

**The Nottingham Trent University**

**B.I.B.S., a. s. Brno**



**Brno  
International  
Business School®**

**BA (Hons) in Business Management**

**Písenná práce k modulu**

**Politiky EU**

**Strategická analýza a návrh corporate strategie  
společnosti AAA Auto, a. s.**

**Autoři: Beran Martin  
Fekar Zdeněk  
Fořtová Lucie  
Pavelka Radek  
Pavlík Adam**

**Ročník: IV., 2007/2008**

Martin Beran, Zdeněk Fekar, Lucie Fořtová, Radek Pavelka a Adam Pavlík prohlašují, že práci zpracovali společnými silami, a že všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsou si vědomi toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení jejich studia.

V Praze, dne 18. 2. 2008

Za výše uvedené podepisuje Radek Pavelka

# Resumé

Předmětem této seminární práce je strategická analýza a návrh corporate strategie největší společnosti ve střední Evropě operující v oblasti prodeje ojetých automobilů, skupiny AAA Auto, a. s. Práce obsahuje charakteristiku organizace, rozbor trhu a několik typů marketingových analýz. Součástí práce je i zhodnocení činnosti skupiny a návrhy na zlepšení úspěšnosti společnosti.

# Obsah

Obsah.....	1
1 Úvod .....	2
2 Cíl a metodika práce .....	3
2.1 Cíl práce.....	3
2.2 Metodika práce .....	3
3 Tržní prostředí .....	4
3.1 Výchozí podmínky.....	4
4 Sortimentní zaměření.....	10
4.1 Marketingové analýzy skupiny AAA Auto .....	12
5 Kritické zhodnocení současné corporate strategie.....	23
6 Diskuse (shrnutí, návrh corporate strategie).....	25
6.1 Návrhy na zlepšení, návrh corporate strategie.....	25
6.2 Financování navrhovaných aktivit.....	29
7 Závěr.....	30
Seznam použité literatury.....	31
Příloha 1 - Europe sales history and forecast .....	33

## Seznam tabulek

TABULKA 1: REGISTRACE NOVÝCH OSOBNÍCH AUTOMOBILŮ V ČR – MEZIROČNÍ SROVNÁNÍ LET 2004 - 2007.....	4
TABULKA 2: POČET DOVEZENÝCH VOZIDEL DLE STÁŘÍ ZA ROK 2007 .....	5
TABULKA 3: POČET OSOBO-KILOMETRŮ NA OSOBU DLE DRUHU DOPRAVY, R. 2003, V ZEM. EU.....	8
TABULKA 4: PLOCHA PRODEJNÍCH MÍST V ROCE 2006 (M <sup>2</sup> ).....	10
TABULKA 5: POMOCNÁ TABULKA PRO VYHODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB*.....	15
TABULKA 6: ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK .....	20
TABULKA 7: MATICE SWOT A MOŽNÉ STRATEGIE .....	22

# 1 Úvod

*Skupinu AAA AUTO tvoří společnost AAA Auto Group N.V. a její dceřiné společnosti.*<sup>1</sup>

AAA AUTO působí na českém trhu od roku 1992, kdy byla založena společnost Auto USA, s. r. o., jejímž předmětem podnikání byl dovoz vozů ze Spojených států.

V roce 1995 došlo ke změně obchodního jména na AAA AUTO Praha s. r. o., zakládání dalších poboček v rámci České republiky a rozšiřování portfolia nabízených služeb, mimo jiné i finančních, pojišťovacích a asistenčních.

V roce 2003 byla vytvořena skupina AAA AUTO s koordinační a řídicí mateřskou akciovou společností AAA AUTO Group NV se sídlem v Nizozemí, rozdělené do tří podskupin na: *společnosti specializované na prodej ojetých automobilů střední a vysoké kvality, společnosti specializované na prodej nových automobilů a společnosti specializované na levnější ojeté automobily nižší kvality.*<sup>2</sup> Skupina získala autorizované zastoupení společnosti Opel a zároveň se stala největším prodejcem ojetých vozů ve střední Evropě. AAA AUTO se stalo v roce 2003 68. nejvýznamnější společností v CZECH TOP 100 firem.<sup>3</sup>

Rok 2004 byl ve znamení vstupu na slovenský trh. Byly otevřeny další pobočky na českém území a skupina se zařadila na 381. příčku nejvýznamnějších společností v TOP 1000 companies ve střední Evropě.

V roce 2005 překročil počet zaměstnanců 2000 a skupina expandovala na rumunský trh. V následujícím roce došlo ke vstupu na maďarský a polský trh. Konsolidovaný obrat přesáhl 348 milionů Eur. Byly zavedeny nové služby, na českém trhu ojedinělé – např. výměna vozu do 24 hodin, pojištění mechanických a elektrických závad.

Rok 2007 se stal historickým mezníkem. Za prvních 9 měsíců konsolidovaný obrat skupiny převýšil celkový obrat za rok 2006. Do konce roku operovala skupina ve 44 pobočkách, v pěti evropských zemích – České republice, Slovensku, Rumunsku, Maďarsku a Polsku. Počet zaměstnanců přesáhl 3200 a konečně – v září vstoupila skupina na pražskou a budapešťskou burzu. Stala se tak *jedinou skutečně retailovou*<sup>4</sup> firmou na pražské burze a v dané oblasti podnikání *celosvětově teprve druhou*<sup>4</sup>, na burze kótovanou firmou.

---

<sup>1</sup> AAA AUTO: *Informace o AAA AUTO GROUP* [online]. 2007 [cit. 2008-01-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.aaaauto.cz/cz/informace-o-aaa-auto-group/text.html?id=92>>.

<sup>2</sup> RM systém: *Shrnutí prospektu emise AAA AUTO* [online]. 2007 [cit. 2008-01-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.rmsystem.cz/doc/emakt/2007/0034199203\\_AAAShrnuti.pdf](http://www.rmsystem.cz/doc/emakt/2007/0034199203_AAAShrnuti.pdf)>.

<sup>3</sup> AAA AUTO: *O společnosti* [online]. 2007 [cit. 2008-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.aaaauto.cz/cz/o-spolecnosti/text.html?id=107>>.

<sup>4</sup> ZAORAL, K. *Díky IPO jsme určitě získali*. EURO: Ekonomický týdeník. 2008, č. 1, s. 40.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této práce je v přehledné formě představit čtenáři největší společnost ve střední Evropě zabývající se prodejem ojetých vozů, akciovou společností AAA Auto, a provést její analýzu. Dílčí cíle souvisí s jednotlivými kapitolami a jejich úkolem je seznámit čtenáře s historickým vývojem organizace, segmentací trhů na kterých skupina působí, výsledky provedených marketingových analýz a doporučeními pro další činnost a rozvoj společnosti.

### **2.2 Metodika práce**

Po úvodu, který obsahuje „tvrdá fakta“ o analyzované firmě, následuje ve třetí kapitole poměrně podrobný rozbor trhu, na kterém společnost působí a úspěšnost činnosti studované skupiny v tomto prostředí.

Čtvrtá kapitola je věnována celé řadě marketingových analýz, mezi kterými dominují analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, na základě kterých je posléze vytvořena SWOT analýza. Součástí této kapitoly je i Porterova analýza konkurenčních sil a matice BCG.

Pátá kapitola se zabývá zhodnocením aktivit skupiny, zejména s ohledem na nedávný vstup firmy na akciové trhy v České republice a Maďarsku.

Náplní šesté kapitoly jsou především doporučení pro další rozvoj firmy, obsahující konkrétní návrhy možných řešení současné situace i budoucí vývoj.

Závěr shrnuje úspěšnost splnění vytčených cílů.

Teoretické informace pro tuto práci byly čerpány ze zdrojů uvedených v seznamu na konci práce.

## 3 Tržní prostředí

Automobilové odvětví dnes obsluhuje hrstka obrovských zpracovatelských firem. Nejdůležitějšími oligopolisty v tomto odvětví jsou General Motors, Ford, Toyota a Volkswagen přičemž každá z těchto firem produkuje miliony aut ročně, v různých velikostech, výkonech motorů, cenách, apod. Z tohoto pohledu jsou automobily diferencovanými produkty, které daly vzniknout mnoha trhům a jejich specializacím. Zároveň jsou automobily blízkými substituty, což způsobuje vysokou konkurenci v jednotlivých odvětvích.

Společnost AAA Auto podniká na českém trhu šestnáctým rokem. Začínala nejprve dovozem sportovních vozů z Ameriky do ČR. V té době převyšovala poptávka po vozech výrazně nabídku na zastaralém tuzemském vozovém parku, počet prodejců nových vozů byl limitován, a to bylo impulsem nabídnout českému trhu levnější ojeté vozy a založit pro tyto aktivity společnost v Čechách. Velmi brzy po jejím vzniku se začala společnost odlišovat od ostatních prodejců svou obchodní strategií, jejímž významným počinem byl výkup vozů v hotovosti. Svůj obchodní model zlepšuje a přizpůsobuje společnost podmínkám trhu neustále, což jí vyneslo pozici současného největšího tuzemského a středoevropského prodejce ojetých automobilů.

### 3.1 Výchozí podmínky

#### 3.1.1 Nabídka

Podle statistik Svazu dovozců automobilů (SDA)<sup>5</sup> je v České republice registrováno přes čtyři miliony osobních automobilů a tento objem se každým rokem zvyšuje. V roce 2007 bylo na území ČR registrováno 132 542 ks nových osobních automobilů. To je oproti roku 2006 nárůst o 6,9%. V roce 2006 byl zaznamenán pokles oproti roku 2005 o 2,66 %.

**Tabulka 1:** Registrace nových osobních automobilů v ČR – meziroční srovnání let 2004 - 2007<sup>6</sup>

Období	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	Celkem
2004	7783	8658	12272	11986	11858	12217	10288	9535	9945	9589	10490	11147	125768
2005	8943	7844	11057	12668	13384	13214	10043	10527	8681	10327	10347	10341	127376
2006	7821	8462	11285	11479	13231	11505	9904	10111	8869	10979	10775	9566	123987
2007	9147	9192	11766	11974	12829	12652	11552	10420	9177	12120	11162	10551	132542

Zdroj: SDA / CIA: *Registrace nových OA v ČR*

<sup>5</sup> SDA / CIA: *Společné prohlášení Sdružení Ap a SDA k problematice stáří a obnovy vozového parku v ČR* [online]. 2007 [cit. 2008-01-23]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/index.php>>

<sup>6</sup> SDA / CIA: *Registrace nových OA v ČR* [online]. 2007 [cit. 2008-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2007-1.celOAc.CZ.html>>

Na základě údajů z výše uvedené tabulky, viz *Tabulka 1* o meziročním srovnání, lze konstatovat, že počet dovážených nových vozů do ČR, s výjimkou roku 2006, neustále roste. Počet vyráběných osobních automobilů v ČR roste rovněž a tento rok by měl překročit hranici jednoho milionu kusů vozidel vyrobených za rok.

Co se týká ojetých osobních automobilů, bylo do ČR v roce 2007 dovezeno 212 869 kusů, což je rekordní nárůst, o 16,23% více, než v roce 2006 a o 51,09% více, než v roce 2005. Velmi tomu napomohla novela č. 226/2006 zákona č. 56/2001 Sb. O podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích. Tato novela zrušila podmínku dovozu vozidel do stáří 8 let. A tak vozový park v ČR opět zastarává, neboť jsou z velké části dovážena vozidla stará 10 a více let (procentuelní vyjádření, viz.

*Tabulka 2*). Např. v sousedním Německu nevstupují do systému likvidace vozidel zejména vozidla ve věku 11 – 16 let, která jsou v největší míře exportována. Pro srovnání: optimální věk ojetého auta se udává kolem 5 – 10 let.

**Tabulka 2:** Počet dovezených vozidel dle stáří za rok 2007

Počet vozidel dle stáří v letech*						Celkem
Do 1	Do 3	Do 5	Do 10	Do 15	Nad 15	
4 560	16 930	28 690	99 280	54 024	9 385	212 869
2,14%	7,95%	13,48%	46,64%	25,38%	4,41%	100%

Zdroj: SDA / CIA: *Registrace ojetých vozidel kategorie „ OA“ v ČR za rok 2007*<sup>7</sup>

\* jedná se o dovezená ojetá vozidla prvně registrovaná v ČR

Roste-li registrace nových i dovezených ojetých aut, pak také zákonitě roste počet ojetých aut na trhu v ČR, která jsou předmětem obchodu spol. AAA Auto. Lidé jsou nyní zvyklí obměňovat auta mnohem častěji než v minulosti. K tomu je třeba započítat zmiňovaný zákon o uvolnění dovozu ojetin. Z toho vyplývá, že nabídka, která na trhu existuje pro prodejce ojetých osobních automobilů vykupujících automobily, je situace více než příznivá.

### 3.1.2 Poptávka

Je-li měřena poptávka po autech například procentem obměny vozového parku, dojde se k závěru, že za uplynulých 12 let došlo k obměně parku v ČR ze 70%, avšak průměrné stáří automobilů se nijak výrazně nemění, spíše se mírně zvyšuje, právě díky uvolnění dovozu ojetin.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> SDA / CIA: *Registrace ojetých vozidel kategorie „ OA“ v ČR za rok 2007* [online]. 2007 [cit. 2008-01-14]. Dostupný z WWW: < <http://portal.sda-cia.cz/statr/2007-1.ojeOAm.CZ.html>>

<sup>8</sup> SDA / CIA: *Společné prohlášení Sdružení Ap a SDA k problematice stáří a obnovy vozového parku v ČR* [online]. 2007 [cit. 2008-01-23]. Dostupný z WWW: < <http://portal.sda-cia.cz/index.php>>



Tedy opět příznivá situace pro obchodníky s ojetými vozy a zejména pak příležitost pro export dále na východ.

První zemí, do které se společnost rozhodla expandovat, bylo Slovensko. Následovalo Rumunsko, kde bylo záměrem nejprve změnit celkové tržní podmínky formou vytvoření finančních služeb, které by podpořily nákup ojetého vozu. Cílem společnosti do budoucna je získat alespoň deset až patnáct procent tržního podílu.

V Maďarsku zaznamenala společnost po vstupu na trh brzký úspěch, neboť zde panovaly rozvinuté tržní podmínky a náročné chování spotřebitelů vyhovovalo konceptu AAA. Cílem je získat 18% tamního trhu. Na podzim 2006 vstoupila skupina společnost na polský trh.<sup>9</sup>

Pro představu, kolik ekonomických subjektů podniká v motoristickém segmentu v ČR, lze využít statistiky ČSÚ. Obchod s motorovými vozidly (kromě motocyklů) - OKEČ 50.1 - vykazoval v roce 2005 celkem čtyři a půl tisíce firem; právnických a fyzických osob dohromady, jejichž tržby byly přes 185 miliard. Kč.<sup>10</sup> ČSÚ bohužel neuvádí vývoj tohoto segmentu v dalších letech.

Pro srovnání:

V roce 2005 měla spol. AAA Auto v ČR tržby ca. 7 miliard Kč<sup>9</sup> (což odpovídá zhruba čtyřem procentům tržního podílu).

Na Slovensku ca. 1 miliardu Kč a ve zbytku Evropy (včetně Maďarska, Rumunska, Nizozemska a Polska) cca. 0,5 miliardy Kč. (vše přepočteno kurzem 30 Kč za 1 Euro v roce 2005), prodala celkem přes 50 tisíc vozů a provozovala 20 autocenter.

V roce 2006 prodala celkem téměř 62 tisíc vozů, ovládla 23% trhu v ČR a 16% trhu na Slovensku. V roce 2007 prodala celkem přes 80 tisíc vozů. V lednu tohoto roku otevřela skupina svoji 46. pobočku.<sup>9</sup>

### 3.1.3 Legislativní podmínky

Novela, která uvolnila podmínky stáří ojetých dovážených aut, je postavena na dvou sporných výkladech. V argumentaci SDA k nadměrnému dovozu ojetých automobilů je např. uvedeno: *„Převod (přeregistrace) vozidla z jedné země EU do druhé je vykládán jako převod uvnitř dané země. Na tento argument nelze přistoupit, protože neexistuje centrální evropský registr vozidel a většinou ani jednotné registrační doklady. Podmínky registrací vozidel navíc byly v minulosti v jednotlivých zemích značně rozdílné. Obecně za vozidla a jejich stav odpovídají jednotlivé*

---

<sup>9</sup> AAA AUTO: Výroční zpráva 2006 [online]. 2007 [cit. 2008-01-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.aaaauto.cz/cz/articles.php?c=11>>.

<sup>10</sup> ČSÚ: Základní ukazatele v letech 2000 - 2005 třídění podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) [online]. 2007 [cit. 2008-01-20]. Dostupný z: <<http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/9107-07>>.

země, kde je vozidlo registrováno. Hájí vůbec naše instituce zájmy ČR proti postupu a výkladu některých orgánů EU a EK?“ Novela tak vytvořila prostor pro individuální dovozce a prodejce automobilů, kteří se zaměřili na kategorie starých vozů a vytvořili tím do jisté míry na trhu konkurenci. Záměrně je uvedeno do jisté míry, protože AAA Auto dováží ve většině případů vozy mladší 8 let, splňující ekologické normy Euro 3 nebo vyšší.<sup>11</sup>

### **3.1.4 Ekologické a technologické podmínky**

Doposud nebyl bohužel vydán prováděcí předpis ke zmíněné novele, který by zamezil dovozu alespoň vysloveně nebezpečných a přestárých vozů (viz. 3.1.1 Nabídka), čímž dochází ke znečišťování ovzduší. EU požaduje po výrobcích automobilů redukcí oxidu uhličitého na 120g na metr. Do nových automobilů se montuje z důvodu zvýšení bezpečnosti, spolehlivosti a komfortu stále více elektroniky. Stále větší úlohu sehrává důraz na recyklaci, ekologickou likvidaci starých vozů a nové technologie související s alternativními palivy. Vlivem těchto faktorů (ekologických i technologických) jsou automobily stále dražší.

### **3.1.5 EU – predikce poptávky po automobilové dopravě**

Jak se bude v Evropě vyvíjet poptávka po určitých typech dopravy naznačuje studie Eurostatu. Má název „Consumers in Europe“<sup>12</sup> a v jedné z kapitol se zaměřuje na výzkum osobní dopravy železniční, silniční, letecké a vnitrozemní vodní. Poukazuje doslova na explozi v poptávce po osobní dopravě již od konce 20. století. V roce 1995 bylo pomocí zmíněných druhů dopravy vykonáno 5 034 bilionů osobo-kilometrů. V roce 2003 to bylo již 5 828 bilionů osobo-kilometrů (viz. Obrázek 1 - Graf 1: Jízdy pasažérů dle druhu dopravy, v rámci EU 25, v bilionech osobo-km). Více než tři čtvrtiny těchto vzdáleností byly překonány právě osobními automobily, které jsou nejvíce rozšířeným dopravním prostředkem ve všech státech EU 25 (viz Tabulka č. 3). Z průzkumu Eurobarometru z téže studie Eurostatu vyplynulo, že většina dotázaných občanů Evropské unie se necítí povzbuzena používat svůj automobil méně a to díky nedostatečné nebo nevyhovující nabídce dopravních služeb v místě, kde žijí.

Přesná aktuální data dokumentující vývoj těchto trendů od roku 2003 nebyla zjištěna. Výše uvedený graf i tabulka pocházejí z příručky Eurostatu, zveřejněné v roce 2007 a tak existuje důvod se domnívat, že vývoj trendů v letech následujících po roce 2003 bude teprve zveřejněn.

---

<sup>11</sup> AAA AUTO: *Výroční zpráva 2006* [online]. 2007 [cit. 2008-01-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.aaaauto.cz/cz/articles.php?c=11>>.

<sup>12</sup> EUROSTAT: *Consumers in Europe* [online]. 2007 [cit. 2008-01-06]. Dostupný z WWW: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1073,46587259&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&p\\_produ ct\\_code=KS-DY-07-001](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46587259&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_produ ct_code=KS-DY-07-001)>. ISBN 978-92-79-04596-7>.

**Tabulka 3:** Počet osobo-kilometrů na osobu dle druhu dopravy, r. 2003, v zem. EU

**Table 2.2** Passenger kilometres per person  
by mode of transport, 2003 (units)

	Passenger cars (1)	Buses and coaches (2)	Tram and metro (3)	Railways
<b>EU-25</b>	9 757	1 060	158	755
<b>EU-15</b>	10 677	1 069	146	794
<b>BE</b>	10 570	1 318	87	795
<b>CZ</b>	6 718	925	839	638
<b>DK</b>	11 301	1 667	12	1 079
<b>DE</b>	10 349	818	179	864
<b>EE</b>	7 417	1 702	74	135
<b>EL</b>	5 797	2 038	127	143
<b>ES</b>	8 171	1 164	132	456
<b>FR</b>	12 269	709	189	1 195
<b>IE</b>	5 959	1 614	-	397
<b>IT</b>	12 282	1 686	103	781
<b>CY</b>	4 327	931	-	-
<b>LV</b>	4 312	1 100	147	329
<b>LT</b>	5 628	750	-	125
<b>LU</b>	13 286	2 281	-	580
<b>HU</b>	4 586	1 849	249	1 017
<b>MT</b>	3 751	415	-	-
<b>NL</b>	8 986	455	91	852
<b>AT</b>	9 986	1 812	344	1 013
<b>PL</b>	4 514	785	118	514
<b>PT</b>	9 260	1 002	74	319
<b>SI</b>	7 764	533	-	389
<b>SK</b>	4 684	1 450	61	430
<b>FI</b>	11 416	1 469	100	639
<b>SE</b>	10 729	1 170	221	1 008
<b>UK</b>	11 672	810	139	689
<b>BG</b>	:	1 666	:	323
<b>HR</b>	:	837	:	262
<b>RO</b>	:	433	:	391
<b>TR</b>	:	1 102	:	83

Source: Energy and Transport in Figures, Directorate-General of the European Commission for Energy and Transport

(1) UK, Great Britain only.

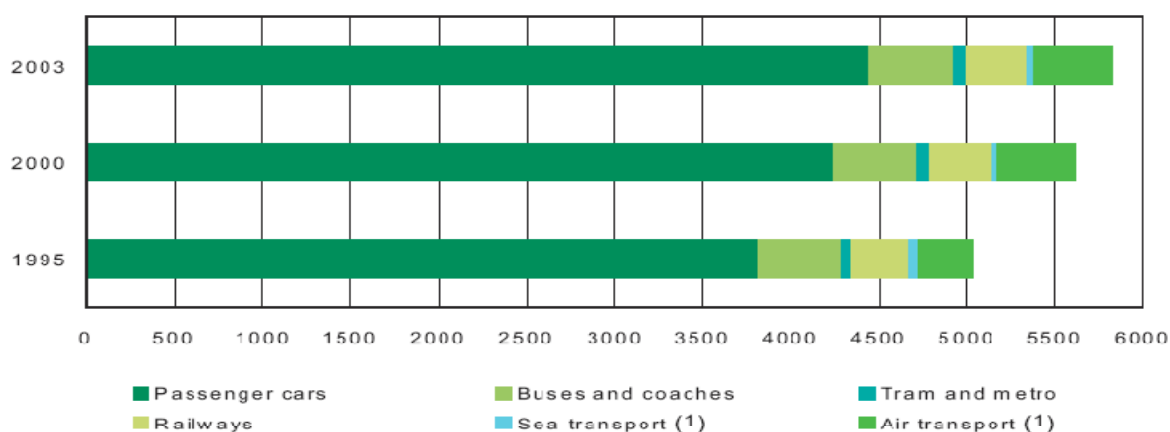
(2) NL, including tram and underground; PL and SK, including only inter-urban traffic; UK, Great Britain only; TR, 2001.

(3) FR, Paris Underground and RER (Réseau Express Régional), underground in other French cities.

Zdroj: EUROSTAT . Consumers in Europe

Nicméně vzhledem k tomu, že se Evropská unie od ledna 2007 rozrostla z 25 na 27 členských států, tzn. že celkový počet obyvatel také vzrostl a sice z 465.884.120 na 495.128.529<sup>13</sup> obyvatel, lze předpokládat, že trh pro automobily a také jejich spotřeba budou v následujících letech vyšší, v závislosti na tom, jak bude růst životní úroveň obyvatel nově přistoupivších zemí.

**Figure 2.1** Passenger journeys by mode of transport, EU-25 (billion pkm)



(1) Only domestic and intra-EU25 transport; data under revision.

Source: Energy and Transport in Figures, Directorate-General of the European Commission for Energy and Transport

**Obrázek 1 - Graf 1: Jízdy pasažerů dle druhu dopravy, v rámci EU 25, v bilionech osobo-km**

Odborný časopis AUTOMOTIVE NEWS EUROPE, 2007 Global Market Data Book<sup>14</sup> uvádí v sekci Europe sales history and forecast (viz. Příloha 1) predikci budoucího vývoje poptávky po automobilech, rozděleno dle jednotlivých modelů vozů. Nahlédneme-li do této přílohy, můžeme říci, že prodej automobilů obecně bude mít v Evropě v následujících letech mírně stoupající tendenci.

<sup>13</sup> EUROSTAT, *Population and social conditions, Population.2008* [cit. 2008-01-06]. Dostupný z WWW: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996,45323734&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/C/C1/C11&language=en&product=Yearlies\\_new\\_population&root=Yearlies\\_new\\_population&scrollto=0](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/C/C1/C11&language=en&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population&scrollto=0)>.

<sup>14</sup> AUTOMOTIVE NEWS EUROPE, 2007 Global Market Data Book, 2007, March 19, Vol.12.No.6

## 4 Sortimentní zaměření

Charakterem obchodu patří společnost AAA Auto do kategorie maloobchodu (retailingu), což znamená, že vytváří vhodné seskupení zboží, skladováním vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží a zajišťuje vhodnou formu prodeje. Produktové portfolio tvoří obchod s ojetými vozy, široké spektrum finančních služeb (zajišťovaných spoluprací se společnostmi GE Money, Santander Consumer Finance, ČSOB Leasing, a dalšími), prodej doplňkových produktů a prodej nových vozů.

Nákup, opravy a prodej ojetých aut tvoří 47,5% hrubé marže společnosti, zajišťování financování pro nákupy prostřednictvím úvěřujících institucí představuje zhruba 43,7% hrubé marže, prodej příslušenství a souvisejících služeb představují 3,9% hrubé marže a prodej nových vozidel 2,9% hrubé marže.

V roce 2006 nabízela společnost svým zákazníkům v průměru 5 350 ks ojetých aut denně, na celkové ploše 274 452 m<sup>2</sup> (viz. *Tabulka 4*).

Skupina provozuje jednak automobilová střediska, kde prodává i vykupuje vozidla, a pak také nákupní střediska, kde jsou vozy pouze vykupovány.

Kategorie jednotlivých vozů, které jsou v nabídce, je možno označit jako šířku obchodního sortimentu. Běžně se vozy rozdělují na vozidla: malá (mini + malá), střední třídy, nižší střední třídy, MPV, terénní, vyšší střední třída, sportovní a vozidla luxusní.

V těchto kategoriích je nabízeno 45 výrobních značek vozů v nejrůznějších modelech, cenách, stáří, atd., což charakterizuje hloubku obchodního sortimentu. Lze tedy říci, že v případě AAA Auto je šířka i hloubka sortimentu značně velká a odpovídá postavení předního prodejce motorových vozidel.

**Tabulka 4:** Plocha prodejních míst v roce 2006 (m<sup>2</sup>)

### **Celková plocha prodejních míst v jednotlivých zemích v roce 2006 (v m<sup>2</sup>)**

	Autocentra		Výkupní centra	
	Vlastněno	Pronájem	Vlastněno	Pronájem
Česká republika	117 454	62 344	6 895	12 286
Slovensko	44 990	18 998		6 246
Maďarsko	76 079	13 503		
Polsko	35 929	12 907		1 388
Rumunsko		14 718		2 000
<b>Celkem</b>	<b>274 452</b>	<b>122 470</b>	<b>6 895</b>	<b>21 920</b>

*Zdroj: Skupina AAA Auto / Výroční zpráva 2006*

Informace o vozidlech jsou poskytovány na internetových stránkách společnosti, osobně prostřednictvím pracovníků na jednotlivých pobočkách nebo call centru. V roce 2006 se call centrum podílelo na více než polovině realizovaných obchodních transakcí. To bylo impulsem pro rozhodnutí o vybudování jednoho z nejmodernějších call center v Evropě. Ani internetové rezervace nezůstávají pozadu; meziroční nárůst prodeje je dvojnásobný.

Společnost se snaží nabídnout zákazníkům zcela nový koncept prodejních podmínek, který obsahuje prodlouženou pracovní dobu v pracovních dnech i o víkendech, dopravu zákazníka z/a do místa bydliště, možnost dopravy vozidla z jiného prodejního centra, rozšířený prodejní a poprodejní servis, finanční služby a samozřejmě garanci legálního původu vozu se stoprocentní zárukou vrácení peněz.<sup>15</sup>

Vývojové trendy, které lze pozorovat v retailingu obecně, jsou patrné i ve skupině AAA Auto. Diverzifikace obchodních činností je zřejmá z rozdělení skupiny do specializovaných podskupin: společnosti specializované na prodej ojetých automobilů střední a vysoké kvality, společnosti specializované na prodej nových automobilů a společnosti specializované na levnější ojeté automobily nižší kvality. Nejvíce rentabilní je první z výše jmenovaných skupin.

Snaha po tržní dominanci vede obchodní firmy k fúzování a jiným druhům růstu. Růst AAA Auto probíhal jak přirozeným způsobem (od založení v roce 1992 postupným rozšiřováním sítě poboček), tak akvizicemi jiných společností zabývajících se maloobchodním prodejem vozů. Prvky internacionalizace lze identifikovat ze snahy společnosti vytvořit ve vybraných evropských zemích podobné tržní podmínky a spotřebitelské preference jako na trhu v ČR (viz. např. Rumunsko nebo velmi slibné podmínky v Maďarsku).

V tomto, nejspíše v příštím roce, chce společnost vstoupit na trh v Rusku (poprvé mimo rámec EU), na který již začínají vyvážet i výrobci automobilů. Dalšími zamýšlenými zeměmi jsou Srbsko a Ukrajina. Aby společnost mohla takto mohutně expandovat, potřebuje kapitál. Ten se rozhodla získat vstupem na burzy cenných papírů v Praze a v Budapešti. Loni v létě, při vstupu na burzy, ocenil trh hodnotu firmy na 4 miliardy korun. Od té doby kurs ceny akcií klesá a to jednak díky poklesu tržeb a růstu osobních nákladů a poslední dobou zejména díky velké hypoteční krizi v USA, která má za následek propad na všech světových burzách.

---

<sup>15</sup> AAA AUTO: *Výroční zpráva 2006* [online]. 2007 [cit. 2008-01-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.aaaauto.cz/cz/articles.php?c=11>>.

## 4.1 Marketingové analýzy skupiny AAA Auto

Jako zdroje dat pro analytickou část byly použity výše uváděné prameny a dále řada publikovaných novinových článků uvedených v seznamu literatury, analýza společnosti Cyrrus vypracovaná před uvedením akcií firmy na pražskou burzu a také důvěrný rozhovor jednoho z autorů této práce realizovaný se zdrojem blízkým vedení firmy: je snad pochopitelné, že tento zdroj zde nemůže být blíže určen.<sup>16</sup>

### 4.1.1 Stručná charakteristika konkurence

Pro další práci je nezbytné alespoň stručně popsat konkurenční prostředí. S ohledem na značnou netransparentnost odvětví neexistuje příliš mnoho dostupných dat, která by dovolila kvalitně popsat segment trhu s ojetými vozy.

Jak bylo dříve uvedeno, firma loni prodala přes 80 000 vozů, což sice znamená meziroční růst, na druhou stranu je to méně, než skupina očekávala při vstupu na burzu, kdy její management odhadoval loňské prodeje o pět tisíc vozů silnější.<sup>17</sup> Ačkoli to není předmětem této práce, slabší výkon mimo jiné ospravedlňuje současný kursový propad firemních akcií: firma zatím nedostatečně transparentně komunikuje (viz dále v části věnované očekáváním stakeholders) a její management nepřesně reportuje o firemních výsledcích.

Podle dosahovaných prodejů se v ekonomické literatuře odhaduje podíl firmy na českém trhu ojetými vozy na zhruba 23 %. Tento údaj uvádí většina zdrojů, ačkoli v zásadě vychází z tvrzení samotné firmy, nadále bude tedy považován za ověřený.

Veřejně dostupná není ani žádná analýza, z níž by vyplývalo postavení dalších hráčů na trhu. Jak je ale zřejmé z některých dostupných údajů, je pravděpodobné, že ostatní konkurenti jsou velmi malí. Jako dvojka na trhu bývá uváděna firma Auto ESA, resp. nověji vystupující od roku 2005 pod názvem Autocentrum ESA. Její webové stránky bohužel neuvádějí dostatek informací, jak by se od firmy s postavením druhého nejsilnějšího hráče na trhu očekávalo. V zásadě z nich lze jenom vyčíst, že firma má v denní nabídce zhruba 807 vozů – zatímco AAA v roce 2006 nabízela v průměru 5350 aut denně, jak bylo již uvedeno v předchozí části práce.

Významnou značkou je také Auto Jarov. Ačkoli tato firma působí na trhu zhruba stejně dlouho, jako AAA Auto, za celou dobu své existence podle vlastního prohlášení na webu prodala jen 30 000 ojetin, což nepředstavuje ani šestiměsíční výkon hodnocené firmy.

---

<sup>16</sup> FEKAR, Z. *O fungování a plánech firmy AAA. Poznámky z důvěrného rozhovoru.* Praha, 2008

<sup>17</sup> SKŘIVÁNEK, T. *Sít' bazarů AAA se po střední Evropě zaměří na Rusko.* E15, deník pro ekonomiku a byznys: leden 2008, roč. 2, č. 32, s. 10

Tyto dílčí údaje snad dostatečně dokumentují, že firma AAA Auto je suverénním lídrem trhu s oprávněnými ambicemi hrát důležitou roli nejen v tuzemsku, ale i na středoevropském trhu.

#### 4.1.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, to znamená, jsou v makroprostředí a v oborovém prostředí. Pro jejich vývoj jsou charakteristické následující rysy: rozvoj informačních a komunikačních technologií, růst požadavků zákazníků, růst intenzity konkurence, stupňování globalizace trhů, omezování vlivu vlád, sbližování sektorů a odvětví a růst významu životního prostředí.<sup>18</sup>

Pro účely zkoumání a analýzy makroprostředí se vžilo jeho třídění na:

- P – politické a právní prostředí,
- E – ekonomické prostředí,
- S – sociální, demografické a kulturní prostředí,
- T – technické a technologické prostředí a
- E – ekologické prostředí<sup>20</sup>.

Tato analýza se proto také označuje v literatuře jako PESTE, případně při samostatném zohlednění legislativních faktorů jako PESTLE (či jinak, v závislosti na důrazu či pořadí hodnocených kritérií).

Geograficky je vnějším prostředím míněno prostředí firmy vně stávajících zemí působení, tedy většinou nikoli jen vně Česka, ale celé Evropské unie, pokud je geografický pohled nutný. Což je případ hned prvního faktoru. Politické a právní prostředí lze hodnotit jako stabilní. Jak již bylo zmíněno výše (viz 3.1.3 Legislativní podmínky), unijní legislativa považuje převod vozidla z jedné členské země do druhé za převod uvnitř dané země. Byznys AAA Auto však zatím komplikují pravidla vně Evropské unie. „V Rusku však zatím běžný trh s ojetými automobily téměř neexistuje, protože převod ojetého automobilu na nového majitele je zatížen převodním poplatkem ve výši 23 procent.“<sup>19</sup> Podle šéfa firmy Anthonyho Jamese Denyho citovaného v témže pramenu však má být toto omezení v průběhu letošního roku zrušeno.

Za jisté komplikace v expanzi lze považovat příliš liberální podmínky potenciálně největšího, polského trhu, které dovolují dovážet i havarované vozy a kde jsou velmi četné podvody<sup>20</sup>, či určitou nekultivovanost právního prostředí v Rumunsku, kde podle důvěrného zdroje<sup>21</sup> je prezident současně podílníkem automobilky Dacia, což vytváří prostředí pro potlačování trhu

<sup>18</sup> POŠVÁŘ, Z. *Management. (Learning Package)*. B.I.B.S.: Brno, 2006, 92 s, str. 18

<sup>19</sup> KORBEL, P. *AAA jdou do Moskvy*. Ekonom: leden 2008, ročník 52, č. 3, ISSN 1210-0714

<sup>20</sup> POTMĚŠIL, K. *AAA Auto Group N. V. Pohled pod kapotu prvního IPO 2007*. Cyrrus: Brno, 2007, 27 s

<sup>21</sup> FEKAR, Z. *O fungování a plánech firmy AAA. Poznámky z důvěrného rozhovoru*. Praha, 2008



s ojetinami kamuflováním zájmy o životní prostředí, ve skutečnosti ale snahou vytvořit lepší podmínky pro národní automobilovou značku.

Ekonomické prostředí je jedním z nejvýznamnějších faktorů vnějšího prostředí. Společnost v současnosti expanduje v regionu střední a východní Evropy, což vytváří podmínky pro další růst. Výstižně to shrnula analýza před uvedením akcií na pražskou burzu: „*střední Evropa je pro prodejce ojetých vozů velmi zajímavým regionem, trhu svědčí rychlý hospodářský růst většiny zemí v regionu, který sebou přináší stále větší potřebu cestovat či vlastnit automobil, ekonomická úroveň zemí ovšem prozatím nedovoluje (a ještě dlouho nebude) novým automobilům zaujmout na trhu s vozy takový podíl jako v západní Evropě*“<sup>22</sup>. Dobrým příkladem je Slovensko, kde firma prodala v prvním pololetí roku 2007 celkem 8551 vozů, což je meziročně o 52,4 % více.

V rámci sociálních faktorů stojí za pozornost zejména kulturní prostředí. Sociální, resp. ekonomické faktory zde již byly shrnuty. Podle interních zkušeností firmy<sup>23</sup> se totiž velmi liší spotřebitelské chování v jednotlivých zemích, o nichž firma uvažuje, či v nichž již působí. Z východoevropských zemí vypadá nejnadejněji maďarský trh. Zdejší zákazníci jsou kultivovaní a zkušení, vyznají se v autech a tudíž i firma musí vůči nim hrát velmi otevřenou, férovou hru. Naopak v Rumunsku vládnu „handlířské“ poměry, protože zákazník přijde s tím, že má k dispozici potřebnou částku, nechá připravit veškeré dokumenty a pak prohlásí, že mu zhruba desetina chybí. Západní země zjevně pro AAA Auto nepředstavují růstový potenciál, spíše jen místo nákupu kvalitních vozů. Například Francouzi sice o svá auta špatně pečují a zhruba po dvou třech letech provozu je rádi „točí“, vlastnictví ojetiny zde však není společensky příliš přijatelné. V Belgii či Nizozemí sice motoristé o vozy velmi dobře pečují, podle interních analýz ale nejde o široký trh. Proto hlavní expanze směřuje na východ od české centrály.

Technologické a ekologické prostředí souvisí s předchozími faktory. Jak už bylo uvedeno v předchozí části práce (viz 3.1.4 Ekologické a technologické podmínky), Evropská unie zatím nemá jednotný prováděcí předpis, který by zamezoval dovozu vysloveně přestárlých ojetin. To má pochopitelně dopad i na životní prostředí. Zatímco v Polsku se neexistence unijní právní úpravy podepsala masovým zaplavením země nekvalitními ojetými vozy ze západní Evropy, Maďarsko odolává tlaku unie na uvolnění trhu s ojetinami a uchovalo si některá vlastní omezení. To má sice pozitivní vliv na ekologii, negativně však působí na samotný byznys AAA<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> POTMĚŠIL, K. AAA Auto Group N. V. *Pohled pod kapotu prvního IPO 2007*. Cyrrus: Brno, 2007, 27 s

<sup>23</sup> FEKAR, Z. *O fungování a plánech firmy AAA. Poznámky z důvěrného rozhovoru*. Praha, 2008

V návaznosti na analýzu vnějšího prostředí je vhodné identifikovat jednotlivé faktory jako hrozby nebo příležitosti. Pro větší přehlednost je použita tabulka, viz Tabulka 5, v níž jsou plusem označeny příležitosti, mínusem hrozby a nulou neutrální faktory. Hodnocení je přitom vztaženo k současné situaci a k budoucímu vývoji v krátkodobém i dlouhodobějším horizontu. Hodnoceny jsou čtyři faktory (ekonomika, sociální, resp. kulturní faktory, technologie a ekologie a politika) s tím, že u některých jsou detailněji rozebrány některé z dílčích faktorů, přičemž celkové hodnocení je pak jakýmsi průměrem.

**Tabulka 5:** Pomocná tabulka pro vyhodnocení příležitostí a hrozeb\*

<i>faktor</i>	<i>příležitost (P) nebo hrozba (H)</i>	<i>současné hodnocení</i>	<i>hodnocení v dohledné budoucnosti</i>	<i>hodnocení ve vzdálené budoucnosti</i>
ekonomika	P	++	++	+
<i>reálné příjmy obyvatel</i>	P	+++	++	+
<i>vliv expanze firmy do zahraničí</i>	P	++	+++	++
<i>konkurenční prostředí</i>	H	+	0	-
sociální/kulturní prostředí	H	+	+	+
<i>vliv spotřebitelského chování</i>	H	++	+	0
<i>etika podnikatelského prostředí</i>	P	-	+	+
technologie a ekologie	H	-	--	0
politika	P	+	+	+
<i>politická stabilita</i>	P	+	+	+
<i>právní prostředí</i>	P	+	++	0

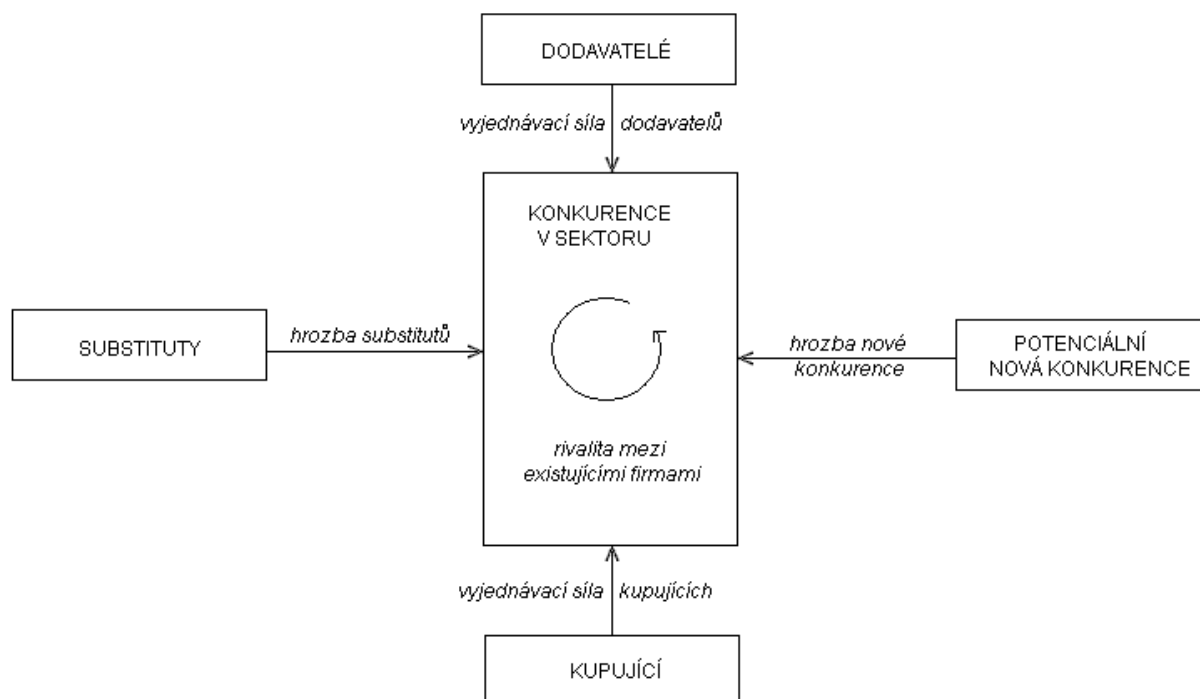
\* Zde je uvažován celkově pozitivní vliv ekonomických faktorů, s tím, že vliv reálných příjmů bude v dlouhodobějším horizontu méně významný, zatímco vzroste, či bude silnější vliv další expanze na nové trhy. Sociokulturní prostředí je celkově hodnoceno spíše jako hrozba, protože lidé začnou více brát ohled na životní prostředí. Stejný vliv mohou mít i nové technologie. Jako pozitivní, spíše stabilní prostředí je vnímán také politický vývoj a právní situace ve sledovaných zemích.

#### **4.1.3 Porterova analýza konkurenčních sil**

Porterova teorie posuzuje vliv pětice různých faktorů na byznys firmy. Názorně to vystihuje obrázek 1. V této práci stručně nastíníme, jaká opatření v oblasti marketingu mohou budoucí pozici firmy v odvětví zlepšit.

Z pohledu Porterovy teorie konkurenčních sil se jeví jako nejvýznamnější opatření ve dvou oblastech: trvalé zlepšování a udržení vysokého standardu zákaznického servisu a marketingová komunikace zlepšující a posilující pozitivní image firmy.

Zde je nutno připomenout, že s prudkou expanzí firmy celkem zákonitě ruku v ruce přišla počátkem tohoto století i negativní publicita vyvolaná neprofesionálním přístupem některých



**Obrázek 2 - Schéma pěti konkurenčních sil podle Portera<sup>24</sup>**

zaměstnanců firmy. V krátkodobém horizontu byla/je účinnější péče o komunikaci, ta bude sice potřebná trvale a podle odhadů analytiků<sup>25</sup> bude firma ročně investovat do reklamy zhruba 2,25 % tržeb, dlouhodobě ale bude z pohledu zákazníků rozhodující především nabídka vozů a kvalitní služby.

Péčí o tyto dva pilíře firma vytvoří solidní základ schopný odolávat atakům ze strany stávající konkurence. To může být samozřejmě v budoucnu velmi významné, protože jako jinde v retailu jistě i zde dříve nebo později nastoupí koncentrace.

Vyjednávací síla dodavatelů i kupujících je faktor, který může vcelku slušně firma sama řídit podle vlastních potřeb, a to jednak proto, že dodavateli i kupujícími jsou zejména fyzické osoby, tedy nekoncentrovaní zákazníci, v nejbližších letech též s ohledem na poměrně slabou konkurenci, ale zejména s přihlédnutím k efektům, které přinese kvalitní produkt a vhodná komunikační strategie.

Dokud bude automobilový průmysl vypadat tak jako nyní, hrozba substitutů prakticky nepřichází v úvahu. Vždy budou existovat lidé, kteří si budou pořizovat nové vozy a budou se chtít zbavit těch starých, stejně tak na druhé straně budou existovat zákazníci, kteří si nový vůz nemohou

<sup>24</sup> CIMA-A: Závěrečné shrnutí. Český institut pro marketing: Praha, 1995, 92 s

<sup>25</sup> POTMĚŠIL, K. AAA Auto Group N. V. Pohled pod kapotu prvního IPO 2007. Cyrrus: Brno, 2007, 27 s

dovolit, nebo dávají přednost levnějšímu staršímu autu. Nemluvě o tom, že firma se hodlá více věnovat i prodeji nových vozů a tím logicky tento řetězec poptávky podporovat.

Hrozba nové konkurence také nevypadá příliš vážně, pokud jde alespoň o dohlédnutelný horizont. Firma má silné postavení na domácím trhu a její plány pro země, kam již zahájila expanzi nebo kam se chystá, počítají rovněž s velmi silným postavením. Profesionální autobazar v dnešní době nemůže ohrozit malý lokální podnikatel bez potřebného kapitálového vybavení, který se rozhodne na své zahradě prodat jedno dvě auta měsíčně.

#### 4.1.4 Očekávání investorů

Je velmi obtížné hodnotit, jaká jsou očekávání investorů. Jedním z pohledů budiž odhady analytiků z firmy Cyrrus<sup>26</sup>, jejichž fundamentální analýza vlastně představuje odhady těch investorů, kteří se rozhodli či rozhodují investovat svůj kapitál do akcií firmy, druhým pohledem mohou být názory manažerů z různých odvětví byznysu, jak je před uvedením akcií na trh představil ekonomický týdeník Euro<sup>27</sup>.

Potenciál růstu představuje expanze firmy za hranice mateřské České republiky. V prvním pololetí roku 2007 vzrostly meziroční prodeje vozů o 33,5 %, přičemž o růst se významně postarala právě cizina, konkrétně o 52,4 % byl silnější prodej na Slovensku, výsledky z maďarského a rumunského trhu nelze srovnávat, protože v prvním pololetí 2006 zde firma ještě nepůsobila, prodeje v obou zemích dohromady ale činily 5119 vozů, což je téměř šestina celkového pololetního výkonu<sup>28</sup>.

Podle Cyrrusu by do roku 2013 měla firma získat na slovenském trhu jednatřicetiprocentní tržní podíl a prodávat zhruba 33 tisíc vozů ročně. V Rumunsku by se ve stejném období mělo prodávat dalších 62 tisíc aut, v Maďarsku téměř padesát tisíc vozů a v Polsku dalších 45 tisíc ojetin ročně. To znamená, že jenom prodeje v zemích, kde nyní již firma působí, budou za pět let dosahovat téměř dvojnásobku dnešního celkového výkonu a to navíc firma plánuje vstup na další zahraniční trhy, celkově by tak v roce 2013 podle odhadů analytiků Cyrrusu měla prodávat 267 755 aut. Tržby společnosti by tak měly vzrůst z dnešních zhruba čtyř set milionů euro na asi 1,7 miliardy euro, tedy na čtyřnásobek. Dalších zhruba jedenáct procent tržeb firmě poplyne z jiných činností, zejména pak jde o výnosy ve formě provizí z finančních služeb.

Je ale vcelku jasné, že očekávání investorů před vstupem na trhy s cennými papíry byla spíše pozitivní, jinak by firma nejspíš ani IPO neplánovala. Zajímavější proto možná může být hodnocení profesionálních manažerů, jak je prezentoval již citovaný týdeník Euro, ačkoli i tato

---

<sup>26</sup> POTMĚŠIL, K. *AAA Auto Group N. V. Pohled pod kapotu prvního IPO 2007*. Cyrrus: Brno, 2007, 27 s

<sup>27</sup> *Bez transparentnosti nebude nic*. Euro, ekonomický týdeník: září 2007, roč. 11, č. 38, s. 28, ISSN 1212-9437

hodnocení mohou být velmi subjektivní a účelová. „*Kdybych se rozhodl nakupovat akcie na pražské burze, pak ano (je to dobrý tip, míněno akcie AAA, pozn. autora). Obchod s ojetými auty je stálý byznys, a když se dělá dobře, přináší úspěch. A AAA Auto to dělá dobře,*“ míní například jeden z manažerů. I další byznysmen má podobný názor: „*Ojetá auta jsou dostupnější než nová a obchodní model AAA Auto očividně funguje nejen v Česku, ale i v zahraničí.*“<sup>28</sup>

Řada manažerů ale má spíše výhrady. Mnozí upozorňují na jedno potenciální riziko, které jeden z respondentů trefně shrnul: „*nákupní trend se bude stále více orientovat na auta nová, ať už kvůli silnému konkurenčnímu a cenovému boji výrobců automobilů, tak v důsledku stále se zvyšující kupní síly obyvatel.*“ Jiní respondenti upozorňují na závažný nedostatek, totiž na nedostatečnou transparentnost firemních výkazů a vizí. „*Dosavadní informace o činnosti této společnosti nevzbuzují dostatek důvěry k ní. A rovněž záměr, jak by nový kapitál investovala, neposkytuje záruky budoucích výnosů. Vliv nových akcionářů bude minimální, současnému majiteli zůstane absolutní pravomoc*“ varuje jeden. Jiný jej doplňuje: „*Ještě před několika lety vykazovala společnost obrat přes miliardu, ale zisk před zdaněním pouhých několik milionů korun.*“ A ostatně ani další připomínka není přehlédnutelná: „*Je polovina září a společnost oznamuje přes média uvedení vlastních akcií na burzy v Praze a Budapešti, ale na svých webových stránkách nemá za uplynulé roky ani finanční výsledky, ani výroční zprávy.*“ Mimochodem, ani po čtyřech měsících na firemním webu nejsou dostupná žádná historická data, pouze výroční zpráva za předminulý rok. Investoři tedy zjevně nepředpokládají v budoucnu dividendové výnosy, ale spíše očekávají růst hodnoty akcií, pokud se jejímu byznysu povede.

#### **4.1.5 Matice BCG**

Pro ilustrativní názornost stojí za to vyjádřit graficky podle Bostonské konzultační skupiny, v jaké fázi se nachází AAA Auto na jednotlivých národních trzích. Tento přístup je známý jako matice růst-podíl<sup>29</sup>, přičemž při zpracování a porovnání se situací za pět let se v tomto případě vychází z očekávání investorů, jak je shrnuje výše citovaná analýza společnosti Cyrrus.

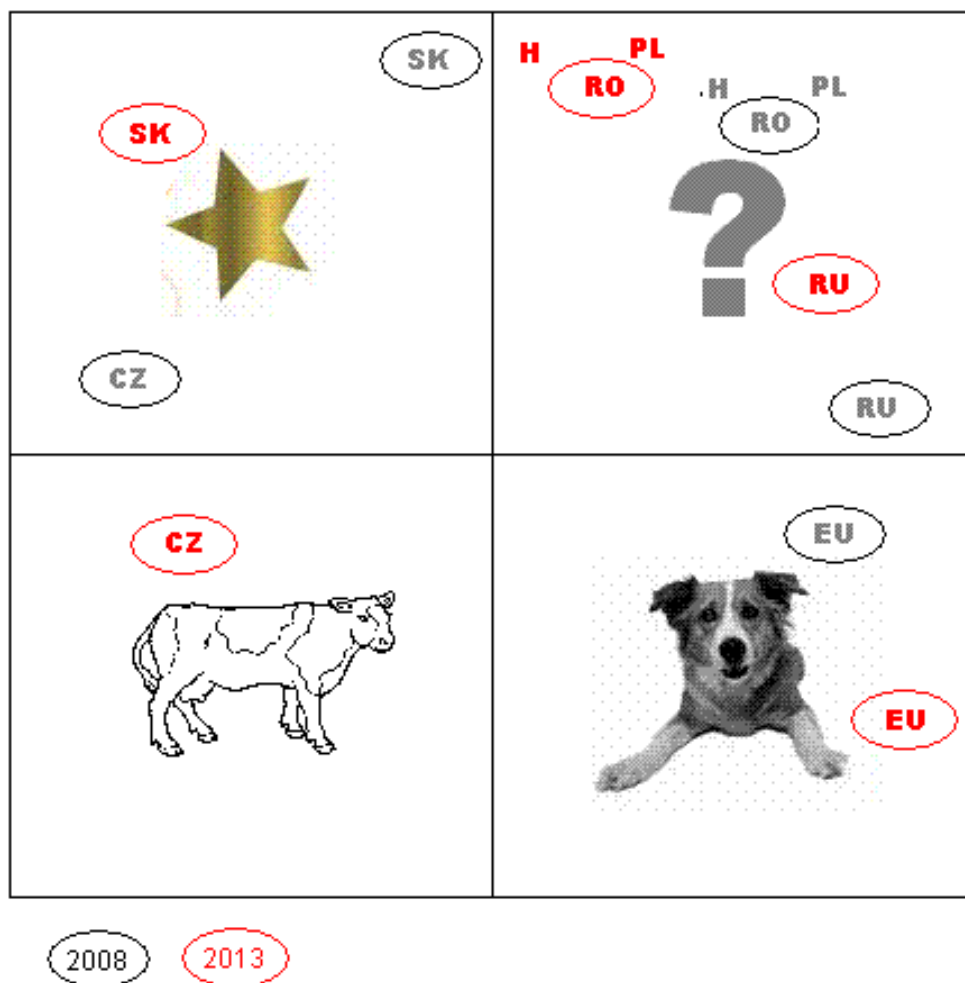
Pro úplnost je třeba ještě dodat, že zprava doleva je vyjádřen relativní tržní podíl, zdola nahoru pak tempo růstu trhu. Dále je také nutné upozornit, že v podstatě jenom v sektoru Dojná kráva dosahuje produkt kladného výsledku hospodaření. Otazník sice generuje nějaké příjmy, ale také obrovské náklady, Hvězda tyto náklady dorovná vyššími příjmy tak, že celkový výsledek je

---

<sup>28</sup> *Bez transparentnosti nebude nic.* Euro, ekonomický týdeník: září 2007, roč. 11, č. 38, s. 28, ISSN 1212-9437

<sup>29</sup> KOTLER, P. *Marketing Management.* Grada Publishing: Praha, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5

neutrální a také ve fázi Pes je výsledek nulový, při výrazně nižších nákladech, ale také příjmech.<sup>30</sup>



Obrázek 3 - Matice BCG

#### 4.1.6 Analýza vnitřního prostředí

Primárním úkolem managementu je zajištění trvalé životaschopnosti a existence podniku na základě aktivního a relativního vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím.<sup>31</sup> Jinak řečeno, „jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít (...) proto je nutné pravidelně vyhodnocovat silné a slabé stránky“<sup>32</sup>. Silné stránky přitom vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepší výsledky než konkurence, nebo má úspěchy tam, kde ostatní organizace neměly<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> McDONALD, M. *Marketing Plans. How to prepare them, how to use them.* Elsevier: Oxford, 2002, 630 s., ISBN 0-7506-5625-5

<sup>31</sup> POŠVÁŘ, Z. *Management. (Learning Package).* B.I.B.S.: Brno, 2006, 92 s

<sup>32</sup> KOTLER, P. *Marketing Management.* Grada Publishing: Praha, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5

Analýza silných a slabých stránek je zpravidla výsledkem velmi individuální, a tudíž i značně subjektivní činnosti. Tuto subjektivnost je ovšem možné zmírnit například tak, že v zájmu zvýšení vypovídací objektivity je možné požádat o hodnocení odborníky a specialisty<sup>33</sup> nebo používat metody skupinového řešení problémů<sup>33</sup>. Jelikož pro potřeby této práce nebylo možné angažovat odborníky z oboru, v zájmu co největší míry objektivity byla použita analýza zdrojů podle Kotlera a Foxe, jak ji lze nalézt v tuzemské literatuře<sup>34</sup>.

**Tabulka 6:** Analýza silných a slabých stránek

	silné stránky				slabé stránky		
	3	2	1	0	-1	-2	-3
<i>lidské zdroje</i>							
kvalita managementu		•					
motivace personálu						•	
firční kultura			•				
<i>materiální zdroje</i>							
finanční pozice			•				
budoucí výnosy		•					
<i>řízení a strategie</i>							
expanze				•			
záruka kvality		•					
služby zákazníkům			•				
market. komunikace			•				
image u zákazníků		•					
interní řízení					•		

Silnou stránkou firmy je její management. Do vedení přišli zkušení manažeři, například bývalý šéf Škody Auto Vratislav Kulhánek či exšéf komunikace Českého Telecomu a později mobilního operátora Vodafone Vladan Crha<sup>35</sup>. Výhodou v oblasti lidských zdrojů je také poměrně kvalitní podniková kultura, naopak silným nedostatkem je v současnosti chabě motivovaný personál, který je odměňován fixně a proto si často snaží přilepšit tím, že přimhouří oko nad interními pravidly a přijme do prodeje nekvalitní vůz, nebo naopak takový zákazníkovi prodá. Navzdory

<sup>33</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 119 s. ISBN 80-722-6888-0

<sup>34</sup> KOTLER, Philip – FOX, K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall: Englewood, 1995 In: SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. ASPI: Praha, 2006, 300 s., ISBN 80-7357-176-5, str. 148

<sup>35</sup> POTMĚŠIL, K. *AAA Auto Group N. V. Pohled pod kapotu prvního IPO 2007*. Cyrrus: Brno, 2007, 27 s, str. 3

současné situaci na kapitálových trzích lze hodnotit finanční situaci firmy jako stabilní a s ohledem na její plány je možné pozitivně hodnotit i výhledy budoucích výnosů.

Jako silné stránky v oblasti samotného produktu lze pak uvést marketingovou komunikaci firmy ruku v ruce s kvalitním servisem pro zákazníky, a zejména velmi silným nástrojem proti konkurenci může být tzv. 100% záruka. Podle již citovaného interního zdroje ve firmě platí asi patnáct ukazatelů, které se u nově přijímaného vozu sledují a všechny musí být v pořádku. Pokud firma nemůže zaručit, že je vše stoprocentně v pořádku, vůz by se vůbec neměl do její sítě dostat. A kdyby se i přesto stalo, že firma zákazníkovi prodá například kradený vůz, garantuje zákazníkovi příslušnou náhradu (vrácení peněz). To se však za poslední tři roky vůbec nestalo, což svědčí o striktním dodržování těchto pravidel. Do určité míry lze jako slabinu vidět fakt, že klíčové rozhodování zůstává stále v rukou jediného člověka, zakladatele firmy.

Analyzováním vnějších a vnitřních podmínek vznikl dostatečný obrázek hodnoceného subjektu a nyní je možné přistoupit k závěrečnému kroku.

#### **4.1.7 SWOT analýza**

Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje vstupní informaci pro SWOT analýzu. Ta je založená na analýze silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), které tvoří východiska k plánování opatření (strategií) a reakcí organizace na změny vnějšího prostředí. Analýza SWOT se vypracovává nejčastěji formou matice.<sup>36</sup>

Na základě vzájemného porovnávání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají z matice čtyři možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

- strategie SO: využití silných stránek k získání výhod z příležitostí
- strategie ST: využití silných stránek a eliminace či snížení negativních účinků hrozeb
- strategie WO: překonávání vlastních slabých stránek a využívání výhod z příležitostí
- strategie WT: minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí

Níže uvedená tabulka uvádí nejdůležitější silné a slabé stránky i nejvýznamnější příležitosti a nejvážnější hrozby, včetně procentuálního odhadu jejich váhy. Naznačeny jsou i vhodné strategie – v tabulce jen heslovitě, následuje rozbor jednotlivých strategií.

Jako všechny podobné analýzy, jde i v tomto případě o velmi subjektivní pohled, nicméně následuje snaha o stručné vysvětlení jednotlivých strategií:

---

<sup>36</sup> POŠVÁŘ, Z. *Management. (Learning Package)*. B.I.B.S.: Brno, 2006, 92 s, str. 26



- Strategie ze skupiny maxi/maxi klade důraz na pozitivní vývoj příjmů zákazníků ve stabilním politickém a hospodářském prostředí s tím, že jim buď nabídne takový cenový program umožňující nákup dvou vozů s odkladem platby za jeden z nich (v současnosti idea už zdaleka ne utopická), nebo využívá spíše dobré image značky s tím, že zákazníkům přináší kvalitní západní vozy, ale za ceny ušité pro jejich východní kapsu.

**Tabulka 7:** Matice SWOT a možné strategie

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ →	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
↓ VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 % záruka kvality</li> <li>- 80 % management</li> <li>- 60 % image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 % personál bez motivace</li> <li>- 20 % řízení v rukou jedince</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	STRATEGIE SO: maxi/maxi	STRATEGIE WO: mini/maxi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 75 % politická stabilita</li> <li>- 60 % růst reálných příjmů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kup dvě, zaplat' hned jen jedno</li> <li>- výhodní ceny, západní kvalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tak levné už to nikdy nebude</li> </ul>
HROZBY	STRATEGIE ST: maxi/mini	STRATEGIE WT: mini/mini
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 75 % růst konkurence</li> <li>- 60 % ekologičtější zákazník</li> <li>- 40 % nové technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- takový servis jinde nenajdeš</li> <li>- až doslouží, auto vám vyměníme</li> </ul>	

- Strategie maxi/mini se snaží eliminovat vznikající konkurenci s tím, že tak kvalitní služby zákazník jinde nezíská, nebo druhá varianta počítá s tím, že by zákazníkům bylo možné nabídnout další ojetinu za výhodnější cenu poté, co původní auto technologicky zcela doslouží.
- Třetí skupina strategií z kategorie mini/maxi počítá zejména se zdůrazňováním výhodné ceny kvalitního ojetého vozu s přihlédnutím k příznivé důchodové situaci zákazníka.

## 5 Kritické zhodnocení současné corporate strategie

Obchodní a marketingová politika firmy AAA Auto jsou zaměřeny na dosažení stanovených cílů organizace, získání postavení na trhu a respekt u zákazníků. Zjevný růst a expanze firmy na trhy mimo ČR způsobily její přejmenování v roce 1995, čímž došlo i k rozlišení jejích poboček. V roce 2004 je firma hodnocena 381. místem v žebříčku TOP 1000 firem střední Evropy a od té doby se stala progresivně rostoucí mezinárodní společností, která měla v plánu vstup na akciové trhy. To se skutečně v roce 2007 podařilo, ale špatným načasováním celé transakce byl zaznamenán trvalý propad jejích akcií. Z upsané hodnoty IPO 55 Kč/akcii se tyto cenné papíry propadly až na současnou hodnotu kolem 25-27 Kč/akcii ve SPADu i KOBOSu.<sup>37</sup> Předpoklad výnosu je tedy zatím velmi nejasný a podle makléřů s výhledem dlouhodobým. Stejně tak bursovní zprávy hovoří v její neprospěch. Původně firma očekávala výnos kolem 220mil. Kč, ale nyní je předpověď změněna na ztrátu. Ztráta bude podpořena i neschopností firmy najít mid- a top- manažery v klíčových zemích – Polsku, Maďarsku a Rumunsku. Analytici Atlantic FT naopak hýjí optimismem a v dlouhodobém horizontu tvrdí, že akcie budou podpořeny výnosy států, kde AAA Auto má silnou pozici a dividendovou politikou slibující 20 % z čistého zisku. Firma byla na svých začátcích leaderem českého trhu zejména pro svou strategii výkupu aut za hotové. Tuto strategii však začalo využívat mnohem více prodejců a tím skupina AAA Auto ztratila své výsostné postavení na trhu. Pro atraktivní růst firmy nehovoří ani fakt, že v ČR je registrováno přes 4mil. automobilů a stejně tak čísla dokladující i skutečnost, že roste počet dovážených automobilů. Přihlédneme-li k dalším faktům, kdy počet obyvatel ČR nijak dramaticky neroste, lze se domnívat, že trh nebude nadále růst, naopak bude stagnovat a automobily se budou obměňovat maximálně tak jako doposud, přičemž cca 70 % z nich bylo již vyměněno. Nicméně ani reforma financí není motivujícím prvkem pro občany a tudíž růst nákupů a výměn vozů za novější bude pomalejší, protože pouze movitější zaměstnanci si přilepší a ti si mohou dovolit auta mnohem mladší, ne-li nová.

V podnikatelské oblasti se vyskytují faktory, které mohou na jedné straně vytvářet příležitosti a na straně druhé představovat hrozby pro firmu samotnou. Obchodní politika firmy by měla důsledně analyzovat a popsat své okolí, konkurenci a samozřejmě i situaci samotného odvětví či státu, a na základě jejich analýz náležitě reagovat. Zdravá firma je víceméně závislá na okolních faktorech, které, jsou-li přehlíženy, vedou k poklesu zisků, tržeb, nebo i zániku firmy. Firmy, jejichž strategie následuje realitu faktorů okolí, jsou na trhu úspěšnější. AAA Auto by měla svou strategii zvážit a přizpůsobit ji nejen reformě v ČR, ale také dokonale prověřit

---

<sup>37</sup> *Patria Online: Detail akcie AAA* [online]. 1997-2007 [cit. 2008-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.patria.cz/akcie/AAAAsp.PR/aaa/online.html>>.

právě Polský, Maďarský a Rumunský trh, kde je potenciál růstu mnohem vyšší, než v současnosti v ČR. Lze říci, že stáří vozidel v těchto státech je vyšší, než nyní v ČR a tudíž je možné zachovalé vozy na těchto trzích prodat. Faktory okolí nelze změnit, lze je pouze využít, nebo se jim vyhnout a firma AAA by se jim měla začít vyhýbat.

Firma AAA Auto má také díky své velikosti relativně velkou možnost ovlivnění trhu. Zajímavým krokem vpřed by byla strategie zaměřená na ekologii. Všeobecný trend celého světa je vyrábět a prodávat ekologická vozidla, která nezatěžují životní prostředí. V ČR není prodejce, který by byl na tato vozidla přímo zaměřen i když někteří jsou schopni je nabízet, např. Toyota s modelem Prius, Opel se Zafira CNG<sup>38</sup>. Každopádně doporučení nechat vzniknout divizi ekologických vozů nemusí být úplně od věci. Dostatečným vlivem, který firma má, by jistě byla schopna tuto divizi rozvíjet a tím nastartovat řekněme další automobilovou expanzi a zároveň i získat slušný podíl v rámci celé Evropy, protože Evropská unie se zavázala plnit ekologické normy. A velcí automobiloví výrobci se všemožně snaží vyrobit vůz ekologický a nejlépe stejně, nebo lépe vybavený a silný, jako jeho bratr na fosilní paliva.

Každá společnost by měla hledat možnosti jak pozvednout ziskovost. Novým a neotřelým nápadem se může cena akcií zvedat, samozřejmě po pečlivé analýze trhu. Nelze očekávat změnu rychlou, ale je bezesporu třeba rychle začít.

---

<sup>38</sup> DOLEJŠKA, R. *Infoway.cz : Jak se jezdí v Evropě* [online]. 2001 [cit. 2008-02-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.infoway.cz/art.asp?id=784>>.

## 6 Diskuse (shrnutí, návrh corporate strategie)

Přestože je skupina AAA AUTO velice úspěšnou a prosperující společností, možnost inovací a prostor ke zlepšení je tu vždy, i když v určitých případech velice těžko odhalitelný a někdy rizikový. Cílem každé společnosti by však měl být neustálý posun, obzvláště když v nedávné době emituje vlastní akcie na burze, jako tomu bylo v případě „áček“. Pokud by tedy hodnota jejích akcií měla v budoucnu nabrat nějaký zásadněji rostoucí směr, bude třeba zlepšit celkové vnímání firmy a pokračovat v nastoleném trendu zvyšování výkonů, obrátů, zisků a pokračovat v expanzi firmy.

Základem je image podniku. Může se to zdát až pošetilé, ale výběr správného jména podniku může často znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem, a to především při zakládání a vývoji podniku. Kde by například byla slavná italská automobilka Ferrari, kdyby její název zněl například Italiani autovettura sportiva di Maranello (italské sportovní vozy z Maranella), případně ve zkratce IASM? Společnost AAA AUTO zvolila název, který by měl v každém abecedním seznamu obsadit vrchní příčky, což ji také významně zvýhodňuje při vyhledávání firem zákazníky. Tuto strategii pochopilo více subjektů, což dalo vzniknout firmám, jako jsou například AAAMobil, AAA - SportCity, AAA Media, AAA cosmetics, AAA Doprava, AAA Barvy, AAA Reality, AAA Optik, AAA BYTY, atd.

### 6.1 Návrhy na zlepšení, návrh corporate strategie

V současnosti je potřeba zabývat se image na úrovni fungující, prosperující a expandující společnosti. Zde je v případě uvažované firmy možné zaznamenat obrovský prostor pro zlepšení. Zákazník sice považuje tuto síť autobazarů za velice silného a konkurenceschopného hráče na trhu, avšak právě tato síla spolu s mnoha příběhy a ohlasy nespokojených zákazníků této firmě ubližují. Prakticky každý Čech dnes ví o někom, kdo byl v AAA AUTO takzvaně napálen, přestože to ne vždy musí být až taková pravda. Zásadním problémem je zaškatulkování společnosti na základě prvotních problémů a afér, které nabralo již prakticky celostátní charakter. V současné době stačí, když si společnost hájí své zájmy, nebo jen prodá vůz, jemuž podobný nalezne posléze zákazník v jiném bazaru o něco levnější, a spirála nespokojenosti zákazníků tak nabírá stále větší obrátky. Na všechny neduhy však existuje lék a nejinak je tomu i v tomto případě. Nevyhnutelnou nutností je zaměřit se zásadním způsobem na zákazníka a neustále tyto nové postoje proklamovat v médiích a při kontaktu s kupujícími. Takový postup může být krátkodobě neúčinný, případně dokonce i ztrátový, avšak z dlouhodobého hlediska by dozajista došlo k zásadnímu posunu v získávání tržního podílu. Tyto, ale i další postupy zlepšení mohou být marketingového, obchodního, expanzivního,

ale i jiného charakteru. Uváděné postupy se samozřejmě prolínají a proto bude další členění spíše formálního charakteru, které poslouží především přehlednosti uvedeného textu.

### **6.1.1 Marketingové aktivity**

Mezi marketingové postupy, které by mohly vést ke zlepšení této neutěšené situace, je možné počítat například zavedení služby, kdy by zákazník mohl vrátit zakoupený automobil do 7 dnů od nákupu, pokud by zjistil, že s ním z nějakého důvodu není spokojen (v současné době je poskytována pouze možnost výměny zakoupeného vozu do 24 hodin). Samozřejmostí je, že by tento vůz musel být ve stejném stavu jako před nákupem. Tento obchodní trik by pravděpodobně začal velmi efektivně a rychle plnit svůj cíl, kterým je zlepšování image. Odbourala by se totiž častá nedůvěra zákazníků a pokud by byly vozy dostatečně prověřené a sepsané veškeré závady tak, jak má být, příliš mnoho automobilů by zákazníci nevraceli. Samozřejmě by musel být zaveden „antičecháčský“ systém, aby tato služba nezačala být zneužívána jako substitut půjčoven automobilů, kterým by mohly být seznamy osob často vracejících vozy, případně poplatky za půjčení vozu při jeho vrácení.

### **6.1.2 Obchodní aktivity**

K dalšímu zlepšení a zároveň k podpoření nově zavedené strategie by bylo třeba zdokonalit školicí programy pro pracovníky, kde se v současné době učí převážně jak nejlépe prodat spolu s důležitými právními náležitostmi, kam až si mohou dovolit zajít při prodeji a uzavírání smlouvy. Zde je třeba doplňovat vzdělání a obchodní taktiky převážně o zmíněný vztah k zákazníkovi a často menší nátlakovou hru, které již v současné době velké množství lidí nepodléhá, případně je naopak odrazuje a nahradit je potřebnou vstřícností a trpělivostí.

Je známo, že nejlépe se prodává člověku, který prodejci důvěřuje. Zároveň také platí, že důvěřivější bude přítel, případně člověk, který má s vámi něco společného. Proto je třeba naladit zákazníka na tuto důvěryhodnou vlnu ještě dalšími kroky, jako je například sdílení názorů a preferencí. Při pohledu do nedaleké minulosti je možné bez problémů najít otázky, které spojují prakticky většinu motoristů, což je cílový sektor firmy. Jmenujme například bodový systém, jehož otevřenou kritikou by společnost AAA AUTO získala nemalé množství loajálních příznivců. Zároveň by však nebylo výhodné rozhněvat si státní orgány, takže při zahrnutí určité míry korektnosti by oficiální prohlášení společnosti mohlo zahrnovat konstatování, že bodový systém jako takový je krokem kupředu, jen je potřeba ho zásadním způsobem doladit do podoby účinné, bezpečné a prospěšné, jako například zrušením některých „nesmyslných“ postihů, přidáním potřebných postihů, zvýšením prevence a spoluprací s občany na jeho dalším vývoji. Každý motorista je však jiný, čímž se tržní segment dále rozděluje. Proto je třeba podobným

„image-tvorným“ způsobem působit i na dílčí segmenty trhu, jako například na ženy a muže, zákaznicky mladé, středního věku a starší, apod. Ženy se například velmi pozitivně staví k různým akcím na zvýšení jejich sebevědomí a zlepšení schopností za volantem, muži ocení sponzorství nějakého sportovního, případně motor-sportovního týmu, starší občané ocení důraz na podporu bezpečnosti za volantem, mladší naopak podporu různých stylingových a tuningových trendů v automobilismu, či jiné druhy zábavy.

Se zajímavým ohlasem by se dozajista setkala nevšední hodnocení prodáváných vozů, podobné zařazení elektrospotřebičů do tříd dle spotřeby elektrické energie, vody, apod. Takové dělení by mohlo být založeno na několika kategoriích, jako je bezpečnost, spotřeba, výkon, spolehlivost, náklady na údržbu apod. Jednotlivé kategorie by byly hodnoceny například od jednoho do deseti bodů v závislosti na původních údajích výrobce, nezávisle však na aktuálním stavu vozu.

K obměkčení zákazníka a jeho získání na svou stranu, což je zásadním krokem k vytvoření kvalitního vztahu společnost - klient, dopomáhají i různé akce a na zákazníka orientované nabídky. Jedním z marketingových taháků, který by dozajista oslovil a potěšil řadu zákazníků, by mohl být například slib, že pokud si zákazník zakoupí vůz, bude mu proplacena cesta z jeho bydliště do místa prodeje vozu. Nejedná se o příliš nákladnou službu, která navíc posiluje šanci na prodej vozu. Další podobné akce na podporu prodeje mohou být sada zimních kol zdarma, navigace zdarma atd., které budou poskytovány při zakoupení vozu od určité hodnoty, kupříkladu od 200 000 Kč. Loajalitu a opakované nákupy zákazníků by mohl podpořit systém věrnostních karet, kdy by bylo možné uplatňovat slevové, či dárkové bonusy při opakovaných nákupech. Zákaznicky by se tak stávaly celé rodiny, což by na základě zmíněné slevové motivace mohlo vést i k znásobení tržního podílu.

Pozitivní ohlas bych očekával také od možnosti přikoupení určitých balíčků k zakoupenému vozu, které by obsahovaly například levnější pojištění vozidla, garanční servisní prohlídky vozu po určitou dobu, apod. K dosažení možnosti poskytování podobných balíčků by byla nutnost uzavřít určité kooperační vztahy s organizacemi, jejichž činnost je na tyto služby zaměřena. Díky určité velkoodběratelské smlouvě, jenž by zvýšila obraty oběma firmám, by byly ceny nižší a nebyl by problém podobné ceny poskytnout i konečnému zákazníkovi. Tyto služby však již začínají spadat mezi expanzivní záměry, na které bude navázáno na následujících řádcích.

### **6.1.3 Expanzivní aktivity**

Jakmile by byla zajištěna stránka vztahů se zákazníky a posílena image společnosti, bylo by vhodné začít pracovat na expanzi na další trhy. V současné době začíná AAA AUTO působit kromě Slovenska i v Polsku, Maďarsku a Rumunsku. Tímto směrem, tedy na východní trhy, by se měla společnost orientovat i nadále. U německých, případně rakouských sousedů je šance

na prosazení spíše omezená, jelikož by tam firma z České republiky nebyla zpočátku považována za dostatečně silnou a kvalitní, navíc na těchto trzích není tak velký zájem o ojeté vozy, jako ve střední a východní Evropě. Další expanzi by tedy bylo vhodné směřovat do Běloruska, Ukrajiny, Bulharska, případně na Balkán. To vše ovšem až po stabilizaci firmy na nově získaných trzích.

Určitou variantou pro získání většího podílu na domácím trhu, stejně tak jako pro stabilizaci a rozvoj společnosti na nových trzích, lze spatřovat v kooperaci s jinými autobazary, v jejich odkoupení, případně ve formě franchisingové spolupráce. V horizontu deseti let by tímto způsobem mohla vzniknout obrovská síť autobazarů po celé střední a východní Evropě.

Podnik se však může rozvíjet i jiným způsobem. Například zkvalitněním a především rozšířením služeb na stávajících trzích. Při zachování současné orientace firmy na automobily, by mohl být solidní potenciál v založení, respektive odkoupení sítě čerpacích stanic, případně zaštitění menších čerpacích stanic na principu franchisingu. Podobným způsobem provozují síť čerpacích stanic obchodní řetězce, jako jsou např. Tesco, Globus, Makro. Nevýhodou je nutnost investice rozsáhlého kapitálu, je-li opominuta možnost franchisingu. Na tyto sítě čerpacích stanic může volně navazovat zřízení restauračních zařízení v blízkosti těchto stanic, případně zřízení dálničních odpočívadel pro kamiony, doplněných o restaurační zařízení. Jelikož je těchto parkovacích prostor v České republice nedostatek a nákladní vozy tak často stojí na nebezpečných, případně nevhodných místech, je docela možné, že by na zřízení takovýchto prostor firma získala dotace z Evropské unie, případně od státu, který se před několika lety netajil touhou podobné parkovací prostory, zaměřené na kamiony, vybudovat. Současně by firma získala i další pomyslné body pro boj za vytvoření lepšího jména firmy.

Další příležitostí, po marketingové i obchodní stránce, by mohlo být vybudování středisek bezpečné jízdy, kterých je na našem území stále nedostatek, v porovnání s poptávkou po nich. Tím spíše, podaří-li se prosadit možnost umazávání trestných bodů v rámci silničního bodového systému řidičům, kteří se podobných kurzů zúčastní, nehledě na zábavnost těchto kurzů. Od kurzů bezpečné jízdy již není daleko ke vzniku vlastní sítě autoškol, jenž by mohly být navíc provázány se získáním slevy pro budoucí nákup automobilu. Aby však bylo pamatováno i na řidiče, kteří chtějí investovat do nového vozu, stálo by za zvážení možnosti prodeje i nových vozů. V současnosti se společnost specializuje na prodej nových vozů značky Škoda a Opel, v budoucnu by se však nabídka vozového parku mohla, nebo spíše měla, značně rozšířit.

Další možností expanze, kterou nabízí zaměření na automobily a služby s nimi spojené, je zřízení vlastní sítě servisních center, případně zřízení sítě autorizovaných servisů na základě franchisingu. V tomto případě by však nebylo vhodné snažit se konkurovat již zavedeným

firmám, jako jsou Auto Kelly, Auto Štangl, Elit, Genei, apod., které mají síť svých velkoskladů a smluv o spolupráci s dodavateli a odběrateli. Jednalo by se spíše o propůjčení a propagaci silné značky AAA AUTO, umožňující motoristům levnější služby a spolupracujícím firmám vzájemnou výpomoc při získávání a uspokojování zákazníků. Stejný postup, který byl nastíněn výše, je možné aplikovat i u poskytování pojistných služeb pro automobily (havarijní pojištění a povinné ručení), případně i u ostatních pojistných produktů.

## **6.2 Financování navrhovaných aktivit**

Se všemi výše zmíněnými návrhy a inovacemi jsou často spojené zvýšené provozní investice, případně investice na založení, či provedení změny. Způsobů, jak tyto investice omezit, případně pokrýt, je více. Jednou z možností je zmíněný franchising, kdy se značná část nákladů přesune na příjemce franchisingu. Další možností je pak zisk finančních prostředků pro uspokojení požadavků po rozvoji, jenž už byl aplikován před několika měsíci v podobě vstupu na burzu a emise svých cenných papírů. Tím byly získány prostředky především na expanzi a rozvoj na východoevropských trzích. Problémem těchto akcií je však vysoká volatilita, která může být způsobena současnou krizí na celosvětových trzích, týkající se i jiných akciových titulů, v určité míře však bude zapříčiněna také příliš malým množstvím vydaných akcií a s tím související jejich nedostatečnou nabídkou a poptávkou. Když byly akcie emitovány, asi jen málokdo čekal tak zásadní pokles jejich hodnoty, jenž ve větší míře započal již před Vánocemi 2007. Tyto akcie postupně klesly na poloviční hodnotu, než na kterou byly emitovány. Pokud by ovšem bylo možné spoléhat na odhady expertů a věřit tomu, že se podaří zdárně dokončit expanzi společnosti na potřebné úrovni v horizontu pěti let, bylo by možné očekávat i znásobení současné hodnoty akcií. Z toho vyplývá, že se jedná o titul vhodný především pro dlouhodobější investory.



## 7 Závěr

Tato práce se snažila zachytit co nejdělejší obraz aktivit, rozvoje a vnějšího a vnitřního prostředí akciové společnosti AAA Auto. Předložené analýzy, stejně tak jako všechny další uváděné rozborů, byly vyhotoveny na základě běžně (až na výjimky) dostupných informací.

Stejným způsobem byla provedena veškerá zhodnocení, doporučení a návrhy pro další rozvoj sledované skupiny. Jedná se tedy o převážně subjektivní výsledky, získané skupinou autorů bez hlubší znalosti studovaného prostředí. Ostatně subjektivnost těchto aktivit potvrzují i erudovaní odborníci, kdy např. v případě SWOT analýzy operují se skutečností, že: *„V každém případě je SWOT analýza zpravidla výsledkem individuální, a tudíž i značně subjektivní, činnosti... Uvedenou subjektivnost takto zpracované analýzy lze ovšem zmírnit. Například u analýzy makroprostředí by bylo možné v zájmu zvýšení vypovídací objektivity požádat o hodnocení odborníky a specialisty na jednotlivé oblasti.“*<sup>39</sup> To ovšem nebylo cílem této práce.

Zjištěné skutečnosti a navržená doporučení nelze považovat za cosi převratného, ale jedná se o solidní aplikaci značné části vědomostí získaných během celého studia. Podstatným přínosem celého assignmentu je skutečnost, že tato práce je výsledkem kolektivu autorů, čímž se pochopitelně prokázala schopnost všech jednotlivců podílet se aktivně na společném projektu, a společným úsilím dosáhnout poměrně komplexního výsledku.

V tom lze do určité míry spatřovat paralelu s Evropskou unií, jejíž podstatou je sjednocovat jednotlivé státy k vyšším, společným cílům, ke kterým bezesporu patří jednotná, konkurenceschopná Evropa, ve které je dobré žít.

---

<sup>39</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. Marketing - základy a principy. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 119 s. ISBN 80-722-6888-0, str. 56 - 57

# Seznam použité literatury

## Klasické zdroje informací

AUTOMOTIVE NEWS EUROPE, 2007 *Global Market Data Book*, 2007, March 19, Vol.12.No.6

*Bez transparentnosti nebude nic*. Euro, ekonomický týdeník: září 2007, roč. 11, č. 38, s. 28, ISSN 1212-9437

*CIMA-A: Závěrečné shrnutí*. Český institut pro marketing: Praha, 1995, 92 s.

Europe sales history and forecast (AUTOMOTIVE NEWS EUROPE, 2007)

FEKAR, Z. *O fungování a plánech firmy AAA. Poznámky z důvěrného rozhovoru*. Praha, 2008

FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing - základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 119 s. ISBN 80-722-6888-0

KORBEL, P. *AAA jdou do Moskvy*. Ekonom: leden 2008, ročník 52, č. 3, ISSN 1210-0714

KOTLER, P. *Marketing Management*. Grada Publishing: Praha, 1998, 712 s. ISBN 80-7169-600-5

KOTLER, P. – FOX, K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall: Englewood, 1995 In: SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. ASPI: Praha, 2006, 300 s., ISBN 80-7357-176-5

McDONALD, M. *Marketing Plans. How to prepare them, how to use them*. Elsevier: Oxford, 2002, 630 s., ISBN 0-7506-5625-5

POŠVÁŘ, Z. *Management. (Learning Package)*. B.I.B.S.: Brno, 2006, 92 s.

POTMĚŠIL, K. *AAA Auto Group N. V. Pohled pod kapotu prvního IPO 2007*. Cyrrus: Brno, 2007, 27 s.

SKŘIVÁNEK, T. *Sít bazarů AAA se po střední Evropě zaměří na Rusko*. E15, deník pro ekonomiku a byznys: leden 2008, roč. 2, č. 32, s. 10, E15

2007 GLOBAL MARKET DATA BOOK. Europe sales history and forecast. *Automotive News*

ZAORAL, K. *Díky IPO jsme určitě získali*. EURO: Ekonomický týdeník. 2008, č. 1, s. 40.

## Elektronické zdroje informací

*Consumers in Europe* [Internet]. 2007 [cit. 2008-01-06]. <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1073,46587259&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&p\\_product\\_code=KS-DY-07-001](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46587259&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=KS-DY-07-001)>. ISBN 978-92-79-04596-7>.

DOLEJŠKA, R. *Infoway.cz: Jak se jezdí v Evropě* [Internet]. 2001 [cit. 2008-02-07]. <<http://www.infoway.cz/art.asp?id=784>>.

*Informace o AAA AUTO GROUP* [Internet]. 2007 [cit. 2008-01-14]. <<http://www.aaaauto.cz/cz/informace-o-aaa-auto-group/text.html?id=92>>.

*O společnosti* [Internet]. 2007 [cit. 2008-01-15]. <<http://www.aaaauto.cz/cz/o-spolecnosti/text.html?id=107>>.

*Population and social conditions, Population* [Internet]. 2008 [cit. 2008-01-06]. <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?\\_pageid=1996,45323734&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/C/C1/C11&language=en&product=Yearlies\\_new\\_population&root=Yearlies\\_new\\_population&scrollto=0](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/C/C1/C11&language=en&product=Yearlies_new_population&root=Yearlies_new_population&scrollto=0)>.

*Registrace nových OA v ČR* [Internet]. 2007 [cit. 2008-01-15]. <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2007-1.celOAc.CZ.html>>

*Registrace ojetých vozidel kategorie „OA“ v ČR za rok 2007* [Internet]. 2007 [cit. 2008-01-14]. <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2007-1.ojeOAm.CZ.html>>

*Shrnutí prospektu emise AAA AUTO* [Internet]. 2007 [cit. 2008-01-17]. <[http://www.rmsystem.cz/doc/emakt/2007/0034199203\\_AAAShrnuti.pdf](http://www.rmsystem.cz/doc/emakt/2007/0034199203_AAAShrnuti.pdf)>.

*Společné prohlášení Sdružení Ap a SDA k problematice stáří a obnovy vozového parku v ČR* [Internet]. 2007 [cit. 2008-01-23]. <<http://portal.sda-cia.cz/index.php>>

*Výroční zpráva 2006 AAA Auto.* [Internet] 2007 – [cit. 3. 2. 2008, 7. 1. 2008]. <<http://www.aaaauto.cz/cz/vyrocnizprava-2006/filet.html?id=52>>

*Webová stránka firmy Auto ESA.* [Internet] 2008 – [cit. 3. 2. 2008]. <<http://www.autoesa.cz>>

*Webová stránka firmy Auto Jarov.* [Internet] 2008 – [cit. 3. 2. 2008]. <<http://www.autojarov.cz>>

*Webová stránka firmy Patria Finance.* [Internet] 2008 – [cit. 7. 2. 2008]. <<http://www.patria.cz/akcie/AAAAsp.PR/aaa/online.html>>

*Základní ukazatele v letech 2000 - 2005 třídění podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) na 3 místa (skupiny)* [Internet]. 2007 [cit. 2008-01-20]. <<http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/9107-07>>.

# Příloha 1 - Europe sales history and forecast

12

Automotive News Europe

## Europe sales history and forecast

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BMW division†	521,225	594,135	660,875	688,374	715,305	732,645	732,240	799,921	854,163
Mini	116,826	124,836	129,646	114,836	128,452	135,976	124,888	119,258	145,569
Rolls-Royce	82	182	163	152	132	87	86	1,437	2,756
<b>BMW GROUP</b>	<b>638,133</b>	<b>719,153</b>	<b>790,684</b>	<b>803,362</b>	<b>843,889</b>	<b>868,708</b>	<b>857,214</b>	<b>920,616</b>	<b>1,002,488</b>
Chrysler division	59,339	59,739	57,591	58,274	56,548	61,354	54,648	57,687	61,704
Dodge	140	222	312	11,119	30,393	40,483	48,787	46,791	41,640
Jeep	42,008	37,590	34,606	40,532	54,842	52,286	51,348	51,550	46,735
Mercedes-Benz‡	732,781	706,223	709,323	732,433	759,295	794,847	840,493	792,293	768,208
Smart	112,442	134,814	133,113	102,703	78,103	100,276	91,123	82,915	75,976
<b>DAIMLERCHRYSLER</b>	<b>946,710</b>	<b>938,588</b>	<b>934,945</b>	<b>945,061</b>	<b>979,181</b>	<b>1,049,246</b>	<b>1,086,399</b>	<b>1,031,236</b>	<b>994,263</b>
Alfa Romeo	162,442	158,195	130,994	146,406	160,535	144,257	197,867	225,960	248,496
Ferrari	2,307	2,268	2,803	2,805	2,720	3,502	4,691	4,653	4,640
Fiat division	882,756	903,278	794,279	937,708	980,037	966,131	890,036	850,314	911,634
Lancia	101,420	116,626	118,875	116,533	118,133	122,068	150,529	165,748	170,990
Maserati	1,605	2,558	2,439	2,146	2,189	2,360	2,288	2,238	2,223
<b>FIAT</b>	<b>1,150,530</b>	<b>1,182,925</b>	<b>1,049,390</b>	<b>1,205,598</b>	<b>1,263,614</b>	<b>1,238,318</b>	<b>1,245,411</b>	<b>1,248,913</b>	<b>1,337,983</b>
Aston Martin	780	1,064	2,703	3,803	2,873	2,598	2,725	2,636	2,470
Ford division	1,289,632	1,356,117	1,320,106	1,323,557	1,273,138	1,204,966	1,276,167	1,275,666	1,304,641
Jaguar	49,704	59,739	46,751	42,452	34,636	34,903	36,848	48,567	59,488
Land Rover	82,407	83,066	91,679	90,583	98,758	94,260	86,750	89,840	89,021
Volvo	224,379	258,988	257,653	246,856	290,517	320,796	330,513	305,682	318,527
<b>FORD MOTOR</b>	<b>1,646,902</b>	<b>1,758,974</b>	<b>1,718,892</b>	<b>1,707,251</b>	<b>1,699,922</b>	<b>1,657,523</b>	<b>1,733,003</b>	<b>1,722,391</b>	<b>1,774,147</b>
Cadillac	744	1,303	2,192	2,951	4,449	5,173	4,585	3,201	2,387
Chevrolet/GM Daewoo*	178,569	207,877	213,226	210,748	219,286	204,129	204,233	239,710	247,571
Hummer	12	154	216	708	1,919	2,118	1,929	1,774	1,630
Opel/Vauxhall	1,421,831	1,454,484	1,423,504	1,372,972	1,374,245	1,288,627	1,309,070	1,259,741	1,323,136
Saab	74,861	81,158	81,816	89,957	80,101	67,979	57,094	57,156	74,033
<b>GENERAL MOTORS</b>	<b>1,676,017</b>	<b>1,744,976</b>	<b>1,720,954</b>	<b>1,677,336</b>	<b>1,680,000</b>	<b>1,568,026</b>	<b>1,576,911</b>	<b>1,561,582</b>	<b>1,648,757</b>
<b>HONDA MOTOR</b>	<b>210,986</b>	<b>261,829</b>	<b>282,519</b>	<b>299,546</b>	<b>341,611</b>	<b>362,590</b>	<b>376,287</b>	<b>355,659</b>	<b>338,761</b>
Hyundai division	270,595	369,242	384,761	361,473	354,072	491,595	522,410	521,174	554,366
Kia	118,878	181,183	269,768	252,445	271,313	321,852	319,221	351,076	379,955
<b>HYUNDAI-KIA</b>	<b>389,473</b>	<b>550,425</b>	<b>654,529</b>	<b>613,918</b>	<b>625,385</b>	<b>813,447</b>	<b>841,631</b>	<b>872,250</b>	<b>934,321</b>
<b>ISUZU</b>	<b>1,548</b>	<b>1,931</b>	<b>1,571</b>	<b>1,322</b>	<b>353</b>	<b>-</b>	<b>1,367</b>	<b>3,944</b>	<b>3,716</b>
<b>MAZDA</b>	<b>220,127</b>	<b>262,646</b>	<b>239,716</b>	<b>260,800</b>	<b>222,483</b>	<b>212,653</b>	<b>224,150</b>	<b>207,968</b>	<b>238,929</b>
<b>MG ROVER</b>	<b>136,710</b>	<b>114,098</b>	<b>46,596</b>	<b>7,792</b>	<b>251</b>	<b>3,285</b>	<b>5,249</b>	<b>5,167</b>	<b>4,867</b>
<b>MINISUBISHI</b>	<b>136,681</b>	<b>140,593</b>	<b>149,039</b>	<b>137,037</b>	<b>131,408</b>	<b>121,917</b>	<b>114,945</b>	<b>108,518</b>	<b>124,855</b>
<b>NISSAN</b>	<b>438,315</b>	<b>409,718</b>	<b>386,786</b>	<b>340,818</b>	<b>356,074</b>	<b>382,936</b>	<b>432,596</b>	<b>511,330</b>	<b>505,993</b>
<b>PORSCHE</b>	<b>33,972</b>	<b>39,613</b>	<b>44,992</b>	<b>44,961</b>	<b>41,947</b>	<b>35,601</b>	<b>36,469</b>	<b>46,257</b>	<b>61,308</b>
Lotus	1,418	1,340	1,401	1,354	788	775	745	757	737
Proton	1,862	1,760	1,734	3,448	7,762	10,249	9,863	9,200	8,041
<b>PROTON</b>	<b>3,280</b>	<b>3,100</b>	<b>3,135</b>	<b>4,802</b>	<b>8,550</b>	<b>11,024</b>	<b>10,608</b>	<b>9,957</b>	<b>8,778</b>
Citroen	961,140	934,147	951,800	929,963	973,369	913,661	964,657	1,062,425	1,032,560
Peugeot	1,279,910	1,244,853	1,168,155	1,142,156	1,198,800	1,239,774	1,198,431	1,185,980	1,189,346
<b>PSA</b>	<b>2,241,050</b>	<b>2,179,000</b>	<b>2,119,955</b>	<b>2,072,119</b>	<b>2,172,169</b>	<b>2,153,435</b>	<b>2,163,088</b>	<b>2,248,405</b>	<b>2,221,906</b>
Dacia	41,226	66,174	125,935	145,320	151,553	152,719	155,089	183,272	187,638
Renault division	1,624,067	1,679,288	1,578,439	1,376,452	1,264,768	1,421,388	1,457,102	1,548,947	1,547,032
<b>RENAULT</b>	<b>1,665,293</b>	<b>1,745,462</b>	<b>1,704,374</b>	<b>1,521,772</b>	<b>1,416,321</b>	<b>1,574,107</b>	<b>1,612,191</b>	<b>1,732,219</b>	<b>1,734,670</b>
<b>SSANGYONG</b>	<b>2,287</b>	<b>10,104</b>	<b>23,682</b>	<b>33,244</b>	<b>33,981</b>	<b>31,925</b>	<b>27,541</b>	<b>28,026</b>	<b>27,931</b>
<b>SUBARU</b>	<b>41,821</b>	<b>50,219</b>	<b>54,388</b>	<b>57,572</b>	<b>58,695</b>	<b>61,688</b>	<b>67,628</b>	<b>74,397</b>	<b>73,322</b>
<b>SUZUKI</b>	<b>243,225</b>	<b>219,678</b>	<b>244,827</b>	<b>264,987</b>	<b>245,985</b>	<b>250,051</b>	<b>254,295</b>	<b>235,144</b>	<b>233,057</b>
Daihatsu	27,335	28,161	35,569	47,870	66,096	84,388	78,747	70,779	70,037
Lexus	19,610	21,122	23,360	40,388	43,137	40,406	55,394	73,202	70,723
Toyota division	741,078	816,631	847,176	913,567	958,400	971,760	981,581	1,028,903	1,054,500
<b>TOYOTA MOTOR</b>	<b>788,023</b>	<b>865,914</b>	<b>906,105</b>	<b>1,001,825</b>	<b>1,067,633</b>	<b>1,096,554</b>	<b>1,115,722</b>	<b>1,172,884</b>	<b>1,195,260</b>
Audi	555,627	572,706	625,499	648,177	639,323	660,189	702,961	747,243	810,452
Bentley	382	3,013	3,551	3,367	3,529	3,278	3,278	3,101	2,796
Lamborghini††	234	653	473	671	570	585	574	560	578
Seat	414,043	405,597	386,729	395,734	393,830	346,662	389,590	434,177	419,108
Skoda	420,693	412,065	441,289	475,447	467,123	466,737	470,922	516,097	564,978
Volkswagen division	1,493,557	1,550,752	1,604,444	1,721,068	1,590,535	1,455,991	1,544,015	1,691,450	1,691,811
<b>VOLKSWAGEN</b>	<b>2,884,536</b>	<b>2,944,786</b>	<b>3,061,985</b>	<b>3,244,464</b>	<b>3,094,439</b>	<b>2,932,857</b>	<b>3,110,766</b>	<b>3,392,068</b>	<b>3,489,145</b>
<b>OTHER</b>	<b>17,374</b>	<b>19,747</b>	<b>26,344</b>	<b>22,319</b>	<b>40,869</b>	<b>58,401</b>	<b>69,532</b>	<b>71,927</b>	<b>83,516</b>
<b>TOTAL EUROPE SALES</b>	<b>15,512,993</b>	<b>16,163,479</b>	<b>16,165,408</b>	<b>16,267,906</b>	<b>16,325,231</b>	<b>16,484,877</b>	<b>16,963,577</b>	<b>17,561,418</b>	<b>18,038,551</b>

†Includes Alpinia

‡Includes Maybach

\*Includes GM Daewoo

††Automotive News estimate

Note: Reflects unit sales of passenger cars and light-commercial vehicles; forecast data (2007-11) as of March 2007; countries included: Austria, Belgium, Bulgaria, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Switzerland, Sweden, Turkey and the UK

Source: JATO Dynamics Ltd. and J.D. Power Automotive Forecasting