

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu**

**Jindřichův Hradec**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Bakalářská práce**

**Roman Cmunt**

*2008*

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
**Fakulta managementu**  
**Jindřichův Hradec**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

**Analýza nástrojů marketingového mixu  
ve firmě AWD Česká Republika, s.r.o.**

**Vypracoval:**

*Roman Cmunt*

**Vedoucí diplomové práce:**

*prof. Ing. František Kovář, CSc.*

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

# Prohlášení:

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Analýza nástrojů marketingového mixu ve firmě AWD Česká republika, s.r.o.“ jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

.....  
podpis studenta

# **Anotace**

## **Analýza nástrojů marketingového mixu ve firmě AWD Česká republika, s.r.o.**

Cílem této práce je stručná charakteristika podniku, analýza současného stavu jednotlivých nástrojů marketingového mixu a následné zhodnocení a závěrečné doporučení.

*Jindřichův Hradec, duben 2008*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci  
bych chtěl poděkovat  
prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,  
z Vysoké školy ekonomické v Praze,  
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.  
Dále bych chtěl poděkovat Jiřímu Cmuntovi,  
finančnímu poradci z firmy,  
za poskytnuté informace a materiály.

# 1. Obsah

1. Obsah .....	1
2. Úvod .....	4
3. Cíl a metodika zpracování .....	5
4. Teoreticko-metodologická část.....	6
4.1. Definice marketingového mixu.....	6
4.1.1. Marketingový mix z pohledu zákazníka .....	6
4.2. Marketingový mix ve službách .....	7
4.2.1. Vlastnosti služeb .....	7
4.2.2. Modely marketingového mixu v oblasti služeb .....	8
4.3. Segmentace, výběr cílového trhu, umístění .....	9
4.3.1. Segmentace .....	9
4.3.2. Výběr cílového trhu.....	10
4.3.3. Umístění/pozicování .....	10
4.4. Produkt .....	11
4.4.1. Definice produktu.....	11
4.4.2. Vrstvy produktu .....	11
4.4.3. Cyklus životnosti.....	12
4.4.4. Produkt ve službách .....	12
4.4.4.1. Vývoj nových produktů .....	12
4.5. Cena .....	13
4.5.1. Definice ceny .....	13
4.5.2. Tvorba cen.....	13
4.5.2.1. Tvorba cen u služeb .....	14
4.6. Distribuce .....	14
4.6.1. Definice distribuce .....	15
4.6.2. Úroveň distribučních cest.....	15
4.6.2.1. Úroveň distribučních cest ve službách.....	16
4.7. Komunikační mix .....	16
4.7.1. Definice komunikačního mixu.....	16
4.7.2. Nástroje komunikačního mixu .....	17
4.7.2.1. Direkt marketing .....	17
4.7.2.2. Internetová komunikace.....	17

4.7.2.3.	Reklama .....	17
4.7.2.4.	Podpora prodeje .....	18
4.7.2.5.	Public relations .....	18
4.7.2.6.	Osobní prodej.....	18
4.8.	Materiální prostředí .....	19
4.9.	Lidé .....	19
4.9.1.	Úloha lidí v procesu poskytování služeb .....	19
4.9.2.	Řízení zaměstnanců a kontakt se zákazníkem .....	20
4.10.	Procesy .....	20
4.10.1.	Interakce .....	20
4.10.2.	Kritická místa .....	21
4.10.3.	Standardizace postupů.....	21
4.10.4.	Druhy poptávky po službách.....	21
5.	Analytická část.....	22
5.1.	Charakteristika společnosti.....	22
5.1.1.	Výsledky AWD.....	23
5.1.2.	Nabídka AWD.....	23
5.1.3.	Centrála a pobočky AWD v ČR.....	24
5.2.	Segmentace, targeting a positioning v AWD.....	24
5.2.1.	Segmentace u AWD.....	24
5.2.2.	Targeting u AWD.....	25
5.2.3.	Positioning u AWD.....	25
5.3.	Produkt AWD.....	25
5.3.1.	Ochrana majetku a odpovědnost .....	26
5.3.2.	Ochrana příjmů.....	26
5.3.3.	Důchodové zabezpečení.....	26
5.3.4.	Finanční zabezpečení .....	27
5.3.5.	Financování bydlení .....	27
5.3.6.	Investování .....	27
5.3.7.	Produkt podle potřeb klienta .....	27
5.4.	Stanovení ceny v AWD.....	28
5.4.1.	Cena pro klienta .....	28
5.5.	Distribuce služeb v AWD .....	28
5.5.1.	Vedení zaměstnanců.....	29

5.5.2.	Náklady na distribuci .....	29
5.6.	Komunikační mix v AWD .....	29
5.6.1.	Strategie komunikačního mixu .....	29
5.6.2.	AWD na internetu .....	30
5.6.3.	Reklama.....	30
5.6.4.	Call centrum.....	31
5.6.5.	Spolupráce s Masarykovou univerzitou.....	31
5.6.6.	Sponzoring .....	31
5.6.7.	Charita.....	31
5.7.	Materiální prostředí v kancelářích AWD.....	31
5.7.1.	Zařízení kanceláří.....	31
5.7.2.	Barvy v kancelářích.....	32
5.8.	Lidé u AWD .....	32
5.8.1.	Finanční poradci.....	32
5.8.2.	Odměňování a motivace poradců.....	33
5.8.3.	Manažeři.....	33
5.9.	Procesy poskytování služeb AWD.....	33
5.9.1.	Průběh schůzek.....	34
5.9.2.	Poptávka po službách AWD .....	34
6.	Závěrečné zhodnocení .....	35
7.	Literatura.....	37
8.	Seznam obrázků a grafů.....	38



## 2. Úvod

Odvětví služeb, neboli terciární sféra, se v současné době stále více rozrůstá. Stále většího významu nabývá také finanční poradenství, které do oblasti služeb spadá. Právě v tomto oboru působí společnost AWD Česká republika s.r.o., jejíž nástroje marketingového mixu budu ve své práci analyzovat. Společnost AWD Česká republika je dceřinou společností mezinárodního holdingu AWD.

Marketingové nástroje jsou velmi důležité pro řízení společnosti. Při jejich aplikaci z teoretické znalosti do praxe by měl být kladen velký důraz na jejich přizpůsobení se potřebám podniku a na jejich celkovou sladěnost, která povede k co nejefektivnějšímu řízení podniku. Je to právě vhodné používání a tvorba konkrétních nástrojů marketingového mixu, co pomáhá reagovat na stále se měnící podmínky trhu a činí tak společnost co nejvíce flexibilní, což jí pomáhá pružně reagovat na jakékoli změny na trhu.

Firmy by se v dnešní velké konkurenci měly snažit co nejvíce přizpůsobit potřebám zákazníka a učinit ho spokojeným. Spokojení zákazníci znamenají pro firmu nejlepší reklamu a taková reklama firmě zvyšuje celkový podíl na trhu. O co nejvyšší spokojenost svých klientů se právě mnou analyzovaná společnost snaží.

Svou práci jsem rozdělil na dvě hlavní části a to na teoreticko-metodologickou část, ve které rozeberu konkrétní nástroje marketingového a to, co jejich tvorbě předchází a na analytickou část, ve které podle teorie nástrojů marketingového mixu zanalyzuji použití konkrétních nástrojů ve firmě AWD Česká republika s.r.o.. Na závěr se pokusím zhodnotit současný stav a v případě nějakého nedostatku navrhnout možné řešení.

### **3. Cíl a metodika zpracování**

Cílem této práce je stručná charakteristika podniku, analýza současného stavu jednotlivých nástrojů marketingového mixu a následné zhodnocení a závěrečné doporučení.

V teoreticko-metodologické části se tedy pokusím rozebrat a vysvětlit za prvé to, co by mělo samotné tvorbě marketingového mixu předcházet a poté popíši konkrétní nástroje marketingového mixu a vysvětlím pojmy, které s tvorbou a používáním marketingových nástrojů souvisí. Poté se pokusím nastínit určitý rozdíl ve tvorbě marketingového mixu ve výrobních organizacích a v organizacích poskytujících služby.

V analytické části nejprve stručně charakterizují samotnou společnost AWD, potažmo její českou dceřinou společnost. Poté popíši jak v AWD Česká republika s.r.o. fungují nástroje marketingového mixu a zjistím, zda firma udělala vše potřebné, co samotné tvorbě marketingového mixu předchází. Nakonec každý konkrétní nástroj zvlášť zanalyzuji a popíši, jak ho firma využívá.

Následně se pokusím celou praktickou část zhodnotit a při zjištění jakýchkoli nedostatků se budu podle teoretické části snažit navrhnout nějaké možné řešení či způsob jak nedostatek odstranit.

## 4. Teoreticko-metodologická část

### 4.1. Definice marketingového mixu

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů-výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“<sup>1</sup>

Marketingový mix je jeden z klíčových pojmů v marketingu. V současnosti se používá, jak v oborech výrobních, tak v nevýrobních. Pod tímto pojmem si můžeme představit všechny firemní aktivity, které mají vzbudit poptávku po výrobku, či službě.

V podstatě se jedná o čtyři skupiny proměnných, známé hlavně jako 4 P. Proměnné jsou následující:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Komunikační mix (promotion)

Aby byl marketingový program co nejvíce efektivní, měl by propojit všechny složky marketingového mixu v jeden ucelený, koordinovaný program, který bude navržen tak, aby byl zákazník co nejvíce spokojen, byla mu nabídnuta co nejvyšší hodnota a při tom se splnily všechny firemní marketingové cíle. Principem této metody je namíchat a sladit jednotlivé složky tak, aby vznikl harmonický a vyvážený, efektivně pracující systém. Proto jedna skvěle propracovaná složka nemůže zachránit ostatní zanedbávané a naopak jedna zanedbávaná může ohrozit, ne-li úplně zničit připravený program, i když ostatní složky budou perfektně propracované.

#### 4.1.1. Marketingový mix z pohledu zákazníka

Aby byl marketingový mix správně používán, nesmí na něj marketér nahlížet z pohledu

---

<sup>1</sup> KOTLER, P.: Marketing management, Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 80-247-0016-6

prodávající, či poskytujícího služby, ale z hlediska kupujícího. Právě z hlediska spotřebitele by se tedy nemělo jednat o 4 P, ale mělo by se hovořit spíše o 4 C.

Díky této teorii by se tedy mělo hovořit místo o:

- Výrobku jako o řešení potřeb zákazníka (customer solution)
- Ceně jako o nákladech, které zákazníkovi vznikají (customer cost),
- Distribuci jako o dostupnosti řešení (convenience)
- Komunikační politice jako o komunikaci (communication)

Z tohoto tedy vyplývá, že by marketingoví odborníci měli nejdříve přemýšlet o konceptu 4 C a následně na jejím základě budovat koncepci 4 P.

## **4.2. Marketingový mix ve službách**

Pro některé obory je 4 P příliš úzkým rámcem, který nemůže obsáhnout všechna specifika těchto oblastí, a proto jim ne zcela vyhovuje. Většinou se toto týká oblasti služeb. Příčinou jsou především vlastnosti služeb. A to nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost, nemožnost vlastnictví.

### **4.2.1. Vlastnosti služeb**

Nejcharakterističtější vlastností služeb je její nehmotnost, což vlastně znamená, že službu nemůžeme zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nemůžeme si ji ani před koupí prohlédnout a jen ve výjimečných případech si lze službu vyzkoušet.

Další vlastností služeb je jejich neoddělitelnost. Na rozdíl od výrobních oborů nelze ve službách oddělit produkci a spotřebu. Služba je většinou poskytována v zákaznickově přítomnosti a ten se tedy její produkce zúčastňuje, a tím se stává neoddělitelnou součástí její produkce.

Kontrolovat kvalitu před dodáním služby, tak jak tomu bývá ve výrobě u zboží, většinou nelze. Proto se stává, že se poskytnutí jedné stejné služby může lišit. Dokonce i v jedné firmě, či u samotného člověka. Tím se dostáváme k další, ne méně důležité vlastnosti služeb a tou je její heterogenita.

Díky nehmotnosti služeb je nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Jejich další charakteristickou vlastností je tedy jejich zničitelnost. Nevyužité služby, tzn. služby neprodané v čase, ve kterém jsou nabízeny, nemůžeme skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou tedy ztracené, zničené.

Nemožnost vlastnit službu úzce souvisí s jejími výše uvedenými vlastnostmi a to především s nehmotností a zničitelností. U zboží přechází vlastnické právo na zákazníka při jeho koupi, ale u služeb zákazník za své peníze žádné vlastnictví nezíská. Zákazník si pouze kupuje právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na distribuční kanály, ty jsou obvykle přímé nebo velmi krátké.

#### **4.2.2. Modely marketingového mixu v oblasti služeb**

Aby marketingoví odborníci usnadnili uživatelům zapamatování, snažili se složky marketingového mixu rozšířit o pojmy začínající písmenem P. V oblasti služeb se většinou hovoří o modelu 7 P, kde 3 P navíc znamenají:

- Materiální prostředí, či fyzická přítomnost (physical evidence)
- Lidé (people)
- Postupy (process)

Ale i zde se to více či méně odvíjí od konkrétního oboru poskytování služeb.

Tak například ve školství se skutečně setkáme s modelem 7 P, ale ty 3 P navíc znamenají jiné pojmy než výše uvedené. A to:

- Osobnosti (personalities)
- Pedagogické přístupy (process pedagogical approaches)
- Participační akvizice (participation activating).

V oblasti cestovního ruchu je typické rozšíření o 4 P, vznikne tak vlastně model 8 P. Tyto složky jsou:

- Lidé (people)
- Vytváření balíků služeb (packaging)
- Programová specifikace balíků služeb (programming)
- Spolupráce (partnership).

V bankovníctví, které mě bude hlavně zajímat, protože se ve své bakalářské práci budu pohybovat blízko bankovnímu sektoru, se setkáváme více méně s výše uvedeným modelem 7 P, s malou úpravou v tom, že místo lidé (people) můžeme spíše použít pojem účastníci (participants).

### **4.3. Segmentace, výběr cílového trhu, umístění**

Protože marketingový mix je taktická, nikoliv strategická pomůcka, je třeba před jeho vlastním použitím vyřešit strategické problémy, a to segmentaci (segmentation), výběr cílového trhu (targeting) a umístění/pozicování (positioning).

#### **4.3.1. Segmentace**

„Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním; je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.“<sup>2</sup>

Jde o to, že firmy se snaží upouštět od toho, aby konkurovaly celému trhu, na kterém působí velké množství firem, ale spíše je tendence k soustředění se na určitý segment trhu, v němž se poté snaží vyniknout. Jedná se o rozčlenění trhu na menší skupiny zákazníků, kteří mají natolik odlišné potřeby a charakteristické vlastnosti, že na ně lze působit vhodně upraveným marketingovým mixem.

Segmentace trhu se může provádět na mnoha různých úrovních. Při ignoraci segmentace se používá masový, nediferencovaný marketing a naopak jeho protipól, při použití úplné segmentace je mikromarketing. Mezi těmito dvěma extrémy se ještě nachází segmentovaný marketing a marketing zaměřený na mikrosegmenty. Žádný univerzální způsob, jak segmentovat trhy, neexistuje. Mezi nejčastěji používaná kritéria pro segmentaci trhů patří geografická kritéria, demografická kritéria, psychografická kritéria, požadavky na výhody, uživatelský statut, frekvence užití atd.

---

<sup>2</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3

### 4.3.2. Výběr cílového trhu

„Výběr cílového trhu (targeting) je proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých tržních segmentů a následný výběr jednoho či více cílových segmentů.“<sup>3</sup>

Targeting je snaha o rozčlenění trhu a výběr cílového trhu, kterému se přizpůsobí marketingový program. Firmy se snaží soustředit na zákazníky, kteří mají opravdový zájem o jejich výrobky či služby, namísto rozložení svých marketingových snah do mnoha různých aktivit. Nejprve se musí vyhodnotit potenciál tržních segmentů, v němž se berou v úvahu tři tržní faktory a to velikost segmentu a jeho růst, strukturální atraktivita segmentu a zdroje a cíle firmy. Po vyhodnocení potenciálu tržních segmentů se firma musí rozhodnout, kolik těchto segmentů chce obsluhovat, tzn. musí provést výběr tržních segmentů.

V návaznosti na toto si firma zvolí jednu ze tří marketingových strategií pokrytí trhu. Jedná se o masový, nediferencovaný marketing (jednotná segmentační strategie), při kterém firma neberu v úvahu odlišnosti mezi tržními segmenty a na trh přichází s jednotnou nabídkou. Dále pak o diferencovaný marketing, při kterém se firma zaměří na více segmentů trhu, kterým individuálně přizpůsobuje svou nabídku. Nebo koncentrovaný marketing, při kterém se firma soustředí na jeden či několik tržních segmentů a na nich se snaží o získání co největšího tržního podílu.

### 4.3.3. Umístění/pozicování

„Umístění/pozicování (positioning) vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu; musí být jasný a odlišovat produkt od ostatních produktů nabízených na trhu.“<sup>4</sup>

Cílem positioningu je zaujmutí výhodnějších pozic vůči konkurenci v myslích spotřebitelů. Jde o vymezení místa produktu či služby na trhu. V positioningu jsou nejdůležitější dvě věci. Za prvé je to výběr správné strategie positioningu, který spočívá hlavně v identifikaci a stanovení možných konkurenčních výhod a jejich vhodné volbě. Velmi důležitá je ve volbě strategie

---

<sup>3</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3

<sup>4</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3

positioningu také hodnotová propozice, tzn. všechny užité vlastnosti, které jsou pro produkt charakteristické a je na nich samotný positioning budován. Zákazník by tedy měl tímto způsobem dostat odpověď na to, proč si kupuje výrobek právě této značky. A za druhé je to správná komunikace se zákazníky, protože když už se firma rozhodne, jakou strategii positioningu zvolí, měla by jim to neprodleně sdělit.

Po segmentaci, targetingu a positioningu tedy přijdou na řadu samotné nástroje marketingového mixu a jelikož se budu pohybovat s tématem a zadáním své bakalářské práce v oblasti služeb, budu všechny nástroje v teoreticko-metodologické části popisovat zejména z pohledu sektoru služeb.

## **4.4. Produkt**

### **4.4.1. Definice produktu**

„Produktem se rozumí veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání.“<sup>5</sup>

Jako služby charakterizujeme převážně produkty, které mají nehmotnou povahu. Jsou poskytovány jako určité činnosti, popřípadě jako nějaký užitek, přičemž při koupi a nebo naopak prodeji u nich nedochází k převodu vlastnictví. Firmy mohou nabízet jak prvky, tak služby. Extrémní případy jsou, když se nabídka sestává pouze z hmotného výrobku nebo naopak, což je můj případ, pouze ze služeb.

### **4.4.2. Vrstvy produktu**

U produktů se rozlišují tři pomyslné vrstvy. Za prvé je to tzv. jádro výrobku, v němž spočívá základní funkce a odpověď na otázku, co si kupující kupuje. Další vrstvou produktu je střední vrstva, což je skutečný výrobek, k němuž zároveň patří úroveň kvality, styl, design, doplňky, balení a značka. A poslední vrstva je tzv. rozšířený výrobek. To znamená, že firma kromě základní funkce skutečného výrobku nabízí ještě další služby, které musí zákazníkovi

---

<sup>5</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3



poskytnout.

### **4.4.3. Cyklus životnosti**

Cyklus životnosti produktu se dělí do pěti základních vývojových fází. Odpovídá nám na otázku, jak se vyvíjejí objemy prodeje a zisky během životnosti produktu. V první fázi vývoje, vývojové fázi, firma vyhledá a rozvíjí náměty na nový produkt. Prodeje jsou nulové a investiční náklady se zvyšují. Ve druhé fázi, zaváděcí, pomalu roste prodej produktu po jeho uvedení na trh. Stále ještě není dosahováno zisku, poněvadž náklady na zavedení produktu na trh jsou vysoké. Třetí fáze se nazývá růstová a v této fázi je produkt přijat trhem a tím se významně zvyšuje zisk. Další fází je fáze zralosti, ve které dochází k poklesu prodejů z důvodu přijetí výrobku většinou potenciálních zákazníků. Zisk je v této fázi stabilní nebo může mírně klesat z důvodu zvýšených marketingových výdajů, které vznikají při snaze ubránit produkt před konkurencí. A jako poslední fáze je fáze úpadku, což je období, kdy prodeje klesají a tím pádem se snižuje zisk. Na závěr je ještě nutno dodat, že ne všechny produkty projdou tímto cyklem.

### **4.4.4. Produkt ve službách**

U organizací poskytujících služby lze rozdělit jejich nabídku na tzv. klíčový neboli základní produkt a periferní neboli doplňkový produkt. Základní produkt je vlastní příčinou, proč si službu koupit, zatímco doplňkový produkt nám k základní službě přidává určitou hodnotu. Většina organizací nabízí tzv. mix služeb. To je sortiment služeb, který může být více či méně rozsáhlý. Rozhodování o portfoliu produktů má pro organizaci strategický význam. Optimální portfolio služeb může organizace vytvořit, dokáže-li vybrat vhodné služby do produkčního mixu, stanoví optimální rozsah nabízeného sortimentu, rozpozná služby, které přinášejí co největší zisk a v neposlední řadě vytvoří pro svou nabídku co nejlepší pozici na trhu.

#### **4.4.4.1. Vývoj nových produktů**

Velice důležitý je také vývoj nových služeb. Ať už z důvodu konkurenceschopnosti, zastarání produktu, využití nadbytečných kapacit či využití nových příležitostí. Postup vývoje nové služby je následující: za prvé je to samotný vznik myšlenky, dále pozorování myšlenky, vývoj koncepce, ve kterém dochází k definování produktu, následuje ověřování koncepce a

podnikatelské analýzy, ve kterých se koncepce převede do podnikatelského plánu. Další etapou je samotný vývoj, po něm testování a jako poslední je komercializace, při které organizace začíná zavádět službu na trh v jejím plném rozsahu.

## **4.5. Cena**

### **4.5.1. Definice ceny**

„Cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“<sup>6</sup>

Hmatatelně přináší příjmy jako jediná ze všech nástrojů marketingového mixu, všechny ostatní nástroje totiž reprezentují náklady. Zároveň je také nejpružnějším nástrojem, tím pádem ji lze na rozdíl od ostatních rychle změnit. Zároveň je to ale pro většinu organizací největší problém a mnoho z nich se zde dopouští hrubých chyb. Mezi největší chyby patří přílišná orientace na náklady, nikoli na zákazníky, nereflektování na změny trhu či nebrání v úvahu další nástroje marketingového mixu.

Faktory, které ovlivňují způsob stanovení cen, se dělí na dvě hlavní skupiny. A to na interní a externí. Mezi interní faktory zahrnujeme marketingové cíle, marketingový mix, náklady a firemní politiku v oblasti positioningu. Mezi externí faktory patří povaha trhu a poptávky, náklady, cena a nabídka konkurence a ostatní vnější faktory.

### **4.5.2. Tvorba cen**

Existuje více různých metod tvorby cen. Mezi nejčastěji používané patří především tři. Za prvé je to nákladově orientovaná tvorba cen, kam patří metody jako stanovení ceny přírůžkou, což znamená, že se k nákladům připočte určitá přírůžka neboli marže. Dále sem patří tvorba cen analýzou bodu zvratu nebo její varianta nazývaná stanovení ceny pomocí cílové rentability. Při těchto metodách se firma snaží určit takovou cenu, při které příjmy převýší náklady, nebo také cenu, při které dosáhne stanovenou míru cílové rentability. Za druhé je to

hodnotově orientovaná tvorba cen. Sem patří zejména strategie stanovení ceny podle vnímané hodnoty, jejímž cílem je stanovit přijatelnou cenu pro správnou kombinaci kvality služeb. A nakonec za třetí je to metoda stanovení ceny podle konkurence. Jak je již z názvu této metody patrné, organizace se snaží při použití této metody stanovit cenu převážně podle cen, které mají konkurenti.

#### **4.5.2.1.Tvorba cen u služeb**

U služeb se ještě metody dělí na objektivně stanovené a subjektivně stanovené. Objektivně stanovené ceny stanoví fixní poplatek za určitou službu nebo hodinovou sazbu. Tento poplatek se násobí počtem odpracovaných hodin či spotřebovaných služeb. Princip subjektivního stanovení ceny spočívá v tom, že objektivně stanovené ceny upravíme na základě vnímání hodnoty zákazníkem tak, aby pro něj byly přijatelné.

Při zavádění nových produktů jsou cenové strategie vesměs dvě hlavní. Je to strategie vysokých zaváděcích cen a strategie nízkých zaváděcích cen. Mnoho firem uvádějících na trh nové produkty volí strategii vysokých zaváděcích cen, jejímž cílem je maximalizace zisku. Produkt je určen pouze pro ty zákazníky, kteří jsou ochotni zaplatit vysokou cenu a firma tak prodává menší objemy, ale s vyšším ziskem. Naopak některé firmy volí strategii nízkých zaváděcích cen, jejímž cílem je rychlá a hluboká penetrace trhu. Vysoké prodeje dovolí snížit náklady a tím pádem firma může ještě více snížit cenu.

U služeb vzniká problém s tím, že jsou nehmotné a je těžké je posoudit. Proto v některých případech prodej a tvorbu cen kontroluje vláda. Další problém vzniká v omezeném geografickém dosahu služeb, tím pádem mohou i malé organizace poskytující služby vykazovat vlastnosti monopolu a mohou si účtovat monopolní cenu. Heterogenita je zase příčinou nemožnosti patentové ochrany a to vede ke značné konkurenci v mnoha odvětvích služeb a cena tak může být poměrně nízká.

## **4.6. Distribuce**

---

<sup>6</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3

### **4.6.1. Definice distribuce**

„Distribuční cesta je množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka.“<sup>7</sup>

Rozhodnutí o distribučních systémech je jedno z nejdůležitějších a se všemi ostatními marketingovými rozhodnutími je velmi úzce provázáno. Firmy často nevěnují distribučním cestám dostatečnou pozornost, což má na jejich podnikání někdy závažné důsledky. Výrobci nebo poskytovatelé služeb přenechávají část prodejních úkolů prostředníkům, protože to pro ně znamená vzdání se části kontroly nad tím, jak a komu jsou produkty prodávány. To zajistí především větší efektivnost v zajištění dostupnosti produktů pro cílové trhy.

Přesun zboží a služeb k zákazníkům zajišťují distribuční cesty. K úkolům, které zajišťují distribuční firmy, zejména patří přenos informací o výsledcích výzkumu trhu a dalších poznatků, dále pak podpora prodeje, zajištění a nalézání nových potenciálních zákazníků a kontakt s nimi. Distribuční firmy také přizpůsobují nabídku podle potřeb zákazníků a jednájí o dosažení hodnoty, o ceně a dalších podmínkách nabídky. Mezi ostatní funkce, které jsou také potřebné k dokončení transakce patří fyzická distribuce, financování a převzetí rizika.

### **4.6.2. Úroveň distribučních cest**

Podle počtu úrovní, které distribuční cesty obsahují, je lze popsat. Určitou úroveň distribuční cesty představuje každý prostředník, jenž v rámci distribuce provádí určité funkce. Distribuční cesty se tak dělí na přímé, které nevyužívají žádných prostředníků a firmy prodávají produkty přímo konečným spotřebitelům, a na nepřímé, při nichž firmy využívají jednoho či více prostředníků. Prvky v distribučním řetězci by měly fungovat tak, aby nevznikal konflikt, který se projevuje jako nesoulad v cílech a rolích v systému.

Rozlišujeme několik distribučních systémů. Horizontální distribuční (marketingový) systém, hybridní (vícecestný) distribuční systém a vertikální distribuční (marketingový) systém. Do toho ještě spadají tradiční distribuční systém a vertikální distribuční systém, a to jak uzavřený, tak administrativně řízený i smluvní, do kterého spadají ještě další tři podtypy a to dobrovolné

---

<sup>7</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3

sdružení sponzorované velkoobchodní firmou, družstvo maloobchodníků a franšizingová organizace.

Při rozhodování o tvorbě distribuční cesty musíme nejdříve analyzovat požadované úrovně zásobovacích služeb a určit cíle a omezení distribučního systému. Hodně důležitá je identifikace hlavních distribučních alternativ, při které by měla organizace určit druhy prostředníků, zástupců a zprostředkovatelů, určit jejich počet a dohodnout podmínky odpovědnosti každého člena sítě. V neposlední řadě by měla organizace zhodnotit hlavní alternativy distribučních cest. Po zvolení některé z alternativ je třeba tento systém implementovat a řídit, přičemž to zahrnuje především výběr, motivaci a pravidelné hodnocení jednotlivých článků v systému.

#### **4.6.2.1. Úroveň distribučních cest ve službách**

Ve službách se většinou používají přímé distribuční kanály, méně časté je zapojení zprostředkovatelů. Organizace se liší hlavně podle toho, zda služba přichází za zákazníky nebo zda zákazník cestuje za službou. Na výběr zprostředkovatelů služby má vliv především vlastní charakter služby, dále také pohodlí a potřeby samotných zákazníků a v neposlední řadě náklady na distribuci.

## **4.7. Komunikační mix**

### **4.7.1. Definice komunikačního mixu**

„Marketingový komunikační mix je soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.“<sup>8</sup>

Integrovaná marketingová komunikace začíná identifikací cílové skupiny. Následuje vytvoření koordinovaného komunikačního programu, jehož cílem je vyvolat očekávanou odezvu. Firma musí pečlivě a zodpovědně kombinovat komunikační nástroje, aby vytvořila

---

<sup>8</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3

koordinovaný komunikační mix, přičemž každý nástroj má jedinečné vlastnosti a náklady na něj se liší. Rozlišujeme základní dvě kategorie při tvorbě komunikačních strategií, které se liší důrazem na určité komunikační nástroje. Je to strategie push, při které organizace využívají především osobní prodej a podporu prodeje a snaží se protlačit produkt distribuční cestou k zákazníkovi. Druhá je strategie pull, při které využívají organizace především reklamu a spotřebitelské podpory prodeje a jejím cílem je tímto způsobem vytvářet spotřebitelskou poptávku.

## **4.7.2. Nástroje komunikačního mixu**

### **4.7.2.1. Direkt marketing**

A teď už k samotným komunikačním nástrojům. V posledních letech se do komunikačního mixu zařadily kromě již zmíněných reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations ještě další dva. Za prvé je to direkt marketing neboli přímý marketing, což je „navázání přímých kontaktů s pečlivě vybranými zákazníky s cílem získat jejich okamžitou reakci a pěstovat s nimi dlouhodobý vztah.“<sup>9</sup> Mezi nástroje přímého marketingu řadíme direkt mail, což je oslovení zákazníků prostřednictvím pošty, telemarketing, televizní a rozhlasový, případně tiskový marketing s přímou odezvou, katalogový prodej a počítačový neboli e-mail marketing.

### **4.7.2.2. Internetová komunikace**

Druhým pojmem je internetová komunikace, při čemž se firmy snaží využívat pro svou prezentaci internet. Mezi nejdůležitější důvody pro prezentaci na internetu patří jeho globální rozsah, rozšíření internetu v ČR, zlepšuje to image firmy, organizace nalézají nové příležitosti a zviditelní se. Navíc jeho uživatelé jsou mladí, mají nadprůměrné vzdělání a příjmy.

### **4.7.2.3. Reklama**

Pod pojmem reklama si můžeme představit každou formu osobní prezentace, která má za úkol

---

<sup>9</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3

podpořit prodej produktu. Reklama využívá tisk, televizní a rozhlasové vysílání, venkovní a jiné formy. V marketingovém řízení je při tvorbě reklamy nutné udělat čtyři základní rozhodnutí, kterými jsou stanovení reklamního cíle a reklamního rozpočtu, přípravení reklamní strategie (tzn. formulování sdělení a vybrání média) a určení způsobu vyhodnocení reklamní kampaně.

#### **4.7.2.4.Podpora prodeje**

Pro správnou funkčnost reklamy a osobního prodeje je velmi důležitá podpora prodeje. Ta je charakteristická pouze krátkodobými pobídkami, které mají podpořit prodej produktu, zahrnuje různé výstavky v místě prodeje, prémie, slevy, kupony, speciální inzerci nebo předvádění.

#### **4.7.2.5.Public relations**

Vztahy s veřejností neboli public relations jsou snahou o budování dobrých vztahů se zákazníky, vytváření dobrého image firmy se snahou o to, aby se minimalizovaly následky nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o firmě šíří. Využívají se k tomu zprávy a různé akce. Většinou má útvar pro public relations na starosti některé nebo všechny z funkcí jako jsou tvorba tiskových zpráv a agenturní činnost, publicita produktu, pěstování a budování vztahu s veřejností, lobbování, udržování dobrých vztahů s investory a sponzory.

#### **4.7.2.6.Osobní prodej**

Osobnímu prodeji se budu věnovat trochu více, protože v organizaci, kterou budu analyzovat, hraje velmi důležitou roli. Osobní prodej je vlastní prezentace produktu zákazníkovi, jejímž cílem je prodej produktu a k tomu se většinou využívají různé prodejní prezentace, prodejci se účastní výstav a veletrhů a uplatňují se motivační programy. Oproti ostatním prvkům komunikačního mixu ve službách má osobní prodej následující výhody, jakými jsou osobní kontakt se zákazníkem, posilování vztahů nebo stimulace k nákupu dalších služeb nabízených danou organizací. Prodejci pro organizaci většinou vyhledávají nové zákazníky, komunikují s nimi, poskytují jim služby a shromažďují informace. V osobním prodeji hraje velmi

důležitou roli řízení prodejních týmů. V této souvislosti se skloňují hlavně pojmy jako stanovení strategie a struktury prodejního týmu, nábor a výběr prodejců, školení prodejců, odměňování prodejců, supervize (kontrola) prodejců a hodnocení prodejců. Důležité je hlavně stanovit správnou strategii a strukturu prodejního týmu. Struktury řízení prodejních týmů jsou teritoriální, řízení prodejních týmů podle komodit, zákaznická struktura řízení prodejního týmu a komplexní struktura řízení prodejních týmů. Zároveň je také velmi důležité stanovit velikost prodejních týmů.

## **4.8. Materiální prostředí**

V důsledku nehmotnosti služeb by měly organizace do svých marketingových úvah zahrnout i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Při vstupu do prostor, kde je služba poskytována, získá zákazník první vjemy a dojmy, které potom navodí příznivé či nepříznivé očekávání. Právě navozená atmosféra může zákazníka velmi ovlivnit. Např. navozená atmosféra elegance v zákazníkovi navodí pocit určité úrovně či stylu, atmosféra profesionalismu může v zákazníkovi vyvolat pocit bezpečí a důvěru v poskytnuté služby, vstřícnost může navodit pocit radosti, pochmurnost naopak smutek či pocit určitého omezení, srdečnost navodí v zákazníkovi pocit vítaného hosta, luxus zase navodí pocit kvality služeb, výjimečnosti či vysoké ceny atd. Mezi prvky materiálového prostředí řadíme rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, prostorové a emocionální efekty barev a značení.

## **4.9. Lidé**

### **4.9.1. Úloha lidí v procesu poskytování služeb**

Zařazení tohoto prvku do marketingového mixu u služeb vyplývá z neoddělitelnosti jejich produkce od zákazníka. Rozlišujeme tři základní formy podílu lidí na nabídce služeb. Za prvé se v produkci služeb ve velké většině případů vyžaduje účast zaměstnanců organizace, která danou službu nabízí. Těm, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem, říkáme kontaktní personál. Manažeři většinou nejsou v přímém kontaktu se zákazníky, ale ovlivňují produkt tím, že vytvářejí strategii vývoje produktu, plány marketingového mixu atd., a proto manažeři vystupují při produkci služeb jako tzv. ovlivňovatelé. Dalším zaměstnancům, kteří se na produkci služeb podílejí nepřímě, říkáme pomocný personál. Za druhé mnohé služby vyžadují také vlastní zapojení zákazníka a ten se tak stává spoluproducentem služby. A za třetí se



zákazníci a jejich rodiny či známí podílejí na nabídce služeb tzv. ústní reklamou, která vytváří image produktu i celé organizace.

#### **4.9.2. Řízení zaměstnanců a kontakt se zákazníkem**

Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech organizace a význam přímých styků se zákazníky v rámci celkové nabídky služeb jsou dva základní ukazatele, od kterých lze odvodit důležitost pracovní síly. V organizacích, kde se poskytování služby vyznačuje vysokým kontaktem se zákazníkem, mají největší význam zaměstnanci a mzda zde tvoří značný podíl z nákladů. Jejich význam se ve většině případů postupně snižuje tím, jak ubývá přímého kontaktu s konečným spotřebitelem služby.

Velmi důležité je také personální řízení zaměstnanců, do kterého spadá přijímání zaměstnanců, jejich trénink a vzdělávání, vývoj jejich kariéry, odměňování a jejich monitorování a kontrola. Při tom je dobré využití interního marketingu, při němž se uplatňují marketingové metody mezi jednotlivými odděleními organizace a zaměstnanci by měli být obeznámeni s vizí organizace.

### **4.10. Procesy**

#### **4.10.1. Interakce**

Především neoddelitelnost a zničitelnost služeb ovlivňuje procesy jejich poskytování. Mezi zákazníkem a poskytovatelem se vytváří interakce, která se projevuje jako řada určitých kroků. Podle jejich počtu hodnotíme složitost procesu, zatímco možnost volby způsobu poskytnutí služby vyjadřuje různorodost procesu. Procesy poskytování služeb jsou zejména ovlivněny tím, zda objektem poskytování služby je spotřebitel nebo předměty v jeho vlastnictví nebo správě a tím, zda jsou do poskytování služby zapojeny hmotné prvky. Operační systém u masových služeb je charakteristický nízkou osobní interakcí se zákazníkem a vysokou standardizací poskytování služeb. Pro zakázkové služby je zase operační systém charakterizován vysokou mírou přizpůsobivosti a pro profesionální služby tím, že služby poskytují specialisté a je zde vysoká míra zapojení jak poskytovatele, tak příjemce služby do procesu.

#### **4.10.2.Kritická místa**

Kritická místa při poskytování služby vznikají v průběhu interakce zákazníka se službou a to z dvou hlavních příčin. Ze selhání zaměstnanců nebo ze selhání zařízení, pomocí kterého je služba poskytována. Pokud v kritických místech proces poskytnutí služby selže, hodnotí zákazník produkt jako nekvalitní. Proto je dobré kritické body určovat pomocí různých diagramů, které nám usnadňují lepší kontrolu kvality probíhajících procesů a zabraňují tak selháváním.

#### **4.10.3.Standardizace postupů**

K vyšší produktivitě práce a tím ke snížení nákladů může organizaci pomoci zjednodušení procesů určitou standardizací postupů a v některých případech nahrazením lidské síly mechanizací. Celý tento postup nazýváme industrializací procesů, jejíž formy jsou např. zjednodušení rozsahu poskytování služeb, vytvoření směrnic či právě již zmíněná mechanizace.

#### **4.10.4.Druhy poptávky po službách**

Služby nelze skladovat a tak rozeznáváme osm různých situací souvisejících s poptávkou po službách. Je to negativní poptávka, žádná poptávka, latentní poptávka, selhávající poptávka, nepravidelná poptávka, plná poptávka, nadměrná poptávka a kromě toho ještě existuje poptávka po službách, které nejsou pro organizaci ziskové. V souladu s poptávkou po službách jde ruku v ruce řízení kapacit, což je jeden z nejdůležitějších problémů při procesu poskytování služeb. Pomocí různých marketingových nástrojů lze do jisté míry poptávku ovlivňovat.

## 5. Analytická část

### 5.1. Charakteristika společnosti



AWD Česká republika s.r.o.

Sídlo společnosti: Holandská 3

639 00 Brno

Česká republika

Telefon: +420 515 907 777

Infolinka: +420 844 111 444

Fax: +420 515 907 700

E-mail: [info@awdcr.cz](mailto:info@awdcr.cz)

Internet: <http://www.awdcr.cz>

IČ: 63480191

DIČ: CZ63480191

Skupina AWD je největší evropskou nezávislou společností poskytující privátní finanční služby. Byla založena roku 1988 v Hannoveru. Působí v desíti zemích Evropy. Společnost je jedničkou na trhu v Německu, na čele trhu v Rakousku, nejlepší ve Švýcarsku a nyní také číslo dvě ve Velké Británii. Kromě toho patří AWD mezi vedoucí nezávislé poskytovatele finančních služeb v České republice, na Slovensku, v Polsku, Chorvatsku, Rumunsku a Maďarsku.

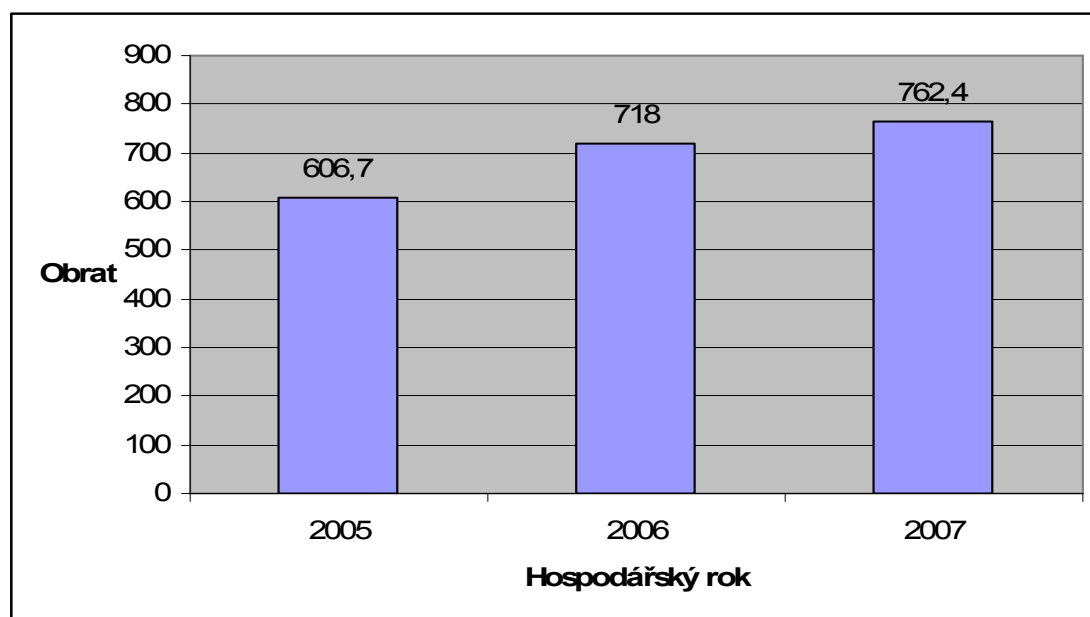
AWD Holding se stará a radí více než 1,8 milionům zákazníků ve všech otázkách soukromých investic a plánování vlastního zaopatření v penzi. Zaměstnává více než 6400 vysoce kvalifikovaných poradců v téměř 500 obchodních zastoupeních v celé Evropě. AWD je od 20. října 2000 zapsána na burze a v Prime Standard segment, rovněž také v M-Dax-Index a na GEX indexu německé burzy.

### 5.1.1. Výsledky AWD

Za rok 2007 ohlásil AWD Holding nejlepší výsledky ve své historii. I přes negativní vývoj na mezinárodních finančních trzích zvýšil své konsolidované příjmy na rekordní výši 762,4 milionů EUR, což představuje meziroční nárůst o 4,7 %. Kromě toho zvýšil svůj zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) o 8,6 %, na historicky nejvyšší hodnotu 84,5 milionů EUR.

V České republice působí dceřiná společnost holdingu AWD od roku 2005. Také ve třetím roce svého působení v českém trhu dynamicky rostla a v roce 2007 zvýšila svůj obrat o 70 %. Řadí se tak mezi nejúspěšnější a nejrychleji rostoucí dceřiné společnosti celého holdingu. Firma se soustředí a klade důraz hlavně na kvalitu svých poradců. To potvrzuje i produktivita na jednoho poradce, která v roce 2007 činila v České republice více než 1,3 mil. Kč.

*Graf 5.1: Obrat holdingu AWD v milionech Euro*



### 5.1.2. Nabídka AWD

V oblasti nezávislého finančního poradenství nabízí AWD komplexní výběr produktů. Nevyvíjí žádné své finanční produkty, zaměstnává vysoce kvalifikované a na služby orientované poradce a jako záruka neúplatnosti může sloužit i to, že poskytovatelé produktů nevlastní akcie AWD.

AWD nabízí komplexní a individuální analýzu potřeb, připravuje individuální finanční strategie s použitím poradenských informačních technologií a poskytuje na potřeby orientované a celoživotní služby.

### 5.1.3. Centrála a pobočky AWD v ČR

Centrála AWD Česká republika má sídlo v Brně a kromě toho má dalších dvanáct poradenských center po celé České republice. Většinou se jedná o krajská města. Pro názornost přikládám mapku.

*Obrázek 5.1: Mapa poboček AWD Česká republika*



## 5.2. Segmentace, targeting a positioning v AWD

### 5.2.1. Segmentace u AWD

Jelikož patří AWD Holding ke špičce ve svém oboru, to znamená v privátním finančním poradenství, tak až donedávna segmentaci téměř úplně opomíjel. Používal tedy tzv. masový nediferencovaný marketing.

Privátní finanční poradenství je ještě stále celkem mladý, ale stále více se rozrůstající obor, ve kterém čím dál tím více roste konkurence. Proto musela i AWD zapracovat na segmentaci a začít se soustředit na určitou skupinu obyvatel. Začala tedy používat tzv. segmentovaný

marketing a jako hlavní kritérium pro segmentaci trhu zvolila uživatelský statut.

Právě v České republice se tedy začala soustředit na vyšší střední třídu obyvatelstva. Otázkou je, co si pod tímto pojmem představit. Žádná universální definice není, ale firma se soustředí na lidi, kteří mají zhruba o pár desítek procent vyšší příjmy než představuje celorepublikový průměr. To ale neznamená, že by se nestarala i o velmi bohaté klienty nebo naopak o lidi s průměrnými či nižšími příjmy. V rámci svého rozvoje a prosperity se ale AWD v České republice rozhodla více soustředit na bonitnější klienty, kteří si mohou dovolit každý měsíc při uspokojení všech svých existencionálních a jiných potřeb dát ještě nějaké peníze stranou, ať už je poté chtějí investovat či spořit atd.

### **5.2.2. Targeting u AWD**

Na segmentaci navazuje targeting a jak jsem již zmínil výše, tak si firma AWD rozčlení trh podle uživatelského statutu a svůj marketingový program se snaží přizpůsobovat bonitnější klientele. Právě ta představuje pro AWD největší tržní potenciál. Vyšší střední třída představuje velký tržní segment s vyhlídkou na jeho další růst. Právě tento segment má dostatek finančních prostředků k tomu, aby mohli smysluplně využívat služby finančních poradců.

### **5.2.3. Positioning u AWD**

Jestliže se budeme bavit o positioningu AWD, tak bychom hlavně jako důkaz dobré práce mohli využít řeči čísel, které jsem zmínil výše v charakteristice společnosti, a to zejména hospodářského výsledku, který rok od roku roste. V konkurenci finančně poradenských firem se liší hlavně v tom, že nezastupuje žádnou finanční instituci a žádná finanční instituce nevlastní ani její akcie. Proto si může vybírat téměř ze všech finančních produktů na trhu a nabízet tedy svým klientům řešení, které je právě pro ně individuálně nejvýhodnější.

## **5.3. Produkt AWD**

V České republice existují stovky finančních produktů a právě orientace v nich a vybrání toho nejlepšího řešení pro každého zákazníka je samotný produkt, který firma AWD nabízí. Portfolio produktů je vysoce kvalitní a pestré. Záleží na tom, co právě klient potřebuje, v jaké

je životní etapě, zda chce zrovna více spořit na penzi či investovat, pojistit se v případě úrazu nebo pojistit své děti atd.. Jelikož AWD výhradně nezastupuje žádnou finanční instituci, nabízí produkty většiny poskytovatelů na trhu.

Zákazníkům prozkoumá všechny uzavřené smlouvy a sestaví privátní finanční strategii. Do té lze zahrnout služby jako: Ochrana majetku a odpovědnost, ochranu příjmů, důchodové zabezpečení, finanční zabezpečení, financování bydlení a investování. Ale tím to nekončí, firma spolupracuje se zákazníky dlouhodobě a hlídá, aby se finanční plán přizpůsoboval klientovým potřebám a jeho životní situaci. Nelze totiž něco nastavit a pak to nechat ležet, protože se přirozeně v konkurenčním prostředí mění trh, ale hlavně se časem mění klienti a jejich potřeby.

### **5.3.1. Ochrana majetku a odpovědnost**

Kdykoli se může každému stát, že někomu způsobí určitou škodu, byť neúmyslně, ale podle zákona za způsobenou škodu nese odpovědnost v plné výši a musí ji poškozenému uhradit. Nebo se může také stát, že člověk utrpí majetkovou újmu, za kterou nebude zodpovědná žádná třetí osoba. Škody mohou jít i desítek tisíc a mohou tak ohrozit celkovou ekonomickou situaci jedné osoby či celé rodiny, právě proto existuje služba jakou je ochrana majetku a odpovědnost.

### **5.3.2. Ochrana příjmů**

Když se stane, že člověk přestane z důvodu nemoci, úrazu nebo úmrtí pobírat svůj příjem, tak je odkázán pouze na základní státní a sociální dávky, které většinou stěží pokryjí ty nejdůležitější platby. Jako prevence může v tomto případě sloužit ochrana příjmů.

### **5.3.3. Důchodové zabezpečení**

V podstatě ve velké většině zemí Evropy hrozí kolaps penzijního systému. I v ČR je jasné, že státní penze nebude stačit na pokrytí důstojného životního standardu seniora. Jediným způsobem, jak si důstojné stáří zajistit, je začít si včas spořit a využívat produktů z oblasti důchodového zabezpečení.

#### **5.3.4. Finanční zabezpečení**

Služby finančního zabezpečení pracují s penězi, které zbudou každý měsíc po uspokojení všech potřeb. AWD vytvoří strategii jak, ať už menší či větší peníze, využít pro drobné investice, které pravidelným měsíčním investováním vytvoří finanční rezervu domácnosti.

#### **5.3.5. Financování bydlení**

Hodně využívané služby v současné době jsou spojené s financováním vlastního bydlení, protože nájemné je stále dražší a vyplatí se investovat do bydlení v osobním vlastnictví.

#### **5.3.6. Investování**

Snad každý už dnes ví, že nechat přebytečné peníze ležet doma v matraci znamená nejen jejich znehodnocení inflací, ale také ušlý výnos, který by mohl realizovat jejich investováním. AWD vytvoří strategii investování přizpůsobenou individuálním potřebám, seznámí s konceptem investování, představí možnosti kapitálového trhu, seznámí s jednotlivými produkty a samozřejmě informuje i o veškerých rizicích spojených s investováním.

#### **5.3.7. Produkt podle potřeb klienta**

Nelze představovat přímo konkrétní produkty, protože jich je na trhu nepřehledné množství a vše závisí na potřebách klienta, na jeho příjmu atd. Vše je tedy vysoce individuální a AWD se snaží uspokojit potřeby klientů individuálním přístupem a vybráním nejvhodnějšího řešení právě pro konkrétního klienta. Nelze tedy jejich nabídku definitivně rozdělit na tzv. klíčový produkt a okrajové. Pro AWD jsou v podstatě všechny produkty a služby do jisté míry klíčové.

AWD sama nevyvíjí nové finanční produkty. V centrále v Brně má tým finančních expertů, který každý den zkoumá finanční trh a nové produkty finančních institucí a vybírá z nich jen ty nezajímavější a nejvýhodnější, které pak klientům nabízí a snaží se je „ušít na míru“ jejich potřebám.



## **5.4. Stanovení ceny v AWD**

S cenou je to trochu specifické. AWD má smlouvu s většinou institucí poskytujících finanční služby, ať už to jsou banky, pojišťovny, spořitelny atd. a jimi je za smluvené klienty financována. Avšak firma si zakládá na své nezávislosti, na konkrétních finančních institucích, a tak má tým 37 analytiků v centrální pobočce v Brně, který vybírá ze širokého spektra nabídek produktů všech finančních institucí, s nimiž má AWD podepsány mandátní smlouvy, a ty nejvýhodnější z daného finančního odvětví, jako jsou například hypotéky, penzijní připojištění, úrazové pojištění, životní pojištění atd., potom prostřednictvím finančních poradců nabízí svým klientům.

Firma je financována finančními institucemi, ke kterým přivádí své klienty a kteří tedy využívají jejich služeb. Vše je smluvně dojednáno a výše sjednaných částek je obchodním tajemstvím firmy AWD. Částky se samozřejmě liší. Záleží na typu produktu, na částce, na kterou je sjednám, na výši a trvání plateb či splátek atd.

### **5.4.1. Cena pro klienta**

Zákazník tedy za služby finančních poradců nic neplatí. AWD praktikuje zajímavou cenovou politiku. Jako platba od klienta neslouží peníze za odvedené služby, ale jeho doporučení svým známým. Firma věří, že toto vlastně v důsledku vede k vyšším ziskům, protože místo menšího finančního obnosu od jednoho klienta, získá vyšší finanční obnos od institucí, jejichž služby budou případní klientovi známí využívat. Avšak když klient nikoho ze svých známých z jakýchkoliv důvodů nechce doporučit, může samozřejmě zaplatit finančnímu poradci v hotovosti.

## **5.5. Distribuce služeb v AWD**

Společnost AWD využívá přímé distribuční cesty, do kterých nezapojuje žádné mezičlánky. Finanční analytici v centrále v Brně vyberou nejvýhodnější finanční produkty, které pak přímo finanční poradci zkoušejí klientům přizpůsobit podle jejich potřeb.

Firma do svých distribučních cest zapojuje samotné klienty, kteří firmu doporučí svým známým nebo pouze dají finančnímu poradci na své známé kontakt a ti už se s nimi poté spojí

sami a zkusí si s nimi domluvit schůzku. Firma nevyužívá služeb žádných externích agentur, které by pro ni prováděly průzkum trhu. Všechno si firma zajišťuje sama, pomocí ať už samotných poradců nebo analytiků, kteří musí finanční trhy neustále sledovat, aby mohli okamžitě zareagovat na jakýkoli vývoj.

Jak jsem již zmínil výše, AWD nevyužívá služeb žádných prostředníků a praktikuje politiku přímých distribučních cest. Jak z definice distribučních systémů vyplývá, společnost využívá uzavřeného vertikálního distribučního systému, což v podstatě znamená, že všechny fáze samotné produkce a distribuce služeb spadají pod jednu organizaci a řízení a funkčnost celého systému je dosaženo vlastnickými vztahy.

### **5.5.1. Vedení zaměstnanců**

Řízení finančních poradců a výběr a přijímání nových poradců mají na starosti týmoví manažeři, kteří velmi úzce spolupracují s manažery první linie, kteří mají na starosti vedení a řízení celé regionální pobočky. Poradci jsou motivováni jednak vyšším finančním ohodnocením za dobře odvedenou práci a jednak jsou neustále hodnoceni a pro nejlepší pracovníky jsou pořádány v průběhu roku různé zájezdy či expedice nebo jsou odměňováni věcnými cenami. Hodnocení pracovníků mají na starosti týmoví manažeři ve spolupráci s manažery první linie.

### **5.5.2. Náklady na distribuci**

Náklady na distribuci jsou celkem vysoké, protože poradci musejí většinou sami jezdit za klienty. Samozřejmě může klient přijít do regionální pobočky, ale pro pohodlí klienta, aby nemusel sám ztrácet čas a dojíždět za službou a také pro jeho utvrzení se v tom, že o něj společnost jeví zájem a stará se o něj, je lepší provádět schůzky u něj v pohodlí jeho domova.

## **5.6. Komunikační mix v AWD**

### **5.6.1. Strategie komunikačního mixu**

V komunikačním mixu využívá společnost AWD především strategii push. To znamená, že klade důraz především na takové nástroje komunikačního mixu, jakými jsou podpora prodeje

a především osobní prodej a snaží se dostat ke klientovi přes distribuční cesty. Společnost se snaží, aby klienti byli s jejími službami co nejvíce spokojeni a doporučovali společnost svým známým, což je pro ni největší reklama. Klient tím vlastně platí za služby, které mu společnost poskytuje. Osobní prodej je proto velice důležitý. Společnost potřebuje, aby jí klient důvěřoval, a proto je velmi důležitý osobní kontakt, který upevňuje vztahy s klientem a vyvolává v něm pocit, že se o něj AWD skutečně stará a poskytuje mu veškeré informace.

AWD využívá teritoriální strategii řízení prodejních týmů, což v praxi znamená, že se prodejní tým pod vedením team managera stará o klienty v určité oblasti. Většinou to funguje tak, že v každém regionu působí zhruba dva až tři prodejní týmy. Záleží hlavně na velikosti regionu a počtu obyvatel v něm.

### **5.6.2. AWD na internetu**

AWD dále zintenzivňuje svou propagaci na internetu, což je v dnešní době, kdy si den bez internetu skoro nelze představit, velmi důležité. Společnost má své vlastní internetové stránky [www.awdcr.cz](http://www.awdcr.cz), kde se ke klientovi dostanou základní informace o společnosti a jejích produktech. Při případném zájmu o využívání služeb AWD zde klient najde potřebné kontakty ke sjednání schůzky s poradcem. Pod společnost AWD také spadá uznávaný portál Finance.cz, jehož redakce sídlí v centrále AWD v Brně a obchodní oddělení v pobočce v Praze. Součástí tohoto portálu je on-line prodej finančních produktů, který umožňuje uživatelům Finance.cz uzavírat smlouvy o finančních produktech. Na internetu se firma ještě prezentuje například na portálu [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.centrum.cz](http://www.centrum.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a na mnohých dalších.

### **5.6.3. Reklama**

AWD využívá také outdoorovou reklamu v podobě billboardů umístěných u frekventovaných tahů jako je např. dálnice D1, či ve velkých městech jako je Praha, Brno, Ostrava, Plzeň či České Budějovice. Také využívá tiskovou inzerci. Náborové inzeráty vyšly v Hospodářských novinách, MF Dnes, Lidových novinách, Auto Tipu a v týdenících Reflex, Týden. AWD úzce spolupracuje s odborným týdeníkem Profit, který také často tiskne různé příspěvky firemních pracovníků. Reklamy na společnost jsou také přehrávány v regionálních rádiích.

#### **5.6.4. Call centrum**

Nově od letošního roku začalo fungovat firemní call centrum, kde je možné si domluvit schůzku, vyřizuje různé žádosti klientů či upozorňuje klienty, když nezaplatí včas své pohledávky. V tomto funguje jako jakýsi mezičlánek mezi finanční institucí a samotným klientem.

#### **5.6.5. Spolupráce s Masarykovou univerzitou**

Od letošního roku funguje spolupráce s brněnskou Masarykovou univerzitou, jejíž studenti si v rámci výuky mohou ověřit své teoretické znalosti praktickou zkušeností v poradenském centru v Brně.

#### **5.6.6. Sponzoring**

V průběhu roku AWD finančně podporovala několik sportovních událostí. K dlouhodobé podpoře značky v oblasti sportu patří nově realizovaná reklama uvnitř hokejové haly v Táboře.

#### **5.6.7. Charita**

Společnost založila charitativní organizaci se jménem AWD Nadace pomoc dětem, která ve spolupráci s jinými charitativními organizacemi pomáhá postiženým nebo těžce nemocným dětem. Aktuální projekty jsou například Řečový přístroj pro Honzíka, Dýchací přístroj pro Jakuba, Voziček pro Andulku či Polohovací lůžko pro Honzíka.

### **5.7. Materiální prostředí v kancelářích AWD**

#### **5.7.1. Zařízení kanceláří**

AWD má své kanceláře ve všech pobočkách, které jsou zachycené výše na mapě. Protože česká pobočka nebo spíše dceřiná společnost této mezinárodní organizace je poměrně mladá, působí v ČR teprve třetím rokem, tak tomu odpovídají i nově zařízené interiéry kanceláří. Společnost se snaží navodit v kancelářích atmosféru elegance, jelikož její politika je,

soustředit se spíše na bonitnější klientelu, ale zároveň se snaží navodit také atmosféru profesionalismu, aby klient, když se rozhodne pro spolupráci, cítil, že jsou jeho finance v bezpečí.

### **5.7.2. Barvy v kancelářích**

Všechny regionální kanceláře jsou navrženy zhruba podobným způsobem. Nesmí v nich chybět samozřejmě kanceláře poradců, týmových manažerů a jejich asistentů. Dále je v prostorách vyhrazena větší místnost pro výuku a zdokonalování poradců a také místnosti pro schůzky s klienty. Prostorové zabarvení, tzn. hlavně koberce a různé doplňky jsou většinou v duchu barev na logu firmy a to hlavně modré a také zelené, to vše doplněno hnědým nábytkem.

## **5.8. Lidé u AWD**

Společnost při vybírání lidí, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem, tedy finančních poradců, klade velký důraz na jejich příjemné, nekonfliktní vystupování a vzhled, tzn. na jejich formální oblečení a upravený zevnějšek při schůzkách. Finanční poradci, tak tvoří v AWD tzv. kontaktní personál.

Jako tzv. ovlivňovatelé působí v AWD týmoví manažeři, manažeři první linie, což jsou vedoucí regionálních poboček, finanční analytici v brněnské centrále a vrcholové vedení společnosti.

Klient se zde sice nestává přímým spoluproducentem služby, ale je zde vysoká míra jeho zapojení, značným způsobem se podílí na nabídce firemních služeb, a to hlavně ústní reklamou, pomocí níž služby doporučuje svým známým či přátelům.

V AWD mají přímé styky se zákazníky velký význam. Poskytování služby se zde vyznačuje vysokým kontaktem s klienty a poradci zde tedy hrají klíčovou roli. Jejich mzda tak tvoří značnou část nákladů.

### **5.8.1. Finanční poradci**

V České republice pracuje pro AWD zhruba 500 finančních poradců. Ty pracují na živnostenský list. Než začnou pracovat a uzavírat smlouvy s klienty, musí projít každodenním měsíčním školením a musí složit zkoušky u České národní banky. Následně obdrží registrační číslo a teprve poté mohou poradci uzavírat smlouvy se zákazníky. Systém je postaven na neustálém vzdělávání pomocí různých školení, aby měli poradci povědomí o nových službách na finančním trhu a mohli je nabízet zákazníkům.

### **5.8.2. Odměňování a motivace poradců**

Za každého klienta, který začne s AWD spolupracovat, má poradce určité body. Záleží také na tom, jaký finanční produkt si klient pořídí a na jakou částku příslušnou smlouvu uzavře. Existuje osm hierarchicky seřazených úrovní, kam může poradce postupovat. Po dosažení určitého počtu bodů se dostane na vyšší hierarchickou úroveň, což samozřejmě znamená lepší plat. Body za každého klienta a jeho uzavřené smlouvy jsou stále stejné, avšak zvýší se jejich finanční ohodnocení. Jako další motivaci využívá společnost například pořádání zájezdů či různých expedic do exotických krajín pro své nejlepší zaměstnance, či vyhlašování nejlepších zaměstnanců za určité období a jejich věcné odměňování.

### **5.8.3. Manažeři**

Týmoví manažeři jsou placeni jednak za svůj vlastní bodový zisk, ale také za bodový zisk svých týmů, který je nějak peněžně ohodnocen. To samé platí pro vedoucí poboček. Je pravda, že ti většinou do terénu sami již nechodí, ale jsou placeni za bodový zisk jednotlivých týmů a také za celkový zisk celé pobočky.

Přijímání nových poradců, jejich školení, vzdělávání a trénink mají na starosti právě buď týmoví manažeři nebo manažeři 1. linie, což jsou výše zmínění manažeři regionálních poboček.

## **5.9. Procesy poskytování služeb AWD**

Pro proces poskytování služby je charakteristická vysoká míra interakce mezi klientem a poradcem. Služby zde poskytují specialisté a je zde vysoká míra zapojení jak poradce, tak samotného klienta do procesu.

### **5.9.1. Průběh schůzek**

Pro vyšší produktivitu a menší ztrátu času pro klienty, což by způsobily několikeré schůzky a rozebírání každého problému zvlášť, využívá AWD určitou automatizaci procesů.

Poradci na první schůzce s klienty proberou jejich potřeby, přání a cíle. Pokud již mají uzavřené smlouvy na finančním trhu, poradce zkontroluje, zda odpovídají tomu, co klient uvede, že potřebuje nebo chce, popřípadě porovná s jinými konkurenčními možnostmi na trhu. Často poradce najde po pečlivé analýze levnější a efektivnější variantu. Na druhé schůzce, které u poradce předchází pečlivá analýza celého trhu, představí klientovi řešení ušité jemu přímo na míru, které vychází z potřeb uvedených klientem na prvním setkání.

### **5.9.2. Poptávka po službách AWD**

Co se týče poptávky po svých službách je AWD v České republice zatím v situaci plné poptávky, která má požadovanou úroveň a umožňuje tak společnosti plnit vytyčené cíle.

## 6. Závěrečné zhodnocení

Celý mezinárodní holding AWD je v současné době největší nezávislá společnost poskytující privátní finanční služby. Své postavení si nadále ještě stále více upevňuje, což dokazují hospodářské výsledky a rostoucí zisky. V České republice dceřiná společnost dosahuje také velmi dobrých výsledků, což svědčí o rostoucím zájmu o privátní finanční poradenství. V České republice je tento obor poměrně mladý a pro firmu to znamená velký potenciál v podobě poptávky po jejích službách.

Společnost se snaží hledět na marketingový mix z pozice klienta a snaží se o co nejpříznivější řešení jeho potřeb a o jeho plnou spokojenost, což bych zhodnotil jako velké plus. Velmi se zlepšila i v řešení segmentace, targetingu a positioningu. Dříve segmentaci a targeting zcela opomíjela, ale v současné době se snaží AWD Česká republika zaměřit své služby na vyšší střední vrstvu obyvatelstva, která se zdá pro firmu ze všech tržních segmentů nejatraktivnější. V oblasti positioningu se snaží hlavně klást důraz na svou nezávislost na finančních institucích.

Co se týče produktu, tak si myslím, že firma má svou strategii velmi dobře propracovanou. Ať už se jedná o finanční analytiku v brněnské centrále, kteří každý den mapují a vyhodnocují možnosti na finančních trzích, nebo o samotné poradce a manažery, kteří ve spolupráci právě s analytiky vybírají pro klienty to nejlepší řešení.

Větší problém bych viděl u ceny. Je sice hezké, že jsou služby zadarmo, ale podle mě to není tak efektivní v souvislosti se zaměřením se firmy na bonitnější klientelu. Chudší lidé poskytování služeb zdarma jistě uvítají, ale pro bohatší to může působit spíše negativně. Podle mého názoru zde působí určitý psychologický jev. Klient si řekne, že jestliže jsou služby zadarmo, nemohou být určitě tak kvalitní jako ty placené. Proto bych firmě navrhol své služby zpoplatnit.

AWD využívá přímých distribučních cest. Snaží se také zapojit klienty a to v tom smyslu, že od nich místo platby požadují kontakty na své známé. Dobrou práci firma odvádí ve výchově a vzdělávání svých poradců a také velmi dobře využívá motivačních prostředků, ať už se jedná o různé zájezdy pro nejlepší pracovníky či samotné finanční ohodnocení. Za úvahu snad stojí jen nízký počet poboček, ale firma praktikuje takovou politiku, že klient se lépe cítí



v pohodlí svého domova, a proto raději své poradce posílá za klienty místo toho, aby klienti chodili za poradci.

Komunikační mix má firma velmi dobře zvládnutý. Největší roli v něm hraje osobní prodej. Společnost v poslední době zvyšuje svou propagaci na internetu, což je v dnešní době velice důležité, propaguje své služby v rádiu, v novinách, na billboardech a sponzoruje různé sportovní akce. Věnuje se také charitativním dětským projektům. Od letošního roku také zřídila vlastní call centrum a začala spolupracovat s Masarykovou univerzitou. Podle mého názoru by ovšem firma měla uvažovat o své propagaci v televizi, protože je to stále ještě asi nejdůležitější médium a firma by se tím dostala do povědomí širšímu spektru potenciálních klientů.

K materiálnímu prostředí není co dodat, protože prostory regionálních kanceláří působí profesionálním dojmem. Vše je téměř nově zařízené a laděné do firemních barev. Pobočky jsou prostorné s dostatkem místností jak pro zaměstnance, tak pro klienty, kteří pobočku navštíví.

AWD se snaží při výběru svých zaměstnanců klást velký důraz na jejich příjemné nekonfliktní vystupování, poněvadž poskytování služeb se u AWD vyznačuje vysokým kontaktem s klientem. Než začne poradce sám pracovat a uzavírat smlouvy, musí být důkladně proškolen a vzdělán a musí mít složené zkoušky u ČNB. Firma má velmi dobře sestaven systém bodového hodnocení a následné finanční odměňování.

Proces poskytování služeb se snaží firma do určité míry zautomatizovat, aby nedocházelo k odrazování klientů z důvodu velké časové náročnosti. Poradce si na první schůzce zjistí od klienta vše potřebné, vypracuje své řešení a na druhé schůzce ho klientovi předloží.

Celkově bych společnost AWD Česká republika hodnotil pozitivně, řekl bych, že marketingový mix a jeho samotné nástroje mají dobře propracované. Jediné, co bych firmě mohl poradit, je výše uvedené zpoplatnění poskytování svých služeb a také propagování svých služeb v televizi, aby se firma dostala do povědomí širšímu spektru potenciálních zákazníků.

## 7. Literatura

1. KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3
2. KOTLER, P., Marketing management, Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 80-247-0016-6
3. STEHLÍK, E. a kolektiv: Základy marketingu, VŠE Praha, Praha 2006. ISBN 80-245-0587-8
4. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb, Grada Publishing, Praha 2000. ISBN 80-7169-995-0
5. <http://marketing.robertainemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
6. internetové stránky společnosti: [www.awdcr.cz](http://www.awdcr.cz)
7. internetové stránky Obchodního rejstříku: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

## **8. Seznam obrázků a grafů**

Graf 5.1: Obrat holdingu AWD v milionech Euro .....	23
Obr. 5.1: Mapa poboček AWD Česká republika .....	24