



# **BAKALÁRSKA PRÁCA**

Analýza trhu z pohľadu spoločnosti CarTec Group, a.s.

Market analysis with respect to CarTec Group, a.s.

## **ŠTÚDIJNÝ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **ŠTÚDIJNÝ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDÚCI PRÁCE**

doc. Ing. Vít Pošta, Ph.D.

LUČKOVÁ

MARTINA

**2019**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Lučková	Jméno:	Martina	Osobní číslo:	409777
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Analýza trhu z pohledu společnosti CarTec Group, s.r.o.

Název bakalářské práce anglicky:  
Market analysis with respect to CarTec Group, s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

CÍL : Cieľom bakalárskej práce je analyzovať český trh zameraný na prémiovú značku automobilov z pohľadu spoločnosti CarTec Group, s.r.o.  
PŘÍNOS : Prínosom práce je navrhnúť opatrenia, ktoré by dokázali posiliť tržné postavenie.  
OSNOVA : 1. Úvod; 2. Teoretická časť - strategická analýza trhu, analýza konkurencie; 3. Praktická časť - geografické členenie, administratívne členenie, ekonomika, český automobilový trh, predstavenie spoločnosti CarTec Group, s.r.o konkurenčné dealerstvá na českom trhu, zhrnutie výsledkov analýzy, návrh doporučení na zmeny a opatrenia ; 4. Závěr

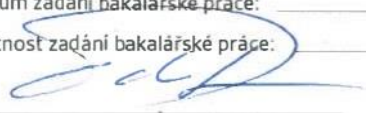

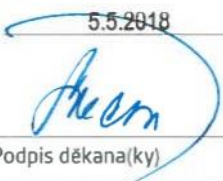
Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha : Grada, 2013.  
KOTLER, Philip. Marketing management - analýza, plánování, využití, kontrola. Praha : Grada, 1998.  
BALŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1.vyd. Praha : Grada, 2007.  
PŘÍBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. 1.vyd. Praha : Grada, 1996.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
doc. Ing. Vít Pošta, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
Ing. Daniel Harant

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

 Podpis vedoucí(ho) práce       Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry       Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

16-03-2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

LUČKOVÁ, Martina. *Analýza trhu z pohľadu spoločnosti CarTec Group, a.s.*. Praha: ČVUT 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prehlásenie

Prehlasujem, že som svoju bakalársku prácu vypracovala samostatne. Ďalej prehlasujem, že som všetky použité zdroje správne a úplne citovala a uvádzam ich v priloženom zozname použitej literatúry.

Nemám závažný dôvod proti sprístupňovaniu tejto záverečnej práce v súlade so zákonom č. 121/2000 Sb., o práve autorskom, o právach súvisiacich s právom autorským a o zmene niektorých zákonov (autorský zákon) v platnom znení.

V Prahe dňa: 22. 08. 2019

Podpis:

## **Podákovanie**

Týmto by som chcela poďakovať môjmu vedúcemu bakalárskej práce, doc. Ing. Vít Pošta, Ph.D., za trpezlivosť a priateľský prístup. Moja vďaka patrí tiež spoločnosti CarTec Group a.s., primárne Ing. Daniel Harant, za informácie, ktoré boli pri tvorbe tejto práce veľmi nápomocné. Súčasne ďakujem mojej rodine za podporu počas celého štúdia.

# Abstrakt

Táto bakalárska práca je zameraná na analýzu trhu z pohľadu spoločnosti CarTec Group, a.s., ktorá v rámci automobilového priemyslu pôsobí v oblasti predaja a služieb. Práca je rozdelená na dve časti, a to teoretickú a praktickú. Prvá polovica je zameraná na teóriu a základné znalosti nevyhnutné pre spracovanie praktickej časti práce. Úlohou teoretickej časti je objasniť systém analyzovania vonkajšieho prostredia a popísať spôsob, akým by jednotlivé faktory mohli ovplyvniť firmu a jej rozhodovanie. V druhej polovici práce je tento teoretický základ aplikovaný na konkrétnu spoločnosť. Úvod praktickej časti patrí stručnému predstaveniu spoločnosti, po ktorom nasledujú jednotlivé analýzy externého prostredia.

## Kľúčové slová

Analýza prostredia spoločnosti, makroprostredie, mikroprostredie, SLEPTE analýza, SWOT analýza, Porterova analýza piatich konkurenčných síl

# Abstract

The bachelors thesis is focused on market analysis from the perspective of CarTec Group a.s. which operates in automotive industry primary in the area of sales and services. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical part. The first part is focused on the theory and essential knowledge necessary for the other – practical part of thesis. The role of theoretical part is to clarify the system of external environment analysis and describes how factors may influence the company and its decision-making. In the second part of the thesis there is theoretical basis applied on a specific company. The introduction of the practical part belongs to a brief presentation of the company followed by individual analyses of the external environment.

## Key words

Analysis of the market environment, macro-environment, micro-environment, SLEPTE analysis, SWOT analysis, Porter's five forces analysis

# Obsah

Úvod .....	5
<b>1 ANALÝZA PROSTREDIA SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Makroprostredie.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Demografické prostredie.....	8
1.1.2 Ekonomické prostredie .....	10
1.1.3 Prírodné prostredie .....	11
1.1.4 Technologické prostredie.....	12
1.1.5 Politické prostredie .....	13
1.1.6 Kultúrne prostredie .....	14
1.1.7 SLEPTE analýza makroprostredia .....	15
<b>1.2 Mikroprostredie .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Verejnosť .....	17
1.2.2 Zákazníci .....	18
1.2.3 Sprostredkovatelia .....	20
1.2.4 Dodávatelia.....	21
1.2.5 Konkurencia.....	21
1.2.6 Spoločnosť.....	22
<b>2 PORTFÓLIO SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Základná charakteristika spoločnosti .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 História a súčasná činnosť spoločnosti.....</b>	<b>24</b>
<b>3 ANALÝZA MAKROPROSTREDIA SPOLOČNOSTI CARTEC GROUP A.S. ....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Spoločenské faktory.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Legislatívne faktory.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Ekonomické faktory .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 Politické faktory.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Technologické faktory .....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 Ekologické faktory .....</b>	<b>35</b>
<b>3.7 Zhrnutie makroanalýzy .....</b>	<b>37</b>
<b>4 ANALÝZA MIKROPROSTREDIA SPOLOČNOSTI CARTEC GROUP A.S. ....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Analýza odvetvia a vymedzenie trhu .....</b>	<b>38</b>



4.1.1	Vozový park v Českej republike .....	38
4.1.2	Registrácia nových a ojazdených osobných automobilov v ČR .....	39
4.1.3	Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa krajov .....	41
4.1.4	Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa značky .....	41
4.1.5	Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa triedy .....	43
4.1.6	Registrácia nových BMW v ČR podľa rady.....	44
<b>4.2</b>	<b>Porterova analýza piatich síl.....</b>	<b>46</b>
4.2.1	Rivalita spoločností pôsobiacich na trhu – existujúca konkurencia .....	46
4.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentov – potencionálna konkurencia.....	49
4.2.3	Hrozba substitútov .....	49
4.2.4	Vyjednávacia sila zákazníkov .....	50
4.2.5	Vyjednávacia sila dodávateľov .....	50
<b>5</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>51</b>
5.1	<b>Strengths – Silné stránky .....</b>	<b>51</b>
5.2	<b>Weaknesses – Slabé stránky.....</b>	<b>52</b>
5.3	<b>Opportunities – Príležitosti.....</b>	<b>53</b>
5.4	<b>Threats – Hrozby.....</b>	<b>54</b>
	<b>Záver .....</b>	<b>56</b>
	<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>57</b>
	<b>Odborná literatúra.....</b>	<b>57</b>
	<b>Internetové zdroje .....</b>	<b>57</b>
	<b>Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek .....</b>	<b>59</b>
	<b>Zoznam obrázkov.....</b>	<b>59</b>
	<b>Zoznam grafov .....</b>	<b>59</b>
	<b>Zoznam tabuliek .....</b>	<b>59</b>
	<b>Zoznam príloh.....</b>	<b>60</b>
	<b>Prílohy.....</b>	<b>61</b>

# Úvod

Táto bakalárska práca s názvom „*Analýza trhu z pohľadu spoločnosti CarTec Group, a.s.*“ má za cieľ rozanalyzovať prostredie, v ktorom sa spoločnosť nachádza. Smeruje ku vytvoreniu komplexného pohľadu na aktuálnu situáciu trhu a na základe zistených údajov vyhodnocuje možnosti a príležitosti budúceho rastu spoločnosti. K vytvoreniu celkovej analýzy sú využívané niektoré z najpoužívanejších metód analyzovania zameraných na určitú časť trhu. Pri výbere jednotlivých čiastočných analýz bol dôraz kladený na to, aby analyzovanie prostredia pokrylo všetky dôležité časti okolitého prostredia firmy, a taktiež aby zahŕňalo tie najpodstatnejšie faktory, ktoré majú na rozhodovanie spoločnosti najväčší vplyv.

Prvá teoretická časť je venovaná popisu najdôležitejších vedomostí nevyhnutných pre analyzovanie prostredia konkrétnej spoločnosti v praktickej časti. V úvode prvej polovice práce je stručne definované, čo sa rozumie pod prostredím spoločnosti. Následne je toto prostredie rozdelené do dvoch základných celkov, ktorými sú makroprostredie a mikroprostredie. Toto všeobecne používané členenie roztrieduje vonkajšie faktory na skupinu tých spoločností neovplyvniteľných a tých, ktoré firma ovplyvníť vie. V rámci makroprostredia a jeho šiestich podskupín je pri každej z nich podrobnejší popis oblasti, ktorej sa daná podskupina týka. Taktiež sú uvedené najvýraznejšie trendy ovplyvňujúce trh, na ktorom spoločnosť CarTec Group a.s. pôsobí. V závere tohto celku je definovaná SLEPTE analýza. Keďže skúmanie makroprostredia pomocou SLEPTE analýzy je veľmi rozsiahle, bola vytvorená tabuľka vybraných faktorov, u ktorých je predpokladaný ich najvýraznejší vplyv na firmu. Pre druhý celok - mikroprostredie je použitá obdobná štruktúra spracovania. Opäť sú definované jednotlivé hybné sily a tiež je popísaný ich vplyv na spoločnosť.

Druhá praktická časť bakalárskej práce s využitím teoretických poznatkov analyzuje český trh z pohľadu spoločnosti CarTec Group a.s. Keďže sa spoločnosť pohybuje v oblasti automobilového priemyslu a jej činnosťou je predaj automobilov BMW a s ním spojené služby, celé analyzovanie prostredia je zamerané predovšetkým na marketing spoločnosti a jej postavenie na trhu.

# TEORETICKÁ ČASŤ

# 1 ANALÝZA PROSTREDIA SPOLOČNOSTI

Vonkajšie marketingové prostredie spoločnosti je všetko, čo spoločnosť obklopuje. Toto prostredie pozostáva z mnohých subjektov, ktoré sú vzájomne rôzne prepojené. Samostatne alebo aj ako celok ovplyvňujú spoločnosť pri jej rozhodovaní o pôsobení na trhu. Externé prostredie je značne dynamické a teda aj premenlivé v čase. Práve táto vlastnosť vonkajšieho prostredia prináša pre spoločnosti neistotu v rozhodovaní. Zatiaľ čo pomalé zmeny je možné predvídať, tie rýchle sú takmer nepredvídateľné. Jednotlivé zmeny prostredia môžu mať na spoločnosť pozitívny alebo negatívny dopad. Z tohto dôvodu sa spoločnosti usilujú o pravidelné a čo najdôkladnejšie analyzovanie vonkajšieho prostredia. Snažia sa čím najskôr zaznamenať zmeny v prostredí, aby mohli navrhnúť tie najvhodnejšie varianty ako sa zmenám prispôbiť. (Kozel, 2006, s. 14-16)

Analýza prostredia spoločnosti slúži na posúdenie vplyvov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť aktuálnych aj budúcich plánov spoločnosti. Hlavným cieľom analýzy je nájsť pravdepodobne trendy externého prostredia, rozdeliť trh na jednotlivých jeho účastníkov a postupne ich analyzovať. Systematickým zmapovaním a následným vyhodnotením všetkých dôležitých faktorov, ktoré ovplyvňujú spoločnosť a budú pôsobiť na jej rozhodovanie, možno nájsť príležitosti alebo hrozby firmy. Pri analyzovaní externého prostredia firmy sa odporúča realizovať celkovú strategickú analýzu pomocou sústavy menších analýz. Vďaka tejto kombinácii čiastočných analýz je pokrytá celá oblasť dôležitých faktorov, ktoré sú pre spoločnosť v rámci marketingovej analýzy smerodajné. (Kozel, 2006, s. 14-16)

Vonkajšie prostredie spoločnosti možno rozdeliť na dva podprostredia, a to:

- **Makroprostredie**
- **Mikroprostredie**

## 1.1 Makroprostredie

Makroprostredie je premenlivé a neustále sa vyvíjajúce vonkajšie prostredie spoločnosti. Vývoj a zmeny tohto prostredia sú vyvolávané pôsobením určitých faktorov. Každá spoločnosť je ovplyvňovaná svojim vonkajším prostredím a teda faktormi, ktoré priamo alebo nepriamo pôsobia na jej aktivitu. Vytvárajú nové príležitosti ale taktiež predstavujú možné hrozby. Na vonkajšie faktory nemá spoločnosť žiaden vplyv, preto jej dôležitou úlohou je analyzovanie makroprostredia s cieľom aktívne reagovať na zmeny, a tým ovplyvniť svoje rozhodovanie a smer svojho vývoja.

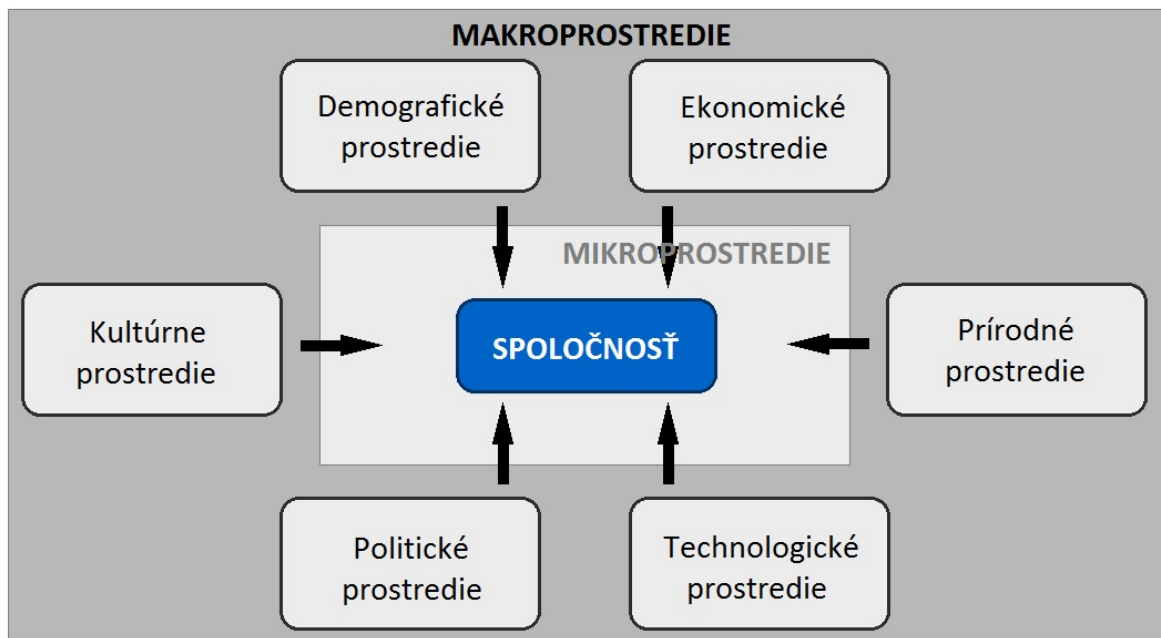
Okrem skúmania súčasného stavu vonkajšieho prostredia sa spoločnosť usiluje odhadnúť aj jeho budúci vývoj. Práve vďaka predpokladu budúceho vývoja by bolo možné s dostatočným predstihom pripraviť spoločnosť na potencionálne úspechy alebo by mohla predísť rizikám a tým aj neúspechom. Avšak táto úloha nie je vôbec jednoduchá. Faktory sú v značnej miere nekontrolovateľné a veľmi obtiažne predvídateľné. Čo ale možno v rámci makroprostredia dobre pozorovať sú niektoré výrazné trendy. V publikácii Marketing a Management je trend definovaný ako: „*Charakteristický smer alebo postupnosť vývoja udalostí, ktorý sa vyznačuje dlhodobou tendenciou.*“ (Kotler,

1998, s. 141) Dá sa teda povedať, že i napriek premenlivosti faktorov sú výrazne trendy akosi hlavnou líniou, ktorá určuje aktuálny stav makroprostredia a bude pravdepodobne určovať aj stav budúci.

Makroprostredie sa obvykle rozdeľuje do šiestich skupín podľa typu faktorov, ktoré v jednotlivých skupinách pôsobia. Sú to: (Kotler, 2007, s. 138)

- Demografické prostredie
- Ekonomické prostredie
- Prírodné prostredie
- Technologické prostredie
- Politické prostredie
- Kultúrne prostredie

Obrázok 01: Rozdelenie makroprostredia



Zdroj: Kotler, 2007, s. 138; vlastné spracovanie

I napriek rozdeleniu do týchto šiestich samostatných skupín, jednotlivé časti makroprostredia sú vzájomne prepojené a práve ich súčinnosť vytvára nové príležitosti a hrozby pre spoločnosť. (Kotler a Keller, 2007, s. 117)

### 1.1.1 Demografické prostredie

Dôležitosť skúmania demografického prostredia spočíva v hlavnej demografickej sile, ktorou je populácia a práve tá tvorí trhy. Štúdium sa zaoberá množstvom otázok týkajúcich sa obyvateľstva, ako je veľkosť populácie a populačný rast, hustota osídlenia územia a rozmiestnenie obyvateľov na území, pozornosť je venovaná aj vekovej štruktúre populácie, pohlaviu ľudí, rase a etnickému zloženiu, je mapovaná vzdelanosť a zamestnanosť obyvateľstva a taktiež sú skúmané domácnosti a ich

zvyky. Na základe monitorovania obyvateľstva možno predvídať budúci vývoj populácie, a teda aj budúci vývoj trhu. (Kotler a Keller, 2007, s. 117)

V globálnom demografickom prostredí sa vyskytuje štvorica najvýraznejších trendov, a to:

- **Rast svetovej populácie** má výbušný charakter. Počet obyvateľov rastie geometrickým radom a to najmä v menej rozvinutých zemiach. S touto populačnou explóziou je spojené aj stále rýchlejšie miznutie zdrojov a pravdepodobnosť ich úplného vyčerpania. Práve kvôli tejto situácii, ktorá by časom mohla byť kritická, je trend rastu dôkladne sledovaný a hľadajú sa opatrenia na jeho spomalenie.

Na spoločnosť má populačný rast veľký vplyv. So zvyšujúcim sa počtom obyvateľov rastú aj potreby. Ak sú tieto potreby kryté dostatočnou kúpnou silou, môžu vytvárať väčšie trhy. To pre spoločnosť predstavuje potenciál budúceho rastu. Na druhej strane čím stúpa počet obyvateľov, tým narastá aj potreba využívania zdrojov, ktoré ale nie sú bezodné. Čerpanie zdrojov na hranici ich limitu môže spôsobiť prudké stúpanie výrobných nákladov a tým aj výrazný pokles zisku pre spoločnosť. (Kotler, 2007, s. 135,138 a 140)

- **Veková štruktúra populácie** je v jednotlivých štátoch odlišná, možno však sledovať globálny trend starnutia populácie. Je zapríčinený vyššou priemernou dĺžkou života a poklesom pôrodnosti. Klesajúca reprodukčná miera pôrodnosti je výrazná najmä v rozvinutých zemiach s vysokým hrubým národným produktom. Príčinou tohto efektu je snaha obyvateľstva zvýšiť svoju životnú úroveň a taktiež je tento efekt spojený so zmenou postavenia žien v spoločnosti.

Pri skúmaní populačného vekového mixu sa obyvateľstvo rozdeľuje do niekoľkých skupín. Práve tie najpočetnejšie vekové skupiny majú pre spoločnosť najväčší potenciál. Snahou spoločnosti je preto identifikovať tieto skupiny na cieľových trhoch a zamerať pozornosť primárne na ne a na ich špecifické potreby a preferencie. Je však potrebné podotknúť, že orientácia len na jednu zo skupín nemusí byť vždy výhrou a spoločnosť by mala svoju pozornosť venovať aj ďalším generáciám. (Kotler, 2007, s. 140-143)

- **Vzdelanosť populácie** má v globálnej mierke rastúci charakter, avšak pri skúmaní vzdelania obyvateľstva jednotlivých štátov je percentuálny pomer výrazne odlišný. Je to zapríčinené rozdielmi vo vyspelosti týchto krajín. Zatiaľ čo vo vyspelých krajinách je počet vzdelaných ľudí a úroveň vzdelania vysoká, v tých menej vyspelých je množstvo obyvateľov nevzdelaných alebo len so základným vzdelaním. Postupne sa ale i v zaostalejších štátoch začína dbať na vzdelanie obyvateľstva.

So vzdelanosťou populácie rastie aj dopyt po kvalitnom tovare alebo službách. Pre spoločnosť je tento trend príležitosťou zvýšiť svoju aktivitu na trhu. (Kotler, 1998, s. 146)

- **Typy domácností** sú v súčasnosti veľmi rôznorodé. Štandardná predstava rodiny, pozostávajúcej z matky, otca a detí, sa postupne vytráca. Ľudia sa berú neskôr a majú menej detí, stúpa počet rozvodov alebo manželia žijú oddelene. Niektoré manželské páry sú bezdetné a deti mať ani neplánujú. Vznikajú netradičné domácnosti osamotených jedincov, skupiny dospelých žijúcich pohromade, nezosobášených párov, domácnosti páru rovnakého

pohlavia alebo rodiny s jedným rodičom. Podiel atypických rodín sa stále zvyšuje a ich počet rastie výrazne rýchlejšie ako počet tradičných rodín. Ďalší citeľný vplyv na model bežnej domácnosti majú pracujúce ženy a matky. Rola manžela a manželky sa postupne vyrovnáva. Zatiaľ čo ženy začínajú venovať pozornosť aj svojej pracovnej kariére, muži preberajú niektoré domáce povinnosti.

Všetky zmeny v štandardnom usporiadaní domácnosti a v zvyklostiach jej členov a takisto vznik nových typov domácností sa prejavuje na trhu. Spoločnosť musí zohľadňovať potreby týchto nezvyčajných domácností a musí rešpektovať ich špeciálne požiadavky. (Kotler, 2007, s. 144)

### 1.1.2 Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie je tvorené kúpnu silou obyvateľstva, ktorú ovplyvňujú isté faktory. Tie určujú aké bude kúpne a spotrebné správanie jednotlivých subjektov a ich schopnosť nakupovať. Medzi významné faktory vplyvajúce na trh patria príjmy obyvateľstva, ceny produktov, našetrené úspory, zadĺženie a možnosti úverovania. Sledovaním ekonomického prostredia a faktorov v ňom pôsobiacich spoločnosť zistí finančné možnosti obyvateľstva a následne im môže prispôbiť svoju aktivitu na trhu. (Kotler a Keller, 2007, s. 123)

Pri analyzovaní ekonomického prostredia je potrebné venovať pozornosť týmto dvom trendom:

- **Štruktúra príjmu obyvateľstva** je v každom štáte odlišná a neustále sa mení. Vo veľkej miere závisí od štruktúry priemyslu na danom území a je ovplyvňovaná politickým systémom tej-ktorej krajiny. Od typu priemyselovej štruktúry potom závisí kúpna sila obyvateľov a s tým spojený ekonomický stav štátu.

Spoločnosť by sa v rámci štúdia rozloženia príjmov mala zamerať na posuny v rozložení príjmov, a to predovšetkým v oblastiach so stúpajúcou úrovňou blahobytu. Nasmeruje tým svoju aktivitu na obyvateľstvo s vyššími príjmami, čo je predpokladom pre jej budúcu prosperitu. (Kotler, 1998, s. 147-148)

- **Úspory, dlhy a dostupnosť úverov** majú veľký vplyv na výdaje spotrebiteľov a tým aj na trh. Množstvo usparených finančných prostriedkov a tiež zadĺženosť obyvateľov vo veľkej miere závisí od výšky ich príjmu. Takisto aj dostupnosť úverov je výrazne ovplyvnená platom. Tieto faktory a celková finančná situácia spotrebiteľa ovplyvňuje jeho schopnosť nakupovať a tiež jeho spotrebiteľské zvyklosti.

Efektivita spoločnosti je podmienená neustálym sledovaním príjmov, nákladov obyvateľstva na živobytie, poskytovaných úverov a úrokových sadzieb stanovených bankami. Na základe zistených údajov môže spoločnosť prispôbiť svoju aktivitu na trhu tak, aby jej ponuka bola pre spotrebiteľov dostupná. (Kotler, 1998, s. 148)

### 1.1.3 Prírodné prostredie

Prírodné prostredie je zdrojom surovín, ktoré sú využívané ako vstupné materiály a spracovávajú sa do rozličných produktov. Ich spotreba úzko súvisí so zvyšujúcim sa dopytom na trhu. To znamená, že ak rastie dopyt, zväčšuje sa aj produktivita a následne narastá množstvo spotrebovaných zdrojov. Okrem faktu, že tieto zdroje nie sú nevyčerpatelné, dochádza pri ich expanzívnom získavaní z prírody k devastácii okolitého prostredia a ich spracovanie má negatívny vplyv na životné podmienky. Ľudia si pomaly začínajú uvedomovať, aký strašlivý dopad má ich činnosť na životné prostredie. Pomaly začínajú chápať, že nešetrné zaobchádzanie s prírodou by sa v budúcnosti mohlo vypomstiť. Ich postupná ekologická uvedomelosť vedie k tomu, že v posledných rokoch sa ochrana životného prostredia stala jednou z často diskutovaných tém a na tento závažný problém sú hľadané riešenia. Na spoločnosti je vyvíjaný tlak, aby pri ich pôsobení na trhu dodržiavali ekologické požiadavky, tj. ekologická výroba, predaj ekologických produktov, atď. Aj keď prihladenie na životné prostredie je pre spoločnosť určitou záťažou, má pozitívny vplyv na prírodu a tiež buduje dobré meno spoločnosti.

Pre zosúladienie pôsobenia spoločnosti s ekologickými požiadavkami je potrebné sledovať tri trendy, ktoré sa v prírodnom prostredí prejavujú:

- **Nedostatok surovín** začína byť globálnym problémom a vzhľadom na spôsob zaobchádzania s prírodnými zdrojmi sa predpokladá, že v budúcnosti sa tento stav bude zhoršovať. Obnoviteľné zdroje ako je vzduch a voda, ktoré sú základným predpokladom existencie života na Zemi, začínajú byť v niektorých oblastiach ohrozené. Vo veľkomestách a priemyselných zónach dosahuje stupeň znečistenia ovzdušia kritickú hranicu, pri ktorej je poškodzované zdravie obyvateľov. Zužovanie ozónovej vrstvy zapríčiňované vypúšťaním halogénov do ovzdušia spôsobuje prepúšťanie nebezpečného množstva UV žiarenia na povrch Zeme. V niektorých častiach sveta je nedostatok pitnej vody. Problematické sú aj čiastočne obnoviteľné zdroje. S rozrastaním miest sa znižuje plocha ornej pôdy a tým sa znižuje aj množstvo vyprodukovaných hospodárskych produktov. Klesá pomer zalesnených oblastí a výsadba nových stromov nie je priamoúmerná ťažbe. Avšak najkritickejšie sú na tom neobnoviteľné zdroje ako je ropa, uhlie a vzácne kovy. Pri týchto surovinách hrozí úplné vyčerpanie ale ich obnova nie je možná.

Aby sa spoločnosti zaradili medzi tie ekologicky orientované, čo verejnosť čoraz viac preferuje, mali by do firemnej stratégie zahrnúť tzv. green marketing. Mali by sa zamerať na efektívne využívanie prírodných zdrojov a snažiť sa zamedziť ich plytvaniu, hľadať pre svoje produkty alternatívne materiály, ktorými by nahradili tie nedostatkové, a hľadať nové možnosti vo výrobných procesoch. (Kotler, 2007, s. 148)

- **Zvýšenie stupňa znečistenia** úzko súvisí s priemyselnou výrobou a výrobnými procesmi, ktoré znečisťujú vodu, pôdu a ovzdušie. Sú používané nerecyklovateľné a v prírode ťažko rozložiteľné materiály. Množstvo odpadu, ktoré ľudstvo vyprodukuje, je ukladané na obrovských skládkach alebo skončí len tak niekde v prírode poprípade v oceáne. Pôda a voda je znečisťovaná škodlivými chemikáliami.



Spoločnosť by mala dbať na svoje okolie, aby jej činnosťou bol negatívny dopad na prírodné prostredie čo najmenší. Mala by brať v úvahu aj fakt, že určitá časť obyvateľstva je ochotná zaplatiť aj vyššiu sumu za produkt, ktorý je ohľaduplnejší k životnému prostrediu. Je však potrebné dbať na vyvážený pomer ekologickosti produktu a jeho prínosu pre zákazníka. (Kotler, 2007, s. 149)

- **Zvýšenie nákladov na energiu** je priamoúmerné zvyšovaniu ceny ropy. Hodnota tohto hlavného zdroja energie narastá, pretože je neobnoviteľná surovina a jej množstvo sa pomaly zmenšuje. V posledných rokoch sú preto hľadané alternatívne zdroje energie ako napríklad solárna alebo veterná.

Tento trend má vplyv na prevádzkové náklady priestorov spoločnosti, na náklady spojené s dovozom a vývozom atď. Čo však výrazne ovplyvňuje je automobilový priemysel. Aby automobily boli pre obyvateľov prevádzkyschopné, musia sa spoločnosti zamerať na zníženie ich spotreby a sústrediť sa na vývoj alternatívneho pohonu ako náhrady za tradičné spaľovacie motory. (Kotler, 2007, s. 148-149)

#### 1.1.4 Technologické prostredie

Technologické prostredie asi najviac ovplyvňuje a formuje život človeka. Vďaka technológiám vznikli prelomové objavy a vynálezy, ale tiež drobné inovácie, ktoré prispeli k zlepšeniu každodenného života. V súčasnosti sa spoločnosti okrem ich hlavného záujmu sústreďujú na výskum a vývoj, vďaka čomu prichádzajú s novými inováciami a technológiami. Tie sú predpokladom pre získanie konkurenčnej výhody. Pre úspech spoločnosti je nevyhnutné sledovať technologické trendy a inovačné smery v oblasti jej pôsobenia. (Kotler, 2007, s. 150 a 152)

V rámci technologického prostredia sa prejavujú predovšetkým nasledujúce trendy:

- **Zrýchľujúce sa tempo technologických zmien** je čoraz výraznejšie. Doba medzi vznikom nápadu na novú technológiu a jeho realizáciou sa neustále skraca. Takisto je kratšia aj životnosť jednotlivých technológií. Toto rýchle tempo ovplyvňuje jednak spoločnosť, pretože musí častejšie aktualizovať svoju ponuku, ale aj zákazníka, ktorý si musí častejšie zvykať na nové produkty.

Nové technológie vytvárajú pre spoločnosť nové príležitosti, avšak každá nová technológia je obvykle náhradou za tú staršiu. Úlohou spoločnosti je preto nepretržite sledovať vývoj technológií. Spoločnosť by sa mala usilovať držať s technologickými novinkami krok, aby jej ponúkaný produkt nebol zastaralý. V opačnom prípade by mohlo dôjsť k poklesu predaja produktu a tým aj k celkovému zhoršeniu ekonomických výsledkov spoločnosti. (Kotler, 2007, s. 152-153)

- **Rozpočty na výskum a vývoj** sa v jednotlivých krajinách odlišujú. Niektoré krajiny sa sústreďujú na vývoj obranných systémov, iné dávajú prednosť fyzike, biofyzike alebo počítačovej vede. Vývoj nových technológií a inovácií vyžaduje množstvo finančných prostriedkov, ktoré jednotlivé štáty alebo spoločnosti nemajú k dispozícii. Vzhľadom na túto finančnú náročnosť sa na projektoch nových technológií častokrát podieľa skupina niekoľkých

spoločností. Tie, ktoré sa vývojom nezaobierajú, získavajú nové technológie zakúpením licencií od iných spoločností. Mnoho z nich sa snaží investovať do zdokonaľovania svojich produktov, avšak nevenujú pozornosť novým zásadným a prelomovým inováciám. Snažia sa vylepšiť design alebo funkcionálnosť svojich produktov, poprípade sa sústredia na napodobňovanie produktov svojej konkurencie.

Aj napriek nevyhnutnosti pomerne veľkej investície do výskumu a vývoja by sa spoločnosti mali zaoberať vytváraním nových technológií. Práve novinky na trhu tvoria pre spoločnosť výhodu oproti konkurenčným produktom. (Kotler, 1998, s. 150)

- **Zvýšená regulácia technologických zmien** súvisí s množstvom nových technológií a s ich zložitou. Čím sú technológie komplikovanejšie, tým sa verejnosť čoraz viac zaujíma o ich bezpečnosť. Touto úlohou sa zaoberajú vlády jednotlivých krajín, ktoré regulujú nové inovácie a zabraňujú vstup potenciálne nebezpečných produktov na trh. Hlavným nástrojom regulácie sú normy pre spotrebné produkty, ktoré sú pre všetky spoločnosti záväzné a ich nedodržiavanie je prísne trestané.

Spoločnosti, ktoré sa vývoju a výskumu venujú, by mali venovať svoju pozornosť normám a obmedzeniam. Vďaka sledovaniu aktuálnych predpisov a ich splneniu pri vytvorení nového produktu predídú mrhaniu vynaložených investícií, práce a času do vývoja tejto technológie. (Kotler, 2007, s. 153)

### 1.1.5 Politické prostredie

Politické a legislatívne prostredie vplyva na rozhodovanie spoločnosti a jej celkové pôsobenie na trhu. Vládne a politické orgány vytvárajú určité požiadavky vo forme legislatívy, čo sú zákony, vyhlášky a predpisy, prostredníctvom ktorých sa štát snaží chrániť celospoločenské záujmy, spotrebiteľov a tiež výrobcov. Tieto pravidlá určené štátom sú záväzné pre všetky spoločnosti a preto je v jej záujme sledovať aktuálne platnú legislatívu. Nerešpektovanie daných požiadaviek vlády má negatívny dopad na spoločnosť, či už sa jedná o pokutovanie alebo vytvorenie zlej povesti a následný pokles dôveryhodnosti spoločnosti. (Kotler, 2007, s. 154)

Pôsobenie štátu v politickom prostredí má tieto dve tendencie:

- **Legislatívne opatrenia ovplyvňujúce podnikanie** sa v závislosti od súčasne vládnucej strany menia. Neustále zmeny v predpisoch ovplyvňuje aktuálny stav v štáte, vývoj trhu alebo príchod nových technológií. Vďaka reguláciám je podporované konkurenčné prostredie a podmienky na trhu sú pre všetky spoločnosti rovnaké. Celkovo je činnosť spoločností obmedzovaná pre dobro celého štátu. Zákony definujú množstvo pravidiel ako napríklad slušné obchodné zvyklosti, ochranu životného prostredia, bezpečnosť produktov, ceny produktov atď. Tvorba legislatívy má tri hlavné dôvody. Prvým je ochrana spoločností pred konkurenciou. Cieľom tohto opatrenia je zamedziť nekalú súťaž a eliminovať vznik monopolov. Ďalším dôvodom vzniku regulácie je ochrana spotrebiteľov. Štát sa tak snaží ochrániť ľudí pred nekalými a bezohľadnými obchodnými praktikami spoločností. Posledným dôvodom je ochrana záujmu celého spoločenstva pred neobmedzeným správaním spoločností.

Spoločnosť musí rešpektovať legislatívu stanovenú vládou, sledovať jej aktualizácie poprípade vznik nových predpisov a prispôbiť svoju činnosť v súlade s platnou reguláciou. (Kotler, 2007, s. 154-155)

- **Rastúci dôraz na etiku a spoločenskú zodpovednosť** je jedným z moderných trendov, ktorým sa riadi čoraz väčší počet spoločností. Okrem legislatívy sa v spoločnostiach uplatňuje sociálny kódex a profesionálna etika. Spoločensky zodpovedné firmy sa popri napĺňaní svojich hlavných cieľov zaoberajú aj ochranou spotrebiteľa alebo životného prostredia a tiež vytvárajú postupy alebo smernice pre riešenie zložitých otázok. V súčasnej dobe je zo vznikom e-commerce a internetového marketingu venovaná pozornosť aj radou nových otázok týkajúcich sa súkromia spotrebiteľov.

Etické správanie spoločnosti a jej spoločenská zodpovednosť sú u spotrebiteľov vnímané ako kladné, preto by firma mala tieto pravidlá zaradiť do svojej firemnej kultúry. Taktiež ochrana zákazníkov by mala byť pre spoločnosť dôležitá predovšetkým kvôli budovaniu dobrých vzťahov. (Kotler, 2007, s. 155-156)

### 1.1.6 Kultúrne prostredie

V rámci kultúrneho prostredia je kúpna sila ovplyvňovaná vkusom a preferenciami celej spoločnosti, ktoré sú vytvárané na základe určitých názorov a hodnôt. Ľudia nevedomky vstrebávajú názory, ktoré definujú ich vzťah k sebe samým, k ostatným ľuďom, k organizáciám, spoločnosti ako celku, prírode a k vesmíru. Úlohou analyzovania kultúrneho prostredia je štúdium jednotlivých kultúr so svojimi charakteristikami a kultúrnymi hodnotami, skúmanie existujúcich a vznikajúcich subkultúr a zmeny kultúrneho prostredia v priebehu času. Odlišné črty jednotlivých kultúr pôsobia na rozhodovanie firmy. (Kotler, 2007, s. 156)

Hlavné charakteristiky, ktorým je v rámci analýzy kultúrneho prostredia venovaná pozornosť, sú:

- **Stálosť základných a premenlivosť sekundárnych kultúrnych hodnôt** sú jedným z najvýraznejších trendov v kultúrnom prostredí. Ľudia v každom spoločenstve majú určité základné postoje a uznávané hodnoty, ktoré sa obvykle v priebehu ich života výrazne nemenia. Práve tieto prvky ovplyvňujú názory a pôsobia na správanie človeka. Sú od detstva formované rodičmi a školou, neskôr aj firmami a štátom. Zatiaľ čo zmena v základných postojoch je skôr neobvyklá, u druhotných postojov dochádza ku výraznej premenlivosti. S formovaním osobnosti a pribúdajúcim vekom sa pohľad človeka na svet mení. Niektoré myšlienky, ktoré mu v detstve prišli byť dôležité, sa stávajú nepodstatnými, začína vnímať ako svet funguje.

Spoločnosť by mala poznať základné hodnoty skupiny svojich spotrebiteľov, aby boli ich potreby čo v najväčšej miere uspokojené. Takisto by sa ale mala venovať aj sekundárnym zdrojom tých ľudí, ktorý tvoria jej cieľovú spotrebnú skupinu. Na základe sledovania tohto trendu môžu spoločnosti prispôbiť svoju činnosť požiadavkám spotrebiteľa a vytvoriť preňho produkt na mieru. (Kotler, 2007, s. 156)

- **Existencia subkultúr** rozdeľuje obyvateľstvo na podskupiny, v ktorých sú ľudia uznávajúci rovnaké hodnoty, ich životný štýl je podobný, majú obdobné myslenie, preferencie a správanie. V každej subkultúre sú tieto prvky odlišné.

Delenie na subkultúry je pre spoločnosti novou príležitosťou. Ako svojich cieľových spotrebiteľov môžu zvoliť ľudí rovnakého typu z určitej podskupiny obyvateľstva. Pri takomto výbere je veľká pravdepodobnosť, že ak spoločnosť prispôsobí svoj produkt danej cieľovej skupine, bude väčšina jeho spotrebiteľov spokojná. (Kotler, 1998, s. 156)

### 1.1.7 SLEPTE analýza makroprostredia

Analyzovanie makroprostredia spoločnosti pomocou analýzy SLEPTE je súčasťou strategickej analýzy podniku. Jej úlohou je preskúmať faktory pôsobiace na spoločnosť a jej hlavným cieľom je odhaliť budúci vývoj vonkajšieho prostredia. Vytváranie analýzy prebieha metódou MAP, ktorá popisuje proces činností v troch krokoch, a to monitorovanie, analyzovanie a následná tvorba prognózy. Keďže táto metóda pracuje s faktormi, ktoré nie sú firmou ovplyvniteľné, dôkladné zmapovanie týchto externých vplyvov a práca s nimi v prospech spoločnosti sú jedným z kľúčových predpokladov úspešnosti firmy. Pri analyzovaní sa spoločnosť usiluje vyselektovať práve tie faktory a s nimi spojené trendy, ktoré majú priamy dopad na jej pôsobenie na trhu. (Hanzelková, 2009, s. 96-97)

Pre analýzu SLEPTE, niekedy nazývanú PESTLE, existuje aj jej skrátaná verzia PEST, avšak u všetkých variant je princíp a ich podstata stále rovnaká. Jej názov je akronym a pozostáva zo začiatočných písmen anglických výrazov, ktoré pomenovávajú šesť oblastí makroprostredia spoločnosti. Sú to: (Mallya, 2007, s. 42)

<b>S</b> - Social	- Spoločenské faktory vrátane demografických a kultúrnych
<b>L</b> - Legislative	- Legislatívne / právne faktory
<b>E</b> - Economic	- Ekonomické faktory
<b>P</b> - Political	- Politické faktory
<b>T</b> - Technological	- Technologické faktory
<b>E</b> - Ekological	- Ekologické / prírodné faktory

Keďže bude analyzovaný český trh a praktická časť bude zameraná na predaj produktov a služieb v oblasti automobilového priemyslu, boli pre jednotlivé skupiny faktorov vybrané vonkajšie vplyvy popísané v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 01: Vybrané vonkajšie vplyvy pre jednotlivé skupiny faktorov makroprostredia

SKUPINA FAKTOROV	VYBRANÉ VONKAJŠIE VPLYVY
Spoločenské faktory vrátane faktorov demografických a kultúrnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veľkosť populácie a pôrodnosť / úmrtnosť</li> <li>▪ Veková štruktúra populácie</li> <li>▪ Vzdelanosť populácie</li> <li>▪ Zamestnanosť populácie</li> <li>▪ Sociálna stratifikácia populácie</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hustota osídlenia a rozmiestnenie obyvateľov</li> <li>▪ Typy domácností</li> <li>▪ Obyvateľstvo a jeho hodnoty</li> </ul>
Legislatívne / právne faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislatívne opatrenia ovplyvňujúce podnikanie</li> <li>▪ Regulácia importu a exportu</li> <li>▪ Etika a spoločenská zodpovednosť</li> </ul>
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vývoj hrubého domáceho produktu</li> <li>▪ Miera inflácie alebo deflácie</li> <li>▪ Štruktúra príjmov obyvateľstva</li> <li>▪ Úspory, dlhy a dostupnosť úverov</li> </ul>
Politické faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politická stabilita a vplyv politických strán</li> <li>▪ Hospodársky cyklus ekonomiky</li> <li>▪ Fiškálna politika</li> <li>▪ Monetárna politika</li> </ul>
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zrýchľujúce sa tempo technologických zmien</li> </ul>
Ekologické / prírodné faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klimatické podmienky</li> <li>▪ Znečistenie životného prostredia a regulácia emisií</li> <li>▪ Spracovanie odpadu a recyklácia</li> </ul>

Zdroj: Mallya, 2007, s. 42-48; vlastné spracovanie

## 1.2 Mikroprostredie

Mikroprostredie spoločnosti je odvedie, v ktorom firma pôsobí. Na rozdiel od makroprostredia, toto užšie okolie spoločnosti môže svojou činnosťou výrazne ovplyvniť. Podniky sa ním zaoberajú s cieľom identifikovať tie najvplyvnejšie hybné sily daného odvetvia a ich snahou je zistiť ako tieto sily pôsobia na spoločnosť. Na základe poznania mikroprostredia môžu spoločnosti pracovať na svojej stratégii a s použitím zistených faktov môžu formulovať čo najefektívnejšiu variantu tak, aby sa ich postavenie na trhu zlepšilo.

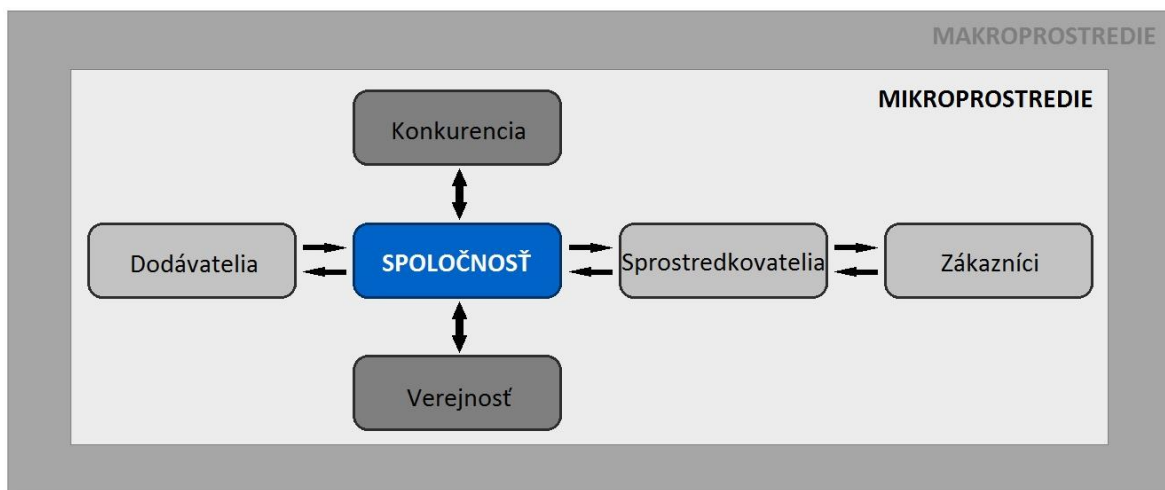
Hybné sily ovplyvňujúce spoločnosť sa rozdeľujú na interné, ktoré pôsobia v rámci spoločnosti, a externé, kam patrí skupina síl vplývajúcich z blízkeho okolia. Medzi hlavné hybné sily mikroprostredia patria predovšetkým tieto: (Kotler, 2007, s. 130)

- **Verejnosť**
- **Zákazníci**
- **Sprostredkovatelia**
- **Dodávatelia**
- **Konkurencia**
- **Spoločnosť**

Tieto sily možno zoskupiť ešte do dvoch celkov a to podľa spôsobu, akým spoločnosť ovplyvňujú. Prvou skupinou je vertikálne mikroprostredie a jeho sily, ktoré priamo pôsobia na spoločnosť. Prosperita spoločnosti závisí od správania týchto síl. Napríklad ak zákazník prestane kupovať ponúkané

produkty, ekonomický stav spoločnosti sa zhorší, takže firma bude musieť hľadať nejaké nápravné riešenie. Druhou skupinou sú sily horizontálneho mikroprostredia. Tieto sily ovplyvňujú trh a tým aj rozhodovanie spoločnosti. Jej prosperita závisí od toho, ako sa s ich pôsobením dokáže vysporiadať. Napríklad ak bude konkurencia spoločnosti veľmi silná, firma musí vymyslieť plán ako získať nejakú výhodu, ktorá povedie ku zlepšeniu postavenia firmy. (Jakubíková, 2013, s. 102-103)

Obrázok 02: Hybné sily mikroprostredia



LEGENDA:   
■ Interná hybná síla   
 Externá hybná síla - vertikálne mikroprostredie   
 Externá hybná síla - horizontálne mikroprostredie

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 102-103; vlastné spracovanie

### 1.2.1 Verejnosť

V publikácii Moderný marketing je verejnosť definovaná nasledovne: „Verejnosť je akákoľvek skupina, ktorá má skutočný záujem alebo potencionálny záujem na schopnostiach firmy dosiahnuť svojich cieľov, prípadne má na ne vplyv.“ (Kotler, 2007, s. 134) Sú to teda skupiny ľudí, ktoré majú na spoločnosť istý vplyv. Môžu byť pre firmu prínosom alebo hrozbou.

Verejnosť, ktorá spoločnosť ovplyvňuje, sa podľa jej oblasti pôsobenia rozdeľuje do siedmich skupín, a to: (Kotler, 2007, s. 134-135)

- **Finančné inštitúcie** sú orgány, ktoré ponúkajú finančné služby alebo produkty poprípade disponujú finančnými prostriedkami určenými na investovanie. Sú to napríklad banky, investičné spoločnosti alebo akcionári. Ich peňažné zdroje sú základným stavebným kameňom spoločnosti.
- **Médiá** tvoria skupinu, ktorej hlavnou úlohou je informovať ľudí o aktuálnom dianí. Je to denná tlač, časopisy, rozhlasové a televízne stanice a v súčasnosti už aj rôzne internetové stránky zamerané na aktuality. Média môžu vo veľkej miere ovplyvňovať ľudí, čo môže mať na spoločnosť pozitívny ale aj negatívny dopad.

- **Vládne inštitúcie** vydávaním predpisov vo veľkej miere ovplyvňujú činnosť spoločností. Tieto inštitúcie regulujú a tým určitým spôsobom obmedzujú možnosti firmy. Ich úlohou je aj kontrola spoločností, ktoré musia spĺňať ustanovenú legislatívu. Vláda má vplyv napríklad na schvaľovanie produktov z hľadiska bezpečnosti, reklamu, pri ktorej sa zaoberá jej pravdivosťou atď.
- **Občianske iniciatívy** sú spotrebiteľské organizácie, ekologicky zamerané skupiny, rôzne menšiny a množstvo ďalších záujmových skupín. Táto skupina verejnosti má častokrát na spoločnosť skôr negatívny vplyv, pretože spochybňuje jej marketingové rozhodnutia. V rámci spoločnosti sa väčšinou vyskytuje oddelenie public relations (PR), ktorého úlohou je komunikovať s občianskymi iniciatívami ale tiež so spotrebiteľmi.
- **Miestna komunita a občania** sú v tesnej blízkosti spoločnosti, a teda môžu výrazne ovplyvniť smerovanie spoločnosti. Môžu firmu podporovať v jej činnosti ale taktiež môžu nesúhlasiť s pôsobením spoločnosti alebo s jej budúcimi plánmi. Vo firmách je preto častokrát vymenovaný referent pre miestne vzťahy, ktorého úlohou je komunikovať so zástupcami verejnosti. Zúčastňuje sa stretnutí, na ktorých sa diskutuje o aktivite spoločnosti, odpovedá na dotazy a v mene firmy sa snaží o udržanie dobrých vzťahov.
- **Širšia verejnosť** si na firmu a jej produkty vytvára určitý názor. Práve ten vo veľkej miere ovplyvňuje jednotlivcov pri rozhodovaní, či si ponúkaný produkt danej spoločnosti zakúpia alebo radšej uprednostnia konkurenciu. Spoločnosti sa preto snažia vybudovať a propagovať správny image firmy, aby sa u širšej verejnosti prezentovali v čo najlepšom svetle.
- **Zamestnanci** zohrávajú významnú rolu pri vytváraní dobrého mena spoločnosti. Ich pozitívny prístup a vnútorné presvedčenie o tom, že pôsobenie firmy je správne a ponúkajú kvalitné produkty, kladne pôsobí na spotrebiteľov. Množstvo spoločností pravidelne vydáva interné časopisy, ktorými sa snaží informovať a motivovať všetkých svojich zamestnancov od najnižších pozícií až po vedenie firmy.

## 1.2.2 Zákazníci

Spoločnosť je závislá od svojich zákazníkov, pretože práve oni sú dôvodom jej existencie. Pre firmu je preto veľmi dôležité, aby si klientov vážila a starala sa o nich. Správnym prístupom ako vybudovať dobré vzťahy medzi firmou a jej zákazníkmi je pravidelne analyzovanie. Spoločnosť sa pomocou analýzy snaží zistiť čo podmieňuje vzťah klienta ku ponúkanému produktu a ako prebieha rozhodovací proces pri výbere a kúpe. Na základe zistených faktov by sa firma mala usilovať dodávať práve také produkty, ktoré prinášajú zákazníkovi požadovanú pridanú hodnotu. Prihliadaním na požiadavky zákazníka budú s vysokou pravdepodobnosťou uspokojené jeho potreby a čím väčšie množstvo zákazníkov bude s produktami spokojné, tým získa spoločnosť väčšiu výhodu oproti konkurencii. Je však potrebné vedieť, že zákazník sa neustále mení. Čo bolo vyhovujúce dnes, nemusí spĺňať jeho požiadavky zajtra. Preto je nevyhnutné analýzu svojich klientov vykonávať opakovane. Takisto

je vhodné sledovať správanie davu, pretože zákazník a jeho chovanie je z veľkej časti ovplyvňované ostatnými ľuďmi. (Jakubíková, 2013, s. 105)

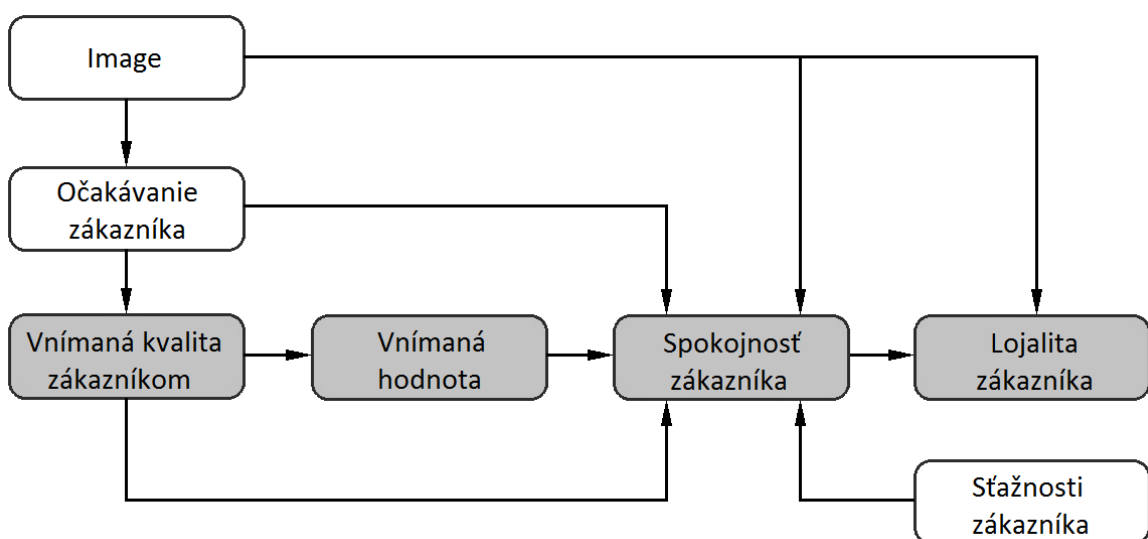
Spoločnosť môže svojich zákazníkov rozdeliť podľa spôsobu akým zakúpený produkt využívajú do dvoch skupín. Sú to: (Blažková, 2007, s. 67-69)

- **Konečný spotrebiteľ** sú tí, ktorí skutočne využívajú zakúpený produkt. Cieľom spoločnosti je čím najlepšie prispôbiť svoju ponuku práve týmto zákazníkom. Spoločnosť musí poznať ich zvyky, preferencie, požiadavky, potreby ale takisto musí vedieť, či sú s danými produktami spokojní.

- **Obchodní partneri** sú zákazníci, ktorí produkt ďalej distribuujú ku konečným spotrebiteľom. Spoločnosť by okrem zamerania na konečného spotrebiteľa mala venovať pozornosť aj obchodným partnerom. Pretože práve tí budú produkt predávať spotrebiteľom, pre firmu by mala byť dôležitá cesta odbytu produktov. Jasne stanovené pravidla obchodu medzi spoločnosťou a odberateľom a takisto definované podmienky predaja produktov sú predpokladom pre efektívne obchodovanie a spokojnosť všetkých zúčastnených.

Cieľom každej spoločnosti je mať čím najväčšie množstvo spokojných zákazníkov. Spôsob, akým sa klient stáva spokojný, možno vyjadriť na jednoduchom modeli spokojnosti. Ten popisuje závislosti určitých prvkov, ktoré ovplyvňujú zákazníka pri určení jeho postoja ku firme a jej produktom. Prvým vplyvom je celkový image firmy, na základe ktorého si klient vytvorí svoj názor na spoločnosť. Práve na základe image nadobúda určité očakávania a následne ich porovnáva s reálnym stavom. Ak zákazník vníma kvalitu a získanú hodnotu, stáva sa spokojným a časom lojálnym. V opačnom prípade, ak od spoločnosti a jej produktov očakával viac, cíti nespokojnosť a pravdepodobne sa bude sťažovať.

Obrázok 03: Model spokojnosti zákazníka



Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 106; vlastné spracovanie



Jednotlivé prvky modelu spokojnosti zákazníka možno charakterizovať nasledovne: (Jakubíková, 2013, s. 106)

- **Image** spoločnosti je základom spokojnosti zákazníka. Tvorí ho pôsobenie firmy na trhu, dôveryhodnosť, aktivity a vedľajšie činnosti, ktorým sa spoločnosť venuje, vystupovanie a komunikácia zamestnancov so zákazníkmi, hodnota a kvalita produktu a samozrejme značka.
- **Očakávanie zákazníka** je jeho predstava o produkte, ktorý spoločnosť ponúka. Každý klient má rozličné očakávania a kladie dôraz na odlišné vlastnosti produktu. Očakávanie je spojené s informovanosťou zákazníka o produkte, minulými skúsenosťami a osobnosťou zákazníka.
- **Vnímaná kvalita zákazníkom** je vonkajším vnímaním. Okrem samotného produktu a jeho dostupnosti je zákazníkom vnímaná aj kvalita sprievodných služieb spojeným s predajom produktu.
- **Vnímaná hodnota** je spojená s cenou produktu. Taktiež zákazník posudzuje hodnotu podľa budúceho využitia produktu. To znamená, ak je produkt cenovo dostupný a klient zisťuje, že produkt bude vo veľkej miere využívať a bude preňho prínosom, potom vníma produkt ako preňho hodnotný.
- **Spokojnosť zákazníka** je jeho subjektívny pocit po nadobudnutí určitého produktu, ktorý splnil jeho očakávania. Spokojnosť klienta je tiež ovplyvnená úrovňou služieb, ktoré prebehli pri predaji produktu.
- **Lojalita zákazníka** je vernosť klienta spoločnosti. Je založená na dobrom vzťahu firmy so zákazníkom, kedy spoločnosť a jej produkty predčia jeho očakávania a zákazník je tak milo prekvapený.
- **Sťažnosti zákazníka** sú dôsledkom nepomeru výkonu a očakávaní. To znamená, že klient je nespokojný s produktom.

### 1.2.3 Sprostredkovatelia

V publikácii *Moderný marketing* sú marketingový sprostredkovatelia definovaný takto: „*Firmy, ktoré spoločnosti pomáhajú propagovať, predávať a distribuovať jej tovar konečným kupujúcim. Zahŕňajú fyzické distribučné spoločnosti, marketingové agentúry a finančných sprostredkovateľov.*“ (Kotler, 2007, s. 132) Z tejto definície vyplýva, že sa jedná o externé firmy, ktoré sú spoločnosti nápomocné v jej pôsobení na trhu. Podľa tejto definície sa sprostredkovatelia delia do troch skupín, a to:

- **Distribučné firmy** pomáhajú našej spoločnosti s prepravou a skladovaním produktov. Ich úlohou je zabezpečiť uskladnenie produktov tak, aby nedošlo k ich poškodeniu alebo

odcudzeniu. Distribútori sú taktiež zodpovedné za bezpečnú prepravu produktov a celkovú logistiku a dodržiavanie doby doručenia tovaru zákazníkom.

- **Marketingové agentúry** sú firmy zamerané na tvorbu marketingového výskumu, poskytujú služby v oblasti reklamy a mediálneho zviditeľnenia spoločností. Ich úlohou je pomáhať spoločnostiam oboznámiť verejnosť s ponúkanými produktmi a propagovať tieto produkty na vhodných trhoch.

- **Finanční sprostredkovatelia** sú banky, úverové spoločnosti a poisťovne, ktoré spoločnostiam pomáhajú financovať transakcie spojené s nákupom alebo predajom produktov, poprípade poskytujú poistenie daných produktov.

#### 1.2.4 Dodávatelia

Dodávatelia sú firmy ponúkajúce zdroje nevyhnutné pre činnosť našej spoločnosti. Môžu zabezpečiť zdroje potrebné pre výrobu ako je napríklad materiál, suroviny, polotovary, energie atď., alebo zdroje typu stroje, vybavenie pracoviska, dopravné prostriedky atď. Cieľom firmy je vybudovať dobrý vzťah s dodávateľom tak, aby ich spolupráca bola čo najdlhodobejšia. Práve vďaka stabilite tohto vzťahu môže spoločnosť nadobudnúť vyššiu mieru istoty. Množstvo firiem sa častokrát poisťuje aj tým, že na jeden typ zdrojov má viacerých dodávateľov. Sú na nich kladené prísne požiadavky ohľadne doručenia požadovaných zdrojov, pretože každé omeškanie generuje spoločnosti straty. To je dôvod, prečo je pre firmu podstatné dôkladne zvážiť výber dodávateľa. Rozhodujúci je celkový jeho status, ktorý zahŕňa napríklad postavenie na trhu, úroveň kvality ponúkaných zdrojov, celkovú komplexnosť, rôzne certifikácie, včasnosť a spoľahlivosť dodávok, jeho skúsenosti a mnoho ďalších kritérií. Okrem samotného výberu sa firma tiež musí zaoberať kontrolou počas spolupráce a sledovaním cenových trendov kľúčových vstupov. (Kozel, 2006, s. 28-29)

Z pohľadu automobilového priemyslu ide o OEM (Original Equipment Manufacturer), teda prvotného výrobcu automobilu. V náväznosti k nemu sú samotní dodávatelia komponentov a montážnych celkov. Dodávatelia sú rozdelení do skupín TIER1, TIER2, TIER3, TIER4. Samotné rozdelenie dodávateľov je na základe spôsobu dodávky výrobkov. Pri dodávateľovi TIER1, dodanie výrobkov je priamo do montážnych závodov výrobcu vozidiel. TIER2 je dodávateľ celkov a komponentov dodávateľovi TIER1 a až tak do montážnych závodov vozidiel, teda do OEM. Takže dodávateľov môžeme voľne definovať ako subjekty, dodávajúce komponenty a montážne celky vozidiel z pohľadu finálneho produktu ako aj samotného OEM.

#### 1.2.5 Konkurencia

Na trhu nie je naša spoločnosť jedinou, ktorá sa zameriava na daný typ produktu v tej-ktorej oblasti. Každá firma sa nachádza v konkurenčnom prostredí, v ktorom je obklopená množstvom spoločnosťami s rovnakým cieľom a zameraním. Medzi firmami dochádza k vzájomnému súpereniu o postavenie na trhu, o zákazníkov, o lepšie meno firmy atď. Je všeobecne platné, že ak chce spoločnosť

byť úspešnejšia ako jej konkurencia, musí spotrebiteľovi ponúknuť vyššiu hodnotu a uspokojenie. Zisk spoločnosti sa odvíja od intenzity pôsobenia našich konkurentov. Čím väčší je tlak vyvíjaný konkurentmi na trhu, tým viac hrozieb vzniká pre našu spoločnosť. Preto je cieľom firmy dôkladne sledovať správanie svojej konkurencie. Takisto sa firma snaží okamžite reagovať na aktuálne dianie na konkurenčnom trhu, čím môže získať výhodu oproti svojim rivalom. (Kozel, 2006, s. 29-32)

V automobilovom priemysle sa konkurenciou myslí OEM s celou štruktúrou dodávateľov, ktorá ponúka výrobok v rovnakom segmente na trhu pri rovnakej cieľovej skupine verejnosti. Segment trhu definuje úžitková hodnota výrobku, úroveň a sieť služieb, cenová hladina a parametre výrobku.

Spoločnosť rozlišuje štyri úrovne konkurencie podľa nahraditeľnosti ponúkaného produktu. Sú to: (Kozel, 2006, s. 29-30)

- **Konkurenčné varianty produktu v rámci jednej značky** sú rôzne varianty jedného typu výrobku, pričom všetky tieto verzie patria pod jednu značku. Napríklad v automobilovom priemysle sú to modelové rady ponúkané výrobcom automobilov BMW.
- **Konkurenčné značky v rámci výrobkovej formy** je jeden typ produktu ponúkaný viacerými vzájomne si konkurujúcimi spoločnosťami. Príkladom môže byť predaj automobilu X5, ktorý okrem našej spoločnosti predáva aj firma na druhom konci mesta.
- **Konkurenčné formy výrobku v rámci výrobkovej triedy** sú zrovnateľné alternatívy výrobku, medzi ktorými si spotrebiteľ pre uspokojenie svojej potreby môže vyberať. Napríklad pri stanovenom rozpočte a požiadavkách má spotrebiteľ možnosť vybrať si malé SUV vozidlo X1 značky BMW alebo vozidlo Q1 značky Audi.
- **Konkurenčné výrobkové triedy v rámci základnej potreby** sú produkty nakupované spotrebiteľom pre uspokojenie svojich potrieb.

Pri analýze konkurencie sa spoločnosť usiluje identifikovať svoju priamu konkurenciu, nepriamu konkurenciu ale tiež potencionálnych konkurentov. Cieľom firiem pri tvorbe tejto analýzy je zistiť svoje postavenie na konkurenčnom trhu, hľadanie vhodnej stratégie pre dosiahnutie konkurenčných výhod oproti ostatným spoločnostiam, skúmanie a predpokladanie stratégie konkurentov, spoločnosti sa tiež usilujú odhadnúť pravdepodobnú reakciu konkurencie na marketingové rozhodnutia našej firmy atď. (Blažková, 2007, s. 61-66)

## 1.2.6 Spoločnosť

Pri analyzovaní mikroprostredia by sa spoločnosť mala zaoberať aj sebou samou a svojim vnútorným prostredím. Mala by si uvedomiť, že všetky jej útvary, z ktorých firma pozostáva, sú vzájomne prepojené a práve aj ich spolupráca vedie k celkovému úspechu spoločnosti. Každá časť firmy určitým spôsobom ovplyvňuje jej plány. Cieľom je preto orientovať myslenie všetkých zamestnancov jednotlivých oddelení na zákazníka a uspokojenie jeho potrieb. (Kotler, 2007, s.130-131)

# **PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 2 PORTFÓLIO SPOLOČNOSTI

Úvodná kapitola praktickej časti bakalárskej práce je venovaná predstaveniu spoločnosti CarTec Group a.s. Okrem základných údajov o spoločnosti sa v kapitole možno dočítať o histórii firmy a o jednotlivých pobočkách, spomenutá je tiež organizačná štruktúra firmy. V závere kapitoly je pozornosť venovaná samotnej filozofii spoločnosti a hlavnej činnosti podnikania.

### 2.1 Základná charakteristika spoločnosti

Tabuľka 02: Základná charakteristika spoločnosti CarTec Group a.s.

Názov spoločnosti:	<b>CarTec Group a.s.</b>
Sídlo spoločnosti:	Průběžná 3123/80, Strašnice, 100 00 Praha 10
Právna forma podnikania:	Akciová spoločnosť
Sektor podnikania:	Súkromný
Veľkosť podniku:	Podľa štatistického poňatia veľký podnik
Dátum vzniku spoločnosti:	6.12.2017
Predmet činnosti:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Oprava cestných vozidiel – klampiárstvo a oprava karosérií</li><li>▪ Výroba, obchod a služby</li><li>▪ Poskytovanie a sprostredkovanie spotrebiteľského úveru</li><li>▪ Prenájom nehnuteľností a nebytových priestorov</li></ul>
IČO spoločnosti:	066 657 206
Základný kapitál:	2 000 000,- Kč
Štatutárny riaditeľ:	Ing. Karel Kadlec
Štatutárny orgán - predstavenstvo:	Predseda predstavenstva:   ▪ Ing. Daniel Harant Členovia predstavenstva:   ▪ Jan Jakubec ▪ Pavel Vrkoč
Spôsob jednania:	Za spoločnosť jedná predseda predstavenstva samostatne, alebo dvaja členovia predstavenstva spoločne
Správna rada:	Ing. Karel Kadlec
Dozorná rada:	Ing. Karel Kadlec
Počet zamestnancov:	294 zamestnancov
Web:	<a href="http://www.cartecgroup.com">www.cartecgroup.com</a> (rozhranie pobočiek)

Zdroj: justice.cz; vlastné spracovanie

### 2.2 História a súčasná činnosť spoločnosti

Akciová spoločnosť BMW, preložené z nemčiny „*Bayerische Motoren Werke AG*“, je pôvodom nemecká automobilka založená v roku 1916 so sídlom v Mníchove. Skupina BMW AG je v súčasnosti jednou z najvýznamnejších a najväčších priemyselných spoločností na svete, čo potvrdzuje

skutočnosť, že v roku 2013 bola ohodnotená ako dvanásta najhodnotnejšia značka na svete. Pod materskú spoločnosť spadajú firmy RollsRoyce (1998) a MINI (2001). Strojárskeho automobilový priemysel je producentom primárne automobilov a sekundárne motocyklov a bicyklov.

Obrázok 04: Logá značiek automobilov spadajúcich pod koncern BMW



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti CarTec Group a.s.

Spoločnosť CarTec Group a.s. – autorizované dilerstvo sa radí pod odštepny závod s označením BMW Vertriebs GmbH – organizačná zložka Česká republika. Spoločnosť CarTec Group a.s., rýdza česká spoločnosť, bola založená v roku 2002 a od roku 2003 zastupuje značku BMW prvýkrát v Ostrave. Od roku 2009 vzniklo ďalšie zastúpenie pod rovnakým názvom v Liberci. V roku 2013 spoločnosť prevzala dilerstvo AutoBase s.r.o a od roku 2013 sa prezentuje pod názvom CarTec Praha s.r.o.. Posledným najmladším a najmodernejším členom CarTec Groupu a.s. sa stal CarTec Olomouc s.r.o. a to v roku 2013. Od roku 2017 spoločnosť zmenila štruktúru a stala sa spoločnosťou predstavenou s názvom CarTec Holding a rok neskôr, v roku 2018 sa stáva akciovou spoločnosťou pod názvom CarTec Group a.s. Zložením štyroch dilerstiev sa spoločnosť stala najväčším predajcom koncernovej značky BMW v Českej republike. Rok 2016 sa stáva pre CarTec Group míľnikom, kedy stále aktuálnejší dopyt po najluxusnejších autách ponúkol priestor na českom trhu vstup divízie Rolls-Royce. Novootvorené dilerstvo bolo schválené ako 23. v poradí v rámci Európy. (Interné zdroje spoločnosti CarTec Group a.s.)

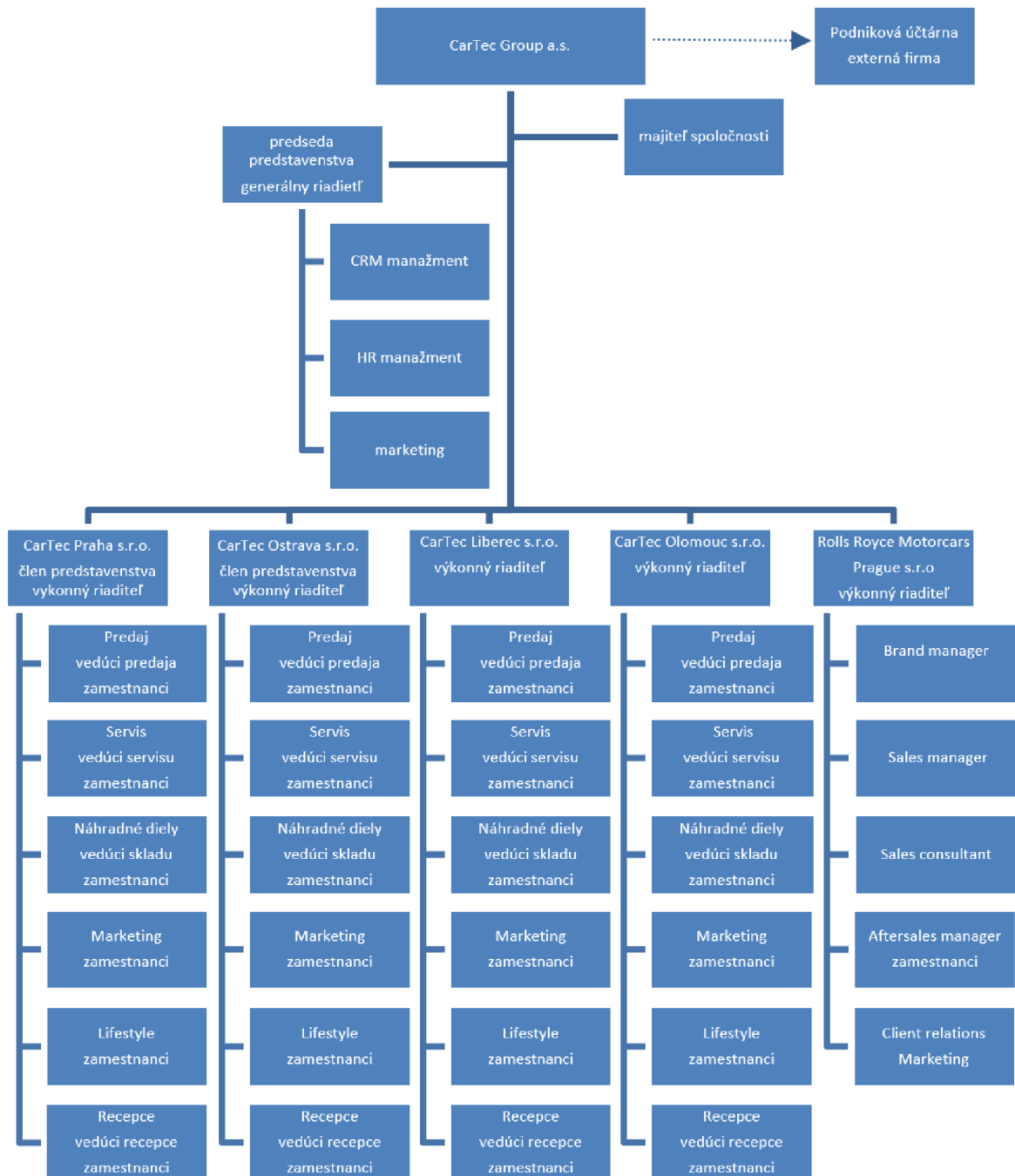
Obrázok 05: Mapa dilerstiev spoločnosti CarTec Group a.s. v Českej republike



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti CarTec Group a.s.

Jak už bolo v charakteristike spoločnosti zmienené jedná sa o akciovú spoločnosť. Organizačná štruktúra firmy je rozsiahla a rozvetvená. V každej z pobočiek sú zamestnanci zatriedení do divízií podľa ich náplne práce. Vzhľadom na pomerne veľký objem zamestnancov, jednotlivé pracovné pozície už v obrázku uvedené nie sú.

Obrázok 06: Organizačná štruktúra spoločnosti CarTec Group a.s.



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti CarTec Group a.s.; vlastné spracovanie

Primárnou filozofiou spoločnosti CarTec Group a.s. je poskytovanie nadštandardných služieb klientom, a to presne takých, aké odpovedajú prémiovej značke BMW. Snahou je byť klientom čo

najbližšie, a preto sa spoločnosť sústreďuje najmä na lokality v blízkosti centier väčších miest. V rámci poskytovaných služieb, spoločnosť získala radu ocenení, ako napríklad ocenenie v sekcii Excellence in Sales alebo BMW Top Service Award 2011. CarTec Group a.s. je tradičným partnerom niekoľkých kultúrnych a športových podujatí. Je silným partnerom medzinárodného filmového festivalu v Karlových Varoch alebo napríklad Fedcupového alebo Daviscupového tímu. Každoročne sa spoločnosť venuje charitatívnym činnostiam, čím sa stáva spoločensky zodpovednou, a za 15 rokov pôsobenia na trhu venovala charitatívnym činnostiam viac ako 1 500 000 Kč.

Hlavnú náplň podnikania tvorí predaj nových vozidiel a predaj jazdených certifikovaných vozidiel pod označením Premium Selection. Pobočka v Ostrave je navyše rozšírená o predaj a servis motocyklov BMW Motorrad. Každý zo showroomov sa tiež venuje predaju originálnych náhradných dielov a lifestyleových doplnkov. Všetky pobočky spoločnosti CarTec Group a.s. ponúkajú servisné služby kompletnej údržby, a to ako pre záručné tak aj pre pozáručné opravy vozidiel. Servis v každej pobočke disponuje modernými diagnostickými prístrojmi vrátajúc prístrojov určených na testy brzd a tlmičov, na vyhodnotenie porúch u vozidiel. Sú to certifikované prístroje podľa ISO EN:2019, napríklad na zriadenie svetlometov, plnení klimatizácií a podobne. Ďalšou súčasťou sú hydraulické, zdvižné hevery, ktoré poskytujú pohľad na podvozok a pracovné úkony spojené s ním. Samozrejmosťou sú klampiarske a lakovacie úkony. Pobočka CarTec Praha s.r.o. je obohatená o samostatnú stanicu technickej kontroly a merania emisií, ktorá priamo spadá pod spoločnosť. Je to jedna z ďalších konkurenčných výhod, ktorá urýchľuje proces servisovania a prispieva k pohodliu zákazníkov. Okrem vlastného financovania, podnik zaisťuje komplexné riešenia poistných udalostí vrátane prehliadok automobilov a zapožičania náhradných vozidiel, bez odpočtu pevných nákladov. Na základe dobrovoľného rozhodnutia a splnomocnenia spoločnosti zo strany zákazníka, podnik preberá zodpovednosť za korektnosť všetkých úkonov. Rozhodujúcou je skutočnosť, v ktorej poisťovni má vozidlo uzavretú poistnú zmluvu. Všetky spoločnosti spadajúce pod CarTec Group a.s. majú uzavreté zmluvy s rovnakými poisťovňami, a to Koopertaiva poisťovňa a.s., Allianz poisťovňa a.s., Česká podnikateľská poisťovňa a.s. a UNIQA poisťovňa a.s..



## 3 ANALÝZA MAKROPROSTREDIA SPOLOČNOSTI

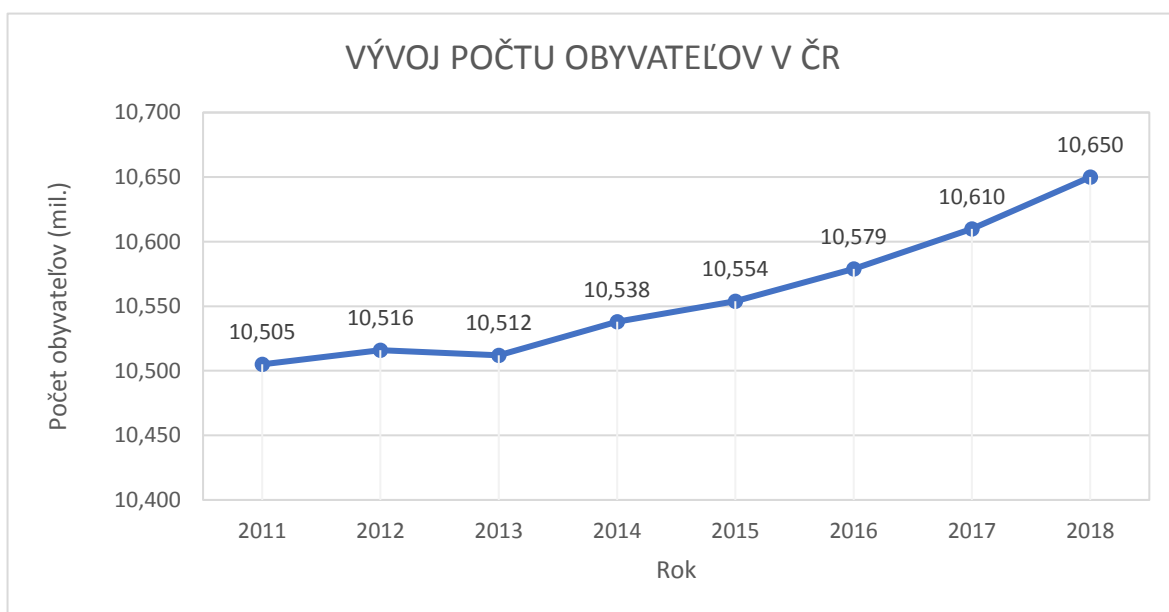
### CARTEC GROUP A.S.

Táto časť bakalárskej práce je zameraná na popis makrookolia podniku. Tieto vonkajšie faktory spoločnosť nijak neovplyvní. Makroekonomické prostredie predstavuje vonkajšie prostredie spoločnosti, v ktorom podnik pôsobí. SLEPTE analýza slúži na predvídanie, plánovanie a čiastočné predikovanie pomocou piatich skúmaných oblastí. Stanovuje atraktivnosť trhovej bariéry a rizík a detekuje príležitosti, ktoré pôsobia na spoločnosť z jej okolia.

#### 3.1 Spoločenské faktory

Prvá časť SLEPTE analýzy je zameraná na sociálne faktory. Najrozhodujúcejším faktorom je demografický vývoj obyvateľstva. V sledovanom období došlo k rastu populácie, takže možno predpokladať zachovania si tohto charakteru do budúcich období. Rast počtu obyvateľstva je prospešný aj pre odvetvie, v ktorom spoločnosť CarTec Group a.s. podniká. Spôsobený bol prirodzenou natalitou ako aj migrovaním obyvateľstva za lepšími podmienkami k životu v Českej republike. Mortalita bola nižšia o takmer šesťtisíc obyvateľov oproti počtu narodených detí, ktorý momentálne mierne stagnuje. V porovnaní s rokom 2017 sa však úmrtnosť zvýšila. Celkový prírastok v roku 2018 činil viac ako 39,7 tisíc obyvateľov, a to vrátane tých, ktorí sa do krajiny prisťahovali. V tomto roku saldo prisťahovaných obyvateľov dosiahlo doposiaľ najvyššie číslo za posledných 10 rokov, konkrétne 38,6 tisíc obyvateľov. Celková populácia vzrástla na 10,650 miliónov v porovnaní s rokom 2016, kedy dosahovala 10,565 miliónov.

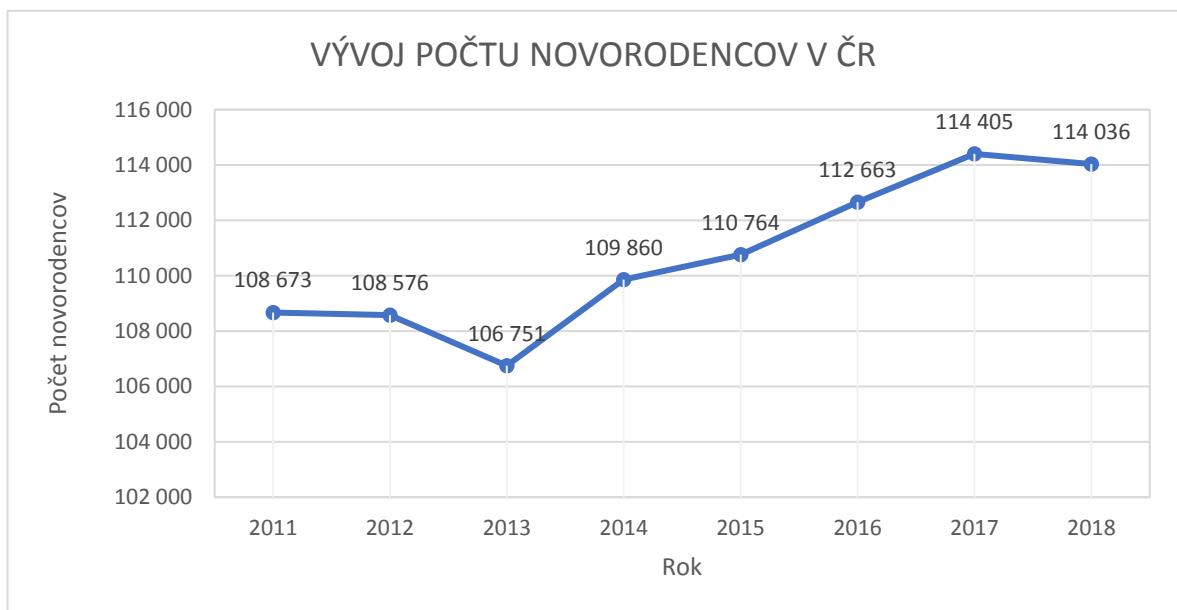
Graf 01: Vývoj počtu obyvateľstva v ČR



Zdroj: czso.cz (Český statistický úřad) - dáta 2018; vlastné spracovanie

Nasledujúci graf znázorňuje počet narodených detí. V priebehu roku 2018 sa živo narodilo 114 tisíc detí, čo prevyšuje počty narodených detí v predchádzajúcich šiestich rokoch. Pre podnik to nie je síce primárna sledovaná skupina, ale jej rast by mohol navýšiť potrebu kúpi rozmernejších rodinných áut s dorazom na spoľahlivé bezpečnostné prvky. V budúcnosti, vďaka zvýšeniu populácie bude možné predpokladať i zvýšený dopyt po automobiloch. Zásadná skupina, na ktorú sa spoločnosť orientuje, je vo vekovom rozmedzí 35 – 50 rokov. Práve táto skupina predstavuje ľudí, ktorí majú vytvorené pevné zázemie a sú na mzdovom vrchole.

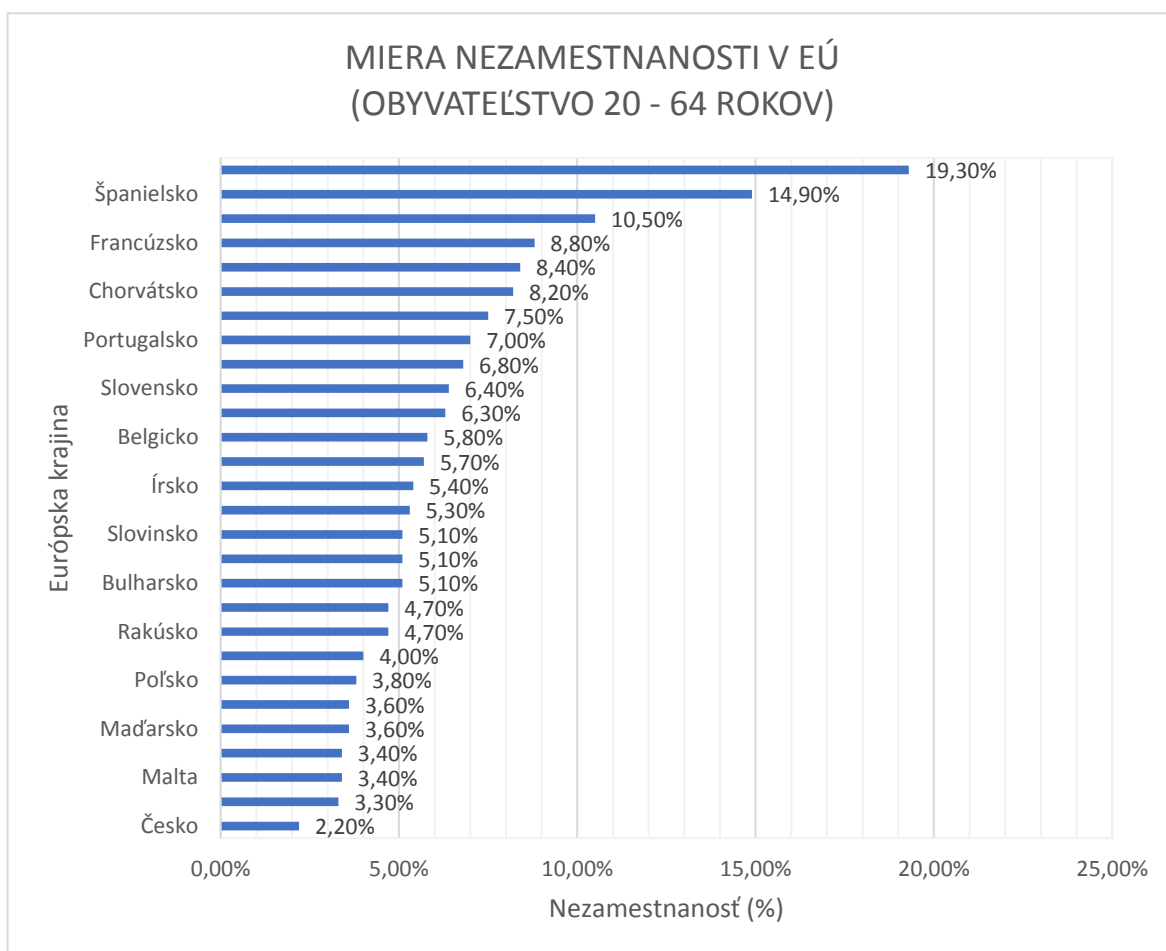
Graf 02: Vývoj počtu novorodencov v ČR



Zdroj: vdb.czso.cz (Český statistický úřad - Veřejná databáze) - dáta 2018; vlastné spracovanie

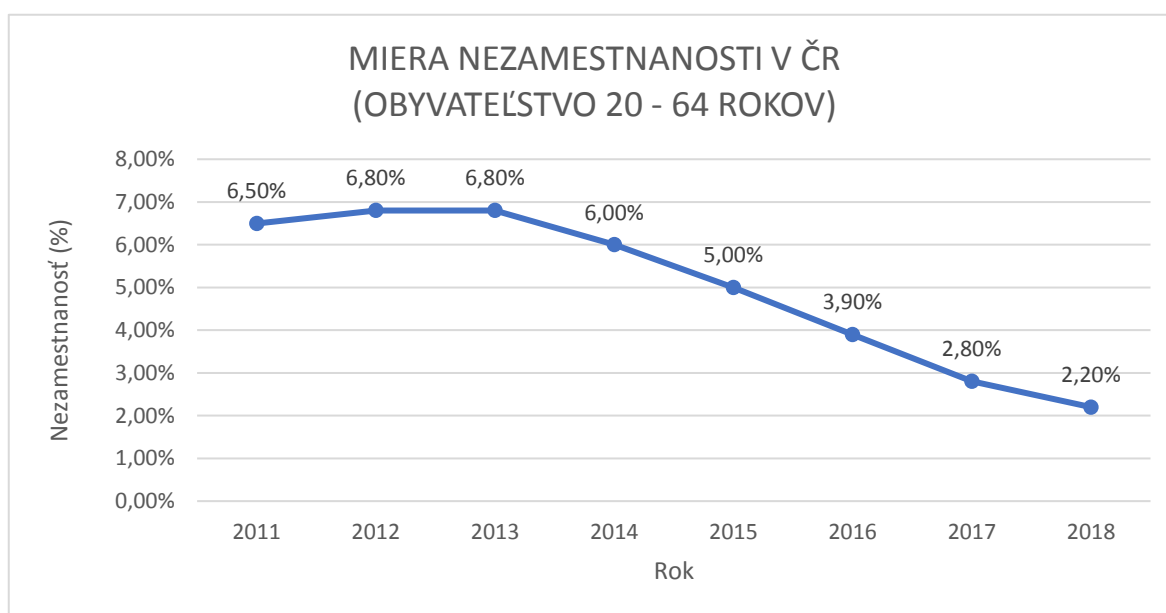
Podľa grafu o mierne nezamestnanosti v rámci štátov Európskej únie, má Česká republika najnižší percentuálny podiel zo všetkých štátov s hodnotou 2,2 %. V porovnaní s okolitými štátmi, kde napríklad u Slovenska činí 6,40 %, v Rakúsku činí 4,70 % v Poľsku je to 3,80 % a v Nemecku, ktoré je hneď druhým štátom s najnižšou mierou nezamestnanosti, 3,30 %. Je to doposiaľ najnižšia miera nezamestnaných za posledných 19 rokov. Česká republika si stabilne udržuje a aj udržovala vysokú mieru pracujúcich už pred vstupom do EÚ, aj v čase ekonomickej a dlhovej krízy. Za nízku mieru nezamestnanosti môže primárne pokračujúci ekonomický rast priemyslu a služieb, konkrétne úzka prepojenosť s rastúcou ekonomikou v Nemecku, a rastúca domáca spotreba domácností. Pre okolie to znamená pracovnú príležitosť pre každého. Pre spoločnosť CarTec Group a.s., ako aj pre všetky iné právnické osoby, však priaznivý vývoj bude mať negatívny dopad. Predovšetkým kvôli konkurenčnému boju o preškolených zamestnancov, čím dôjde aj k zvýšeniu mzdových nákladov. Zamestnanci získajú silné postavenie, kde si budú môcť svoju prácu „naceniť“.

Graf 03: Miera nezamestnanosti v EÚ (obyvateľstvo 20 - 64 rokov)



Zdroj: europa.eu; vlastné spracovanie

Graf 04: Miera nezamestnanosti v ČR (obyvateľstvo 20 - 64 rokov)



Zdroj: ec.europa.eu; vlastné spracovanie

## 3.2 Legislatívne faktory

V Českej republike sa uplatňuje právo „Code Law“, ktoré je právom vo forme jednotlivých právnych predpisov. Napríklad právo na továrenskú značku, je v každom štáte rozdielne. Na domácej pôde pripadá právo tomu, kto prvý značku prihlásil a používal. Česká republika nemá obmedzenie kvóty založenie dílerstva na plochu. Jedná sa o druh franchisingu, na ktorý sa vzťahujú zákony štátu, v ktorom podniká.

Každá právnická osoba ako aj spoločnosť CarTec Group a.s. sa riadi platnou legislatívou Českej republiky. Sú to predovšetkým zákony, vyhlášky, nariadenia vlády a právne normy. Jedným z najdôležitejších zákonov je *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodných korporáciách*, ktorý sa radí medzi obchodné právo. Ďalej sú to zákony :

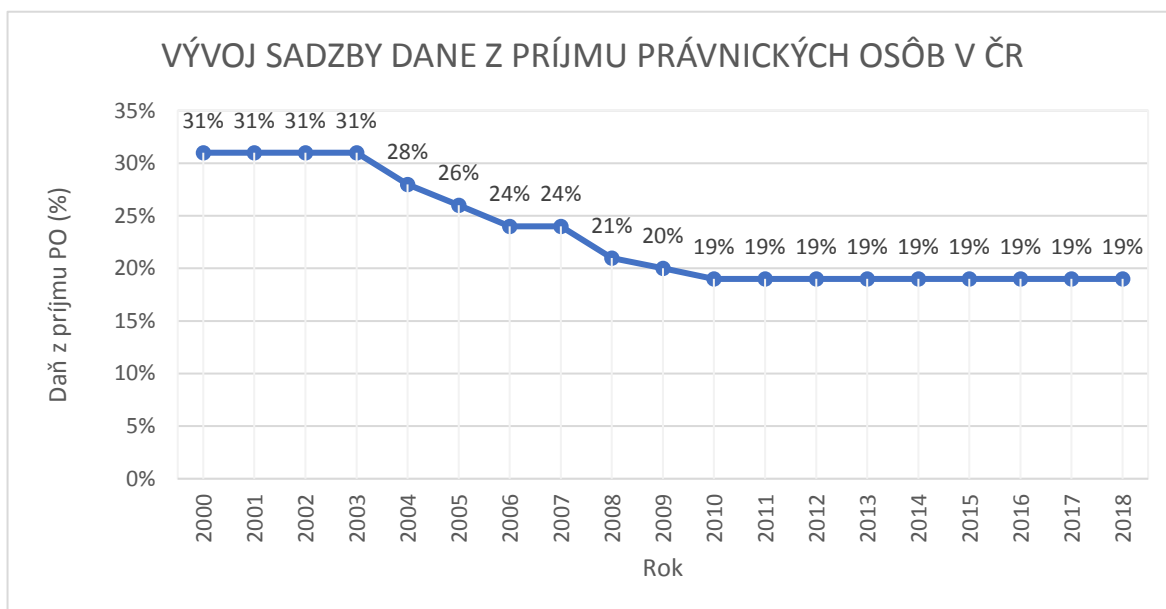
- *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, vrátane Vyhlášky č. 519/2004 Sb., o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikaci zaměstnanců.* V spoločnosti sa vyhláška týka primárne zamestnancov pracujúcich manuálne, ale tiež novo nastupujúcich zamestnancov.
- *Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.* Jedná sa o dôchodkové, zdravotné a nemocenské poistenie.
- *Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů,* ktorý ochraňuje osobné dáta osôb, a to ako zákazníkov tak i zamestnancov.
- *Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,* ktorý definuje podmienky tvorby a zverejňovania výkazov pre potreby štátu.
- Daňové rády *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů* a *Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční.* Posledný zo zmienenej trojice zákonov sa týka všetkých automobilov, ktoré sú vo vlastníctve spoločnosti. *Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí* týkajúci sa nehnuteľností stanovuje základ dane a sadzbu z pozemkov či stavieb.
- *Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí,* ktorý sa vzťahuje na stavby, činnosti a technológie ovplyvňujúce životné prostredie.
- *Zákon č. 340/2015 Sb., o registru smluv,* ktorý sa vzťahuje na uverejňovanie podmienok zmlúv.
- *Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění BOZP,* vzťahujúci sa na všetkých zamestnancov spoločnosti.
- *Certifikácia ČSN EN ISO 9001:2016,* ktorá sa zameriava na systém manažmentu kvality a deklaruje, že organizácia efektívne udržiava medzinárodne uznávaný systém riadenia podľa kritérií stanovených danou normou.

## 3.3 Ekonomické faktory

Faktorov ekonomického rázu, ktoré ovplyvňujú podnik je nespočetné množstvo. Tieto faktory majú ďaleko vyšší dopad na spoločnosť, než faktory politické. Jedným z najdôležitejších je daň z príjmov právnických osôb, ktorá je od roku 2010 nemenná a činí 19 %. Táto daň ovplyvňuje podnikateľské rozhodovanie. Náhlý rast by sa okamžite odrazil ako finančná záťaž pre spoločnosť CarTec Group a.s.. V porovnaní s Európskou úniou sa Česká republika nachádza medzi štátmi s nižšou sadzbou.

Pre porovnanie, vyššia daň z príjmov pre právnické osoby sa týka napríklad Španielska, kde dosahuje 25 %, v severských krajinách sa pohybuje okolo 20 %, konkrétne vo Švédsku 22 %, vo Fínsku 20 % a v Dánsku 20 %. Naopak krajiny s nižšou daňou sú Nemecko 15 %, Cyprus 12,5 % a Bulharsko 10 %. (Vaša Európa, 2019)

Graf 05: Vývoj sadzby dane z príjmu právnických osôb v ČR



Zdroj: kurzy.cz - dáta 2019; vlastné spracovanie

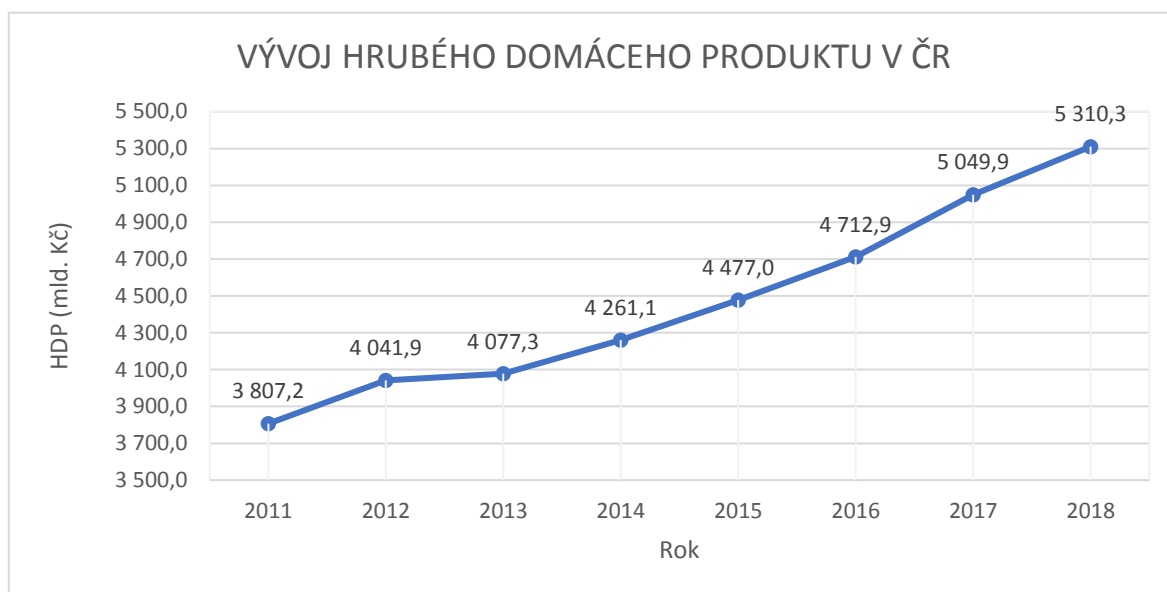
Medzi ďalší dôležitý ukazateľ, ktorým je možno hodnotiť ekonomickú situáciu, je HDP – hrubý domáci produkt. Jedná sa o peňažité vyjadrenie celkovej hodnoty statkov a služieb v danom období na určitom území. Je to prostriedok na stanovenie výkonnosti ekonomiky.

K výpočtu hodnoty hrubého domáceho produktu slúžia tri metódy, a to:

- **Produkčná metóda** je súčtom hrubej pridanej hodnoty (HPH) vrátane nepriamych daní a odpočtom získaných dotácií. HPH stanovuje rozdiel medzi produkciou a spotrebou.
- **Výdajová metóda** je súčtom výdajov domácností na spotrebu služieb a čistého exportu odpočítaním o import tovaru a služieb.
- **Dôchodková metóda** je súčtom prvotných dôchodkov celkovo.

Nasledujúci graf 06 prezentuje vývoj hrubého domáceho produktu v Českej republike v priebehu rokov 2011 – 2018 použitím výdajovej metódy. Zobrazenie bežných cien daného roku je súčtom výdajov jednotlivých sektorov, ktoré sa podieľajú na tvorbe HDP. Vymedzuje výdaje domácností, ktoré majú vysoký podiel pri celkovej spotrebe, čo potom možno vidieť na grafe 07.

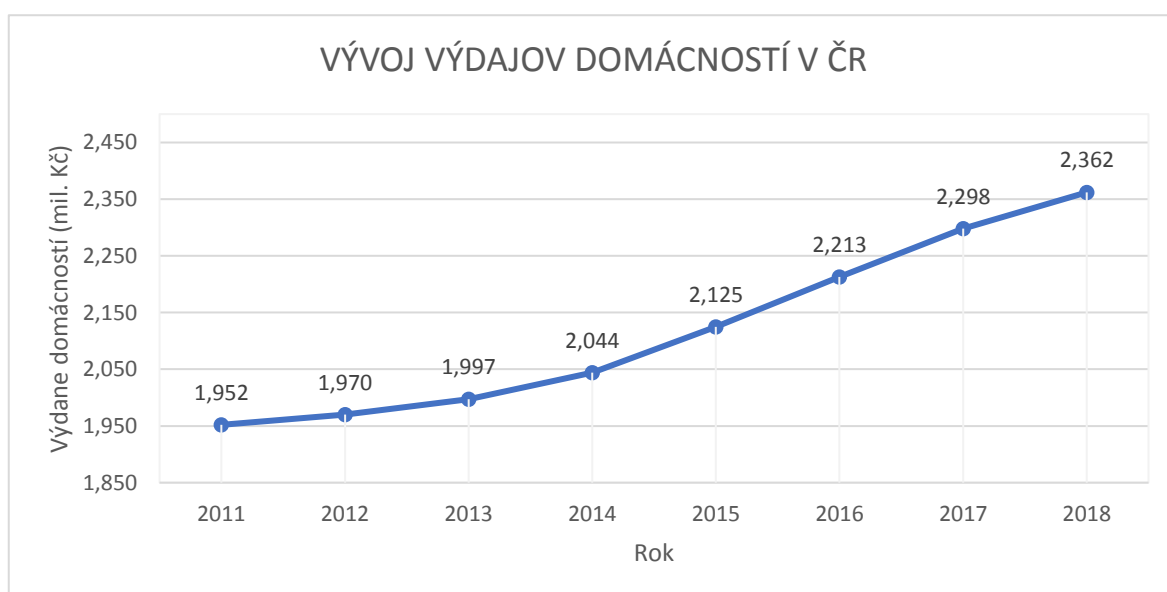
Graf 06: Vývoj hrubého domáceho produktu v ČR



Zdroj: kurzy.cz - dáta 2019; vlastné spracovanie

Podľa grafu je zreteľné, že výdaj domácností na konečnú spotrebu rastie v celom sledovanom období. Tieto položky majú výrazný vplyv na vývoj, keďže tvoria zhruba polovicu hodnoty HDP. Spoločnosť CarTec Group a.s. budú výdaje domácností zaujímať práve preto, že zahŕňajú výdaje na dopravu, pohonné hmoty a predovšetkým dopravné prostriedky. Majú rastúcu tendenciu a tvoria viac ako desatinu celkových výdajov v sledovanom období. Vďaka štatistike je vysoká pravdepodobnosť, že tento trend sa zachová a domácnosti budú investovať viac finančných prostriedkov na nákup dopravných prostriedkov. Pokiaľ sa rast s výhľadom do najbližších rokov nezmení, bude to mať pozitívny vplyv na spoločnosť a podnik bude výrazne viac prosperovať.

Graf 07: Vývoj výdajov domácností v ČR



Zdroj: czso.cz (Český statistický úřad) - dáta 2018; vlastné spracovanie

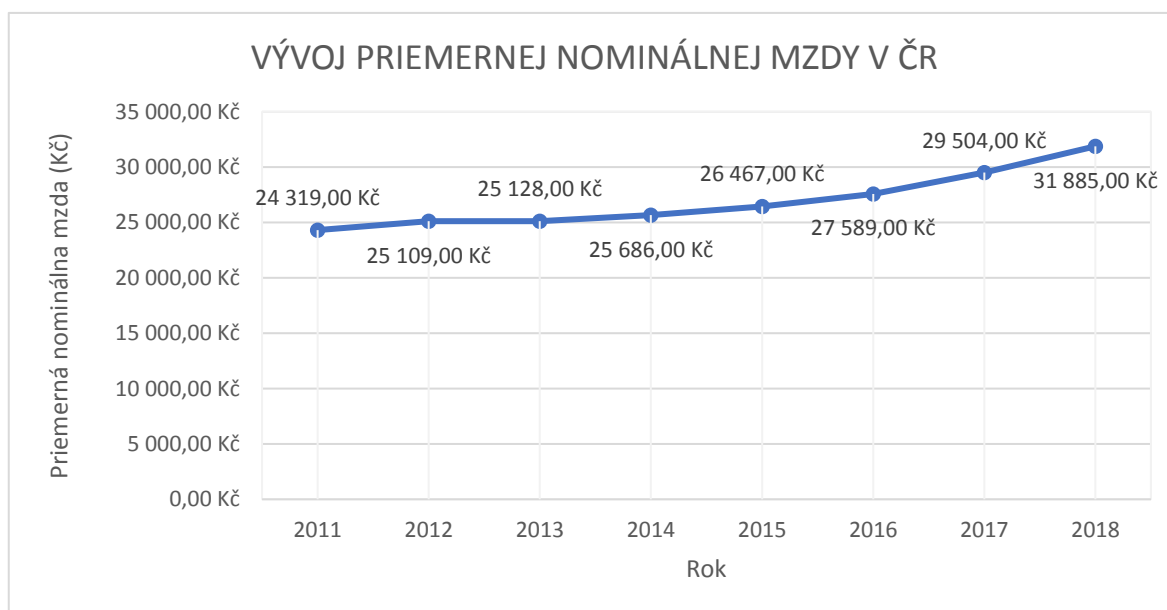
Na strane druhej, výdaje domácností sú závislé na vývoji priemernej mzdy v rámci štátu. V nasledujúcej tabuľke sú uvedené hodnoty priemerných nominálnych miezd pre jednotlivé roky. V tejto tabuľke je tiež zaznamenaná zmena reálnych miezd, teda rast očistený o infláciu. Postupný vývoj priemernej mzdy potom znázorňuje v grafe 08, v ktorom je jej postupný nárast badateľný. Príčinou je veľmi nízka miera nezamestnanosti, ktorá je v súčasnosti najnižšia v celej Európe. (Český štatistický úrad, 2018)

Tabuľka 03: Vývoj priemernej nominálnej a reálnej mzdy v ČR

ROK	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Priemerná mzda (Kč)	24 319	25 109	25 128	25 686	26 467	27 467	29 504	31 885
Zmena medziročne	2,2 %	2,7 %	0,1 %	2,4 %	3,4 %	4,2 %	7,0 %	8,1 %
Reálna mzda	0,3 %	- 0,6 %	-	2,0 %	3,1 %	3,5 %	4,4 %	5,9 %

Zdroj: kurzy.cz - dáta 2019; vlastné spracovanie

Graf 08: Vývoj priemernej nominálnej mzdy v ČR



Zdroj: kurzy.cz - dáta 2019; vlastné spracovanie

### 3.4 Politické faktory

Po rozpade Československej republiky v roku 1993 a páde totalitného režimu v roku 1989, za vzniku novej demokratickej spoločnosti, došlo k výraznému rozvoju prostredia k podnikaniu. Česká republika, ako samostatný štát so stabilnou politikou, poskytuje priestor pre investície a zahraničný rozvoj. Práve táto situácia ovplyvňuje podnikanie a s ním spojené ostatné stránky života a spoločnosti. Je to štát, bez výrazných rizikových faktorov v otázke vstupu na zahraničný trh, ako aj vstupu

investorov na domáci trh. Náhle politické zmeny, ktoré hrajú v neprospech malým a stredným podnikateľom pri plánovaní, spôsobujú rýchlo sa meniace stratégie spoločností. CarTec Group a.s. sa radí medzi stredné podniky, bez nároku na dotácie od štátu. Segment, ktorému sa spoločnosť venuje, vyžaduje nadštandardnú starostlivosť a prístup k zákazníkovi. Tento prístup je pri danej značke štandardom, čo spôsobuje veľký konkurenčný boj medzi dílerstvami. Politika Českej republiky má však stále veľké možnosti zasahovať do chodu ekonomiky a s nimi spojené korupčné chovanie, ktoré má negatívny dopad na spoločnosti.

### 3.5 Technologické faktory

V dnešnej dobe technológií a technických inovácií je omnoho zložitejšie pre spoločnosť v danej oblasti vyniknúť. Na trhu rastie konkurencieschopnosť podnikov a je nutné, aby podnik reagoval flexibilne na zmeny, predvídal a nezaostával. Vďaka veľkému vývoju informačných technológií, je pre podnik jednoduchšie vytvárať štatistiky na základe opakovateľnosti úkonov. Ich výsledky ovplyvňujú podnikanie v budúcich obdobiach. Pri každej inovácii a zavedení novej technológie je nevyhnutné alokovať zdroje. Zmeny v technológiách spôsobujú reštrukturalizácia podniku a jeho činností.

Spoločnosť CarTec Group a.s. využíva pre komunikáciu primárne webové rozhranie. Od roku 2017 investícia do efektívnejšej komunikácie vzrástla dvojnásobne. Je to primárne webová stránka, ktorá ponúka priame kontakty alebo chatbot, ktorý automaticky odpovedá na otázky týkajúce sa služieb pre zákazníka. Tento web je možné prepnúť do troch rôznych jazykov (angličtina, nemčina, čeština), keďže spoločnosť navštevujú taktiež cudzinci. Všetky ostatné trendy stanovuje koncern. Práve ten rozhoduje, aké programy a databáze bude spoločnosť používať. Je to systém, ktorý je daný pre všetky dílerstvá rovnako. Jedná sa predovšetkým o objednávacie servisné a predpredajné systémy ISPA a APAS. Ďalej sú to doplnkové softwary na evidenciu zákazníkov a vozidiel Incadea, ktoré sú medzi jednotlivými dílerstvami prepojené. Novinkou zo strany koncernu je možnosť 3D prehliadania a konfigurácie jednotlivých vozidiel. Slúžia predovšetkým pre vizuálnu a finančnú predstavivosť o budúcom vozidle. Podnik aktívne funguje aj na sociálnych sieťach, ako je Facebook alebo Instagram. Na oboch platformách funguje vysoká rýchlosť odozvy na požiadavku. Web spoločnosti poskytuje najnovšie aktuality zo sveta BMW, motošportu a tiež novinky konkrétnej firmy. Predaj cez internet tvorí len malé percento. Jedná sa predovšetkým o e-shop. Väčšiu podstatu má pre spoločnosť inzercia zánovných automobilov na vlastnom webe. Od roku 2019 je sprístupnený online rezervačný systém objednávok na servis. Týmto spôsobom je zákazník dopredu informovaný o cene svojej opravy a nastavuje si limity. Je to príležitosť, ako si získať dôveru zo strany zákazníka. Koncern ako aj podnik neustále investujú do nových softwarov, ktoré urýchľujú mnohé interné procesy.

### 3.6 Ekologické faktory

Prírodné prostredie tvorí zdroj surovín, ktoré sú nevyhnutnými vstupmi do výrobných procesov. Dostatok alebo nedostatok zdrojov ovplyvňuje štruktúru poskytovaných výrobkov na trhu. Súčasná tendencia prostredia poukazuje na nedostatok prírodných zdrojov a hľadanie alternatívnych riešení. Medzi obnoviteľné prírodné zdroje patria lesy a potraviny, ale naopak tie neobnoviteľné ako



nafta a uhlie budú predstavovať čoraz väčší problém. To má priamy dopad pre vývoj spoločnosti CarTec Group a.s. na trhu. Čoraz viac výrobcov kladie doraz na ekologickosť s víziou nahradenia štandardných dieselových motorov za motory produkujúce menšie množstvo škodlivých spalín. Úplné vyradenie dieselov je však pomerne zdĺhavý proces, preto automobilky prinášajú rôzne vylepšenia týchto motorov. Jednou zo súčasných inovácií je pridávanie močoviny do procesu spaľovania, čím sa produkcia emisií znižuje. Faktom však ostáva, že dieselové motory sú značným znečisťovateľom ovzdušia a napriek využívaniu aditív nie je výsledný efekt natoľko ohurujúci. Predpokladá sa však, že v blízkej budúcnosti bude výroba orientovaná na elektromotory. Dostupnosť elektromobilov a technológia ich motorov je momentálne v zrode, ale populácia už aj v súčasnosti prejavuje veľký záujem. Okrem výrazne nižšej produkcie škodlivín a tiež menšieho negatívneho dopadu na prírodu, by práve toto riešenie znížilo celkové náklady na pohonné latky. Pre zrovnanie pokiaľ by sme mali dva automobily na trase Praha – Brno, čiastka u elektromobilu by dosahovala cca 90 Kč, zatiaľ čo u spaľovacieho motoru by presahovala sumu 360 Kč. Česká republika, rovnako ako aj CarTec Group a.s., sa snaží podporovať predaj ekologických vozidiel. Prihliada sa predovšetkým na použité materiály, výrobné postupy, recykláciu, spotrebu palív, produkciu emisií vrátane CO<sub>2</sub> a akustiku. Výroba elektriny a využívanie elektromotorov ju ekologickejšým riešením v dlhodobom horizonte. Česká republika, ako aj ostatné štáty Európskej únie, majú podľa smernice možnosť uplatňovať určité daňové úľavy a výhody pri kúpe elektromobilov. To spôsobilo prudký nárast predaja týchto vozidiel. Okrem toho vláda spolu s Európskou úniou podporujú vývoj a inovácie vozidiel poháňaných elektrinou, preto sú niektoré z práve takto zameraných výskumov dotované európskymi fondmi. Taktiež sú pripravované novely zákonov, ktoré budú presne a záväzne vymedzovať kvóty produkcie emisií pre jednotlivé mestá. Podľa českého hydrometeorologického ústavu, Česká republika v súčasnosti spadá do skupiny krajín s uspokojivou kvalitou ovzdušia, na čom má zásluhu vláda a jej snaha obmedziť výrobné závody a samotnú dopravu.

S technologickým vývojom úzko súvisí aj ochrana životného prostredia, na ktorú je kladený čoraz väčší doraz. Jedná sa o zvýšenie ekologickosti podnikov. Výdaje na alternatívne riešenia, ktoré by boli menej zaťažujúce, vyžadujú vysoký kapitál. Podľa nariadenia Európskej únie je prioritou zníženie koncentrácie spodín a exhalátov v ovzduší. Aké množstvo je akceptovateľné, vymedzuje emisná norma Euro I. a Euro VI. pre benzínové a naftové motory. Kategória normy závisí od tempa uvedenia nových automobilových modelov na európsky trh. Následné radenie vozidiel do kategórii Euro prebieha podľa dátumu sériovej výroby. Norma sleduje pomer škodlivín v miligramoch k prejdenej vzdialenosti, a to pre kategórie osobných a nákladných vozidiel. Zaujímá sa o podiel oxidu uhoľnatého (CO), uhľovodíkov (HC), oxidov dusíka (NO<sub>x</sub>) a pevných častíc (PČ) v ovzduší. Tieto látky, ktoré norma obmedzuje, nie sú však jediné. Často spájaný s globálnym otepľovaním je aj oxid uhličitý (CO<sub>2</sub>), na ktorý sa doposiaľ žiadna norma nevydala. Je ale zrejmé, že obmedzenia dané legislatívou sa budú postupne sprísňovať a pravdepodobne dopĺňovať o ďalšie škodliviny, čo bezpochyby povedie k náhrade dieselových motorov nejakou inou šetrnejšou alternatívou.

Tabuľka 04: Emisné limity normy Euro pre osobné vozidlá

NORMA	PLATNOSŤ OD	CO	NO <sub>x</sub>	HC + NO <sub>x</sub>	HC	PČ
		[g/km]				
Zážihové motory (benzín)						
EURO 1	1992	3,16	-	1,13	-	-
EURO 2	1996	2,20	-	0,50	-	-
EURO 3	2000	2,30	0,15	-	0,20	-
EURO 4	2005	1	0,08	-	0,10	-
EURO 5	2009	1	0,06	-	0,10	-
EURO 6	2014	1	0,06	-	0,10	-
Vznetové motory (nafta)						
EURO 1	1992	3,16	-	1,13	-	0,18
EURO 2	1996	1	-	0,70	-	0,08
EURO 3	2000	0,64	0,50	0,56	-	0,05
EURO 4	2005	0,50	0,25	0,30	-	0,025
EURO 5	2009	0,50	0,18	0,23	-	0,005
EURO 6	2014	0,50	0,08	0,17	-	0,005

Legenda: CO – oxid uhoľnatý; NO<sub>x</sub> – oxidy dusíku; HC – uhľovodíky; PČ – pevné častice

Zdroj: autolexicon.net; vlastné spracovanie

V každom podniku, ktorý narába s toxickými materiálmi, prebieha každoročná kontrola o ich ekologickom zlikvidovaní. CarTec Group a.s. si túto povinnosť plní a snaží sa, čo najefektívnejšie vynakladať s odpadom a pokiaľ možno, v čo najmenšom množstve. Samotný podnik v rámci možností vynakladá úsilie byť čo najekologickejší. V lokalite pobočky CarTec Praha s.r.o., ktorá je súčasťou CarTec Group a.s., bol zaznamenaný zvýšený výskyt ohrozeného vtáčieho druhu Rorýs obecný. Spoločnosť sa rozhodla trochu prispieť, a to formou búdok pre hniezdenie na strechách budov. Tento druh sa radí medzi najrýchlejšie druhy vtácej ríše, takže do areálu BMW rozhodne patrí.

### 3.7 Zhrnutie makroanalýzy

Pomocou použitej SLEPTE analýzy boli popísané hlavné hrozby a príležitosti, ktoré okolie pre spoločnosť CarTec Group a.s. predstavuje. Vďaka stabilnej situácii v štáte, nie sú politické faktory sú hrozbou pre podnik. Na ekonomické faktory má primárne vplyv rast HDP. Priaznivý nárast mzdy znamená pre spoločnosť príležitosť ale aj hrozbu. Ohrozením môže byť nárast nákladov na zamestnancov. Rastúci disponibilný dôchodok pre domácnosti sa môže pozitívne prejavíť investovaním do hmotného majetku. Stúpajúcu tendenciu majú aj tržby odvetia kvôli nárastu aktívne podnikajúcich nových spoločností v odvetví. Hrozbou sa stáva vysoká konkurencia, ktorej spoločnosť čelí. Technologický vývoj znamená taktiež príležitosť. Dochádza k urýchleniu komunikácie. Príležitosťou je nové webové rozhranie, ktoré selektuje zákazníkov podľa krajov a odkazuje ich na najbližšie dilerstvo. CarTec Group a.s., rovnako ako všetky právnické osoby na území Česka, sa musí riadiť platnou legislatívou zeme. Hrozbu by to predstavovalo v momente, kedy by sa zmenila legislatíva v štáte.

# 4 ANALÝZA MIKROPROSTREDIA SPOLOČNOSTI

## CARTEC GROUP A.S.

Spoločnosť CarTec Group a.s. pôsobí v Českej republike ako predajca nových či ojazdených vozidiel značky BMW, a tiež je autorizovaným servisom. Možno teda povedať, že mikroprostredím spoločnosti je automobilový priemysel. Keďže sa jedná o pomerne rozsiahle odvetvie, pod ktoré spadá napríklad i vývoj alebo výroba automobilov či súčiastok, bude potrebné analýzu mikroprostredia zamerať len na jeho určitú časť - predaj a servis, pretože práve tá je hlavnou náplňou činnosti spoločnosti CarTec Group a.s. Okrem analýzy vybranej časti odvetvia je nevyhnutné vymedziť aj trh, na ktorom spoločnosť pôsobí. Taktiež je dôležité venovať pozornosť hybným silám, ktoré na spoločnosť vplyvajú. Tie budú analyzované podľa Porterovho modelu piatich síl.

### 4.1 Analýza odvetvia a vymedzenie trhu

V Českej republike je automobilový priemysel jedným z kľúčových odvetví, ktoré sa vo veľkej miere podieľajú na tvorbe hrubej pridanej hodnoty a zamestnanosti v krajine. Jeho dlhoročný vzostup vyvrcholil v roku 2018, v ktorom automobilový priemysel tvoril takmer 10% HDP a priamo zamestnával viac ako 160 000 ľudí. V aktuálnom roku je však badateľný pokles výroby automobilov a aj napriek miernemu zvýšeniu produkcie začiatkom druhého polroka sa predpokladá, že zlatých čísel z vlaňajška už automobilový priemysel v tomto roku nedosiahne. Najvýraznejšími hráčmi, ktorý ovplyvňujú dianie v odvetví, sú tri automobilky, a to najväčšia mladoboleslavská Škoda Auto a.s., kolínska skupina Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech s.r.o. (TPCA) a nošovický Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.. Okrem produkcie osobných vozidiel je Česko výrobcom nákladných áut značky Tatra a Avia, autobusov Iveco a traktorov Zetor. Taktiež sa v Čechách nachádza niekoľko fabrik automotive, ktoré sú významnými dodávateľmi pre domáci i zahraničný automobilový priemysel.

#### 4.1.1 Vozový park v Českej republike

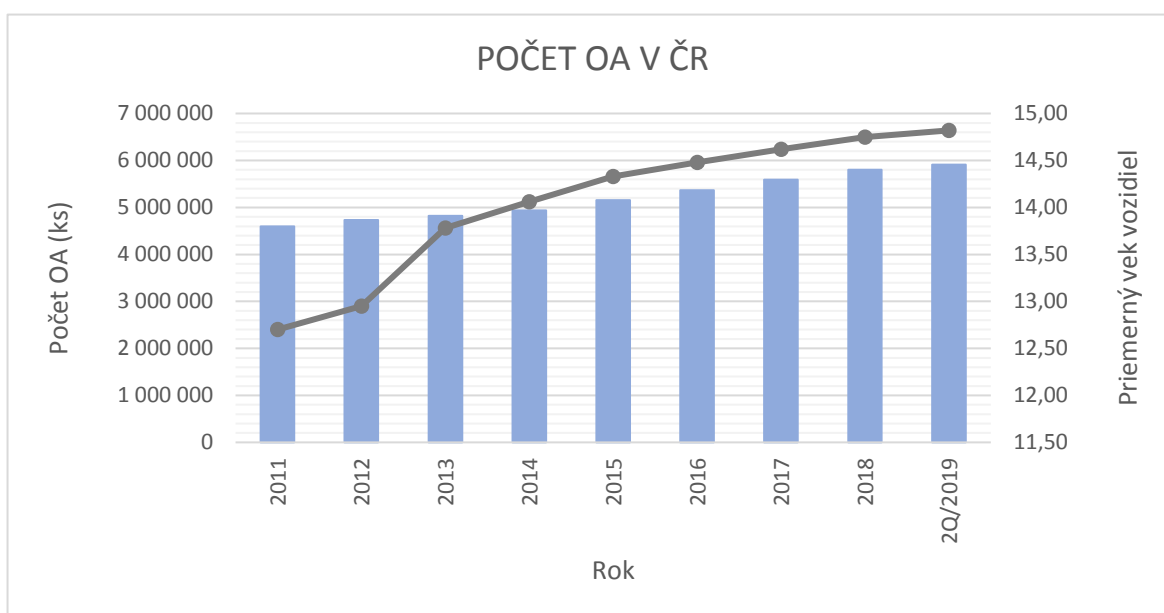
Vozový park osobných automobilov v Českej republike sa z roka na rok rozrastá. V súčasnosti možno povedať, že na každého druhého občana pripadá približne jedno osobné vozidlo. V posledných štyroch rokoch je medziročný nárast počtu osobných automobilov väčší ako 200 tisíc kusov. Najvýraznejší prírastok bol medzi rokmi 2016 a 2017, kedy dosiahol cca 224 tisíc. Pri pohľade na tabuľku 05 je ale viditeľné, že aj keď počet vozidiel permanentne stúpa, ich priemerný vek sa postupne zvyšuje. Dôvodom môžu byť rastúce ceny automobilov, ktoré môžu potencionálnych kupujúcich nasmerovať skôr k výberu lacnejšieho ojazdeného auta. Ďalšou príčinou by mohla byť nová norma u severných susedov o obmedzení naftových motorov do centier niektorých miest. Práve to v Nemecku spôsobilo veľký boom v predaji ojazdených dieselových áut a odzrkadlilo sa to na ich cenách, čím sa kúpa takéhoto auta stala pre nás výhodnejšou. Dáta z tabuľky 05 sú graficky znázornené v grafe 09, kde možno pozorovať že priemerný vek vozidiel narastá rýchlejšie ako ich počet.

Tabuľka 05: Počet osobných automobilov (OA) v ČR

ROK	POČET (KS)	ROZDIEL (KS)	ROZDIEL (%)	PRIEMERNÝ VEK VOZIDIEL
2011	4 597 450			12,70
2012	4 734 317	136 867	+2,89 %	12,95
2013	4 820 299	85 982	+1,78 %	13,78
2014	4 937 206	116 907	+2,37 %	14,06
2015	5 158 516	221 310	+4,29 %	14,33
2016	5 368 661	210 145	+3,91 %	14,48
2017	5 592 738	224 077	+4,01 %	14,62
2018	5 802 521	209 783	+3,62 %	14,75
2Q/2019	5 909 404	106 883	+1,81 %	14,82

Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

Graf 09: Počet osobných automobilov v ČR

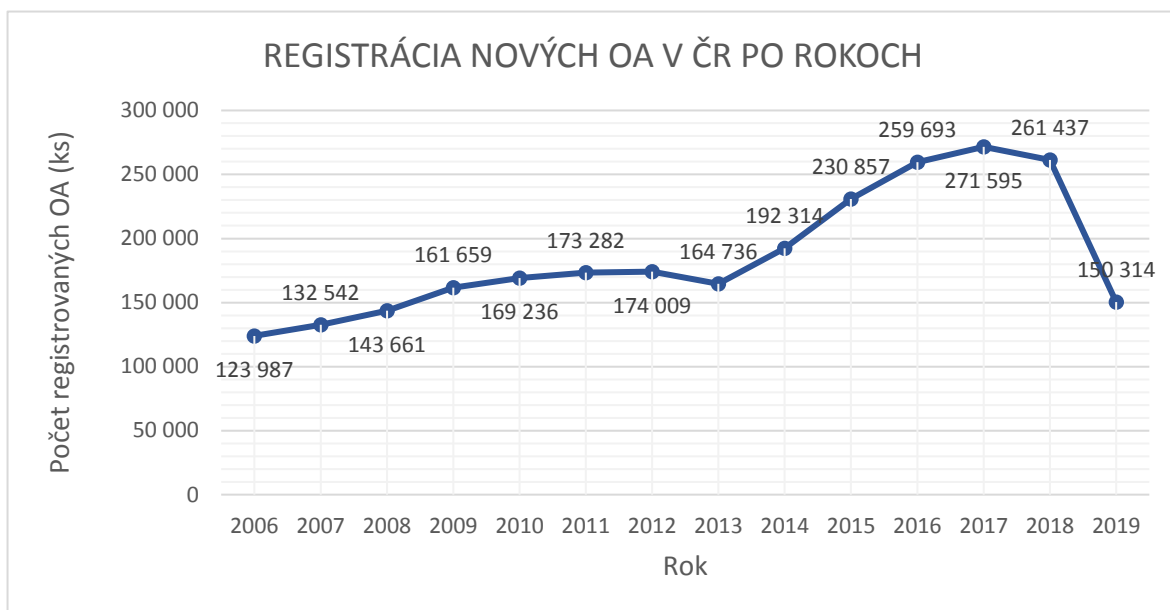


Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

#### 4.1.2 Registrácia nových a ojazdených osobných automobilov v ČR

Krivka znázorňujúca počet registrácií nových osobných automobilov v priebehu rokov má prevažne stúpajúcu tendenciu. Výnimkami boli roky 2013 a 2018, kedy bol zaznamenaný mierny pokles. Je však evidentné, že po cca desaťtisícovom prepade v roku 2013 nastal v nasledujúcich rokoch výrazný nárast počtu nových zaregistrovaných áut. Tento priebeh súvisí s markantným posilnením predaja domácej značky Škoda. V roku 2017 bolo zaregistrovaných rekordných 271 tisíc vozidiel. V nastávajúcom roku počet klesol opäť o cca 10 tisíc áut. Pre rok 2019 je predpokladom hodnota pohybujúca sa v blízkosti počtu z roku 2018.

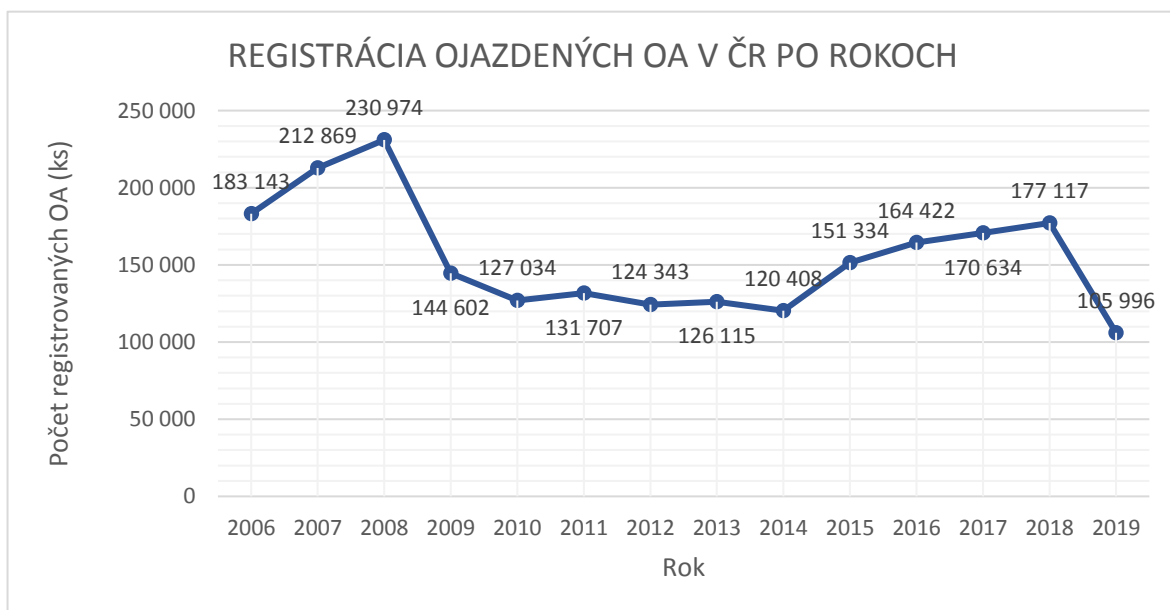
Graf 10: Registrácia nových osobných automobilov v ČR po rokoch



Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

Graf znázorňujúci počty registrácií ojazdených osobných automobilov má v priebehu rok oveľa divokejší charakter. Po vrchole v roku 2008 nastal dramatický pád počtu o cca 100 vozidiel a počas nasledujúcich piatich rokov sa prepád počtov ešte mierne prehĺbil. Pri pohľade na grafy je však viditeľné, že v roku 2014, kedy výrazne stúpol počet nových áut, bol počet "jazdeniek" najnižší.

Graf 11: Registrácia ojazdených osobných automobilov v ČR po rokoch

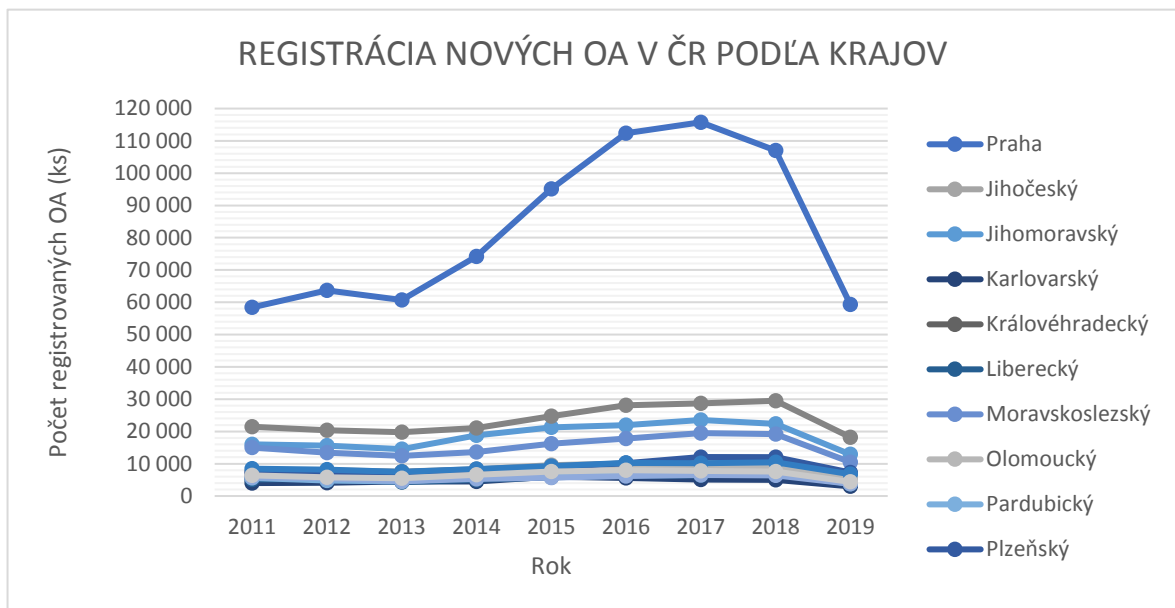


Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

Presné počty registrácií nových i ojazdených osobných vozidiel a tiež grafické zobrazenie počtov po mesiacoch sa nachádza v prílohe 01 a v prílohe 02.

### 4.1.3 Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa krajov

Graf 12: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa krajov



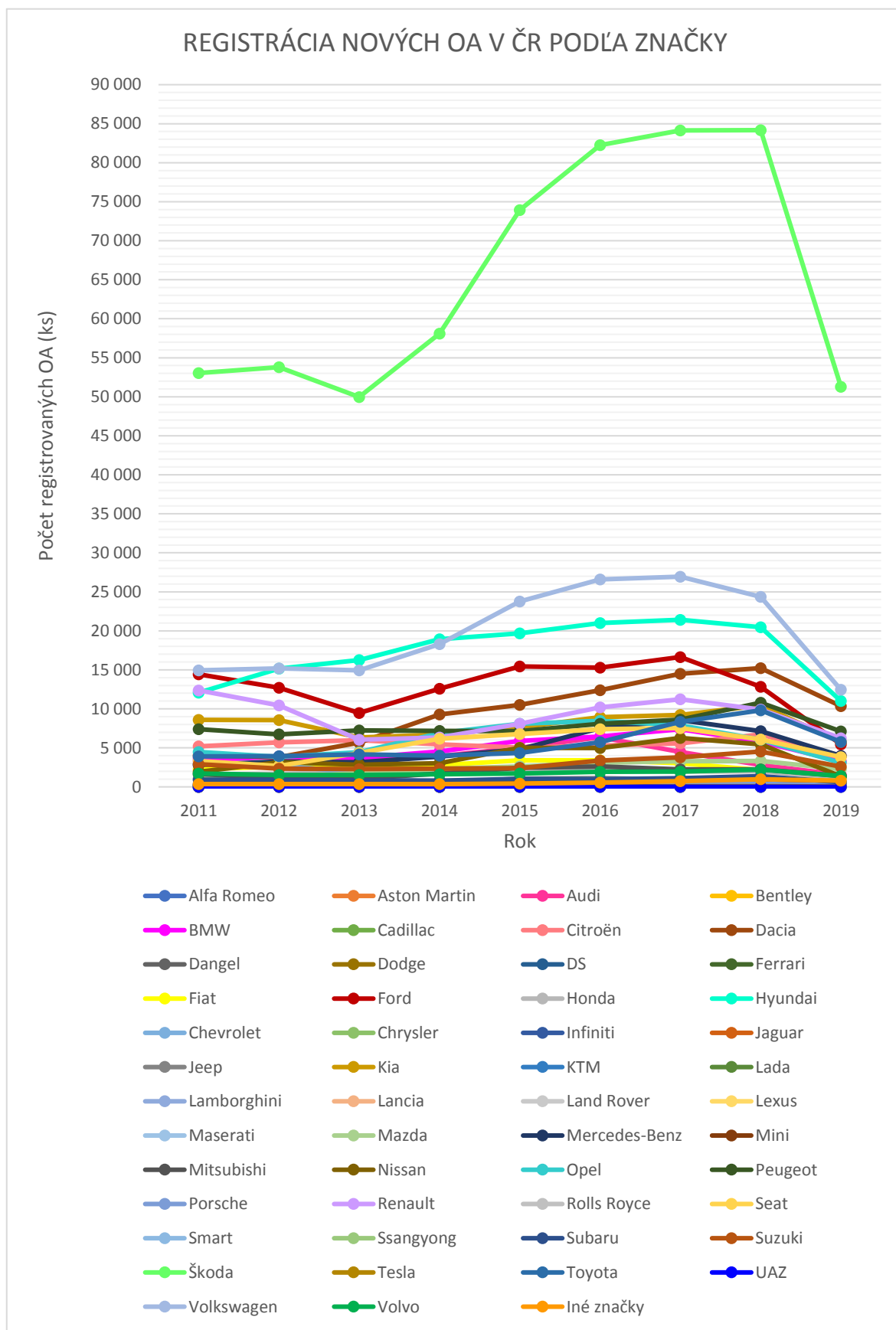
Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - data 2019; vlastní spracovanie

Podľa grafu 12 je evidentné, že najväčšie množstvo registrácií nových osobných automobilov je už dlhodobo v Prahe, a to s počtami v rozmedzí od cca 58 000 do 120 000 áut. Príčinou tohto výrazného niekoľko desaťtisícového rozdielu, okrem veľkého počtu obyvateľov, je pravdepodobne tiež fakt, že práve hlavné mesto je sídlom množstva firiem, ktoré nakupujú nové vozidlá pre firemné účely. Tento dôvod zrejme zapríčinil aj vyššie počty nových áut v Stredočeskom kraji, ktorý sa tak každoročne umiestnil so svojim objemom vozidiel na druhom mieste. V tesnom závесе je potom Jihomoravský kraj, ktorého najväčším mestom je Brno, a Moravskoslezský kraj s centrom v Ostrave. Zvyšné kraje sa pohybujú v rozmedzí od cca 3 000 do 13 000 vozidiel. U väčšiny krajov je badateľný pokles registrácií medzi rokmi 2017 a 2018 tak, ako to bolo v grafe 10. Výnimkou je však Stredočeský kraj, kde naopak dochádza k výraznejšiemu nárastu. Tento vzostup mohlo zapríčiniť aj postupné vyčerpanie kombinácií ŠPZ s označením A - Praha. Tabuľka s presnými počtami registrácií sa nachádza v prílohách pod označením príloha 03.

### 4.1.4 Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa značky

V Českej republike sú už roky výrazne najpreferovanejšie automobily značky Škoda. Počet týchto vozidiel vyrobených na domácej pôde niekoľkonásobne prevyšuje najbližšiu konkurenčnú značku Volkswagen. Do popredia sa dostáva aj značka Hyundai, ktorej niektoré modelové rady sú taktiež vyrábané v Čechách. V prvej päťke si stabilné miesto držia i vozidlá značky Ford. Doháňa ich však čoraz viac preferovaná Dacia. Automobily značky BMW sa stabilne držia v prvej top pätnástke. Koncernový kolega MINI obsadzuje stred tabuľky a luxusné vozidlá značky Rolls Royce, ktoré taktiež spadajú pod rovnaký koncern, sú umiestnené v poslednej desiatke porovnávaných značiek. Kompletné rebríčky preferencií značiek vozidiel pre jednotlivé roky sú uvedené v prílohe 04.

Graf 13: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa značky

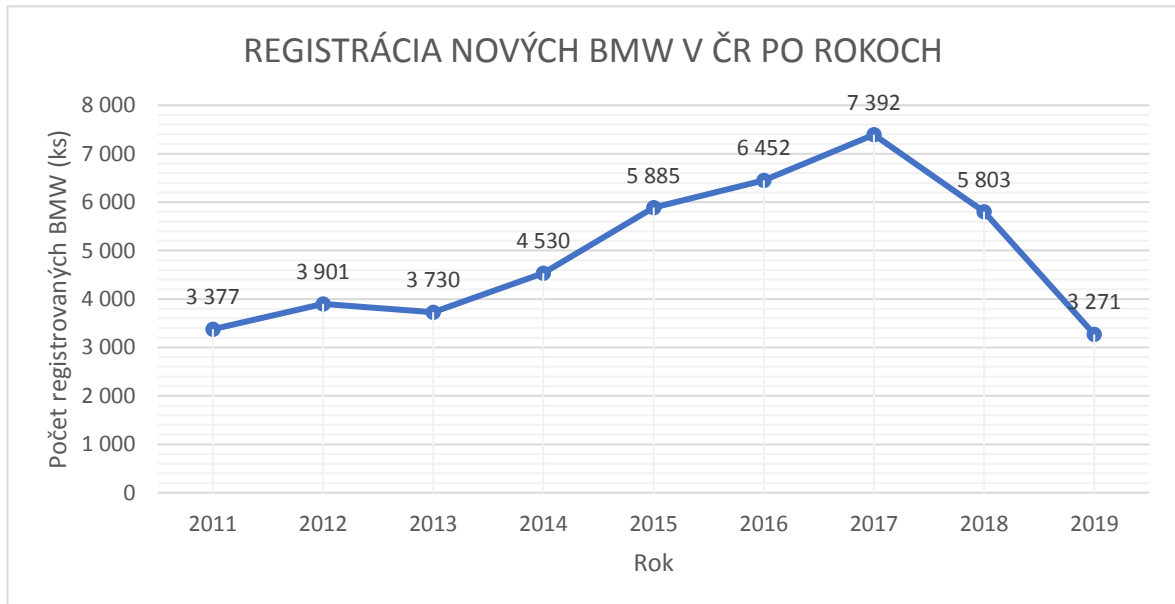


Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

Pri porovnaní počtu Škodoviek v roku 2013, kedy bolo zaregistrovaných necelých 50 tisíc vozidiel, je počet v roku 2018 takmer dvojnásobný. Okrem obľúbenosti značky medzi Čechmi, môže za tento postupný nárast aj uvedenie nových rád SUV na trh, ktoré sa okamžite stali veľmi žiadané. Tento trend mestských áut na vyvýšenom podvozku sa prejavuje aj u BMW. Zaujímavý je postupný zostup značky Audi - konkurenta BMW, ktorá sa v priebehu uplynulých dvoch rokov dostala na polovicu počtu svojich registrácií. Naopak konkurent Mercedes-Benz si v priebehu rokov polepšil a postupne sa dostal nad značku BMW. Ďalším aktuálnym trendom sú elektromobily, ktorých hlavným predstaviteľom je značka Tesla. Podľa ročných registrácií je vidieť, že sa záujem o tento inovatívny typ automobilov postupne zvyšuje. Tabuľka s presnými ročnými registráciami pre jednotlivé značky sa nachádza v prílohe 05.

Počet registrácií automobilov značky BMW sa drží v rozmedzí od 3 000 do 6 000 vozidiel ročne. Najväčšie množstvo zaregistrovaných vozidiel bolo v roku 2017, a to 7 392. V minulom roku však výrazne predaj "bavorákov" poklesol, čo sa prejavilo ako takmer dvojtisícový prepád v počte registrovaných áut. V tomto roku od januára do konca júla prebehlo už 3 271 registrácií. Pri rovnakom tempe predaja možno predpokladať, že tento rok už neprevýši maximum z 2017, ale bude sa pohybovať v príjemných číslach okolo 6000 vozidiel. V nasledujúcom grafe sú zobrazené celkové počty registrovaných vozidiel BMW za jednotlivé roky. Podrobný prehľad registrácií po mesiacoch je uvedený v prílohe 06 spolu s grafickým zobrazením.

Graf 14: Registrácia nových BMW v ČR po rokoch



Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

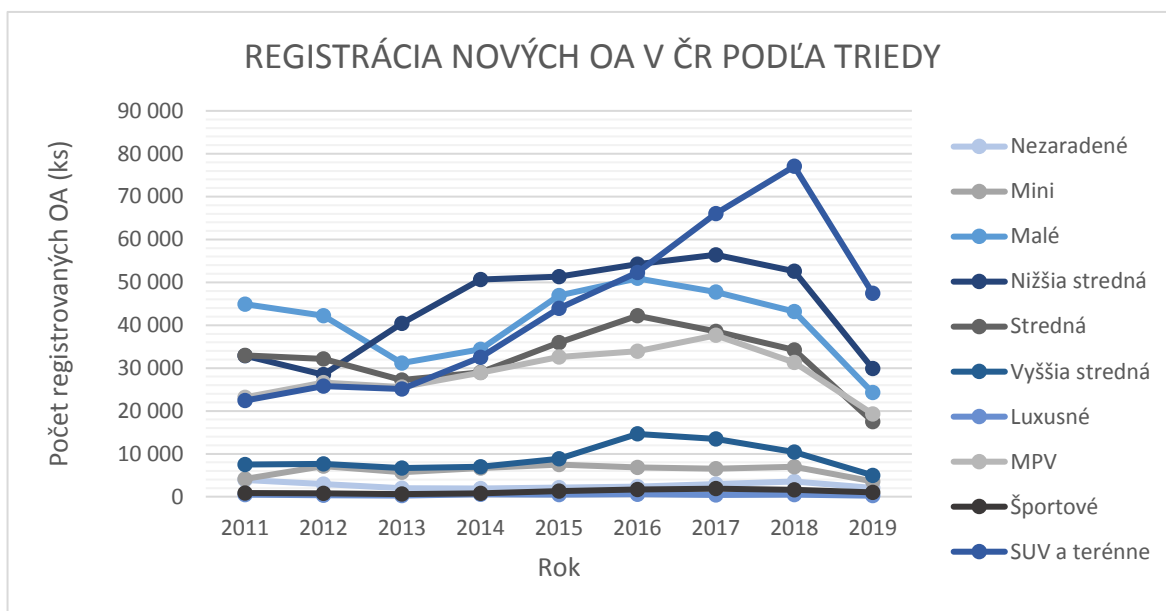
#### 4.1.5 Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa triedy

V posledných siedmich rokoch je najčastejšie nakupovaná trieda automobilov v rámci nízkych áut práve nižšia stredná trieda. V tesnom závесе sú potom malé automobily a vozidlá strednej triedy.



V rokoch 2011 a 2012 však dominovali malé autá. K tomuto posunu o triedu vyššie v priebehu rokov mohlo dôjsť aj kvôli tomu, že ľudia viac cestujú alebo dochádzajú za prácou, čím sa doba strávená v aute predlžuje, a tak vyžadujú vyšší komfort. Samostatnou kategóriou sú SUV a terénne vozidlá ktoré za posledných päť rokov zaznamenali obrovský vzostup. V posledných dvoch rokoch sa dokonca stali najobľúbenejšiu kategóriou vozidiel medzi Čechmi. Tabuľka s konkrétnymi hodnotami pre jednotlivé kategórie v priebehu rokov je uvedená ako príloha 07.

Graf 15: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa triedy



Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

#### 4.1.6 Registrácia nových BMW v ČR podľa rady

Zastúpenie českého trhu má na starosť primárne importér pod názvom BMW Česká republika. Je prostredníkom medzi výrobou a distribúciou. Dohliada nad všetkými pobočkami a predáva ďalej napríklad výročné správy a štatistiky koncernu BMW Vertriebs GmbH v Nemecku. Samotný importér má koncesné práva, ktorými stanovuje a kontroluje kvóty plnenia jednotlivých pobočiek, a koriguje ich podľa nutností. Importér taktiež udáva základné ceny a ich zmeny u nových vozidiel, ktoré si nasledovne jednotlivé dílerstvo nastaví podľa potrieb. Podľa objemu plnenia ročných plánov importér môže kvótu navýšiť a určiť, ktoré vozidlá je nutné predať a za akých podmienok. Nastavuje marketingový mix tak, aby v určitý čas bol určitý produkt pre zákazníka zaujímavý. Akýkoľvek model má však svoje benefity a vždy si nájde svojho majiteľa. Značka BMW aktuálne ponúka na trhu 18 prevedení osobných automobilov. Delia sa na základné tri skupiny – sedany, SUV modely a elektromobily. Každá modelová rada môže mať nakonfigurovanú inú motorizáciu, alebo kubatúru, od ktorej sa ďalej odvíja samotná cena vozidla. Doposiaľ sú uvedené do predaja štyri druhy motorov - dieselový, benzínový, elektromotor alebo menej známy plug-in hybrid. Tento druh motoru funguje pri nízkych otáčkach ako elektromotor, čo by predstavovalo jazdu po meste, a pri prudkom zrýchlení sa prepína na štandardný benzínový motor. Koncern BMW AG stále inovuje a snaží sa vyvíjať

autonómne vozidlá s asistentami pre rôzne účely. Avšak to sú zatiaľ plány budúcnosti. U vozidiel je možná estetická a funkčná konfigurácia jak exteriéru tak interiéru.

Predošlý rok 2018 priniesol naozaj veľa automobilových noviniek. Jedná sa o vylepšenie flotily modelom Z4 s odľahčenou karosériou, športová rada M5, upravená 6 Grand Tourismo a ikonický automobil i8. V roku 2019 prešli zdokonalením rady X3,X5 a rada 3. Úplnými nováčikmi na trhu sa stali najmä druhy SUV, a to model X2 a X4. Prvýkrát sa na trhu predstavujú rady X7 a rada 8, ktoré už podľa svojej pridelenej číselnej kategórie hovoria o svojej priestrannosti. Vďaka mnohým inováciám bolo zaujímavé sledovať situáciu na trhu. Spoločnosť BMW síce vyprodukovala naozaj veľký objem nových vozidiel, pričom prudko vzrástli jednotlivé ceny za vozidlá, takže záujem o ne klesol. Posledný rok bol náročný pre všetky automobilky, kde predaje obecné poklesli. Globálny automobilový priemysel zaznamenal pokles o 7,7 % zatiaľ čo u BMW viac ako 20 %. V porovnaní s minulými rokmi, kedy novozaregistrované vozidlá v roku 2016 vykazovali číslo 7030 kusov, čo znamenalo nárast o 7,7 % oproti minulým rokom, v roku 2018 prudko klesli na 5803 kusov. Najsilnejším bol rok 2017 kedy dosiahli 8220 kusov. Najvyšší počet predajov v roku 2018 pripadal na modelovú radu 5 v prevedení sedan a touring, s počtom 1181 automobilov. Počet sa však znížil o viac ako 300 vozidiel v porovnaní s rokom 2017. Práve táto modelová rada spolu s jej SUV prevedením je vlajkovou loďou BMW. Rada X1 s počtom 697 kusov klesla skoro o polovicu oproti minulému roku, kedy sa predalo 1166 kusov. Ďalej model X5, ktorý prešiel generačnou obmenou, dosiahol predaj celkovo 660 kusov. Predaje taktiež klesli na polovicu, zatiaľ čo v roku 2017 prudko vzrástli na predaných 1014 kusov. Štvrtú pozíciu v roku 2018 si získala rada X3 s počtom 629 kusov, pri ktorej záujem zostal zhruba nemenný. Malé minuloročné navýšenie je viditeľné u elektromobilov, kde počet 109 kusov vzrástol na 124 kusov. Elektrifikované vozidlá zožali úspech aj v roku 2017, kedy tvorili skoro 5 % celkových predajov. V roku 2016 sa najpredávanejším elektro vozidlom s karosériou vyrobenou z uhlíkových kompozitov, stala rada i3. Tradične dobré výsledky zaznamenali športovo upravené divízie M performance, ktorým patrí 5 % celkových registrácií s počtom 240 vozidiel. Týkalo sa to modelov M2,M3,M4 a M5. O tieto vozidlá bol prejavovaný rovnaký záujem v roku 2016 aj 2017. Lokálne aj celosvetovo si zákazníci kupovali najmä model M2. Model 7 zožal v roku 2016 úspech s nárastom medziročného predaja o 336 % s počtom predaných 301 vozidiel. V roku 2018 zvolilo vznetový motor 65 % zákazníkov, čo znamená zmenšenie podielu oproti roku minulému o 5 %. Skoro tri štvrtiny nových vozidiel bolo vybavených pohonom všetkých štyroch kolies xDrive. SUV modelom patrila skoro polovica vozidiel – 45 % a predĺženým vozidlám Touring takmer 12 %. Najobľúbenejšou farbou sa stala biela – 21 %, čierna – 18 %, šedá – 11 % a strieborná – 5 %. Tento trend bol zachovaný aj v roku 2016 a 2017. Celkový ročný nárast bol viditeľný aj na predaji náhradných dielov a príslušenstiev o viac ako 15 %.

Súčasťou predajov BMW je aj klasický „angličák“ značky MINI, exkluzívna rada RollsRoyce a motorky pod označením BMW Motorrad. Ich predaje nie sú zanedbateľné ale primárne nehrajú kľúčovú úlohu v celkových ročných predajoch. Zrod zastúpenia značky RollsRoyce je ešte stále na svojom začiatku, keďže pôsobí na trhu len štvrtým rokom. Aj napriek tomu, v roku 2018 vzrástli predaje nad očakávania, kedy sa predalo 15 vozidiel. V roku 2017 sa predalo 14 kusov a v roku 2016 17 kusov. Predaj v roku 2016 predstavuje rast o skoro 30 % celkovo. Tieto vozidlá sa však pohybujú v inej cenovej kategórii so štartovnou cenou cca 5 miliónov korún českých. Spoločnosť CarTec Group a.s.

získala ako jediná z Českej republiky licencie na ich predaj a servis, čo sa premietlo aj na ziskoch spoločnosti. Jediné zastúpenie značky MINI zo skupiny CarTec Group a.s. pripadá pobočke CarTec Ostrava s.r.o. Podobne ako u všetkých značiek aj pre MINI bol rok 2017 rekordným. V roku 2017 sa zaregistrovalo 841 vozidiel, čo znamená o 45 % vyšší záujem, než v roku 2016. U značky MINI si viac ako 34 % zákazníkov zvolilo financovanie cez operatívny leasing, čo je najviac zo všetkých značiek. Rovnako ako MINI, tak aj motorky majú svoje sídlo v Ostrave. Predaj motoriek bol pomerne stabilný a v každom roku vykazuje v priemerne 600 predaných motocyklov. Katalóg automobilov značky BMW zoradených podľa rád sa nachádza v prílohe 08. (BMW GROUP 2016,2017,2018)

Situáciu z roku 2017 je možné považovať skutočne za rekordnú. Flotila BMW bola na vrchole. Stala sa jednotkou medzi výrobcami prémiových osobných automobilov. Keďže predaje rástli rýchlejšie než trh, tržný podiel sa zvýšil z 2,48 % na 2,72 %. Tento stav sa však v roku 2018 nepotvrdil. Práve naopak, bol to jeden z doposiaľ najmenej úspešných ročníkov. Je zložité odhadnúť ako sa trh bude vyvíjať, a ako na nové modely zareaguje klientela. Tento stav bude možné pozorovať až po vyhodnotení roku 2019, kedy na trh nastúpi doposiaľ najvyšší počet nových a vylepšených rád, a aké podmienky nastaví centrála importérovi, a ten ďalej dilerstvám. Je však potrebné zdôrazniť, že viac ako polovicu marží podniku CarTec Group a.s. tvoria služby popredajné - aftersales.

## 4.2 Porterova analýza piatich síl

Konkurenčná pozícia spoločnosti CarTec Group a.s. je nižšie zhodnotená na základe Porterovho modelu. V nasledujúcej kapitole sú využité interné informácie podniku.

### 4.2.1 Rivalita spoločností pôsobiacich na trhu – existujúca konkurencia

#### Existujúca konkurencia v rámci prémiových značiek

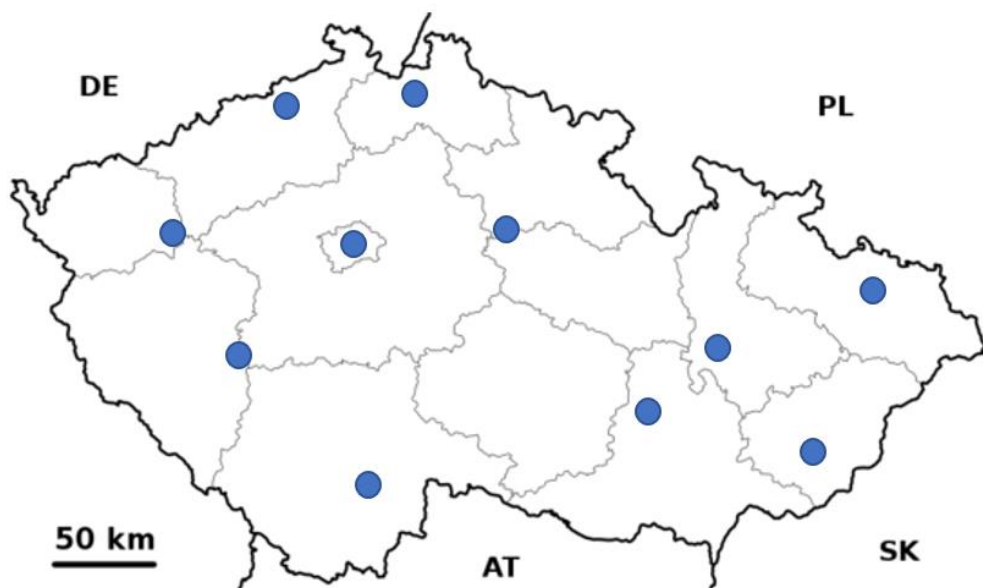
So vstupom mobility, digitalizácie, konektivity a s prechodom na nové pohony, prechádzajú postupne všetky automobilky. Moderné technológie, a to v každej oblasti, zmenia skoro všetky ľudské činnosti. Tieto skutočnosti prijímajú aj zástancovia konzervativizmu. Priemysel 4:0 predstavuje napríklad kúpu auta cez internet alebo pomocou zvolených komponentov zostavenie vozidla na mieru. Cieľom je však vozidla nekupovať ale prenajímať. Aktuálne je priemysel pod tlakom veľkých IT firiem, ktoré túžia osloviť užívateľov za volantom. Tieto veľké výdaje však vyžadujú veľké spolupráce. Ostrá konkurencia znižuje marže a zisky spoločností. S príchodom autonómnych vozidiel, sa automobilky čiastočne finančne spájajú na podporu výskumu. Momentálne BMW spolupracuje so značkami Audi a Mercedes pri mapovaní, ktoré je základom autonómneho riadenia. Aj napriek spolupráci, je neustále možné pozorovať najrôznejšie reklamy, ktoré však sympaticky a zábavne útočia na svojich konkurentov. Na strane druhej, každá značka sa snaží budúcu klientelu a stávajúcich užívateľov osloviť čo najviac. Práve preto rivalita v automobilom priemysle bola a je skutočne vysoká. Ďalším akcentom sú ekológovia. Na pomerne rýchle sprísňovanie, však automobilky ešte pripravené nie sú. U viacerých automobiliek návratnosť investície neodpovedá nákladu kapitálu a zisky sú omnoho nižšie než sa očakáva. Medzi konkurentami prémiového segmentu značky BMW panuje nemecký súboj. Je to značka Audi a značka Mercedes. Obidve značky sa zaraďujú medzi prémiové,

a pri každej modelovej rade ponúkajú odpovedajúcu vlastnú alternatívu. Keďže si každý model nájde konkurenta, výrobcovia kladú doraz na design interiérového prevedenia a funkčnosti samotného automobilu. Konkurenciu definuje stupeň diferenciácie prístupu, služieb a financovania. Zákazník si vyberá na základe sympatií k značke a spoločnosti, skúsenosti, zažitosti značky a v neposlednom rade na základe ponúkanej ceny vzhľadom na kvalitu.

### Existujúca konkurencia v rámci BMW

V odvetí, v ktorom spoločnosť CarTec Group a.s. pôsobí, má monopolný charakter. Je to vďaka viacerým pobočkám, ktoré spadajú pod jednu skupinu. Najväčší konkurenčný boj prebieha vo forme cenových rozdielov ponúk a stratégií danej spoločnosti. Konkurenčný trh sa v rámci Českej republiky skladá z 15 autorizovaných dilerstiev v rámci BMW. Nasledujúca mapa zobrazuje geografické umiestnenie dilerstiev. Dilerstvá CarTec Group a.s. zasahujú do každého väčšieho kraja, kde nemajú adekvátneho konkurenta.

Obrázok 07: Mapa autorizovaných dilerstiev BMW v Českej republike



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti CarTec Group a.s.

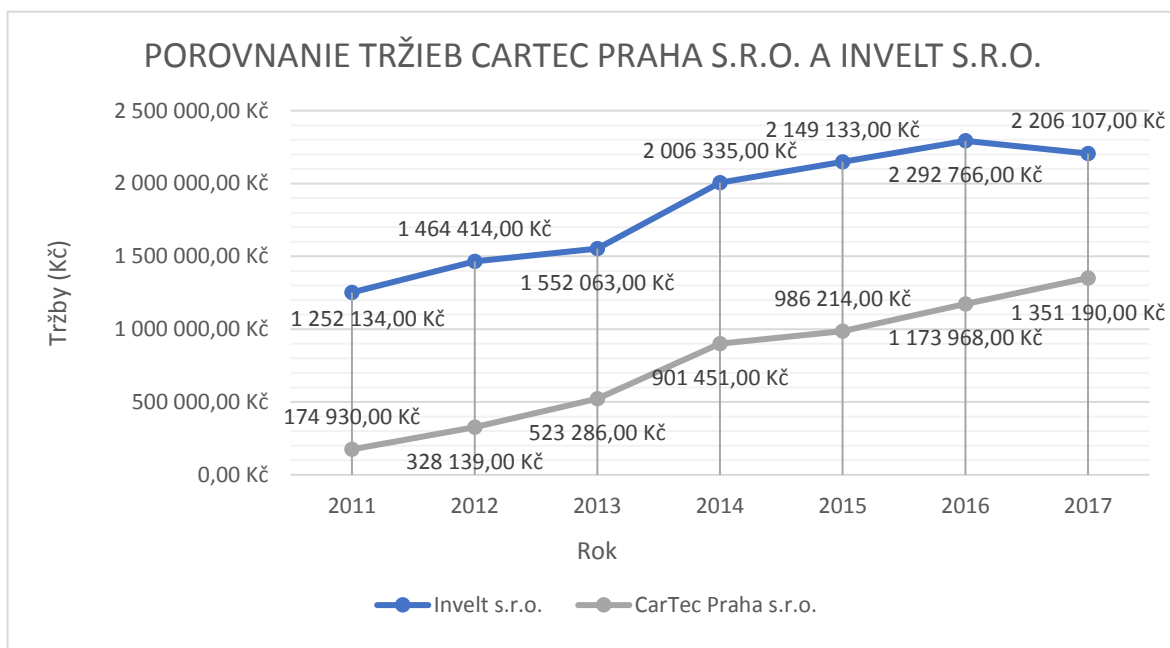
1. CarTec Praha s.r.o. - Praha Záběhlice
2. CarTec Group spol. s.r.o. – Ostrava
3. CarTe Olomouc s.r.o. - Olomouc
4. CarTec Liberec s.r.o. - Liberec
5. Renocar a.s. – Praha Čestlice
6. Renocar a.s. – Praha Vyšehrad
7. Renocar a.s. - Brno
8. Invelt s.r.o. – Praha Stodulky
9. Invelt s.r.o. - Plzeň
10. Stratos Auto spol. s.r.o. – Praha Libeň
11. Stratos Auto spol. s.r.o. – Hradec Králové
12. ACR auto a.s. – České Budejovice
13. Kopecký Auto s.r.o. – Ústí nad Labem
14. DyCom Group s.r.o. – Karlovy Vary
15. Synot aAuto a.s. - Zlín

Pre zrovnanie konkurencie boli vybrané pobočky v hlavom meste Praha, keďže je tu najvyššia koncentrácia obyvateľstva a tým spojená i kúpyschopná sila. Tým pádom aj dílerská konkurencia je v hlavnom meste najväčšia. Nachádza sa tu najvyšší počet registrovaných pobočiek koncernu BMW. Konkrétne sa jedná o štyri autorizované podniky. Každé dílerstvo je orientované na inú časť Prahy. U ostatných miest je konkurencia nižšia alebo skoro žiadna, pokiaľ uvažujeme len certifikovaného dílera. Pre spoločnosť CarTec Group a.s. je silným konkurentom spoločnosť Invelt s.r.o.. Pôsobí v dvoch mestách – Praha a Plzeň. Vzdialenosť medzi pobočkou CarTec Praha s.r.o. a Invelt s.r.o. je zhruba 20km. Dostupnosť oboch pobočiek je priaznivá vďaka blízkosti hlavných ťahov. Náplň podnikania spoločnosti Invelt s.r.o. je totožná s pobočkou CarTec Praha s.r.o..

Invelt s.r.o.

Spoločnosť patrí k najstaršiemu partnerovi BMW v Českej republike. Na trhu pôsobí už viac ako 25 rokov. Radí sa medzi európske špičky, čo sa týka kvality poskytovaných služieb, ale aj do veľkosti predajnej plochy. Na pôde dílera zákazníci nájdu kompletné portfólio produkcie BMW AG pod jednou strechou. Ponúka viac ako 1 423 skladových áut. Práve týmto sa spoločnosť Invelt s.r.o. odlišuje od CarTec Praha s.r.o.. Je to najväčší díler, čo do rozlohy showroomu. Ďalším prvkom komfortu je bezproblémové parkovanie, čo je u spoločnosti CarTec Praha s.r.o. veľkým nedostatkom. Ďalej poskytuje predaj lifestyleových doplnkov a príslušenstva. Ponúka najširší výber zánovných vozidiel. Týmto sa stáva dominantou na trhu v Prahe. Invelt s.r.o. rovnako ako CarTec Praha s.r.o. má českých majiteľov a poskytuje komplexný a zároveň osobný prístup ku zákazníkovi, tak aby sa na danú pobočku rád vracal. Snahou spoločnosti je diskutovať so zákazníkmi, prijímať kritiku rovnako ako pripomienky a odporúčenia. Ďalším prvkom, ktorým sa Invelt s.r.o. odlišuje je dostupnosť počas víkendu, čo preferuje vysoký počet zákazníkov. Prijemným prvkom, ktorý ocení každý zákazník je kaviareň a priestranné posedenie. (Invelt, 2019)

Graf 16: Porovnanie tržieb spoločností CarTec Praha s.r.o. a Invelt s.r.o.



Zdroj: Interné zdroje spoločnosti CarTec Group a.s.

Podľa grafu je viditeľné dominantné postavenie dílera Invelt s.r.o. na trhu v hlavnom meste Praha. Za silné trhové postavenie spoločnosti môže dlhšie pôsobenie na trhu, vyššie nastavené kvóty predajov a tým pádom aj vyšší počet servisných návštev. Na strane druhej, tržby CarTec Praha s.r.o. neustále rastú a doposiaľ v ani jednom roku nezaznamenali pokles. Pokiaľ by pobočka CarTec Praha s.r.o. disponovala vyššou rozlohou showroomu, vyšším počtom zamestnancov schopných predaja a servisných úkonov, nárast tržieb by bol rýchlejší. Nové priestory ale znamenajú vysokú vstupnú investíciu.

#### **4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentov – potenciónálna konkurencia**

Vstupom nových konkurentov na trh sa znižujú trhové podiely značky, ktorá už na trhu pôsobí. Konkurenti sa snažia získať podiel na trhu a prinášajú nové kapacity. Často to vedie k zníženiu cien a rastu nákladov, čo predstavuje nižší zisk. Pokiaľ vstupujúca firma očakáva, že prekážky budú vysoké a objaví sa ostrá reakcia od stávajúcich konkurentov, potom je hrozba vstupu nových firiem na trh nízka. Vzhľadom na dostupné informácie o automobilovom priemysle, môžeme hrozbu vstupu novej konkurencie označiť za nízku. Medzi hlavné bariéry vstupu na trh patrí vysoká počiatočná investícia. Jej návratnosť je možné očakávať až za niekoľko rokov, pokiaľ sa spoločnosti bude dariť. V tomto čase by už fungujúca spoločnosť mohla aktívne reagovať na zmeny a upraviť stratégie v rámci potreby. Podľa ročných predajov môžeme povedať, že trhu sa darí a stále rastie. Automobilový boom stále pretrváva a vozidlá sa stávajú dostupnejšími. V rámci udržania stabilnej pozície je potreba sa odlišiť. Či už sa to týka formou predávania služieb alebo atraktívnymi druhmi financovania. Vstup novej konkurencie na trh by bolo možné pocítiť v mestách, kde má spoločnosť CarTec Group a.s. jediné svoje zastúpenie. Podľa grafu o registrácií vozidiel v krajoch by sa to primárne pobočky v Ostrave.

#### **4.2.3 Hrozba substitútov**

Za hrozbu substitútov sa považuje každá alternatíva dopravy. Pre klientelu značky BMW je adekvátnym substitútom používanie novodobej taxislužby UBER alebo BOLT. Táto služba ponúka plánované vyzdvihnutie na klientom zvolenom mieste. Obidve služby disponujú vozidlami vyššej triedy za prijateľné ceny. Ďalšou alternatívou je služba „car sharing“, kde je možné zdieľať jazdu s ľuďmi na podobných trasách. Bežnou alternatívou je však metro. Jedná sa o najrýchlejšiu dopravu v rámci mesta. To sa týka len hlavného mesta. V menších mestách to môže byť napríklad autobus alebo električka. Dlhšie trasy by mohla nahradiť vlaková doprava. Alternatívou pre dopravu môžu byť aj motocykle, pre ktoré je však zásadná sezónnosť. Rast pohonných hmôt, rovnako ako kvalita infraštruktúry vedú vysoko ovplyvniť výber dopravy. V rámci značky BMW, substitúty ale nie sú veľkou hrozbou. Hrozba substitútov bude závisieť na lojalite klientely. Tá si stále potrpí na svoje pohodlie, súkromie a voľnosť v pohybe, ktoré sú pre ňu prioritou.

#### 4.2.4 Vyjednávací sila zákazníkuv

Zákazníkuv spoločnosti CarTec Group a.s. by sme mohli rozdeliť do dvoch základných kategórií. Sú to jednotlivci a spoločnosti. Získanie si dôvery spočíva na základe dlhoročnej skúsenosti ale jej strata môže nastať rýchlo. Pre spoločnosť je dôležité si udržať stávajúcu klientelu na základe dobrých vzťahov. Dosahuje sa najmä čestnosťou, slušnosťou a aktivnosťou personálu pri jednaní. Rovnaké služby za rovnakú cenu sú jednou z dôležitých vecí, ktoré z nových návštevníkov robia stálymi. V neposlednom rade je to odbornosť personálu a spôsob podávania informácií zákazníkovi. Pre zvýšenie stálej klientely a atraktivnosť novej klientely je primerané ponúknuť viac ako len predaj a servis vozidiel. Jedná sa o pozvánky na golfové akcie, závody koní, kultúrne podujatia, ktoré sú malou pozornosťou pre zákazníkuv. Verným partnerom týchto akcií je práve spoločnosť CarTec Group a.s. Pre milovníkov motor športu spoločnosť ponúka rôzne školy šmyku a skúšky vozidiel v rôznych terénoch. Tieto detaily sú podstatné a hrajú nezanedbateľnú úlohu v rámci udržiavania dobrých vzťahov.

Vyjednávací sila ovplyvňuje podiely na tržbách. V tomto prípade korporácie majú vyššiu vyjednávací silu. Zaručujú sa vysokými odbermi na niekoľko rokov, za čo spätná väzba je nastavenie lepších finančných podmienok. Pre podnik má istota odberu vozidiel do budúcnosti veľký význam. Strata korporáčnych odberov a s nimi spojený servis by mali veľmi negatívny dopad na spoločnosť. Je dôležité sledovať postupy konkurencie a prispôbovať sa ich zmenám. Hrozba zákazníkuv záleží od alternatívnej konkurencie a obchodom s ňou spojeným.

#### 4.2.5 Vyjednávací sila dodávateľuv

Vyjednávací sila dodávateľuv v podniku, ktorý poskytuje služby je menšia v porovnaní s výrobnými závodmi. Tu je potreba určiť, kým a ako je služba podaná. Sila je z veľkej časti daná importérom. Dodávateľmi sú veľkoobchody ale aj menšie maloobchody. Sú to pneumatiky, súčiastky, pohonné hmoty a kvapaliny, ktoré sú certifikované priamo od koncernu BMW. Tieto položky sú tak úzko zamerané na konkrétny trh, že počet dodávateľuv je naozaj nízky. Práve preto majú dodávatelia vyššiu vyjednávací moc. Malými dodávkami nevyhnutnými pre chod spoločnosti sú kancelárske potreby, občerstvenie, interiérová dekorácia, čistenie areálu a pod. Pre týchto menších dodávateľuv je spoločnosť atraktívnym prostredným k vyjednávaní. Ani jeden z vyjedávateľuv však nemá významnú moc. Pokiaľ by spoločnosť s ponúkaným produktom či službou spokojná nebola, je jednoduché nájsť náhradu cenovo i kvalitatívne dostupnejšiu. Doposiaľ však spoločnosť už dlhodobo a nemenne pracuje s rovnakými dodávateľmi, kde funguje rovnaký princíp ako vo vzťahu CarTec Praha s.r.o a korporátne predaje.

## 5 SWOT ANALÝZA

V poslednej časti, na základe všetkých zistených informácií, bude zostavená analýza SWOT. Prestavuje jednu z najefektívnejších analýz, ktorá sleduje silné a slabé stránky spoločnosti. Vymedzuje hrozby a poukazuje na možné príležitosti na trhu. Na základe výsledkov zistím aké sú nedostatky a navrhmem riešenie pre posilnenie pozície na trhu. SWOT analýza je náročná metóda, ktorá by si určite zaslúžila spracovanie v detailom rozsahu. V prípade tejto práce sa jedná o vymedzenie základných faktorov a ich priradenie do štyroch skupín.

### 5.1 Strengths – Silné stránky

Jedná sa o kapitálovo silnú a finančne zdravú spoločnosť, ktorá sa nepotykala so žiadnymi problémami v minulosti ani teraz. Medzi zdroje financovania patria len čiastočne dlhodobé cudzie záväzky vo forme úverov a leasingu. Pokiaľ by podnik potreboval získať cudziu investíciu, nemal by mať problém s jej získaním, vďaka bonite, ktorú si dlhodobo udržuje. Poslanie je založené na silnom know-how a odborných firemných procesoch. Značka BMW je celosvetovo známa a uznávaná. Na celú spoločnosť sa vzťahuje právna úprava BMW GmbH, vďaka ktorej je zaistená väčšia dôveryhodnosť podniku. Vedenie spoločnosti je vysoko kvalifikované a vzdelané v analyzovanom odvetví. Pracovné prostredie sa vyznačuje tímovou prácou a neformálnymi vzťahmi medzi zamestnancami. Zamestnancom je ponúkané vysoké množstvo benefitov formou príspevkov na kurzy a vzdelávanie, príspevkov na šport, vyplácania odmien na základe vykonanej práce, nadčasov a príspevkov na stravovanie a pitný režim. Sociálna politika v spoločnosti funguje výborne. Výhodou je zložkové vyplácanie mzdy. Rozdeľuje sa na fixnú časť platu a pohyblivú časť platby, ktorá u každého jednotlivca zahrňuje odmeny, podľa individuálnej snahy. Niekomu tento štýl pracovného nasadenia nevyhovuje, ale väčšine zamestnancov áno. Výsledkom je vysoké nasadenie zo strany zamestnancov, v snahe získať čo najvyššie odmeny. Výška odmien je v každom oddelení iná a stanovená rozdielnymi hranicami. Tento systém budí dojem lojálnosti voči zamestnávateľovi, tým pádom nikto sa len tak „nevezie“. Na spokojnosť zamestnancov sa kladie vysoký doraz a minimálne raz mesačne prebieha porada na každej pobočke, kde je možné zniesť návrhy a pripomienky. Tie sa podľa možností realizujú v ďalších obdobiach.

Medzi najsilnejšiu stránku spoločnosti patrí jej história a povesť. Od založenia prvej pobočky uplynulo viac ako 15 rokov. Je to spoločnosť s tradíciou a dlhoročnou odbornou skúsenosťou. Prvá pobočka bola otvorená v roku 2002 v Ostrave, ktorá dodnes patrí medzi špičku v ponúkaných službách v danom kraji. Medzi otvorením ďalších pobočiek spadajúcich pod CarTec Group a.s. je dostatočný časový rozostup, počas ktorého bolo možné nadobudnúť potrebné informácie chovania trhu ako aj skúsenosti z analyzovaného segmentu. V roku 2013, kedy sa otvorila pobočka v Prahe, už mala spoločnosť dostatočné praktické skúsenosti s podnikaním v danom segmente ako aj so skúsenosťami z oblasti marketingu. Silná komunikácia vysoko podporená sociálnymi sieťami akou spoločnosť disponuje, je nevyhnutným prvkom dnešnej spoločnosti. Spoločnosť sa zviditeľnila aj vďaka partnerstvu na podujatiach, ktoré sú pravidelne kvartálne zverejnené vo firemných tlačovinách „CarTec News“. O spokojnosti spolupráce je možné uvažovať aj preto, že už po dlhé roky je stálym



a nemenným partnerom rôznych komerčných podujatí. Podnik je taktiež spoločensky zodpovedným a to formou príspevkov charitám. Spoločnosť kladie vysoký akcent na udržanie si klientely a mimo kvalitné očakávané služby sú to aj doplnkové služby, ktoré sú pozornosťou pre zákazníka. Udržanie si stálych zákazníkov, ktorí sa budú na pobočky radi vracat' je najhlavnejším aspektom. Zachovať si tento trend sa zatiaľ spoločnosti úspešne darí. Silnou stránkou je spektrum ponúkaných služieb, produktov, ich kvalita, modernizácia a inovácia. Dochádza k využívaniu najnovších technologických postupov a postupnému obnovovaniu tých predošlých. Popredajné služby, inými slovami servis, sú vysoko orientované na zákazníkov a tvoria viac ako 50 % tržieb. Tento segment získal radu ocenení od hlavného zastúpenia značky BMW z Nemecka. Za silnú stránku je možné uvažovať garanciu nízkych a pomerne stabilných cien. Podľa celkového internetového hodnotia Google, kde je možné uvádzať referencie na spoločnosť, je doposiaľ CarTec Group a.s. oproti ostatným spoločnostiam v popredí. Výhodou je poloha pobočiek. Lokalita v blízkosti centier miest a zároveň s dostupnosťou výjazdu na hlavný ťah je pri každej pobočke rozhodujúca. Najbližší diler je v dostupnosti 20 km. Tým pádom je vyselektovaná klientela ako pre jedného dílera, tak aj druhého. Ďalšou výhodou je zastúpenie značky RollsRoyce v Českej republike. Celkové tržby za predaj a servis pripadajú priamo spoločnosti CarTec Group a.s. V neposlednej rade veľmi významným prvkom sú vysoko odborne školení zamestnanci. Ich migrácia ku konkurencii je minimálna. Stabilitnosť kolektívu vytvára dojem spoľahlivosti a dôvery. To hovorí o spokojnosti so zamestnávateľom s priateľskou firemnou kultúrou.

## 5.2 Weaknesses – Slabé stránky

Všetky pobočky sa nachádzajú v blízkosti centier miest, čo je výhodou z hľadiska dopravnej dostupnosti, ale nevýhodou pre občanov v podobe zvýšenia dopravnej záťaže. O služby a produkty má záujem široká verejnosť ale sú dostupné len pre určité spektrum zákazníkov. Kúpa osobného automobilu značky BMW určite nie je lacnou záležitosťou. Statky spoločnosti sú finančne náročné a je nutné počítať s vyššími prvotnými nákladmi. Slabé stránky spoločnosti by sa týkali najmä pobočiek orientovaných na väčšie mestá – Praha. Ostrava. Medzi slabé stránky spoločnosti by sa zaradili hlavné malé priestory, ktoré boli doposiaľ dostačujúce, pokiaľ kapacita návštev nedosahovala aktuálnych čísel. Odzrkadľuje sa to najmä pri možnostiach parkovania v areáli alebo napríklad nedostatočnou čakacou zónou. Nedostatkom je nízka prezentácia automobilov na showroome. Pri vysokej návštevности nepredstavuje odpovedajúcu kvalitu. V tom prípade zákazník preferuje návštevu iného showroomu, kde má možnosť si vyskúšať akékoľvek prevedenie vozidla. Problémovými sa stávajú aj kapacity pracovníkov. S rapidným rastom počtu zákazníkov by sa mala zvyšovať aj pracovná sila. Problémom sa stávajú vysoké požiadavky na prijatie do zamestnania na väčšinu pozícií. Napríklad u predaja sú to minimálne 4 roky praxe predaja s prémiovými značkami. Tieto požiadavky sa vzťahujú aj na mechanické dielne, kde je potrebná prax minimálne 3 roky na obdobnej pozícii. Nutné kvalifikácie sú finančne a časovo náročné pre zamestnávateľa. Výhodnejším riešením, ktoré spoločnosť aplikuje, sú študentské praxe. V blízkosti sa nachádza stredná odborná škola, ktorá má povinnú stáž v akomkoľvek automobilovom servise. Týmto postupom si podnik „vychováva“ nových zamestnancov, bez útrat na odborné školenia. To však ani zďaleka nenapĺňa potrebné množstvo zamestnancov. Nedostatok kapacít spôsobuje predlžovanie pracovných úkonov, čo môže mať negatívny

dopad na chod spoločnosti. Plná vyťaženosť stávajúcich kapacít má za dôsledok nedokonalý tok informácii medzi oddeleniami. Tieto časové sklzy a nedodržovanie dohodnutých termínov môžu byť primárnym dôvodom odchodu zákazníka k inému dilerovi. Nízky počet pracovných strojov nadväzuje na predlžovanie servisných prác a objednávacích lehôt. Ďalej spoločnosť disponuje minimálnym priestorom skladových priestorov. To sa stáva komplikáciou aj pre dodávateľov. Ďalšou slabou stránkou je absencia víkendových prevádzok, ktorou konkurencia disponuje. V momentálnom stave však nie je možné navyšovať časové kapacity, pokiaľ nedôjde k rozšíreniu priestorov.

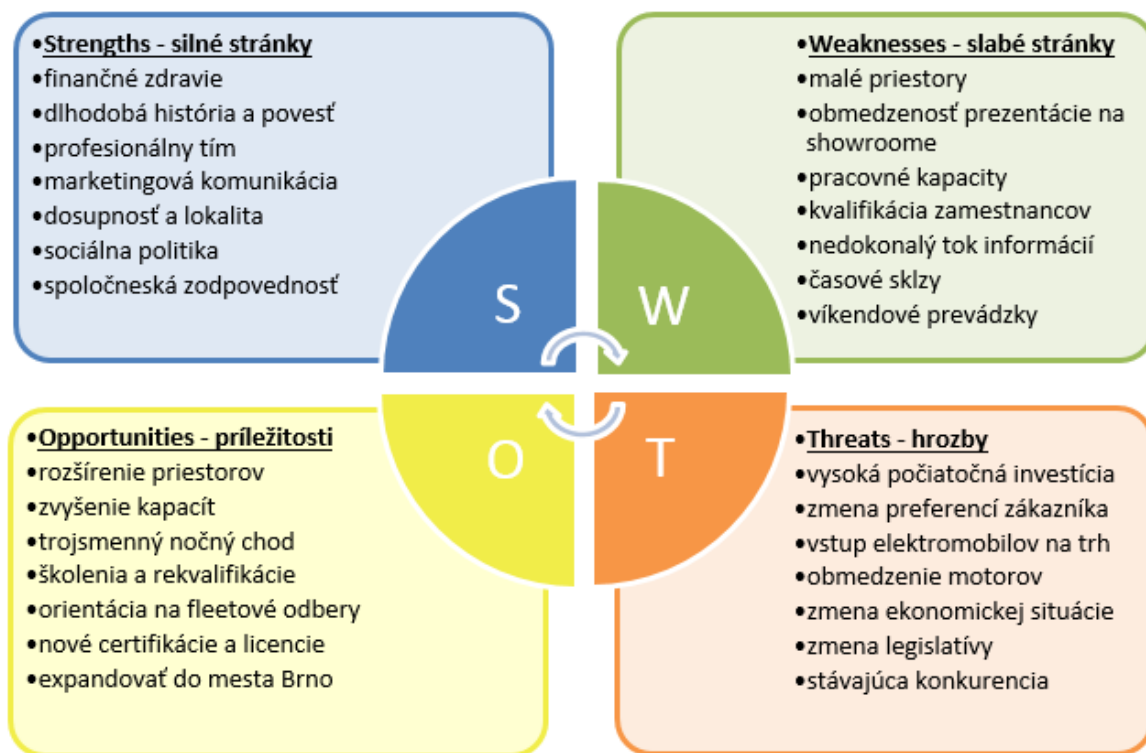
### 5.3 Opportunities – Príležitosti

Nadväzujúc na predošlé slabé stránky spoločnosti, sa veľkou príležitosťou stáva rozšírenie stávajúcich priestorov. Je potrebné si primárne stanoviť kapacity, ktoré sú schopné v riadnych časových intervaloch plniť úkony. Zväčšenie samotného areálu ako aj navýšenie počtu zamestnancov by pri danom počte zákazníkov a zákaziek znamenalo zlepšenie pre celú spoločnosť. Tento problém by mohol vyriešiť aj rozšírenie chodu z dvojmenného na trojmenný chod na mechanickej dielni. Urýchlil by sa objem prijatých zákaziek a navýšila precíznejšie vykonaná práca. Príležitosťou by sa mohli stať rôzne školenia a rekvalifikácie zamestnancov, vďaka čomu by sa stali ešte väčšími odborníkmi než sú. Mohli by byť zamerané na jazykové schopnosti pre zjednodušenie komunikácie so zahraničnými zákazníkmi. Skvalitnením služieb pre zamestnancov by sa mohlo stať zavedenie kantíny, ktorá by zvýšila kvalitu stravovania. Predovšetkým by ale šetrila čas a jasne definovala obedové pauzy. Možným vylepšením by bola samozrejme kúpa výkonnejších pracovných strojov vo vyššom množstve. Príležitosťou by mohla byť vysoká orientácia na „fleetových zákazníkov“. Ich záväzné vysokodobery vozidiel by znamenali istotu tržieb. Zaujímavým prvkom by mohol byť aj samotný predaj motocyklov na pražskej pobočke, keďže tvoria nezanedbateľný podiel v celkových predajoch. Pobočky v Ostrave a Prahe síce disponujú predajom vozidiel iPerformance (elektro vozidiel) ale ich servisom už nie. To pre spoločnosť predstavuje stratu služieb aftersales a odliv zákazníkov ku konkurencii. Preto by bolo vhodné získať ako dilerstvo licencie a certifikáty na servisné úkony týchto vozov. Podľa demografickej analýzy, vzhľadom na rozmiestnenie dilerstiev, je evidentná absencia zastúpenia v Brne. Príležitosť by som videla v otvorení pobočky práve v Brne, v rozsahu podobnom ako majú pobočky v Liberci alebo Olomouci. Je vysoký predpoklad, že by sa našla vhodná klientela pre tieto služby. V danom kraji sa nachádza len jedno autorizované zastúpenie avšak orientované na špeciálne prevedenia značky BMW. Hladina platov a koncentrácia obyvateľstva ako aj samotných korporátnych spoločností je v tomto kraji nastavená priaznivo. Znížila by sa strata zákazníkov, ktorý si síce zakúpili vozidlo na dilerstve CarTec Group a.s., ale popredajné služby využívajú u konkurenta. V poslednom rade areál disponuje vlastnou umyvárňou áut. Pri akejkoľvek manipulácii s vozidlom zo strany spoločnosti je štandardom umytý automobil. Čo je však tiež štandardom, je doplnenie pohonných hmôt na plnú hladinu. Výhodou je tesná blízkosť čerpacej stanice. Avšak, pri objeme zákaziek, s ktorými podnik pracuje by zaujímavým riešením bolo disponovať malou internou čerpacou stanicou za zvýhodnené sadzby. Doterajší zisk, ktorý prijíma tretia strana by sa pretransformoval na zisk spoločnosti.

## 5.4 Threats – Hrozby

Pre každý podnik je najväčšou hrozbou stávajúca alebo potencionálne vstupujúca konkurencia na trh. Konkurenti na trhu môžu prichádzať na trh s inováciami, znižovať ceny svojich produktov a sadzby za vykonanú prácu. Oddelenie nákupu vozidiel a náhradných dielov sa stretáva s občasným neskorým dodaním tovaru, čo spôsobuje nielen časové problémy ale má vplyv aj na hodnotenie služieb zo strany zákazníka. Hrozba by nastala aj ukončením zmluvného vzťahu zo strany majoritných dodávateľov, prostredníctvom ktorých nakupuje spoločnosť niektoré komponenty. Z hľadiska vylepšení stávajúcich a nových priestorov, hrozbou môže byť vysoká počiatočná investícia. Výstavba nových priestorov, získavanie zamestnancov a ich počiatočné školenie by sa prejavilo vo finančných tokoch spoločnosti. Táto investícia by sa mohla odzrkadliť stagnáciou platov dlhoročných zamestnancov ako aj celkovým napätím v spoločnosti do doby, kým by sa nový systém opäť zabehol. V tomto čase „nervozity“ by mohla zakročiť konkurencia. Pokiaľ by konkurencia ponúkla v danú dobu vyššie mzdy, nastal by predpoklad straty skúsených zamestnancov. Spoločnosť by mohla ohroziť aj zmena, teda zhoršenie, ekonomickej situácie. Negatívny dopad na predaje môže mať vstup elektromobilov na trh. Ich odbery neustále rastú a sú vysoko podporované štátom. Zmena v legislatíve, formou obmedzenia spaľovacích motorov a ich zákazom vstupu do centier mesta, by bola pre spoločnosť vysoko obmedzujúca. Zmena preferencie zo strany zákazníka je ťažko predvídateľná, kvôli nejasným trendom v službách. Beztak na základe skúseností môže spoločnosť ich chovanie predvídať, a podľa toho prispôbovať svoje stratégie. Úprava legislatívy by mohla mať dopad na sezónnosť predajov, napríklad v období daňových úľav. V rámci marketingu sú dané čím ďalej tým prísnejšie reštrikcie od importéra, ktoré vyžadujú vysokú frekvenciu obnovovania aktuálnosti. To vyžaduje rozšírenie tímu o vzdelaných zamestnancov z danej oblasti, ktorí sa pohybujú vo vyššom platovom rozmedzí. Pre spoločnosť je nutnosťou neustále ponúkať motivačné programy a vytvárať rôzne komerčné a spoločenské akcie. Je to prostriedok ako sa zviditeľniť. Hrozbou by mohla byť zlá investícia do akcie, ktorá by mohla naštrbiť dobrú reputáciu. Ďalšou hrozbou by mohla byť zmena v infraštruktúre alebo dočasné dopravné obmedzenia zo strany miest, ktoré by sa taktiež prejavili v konečných tržbách. V neposlednom rade globálnym ohrozením by mohla byť stagnujúca veľkozávodná výroba alebo zmena kvót pridelených pre daný štát. To by znamenalo spomalenie dodávok do štátu a následne nespokojnosť zo strany zákazníkov.

Obrázok 08: Zhrnutie SWOT analýzy



Zdroj: vlastné spracovanie

# Záver

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo rozobrať situáciu na trhu a implementovať dosiahnuté výsledky do podmienok firmy. Výsledkom jednotlivých častí sú návrhy, ktoré sú pre spoločnosť reálne a znamenali by v budúcnosti prínos pre skupinu CarTec Group a.s.

Práca je rozdelená na dve hlavné kapitoly, a to na časť teoretickú a časť praktickú. Obsahom teoretickej kapitoly je charakteristika potrebných poznatkov, ktoré boli nápomocné pri spracovaní jednotlivých analýz. Praktická časť bola venovaná situácií v podniku a faktorom, ktoré na spoločnosť vplývajú. Pre vymedzenie som použila analýzu SWOT, SLEPTE analýzu a Porterov model. Analýza SWOT je prehľadom silných a slabých stránok spoločnosti, a príležitostí a hrozieb pre podnik. Je potrebné sa zamerať na silné stránky a aj naďalej ich posiliť, naopak slabé stránky môžu v budúcnosti predstavovať pre spoločnosť hrozbu. Je nevyhnutné ich výskyt čo najviac eliminovať. Príležitosti sú vonkajším činiteľom, ktoré by mal podnik vo svoj prospech využiť, a proti hrozbám by si mal podnik vytvoriť čo najväčšiu ochranu. Analýza SLEPTE sa zaoberá analýzou makroprostredia, ktoré každú spoločnosť niektorými faktormi ovplyvňuje. V mikroprostredí som analyzovala primárne trh, konkurenciu v automobilom priemysle ako aj medzi dílerstvami. Porterov model charakterizuje hospodárske prostredie, v ktorom sa podnik pohybuje. Je zameraný na štyri skupiny konkurentov.

Pre spracovanie som si vybrala podnik, ktorý dôverne poznám. Jedná sa českú spoločnosť s názvom CarTec Group a.s., ktorá ma zastúpenie v Prahe, Ostrave, Liberci a Olomouci. Hlavným predmetom podnikania je predaj a servis nových a zánovných vozidiel. Vozidlá s označením spoločnosti je možné vidieť na viacerých komerčných podujatiach. Konkrétne analýzy vychádzali z interných informácií spoločnosti a z vlastných získaných poznatkov. Medzi prioritné patria marže a tržby spoločnosti porovnané s konkurenciou Invelt a.s..

Automobilový priemysel sa v súčasnej dobe vyznačuje ako mierne klesajúci. Podnikom sa ale darí, a nemusia svoje podnikanie zatiaľ obmedzovať. Práve naopak. Pokiaľ je to možné, je potrebné si nastaviť podmienky a plány tak, aby spoločnosť prosperovala, aj keď v menšom objeme. Priemysel prechádza miernou revolúciou, kde je kladený doraz na ekológiu. Práve legislatívne zmeny môžu výrazne podporiť ale aj obmedziť výrobu automobilov.

Analyzovaný podnik doposiaľ nepostihol žiaden negatívny prevrat. Spoločnosti CarTec Group a.s. sa na trhu darí, čo vykazujú aj ročné tržby. V miernom rozsahu by mohlo dôjsť k rozšíreniu podnikania otvorením pobočky v Brne. Problém priestorov by vyriešila rekonštrukcia stávajúcich priestorov. V práci sú jednotlivé návrhy popísané a analyticky podložené.

Posledná dôležitá časť práce obsahuje celé spektrum informácií vo forme grafov, z ktorých som vychádzala. Obsahuje taktiež katalóg modelov pre jasnejšiu predstavu.

Domnievam sa, že cieľ práce bol splnený.

# Zoznam použitej literatúry

## Odborná literatúra

- [1] **BLAŽKOVÁ, Martina.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] **HANZELKOVÁ, Alena.** *Strategický marketing: Teorie pro praxi.* 1. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [3] **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: Strategie a trendy.* 2. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [4] **KOTLER, Philip.** *Marketing Management: Analýza, plánování, využití, kontrola.* 9. Praha : Grada Publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [5] **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing.* 4. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] **KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER.** *Marketing management.* 12. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] **KOZEL, Roman.** *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [8] **MALLYA, Thaddeus.** *Základy strategického řízení a rozhodování.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

## Internetové zdroje

- [9] **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** *Analýza: co hnalo v posledních letech spotřebitelské ceny v České republice výš? Vyšší daně.* In: Český statistický úřad. *Katalóg produktů* [online]. 2012. Datum generování: 04.08.2018 [vid. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20534272/c103112analyza.pdf/1ba771c2-ee17-4bf4-8d30-fa58d05d2511?version=1.0>
- [10] **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** *Mzdy vzrostly za poslední desetiletí o více než 40%.* In: Český statistický úřad. *Katalóg produktů* [online]. 2018. Datum generování: 15.08.2018 [vid. 2018-08-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/mzdy-vzrostly-za-posledni-desetileti-o-vice-nez-40->

- [11] **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** *Průměrná míra inflace v roce 2017 byla 2,5%.* In: Český statistický úřad. *Katalóg produktů* [online]. 2017. Datum generování: 04.08.2018 [vid. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46013638/01201917ck.pdf/5305387c-6a2a-40a0-b98b-dbd8a885aad1?version=1.0>
- [12] **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2017* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2018. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/58775432/320193-17q4a.pdf/4df01eb0-facf-40c6-898a-c239bd0539b3?version=1.0>
- [13] **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD.** *Vývoj obyvatelstva České republiky 2017* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2018. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565976/13006918.pdf/86bf3abd-4ced-41f0-812a-b71c842954c5?version=1.6>
- [14] **VAŠA EURÓPA.** *Daň z příjmů právnických osob v EÚ.* In: europa.eu [online]. 2019. Dostupné z: [https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/index\\_sk.htm?fbclid=IwAR3SR8In8oRBZjM78mjtsFHwCDKzxFmf4d3k4aHexUM-tiS3i5uDEW4ImE](https://europa.eu/youreurope/business/taxation/business-tax/company-tax-eu/index_sk.htm?fbclid=IwAR3SR8In8oRBZjM78mjtsFHwCDKzxFmf4d3k4aHexUM-tiS3i5uDEW4ImE)
- [15] **BMW GROUP.** *Prodeje BMW Group v České republice za rok 2018.* In: press.bmwgroup.com [online]. 2019. Dostupné z: [https://www.press.bmwgroup.com/czech/article/detail/T0290400CS/prodeje-bmw-group-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-za-rok-2018?fbclid=IwAR2Kmi2iynYbMrhormn47FNAe1jsXf\\_766JMYBnRl1V6yhRb0UmI8gJu\\_dM](https://www.press.bmwgroup.com/czech/article/detail/T0290400CS/prodeje-bmw-group-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-za-rok-2018?fbclid=IwAR2Kmi2iynYbMrhormn47FNAe1jsXf_766JMYBnRl1V6yhRb0UmI8gJu_dM)
- [16] **BMW GROUP.** *Registrace nových vozů BMW Group v České republice v roce 2017.* In: press.bmwgroup.com [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.press.bmwgroup.com/czech/article/detail/T0278029CS/registrace-nov%C3%BDch-voz%C5%AF-bmw-group-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-v-roce-2017?language=cs&fbclid=IwAR1MIwsmISBoQhbAPBQykrPnel-DAO8dRvU5RMv7gpTFyzJgoPUgAA8cmB8>
- [17] **BMW GROUP.** *Registrace nových vozů BMW Group v České republice v roce 2016.* In: press.bmwgroup.com [online]. 2017. Dostupné z: [https://www.press.bmwgroup.com/czech/article/detail/T0267230CS/registrace-nov%C3%BDch-voz%C5%AF-bmw-group-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-v-roce-2016?fbclid=IwAR1QaZ3WlcEVTe\\_xSEf\\_0OGrS1I4GMPwaGG2Thky0gCYWBDzXsLAcRs3pUs](https://www.press.bmwgroup.com/czech/article/detail/T0267230CS/registrace-nov%C3%BDch-voz%C5%AF-bmw-group-v-%C4%8Desk%C3%A9-republice-v-roce-2016?fbclid=IwAR1QaZ3WlcEVTe_xSEf_0OGrS1I4GMPwaGG2Thky0gCYWBDzXsLAcRs3pUs)
- [18] **INVELT.** *O nás.* In: invelt.com [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.invelt.com/o-nas>

# Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek

## Zoznam obrázkov

Obrázok 01: Rozdelenie makroprostredia .....	8
Obrázok 02: Hybné sily mikroprostredia.....	17
Obrázok 03: Model spokojnosti zákazníka.....	19
Obrázok 04: Logá značiek automobilov spadajúcich pod koncern BMW .....	25
Obrázok 05: Mapa dilerstiev spoločnosti CarTec Group a.s. v Českej republike .....	25
Obrázok 06: Organizačná štruktúra spoločnosti CarTec Group a.s.....	26
Obrázok 07: Mapa autorizovaných dilerstiev BMW v Českej republike .....	47
Obrázok 08: Zhrnutie SWOT analýzy.....	55

## Zoznam grafov

Graf 01: Vývoj počtu obyvateľstva v ČR .....	28
Graf 02: Vývoj počtu novorodencov v ČR .....	29
Graf 03: Miera nezamestnanosti v EÚ (obyvateľstvo 20 - 64 rokov) .....	30
Graf 04: Miera nezamestnanosti v ČR (obyvateľstvo 20 - 64 rokov) .....	30
Graf 05: Vývoj sadzby dane z príjmu právnických osôb v ČR.....	32
Graf 06: Vývoj hrubého domáceho produktu v ČR .....	33
Graf 07: Vývoj výdajov v domácnosti v ČR.....	33
Graf 08: Vývoj priemernej nominálnej mzdy v ČR .....	34
Graf 09: Počet osobných automobilov v ČR .....	39
Graf 10: Registrácia nových osobných automobilov v ČR po rokoch.....	40
Graf 11: Registrácia ojazdených osobných automobilov v ČR po rokoch.....	40
Graf 12: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa krajov.....	41
Graf 13: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa značky.....	42
Graf 14: Registrácia nových BMW v ČR po rokoch .....	43
Graf 15: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa triedy .....	44
Graf 16: Porovnanie tržieb spoločností CarTec Praha s.r.o. a Invelt s.r.o.....	48

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 01: Vybrané vonkajšie vplyvy pre jednotlivé skupiny faktorov makroprostredia .....	15
Tabuľka 02: Základná charakteristika spoločnosti CarTec Group a.s.....	24
Tabuľka 03: Vývoj priemernej nominálnej a reálnej mzdy v ČR.....	34
Tabuľka 04: Emisné limity normy Euro pre osobné vozidlá .....	37
Tabuľka 05: Počet osobných automobilov v ČR .....	39

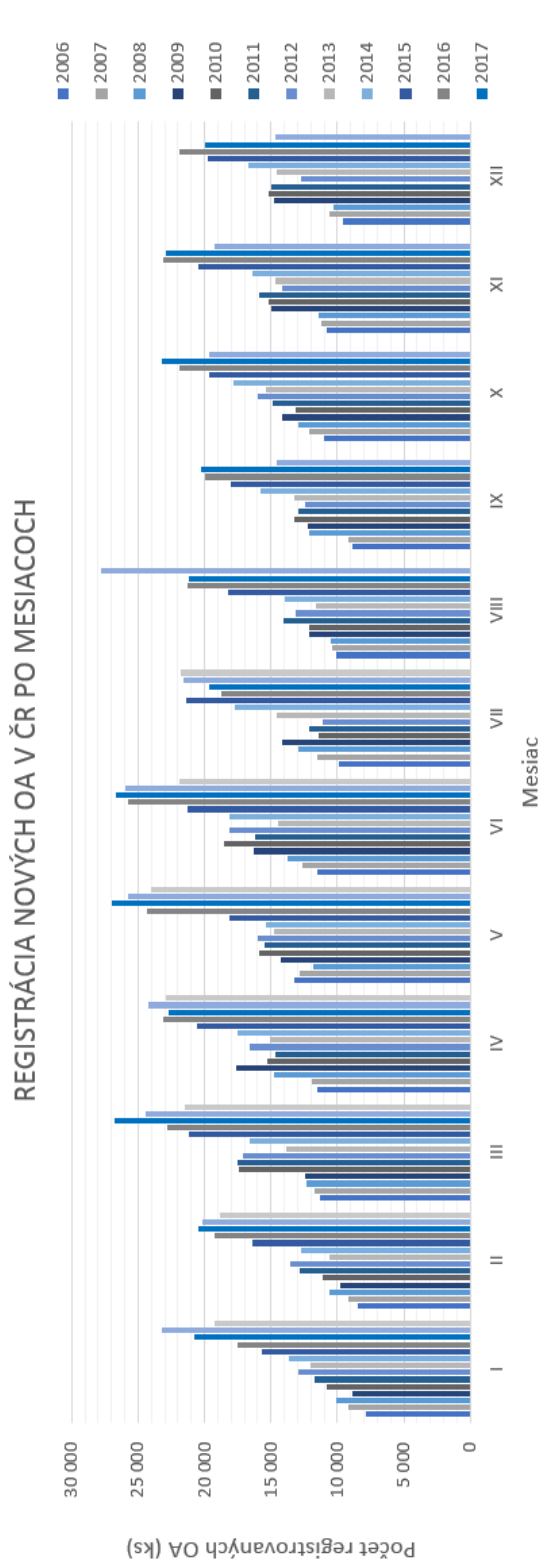


# Zoznam príloh

Príloha 01: Registrácia nových osobných automobilov v ČR .....	61
Príloha 02: Registrácia ojazdených osobných automobilov v ČR.....	62
Príloha 03: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa krajov .....	63
Príloha 04: Rebríčky preferencií značiek podľa rokov.....	64
Príloha 05: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa značky .....	66
Príloha 06: Registrácia nových BMW v ČR .....	67
Príloha 07: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa triedy.....	68
Príloha 08: Prehľad modelových rád BMW.....	69

# Prílohy

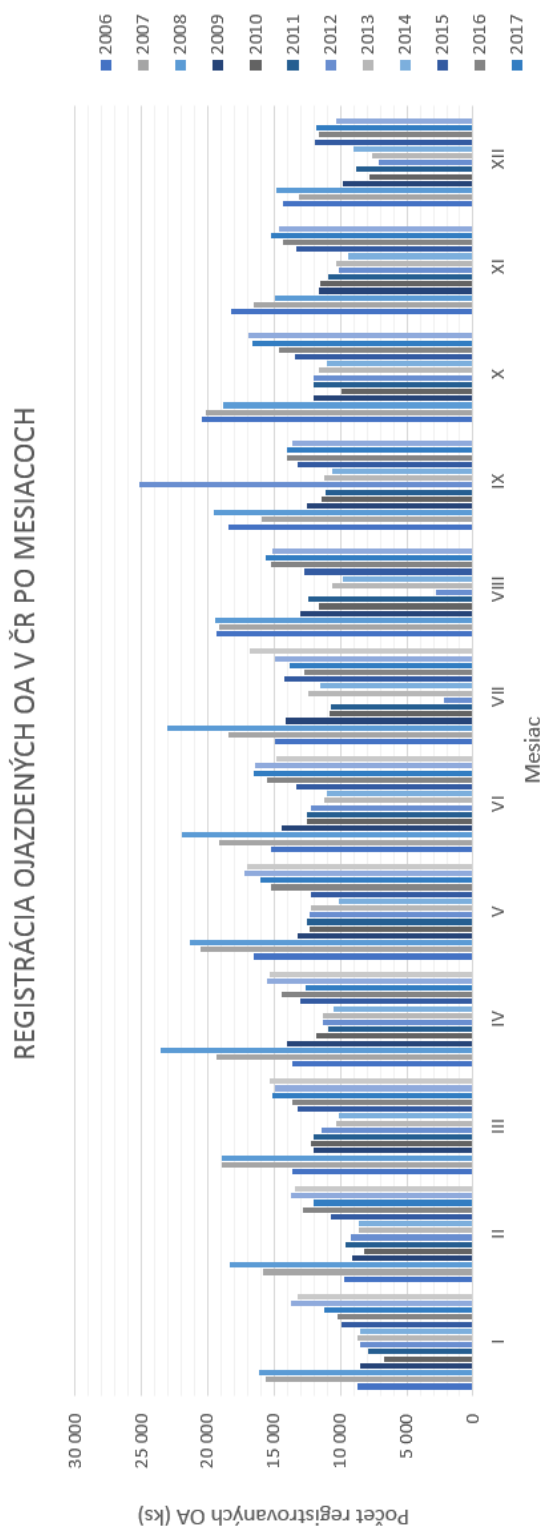
Príloha 01: Registrácia nových osobných automobilov v ČR



ROK	MESIAC												SPOLU
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
2006	7 821	8 462	11 285	11 479	13 231	11 505	9 904	10 111	8 869	10 979	10 775	9 566	123 987
2007	9 147	9 192	11 766	11 974	12 829	12 652	11 552	10 420	9 177	12 120	11 162	10 551	132 542
2008	10 082	10 646	12 298	14 782	11 852	13 795	12 941	10 470	12 134	12 973	11 384	10 304	143 661
2009	8 842	9 823	12 410	17 592	14 277	16 284	14 150	12 174	12 196	14 121	14 975	14 815	161 659
2010	10 813	11 080	17 446	15 264	15 885	18 538	11 388	12 088	13 251	13 126	15 228	15 129	169 236
2011	11 678	12 847	17 501	14 620	15 482	16 156	12 118	14 105	12 978	14 858	15 920	15 019	173 282
2012	12 921	13 544	17 064	16 589	15 975	18 140	11 158	13 193	12 475	15 963	14 203	12 784	174 009
2013	12 071	10 562	13 820	15 061	14 822	14 482	14 533	11 595	13 208	15 346	14 697	14 539	164 736
2014	13 638	12 779	16 576	17 498	15 396	18 171	17 700	13 937	15 775	17 791	16 365	16 688	192 314
2015	15 727	16 383	21 155	20 568	18 113	21 315	21 415	18 278	18 056	19 658	20 421	19 768	230 857
2016	17 500	19 299	22 799	23 131	24 335	25 714	18 739	21 251	19 946	21 905	23 161	21 913	259 693
2017	20 818	20 455	26 786	22 749	27 009	26 634	19 649	21 192	20 219	23 192	22 925	19 967	271 595
2018	23 219	20 201	24 453	24 259	25 720	25 932	21 638	27 830	14 532	19 704	19 283	14 666	261 437
2019	19 278	18 847	21 491	22 921	24 059	21 902	21 816						150 314

Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

Príloha 02: Registrácia ojazdených osobných automobilov v ČR



ROK	MESIAC												SPOLU
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
2006	8 692	9 730	13 604	13 671	16 584	15 249	14 945	19 317	18 393	20 447	18 208	14 303	<b>183 143</b>
2007	15 604	15 854	18 916	19 370	20 584	19 107	18 486	19 110	15 948	20 187	16 536	13 167	<b>212 869</b>
2008	16 168	18 349	18 945	23 589	21 313	21 941	23 095	19 486	19 547	18 835	14 893	14 813	<b>230 974</b>
2009	8 554	9 095	12 067	14 062	13 197	14 436	14 140	13 025	12 553	12 073	11 618	9 782	<b>144 602</b>
2010	6 722	8 189	12 183	11 860	12 363	12 535	10 806	11 658	11 438	9 903	11 543	7 834	<b>127 034</b>
2011	7 960	9 611	12 025	10 899	12 577	12 537	10 720	12 456	11 152	11 992	10 967	8 811	<b>131 707</b>
2012	8 486	9 190	11 420	11 351	12 318	12 216	2 208	2 782	25 158	11 984	10 083	7 147	<b>124 343</b>
2013	8 684	8 632	10 292	11 332	12 185	11 185	12 448	10 583	11 217	11 583	10 367	7 607	<b>126 115</b>
2014	8 549	8 610	10 130	10 534	10 104	10 974	11 547	9 848	10 660	11 013	9 434	9 005	<b>120 408</b>
2015	9 964	10 768	13 184	13 067	12 209	13 346	14 182	12 700	13 186	13 462	13 372	11 894	<b>151 334</b>
2016	10 261	12 818	13 597	14 428	15 240	15 516	12 706	15 216	14 055	14 619	14 328	11 638	<b>164 422</b>
2017	11 177	11 982	15 093	12 622	15 999	16 557	13 838	15 661	14 038	16 610	15 221	11 836	<b>170 634</b>
2018	13 737	13 768	14 925	15 578	17 198	16 415	14 925	15 085	13 661	16 890	14 640	10 295	<b>177 117</b>
2019	13 239	13 430	15 295	15 334	17 010	14 851	16 837						<b>105 996</b>

Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

Príloha 03: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa krajov

<b>REGISTRÁCIA NOVÝCH OA V ČR PODĽA KRAJOV</b>									
<b>KRAJ</b>	<b>OBDOBIE</b>								
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Praha	58 420	63 723	60 745	74 225	95 135	112 341	115 747	107 011	59 327
Jihočeský	7 567	7 931	7 548	8 314	9 599	10 056	10 813	10 711	6 348
Jihomoravský	15 991	15 592	14 562	18 762	21 225	21 970	23 548	22 299	12 890
Karlovarský	3 984	4 115	4 486	4 467	5 988	5 560	5 111	5 007	2 989
Královéhradecký	5 717	5 966	5 239	5 712	6 994	8 148	8 405	8 113	4 742
Liberecký	5 122	5 359	4 304	4 980	5 771	6 246	6 410	6 915	3 712
Moravskoslezský	15 029	13 456	12 439	13 671	16 193	17 832	19 478	19 222	10 498
Olomoucký	6 437	6 079	6 222	7 054	7 180	8 200	9 417	9 186	5 596
Pardubický	5 617	4 752	4 505	5 694	6 460	6 665	7 426	7 063	3 809
Plzeňský	7 260	7 116	7 333	8 193	8 981	10 152	12 078	12 006	7 302
Středočeský	21 494	20 414	19 782	21 082	24 733	28 143	28 723	29 502	18 208
Ústecký	8 465	8 161	7 472	8 364	9 284	10 211	10 110	10 446	6 751
Vysočina	5 778	5 522	4 639	5 257	5 732	6 175	6 511	6 360	3 781
Zlínský	6 401	5 823	5 460	6 539	7 582	7 994	7 818	7 596	4 361
<b>SPOLU</b>	<b>173 282</b>	<b>174 009</b>	<b>164 736</b>	<b>192 314</b>	<b>230 857</b>	<b>259 693</b>	<b>271 595</b>	<b>261 437</b>	<b>150 314</b>

Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

Príloha 04: Rebríčky preferencií značiek podľa rokov

2019	
1. Škoda	51 275
2. Volkswagen	12 444
3. Hyundai	11 004
4. Dacia	10 349
5. Peugeot	7 116
6. Renault	6 249
7. Kia	5 755
8. Toyota	5 752
9. Ford	5 449
10. Citroën	3 980
11. Mercedes-Benz	3 971
12. Seat	3 829
<b>13. BMW</b>	<b>3 271</b>
14. Opel	3 080
15. Suzuki	2 591
16. Mazda	2 283
17. Audi	1 542
18. Volvo	1 388
19. Mitsubishi	1 385
20. Nissan	1 347
21. Honda	1 204
22. Fiat	1 100
-- Iné značky	791
23. Jeep	610
24. Subaru	595
25. Land Rover	463
26. Lexus	271
27. Mini	239
28. Jaguar	207
29. Porsche	206
30. Alfa Romeo	103
31. Lada	63
32. Tesla	56
33. DS	45
34. Ferrari	43
35. Lamborghini	41
36. Dodge	39
37. Bentley	37
38. Smart	36
39. Ssangyong	32
40. Maserati	23
41. Chevrolet	16
42. Rolls Royce	11
43. UAZ	7
44. Cadillac	6
Chrysler	6
45. Aston Martin	3
46. Infiniti	1
Dangel	0
47. KTM	0
Lancia	0
<b>SPOLU</b>	<b>150 314</b>

2018	
1. Škoda	84 172
2. Volkswagen	24 358
3. Hyundai	20 476
4. Dacia	15 221
5. Ford	12 839
6. Peugeot	10 789
7. Kia	10 439
8. Renault	9 898
9. Toyota	9 813
10. Mercedes-Benz	7 136
11. Citroën	6 720
12. Seat	6 067
13. Opel	6 030
<b>14. BMW</b>	<b>5 803</b>
15. Nissan	5 463
16. Suzuki	4 530
17. Mazda	3 324
18. Audi	2 825
19. Mitsubishi	2 245
20. Volvo	2 220
21. Fiat	2 152
22. Honda	2 008
23. Subaru	1 370
-- Iné značky	976
24. Jeep	970
25. Land Rover	878
26. Mini	802
27. Lexus	408
28. Porsche	402
29. Jaguar	277
30. Alfa Romeo	170
31. Lada	91
32. Tesla	85
33. Maserati	68
34. Smart	67
35. Ferrari	60
36. Dodge	55
37. DS	53
38. Bentley	44
39. Chevrolet	35
Lamborghini	35
40. Cadillac	15
Rolls Royce	15
41. UAZ	14
42. Aston Martin	7
43. Dangel	6
44. Chrysler	4
45. Infiniti	1
Lancia	1
46. KTM	0
Ssangyong	0
<b>SPOLU</b>	<b>261 437</b>

2017	
1. Škoda	84 138
2. Volkswagen	26 942
3. Hyundai	21 420
4. Ford	16 644
5. Dacia	14 498
6. Renault	11 224
7. Kia	9 231
8. Peugeot	8 613
9. Mercedes-Benz	8 545
10. Toyota	8 328
11. Opel	7 890
12. Seat	7 535
<b>13. BMW</b>	<b>7 392</b>
14. Nissan	6 273
15. Citroën	5 576
16. Audi	4 486
17. Suzuki	3 787
18. Mazda	3 291
19. Fiat	3 035
20. Mitsubishi	2 241
21. Honda	1 962
Volvo	1 962
22. Subaru	1 124
23. Land Rover	949
24. Jeep	913
25. Mini	814
-- Iné značky	747
26. Porsche	410
27. Lexus	307
28. Jaguar	282
29. Alfa Romeo	219
30. Lada	185
31. Maserati	100
32. Smart	97
33. DS	95
34. Chevrolet	83
35. Tesla	80
36. Ferrari	39
37. Bentley	29
38. Cadillac	22
39. Dodge	21
40. Lamborghini	20
41. Rolls Royce	14
42. Aston Martin	9
43. Dangel	8
44. UAZ	6
45. Infiniti	5
46. Chrysler	4
KTM	0
47. Lancia	0
Ssangyong	0
<b>SPOLU</b>	<b>271 595</b>

2016	
1. Škoda	82 267
2. Volkswagen	26 598
3. Hyundai	20 992
4. Ford	15 268
5. Dacia	12 378
6. Renault	10 196
7. Kia	8 938
8. Opel	8 463
9. Peugeot	8 095
10. Mercedes-Benz	7 518
11. Seat	7 406
<b>12. BMW</b>	<b>6 452</b>
13. Audi	6 361
14. Toyota	5 721
15. Citroën	5 299
16. Nissan	4 990
17. Fiat	3 404
18. Suzuki	3 360
19. Mazda	3 107
20. Mitsubishi	2 617
21. Honda	2 260
22. Volvo	1 927
23. Jeep	1 126
24. Subaru	991
25. Land Rover	979
-- Iné značky	563
26. Mini	561
27. Porsche	356
28. Jaguar	287
29. Lexus	250
30. DS	173
31. Alfa Romeo	169
32. Lada	125
33. Smart	105
34. Maserati	82
35. Tesla	62
36. Ferrari	58
37. Bentley	38
38. Dodge	36
39. Infiniti	33
Lancia	17
Rolls Royce	17
41. Lamborghini	13
42. Chevrolet	12
43. Cadillac	10
44. UAZ	6
45. Chrysler	3
46. Aston Martin	2
KTM	1
47. Ssangyong	1
48. Dangel	0
<b>SPOLU</b>	<b>259 693</b>

2015		
1.	Škoda	73 927
2.	Volkswagen	23 754
3.	Hyundai	19 688
4.	Ford	15 432
5.	Dacia	10 512
6.	Opel	8 100
7.	Renault	8 074
8.	Kia	7 602
9.	Peugeot	7 156
10.	Seat	6 759
11.	<b>BMW</b>	<b>5 885</b>
12.	Citroën	5 044
13.	Audi	5 019
14.	Nissan	5 007
15.	Mercedes-Benz	4 822
16.	Toyota	4 361
17.	Fiat	3 404
18.	Mazda	2 637
19.	Mitsubishi	2 429
20.	Suzuki	2 416
21.	Honda	1 796
22.	Volvo	1 726
23.	Jeep	1 037
24.	Subaru	1 022
25.	Land Rover	860
26.	Mini	625
--	Iné značky	410
27.	Porsche	344
28.	Lexus	153
29.	Jaguar	107
30.	Alfa Romeo	104
31.	Smart	97
32.	Lada	94
33.	Maserati	63
34.	Ferrari	60
35.	DS	58
36.	Lancia	57
	Tesla	57
37.	Infiniti	47
38.	Chevrolet	27
39.	Cadillac	18
40.	Bentley	16
	Dodge	16
41.	Lamborghini	15
42.	Rolls Royce	13
	Aston Martin	2
43.	Dangel	2
	Ssangyong	2
44.	Chrysler	1
	KTM	0
45.	UAZ	0
<b>SPOLU</b>		<b>230 857</b>

2014		
1.	Škoda	58 091
2.	Hyundai	18 934
3.	Volkswagen	18 281
4.	Ford	12 576
5.	Dacia	9 280
6.	Peugeot	7 175
7.	Opel	6 908
8.	Kia	6 701
9.	Renault	6 314
10.	Seat	6 163
11.	Citroën	5 445
12.	<b>BMW</b>	<b>4 530</b>
13.	Toyota	4 009
14.	Audi	3 935
15.	Mercedes-Benz	3 863
16.	Nissan	3 038
17.	Fiat	2 766
18.	Suzuki	2 350
19.	Mazda	2 318
20.	Honda	1 861
21.	Mitsubishi	1 708
22.	Volvo	1 615
23.	Land Rover	810
24.	Subaru	805
25.	Jeep	539
26.	Chevrolet	438
--	Iné značky	350
27.	Mini	313
28.	Porsche	249
29.	Lancia	162
30.	Alfa Romeo	150
31.	Lexus	126
32.	Lada	95
33.	Jaguar	89
34.	Infiniti	71
35.	Smart	52
36.	Maserati	47
37.	Dodge	41
38.	Ferrari	30
39.	Bentley	28
40.	Tesla	20
41.	Ssangyong	10
42.	Cadillac	7
43.	Lamborghini	6
	Rolls Royce	6
44.	Dangel	5
45.	Aston Martin	2
	Chrysler	2
	DS	0
46.	KTM	0
	UAZ	0
<b>SPOLU</b>		<b>192 314</b>

2013		
1.	Škoda	49 971
2.	Hyundai	16 239
3.	Volkswagen	14 948
4.	Ford	9 460
5.	Peugeot	7 252
6.	Kia	6 325
7.	Renault	6 047
8.	Citroën	5 981
9.	Dacia	5 655
10.	Opel	4 448
11.	Seat	4 360
12.	Toyota	4 173
13.	<b>BMW</b>	<b>3 730</b>
14.	Audi	3 289
15.	Mercedes-Benz	3 168
16.	Nissan	2 836
17.	Fiat	2 630
18.	Suzuki	2 285
19.	Honda	1 859
20.	Mazda	1 780
21.	Chevrolet	1 744
22.	Volvo	1 526
23.	Mitsubishi	1 058
24.	Subaru	828
25.	Land Rover	822
26.	Jeep	418
--	Iné značky	364
27.	Mini	360
28.	Porsche	255
29.	Lancia	168
30.	Lexus	157
31.	Alfa Romeo	135
32.	Lada	123
33.	Smart	74
34.	Jaguar	73
35.	Infiniti	48
36.	Ferrari	31
37.	Bentley	29
38.	Dodge	26
39.	Ssangyong	16
40.	Cadillac	15
41.	Maserati	10
42.	Tesla	7
43.	Lamborghini	5
44.	Dangel	4
45.	Rolls Royce	2
46.	Aston Martin	1
	Chrysler	1
	DS	0
47.	KTM	0
	UAZ	0
<b>SPOLU</b>		<b>164 736</b>

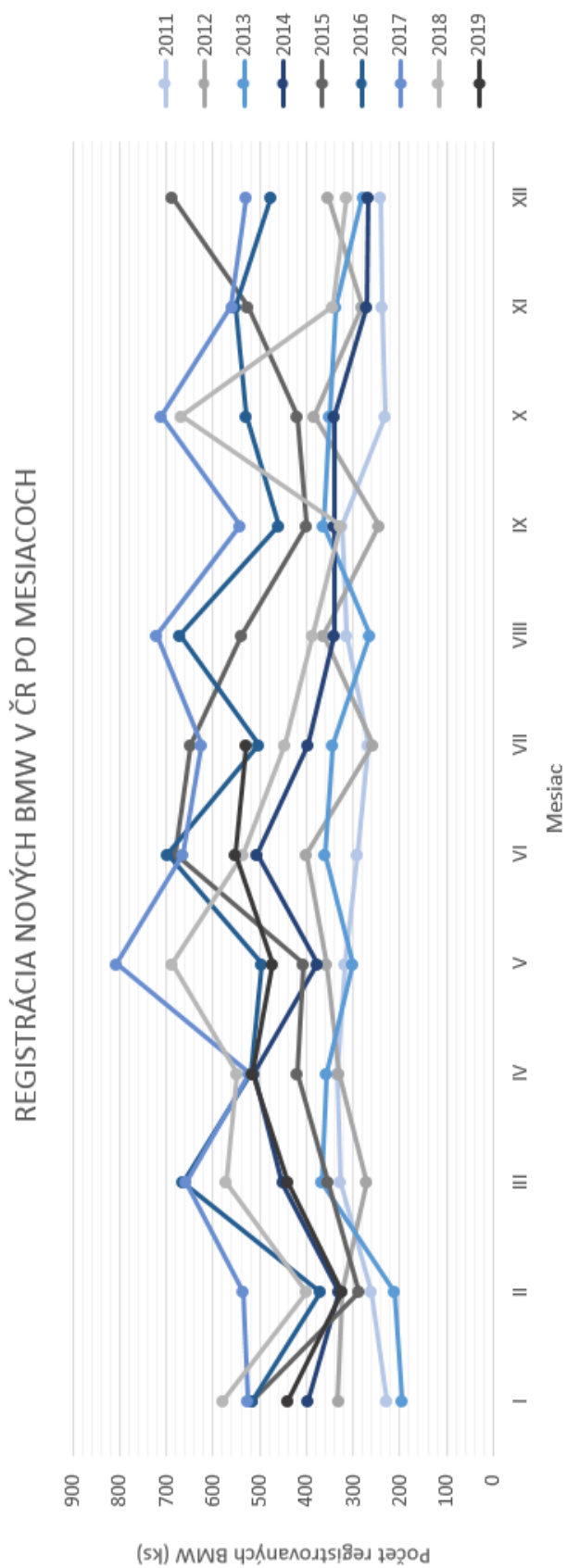
2012		
1.	Škoda	53 778
2.	Volkswagen	15 185
3.	Hyundai	15 162
4.	Ford	12 719
5.	Renault	10 456
6.	Kia	8 564
7.	Peugeot	6 725
8.	Citroën	5 711
9.	Toyota	3 951
10.	<b>BMW</b>	<b>3 901</b>
11.	Opel	3 836
12.	Audi	3 810
13.	Dacia	3 805
14.	Mercedes-Benz	3 236
15.	Nissan	3 163
16.	Chevrolet	2 824
17.	Seat	2 680
18.	Fiat	2 592
19.	Suzuki	2 339
20.	Honda	1 680
21.	Volvo	1 535
22.	Mazda	1 205
23.	Mitsubishi	1 115
24.	Subaru	879
25.	Land Rover	685
26.	Jeep	397
27.	Porsche	365
--	Iné značky	351
28.	Mini	304
29.	Alfa Romeo	236
30.	Lexus	181
31.	Lancia	145
32.	Lada	107
33.	Jaguar	81
34.	Smart	74
35.	Infiniti	63
36.	Ferrari	40
37.	Bentley	27
38.	Dodge	23
39.	Cadillac	20
	Maserati	20
40.	Ssangyong	16
41.	Chrysler	8
42.	Lamborghini	5
43.	Aston Martin	4
	Rolls Royce	4
44.	KTM	1
	Tesla	1
	Dangel	0
45.	DS	0
	UAZ	0
<b>SPOLU</b>		<b>174 009</b>

Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

## Príloha 05: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa značky

REGISTRÁCIA NOVÝCH OA V ČR PODĽA ZNAČKY										
Č.	ZNAČKA	OBDOBIE								
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Alfa Romeo	263	236	135	150	104	169	219	170	103
2	Aston Martin	11	4	1	2	2	2	9	7	3
3	Audi	3 675	3 810	3 289	3 935	5 019	6 361	4 486	2 825	1 542
4	Bentley	26	27	29	28	16	38	29	44	37
5	<b>BMW</b>	<b>3 377</b>	<b>3 901</b>	<b>3 730</b>	<b>4 530</b>	<b>5 885</b>	<b>6 452</b>	<b>7 392</b>	<b>5 803</b>	<b>3 271</b>
6	Cadillac	12	20	15	7	18	10	22	15	6
7	Citroën	5 197	5 711	5 981	5 445	5 044	5 299	5 576	6 720	3 980
8	Dacia	4 047	3 805	5 655	9 280	10 512	12 378	14 498	15 221	10 349
9	Dangel	0	0	4	5	2	0	8	6	0
10	Dodge	20	23	26	41	16	36	21	55	39
11	DS	0	0	0	0	58	173	95	53	45
12	Ferrari	40	40	31	30	60	58	39	60	43
13	Fiat	2 274	2 592	2 630	2 766	3 404	3 404	3 035	2 152	1 100
14	Ford	14 447	12 719	9 460	12 576	15 432	15 268	16 644	12 839	5 449
15	Honda	1 578	1 680	1 859	1 861	1 796	2 260	1 962	2 008	1 204
16	Hyundai	12 086	15 162	16 239	18 934	19 688	20 992	21 420	20 476	11 004
17	Chevrolet	2 979	2 824	1 744	438	27	12	83	35	16
18	Chrysler	42	8	1	2	1	3	4	4	6
19	Infiniti	95	63	48	71	47	33	5	1	1
20	Jaguar	84	81	73	89	107	287	282	277	207
21	Jeep	227	397	418	539	1 037	1 126	913	970	610
22	Kia	8 575	8 564	6 325	6 701	7 602	8 938	9 231	10 439	5 755
23	KTM	4	1	0	0	0	1	0	0	0
24	Lada	106	107	123	95	94	125	185	91	63
25	Lamborghini	1	5	5	6	15	13	20	35	41
26	Lancia	93	145	168	162	57	17	0	1	0
27	Land Rover	463	685	822	810	860	979	949	878	463
28	Lexus	180	181	157	126	153	250	307	408	271
29	Maserati	24	20	10	47	63	82	100	68	23
30	Mazda	1 041	1 205	1 780	2 318	2 637	3 107	3 291	3 324	2 283
31	Mercedes-Benz	2 820	3 236	3 168	3 863	4 822	7 518	8 545	7 136	3 971
32	Mini	163	304	360	313	625	561	814	802	239
33	Mitsubishi	1 658	1 115	1 058	1 708	2 429	2 617	2 241	2 245	1 385
34	Nissan	1 915	3 163	2 836	3 038	5 007	4 990	6 273	5 463	1 347
35	Opel	4 474	3 836	4 448	6 908	8 100	8 463	7 890	6 030	3 080
36	Peugeot	7 397	6 725	7 252	7 175	7 156	8 095	8 613	10 789	7 116
37	Porsche	299	365	255	249	344	356	410	402	206
38	Renault	12 370	10 456	6 047	6 314	8 074	10 196	11 224	9 898	6 249
39	Rolls Royce	4	4	2	6	13	17	14	15	11
40	Seat	3 310	2 680	4 360	6 163	6 759	7 406	7 535	6 067	3 829
41	Smart	80	74	74	52	97	105	97	67	36
42	Ssangyong	22	16	16	10	2	1	0	0	32
43	Subaru	924	879	828	805	1 022	991	1 124	1 370	595
44	Suzuki	2 917	2 339	2 285	2 350	2 416	3 360	3 787	4 530	2 591
45	Škoda	53 050	53 778	49 971	58 091	73 927	82 267	84 138	84 172	51 275
46	Tesla	0	1	7	20	57	62	80	85	56
47	Toyota	3 906	3 951	4 173	4 009	4 361	5 721	8 328	9 813	5 752
48	UAZ	0	0	0	0	0	6	6	14	7
49	Volkswagen	14 921	15 185	14 948	18 281	23 754	26 598	26 942	24 358	12 444
50	Volvo	1 717	1 535	1 526	1 615	1 726	1 927	1 962	2 220	1 388
51	Iné značky	368	351	364	350	410	563	747	976	791
	<b>SPOLU</b>	<b>173 282</b>	<b>174 009</b>	<b>164 736</b>	<b>192 314</b>	<b>230 857</b>	<b>259 693</b>	<b>271 595</b>	<b>261 437</b>	<b>150 314</b>

Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie



ROK	REGISTRÁCIA NOVÝCH BMW V ČR												SPOLU
	MESIAC												
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
2011	229	262	328	334	317	290	269	314	324	231	239	240	3 377
2012	332	323	272	330	357	400	258	364	246	384	280	355	3 901
2013	196	212	368	356	302	359	344	264	363	350	337	279	3 730
2014	397	330	451	512	378	506	396	340	341	341	270	268	4 530
2015	516	288	354	420	407	682	647	539	400	420	525	687	5 885
2016	516	369	664	517	497	699	502	671	459	528	553	477	6 452
2017	524	536	658	522	805	663	623	719	541	711	560	530	7 392
2018	579	400	573	549	686	536	445	386	326	666	344	313	5 803
2019	439	324	439	514	474	551	530						3 271

Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie



Príloha 07: Registrácia nových osobných automobilov v ČR podľa triedy

REGISTRÁCIA NOVÝCH OA V ČR PODĽA TRIEDY									
TRIEDA	OBDOBIE								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nezaradené	3 888	2 907	1 994	1 914	2 090	2 337	2 935	3 522	2 076
Mini	4 118	7 118	5 721	6 666	7 479	6 795	6 553	6 965	3 567
Malé	44 939	42 217	31 181	34 398	46 905	50 925	47 754	43 202	24 266
Nižšia stredná	32 887	28 458	40 433	50 651	51 308	54 259	56 431	52 626	29 921
Stredná	32 979	32 140	27 211	28 970	35 919	42 200	38 534	34 249	17 515
Vyššia stredná	7 499	7 673	6 663	6 975	8 850	14 630	13 490	10 437	4 986
Luxusné	478	297	279	576	449	586	391	513	223
MPV	23 207	26 603	25 551	28 901	32 568	33 962	37 629	31 283	19 301
Športové	866	776	600	787	1 327	1 697	1 864	1 587	1 020
SUV a terénne	22 421	25 820	25 103	32 476	43 962	52 302	66 014	77 053	47 439
<b>SPOLU</b>	<b>173 282</b>	<b>174 009</b>	<b>164 736</b>	<b>192 314</b>	<b>230 857</b>	<b>259 693</b>	<b>271 595</b>	<b>261 437</b>	<b>150 314</b>

Zdroj: portal.sda-cia.cz (Svaz dovozců automobilů) - dáta 2019; vlastné spracovanie

Príloha 08: Prehľad modelových rád BMW

1



BMW řady 1 3dveřové



BMW řady 1 5dveřové

2



BMW řady 2 Coupé



BMW řady 2 Cabrio



BMW řady 2 Active Tourer



BMW řady 2 Gran Tourer

3



BMW řady 3 Sedan (2018)



BMW řady 3 Sedan



BMW řady 3 Touring



BMW řady 3 Gran Turismo

4



BMW řady 4 Coupé



BMW řady 4 Gran Coupé



BMW řady 4 Cabrio

5



BMW řady 5 Sedan



BMW řady 5 Touring

6



Nové BMW řady 6 Gran Turismo

7



BMW řady 7

8



BMW řady 8 Coupé

X



BMW X1



Nové BMW X2



Nové BMW X3



Nové BMW X4



Nové BMW X5



BMW X6

Z



BMW Z4

M



BMW M2 Competition



BMW M4 Coupé



BMW M4 Cabrio



M5 Sedan

# M Performance



BMW M140i 3dveřové



BMW M140i 5dveřové



BMW M240i Coupé



BMW M240i Cabrio



BMW M550i xDrive Sedan



BMW M550d xDrive Sedan



Nové BMW X3 M40i



Nové BMW X4 M40i



BMW X6 M50d

# i



Nové BMW i3



BMW i8 Coupé



BMW i8 Roadster

# i Performance



BMW 225xe plug-in hybrid



BMW 740e plug-in hybrid

Zdroj: Interné zdroje spoločnosti CarTec Group a.s.

# Evidencia výpožičiek

Prehlásenie:

Dávam zvolenie k požičiavaniu tejto bakalárskej práce. Užívateľ potvrdzuje svojim podpisom, že bude túto prácu riadne citovať v zozname použitej literatúry.

Meno a priezvisko: Martina Lučková

V Prahe dňa: 22. 08. 2019

Podpis:

Meno	Oddelenie/ Pracovisko	Dátum	Podpis