

# **Zlepšení konkurenčního postavení firmy Autodílna Veselý**

Bc. Jakub Veselý

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Veselý**  
Osobní číslo: **M13576**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Zlepšení konkurenčního postavení firmy Autodílna Veselý**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši k tématu konkurence, konkurenceschopnost, reklama a její nástroje.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav firmy Autodílna Veselý a konkurenčního prostředí.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt pro zlepšení konkurenčního postavení firmy Autodílna Veselý.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BLOUDEK, Jan. Rozumíte svým zákazníkům?. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013, 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.**

**HOROVÁ, Michaela a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ. Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2011, 128 s. ISBN 978-80-261-0012-6.**

**KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.**

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

**SCOTT, David Meerman. The new rules of marketing and PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly. 4th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2013, 464 s. ISBN 978-1-118-48876-8.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk, PhD.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce byla zhotovena za účelem zhodnocení a zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti firmy Autodílna Veselý. Cílem bylo zanalyzovat interní a externí prostředí firmy a navrhnout akční plány pro zlepšení konkurenceschopnosti. Celá práce je rozdělena na tři části, a to na část teoretickou, analytickou a projektovou. Teoretická část je pojata jako literární rešerše na téma konkurence, konkurenceschopnost, reklama a její nástroje. V analytické části byla nejprve představena samotná firma a poté provedena analýza interního a externího prostředí firmy. Na základě těchto analýz byly v projektové části navrženy akční plány, které firmě pomohou ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: marketingová komunikace, komunikační mix služeb, SWOT analýza, PESTLE analýza, SPACE matice, Porterův model pěti konkurenčních sil, časová analýza, nákladová analýza, riziková analýza.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis has been elaborated in order to describe and improve current competitive situation of company Autodílna Veselý. The aim was to analyze internal and external environment of the company and to suggest action plans which improve its competitive position. The thesis is divided to three parts. The theoretical part is a literature review on the subject of competition, competitive position and advertising. In the analytical part first there is a company introduction and then an analysis of internal and external environment of the company. In project part there are action plans which help to improve a competitive position of the company.

Keywords: marketing communications, communication mix of services, SWOT analysis, PESTLE analysis, SPACE matrix, Porters's five forces model, time analysis, cost analysis, risk analysis.

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Jiřímu Vaňkovi, Ph.D. za odborné vedení této práce i za cenné rady, které mi po celou dobu naší spolupráce ochotně uděloval.

Zároveň bych chtěl poděkovat svému otci a majiteli firmy Autodílna Veselý Ing. Michalovi Veselému za to, že mi umožnil aplikovat mé dosažené teoretické znalosti na jeho firmu a pevně věřím, že mu budou inspirací a hlavně přínosem.

"Co slyším, to zapomenu. Co vidím, si pamatuji. Co si vyzkouším, tomu rozumím."

*Konfucius*

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>15</b>
<b>1 PODNIK A KONKURENCE .....</b>	<b>16</b>
<b>2 MARKETING SLUŽEB.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....</b>	<b>17</b>
2.1.1 PRODUCT (PRODUKT) .....	18
2.1.2 PLACE (DISTRIBUCE) .....	19
2.1.3 PRICE (CENA) .....	19
2.1.4 PROMOTION (KOMUNIKACE) .....	20
2.1.5 PEOPLE (LIDÉ) .....	21
2.1.6 PROCESSES (PROCESY) .....	21
2.1.7 PHYSICAL ENVIRONMENT (MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ) .....	21
2.1.8 PACKAGING AND PROGRAMMING (TVORBA NABÍDKY SLUŽEB A PROGRAMŮ).....	22
<b>3 KOMUNIKAČNÍ MIX .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 REKLAMA .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 OSOBNÍ PRODEJ.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 PODPORA PRODEJE.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 PR - PUBLIC RELATIONS.....</b>	<b>25</b>
<b>3.5 DIRECT MARKETING - PŘÍMÝ MARKETING.....</b>	<b>26</b>
<b>3.6 REKLAMA NA FACEBOOKU.....</b>	<b>26</b>
<b>4 STRATEGICKÉ ANALÝZY .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 PESTLE ANALÝZA .....</b>	<b>28</b>
4.1.1 POLITICKÉ FAKTORY .....	29
4.1.2 EKONOMICKÉ FAKTORY .....	29
4.1.3 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY .....	30
4.1.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	30
4.1.5 LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	31
4.1.6 EKOLOGICKÉ FAKTORY .....	31
<b>4.2 ANALÝZA ZÁKAZNÍKA.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>33</b>
<b>4.4 PORTEROVY GENERICKÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE.....</b>	<b>34</b>
4.4.1 STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ.....	35
4.4.2 STRATEGIE DIFERENCIACE .....	35
4.4.3 SPECIALIZAČNÍ STRATEGIE.....	36
<b>4.5 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....</b>	<b>36</b>

4.5.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENTI.....	37
4.5.2	HROZBA SÍLY NOVÝCH KONKURENTŮ .....	37
4.5.3	HROZBA SUBSTITUTŮ .....	37
4.5.4	VLIV DODAVATELŮ .....	38
4.5.5	VLIV ODBĚRATELŮ.....	38
<b>4.6</b>	<b>BENCHMARKING.....</b>	<b>38</b>
<b>4.7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>40</b>
4.7.1	EFE MATICE.....	41
4.7.2	IFE MATICE.....	42
4.7.3	SESTAVENÍ SWOT MATICE .....	43
4.7.4	SPACE MATICE.....	43
<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>45</b>
<b>II.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>46</b>
<b>6</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ FIRMY AUTODÍLNA VESELÝ.....</b>	<b>47</b>
<b>6.1</b>	<b>HISTORIE .....</b>	<b>47</b>
<b>6.2</b>	<b>SOUČASNOST .....</b>	<b>49</b>
<b>6.3</b>	<b>MISE, CÍLE A VIZE FIRMY AUTODÍLNA VESELÝ.....</b>	<b>50</b>
6.3.1	MISE FIRMY .....	50
6.3.2	CÍLE FIRMY .....	50
6.3.3	VIZE FIRMY .....	50
<b>6.4</b>	<b>Hlavní činnosti firmy Autodílna Veselý .....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY - 8P.....</b>	<b>51</b>
<b>7.1</b>	<b>PRODUCT (PRODUKT).....</b>	<b>51</b>
<b>7.2</b>	<b>PRICE (CENA).....</b>	<b>53</b>
<b>7.3</b>	<b>PROMOTION (KOMUNIKACE) .....</b>	<b>55</b>
7.3.1	REKLAMA.....	55
7.3.2	PODPORA PRODEJE .....	57
7.3.3	OSOBNÍ PRODEJ .....	57
7.3.4	PŘÍMÝ MARKETING.....	58
7.3.5	PUBLIC RELATIONS.....	58
<b>7.4</b>	<b>PLACE (DISTRIBUCE) .....</b>	<b>58</b>
<b>7.5</b>	<b>PEOPLE (LIDÉ).....</b>	<b>58</b>
<b>7.6</b>	<b>PHYSICAL ENVIRONMENT (MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ).....</b>	<b>59</b>
<b>7.7</b>	<b>PROCESSES (PROCESY) .....</b>	<b>61</b>
7.7.1	OPRAVA VOZIDLA .....	61
7.7.2	PNEUSERVIS .....	62
7.7.3	VÝBĚR DODAVATELE A ZAJIŠTĚNÍ MATERIÁLU .....	62
<b>7.8</b>	<b>PACKAGING AND PROGRAMMING (TVORBA NABÍDKY SLUŽEB A PROGRAMŮ) .....</b>	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>STRATEGICKÉ ANALÝZY .....</b>	<b>65</b>
<b>8.1</b>	<b>PESTLE ANALÝZA .....</b>	<b>65</b>



8.1.1	POLITICKÉ FAKTORY .....	65
8.1.2	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	66
8.1.3	SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY .....	67
8.1.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	68
8.1.5	LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	69
8.1.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY .....	70
<b>8.2</b>	<b>ANALÝZA ZÁKAZNÍKA.....</b>	<b>71</b>
<b>8.3</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>72</b>
8.3.1	AUTOSOUŠEK .....	74
8.3.2	AUTOKLIMEŠ.....	74
8.3.3	KAREL HALAŠTA .....	75
8.3.4	RADOMÍR NITSCHÉ.....	75
8.3.5	AUTO PJAČÍK .....	76
8.3.6	ČESTMÍR DLOUHÝ .....	76
8.3.7	OSTATNÍ PŘÍMÁ KONKURENCE .....	76
8.3.8	NEPŘÍMÁ KONKURENCE .....	77
<b>8.4</b>	<b>PORTEROVY GENERICKÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE.....</b>	<b>78</b>
<b>8.5</b>	<b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....</b>	<b>78</b>
8.5.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENTI.....	78
8.5.2	NOVÍ KONKURENTI.....	80
8.5.3	HROZBA SUBSTITUTŮ .....	81
8.5.4	VLIV DODAVATELŮ .....	82
8.5.5	VLIV ODBĚRATELŮ.....	83
<b>8.6</b>	<b>BENCHMARKING.....</b>	<b>84</b>
<b>8.7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>86</b>
8.7.1	IFE MATICE.....	86
8.7.2	EFE MATICE .....	87
8.7.3	SWOT ANALÝZA .....	88
8.7.4	SPACE MATICE.....	88
<b>9</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>90</b>
<b>10</b>	<b>NOVÉ LOGO FIRMY AUTODÍLNA VESELÝ + ŠTÍTKY A VISAČKY .....</b>	<b>91</b>
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA.....	93
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	93
10.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	93
<b>11</b>	<b>NOVÉ FIREMNÍ OBLEČENÍ.....</b>	<b>94</b>
11.1	ČASOVÁ ANALÝZA.....	94
11.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	94
11.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	95
<b>12</b>	<b>OPRAVA FASÁDY PROVOZOVNY A UMÍSTĚNÍ REKLAMY .....</b>	<b>96</b>
12.1	ČASOVÁ ANALÝZA.....	97
12.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	97

12.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	98
<b>13 KOUPE DRUHÉHO HYDRAULICKÉHO ZVEDÁKU PRO AUTOSERVIS .....</b>	<b>99</b>
13.1 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	100
13.2 ČASOVÁ ANALÝZA.....	101
13.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	101
<b>14 KOUPE MENŠÍHO HYDRAULICKÉHO ZVEDÁKU PRO PNEUSERVIS .....</b>	<b>102</b>
14.1 ČASOVÁ ANALÝZA.....	103
14.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	103
14.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	103
<b>15 ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY SLUŽEB O SERVIS KLIMATIZACÍ .....</b>	<b>105</b>
15.1 ČASOVÁ ANALÝZA.....	106
15.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	106
15.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	106
<b>16 ZAMĚSTNÁNÍ DRUHÉHO ČLOVĚKA DO FIRMY .....</b>	<b>107</b>
16.1 ČASOVÁ ANALÝZA.....	108
16.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	108
16.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	108
<b>17 ZAVEDENÍ WEBOVÝCH A FACEBOOKOVÝCH STRÁNEK.....</b>	<b>109</b>
17.1 ČASOVÁ ANALÝZA.....	111
17.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	111
17.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	111
<b>18 ZAVEDENÍ PROPAGAČNÍCH PŘEDMĚTŮ .....</b>	<b>113</b>
18.1 ČASOVÁ ANALÝZA.....	114
18.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	114
18.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	114
<b>19 ZAVEDENÍ BALÍČKŮ A AKČNÍCH NABÍDEK ZA VÝHODNÉ CENY .....</b>	<b>115</b>
19.1 VĚRNOSTNÍ PROGRAM 3 + 1 PŘEZUTÍ ZDARMA .....	115
19.1.1 ČASOVÁ ANALÝZA .....	116
19.1.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	116
19.2 VÍKEND PŘEZOVÁNÍ PNEUMATIK .....	116
19.2.1 ČASOVÁ ANALÝZA .....	117
19.2.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	117
19.3 AKČNÍ NABÍDKA NA JARNÍ SERVISNÍ PROHLÍDKU ZA ZVÝHODNĚNOU CENU .....	117
19.3.1 ČASOVÁ ANALÝZA .....	117
19.3.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	118
19.4 RIZIKOVÁ ANALÝZA AKČNÍCH NABÍDEK.....	118
<b>20 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....</b>	<b>119</b>
20.1 KOMPLEXNÍ AKČNÍ PLÁN .....	119

20.1.1 KOMPLEXNÍ ČASOVÁ ANALÝZA.....	120
20.1.2 KOMPLEXNÍ NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	122
20.1.3 KOMPLEXNÍ RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	122
<b>21 ZÁVĚR .....</b>	<b>124</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>125</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>129</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>130</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>132</b>

## ÚVOD

V současné době existuje na trzích velké množství firem a každá z nich chce mít co nejvyšší zisk. Proto mezi nimi dochází ke konkurenčnímu boji, který je pro ně neustále složitější. Současný zákazník má dnes mnohem více možností, chystá-li se vstoupit na trh s jeho požadovanými statky nebo službami. Tento zákazník je také mnohem vybíravější, informovanější a méně loajálnější. Aby firmy takovému zákazníkovi rozuměly, musí znát jeho potřeby a musí je umět uspokojit. To vyžaduje značné náklady na nejrůznější analýzy, kterým se v případě požadovaného úspěchu nelze vyhnout.

Úspěšný podnik musí mít definované své cíle, vize a poslání. U malých podniků nastává problém v podceňování a přehlížení marketingových aktivit a tyto podniky také zapomínají na marketingové plány. Klíčem k úspěchu je znát svou cílovou skupinu zákazníků a umět vyhovět jejich požadavkům. V okolí každého podniku současně existují konkurenční firmy, které se snaží tohoto zákazníka přetáhnout na svou stranu. Znat tyto konkurenty a jejich cíle je taktéž nedílnou součástí strategického řízení firmy a důležitým prvkem k úspěchu. V momentě kdy firma zná své zákazníky a konkurenty, může podniknout aktivní kroky k tomu, aby si svou jedinečností a konkurenční výhodou tyto zákazníky získala na svou stranu. Pro úspěšnou realizaci těchto aktivních kroků musí firma samozřejmě dobře znát své silné a slabé stránky, vnější prostředí podniku jako je např. legislativa, sociální podmínky, trendy a hlavně musí vnímat příležitosti a hrozby, které na ní čekají.

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat toto interní a externí prostředí pro firmu Auto-dílna Veselý a navrhnout akční plány pro získání nových zákazníků, ale také pro udržení si těch stávajících. Hlavním důvodem pro zvolení tohoto tématu byla naprostá absence jakýchkoliv marketingových aktivit ve zvolené firmě.

Práce je rozdělena na tři části, a to na část teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části je provedena rešerše na téma konkurence, konkurenceschopnost, reklama a její nástroje. Tyto teoretické poznatky jsou nezbytné pro pochopení dané problematiky a je na základě nich postupováno při tvorbě komplexního akčního plánu, který firmě pomůže ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Druhá část práce se zaměřuje na analýzu interního a externího prostředí firmy, která obsahuje analýzu zákazníků, konkurentů, dodavatelů, ale také analýzu silných a slabých stránek samotné firmy a její příležitosti a hrozby.

V projektové části jsou vypracovány akční plány, které vychází z výsledků výše zmíněných analýz. Ke každému tomuto plánu je provedena časová, nákladová a riziková analýza. V závěru projektové části jsou tyto akční plány posuzovány vůči stanovenému finančnímu limitu a je navržen jeden komplexní akční plán, který tomuto finančnímu limitu vyhovuje a který má největší potenciál k tomu, aby zlepšil konkurenceschopnost firmy.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Dané téma bylo zvoleno na základě potřeb firmy Autodílna Veselý. Jedná se o mikropodnik, který vlastní můj otec a kterému bych rád pomohl při řešení marketingových aktivit jeho podniku. V této firmě neexistuje marketingové oddělení a firma trpí základními nedostatky tohoto oboru. Firma o tuto spolupráci projevila zájem a hodlá čerpat z poznatků získaných během tvorby této práce.

Diplomová práce se zaměřuje na definování současného marketingového mixu firmy, jejího komunikačního mixu, dále na analýzu prostředí, ve kterém působí a v neposlední řadě na strategické analýzy, které obsahují analýzu zákazníka, konkurence, dodavatelů. V poslední fázi analytické části jsou definovány silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby.

Práce se zabývá výhradně firmou Autodílna Veselý, jejím okolím a jejími aktivitami. Z důvodu absence základních marketingových aktivit byly tyto aktivity vytvořeny v rámci této práce.

Daná práce se neváže ke konkrétnímu času a návrhy, které jsou předvedeny v projektové části, se dají kdykoliv aplikovat a většina z nich má trvalejší charakter. Najdeme zde i sezónní akce a akční nabídky.

V této práci je definován marketingový mix společnosti, její komunikační mix a jsou použity strategické analýzy jako je analýza PESTLE, analýza zákazníka, analýza konkurence, Porterův model pěti konkurenčních sil, Porterovy generické konkurenční strategie, Benchmarking, IFE a EFE matice, SWOT analýza, SPACE matice.

Projektová část vychází ze zmíněných analýz a všechny akční plány jsou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. Závěrečný komplexní akční plán je z hlediska časové analýzy zpracován také v programu WinQSB pomocí metody CPM, která nám sdělí celkový čas potřebný pro realizaci tohoto plánu a stanoví nám i jeho kritickou cestu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIK A KONKURENCE

Na úvod teoretické části si definujeme termíny podnik a konkurence. Jiří Dvořáček a Peter Slunčík (2012, s.1) uvádí, že podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu a která vyhovuje definici podnikání, tj. soustavná činnost vykonávána samostatně pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost a jejíž účelem je dosažení zisku.

Každý podnik funguje v nějakém prostředí a vnímá své okolí, což je v podstatě vše, co podnik obklopuje. Podniky jsou umístěny v určité lokalitě, působí na ně místní či regionální komunita a hlavně konkurence. Rozlišujeme také velikosti podniků. Dle Srpové a kol. (2010, s. 36-37) se toto dělení dá brát podle několika pojetí (např. dle doporučení Evropské komise, dle statistického úřadu EU, dle České správy sociálního zabezpečení apod.). Nám bude bohatě stačit následující rozdělení podniků, dle počtu zaměstnanců:

- mikropodnik (1 - 10 zaměstnanců)
- malý podnik (11 - 20 zaměstnanců)
- střední podnik (do 100 zaměstnanců)
- velký podnik ( 100 zaměstnanců a více)

Protože podnik usiluje o získání zdrojů, které jsou zpravidla vzácné, musí vstupovat do konkurence pro jejich získání. Ke konkurenci Bloudek (2013, s. 15) dodává, že aby u nás zákazník utratil peníze, musí k tomu mít nějaký důvod. To znamená, že nás zákazník potřebuje nějak odlišit od konkurentů - neboli musí existovat nějaký důvod, proč se tento zákazník rozhodne dát naší nabídce přednost před nabídkami konkurentů. Důvody mohou být různé, např. nějaká akční nabídka, chování personálu k zákazníkovi a v poslední době stále větší kladený důraz na doplňkové služby.

Abychom dokázali uspokojit potřeby zákazníků tak, že se k nám budou vracet, musíme být konkurenceschopní. Abychom byli konkurenceschopní tak musíme znát dokonale okolí podniku - ať už vnější či vnitřní. K tomu nám slouží hned několik marketingových nástrojů a postupů, které si tady postupně definujeme.



## 2 MARKETING SLUŽEB

Jedním z nástrojů pro pochopení firemního okolí je marketingový mix. Firma, které je věnovaná tato diplomová práce, poskytuje služby, a proto nás bude zajímat marketingový mix služeb.

### 2.1 Marketingový mix služeb

Kotler a kol. (2007, s. 70) definují marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix tedy zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Klasická teorie marketingového mixu u výrobků jej rozděluje na tzv. 4P - product (produkto-  
vová politika), place (distribuční politika), price (cenová politika) a promotion (komunikační politika).

Jak ale dodává Vašítková (2014, s. 22), ukázalo se, že tato 4P pro účinné vytváření marketingových plánů u firem poskytujících služby nestačí. Proto se k těmto 4P postupem času přidala další 3P, a to people (lidé), usnadňující vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, process (proces), usnadňující řízení poskytování služeb zákazníkům, physical environment (materiální prostředí), které napomáhá ke zhmotnění služby.

Těchto P může být více v závislosti na předmětu podnikání. Pro účely mé diplomové práce budeme potřebovat ještě jedno P, a to packaging and programming (tvorba nabídky služeb a programů) sloužící k "balíčkování" různých druhů služeb, jak ve svém díle uvádí Singh (2008, s. 245). Tím uzavřeme náš marketingový mix služeb do finální podoby 8P.



Obrázek 1 - Marketingový mix služeb - 8P

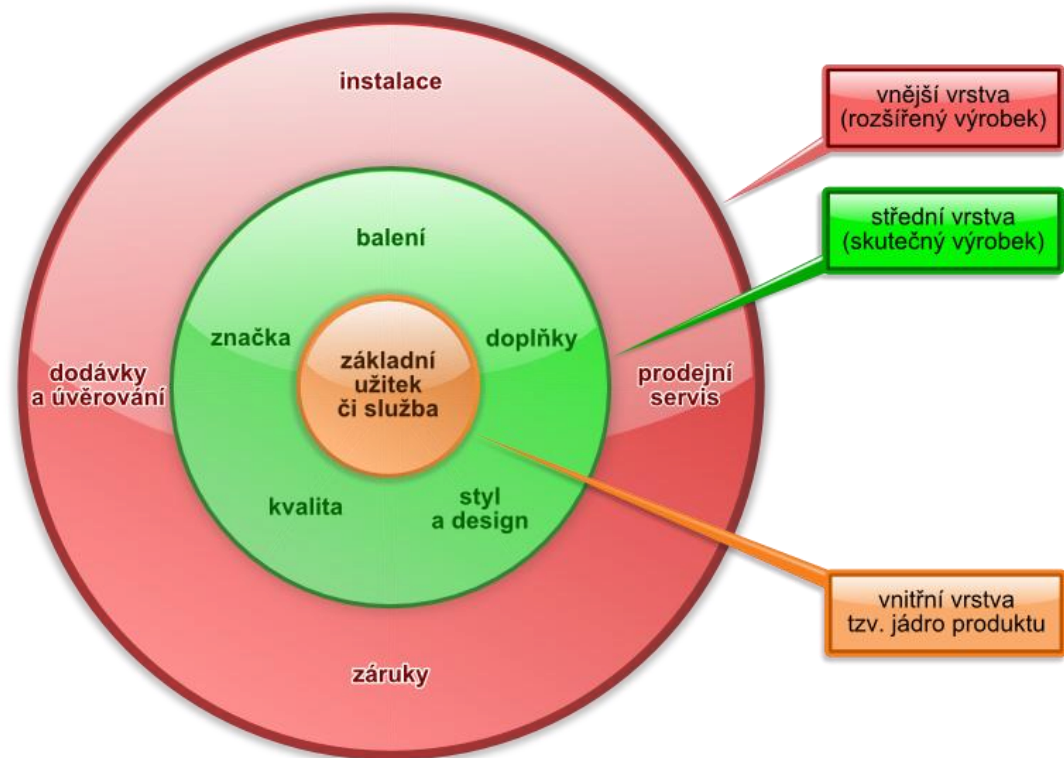
*Zdroj: Macrison, © 2014 + vlastní tvorba*

Nyní se podíváme na jednotlivá "P" blíže.

### 2.1.1 Product (produkt)

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 93 -96) uvádí, že produkt je základní složkou marketingového mixu. Produkt se z marketingového hlediska chápe jako cokoliv, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby anebo splnění určitého přání. Nemusí to být nutně jen fyzické předměty, ale právě i služby.

Výrobce či prodejce spotřebiteli na trhu nenabízí jen užitek, který určitý produkt poskytuje (tj. jeho jádro), ale i jeho další vlastnosti (atributy), hovoří se proto o různých úrovních produktu. Za tři základní se považují jádro produktu (tedy již výše zmíněný užitek), skutečný produkt (tj. produkt a jeho vlastnosti jako kvalita, životnost, spolehlivost, ale i balení, doplňky atd.) a rozšířený produkt (pod kterým si můžeme představit různé doplňkové služby jako je záruka, úvěr, platební podmínky apod.).



Obrázek 2 - Tři úrovně produktu.

*Zdroj: Vítězslav Hálek, © 2015*

### 2.1.2 Place (distribuce)

Dle Bloudka (2013, s. 148 - 149) je smyslem této části marketingového mixu dosáhnout toho, aby nabídka doputovala ke zvoleným zákazníkům takovou cestou, která jim bude nejlépe vyhovovat. Takových způsobů dodání je více a je na nás, jakou formu zvolíme. Můžeme dodávat přímo konečným zákazníkům, tedy způsobem organizace - zákazník, nebo můžeme využít distributorů, schéma by pak vypadalo takto: organizace - distributor - zákazník. I zde záleží na zvolené marketingové strategii a povaze výrobku či služby.

### 2.1.3 Price (cena)

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 101 -105) o ceně píše to, že je obvykle vyjádřena sumou peněz, množstvím výrobků nebo objemem služeb, které kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo za poskytnutí nějaké služby. Z hlediska kupujícího vyjadřuje cena hodnotu určité komodity, tj. poměr mezi její vnímanou kvalitou a množstvím peněz. Je také jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro

firmu zdroj příjmů (všechny ostatní P tvoří naopak náklady). Stanovování ceny je tedy velmi citlivým rozhodováním se značným dopadem na celkové hospodaření podniku.

Způsobů jak stanovit cenu, je více:

- Cena založená na nákladech
- Stanovení ceny na základě poptávky
- Stanovení ceny na základě cen konkurence
- Stanovení ceny z marketingových cílů firmy
- Stanovení ceny na základě vnímané hodnoty

Při stanovování ceny by se tedy mělo vycházet z celkové marketingové strategie podniku.

#### 2.1.4 Promotion (komunikace)

Jak nás zákazník uslyší? Bloudek (2013, s. 152 - 160) uvádí, že mnoho lidí vnímá marketing pouze jako reklamu. Je pravdou, že reklama je často nejviditelnější částí marketingových aktivit, avšak marketingová komunikace obsahuje mnohem více nástrojů. O marketingové komunikaci se někdy hovoří jako o komunikačním mixu, což znamená že se vždy bere jako propojená soustava. Tradiční marketingový mix se dělí na 5 hlavních oblastí, a to na reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations (vztahy s okolím) a osobní prodej, kterými se blíže budeme zabývat v následující kapitole.



Obrázek 3 - Klasické rozdělení komunikačního mixu

Zdroj: Imgid, © 2015

Existují ale i další formy komunikace, které jsou v dnešní multimediální moderní době hojně využívány. Za zmínku stojí například tzv. Guerilla marketing, což je jakási "partyzánská propagace" a spočívá v tom, že jde o neobvyklé umístění loga naší firmy (např. na telefonní budky, nasprejované logo na chodníku apod.). Další formou může být třeba tzv. WOM - word of mouth - neboli česky řečeno "šuška". Zde se jedná o to, že vypustíme do světa naši myšlenku a lidé si ji mezi sebou říkají a tak se šíří dál a dál. Podobným způsobem funguje i tzv. virový marketing. Ten k šíření zpráv využívá e-mailu, sociálních sítí či blogů a jeho výhodou jsou především nízké náklady.

### **2.1.5 People (lidé)**

Jak uvádí Vašítková (2014, s. 23), při poskytování služeb dochází ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby - zaměstnanci. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

### **2.1.6 Processes (procesy)**

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Např. lidé čekající ve frontách na úřadech, u lékaře, v restauracích. Toto čekání napovídá, že procesy v daném podniku nejsou dobře zvládnuty a zákazník odchází nespokojen. Proto je nutné provádět analýzy procesů poskytování služby, vyvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

### **2.1.7 Physical Environment (materiální prostředí)**

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže posoudit dostatečně službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem vlastností služby. Může mít mnoho forem - od vzhledu budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, přes různé brožury a propagační materiály až po oblečení zaměstnanců (mnohdy typické pro síť organizací poskytujících služby).

### **2.1.8 Packaging and programming (tvorba nabídky služeb a programů)**

Singh (2008, s. 245) říká, že tvorba nabídky služeb a programů znamená spojování více typů služeb do jednoho balíčku. Tohoto se hodně využívá v marketingu cestovního ruchu, kdy si zákazník zaplatí jednu cenu, za kterou dostane balíček služeb (ubytování, cestovné, pojištění apod.) a nemusí se tak už o víc starat. Toto balíčkování se dá samozřejmě kromě cestovního ruchu aplikovat i do ostatních oborů. Pojem programming se úzce váže k pojmu packaging a v podstatě znamená to samé (např. u již zmiňovaného cestovního ruchu to znamená, že prodejce v balíčku nabízí i program, jak naložit s volným časem na dovolené, a proto nabízí prohlídky tamních atrakcí apod.)

### 3 KOMUNIKAČNÍ MIX

Jak jsme již nakousli v předchozí kapitole, budeme se nyní zabývat komunikačním mixem. McDonald a Wilson (2012, s. 273) popisují způsoby, jak je možné komunikovat se zákazníky. Těchto způsobů má firma s přibývajícimi možnostmi a stále propracovanějšími technologiemi více a více, stále je ale můžeme dělit do dvou hlavních kategorií:

- Neosobní komunikace (reklama, podpora prodeje, PR, marketing v internetových vyhledávačích aj.)
- Osobní komunikace (prodejní schůzky, osobní e-maily, online diskusní fóra moderovaná firmou aj.)

Existují i další dělení, jako např. členění na vysílací média (tedy reklama v TV, rádio apod.) a interaktivní média (webové stránky, sociální sítě, call centra apod.). Společnost tedy má spoustu způsobů a komunikačních technik. Může všechny prostředky vyhrazené na tuto problematiku investovat do jedné z výše uvedených technik, nebo je může kombinovat a vytvořit tzv. komunikační mix.

Jednotlivé složky komunikačního mixu si blíže představíme v následujících podkapitolách.

#### 3.1 Reklama

Vysekalová a Mikeš (2010, s. 17) reklamu definují jako určitou formu komunikace s obchodním záměrem. Stručně řečeno jde o přesvědčování.

Kotler a Armstrong (2014, s. 454 - 457) dodávají, že reklamu firma využívá proto, aby zákazníky nejen přesvědčila ke koupi jejich produktu, ale může také informovat, nebo připomnět samotnou existenci firmy. Je to velice starý způsob, jak upozornit na něco, co chceme, aby se mezi lidmi vědělo. Už staří Římané malovali na zdi reklamy na gladiátorské zápasy.

Jak už je naznačeno výše, reklamu využívají hlavně komerční podniky pro zvýšení prodejnosti, mohou ji však využívat i nekomerční podniky k propagaci svých zájmů.

Mezi formy reklamy patří inzerce, reklama v rozhlase či TV, vnější reklama, reklama v kinech, reklama na internetu apod. Jak uvádí Scott (2013, s. 20-21), reklama na internetu úplně změnila pravidla. Na rozdíl od reklamy v novinách či časopisech, je internetová reklama více osobní a umí udeřit v pravý čas na správném místě. Firma je pomocí internetu schopná komunikovat přímo se zákazníkem, a to pomocí e-shopů, sociálních sítí apod.

Dle Blažkové (2005, s. 88 - 89) se reklama na internetu dělí na:

- reklamní prvky na webu
- placené odkazy (marketing založený na vyhledávačích)
- reklama vkládaná do emailů (email marketing)
- reklama v diskusních skupinách, konferencích

Současná doba je taková, že firmy do reklamy na internetu vkládají více a více peněžních prostředků, protože zjišťují, že klasické komunikační prostředky ztrácí v dnešní době na efektivitě.

Kromě těchto 4 základních internetových způsobů reklamy se v dnešní době přikládá velká váha sociálním sítím a u nás v České republice si dovolím tvrdit, že ze všech možných sociálních sítí (Twitter, LinkedIn, Google + apod.) s přehledem vede Facebook.

### **3.2 Osobní prodej**

Podle Jakubíkové (2008 s. 260 - 261) osobní prodej představuje osobní kontakt prodejce se zákazníkem. Cílem tohoto kontaktu je úspěšné ukončení prodejní transakce. Můžeme jej zařadit do skupiny přímé komunikace.

Může být uskutečňován již výše zmíněným přímým kontaktem prodejce se zákazníkem (někdy bývá tento způsob označován jako tzv. "kontakt z očí do očí"), přes telefon (jako tzv. telemarketing) nebo přes personalizovanou korespondenci.

Strategií osobního prodeje je být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka. Tímto způsobem se nejčastěji prodává zboží dlouhodobé osobní spotřeby a služeb.

Mezi výhody patří schopnost vypozerovat okamžitou reakci zákazníka na nabízené zboží a podle potřeby měnit prodejní přístup díky čemu potom prodejce může navázat dlouhodobý vztah se zákazníkem. Nevýhodou je nákladnost tohoto způsobu komunikace, kdy firma vyplácí velké provize prodejcům, má vysoké cestovní náklady, náklady na telefon apod.

Blažková (2007, s. 131) dodává, že osobní prodej je jedinou složkou klasického komunikačního mixu, která se nedá provozovat přes internet, protože by se vytratil přímý kontakt se zákazníkem a nešlo by o osobní prodej, ale o jeden z ostatních čtyř způsobů.



### 3.3 Podpora prodeje

Kotler a kol. (2007, s. 880) definují podporu prodeje jako krátkodobé pobídky, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit nákup či prodej výrobku či služby. Zatímco reklama nabízí důvody, proč si výrobek nebo službu koupit, podpora prodeje nabízí důvody, proč si je koupit právě teď. Snaží se motivovat zákazníka k okamžitému nákupu.

Podpora prodeje může být zaměřena na spotřebitele, koncové kupující, firemní zákazníky, velko - či maloobchodníky nebo firemní prodejce. Formy spotřebitelské podpory zahrnují slevy, kupony, bonusy, soutěže a další. Podpora obchodníka může být ve formě speciálních slev, bezplatného zboží, věrnostních bonusů, školení atd. Podpora organizací zahrnuje kongresy a veletrhy, soutěže prodejců apod. Podpora prodejců potom prémie, provize, bezplatné dárky a soutěže.

### 3.4 PR - Public relations

Svoboda (2009, s. 16-67) poukazuje na to, že existuje mnoho definic pro public relations. Nejprostší definicí bude překlad samotného termínu, který v češtině znamená vztahy s veřejností. Česká odborná veřejnost však přijala anglický termín PR jako adekvátní a v naprosté většině případů mu dává přednost před počeštěným výrazem a dalšími synonymy.

Odbornější definice PR říká, že se jedná o sociálně-komunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím firma působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat si pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry.

V podstatě jde o to, že si firma buduje určitou reputaci a samozřejmě se snaží, aby tato reputace byla pozitivní a co nejlepší. V současném komunikačním mixu podniků se objevuje pojem CSR = Corporate social responsibility, což znamená sociální zodpovědnost firem. CSR je koncepce podnikové odpovědnosti, která akceptuje myšlenku setrvalosti podniku a která konkrétními činy spojuje tři pilíře firemního života - pilíř ekonomický, ekologický a společenský. To jak se firma chová je lidmi samozřejmě vnímáno a podniky se snaží mít mezi lidmi dobrou pověst, proto využívají různých tiskových konferencí, článků v novinách nebo časopisech, sponzorují různé události, přispívají na charity a podobné akce neziskových organizací apod.

Scott (2013, s. 35) dodává, že s nástupem internetu by firmy měly upustit od tradičních médií a měly by se zaměřovat právě na online PR. Místo utrácení hromady peněz za pře-

svědčování reportérů o prezentaci naší firmy v dobrém světle, za zajištění si dobrých článků v novinách a časopisech, za pozitivní příspěvky v TV, by se firma měla zaměřit na internetové blogy, online zpravodajské stránky, mikropublikace, na různé analytiku a konzultanty, kteří hledají téma k psaní, které my jsme schopni poskytnout. Výhodou je, že již nemusíme čekat až o nás někdo napíše nebo o nás někdo něco natočí, se sociálními sítěmi komunikujeme přímo s cílovou skupinou.

### 3.5 Direct Marketing - Přímý marketing

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 94-104) říkají o přímém marketingu, že představuje přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Výhodu skýtá v tom, že odezva reklamního sdělení je snadno měřitelná. Přímý marketing tak představuje určitou syntézu nástrojů marketingu (reklamy, podpory prodeje a výzkumu trhu) v jeden proces.

Nástroje přímého marketingu jsou:

- direct mail (přímá zásilka, letáky, katalogy, brožury apod.)
- telemarketing (nabízení zboží a služeb pomocí telefonu)
- reklama s přímou odezvou (např. teleshopping - po odvysílání reklamy zákazník ihned volá ke koupi zboží nebo služby)
- online marketing (webové stránky, vyžádaný emailing, newslettery, virální marketing)

### 3.6 Reklama na Facebooku

Zvláštní podkapitolu komunikačního mixu věnujeme sociální síti s názvem Facebook, což je v podstatě stránka, na které vedete svůj virtuální život, nutno podotknout, že zdarma. 99% lidí, kteří mají přístup k internetu a kteří mají běžné znalosti ovládnutí PC má právě zde založený účet a tráví zde každý den nemálo času. Firmy toto samozřejmě vnímají a drtivá většina z nich má vlastní facebookový profil.

Facebook hraje v dnešní době nejen v marketingu velkou roli, dá se zde totiž v poměru cena / kvalita celkem slušně propagovat námi požadovaná věc - ať už se jedná o výrobek, službu či nějakou společenskou událost.

Tento způsob komunikace by se dal zařadit (kromě osobního prodeje) do všech způsobů komunikačního mixu. Facebookový účet slouží jako PR, kdy přes něj firma sděluje novin-

ky, události, fotky a ostatní zajímavosti svým fanouškům a tento způsob je efektivní, protože oslovení uživatelé jsou žádoucí cílová skupina. Oni si totiž sami vybrali, že budou chtít odebrat informace o naší firmě tím, že dali tzv. "like" naší stránce na FB. Slouží také jako podpora prodeje, i prostá reklama, kdy si firma může zaplatit reklamu pomocí bannerů na facebookových stránkách, kterou budete vidat, ať už se na facebooku vydáte kamkoliv - na tzv. zeď vašeho přítele (tedy jeho profil na této sociální síti), na vaší zeď apod.

Facebook má v dnešní době velké slovo hlavně mezi mladými lidmi, proto se toto médium doporučuje firmám, které si volí právě tuto cílovou skupinu.

## 4 STRATEGICKÉ ANALÝZY

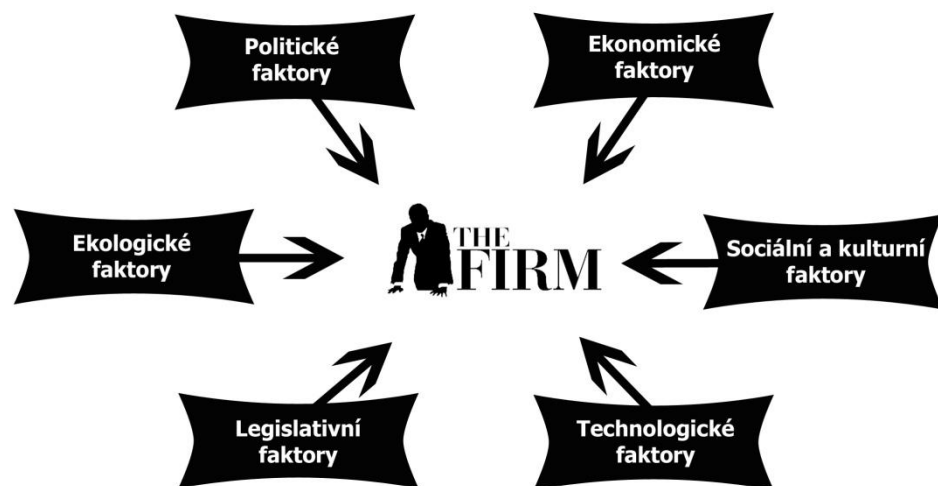
Jakubíková (2013, s. 74-75) ve svém díle říká, že současný svět je světem permanentních změn. Mění se prostředí (globalizace, internacionalizace apod.), mění se zákazník (je náročnější, má více volného času, má více informací, vyžaduje mnohem větší kvalitu za stejnou cenu, je méně loajální ke značce apod.), mění se firmy (jejich technologie, organizační struktury pod.). To vše vyžaduje změnu myšlení manažerů a nutně i změnu marketingu. Marketingoví manažeři už nemohou soustředit své úsilí na řešení každodenních operativních problémů, ale musí se soustředit na strategické plánování. Kdo tak nečiní, tomu ujíždí vlak, který nabírá stále větší rychlost, takže dohonit jej po čase je prakticky nemožné.

Ten kdo nechce, aby mu již zmíněný vlak ujel, musí znát dokonale okolí firmy, a to jak interní, tak externí a k tomu má několik nástrojů, díky kterým toto okolí dokáže zanalyzovat a vyvodit tak důsledky pro další firemní postup.

### 4.1 PESTLE Analýza

Než se začneme zabývat zákazníky a konkurenty, je třeba ujasnit si prostředí, ve kterém firma funguje a k tomu je nejideálnější tzv. PESTLE analýza. Srpová a kol. (2011, s. 131) uvádí, že tato analýza se zaměřuje na jednotlivé vlivy makroprostředí firmy a jejich hodnocení. Analýza se jmenuje PESTLE podle počátečních písmen jednotlivých definovaných vlivů. Ve spoustě odborných publikací se setkáváme také se zkráceným pojmem PEST. Za klíčové součásti makroprostředí totiž považujeme faktory politické (P), ekonomické (E), sociální a kulturní (S) a technologické (T).

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 45) dodávají, že existují další dva neméně důležité faktory, které původní PEST analýza nedefinovala. Jedná se o faktory legislativní (L) a v dnešní době tolik diskutované faktory ekologické (E) —————> PESTLE.



Obrázek 4 - PESTLE - faktory působící na firmu

*zdroj: vlastní tvorba*

#### 4.1.1 Politické faktory

Dle Šmídy (2007, s. 53) existují v zásadě dva důležité politické faktory. Tím prvním je hospodářská politika státu a tím druhým je riziko změny politických preferencí. Hospodářská politika vlády ovlivňuje tak zásadní věci, jako je například výše zdanění. Vláda pomocí svých nástrojů tlumí či stimuluje hospodářství země a předpokládáme-li hospodářskou stabilitu, pak má uplatňovaná hospodářská politika dlouhou platnost (několik let). Riziko změny politických preferencí se váže ke stabilitě vlády a politického systému vůbec. To může mít na podnik velký vliv v podobě financování, výše daní apod. a v extrémním případě, jako tomu už v české historii bylo, může dojít až ke znárodnění majetku.

#### 4.1.2 Ekonomické faktory

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 26-32) říkají, že ekonomické trendy a tendence přicházející z vnějšího prostředí ovlivňují kupní sílu a spotřební výdaje obyvatelstva a určují také podnikatelské možnosti. Koupěschopná poptávka a kupní síla jsou hlavními ukazateli vývoje na trhu.

Situace je v současné době taková, že se dlouhodobě zvyšuje daňová zátěž, roste nezaměstnanost a to má za následek klesání koupěschopné poptávky. Současně se ale zvyšují minimální i průměrné mzdy, sociálně slabým stát vyplácí dávky sociální podpory apod.

Důležitým faktorem je také měnový kurz, protože v dnešní době světa "bez hranic" je poměrně jednoduché obchodovat se zahraničními partnery v cizích měnách.

### 4.1.3 Sociální a kulturní faktory

Vlivy sociálního a kulturního prostředí výrazně formují celkový charakter spotřebního a nákupního chování (především pak podobu poptávky, motivaci ke spotřebě, postoje k výrobkům, k reklamě, k firmě apod.). Patří sem i demografické vlivy, tedy vlivy samotných lidí, kteří svým chováním vytváří tržní segmenty.

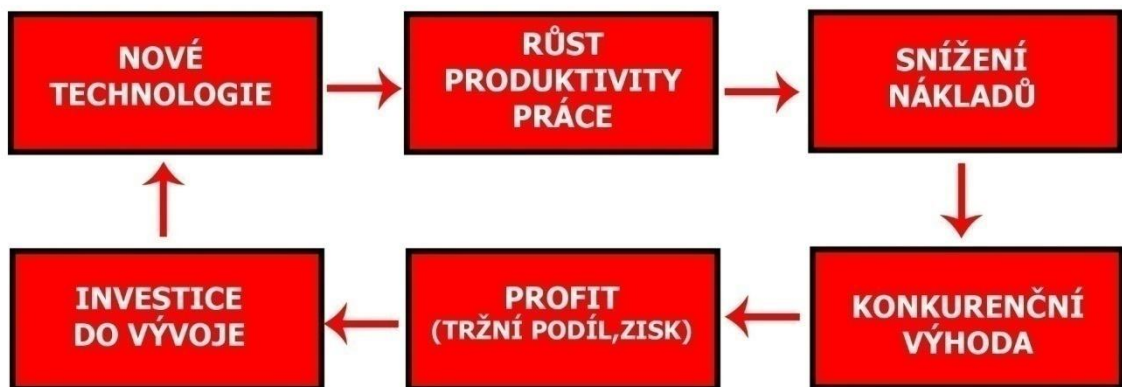
Poptávka každého jedince závisí na významu a postavení jeho rodiny v životě (mnohdy má však větší význam rodinný rozpočet). Každý národ má určité národní tradice a postupující globalizace přináší nové produkty, které vytlačí ty tradiční (např. Coca-Cola x Kofola).

V současnosti se díky sociálním médiím a komunitám rychleji šíří informace, kdo a co je "in". Nové vzory a trendy potom formují poptávku milionů lidí. Lidé jsou také vzdělanější, ženy emancipovanější, klade se důraz na zdravý způsob života. To vše má vliv na poptávku.

### 4.1.4 Technologické faktory

Kozel a kol. (2006, s. 20-24) hovoří o období minulého století jako o době přínosu největšího množství změn právě v oblasti inovací do nových technologií. Změny v této oblasti jsou dnes mimořádně rychlé. Objevuje se nový trend - zkracování cyklu životnosti výrobku na trhu (doba od uvedení výrobku na trh po jeho stažení z prodeje).

Nové technologie stále více formují životy lidí a ovlivňují způsob přeměny zdrojů na výrobky. Kromě velkých objevů a vynálezů sem patří drobné každodenní inovace a zlepšení, které přinášejí nové příležitosti pro výrobu a služby a pomáhají uspokojovat nové, často i zatím neuvědomované potřeby. Díky novým technologiím se zvyšuje konkurenceschopnost, což vede k dosažení většího podílu na trhu, z čehož plynou zisky, které firmy opět investují do technologií a takto stále dokola, aby byly neustále náročnější požadavky zákazníka splněny.



Obrázek 5 - Prospěšnost zavádění inovací ve firmě

zdroj: Kozel et al., 2006, s. 21

#### 4.1.5 Legislativní faktory

Pod pojmem legislativní faktory si můžeme představit soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací apod. Jsou v nich definovány určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Stát těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy spotřebitele i výrobce.

Ne vždy se jedná o zásahy státu do podnikání. V určitých oblastech vykonávají tuto činnost kromě složek místní samosprávy také různá zájmová sdružení a svazy, které jsou nositeli zásadních požadavků společnosti.

Dle oblastí činnosti firmy existují i další normy, jako např. vývozní, dovozní nebo celní nařízení, ekologické normy apod. Se vstupem ČR do EU musí být naše normy přizpůsobeny evropskému zákonodárství, což přináší mnoho nových příležitostí i hrozeb na náš trh.

#### 4.1.6 Ekologické faktory

Ekologie je faktorem, který musí firma stále více respektovat. Rozvoj průmyslu a zvýšená industrializace mají za následek poškozování životního prostředí. Díky mnohem vyspělejšímu komunikačním prostředkům se v posledních desítkách let o problematice ekologie dozvídá stále více lidí a při aktivním přístupu jednotlivých vlád lze zamezit nejhorším důsledkům tohoto poškozování.

Na jedné straně ekologie vytváří řadu bariér - aby firma vyráběla ekologicky či prodávala ekologické produkty, a to pro ni představuje často určitou ekonomickou zátěž, na druhé straně však ekologicky chovající se firma získá dobrou pověst, což je, jak už jsme si řekli v podkapitole Public Relations, v dnešní době velmi sledovaný jev. Přínosem nemusí být jen

kladná reputace, životní prostředí vytváří také potenciál pro podnikání, které vyhovuje dnešnímu životnímu stylu zdravého života.

Jakmile známe okolí firmy, legislativní pravidla i zavedené zvyky tamního obyvatelstva můžeme se blíže zaměřit na zákazníky a konkurenci.

## 4.2 Analýza zákazníka

Blažková (2007, s. 67-68) hodnotí analýzu zákazníků jako velmi důležitou, protože firma musí nabízet výrobky a služby dodávající přidanou hodnotu požadovanou jejími zákazníky. Je nutné rozumět tomu, kdo naši zákazníci jsou a co chtějí. Při efektivním porozumění potřeb našich zákazníků nám také pomůže získat výhodu nad našimi konkurenty. Proto se musí této analýze věnovat náležitá pozornost.

Pod pojmem zákazník si nemusíme představit pouze konečného spotřebitele výrobků či uživatele služeb, ale může to být také náš obchodní partner, přes kterého se náš výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 40) rozdělují zákazníka na pět skupin:

- Spotřebitelé (osoby, domácnosti)
- Výrobci (firmy)
- Obchodníci (jednotlivci, organizace)
- Stát (státní instituce, orgány, neziskové organizace)
- Zahraniční zákazníci (kdokoliv z výše uvedených, kdo má bydliště, sídlo nebo místo podnikání v cizině)

Při analýze je potřeba věnovat se všem zainteresovaným skupinám zákazníků.

Blažková (2007, s. 67-68) dále dodává, že marketing se tedy zabývá dílčími analýzami zákazníků, a to konkrétně analýzou obchodních partnerů a analýzou konečných spotřebitelů. Zde se hledají odpovědi na otázky typu:

- Jaké má zákazník potřeby?
- Jaké výrobky nakupuje?
- Kde výrobek nakupuje? apod.

Znát dobře zákazníka je důležitý aspekt pro zdravý chod firmy. Zdaleka to ale není dostatek informací pro efektivní hospodaření. Neméně důležité je totiž dobře znát svou konkurenci.



### 4.3 Analýza konkurence

Karlíček a kol. (2013, s. 47) přikládají právě konkurenci velmi důležitou váhu v oblasti mikroprostředí podniku. Na trhu je v dnešní době stále obtížnější odlišit vlastní produkt od produktů konkurenčních, což se projevuje nízkou loajalitou zákazníků. Pokud zákazníci vnímají konkurenční produkty jako totožné, nemají důvod preferovat ani jednu značku. Rozhodujícím kritériem se potom stává cena, a to není z hlediska firem ideální situace. Aby se tak firmy mohly odlišit od svých konkurentů, musejí je velmi dobře znát a chápat jejich silné a slabé stránky.

Analýza konkurence začíná její identifikací. Při určování toho, kdo je a kdo není konkurentem, firmy ovšem velmi často chybují. Definují totiž svou konkurenci často relativně úzce. (např. Kofola nemá konkurenci pouze ve značkách Coca-Cola a Pepsi-Cola, ale i u všech ostatních nealkoholických nápojů, a to dokonce i u neslazených, tzn. např. i kohoutková voda).

Kotler a kol. (2007, s. 568 - 599) dodávají, že dalšími kroky analýzy konkurence jsou zjištění cílů konkurentů, identifikace strategií konkurence, zhodnocení jejich silných a slabých stránek, odhad typických reakcí konkurence a volba konkurence, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout. Tento proces je vyobrazen na následujícím diagramu.



Obrázek 6 - Postup při analýze konkurence

*zdroj: Kotler et al., 2007, s. 569*

Po té co máme identifikované a zhodnocené hlavní konkurenty, volíme si strategii, která nám umožní co nejlepší umístění našeho produktu proti nabídce jiných firem. Musíme se rozhodnout jakého cílu chceme dosáhnout a na základě toho zvolit konkrétní metodu.

Metody jak přistupovat k boji proti konkurentům závisí také na velikosti tržního podílu firmy. V zásadě existují čtyři takovéto typy, podle kterých se firmy chovají. Jsou to tržní lídr, vyzyvatel, následovatel a mikrosegmentář.

Tržní lídr je společnost, která má v odvětví největší podíl a obvykle vede ostatní firmy v otázkách změny ceny, zavádění nových produktů, distribuční sítě a výdaje na reklamu. Tento tržní lídr se potom bude snažit o získání věrnosti svých zákazníků, přilákání nových zákazníků, rozšíření celkového trhu, ještě většího zvětšení svého podílu na trhu, zlepšení své produktivity, obranu své dominantní pozice.

Vyzyvatel je druhá největší firma v odvětví, která se snaží zvýšit svůj tržní podíl. Bude se proto snažit útočit na tržního lídra a ukradnout mu největší podíl.

Následovatel je taktéž druhá největší firma v odvětví, která si ovšem chce udržet stávající podíl, aniž by musela narušit svůj "status quo". Nebude se pouštět do žádných útoků, je spokojena s tím, kde se právě nachází a podle toho se také bude chovat. Tzn. že bude slepě kopírovat styl produkce od lídra, bude jej dokonce imitovat (s tím, že si zachová určitou diferenciaci v různých faktorech jako je balení, cena, reklama apod.) nebo se stane tzv. adaptérem, což znamená že bude stavět na produktech lídra, ale zároveň se je bude snažit vylepšit dle svého obrazu, nebo je bude nabízet na jiném trhu apod.

Mikrosegmentář, neboli výklenkář, je firma, která obsluhuje malé segmenty, jež ostatní firmy přehlížejí či ignorují. Bude proto hledat mezery na trhu. Chytrým využitím těchto mezer může dosáhnout velmi vysokých zisků.

V momentě kdy známe své postavení na trhu a víme, kam bychom chtěli směřovat, přichází na řadu výběr vhodné konkurenční strategie, které definoval profesor Michael Porter.

#### **4.4 Porterovy generické konkurenční strategie**

Blažková (2007, s. 136) říká, že strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny profesorem Michaelem Porterem, proto také nesou název podle něj. Profilování na trhu je možné pomocí výhody výkonové a nákladové. Je možné usilovat o vedoucí pozici v nákladech, resp. v ceně, nebo uplatnit strategii diferenciaci, odlišení. Třetí možností je zajištění úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty.

Srpová (2011, s. 179) dodává že, tyto strategie vycházejí z názoru, že postavení firmy neurčuje množství silných a slabých stránek, ale jejich využití ve vztahu ke konkurenci a že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie.

Porterovy strategie jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obrázek 7 - Konkurenční strategie podle Portera

*zdroj: Srpová, 2011, s. 179*

#### 4.4.1 Strategie nízkých nákladů

Dle Blažkové (2007, s. 136-137) je účelem mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout výrobky za nejnižší cenu či nižší než konkurence a získat tak větší podíl na trhu. Taková pozice představuje pro ostatní firmy o oboru silnou bariéru vstupu a brání firmu před substitučními výrobky. Tato strategie se vyplatí firmám nabízejících masové výrobky, u nichž není možná diference a které jsou akceptovány většinou spotřebitelů.

#### 4.4.2 Strategie diference

Srpová a kol. (2011, s. 180) říká, že při diferenciací strategii je snahou firmy odlišit se od konkurence dokonalejším produktem (novým výrobkem, novou technologií, odlišnou službou, kvalitnějším servisem apod.). Tato strategie je nákladná (vyžaduje investice do vědecko-technického rozvoje a do marketingu). Obvykle chrání proti konkurentům (je totiž postavena na věrnosti zákazníka) a vytváří vstupní bariéru. Úspěšnost této strategie je závislá na schopnosti přesvědčit zákazníky o výjimečnosti produktu. Pokud si firma dokáže dlouhodobě udržet diferenciaci, dosahuje vyšších zisků, než je průměr v oboru. Tato strategie se uplatňuje např. v kosmetice nebo ve službách.

### 4.4.3 Specializační strategie

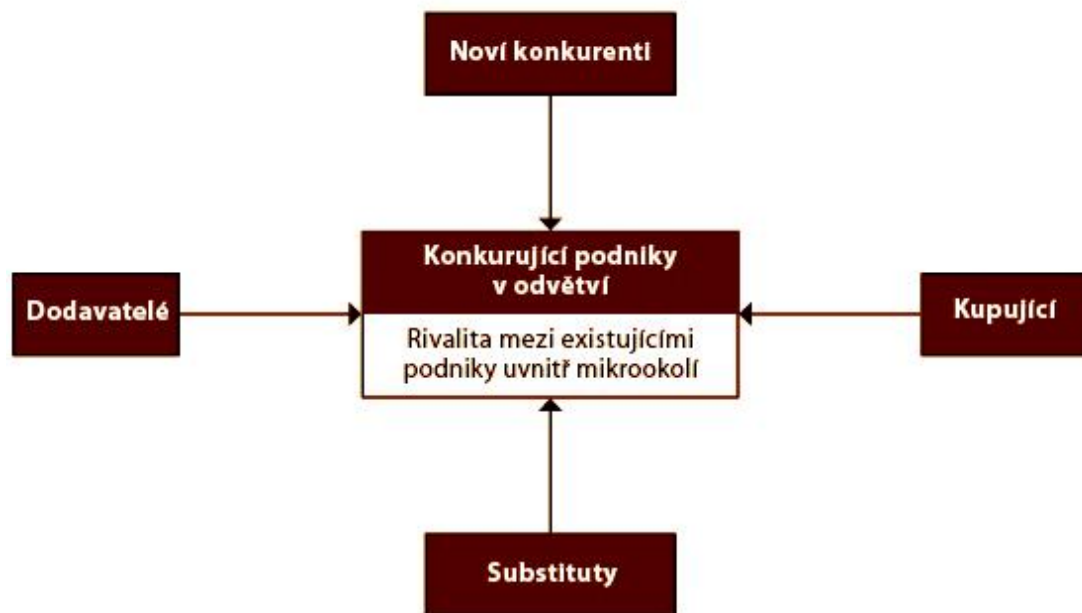
Ke specializační strategii uvádí Blažková (2007, s. 137), že podstatou této strategie je to, že se firma zaměří spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho aby usilovala o celý trh. Zaměří se tam, kde je skulina na trhu, atraktivní segment neboli tzv. "niché" segment (= tržní nika, skulina). Pozornost pak soustředí na nízké náklady nebo diferenciaci. Snaží se dobře rozpoznat potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo jiné oblasti zájmů zákazníků.

Firmám, které využívají jednu z výše uvedených strategií, se zřejmě bude dařit. Ty, kterým se daná strategie bude dařit nejvíce, logicky vytvoří největší zisk. Firmy jež nemají jasně definovanou strategii a zůstávají "na půli cesty", na tom budou hůře. Ty co se snaží uspět ve všech strategiích, nakonec nejsou dobré ani v jedné.

Profesor Michael Porter ve své kariéře neotálel a v oblasti marketingu přispěl několika užitečnými metodami. Pro naše účely se nám hned hodí jedna z jeho dalších metod, a to Porterův model pěti konkurenčních sil.

## 4.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurence na nás útočí ze všech směrů. Toho si všiml i profesor Porter a sestavil proto model, který nazýváme Porterův model konkurenčních sil. Následující obrázek ukazuje, o které konkurenční síly jde.



Obrázek 8 - Porterův model pěti konkurenčních sil

zdroj: *Business Info* © 2007

V následujících podkapitolách si jednotlivé skupiny blíže představíme.

#### 4.5.1 Stávající konkurenti

Nývtová a Marinič (2010, s. 195) říkají, že mezi stávajícími konkurenty dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy, a v současné době ve většině odvětví zejména v rovině technologických inovací.

#### 4.5.2 Hrozba síly nových konkurentů

Nově vstupující podniky přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu (např. diferenciací produktu, kapitálová náročnost apod.) v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat.

#### 4.5.3 Hrozba substitutů

Zájem zákazníků o nabízené výrobky nebo služby může klesat nebo dokonce i zmizet, jsou-li na trhu snadno dostupné náhradní produkty - substituty - a zákazník může bez velkých problémů změnit dodavatele. Dostupnost substitutů limituje cenu, za kterou lze ještě

výrobky nebo služby nabízet, protože zákazník může na každý pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě.

#### **4.5.4 Vliv dodavatelů**

Dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 38) je vyjednávací síla dodavatelů vysoká v případě, že právě dodavatelé jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují-li substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.

#### **4.5.5 Vliv odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů - neboli zákazníků - je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a zároveň pro nás je významnou položkou celkových tržeb.

Významným faktorem pro všechny uvedené vlivy je síla internetu. Internet totiž může jak pomáhat, tak škodit. Co se konkurence týče, díky internetu si může jak firma tak zákazník najít daleko podrobnější informace, než tomu bylo v "offline" době. Stejně je to i u odběratelů a dodavatelů, existují weby se srovnávací cen, kde zákazník jen zadá požadovaný produkt a během sekundy se mu zobrazí desítky možností. To může být jak výhodou při výběru dodavatelů, tak také nevýhodou u našich odběratelů, kteří mají podrobné informace o produktech z trhu, na kterém působíme a existuje proto větší riziko, že zvolí konkurenční produkt nebo jej substituují za produkt jiný.

### **4.6 Benchmarking**

Další užitečnou a důležitou analýzou konkurence je benchmarking. Jakubíková (2013, s. 153) vysvětluje překlad tohoto slova jako stálý bod potřebný jako základ pro měření. V přeneseném slova smyslu jej lze vyložit jako standard, normu, podle níž je možné hodnotit výkonnost podniku jako celku nebo jeho jednotlivých činností včetně činností marketingových.

Je to dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby, určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Nemusí se omezovat pouze na bezprostřední konkurenci nebo na rámec daného odvětví či tržního segmentu, ale představuje výběr a porovnávání vhodných myšlenek, metod či pří-

stupů, které jsou pro podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality.

Když si výše zmíněné teorie shrneme, znamená benchmarking v podstatě proces porovnávání našich hodnot s hodnotami subjektu, který tyto hodnoty vytváří efektivněji než my. Nemusí jít pouze o srovnání s konkurentem, můžeme srovnávat s firmou, která vůbec nepůsobí v našem odvětví nebo ke srovnávání může docházet mezi jednotlivými divizemi jednoho podniku apod.

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 13-27) definují benchmarking jednoduše jako ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat, jako laťku kterou si nastavíme, abychom se jí snažili překonat a rozdělují jej na tři základní typy:

- benchmarking výkonový (poměrování různých výkonových parametrů)
- benchmarking funkcionální (poměrování funkcí určitých organizací)
- benchmarking procesní (poměrování konkrétního procesu mezi organizacemi)

Synek, Kopkáně a Kubálková (2009, s. 203) a Svozilová (2011, s. 155) dále k těmto třem typům benchmarkingu přidává ještě další dva typy:

- benchmarking konkurenční (zaměření na informace o přímých konkurentech, používají se různé techniky, např. reverse engineering, při kterém rozebíráme výrobek konkurence apod.)
- benchmarking produktový (porovnávání vlastností výrobků nebo poskytovaných služeb)

V odborné literatuře najdeme několik možností rozdělení benchmarkingu, avšak výše uvedené rozdělení se dle Nenadála, Vykydala a Halfarové (2011, s. 13-27) shoduje ve většině z nich. Tyto typy se dále dají dělit na:

- interní benchmarking (porovnávání v rámci jedné organizace)
- externí benchmarking (porovnávání v rámci více organizací)

Chce-li podnik zvýšit svou konkurenceschopnost, musí jeho manažeři odložit pýchu stranou, uznat, že existuje někdo, kdo to umí a dělá lépe a poté jeho metody napodobovat.

Tabulka 1 - Příklad tabulky pro porovnávání výkonových parametrů - Benchmarking

zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 21

	Váha znaku	Náš produkt	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Nejlepší hodnota
Znak 1						
Znak 2						
Znak 3						
.....						
Znak N						
	100%					

Jakmile máme zanalyzováno vše, co jsme si doposud zmínili, přichází na řadu poslední úkol - SWOT analýza.

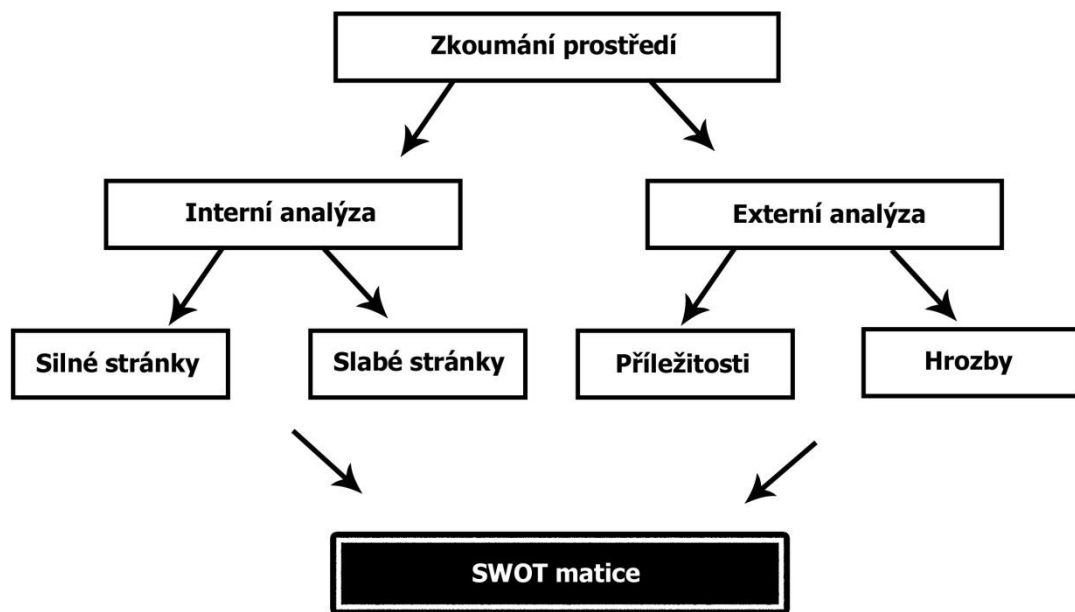
#### 4.7 SWOT Analýza

SWOT analýza je dalším ukazatelem posouzení úspěšnosti podnikání a konkurenceschopnosti. Horová a Taušl Procházková (2011, s. 69-71) tuto metodu strategického plánování popisují jako nástroj využívaný ke stanovení silných a slabých stránek (Strengths x Weaknesses) a příležitostí a hrozeb (Opportunities x Threats) určitého podniku nebo podnikatelského záměru. Svůj název podobně jako PESTLE analýza získala spojením počátečních písmen jejího obsahu.

S pomocí vymezení těchto oblastí je poté možné komplexně zhodnotit fungování podniku, odhalit jeho konkurenční výhodu, perspektivy v oblasti dosažení zisku a vývoje podniku, možné oblasti růstu, ale zároveň i stanovit problematické oblasti, na které se bude muset připravit. Skládá se z uvedených čtyř hlavních částí, kdy silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí podniku a příležitosti a hrozby vychází z vnějšího okolí podniku.

Abychom mohli správně sestavit SWOT analýzu, musíme nejprve identifikovat konkrétní silné a slabé stránky podniku (k tomu nám pomůže tzv. IFE matice) a příležitosti a hrozby (ty sestavíme pomocí tzv. EFE matice).





Obrázek 9 - Využití komplexní analýzy pro SWOT analýzu

zdroj: Blažková, 2007, s. 155

#### 4.7.1 EFE matice

Jakubíková (2013, s. 131-132) vysvětluje, že již samotný překlad této metody nám prozradí i její obsah. Zkratka EFE totiž znamená *external factors evaluation* a to česky znamená hodnocení externích faktorů. Smyslem této analýzy je tedy vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr firmy a jejich působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu.

Blažková (2007, s. 155) definuje příležitosti jako možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů a díky kterým zvýhodňují podnik vůči konkurenci.

Hrozby na druhou stranu představují nepříznivou situaci či změnu v podnikovém okolí, která znamená překážky pro činnost. Tyto hrozby se mohou projevit formou úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil nebo alespoň minimalizoval.

Tabulka 2 - Matice EFE

zdroj: Jakubíková, 2013, s. 131

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<b>Příležitosti</b>				
1				
2				
...				
<b>Hrozby</b>				
1				
2				
...				
<b>Součty</b>		<b>1,00</b>		<b>Σ</b>

#### 4.7.2 IFE matice

IFE matice je obdobou matice EFE, jak uvádí Jakubíková (2013, s. 131-132). Zásadní rozdíl je však v tom, že tato analýza sleduje hodnocení interních faktorů. Zkratka IFE totiž znamená *internal factors evaluation*. Tato analýza se provádí ve vztahu k danému strategickému záměru. Provádí se v oblasti marketingu a také v dalších funkčních oblastech firmy. Konstrukce matice je stejná jako u matice EFE s tím rozdílem, že se zde místo příležitostí a hrozeb hodnotí silné a slabé stránky.

Za silné stránky jsou dle Blažkové (2007, s. 155) považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky jsou potom přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Tabulka 3 - Matice IFE

zdroj: Jakubíková, 2013, s. 131

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<b>Silné stránky</b>				
1				
2				
...				

Slabé stránky				
1				
2				
...				
<b>Součty</b>		<b>1,00</b>		<b>Σ</b>

#### 4.7.3 Sestavení SWOT matice

Poté, co známe údaje z IFE a EFE matic, zaneseme je do matice SWOT, viz následující obrázek.

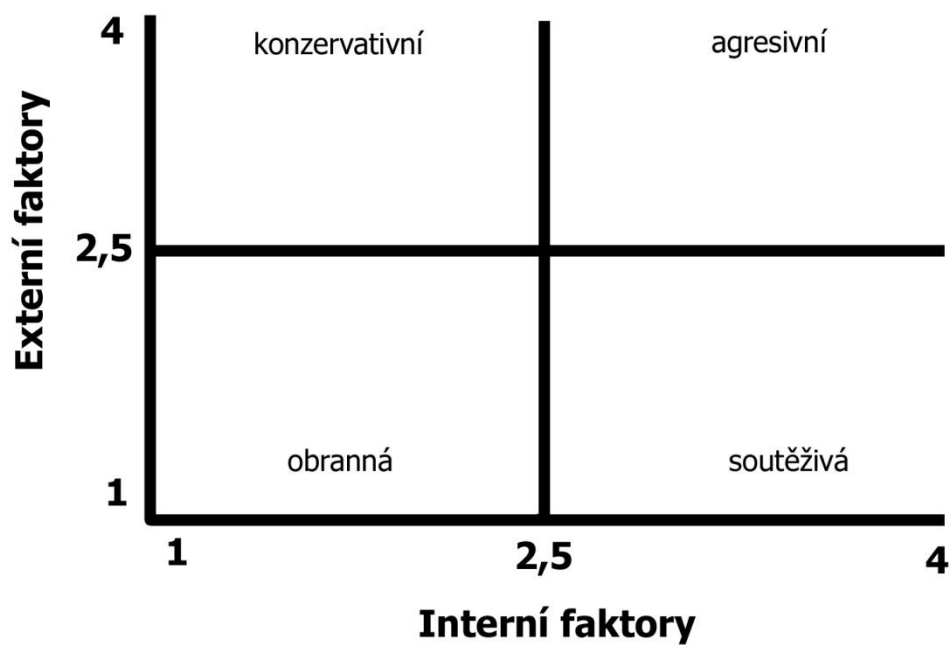
	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<b>Interní faktory</b>	..... ..... .....	..... ..... .....
<b>Externí faktory</b>	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
	..... ..... .....	..... ..... .....

Obrázek 10 - SWOT matice

*zdroj: Blažková, 2007, s. 156*

#### 4.7.4 Space matice

Tento typ matice vychází z výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, kdy výsledky těchto analýz určí, jaká strategie bude uplatňována. SPACE matice se dělí do 4 kvadrantů, zastupující čtyři strategie. Tyto strategie se člení na konzervativní, agresivní, obrannou a soutěživou. Konzervativní snižuje slabé stránky pomocí využití příležitostí. Agresivní využívá příležitostí pomocí silných stránek. Obranná strategie se zabývá prací se slabými stránkami tak, aby nedošlo k realizaci hrozeb. Soutěživá snižuje hrozby a jejich dosah pomocí silných stránek. (Rao, Rao a Sivaramakrishna, 2009, s. 254-255)



Obrázek 11 - Space matice

*zdroj: Médicos MBA, © 2012 + vlastní tvorba*

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části této diplomové práce jsem na základě literárních pramenů získal podrobné informace, které použiji v praktické části při jejich aplikaci na firmu Autodílna Veselý. Na základě provedených analýz stanovím nedostatky ve strategickém řízení podniku a pomocí získaných teoretických znalostí navrhnu několik plánů na odstranění těchto nedostatků.

Z teoretické části vyplývá, že konkurenční boj na trzích je stále náročnější, zákazníci jsou stále méně loajální a stále více informovaní. Podniky se snaží dělat vše pro to, aby se od své konkurence odlišili a tyto zákazníky získaly nebo si je udržely. K tomu mají k dispozici několik marketingových nástrojů. Po tom, co jsem definoval podnik a konkurenci jsem se zaměřil na marketingový mix služeb a jeho 8P, protože firma, které se věnuji v této diplomové práci, nabízí právě služby. Po té jsem blíže popsal komunikační mix, tedy způsoby, jakými může firma komunikovat se svými zákazníky, kde jsem zmínil i dnes velmi důležitou roli internetu. V další rozsáhlé části jsem se věnoval strategickým analýzám, které umožňují podniku lépe chápat své okolí a uživatele, které kolem sebe má. Na začátku strategické analýzy stojí PESTLE analýza, která popisuje vlivy působící na podnik. Po té, co podnik zná své okolí, musí se zaměřit na analýzu zákazníka a analýzu konkurence. Jakmile má tyto analýzy hotové, musí se rozhodnout, jakou strategii zvolí. Má možnost na výběr ze tří strategií, které popisuje profesor Michael Porter ve své metodě - Porterovy generické konkurenční strategie. K lepší analýze konkurence slouží další z Porterových ukazatelů, a to Porterův model pěti konkurenčních sil a aby analýza konkurence byla co nejpodrobnější doporučuje se ještě srovnávací metoda zvaná Benchmarking. Poslední část kapitoly strategické analýzy jsem věnoval SWOT analýze, tedy analýze, v níž pomocí IFE a EFE matic podnik definuje své silné a slabé stránky, resp. příležitosti a hrozby.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY AUTODÍLNA VESELÝ

Firma Autodílna Veselý je zapsána v živnostenském rejstříku od 1. 6. 1992. Jedná se o živnost řemeslnou, a to konkrétně opravy silničních vozidel a klempířství a oprava karoserií. Majitelem a zároveň jediným zaměstnancem firmy je Ing. Michal Veselý.

### Adresa sídla:

Široká 8/2, 750 02, Přerov - Přerov VI - Újezdec



Obrázek 12 - Adresa sídla firmy Autodílna Veselý

*zdroj: mapy.cz, © 2015*

### Identifikační číslo:

18070876 (Registr živnostenského podnikání, © 2015)

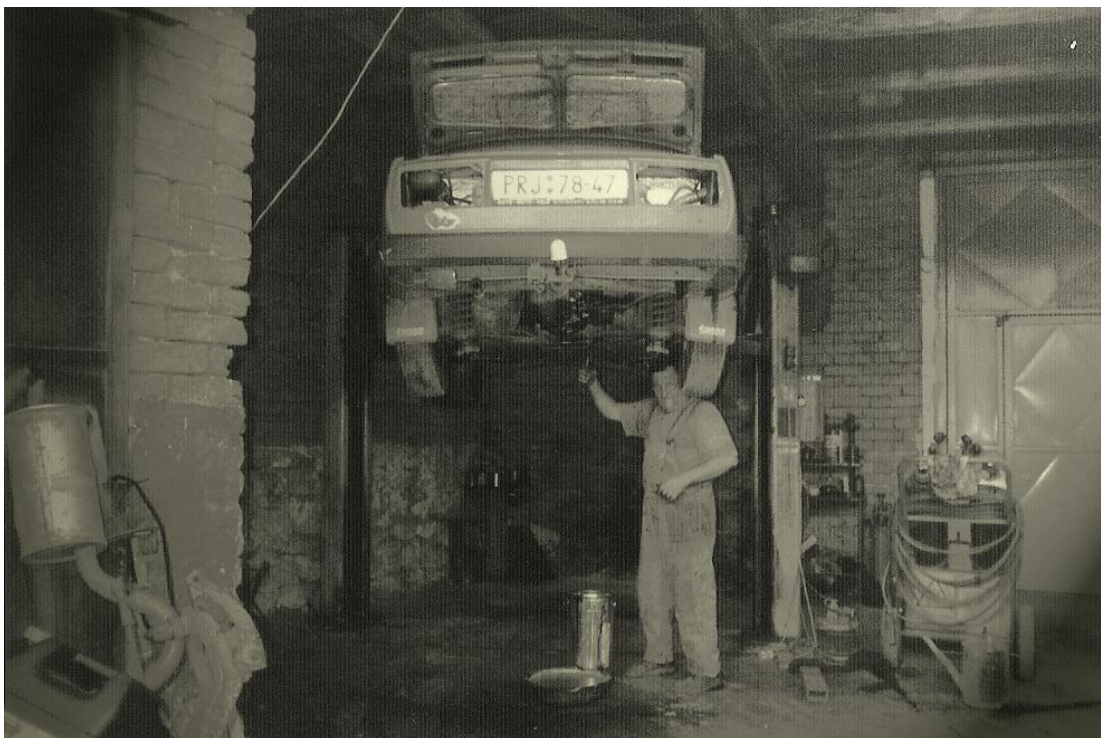
### 6.1 Historie

Jak už je zmíněno v úvodu, vznik firmy Autodílna Veselý se datuje na červen roku 1992. Abych byl přesný, firma vznikla už v létě roku 1991, kdy ještě neexistoval živnostenský rejstřík a podnikatelé pracovali na základě tzv. osvědčení o registraci. Začátek devadesátých let byl dobou velkých změn a poté, co byla definována živnostenská činnost, byla firma zapsána do živnostenského rejstříku.

U zrodu firmy stojí můj otec Ing. Michal Veselý se svým otcem Sávou Veselým. Firma je rozdělena v poměru 40/60 (to se týká nákladů i výnosů). Michal Veselý, ještě relativně

čerstvý absolvent oboru sdělovací a zabezpečovací technika v železniční dopravě v Žilině, pracuje až do podzimu roku 1993 v Přerovských chemických závodech (dnešní Precheza) a podnikání má jako vedlejší práci, kdežto jeho otec Sáva, který celý život pracoval v různých autoservisech, má podnikání jako hlavní zdroj příjmů. V již zmiňovaném roce 1993, konkrétně na podzim, Michal Veselý odchází z Prechezy, věnuje se naplno podnikání a poměr ve firmě se mění na 50/50. Situace se opět mění, a to v roce 1999, kdy Sáva Veselý oficiálně odchází do důchodu a Michal Veselý tak získává 100% podíl ve firmě. Sáva ve firmě zůstává až do roku 2003 - už však pouze jako zaměstnanec. Od začátku působení firmy až dodnes jsou to jediní dva zaměstnanci, kteří kdy ve firmě figurovali, a proto firmu označujeme a řadíme jako malý podnik, resp. mikropodnik.

Firma se od začátku svého působení nachází na stejné adrese - Široká 8/2, 750 02, Přerov VI - Újezdec. Přerov je město o velikosti cca 45 000 obyvatel a Újezdec je jeho místní částí, či spíše menší vesnicí, která ještě spadá pod Přerov.



Obrázek 13 - Výměna motorového oleje vozidla Škoda 125L (Sáva Veselý - 1993)

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*



## 6.2 Současnost

V současnosti je jediným pracovníkem ve firmě Michal Veselý a firma se snaží přizpůsobovat stále náročnějším požadavkům zákazníka. Veškeré současné dění firmy bude probíráno v následujících kapitolách.

Pro začátek je velmi důležité si říct, jak zhruba firma funguje a prosperuje. Po domluvě s majitelem zde na jeho přání nebudeme detailně popisovat všechny finanční stránky podniku, ale pouze ty, které jsou pro náš marketingový výzkum relevantní.

Vybral jsem si tuto firmu, protože právě zde považuji za velkou výzvu zpracování marketingového plánu. Co se totiž marketingových aplikací týče, máme zde "čistý štít". Můj otec je technicky velmi nadaný a zručný člověk, což spousta jeho klientů oceňuje. Nemá ovšem žádné větší zkušenosti nebo vzdělání v oboru marketingu a celou firmu si řídí sám dle svých potřeb aniž by kdykoliv využil odborné marketingové pomoci.

Jelikož se jedná opravdu o malý podnik, má samozřejmě i omezené finanční prostředky na realizaci akčních plánů, a proto se budeme snažit zaměřit na takové akční plány, které budou adekvátní v poměru cena / kvalita.

Firma má v okolí dobrou pověst a současnou nejlepší propagací je doporučení jejich klientů, kterých je pro zdravý chod firmy dostatek, ale kterých by klidně mohlo být více. To bude také úkol této práce - zlepšit konkurenceschopnost a přilákat tak novou klientelu.



Obrázek 14 - Autodílna Veselý - současnost

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*

### **6.3 Mise, cíle a vize firmy Autodílna Veselý**

Mise, cíle a vize nemá firma jednoznačně definovány. Ze stylu a způsobu fungování se však dají odvodit a mohly by vypadat následovně.

#### **6.3.1 Mise firmy**

"Posláním firmy Autodílna Veselý je poskytovat kvalitní služby v oblasti oprav a údržby automobilů za adekvátní cenu s individuálním přístupem ke každému zákazníkovi."

#### **6.3.2 Cíle firmy**

"Stát se do roku 2020 jedním z nejžádanějších autoservisů na Přerovsku, působících v segmentu mikrofirem."

#### **6.3.3 Vize firmy**

"Staneme se autoservisem, který díky své preciznosti získá hlavní podíl na regionálním trhu srovnatelně velkých firem."

### **6.4 Hlavní činnosti firmy Autodílna Veselý**

Hlavní činností firmy je již výše zmíněná oprava silničních vozidel. Takto je to definováno v živnostenském rejstříku. Podíváme-li se na tuto činnost blíže, obsahuje tyto složky:

- oprava a údržba silničních vozidel
- karosářské práce
- pneuservis

Bližší se provozovaným činnostem dostaneme v následujících kapitolách.

## 7 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY - 8P

Nyní aplikujeme teoretické poznatky, které jsme nabyli v první části práce do praxe. Začneme analýzou interního prostředí firmy. Protože se pohybujeme v oboru služeb, je tato analýza rozdělena do osmi kategorií, na tzv. 8 P.

### 7.1 Product (produkt)

V této podkapitole si blíže představíme produkt, který firma na trhu poskytuje. Jedná se o služby v oblasti oprav silničních vozidel. Tyto služby zahrnují činnosti jako jsou:

- Oprava a údržba silničních vozidel do 3,5 t (tzn. včetně dodávek) - firma je schopna opravit jakoukoliv závadu na téměř jakémkoliv automobilu. Při pracích na podvozcích u dodávek ovšem může nastat problém, protože jak váhová tak konstrukční kapacita hydraulického zvedáku některé typy dodávek nezvládá a navíc strop dílny, v níž se nachází zvedák, nedovoluje zvedání vysokých dodávek. Je-li ovšem potřeba na dodávkách dělat zespodu, je možné využít klasických jednoduchých nájezdových ramp. Ty ovšem nejsou tak pohodlné, jako když se vozidlo nachází na zvedáku nad vaší hlavou, a to z jednoho prostého důvodu - člověk u práce musí ležet, není zde tak velký manipulační prostor a veškeré práce potom díky tomuto trvají déle. Navíc dílny jsou navrženy tak, že se do nich většina dodávek ani nevejde skrz jejich výšku. Veškeré práce na dodávkách jsou proto vykonávány ve venkovních prostorech firmy, a to může být v časech nepříznivého či dokonce zimního počasí docela závažný problém.
- Diagnostika - tato služba úzce souvisí se službou předchozí. Firma vlastní diagnostická zařízení, která používá k zjištění problémů. Tato zařízení ovšem nejsou tak profesionální, jako mají autorizované servisy. Dle majitele se však málokdy stává, že by si diagnostika neporadila s daným problémem. V případě složitějšího problému je firma schopna zajistit si odbornou diagnostiku externě, bez nutnosti odkazovat zákazníka na jiný servis.
- Upomínkový servis - další službou, kterou firma poskytuje je tzv. upomínkový servis. Při pravidelných kontrolách vozidla je do vozidla instalován štítek nebo nálepka s datem, kdy opět nastane čas na pravidelnou roční prohlídku, popř. výměnu motorového oleje nebo výměny rozvodových řemenů. Tato doba může nastat po uplynutí stanoveného času nebo po ujetí konkrétního počtu kilometrů. Firma nabízí i ta-

kovou službu, že zákazník je telefonicky upozorněn na blížící se termín prohlídky STK (stanice technické kontroly), která má zákonem danou lhůtu.

- Oprava karoserie - klempířské práce, vyklepávání plechů, příprava na nový lak, která obsahuje broušení a kytování. Samotné nanášení laku si firma nechává dělat externě z důvodu nepřizpůsobivých podmínek na lakování. Dříve firma poskytovala i samotné lakování, a to velmi kvalitně a precizně. Zákazníci si práci vždy velice pochvalovali. Ukázalo se ovšem, že z důvodu nepříznivého prostoru na lakování se varianta externího lakování firmě vyplácí. Proces totiž díky nevhodným prostorům vyžadoval časově náročnou úpravu dílny, která primárně slouží k mechanické práci a ne k lakování. Odstraňování překážek a zakrývání dílny trvalo příliš dlouho a tak se firma rozhodla o outsourcing tohoto procesu. Díky tomu se uvolnily časové kapacity na jinou práci, z čehož vyplynul vyšší zisk.
- Pneuservis - nově od roku 2011 firma nabízí také pneuservis. Tato služba obsahuje činnosti jako demontáž a montáž kola, přezutí pneumatiky z ráfku na ráfek, vyvážení kola, opravy defektu.
- Svařování - poskytování služby svařování kovů v ochranné atmosféře, lidově řečeno "svařování céóčkem" (CO<sub>2</sub> - oxid uhličitý).
- Výměna autoskel - mezi nabízené služby patří i výměna autoskel, kterou je firma schopna zajistit ve stejné kvalitě jako specializované autoservisy na výměnu autoskel.
- Zajištění emisní kontroly a kontroly STK - tuto službu zákazníci využívají hojně. Jedná se o službu, kdy zákazník dá své vozidlo do firmy, kde je po domluvě předem zkontrolováno, na doporučení mechanika jsou odstraněny závady, které by nemusely projít přes kontrolu STK a následně firma zajistí emise a kontrolu STK. Někteří zákazníci chtějí pouze zajistit emise a kontrolu STK bez předchozí prohlídky, a to se jim ve spoustě případů nevyplácí, protože kontrola STK zjistí nedostatky a zákazník potom musí platit za opakovanou kontrolu STK.
- Odtahová služba - firma nabízí tuto službu v případě, že zákazník někde bourá, nebo že mu jednoduše vypoví vozidlo. Jedná se o službu v zjednodušeném rozsahu. Firma nevlastní nákladní odtahové auto, ale zajišťuje odtah služebním osobním vozem za pomoci odtahového lana. Je-li bourané auto v takovém stavu, že nelze odtahnout na laně, je firma schopna zajistit externě odtažení od smluvního partnera.

- Rozvoz zákazníků v případě potřeby - tuto službu firma nabízí v případě, že zákazník doveze své vozidlo k opravě, a nemá se jak dostat domů. Nebo v případě vyvednutí si vozidla je možnost přijet k zákazníkovi domů a do firemní provozovny ho dovézt nebo modifikovaná volba této služby, že zákazníkovi firma auto doveze na jím požadované místo.
- Skladování sad pneumatik - u věrných zákazníků firma poskytuje službu bezplatného skladování zimních nebo letních sad pneumatik v mimosezónní době. Firma ovšem nemá dostatek kapacit na uskladňování velkého množství těchto sad.
- Ekologická likvidace autovraku - tuto službu zákazníci využívají v případě, že neví jak postupovat při likvidaci vozidla. Firma nabízí takovou službu, že na své náklady zaveze vrak na specializované místo (na Přerovsku se jedná o jedinou firmu - Modít, s.r.o. - výkup a zpracování kovových odpadů). Tam si vrak nechají, vystaví doklad o ekologické likvidaci, dokonce za vrak vyplatí částku v hodnotě 1 000 Kč. Doklad a dokonce i 1000 Kč odměna je potom firmou Autodílna Veselý navrácena ještě stále současnému majiteli vozidla, který už má pouze povinnost osobně auto odhlásit na příslušném úřadě. Tuto službu tedy firma provádí zcela zdarma a navíc zákazník dostane odměnu 1000 Kč. V rámci konkurenčních bojů je to od firmy sympatické gesto.

Posledních pár odrážek by se dalo shrnout do kategorie doplňkových služeb, na které, jak čas ukázal, zákazník velmi dobře slyší a oceňuje je. Dalším velkým plusem a důkazem, že firma opravdu řeší každého zákazníka individuálně, je fakt, že je firma po telefonické dohodě schopna téměř kdykoliv fungovat i mimo stanovenou pracovní dobu, a to hlavně o víkendech. Tohoto hodně využívají zákazníci z kategorie B2B (Business to business - situace kdy je služba poskytována jiné firmě či společnosti), kteří své vozidlo přes týden potřebují ke své práci a o víkendu jej dávají firmě Autodílna Veselý k opravě s tím, že je jim do pondělního rána navráceno opravené, aby mohli opět provozovat svou činnost.

## 7.2 Price (cena)

Cenovou politiku má firma nastavenou jasně a zřetelně. Hodina práce stojí 300 Kč nehledě na její charakter. Tzn. že za všechny opravárenské i karosářské služby zákazník zaplatí stejně a má tak jasno ohledně ceny. Výhodou pro zákazníka může být také fakt, že se cena počítá po 15ti minutách (  $1/4$  z 300 Kč = 75 Kč), tzn. že nejmenší částka jakou zákazník

může ve firmě nechat, je 75 Kč. Oproti konkurenci je to výhoda, protože v jiných servisech zákazník platí celou hodinovou sazbu, i když oprava trvá jen 10 minut.

Tato cena je stejná pro všechny zákazníky, všechna auta i pro dobu, kdy je vykonávána oprava. V praxi to znamená, že zaplatí stejně jak zákazníci z kategorie B2C tak také zákazníci z kategorie B2B, a to jak za osobní auto tak za dodávku a dokonce i když je práce po sjednaném termínu prováděna např. v sobotu či neděli. Firma by si mohla nastavit např. víkendové přírážky hodinové sazby, v rámci konkurenčního boje ale nechává sazbu stejnou.

Pneuservisní ceny jsou stanoveny výkonově a zobrazuje je následující tabulka.

Tabulka 4 - Ceník pneuservisních prací, osobní pláště, platný od 1. 10. 2011

*zdroj: interní materiály firmy*

<b>Pracovní úkony</b>	<b>Cena vč. DPH</b>
<i>Demontáž z osy</i>	<b>25,- Kč</b>
<i>Montáž na osu</i>	<b>25,- Kč</b>
<i>Demontáž z ráfku</i>	<b>25,- Kč</b>
<i>Montáž na ráfek</i>	<b>25,- Kč</b>
<i>Vyvážení pneu</i>	<b>25,- Kč</b>
<b>Materiál</b>	<b>Cena vč. DPH</b>
<i>Bezdušový ventil pryžový + montáž</i>	<b>25,- Kč</b>
<i>Vytěsnění ráfku - 1 strana</i>	<b>15,- Kč</b>
<i>Oprava průpichu knotem</i>	<b>120,- Kč</b>
<i>Vyvažovací tělíska 5 - 30 g 1 ks</i>	<b>10,- Kč</b>
<i>Vyvažovací tělíska 35 - 60 g 1 ks</i>	<b>12,- Kč</b>
<i>Vyvažovací tělíska samolepící 5g 1 ks</i>	<b>5,- Kč</b>

Pokud není na pneumatikách závažnější problém, vychází přezutí celého auta zhruba na 500 Kč.

Služba "Zajištění emisní kontroly a kontroly STK" je účtována taktéž úkolově. Za to, že firma přijme od zákazníka vozidlo a objedná s ním emisní kontrolu a kontrolu STK (tuto službu zajišťuje firma externě, protože nemá patřičná oprávnění ani vybavení, aby tuto službu vykonávala sama), si účtuje následovně:

Tabulka 5 - Ceník služby zajištění emisní kontroly a kontroly STK

*zdroj: interní materiály firmy*

<b>Pracovní úkony</b>	<b>Cena vč. DPH</b>
<i>Prohlídka vozidla před kontrolami</i>	<b>100 Kč</b>
<i>Provedení emisní kontroly</i>	<b>800 - 1050 Kč</b>
<i>Povedení kontroly STK</i>	<b>1040 - 1100 Kč</b>
<i>Celková cena</i>	<b>1940 - 2250 Kč</b>

Součástí ceny je i poplatek externí firmy provádějící emisní kontrolu, resp. kontrolu STK (ceny v případě, že by si nechal zákazník provést kontroly bez asistence servisu a jel si je vyřídit tzv. "na vlastní triko"), a to:

- Emisní kontrola - 350 - 600 Kč (záleží zda jde o benzínový nebo dieselový motor, popř. vozidlo s LPG, tedy na plyn)
- Kontrola STK - 590 - 650 Kč (záleží, zda je auto vedeno jako osobní nebo nákladní např. pickup)

Doplňkové služby jako skladování pneumatik, rozvoz zákazníků, odtah auta, ekologická likvidace vozidla apod. jsou vykonávány zcela zdarma v rámci konkurenčního boje.

### **7.3 Promotion (komunikace)**

Co se komunikace se zákazníky týče, zde má firma velké nedostatky. Firma velice málo využívá nástrojů komunikačního mixu. V této fázi si ukážeme veškerou propagaci firmy a v projektové části této práce na tom zapracujeme.

#### **7.3.1 Reklama**

Firma nikdy moc neinvestovala do reklamy a za celou dobu její existence neměla reklamu ani v novinách, ani v TV, ani v rozhlasu ani žádnou venkovní reklamu v podobě billboardu apod. Firma dokonce nemá ani webové stránky ani facebookové stránky, které jsou zdarma! Jistý způsob online komunikace ovšem poskytuje, a to prostřednictvím e-mailu. Nutno podotknout, že webové stránky jsou již v řešení.



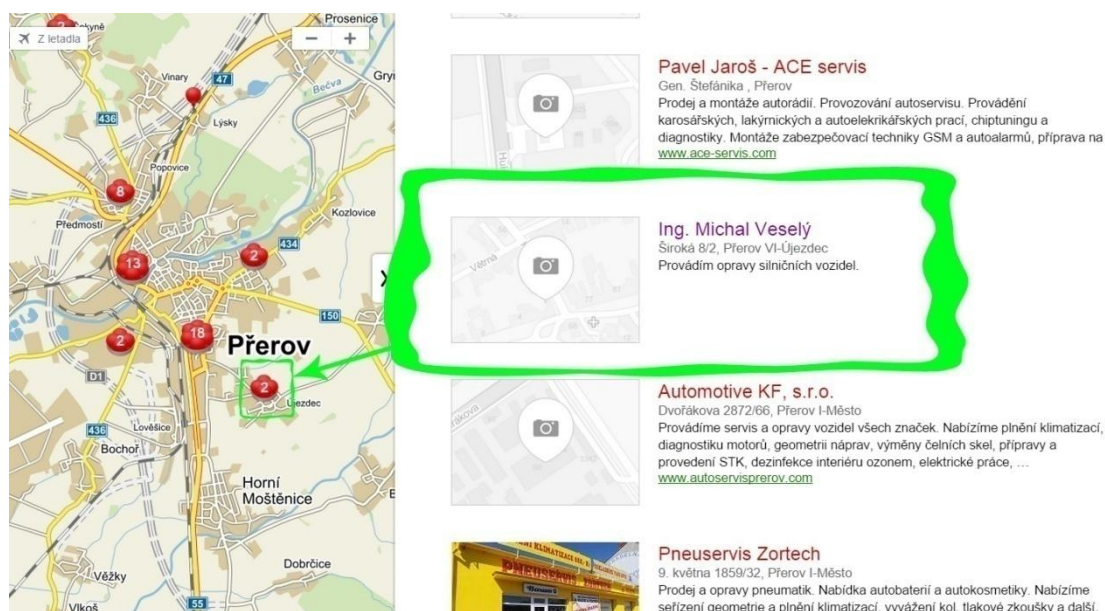
Jednou z mála aktivních reklam, kterou firma má, jsou nálepky na firemním voze. viz následující obrázek.



Obrázek 15 - Reklama na služebním vozidle

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*

V dnešní internetové době bude potřeba zpracovat ne tom, aby firma byla vidět hlavně na internetu. Jak jsem již uvedl, webové stránky se začaly už řešit a facebookový účet navrhne v projektové části.



Obrázek 16 - Reklama na serveru Firmy.cz

*zdroj: Firmy.cz, © 2015*

Další reklamou je umístění informací o firmě na portále Firmy.cz. Když do vyhledávače zadáme "autoservis Přerov" vyjde nám 49 firem, které jsou rozděleny do čtyř stránek. Firma Autodílna Veselý je hned na první, což je dobře. Jak je ale vidět na obrázku viz vý-



še, je potřeba zapracovat na vzhledu této reklamy. Bude potřeba upravit popisek, přidat fotky apod.

### 7.3.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje ve firmě není zavedena vůbec. Firma nevyužívá žádných pobídek, slev, akcí apod.

### 7.3.3 Osobní prodej

Vzhledem k charakteru služby je osobní prodej nejvyužívanější způsob, jakým komunikuje firma se zákazníky. Firma se prakticky aktivně nenabízí na trhu, ale zákazníci si ji vyhledávají sami v případě potřeby opravy vozidla. Po té probíhá osobní schůzka ale v drtivé většině případu spíše telefonická domluva, kde se ujedná termín, doba opravy, předběžná cena apod. Firma může být kontaktována e-mailem, osobním setkáním na provozovně nebo telefonicky. Drtivá většina objednávek je prováděna telefonicky. Zákazník může volat na pevnou linku, nebo na mobilní telefon, který je zákazníkovi k dispozici téměř kdykoliv, kterýkoliv den v kteroukoliv hodinu.

V momentu, kdy dojde k osobnímu kontaktu se zákazníkem, má firma možnost podporovat prodej např. dárkovými předměty s logem firmy apod. Tohoto firma nevyužívá vůbec. Jedinou materiální věcí, kterou firma vlastní, je jedna jediná propiska s firemními iniciálami, která přišla poštou od firmy vyrábějící propisky jako vzorek pro eventuelní zakázku v případě, že by o ni byl projevěn zájem. O tom více v projektové části.



Obrázek 17 - Propiska s iniciálami majitele firmy Autodílna Veselý

*zdroj: interní materiály firmy*

### 7.3.4 Přímý marketing

Přímého marketingu firma také nevyužívá. Jak jsme si řekli u osobního prodeje, firma je spíše vyhledávána, než aby aktivně vstupovala na trh a hledala si zákazníky.

### 7.3.5 Public relations

Co se PR a reputace celkově týče, to je hnacím motorem firmy. Reputaci má v regionu velice dobrou a většina nových zákazníků, kteří přijdou do firmy se odkazují na jejich známé, kteří byli se službou spokojeni apod. To je také nejlepší propagací firmy a majitel sám tvrdí, že si nemůže stěžovat na nedostatek zákazníků, ale na druhou stranu dodává, že by jich vždycky mohlo být více.

V rámci propagace a navazování a udržování kontaktů firma využívá také vizitek.



Obrázek 18 - Vizitka firmy Autodílna Veselý

*zdroj: interní materiály firmy*

## 7.4 Place (distribuce)

Distribuční kanál je z důvodu charakteru poskytované služby prakticky pouze jen jeden, a to přímo od poskytovatele služby až ke koncovému zákazníkovi.

## 7.5 People (lidé)

Vzhledem k tomu, že ve firmě pracuje pouze jeden zaměstnanec, který plní všechny funkce, nemá firma jasně stanovená pravidla jak se v jakých situacích chovat. Tento jeden zaměstnanec ví nejlépe jak se má chovat a je v jeho zájmu, aby se choval způsobem přinášejícím firmě co největší užitek, protože firma je jeho.

## 7.6 Physical Environment (materiální prostředí)

Materiální prostředí pomáhá zhmotnit službu, jak jsme si již řekli v teoretické části. V praxi to znamená, že zákazník, který uvažuje o naší službě, musí být přesvědčen dopředu, protože ještě neví, jak bude výsledek vypadat. K tomu napomáhá prostředí firmy, které samozřejmě vnímá.

Tohle je dle slov majitele slabinou firmy a jejím primárním krátkodobým cílem. Firma se totiž nachází v období rekonstrukcí, a proto prostředí firmy nemusí na první pohled působit nejlépe (viz obrázky).



Obrázek 19 - Venkovní prostředí firmy

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*

Jak vidíme na obrázku, většina okolního zdiva jsou obnažené cihly. To se nelíbí ani samotnému majiteli a hodlá to řešit. Jak vidíme v severozápadním rohu obrázku, vchodové dveře do firmy se nachází hned u autobusové zastávky, což poskytuje také jistou výhodou. Následující obrázek ukazuje vnitřní prostory firmy a její technické vybavení.





Obrázek 20 - Vnitřní prostory firmy

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*

Jak vidíme na obrázku 17, firma má dvě dílny a v obou dílnách dvě místa pro vozidla. Celkově to tedy dává kapacitu čtyři místa, na kterých je možné současně pracovat. V dílně 1 se nachází hydraulický zvedák, který je neustále vytížen a bez nějž by chod firmy byl citelně omezen. V rámci zrychlení procesu by se podniku vyplatili tyto zvedáky 2, ale o tom se budeme bavit až v následujících kapitolách. V dílně 2 vidíme v jihozápadním rohu obrázku stroje, které slouží k pneuservisu. Jedná se o tzv. vyvažovačku a zouvačku. Dle slov majitele je pneuservis stále brán pouze jako vedlejší činnost, protože technologické zázemí ještě není ideální. Jak je vidět na obrázcích, dílna 1 se momentálně také nachází ve fázi rekonstrukce.

Co se týče firemního oblečení, není kladen důraz na specifický styl oblékání, což je chyba. V projektové části se tímto budeme zabývat více.

Na konec této podkapitoly jsem si nechal samotné logo firmy. To není nijak oficiálně stanoveno. Provizorní logo firmy je na následujícím obrázku. Tímto se taktéž budeme zabývat v projektové části.



Obrázek 21 - Provizorní logo firmy Autodílna Veselý

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*

## 7.7 Processes (procesy)

Ve firmě se dají procesy v podstatě rozdělit na několik hlavních kategorií. Jsou to oprava vozidla, pneuservis, výběr dodavatele a zajištění materiálu. Všechny tyto procesy se skládají s dílčích subprocessů a činností.

### 7.7.1 Oprava vozidla

Celý proces začíná domluvou mezi firmou a zákazníkem. Po domluvě zákazník doveze vozidlo k opravě a začíná samotná oprava. Jakmile je vozidlo opraveno, zákazník si jej přichází vyzvednout. Celý proces končí zákazník platbou za službu a spokojeným odjezdem domů.

### 7.7.2 Pneuservis

Proces začíná stejně jako oprava, zákazník doveze auto na přezutí. Samotné přezutí začíná demontáží kol z vozidla. Poté, pokud je nutnost přezout pláště na stejné ráfky, jsou pláště pomocí zouvačky demontovány z ráfků. Následně jsou namontovány na ráfky pláště druhé (zimní, resp. letní). Poté je pneumatika nafouknuta na správný počet atmosfér a pomocí vyvažovačky vyvážena. V případě nevyváženosti jsou na ráfek aplikována závaží, která kolo vyváží. Nakonec jsou pneumatiky nasazeny zpět na vozidlo a proces končí opět placením zákazníka a vydáním vozidla.

### 7.7.3 Výběr dodavatele a zajištění materiálu

Když je potřeba objednat materiál na chystanou opravu, musí se vybrat optimální dodavatel. To znamená obvolávání současných dodavatelů a zjišťování, jestli tuto součástku mají popř. za kolik. Jakmile telefonicky zjistíme, kde a za kolik se součástka dá koupit, musíme ji jet koupit.

#### Současní dodavatelé firmy Autodílna Veselý:

- Autodíly Kubík - drtivou většinu náhradních autodílů řeší firma Autodílna Veselý právě s firmou Autodíly Kubík. Jedná se o díly, které nejsou vyrobeny oficiálním výrobcem, a proto se tomuto trhu říká aftermarket. Dobrá spolupráce mezi oběma firmami přináší výhodu v rychlosti dodání materiálu. "Jeden den objednáme a druhý den máme díl k dispozici a někdy, když objednáme dopoledne, díl máme už odpoledne", říká Michal Veselý. Pro něj je velkou výhodou že nemusí sedět u telefonu a obvolávat různé dodavatele a firmy a shánět potřebný díl. Všechnu tuhle práci za firmu vykoná její dodavatel a firma se tak může soustředit na práci. Navíc za loajalitu vůči dodavateli má firma Autodílna Veselý u svého dodavatele slevu ve výši 20 - 40 % (dle typu dílu). Zákazníkovi je potom účtována cena v hodnotě 100%. Stálým a věrným zákazníkům je uplatněna jistá procentuální sleva i na tento materiál. Nevýhodou u tohoto dodavatele je to, že díly nemá na skladě a vše musí objednávat.
- Auto Koblíha, s.r.o. - v případě, že firma shání náhradní díl na vozidlo značky Škoda, volí tohoto dodavatele. Na rozdíl od Autodíly Kubík totiž firma má tento sortiment přímo na skladě, který je součástí prodejny. Díl je proto k dispozici hned. Pro informaci pan Kubík z Autodíly Kubík býval zaměstnancem Auto Koblíha a po určité době se jak se lidově říká "trhl" a založil si vlastní firmu a protože byl můj otec

vždy spokojený s jeho prací už ve firmě Auto Koblíha, zůstal mu věrný a přešel k jeho firmě. I v Auto Koblíha má firma slevu na nákup materiálu, a to ve výši 12% (na sortimentu dostupném na skladě). Jinak na díly na objednání je poskytována sleva ve výši 35%.

- Autocentrum Přerov CZ, s.r.o. - Jedná se o oficiální Škoda/VW servis. V případě, že firma nesežene náhradní díl na vůz značky Škoda u dvou předešlých zmíněných dodavatelů, nebo přeje-li si zákazník originální díl (a ne ten z aftermarketu), volí tohoto dodavatele. Sleva je poskytována ve výši 5 - 15% (záleží na druhu dílu).
- Havel Bosch Servis - Pokud je potřeba sehnat elektrosoučástky, je zvolen tento dodavatel. Bosch je totiž výrobce vstříkování. Zde je poskytována sleva 30%.
- KMK Pneu - tento dodavatel zajišťuje dodávku pneumatik. Této služby ale firma moc nevyužívá, protože v dnešní době e-shopů si drtivá většina zákazníků sežene své vlastní pneumatiky. I zde má firma slevu na nákup pneumatik, a to ve výši 5 %.
- Modit, s.r.o. a ostatní vrakoviště - kvůli charakteru zákazníků a vozů, kteří využívají služeb firmy Autodílna Veselý, je někdy zapotřebí hledat náhradní díly i na vrakovištích, protože už se prostě nevyrábějí. Proto i někdy na taková místa se musí firma vydat, aby zajistila potřebnou součástku pro opravu. Může se to týkat např. automobilu Škoda Felicie (1965), který je zachycen na následující fotografii ve vzácné situaci, kdy se v servisu potkaly hned dva tyto modely.



Obrázek 22 - Dva modely Škoda Felicie (1965) v servisu Autodílna Veselý

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*

## **7.8 Packaging and Programming (tvorba nabídky služeb a programů)**

Tohoto firma zatím moc nevyužívá, ale charakter její služby by jí to umožňoval. Dalo by se sem asi zařadit to, že se firma postará o zákazníka, když doveze vozidlo k opravě a nemá se jak dostat zpátky. Kromě samotné opravy firma zajistí i odvoz zákazníka domů a poté i zajistí aby se dostal zpět k vozidlu, nebo vozidlo doveze zpět k zákazníkovi. Více se tímto budeme zabývat v projektové části. Jistým balíčkem může být také zajištění kontroly emisí a kontroly STK.



## 8 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Nyní si definované strategické analýzy převedeme do praxe a aplikujeme na zkoumanou firmu. Začneme PESTLE analýzou.

### 8.1 PESTLE analýza

Nyní si analyzujeme vlivy, které na firmu působí.

#### 8.1.1 Politické faktory

- Stabilita vlády
- Daňová politika státu

Tabulka 6 - Politické faktory působící na firmu

*zdroj: vlastní tvorba*

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Stabilita vlády	Nestabilní	Změny v legislativě mohou přijít téměř kdykoliv	3
Daňová politika státu	Sazba daně z příjmů FO - stabilní	Změna sazby může přijít kdykoliv	3
	Firma není plátcem DPH	Netýká se nás	1
	Daň z nemovitosti roste	Zátěž nákladů	2
	Slevy na dani	Snížení celkové platby za daně	4

Mezi nejzávažnější faktory podniku patří stabilita vlády a daňová politika státu a hlavně slevy na dani. Současná situace ve státě umožňuje podnikatelům svobodně podnikat. V rukou to ale mají zákonodárci a ti mohou podnikatelům házet klacky pod nohy. Největší hrozbou by v extrémním případě mohl být pád vlády a zestátnění podniků. Sazba daně z příjmu fyzických osob je již 5 let na stejné úrovni - 15%. Pomocí slev na dani a odpočitatelných položek může podnikatel významným způsobem snížit daňovou povinnost. Jedná se o slevy na poplatníka, na vyživované děti, na druhého z manželů apod.

### 8.1.2 Ekonomické faktory

- Zvyšující se ceny materiálu
- Klesající koupěschopnost poptávky
- Ceny nových automobilů
- Rostoucí nezaměstnanost
- Zvyšování minimální mzdy
- Poptávka po kvalitním zboží
- Vliv dodavatelů
- Vliv odběratelů

Tabulka 7 - Ekonomické faktory působící na firmu

*zdroj: vlastní tvorba*

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Zvyšující se ceny materiálu	Ceny materiálu z různých důvodů rostou	Celková cena za opravu je větší	3
Klesající koupěschopnost poptávky	Lidé méně utrací	Méně pracovních zakázek	3
Ceny nových automobilů	Mírně rostoucí	Ceny sice mírně rostou, automobily jsou však dostupnější díky úvěrům	2
Rostoucí nezaměstnanost	Lidé mají méně peněz na utrácení	Méně pracovních zakázek	3
Zvyšování minimální mzdy	Zvyšování minima by mělo povzbudit lidi k nákupům	Peníze navíc, které mohou být investovány do vozidla	2
Poptávka po kvalitním produktu	Větší náročnost na kvalitu	Komplexnější služby	2
Vliv dodavatelů	Dobré vztahy s dodavateli	Bezproblémové dodávky	4
Vliv odběratelů	Dobré vztahy s odběrateli	Pravidelné zakázky a příjmy	5

Nejdůležitějším faktorem je pro firmu vliv odběratelů. I když vidíme některé trendy jako je klesající koupěschopnost poptávky nebo rostoucí nezaměstnanost, které mohou být do bu-

doucna rizikem, zatím firma nějak výrazně nepocítila odliv zákazníků a její zakázky jsou pravidelné. Dalším důležitým faktorem je vliv dodavatelů. Vztahy s dodavateli jsou velmi dobré, a to pomáhá firmě dosahovat svých cílů snadněji. Nepříznivým faktorem, a to nejen v tomto odvětví, je neustálé zvyšování ceny materiálů. Pro zákazníka to ve finále znamená vyšší cenu. Přičteme-li to k příznivým cenám za práci, na kterých firma Autodílna Veselý staví, a doplňkovým službám, není výsledná cena tak horentní, jako v jiných servisech. Podobné jako s materiálem je to i s cenami nových vozidel. Zde byl sice zaznamenán mírný nárůst, celkově lze však říct, že jsou nové automobily dnes poměrně lehce dostupné, a to díky finančním službám (úvěrům), které samy firmy nabízí. Například Škofin - leasingová společnost koncernu Volkswagen, konkrétně značky Škoda. To v důsledku znamená, že na trh se dostávají nová vozidla, která nějakou dobu mají platnou záruku a tato vozidla jsou opravována v autorizovaných servisech. Po uplynutí této záruční doby se z majitelů těchto vozů stávají naši potenciální zákazníci.

### 8.1.3 Sociální a kulturní faktory

- Demografické vlivy
- Životní úroveň
- Vzdělanost obyvatel
- Současný automobilový trend
- Škoda - národní tradice

Tabulka 8 - Sociální a kulturní faktory působící na firmu

*zdroj: vlastní tvorba*

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Demografické vlivy	Stabilní	Zájem o řídičský průkaz skupiny B je stále velký, pro nás to znamená dostatek zákazníků	4
Životní úroveň	Rostoucí	Usnadňuje lidem pořízovat si automobily	4
Ekonomická gramotnost obyvatel	Zvyšující se	Lidé jsou stále vzdělanější a informovanější v otázkách financí	3
Současný automobilový trend	Vlastnit řídičský průkaz	V dnešní době je téměř nutnost vlastnit	3

Škoda - národní tradice	řidičský průkaz sk. B		
	Mnoho těchto vozů na trhu	Hodně obyvatel vlastní automobil Škoda	2

Mezi důležité sociální a kulturní faktory patří demografie a životní úroveň obyvatelstva. Na základě dotázaných přerovských autoškol bylo zjištěno, že největší zájem je o řidičský průkaz skupiny B, což je přesně to, co námi zkoumaná firma potřebuje. Přesná čísla mi autoškoly nebyly schopny dát, ale většina uvedla, že zájem o tento řidičský průkaz je neustále, a že posledních pár let nemají nouzi o jejich zákazníky právě této kategorie, což potvrzuje stabilní demografický trend v této oblasti. Přičteme-li zvyšující se životní úroveň, nahrává to firmě do karet. V praxi to znamená, že pořídit si v dnešní době svůj vlastní automobil, není až tak velký problém. Další výhodou je současný trend, který říká, že vlastnit dnes automobil je téměř nutností. Dle automobilu spousta lidí hodnotí společenské postavení člověka apod. Mít své vozidlo není ale pouze módní záležitostí. Spousta zaměstnavatelů dnes při hledání zaměstnanců vyžaduje vlastnictví řidičského oprávnění sk. B. Jako pozitivní faktor působí i národní tradice, která spočívá v tom, že Češi rádi kupují český automobil značky Škoda. Pro firmu Autodílna Veselý to potom znamená to, že velká část zákazníků přijíždí právě s tímto vozem, na který se dá v ČR poměrně snadno sehnat jakýkoliv náhradní díl.

#### 8.1.4 Technologické faktory

- Technologická náročnost opravárenských zařízení
- Stále modernější automobily
- Obchodování přes internet

Tabulka 9 - Technologické faktory působící na firmu

*zdroj: vlastní tvorba*

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Technologická náročnost opravárenských zařízení	Přístroje jsou stále náročnější	V přístrojích je větší podíl elektroniky. Vynakládání stále větších financí.	4

Stále modernější automobily	Automobily se pomalu mění na počítače	Stále náročnější identifikace problému a následná oprava	5
-----------------------------	---------------------------------------	--	---

Největším problémem malých autoservisů je stále rostoucí technická vybavenost nových vozidel. Jak říká majitel firmy Autodílna Veselý: "Z automobilů se pomalu stávají počítače." S tím úzce souvisí i technická vybavenost servisů. Je potřeba drahých diagnostických přístrojů a softwarů apod. To může být do budoucna problém pro tyto malé servisy, protože finanční náročnost na opravu takových vozidel může být nad jejich síly.

### 8.1.5 Legislativní faktory

- Zákon o dani z příjmů (FO)
- Zákon o účetnictví
- Zákon o živnostenském podnikání
- Občanský zákoník
- Obchodní zákoník
- Zákon o odpadech
- Zákon o zimních pneumatikách

Tabulka 10 - Legislativní faktory působící na firmu

*zdroj: vlastní tvorba*

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Zákon o dani z příjmů (FO)	Stabilní - 15%	Část zisků odebraná státem	3
Zákon o účetnictví	Povinnost vést účetnictví	Firma musí evidovat svou ekonomickou činnost	2
Zákon o živnostenském podnikání	Pravidla pro živnostenské podnikání	Určitá omezení při podnikání	3
Občanský zákoník	Nový od ledna 2015	Pravidla v občanskoprávních vztazích	2
Obchodní zákoník	Pravidla týkající se zákazníků	Etické chování k zákazníkovi	2

Zákon o odpadech	Ekologické podnikání	Povinnost ekologicky likvidovat nebezpečný odpad	3
Zákon o zimních pneumatikách	Povinné v zimním období (v případě nepříznivého počasí)	Více zakázek v rámci pneuservisu	4

Kromě důležitých faktorů v podobě různých zákonů a nařízení ohledně chodu podniku (zákon o živnostenském podnikání, zákon o daních z příjmů, zákon o účetnictví, občanský a obchodní zákoník) je pro účely podnikání Autodílny Veselý důležitý zákon o zimních pneumatikách. Ten totiž majitelům automobilů dává povinnost přezouvat svá kola na zimní v období od listopadu do března (v případě nepříznivého počasí). To pro firmu znamená příležitost a nárůst zakázek v oblasti pneuservisu. Dalším specifickým nařízením je zákon o odpadech. Protože firma je původcem nebezpečného odpadu (vyjeté motorové oleje, olejové filtry apod.), musí se postarat o jeho ekologické odstranění, což vyžaduje jisté finanční náklady.

### 8.1.6 Ekologické faktory

- Ekologická likvidace odpadů
- Třídění odpadů - šetrná likvidace plastů, kovů, motorových odpadů apod.
- Ekologická likvidace autovraků

Tabulka 11 - Ekologické faktory působící na firmu

*zdroj: vlastní tvorba*

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Ekologická likvidace odpadů	Likvidace motorových olejů	Náklady na likvidaci	4
Třídění odpadů	Likvidace kovového odpadu	Výnosy z likvidace	3
	Likvidace plastů	Náklady na likvidaci	4
Ekologická likvidace autovraků	Při likvidaci vozidla je nutno postupovat ekologicky šetrným způsobem	Redukce povalujících se vraků na odlehlých místech, chránění životního prostředí	4

Otázky životního prostředí jsou v dnešní době velmi důležité. Na firmy škodící životnímu prostředí se dnes společnost dívá se skrčeným obočím. V rámci PR firmy je v jejím zájmu, aby veškerou svou činnost provozovala v souladu s nepoškozováním životního prostředí. Proto mezi nejdůležitější ekologické faktory patří právě likvidace různých druh odpadů. Firma Autodílna Veselý má ekologickou stránku vyřešenou vzorně a veškeré odpady likviduje tak, jak předpisy určují. Pro vyjeté oleje apod. si jezdí specializovaná firma, plasty firma likviduje na zákonem schválených sběrnách, to samé platí s autovraky (viz. podkapitola Produkt). Ekologickou likvidací kovů si firma dokonce přijde i na nějaký ten vedlejší (i když zanedbatelný) zisk, když svůj kovový odpad prodá do sběrný.

## 8.2 Analýza zákazníka

Vzhledem k charakteru služby, kterou firma Autodílna Veselý nabízí a vzhledem k její velikosti je poměrně snadné definovat typického zákazníka. Tyto zákazníky bychom mohli rozdělit do dvou skupin:

- B2C zákazníci - v této kategorii je zákazníkem konečný spotřebitel, tedy v podstatě občan. Zastoupení této kategorie vůči celkovému počtu zákazníků je zhruba 90%.
- B2B zákazníci - do této kategorie se řadí zákazníci v podobě jiných firem. V praxi to pro firmu znamená to, že opravuje služební automobily jiným firmám. Jedná se zhruba o 10% celkových zakázek a jak jsme si řekli v podkapitole Price (cena), co se týče ceny za služby, firma nijak nerozlišuje, zda se jedná o zákazníky B2C nebo B2B. Cenová politika pro obě skupiny je naprosto shodná.

Typický zákazník firmy Autodílna Veselý je majitel vozu nejrůznější značky, který není úplně nejnovějším modelem. Na nové modely jsou totiž dávány různé záruky v různých délkách (řádově v letech), a majitelé těchto nových vozů potom logicky jezdí do autorizovaných servisů, kde uplatňují své záruky apod. Navíc je velká část nových vozů pořizována na leasing a leasingové podmínky přikazují majitelům vozů jezdit právě do autorizovaných servisů. Proto se firma Autodílna Veselý zaměřuje spíše na ne úplně nejnovější vozy, kterých je na trhu dostatek. Navíc po ukončení záruční doby u nového automobilu spousta těchto zákazníků přechází z autorizovaných servisů právě k těmto menším a levnějším neautorizovaným servisům. Firemní cenová politika je nastavena tak, aby hodinová sazba za služby byla mezi nejnižšími v rámci regionální konkurence (ale o tom více v dalších kapitolách), a proto spousta zákazníků volí právě firmu Autodílna Veselý. Zákazník také ocení to, že na rozdíl od jiných konkurenčních servisů (a většinou se jedná o servisy auto-

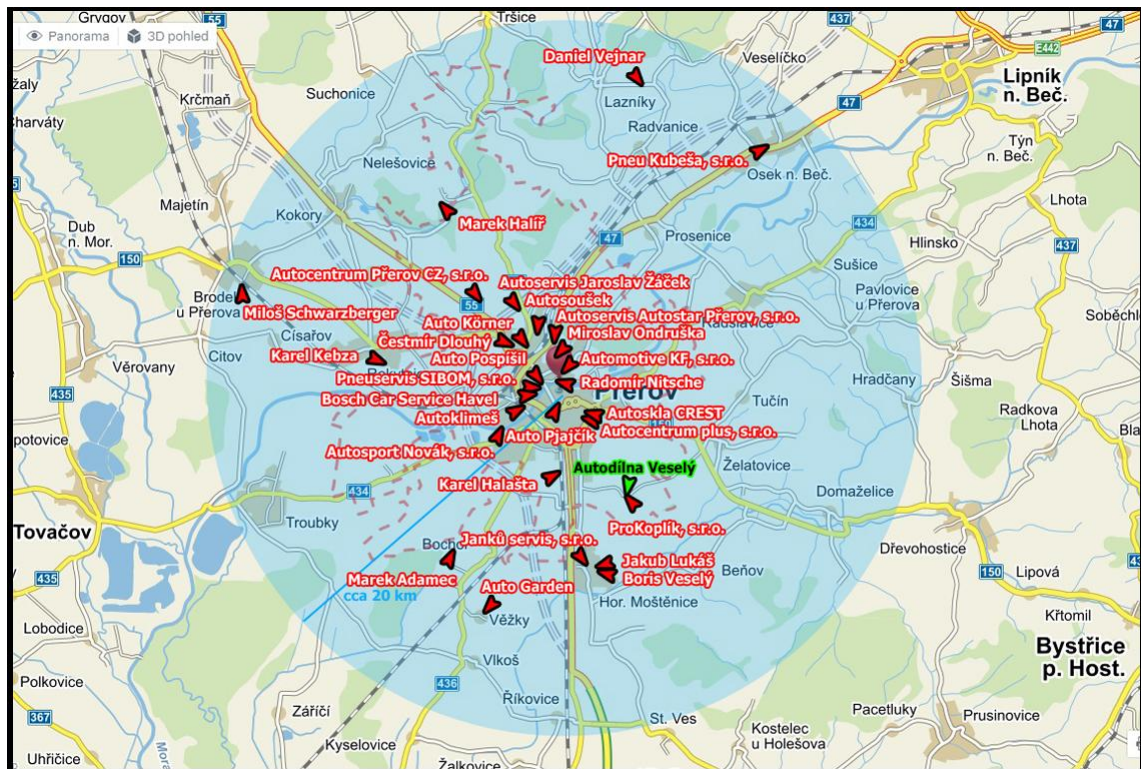
rizované) se ve firmě Autodílna Veselý snaží v první řadě vadnou součástku opravit a ne hned vyměnit. Samozřejmě jen v případě, že je to možné a neohrožuje to nějak zásadně technický stav vozidla. Jako příklad můžeme uvést opravu alternátoru, který se rozšroubuje, vymění se spálené uhlíky a opravený alternátor se vrátí zpět do vozu. Výsledná cena pro zákazníka bude o mnohem nižší, než kdyby byl alternátor hned vyměněn celý. A budeme-li konkrétní, například vozy Renault mají alternátory spojeny nýty a ne šroubky, a to se potom musí opravdu vyměnit celý alternátor.

Abychom to shrnuli, typický zákazník firmy Autodílna Veselý je majitel postaršího vozu, který rád ušetří za opravu auta, ale zároveň vyžaduje kvalitu. A i když je průměrný plat v ČR v současné době na úrovni zhruba 24 000 Kč, dvě třetiny občanů jej ani zdaleka nedosahují, a proto je důležité umět uspokojit potřeby i těch dvou třetin, které si nemohou dovolit vynakládat za automobil tak horentní sumy.

### **8.3 Analýza konkurence**

O firmě samotné už spoustu informací známe. V této kapitole se zaměříme na její konkurenci, a to jak přímou tak nepřímou. Vzhledem k velikosti firmy a jejím definovaným cílům a vizím nám bohatě postačí analýza konkurence v okruhu 20 km, což odpovídá geografické oblasti Přerovska. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny konkurenční firmy právě v tomto teritoriu, o kterých si dále povíme něco více.





Obrázek 23 - Konkurence firmy Autodílna Veselý

*zdroj: mapy.cz + vlastní tvorba*

Na obrázku vidíme spoustu firem, které jsou v rozptýlu zhruba 20ti km. Jedná se jak o přímé konkurenty tak také nepřímé konkurenty. Mezi přímé konkurenty patří všechny autoservisy, které mají ve svém portfoliu minimálně opravu a údržbu osobních automobilů a případně další doplňkové služby jako pneuservis apod. Tyto přímé konkurenty ještě dále budeme dělit dle toho, jsou-li pro naši firmu opravdu přímou konkurencí, tzn. že mají podobné podmínky jako například, že se jedná o mikropodnik s jedním maximálně dvěma zaměstnanci, že má podobné technické vybavení apod., a na podniky, které jsou na jiné úrovni než právě naše firma, tzn. například autorizované servisy jako Škoda, Peugeot apod., kteří mají mnohem více zaměstnanců, lepší technické vybavení apod. Po rozdělení těchto přímých konkurentů nám zůstane také několik nepřímých konkurentů. V tomto případě se jedná o firmy specializující se pouze na některou ze služeb, kterou firma Autodílna Veselý nabízí jako službu doplňkovou nebo jako součást jejího běžného provozu. Jedná se především o pneuservisy, tedy firmy, kde je poskytována jen tato služba, nebo o firmy specializující se na autoskla apod.

Dle toho, co jsme si tady uvedli se tedy konkurence firmy Autodílna Veselý dá dělit následujícím způsobem:

- Přímá konkurence - firmy podobné velikosti a technického vybavení  
- firmy větší a vybavenější (autorizované servisy apod.)
- Nepřímá konkurence - pneuservisy, firmy specializující se na autoskla apod.

Zaměříme se tedy teď na ty firmy, které nás svou konkurencí ohrožují nejvíc, a to ty, které jsou podobné jako ta naše. Po diskuzi s majitelem firmy byly za největší potenciální hrozbu vybrány tyto firmy:

### 8.3.1 Autosoušek

Firma Autosoušek má sídlo přímo v centru Přerova. Jedná se typově o velmi podobnou firmu jako je naše firma. Nabízí stejné služby v rámci autoservisu i pneuservisu. Má však propracovanější systém na diagnostiku vozů. Prostředí firmy je hezké a působí dobrým moderním dojmem. Firma má však ale dražší hodinovou sazbu než firma Autodílna Veselý.

Cena za hodinu práce je v této firmě nastavena na 350 Kč. Na rozdíl od Autodílny Veselý, kde je jednotná hodinová sazba, Autosoušek dělí cenu dle aktivit. Diagnostika vozu potom zákazníka stojí 490 Kč/hod., svářečské práce si účtuje za 410 Kč/hod. Ceny za pneuservis má firma Autosoušek levnější než firma Autodílna Veselý. Přezutí celého auta i s vyvážením vychází na 339 Kč - v případě přehazování pláštěů z ráfků na ráfky (u Autodílny Veselý je to cca 500 Kč). Přehození celých kol bez nutnosti přezouvání pláštěů potom vychází na 249 Kč (u Autodílny Veselý je to cca 300 Kč). Další výhodou firmy Autosoušek jsou poměrně přehledné webové stránky. Další služby, které firma Autosoušek nabízí narozdíl od firmy Autodílna Veselý jsou ekologická likvidace starých pneumatik a prodej náhradních dílů, a to i přes e-shop. Otevírací doba je podobně jako tomu bude u všech ostatních konkurentů pevná, a to od pondělí do pátku od rána do večera (většinou od 8:00 do 17:00) a v sobotu maximálně dopoledne. Zde má firma Autodílna Veselý velkou výhodu, že se podřizuje přáním zákazníka a je schopna pracovat i v neděli, a to za stejnou cenu jako kdyby se jednalo o všední den.

### 8.3.2 Autoklimeš

Autoklimeš je firmou, která se taktéž nachází v Přerově. Mezi její služby patří stejné služby jako u firmy Autodílna Veselý, a to včetně pneuservisu. Navíc však nabízí servis klimatizace, který už je také v nabídce firmy Autodílna Veselý, v současné nabídce služeb však zatím není. Provozuje také obchod s náhradními díly a nabízí uskladnění pneumatik. Oteví-

rací doba je podobná jako u předchozí firmy a taktéž v neděli firma své služby neposkytuje. Firma vlastní také webové stránky, které jsou přehledné a moderní. Interiér i exteriér firmy působí příjemným dojmem moderní firmy.

Cena za hodinu práce je 360 Kč. Diagnostiku nabízí firma za 350 Kč/hod. Pneuservisní ceny jsou nastaveny jako 450 Kč za přezutí celého auta, v případě tzv. ALU kol, tedy kol s hliníkovými ráfky je cena za přezutí celého auta 520 Kč (firma Autodílna Veselý nedělá rozdíl mezi klasickými ráfky a těmi hliníkovými). Cena za umytí kol a uskladnění na jednu sezónu je 300 Kč.

### 8.3.3 Karel Halašta

Karel Halašta je živnostník, který taktéž provozuje autoservis. Nemá tak širokou škálu služeb, protože nemá hydraulický zvedák, což je pro něj velká nevýhoda. Nemůže tedy dělat takové práce jako opravy a výměny spojky, převodovky, tlumičů apod. Dohání to ovšem specifickou službou, která je pro něj primární a kterou ostatní servisy této velikosti nenabízí, a to provozováním emisních kontrol. Za tuto službu si účtuje 350 Kč. Díky tomu má také kvalitní diagnostiku, lepší než firma Autodílna Veselý. Co se prostředí firmy týče, vzhled interiéru a exteriéru je o něco hezčí než je tomu u firmy Autodílna Veselý, ne však zas o tolik.

Co se týče ceny za ostatní služby mimo emisí, je cena na stejné úrovni jako je tomu u firmy Autodílna Veselý, 300 Kč/hod. Zajímavostí u tohoto konkurenta je to, že má velmi dobrý vztah s firmou Autodílna Veselý a funguje zde i jistá spolupráce a výpomoc. Michal Veselý jezdí za Karlem Halaštou na emise, nebo v případě potřeby složitější diagnostiky. Na oplátku mu zase vypomáhá v případě, že on potřebuje zvedák apod. Obě firmy jsou od sebe totiž vzdáleny zhruba jen jeden kilometr a oba majitelé jsou zároveň i kamarádi.

### 8.3.4 Radomír Nitsche

Tento servis sídlí v moderních prostorách a je líbivý hned na první pohled. Nabídka služeb je široká, stejná jako u firmy Autodílna Veselý, včetně pneuservisu. Navíc však firma nabízí servis klimatizací. Velkou výhodou je to, že firma vlastní 2 zvedáky a ve firmě na rozdíl od firmy Autodílna Veselý pracují 2 lidé.

Cena za hodinu práce je 360 Kč. Co se ceníku pneuservisu týče, firma zákazníkovi přezuje celé vozidlo za 480 Kč.

### 8.3.5 Auto Pjajčik

Firma Auto Pjajčik sídlí také v Přerově. Co se prostorů týče, firma působí dost stísněným dojmem. Kapacita je navržena tak, že pojme pouze jeden automobil, a to v místě, kde stojí hydraulický zvedák. Ve firmě pracují 2 lidí, a kromě široké nabídky autoservisu se tato firma specializuje na francouzská auta. Tato firma nenabízí službu pneuservis.

Cena za hodinu práce je 340 Kč.

### 8.3.6 Čestmír Dlouhý

Posledním autoservisem, který byl vybrán jako přímý konkurent firmy Autodílna Veselý, je autoservis živnostníka Čestmíra Dlouhého. Firma zaměstnává 3 lidí, a jedná se o rodinný podnik Dlouhých (otec, syn, synovec). V nabídce firmy nalezneme všechny služby, jako u firmy Autodílna Veselý, včetně pneuservis. Navíc firma nabízí servis klimatizací a drobné lakýrnické práce. Výhodou firmy je i to, že vlastní 2 hydraulické zvedáky. Zajímavostí o této firmě je to, že její sídlo se nachází v areálu přerovské nemocnice, a proto nalezneme mezi jejími zákazníky i sanitky.

Protože firma musí uživit 3 lidi, cena práce a hodinu je stanovena na 370 Kč. Co se pneuservis týče, přezutí celého auta vychází zhruba na 500Kč, stejně, jako je tomu ve firmě Autodílna Veselý.

### 8.3.7 Ostatní přímá konkurence

Po definování přímých konkurentů, kteří opravdu přímo ovlivňují podnikání firmy Autodílna Veselý si nyní vyjmenujeme firmy, které jsou také konkurencí pro firmu, ale které jsou na jiné úrovni. Tyto firmy mají společné znaky, kterými jsou:

- ve firmě je více zaměstnanců
- firma má vyspělejší technické zázemí a možnosti
- cena za hodinu práce je mnohem větší
- firmy mají daleko širší spektrum nabízených služeb (prodej nových vozů, leasing apod.)

Jak jsme si tedy řekli, i tyto firmy jsou pro naši firmu konkurenční, nejedná se ale o přímou hrozbu, protože struktura zákazníků takových firem je jiná než ta, kterou jsme si v kapitole analýza zákazníka definovali pro firmu Autodílna Veselý. Jejich služby jsou kvalitní, zákazník si ovšem musí připravit mnohem více peněz, než kdyby navštívil servis ze segmen-

tu, ve kterém působí naše firma. Takovéto servisy například používají náhradní díly přímo od prodejců dané značky, ty jsou pochopitelně mnohem dražší než ty, které se dají sehnat na aftermarketu.

Mezi tyto konkurenty patří:

- Autocentrum Přerov CZ, s.r.o. (autorizovaný servis Škoda)
- Auto Körner
- Autocentrum Plus
- ProKoplik - auto s.r.o.
- Automotive KF
- Auto Pospíšil
- Bosch Car Service Havel
- Autosport Novák, s.r.o.

### 8.3.8 Nepřímá konkurence

Jak jsme si již řekli, zde řadíme firmy, které nejsou klasickými autoservisy, ale které se specializují pouze na specifickou činnost. Jedná se například o pneuservisy či servisy specializující se na výměnu a tónování autoskel apod. Tím že se specializují pouze na jednu činnost místo všeobecného servisu vozidla, mají tuto službu daleko propracovanější než právě servisy, které mají širší spektrum služeb. U pneuservisu se může například jednat o jakési čekárny, protože je to druh služby, který se většinou provádí na počkání. Tzn. že mezi konkurenční výhody může patřit to, že zákazník po dobu výměny jeho pneumatik čeká v nějaké úhledné místnosti, kde může třeba pozorovat televizi nebo poslouchat rádio, dostane zdarma kávu, může si přečíst nějaký magazín apod. U firem specializujících se na autoskla se většinou jedná o rozšíření této služby, jako například tónování autoskel, polepování tzv. 3D-wrap fólií, které nemusí být pouze na sklech, ale i na celém vozidle a které chrání jeho lak apod.

V rámci námi požadovaného okolí se jedná o tyto firmy:

- Autoskla CREST
- Autoskla OTINT
- Pneuservis Janošek
- Pneu Kubeša, s.r.o.
- Pneuservis SIBOM, s.r.o.

- Boris Veselý (pneuservis)

Na základě zjištěných informací ohledně konkurentů a analýzy samotné firmy nyní definujeme strategii, kterou firma na poli konkurenčního boje volí. K tomu nám pomůžou tzv. Porterovy generické konkurenční strategie.

## 8.4 Porterovy generické konkurenční strategie

Z toho co jsme se o firmě zatím dozvěděli vyplývá zcela jasně, jakou strategii firma využívá. Protože stupeň diferenciací výrobků (v našem případě služeb) je nízký a rozsah podnikových aktivit poměrně úzký, firma využívá strategii nízkých nákladů. To se odráží v celkové ceně, kterou zákazník zaplatí a dá se tedy říct, že firma využívá taktiky nejnižší ceny na úrovni regionální konkurence.

Předešlé analýzy toto jen potvrzují. Firma má v daném regionu nejnižší cenu, a to takovou, že zákazník zaplatí 300 Kč za hodinu práce a tato cena je pro něj konečná protože firma Autodílna Veselý není plátcem DPH. Spoustu firem na svých webových stránkách uvádí také cenu 300 Kč, ale někde nahoře v poznámce malým písmem uvádí, že se jedná o cenu bez DPH. Přičteme-li DPH stoupá hodinová sazba na 360 Kč.

Z toho vyplývá, že strategií firmy je nalákat nové zákazníky a udržet si stálé zákazníky pomocí nejnižší ceny, kterou jsou schopni v regionu sehnat.

## 8.5 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jak jsme si již definovali v teoretické části, na podnik působí pět základních konkurenčních sil. Ve spolupráci s majitelem firmy jsme se snažili u každé z těchto skupin identifikovat nejzávažnější vlivy, které na firmu Autodílna Veselý působí. V tabulkách jsou jednotlivé faktory a jejich důležitost obodovány a prognózovány i na 3 roky dopředu, tedy do roku 2018. Váhy v tabulce jsou navrženy tak, že čím menší číslo je u daného faktoru, tím lepší je situace pro firmu Autodílna Veselý.

### 8.5.1 Stávající konkurenti

Zde si definujeme faktory, které působí na firmu Autodílna Veselý a již existující firmy v oboru.

Tabulka 12 - Faktory působící ze strany stávající konkurence

zdroj: vlastní tvorba

<b>Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty</b> (1 bod = nejnižší ....., 5 bodů = nejvyšší)		<b>Hrozba faktoru</b>	
		<b>Rok</b>	
		2015	2018
<b>Počet konkurence a jejich konkurenceschopnost</b>			
1	Existuje velké množství konkurentů na relativně malém prostoru, jejich konkurenceschopnost je na stejné úrovni.  (Málo konkurentů = 1 , Hodně konkurentů = 5)	5	5
<b>Růst trhu</b>			
2	Trh roste, poměrně pomalu, ale roste. Lidé budou stále používat motorová vozidla, tzn. že potenciálních zákazníků bude stále dost.  (Vysoký růst poptávky = 1 , Nízký růst poptávky = 5)	4	4
<b>Velikost fixních nákladů</b>			
3	Servisy potřebují stále modernější vybavení, což zvyšuje fixní náklady, což bude snižovat cenu pro zákazníka, což povede k většímu konkurenčnímu boji.  (Nízké fixní náklady = 1 , Vysoké fixní náklady = 5)	2	3
<b>Zaměření konkurence</b>			
4	Konkurence se může zaměřovat pouze na určitý aspekt (např. cenu), nebo může být široká, uskutečňována více formami.  (Zaměření na jeden aspekt = 1 ,Zaměření na více aspektů = 5)	2	2
<b>Náklady na odchod z odvětví</b>			
5	Jsou-li náklady na odchod z odvětví velké, rivalita je větší, protože firma se za každou cenu snaží udržet na trhu.  (Náklady na odchod z odvětví jsou nízké = 1, .... vysoké = 5)	2	3
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>15</b>	<b>17</b>
<b>Průměrné skóre (celkem / 5)</b>		<b>3</b>	<b>3,4</b>

Největším problémem v boji mezi stávající konkurencí je počet firem. Konkurence je obrovská v oblasti oprav automobilů. Jen na Přerovsku je mnoho firem, kam zákazník může dát automobil k opravě a tento trend bude stejný i v budoucnu. Růst trhu má stoupající charakter. Na trh se dostává stále velké množství vozů, ale spoustu jich také z trhu odchází

z důvodu zastaralosti či likvidace. S tím souvisí i velikost fixních nákladů. S nově přicházejícími vozy na trh firmy potřebují modernější vybavení, což zvyšuje fixní náklady, což následně snižuje cenu. Co se týče zaměření firem, dá se říct, že většina se zaměřuje na cenu a na následný zisk. Náklady na odchod z odvětví nejsou zas tak markantní a dá se poměrně jednoduše odejít, to může konkurenci trochu redukovat. Bude to ale stále složitější z důvodu nákupu nových moderních technologií, které se budou pořizovat pomocí úvěrů apod.

### 8.5.2 Noví konkurenti

Nyní si definujeme faktory, které působí na firmu v případě vstupu nových firem na trh.

Tabulka 13 - Faktory působící na firmu ze strany nové konkurence

*zdroj: vlastní tvorba*

<b>Ohrožení ze strany nově vstupující firmy na trh</b>		<b>Hrozba faktoru</b>	
		Rok	
<b>(1 bod = nejnižší ....., 5 bodů = nejvyšší)</b>		2015	2018
<b><u>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</u></b>			
<b>1</b>	Je-li kapitálová náročnost velká, omezuje to vstup do odvětví. <i>(Kap. náročnost je vysoká = 1 ,..... nízká = 5)</i>	3	2
<b><u>Loajalita zákazníka k stávajícím firmám</u></b>			
<b>2</b>	Je-li loajalita k současnému servisu zákazníka nízká, nahrává to firmám, které vstupují do odvětví. <i>(Loajalita je nízká = 1 , Loajalita je vysoká = 5)</i>	2	2
<b><u>Schopnost stávajících firem snižovat po vstupu nových firem náklady a cenu pro zákazníka</u></b>			
<b>3</b>	Je-li tato schopnost vysoká, ohrožuje to vstup nové konkurence. <i>(Schopnost je vysoká = 1 , Schopnost je nízká = 5)</i>	4	4
<b><u>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know how, patenty apod.</u></b>			
<b>4</b>	Je-li tato potřeba vysoká, ohrožuje to vstup nové konkurence. <i>(Ano = 1 ,Ne = 5)</i>	3	4



<b>Vývoj po případném vstupu do odvětví</b>			
<b>5</b>	Jde-li v případě neúspěchu nové firmy snadno vycouvat z odvětví, zvyšuje to vstup nových firem na trh.  (Cesta zpět je obtížná = 1, .... snadná = 5)	4	3
	<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
	<b>Průměrné skóre (celkem / 5)</b>	<b>3,2</b>	<b>3</b>

Kapitálová náročnost při vstupu do odvětví není nějak extrémně vysoká. Začít se dá v podstatě v garáži s běžným opravářským náčiním. To je samozřejmě nadsázka, ale v podstatě to tak je. Bude to ale čím dál složitější, protože technologie jsou stále dopředu a auta jsou modernější a bude složitější je opravovat (dříve si spoustu práce na autě udělal jen trochu šikovný majitel, dnes už si bez servisu pomalu ani člověk neposune sedačku). Loajalita zákazníků je stále nižší a nižší. Lidé hledají pro ně nejideálnější způsob a je jim jedno, kde svého cíle dosáhnou. Proto firmy tvrdě bojují a v našem oboru hlavně na poli ceny. S tím souvisí i další faktor, že při vstupu nové konkurence už stávající firmy nemohou moc snižovat náklady a cenu, protože už teď ji drží na minimálních přípustných hranicích. Při vstupu nové firmy do odvětví nemusí tato firma vynaložit mnoho kapitálu, jak jsme si již řekli výše. Prakticky nepotřebuje mít nějaké vlastní know how, patenty a pod. Do budoucna to tyto firmy ale budou mít těžší a těžší. Pokud se na trhu neuchytí, nemají větší problém tento trh opustit.

### 8.5.3 Hrozba substitutů

V následující tabulce jsou zobrazeny hrozby substitutů.

Tabulka 14 - Faktory působící na firmu ze strany substitutů

*zdroj: vlastní tvorba*

<b>Ohrožení ze strany nově vstupující firmy na trh</b> (1 bod = nejnižší ....., 5 bodů = nejvyšší)		<b>Hrozba faktoru</b>	
		Rok	
		2015	2018
<b>1</b>	<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b>		
	Je-li substitutů hodně, ohrožuje to naši firmu.  (Substitutů je málo = 1 ,..... hodně = 5)	3	2

<b>Konkurence v odvětví substitutů</b>			
<b>2</b>	Je-li velká, nahrává to naší firmě a zákazník vstoupí na náš trh.	2	3
	<i>(Konkurence je vysoká = 1 , Konkurence je nízká = 5)</i>		
<b>Vývoj cen substitutů</b>			
<b>3</b>	Budou-li růst, lidé opět spíše vstoupí na náš trh.	3	2
	<i>(Ceny se budou spíše zvyšovat = 1 , ... snižovat = 5)</i>		
<b>Celkem (z max. 15 bodů)</b>		<b>8</b>	<b>7</b>
<b>Průměrné skóre (celkem / 3)</b>		<b>2,66</b>	<b>2,33</b>

V automobilovém odvětví existuje několik substitutů. Jedná se především o využívání hromadné dopravy jako jsou autobusy, vlaky, tramvaje, ale také preferování jízdy na kole nebo chůze. Nicméně trend dnešní doby určuje, aby lidé vlastnili automobily a ty se kazi neustále, proto je odvětví naší firmy poměrně stabilní. Konkurence mezi substituty neustále roste, dopravní společnosti vedou cenové války, proti monopolům byly nasazeny soukromé subjekty apod., z čehož plyne, že na některých trasách a úsecích má zákazník větší volbu. Současný trend ale celkově znamená zdražování všech těchto služeb, proto spousta lidí preferuje spíše své vozidlo.

#### 8.5.4 Vliv dodavatelů

Čím je vyjednávací síla dodavatelů vyšší, tím lepší podmínky si mohou diktovat.

Tabulka 15 - Vyjednávací síla dodavatelů

*zdroj: vlastní tvorba*

<b><u>Vyjednávací síla dodavatelů</u></b> (1 bod = nejnižší ....., 5 bodů = nejvyšší)		<b>Hrozba faktoru</b>	
		Rok	
		2015	2018
<b><u>Počet a význam dodavatelů</u></b>			
<b>1</b>	Pokud je malý počet dodavatelů, jejich síla je velká.	4	3
	<i>(Dodavatelů je mnoho = 1 ,..... málo = 5)</i>		

<u>Význam odběratele vůči dodavateli</u>			
2	Je-li naše firma pro dodavatele malým odběratelem, jeho vyjednávací síla je větší. <i>(Jsme pro ně velkým odběratelem = 1 , ... malým odběratelem = 5)</i>	4	4
<u>Existence substitutů v odvětví dodavatelů</u>			
3	Substituce u dodavatelů je pro jejich vyjednávací sílu hrozba. <i>(Existence substitutů - Ano = 1 , .... - Ne = 5)</i>	3	3
<b>Celkem (z max. 15 bodů)</b>		<b>11</b>	<b>10</b>
<b>Průměrné skóre (celkem / 3)</b>		<b>3,66</b>	<b>3,33</b>

Firma Autodílna Veselý nemá mnoho dodavatelů a ani pro ně není klíčovým zákazníkem, a proto je jejich vyjednávací síla velká. Zatím se to neukázalo být problémem, protože kdyby nastal případ nespokojenosti, firma má mnoho příležitostí, kde např. požadovaný náhradní díl najít, a toho si jsou současní dodavatelé vědomi. V odvětví dodavatelů existují substituty, to ale nemá vliv na naši firmu, spíše na samotné dodavatele a jejich vyjednávací sílu, kterou si postupně na jejich trhu budují.

### 8.5.5 Vliv odběratelů

Zde si nastíníme jak velkou vyjednávací sílu mají naši odběratelé - tedy zákazníci.

Tabulka 16 - Vyjednávací síla dodavatelů

*zdroj: vlastní tvorba*

<u>Vyjednávací síla odběratelů</u> (1 bod = nejnižší ....., 5 bodů = nejvyšší)		Hrozba faktoru	
		Rok	
		2015	2018
<u>Počet odběratelů</u>			
1	Pokud je malý počet odběratelů, jejich síla je velká. <i>(Odběratelů je hodně = 1 ,..... málo = 5)</i>	3	2
<u>Význam služby pro zákazníka</u>			
2	Je-li naše význam poskytované služby pro zákazníka důležitý, jeho vyjednávací síla je vyšší. <i>(Služba je pro zákazníka velmi významná = 1 , ... nevýznamná= 5)</i>	3	3

<b>Hrozba zpětné integrace</b>			
<b>3</b>	Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v tomto odvětví sám a mimo jiné se sám zásobovat.	2	1
	<i>(Hrozba je nepravděpodobná = 1 , .... pravděpodobná = 5)</i>		
	<b>Celkem (z max. 15 bodů)</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
	<b>Průměrné skóre (celkem / 3)</b>	<b>2,66</b>	<b>2</b>

Zákazníků má firma Autodílna Veselý relativně dost. Dost na to, aby uživila svůj chod a produkovala zisk. Jak již bylo zmíněno, víc zákazníků se vždycky hodí a mít co možný nejvyšší zisk je podstata podnikání. Do budoucna firma předpokládá nárůst počtu zákazníků, a to i díky tomuto marketingovému výzkumu, který by jí měl dát nápady, jak toho docílit. Služba firmy Autodílna Veselý je pro zákazníka, nechci říct neutrální, ale není to typ služby, kterou by potřeboval denně. Vlastní-li ale automobil, nevyhne se povinnosti takovýchto služeb využívat. Co se hrozby zpětné integrace týče, je zde zanedbatelná. V současnosti se může stát, že zákazník postřehne postup opravy nějaké konkrétní věci a zjistí, že si ji může provést sám v garáži. Do budoucna to ale vymizí úplně z důvodu technologického vývoje vozidel, protože jim budou rozumět opravdu pouze odborníci s patřičnými prostředky.

## 8.6 Benchmarking

Nyní se dostáváme k analýze zvané Benchmarking. Její podstatu i rozdělení jsme si vysvětlili v teoretické části. Teď si jej aplikujeme na firmu Autodílna Veselý, a to takovým způsobem, že z uvedených 5ti druhů benchmarkingů uděláme takový mix a podíváme se na výhody a nevýhody jedné firmy vůči druhé komplexně. Firmu Autodílna Veselý budeme benchmarkovat (=porovnávat) s výše uvedenými hlavními přímými konkurenty, a to s firmami:

- Autosoušek
- Autoklimeš
- Karel Halašta
- Radomír Nitsche
- Auto Pjajčík
- Čestmír Dlouhý

Benchmarking těchto firem je proveden v následující tabulce.

Tabulka 17 - Benchmarking

*zdroj: vlastní tvorba*

Faktor	Váha faktoru	Autodílna Veselý	Autoklímeš	Autosoušek	Karel Halašta	Radomír Nitsche	Auto Pjajčík	Čestmír Dlouhý
Vzhled budovy a interiéru	0.15	2	8	10	4	8	6	7
Spektrum nabízených služeb (autoservis, pneuservis, diagnostika, klimatizace)	0.07	7	10	8	5	10	5	10
Reputace mezi zákazníky	0.08	9	7	8	8	7	8	8
Firemní kombinézy	0.06	2	5	6	2	5	6	5
Propagace firmy	0.07	2	7	8	3	6	6	7
Facebookový profil firmy (ani jedna z firem jej nevlastní)	0,08	0	0	0	0	0	0	0
Cena za hodinu práce	0.18	10	4	5	10	4	6	3
Technické vybavení (počet zvedáků, diagnostické zařízení)	0.1	6	10	8	5	10	5	10
Úroveň doplňkových služeb (uskładňování pneumatik, půjčování náhradního vozidla, ekologická likvidace vraků apod.)	0.11	8	9	9	5	7	7	8
Webové stránky	0.08	0	8	10	0	0	7	0
Otevírací doba (pružnost, ochota pracovat v neděli apod.)	0.1	10	8	7	8	7	7	8
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>56</b>	<b>76</b>	<b>79</b>	<b>50</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>66</b>

Po provedení benchmarkingu na 6 největších konkurentů jsem došel k závěru, že nejlepších hodnocení dosáhly firmy Autosoušek a Autoklímeš, z nichž vychází lépe firma Autosoušek s 79 body. V řadě věcí, jako např. vzhled firmy nebo technické vybavení firmy, by firma Autodílna Veselý mohla nalézt inspiraci ke zlepšení svých slabých stránek.

## 8.7 SWOT analýza

Na základě dosud provedených analýz nám zbývá vyhotovit poslední z nich, a to analýzu SWOT. Protože už se nacházíme v pozici, kdy můžeme definovat a ohodnotit silné a slabé stránky podniku i jeho příležitosti a hrozby.

### 8.7.1 IFE matice

Začneme tedy IFE maticí, která hodnotí silné a slabé stránky podniku.

Tabulka 18 - IFE matice firmy Autodílna Veselý

*zdroj: vlastní tvorba*

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Skóre
<b>Silné stránky</b>				
1	Nízká cena za 1 hodinu práce	0.15	4	0.6
2	Pružná otevírací doba	0.09	4	0.36
3	Jednotná cena za všechny úkony (vyjma pneuservisu)	0.06	3	0.18
4	Dobrá reputace	0.06	3	0.18
5	Individuální přístup k zákazníkovi	0.05	3	0.15
6	Cena počítána po 15ti minutách práce	0.06	3	0.18
7	Úroveň doplňkových služeb (rozvoz zákazníků, ekolog. likvidace autovraků apod.)	0.05	3	0.15
<b>Σ</b>	<b>Silné stránky celkem</b>	<b>0.52</b>	<b>x</b>	<b>1.65</b>
<b>Slabé stránky</b>				
1	Cena za pneuservis je větší než u konkurence	0.07	2	0.14
2	Vzhled budovy a interiéru	0.15	1	0.15
3	Zdlouhavé procesy kvůli nedostatku zvedáků	0.1	1	0.1
4	Slabá propagace firmy	0.06	2	0.12
5	Firma nemá webové stránky	0.05	2	0.1
6	Firma nemá facebookový profil	0.05	2	0.1
<b>Σ</b>	<b>Slabé stránky celkem</b>	<b>0.48</b>	<b>x</b>	<b>0.71</b>
<b>Součty</b>		<b>1</b>	<b>x</b>	<b>2.36</b>

Jak lze vyčíst z tabulek, nejsilnějšími stránkami podniku jsou nízká cena a pružná otevírací doba a nejslabšími stránkami jsou vzhled budovy a interiéru a zdlouhavé procesy kvůli nedostatku zvedáků. Z možných celkových výsledků IFE matice (1 = nejhorší, 4 = nejlepší) vychází celkové skóre 2,36 bodů, což značí středně velký vliv interních faktorů na firmu.

### 8.7.2 EFE Matice

EFE matice je analogií matice IFE, sleduje však příležitosti a hrozby, které v okolí firmy existují.

Tabulka 19 - EFE matice firmy Autodílna Veselý

*zdroj: vlastní tvorba*

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Skóre
<b>Příležitosti</b>				
1	Mírně rostoucí trend u množství potenciálních zákazníků	0.15	4	0.6
2	Rozšíření služeb - klimatizace	0.1	3	0.3
3	Rostoucí cena u substitutů (zdražuje se veřejná doprava apod.)	0.09	3	0.27
4	Zavedení reklamních předmětů (propisky s logem apod.)	0.12	4	0.48
5	Navázání smluvní spolupráce s firmami (na servis jejich služebních vozů)	0.06	3	0.18
<b>Σ</b>	<b>Příležitosti celkem</b>	<b>0.52</b>	<b>x</b>	<b>1.83</b>
<b>Hrozby</b>				
1	Rostoucí konkurence	0.2	1	0.2
2	Stále novější a složitější vozy	0.16	1	0.16
3	Rostoucí počet substitutů (veřejná doprava, elektromobily)	0.09	2	0.18
4	Změna politického režimu (zásahy do podnikání)	0.03	2	0.06
<b>Σ</b>	<b>Hrozby celkem</b>	<b>0.48</b>	<b>x</b>	<b>0.6</b>
<b>Součty</b>		<b>1</b>	<b>x</b>	<b>2.43</b>

Nejdůležitějšími faktory v této matici jsou u příležitostí mírně rostoucí trend u množství potenciálních zákazníků a zavedení reklamních předmětů. U hrozeb nejvíce vyčnívá neustále přítomná a rostoucí konkurence a taky to, že nové automobily, ze kterých se po skončení záruční doby mohou stát předměty na kterých budou vykonávány služby firmou Au-

točilna Veselý, jsou neustále modernější a technicky složitější na opravu. Celkový výsledek EFE matice vypovídá o středně silném vlivu externích faktorů.

### 8.7.3 SWOT analýza

Samotná SWOT analýza, která se skládá právě z matic IFE a EFE bude potom vypadat následovně.

Tabulka 20 - SWOT analýza firmy Autodílna Veselý

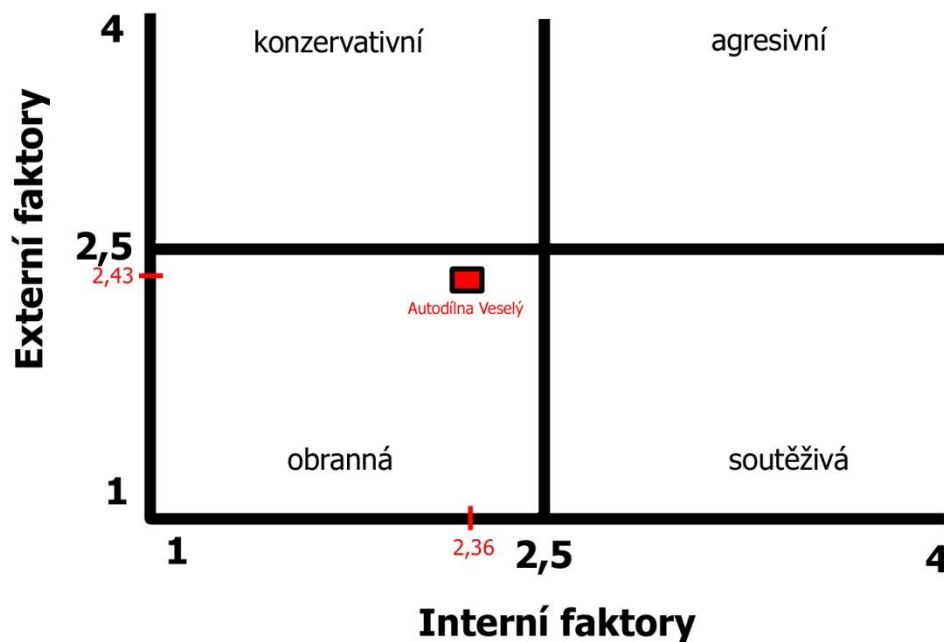
*zdroj: vlastní tvorba*

Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
	Nízká cena za 1 hodinu práce	Cena za pneuservis je větší než u konkurence
	Pružná otevírací doba	Vzhled budovy a interiéru
	Jednotná cena za všechny úkony	Zdlouhavé procesy kvůli nedostatku zvedáků
	Dobrá reputace	Slabá propagace firmy
	Individuální přístup k zákazníkovi	Firma nemá webové stránky
	Cena počítána po 15ti minutách práce	Firma nemá facebookový profil
	Úroveň doplňkových služeb	
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	Rostoucí množství potenciálních zákazníků	Rostoucí konkurence
	Rozšíření služeb - klimatizace	Stále novější a složitější vozy
	Rostoucí cena u substitutů	Rostoucí počet substitutů
	Zavedení reklamních předmětů	Změna politického režimu
	Navázání smluvní spolupráce s firmami	

### 8.7.4 Space matice

Posledním krokem analytické části této práce, je Space matice. Na základě výsledků IFE a EFE matic zaneseme hodnoty na osy X a Y a vznikne nám bod, ve kterém se firma nachází a který nám řekne, jako strategii by firma měla použít.





Obrázek 24 - Space matice firmy Autodílna Veselý

*zdroj: vlastní tvorba*

Jak je vidět na obrázku, pozice firmy Autodílna Veselý nám vyšla do jihozápadního kvadrantu a znamená to pro firmu, že by měla zaujmout obrannou pozici. To v praxi znamená, že se firma zaměří na eliminování slabých stránek.

Nyní máme veškeré potřebné informace k tomu, abychom navrhli konkrétní akční plány, které by pomohly ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy Autodílna Veselý.

Dle výsledků space matice se zaměříme na eliminaci slabých stránek podniku. Proto mezi akční plány zařadíme opravu fasády, vytvoření nového loga firmy, firemních kombinéz, zavedení propagačních předmětů, webových stránek, facebookových stránek, eliminaci zdoluhavých procesů oprav z důvodu nedostatku technického vybavení. V rámci zvýšení kapacity možných oprav navrhujeme najmutí zaměstnance do firmy, v rámci zvýšení konkurenceschopnosti navrhujeme rozšíření služeb o servis klimatizace.

## 9 PROJEKTOVÁ ČÁST

V projektové části se tedy zaměříme na konkrétní akční plány, které by mohly pomoci firmě zlepšit její konkurenceschopnost. Jelikož firma trpí základními nedostatky, které jsou v dnešní moderní době samozřejmostí, zaměříme se hlavně na ně.

U každého z těchto plánů nastíníme, jak by se mělo postupovat od samotného nápadu až po jeho realizaci a provedeme také nákladovou, časovou a rizikovou analýzu. Co se financování těchto plánů týče, po projednání finančních možností podniku s majitelem mi bylo sděleno, že firma momentálně musí dostavět dílnu, kde se nalézá hydraulický zvedák. Dílna už fyzicky stojí a dokonce se v ní už i pracuje, ale musí se dodělat podlahy, omítky, strop apod. To však dle majitele nebrání tomu, realizovat některý z navržených nápadů a finanční prostředky k tomu budou k dispozici. Majitel firmy totiž v nedávné době získal určitou peněžní částku formou dědictví a část z ní hodlá investovat do své firmy právě na tyto účely. Bylo mi tedy sděleno, že majitel je ochoten uvolnit částku 80 000 Kč, což bude zhruba horní finanční limit našich akčních plánů.

Detailně si probereme tyto již výše zmíněné akční plány:

- Nové logo firmy Autodílna Veselý + visačky
- Nové firemní oblečení
- Oprava fasády provozovny a umístění reklamy
- Zavedení webových a facebookových stránek
- Koupě druhého hydraulického zvedáku pro autoservis
- Koupě menšího hydraulického zvedáku pro pneuservis
- Rozšíření nabídky služeb o servis klimatizací
- Zaměstnání druhého člověka do firmy
- Zavedení propagačních předmětů
- Zavedení balíčků a akčních nabídek za výhodné ceny

## 10 NOVÉ LOGO FIRMY AUTODÍLNA VESELÝ + ŠTÍTKY A VISÁČKY

Každá dnešní moderní firma má své specifické logo, díky kterému je okamžitě rozpoznána. Firma Autodílna Veselý sice vlastní jakési provizorní logo, majitel jej ale nepovažuje za logo firmy jako takové, ale spíše jako označení budovy auto a pneuservisu.



Obrázek 25 - Provizorní logo firmy Autodílna Veselý

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*

Proto se budu snažit vytvořit v rámci této diplomové práce grafické logo firmy Autodílna Veselý, které se stane jejím oficiálním logem a kterým se bude nadále prezentovat ať už na fasádě samotné provozovny nebo na propagačních předmětech firmy.

Nejsem sice profesionální grafik, ale s grafickými programy si trochu rozumím díky tomu, že se starám o grafiku své kapely a svého florbalového týmu. To mi dalo bohaté zkušenosti a většinu grafické práce dělám v programu Adobe Photoshop. V něm jsem také vytvořil následující logo, o kterém si myslím že je jednoduché a moderně pojaté. Dle dohody s majitelem byla zvolena nová barevná kombinace, která se bude používat jako oficiální firemní barva. Jedná se o červeno-černou barvu. Je to ovšem také první návrh a ty se většinou ještě nějakým způsobem upravují. Barva pozadí je pouze nastíněna a není pevně daná. Co se loga týče, já osobně jsem ochotný se mu i po dokončení této práce věnovat tak, aby bylo dle představ majitele.



Obrázek 26 - Návrh na nové logo firmy Autodílna Veselý

*zdroj: vlastní tvorba*

Ted' když máme logo firmy, můžeme vytvořit i visačky, které se dávají na motor automobilu po servisní prohlídce. Konkrétně se tyto visačky dávají při výměně motorového oleje a zákazník tak ví, jaký olej má v autě, kolik měl najetých km, když se olej měnil a hlavně kdy musí opět nechat vyměnit olej, a to v rámci dvou ukazatelů. Buď se olej vymění po uplynutí určitého času, nebo po ujetí určitého počtu km.

•••



**AUTODÍLNA VESELÝ**

Datum výměny oleje \_\_\_\_\_

Stav tachometru \_\_\_\_\_

Příští výměna oleje \_\_\_\_\_

Stav tachometru \_\_\_\_\_

Typ oleje \_\_\_\_\_ Olejový filtr  
ano  ne

**Autodílna Veselý**  
Široká 8/2 Přerov VI - Újezdec  
autodilna.vesely@seznam.cz  
Tel: 737 729 950

Obrázek 27 - Visačka na motor

*zdroj: vlastní tvorba*

## 10.1 Časová analýza

V časové analýze u tohoto plánu lze vyjádřit dobu, jak dlouho trvalo toto logo a visačku vytvořit. Doba grafických prací strávená na těchto objektech je 2,5 hodiny. Následné pořízení a příprava (nastříhání, nachystání drátů na uchycení apod.) visaček potrvá další 2 hodiny. Celková časová náročnost je tedy 4,5 hod.

## 10.2 Nákladová analýza

Náklady na tento plán jsou minimální. Logo i visačka byly vytvořeny v rámci diplomové práce, zcela zdarma. Náklady se objeví až v momentu, kdy dojde k realizaci používání těchto visaček, protože firma si je bude muset nechat vytisknout.

K tomu využije firmu JKV Trading, s.r.o. Visaček se na jeden papír formátu A4 vleze 10, a firma si jich pro začátek nechá vyrobit 500.

Cena barevného tisku za jednu A4 na tvrdý papír je po individuální domluvě s firmou 7 Kč. Při požadovaném množství 500 ks by se jednalo o tisk 50 ks A4.

$$50 \text{ ks} \times 7 \text{ Kč} = 350 \text{ Kč}$$

Výsledná cena za visačky je tedy 350 Kč. Nastříhání visaček si poté firma zajistí zdarma.

Vzhledem k zanedbatelné částce tento plán ani nemusíme brát v úvahu do plánovaného rozpočtu, protože se dá realizovat kdykoliv.

## 10.3 Riziková analýza

Rizika u tohoto akčního plánu jsou následující:

- Materiál visaček bude nevyhovující
- Visačky se budou ničit
- Visačky se budou rozpíjet
- Selže nám dodavatel visaček

V případě poškození visaček změním typ papíru a v případě selhání ze strany dodavatele změním i jeho. Vzhledem k nízké nákladovosti a nízké technologické náročnosti tohoto plánu nebude těžké najít okamžitě alternativního dodavatele. Může jím být v podstatě jakákoliv polygrafická firma.

## 11 NOVÉ FIREMNÍ OBLEČENÍ

Mít úhledné firemní oblečení, ve firemních barvách a s logem firmy je dalším důkazem profesionality. Větší autoservisy toto považují za samozřejmost a díky tomu navenek působí dobrým dojmem. Žádná z firem, která byla uvedena jako přímá konkurence, tohoto nevyužívá, a proto bude jistou konkurenční výhodou zavést jednotné firemní oblečení ve firmě Autodílna Veselý. Navrhl jsem dvě varianty ošacení, a to variantu do chladného počasí a variantu do teplého počasí. V návrhu jsou zachovány firemní barvy i nové logo firmy.



Obrázek 28 - Nové firemní oblečení

zdroj: Ardon, © 2015 + vlastní tvorba

### 11.1 Časová analýza

Časová náročnost výroby firemního oblečení je 10 dní. Samotné oblečení nakoupíme ve firmě Voženílek, s.r.o. Výšivky a potisky poté necháme vyrobit ve firmě Print studio, se kterou má firma dobré vztahy.

### 11.2 Nákladová analýza

Od každé kombinace si firma nechá udělat 3 kusy. To znamená objednání tří kusů kombinéz, trička s krátkým rukávem a pracovních kraťas. Dále je třeba zajistit výšivky a potisk na kombinézu a na tričko s krátkým rukávem. Celkové náklady jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 21 - Rozložení nákladů na firemní oblečení

zdroj: Ardon; Print studio, © 2015 + vlastní tvorba

Položka	Počet ks	Cena za ks	Celková cena
Pracovní kombinézy - černo/červené	3	893 Kč	2,679 Kč
Pracovní kraťase - červené	3	337 Kč	1,011 Kč
Polokošile s krátkým rukávem - černé	3	130 Kč	390 Kč
Zpracování loga pro vyšívání	1	550 Kč	550 Kč
Výšivka na kombinézy	3	45 Kč	135 Kč
Potisk na tričko s krátkým rukávem a kombinézy	6	200 Kč	1,200 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>5,965 Kč</b>

Celkové náklady na pořízení firemního oblečení činí 5 965 Kč.

### 11.3 Riziková analýza

S pořízením firemního oblečení mohou nastat tato rizika:

- Selhání ze strany dodavatelů
- Špatná kvalita výšivek a potisků
- Nedostatečná kvalita pracovního oblečení
- Poničení firemního oblečení

Selžou-li dodavatelé, nebo bude-li kvalita výšivek, potisků a pracovního oblečení nedostatečná, bude firma muset najít dodavatele náhradní. V případě samotného oblečení se firma může obrátit na firmy Engelbert Strauss nebo Canis. V případě pochybení u potisků a výšivek se firma může obrátit na firmu Profisteh nebo Avega. Současná objednávka je stanovena na 3 sady každého oblečení. Dojde-li k poničení některých kusů oblečení, následkem čehož je firma bude muset vyhodit, nebude problém u současných dodavatelů doobjednat chybějící kusy.

## 12 OPRAVA FASÁDY PROVOZOVNY A UMÍSTĚNÍ REKLAMY

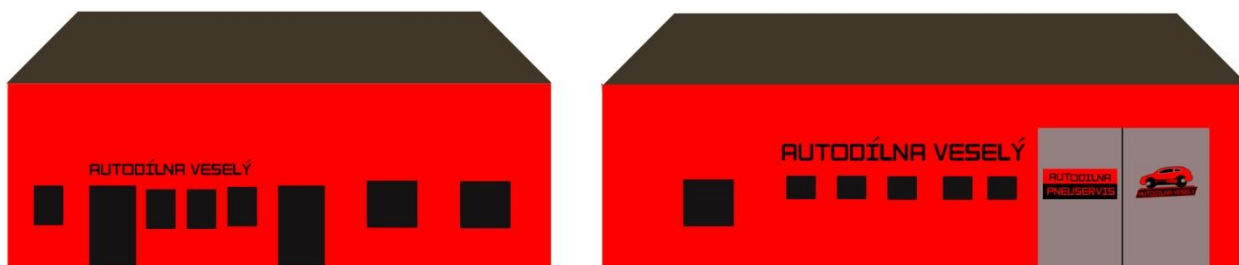
Tento akční plán vychází přímo ze SWOT analýzy, kde vzhled budovy je považován za nejdůležitější slabou stránku firmy. Aktuální vzhled byl představen v předchozích kapitolách, pro připomenutí přikládám obrázek i zde.



Obrázek 29 - Aktuální vzhled provozovny firmy Autodílna Veselý

*zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý*

Jak je vidět na obrázku, vzhled budovy není ideální a bylo by potřeba udělat mu novou fasádu, a to od vchodových dveří firmy až po vjezdová vrata. Nová fasáda je navržena na následujícím obrázku a bude vypadat následovně.



Obrázek 30 - Nová fasáda provozovny firmy Autodílna Veselý

*zdroj: vlastní tvorba*



Nová fasáda je navržena do firemních barev, a to tak, že venkovní omítka bude mít velice křiklavou rudou barvu, na které budou reklamní nápisy "Autodílna Veselý" nanesené černou barvou. Součástí nové fasády bude také nový nátěr současných vjezdových vrat, na které se umístí velká reklamní cedule s nápisem "autodílna, pneuservis" a také nové firemní logo. Plocha nové fasády byla vyměřena na 273 m<sup>2</sup>.

## 12.1 Časová analýza

Novou fasádu si firma Autodílna Veselý objedná u živnostníka Vladimíra Jandy, který provádí stavební rekonstrukce, opravy fasád i malířské práce. Opravy bude provádět on s jeho zaměstnancem a časová náročnost realizace tohoto plánu pro tyto 2 dělníky je 36 - 50 dní. U stavebních prací záleží hlavně na počasí, a proto celková doba opravy fasády není jasně dána. Časový plán vypadá následovně.

Tabulka 22 - Časový plán prací na fasádě provozovny

*zdroj: vlastní tvorba*

Úkon	Počet dní
Přípravné práce (stavba lešení, úprava zdiva, zazdění některých oken apod.)	10
Nahození omítky	15
Nanesení barvy, finalizace prací, nátěr vrat, schnutí nátěru	8
Malování reklamních nápisů, instalace reklamních cedulí na vrata	3
<b>Celkem</b>	<b>36</b>

Součástí přípravných prací bude zazdění nepoužívaných půdních oken, přes které následně bude namalovaný reklamní nápis Autodílna Veselý. Celková doba realizace tohoto akčního plánu je minimálně 36 dní. Jak je již zmíněno výše, tato doba se může protáhnout vlivem počasí.

## 12.2 Nákladová analýza

Po individuální dohodě byly vyjednány tyto podmínky. Důležitým faktem je to, že celý objekt firmy Autodílna Veselý má 2 majitele, z nichž druhý spolumajitel má v objektu trvalé bydliště. Plocha vnější fasády je tedy rozdělena na dvě poloviny. Mezi spolumajiteli

panují dobré vztahy a v případě realizace opravy fasády si náklady rozdělí na dvě identické poloviny. Firma Vladimíra Jandy zajistí také nový nátěr vjezdových vrat. Reklamní cedule na vrata zajistí již zmíněná firma Print Studio. Reklamní nápisy na fasádu zajistí architektka a příležitostná malířka Terezie Havlíková. Celkové náklady na projekt vypadají následovně:

Tabulka 23 - Nákladová analýza prací na fasádě provozovny

*zdroj: vlastní tvorba*

Úkon	Pomocný výpočet	Cena
Zednické práce od firmy Vladimír Janda	385 Kč/m <sup>2</sup> x 273 m <sup>2</sup>	105,105 Kč
Polovinu ceny zaplatí spolumajitel objektu	x	- 52,552 Kč
Reklamní nápisy od arch. Terezie Havlíkové	individuální dohoda	3,500 Kč
Reklamní cedule od firmy Print Studio	individuální dohoda	1,500 Kč
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>57,553 Kč</b>

Cena za zednické práce je 385 Kč/hod. Tato cena v sobě obsahuje i náklady na materiál, který bude k opravě fasády potřeba (písek, vápno, cement, barva apod.) i náklady na nový nátěr vjezdových vrat. Celkové náklady tohoto projektu činí 57 553 Kč.

### 12.3 Riziková analýza

Rizika spojená s opravou fasády jsou tato:

- Nekvalitně provedená zednická práce
- Nekvalitně provedený nátěr vjezdových vrat
- Nekvalitně odvedená malba reklamních nápisů
- Nepříznivé počasí během rekonstrukce

Na případné nekvalitně provedené práce, ať už zednické, malířské či reklamní, bude firma uplatňovat reklamaci na, kterou má dle práva nárok. V případě nepříznivého počasí není v lidských silách toto riziko kontrolovat, práce se díky tomuto protáhnou.

## 13 KOUPEĎ DRUHÉHO HYDRAULICKÉHO ZVEDÁKU PRO AUTOSERVIS

Koupě druhého hydraulického zvedáku pro autoservis by značným způsobem zrychlila proces oprav a zvýšila kapacitu možných oprav.



Obrázek 31 - Hydraulický zvedák určený pro autoservis

zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý

Zanalyzujeme-li proces opravy automobilu, při kterém je potřeba mít auto na zvedáku, zjistíme, že může nastat situace, kdy auto na zvedáku musí zůstat i 3 - 4 dny, a to bez možnosti jej ze zvedáku na chvíli sundat. Může se jednat například o opravu spojky, převodovky, vyvažování podlah apod. Těchto oprav je dle slov majitele poměrně hodně a zvedák je tedy neustále využíván. Problém nastává v momentě, kdy je třeba jej krátkodobě využít pro opravu druhého vozidla. Například při výměně oleje nebo drobných prací, které je potřeba provádět zespodu automobilu. Nastane-li tato situace, majitel firmy je nucen objednat zákazníka na dobu, kdy bude zvedák opět volný a jak jsme si řekli, může to být i v řádech několika dnů. Proto by koupě druhého zvedáku usnadnila a zrychlila celkový proces oprav. Automobily na dlouhodobou opravu by mohly být na zvedáku i více dní, aniž by to nějakým způsobem ovlivňovalo běžný chod firmy. Finance i prostory na druhý zvedák firma má. Tento druhý zvedák by stál hned vedle současného zvedáku, který je na obrázku výše.

Současný zvedák byl pořízen na bazarovém trhu. Druhý zvedák bychom pořídili jako zcela nový a firma by jej používala jako primární zvedák. Stávající zvedák by byl používán v případě, že by byl nový zvedák obsazen.

Vybrali jsme kvalitní a spolehlivý zvedák značky AMItec TP4002E.



Obrázek 32 - Hydraulický zvedák AMItec TP4002E

*zdroj: Autoservisní technika, © 2015*

### 13.1 Nákladová analýza

Do nákladů tohoto plánu započítáme cenu samotného zvedáku a náklady na dopravu. Úprava interiéru a příprava místa pro tento zvedák by se provedly v rámci rekonstrukce dílny, která právě probíhá, a proto bychom nemuseli vynaložit náklady navíc na zabudování zvedáku do podlahy apod. Navíc instalace tohoto zvedáku je jednoduchá, protože jej stačí velkými šrouby připevnit k podlaze.

Cena hydraulického zvedáku AMItec TP4002E je 64 719 Kč včetně DPH. Náklady na dopravu budou zanedbatelné, protože firma sídlí ve 20 km vzdálené Olomouci a přepravu si majitel zajistí sám velkou dodávkou, kterou má v osobním vlastnictví. Přičteme-li tedy náklady na přepravu (nafta do Olomouce a zpátky vychází zhruba na 250 Kč) vychází nám celková cena zhruba 65 000 Kč.

## 13.2 Časová analýza

Co se časové náročnosti tohoto plánu týče, celý proces od nákupu až po postavení zvedáku se dá zvládnout za jeden den.

## 13.3 Riziková analýza

Rizika s pořízením druhého zvedáku jsou následující:

- Malá využitelnost zvedáku
- Selhání ze strany dodavatele
- Problémy při instalaci zvedáku
- Případné kapacitní problémy při postavení obou zvedáků v dílně
- Problémy s dopravou zvedáku

Nastala by situace malé využitelnosti zvedáku, může se dočasně zvedák používat pro účely pneuservisu a tím podpoříme jeho využitelnost. V případě selhání dodavatele máme v plánu alternativní plán, a to koupě jiného nového hydraulického zvedáku od jiného dodavatele, nebo i koupě na bazarovém trhu, kde se ceny pohybují okolo 35 000 Kč. Nastaly by problémy při instalaci zvedáku, můžeme využít názory a rady na internetových fórech, popř. poptat se přímo v servisech zabývajících se hydraulickými zvedáky. Kapacitní problémy by se daly vyřešit přestavěním ponků a pultů v dílně tak, aby rozestavění bylo co nejefektivnější. V případě problémů s dopravou zvedáku si můžeme zajistit externí přepravu u firmy Rostislav Grác, který se zabývá stěhováním a přepravou těžkých břemen, cena do Olomouce a zpět by dle jeho kalkulace byla 1100 Kč (400 Kč za naftu, a 350 Kč/hod práce, cesta tam a zpět by trvala 2 hodiny).

## 14 KOUPEŇ MENŠÍHO HYDRAULICKÉHO ZVEDÁKU PRO PNEUSERVIS

Koupeň hydraulického zvedáku, který by byl určen primárně na pneuservis by firma zrychlila svůj proces pneuservisu. Současný proces je příliš zdlouhavý, protože kvůli absenci odborného hydraulického zvedáku se musí každé kolo zvedat ručně pomocí běžného ručního zvedáku, který má každý řidič v povinné výbavě. To znamená, že se při pneuservisu dělá každé kolo zvlášť po jednom. Proces pak vypadá následovně:



Obrázek 33 - Proces pneuservisu

*zdroj: vlastní tvorba*

Dle zobrazeného schématu se jedná o zdlouhavý proces který dle majitele trvá 5-6 min. A to je pouze jedno kolo ze čtyř. Výsledný čas se tak pohybuje okolo 20ti minut. Tento čas se ještě zdvojnásobuje v případě přezouvání pláštěů z ráfků a na ráfky.

Pořízením hydraulického zvedáku firma eliminuje spotřebu času na polovinu. Hydraulický zvedák totiž zvedne celé auto najednou a mechanik se tak nemusí zdržovat neustálým předěláváním malého ručního zvedáku. Protože je ale pneuservis pouze doplňkovou službou firmy Autodílna Veselý, není třeba kupovat drahé, pevně zabudované hydraulické zvedáky. Nejideálnější volbou je proto na trhu dostupný mobilní hydraulický zvedák určený primárně pro pneuservis, a to konkrétně zvedák značky Golem Tech 2800 Kg, jehož nosnost je, jak název napovídá, 2,8 tuny, což je pro naše účely dostačující, protože převážná většina zákaznických automobilů jsou osobní automobily vážící do tohoto limitu. Další výhodou tohoto zvedáku je to, že se dá po použití uskladnit na jiné místo, a nezmenší tak kapacitu dílny.



Obrázek 34 - Mobilní hydraulický zvedák Golem Tech 2800 kg

*zdroj: Nářadí-Pro, © 2015*

### 14.1 Časová analýza

Časově tento plán ovlivňuje pouze doba dodání. Dle prodejce je tato doba dodání garantována do 2 dní od objednávky.

### 14.2 Nákladová analýza

Tento hydraulický zvedák stojí 38 599 Kč. Firma jej má na skladě v Praze a dopravu do firmy Autodílna Veselý by zajistila přepravní firma PPL, která si bude účtovat poplatek za přepravu dle váhy zvedáku. Tento zvedák váží 450 Kg. Náklady na přepravu budou dle této váhy 1649 Kč. K provozu zvedáku bude firma potřebovat ještě hydraulický olej. Desetilítrový kanystr tohoto oleje stojí 1210 Kč. Výhodou tohoto zvedáku je to, že je mobilní a skladný. Náklady na jeho umístění jsou tudíž nulové.

Celkové náklady tohoto akčního plánu jsou tedy 41 458 Kč.

### 14.3 Riziková analýza

Rizika pořízení mobilního hydraulického zvedáku jsou následující:

- Selhání ze strany dodavatele
- Zvedák přijde poškozený
- Malá využitelnost zvedáku

- Vozidlo nám ze zvedáku spadne
- Nebudeme mít kde zvedák uskladnit
- Dojede nám na pneuservis automobil těžší než 2800 kg

V případě že dodavatel dodá poškozený zvedák, uplatní firma reklamaci. V případě že jej nedodá vůbec, odstoupí firma od smlouvy a zvolí alternativního dodavatele, jimž může být firma Golemtech, nebo můžeme pořídit tento zvedák na bazarovém trhu, kde se pohybuje okolo 22 000 Kč. Může se stát, že v mimosezónních obdobích bude využitelnost zvedáku minimální. Jeho využitelnost však stoupne opět v sezóně přezouvání pneumatik, tedy na jaře a na podzim. Výrobce garantuje, že hydraulický zvedák je natolik stabilní, že z něj auto spadnout nemůže. V případě, že by vozidlo mělo opravnu ze zvedáku spadnout, je třeba dbát maximální opatrnosti. Tento zvedák není konstruován tak, aby si pod něj mohl stoupnout člověk, proto by teoretický pád ublížil pouze vozidlu, nikoliv mechanikovi. V případě uskladnění zvedáku může nastat problém, protože zvedák váží 450 Kg. K jeho mobilitě pomáhá elektrický pojezd. V případě, že by nebylo zvedák kde uložit, mohl by zůstat na místě stabilně, protože celé jedno kapacitní místo v dílně je primárně určeno k pneuservisu. Nastane-li případ, že dojde na pneuservis automobil vážící více než 2,8 tuny (tzn. vozy SUV, dodávky apod.), musel by se použít opět starý způsob přezouvání. Zákazníci firmy Autodílna Veselý však ve většině případů vlastní osobní vozy, které vyhovují touto váhovému limitu.



## 15 ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY SLUŽEB O SERVIS KLIMATIZACÍ

V dnešní době už všechny modernější vozy mají klimatizaci. Jedná se i o vozy, které patří do žádoucí skupiny zákazníků firmy, tedy o ty vozy, které již nemají servisní záruku a mohou využívat už i služeb neautorizovaných servisů. Někteří přímí konkurenti službu servisu klimatizací nabízejí, a proto by v rámci zlepšení konkurenceschopnosti měla i firma Auto-dílna Veselý zvažovat zavedení této služby. Servis klimatizací je výrobcí automobilů doporučován minimálně jednou ročně, a obnáší tyto činnosti:

- kontrola správného množství chladiva a oleje
- kontrola těsnosti okruhu klimatizace
- čištění a desinfekce prostupů vzduchu

V dnešní době je kladen důraz na to, aby přístroje provádějící servis klimatizací byly schopny provádět všechny výše uvedené činnosti. Přístroj Bosch ACS 611 všechny tyto činnosti poskytuje a navíc je plně automatizován, tzn. že stačí spustit 30-40 minutový proces, který sám pracuje a mechanik se mezitím může věnovat jiné práci.



Obrázek 35 - Plnička klimatizace BOSCH ACS 611

*zdroj: Inter cars, © 2015*

## 15.1 Časová analýza

Časově tento plán ovlivňuje pouze doba dodání. Dle zvoleného prodejce - firmy Inter Cars, je tato doba dodání garantována do 7 pracovních dní od objednávky.

## 15.2 Nákladová analýza

Tento přístroj je cenově za stanoveným limitem. Jeho cena je 88 814 Kč + náklady na dopravu, které vychází 333 Kč (přístroj váží 35 kg) přes službu PPL. Zároveň je potřeba objednat spotřební materiál k plničkám, jako je olej do vakuové pumpy, filtr do plniček, papír do zabudované tiskárny. To vše v hodnotě 2000 Kč. Přístroj je mobilní, není třeba úpravy interiéru dílny.

Celkové náklady tohoto akčního plánu jsou okolo 91 150 Kč.

Jak je již výše zmíněno, tento akční plán převyšuje stanovený finanční limit. V případě velkého zájmu ze strany majitele by se i tak dal realizovat, protože suma, o kterou celková částka limit převyšuje, by se dala doplatit z provozních zisků firmy, aniž by zásadním způsobem ovlivnila přirozený chod firmy.

## 15.3 Riziková analýza

S pořízením plničky klimatizací souvisí tato rizika:

- Malý zájem zákazníků o tuto službu
- Selhání ze strany dodavatele
- Stroj přijde poškozený
- Dojde nám spotřební materiál (potřebné oleje apod.)

Dojde-li stroj poškozený, uplatní firma reklamaci. Nastane-li situace, že dodavatel nebude moci stroj dodat, musíme zvolit alternativního dodavatele, např. firmu Profi Autodíly. Na bazarovém trhu se tento stroj běžně nevyskytuje. Riziko toho, že dojde spotřební materiál je potřeba redukovat pravidelnými kontrolami a v případě, že některý z tohoto druhu materiálu dochází, je potřeba jej objednat. V případě malého zájmu ze strany zákazníka firma zavede akční nabídky na tuto službu, u stávajících zákazníků budou dávana doporučení, že by se klimatizace měla opravdu jednou ročně čistit, protože v útrobách klimatizačního oběhu se mohou objevovat zdraví nebezpečné houby apod.

## 16 ZAMĚSTNÁNÍ DRUHÉHO ČLOVĚKA DO FIRMY

Po projednání této možnosti s majitelem firmy mi bylo sděleno, že najmout si do firmy zaměstnance na plný úvazek majitel rozhodně nechce. Říká, že pomoc při práci by se mu jistě hodila, ne však za těchto podmínek. Nemůže totiž garantovat, že např. v zimních měsících, kdy je práce mnohem méně než v letních měsících, bude firma natolik výdělečná, že bude schopna pokrýt mzdu tohoto zaměstnance.

Formou částečného úvazku nebo dohody o provedení práce by se tato situace dala vyřešit. Úplně nejlepší varianta, kterou se budu zabývat, je požádání úřadu práce o dotaci na vytvoření nového pracovního místa, které je jednou z variant státního programu aktivní politika zaměstnanosti (Aktivní politika zaměstnanosti a zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, © 2015). Dle §113 odst. č.5 se jedná o dotaci ve výši vynaložených prostředků na mzdy nebo platy zaměstnance přijatého na vyhrazené pracovní místo, včetně pojistného na sociální pojištění a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvádí ze základu pojistného tohoto zaměstnance. Tento příspěvek může být poskytován nejdéle po dobu 12ti měsíců. Zaměstnavatel tedy vytvoří ve své firmě nové pracovní místo, které také obsadí zaměstnancem, který splňuje jednu z těchto podmínek:

- Uchazeč o zaměstnání je vedený v evidenci nepřetržitě déle než 5 měsíců
- Uchazeč o zaměstnání, který je znevýhodněn svým věkem (konkrétně absolvent bez praxe, mladý člověk do 25 let a osoba nad 55 let)
- Uchazeč o zaměstnání, kterému je potřeba věnovat zvýšenou pozornost z jiného důvodu, který mu brání při vstupu na trh práce. (Za takový důvod lze považovat i ohrožení sociálním vyloučením kvůli dlouhodobé nezaměstnanosti.)

Pro zaměstnavatele je tohle dobrá příležitost, protože na rok zaměstná zaměstnance, ale nemusí mu platit mzdy ze svých prostředků a nevznikají mu ani žádné další náklady v podobě zdravotního a sociálního pojištění, protože toto zajistí úřad práce. Během té doby má zaměstnavatel dostatek času zanalyzovat, jakým přínosem pro něj zaměstnanec je a zda se mu vyplatí jej zaměstnávat i nadále. Má totiž právo po uplynulých 12ti měsících zaměstnance propustit nebo mu prodloužit smlouvu. Zaměstnanec je povinen řídit se platnými zákony zákoníku práce, v opačném případě může být zaměstnavatelem propuštěn.

Podmínky pro přijetí zaměstnance a jeho pracovní náplň bude následující:

- Zaměstnanec musí být držitelem řidičského průkazu skupiny B
- Musí mít odborné vzdělání v oboru opravy automobilů

- Jeho náplní práce budou opravy automobilů, objížďení dodavatelů, zajišťování kontrol STK pro zákaznická vozidla a další úkoly spojené s plynulým provozem firmy.

### 16.1 Časová analýza

Doba tohoto projektu je 12 měsíců, tedy doba, po kterou bude zaměstnanec pracovat ve firmě. Doba na vyřízení dotace závisí na úřadu práce a je zpravidla 1 měsíc.

Celková doba realizace tohoto plánu je 13 měsíců.

### 16.2 Nákladová analýza

Náklady na samotné realizování tohoto plánu jsou nulové, protože mzdu zaměstnanci zajistí úřad práce, který zajistí také odvody na zdravotním a sociálním pojištění. Výše mzdy pro zaměstnance bude dohodnuta s úřadem práce v době podání žádosti.

Zaměstnanec dostane firemní oblečení, které uhradí zaměstnavatel. Náklady na toto oblečení činí 3610 Kč (kalkulace je stejná jako v kapitole "nové firemní oblečení", je pouze přepočítána na 2 kusy pro každý artikl, náklad 550 Kč na přípravu výšivky není započítán, protože byl jednorázově uhrazen již při výrobě firemního oblečení pro majitele firmy).

### 16.3 Riziková analýza

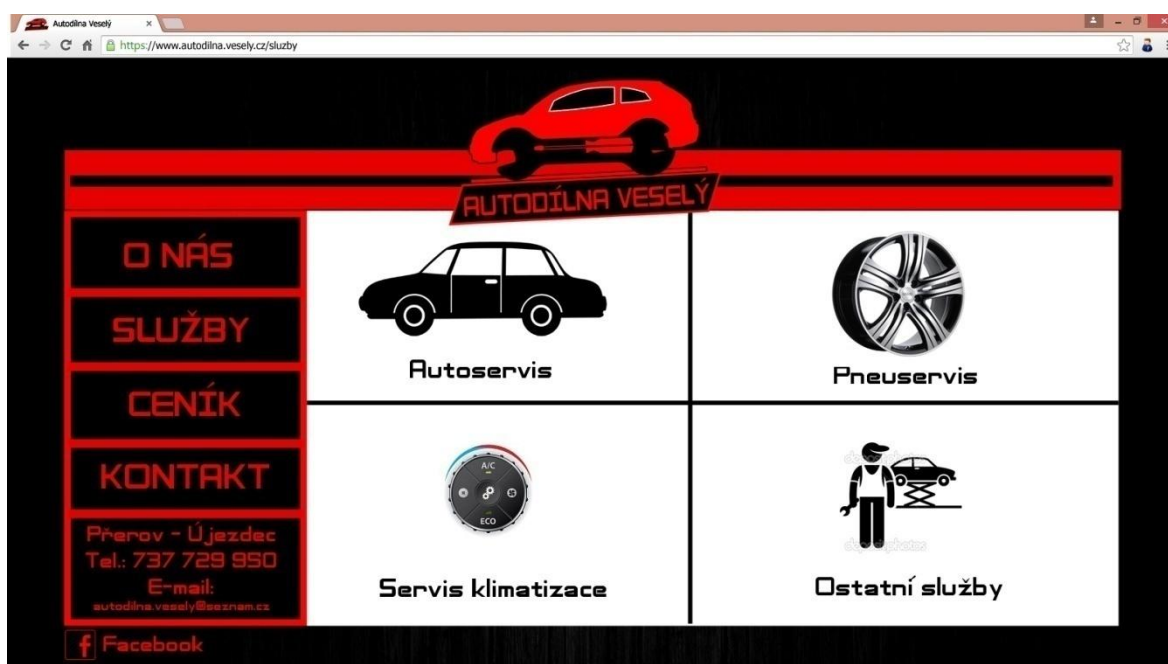
Rizika se zaměstnáním druhého zaměstnance jsou následující:

- Zaměstnanec nebude práci zvládat
- Bude docházet ke krádežím na pracovišti
- Zaměstnanec bude nedochvilný
- Zaměstnanec bude nedůsledný
- Dojde ke zranění zaměstnance na pracovišti

Všechny tyto rizika se musí eliminovat již na začátku pracovního poměru. Zaměstnanec musí být důkladně proškolen a poučen o bezpečnosti na pracovišti, o jeho právech a povinnostech. V rámci pracovní smlouvy musí být jasně stanoveny sankce v případě porušení pracovních podmínek.

## 17 ZAVEDENÍ WEBOVÝCH A FACEBOOKOVÝCH STRÁNEK

Každá moderní firma je dnes vidět na internetu. Právě zde spoustu lidí tráví volný čas a pro firmy je proto důležité, být těmito lidmi na očích. Co se webových stránek týče, firma už je ohledně této věci v kontaktu s již zmiňovanou firmou Print studio, která se zabývá také tvorbou www stránek. Firmě Autodílna Veselý byla zaregistrována doména [www.autodilna.vesely.cz](https://www.autodilna.vesely.cz), na které se v budoucnu budou vyskytovat její stránky. Požadavek na tyto www stránky je takový, aby stránky vypadaly graficky moderně, byly jednoduché a přehledné a ctily nové firemní barvy.



Obrázek 36 - Návrh na vzhled www stránek

*zdroj: vlastní tvorba*

V rámci internetové propagace je potřeba zlepšit také informace o firmě na stránkách [www.firmy.cz](https://www.firmy.cz), kde má firma Autodílna Veselý výhodné postavení vůči konkurenci, protože se nachází hned na první stránce seznamu autoservisů v okrese Přerov. Na stránkách chybí obrázek firmy a popis je velmi chabý. Tuto úpravu budeme moci provést až za asistence majitele firmy, protože on má přihlašovací údaje k editaci firmy. Na následující obrázku je naznačeno, jak by úprava mohla vypadat.

**Původní náhled**

elektrické nářadí, brusivo, chemii, ochranné pracovní pomůcky, lepidla a fasádní polystyren. Zajišťujeme ruční i elektrické zahradní nářadí, vodní ...  
[www.profinastroje.cz](http://www.profinastroje.cz)

**Ing. Michal Veselý**  
 Široká 8/2, Přerov VI-Újezdec  
 Provádím opravy silničních vozidel.

**SOUVISEJÍCÍ DOTAZY**

Autoservisy      On-line prodej drogerie a chemie

---

**Nový náhled**

elektrické nářadí, brusivo, chemii, ochranné pracovní pomůcky, lepidla a fasádní polystyren. Zajišťujeme ruční i elektrické zahradní nářadí, vodní ...  
[www.profinastroje.cz](http://www.profinastroje.cz)

**Autodílna Veselý**  
 Široká 8/2, Přerov VI-Újezdec  
 Provádíme kompletní autoservis osobních automobilů včetně dodávek. Dále nabízíme služby pneuservis, diagnostika, geometrie, servis klimatizací. Připravíme Vaše vozidlo na STK. To vše za nejnižší ceny se zárukou nejvyšší kvality. Cena za hodinu práce je 300 Kč vč. DPH.  
[www.autodilna.vesely.cz](http://www.autodilna.vesely.cz)

**SOUVISEJÍCÍ DOTAZY**

Autoservisy      On-line prodej drogerie a chemie

Obrázek 37 - Náhledy na reklamu na stránkách www.firmy.cz

zdroj: Firmy.cz, © 2015 + vlastní tvorba

Poslední částí tohoto akčního plánu je založení profilu na sociální síti Facebook. Jeho provoz je levný a založení tohoto profilu nezabere více než 1 hodinu. Po tomto jednorázovém založení bude profil aktivní a kterýkoliv z uživatelů facebooku jej bude moci navštívit. Ukazatel úspěšnosti v tomto případě je tzv. like, kdy uživatelé označují tímto tlačítkem stránky nebo profily, které se jim líbí.



Obrázek 38 - Návrh facebookového profilu firmy Autodílňa Veselý

*zdroj: Facebook, © 2015 + vlastní tvorba*

## 17.1 Časová analýza

Časová analýza se u tohoto plánu odvíjí od doby, za kterou budou zpracovány www stránky. Úprava reklamy na webu [www.firmy.cz](http://www.firmy.cz) a založení profilu na facebooku potrvá 2 hodiny. Doba, za kterou je Print studio schopné poskytnout objednané www stránky je 1 měsíc.

Celková doba realizace tohoto plánu je 1 měsíc.

## 17.2 Nákladová analýza

Náklady spojené s tímto akčním plánem se projeví pouze u webových stránek. Za jejich vytvoření si firma Studio print účtuje po individuální dohodě a akční nabídce jednorázovou platbu v hodnotě 5 500 Kč. Za zaregistrovanou doménu [www.autodilna.vesely.cz](http://www.autodilna.vesely.cz) se platí roční poplatek 300 Kč.

Celkové náklady na tento akční plán (v prvním roce jeho realizace) jsou 5 800 Kč.

## 17.3 Riziková analýza

Tento akční plán s sebou nese tato rizika:

- Nevyhovující vzhled web stránek

- Hrozí záměna webových stránek při hledání firmy (v Čechách existuje také firma Autodílna Veselý, která má doménu [www.autodilnavesely.cz](http://www.autodilnavesely.cz), tedy bez tečky mezi slovy Autodílna a Veselý)
- Nedostatečné aktualizace na webových stránkách a facebooku
- Malá návštěvnost webových stránek
- Malá návštěvnost facebooku

V případě, že majitel firmy nebude spokojený se vzhledem webových stránek, budou tyto stránky v rámci dobrých vztahů mezi oběma firmami upraveny dle představ majitele. "Překliknutí" při zadávání webových stránek je reálnou hrozbou, proti tomuto firma nemůže nijak aktivně bojovat a musí doufat v to, že racionalita zákazníka je nakonec navede na správné stránky. V případě malé návštěvnosti webových stránek popř. facebooku musí firma podstoupit takové kroky, aby toto riziko redukovala. Bude potřeba tyto stránky aktivně prezentovat na propagačních předmětech, na reklamě na autě apod.



## 18 ZAVEDENÍ PROPAGAČNÍCH PŘEDMĚTŮ

Tento akční plán by měl podpořit všechny ostatní plány v tom, že naláká-li firma nové zákazníky, je třeba je nějakým způsobem přesvědčit, že přišli na správné místo. K tomuto účelu slouží výborně propagační předměty, na kterých je umístěno logo firmy. V zákaznickovi to vyvolá dojem, že si její firma váží a, že je pro ní důležitý, což je také pravda. Zvláště právě u nově přichozích zákazníků, kteří měli možnost navštívit jakoukoliv jinou konkurenční firmu, ale přišli právě do firmy Autodílna Veselý. Je to i forma poděkování.

Z množství nabízených reklamačních produktů jsme vybrali dva následující, které využijí jak muži, tak také ženy. Jedná se o:

- USB flash disk s kapacitou 1GB s logem firmy Autodílna Veselý
- Propiska s logem firmy Autodílna Veselý



Obrázek 39 - Reklamní USB flash disk 1GB s logem Autodílna Veselý

*zdroj: Inetprint, © 2015 + vlastní tvorba*



**pohled z boku**



**pohled z druhého boku**

Obrázek 40 - Reklamní propiska s logem Autodílna Veselý

*zdroj: Inetprint, © 2015 + vlastní tvorba*

Na obrázku je vidět, že na obou reklamních předmětech jsou zachovány firemní barvy, a to červeno-černá.

## 18.1 Časová analýza

Reklamní předměty si firma Autodílna Veselý nechá vyrobit ve firmě Inetprint. Výrobce garantuje dobu doručení do 7 dnů.

Celková doba realizace tohoto akčního plánu je 7 dnů.

## 18.2 Nákladová analýza

Dle získaných kalkulací od firmy Inetprint budou náklady na výrobu a dodání těchto reklamačních předmětů následující:

Při požadovaném množství 50 ks USB flash disků byla vykalkulována cena 109,80 Kč za 1 ks. Konečná cena za objednávku 50 ks USB flash disků je 5 490 Kč (109,80 Kč x 50 Ks).

Při požadovaném množství 200 ks propisek byla vykalkulována cena 10,82 Kč za 1 ks. Konečná cena za objednávku 200 ks propisek je 2 164 Kč (10,82 Kč x 200 Ks).

V jednotkových nákladech je rozpočítán i poplatek za zpracování a tisk loga na propagační předmět. Náklady na dopravu jsou ve výši 100 Kč.

Celkové náklady tohoto akčního plánu jsou 7 754 Kč.

## 18.3 Riziková analýza

S tímto akčním plánem se pojí tato rizika:

- Propagační předměty nebudou vypadat podle předpokladů firmy Autodílna Veselý
- Dodavatel nebude schopný objednávku dodat
- Propagační předměty budou brzy rozdány mezi zákazníky
- O propagační předměty nebude ze strany zákazníka zájem

V případě, že reklamační předměty dojdou v jiné, než v požadované formě, uplatní firma Autodílna Veselý reklamaci. V případě, že dodavatel nebude schopný dodávku zajistit, bude třeba zvolit alternativního dodavatele, jimž může být např. firma Arei, Promodirect aj. Nastane-li situace, že reklamní předměty budou rozdány mezi zákazníky v krátkém časovém horizontu, je na zvážení majitele, zda tato forma propagace má smysl a pokud uváží, že ano, může zadat objednávku na další tyto předměty. V případě, že o propagační předměty, které jsou zákazníkům rozdávány zdarma, nebude projeven zájem, je do budoucna potřeba vybrat jiný druh propagačních předmětů.

## 19 ZAVEDENÍ BALÍČKŮ A AKČNÍCH NABÍDEK ZA VÝHODNÉ CENY

Zavedení balíčků a akčních nabídek za výhodné ceny bude pro firmu vhodná forma podpory prodeje. V oboru, ve kterém podniká majitel firmy Autodílna Veselý, existuje několik typických sezónních služeb, které lze formou zvýhodněných cen a balíčků propagovat.

Jedná se především o:

- Pravidelné servisní prohlídky (výměna oleje a olejového filtru, kontrola provozních kapalin apod.)
- Přezouvání pneumatik na letní, resp. zimní

Pro tyto účely byly navrženy 3 akční nabídky.

### 19.1 Věrnostní program 3 + 1 přezutí zdarma

Pro pravidelné zákazníky bude zaveden věrnostní program pro pneuservisní služby. Program bude obsahovat 3 přezutí a při čtvrtém přezutí bude mít zákazník tuto službu zdarma. Evidence bude probíhat na speciálně vytvořených kartičkách, kde mechanik firmy Autodílna Veselý bude dávat razítka za počet přezutí a při předložení této kartičky se třemi razítky bude následující přezutí provedeno zdarma.

		<b>3 + 1 Přezutí ZDARMA</b>		<b>Přiveďte k nám Vašeho známého, a budete mít Vy i Váš známý slevu 50% na jedno přezutí !!!!</b>
<b>1. Přezutí</b> <input type="text"/>	<b>2. Přezutí</b> <input type="text"/>	<b>3. Přezutí</b> <input type="text"/>	<b>ZDARMA</b> <input type="text"/>	
<hr/> <b>Datum</b>	<hr/> <b>Datum</b>	<hr/> <b>Datum</b>	<hr/> <b>Datum</b>	

Obrázek 41 - Věrnostní karta na pneuservisní akci 3 + 1

*zdroj: vlastní tvorba*

Navíc, jak je uvedeno na kartičce, firma bude nabízet akční slevu 50% na přezutí automobilu v případě, že stálý zákazník přivede do firmy nového zákazníka. Tato sleva bude platit

jak pro zákazníka stálého, tak pro toho nového. Firma si tímto zajistí nové zákazníky, ti hned dostanou vstupní slevu a stálý zákazník z toho bude mít užitek ve formě slevy, takže to bude přínos pro všechny tři zúčastněné.

### 19.1.1 Časová analýza

Většina zákazníků přezouvá své vozidlo 2x do roka, tzn. že na konci druhého roku bude uplatněna sleva. Původní plán bylo zavést akci 4+1 zdarma, ale po projednání s majitelem nakonec byla vybrána varianta 3+1 z toho důvodu, že akce by byla uplatněna až po dvou letech, což je v rámci věrnostních programů příliš dlouhá doba.

### 19.1.2 Nákladová analýza

Přímé náklady se projeví pouze v případě pořízení věrnostních kartiček. Ty budou pořízeny ve firmě JKV Trading, s.r.o. podobně, jako visačky na motor.

Kartiček se na jeden papír formátu A4 vleze 10, a firma si jich pro začátek nechá vyrobit 500. Cena barevného tisku za jednu A4 na tvrdý papír je po individuální domluvě s firmou 7 Kč. Při požadovaném množství 500 ks by se jednalo o tisk 50 ks A4.

$$50 \text{ ks} \times 7 \text{ Kč} = 350 \text{ Kč}$$

Nepřímý náklad na tento akční plán je také ušlý zisk v případě čtvrtého přezutí zdarma. Průměrná cena za pneuservis je 500 Kč, a proto tento ušlý bude ve výši 500 Kč za jednoho zákazníka. Z krátkodobého hlediska se může jednat o ztrátu, z dlouhodobého hlediska jde však o přínos, protože je zde velká pravděpodobnost, že zákazník se do firmy vrátí a bude chtít tuto akční nabídku využít. Tato akce platí na osobu a ne na vozidlo (v případě, že zákazník vlastní více vozidel, nebo si během této akce pořídí vozidlo jiné).

Výsledná cena kartiček je tedy 350 Kč. Nastřihání kartiček si poté firma zajistí sama. Celkové náklady na tento akční plán budeme počítat 350 Kč, protože neznáme četnost využití této akce na pneuservis.

## 19.2 Víkend přezouvání pneumatik

Další akční nabídkou firmy Autodílna Veselý bude "Víkend přezouvání pneumatik". Tato nabídka spočívá v tom, že lidé přes týden mají pracovní povinnosti a proto jim časově nevyjde odvézt své vozidlo do pneuservisu na výměnu pneumatik. Protože většina konkurentů má o víkendu zavřeno, dá se považovat za velkou konkurenční výhodu a dobrou příleži-

tost vyhlásit na jaře a na podzim víkend přezouvání pneumatik, kdy lidé dovezou svá vozidla na přezutí a tato služba jim bude vykonána na počkání.

Cena za tuto službu bude stejná, jako by služba byla vykonávána v pracovní den. Tzn. že zákazník nezaplatí žádné příplatky za víkendovou práci. Firma Autodílna Veselý takovéto příplatky nezavádí v žádných případech práce prováděné o víkendu.

Propagace na tuto akci by byla provedena pomocí webových stránek, speciálně vytvořenou událostí a inzercí (zdarma) na facebooku. Díky dobrým vztahům s obyvatelstvem v místě provozovny (Újezdec - 786 obyvatel) má majitel možnost vyhlásit tento akční víkend několikrát do týdne v místním rozhlasu, a to zcela zdarma.

### **19.2.1 Časová analýza**

Jedná se o víkendovou akci, tudíž čas strávený touto akční nabídkou jsou 2 dny - sobota a neděle. Otevírací doba pro tyto dva dny bude od 8:00 do 18:00 hod. V případě velkého zájmu nebude problémem tuto otevírací dobu prodloužit do večerních hodin.

Takový akční víkend by se uspořádal 1 - 2x za přezouvací sezónu (jaro, podzim). Propagován by byl stejným způsobem jako první akční nabídka.

### **19.2.2 Nákladová analýza**

S tímto akčním plánem se nepojí žádné mimořádné náklady, protože firma běžně provozuje svou činnost v některé víkendy v roce.

## **19.3 Akční nabídka na jarní servisní prohlídku za zvýhodněnou cenu**

Tato akční nabídka by se týkala jarních servisních prohlídek za zvýhodněnou cenu. Na první jarní den - 21. března - by byl vyhlášen měsíc akčních cen za jarní servisní prohlídky. Běžná servisní prohlídka trvá dle majitele 1,5 - 2 hodiny práce. Což v našich podmínkách znamená cenu za práci ve výši 450 - 600 Kč. Na tento speciální měsíc bude vyhlášena akce této jarní servisní prohlídky za cenu 149 Kč.

Dá se předpokládat, že tato akce přiláká velké množství zákazníků, kteří budou připravovat svá vozidla po zimě opět na další jezdeckou sezónu.

### **19.3.1 Časová analýza**

Tato akce potrvá 1 měsíc, a to v době od 21. března do 21. dubna.

### 19.3.2 Nákladová analýza

Přímé náklady na tuto akci jsou nulové. Na první pohled můžeme vidět, že zisky firmy Autodílna Veselý mohou díky této akční nabídce krátkodobě poklesnout. Podíváme-li se ale na problematiku blíže, zjistíme, že této službě využije větší množství zákazníků, než jak by tomu bylo za normálních podmínek. Tento fakt vrátí zisky zpět do podobné úrovně. Navíc si firma těmito servisními prohlídkami zajišťuje další práci, protože se dá předpokládat, že na vozidlech budou po zimě nedostatky a bude potřeba je vyřešit.

Při této příležitosti bude zákazníkovi nabídnuta i služba pneuservisu. Tím, že jich bude díky akční nabídce více, si může firma zajistit také více zákazníků na pneuservis.

### 19.4 Riziková analýza akčních nabídek

Se všemi třemi akčními nabídkami se pojí tato rizika:

- Selhání dodavatele při pořizování věrnostních kartiček
- Slabá propagace akčních nabídek
- Akční nabídky se mohou nakonec projevit jako ztrátové

V případě, že selže dodavatel při pořizování věrnostních kartiček, zvolí firma dodavatele jiného. Stejně jako u visaček na motor, vzhledem k nízké nákladovosti a nízké technologické náročnosti tohoto plánu nebude těžké najít okamžitě alternativního dodavatele. Může jím být v podstatě jakákoliv polygrafická firma. Bude-li propagace akčních nabídek slabá, využije firma dalších distribučních kanálů jako je např. inzerce v místním tisku, letáková kampaň apod. Dopadne-li vyhodnocení akčních nabídek po jejich realizaci jako ztrátové, bude potřeba zvážit, zda tyto akční nabídky bude firma využívat i nadále a pokud ano, bude potřeba upravit podmínky a ceny těchto akčních nabídek.

## 20 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Bylo navrženo 10 akčních plánů, které mají potenciál, aby zlepšily konkurenceschopnost firmy Autodílna Veselý. Vzhledem ke stanovenému finančnímu limitu 80 000 Kč ale firma nemůže realizovat všechny. Je potřeba udělat komplexní akční plán, který se bude skládat z těchto dílčích akčních plánů, a který bude vyhovovat stanovenému finančnímu limitu.

Mezi nejnákladnější akční plány patří:

- Oprava fasády (57 533 Kč)
- Koupě hydraulického zvedáku na autoservis (65 000 Kč, alternativní varianta koupě zvedáku na bazarovém trhu = 35 000 Kč)
- Koupě hydraulického zvedáku na pneuservis (41 458 Kč)
- Rozšíření nabízených služeb o servis klimatizace (91 150 Kč)

Ostatní akční plány jsou méně finančně náročné a zvolíme-li jakýkoliv akční plán z výše jmenovaných (kromě servisu klimatizace), mohou s ním být současně realizovány, aniž by zásadním způsobem porušili podmínku horního finančního limitu. Jedná se o tyto plány:

- Nové firemní logo + visačky na motor (350 Kč)
- Firemní oblečení (5 965 Kč)
- Zavedení webových a facebookových stránek (5 800 Kč)
- Zaměstnání druhého člověka do firmy (0 Kč)
- Zavedení propagačních předmětů (7 754 Kč)
- Zavedení balíčků a akčních nabídek za výhodné ceny (350 Kč)

Konečné rozhodnutí, který z těchto plánů je nejadekvátnější, bude na samotném majiteli. Vzhledem k výsledkům IFE, EFE, SWOT a SPACE matic bych však doporučil zaměřit se na komplexní akční plán, který bude obsahovat opravu fasády. Ostatní tři nejnákladnější individuální plány budou do budoucna také důležité, v současné době je ale potřeba zapracovat na základních nedostatcích firmy, a to je dle mého názoru i dle výsledků všech analýz právě vzhledem k provozovny.

Celkový komplexní akční plán bude vypadat následovně.

### 20.1 Komplexní akční plán

Do celkového komplexního akčního plánu zařadíme vzhledem k finančnímu limitu tyto dílčí akční plány:

- Oprava fasády (57 533 Kč, 36 - 50 dní)
- Nové firemní logo + visačky na motor (350 Kč, 1 den)
- Firemní oblečení (5 965 Kč, 10 dní)
- Zavedení webových a facebookových stránek (5 800 Kč, 30 dní)
- Zaměstnání druhého člověka do firmy (3 610 Kč, 30 dní)
- Zavedení propagačních předmětů (7 754 Kč, 7 dní)
- Zavedení balíčků a akčních nabídek za výhodné ceny (350 Kč)

### 20.1.1 Komplexní časová analýza

Doba, za kterou lze realizovat tento komplexní plán je závislá na časově nejnáročnějším individuálním akčním plánu a tím je oprava fasády, která potrvá 36 - 50 dní. Všechny ostatní akční plány mají dobu realizace menší než je tato doba, a proto je možné je stihnout zrealizovat v době, než bude nová fasáda hotová. Personální náročnost tohoto plánu je dána tak, že všechny akční plány bude zajišťovat sám majitel a provádět je budou lidé z příslušných firem. Jedná se především o zedníky, pracovníky polygrafických a grafických firem, prodejce propagačních předmětů a ochranných pracovních pomůcek.

Podrobnější náhled na časový plán nám umožňuje metoda Critical Path Method, kterou nám vygeneruje software WinQSB.

CPM je nástroj k určení kritické cesty. Nalezení kritické cesty umožňuje definovat činnosti, u kterých nejsou časové rezervy, tudíž jejich prodloužení může vést k navýšení časové náročnosti celého projektu. Prvním krokem je seřazení jednotlivých činností projektu chronologicky za sebou v tabulce níže.

Tabulka 24 - Přehled činností v rámci komplexního akčního plánu

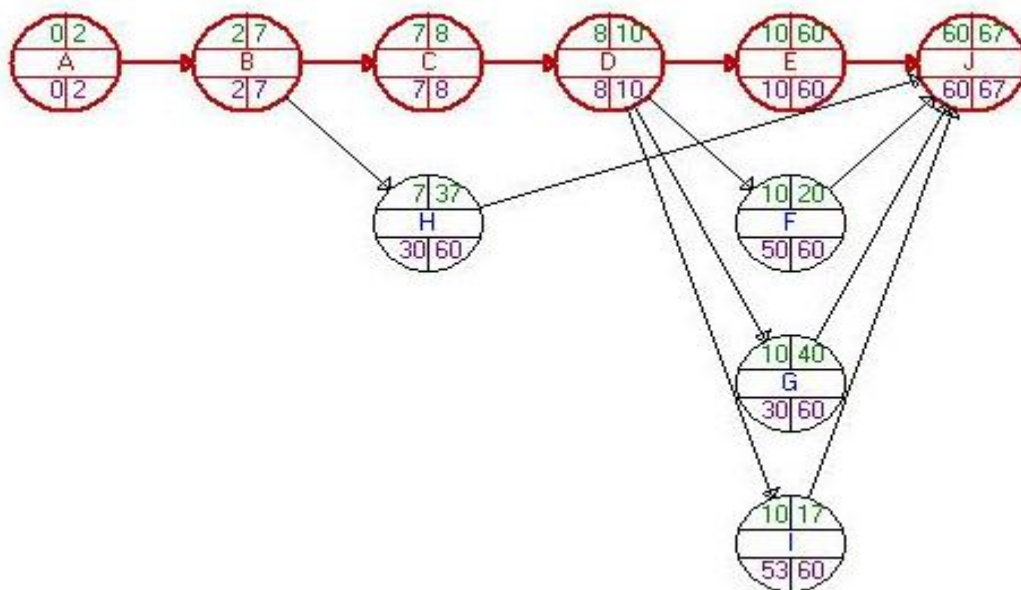
*zdroj: vlastní tvorba*

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	Stanovení cílů	2	-
B	Návrh projektu	5	A
C	Tvorba nového loga	1	B
D	Obvolání dodavatelů všech akčních plánů (polygrafici, zedníci aj.)	2	C



<b>E</b>	Oprava fasády	50	D
<b>F</b>	Tvorba nového firemního oblečení	10	D
<b>G</b>	Tvorba webových stránek a facebookového profilu	30	D
<b>H</b>	Tvorba pracovního místa a zaměstnání zaměstnance	30	B
<b>I</b>	Tvorba propagačních předmětů	7	D
<b>J</b>	Měření a kontrola účinnosti projektu	7	E,F,G,H,I

Po té, co tato data vložíme do softwaru WinQSB, získáme požadované výsledky. Ty jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obrázek 42 - CPM pro komplexní akční plán vygenerovaná v softwaru WinQSB

*zdroj: vlastní tvorba*

Červeně zbarvená kolečka zobrazují kritickou cestu. Případné prodloužení některého procesu z této kritické cesty bude mít za následek prodloužení celého akčního plánu. Kritická cesta obsahuje činnosti, které mají nulové časové rezervy. Na grafu je patrné že projekt obsahuje jednu kritickou cestu. U činnosti H je časová rezerva 23 dní, u činnosti F 40 dní, u činnosti G 20 dní a u činnosti I 43 dní. Celková doba realizace byla stanovena na 67 dní.

### 20.1.2 Komplexní nákladová analýza

Celkové náklady na tento komplexní akční plán vzniknou součtem celkových nákladů jednotlivých individuálních akčních plánů.

Celkové náklady činí 81 362 Kč. Celkový finanční limit byl sice překročen, ale v důsledku se nejedná o výrazné překročení, které by si firma nemohla dovolit. Nastala by situace, kdy majitel firmy striktně řekne, že se stanovený limit překročit nemůže, dalo by se polevit například ve firemním oblečení, kde firma nebude nutně muset kupovat 3 sady pro jednoho zaměstnance naráz. Tím se celkové náklady dostanou pod stanovený limit.

### 20.1.3 Komplexní riziková analýza

Rizika spjatá s tímto komplexním akčním plánem jsou sumarizací rizik, která byla definována u individuálních akčních plánů. V této komplexní analýze tato rizika ohodnotíme váhami a vypočteme jejich velikost.

Tabulka 25 - Pravděpodobnost a dopad rizika

*zdroj: vlastní zpracování*

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Vliv rizika na projekt			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,15	0,3	0,5	0,25	0,5	0,75	
Špatná kvalita visaček na motor a věnostních kartiček		x		x			0,075
Špatná kvalita výšivek a potisků		x		x			0,075
Nedostatečná kvalita pracovního oblečení	x			x			0,0375
Nekvalitně provedená zednická práce		x				x	0,225
Nekvalitně odvedená malba reklamních nápisů		x				x	0,225
Nepříznivé počasí během rekonstrukce		x			x		0,15
Problémy vzniklé s příchodem nového zaměstnance		x			x		0,15
Nevyhovující vzhled web stránek	x			x			0,0375
Selhání ze strany dodavatelů		x			x		0,15

Slabá propagace akčních nabídek		x		x			0,075
Akční nabídky se mohou nakonec projevit jako ztrátové	x				x		0,075

Celkové skóre jednotlivých rizik nám řekne, o jak závažné riziko se jedná:

- Nízké riziko = 0 – 0,10
- Střední riziko = 0,11- 0,20
- Vysoké riziko = 0,21 a více

Máme-li rizika definována a rozdělena dle jejich váhy, víme na které se máme zaměřit přednostně. Mezi vysoká rizika patří nekvalitně provedená zednická práce a nekvalitně provedená malba reklamních nápisů. Ostatní rizika vyšla jako střední nebo nízká. Alternativní plány a postupy pro redukci těchto rizik jsme si definovali v každém dílčím akčním plánu.

## 21 ZÁVĚR

Trendy dnešní doby nutí firmy ke stále větším konkurenčním bojům. Díky nástupu nových technologií se projevuje fakt, že zákazník je informovanější, náročnější a stále méně loajálnější vůči firmám. Proto je důležité odlišit se od ostatních konkurentů a nabídnout zákazníkovi takové podmínky, aby se do firmy při příštím nákupu vrátil.

Cílem této práce bylo zanalyzovat interní a externí prostředí firmy Autodílna Veselý a na základě těchto analýz navrhnout akční plány, které povedou ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Celá tato práce byla rozdělena na tři části, teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části byla provedena literární rešerše na téma konkurence, konkurenceschopnost, reklama a její nástroje, kde bylo cílem seznámit čtenáře s teoretickými poznatky této problematiky, které jsou nutné k porozumění dalších částí této práce.

V analytické části byla představena samotná firma a následně byly provedeny analýzy interního a externího prostředí, ve kterých byl definován marketingový i komunikační mix firmy, profil zákazníka i konkurence a v neposlední řadě byly definovány také silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Pomocí metody benchmarking bylo provedeno porovnávání nejrůznějších kritérií s nejbližšími konkurenty firmy.

V poslední části této práce byly výsledky analýz použity při tvorbě projektu, který povede ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Bylo navrženo několik akčních plánů a v závislosti na předem stanovený finanční limit, byly z těchto akčních plánů vybrány ty, které vyhovují finančnímu limitu a které mají největší potenciál, tento cíl splnit.

Díky této práci mi bylo umožněno aplikovat své dosažené teoretické poznatky získané během studia na Univerzitě Tomáše Bati v praxi. To pro mne bylo velice přínosné a cením si této zkušenosti, díky které jsem si rozšířil znalosti týkající se tohoto oboru. Pěvně věřím, že tato práce bude prospěšná i pro samotnou firmu Autodílna Veselý.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ Martina. Jak využít internet v marketingu. Krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 156 s. ISBN 80-247-1095-1.

BLAŽKOVÁ Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLOUDEK, Jan. Rozumíte svým zákazníkům? 1. vyd. Praha: Management Press, 2013, 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 171 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing - základy a principy. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2005, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.

HOROVÁ, Michaela a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ. Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2011, 128 s. ISBN 978-80-261-0012-6.

JAKUBÍKOVÁ Dagmar. Strategický marketing - Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK Miroslav a kolektiv. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.

KOTLER, Philip et al. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL Roman et. al. Moderní marketingový výzkum. 1.vyd. Praha: Grada, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

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

NENADÁL Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking. Mýty a skutečnost, model efektivního učení se a zlepšování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 266 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NÝVLTOVÁ Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PŘIKRYLOVÁ Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 336 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RAO, C. Appa, B. Parvathiswara RAO a K. SIVARAMAKRISHNA, 2009. Strategic Management and Business Policy. New Delhi: Excel books India, 628 s. ISBN 978-81-7446-668-6.

SCOTT, David Meerman. The new rules of marketing and PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly. 4th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2013, 464 s. ISBN 978-1-118-48876-8.

SINGH L. K. Marketing in service industry-airline, travel, tours and hotel. 1. vyd. India: Isha books, 2008, 266 s. ISBN 81-8205-476-1.

SRPOVÁ Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODA Václav. Public relations - moderně a účinně. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

SVOZILOVÁ Alena. Zlepšování podnikových procesů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

SYNEK Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

ŠMÍDA Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama - Jak dělat reklamu. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

### Internetové zdroje

Ardon. In: <http://www.ardon.cz/#> [online]. 2015. Ardon [cit. 2015- 04-20]. Dostupné z: <http://eshop.ardon.cz/EShop/?Stranka=EShop&lang=7&Stromecek=155;0;35>

Bosch ACS 611 plnička klima. In: <http://www.vybaveniservis.cz/> [online]. 2015. Inter Cars [cit. 2015- 04-20]. Dostupné z: <http://www.vybaveniservis.cz/eshop/p/1054-bosch-acs-611--plnicka-klima/>

Facebook. In: <https://www.facebook.com> [online]. 2015. Facebook [cit. 2015- 04-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com>

Firmy.cz. In: <http://firmy.cz/> [online]. 2015. Firmy.cz. [cit. 2015- 04-08]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/kraj-olomoucky/prerov?q=autoservis+p%C5%99erov>

Inetprint. In: <http://www.inetprint.cz/> [online]. 2015. Inetprint. [cit. 2015- 04-20]. Dostupné z: <http://www.inetprint.cz/rozpracovano/?statc=RESOK>

Mapy.cz. In: <http://mapy.cz/> [online]. 2015. Mapy.cz. [cit. 2015- 04-07]. Dostupné z: <http://mapy.cz/zakladni?x=17.4601936&y=49.4458074&z=13&source=addr&id=10152237&q=%C5%A0irok%C3%A1%208%2F2%2C%20750%2002%2C%20P%C5%99erov%20-%20P%C5%99erov%20VI%20-%20%20%C3%A1jezdec>

Marketing communication mix. In: <http://imgkid.com> [online]. 2015. Imgid [cit. 2015- 03-30]. Dostupné z: <http://imgkid.com/marketing-communication-mix.shtml>

Marketingové procedury a nástroje. In: <http://halek.info/www> [online]. 2015. Vítězslav Hálek [cit. 2015- 03-30]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03>

Nízkozdvižný mobilní zvedák Golem Tech 2800 kg. In: <http://www.naradi-pro.cz> [online]. 2015. Náradí-Pro [cit. 2015- 04-20]. Dostupné z: <http://www.naradi-pro.cz/nizkozdvizny-mobilni-zvedak-golemtech-2800-kg>

Print studio. In: <http://www.printstudio.cz/> [online]. 2015. Print studio [cit. 2015- 04-20]. Dostupné z: <http://www.printstudio.cz/>

Registr živnostenského podnikání. In: <http://www.rzp.cz> [online]. 2015. Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2015- 04-07]. Dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=Michal&PRIJMENI=Vesel%FD&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=osoba&IDOSOBY=5cc151f9a89ee1c9bcd&PRESVYBER=1&IDICO=5cc753f8a89ee4c9bcd&HISTORIE=1](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&ROLES=P&JMENO=Michal&PRIJMENI=Vesel%FD&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=osoba&IDOSOBY=5cc151f9a89ee1c9bcd&PRESVYBER=1&IDICO=5cc753f8a89ee4c9bcd&HISTORIE=1)

Strategic. In: <http://macrison.com.au> [online]. 2014. MACRISON, Marketing and communications [cit. 2015- 03-30]. Dostupné z: <http://macrison.com.au/strategic>

The Strategic Position and Action Evaluation (Space) Matrix. In: <http://medicosmba.com> [online]. 2012. Médicos MBA [cit. 2015- 04-15]. Dostupné z: <http://medicosmba.com/admin/classes/determining-and-testing-the-business-strategy/the-strategic-position-and-action-evaluation-space-matrix/>

Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. In: <http://www.businessinfo.cz> [online]. 30. 7. 2007. Business Info. [cit. 2015- 04-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

Zákon o zaměstnanosti. In: <http://business.center.cz/> [online]. 2015, č. 435. [cit. 2015- 04-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/>

Zvedák AMItec TP402E. In: <http://www.autoservisnitechnika.cz/> [online]. 2015. Autoservisní technika. [cit. 2015- 04-20]. Dostupné z: <http://www.autoservisnitechnika.cz/zvedaky/dvouloupove-zvedaky/zvedak-amitec-tp402e-sitem.html>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

PR	Public relations
TV	Televize
FB	Facebook
CSR	Corporate social responsibility
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
CO <sub>2</sub>	Oxid uhličitý
STK	Stanice technické kontroly
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
FO	Fyzické osoby
LPG	Zkapalněný ropný plyn
VW	Volkswagen
CPM	Critical Path Method
GB	Gigabyte

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Marketingový mix služeb - 8P Zdroj: <i>Macrison</i> , © 2014 + vlastní tvorba ....	18
Obrázek 2 - Tři úrovně produktu. Zdroj: <i>Vítězslav Hálek</i> , © 2015 .....	19
Obrázek 3 - Klasické rozdělení komunikačního mixu Zdroj: <i>Imgkid</i> , © 2015 .....	20
Obrázek 4 - PESTLE - faktory působící na firmu zdroj: <i>vlastní tvorba</i> .....	29
Obrázek 5 - Prospěšnost zavádění inovací ve firmě zdroj: <i>Kozel et al.</i> , 2006, s. 21 .....	31
Obrázek 6 - Postup při analýze konkurence zdroj: <i>Kotler et al.</i> , 2007, s. 569 .....	33
Obrázek 7 - Konkurenční strategie podle Portera zdroj: <i>Srpová</i> , 2011, s. 179 .....	35
Obrázek 8 - Porterův model pěti konkurenčních sil zdroj: <i>Business Info</i> © 2007 .....	37
Obrázek 9 - Využití komplexní analýzy pro SWOT analýzu zdroj: <i>Blažková</i> , 2007, s. 155 .....	41
Obrázek 10 - SWOT matice zdroj: <i>Blažková</i> , 2007, s. 156.....	43
Obrázek 11 - Space matice zdroj: <i>Médicos MBA</i> , © 2012 + vlastní tvorba .....	44
Obrázek 12 - Adresa sídla firmy Autodílna Veselý zdroj: <i>mapy.cz</i> , © 2015 .....	47
Obrázek 13 - Výměna motorového oleje vozidla Škoda 125L (Sáva Veselý - 1993) zdroj: <i>Archiv firmy Autodílna Veselý</i> .....	48
Obrázek 14 - Autodílna Veselý - současnost zdroj: <i>Archiv firmy Autodílna Veselý</i> .....	49
Obrázek 15 - Reklama na služebním vozidle zdroj: <i>Archiv firmy Autodílna Veselý</i> .....	56
Obrázek 16 - Reklama na serveru Firmy.cz zdroj: <i>Firmy.cz</i> , © 2015.....	56
Obrázek 17 - Propiska s iniciálami majitele firmy Autodílna Veselý zdroj: <i>interní materiály firmy</i> .....	57
Obrázek 18 - Vizitka firmy Autodílna Veselý zdroj: <i>interní materiály firmy</i> .....	58
Obrázek 19 - Venkovní prostředí firmy zdroj: <i>Archiv firmy Autodílna Veselý</i> .....	59
Obrázek 20 - Vnitřní prostory firmy zdroj: <i>Archiv firmy Autodílna Veselý</i> .....	60
Obrázek 21 - Provizorní logo firmy Autodílna Veselý zdroj: <i>Archiv firmy Autodílna Veselý</i> .....	61
Obrázek 22 - Dva modely Škoda Felicie (1965) v servisu Autodílna Veselý zdroj: <i>Archiv firmy Autodílna Veselý</i> .....	63
Obrázek 23 - Konkurence firmy Autodílna Veselý zdroj: <i>mapy.cz</i> + vlastní tvorba.....	73
Obrázek 24 - Space matice firmy Autodílna Veselý zdroj: <i>vlastní tvorba</i> .....	89
Obrázek 25 - Provizorní logo firmy Autodílna Veselý zdroj: <i>Archiv firmy Autodílna Veselý</i> .....	91
Obrázek 26 - Návrh na nové logo firmy Autodílna Veselý zdroj: <i>vlastní tvorba</i> .....	92

Obrázek 27 - Visačka na motor zdroj: vlastní tvorba.....	92
Obrázek 28 - Nové firemní oblečení zdroj: Ardon, © 2015 + vlastní tvorba .....	94
Obrázek 29 - Aktuální vzhled provozovny firmy Autodílna Veselý zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý .....	96
Obrázek 30 - Nová fasáda provozovny firmy Autodílna Veselý zdroj: vlastní tvorba .....	96
Obrázek 31 - Hydraulický zvedák určený pro autoservis zdroj: Archiv firmy Autodílna Veselý .....	99
Obrázek 32 - Hydraulický zvedák AMItec TP4002E zdroj: Autoservisní technika, © 2015 .....	100
Obrázek 33 - Proces pneuservisu zdroj: vlastní tvorba .....	102
Obrázek 34 - Mobilní hydraulický zvedák Golem Tech 2800 kg zdroj: Nářadí-Pro, © 2015 .....	103
Obrázek 35 - Plnička klimatizace BOSCH ACS 611 zdroj: Inter cars, © 2015.....	105
Obrázek 36 - Návrh na vzhled www stránek zdroj: vlastní tvorba .....	109
Obrázek 37 - Náhledy na reklamu na stránkách www.firmy.cz zdroj: Firmy.cz, © 2015 + vlastní tvorba .....	110
Obrázek 38 - Návrh facebookového profilu firmy Autodílna Veselý zdroj: Facebook, © 2015 + vlastní tvorba .....	111
Obrázek 39 - Reklamní USB flash disk s logem Autodílna Veselý zdroj: Inetprint, © 2015 + vlastní tvorba .....	113
Obrázek 40 - Reklamní propiska s logem Autodílna Veselý zdroj: Inetprint, © 2015 + vlastní tvorba .....	113
Obrázek 41 - Věrnostní karta na pneuservisní akci 3 +1 zdroj: vlastní tvorba .....	115
Obrázek 42 - CPM pro komplexní akční plán vygenerovaná v softwaru WinQSB zdroj: vlastní tvorba .....	121

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Příklad tabulky pro porovnávání výkonových parametrů - Benchmarking <i>zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 21</i> .....	40
Tabulka 2 - Matice EFE <i>zdroj: Jakubíková, 2013, s. 131</i> .....	42
Tabulka 3 - Matice IFE <i>zdroj: Jakubíková, 2013, s. 131</i> .....	42
Tabulka 4 - Ceník pneuservisních prací, osobní pláště, platný od 1. 10. 2011 <i>zdroj: interní materiály firmy</i> .....	54
Tabulka 5 - Ceník služby zajištění emisní kontroly a kontroly STK.....	55
Tabulka 6 - Politické faktory působící na firmu <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	65
Tabulka 7 - Ekonomické faktory působící na firmu <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	66
Tabulka 8 - Sociální a kulturní faktory působící na firmu <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	67
Tabulka 9 - Technologické faktory působící na firmu <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	68
Tabulka 10 - Legislativní faktory působící na firmu <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	69
Tabulka 11 - Ekologické faktory působící na firmu <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	70
Tabulka 12 - Faktory působící ze strany stávající konkurence <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	79
Tabulka 13 - Faktory působící na firmu ze strany nové konkurence <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	80
Tabulka 14 - Faktory působící na firmu ze strany substitutů <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	81
Tabulka 15 - Vyjednávací síla dodavatelů <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	82
Tabulka 16 - Vyjednávací síla dodavatelů <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	83
Tabulka 17 - Benchmarking <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	85
Tabulka 18 - IFE matice firmy Autodílna Veselý <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	86
Tabulka 19 - EFE matice firmy Autodílna Veselý <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	87
Tabulka 20 - SWOT analýza firmy Autodílna Veselý <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	88
Tabulka 21 - Rozložení nákladů na firemní oblečení <i>zdroj: Ardon; Print studio, © 2015 + vlastní tvorba</i> .....	95
Tabulka 22 - Časový plán prací na fasádě provozovny <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	97
Tabulka 23 - Nákladová analýza prací na fasádě provozovny <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	98
Tabulka 24 - Přehled činností v rámci komplexního akčního plánu <i>zdroj: vlastní tvorba</i> .....	120
Tabulka 25 - Pravděpodobnost a dopad rizika <i>zdroj: vlastní zpracování</i> .....	122