

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Analýza trhu a konkurence autoservisů a určení vhodné
strategie pro vybraný autoservis**

bakalářská práce

Autor práce: Zuzana Rázlová

Vedoucí práce: Ing. Martina Kuncová, Ph.D.

Jihlava 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Zuzana Rázlová
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Analýza trhu a konkurence autoservisů a určení vhodné strategie pro vybraný autoservis
Cíl práce:	Cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného autoservisu a doporučení vhodné strategie a změn pro posílení postavení na daném trhu. Součástí práce bude i analýza vnějšího a vnitřního prostředí uvedené firmy, SWOT analýza, srovnání nabízených služeb s konkurenčními nabídkami a charakteristika preferencí zákazníků. Na tomto základě bude navržena strategie pro zlepšení postavení firmy.


Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Abstrakt

Bakalářská práce obsahuje analýzu prostředí trhu autoservisů na okrese Havlíčkův Brod s cílem navrhnout pro vybraný autoservis vhodnou strategii do budoucna a zlepšit tak i konkurenční schopnost. Bakalářskou práci tvoří 3 části zabývající se teorií, aktuálním stavem trhu a částí návrhovou. Teoretická část obsahuje teorii marketingového mixu služeb, marketingového prostředí, SWOT analýzy. V následující části je představení aktuálního stavu trhu s aplikací teorie do praxe dle zjištěného současného stavu trhu a pozice vybraného autoservisu na trhu a v poslední části práce je návrh vhodných strategií do budoucna pro vybraný subjekt.

Klíčová slova

Konkurence; marketingový mix služeb; analýza marketingového prostředí; Porterův model pěti sil; SWOT analýza; strategické řízení a strategie.

Abstract

The bachelor thesis contains an analysis of the car service market environment in the district of Havlíčkův Brod with the aim to propose a suitable strategy for the selected car service in the future and thus improve the competitiveness. The bachelor thesis consists of 3 parts dealing with theory, current market situation and design part. The theoretical part contains the theory of marketing mix of services, marketing environment, SWOT analysis. In the following section, the current market situation with the application of the theory to practice according to the current state of the market and the position of the selected car service on the market is presented and the last part of the thesis proposes suitable strategies for the selected subject.

Key terms

Competition; Marketing Mix; Analysis of the Marketing Environment; Porter's Model of Five Forces; SWOT Analysis; Strategic Management and Strategy.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou mé bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **souhlasím** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 4. května 2019

.....
Podpis studenta/ky

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala všem lidem, kteří se zasloužili o to, že tato bakalářská práce mohla vzniknout a těm, díky kterým jsem mohla studovat na Vysoké škole polytechnické v Jihlavě. Proto bych zde velice ráda poděkovala především mojí rodině a přítelovi, kteří mě ve studiu vždy velmi podporovali. Dále bych ráda poděkovala vybranému subjektu, autoservisu „Auto HB-A“ a všem majitelům autoservisů v Havlíčkově Brodě a okolí za jejich ochotu a čas poskytnout mi potřebné informace, velké díky patří také panu obchodnímu zástupci firmy Elit CZ za jeho vstřícnost a ochotu a dalším lidem, kteří se nějak podíleli na vytvoření této bakalářské práce.

V neposlední řadě bych chtěla velice poděkovat vedoucí této bakalářské práce, a to jmenovitě paní doktorce Kuncové, za její čas a trpělivost s vedením této bakalářské práce.

Obsah

1	Teoretická část	12
1.1	Konkurence a konkurenceschopnost.....	12
1.2	Strategické řízení a strategie	13
1.3	Strategické myšlení	15
1.4	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	15
1.5	Podnikání a podnikatel	17
1.6	Marketingový mix	19
1.7	SWOT analýza	21
1.8	Dohoda o provedení práce	23
1.9	Automobilová diagnostika	24
2	Aktuální stav trhu.....	26
2.1	Představení zkoumaného trhu	26
2.2	Zhotovení marketingového mixu nabízených služeb.....	30
2.2.1	Produkt/služba	30
2.2.2	Cena	32
2.2.3	Místo	33
2.2.4	Propagace.....	34
2.3	Zhodnocení marketingového prostředí	35
2.3.1	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model 5 sil.....	35
2.3.2	SWOT analýza.....	38
2.4	Výběr nového dodavatele.....	46
3	Návrh vhodných strategií do budoucna	51
3.1	Zlepšení propagace.....	51
3.2	Budování nových prostor s návrhem nákupu nového zařízení	54
3.3	Návrh na využití starých prostor autoservisu.....	56

4	Závěr	65
5	Literatura.....	68

Seznam grafů

Graf 1 Počet vozidel přihlášených na okres Havlíčkův Brod v letech 2014-2018 (vlastní zpracování)	
Zdroj: Odbor dopravy města Havlíčkův Brod	29
Graf 2- Nejčastěji poskytované služby vybraným autoservisem Auto HB-A (vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých daným autoservisem)	32

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces strategického řízení (MALLYA, 2007)	14
Obrázek 2 Porterův model pěti sil (www.vlastnicesta.cz, 2012)	16
Obrázek 3 marketingové nástroje spadající pod jednotlivé 4P (www.krizový manažer.cz, 2019)	20

Seznam tabulek

Tabulka 1 Minimální měsíční vyměřovací základ a minimální záloha na pojistné (2015- 2019) ((Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2019)	19
Tabulka 2 Matice SWOT (www.fucik.cz, 2017)	22
Tabulka 3 Výčet poskytovaných služeb u jednotlivých autoservisů	28
Tabulka 4 Základní informace o zkoumaných autoservisech	28
Tabulka 5 Druhy propagace zkoumaných subjektů	35
Tabulka 6 Swot analýza zkoumaného subjektu autoservis Auto HB-A	38
Tabulka 7 Matice IFE dle silných a slabých stránek zkoumaného subjektu	41
Tabulka 8 Matice EFE příležitostí a hrozeb zkoumaného subjektu	45
Tabulka 9 Celková kalkulace cen na propagaci autoservisu Auto HB-A	53
Tabulka 10 Přehled odpracované doby a mezd brigádníka za uvedenou dobu	58
Tabulka 11 Ceny pneu služeb získané na základě konkurence vybraného autoservisu	58
Tabulka 12 Přehled zisků za dobu zaměstnání brigádníka v pneuservisu	59
Tabulka 13 Přehled odpracované doby a mezd brigádníka při zvýšené hodinové mzdě a zkrácené prac. době	62

Tabulka 14 Přehled zisků za dobu zaměstnání brigádníka v pneuservisu při zkrácené prac. době brigádníka.....	62
Tabulka 15 Přehled zisků za dobu zaměstnání brigádníka v pneuservisu při nižším pracovní nasazení brigádníka.....	63
Tabulka 16 Přehled zisků za dobu zaměstnání brigádníka v pneuservisu při zkrácené prac. době brigádníka a při sníženém pracovním nasazení brigádníka	64

Úvod

Tato bakalářská práce nese název Analýza trhu a konkurence autoservisů a určení vhodné strategie pro vybraný autoservis. V práci se budu zabývat zkoumáním trhu poskytování služeb autoservisů v Havlíčkově Brodě a přilehlém okolí.

Cílem práce bude analýza konkurenceschopnosti a návrh vhodné strategie a změn do budoucna pro vybraný autoservis, které by vedly ke zlepšení postavení vybraného autoservisu na daném trhu. Pro navrhnutí dílčích zlepšení pro vybraný subjekt bylo nutné provést analýzu trhu autoservisů v Havlíčkově Brodě a okolí, vybrat jednotlivé vhodné autoservisy a zjistit nabídku jejich poskytovaných služeb, cenu za tyto služby, dostupnost služeb aj. Průzkum vybraného trhu jsem prováděla osobně návštěvou každého vybraného autoservisu, kdy jsem se dotazovala na potřebné informace. Doporučení, které jsem navrhla, by měla vést ke zvýšení počtu zákazníků daného autoservisu, rozšíření služeb vybraného autoservisu a k lepšímu poskytování služeb na základě lepších dodavatelsko-odběratelských vztahů a renovace autodílny.

Bakalářská práce, kterou nyní čtete, je rozdělena do třech dílčích částí, ve kterých budou interpretovány mnou získané informace.

V první části, tedy teoretické části je třeba si připomenout znalosti týkající se konkurence a její význam, dále co je to strategie a jaký je její význam v podnikání a co vše ovlivňuje. Následně je třeba definovat vhodné analýzy, které jsou potřebné ke správnému zpracování zjištěných dat. Na základě takto zpracovaných dat dostaneme právě takové informace, které povedou k vhodným návrhům strategie a změn pro vybraný autoservis. Jedná se o analýzu konkurence v odvětví dle Porterova modelu pěti sil a dále jsem využila SWOT analýzu, díky které můžeme prozkoumat vnitřní a vnější prostředí vybraného autoservisu. Definováním marketingového mixu mohu ve své práci podrobněji prozkoumat nabízené služby, ceny těchto služeb, místo distribuce a propagaci služeb v odvětví.

Ve druhé části, kterou jsem nazvala Aktuální stav trhu, jsem získané informace zhodnotila díky vyjmenovaným teoretickým znalostem. Nejprve jsem však představila zkoumaný trh a informace jsem přehledně vypracovala do tabulek. Následně jsem ještě doplnila informace o trhu zajímavostí týkající se počtu přihlášených vozidel na městském úřadě za dané období. Je třeba uvést, že mnou zkoumaný autoservis, někdy

nazývaný i vybraný autoservis či subjekt, jsem pojmenovala Auto HB-A, neboť majitel zkoumaného autoservisu si přál zůstat v anonymitě. V tomto pojmenování zkoumaných autoservisů jsem se rozhodla pokračovat i u ostatních konkurenčních autoservisů. Jelikož se ve své práci pohybuji na trhu poskytování služeb, provedla jsem zhotovení marketingového mixu, kde jsem podrobněji popsala služby, které autoservis Auto HB-A nabízí, dále cenu těchto služeb, místo distribuce a propagace autoservisu. Na konci marketingového mixu jsem porovnála tato data s konkurenčními autoservisy. Jelikož je na tomto trhu nemalá konkurence, provedla jsem její zhodnocení prostřednictvím Porterova modelu 5 sil. Dále je v práci provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí autoservisu s interpretací do matic IFE a EFE, díky kterým lze vyčíslit hodnotu jednotlivého prostředí a lze lépe určit postavení vybraného autoservisu Auto HB-A na trhu. V poslední kapitole praktické části jsem se rozhodla pro výběr nového dodavatele náhradních dílů pro zkoumaný autoservis Auto HB-A.

Ve třetí části mé práce jsem na základě dat z předchozích kapitol vyvodila vhodné strategie do budoucna pro autoservis Auto HB-A. Tyto navržené strategie vycházejí především ze SWOT analýzy, a to konkrétně z vyjmenovaných příležitostí, kterých jsem dosáhla v praktické části této práce.

Motivace

Hlavní motivací k vypracování bakalářské práce na toto téma bylo, že se s majitelem zkoumaného autoservisu znám osobně a naše rodiny spolu udržují již několik generací přátelské vztahy. Myslím, že majitel autoservisu odvádí velmi dobrou a kvalitní práci, jak jsem se sama mohla již několikrát přesvědčit. Chtěla jsem majiteli pomoci a ukázat mu i jiné možnosti, jak může svůj autoservis posunout dále a pomoci mu navrhnout řešení drobných nedostatků do budoucna.

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného autoservisu a doporučení vhodné strategie a změn pro posílení postavení na daném trhu. Součástí práce bude i analýza vnějšího a vnitřního prostředí uvedené firmy, SWOT analýza, srovnání nabízených služeb s konkurenčními nabídkami a charakteristika preferencí zákazníků. Na tomto základě bude navržena strategie pro zlepšení postavení firmy.

1 Teoretická část

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Rovněž tak není rozhodující, jakou právní podobu na sebe podnik bere. Základním cílem subjektů, které označujeme jako podnik, je přežít, uchovat se jako podnik (Dvořáček, 2012).

Jednotlivé podniky se ve volném tržním hospodářství každodenně setkávají s konkurencí, pokud se nejedná o monopol. Každý takový podnik se snaží o konkurenceschopnost. Pokud podnik ale není konkurenceschopný, nemůže úspěšně fungovat na trhu.

V publikaci Strategické řízení (Tichá, Hron 2003) uvádí, že konkurenceschopnost je pouze relativní pojem. Jedná se o poměrování a vztahování podniku s konkurenty. V případě, že tvrdíme, že je podnik konkurenceschopný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty.

(Bartes, 1997) dodává, že daná firma je konkurenceschopná, tedy má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu, vychází z jej tzv. konkurenční výhody. Ta má tu vlastnost, že určitá činnost dané firmy je v porovnání s konkurencí realizovaná buď levněji, nebo ještě lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

Také Porter (1994), Bowman (1996) a Donnelly (Donnelly, 2004) ve svých publikacích upozorňují na fakt, že konkurenceschopnosti lze dosáhnout pouze v případě, že se danému podniku podaří získat a dlouhodoběji udržet konkurenční výhodu.

Kotler (2013) shrnuje všechny výše zmíněné poznatky o tom, jak efektivně konkurovat. Jak uvádí, firma musí mít neustále na paměti čtyři C týkající se postavení firmy na trhu.

Firma musí mít neustále na paměti:

- Zákazníky (Customers)
- Marketingové kanály (Channels)

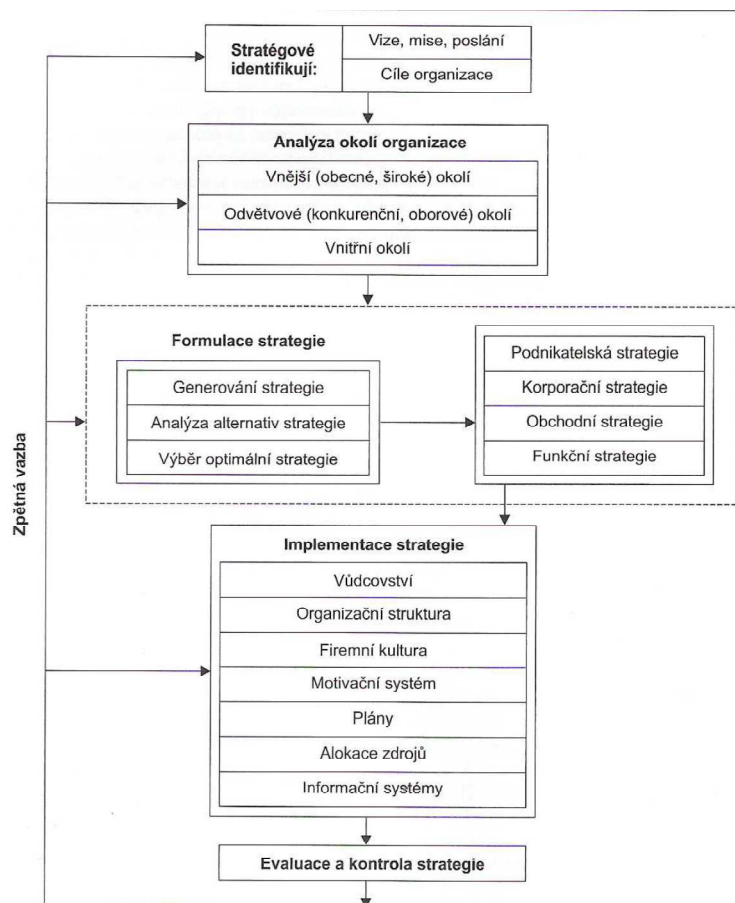
- Konkurenci (Competition)
- Charakteristiku své vlastní společnosti (Company)

1.2 Strategické řízení a strategie

Každý podnik na trhu má stanovenou svoji strategii, jakým způsobem chce na trhu působit. Čím více jsou si strategie jednotlivých podniků podobnější, tím větší je to konkurence pro podnik. Takové případy strategií se nazývají strategické skupiny.

Porter (1980) uvádí, že strategie načrtává území, na němž se podnik snaží být jedinečný. Strategie je založený vzorec, určující konkurenci firmy. Určuje, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Pro formulování konkurenční strategie je důležité si dát do souvislostí firmu a její okolí.

Bělohlávek (2001) ve své publikaci *Management* uvádí, že strategické řízení je prostředek na dosažení stanovených cílů a konkurenčních výhod podniku. Ve strategické řízení je hlavním bodem definice poslání organizace, smysl její existence současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Samotné strategické plánování začíná úvahou o strategických cílech společnosti. Další kroky spočívají ve stanovení způsobu a použití prostředků na dosažení těchto cílů. Ve chvíli, kdy se plán implementuje, je nutné monitorovat dosažené výsledky a poskytovat zpětnou vazbu všem etapám plánování případně se k nim vracet. Bělohlávek (2001) dále uvádí, že vše je důležité dělat s ohledem na organizační cíle, použité prostředky, interní zdroje a vnější prostředí. Celý proces strategického řízení je znázorněn na obrázku č. 1.



Obrázek 1 Proces strategického řízení (MALLYA, 2007)

Tichá, Hron (2003) uvádí, že strategické řízení lze vymezit i ve vztahu ke strategickému plánování a dlouhodobému plánování, k pojmům, které bývají často vzájemně zaměňovány. Stejně jako řízení není jen pouhým plánováním, obsahuje strategické řízení víc, než jen strategické plánování. Předmětem strategického plánování jsou periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí.

Američtí autoři Tregoe a Zimmerman (1980) zdůrazňují rozdíl mezi strategickým rozhodováním a dlouhodobým plánováním, který nemusí být na první pohled patrný. Plánování je ve většině případů založeno na předpokladu, že vlivy vnějšího prostředí budou i budoucnu na podnik působit stejně jako v minulosti, a tak je plánování velmi často pouze projekcí současné činnosti do budoucnosti. Podnikové plány jsou obvykle v čistě finančním vyjádření vytvářeny směrem od nižších řídicích úrovní vzhůru. Na rozdíl od toho tvorba strategie začíná otázkou, jakou činností by se měl podnik zabývat a jaké cíle si stanovit na základě předpokládaných zdrojů podniku a příležitostí, které přinese budoucí vývoj. Tvorba strategie musí být proto založena na velmi širokém

spektru dat a koncentruje se na vrchol řídicí hierarchie. Cyklus ročního podnikového plánování není tudíž vhodným základem pro tvorbu strategie, neboť poskytuje příliš úzký rámec. Kromě toho strategické řízení vyžaduje po manažerech jiné vědomosti a dovednosti. (Tichá, Hron 2003).

Johnson, Scholes (2005) uvádí, že strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace. V ideálním případě přizpůsobuje zdroje organizace měnícímu se prostředí, v němž organizace působí, trhům, zákazníkům a očekáváním zainteresovaných stran.

1.3 Strategické myšlení

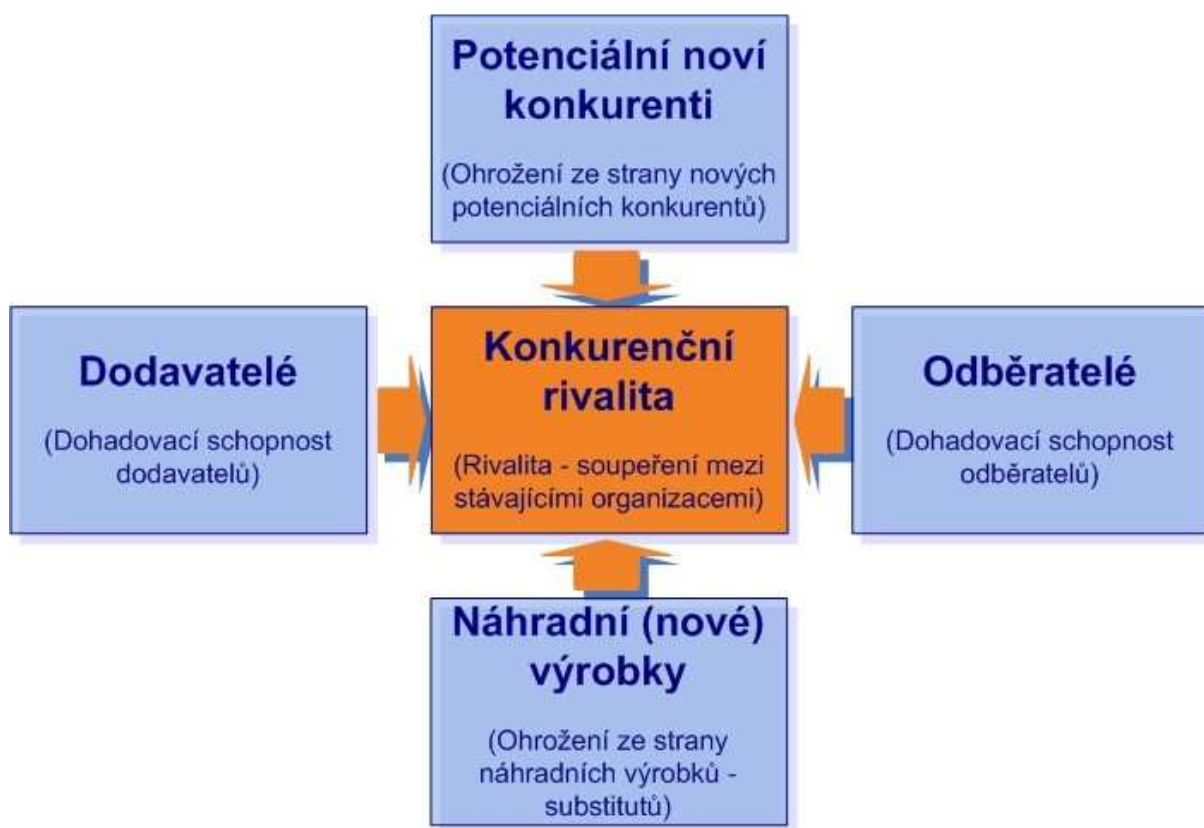
Mallya (2007) ve své knize uvádí, že strategické myšlení není pro jedince vrozené, ale každý se ho musí naučit. V dnešní době jsou podniky v nejistotě, ale také mají velké šance

a příležitosti. Je to však stále pouze pomocný prostředek a nenahrazuje tvůrčí schopnosti člověka. Strategie musí být pružná a musí se umět kdykoliv přizpůsobit dynamickému okolí. Podnik si také musí uvědomit, že je pro něj velmi nebezpečné se upnout pouze na jednu nalezenou strategii. Ovšem může se stát, že dobře naplánovaná strategie ztroskotá na faktorech, jako je marnivost, potřeba uplatnit se, nejistota a lidský hlad po moci. Může se i stát, že strategie, která byla ještě včera účinná, dnes už není. Strategické myšlení je důležitou složkou pro všechny typy podniků, k tomu, aby byl úspěšný. (Mallya, 2007)

1.4 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Každé odvětví lze charakterizovat pomocí sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter je autorem modelu, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Jedinečným analytickým přínosem modelu je systematickost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Za účelem analýzy konkurenčního prostředí je třeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Z perspektivy podniku, nejkritičtější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti zmíněných sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá a ve většině případů znamená pro podniky období ztrát. Na druhé straně, když odvětví nabízí perspektivu vysoké a dlouhodobé ziskovosti, lze usoudit, že konkurenční síly vstoupí do odvětví. To znamená, že se zvýší konkurenční prostředí. Může se pak ale stát, že dané odvětví nebude příznivé a atraktivní.



Obrázek 2 Porterův model pěti sil (www.vlastnicesta.cz, 2012)

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- Izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- Umožnil využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,
- Umožnil podniku usadit se v pevné pozici, ze které může „rozehrát hru“ hned, jak se v odvětví konkurence objeví.

Tento proces vyžaduje úsudek založený na analýze, která určí, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat.

1.5 Podnikání a podnikatel

Pojmem podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Podnikatelem rozumíme:

- Osobu zapsanou v obchodním rejstříku,
- osobu, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osobu, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osobu, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, 2019).

V případě, že se jedinec rozhodne podnikat, musí se rozhodnout, zda bude plátcem, nebo neplátcem DPH. Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, určuje podmínky, za kterých se podnikatel musí stát plátcem daně. Subjekt se stane plátcem DPH v případě:

- Překročení DPH - Plátcem DPH se povinně staneme, pokud náš obrat překročí 1 milion Kč za 12 nebo méně kalendářních měsíců následujících po sobě.
- Z jiných důvodů - Povinně se plátcem DPH stáváme i z jiných důvodů, například když nabýváme majetek privatizací nebo prodejem podniku nebo když pokračujeme v podnikání po zemřelé osobě, která byla plátcem DPH.
- Tyto a další méně časté případy povinné registrace jsou vyjmenovány hlavně v § 6a až 6e zákona o DPH (Zákon č. 235/2004 Sb., 2019).
- Jen identifikovaná osoba – v některých případech nemusíme být plátcem DPH, ale jen identifikovaná osoba. Tou se stáváme například:
 - o Při zakoupení zboží nad 326 tis. Kč nebo při přijetí služby od osoby neuznané v tuzemsku (například když zadáme reklamu na Facebook nebo Google AdWords) nebo poskytnutím služby s místem plnění v jiném státě EU (například, když umístíme reklamy Google AdSense na vlastním webu) (Konečná, 2019).

Dále je podnikatel, podle Zákona o pojistném na sociální zabezpečení č. 589/1992 Sb. a podle zákona o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění č. 592/1992 Sb., povinen odvádět zálohy na sociální a zdravotní pojištění. V případě zdravotního pojištění je minimálním vyměřovacím základem dvanásťnásobek 50% průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství.

Od 1. ledna 2019 činí minimální měsíční vyměřovací základ OSVČ 16 349,50 Kč a minimální záloha na pojistné je 2 208 Kč. Některé skupiny OSVČ nejsou povinny dodržet minimální vyměřovací základ a platí pojistné ze svého skutečného příjmu po odpočtu výdajů. (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2019). Těmito skupinami se rozumí osoby:

- a) s těžkým tělesným, smyslovým nebo mentálním postižením, která je držitelem průkazu ZTP nebo ZTP/P podle zvláštního právního předpisu,
- b) které dosáhly věku potřebného pro nárok na starobní důchod, avšak nesplňují další podmínky pro jeho přiznání,
- c) které celodenně osobně a řádně pečují alespoň o jedno dítě do sedmi let věku nebo nejméně o dvě děti do 15 let věku. Podmínka celodenní péče se považuje za splněnou, je-li dítě předškolního věku umístěno v jeslích (mateřské škole), popřípadě v obdobném zařízení na dobu, která nepřevyšuje čtyři hodiny denně, a jde-li o dítě plnící povinnou školní docházku, po dobu návštěvy školy, s výjimkou umístění v zařízení s týdenním či celoročním pobytem. Za takovou osobu se považuje vždy pouze jedna osoba, a to buď otec nebo matka dítěte, nebo osoba, která převzala dítě do trvalé péče nahrazující péči rodičů,
- d) které současně vedle samostatné výdělečné činnosti jsou zaměstnanci a odvádí pojistné z tohoto zaměstnání vypočtené alespoň z minimálního vyměřovacího základu stanoveného pro zaměstnance,
- e) za které je plátcem pojistného stát (například studenti nebo důchodci),
- f) pobíraly nemocenské z nemocenského pojištění OSVČ (www.podnikatel.cz, ©2019).

Tabulka 1 Minimální měsíční vyměřovací základ a minimální záloha na pojistné (2015-2019)

Období	Minimální měsíční vyměřovací základ	Minimální záloha na pojistné
od 1. 1. 2019	16 349,50 Kč	2 208 Kč
1. 1. 2018 - 31. 12. 2018	14 989,50 Kč	2 024 Kč
1. 1. 2017 - 31. 12. 2017	14 116 Kč	1 906 Kč
1. 1. 2016 - 31. 12. 2016	13 503 Kč	1 823 Kč
1. 1. 2015 - 31. 12. 2015	13 305,50 Kč	1 797 Kč

Zdroj: (Všeobecná zdravotní pojišťovna, 2019)

V případě sociálního pojištění a OSVČ, která v roce 2018 vykonávala samostatnou výdělečnou činnost (dále jen OSVČ), byla povinna platit zálohy na pojistné (dále jen zálohy) a tuto činnost vykonává nadále i v roce 2019 a nedojde u ní k žádné změně, jako např. k ukončení a znovuzahájení činnosti, ke změně charakteru činnosti z hlavní na vedlejší či naopak, platí zálohy v roce 2019 do měsíce, ve kterém bude podán Přehled o příjmech a výdajích za rok 2018 (dále jen Přehled) ve stejné výši jako v roce 2018. Nově dochází ke změně splatnosti záloh na pojistné tak, že zálohu je možné zaplatit od 1. do posledního dne kalendářního měsíce, za který se záloha platí. Leden 2019 je splatný od 1. do 31. 1. 2019, únor od 1. do 28. 2. 2019, atd. (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019).

1.6 Marketingový mix

V okamžiku, kdy si společnost zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít plánovat podrobnosti marketingového mixu. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu či službě. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých pod názvem 4P: Produkt /služba (*product*), cena (*price*), místo (*place*). a propagace (*promotion*). (Kotler, 2011).



Obrázek 3 marketingové nástroje spadající pod jednotlivé 4P (www.krizový manažer.cz, 2019)

Produkt

Společnost se může stát úspěšnou jedině v případě, že bude vyrábět takový produkt či poskytovat takovou službu, které najdou na trhu své uplatnění, tedy své potencionální zákazníky. Při volbě produktu by si měla společnost v první řadě určit, zdali se bude soustředit pouze na jeden produkt, nebo bude nabízet produktů více, které se od sebe budou vzájemně lišit. Součástí produktu je také nutné specifikovat rozměr prodáváného sortimentu, tedy šířku a hloubku, od čehož je odvozeno množství variant od každého produktu, nabízená kvalita a množství jakostí, nebo barevné provedení. Nezbytnou součástí je také návrh výrobku a v neposlední řadě také prodejní a servisní služby, metodu zabalení či stanovení záručních podmínek společnosti. (Fotr, 2005)

Cena

Při stanovování ceny, za kterou se bude produkt na trhu prodávat, je nutné mít na paměti faktory, které tuto cenu produktu ovlivňují. Konečnou cenu produktu na trhu ovlivňují hlavně náklady na jednu vyrobenou jednotku, cena, ze kterou se produkt dostává do maloobchodů a velkoobchodů, cenová elasticita, cenová politika konkurence na trhu, platební podmínky a podmínky dodávek. (Fotr, 2005)

Následně stojí za připomenutí základní postupy určování cen. Jako první postup je nákladově orientovaná tvorba ceny, jež je nejjednodušší metodou tvorby cen. Tento postup je na základě kalkulace úplných nákladů na výrobu produktu či poskytování služby. K těmto nákladům přičteme žádoucí přírážku (tzv. marži), kterou určí vedení firmy. Tato cenová strategie je jednoduchá a přehledná.

Druhou cenovou strategií je cena na základě orientované poptávky, jde o to, že bereme v potaz zákazníkem vnímanou hodnotu výrobku. Aby byla strategie opravdu úspěšná, je třeba přesně zjistit názor kupujícího na hodnotu námi nabízeného výrobku.

Jako třetí postup k určení ceny je cena orientovaná konkurencí. Zde se cena odvozuje od úrovně cen, které si účtuje konkurence. Je třeba zjistit průměr konkurenčních cen, vyhodnotit silné a slabé vlastnosti vlastního výrobku a cenu stanovíme nad nebo pod konkurenčním průměrem. (iPodnikatel, 2013).

Distribuce

Za hlavní distribuční kanály lze považovat velkoobchody, maloobchody a více se rozšiřující přímé distribuční kanály jako jsou např. internetové obchody.

Je tedy třeba určit vhodné konkrétní distribuční kanály, či jejich kombinaci vyráběného výrobku, ale také zvolit vhodnou cestu dopravy a neméně důležitý způsob přepravy. Dále je také stanovit dodací podmínky a vhodný způsob řízení zásob. (Fotr, 2005).

Propagace

Propagace, reklama nebo také podpora prodeje, i takto lze nazvat způsoby, jak své výrobky či služby nabídnout zákazníkům. Nejdůležitější úlohou propagace je především vhodné uvedení produktu na trh. Způsob propagace má velký vliv na získání tržní pozice konkrétního produktu, ale i na dlouhodobé výsledky prodeje. Způsobů propagace je velká řada, mezi nejvýznamnější druhy propagace patří především reklama či osobní prodej. (Fotr, 2005).

1.7 SWOT analýza

Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje vstupní informace pro SWOT analýzu, která je založena na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které tvoří východiska

k plánování opatření (strategií) a reakcí organizace pro změny vnějšího prostředí. SWOT (TOWS) analýza se vypracovává nejčastěji formou matice.

Na základě vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí vyplývají v matici 4 možné skupiny strategií (opatření) pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí:

- 1) Strategie SO, zaměřené na využití silných stránek k získání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- 2) Strategie ST, zaměřené na využití silných stránek a na eliminaci resp. snížení negativních účinků hrozeb z vnějšího prostředí.
- 3) Strategie WO, zaměřené na překonávání vlastních stránek a využívání výhod z příležitostí vnějšího prostředí.
- 4) Strategie WT, zaměřené na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se hrozbám z vnějšího prostředí.

Při vyhodnocení a volbě strategií by měly jako prioritní být realizovány SO a WT na něž by měly být soustředěny podnikové zdroje. (Pošvár, Chládková, 2009).

Tabulka 2 Matice SWOT

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)

Zdroj: (www.fucik.cz, 2017)

1.8 Dohoda o provedení práce

Jak nám udává zákoník práce č. 262/2006 Sb. je dohoda o provedení práce (dále jen DPP) druhem pracovního poměru.

Lze ji uzavřít s jakýmkoliv počtem zaměstnavatelů, u každého lze ale pracovat maximálně 300 hodin za rok. Dohoda o provedení práce musí být písemná, lze v ní sjednat např. čerpání cestovních náhrad, diet, atd. Vypovědět lze DPP bez uvedení důvodů písemně, zde je výpovědní lhůta 15 dnů.

DPP a zdravotní a sociální pojištění

Pokud od jednoho zaměstnavatele není měsíční odměna vyšší než 10.000,- Kč, z výdělku se neplatí sociální ani zdravotní pojištění. Totožné je to takto i u více zaměstnavatelů, tedy příjmy do 10.000,-Kč. (Rázlová, 2018).

DPP a daň z příjmu

Pokud není výše měsíčního výdělku z dohod o PP u jednoho zaměstnavatele vyšší než 10.000,- Kč lze si zvolit ze dvou možností danění. Pokud u zaměstnavatele nepodepíšeme prohlášení k dani, zaměstnavatel z našeho příjmu strhne srážkovou daň 15%. Pokud u zaměstnavatele prohlášení k dani podepíšeme, zaměstnavatel z naší odměny strne 15% zálohu na daň z příjmu a odečte daňové slevy, na které máme nárok. Lze zde využít slevy na poplatníka, vyživované dítě, studenta nebo zdravotně postižené, případně slevu na manžela/manželku a slevu za umístění dítěte v předškolním zařízení. Poslední dvě jmenované slevy se uplatňují až zpětně za celý rok, nikoliv měsíčně.

Pokud je však měsíční odměna vyšší než 10.000,- Kč, sráží zaměstnavatel 15% zálohu na daň z příjmů, tato daň se však vypočítává ze superhrubé mzdy, což je mzda zvýšená o platby na sociálním a zdravotním pojištění, které za nás takto zaměstnavatel platí. Pokud v tomto případě podepíšeme u zaměstnavatele prohlášení k dani, zaměstnavatel toto zohlední při výpočtu daně slevy, na které máme nárok. (Rázlová, 2018).

Prohlášení k dani můžeme podepsat každý měsíc pouze u jednoho zaměstnavatele.

1.9 Automobilová diagnostika

Automobilová diagnostika je cílený postup, kterým lze odhalit závady na voze nebo lze díky ní provést nastavení či změnu konfigurací jednotlivých zařízení.

Auto diagnostika se dělí na dva základní typy, a to na:

- komunikaci s řídicími jednotkami
- měření průběhu napětí jednotlivých snímačů nebo akčních členů.

Jak uvádí učební text (Kočí, 2012) první typ diagnostiky slouží k načítání chyb na vozidle, dále např. k vymazávání paměti závad, či nastavení servisních intervalů.

Každý výrobce vozidel, tedy určité značky, pouští do světa vozidla s řídicími jednotkami, které dokážou komunikovat pouze s druhem diagnostiky, která je dána výrobcem vozidla. Originální přístroje diagnostik jsou však velmi drahé a mohou si je dovolit jen autorizované servisy. Proto jsou na trhu dále diagnostiky, které jsou podstatně levnější, avšak splní i základní funkce těch drahých. Bez diagnostiky se dnes neobejde žádný autoservis.

Aby byly informace o diagnostice kompletní, je třeba doplnit, že existují tzv. čtečky, což jsou jednoúčelová zařízení pouze pro čtení a mazání závad – jak uvádí Kočí (2012) ve svém učebním textu. Tyto čtečky většinou neobsahují všechny funkce diagnostiky, v průměru mají maximálně 4 -řádkový displej (zde není možnost grafického sledování, nebo sledování z dálky např. od motoru), nelze v nich ukládat hodnoty např. ze zkušební jízdy, mají velmi složité ovládání a orientace v celém systému diagnostiky je prakticky nemožná.

Právě z těchto důvodů jsou vyvíjeny, nabízeny a prodávány programy pro diagnostiku, které překonávají výše zmíněné nedostatky diagnostických přístrojů.

Jelikož jsou originální diagnostiky jednotlivých značek automobilů naprosto odlišné, není možné pracovat s jedním softwarovým programem na všech automobilech všech značek. Každá tovární značka potřebuje vlastní diagnostický software.

Od roku 2000 ovšem existuje jednotná norma pro diagnostiku motorů značená OBD II. Umožňuje funkce čtení závad, mazání závad, čtení měřených hodnot, testování komponent a lambda sondy.(Kočí, 2012).

2 Aktuální stav trhu

2.1 Představení zkoumaného trhu

Jako zkoumanou oblast trhu autoservisů jsem si vybrala oblast, okres Havlíčkův Brod, kde jsem se narodila, a tudíž je mi tato oblast známá a blízká. Jako majitelka vozidla jsem sama navštívila některé vybrané autoservisy, za účelem opravy svého vozu, a tak mám s některými autoservisy vlastní zkušenost, mohu říci, že spíše kladnou, avšak tyto mé zkušenosti neovlivní výsledky zkoumání, které je předmětem této práce.

Pro svoji práci jsem si vybrala 7 autoservisů v Havlíčkově Brodě a jeho blízkém okolí. Osobně jsem každý autoservis navštívila a dotazovala jsem se každého z majitelů autoservisů na data, která jsou klíčová pro tuto práci. Mohu říci, že všichni majitelé těchto autoservisů byli velmi vstřícní a bez mrknutí oka mi potřebné informace poskytli. Většina z nich mě ujistila, že v případě dalších dotazů je mohu opětovně osobně či telefonicky kontaktovat.

Z rozhovorů s majiteli jsem si mohla udělat představu o celkovém trhu autoservisů na okrese Havlíčkův Brod. Mezi většinou majitelů těchto autoservisů panují velmi dobré mezilidské vztahy a navzájem si pomáhají a radí.

I když většina majitelů autoservisů souhlasila s uvedením názvu svého autoservisu v mojí závěrečné práci, přesto jsem se rozhodla přesné názvy zkoumaných autoservisů neuvádět a budu je nazývat mnou zvolenými termíny.

Zkoumaným 7 autoservisům byly kladeny otázky na základní informace o jejich podnikání, nabízených a poskytovaných službách aj.

Výčet otázek je následovný:

- Jaký jste podnikatelský subjekt?
- Máte zaměstnance? Popř. kolik?
- Jak dlouho působí Váš autoservis na trhu?
- Prostory dílny jsou Vaše vlastní, či je máte v pronájmu?
- Jste hodně pracovně vytížení?
- Poskytujete pneu služby?
- Jaké služby nabízíte a poskytujete?

- Jaká je čekací doba na opravu vozidla?
- Jaký je Váš hlavní dodavatel náhradních dílů?
- Jaká je Vaše hodinová sazba za práci?
- Cítíte se být ohrožen konkurencí?
- Poskytujete zákazníkům náhradní vozidlo?
- Jste spokojeni s dodavatelem náhradních dílů?
- Jak často a do jakého vybavení nejvíce investujete peněz?
- Věnujete se nějak propagaci svého autoservisu?

V následujících dvou tabulkách jsou přehledně uvedeny odpovědi na základní otázky týkající se nabízených a poskytovaných služeb autoservisů, jejich cenových relací, doba působnosti na trhu, aj.

Tabulka 3 Výčet poskytovaných služeb u jednotlivých autoservisů

Název autoservisu	Nabízené služby							
	opravy mechanické	karosářství	zajištění STK	klimatizace	pneuservis	náhradní vozidlo	diagnostika	služby navíc
Auto HB-A	ano	ne	ano	ne	ano	ano	ano	náhradní vozidlo
Auto HB-B	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	náhradní vozidlo
Auto HB-C	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	geometrie
Auto HB-D	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	autoskla
Auto HB-E	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	nákladní vozidla
Auto HB-F	ano	ne	ano	ne	ne	ne	ano	přestavba LPG
Auto HB G	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	karosářství

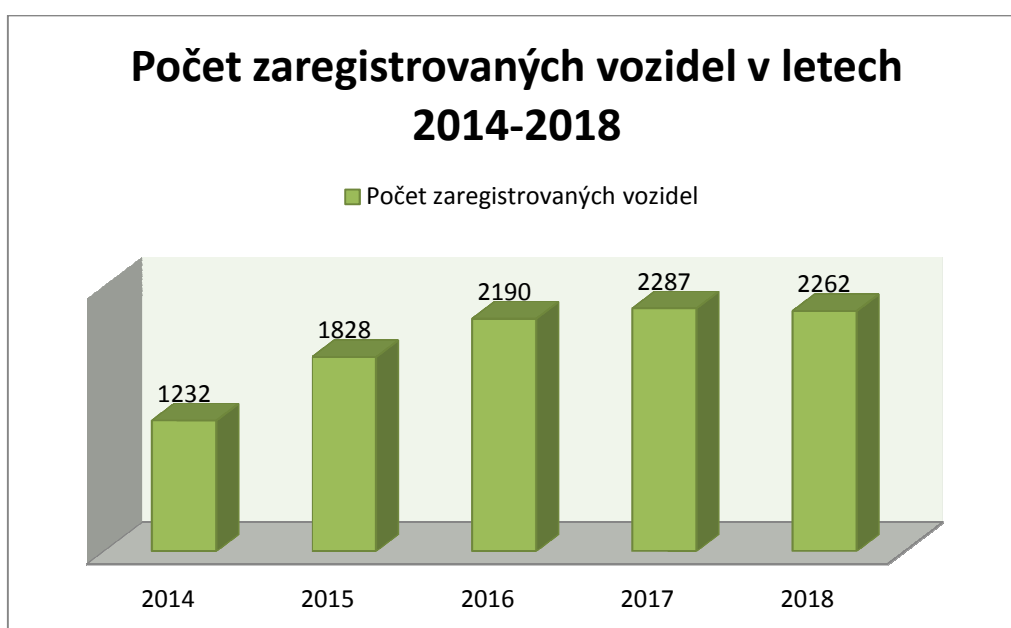
Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 4 Základní informace o zkoumaných autoservisech

Název autoservisu	hod.sazba s DPH	lhůta čekání	náklady	zaměstnanci	poč. let provozu
Auto HB-A	300,-	14 dní	režijní	ne	16
Auto HB-B	400,-	7 dní	režijní	ne	28
Auto HB-C	dle dohody	7 dní	režijní	ne	11
Auto HB-D	360,-	2-3 týdny	režijní	ano (1)	28
Auto HB-E	300,-	14 dní	režijní	ano (4)	29
Auto HB-F	350,-	3 týdny a více	režijní	ano (1)	22
Auto HB G	420,-	2 týdny	nájem	ano (2)	15

Zdroj: (vlastní zpracování)

Jak jsem zjistila od pracovníka Dopravního odboru města Havlíčkův Brod, bylo v letech 2014-2018 přihlášeno na okrese Havlíčkův Brod 9 799 vozidel. Tato data byla vždy zpracována k 31. 12. 2014 – 2018. Jedná se jak o vozidla zcela nová, zánovní, ale i dovezená ze zahraničí. Podrobnější údaje bohužel nešlo z programů, které odbor dopravy používá, zjistit. Ovšem číslo je to velké a je zřejmé, že stále roste počet vozidel a tudíž i počet budoucích zákazníků, které budou dříve či později služby autoservisů vyhledávat. Přehled přihlášených vozidel je interpretován v následujícím grafu.



Graf 1 Počet vozidel přihlášených na okrese Havlíčkův Brod v letech 2014-2018 (vlastní zpracování)
Zdroj: Odbor dopravy města Havlíčkův Brod

Dále jsem provedla přepočítání vozidel na 1000 obyvatel. Havlíčkův Brod měl k 1. 1. 2019 23 391 obyvatel (www.mic.muhb.cz, 2019). Počet zaregistrovaných vozidel v uvedených letech jsem vydělila celkovým počtem obyvatel města, tím jsem dostala počet vozidel na jednoho obyvatele města a následně jsem toto číslo vynásobila jedním tisícem a dostala tak počet vozidel na 1000 obyvatel města Havlíčkův Brod. Výsledky jsem zaokrouhlila matematicky na celé číslo.

V roce 2014 to bylo 53 vozidel na 1000 obyvatel, v roce 2015 78 vozidel na 1000 obyvatel, v roce 2016 94 vozidel, v roce 2017 98 vozidel a v roce 2018 97 vozidel na 1000 obyvatel. Z uvedených údajů lze říci, že ve městě Havlíčkův Brod přibývá vozidel na počet obyvatel, tedy že např. rodiny vlastní více vozidel nebo ten obyvatele, který

doposud vozidlo neměl, si jej zakoupil. V dnešní době je již zcela normální, že mladý člověk, si ihned po získání řidičského oprávnění, pořizuje vlastní vozidlo.

2.2 Zhotovení marketingového mixu nabízených služeb

Nyní uvedu, v teoretické části popsaný, marketingový mix do reálného stavu podle získaných dat a informací. U 1. P tedy Product popíši služby, které jsou nabízeny zákazníkům. Dále jako 2. P je cena, která je u mnohých uvedena číselně, u jiných dle okolností a rozsahu vykonávaných úkonů. 3. P neboli Place česky distribuce a jako poslední 4. P, tedy Promotion neboli propagace služeb.

2.2.1 Produkt/služba

Autoservis, autoopravna pod oběma názvy se skrývá mnoho služeb, které jsou zákazníkovi, jakožto majiteli vozidla nabízeny. Jedná se především o opravné práce na vozidle, které jsou mechanického, elektronického či softwarového charakteru. U většiny vozidel lze již v dnešní době zjistit závady pomocí softwarového připojení vozidla na počítač či notebook a to tzv. diagnostikou, jejíž smysl je popsán v teoretické části.

Je však mnoho závad na vozidle, které automechanikovi diagnostika neprozradí a tak nezbyvá než manuálně ručně na závady přijít. Ať už mechanik přijde na závadu díky diagnostice či manuálním zjištěním, vždy si musí ruce umazat a všechny neduhy vozidla odstranit svou zručností.

Nejčastější opravy vozidel jsou výměna olejů a olejových filtrů, opravy brzdového systému, opravy podvozku (výměna odpružení vozidla), uložení náprav, výměna dílčích součástí na podvozku vozidla (výměna čepů, stabilizačních tyčí, atd.), dále pak opravy motorů (oprava či výměna turba, pročištění palivového systému), generální opravy motorů (komplexní oprava všech součástí motoru), oprava nebo výměna výfukového systému vozidla.

Dále pak oprava a výměna karosářských dílů vozidla. Mnou vybraný subjekt, tedy autoservis Auto HB-A tyto služby neposkytuje, ale vymění vám starý, špatný díl za nový, který nechá odbornou lakovou nastříkat na barvu vašeho vozidla dle kódu barvy a následně tento díl namontuje na vaše vozidlo.

Dále zkoumaný autoservis nabízí i pneu služby, tedy výměnu pneumatik, nasazení nových pneumatik na ráfky, vyvážení kol, nasazení celých kol na vozidlo, po domluvě se zákazníkem objedná požadované pneumatiky, dále pak výměna sezónního obutí vozidla (letní x zimní), které je dáno ze zákona, a to dle § 40a zák. č. 361/2000 Sb. Zákon o pozemních komunikacích.

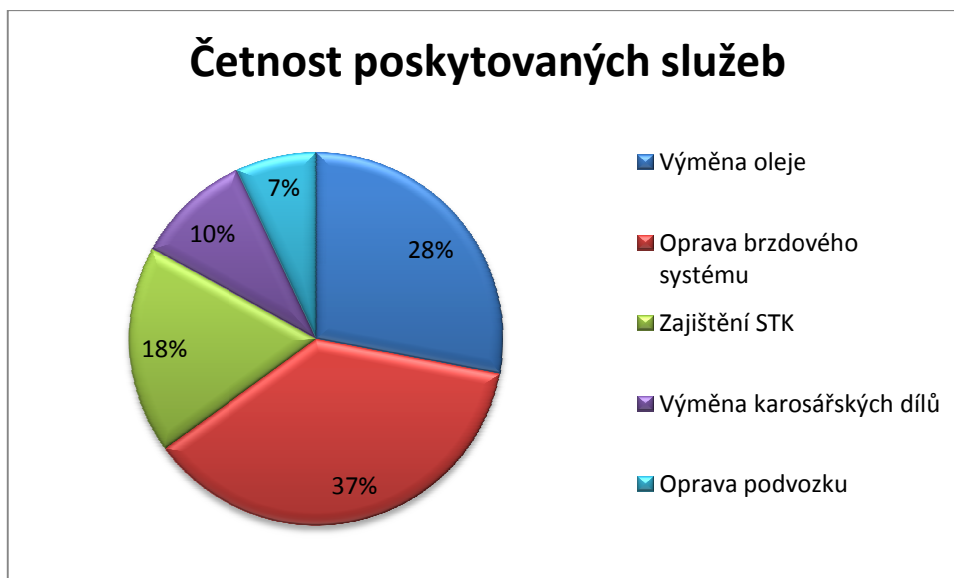
Dále autoservis Auto HB-A poskytuje službu zajištění STK. Vozidlo uvede do stavu, kdy je schopno projít náročnými testy technické kontroly, vozidlo k technické kontrole zaveze a vyřídí zde za majitele vozidla všechny náležitosti. Následně pak nově zkontrolované a provozuschopné vozidlo předá majiteli.

V případě, že je nutné, aby vozidlo zůstalo v servisu déle, neboť jej čeká rozsáhlejší oprava, nabízí mnou zkoumaný autoservis Auto HB-A zapůjčení náhradního vozidla.

Autoservis HB-A spolupracuje s dodavateli auto dílů a autodoplňků po celém okrese, nabízí kvalitní služby. Vždy se se zákazníkem domluví na případných opravách vozidla, jakou kvalitu součástí si zákazník přeje na opravu svého vozidla – dodavatelé nabízí různé kvality náhradních dílů, které se liší cenou, originální kvalitní součástky od značky vozidla jsou z pravidla dražší, ovšem jejich životnost a kvalita je vysoká, dále je pak, jak s říká, zlatá střední cesta, kdy lze pořídit kvalitní součástky, ovšem není to originál, ale za dostupnější cenu a v poslední řadě je zde nabídka dílů, které jsou sice levné, ale jejich kvalita a zpracování, materiál nejsou tak odolné, ale jejich cena je poměrně nízká, ovšem zde nelze zaručit jejich dlouhodobou životnost či se stane, že na dané vozidlo neúplně pasuje, je pak možné, že např. karosářský díl, ač je nový, je vidět, že je měněn.

Jelikož automobilový průmysl se stále velmi rychle vyvíjí, je třeba, aby se i tyto malé autoservisy vyvíjely, není tomu jinak ani v případě zkoumaného autoservisu Auto HB-A. Nejen že se musí vzdělávat sám provozovatel, tedy automechanik v nových technologiích výroby a oprav vozidel, ale také je třeba obnovovat technologie, nářadí a zařízení, které automechanikovi pomáhá k lepším opravám zákaznickova vozidla.

Z následujícího grafu jasně vyplývá, které z výše uvedených služeb jsou nejčastěji poskytovány zkoumaným autoservisem Auto HB-A.



Graf 2- Nejčastěji poskytované služby vybraným autoservisem Auto HB-A (vlastní zpracování na základě údajů poskytnutých daným autoservisem)

2.2.2 Cena

Cena je v dnešní době velmi důležitý faktor. Je tedy velmi důležité stanovit cenu služeb tak akorát, neboť právě cena je jedním z klíčových faktorů při rozhodování budoucích zákazníků, kteří potřebují služby autoservisu. Vysoká cena může nové zákazníky spíše odradit, i přes známou kvalitu poskytovaných služeb autoservisu. Přičemž nízká cena se může zdát pro mnohé jako cena vykoupená kvalitou poskytovaných služeb, tedy sice mě oprava vozidla nepřijde draho, ale kvalita provedených služeb nebude na dobré úrovni.

Co se týká mnou zkoumaného autoservisu Auto HB-A, myslím, že provozovatel zvolil cenu adekvátní, možná i nižší než by mohla být, neboť při zkoumání trhu se většina autoservisů v okolí pohybuje o pár desítek korun výše. I přesto že má zkoumaný autoservis danou hodinovou cenu za poskytování služeb, je zde mnoho dalších faktorů, které výslednou cenu výrazně ovlivní. Mnohdy ani nedojde na přepočtení odpracovaných hodin na opravě vozidla zmíněnou hodinovou cenou, neboť by výsledná cena za opravu vozidla se všemi použitými náhradními díly byla velmi vysoká, a tak automechanik zvolí cenu takovou, aby byl schopen pokrýt režijní náklady a i něco vydělal. Takovýto přístup autoservisu k zákazníkovi lze brát i jako drobnou taktiku, neboť projevená empatie vůči zákazníkovi, tedy aby jej oprava vozidla „nesedřela z kůže“, vede ke spokojenosti zákazníka a k tomu, že se zákazník rád vrátí do autoservisu v případě potřeby. To zajišťuje autoservisu stálou klientelu zákazníků.

2.2.3 Místo

Charakter nabízených služeb autoservisu nedovoluje využít jiný způsob distribuce než je přímá distribuční cesta, jelikož poskytované služby autoservisu jsou nekompromisně spojeny s konkrétní provozovnou autoservisu, provozní dobou a konkrétním místem výskytu autodílny, kde jsou nabízené služby poskytovány. Jelikož jsou služby velice různorodé, nelze je ani žádným způsobem skladovat. Skladovat nelze ani většinu součástek, neboť mechanik nikdy dopředu neví, které součástky budou nutné k opravě vozidla, a většina značek vozidel se liší náhradními díly, z tohoto důvodu nelze předpokládat skladování jakýchkoliv dílů v provozovně autoservisu. Toto ovšem zařizují dodavatelé náhradních dílů, kteří v dnešní době mají jako standardní službu dovoz náhradních dílů do provozoven autoservisů při určitém objemu dodávky zdarma či za příznivou cenu.

Vybraný autoservis přichází do kontaktu s koncovými zákazníky každý den ve vlastních prostorech, které jsou upraveny k provozování autoservisu, který se nachází pár kilometrů od Havlíčkova Brodu, v malé vesnici. I přesto, že je zkoumaný autoservis situován mimo město, leží při hlavní silnici mezi menšími městysy, tudíž je dostatečně viditelný a v okolí je již známý. Výhodou je tak to, že v blízkém okolí se žádná jiná autoopravna nenachází, což pozitivně ovlivní počet potencionálních zákazníků. Jelikož je v místě a okolí sídla autoservisu určitá zalidněnost, nejsou zde k dostání jiné služby, jako je nákup potravin, škola, školka, úřad, aj. proto je automobil v této oblasti nezbytnou součástí majetku, a tudíž majitelé vozidel ocení, že pro opravu svého vozidla nemusejí cestovat, jako za jinými službami do většího města a nemusí tak řešit, jak se dostanou domů, pokud dají vozidlo do autoservisu. Následně pak v případě nutnosti potřeby zákazníka dojíždět za prací, či vyzvednout děti ze školy a školy, či nákup potravin, disponuje zkoumaný subjekt náhradním vozidlem, které může zákazníkovi po dobu opravy jeho vozidla bezplatně vypůjčit.

Součástí dílny, ve které je autoservis provozován, jsou 2 auto zvedáky, které jsou nezbytnou součástí každého autoservisu. Dále disponuje velkým množstvím nářadí, strojů, technologií, které jsou pro opravu vozidel nezbytné a bez kterých by nemohl autoservis fungovat.

2.2.4 Propagace

Propagace je u zkoumaného subjektu velmi nedostatečná. Autoservis nedisponuje žádnou viditelnou reklamou, např. reklamní plakát v místě provozovny, ani webovými stránkami, či účtem na sociálních sítích. Propagaci služeb vybraného subjektu lze určitě zlepšit, k návrhu zlepšení propagace se budu věnovat dále.

Závěrem této kapitoly bych se ráda odkázala na tabulku č. 3 a 4, kde jsou interpretovány informace o zkoumaných autoservisech. Ráda bych zhodnotila jednotlivé prvky marketingového mixu mnou vybraného autoservisu a porovнала je s prvky konkurence. Jako první prvek je nabídka produktu, v našem případě služeb. Všechny zkoumané autoservisy mají stejný základ nabízených služeb, co je od sebe částečně odlišuje, jsou služby doplňkové, jako je např. karosářství, čištění a údržba klimatizace, výměna oken, zapůjčení náhradního vozidla aj. Mnou zkoumaný subjekt nemůže zatím svým zákazníkům nabídnout např. čištění klimatizace, karosářství, ale může nabídnout zapůjčení náhradního vozidla. To, že nyní nedisponuje vybavením pro údržbu a čištění klimatizace vozidel nebo karosářstvím neznamená, že v budoucnu nemůže tyto služby poskytovat. Co se týká ceny poskytovaných služeb, lze z tabulky vyčíst, že mnou vybraný subjekt má nejnižší cenu za poskytované služby. Srovnatelnou cenu za poskytované služby má autoservis Auto HB-E, který taktéž nenabízí služby jako je údržba a čištění klimatizace, nebo karosářství, ale jako mnou zkoumaný subjekt může nabídnout doplňkovou službu opravu nákladních automobilů, díky které se odlišuje od konkurence, neboť většina zkoumaných autoservisů nemá dostatek prostoru či vybavení na tyto opravy. Pokud porovnáím množství nabízených služeb a ceny, jde zde vhodné interpretovat výsledek zkoumání u autoservisu Auto HB-F, který má o 50,- Kč vyšší cenu za poskytnutí svých služeb, ale jako jediný ze zkoumaných servisů nabízí nejméně služeb. Chybí zde služby karosářství, čištění a údržba klimatizace, nenabízí ani pneu služby, ale zase jako jediný ze zkoumaných autoservisů nabízí přestavbu vozidla na pohon LPG. Nejvíce druhů služeb nabízí nepochybně autoservis Auto HB-B.

Dalším prvkem marketingového mixu je místo, přesněji řečeno místo distribuce nabízených služeb. V tomto se žádný z autoservisů neliší, neboť každý ze zkoumaných autoservisů zastává přímou cestu distribuce, a to v místě své autodílny.

Co se týká propagace, zjistila jsem, že čtyři ze sedmi zkoumaných autoservisů mají své webové stránky, kde nabízejí své služby, pouze jeden autoservis má vytvořené stránky

na Facebooku. Dva autoservisy mají reklamu jen v místě sídla autodílny, např. reklamní banner na plotě a dva ze zkoumaných autoservisů nemají ani jeden z těchto druhů reklamy. V následující tabulce jsem přehledně vypracovala druhy propagace zkoumaných autoservisů.

Tabulka 5 Druhy propagace zkoumaných subjektů

Název autoservisu	Druh propagace		
	Web	Facebook	Reklamní banner
Auto HB-A	ne	ne	ne
Auto HB-B	ano	ano	ano
Auto HB-C	ne	ne	ano
Auto HB-D	ano	ne	ano
Auto HB-E	ne	ne	ano
Auto HB-F	ano	ne	ne
Auto HB G	ano	ne	ne

Zdroj: (vlastní zpracování)

2.3 Zhodnocení marketingového prostředí

Pro zhodnocení síly konkurence, která na vybraný autoservis Auto HB-A působí, jsem si vybrala Porterův model pěti sil a ke zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí jsem zvolila SWOT analýzu. Uvedené analýzy obsahují informace, které jsem získala při marketingovém výzkumu, který jsem prováděla osobně s majiteli a provozovateli vybraných autoservisů.

2.3.1 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model 5 sil

Jak je již zmíněno v teoretické části této práce (viz kapitola 1.4 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model), stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil, nyní tyto síly uvedu do praxe a rozeberu.

a) Stávající konkurenti

Ve vybrané oblasti trhu, ve které se v této práci věnuji, je velký počet autoservisů. Je zde spousta podnikatelů, kteří provozují malé autoopravny a uživí se tak, avšak tyto malé podnikatele nelze brát jako velkou konkurenci, neboť nedisponují žádnou reklamou a mají jen malý okruh zákazníků. Dále jsou zde autoservisy, které jsou trochu většího rozsahu, dále je budu nazývat středně velké autoservisy. I když je jejich

provozovatel taktéž živnostník. Ovšem tyto autoservisy již disponují určitou reklamou, např. název autoservisu na budově provozovny, kvalitou vybavení dílny, množstvím nabízených služeb a určitou garancí kvality odvedené práce. Těchto středně velkých subjektů je v mnou vybraném poli působnosti kolem 20. Dále jsou zde pak již velké servisy, a to především autorizované, které se již věnují pouze své značce vozidla.

Jelikož jsem se pohybovala a zkoumala trh autoservisů středních velikostí, které jsou dle mých zkušeností a dle slov samotných provozovatelů těchto autoservisů, nejvíce vyhledávané, ani jeden z vybraných provozovatelů autoservisů se necítí být ohrožen konkurenčními servisy, neboť zákazníků o jejich služby je velmi mnoho a jak mě potvrdili všichni provozovatelé, práce mají moc a neví, kde jim hlava stojí. Práce mají na 3 týdny i více dopředu a nové zákaznicky musí často odmítat či je odkázat právě na konkurenční autoservisy.

Jelikož na mnou zkoumaném trhu, tedy na trhu středně velkých autoservisů, panuje přátelská atmosféra a panují zde dobré mezilidské vztahy, provozovatelé autoservisů si spíše pomáhají a radí si. Pokud k jednomu subjektu přijde zákazník se závadou vozidla, se kterou si uvedený servis neví rady, často se radí právě u konkurenčního servisu, který již zkušenost má, či se občas stane, že oslovený autoservis pošle zákazníka ke konkurenci, která mu závadu odstraní.

b) Hrozba nové konkurence

Hrozba nové konkurence na zkoumaném trhu není velká.

Na vysvětlenou k velké poptávce po službách autoservisů jsem se dozvěděla, že tato poptávka vzniká tak, že přesto, že si zákazník pořídí nové vozidlo, výrobce vozidla garantuje novému majiteli vozidla, tedy našemu budoucímu zákazníkovi, službu garančních prohlídek vozidla po dobu max. 7 let, kdy je takovýto servis vozidla v autorizovaných servisech určitým způsobem výhodný, především po finanční stránce. Jakmile tato garance skončí, jsou opravy v autorizovaných servisech sice kvalitní a je zde velká pravděpodobnost úspěšné reklamace, ale přesto velmi drahé, tudíž se majitelé těchto vozidel velmi často přesouvají právě na trh středně velkých autoservisů, kde tyto služby poptávají. Tyto autoservisy nabízejí stejně kvalitní služby, ale za viditelně menší finanční náklady. Zatímco např. v autorizovaném nejmenované značky přijde majitele

vozidla výměna oleje na 5.000 – 8.000,- Kč, v námi zkoumaném autoservisu přijde výměna oleje u stejného vozidla na 3.000 – 4.000,- Kč.

Nyní se vrátíme k hrozbě nové konkurence. I když hrozba nové konkurence není velká, je na tomto trhu nedostatek autoservisů střední velikosti, tudíž by se zde nový konkurent uplatnil. Ovšem otevřít si takový autoservis střední velikosti není jen tak. K otevření nového servisu středních rozměrů je třeba počáteční finanční investice. Je třeba, aby nový autoservis disponoval určitým vybavením jako je nářadí, mechanizace, kvalita služeb atd., což stojí určitou, ne malou, částku finančních prostředků. Dále je zde otázka prostor, neboť je třeba mít vhodné prostory určené pro autoservis, kterých je málo. V neposlední řadě je třeba šikovných rukou provozovatele autoservisu a velké odhodlání, neboť být zručný ve všech nabízených službách vyžaduje léta praxe a zkušeností. Proto i když by se na tomto trhu našlo místo a především zákazníci pro nový autoservis, málokdo se do takto náročného oboru podnikání pouští. Provozovat autoservis střední velikosti je i po zaběhnutí nákladné, neboť je třeba stále se vzdělávat a obnovovat technologie, postupy oprav.

c) Ohrožení ze strany substitutů

Ohrožení substituty je v tomto oboru podnikání malé. V dnešní moderní době, kdy jsou nová vozidla vybavena všemožnými elektronickými mechanizacemi, tudíž se bez odborného autoservisu žádný majitel vozidla neobejde. S nadsázkou lze říci, že v době, kdy naše silnice brázdily automobily značky Trabant, Wartburg, Škoda, Lada aj. stačil majiteli k opravě vozidla šroubovák, kladívko a šikovné ruce a majitel si vozidlo opravil doma na špalkách, to v dnešní době bohužel není možné.

d) Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavními dodavateli náhradních dílů a jiných komponentů k opravě a údržbě vozidel jsou distributorské firmy, zabývající se distribucí a prodejem tohoto zboží. Mnou zkoumaný autoservis Auto HB-A využívá služeb více takovýchto firem, které jsou v Havlíčkobrodském okrese a bližším okolí. Jako hlavním dodavatelem je pro zkoumaný subjekt firma CoraHB. Ovšem, jak se budu tímto tématem zabývat později, není autoservis Auto HB-A se službami této firmy zcela spokojen a uvažuje o změně dodavatele. Jelikož jsou na okrese další 3 firmy, které se zabývají distribucí a prodejem auto dílů, které poskytují velice podobné služby, nebude změna dodavatele problémem.

e) Vyjednávací síla odběratelů

Autoservis HB-A má přibližně 35 stálých zákazníků a každý týden jej osloví několik dalších nových. Ve zkoumané oblasti trhu je, jak je zmíněno výše, konkurenční síla slabá. Z tohoto vyplývá, že vyjednávací síla odběratelů, tedy zákazníků je nízká. Jelikož na zkoumaném trhu se pohybují ceny autoslužeb ve stejné cenové relaci a doba oprav taktéž, nezbyvá odběratelům, zákazníkům, než tyto nastavené ceny a doby respektovat.

2.3.2 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy si definujeme silné a slabé stránky, které jsou součástí vnitřního prostředí zkoumaného autoservisu a příležitosti a hrozby, které vychází z vnějšího prostředí vybraného trhu.

Tabulka 6 Swot analýza zkoumaného subjektu autoservis Auto HB-A

Silné stránky	Slabé stránky
Nižší hodinová sazba (cena) než u konkurence Zapůjčení náhradního vozidla Kvalita odvedených služeb (preciznost, čistota vozidla po opravě) Dobrá komunikace se zákazníkem Oprava všech značek a stáří vozidel Poloha autoservisu mimo střed trhu (je blíže zákazníkům z přilehlého venkova než servisy ve městě)	Neposkytuje služby opravy a čištění klimatizace Neposkytuje karosářské služby Nevýrazná reklama, chybí propagace Starší prostory, starší vybavení autodílny Delší čekací doba na poskytnutí služeb autoservisu Vzdálenost k dodavatelům (platí Kč/km při dovozu zboží, STK je ve městě)
Příležitosti	Hrozby
Noví zákazníci díky stále se rozrůstajícím obcím v okolí servisu Začínající autolakýrník v sousedství Spolupráce se značkovým servisem určitých značek vozidel Ukončení činnosti jednoho z konkurenčních autoservisů ve zkoumané oblasti Zvýšení cen za služby autoservisu u konkurenčních autoservisů Zkvalitnění či zavedení nových služeb autoservisu	Velké zdražení náhradních dílů Velké zdražení aktualizací programů na diagnostiku Zdražení sociálního a zdravotního pojištění, zvýšení daní z příjmů Nový autoservis poskytující stejné, ale levnější služby Pořízení nových vozidel zákazníky s garantovaným autorizovaným servisem Úraz způsobený porušením bezpečnostních pravidel při manipulaci se zvedáním vozidla

Zdroj: (vlastní zpracování)

➤ **Silné stránky autoservisu Auto HB-A**

Jako nejdůležitější silné stránky lze brát nižší hodinová sazba (cena) za služby než je u ostatní konkurence a kvalitou odvedených služeb, především preciznost, se kterou se u vybraného autoservisu setkáváme, neboť provozovatel se opravdu poctivě věnuje každému vozidlu, práci odvádí kvalitně a to i na úkor času. Raději se se zákazníkem dohodne na posunutí termínu, kdy má být vozidlo opraveno, ale následně předá vozidlo skutečně kvalitně opravené. Jako další lze uvést čistotu vozidla po opravě, kdy si provozovatel zakládá na tom, aby vozidlo nijak neušpinil, např. aby nezašpinil interiér vozidla od svého pracovního oděvu, neboť je při opravě mnohdy třeba s vozidlem popojet, nemůže se tak provozovatel x-krát převlékat, proto používá speciální jednorázové ochranné potahy na sedačku řidiče, volant obalí do průhledné folie. Dále pak očistí i části motoru, které by při opravě mohly být umazány od oleje, pohonných hmot a jiných provozních kapalin. V případě, že je vozidlo umazáno na karoserii, provozovatel ručně celé vozidlo umyje autokosmetikou. O kvalitě poskytovaných služeb mnou zkoumaného autoservisu jsem se již několikrát sama přesvědčila a i konkurenční provozovatelé zkoumaných autoservisů mi sdělili, že mnou vybraný autoservis je kvalitou služeb a čistotou známý.

Další silnou stránkou vybraného autoservisu je, že se věnuje opravě všech značek vozidel a především i starým vozům, které už mají nějaké ty kilometry za sebou, ne všichni ze zkoumané konkurence jsou ochotni opravovat vozidla starší třeba 20 let, proto lze tuto skutečnost brát jako výhodu, neboť vozidel starších než 20 let jezdí v provozu ještě velmi mnoho. Když je někdy oprava těchto vozidel náročnější a vyžaduje více síly, mnou vybraný subjekt se takovéto práce nebojí. Za silnou stránku lze také považovat polohu autoservisu, která je sice vzdálená od města, tedy středu trhu, ale do autoservisu se sjíždějí většina zákazníků z přilehlých obcí, ale spousta zákazníků do mnou zkoumaného autoservisu přijede i právě z města, kde působí ostatní konkurenti. Je zde tedy možné říci, že autoservis Auto HB-A má možnost většího pole působnosti.

➤ **Slabé stránky**

Za jednu z nejslabších stránek vybraného subjektu lze jednoznačně považovat slabou propagaci, kdy je na autoservisu umístěn pouze malý nápis Autoservis. Většina

zkoumaných konkurenčních autoservisů má daleko viditelnější propagaci, ať už se to týká nápisem na budově autoservisu, či např. menšími plakáty na oplocení pozemku, kde se autoservis nachází. Dá se říci, že více jak polovina konkurenčních autoservisů má propagaci svého autoservisu na sociálních stránkách nebo někteří disponují i vlastními webovými stránkami autoservisu a nabízených služeb. V dnešní době je již celkem standard ve vybavení autoservisu nabídka opravy a údržby či doplnění klimatizací, z 8 zkoumaných autoservisů jich 5 nabízí tyto služby a další autoservis má v plánu nakoupit potřebné vybavení a tyto služby taktéž poskytovat. Za zmínku stojí také jako slabší stránka poloha, i přesto, že jsem toto uvedla jako silnou stránku, je zde i „druhá strana mince“, neboť provozovatel zkoumaného autoservisu musí kvůli některým službám dojíždět větší vzdálenost, např. na technickou kontrolu vozidla, či geometrii. Dále pak v případě dodání zboží od dodavatele, který sídlí ve městě. Tento dodavatel dodává zdarma náhradní díly do určité vzdálenosti od sídla firmy nebo za určitý objem dodávky. Pokud však objem dodávky můj subjekt nesplní, platí drobné finanční náklady na ujetý kilometr dodavatelem.

➤ **Matice IFE**

Pomocí matice IFE dáme vybraným silným a slabým stránkám váhu a body, jejich vynásobením pak dostaneme celkový vážený průměr, který nám pomůže ohodnotit interní pozici podniku vzhledem k jeho budoucím strategickým krokům.

Body, které jsem jednotlivým silným a slabým stránkám přiřadila se odvíjí od velikosti jejich významu pro autoservis Auto HB-A. U silných stránek jsem 4 body hodnotila takové silné stránky, které jsou pro autoservis významnější a mají větší vliv na kladné hodnocení autoservisu a tudíž jeho lepší konkurenci schopnost. 3 body jsou hodnoceny také významné silné stránky, ale nejsou tak výjimečnými na mnou zkoumaném trhu.

Při bodování slabých stránek jsem uložila 1 a 2 body. Jedním bodem jsem hodnotila takové slabé stránky, který mají větší negativní vliv na vybraný autoservis. 2 body jsou hodnoceny slabé stránky, které na zkoumaném trhu záporně ovlivňují i konkurenční autoservisy.

Při určování vah jednotlivých silných stránek jsem nejvyšší váhu udělila silné stránce, která je z hlediska konkurence nejsilnější a pro zákazníky nejpodstatnější při výběru

autoservisu, u kterého si nechají své vozidlo opravit. A naopak nejnižší hodnotu dostala taková slabá stránka, která je z pohledu zákazníka nejméně podstatná.

Při určování vah slabých stránek jsem nejvyšší možnou hodnotu přidělila té slabé stránce, jejíž nedostatek má největší záporný vliv na vybraný autoservis. Nejnižší váhu jsem pak přidělila té slabé stránce, která není pro budoucnost autoservisu likvidační a její náprava není náročná.

Tabulka 7 Matice IFE dle silných a slabých stránek zkoumaného subjektu

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Nižší hodinová sazba (cena) než u konkurence	0,14	4	0,56
S2	Zapůjčení náhradního vozidla	0,11	4	0,44
S3	Kvalita odvedených služeb (preciznost, čistota vozidla po opravě)	0,13	4	0,52
S4	Dobrá komunikace se zákazníkem	0,05	3	0,15
S5	Oprava všech značek a stáří vozidel	0,08	4	0,32
S6	Poloha autoservisu mimo střed trhu (je blíže zákazníkům z přilehlého venkova než servisy ve městě)	0,06	3	0,18
W1	Neposkytuje služby opravy a čištění klimatizace	0,1	1	0,1
W2	Neposkytuje karosářské služby	0,06	2	0,12
W3	Nevýrazná reklama, chybí propagace	0,12	1	0,12
W4	Starší prostory, starší vybavení autodílny	0,02	2	0,04
W5	Delší čekací doba na poskytnutí služeb autoservisu	0,04	2	0,08
W6	Vzdálenost k dodavatelům (platí Kč/km při dovozu zboží, STK je ve městě)	0,09	1	0,09
Celkový vážený průměr				2,72

Zdroj: (vlastní zpracování)

Závěrem lze říci, že díky matici IFE jsem došla k celkovému váženému průměru 2,72, což značí, že se mnou vybraný subjekt, tedy autoservis Auto HB-A pohybuje na lepší střední hodnotě (2,5). Lze říci, že zde mají větší váhu silné stránky, což můžeme považovat jako kladnou realitu.

➤ **Příležitosti**

Vzhledem k příležitostem rozrůstajících se obcí v okolí autoservisu je potřebné, aby autoservis Auto HB-A zvětšil své prostory dílny, aby mohl poskytnout své služby více

zákazníkům, v kvalitě, jakou zákazníci vyžadují a za kratší čas. Jelikož se provozovateli autoservisu naskytly prostory vhodné pro toto zvětšení dílny, bylo již budování zcela nového prostoru pro autoservis započato. Nové prostory jsou větší, lépe přístupné budou mít lepší vnitřní uspořádání, kdy bude moci provozovatel pracovat na více vozidlech současně, což v nynějších prostorách nebylo možné, nebo jen obtížně. Nynější prostory jsou spíše užšího, ale delšího tvaru, nynější autodílna disponuje 2 auto zvedáky, kdy jsou tyto zvedáky za sebou a je pouze jeden výjezd z dílny, takže provozovatel musí vždy dávat na zadní zvedák vozidlo, jehož oprava bude např. časově náročnější a na předním zvedáku může dělat snadnější a rychlejší opravy. V nových prostorách budou také 2 auto zvedáky, ale ke každému zvedáku budou samostatná vrata, tudíž náročné přesouvání vozidel odpadne a vznikne zde také nový prostor pro umístění dalších vozidel mimo zvedák, což také ve starých prostorech nelze.

Další příležitostí je zkvalitnění či zavedení nových služeb, které by přilákalo novou klientelu či více uspokojilo stávající zákazníky. K tomu, aby bylo možno zkvalitnit nabízené služby je třeba nakoupit, obnovit stávající dílenské vybavení. Popř. zakoupit nové stroje, zařízení, technologie pro nabídku doplňujících služeb, které nyní nejsou autoservisem nabízeny. Můžeme hovořit například o pořízení stroje na čištění a opravu klimatizací nebo zakoupení zařízení pro měření geometrie u vozidel. Obnovou dílenského vybavení sice provozovateli vzniknou vyšší náklady, ale bude mít zcela novou dílnu s novým vybavením, ve které bude moci poskytovat kvalitnější služby a bude moci svou nabídku služeb rozšířit o nové, další služby. Je ale potřeba, aby si provozovatel uvědomil výši nákladů a jak bude celou obnovu řešit, zda-li disponuje dostatečnými finančními prostředky, které mu pokryjí náklady na obnovu vybavení najednou, či si tyto finanční prostředky zapůjčí např. formou úvěru, a nebo bude obnova vybavení v delším časovém horizontu a provozovatel bude měnit to vybavení, na které bude mít takové finanční prostředky, aniž by si tyto prostředky musel vypůjčit.

Dále lze využít příležitosti, kdy v sousedství začíná provozovat živnost autolakýrník, díky kterému může mnou vybraný subjekt rozšířit své služby o karosářské služby, které následně bude zadávat novému lakýrníkovi, ke kterému nemusí nikam dojíždět a jak mi bylo sděleno provozovatelem vybraného autoservisu, lakýrník je velmi šikovný a jako začínající živnostník má nižší ceny než je jeho konkurence, čehož může vybraný subjekt využít.

Další příležitostí by pro vybraný autoservis mohla být spolupráce se značkovým autoservisem určitých značek vozidel. Tedy pokud by výrobce automobilů určité značky oslovil vybraný autoservis Auto HB-A s tím, že v okolí hledá nové partnerské autoservisy, které budou vykonávat služby kvalitního servisu vozidel určené značky. Výrobce vozidel by autoservisu zajistil potřebné vybavení i dodávku kvalitních dílů, ke kterým by se jinak nedostal. Neboť automobilky mají dodavatelské dohody s výrobcí náhradních dílů, že právě automobilkám jsou dodávány díly úplně jiné úrovně kvality, než jsou dodávány firmám pro obchod a distribuci náhradních dílů do vozidel. Dále by výrobce vybavil provozovatele autoservisu Auto HB-A programy pro lepší diagnostiku vozidel a také programem pro elektronickou servisní knihu, která u novějších vozidel nahradila klasickou papírovou servisní knihu (www.auto.cz © 2019).

Další příležitostí je ukončení provozu jednoho z konkurentů ve zkoumané oblasti, což by mnou vybranému autoservisu přineslo jistě spoustu nových zákazníků. Toho by mohl autoservis Auto HB-A využít a mohl by si např. začít vybírat vozidla, která bude opravovat, tím myšleno např. pouze vozidla určitých značek či vozidla určitého stáří, lépe řečeno vozidla novější, která při opravě neskrývají tolik zapeklitostí a jejich oprava je rychlejší a méně namáhavá a pracná.

Jako poslední příležitost je zdražení služeb poskytovaných konkurenčními autoservisy. Z tabulky č. 4 lze vyčíst, že mnou vybraný autoservis má jednu z nejnižších cen za poskytované služby autoservisu. Lze tedy předpokládat, že by tato příležitost měla za následek příliv nových zákazníků, kteří by vyhledávali levnější opravu svého vozidla, ale také by mohl provozovatel mnou vybraného subjektu zvýšit své ceny služeb, ale jen do té míry, aby i přes zvýšení cen zůstal mezi nejlevnějšími poskytovateli služeb autoservisů na zkoumaném trhu.

➤ **Hrozby**

Za největší hrozbu pro daný autoservis lze uvést celkové zvýšení jednotlivých dílčích nákladů, které jsou spojeny s poskytováním služeb autoservisu. Ať už se jedná o razantní zdražení náhradních dílů, zdražení aktualizací programů na diagnostiky vozidel, nebo zvýšení poplatků, daní nebo pojištění, které jsou dány ze zákona a které je živnostník povinen platit. Výrazné zdražení jakýchkoliv těchto dílčích součástí by vedlo ke zdražení celkových služeb, které mnou vybraný subjekt poskytuje, což by mohlo mít nepříznivý vliv na počet zákazníků. Ovšem lze se v této věci utěšit faktem, že takovéto

zdražení jednotlivých dílčích součástí by postihlo víceméně všechny konkurenční autoservisy na daném trhu ve zkoumané oblasti. Jako další velkou hrozbu lze brát nového konkurenta v blízkém okolí mnou vybraného autoservisu, který by na tento trh vstoupil s nižšími cenami, než je nynější konkurence a samotný zkoumaný subjekt. Zde by záleželo na zákaznících a jejich prioritách. Zda-li setrvají u zkoumaného subjektu, který jim zaručuje určitou kvalitu poskytovaných služeb nebo je jim přednější výše nákladů, kterou na opravu vozidla vynaloží, avšak již na kvalitu, která může být dána nezkušeností nového konkurenta, tak nehledí.

Asi nejhorší následky by měla hrozba nějakého úrazu, který by znemožňoval provozovateli mnou vybraného subjektu plně se věnovat svému podnikání. Fatální následky na chod autoservisu by měly úrazy, které by vyžadovaly delší léčbu a rekonvalescenci. Toto je třeba mít na paměti a nechat se dobře pojistit na úraz či dlouhodobou nemoc.

➤ **Matice EFE**

Nyní si zhodnotíme pomocí matice EFE příležitosti a hrozby daného subjektu citlivost záměru vybraného subjektu na externí prostředí trhu.

Při přiřazování bodů jednotlivým příležitostem jsem vycházela z kladného vlivu příležitostí na budoucí úspěšný vývoj autoservisu. 4 body jsem hodnotila příležitosti, které jsou pro autoservis spíše reálné a lze je využít pro zlepšení konkurence schopnosti autoservisu. Třemi body pak jsou hodnoceny takové příležitosti, kterých by se autoservis měl chopit až následně nebo jejich reálnost je více komplikovaná.

Jeden bod jsem přiřadila hrozbám, které by měly neblahý vliv na existenci autoservisu, dvěma body jsem ohodnotila ty hrozby, které by neměly až tak velký negativní dopad na autoservis.

Dále jsem jednotlivým příležitostem udělila váhy, kdy jsem nejvyšší váhu přidělila takovým příležitostem, které jsou pro vybraný autoservis nejvhodnější, a autoservis by se měl těchto příležitostí chopit a docílit by tím zlepšení konkurence schopnosti na daném trhu. Nejnižší váhu jsem přiřadila té příležitosti, která je nejméně pravděpodobná.

U hrozeb jsem nejvyšší váhu přiřadila takové hrozbě, která by měla největší negativní dopad na existenci autoservisu, nejnižší váhou jsem pak ohodnotila tu hrozbu, jejíž naplnění by nemělo tolik fatální následky na dobrou budoucnost a prosperitu vybraného autoservisu.

Tabulka 8 Matice EFE příležitostí a hrozeb zkoumaného subjektu

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Noví zákazníci díky stále se rozrůstajícím obcím v okolí servisu	0,17	4	0,68
O2	Začínající autolakýrník v sousedství	0,12	4	0,48
O3	Zvýšení cen za služby autoservisu u konkurenčních autoservisů	0,09	3	0,27
O4	Zkvalitnění či zavedení nových služeb autoservisu	0,11	4	0,44
O5	Spolupráce se značkovým servisem určitých značek vozidel	0,03	3	0,09
O6	Ukončení činnosti jednoho z konkurenčních autoservisů ve zkoumané oblasti	0,04	3	0,12
T1	Velké zdražení náhradních dílů	0,1	1	0,1
T2	Velké zdražení aktualizací programů na diagnostiku	0,09	1	0,09
T3	Zdražení sociálního a zdravotního pojištění, zvýšení daní z příjmů	0,03	2	0,06
T4	Nový autoservis poskytující stejné, ale levnější služby	0,04	2	0,08
T5	Pořízení nových vozidel zákazníky s garantovaným autorizovaným servisem	0,05	2	0,1
T6	Úraz způsobený porušením bezpečnostních pravidel při manipulaci se zvedáním vozidla	0,13	1	0,13
Celkový vážený průměr				2,64

Zdroj: (vlastní zpracování)

Závěr: Díky matici EFE jsme dosáhli celkového váženého průměru 2,64, který značí, že námi vybraný subjekt se nachází ve velké blízkosti střední hodnoty (2,5) citlivosti daného záměru na externí prostředí. Z matice EFE můžeme vyčíst, že větší váhu nesou příležitosti pro daný subjekt a lze říci, že subjekt bere svou budoucnost pozitivně. Jelikož jsou zde příležitosti, je třeba jich využít, ale zároveň myslet na hrozby, které by

vybraný subjekt mohly negativně ovlivnit a tyto hrozby je třeba nepřehlížet a vyvarovat se jich, či je řešit v době, kdy je lze určitými prostředky co nejvíce eliminovat.

2.4 Výběr nového dodavatele

Jak jsem uvedla v kapitole 3.3.1 Porterův model 5 sil, ve vyjednávací síle dodavatele, je zkoumaný subjekt Autoservis HB-A nespokojen se službami svého nynějšího dodavatele náhradních dílů. Proto jsem se rozhodla kontaktovat konkurenční firmy tohoto dodavatele a navrhnout pro mnou vybraný autoservis nového dodavatele auto dílů na základě požadavků, které autoservis na dodavatele má.

Jelikož je Havlíčkův Brod menší město, není zde tolik firem, které by tyto dodavatelské služby poskytovaly. Na zdejším trhu se nacházejí 3 dodavatelé, které lze do mého výběru zařadit. Jedním z nich je právě dodavatel CoraHB, se kterým je zkoumaný autoservis nespokojen. Jejich konkurenty pak jsou firmy Auto Kelly a Elit CZ. Nyní porovnám jejich nabízené služby s požadavky autoservisu a dle zvolených kritérií navrhu vhodného dodavatele.

Mnou vybraný subjekt od nového dodavatele požaduje především větší časovou flexibilitu v dodávce objednaného zboží, kvalitu náhradních dílů, řešení reklamací ku prospěchu autoservisu, lepší komunikaci s dodavatelem, osobitější přístup, pořádek v objednávkách a jejich dodání, včasné dodání objednaných dílů a celkově lepší zákaznický servis.

Firma Elit CZ, spol. s r. o.

Firma Elit CZ má pobočku v Havlíčkově Brodě v průmyslové zóně Čechovka. Zde se nachází jak prodejna, tak i sklad s nabízeným zbožím. Firma Elit CZ své zboží zaváží do autoservisů dle objednávek. Tento závoz probíhá až 2x denně. Dále si může odběratel své objednané zboží vyzvednout na pobočce v Čechovce. Firma Elit CZ se primárně věnuje distribuci náhradních dílů autoservisům, ne široké veřejnosti. Elit CZ je nadnárodní firmou, která působí nejen na českém trhu, ale například také na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rumunsko, aj. (www.elit.cz ©2019). Firma Elit CZ také sponzorovala jezdce v seriálu motocyklového sportu MotoGP.

Firma Elit CZ nabízí svým odběratelům stát se členem tzv. Partner Elit, přední servisní koncepce, která je tvořena více než 500 nezávislými autoservisy po celé České republice. Být členem této koncepce zahrnuje spoustu výhod např. jak je uvedeno na webových stránkách firmy: „*zúčastňovat se kurzů a školení v oblasti oprav motorových vozidel a autodiagnostiky, které organizujeme ve spolupráci s renomovanými firmami a specialisty v daném oboru. Ceny kurzů jsou pro zákazníky v síti PARTNER ELIT zvýhodněné o 50%, ale možnost získat zvýhodněné školení není zapovězena ani ostatním našim zákazníkům*“ (www.elit.cz ©2019)

Další výhodou, kterou servisní koncepce Partner Elit nabízí je vybavení autoservisů, ať se jedná o vybavení autoservisů např. nářadí, diagnostika, pneuservis, plničky klimatizace, zvedáky, dílenský nábytek, přístroje na měření geometrie, nabíječky, mycí technika, nebo služby jako jsou montáže, předvedení, revize, záruční a pozáruční servis. Firma nabízí finanční služby právě na zakoupení výše uvedeného vybavení autodílen. Dále nabízí výhodné financování přestavby či obnovy vybavení autoservisu (www.elit.cz © 2019). Finanční služby Elit Investment ovšem může využít jak člen Partner Elit, tak stávající zákazník či zcela nový zákazník (www.elit.cz © 2019). V případě mnou zkoumaného autoservisu by tyto služby mohly být zajímavé, neboť mnou vybraný subjekt bude svůj autoservis obnovovat, jak bylo uvedeno v příležitostech SWOT analýzy. Jak jsem se mohla přesvědčit osobně na pobočce firmy Elit, disponuje tento dodavatel velkým množstvím vybavení, dílů, nářadí aj. Jak sám uvedl pan prodejní poradce firmy, někdy trvá i delší dobu, než se zákazník, tedy autoservis, vybere ten správný produkt tak, aby autoservisu vyhovoval a byl dobrým pomocníkem a pracantem.

Co se týká rychlosti a časové flexibility objednání a dodání zboží do autoservisu, se dodavatel, tedy firma Elit, zavazuje k dodání zboží zákazníkovi v co nejkratší době, jak je uvedeno ve všeobecných podmínkách firmy Elit, které jsou zveřejněny na jejich internetových stránkách www.elit.cz. V praxi to znamená, jak mi bylo vysvětleno panem obchodním zástupcem, pokud si zákazník objedná zboží kdykoliv během dne, lze dodání objednaného zboží doručit do autoservisu do 18 hodin. V případě, že již nelze zboží dodat do autoservisu do 18 hodin ten den, je zboží dodáno nejpozději druhý den ráno. Zboží si zákazník objednává přes internetový účet, který mu byl u firmy Elit CZ založen při sjednání a dohodě o partnerském obchodním vztahu a provozovatel se do tohoto účtu dostane vyplněním jemu přidělených přihlašovacích údajů. Objednávku

lze provést i telefonicky, kdy pracovník ve skladu pomůže s výběrem vhodného náhradního dílu a je možné si díl vyzvednout na pobočce okamžitě v případě, že mají tento díl na skladě, což je velmi pravděpodobné. Pro mnou vybraný subjekt je tato časová flexibilita dodavatele důležitá, neboť u nynějšího dodavatele byly s dodáváním problémy a tento dodavatel nebyl tolik časově flexibilní, a tak mnou vybraný subjekt nedostával své objednané zboží včas a celá oprava vozidla se protáhla.

Co se týká placení dodaného zboží, firma Elit CZ umožňuje svým stálým zákazníkům zvolit si termíny placení zboží. Jak mi řekl pan prodejní poradce, je vždy na dohodě se zákazníkem, na jakém časovém rozmezí či formě platby se domluví. Někdo platí ihned hotově, někdo kartou, někdo ihned při každém dodání zboží, další zase vyrovná své závazky 1x za týden a někdo 1x za měsíc.

Dále bych chtěla uvést, že komunikace pracovníků Elit CZ se zákazníky je na vysoké úrovni. Prodejní poradce vyráží několikrát do týdne do terénu, tedy osobně navštěvuje partnerské autoservisy za účelem zkvalitnění služeb, případně řešení reklamací a jiných problému, ale také nové autoservisy, které by se chtěly partnery, zákazníky firmy Elit CZ stát a společně tak domlouvají podmínky spolupráce. Pro majitele autoservisu je takováto péče ze strany Elitu CZ časově výhodná, neboť se nemusejí zdržovat návštěvou kanceláře firmy Elit CZ. Při domluvě podmínek či obchodu prodejní poradce vše zpracuje ve své kanceláři a opět zákazníka navštíví již s podrobnými podmínkami obchodních činností.

Při svém průzkumu trhu autoservisů v Havlíčkově Brodě a okolí, kdy jsem osobně dotazovala majitelů autoservisů na jejich podnikání, jsem se také zajímala o jejich dodavatele náhradních dílů. Když jsem se dotazovala na firmu Elit CZ, se kterou měly některé autoservisy obchodní vztahy, nebylo jediného autoservisu, který by si na služby, které firma Elit CZ poskytuje, stěžoval, ba naopak.

Firma Auto Kelly

Jelikož se mi nepodařilo domluvit schůzku s žádným obchodním zástupcem či vedoucím prodejny v Havlíčkově Brodě firmy Auto Kelly, budu vycházet z informací, které mají uvedené na internetových stránkách www.autokelly.cz.

Již na začátku mohu říci, že mě přístup zástupců firmy Auto Kelly zamrzl, neboť jsem na prodejně byla osobně 3x a 2x jsem prodejnu telefonicky kontaktovala. Vždy jsem

byla ubezpečena pracovníky prodejny, že předají můj kontakt panu vedoucímu prodejny, který je k poskytování informací kompetentní, ale pokaždé se ve své kanceláři nenacházel a ani po 3 týdnech čekání a připomínání se, se mi bohužel nikdo neozval. Jelikož jsem při zkoumání trhu autoservisů v Havl. Brodě a okolí slyšela určité názory na kvalitu služeb a kvalitu komunikace firmy Auto Kelly, nechtěla jsem se dát těmito názory ovlivnit, avšak přístup, s jakým jsem se u této firmy setkala, mě bohužel v názorech některých majitelů autoservisů utvrdil.

Firma Auto Kelly má více než 80 poboček na území České republiky, ale firma má působnost i v zahraničí, a to na Slovensku či Bulharsku. Firma Auto Kelly se zabývá jak prodejem náhradních dílů, náradí a vybavení pro autoservisy, tak také prodejem spotřebního zboží široké veřejnosti k údržbě a čistotě vozidla, prodejem autodoplňků, od lékárníček, přes reflexní vesty, bezpečnostní prvky, potahy na sedačky, žárovky, koberečky do vozidla, po vůně do auta (www.autokelly.cz ©2019). Jelikož se Auto Kelly zabývá již zmíněným prodejem široké veřejnosti, je velkou pravděpodobností, že jste někdy dostali do poštovní schránky jejich akční leták.

Co se ale týká naší problematiky, a to Auto Kelly jako dodavatel náhradních dílů pro mnou vybraný autoservis Auto HB-A.

U firmy Auto Kelly lze uzavřít rámcovou smlouvu při pravidelných a dlouhodobých dodávkách zboží zákazníkovi (viz obchodní podmínky uveřejněné na stránkách www.autokelly.cz)

Firma Auto Kelly poskytuje slevy na zboží při předložení živnostenského listu či výpisu z obchodního rejstříku (www.autokelly.cz ©2019).

Auto Kelly rozváží svým zákazníkům, tedy autoservisům, několikrát denně jimi objednané zboží. Je možné s kurýrem při dodávce zboží vyřešit i případnou reklamaci nevhodného zboží. Pokud nelze vyřešit reklamaci na místě, tedy s kurýrem v místě sídla autoservisu nebo na prodejně firmy Auto Kelly, proběhne zboží reklamací, dle reklamačního řádu, do 30 dnů od podání reklamace (www.autokelly.cz ©2019).

Rozvod zboží k zákazníkům je bezplatný v případě kupní ceny na doklad vyšší než 400,- Kč bez DPH. V Opačném případě si dodavatel za rozvoz účtuje 25,- Kč bez DPH (viz ceník dodávky zboží uveřejněný na stránkách www.autokelly.cz).

Při doručení zboží externí doručovatelskou službou se dopravné neplatí při objednávce nad 3.000,- Kč (viz obchodní podmínky uveřejněné na stránkách www.autokelly.cz ©2019).

Zboží může zákazník, v našem případě autoservis, objednávat přes internetový formulář, který mu je k dispozici po přihlášení na zákaznický účet u firmy Auto Kelly. Firma se zavazuje dodat objednané zboží zákazníkovi co nejdříve. V případě, že zákazník objedná zboží do 19 hodin, obdrží toto zboží druhý den ráno v rozvážce (www.autokelly.cz ©2019).

Jak jsem uvedla i u dodavatele firmy Elit CZ, dotazovala jsem se majitelů autoservisů i na spokojenost s kvalitou služeb firmy Auto Kelly. Ve většině případů byli majitelé autoservisů se službami Auto Kelly spokojeni, avšak přiznali, že občas je zde špatná komunikace s prodejci na prodejně, či s pracovníky na skladě. Někteří uvedli i problém s reklamací, kdy byl problém při uznání reklamace a majiteli autoservisu dalo velké úsilí se domoci vrácení peněz za špatně dodaný a nepasující náhradní díl k opravovanému vozidlu.

Závěr ke kapitole 2.4 výběr nového dodavatele:

Na základě zjištěných informací, způsobu komunikace, přístupu dodavatelů k zákazníkům jsem se rozhodla, po zvážení kritérií mnou zkoumaného autoservisu, vybrat jako vhodnějšího dodavatele firmu Elit CZ.

Jelikož vybraný autoservis nemá žádné závazky u nynějšího dodavatele auto dílů, je možné se s novým dodavatel ihned domluvit na spolupráci. Majitel vybraného autoservisu by měl kontaktovat prodejního zástupce pro oblast Havlíčkův Brod. Prodejní zástupce osobně navštíví mnou zkoumaný autoservis a s majitelem autoservisu dohodne podmínky spolupráce tak, aby byly pro obě strany tyto podmínky výhodné.

3 Návrh vhodných strategií do budoucna

Mezi vhodné návrhy do budoucna jsem zařadila zlepšení propagace, kde navrhu způsoby, jak by se mnou zvolený autoservis mohl propagovat i s finančním ohodnocením, kolik by jaký druh propagace stál. Dále se budu věnovat budování nových prostor pro autoservis, kdy využiji nabídky nového dodavatele a navrhu autoservisu nové vybavení s vhodným spolufinancováním, které vybraný dodavatel poskytuje. Jako další návrh se budu věnovat tomu, jak využít staré prostory autoservisu, až se mnou vybraný subjekt přesune do nových prostor.

3.1 Zlepšení propagace

Jako první návrh do budoucna jsem vybrala způsoby zlepšení propagace vybraného autoservisu Auto HB-A, neboť se mnou vybraný subjekt nikterak propagaci nevěnuje. Zlepšení propagace by jistě přilákalo další nové zákazníky. I přesto, že je autoservis poměrně vytížený, dalo by se propagace a příliv nových zákazníků využít a provozovatel autoservisu by si mohl vybírat své zákazníky, konkrétně jejich vozidla. Mohl by se začít orientovat pouze na určité značky vozidel, či si k opravám vybírat vozy novější, u kterých je lepší dostupnost náhradních dílů, montáže jsou jednodušší a většinou celkový stav vozidla je lepší, tudíž opravy nejsou tolik náročné co se týká povolování zarezlých šroubů, nefunkční mechanismy součástek, aj. I kdyby autoservis nabízel nejlepší služby v okrese, je třeba to svým zákazníkům nějak sdělit, že právě tento autoservis nabízí něco lepšího než jeho konkurence. Typů, jak propagovat své podnikání je nespočet, já jsem pro můj vybraný subjekt navrhla ty základní, které nejsou tolik nákladné, ale jsou účinné a jsou vidět, jejich vytvoření nezabere tolik času a „údržba“ také ne.

První předmět propagace jsem zvolila založení Facebookových stránek, které by mohl provozovatel autoservisu Auto HB-A sdílet mezi svoje přátelé. Na stránkách autoservisu by byl popis služeb, které autoservis nabízí, dále kontaktní informace. Provozovatel by mohl přidávat fotografie a videa svojí práce s popisem složitosti opravy, nebo fotografie proměny vozidla před a po opravě, náročnost oprav apod. Tento typ propagace je zdarma, stojí pouze nějaký čas, aby byl účet stále aktivní a také aby jednotlivé příspěvky a fotografie provozovatel a jeho přátelé stále sdíleli mezi své další přátele.

Dalším typem reklamy by bylo zhotovení vizitek, které by provozovatel dával svým zákazníkům při návštěvě jeho autoservisu, či by mohl svou vizitku zanechat ve vozidle za stínítkem, aby měl majitel vozidla vždy po ruce kontakt na autoservis. Vizitky nejsou tolik nákladných druhem propagace, avšak účinným.

Vizitky by vytiskly tiskárny Tisk Herman a společník (www.tiskhb.cz ©2018). Tuto menší tiskárnu jsem vybrala z důvodu, že s uvedenou tiskárnou mám osobní zkušenost, a to velmi dobrou, při tisku lístků na můj maturitní ples. Další, co rozhodlo o zvolení této tiskárny byla její poloha, neboť se nachází na okrajové části města Havlíčkův Brod, a je tedy nejbližší mnou vybranému autoservisu, a tak provozovatel vybraného subjektu nemusí složitě zajíždět do města.

Náklady na zhotovení vizitek by byly následující:

Grafické vytvoření jednoho návrhu vizitky stojí u uvedené tiskárny 250,- Kč. Nechali bychom vytisknout cca 1000ks vizitek, kdy náklady na tisk jedné vizitky jsou při tomto množství a barevném zpracování 2,50,- Kč. Tedy celkové náklady na vytvoření a vytisknutí vizitek pro vybraný autoservis by byly 2.750,- Kč. Informace o cenách tisku jsou uvedeny v záložce „Ceník“ na webových stránkách tiskárny Tisk Herman a společník www.tiskhb.cz ©2018.

Jako dalším typem propagace jsem zvolila vyhotovení reklamního PVC banneru na plot pozemku, kde se autoservis nachází. Jednalo by se o banner s názvem autoservisu a provozní dobou a kontaktem, na druhém banneru by byly vyjmenovány služby, které autoservis poskytuje.

Tyto reklamní bannery by zhotovila firma Crespo-reklamní agentura (www.crespo.cz © 2018), která sídlí v Havlíčkově Brodě. Tuto reklamní agenturu jsem vybrala z důvodu, že mám osobní zkušenost s poskytováním jejich služeb, a to konkrétně při výrobě a nátisku loga na trička pro náš sbor dobrovolných hasičů. Firma Crespo je v Havlíčkově Brodě velmi známá a nejednou jsem se přesvědčila o kvalitách služeb, které poskytují. Věnují se velkému počtu druhů propagace. Komunikace s firmou Crespo je na velmi dobré úrovni. Také zpracování zakázek je pečlivé a rychlé.

Poslední typ propagace, který jsem vybrala je polep zadního okna vozidel, které provozovatel autoservisu Auto HB-A vlastní. Jedno vozidlo, Ford Galaxy, slouží jako rodinné a jezdí s ním jak sám provozovatel, tak i jeho žena a s druhým vozidlem Škoda

Fabia I. RS jezdí výhradně sám provozovatel, toto vozidlo má jako svého koníčka a navíc toto vozidlo slouží jako náhradní vozidlo pro zákazníky, kteří mají v tomto autoservisu vozidlo na opravě a bez náhradního vozidla být nemohou.

Stejně jako u reklamních bannerů jsem i vyhotovení polepů na vozidlo poptala u firmy Crespo v Havlíčkově Brodě, která mi na základě mých poptávaných parametrů určila cenu výroby a instalace reklamy. Opět jsem vybrala firmu Crespo, neboť firma Crespo je jedinou firmou v Havlíčkově Brodě, která tento druh reklamy nabízí a poskytuje.

Firma Crespo mi udělala cenovou nabídku na polep zadního skla automobilu certifikovanou perforovanou folií včetně atest za 1.600,- Kč včetně instalace. Polep byl poptáván na dvě různě velká vozidla, na což firma Crespo uvedla, že cena polepu je jednotná, tudíž nezáleží na rozměrech oken vozu. Dále mi byla nabídnuta cena poptávaných reklamních PVC bannerů, kdy mi bylo nabídnuto PVC Banner Frontlite 510g, o rozměrech 200x150cm, včetně zpevněných okrajů a oček pro zavěšení za 974,- Kč/ks (www.crespo.cz © 2018).

Následně jsem provedla kalkulaci všech popsaných typů propagace.

Tabulka 9 Celková kalkulace cen na propagaci autoservisu Auto HB-A

Druh propagace	Cena propagace bez DPH
Facebookové stránka	zdarma
Vizitky 1000ks	2.750,- Kč
2xPVC reklamní banner	1.948,- Kč
2xpolep zadního skla vozu	3.200,- Kč
Celkem za propagaci:	7.898,- Kč

Zdroj: Crespo reklamní agentura (vlastní zpracování)

Z tabulky lze vyčíst, že pokud by si autoservis Auto HB-A zvolil všechny, mnou navrhované, druhy propagace, celkově by za ně zaplatil 7. 989,- Kč. Není však podmínkou, že musí, mnou vybraný subjekt, investovat do všech uvedených typů reklamy, je zcela na jeho uvážení, pro kterou se rozhodne, ale určitě by se měl lépe propagovat.

3.2 Budování nových prostor s návrhem nákupu nového zařízení

Provozovatel a majitel autoservisu Auto HB-A pracuje na budování nových prostor pro své podnikání. Nové prostory se nachází v podstatě 200m od těch nynějších. Staré prostory jsou ve vlastnictví provozovatele, ale zároveň i jeho 2 sourozenců, kteří, nutno podotknout, nenamítají nic proti využívání prostor autoservisu k provozovatelově podnikání. Nové prostory však již bude vlastnit pouze provozovatel.

V nových prostorech si provozovatel přilepší o celých 6m², což je prostor pro více jak jedno vozidlo navíc, či prostor pro více vybavení. A právě o vybavení dílny jsem se s provozovatelem bavila, zda jen přestěhuje nynější vybavení, které je již částečně opotřebované, nebo zdali se chystá investovat do nového vybavení díly. Jelikož provozovatel nemá dostatek prostředků, sdělil mi, že částečně pořídí nějaké nové vybavení, nějaké „to staré“ přestěhuje a bude jej využívat dále, neboť nemá tolik finančních prostředků, aby si mohl dovolit nakoupit komplet nové vybavení. Proto jsem se rozhodla, využít služeb, které nabízí mnou vybraný nový dodavatel náhradních dílů (viz kapitola 2.4 Výběr nového dodavatele), a to nabídku finanční podpory při obnově autodílen či při jejich úplném založení.

S pomocí prodejního poradce firmy Elit CZ jsem vybrala základní vybavení pro mnou vybraný autoservis.

Jedná se následující dílenské vybavení (akční leták Elit CZ, 2019):

- Dva dvou-sloupové zvedáky vozidel privátní značky XT do 3,5 tuny v ceně 42. 900,- Kč/ks.
- Vozík s nářadím zn. Force s 531 ks nářadí v ceně 35. 900,- Kč.
- Sada 4 ks aku nářadí zn. DeWalt dle výběru zákazníka v ceně 30.000,- Kč .
- jedná se o aku vrtačku, brusku, utahovák, vrtačka s příklepem, součástí je náhradní aku zdroj a příslušenství.
- Diagnostika TEXA TPS 2 v ceně 13. 590,- Kč.
- Led pracovní svítidla zn. Starline 3v1 v ceně 890,- Kč.
- Sada víček na olejové filtry zn. Force za cenu 690,- Kč.
- Univerzální sada na rozvody zn. Force 1. 190,- Kč.
- Pojízdný víceúčelový zvedák FACOM 3T v ceně 3. 290,- Kč.

- Pístový kompresor XT 200 litrů v ceně 17. 900,- Kč.

Po sečtení výše uvedeného zboží nám vychází výše investice do nového nářadí v celkové ceně 189. 250,- Kč.

Je nutno uvést, že výše vybrané zboží je velmi hrubý základ, který by k provozování autoservisu rozhodně nestačil. Vybrala jsem takový druh zboží, který se nejvíce opotřebovává, který je největším pomocníkem a pokud se řekne slovo obnova dílenského vybavení, jsou to první věci, které automechanika napadnou zakoupit.

Jelikož se nejedná o malou sumu peněz, nabízí firma Elit CZ 3 možnosti úhrady nového vybavení, jsou jimi:

- a) zaplatit ihned celou částku, což je pro zákazníka nejméně výhodné a je to velká investice,
- b) splátkový prodej- zde má firma Elit CZ jedno pravidlo, a tím je nejnižší měsíční splátka ve výši 10. 000,- Kč, kdy vůbec nezáleží na celkové výši ceny nákupu, zákazník, tedy autoservis, si může výši splátky dohodnout. Samozřejmě, jak uvedl prodejní poradce, vždy záleží na loajalitě zákazníka, zda jde o zákazníka stálého či nového a jeho platebních možností,
- c) jako poslední možností je investice, která je na základě smlouvy o investici. Zákazník dostane zboží ihned k užívání a splácí toto zboží formou odebraného zboží. Podle výše ceny investice za odebrané zboží se takto splácí 1, 2 nebo 3 roky. V podstatě se zákazník zavazuje odebírat zboží v určité hodnotě po danou dobu splácení. Pro úplnost lze uvést příklad, kdy zákazník, tedy autoservis, nakoupí vybavení za 100.000,- Kč je tedy třeba výše odebraného zboží v částce 60.000,- Kč/měs. po dobu dvou let. Avšak toto je opravdu jen příklad, firma Elit CZ vychází především z platebních možností zákazníka, jeho loajality, jeho platební morálky a v neposlední řadě, zda se jedná o zákazníka nového či stávajícího. Na zakoupené zboží dostane zákazník fakturu s celkovou částkou a dobou splatnosti 1, 2 nebo 3 roky, dle smlouvy. Po uplynutí každého roku, pokud zákazník svým závazkům vzorně dostává, dostane dobropis na odpovídající částku, např. při investici na 2 roky, dostane dobropis na půlku faktury a po dalším, druhém, roce na druhou polovinu. Uvedený příklad investice je pouze odhad, jak mě pan prodejní poradce sdělil, velmi záleží na vztahu jejich firmy a zákazníka, smlouvy o investici sestavují v podstatě individuálně a na míru každému zákazníkovi a dle míry zákazníkovi spolehlivosti se upravují podmínky investice. Proto zde neuvádím

přesný příklad investice, neboť realita se může velmi lišit a opravdu záleží především na domluvě prodejního poradce se mnou zkoumaným autoservisem.

Ceny zboží jsou uvedeny bez DPH dle platného akčního ceníku firmy Elit CZ, který má platnost od 20. 3. 2019 do 5. 5. 2019. Tento ceník není široké veřejnosti přístupný a není veřejně vyvěšen, slouží jako nabídka akčního zboží pouze pro zákazníky firmy Elit CZ.

Tento návrh jsem provedla, neboť by mohl vybraný autoservis využít finanční pomoci dodavatele a mohl tak získat snadněji nové vybavení autodílny, díky kterému by mohl odvádět ještě kvalitnější práci za kratší dobu a bezpochyby by novým vybavením chránil i své zdraví.

3.3 Návrh na využití starých prostor autoservisu

Jelikož se chystá provozovatel přemístit svoji provozovnu autoservisu do vedlejšího domu, kde vzniká zcela nová, prostornější autodílna, nabízí se zde otázka, co se starými prostory autodílny, dalo by se tyto prostory nějak efektivně využít?

Jelikož mnou vybraný subjekt nabízí také pneu služby, naskytl se zde nápad tyto staré prostory využít právě na provádění pneu služeb, neboť ve starých prostorech zůstanou oba zvedáky vozidel, které by byly také využity a mohly by zde zůstat i stroje na přezouvání a vyvažování kol a pneumatik. Následně by tyto stroje nezabíraly místo v nových prostorech dílny a ve starých prostorech dílny by zbylo místo i na uskladnění nakoupených pneumatik, které jsou zákazníky nejvíce žádané.

Jelikož jsou pneu služby nejvíce požadovány v době, kdy ukládá zákon přezouvat na vozidle pneumatiky, na tuto kritickou dobu by si provozovatel vybraného autoservisu mohl vzít brigádníka, který by mohl zákazníkům poskytovat samostatně pneu služby, aby se provozovatel autoservisu mohl věnovat jiným zákazníkům, kteří přijeli z důvodu opravy vozidla a tak by mohly být poskytovány dvojce služby za jeden čas. Bylo by třeba vybrat spolehlivého brigádníka, který umí manipulovat se zvedáky vozidel a se stroji pro výměnu a vyvážení kol. S brigádníkem by byla uzavřena dohoda o provedení práce na dobu od 1. 4. do 17. 5. daného roku a dále pak na podzim od 21. 10. do 1. 12., což je období, kdy je největší zájem o přezouvání vozidel. Brigádník by pracoval 4,5 hodiny denně. Přezouvání kol na vozidlech by bylo na objednávku, aby došlo k co

nejefektivnějšímu využití času a co největšímu počtu obslužených a spokojených zákazníků. Brigádník by se plnění služeb pneuservisu věnoval ve svém volném čase. Budeme brát, že brigádník má své stále zaměstnání a tato dohoda o provedení práce je právě pouze brigádou.

Brigádník by dostával 100,- Kč/ hodinu hrubého. Tudíž jeho odměna v hrubém:

- Za duben, při odpracování 22 dnů, tedy 99 hodin 9.900,- Kč.
- Za květen, při odpracování 13 dnů, tedy 58,5 hodin 5.850,- Kč.
- Za říjen, při odpracování 9 dnů, tedy 40,5 hodin 4.050,- Kč.
- Za listopad, při odpracování 21 dnů, tedy 94,5 hodin 9.450,- Kč.

Jak nám ukládá zákoník práce u dohody o provedení práce, u brigádníka jsme nepřesáhli 300 hodin ročně a ani měsíční mzdu větší jak 10.000,- Kč, nebudeme tedy z brigádníkovy mzdy odvádět sociální ani zdravotní pojištění. Prohlášení k dani u nás brigádník nepodepsal, neboť je řádně zaměstnán a prohlášení k dani podepsal u svého zaměstnavatele.

Nyní provedu přepočít hrubé mzdy brigádníka na čistou:

- Duben: $9.900 \times 0,15 = 1.485,-$ Kč což je výše daně. Dále pak odečteme daň od mzdy hrubé a dostáváme mzdu čistou: $9.900 - 1.485 = 8.415,-$ Kč.
- Květen: $5.850 \times 0,15 = 877,50,-$ Kč, tuto daň zaokrouhlíme na celé koruny nahoru, dostaneme tedy 878,- Kč, které odečteme opět od hrubé mzdy a dostaneme čistou mzdu: $5.850 - 878 = 4.972,-$ Kč.
- Říjen: $4.050 \times 0,15 = 607,50,-$ Kč tuto daň zaokrouhlíme na celé koruny nahoru, dostaneme tedy 608,- Kč, které odečteme od hrubé mzdy a dostaneme čistou mzdu: $4.050 - 608 = 3.442,-$ Kč.
- Listopad: $9.450 \times 0,15 = 1.417,50,-$ Kč tuto daň zaokrouhlíme na celé koruny nahoru, dostaneme tedy 1.418,- Kč. Čistá mzda pak bude po odečtení daně od hrubé mzdy: $9.450 - 1.418 = 8.032,-$ Kč.

V následující tabulce jsou přehledně uvedené výše mezd brigádníka, jak hrubé, tak čisté za uvedený měsíc a počet odpracovaných dnů a hodin.

Tabulka 10 Přehled odpracované doby a mezd brigádníka za uvedenou dobu

Měsíc	počet hodin	počet dnů	hodinová mzda	hrubá mzda	čistá mzda
Duben	99	22	100,-	9.900,-	8.415,-
Květen	58,5	13	100,-	5.850,-	4.972,-
Říjen	40,5	9	100,-	4.050,-	3.442,-
Listopad	94,5	21	100,-	9.450,-	8.032,-
Celkem	292,5	65	xxxxxx	29.250,-	24.861,-

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z tabulky tedy vyplývá, že za smlouvenou dobu odpracuje brigádník celkem 292,5 hodin, celkově 65 dnů. Zaměstnavatel, v našem případě provozovatel autoservisu Auto HB-A, brigádníkovi zaplatí hrubou mzdu celkem 29. 250,- Kč a v čisté mzdě přijde brigádníkovi na účet celková částka 24. 861,- Kč. Brigádník obdrží svou odměnu, mzdu každý odpracovaný měsíc, nikoliv jednorázově.

V následující tabulce jsou ceny služeb autoservisu, za které by mohl zkoumaný autoservis pneu služby nabízet.

Tabulka 11 Ceny pneu služeb získané na základě konkurence vybraného autoservisu

ÚKON/MATERIÁL	OSOBNÍ VOZY					
	r16' a méně	r17'	r18'	r19'	r20'	r21' a více
Demontáž z disku	25 Kč	30 Kč	32 Kč	34 Kč	36 Kč	38 Kč
Montáž na disk	25 Kč	30 Kč	32 Kč	34 Kč	36 Kč	38 Kč
Vyvážení	25 Kč	30 Kč	32 Kč	34 Kč	36 Kč	38 Kč
Zvednutí	25 Kč	30 Kč	32 Kč	34 Kč	36 Kč	38 Kč
Mytí kol	25 Kč	30 Kč	32 Kč	34 Kč	36 Kč	38 Kč
Plnění pneumixem	25 Kč	30 Kč	32 Kč	34 Kč	36 Kč	38 Kč
Tělísko disk alu	10 Kč					
Tělísko disk ocel	20 Kč					
Montáž kol na vozidlo	100 Kč					
Cena pouze za přezutí vozidla vlastními koly+pneu +vyvážení	500 Kč					

Zdroj: rajpneu.cz ©2019, (vlastní zpracování)

Lze říci, že schopný brigádník by mohl provést demontáž a montáž pneu, zvednutí, vyvážení a montáž kol na vozidlo během půl hodiny.

Pokud by přezouvání vozidel fungovalo na základě objednávek, mohl by brigádník za svou pracovní dobu (8:00-12:00 hodin) přezout 8-9 vozidel, jejichž majitel by požadoval komplet celé služby, v případě pouze přezutí kol, které si zákazník přivezl,

na dalších discích, by přezutí pneumatik zabralo méně, tudíž by mohl brigádník stihnout vozidel více. Pro další výpočet budeme považovat v průměru 8 přezutých vozidel za pracovní dobu brigádníka.

Dejme tomu, že každý den přijede 8 zákazníků na výměnu kol a že $\frac{1}{4}$ zákazníků bude požadovat pouze přezutí kol na vozidle, tedy přivezou si druhou sadu kol s pneumatikami, které je však potřeba vyvážit.

Takže lze říci, že 6 zákazníků u nás zaplatí v průměru 700,-, pokud bereme přezutí kol o velikosti r17'. V ceně je zahrnuto demontáž z disku r17' za 30,- Kč/ks, dále montáž na disk r17' za 30,- Kč/ks, dále vyvážení r17' za 30,- Kč/ks, zvednutí r17' za 30,- Kč/ks a plnění pneumixem r17' za 30,- Kč/ks. Jelikož máme na vozidle 4 kola, je třeba všechny uvedené ceny vynásobit čtyřmi. A jako poslední přičíst 100,- Kč za montáž všech 4 kol na vozidlo.

Nyní budeme interpretovat výpočet:

$$(4 \times 30) + (4 \times 30) + (4 \times 30) + (4 \times 30) + (4 \times 30) + 100 = 700,- \text{ Kč.}$$

V případě, že $\frac{1}{4}$ zákazníků budeme provádět pouze přehození kol s vyvážením, zákazník u nás zaplatí 500,- Kč.

Při obslužení 6 zákazníků po 700,- Kč a 2 zákazníků po 500,- Kč nám vychází, že brigádník provede práci za 5.200,- Kč za jeho pracovní den, který má 4,5 hodiny.

Pokud budeme počítat, že se brigádník bude snažit a v průměru za všechny své odpracované dny obslouží v průměru 8 zákazníků, můžeme počítat, že brigádník za dobu své brigády utrží za poskytování služeb autoservisu:

Tabulka 12 Přehled zisků za dobu zaměstnání brigádníka v pneuservisu

Měsíc	počet dnů	průměrný zisk za den	zisk za počet dnů v měsíci
Duben	22	5 200 Kč	114.400 Kč
Květen	13	5 200 Kč	67.600 Kč
Říjen	9	5 200 Kč	46.800 Kč
Listopad	21	5 200 Kč	109.200 Kč
Celkem	65	xxxxxxx	338.000Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Aby provozovatel autoservisu přilákal do pneuservisu zákazníky, mohl by udělat akční nabídku pro zákazníky, kteří si nechali přezout vozidlo na jaře, aby měli drobnou slevu

na přezutí vozidla na podzim. Např. pokud by si zákazník nechal přezout na jaře vozidlo právě u mnou zkoumaného servisu, mohl by na podzim získat slevu 5-10% na služby autoservisu.

V případě, že se tedy mnou vybraný subjekt rozhodne pro využití starých prostor na pneuservis a na dobu největší poptávky pro přezouvání vozidel přijme brigádníka, dospěje k následovnému zisku. Brigádník autoservisu vydělá v průměru 338.000,- Kč a autoservis vynaloží finanční prostředky na tohoto brigádníka ve výši 29.250,-.

Dále je třeba nakoupit potřebné doplňky, které brigádník bude potřebovat ke své práci. Jedná se např. o závaží na vyvážení kol, montážní pasta, ventilký a čepičky na ně.

Výčet nákladů na tyto doplňky jsou následující:

- Sada vyvažovacího závaží na ocelové disky zn. Ferdus 5 – 40g (100 ks od každé hmotnosti závaží 5-30g, 50ks od každého závaží o hmotnosti 35g a 40g) za celkovou cenu 2.418,- Kč, tedy v sadě je celkem 700 ks závaží o hmotnostech 5 – 40g.
- Vyvažovací závaží na ALU disky zn. Ferdus 10- 40g (100 ks od každého závaží o hmotnosti 10-30g, 50ks od každého závaží o hmotnosti 35g a 40g) za celkovou cenu 2.494,- Kč, tedy v sadě je celkem 600 ks závaží o hmotnostech 10 – 40g.
- Těsnící montážní pasta MONTI SEAL 5, 5000ml zn. Ferdus 110.23 za 355,- Kč.
- Bezdušový ventilek TR413 ALLIGATOR zn. Ferdus 1000ks za 4.820,- Kč.
- Dušový ventilek s patkou GP1 MOTO zn. Ferdus 200ks za 2.210,- Kč.
- Ventilková čepička černá GP3a-03 (v-53) zn. Ferdus 2000ks za 820,- Kč.

Abychom měli dostatek zásob výše uvedených doplňků, zakoupíme závaží na vyvážení kol po 3 sadách jak pro disky ocelové, tak pro ALU disky a dvě balení těsnící a montážní pasty

Kalkulace nákladů na doplňky tedy bude následující:

3 x sada závaží na ocelové disky – 3 x 2.418,- Kč = 7.254,- Kč,

3x sada závaží na ALU disky – 3 x 2.494,- Kč = 7.482,- Kč,

2 x pasta montážní těsnící – 2 x 355,- Kč = 710,- Kč.

Bezdušový ventilek TR413 ALLIGATOR zn. Ferdus 1000ks za 4.820,- Kč.

Dušový ventilek s patkou GP1 MOTO zn. Ferdus 200ks za 2.210,- Kč.

Ventilková čepička černá GP3a-03 (v-53) zn. Ferdus 2000ks za 820,- Kč.

Všechny tyto doplňky nakoupíme za celkových 23.296,- Kč.

Všechno uvedené zboží a ceny jsou z internetového obchodu www.autodily-na-skodu.cz (autodily-na-skodu.cz © 2019).

Dále je třeba od hrubého výdělku odečíst i režijní náklady na provoz dílny, které činí 3.500,- Kč na měsíc. Jelikož budeme dílnu využívat v měsících duben a část měsíce května, část října a celý listopad, budeme tyto režijní náklady platit za všechny 4 měsíce, ať už je dílna využita celý měsíc nebo jen pár dní, režijní náklady na počet dní přepočítávat nebudeme. Mohu tedy říci, že celkové režijní náklady budou 14. 000,- Kč.

Nyní provedu kalkulaci všech nákladů a výnosů:

Celkový výnos – mzda brigádníka – doplňkové zboží – režijní náklady = zisk

$$338.000 - 29.250 - 23.296 - 14.000 = 271.454,- \text{ Kč}$$

To znamená, že provozovatel autoservisu si přijde na 271.454,- Kč.

Dále je ale také třeba uvažovat o situaci, kdy by pro brigádníka nebyla dostatečně vysoká mzda, tudíž by se provozovateli vybraného autoservisu zvýšily výdaje na tohoto brigádníka a navíc by mohlo dojít k překročení limitu výše mzdy, který je dán ze zákona ve výši 10.000,- Kč. Pokud by byl tento limit překročen, byl by provozovatel autoservisu povinen z brigádníkovy mzdy odvést sociální a zdravotní pojištění. Tato situace by se dala vyřešit např. tak, že by brigádník dostal více peněz, ale dělal by méně hodin. V tomto případě by brigádník za kratší pracovní dobu obsloužil méně zákazníků, tudíž celkový výnos z pneu služeb by byl nižší.

Nyní provedu výpočet, jak by vypadala celá situace v případě, že bychom dali brigádníkovi hodinovou sazbu 150,- Kč, ale abychom nepřesáhli výši mzdy 10.000,- Kč měsíčně, zkrátili bychom mu pracovní dobu ze 4,5 hodiny denně na 3 hodiny denně.

Tabulka 13 Přehled odpracované doby a mezd brigádníka při zvýšené hodinové mzdě a zkrácené prac. době

Měsíc	počet hodin	počet dnů	hodinová mzda	hrubá mzda	čistá mzda
Duben	66	22	150,-	9.900,-	8.415,-
Květen	39	13	150,-	5.850,-	4.972,-
Říjen	27	9	150,-	4.050,-	3.442,-
Listopad	63	21	150,-	9.450,-	8.032,-
Celkem	195	65	xxxxxx	29.250,-	24.861,-

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z tabulky lze tedy vyčíst, že by si brigádník přišel na stejně velikou mzdu jako v předchozím případě, ale za méně odpracované doby.

K tomuto je však třeba uvést i změnu v počtu obslužených zákazníků a tedy i změnu v celkovém výnosu.

Tedy v případě zkrácené pracovní doby, tedy 3 hodiny denně by při stejném pracovním nasazení obsloužil brigádník 6 zákazníků, např. 4 zákazníky po 700,- Kč a 2 zákazníků po 500,- Kč. Pak nám vychází, že brigádník provede práci za 3.800,- Kč za jeho pracovní den, což představuje rozdíl v každodenním výnosu o 1.400,-Kč méně.

Tabulka 14 Přehled zisků za dobu zaměstnání brigádníka v pneuservisu při zkrácené prac. době brigádníka

Měsíc	počet dnů	průměrný zisk za den	zisk za počet dnů v měsíci
Duben	22	3 800 Kč	83.600 Kč
Květen	13	3 800 Kč	49.400 Kč
Říjen	9	3 800 Kč	34.200 Kč
Listopad	21	3 800 Kč	79.800 Kč
Celkem	65	xxxxxxxx	247.000 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z tabulky můžeme vyčíst, že při provozovateli vydělá brigádník celkem 247.000,- Kč. Což je o 91.000,- Kč méně, než v předchozím případě, ovšem stále se pohybujeme v kladných číslech. Nyní je ještě třeba od tohoto hrubého výnosu odečíst nutné výdaje, které se nám nezmění a jsou tedy ve stejné výši jako v předešlém případě.

Celkový výnos – mzda brigádníka – doplňkové zboží – režijní náklady = zisk

$$247.000 - 29.250 - 23.296 - 14.000 = 180.454,- \text{ Kč}$$

V tomto případě, za uvedených podmínek, kdy bude brigádník pracovat 3 hodiny denně při hodinové mzdě 150,- Kč a při výši celkových nákladů utrží provozovatel vybraného autoservisu Auto HB-A 180.454,- Kč.

Dále bych ještě uvedla příklad, kdy by brigádník nebyl tak výkonný. Budeme tedy uvažovat, že by brigádník nebyl tak rychlý a obsloužil by o $\frac{1}{4}$ méně zákazníků. Tuto situaci budu interpretovat na obou příkladech, tedy při hodinové mzdě brigádníka:

1) 100,- Kč a pracovní době 4,5 hodiny,

2) 150,- Kč a pracovní době 3 hodiny.

Nyní provedu výpočty:

1) V tomto případě by brigádník obsloužil o $\frac{1}{4}$ méně zákazníků, což z průměrných 8 zákazníků dělá pouze 6 obslužených zákazníků.

Při obslužení 4 zákazníků po 700,- Kč a 2 zákazníků po 500,- Kč nám vychází, že brigádník provede práci za 3.800,- Kč za jeho pracovní den, který má 4,5 hodiny.

V tomto případě by byl výnos totožný s případem předešlým, kdy brigádník pracoval výkonněji, avšak pouze 3 hodiny denně. Dále uvedeno v tabulce.

Tabulka 15 Přehled zisků za dobu zaměstnání brigádníka v pneuservisu při nižším pracovní nasazení brigádníka

Měsíc	počet dnů	průměrný zisk za den	zisk za počet dnů v měsíci
Duben	22	3.800 Kč	83.600 Kč
Květen	13	3.800 Kč	49.400 Kč
Říjen	9	3.800 Kč	34.200 Kč
Listopad	21	3.800 Kč	79.800 Kč
Celkem	65	xxxxxxx	247.000 Kč

Zdroj: (vlastní zdroj)

Z tabulky lze tedy vyčíst, že při sníženém pracovním nasazení brigádníka by provozovatel utržil 247.000,- Kč hrubého zisku. Dále odečteme výdaje, jejichž výše se nám nikterak nezmění a výpočet bude následovný:

Celkový výnos – mzda brigádníka – doplňkové zboží – režijní náklady = zisk

$$247.000 - 29.250 - 23.296 - 14.000 = 180.454,- \text{ Kč}$$

Z tohoto vyplývá čistý zisk pro mnou vybraný autoservis ve výši 180.454,- Kč.

2) V druhém případě by brigádník pracoval 3 hodiny denně, při hodinové mzdě 150,- Kč, ale byl by také méně výkonný, tedy by obsloužil o $\frac{1}{4}$ méně zákazníků, což by bylo z předešlých 6 zákazníků přibližně 4 obsloužení zákazníci. Uvádím přibližně, neboť $\frac{1}{4}$ ze 6 je 1,5 a zákazníky nelze uvádět v desetinném čísle, proto uvádím 4 neboť jsem k výkonu brigádníka pesimističtější. Tedy v případě zkrácené pracovní doby, tedy 3 hodiny denně by při nižším pracovním výkonu obsloužil brigádník celkově 2 zákazníky po 700,- Kč a 2 zákazníky po 500,- Kč. Z tohoto vyplývá, že brigádník provede práci za 2.400,- Kč za pracovní den. Údaje uvedu opět přehledněji v tabulce.

Tabulka 16 Přehled zisků za dobu zaměstnání brigádníka v pneuservisu při zkrácené prac. době brigádníka a při sníženém pracovním nasazení brigádníka

Měsíc	počet dnů	průměrný zisk za den	zisk za počet dnů v měsíci
Duben	22	2.400 Kč	52.800 Kč
Květen	13	2.400 Kč	31.200 Kč
Říjen	9	2.400 Kč	21.600 Kč
Listopad	21	2.400 Kč	50.400 Kč
Celkem	65	xxxxxxx	156.000 Kč

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z tabulky tedy vyplývá, že při nižším pracovním nasazení brigádníka a kratší pracovní době vydělá brigádník autoservisu Auto HB-A 156.000,- Kč. Od této částky je třeba také odečíst celkové náklady, které se nám nikterak nezmění. Výpočet tedy bude následující:

Celkový výnos – mzda brigádníka – doplňkové zboží – režijní náklady = zisk

$$156.000 - 29.250 - 23.296 - 14.000 = 89.454,- \text{ Kč}$$

Je tedy zřejmé, že při obsloužení 4 zákazníků denně, tedy výdělku 2.400,- Kč a při kratší pracovní době, tedy 3 hodiny denně by provozovatel vydělal čistý zisk 89.454,- Kč. Stále se tedy pohybujeme v kladných číslech a nezanedbatelných ziscích.

Závěrem lze uvést, že v jakémkoliv z uvedených příkladů, bude provozovatel v kladných číslech a z uvedených návrhů bude vždy tržít zisky.

4 Závěr

V úvodu jsem si zvolila za hlavní cíl této bakalářské práce navrhnout vybranému autoservisu vhodnou strategii do budoucna pro zlepšení konkurenceschopnosti a postavení autoservisu na trhu v Havlíčkově Brodě a okolí.

Tímto závěrem bych si dovolila shrnout podstatné dílčí cíle této bakalářské práce, které vedly k předložení vhodných návrhů pro zlepšení situace autoservisu Auto HB-A na trhu. Abychom dostaly potřebné informace získané na trhu autoservisů v Havlíčkově Brodě a okolí, bylo nutné provést zhodnocení marketingového prostředí, a to stávající konkurence a její síly na trhu, dále pak uvědomění si silných a slabých stránek vybraného autoservisu a zamyslet se nad příležitostmi a hrozbami, které by mohly ovlivnit budoucnost autoservisu Auto HB-A. Dále bylo porovnáno 4P marketingového mixu vybraného autoservisu s konkurencí v odvětví. Pro zvolení dalších návrhů bylo nezbytné provést výběr nového dodavatele pro vybraný autoservis, neboť, jak je uvedeno, špatný stávající dodavatel nebyl zárukou zkvalitňování služeb našeho autoservisu. Proto jsem, na základě prozkoumání trhu dodavatelů náhradních dílů, a na základě kritérií vybraného autoservisu, navrhla nového dodavatele náhradních dílů, který by přispěl ke zlepšení poskytování služeb vybraným autoservisem.

Návrhů vhodných pro lepší budoucnost autoservisu Auto HB-A jsem zvolila celkem tři. Prvním je zlepšení propagace autoservisu a jeho služeb, jako druhý návrh je využití služeb poskytovaných dodavatelem a obnovení dílenského vybavení autoservisu v nových prostorách budoucí dílny. A jako třetí návrh se zabývá využitím starých prostor autodílny a rozšíření služeb pneuservisu.

Prvním návrhem pro zlepšení postavení autoservisu Auto HB-A na daném trhu jsem zvolila zlepšení propagace služeb autoservisu a tím i lepší viditelnost autoservisu. Navrhla jsem 4 způsoby propagace autoservisu a jeho služeb. Za tyto 4 způsoby reklamy by vybraný autoservis zaplatil celkem 7. 898,- Kč. Tyto náklady by byly jednorázové, mají dobrý efekt a není třeba jiných financí či „moře“ času k jejich údržbě. Je však možné, že by autoservis mohl využít pouze některé z uvedených druhů propagace. Jelikož autoservis Auto HB-A nedisponuje žádnou reklamou, lze uvést, že zlepšením propagace služeb a tedy zviditelněním autoservisu, jistě povede ke zvýšení počtu zákazníků a tím i k lepšímu postavení na trhu v daném odvětví v lokalitě.

Druhým návrhem je využití služeb nového dodavatele k obnově dílenského nářadí s pomocí vhodného financování poskytovaného dodavatelem. V návrhu jsem přednesla některé druhy dílenského nářadí a stojů, které jsou nutné k provozování autoservisu a patří mezi základní potřeby každého autoservisu. S pomocí obchodního poradce vybrané dodavatelské firmy jsme vyčíslili výši nákladů za toto dílenské vybavení. Dále jsem využila nabídky dodavatelské firmy a přednesla jsem návrh spolufinancování pro nákup dílenského vybavení, neboť náklady na toto zboží jsou vysoké a autoservis si takovou investici nemůže dovolit. Za pomocí finanční služby dodavatelské firmy tak vybraný autoservis obdrží vybrané náčiní ihned, za velmi výhodných podmínek a nevydá se ze všech svých finančních prostředků. Nové vybavení vybraného autoservisu přispěje k lepšímu poskytování služeb, k rychlejšímu a kvalitnějšímu opravám vozidel a to povede ke spokojenějším zákazníkům, kteří se budou rádi vracet a ještě se o svou dobrou zkušenost s kvalitním autoservisem jistě rádi svěří svým přátelům a známým, kteří pro nás představují nové zákazníky. Provozovatel mnou vybraného servisu tento návrh zaujal a již je dohodnutý s prodejním zástupce firmy ELIT CZ na nezávazné schůzce, kde budou probírat podrobnosti případné spolupráce.

Jako poslední návrh jsem přednesla využití starých prostor autoservisu, které vzniknou po přestěhování autoservisu do prostor nových. Tento starý prostor bude disponovat starým, ale funkčním vybavením autodílny, tudíž by bylo škoda, takto vybavené prostory vhodně nevyužít. Obsahem předloženého návrhu je využití prostor k rozšíření služeb autoservisu, tedy pneu služeb, alespoň v době, kdy je po službách pneuservisu největší poptávka. Jedná se o období, které má každý řidič stanovené zákon o silničním provozu, kdy je nutné přezout pneumatiky vozidel z letních na zimní a obráceně. V návrhu jsem představila možnosti ceníku služeb a součástí tohoto návrhu je i najmutí pracovní síly, která nám tyto služby bude plnit. Jedná se o brigádníka, se kterým uzavřeme pracovní poměr, dohoda o provedení práce, kdy za uvedených platových podmínek bude tento brigádník práci odvádět. Dále jsem provedla kalkulaci výnosů pneuservisu a nákladů na pracovníka, režijní náklady a doplňkové zboží, které je k přezouvání pneumatik potřebné a výsledkem jsou jistě kladné hodnoty pro tyto služby tímto způsobem nabízet. Za obě období, kdy je nutno vozidla zákazníků přezout, by si tedy majitel vybraného autoservisu přišel, při uvedených cenách a nákladech, na 287.250,- Kč. Dále jsem ještě uvedla propočty případů, kdy by pracovník požadoval vyšší hodinovou mzdu, ale pracoval by méně hodin denně, aby nedošlo k překročení

mzdy vyšší jak 10.000,- Kč a nedošlo by tedy k odvodům sociálního a zdravotního pojištění z výdělku brigádníka. Dále jsem ještě uvedla příklady, ve kterých by brigádníkovo pracovní nasazení bylo nižší než v předešlých případech a opět jsem provedla propočty výnosů a nákladů. Ze všech uvedených možností však vyplývá, že by autoservis Auto HB-A dosahoval zisků, a to celkem významných. Proto lze uvést, že by realizace návrhu, jak využít staré prostory autodílny, mohl být úspěšný.

5 Literatura

BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing, 2012. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-113-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

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

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

KOČÍ, Petr. *Diagnostika a testování automobilů: učební text : studijní materiály pro studijní program Mechatronika*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN ISBN978-80-248-2609-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

POŠVÁŘ, Zdeněk, CHLÁDKOVÁ, Helena. *Management*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. ISBN 978-80-7375-347-4.

RÁZLOVÁ, Zuzana. *Personalistka: Druhy pracovního poměru* [počítačový program]. Havlíčkův Brod, 2018 [cit. 2019-04-08]. Semestrální práce. Vysoká škola polytechnická. Vedoucí práce Ing. Irena Fatrová.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

TREGOE, Benjamin B. a John W. ZIMMERMAN. *Top management strategy: what it is and how to make it work*. New York: Simon and Schuster, c1980. ISBN 978-067-1254-018.

Internetové zdroje

Auto. Cz značkový vs. Nezávislý autoservis [online]. 2014 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z:

<<https://www.auto.cz/znackovy-vs-nezavisly-autoservis-kdo-s-koho-84133>>.

Auto díly na-škodu.cz [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z:

<https://www.autodily-na-skodu.cz/Ruzne-pneuservisni-doplanky-c74_2647_2.htm>.

Auto Kelly vše pro auta [online]. 2018 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z:

<<https://www.autokelly.cz/>>.

Crespo reklamní agentura [online]. 2019 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z:

<<https://www.crespo.cz/>>.

Česká správa sociálního zabezpečení [online]. 2018 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z:

<<https://www.cssz.cz/cz/pojisteni-osvc/platba-pojistneho/zalohy-na-pojistne-na-duchodove-pojisteni.htm>>.

Elit CZ více než autodílny, spol. s. r. o. [online]. 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z:

<<https://www.elit.cz/>> .

Financování ELIT Investment [online]. 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z:

<<https://www.elit.cz/autoservisy/vybaveni-servisu/financovani.html>>.

Fučík a partneři-SWOT analýza. [cit. 2019-04-27]. Dostupné z:

<<https://www.fucik.cz/publikace/swot-analyza/>>.

IPodnikatel.cz. *Cenová strategie – jak stanovit cen produktu* [online]. 2013 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z:

<<http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu.html>>.

KONEČNÁ, Jana. *Jak podnikat* [online]. 2019 [cit. 2019-03-31]. Dostupné z:

<<http://www.jakpodnikat.cz/platce-dph-registrace-povinna.php>>.

Krizový manažer-Marketingový mix [online]. 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z:

<<http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>>.

Peníze. cz [online]. 2019 [cit. 2019-04-08]. Dostupné z:

<<https://www.penize.cz/kalkulacky/kalkulacka-dpp-dpc#kalkulacka-dpp-dpc>>.

Podnikatel.cz [online]. 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z:

<<https://www.podnikatel.cz/clanky/ctete-ktete-osvc-nemusi-platit-minimalni-zalohy-na-zdravotni-pojisteni/>>.

Ráj pneu CZ [online]. 2019 [cit. 2019-04-05]. Dostupné z:

<<https://www.rajpneu.cz/pneuservis/cenik-pneuservisnich-praci>>.

Síť partner ELIT [online]. 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z:

<<https://www.elit.cz/autoservisy/sit-partner-elit.html>>.

Tisk Herman a společník [online]. 2013 [cit. 2019-04-02]. Dostupné z:

<<http://www.tiskhb.cz/cenik.html>>.

Všeobecné obchodní podmínky ELIT CZ [online]. 2019 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z:

<<https://www.elit.cz/autoservisy/vseobecne-obchodni-podminky.html>>.

Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky [online]. 2019 [cit. 2019-04-01].

Dostupné z: <<https://www.vzp.cz/platci/informace/povinnosti-platcu-metodika/osvc/osvc-minimalni-vyse-zaloh>>.

Základní údaje o městě Havlíčkův Brod [online]. 2019 [cit. 2019-04-27]. Dostupné z:

<<http://mic.muhib.cz/zakladni-udaje-o-meste/ds-27483>>.