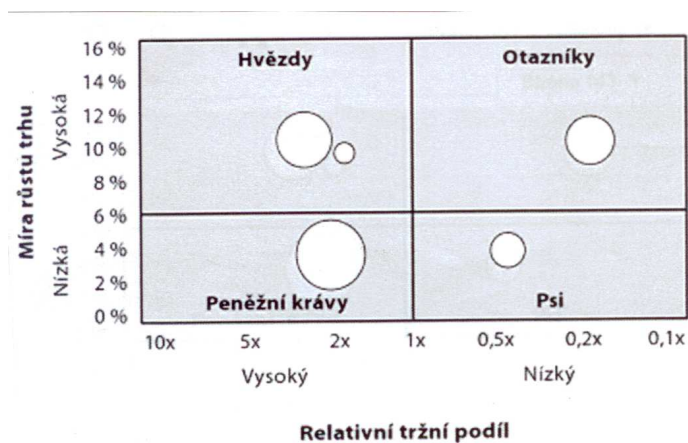
⁹ KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 788. ISBN 978-80-247-1359-5. s. 20.

2.6. BCG matice

Bostonská matice (též BCG matice) je nástroj plánování výrobního portfolia, rozděluje produkty na hvězdy (podíl na trhu roste a je značný), dojně krávy (podíl na trhu roste pomalu nebo vůbec, ale je vysoký), otazníky (podíl na trhu roste, ale zatím je malý, vyžadují finanční podporu), a hladové psy (podíl nízký, roste velmi pomalu, nemají budoucnost). Tímto rozbořením poskytuje vodítka pro tvorbu marketingové strategie.

Cílem analýzy produktového portfolia je stanovit pozici jednotlivých produktů jednak na produktovém portfoliu firmy, jednak na tržním podílu stejné produktové kategorie.

Obrázek č. 5: Grafické znázornění BCG matice¹⁰



Podle zdroje: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 143.

2.7. Porterova analýza pěti hybných sil

Porterův model pěti hybných sil je nejen základním, ale zároveň jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního – oborového prostředí firmy a jejího strategického řízení. Porterův model se snaží přesněji odhadnout

¹⁰ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 143.

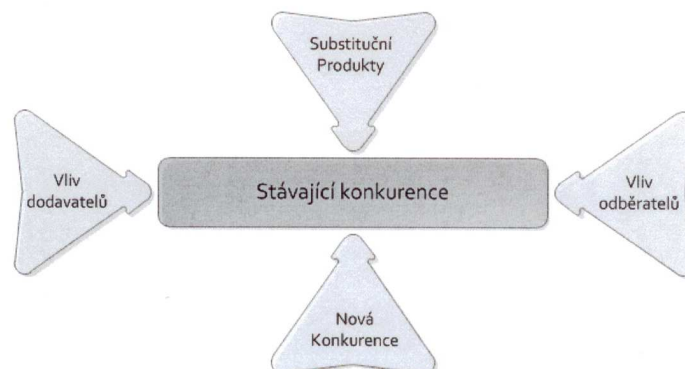
sílu konkurence v analyzovaném prostředí a ziskovost daného sektoru trhu. Konkurenceschopnost podniku analyzována na základě pěti klíčových vlivů může pomoci podniku získat konkurenční výhodu, která může mít mnoho podob. Porter hovoří o dvou základních typech konkurenční výhody:

- Nákladová
- Diferenciační

Podnik má konkurenční výhodu, pokud je schopen dodávat relativně stejně kvalitní výrobek či službu jako konkurence s nižšími náklady nebo kvalita jeho výrobků nebo služeb přesahuje kvalitu konkurenčních produktů. Kvalitou se rozumí jakákoliv přidaná hodnota. Ve snaze získat co nejvyšší podíl na trhu podnikatelské subjekty používají mnoho nástrojů. Konkurenční výhodě napomáhá také volba vhodného typu strategie zaměřené na technologické inovace, cenové závody, reklamní bitvy, poskytnutí lepších zákaznických služeb a nové výrobky. Intenzita těchto aktivit je ovlivňována následujícími faktory:

- Množství firem na trhu
- Dynamika růstu trhu
- Fixní a skladovací náklady
- Náklady spojené se vstupem firmy na trh

Obrázek č. 6: Grafické znázornění Porterova modelu ¹¹



Podle zdroje: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 143.

¹¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3. s. 143.

V této části kapitoly byly teoreticky popsány hlavní metody průzkumu, které je vhodné provést v případě, že podnik potřebuje komplexně zhodnotit svoji situaci na trhu ve vztahu ke konkurenčnímu prostředí a zákazníkům, vyžaduje-li pojmenovat a zhodnotit rizika, která mu reálně hrozí a usiluje o zlepšení své ekonomické situace. Uvedené marketingové postupy budou prakticky využity v následující části, kde dojde ke zhodnocení situace rodinného podniku a zjištění příčin podnikatelského neúspěchu.

3. HISTORICKÝ VÝVOJ RODINNÉ FIRMY RS MOTOR, S.R.O.

Tato část BP se bude věnovat konkrétnímu rodinnému podniku, firmě RS MOTOR s.r.o. Pomocí metod uvedených v teoretické části bude firma podrobena kritické analýze interního a externího prostředí firmy. Strategická situační analýza bude zakončena provedením SWOT analýzy s bodovým ohodnocením jednotlivých faktorů a klasifikací pozice rodinné firmy na trhu. Na uvedeném základě bude zpracován teoretický návrh řešení, který mohl společnost uchránit před podnikatelským neúspěchem a spekulativně zajistit její další úspěšné fungování. Na závěr bude provedeno srovnání teoretického návrhu s uskutečněnou strategií firmy.

3.1 Vznik firmy RS MOTOR s.r.o.

Společnost vznikla v roce 1993 jako společnost s ručením omezeným. Podnik byl založen čtyřčlennou rodinou, původem z Prahy, kde bylo v době založení sídlo společnosti. Přestože majiteli byli manželé - zakladatelé, jednatelem společnosti se po dohodě stali syn a snacha, společníky vkladem s podílem 50% zůstali rodiče – iniciátoři. Základní kapitál společnosti byl 200 000 Kč. Firma se zabývala prodejem a servisem vozů FORD v regionu Příbram, kde měla zaplnit tehdy prázdné místo na trhu. Zakladatelé spolu se synem vedli úspěšná jednání s importérem vozů Ford pro Českou republiku FORD MOTOR COMPANY a k podpisu rozhodující smlouvy došlo na začátku roku 1994. Podmínkou podpisu importéra ovšem bylo zajištění vhodné lokality pro umístění nebo výstavbu autorizovaného dealerství.

Odpovídající parcelu pro výstavbu budovy našla společnost v okrajové části města Příbram a po dostavbě v prosinci roku 1994 se na nově vzniklé adrese usídlila i firma. Umístění servisu přímo u hlavního tahu obchvatové komunikace kolem města Příbrami nahrávalo dalšímu úspěšnému rozvoji firmy. V době před započatím stavebních prací byly již hotové inženýrské sítě a dle územního plánu i předpoklad další výstavby průmyslových objektů v blízkém okolí. Tato městská část byla již spojená s automobilovým průmyslem, a tak vytvářela opravdu dobrý základ pro umístění nové obchodní společnosti s orientací na prodej a servis vozů

značky FORD. V prosinci roku 1994 byla servisní budova dostavěna včetně showroomu pro dva nové vozy. Dále bylo připraveno zázemí pro prodej náhradních dílů a tři servisní dílny - mechanická dílna, klempírna a lakovna.

Společnost RS MOTOR s. r. o. na konci roku 1994 dokončila poslední instalace veškerých potřebných technologií na všech provozech, nutné k řádnému provozu, zajistila potřebné zázemí pro administrativu a rozběhla plný provoz komplexu podle původního marketingového záměru, který byl předem vypracován a zohledňoval všechny možné aspekty nově vzniklého podnikatelského subjektu.

V počátku měla společnost osm zaměstnanců, kteří byli z větší části rodinnými příslušníky. Prodejem nových vozů ve firmě byla pověřena manželka jednatele, rodiče se zaměstnanci společnosti nestali, vykonávali nejčastěji poradenskou, kontrolní a dozorčí činnost. Společnost zabezpečila pracovní pozice na mechanické dílně, klempírně a lakovně, dále účetní a prodejce skladu náhradních dílů. Vzdálenější rodinní příslušníci byli dosazeni i na další pracovní pozice, jako např. mechanik a vedoucí klempířské dílny. Jedním z důvodů vzniku společnosti byla i skutečnost, že v řadách rodinných příslušníků lze nalézt loajální, schopné a odborně vzdělané zaměstnance, kteří mohou pomoci při překonání počátečních problémů vznikající obchodní firmy.

Obrázek č. 7: Současná podoba původní budovy firmy RS MOTOR s.r.o.¹²



Podle zdroje: Louwman Motor Příbram s.r.o. Ford Louwman s.r.o. [online]. © CZI 2013, created by CZI, s.r.o. Powered by web Magazine. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <http://www.firmy.cz/detail/2393723-louwman-motor-pribram-dubno.html>

¹² Louwman Motor Příbram s.r.o. Ford Louwman s.r.o. [online]. © CZI 2013, created by CZI, s.r.o. Powered by web Magazine. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <http://www.firmy.cz/detail/2393723-louwman-motor-pribram-dubno.html>

3.2 Vzájemné působení rodina – rodinný podnik

Majitelé rodinného podniku a jejich syn s manželkou začínali společně podnikat s mnoha ideály, se zaujetím pro věc a zároveň s úmyslem poskytovat špičkové služby za přijatelné ceny. S postupem času nezbytně přišlo vystřízlivění a původní představy o fungování rodinného podniku a rodiny dohromady jako celku vzaly za své. Obrovský nápor na podnikatele spojený s poskytováním služeb v automobilovém odvětví pramenil jednak ze stále se měnících a hlavně zvyšujících se nároků ze strany importéra FMC, obsáhlé administrativní agendy a další nesmírnou zátěží byly i tzv. „porodní potíže“ nově vzniklé firmy. Rodina odpovědně přebrala valnou většinu práce spojenou s vedením podniku pouze na sebe, a tento několik let trvající stav se samozřejmě podepsal i na funkčnosti rodiny jako takové. Hlavním problémem, se kterým se hned na začátku nově vzniklá společnost musela utkat, bylo vybudování spolehlivého zaměstnaneckého zázemí, které by bylo pro společnost a její úspěch stejně zapálené a odhodlané. Tato vize se rodině částečně podařila uskutečnit a na rozvoj společnosti to mělo pozitivní dopad. Podnik čítal v době vzniku řádově 10 zaměstnanců a jejich počet v relativně krátké době narostl na 15 lidí. I tak se utvořilo především díky zaměstnancům z řad příbuzenstva příjemné pracovní prostředí. Členové podnikatelské rodiny spolu sice trávili skoro dvacet čtyři hodin denně šest dní v týdnu s minimálním volnem, ale dosažené úspěchy byly zaslouženou odměnou, nejen finanční, pro všechny.

Časem se ovšem do rodinného klidu promítly zvýšené nároky na volný čas a nadstandardní nasazení zainteresovaných majitelů. Expanze podniku se projevila potřebou firmy rozšířit své zázemí a zajistit další kvalifikovaný personál. Boom společnosti v letech 1997 – 2003 byl tak obrovský, že se počet zaměstnanců více než ztrojnásobil a společnost pozbyla svůj rodinný ráz. V té době se začaly projevovat neshody mezi rodinou, zakladatelé – senioři už náročný byznys hůře zvládali, objevily se u nich i zdravotní problémy a tak celou společnost převedli na syna se snachou. Ti začali nekompromisně uskutečňovat své představy, které byly pro firmu náročné zejména z finančního hlediska, s neodhadnutelnou možností návratnosti vložených investic v budoucnu. Bylo nezbytné pro společnost zajistit úvěrové krytí, což se podařilo, nicméně společnost toto rozhodnutí dostalo časem do dluhové pasti. Situaci majitelé řešili

stále novým úvěrováním. Stoupající úrokové zatížení ze strany bankovního sektoru zvyšovalo finanční tlak a nutilo majitele k dalším riskantním krokům. Stále složitější legislativa pro podnikatele v tehdejší době se stala dalším nepříznivým faktorem, který prohloubil už tak značnou ekonomickou krizi podniku a přispěl k jeho prodeji. Stupňující nároky importéra FMC, který chtěl vyrovnat celosvětový trend při vybavení dealerství, představoval pouze další značné výdaje, kterým se díky smluvním ujednáním s FMC nedalo vyhnout. Neshody při vedení podniku začaly převládat a promítly se i v rodinném kruhu. Důsledkem této stále se zhoršující situace docházelo ke stále častějším problémům v soužití rodiny pokračovatelů a to vyústilo až ve zdlouhavý a velmi nepříjemný rozvod. Ten se protáhl cca na tři roky soudních sporů a to především z důvodu, že bylo velmi obtížné vypořádat společné jmění manželů, jehož součástí byla i rodinná firma. Po tříletém martýriu bylo manželství konečně rozvedeno a firma připadla manželovi. Devastační dopad pro společnost mělo peněžní vypořádání s nyní již bývalou manželkou. Právní bitva dopadla nakonec ve prospěch manželky a majitel musel vyplatit velké odstupné, a to i s ohledem na budoucí zisky společnosti.

Jak se později ukázalo, situace, která nastala na podzim roku 2008 měla klíčový význam na budoucnost společnosti, i když v té době si toho majitel nemohl být vědom. Absence manželky, která do podnikání přinášela střízlivější pohled a manžela, který měl megalomanské sklony, držela jak se říká „při zemi“, se projevila závrtnými investicemi s dlouhodobou nebo téměř žádnou návratností. Např. přístavba kancelářské budovy a rozšíření stávajícího showroomu, vybudování jezírka s okrasnými rostlinami a živými rybami, položení zámkové dlažby v celém areálu apod. Investice vysoce překročily zisky společnosti. Úvěrové zatížení společnosti se neúměrně produktivnímu zisku zvýšilo, raketově vzrostly i režijní náklady a to především mzdové s ohledem na inflaci a potřebu neustálého zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejichž odbornost vyžadovala i vyšší platové ohodnocení.

„Majetek, který tvoří společné jmění manželů, užívají a udržují oba manželé společně. Obvyklou správu majetku náležejícího do společného jmění manželů může vykonávat každý z manželů. Ve speciálních případech (to může být i prodej) je třeba souhlasu obou manželů; jinak je právní úkon neplatný. Také

závazky, které tvoří společné jmění manželů, plní oba manželé společně a nerozdílně. Chce-li majetek ve společném jmění manželů nebo jeho část použít jeden z manželů k podnikání (1J2650), může tak učinit pouze se souhlasem druhého manžela. Souhlas je třeba udělit při prvním použití takového majetku, k dalším právním úkonům souvisejícím s podnikáním již souhlas druhého manžela není třeba. Zákon nestanoví, že by takový souhlas musel být učiněn písemně.

Společné jmění manželů zaniká zánikem manželství. Zanikne-li společné jmění manželů, je třeba provést vypořádání, při němž se vychází z toho, že podíly obou manželů na majetku patřícím do jejich společného jmění jsou stejné. Každý z manželů je oprávněn požadovat, aby mu bylo uhrazeno, co ze svého vynaložil na společný majetek, a je povinen nahradit, co ze společného majetku bylo vynaloženo na jeho ostatní majetek. Stejně tak se vychází z toho, že závazky obou manželů vzniklé za trvání manželství jsou povinni manželé splnit rovným dílem.

Při vypořádání se přihlédne především k potřebám nezletilých dětí, k tomu, jak se každý z manželů staralo rodinu, a k tomu, jak se zasloužil o nabytí a udržení společného jmění. Při určení míry přičinění je třeba vzít též zřetel k péči o děti a k obstarávání společné domácnosti.

Dohoda o vypořádání společného jmění manželů musí mít písemnou formu. Jestliže do společného jmění manželů náleží též nemovitost, nabývá dohoda účinnosti vkladem do katastru nemovitostí.

Pokud by se neprovedlo vypořádání dohodou, provede je na návrh některého z manželů soud. Pokud by k vypořádání nedošlo dohodou ani by nebyl podán návrh na soudní rozhodnutí do tří let od zániku společného jmění manželů, vyplývá ze zákona, že:

- movité věci jsou vypořádány podle stavu, v jakém každý z manželů tyto věci pro potřebu svou, své rodiny a domácnosti výlučně jako vlastník užívá,*
- ostatní movité věci a nemovitosti se stanou podílovým spoluvlastnictvím, přičemž podíly obou spoluvlastníků budou stejné,*
- obdobně se postupuje přiměřeně u ostatních společných majetkových práv, pohledávek a závazků manželů.“¹³*

¹³ BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005 – 2006*. Praha: ASPI, 2005. 338 s. ISBN 80-7357-119-6. s. 10.

3.3 Produktové portfolio obchodní firmy RS Motor s.r.o.

Produkty společnosti RS MOTOR s.r.o. od počátku tvořily nejen výrobky, vozy tovární značky FORD, ale především poskytované služby. Modelová řada výrobce FMC byla v době založení společnosti tvořena těmito modely. Subjekt malých vozidel reprezentoval Ford Fiesta a Ford Ka, střední třídu zastupoval Ford Eskort a Ford Puma, vyšší střední třídu Ford Escort Orion, manažerská vozidla reprezentoval Ford Mondeo a menší užitkové vozy Ford Eskort Van a Ford Transit. Služby, které společnost mohla nabídnout, se týkaly především zajištění kompletního servisního zázemí pro majitele vozidel Ford. Marketingově progresivním tahem se ukázala myšlenka udržet si zákazníky pro servis z řady nově kupujících, kteří u společnosti získali nový vůz a to prostřednictvím různých bonusových akcí, upřednostněním při opravě, zapůjčení vozidla zdarma v případě havárie apod. To mohlo společnosti do budoucna zajistit zdroj příjmů z řad vlastních zákazníků a přinášelo to duální finanční efekt ve formě zisku z provize za prodej nového vozu a dále zisku ze servisních oprav. Zákazníci byli přímo při prodeji informováni o možnostech zajištění doplňkových služeb spojených se samotným prodejem, agendou kolem přihlášení nového vozu na dopravním inspektorátu, byly jim nabídnuty slevy na servisní prohlídky a další bonusy. Samozřejmě s postupem času se nabídka vozidel rozšiřovala tak, jak výrobce uváděl na trh nové modely. Konkurenční schopnost byla pro FMC prvořadá, a tak byly do prodeje uváděny face lift stávajících modelů, nové modelové řady i úplné novinky.

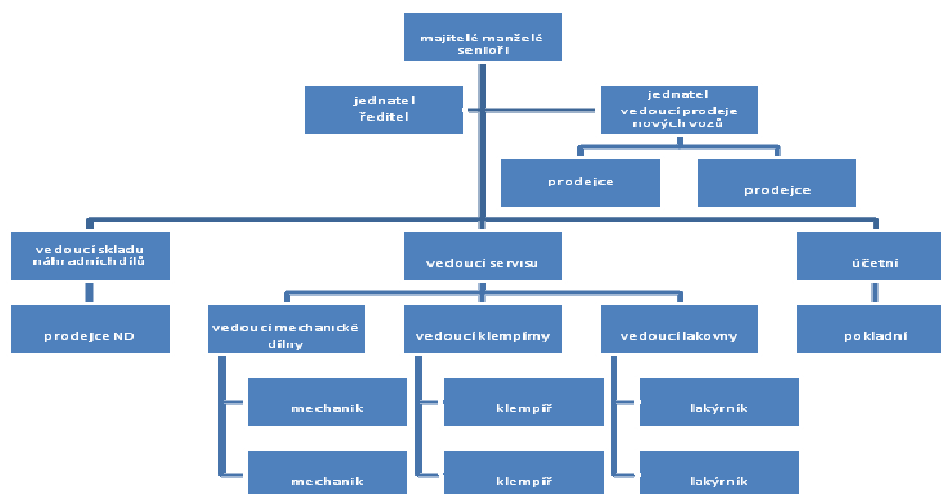
V nabídce se tak objevily vozy Ford Focus, Ford Focus Combi, Ford Fusion, Ford S-MAX, Ford C-MAX, Ford Connect a Ford Kuga. S vývojem trhu se samozřejmě vyvíjely i výrobky a tak bylo zajištěno, že společnost bude mít i v budoucnu zajištěny k prodeji kvalitní vozy, které odpovídají moderním trendům, ekologickým normám a požadavkům zákazníků. S tím byla dále spojena potřeba zajistit odpovídající servisní zázemí a školený personál. Složitost nově vyráběných automobilů zvyšovala nároky na technologie, které firma byla nucena nakoupit v případě, že na trhu chtěla obstát.

3.4 Řízení lidských zdrojů v obchodní firmě

Firma RS MOTOR s.r.o. v začátku vytvořila vedoucí management výhradně z rodinných příslušníků. Jak manželé – zakladatelé, tak jednatele a zároveň následníci, se plně obětovali společnosti a snaze o její budoucí úspěch a do pozadí tak ustoupil jejich rodinný život. Věnovali veškerý volný čas a energii tomu, aby se značka FORD v příbramském regionu uchytila a prosadila, což se jim určitou dobu dařilo. Obklopili se zaměstnanci z řad rodinných příslušníků na vedoucích pozicích, kde bylo potřeba očekávat vysoké nasazení a nižší nároky. Bylo zřejmé, že podnikání v kruhu rodiny přináší nejenom pozitiva. Hlavní obvyklou výhodou rodinného podnikání je důvěra a nadšení jednotlivých členů. Nejinak tomu bylo i v tomto případě. Firma měla od začátku striktně vymezené pravomoci. Vedení se rukou společnou a nerozdílnou ujali manželé - zakladatelé a stejně tak, jako vládla v jejich rodině harmonie a pohoda, tuto atmosféru se snažili přenést i na své pracoviště. Technické věci, výstavbu a jednání s importérem si vzal na starosti syn, strojní inženýr a zajištění legislativních záležitostí, jednání s bankami, vybavení showroomu a výběr dalších zaměstnanců měla na starosti jeho manželka. Vzájemně se doplňovali a překonávali počáteční problémy i díky silné rodinné vazbě. Rodina byla ochotna kdykoliv pomoci a to nejen dobrou radou, ale zejména doplněním chybějícího kapitálu.

Další pozice byly obsazeny pracovníky na osobní doporučení, z řad přátel a známých. Výhodou pro nově přijaté zaměstnance byla možnost absolvovat školení mateřské společnosti FORD, což bylo vítanou podporou pro novou firmu. Školit se mohli jak díleňští pracovníci, tak zaměstnanci, se kterými se počítalo na posty prodejců vozidel.

Obrázek č. 8: Organogram firmy RS Motor s.r.o.



Podle zdroje: vlastní zpracování

3.5 Design a obchodní značka FORD

Dealerství FMC jsou rozeseta po celém světě a jejich design je více méně jednotný. Převládající barvou je jasně modrá a bílá barva, která je typická pro všechny pobočky. Architektonické ztvárnění jednotlivých dealerství je vždy voleno tak, aby nenarušilo ráz okolní krajiny, ale aby budovy dispozičně odpovídaly požadavkům, které na ně klade výrobce. Převládajícími barvami interiéru jsou tlumené tóny modré a šedé, doplněno bílou výmalbou. Všechny autosalony jsou dekorovány jednotnými postery, které vydává FMC. Ve vstupních prostorách se obvykle nachází světle šedá dlažba, dealerství si majitelé dle doporučení vybavují moderním nábytkem ve světlých odstínech.

Všudypřítomné logo společnosti Ford v modrém oválu je součástí mnoha dekoračních materiálů. Stylově zařízené pobočky mají u zákazníka navodit příjemný pocit, zajistit, že v tomto prostředí se bude cítit dobře. K dotvoření atmosféry jsou prodejci a servisní technici, kteří nejčastěji přichází do styku se zákazníkem, povinni nosit jednotný pracovní úbor ve firemních barvách, což jsou pro prodejní tým modré košile a kravaty s logem Ford a pro techniky modré mikiny nebo polokošile opět s logem. Interiér bývá obvykle vkusně dotvořen květinovou výzdobou. To vždy záleží na majiteli, jak se ke konečnému vybavení showroomu postaví, zda zvolí pomoc designéra, aby celkový efekt nevyzněl na prázdno.

Obrázek č. 9: Logo společnosti RS MOTOR s.r.o.¹⁴



Podle zdroje: Výpis údajů k ochranné známce Ford RS MOTOR Příbram - Benešov byl pořízen dne 23.11.2011 01:20. *Ford RS MOTOR Příbram – Benešov*. [online]. Zdroj ÚPV-ČR. Číslo spisu 424127. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <http://oz.kurzy.cz/rs-motor-sro/ford-rs-motor-pribram-benesov-pz424127u.htm>

3.6 Nákupní chování konečných zákazníků a prodejní strategie

Pokud se zákazník už předem rozhodl navštívit autosalon FORD, resp. využít jeho služby, obvykle má představu, co požaduje a co může očekávat. V masovém měřítku využije jako informační zdroj internet, kde je možno se zevrubně seznámit s nabízenými produkty, zjistit cenové relace, porovnat s konkurenčními modely a zvážit poměr cena výbava a pod. Při osobní návštěvě v autosalonu tedy více než na poskytnutých informacích záleží především na způsobu, jak obchodníci na pobočce zákazníka osloví a jakým způsobem mu nabídnou produkt nebo službu. Je to velmi specifický úkon, jehož kvalita rozhodne o tom, zda zákazník k nákupu nového vozu přistoupí. Vždy se při nákupu jedná o vyšší částku, a proto je potřeba citlivě zvážit, jak k zákazníkovi přistupovat a odhalit, co je pro něj rozhodujícím impulsem pro nákup.

FMC zajišťuje pro prodejní teamy speciální školení, které je mohou připravit po stránce odborné a tak mohou osvětlit základní principy úspěšných a prověřených prodejních technik. Všechny moderní prodejní postupy jsou jim tlumočeny prostřednictvím odborných lektorů s praktickými zkušenostmi. Dále je možnost v případě vlastního zájmu otestování psychology, kteří jsou schopni rozpoznat, zda je vhodný kandidát na prodejce a je vhodné do budoucna na sobě pracovat a podnikat další kroky v tomto směru při sebevzdělávání. Tato

¹⁴ Výpis údajů k ochranné známce Ford RS MOTOR Příbram - Benešov byl pořízen dne 23.11.2011 01:20. *Ford RS MOTOR Příbram – Benešov*. [online]. Zdroj ÚPV-ČR. Číslo spisu 424127. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <http://oz.kurzy.cz/rs-motor-sro/ford-rs-motor-pribram-benesov-pz424127u.htm>

podpora ze strany importéra poskytuje autorizovaným dealerům konkurenční výhodu.

Konečné rozhodnutí zákazníka, který je v péči školeného prodejního specialisty se pro firmu stane skutečným přínosem v případě, že pod dojmem nově nabytých informací a zaujetí individuálním přístupem je přesvědčen, že je pro něj výhodné utratit peníze za nový vůz právě zde. Nabídka doplňkových služeb jako je přihlášení vozidla na dopravním inspektorátu, záruční i pozáruční servis v místě a další množství příjemné pozornosti, zákazníkovi může zpříjemnit nákup a usnadnit rozhodnutí. Vystupování prodejce celkově přispívá ke kladnému výsledku. Když má klient čas si v klidu a pohodě rozmyslet, jaké výhody a benefity mu nákup vozu Ford přinese, porovnat poskytnutou nabídku s nabídkou konkurenčních výrobců, jeví se klíčovým bodem hlavně přístup samotného prodejce.

3.7 Cenová politika

„Automobilky“ se předhánějí v nabídkách a konkurenční boj sráží marže pro dealery na minimum, a tak jedinou možností pro společnost vyniknout a udržet se na trhu je nabídka špičkových a komplexních služeb. Investice do nákupu nového vozu, ať už pro soukromé účely nebo pro firmu, představuje vydání značné částky z rozpočtu, ať už rodinného či firemního. Z tohoto důvodu je nezbytné využívat množstevní rabaty poskytované výrobcem. Rovněž ceny za servis v autorizovaném dealerství jsou poněkud vyšší, než tomu je v případě menších soukromých autoopraven, protože je poskytována odborná servisní péče o vozidla za použití nejmodernějších technologií. Zákazník získá jistotu, že všechny opravy byly provedeny plně kvalifikovaným personálem na certifikovaných zařízeních za použití originálních náhradních dílů.

Na podporu prodeje FMC zajišťovala a zajišťuje celonárodní reklamní mega kampaně, které jsou vždy cílené a určené pro vybrané spektrum zákazníků. Cena základního produktu je FMC stanovena celostátně ve stejné relaci, marže si určuje každý dealer sám a doplňkovou reklamu taktéž.

V této kapitole byly popsány v časové souslednosti hlavní momenty vzniku a vývoje rodinné firmy RS MOTOR s.r.o. Další kapitola bude věnována

systematické analýze, resp. podrobena marketingovému rozboru pomocí situační analýzy. Závěry situační analýzy poslouží k návrhu pozitivního řešení strategie rodinné firmy.

4. STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY RS MOTOR

S.F.O.

„Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni ovlivňují úspěšnost podnikání až na 80 %. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru.

V odborných publikacích se lze dočíst o mnoha pojetích strategického řízení. Zobecnit jednotlivá pojetí strategického řízení je však velice obtížné, protože v praxi je vždy potřeba vycházet z podmínek konkrétního podniku či obecněji organizace. Strategické řízení je základním úkolem vrcholového managementu organizace, v případě, že není odděleno řízení a vlastnictví firmy, pak i vlastníků firmy. Strategické řízení je soubor aktivit, které jsou zaměřené na časově dlouhodobý soulad mezi posláním, dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji organizace.

Na strategické řízení vrcholového managementu navazuje taktické a operativní, které na sebe hierarchicky navazují, a to z pohledu míry kompetencí, odpovědností při stanovování cílů, úkolů, realizace a kontroly. Nutno podotknout, že rozhodování na strategické úrovni podniku oproti taktické či operativní úrovni se vyznačují většinou špatnou strukturovaností, často jsou založena na intuici, kreativitě, zkušenostech, sklonu k riziku, schopnostech podniku, možnostech daného odvětví atd., a proto je nelze zobecňovat. Z tohoto důvodu nelze ani zkonstruovat ideální model strategického řízení. Z popsaného vyplývá, že na strategické řízení je potřeba nahlížet jako na nekončící proces. Posloupně se opakující fáze procesů strategického řízení jsou na základě vymezení poslání, cílů a analýzy prostředí firmy následující:

- *strategická analýza,*
- *generování možných řešení,*
- *optimalizace řešení a výběr strategie,*
- *implementace strategie,*
- *hodnocení realizace strategie.“* ¹⁵

¹⁵ JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání.* Praha: Computer Press, 2005, 173s. ISBN 80-251-0853-8. s.77.

„ Proces strategického marketingového plánovacího procesu zachycuje následující postup.

MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Zjištění, kde se nacházíme

Analýza interního a externího prostředí firmy, SWOT analýza

PLÁNOVACÍ ETAPA

Čeho chceme dosáhnout

Stanovení poslání, cílů, formulace strategií, strategií marketingového mixu

REALIZACE

Jakým způsobem lze realizovat strategické cíle

Organizační (personální) zabezpečení strategie, rozpočet

KONTROLA

Konfrontace plánovaných a dosažených cílů

Návrhy na případnou korekci strategických záměrů“¹⁶

Strategická situační analýza tvoří jeden z nejdůležitějších prvků pro formulování podnikové strategie. Vychází z důsledného průzkumu podnikatelského prostředí, ve kterém firma působí a to z důvodu, že veškeré činnosti podniku jsou tímto prostředím ovlivněny. Marketingové prostředí se sestává z mnoha prvků, které se mohou na činnosti společnosti podepsat jak příznivě, tak i nepříznivě. V případě nesprávných či nežádoucích marketingových aktivit mohou způsobit značné, neřku-li, fatální finanční ztráty společnosti. Pro analýzu marketingového prostředí je důsledně provedená analýza nejlépe vypovídající nástroj, který shrnuje systematicky a nestranně zkoumané okolí

¹⁶ HESKOVÁ, M. Teorie, management a marketing služeb. České Budějovice: VŠERS, 2012. 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5. s. 134

podniku i podnik samotný. Komplexní analýza odhalí silné a slabé interní stránky podniku, najde příležitosti a hrozby z hlediska externího prostředí. Časový průzkum je prováděn horizontálně, což znamená, že vlivy jsou zkoumány v období minulém, současném i budoucím. Z hlediska podniku členíme marketingové prostředí na dva subjekty: makroprostředí a mikroprostředí.

Marketingové prostředí jako celek zahrnuje faktory, které firma do jisté míry určitými postupy ovlivnit může, rovněž tak faktory, na které nemá téměř žádný vliv a jež legálními cestami ovlivnit nelze. Podle kriteria, zda jde o ovlivnitelný nebo neovlivnitelný faktor, rozeznáváme mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí tvoří ty faktory, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Makroprostředí tvoří širší okolí podniku, a to takové faktory, které působí na mikroprostředí jako celek. Působení trvá déle a efekt přijde a projeví se později.

Nepostradatelnou část situační analýzy tvoří SWOT analýza, což je logicky vyplývající závěr, který zkoumá silné a slabé stránky podniku a hodnotí příležitosti a hrozby. SWOT analýza se týká přímo oborového prostředí samotného podniku a jeho bezprostředního okolí. Rozhodné faktory podnik hůře ovlivňuje, na základě zhodnocení však může strategická rozhodnutí těmto faktorům podřídit.

4.1 Analýza vnitřního prostředí RS Motor s.r.o.

4.1.1 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je základním zdrojem informací, díky kterým lze posoudit stav finančního zdraví podniku (tzn. hospodářské výsledky) a vytvořit nezbytný předpoklad pro budoucí rozhodování o finanční politice podniku. Společnost RS MOTOR s.r.o. za iniciace jednatelky v pravidelných intervalech zkoumala finanční kondici podniku, kontrolovala a hodnotila finanční přínos všech předchozích aktivit v rámci finančního řízení podniku. Tím docházelo k včasnému odhalení možných negativních následků určitých rozhodnutí, k identifikaci slabých stránek a finančně problémových oblastí ještě dříve, než se vymkly kontrole. Využitím účetního auditu byly porovnány reálné výsledky

hospodaření s plánovanými a na základě těchto kroků byly získávány podklady pro zlepšení finančního řízení podniku. Neocenitelný byl i objektivní pohled účetního specialisty. Rozpadem rodiny následovníků došlo k výpadku kontrolního faktoru, což mělo za následek neřízené investice s nízkou návratností. Cash - flow společnosti taktéž citelně poznamenalo vypořádání společného jmění manželů, majitelů společnosti, po rozvodu. Před rozhodnutím o prodeji společnosti se posouzením poměrových ukazatelů z účetních výkazů – rozvahy, výsledovky a výkazu zisků a ztrát, ztráta vyšplhala k vysoké částce, a to bylo pro majitele rozhodujícím impulsem k poslednímu kroku, rozhodnutí o prodeji.

Nejdůležitější poměrové ukazatele společnosti RS MOTOR s.r.o., čerpané z účetní závěrky v plném rozsahu za roky 2006 - 2008 vykazovaly záporné hodnoty.

Aplikace poměrové analýzy

Ukazatele likvidity

Likvidita společnosti RS MOTOR s.r.o. je důležitá z hlediska finanční rovnováhy. U okamžité likvidity jsou doporučeny hodnoty, které v České republice definujeme mezi 0,9 až 1,1. Pro pohotovou likviditu je hodnota 1 až 1,5 a pro běžnou likviditu platí ukazatele 1,5 až 2,5. Při zhodnocení likvidity dle doporučených hodnot můžeme usoudit následující. Veškeré hodnoty likvidit u dané firmy zdaleka nedosahují doporučení. Okamžitá likvidita nesplňuje zásadně kritéria a neuspokojivý je i fakt, že okamžitá likvidita má v časovém porovnání klesající charakter.

Pohotová likvidita je podle poměrových ukazatelů podprůměrné hodnoty.

Likvidita 3. stupně ukazuje, že podnik není schopen uspokojit své věřitele, i kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. a podnik vykazuje takzvanou druhotnou platební neschopnost. Důvod, proč firma má nízké hodnoty likvidity je, že průběžné investice nemalých finančních prostředků do modernizace a vybudování nových neziskových prostor jsou větší než zisk a pořizují se na úvěr. Čistý pracovní kapitál firmy je bohužel hodnocen negativně, neboť ve sledovaném období je v záporných číslech. Tato situace je nepříznivá zejména pro věřitele, kteří na základě zjištěných skutečností nemohou považovat firmu z hlediska likvidity za bezpečnou.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měly z časového hlediska klesající tendenci. Toto zjištění vypovídá o nízké výnosnosti vložených prostředků.

Ukazatele aktivity

V roce 2006 došlo u ukazatele obrátky zásob k nárůstu z 50 na 91 dní. Vzhledem k tomu, že se nejedná o výrobní firmu, je možné, že tento časový horizont odpovídá náročnosti odvětví. Nejednalo se však o mimořádný výkyv, protože v roce 2007 se prodloužila obrátka zásob až na 134 dní, což je těžko srovnatelné s předchozími účetními obdobími. Za přijatelný výsledek ukazatele se považuje rozmezí 50 – 100 dní.

Ukazatel obrátky pohledávek několikanásobně převyšuje doporučenou hodnotu 14-21 dnů. Obrátka pohledávek vypovídá o tom, za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Firmě se nedařilo snižovat toto číslo, opět byl mimořádný rok 2008. Pohledávky měly obrátku o více než 120 dnů vyšší než v roce 2005 a zvýšilo se taky procento tzv. nedobytných pohledávek.

Obrátka závazků kopíruje stav obrátky pohledávek. Poměrový ukazatel vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy, existuje přímá úměra mezi obrátkou pohledávek a závazků. Jelikož vykazovala doba obratu pohledávek mnohem vyšší hodnoty než doba obratu závazků, podmínka pro zajištění dobré likvidity podniku nebyla zachována.

Ukazatele zadluženosti

Při pohledu na kapitálovou strukturu zjistíme, že vlastní kapitál nebyl upřednostňován před cizím. Bohužel za cizí zdroje se platí úroky a společnost tak zvyšovala míru zadluženosti a docházelo v časové ose k výraznějším změnám a na základě hospodářského výsledku společnost vykazovala dokonce záporný vlastní kapitál.

Podle ukazatele úrokového krytí můžeme hodnotit ekonomickou situaci společnosti jako velmi závažnou.

Ukazatele cash - flow

Cash - flow je hodnoceno jako negativní a to proto, že se hodnoty v provozní oblasti dostaly do záporných čísel a tento negativní vývoj nebyl

kompenzován v jiné oblasti. Bohužel z poskytnutých účetních podkladů není o důvodu, proč je cash - flow nevyrovnané, zmínka. Odvodit se to dá pouze hypoteticky.

Ve všech kategoriích hospodářského výsledku byl zaznamenán meziroční pokles. Z hodnot vyčtených z předložených účetních závěrek můžeme říct, že firma je ekonomicky nestabilní a vykazuje každoročně propad zisku. Hospodářský výsledek by mohl být mnohem lepší nebýt velkých investic. Bohužel modernizací nedocházelo k úměrnému nárůstu zisku, který měl zajistit návratnost vložených investic. Finanční analýza prozkoumala finanční zdraví podniku a odhalila, kam se podnik v jednotlivých oblastech finančního řízení dostal, jaké finanční cíle se nepodařilo naplnit. Za rok 2007 společnost vykázala ztrátu 1,66 milionu Kč při tržbách 9 milionů korun, její závazky byly o 6,5 milionu Kč vyšší než účetní hodnota aktiv (záporný vlastní kapitál). **Hospodaření za rok 2008 skončilo ztrátou cca 4 miliony Kč, v roce 2009 vykázala společnost ztrátu 6 milionů Kč.** Největším věřitelem byla Komerční banka a.s., která společnosti RS MOTOR s.r.o. poskytla úvěry ve výši celkem 35 milionů korun. Na finanční podpoře bankovního domu a dalších věřitelů (FMC) byla společnost ekonomicky závislá. Výsledky finanční analýzy, zveřejňované na obchodním rejstříku ve sbírce listin poskytly informace, jak podniku, tak dalším subjektům, např. stávajícím i budoucím věřitelům. Pro společnost bylo stále těžší získat kladné hodnocení při žádostech o další nezbytné provozní nebo kontokorentní úvěry u bank, od výsledku hodnocení se totiž odvíjela i cena, kterou za bankovní produkty banky požadovaly zaplatit. Společnost musela volit i nestandardní postupy k doplnění chybějícího cash-flow, a to ze zdrojů přinášejících podstatně větší rizika.

4.1.2 Analýza lidských zdrojů

Hlavní skupinou, která ovlivňovala marketingové mikroprostředí analyzované společnosti RS MOTOR s.r.o. byli samozřejmě její zaměstnanci. Svým vystupováním vůči zákazníkům ovlivňovali vnímání celé společnosti a vědomě či nevědomě o ní poskytovali reference. Tím, že společnost byla od počátku tvořena především rodinnými příslušníky byla tato oblast vcelku bezproblémová. Postupným rozšiřováním pracovního fondu však do společnosti přicházeli další zaměstnanci, s jejichž loajalitou a nadstandardním nasazením se

nedalo počítat. Velká fluktuace se objevovala zejména v oddělení prodejního teamu, neboť bylo časově opravdu náročné se implementovat a tak odměňování probíhalo v režimu tříměsíčního fixního platu nezávisle na dosahovaných výsledcích. Servisní zaměstnanci tvořili v tomto směru méně bezproblémovou část, zejména z důvodu, že najímání byli již zkušení a praxí prověřeni odborníci. To s sebou však neslo větší platové zatížení.

4.1.3 Analýza materiálního zázemí

Společnost byla vlastníkem pozemků i budovy. Technologie, které byly nezbytné pro vybavení především servisu, byly pořízeny na tzv. splátkový prodej, který FMC umožňovala svým oficiálním dealerům. Vlastnictvím a hmotným majetkem společnosti se staly ve chvíli, kdy byla kompletně uhrazena pořizovací cena. V průběhu let bylo nutné se zvyšujícím objemem práce a taky přibývajících zaměstnanci rozšiřovat administrativní a servisní zázemí a to se už samozřejmě neobešlo bez větších investic. Finanční prostředky na pořízení společnost řešila formou provozních a podnikatelských úvěrů. K jejich pořízení bylo vyžadováno majetkové zajištění, takže společnost musela do zástavy vložit veškerý svůj nemovitý majetek, po čase majitelé zastavili i soukromé vlastnictví, to vše z potřeby stále většího množství finančních prostředků.

4.1.4 Analýza způsobu řízení firmy

V počáteční fázi vzniku RF se na vedení podílely dvě generace. Každá přinášela svůj specifický pohled na věc a sumarizací těchto odlišných vlivů, které se vzájemně prolínaly, bylo řízení společnosti v rovnováze. Protože byly zastoupeny všechny protipóly a manažerská rozhodnutí byla hodnocena ze všech možných stran, k omylům a chybným krokům docházelo zcela výjimečně. Jakmile však společnost přešla do výhradního vlastnictví pokračovatele a jeho manželky, postupně se vytratil obranný mechanismus. Po rozpadu této rodiny byl ve vedení neutěšený stav. Společnost sice netrpěla bezvládním, nicméně narůstající problémy se negativně promítly do pracovních záležitostí. Nový majitelé podnikli mnoho nerozumných manažerských kroků z důvodu rodinných neshod a vinou nedůslednosti v kontrolní činnosti docházelo k finančním únikům na více frontách.

4.1.5 Analýza produktového portfolia RS MOTOR s.r.o. pomocí BCG matice

K provedení analýzy produktového portfolia RS MOTOR s.r.o. pomocí BCG matice byly použity informace poskytnuté majitelem společnosti, který měl k dispozici archivní materiály. Tak bylo možné určit, které výrobky měly na trhu velký potenciál a které se pro podnik jevily jako ztrátové.

Tabulka č. 1: Bostonská matice RS MOTOR, s.r.o.

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy Ford Transit Ford Focus Ford Focus combi Ford Fiesta	Otazníky Ford Ka Ford S - MAX Ford B - MAX Ford C - MAX
Nízká míra růstu	Dojné krávy Ford Transit Ford Escort Ford Mondeo Ford Connect	Hladový psi Ford Puma Ford Scorpio Ford Kuga Ford Fusion

Podle zdroje: vlastní zpracování

Hvězdy

Tento segment tvořil nejvýznamnější část produktového portfolia společnosti. Uvedené vozy přinášely významný finanční profit hned z několika důvodů. Ford Transit byl „král“ mezi užitkovými vozy, s nejnižšími provozními náklady, vyráběný od roku 1965 až dodnes. Je jednou z nejprodávanějších a nejznámějších dodávek na světě. V roce 2006 se v České republice stal nejprodávanějším dováženým automobilem. Celkem bylo vyrobeno přes 5 milionů těchto aut. Ford Focus a Fiesta byly velmi oblíbené vozy, často na špičce prodejnosti ve svých třídách v celé Evropě a běžně porážely japonskou a německou konkurenci. Proto se tyto řady neustále vyráběly samozřejmě v nových modelech s progresivnějším designem a s úspornějšími ekologickými motory.

Otazníky

Do této skupiny byly zařazeny především nové vozy společnosti FORD, kdy se až v delším časovém horizontu ukáže, zda se tyto produkty stanou

hvězdami nebo dojnými kravami. Model Ford Ka, který je vyráběn od roku 1997, balancuje na hraně propadu mezi hladové psy. K udržení mezi otazníky by pomohl vývoj zcela nového modelu se stejným názvem v segmentu nejnižší třídy s nízko obsahovým motorem.

Dojné krávy

V tomto kvadrantu se nacházely modely s nejvyšším podílem na zisku, a to především s ohledem na nízké pořizovací náklady, v případě užitkových vozů, a nadstandardní výbavy v poměru k ceně, v případě vozů vyšší střední třídy.

Hladoví psi

Modely zařazené mezi hladové psy byly postupem času nahrazeny jinými, oblíbenějšími a spolehlivějšími. Od jejich další výroby a modernizace se upustilo z důvodu, že byla zastaralá konstrukce, byly neoblíbené mezi zákazníky a finančně náročné na servisní zásahy a pořízení náhradních dílů..

4.2 Charakteristika externího prostředí RS MOTOR s.r.o.

V této kapitole bude nejprve popsána charakteristika mikroprostředí (oborového prostředí) firmy, dále bude následovat analýza makroprostředí.

4.2.1 Charakteristika mikroprostředí RS MOTOR s.r.o. pomocí Porterova modelu pěti hybných sil

Analýza mikroprostředí (oborového prostředí) firmy RS MOTOR s.r.o. představuje zhodnocení vlivů okolního prostředí, které výraznou měrou ovlivňovaly její podnikatelské působení. Porterův model pěti hybných sil je metoda, která má zjistit situaci a konkurenceschopnost firmy RS MOTOR s.r.o. jako autorizovaného dealera nadnárodního koncernu FORD. Pět rozhodných vlivů rozdělíme následovně:

Zákazníci

Každý úspěšně podnikající subjekt by měl být schopen sledovat a včas reagovat na změny tržní poptávky. Z tohoto důvodu firma RS MOTOR s.r.o.

kladla důraz na osobní a individuální přístup k jednotlivým klientům, což umožňovalo uspokojovat přání a potřeby zákazníků. Tato strategie se jevila velmi úspěšnou, zákazníci zde pravidelně nakupovali.

Zákazníci vytváří pro podnik rozhodující parametr. Vždy je třeba provést podrobnou analýzu zákaznického spektra a tržních příležitostí, aby firma získala dostatek informací pro zvolení vhodného přístupu k cílovým zákazníkům. Zákazníky firmy RS MOTOR s. r. o. se staly nejen fyzické osoby, ale i právnické osoby, státní a neziskové organizace. Fyzické osoby, které kupovaly nové i ojeté osobní vozy pro vlastní potřebu, následně využívaly služby servisu. Jednalo se o menší i větší rodiny, jednotlivce, muže i ženy mladšího, středního i pokročilejšího věku, kteří jevíli obvykle zájem zejména o kategorii malých a středních vozů. Nabídka vozidel v tomto sektoru zahrnovala vozy v nižší střední, střední a vyšší střední třídě a toto zákaznické spektrum plně uspokojila. V případě právnických osob se jednalo především o zájemce v kategorii manažerských nebo užitkových vozů. S tím samozřejmě bezprostředně souviselo následné využívání servisních a doplňkových služeb, jako je přihlašování vozidel na dopravním inspektorátu, zprostředkování povinného ručení a havarijního pojištění, výkup ojetých vozů, zakoupených a servisovaných v dealerství RS MOTOR s.r.o. Státní a neziskové organizace a zdravotnická zařízení projevovaly zájem především o užitkové vozy s přestavbami pro převoz nemocných (sanitky) či postižených osob (domovy důchodců, pečovatelské služby).

Dodavatelé

Dodavatelé přímo ovlivňují chod podniku tím, že zajistí zdroje jako produkty, suroviny, energie, služby, informace a technologie. Preferencí a udržováním dlouhodobých partnerských vztahů může společnost dosáhnout do určité míry výhody nižších cen, přesto je nezbytně nutné pečlivě monitorovat situaci na trhu a možnosti dodavatelů a včas reagovat na jakékoliv změny. Výhradním dodavatelem společnosti RS MOTOR s.r.o. bylo české zastoupení FMC, které bylo monopolním dovozcem automobilů do ČR. Tento dodavatel poskytoval nejen samotná vozidla, ale i originální náhradní díly, byl rovněž výhradním dodavatelem servisních technologií a podporoval prodejní aktivitu poskytováním úvěrů a finančních leasingů na nové i ojeté vozy společností FCE FORD Credit Leasing, a.s., patřící do skupiny Ford. Dalšími dodavateli byli

prodejci pneumatik, spotřebního materiálu (žárovky, pojistky, zapalovací svíčky atd.) a provozních náplní (např. oleje, mazadla, chladící kapaliny), dodavatelé energií jako ČEZ a RWE a další místní dodavatelé služeb jako je odvoz odpadu apod.

Distribuční články a prostředníci

Aktivity podniku, které firma neumí zajistit ze svých zdrojů na požadované úrovni, zajišťují specializované firmy, a to v oblasti reklamy, podpory prodeje, distribuce zboží. Dalšími subjekty byly skladovací a přepravní firmy či poradenské společnosti. Firma RS MOTOR s. r. o. využívala specializovanou firmu především v oblasti reklamy a marketingu. Legislativa v oblasti bezpečnosti práce vyžadovala provádět pravidelná školení zaměstnanců a povinné školení řidičů, v tomto ohledu společnost rovněž využívala služeb specializované firmy, neboť zajistit si tyto služby svépomocí se pro společnost jevílo neefektivní. Dále byly využívány firmy, které zprostředkovávají pojištění vozidel u jiných subjektů než Česká pojišťovna a.s., která se stala partnerem firmy RS MOTOR s.r.o. a ta pak mohla sama zprostředkovávat pojištění přímo na místě ihned při koupi nového nebo ojetého vozu. Dále se využívaly firmy, nabízející specializované daňové poradenství a auditorské služby.

Konkurence

Konkurence zaujímá v marketingovém mikroprostředí zásadní místo. V příbramském regionu s ohledem na geografickou polohu a blízkost hlavního města Prahy měly svá zastoupení snad všechny významné světové „automobilky“. Největšími konkurenty pro RS MOTOR s.r.o. byly TOYOTA a ŠKODA AUTO. Soupeřily nejen kvalitou dodávaných vozidel, cenou a oblíbeností, ale i servisním zázemím a větší segmentací produktů. Prosadit se v tomto velmi rychle přesyceném odvětví bylo skutečně oříškem. Konkurenční výhodu skýtala pro RS MOTOR s.r.o. známá a světově zavedená značka, dobrá kvalita vyráběných vozů, výhodná cenová nabídka a v neposlední řadě široké možnosti výhodného financování nákupu nového vozu společností FCE FORD Credit Leasing, a.s. Dalším plusem byla komplexnost a hlavně kvalita nabízených a poskytovaných služeb.

Zhodnocení Porterova modelu pěti hybných sil

Vliv odběratelů

Vlastní vliv odběratelů byl ovlivněn mnoha aspekty. Důležité bylo si uvědomit heterogenitu na trhu výrobků a služeb. Jednotliví odběratelé společnosti RS MOTOR s.r.o. se od sebe diferencovali svou velikostí, svými potřebami, požadovanou kvalitou výrobků resp. služeb a potenciálem růstu. Relativní velikost odběratele v porovnání s ostatními měla na podnik velký vliv. Pokud odběratel (např. Autopůjčovna RENT CAR a.s.) zakoupil 25 a více vozů najednou, byla jeho vyjednávací pozice velká a odběratel měl prostor ovlivnit cenu pořizovaného produktu i služby s prodejem poskytované (např. operativní leasing, hromadný odvoz zakoupených vozů do sídla kupujícího apod.) Při prodeji nových vozů bylo konkurenční prostředí taky vyostřené, že i zákazník – jednotlivec měl větší vyjednávací sílu, než bývá zvykem. Bylo nutné zbudovat co nejtěsnější vztah mezi podnikem a zákazníkem, aby nedocházelo k odlivu potenciálních kupců ke konkurenci.

Vliv dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatele, v tomto případě FMC, byla majoritní a jeho pozice v podstatě neotřesitelná. Pro Českou republiku byla společnost FMC pouze jediným dodavatelem automobilů FORD. Možnost volby mezi dodavateli byla možná např. v oddělení nákupu náhradních dílů, kde se dal v určitých případech vybrat další dodavatel. Závislost na jediném hlavním dodavateli, který zohledňoval nákupní ceny pro všechny ostatní dealery a společnost RS MOTOR s.r.o. v závislosti na počtu nakoupených vozů a množství odebraných náhradních dílů ztěžovala možnost operativně vyrovnávat cenový rozdíl mezi konkurencí v daném odvětví.

Vliv nové konkurence

Automobilový průmysl je jedním z nejkomplikovanějších a nejrychleji se vyvíjejících průmyslových odvětví, které je spojeno s vysokými náklady nebo investicemi. Konkurence vytváří tlak na produktivitu a jakost výroby a podniky jsou proto nuceny hledat stále nová zlepšení parametrů výroby. Hrozba úplně

nové značky v tomto odvětví není tak reálná. Je potřeba spíše se obávat nových výrobků uváděných na trh. Vývoj automobilového průmyslu byl přinucen reagovat rovněž na ekonomickou krizi, ale také klást stále větší důraz na ekologičnost. Na automobilový byznys má výrazný vliv mimo jiné také nárůst populace a pokračující urbanizace. Výzkum a vývoj se především soustředí na efektivní, cenově dostupné elektromobily, které neznečišťují ovzduší, důraz se klade na spotřebu paliva a emise výfukových plynů. Investice do inovačních technologií dosahují závratných výšek, a tak téměř všechny automobilky řeší tento problém vstupem do strategických spojení nebo joint ventures (forma spojení) s dodavateli. Odpadá tak problém se sháněním kapitálu, snížila se rizika i náklady na výzkum a pro všechny zúčastněné se otevřel přístup ke specializovanému technologickému know-how. Aby automobilky přežily změny způsobené globalizací, musí diverzifikovat umístění svých výrobních závodů kladen a rozšířit své zákaznické portfolio.

Vliv substitučních produktů

Substitučními produkty jsou v Porterově modelu myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. V tomto případě je hrozba substitutů extrémně nízká, neboť doprava jinými prostředky, jako jsou vlak, autobus nebo motocykl neposkytuje takové pohodlí a nezávislost. Jejich existence nepředstavuje velkou hrozbu.

Vliv stávající konkurence

Konkurence firmy RS MOTOR s.r.o. narůstala geometrickou řadou, a proto je potřeba stále větší důraz klást na integritu řešení a individualitu každého zákazníka. Všechny podniky zabývající se prodejem nových vozů jakékoliv značky se snaží o prodej komplexního produktu – automobilu se všemi přidanými službami (financování, pojištění, servis, podpora prodeje, apod.). Zápas o konkurenční výhodu v reálném ekonomickém prostředí společnosti RS MOTOR s.r.o. měl nákladovou a nebo diferenciací podobu. Podnik byl schopen dodat relativně stejně kvalitní výrobek jako konkurence (Toyota, Škoda) buď se srovnatelnými nebo nižšími náklady, ale rozhodovala především kvalita a spektrum poskytovaných služeb.

4.2.2. Charakteristika makroprostředí RS MOTOR s.r.o.

Pro pojmenování rozhodujících faktorů makroprostředí lze použít akronym PESTEL, který tvoří první písmena těchto názvů :

P – politicko-právní

E – ekonomické

S – sociální

T – technické a technologické

E – environmentální

L – legislativní

Politické a právní faktory

Vnitrostátní i mezinárodní politické dění může výrazně ovlivnit situaci na trhu. Společnost RS MOTOR Příbram, s. r. o. byla samozřejmě povinna dodržovat a respektovat veškeré zákony ČR a jiné právní předpisy v platném znění, dále evropské normy, ale také např. ISO 14001 tedy mezinárodní normu o ochraně životního prostředí.

Ekonomické faktory

Faktory, které zásadně ovlivňují hlavně kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Zohledňují skutečné příjmy obyvatelstva, úroveň cen, výše úspor a výše úvěrů, které byly spotřebitelům poskytnuty. Vznikly příjmové skupiny, které si mohou dovolit luxusní zboží a na druhé straně vznikla příjmová skupina, která měla a má potíže při uspokojování základních životních potřeb. Zpomalený růst světové ekonomiky se negativně odrazil na poklesu poptávky po automobilech. V důsledku přebytku výroby nad poptávkou musely některé značky upustit od samostatné výroby. dealerství. Takřka všechny automobilové značky zvolily velké slevy a zuří konkurenční boj, protože v době krize je pro všechny důležité udržet odbyt za každou cenu. Prodej automobilů negativně ovlivňoval nárůst cen pohonných hmot, který má dlouhodobě vzrůstající tendenci.

Sociální faktory

Tyto člení se na demografické a kulturní faktory.

a) Demografické faktory

Hlavním úkolem demografie je studium základních otázek, které se týkají obyvatelstva jako celku. Smysl těchto studií a jejich využití pro podnik je následující. Lidé tvoří trhy. Nelze použít jen statická data, ale je důležité zaznamenat i charakter změn demografických dat – změny věkové struktury, změny v úrovni vzdělanosti, rozsah migrace. Identifikátory těchto změn jsou porodnost a úmrtnost, přírůstek i úbytek populace, flexibilita pracovní síly, migrace, věková struktura, průměrná délka života, pohlaví, průměrný věk, zdravotní stav, hustota osídlení, etnické složení (pravidla, hodnoty, kultura, jazyk). Markantní změny demografických charakteristik mají zpravidla velice závažné marketingové důsledky. Věkové složení obyvatelstva hraje z dlouhodobého hlediska poměrně významnou roli v poptávce po osobních automobilech. Dle průzkumů nejčastěji vydávají finanční prostředky na pořízení nového vozu lidé ve věku 25 - 44 let a je i příznivé, že toto věkové rozmezí je v populaci nejpočetněji zastoupeno. S navyšujícím věkem se dá očekávat pokles cca 7% za desetiletí věku.

b) Kulturní faktory

Prostředí, ve kterém člověk přijde na svět a žije, a které zprostředkovává poznání základních hodnot, tak jak jsou společností vnímány, ovlivňuje jeho postoje i přirozené chování. Tyto poznatky jsou předávány z generace na generaci. Zahrnují materiální i duchovní prvky. Pro marketing je důležité rozlišovat primární názory a hodnoty lidí, které mají zděděny po rodičích a sekundární, které podléhají změnám. Jedinec si utváří vlastní názor v důsledku přirozeného vývoje a styku s ostatními členy společnosti. Kulturní rozdíly mohou mít výrazný vliv na spotřební chování jednotlivých členů společnosti. Schopnost komunikace tvoří významnou součást kulturního prostředí.

Technické a technologické faktory

V posledních letech se tyto faktory staly jednou z dominantních složek marketingového prostředí. Svoji dynamikou jsou závislé na společnosti jako takové. V přirozeném prostředí by nám technika měla pomáhat ulehčovat život. Je žádoucí vynakládat finanční prostředky na výzkum a vývoj, aby podnik

neztratil kontakt a nezaostával za svými konkurenty. Stále zrychlující se tempo technických a technologických změn neustále odsunuje z trhu produkty, které by mohly ještě dlouho na trhu úspěšně uspokojovat potřeby zákazníků. Proto jsou nutné zásahy státní moci tak, aby nekontrolované použití nových výrobků nemělo negativní vliv na zdraví spotřebitele, nežádoucí dopad na ekologii apod.

Výrobce automobilu značky FORD si byl a je vědom potřeby neustálého technologického vývoje, neboť jen tak může zůstat konkurenceschopnou značkou. Podílel se a v současnosti se stále podílí na společných projektech s ostatními předními světovými výrobci automobilů. S automobilkou Toyota spolupracují při vývoji hybridních pohonů, s dalšími automobilkami na vývoji systému rychlého dobíjení elektromobilů. Tím se snaží zmírnit vliv techniky na životní prostředí.

Environmentální a ekologické faktory

Přírozené prostředí bývá vnímáno jako prostor a soustava zdrojů, které tvoří vstupy do výrobního procesu. Člověk se jich snaží využít, což je v současné době spíše k jeho neprospěchu. Jsou limitovány nedostatkem, rostoucími nároky společnosti na energie a zvyšujícím se nebezpečným dopadem využívání přírodních zdrojů na obyvatelnost planety. Samozřejmě sem patří také geografické a klimatické podmínky, které mohou výrazně ovlivnit spotřebu mnoha druhů spotřebního zboží. Příroda má své zákonitosti, které je třeba respektovat.

Jak již bylo zmíněno, společnost RS MOTOR s. r. o. se řídila platnou legislativou ČR. Od února 2005 např. vstoupila v platnost novela Zákona o odpadech. Ta ukládala výrobcí, v přenesené povinnosti autorizovanému prodejci, aby zajistil majiteli bezplatnou likvidaci jeho už nepoužívaného automobilu. Rovněž servisní činnost podléhala tomuto zákonu, který ukládal ekologickou likvidaci použitých náhradních dílů a provozních náplní. Další povinností, jež ze zákona vyplývaly, bylo i zajištění zpětného odběru a likvidace výrobků, které následně prodejce dodává na trh. Jednalo se například o pneumatiky nebo autobaterie.

Legislativní faktory

Legislativa vytváří podmínky pro podnikání a vydává zákonné normy pro jeho ochranu. Samozřejmostí by měla být také ochrana spotřebitele a zájmů společnosti jako je ochrana zdraví, životního prostředí a vlastnictví.

4.3 SWOT analýza firmy RS MOTOR s.r.o.

Firma RS MOTOR s.r.o. využívala obecně známé přednosti značky FORD. Patřila k nim zejména celosvětová popularita a dobrá pověst značky FORD, která poskytovala záruku kvality vyráběných automobilů a v povědomí zákazníků se dlouhodobě držela. V minulých letech obsazoval FORD v České republice přední příčky v prodejnosti automobilů, k čemuž rovněž přispěl nebývalé široký segment užitkových vozů a také fakt, že jako jeden z prvních výrobců automobilů přijal za své ekologické normy ISO 14001. Vozidla FORD byla a jsou schopna nabídnout výhodu cenové dostupnosti v porovnání s konkurencí v poměru kvality ve všech nabízených třídách.

Obrázek č. 10: Grafické zobrazení - SWOT analýza¹⁷



Podle zdroje: SWOT analýza - teorie. *SWOT analýza v Excelu*. [online]. © Fotis Fotopulos, 2011. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

¹⁷ SWOT analýza - teorie. *SWOT analýza v Excelu*. [online]. © Fotis Fotopulos, 2011. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>

4.3.1. Silné stránky

- známá a prověřená značka s letitou historií
- FORD – jeden z prvních výrobců, který přijal ekologické normy
- dostačující spektrum produktů, silný segment užitkových vozů
- provoz autobazaru a auto půjčovny
- dobré vztahy s dodavateli
- výkup ojetého vozu proti účtem
- zajištění náhradního vozidla
- cenová dostupnost automobilů i náhradních dílů
- osobní přístup k zákazníkovi
- schopnost rychle a pružně reagovat na potřeby zákazníků
- schopnost dostát svým závazkům
- dobrá dopravní dostupnost autosalonu

4.3.2. Slabé stránky

- nedostačující strategické a hlavně finanční řízení podniku
- konzervativní design značky
- rychle stárnoucí vybavení servisu
- nižší úroveň materiálního vybavení autosalonu
- nedostatečná odborná kvalifikace zaměstnanců
- nízká prostorová kapacita servisního zázemí
- chybějící model s hybridním pohonem
- nekvalitní ošetření karoserie nových vozů proti korozi

4.3.3. Příležitosti

- zásadní změna ve finančním řízení podniku a omezení investic
- rozšíření provozní doby autosalonu i autoservisu
- rozšíření prodeje o doplňkový sortiment
- zajištění non-stop odtahové služby pro havarované nebo nepojízdné vozy
- uvádění inovací
- zahájení prodeje čtyřkolek
- spokojenost zákazníků z předešlých let a jejich věrnost značce
- projekt FORD HANDY - nákup vozu za zvýhodněnou cenu pro ZTP občany

- uskladnění sezónních pneu zdarma v případě servisování
- rozšíření prodejní plochy bazaru a dovoz ojetých automobilů ze zahraničí
- dvousměnný provoz lakovny

4.3.4. Hrozby

- zvyšující se konkurenční prostředí v regionu, otevření nových dealerství
- ekonomická a finanční krize a rostoucí nezaměstnanost
- nedostatečné strategické řízení s ohledem na rozvoj ziskových činností
- vysoké úvěrové zatížení a náklady na financování
- nedostatečně využitý potenciál při prodeji ojetých vozů

Tabulka č. 3: Vyhodnocení SWOT analýzy RS MOTOR s.r.o.

	Silné stránky S	Slabé stránky W	
Interní	3,86	-3,72	
	Příležitosti O	Hrozby T	
Externí	3,69	-4,35	

Podle zdroje: vlastní zpracování

Při bodovém hodnocení SWOT analýzy bylo použito jednorozměrné (jednodimenzionální) škálování a to v rozmezí 1 až 5, kde 1 bylo nejlepší ohodnocení a 5 nejhorší ohodnocení. Důležitost jednotlivých faktorů je oklasifikována vahou tak, aby bylo zjevné, které položky jsou zásadní a mají velký vliv na podnik. Silné stránky a příležitosti jsou hodnoceny v kladných číslech, naopak slabé stránky a hrozby v záporných, aby lépe vynikla důležitost jednotlivých faktorů. Závěrečné hodnocení faktoru vyjadřuje pomocí číselné hodnoty, ať už kladné či záporné, což pomůže utvořit si představu, co je pro další rozvoj a prosperitu podniku zásadní.

Konečná bilance SWOT analýzy není pro firmu příliš lichotivá a optimistická. Firma v případě, že chce úspěšně pokračovat v další činnosti, musí urgentně zapracovat na zlepšení situace a to **uplatněním marketingové strategie S - T**, což znamená využít plně silné stránky podniku a eliminovat hrozby. Výhodou by bylo dále udržet nízkou cenu nabízených vozů, což není zcela v kompetenci vedení společnosti, která je závislá na rabatu FMC, ale hlavně rozšířit a zkvalitnit veškeré služby. Je samozřejmé, že nejvyššího zlepšení je možno dosáhnout ve nejsnadněji ovlivnitelném vnitřním prostředí podniku, což je logický závěr, neboť zapracovat je nutné vždy především na sobě. Největší potenciál ke zlepšení celkového výsledku SWOT analýzy představují položky využití stávajícího prodejního potenciálu při prodeji ojetých automobilů (známka -5) a vysoké úvěrové zatížení společnosti, s čímž velmi úzce souvisí finanční řízení podniku, obojí hodnoceno jako významný faktor (známka -4, -5). Je patrná největší nespokojenost a přiřazen je i vysoký podíl důležitosti na slabých

stránkách. Řešením může být koordinovaný důraz na rozvoj ziskových činností s minimálními náklady, stop stav v investicích pořízených na úvěr.

Největší hrozbou platnou pro podnik - dealera, ke kterým patřila i společnost RS MOTOR s.r.o., představovala závislost na jediném výhradním dodavateli. Dominantní postavení nadnárodního automobilového koncernu, který určoval podmínky i důležitou cenovou strategii znesnadňovalo možnost taktického vedení podniku. Omezit vliv importéra na podnik je ale složité a těžko proveditelné.

5. NAVRH STRATEGICKÝCH OPATŘENÍ

Protože závěr, který bezesporu vyplývá ze všech předchozích zjišťovacích marketingových operací znamená, že podnik se dostal do značných finančních obtíží, řešením by bylo přijmout okamžitá opatření ke zvýšení výnosů a snížení nákladů. Pokud by firma chtěla dále vytrvat v činnosti, je nezbytně nutné razantně snížit vliv a závislost na FMC a omezení investic s malou nebo nulovou návratností tak, aby se podnik vyhnul konkursu nebo likvidaci.

Stav podniku v posuzovaném období je kritický zejména z důvodu předluženosti podniku. Tzv. dluhová spirála, ve které se podnik nacházel, byla zapříčiněna špatným zhodnocením budoucí možnosti splácat poskytnuté úvěry. Společnost přestala být schopna splácat své dluhy věřitelům a to vedlo k dalším závazkům formou čerpání překlenovacích úvěrů a dalších finančně riskantních operací, navyšování penále a úroků z prodlení. Celková částka i s úroky narůstala geometrickou řadou.

Navrhovaná opatření vycházejí z toho, že v dané situaci se firma mohla vymanit z tíživé situace bez použití dalšího vypůjčeného kapitálu, pouze s tím, co má k dispozici, vyšším využitím svých kapacit, snížením výdajů, aktivnějším zapojením lépe motivovaných zaměstnanců a postupným rozšiřováním placených služeb. Tohoto stavu lze docílit snížením cen za servisní činnost, což by přilákalo větší množství méně majetných automobilistů a rozšíření pracovního zaměření na další nejčastěji provozované typy vozidel (např. ŠKODA, VW). Takto by se dala zvýšit konkurenceschopnost firmy v porovnání s menšími tzv. garážovými opravami, zabývajícími se stejným předmětem činnosti, tj. opravami motorových vozidel.

Dalším opatřením mohlo být rozšíření produktového portfolia. Např. na českém trhu roste obliba čtyřkolek a v regionu se nenachází žádný obchodník s tímto artiklem. Pro společnost by nepředstavovalo žádné další náklady na zahájení prodeje čtyřkolek, a zisk z jejich prodeje by zajistil alespoň částečně další přísun financí.

Strategicky výhodným krokem by bylo zaměřit se více na prodej ojetých vozů. Doporučením je uzavřít smlouvy s dalšími dealery, kteří budou pro firmu prodávat ojeté vozy v dalších okresech nebo krajích a kteří budou odměňováni výhradně z části marže za jimi prodaná vozidla. Je potřeba vyčlenit odborně

způsobilého pracovníka z řad stávajících zaměstnanců, který by se zabýval výhradně nákupem bazarových vozů a to i v zahraničí, kde se ceny pohybují v nižší cenové relaci a je tak možnost vyššího zisku při nízkých nákladech.

Vhodným prostředkem k dosažení dalšího zisku s minimálními náklady je zahájit dvousměnný provoz lakovny a nabídnout její služby i dalším subjektům. V okrese je nedostatek profesionálních lakoven a uplatnění by bylo velké.

V posuzovaném období nebylo možné očekávat navýšení prodeje nových automobilů, naopak do popředí se dostal prodej ojetých vozů, který výrazně převyšoval nad prodejem automobilů nových. To mělo logicky vyústit v novou prodejní strategii firmy a změnit orientaci na prodej ojetin, čímž by se firma začala osamostatňovat. Importér vozidel FMC, na kterého byla firma napojena, kompenzoval snížení poptávky po jím dovážených automobilech rozšiřováním dealerské sítě, čímž zvýšil konkurenční prostředí pro pilotní dealery. Tlak ze strany FMC na pořízení kvalitního, ale nákladného vybavení servisu, vytvářel spolu se shora uvedenými důvody při vypjaté ekonomické situaci napětí. Možným řešením je postupné, ale razantní omezování závislosti na FMC cestou rozšiřování působení firmy mimo úzce specializovanou oblast o další nezávislé podnikatelské činnosti.

Provedením důkladného ekonomického auditu všech aktivit RS MOTOR s.r.o. s hlavním zaměřením na určení jejich skutečných nákladů a výnosů by bylo možné stanovit priority rozvoje s tím, že činnosti s vyššími výnosy by byly upřednostňovány na úkor činností s nižšími výnosy a bylo by využito maximum stávajících kapacit.

Personálním auditem bylo možné posoudit přínos jednotlivých zaměstnanců pro ekonomické výnosy společnosti, Firemní strategie při řízení lidských zdrojů je velice podstatná věc pro správné nasměrování společnosti. Strategii je nutné vytvořit na základě vize. Stanovení hodnot a priorit společnosti může u zaměstnanců vytvořit pocit, že jejich práce je smysluplná a pokud budou dodržovat základní kodex společnosti, pomáhají tím nejenom sobě, ale i firmě samotné. Na základě provedených šetření bylo vhodné rapidně zredukovat bonusy poskytované zaměstnancům (firemní vozidla) a přehodnocení mezd. V uvedené nepříznivé situaci se úspory měly dotknout i redukce výdajů firemního zisku ve prospěch majitelů.

Nezbytné je zvážit nutnost jakýchkoliv dalších investic s výjimkou těch, které přinesou skutečné zisky (jako např.: diagnostické přístroje pro opravárenství apod.), omezit výdaje na služby zbytného charakteru (např. poradenské služby).

6. NÁVRH TAKTICKÝCH OPATŘENÍ

Následující text se bude věnovat simulaci možných taktických návrhů, které firma mohla realizovat a zajistit si tak dobrou pozici pro udržení se na trhu. Pro návrh bude využit marketingový mix v podobě 7 P.

6.1 Produkt

Modrý ovál značky Ford je jedním z nejznámějších firemních symbolů na světě a od založení firmy Ford Motor Company panem Henry Fordem v roce 1903 se v podvědomí potencionálních i stávajících zákazníků se drží jako jeden z stěžejních výrobců automobilů. V současnosti nabízí FORD automobily pro nespecifikované spektrum zákazníků bez rozdílu a uspokojuje všechny věkové kategorie. Od malého městského vozítka pro dámy a slečny Ford Ka, přes vozidla nižší střední třídy se značkou Ford Focus až po velkoprostorové rodinné MPV Ford Galaxy. Stálíci na trhu jsou užitkové vozy Ford, které jsou v současnosti nabízeny v devíti modelových řadách. Užitková vozidla jsou spolehlivým pomocníkem a partnerem a vysoké oblibě se těší zejména mezi podnikateli a firmami. Ford nabízí svým zákazníkům kvalitní vozidla s dlouhou životností a nízkými provozními náklady. Využívá nových technologií jako je např. inteligentní systém pohonu všech čtyř kol, který rozděluje výkon motoru a brzdou účinnost mezi jednotlivá kola, parkovací systémy s kamerovým systémem, který zobrazuje volný prostor za autem na obrazovce navigačního systému, parkovacího asistenta, který vozidlo v minimálním prostoru zaparkuje sám, ekologickou technologii Start – Stop, která zajišťuje úsporu paliva především při stání na semaforu nebo v koloně a další. Prodejce RS MOTOR s.r.o. je schopen v relativně krátkém čase nabídnout svým zákazníkům veškeré aktuální modely automobilů nabízené výrobcem Ford. Samozřejmostí při koupi nového vozidla je zajištění doplňkových služeb jako je přihlášení vozu na dopravním inspektorátu, zajištění evidenční prohlídky a předprodejněho servisu, sjednání zákonného i havarijního pojištění přímo na prodejně, zajištění financování automobilu prostřednictvím leasingu nebo úvěru s nízkým úrokem. Upřednostňován je samozřejmě FCE Ford Credit Leasing, a.s. patřící do skupiny FMC s výhodnou finanční nabídkou a zprostředkováním leasingu už do dvou pracovních dnů od žádosti. Cílem společnosti RS MOTOR s.r.o. se musí stát

nejen prodej produktu - nového vozu, ale také prodej služby. Snaha poskytnout všem stávajícím i potencionálním zákazníkům kompletní servis a cenově dostupné služby. Hlavní konkurenční výhodou pro společnost je kvalita a rychlost nabízené služby. Je nutné nabídnout zákazníkům kvalitně vyškolené odborníky ve všech sekcích stávající provozovny. To samozřejmě ušetří spoustu času a prostředků, které by se v případě nedostatečné odbornosti zaměstnanců projevily na zvýšení ceny za provedenou opravu. Zkvalitnění služeb autoservisu je prvořadým úkolem. Je důležité, aby podnik obstál v konkurenčním prostředí.

6.2 Cena

Firemní cenovou strategii RS MOTOR s.r.o. může ovlivnit velké množství podnětů. Otázka cenotvorby je závislá na konkrétní pozici dealera vůči importérovi, resp. na výši marže, která je FMC poskytována v závislosti na počtu odebraných vozů a objemu odebraných náhradních dílů. Na straně druhé záleží na subjektivním přístupu k tvorbě ceny u konkrétního modelu v přímé závislosti na možnostech cílové skupiny zákazníků. Nejdůležitější všeobecně platné pravidlo při určování ceny je vytvořit rovnováhu mezi cenovou strategií společnosti a celonárodní cenovou strategií importéra FMC, vyrovnat se konkurenčním nabídkám jiných společností a s pomocí dodatečných slev nebo akcí, zvýhodnit společnost. K tomu mohou přispět kvalitně provedené opravy při záručním i pozáručním servisu a přidaná hodnota služby, kterou podnik nabízí. (zajištění STK, výkup vozů proti účtem, zajištění leasingu, přihlášení nového vozu, kompletní pojištění apod.) Všechny tyto postupy zhodnocují celkovou tržní cenu podniku a měly by pro podnik zabezpečit dostatečné příjmy bez ohledu na vývoj ekonomiky a nestabilního podnikatelského prostředí. Prvořadým cílem k zajištění prosperity podniku je udržet ekonomickou rovnováhu mezi náklady a příjmy, efektivně využívat důležité cenové nástroje (operativní změna ceny, cenové zvýhodnění v podobě zdarma dodávaných zimních pneu včetně disků k nákupu vozidel v zimním období, v letní období klimatizace zdarma).

Cena je jediným prvkem marketingového mixu produkujícím zisk, ostatní součásti produkují pouze náklady. Cena plní celou řadu úloh, proto nevhodně zvolená cena dokáže „pohřbít“ i tu nejlepší službu nebo produkt a naopak. Dobře zvolená cena zvýší prodej i toho výrobku, který by se možná ani neujal. Protože

cena je vyjádřením užitné hodnoty výrobku či služby pro zákazníky, je potřeba aby firma RS MOTOR s.r.o. citlivě zvažila svou cenovou strategii. Za zboží a služby, které jsou kvalitní a více toho nabízí je zákazník ochoten platit víc. Cenu ovlivňuje produkt, propagace, místo prodeje, hodnota pro zákazníka, komunikace a komfort v užívání i nákupu. Nadnárodní koncern FMC je schopen a to nejen v České republice nabídnout vozy Ford za velmi příznivé ceny pro kompletní pokrytí trhu ve všech segmentech. Společnost RS MOTOR s.r.o. sama by měla připravovat pro zákazníky zajímavé akční nabídky a to v závislosti na aktuálním ročním období. Cenové bonusy v podobě příplatkové výbavy zdarma, nabídky výhodného financování společností FCE Ford Credit Leasing, a.s., zprostředkování leasingu bez navýšení, servisních prohlídek a diagnostiky za zvýhodněné ceny, to vše může ovlivnit rozhodnutí kupujícího pro značku Ford. Tvorba ceny pro jednotlivé modely se samozřejmě musí odvíjet od finančních možností tuzemského trhu, kdy finanční experti FMC stále musí mapovat, zkoumat a zohledňovat vývoj všech ekonomických oblastí daného státu a společnost sama musí být schopna přizpůsobit ceny servisních prací a nabízených služeb okolí. Tím je možné se aktivně podílet na vytváření zisku a rozšířit portfolio zákazníků a není třeba se omezovat pouze na majitele vozidel značky Ford.

6.3 Marketingová komunikace

Nejvýznamnější prvek marketingové komunikace pro společnost RS MOTOR s. r. o. je bezesporu osobní prodej. Na tom je potřeba stavět, neboť zaujímá dominantní postavení. Nesmí být ovšem opomíjeny i další důležité nástroje komunikace, jako jsou reklama, podpora prodeje, public relations a sponzoring. V minulosti se ovšem osvědčil osobní kontakt se zákazníkem. Je potřeba, aby se společnost prezentovala účastí na vybraných kulturních a sportovních akcích v regionu a zviditelnila se například sponzoringem neziskových organizací věnujících se handicapovaným spoluobčanům nebo dětem. Aby potenciální i stávající zákazníci byli informováni a motivováni ke koupi auta či využití služeb servisu, je potřeba zvolit adekvátní komunikační mix, např. ve formě inzerce v místních periodických, což by nemělo představovat vysoké náklady v porovnání s možností oslovení široké veřejnosti, ovšem potřeba je počítat s kratší životností jednotlivých inzerátů. Dále by bylo vhodné umístit na

dopravních tepnách na příjezdu do Příbrami billboardy s aktuálně nabízenými novými modely a případně cenovým zvýhodněním. Dobrou volbou bývá uspořádání víkendu otevřených dveří, kde se potenciálním zákazníkům představují nové modely, lákadlem bývá i možnost na slosovatelnou vstupenku vyhrát zapůjčení vozidla s plnou nádrží na dva dny. Zákazník bude mít možnost nahlédnout i do dílenských prostor, kam se obvykle jen těžko dostane. Zájemci mohou absolvovat předváděcí jízdu s poptávaným modelem.

6.4 Distribuce

„Můžete vyrobit lepší pastičku na myši, ale pokud nebude ve správnou dobu na správném místě, nebude k ničemu.“¹⁸

FMC zajišťuje pro Českou republiku výhradní dovoz a distribuci osobních a užitkových automobilů značky Ford. Ford má na území České republiky rozsáhlou obchodní síť autorizovaných partnerů, kteří zajišťují veškeré prodejní, servisní a finanční služby. Autorizovaných prodejců vozů Ford je v České republice více než padesát a jejich počet se dále zvyšuje. RS MOTOR s.r.o. je jedním z prvních autorizovaných prodejců a servisních partnerů pro vozy Ford, může nabídnout zákazníkům možnost výběru již vyrobeného vozu, ale i možnost zvolit si přesné parametry dle vlastního výběru. V takovém případě se pak distribuce může prodloužit až na tři měsíce. Velký zájem je o prodej předváděcích modelů za zvýhodněnou cenu anebo vozů ze skladových zásob, které se neprodaly. Tehdy se zákazníkovi nabízí možnost odjet přímo z autosalonu novým vozem a distribuční cesta je tak nulová.

Americký výrobce Ford začal své automobily a náhradní díly dopravovat vlakem i lodí ze všech výrobních míst, čímž se snaží snížit negativní dopad distribuce na životní prostředí a zároveň ulehčit přetíženým dopravním komunikacím v Evropě. Tato pozitivní aktivita FMC dokazuje, že efektivní logistika může mít výrazný přínos pro kvalitu životního prostředí.

¹⁸ McCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80- 85605-29-5. s. 285.

6.5 Lidé

Lidé tvoří velmi důležitý článek při poskytování služby. Kategorizace tohoto faktoru, ovlivňující výraznou měrou úspěch podniku, zahrnuje tři skupiny: zaměstnance, ti se dělí na kontaktní a pomocné, zákazníky a referenční trh.

Všechny činnosti vyvíjené firmou RS MOTOR s.r.o. vyžadovaly aktivní účast zaměstnanců při procesu poskytování služby. Příkými nebo-li kontaktními pracovníky, kteří byli v první linii, byli zejména prodejci nových vozidel, na jejichž úspěchu přímo závisel zisk společnosti. Jejich vystupování, působení na zákazníka a empatie, ovlivňovalo kvalitu poskytované služby a možnosti dalšího působení. Neméně důležitou součástí bylo servisní oddělení a příjem oprav. Tam opět docházelo k přímému kontaktu se zákazníkem a dotvářel se celkový obraz o společnosti. Ke kvalitnímu hodnocení ze strany zákazníka a umocnění jeho pozitivního dojmu přispíval i jednotný oděv s firemním logem.

Pomocní zaměstnanci, což byli pracovníci na jednotlivých dílenských provozech, mechanická dílna, klempírna, lakovna a myčka sice do přímého kontaktu se zákazníky přicházeli minimálně a nebo vůbec, ale jejich kvalitně a profesionálně odvedená práce měla velký vliv na spokojenost zákazníků.

Další kategorii tvořili zákazníci, kteří se svou účastí stávali spolu producenty služby. Přítomnost zákazníka při poskytování služby, což byl buď prodej vozu či náhradních dílů nebo poskytnutí služby ve formě servisního zásahu byla nezbytná a tak všechny činnosti přímo ovlivňovaly dojem a spokojenost zákazníka jako příjemce a majitele služby.

Tímto prostředkem byl ovlivněn další stupeň kategorizace a to referenční trh. Zákazníci, jejich rodiny a přátelé, známí, kteří pomocí ústní reklamy pomáhali vytvářet image firmy, produktů a poskytovaných služeb, neboť jak je všeobecně uznávaným pravidlem a mottem, největším zdrojem poučení pro podnik je nejméně spokojený zákazník!

6.6 Materiální prostředí

Z důvodu, že podstata služeb je nehmotná, je potřeba, aby organizace dotvořila materiální prostředí služby, které zanechá první dojmy a pocity. Jsou to ty, které získá zákazník už při vstupu do prostoru firmy, při jejím vyhledání např. na internetu, či formou katalogu s nabízenými výrobky. Jak firma nabízenou

službu prezentuje, odráží se dokonale v pozitivním případně negativním očekáváním potencionálních zákazníků.

Základní materiální prostředí společnosti RS MOTOR s.r.o. se samozřejmě postupem času měnilo a zlepšovalo. Z původního trochu stísněného showroomu pro dva nové vozy, společnost ztrojnásobila prezentační prostory, vybavila je moderním nábytkem a rozdělila vstupní prostory na několik klientských zón, tak aby se zákazníci vzájemně nerušili a nepřekřikovali. Potencionální kupec tak měl možnost v klidném prostředí zvážit nákup nového vozu, oddělen byl příjem oprav a taktéž prostor pro předání nového vozu v případě nepřízně počasí uvnitř budovy. Celý vestibul, kde se odehrával hlavní proces prodeje samotné služby byl z 50 % prosklený, skleněné plochy sloužily rovněž jako výkladní skříně k předvádění nových modelů a prostor cca 300 m² tak působil velice vzdušně a otevřeně. Navozoval příjemné pocity a světlé ladění interiéru rovněž potlačovalo negativní emoce.

Dalším bodem materiálního prostředí firmy RS MOTOR s.r.o. byly vhodně a umělecky zpracované prospekty s nabízenými vozy, které hromadně produkovala a dealery zásobovala FMC, dále si pak společnost nechala zpracovat vlastní reklamní materiály, které byly opatřeny firemním logem, které bylo použito i na dalších materiálech společnosti. V neposlední řadě firma investovala nemalou částku do internetové prezentace a nechala si zhotovit firemní webové stránky u profesionální agentury.

6.7 Procesy

Tento nástroj bývá obvykle spojován s dalším nástrojem marketingového mixu a to materiálním prostředím. Nejinak tomu bylo i v případě firmy RS MOTOR s.r.o. Společnost poskytovala služby na střední úrovni, tzv. zakázkové. Jednalo se o služby se střední mírou přizpůsobivosti a kontaktu se zákazníkem. Aby bylo možné poskytovat zcela profesionální služby na vysoké úrovni a nedocházelo k pochybení vinou nedostatečné odborné kvalifikace zaměstnanců, bylo potřeba investovat do moderních diagnostických přístrojů a rovněž zajistit proškolení zaměstnanců na tyto technologické postupy.

ZÁVĚR

Cílem této BP bylo provést analýzu rodinného podniku, který vydržel šestnáct let úspěšně fungovat a přinášet svým majitelům prosperitu a zisk. Bohužel vinou ne zcela správných obchodních a marketingových rozhodnutí cílených pouze na krátkodobý prospěch, došlo k zadlužení podniku a to takovou měrou, že nebylo jiné východisko, než volba mezi likvidací nebo prodejem podniku. V konečném výsledku to znamenalo konec společného snažení dvou generací a odkaz pro budoucí pokolení se rozplynul v nenávratnu. Uvážnutí společnosti v dluhové spirále bylo zřejmě důsledkem rozpadu rodiny následovníků, kdy se chybějící strážlivější a opatrnější pohled ze strany manželky projevil především v nerentabilních investicích s nízkou návratností a vysokou měrou úrokového zatížení.

Bakalářská práce se zabývala detailní situační analýzou firmy se záměrem posoudit, jaké byly nejdůležitější příčiny zániku rodinné firmy. Na základě této analýzy byla provedena simulace možných opatření pro zachování firmy na trhu.

Návrh marketingové strategie a taktických opatření nevyžadoval finanční zatížení, nýbrž odbornost a schopnost aplikovat poznatky marketingového řízení firmy a chuť tyto kroky uskutečnit. Na základě zhodnocení marketingového průzkumu se lze domnívat, že eliminací méně efektivních investic, snížením nákladů a aplikací inovací by společnost byla schopna udržet si výsadní postavení na tuzemském trhu a zajistit si zisky i v budoucnu.

Pro společnost RS MOTOR s.r.o. už tato práce nebude mít přímý přínos, doufám však, že bude užitečnou informací a poskytne poučení pro jiné podnikatele a rodinné firmy, které působí nebo začínají působit na českém trhu. Bakalářská práce může poskytnout vodítko, čeho se v podnikání vyvarovat, jak efektivně dosáhnout vyšších zisků a prosperity. Rád bych popřál všem začínajícím i stávajícím podnikatelům mnoho zdaru v jejich činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BRYCHTA, I. *Podnikání rodinných příslušníků 2005 – 2006*. Praha: ASPI, 2005. 338 s. ISBN 80-7357-119-6.
- HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: VŠERS, 2012. 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M. *Inovace v malém a středním podnikání*. Praha: Computer Press, 2005, 173s. ISBN 80-251-0853-8.
- HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Praha: Computer Press, 2008. 168 s. ISBN 978-/0251-1843-6.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- KLEIN, S. *Familienunternehmen*. 2.vyd. Weisbaden: Gabler Verlag. 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7.
- McCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80 - 85605-29-5.
- KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 788. ISBN 978-80-247-1359-5.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] FINAREA CZ, společnost PubliCaRes s.r.o. *Historie obchodu*. [online]. Copyright © 2012 – 2013 PubliCaRes, s.r.o. [cit. 2014- 01-21]. Dostupné z WWW: <http://www.finarea.cz/ekonomicke-jevy/41-historie-obchodu-cast-1-3/>
- [2] LOUWMAN MOTOR PŘÍBRAM s.r.o. *Ford Louwman s.r.o.* [online]. © CZI 2013, created by CZI, s.r.o. Powered by web Magazine. [cit. 2014-01-1].

Dostupné z WWW:<http://www.firmy.cz/detail/2393723-louwman-motor-pribram-dubno.html>

[3] Výpis údajů k ochranné známce Ford RS MOTOR Příbram - Benešov byl pořízen dne 23.11.2011 01:20. *Ford RS MOTOR Příbram – Benešov*. [online]. Zdroj ÚPV-ČR. Číslo spisu 424127. [cit. 2014-01-21]. Dostupné z WWW: <http://oz.kurzy.cz/rs-motor-sro/ford-rs-motor-pribram-benesov-pz424127u.htm>

SEZNAM OSTATNÍCH ZDROJŮ

Kromě výše uvedených zdrojů byly při zpracování BP využity následující materiály:

- interní materiály společnosti RS MOTOR s.r.o.
- účetní závěrky pro rok 2006, 2007, 2008
- rozhovor s majitelem firmy a jedním ze spoluzakladatelů zakladatelů společnosti RS MOTOR s.r.o.
- rozhovor a podklady od účetní společnosti v rozhodném období
- rozhovor s právním zástupcem společnosti

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Bostonská matice RS MOTOR, s.r.o.

Tabulka č. 2: Bodové zhodnocení SWOT analýzy

Tabulka č. 3: Vyhodnocení SWOT analýzy RS MOTOR s.r.o.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Právní forma rodinných podniků ve vztahu k velikosti obrátu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Stadia zahájení podnikatelské činnosti, režimy financování

Obrázek č. 2: Model F-PEC

- Obrázek č. 3: 4P marketingový mix
- Obrázek č. 4: 7P marketingový mix
- Obrázek č. 5: Grafické znázornění BCG matice
- Obrázek č. 6: Grafické znázornění Porterova modelu
- Obrázek č. 7: Současná podoba původní budovy firmy RS MOTOR s.r.o.
- Obrázek č. 8: Organogram firmy RS Motor s.r.o.
- Obrázek č. 9: Logo společnosti RS MOTOR s.r.o.
- Obrázek č. 10: Grafické zobrazení - SWOT analýza

SEZNAM ZKRATEK

BP – bakalářská práce

FMC – Ford Motor Company

RF – rodinná firma

PF – podnikatelská firma

např. – na příklad

4P – marketingový mix 4 P

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

tzv. – tak zvaná

apod. – a podobně

BCG – Boston Consulting Group

tj. – to jest

p.a. – per annum, ročně

resp. – respektive