



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU V OBLASTI SLUŽEB

THE PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF THE MARKETING MIX IN THE SERVICES AREA

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. ANDREA ŠIMONÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šimoníková Andrea, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení marketingového mixu v oblasti služeb

v anglickém jazyce:

The Proposal for Improvement of the Marketing Mix in the Services Area

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení
Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-864-7389-9.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. 1. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.
- KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá zhodnocením současného stavu marketingového mixu ve vybraném podniku. Specifikuje jednotlivé prvky rozšířeného marketingového mixu a porovnává teoretické poznatky se skutečností. Analyzuje vnitřní i vnější prostředí podniku a vyhodnocuje dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zákazníků. Výsledkem práce je návrh změn, který by měl vést ke zlepšení stávajícího marketingového mixu podniku.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix služeb, PEST analýza, Porterův model, SWOT analýza, marketingový výzkum, spokojenost zákazníka, dotazník.

Abstract

The main aim of this Master's thesis is evaluation of the current state of marketing mix in selected company. It specifies individual elements of the extended marketing mix and compares theoretical knowledge with reality. It analyses internal and external company's environment and evaluates the questionnaire survey focused on customer's satisfaction. The result of thesis is a proposal for amendments, which should lead to an improvement of the current marketing mix in the company.

Key words

Marketing, marketing mix in services, PEST analysis, Porter's model, SWOT analysis, marketing research, customer's satisfaction, questionnaire.

Bibliografická citace diplomové práce

ŠIMONÍKOVÁ, Andrea. *Návrh na zlepšení marketingového mixu v oblasti služeb*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 115 s., 18 s. příl.
Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. května 2015

.....

Bc. Andrea Šimoníková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady, jež mi při zpracování této práce poskytoval.

Rovněž bych chtěla vyjádřit velké poděkování jednatele společnosti za poskytnutí informací a podkladů potřebných k vypracování diplomové práce.

OBSAH

Úvod	11
Cíl práce, metody a postupy zpracování	12
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Úvod do marketingu	14
1.1.1 Podstata a definice marketingu	14
1.1.2 Klasický marketingový mix.....	16
1.2 Marketing služeb	18
1.2.1 Charakteristika a vlastnosti služeb	18
1.2.2 Marketingový mix služeb a jeho specifika	19
1.3 Nástroje marketingového mixu služeb	21
1.3.1 Produkt ve službách	21
1.3.2 Cena služeb.....	21
1.3.3 Distribuce služeb.....	23
1.3.4 Propagace služeb.....	24
1.3.5 Lidé ve službách	27
1.3.5 Materiální prostředí služeb	27
1.3.6 Procesy ve službách	28
1.4 Analýza marketingového prostředí	29
1.4.1 PEST analýza.....	30
1.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	32
1.4.3 SWOT – souhrnná analýza	35
1.5 Marketingový výzkum	38
1.5.1 Vymezení pojmu „marketingový výzkum“	38
1.5.2 Marketingový výzkum v oblasti služeb.....	38
1.5.3 Marketingový výzkum nástrojů marketingového mixu služeb	39

1.5.4	Proces marketingového výzkumu	43
1.5.5	Dotazník jako nástroj shromažďování informací.....	45
2	Analýza problému a současné situace.....	46
2.1	Základní informace o podnikatelském subjektu	46
2.1.1	Historie	47
2.1.2	Nabídka služeb.....	47
2.1.3	Trh a zákazník.....	47
2.2	Současný marketingový mix	48
2.2.1	Produkt ve službách	48
2.2.2	Cena služeb.....	51
2.2.3	Distribuce služeb.....	53
2.2.4	Marketingová komunikace	54
2.2.5	Lidé ve službách	57
2.2.6	Materiální prostředí služeb	59
2.2.7	Procesy ve službách	62
2.3	Analýza marketingového prostředí	66
2.3.1	PEST analýza.....	66
2.3.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	71
2.4	Interpretace výsledků výzkumu marketingového mixu.....	75
2.4.1	Metodika marketingového výzkumu.....	75
2.4.2	Vyhodnocení otázek z dotazníkového šetření	76
2.5	SWOT – souhrnná analýza marketingového prostředí	86
2.6	Shrnutí problému	88
3	Vlastní návrhy řešení	89
3.1	Produkt	89
3.2	Cena.....	90

3.3	Distribuce.....	90
3.4	Propagace.....	92
3.5	Lidé.....	97
3.6	Materiální předpoklady	98
3.7	Procesy	98
4	Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů	100
4.1	Časový harmonogram navrhovaných opatření	101
4.2	Předpoklad tržeb a zhodnocení návratnosti investice	102
	Závěr.....	104
	Seznam použité literatury	106
	Seznam použitých zkratk a symbolů.....	111
	Seznam obrázků	112
	Seznam tabulek.....	113
	Seznam grafů	114
	Seznam příloh	115

Úvod

Marketing je pro chod každého podniku nesmírně důležitý. Obzvláště v dnešním dynamickém a vysoce konkurenčním prostředí, kdy je třeba o každého zákazníka tvrdě bojovat. Dnes je to právě zákazník, jenž má na trhu stále silnější pozici a orientace na jeho potřeby a přání je klíčovým předpokladem pro přežití a dlouhodobý úspěch každého podniku. Stále větší konkurence má za následek, že zákazníci jsou čím dál více náročnější a zároveň si dobře uvědomují, že mají možnost široké volby mezi podniky. Podnik, který tedy chce uspět, musí umět zákazníkům poskytnout dostatečnou péči, naslouchat jejich potřebám, přáním nevyjímaje a následně je dokázat i náležitě uspokojit. Dávno již nestačí jen prodat výrobek či poskytnout službu, ale je důležité nabídnout zákazníkovi i něco navíc, co u konkurence nedostane.

Marketing nabízí různé nástroje, jimiž může podnik řešit problémy spojené s jeho činností. Jedním z nich je marketingový mix, jenž určuje, jakým způsobem chce podnik působit na své zákazníky. Dnes již každý podnik využívá marketingový mix v podobě výrobku či služby nabízených za určitou cenu, zajišťuje jejich dostupnost pro zákazníky a udržuje je v povědomí zákazníků pomocí vhodně zvolené propagace. Je nutné, aby si podnik ve vztahu k cílové skupině zákazníků zodpověděl otázky týkající se marketingového mixu. Na základě toho pak bude schopen zjistit, na jaké výrobky či služby se zaměřit, za jaké ceny je nabízet, jakou nejvhodnější distribuční cestu zvolit a čím upoutat pozornost co nejvíce zákazníků. Správně propracovaný marketingový mix je to, co může podniku zajistit úspěch na trhu.

Diplomová práce je zaměřena na současnou situaci v konkrétním podniku v oblasti problematiky marketingového mixu. Byla zvolena společnost AUTOŠKOLA Přerov spol. s. r. o. (dále jen autoškola), která poskytuje přípravu za účelem získání řidičského oprávnění. V současné době je požadavek na vlastnictví řidičského průkazu stále více zdůrazňován, a to zejména v profesním životě, neboť celá řada podniků si již dnes tento požadavek klade jako podmínku přijetí do pracovního poměru. Působení v této oblasti podnikání a dosažení konkurenceschopnosti však není jednoznačnou záležitostí, a to díky stále častější standardizaci služeb a značné konkurenci.

Cíl práce, metody a postupy zpracování

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedené analýzy současného stavu navrhnout změny marketingového mixu, které povedou ke zvýšení počtu nových zákazníků o 10 % do 1 roku.

Díličními cíly práce jsou:

- přiblížení dané problematiky z teoretického hlediska,
- rozbor a zhodnocení stávajícího marketingového mixu,
- analýza vnějšího a vnitřního prostředí,
- realizace marketingového výzkumu za pomoci dotazníkového šetření,
- vyhodnocení zjištěných poznatků a stanovení návrhových opatření.

Postup zpracování

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola, tj. **teoretická východiska práce** bude zaměřena na zpracování poznatků z dostupné odborné literatury. Objasněny budou důležité pojmy týkající se dané problematiky, tj. marketing, marketingový mix, analýzy využívané při rozboru marketingového prostředí a marketingový výzkum spokojenosti zákazníků.

V druhé kapitole bude následovat **analýza problému a současného stavu** v autoškole. Budou zde uvedeny základní údaje o autoškole a proveden rozbor jednotlivých prvků jejího současného marketingového mixu. Dále budou uskutečněny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí autoškoly a zrealizováno dotazníkové šetření za účelem zjištění spokojenosti zákazníků s jejími službami. Na základě vyhodnocených dat z provedených analýz a z dotazníkového šetření budou identifikovány hlavní problémy a nedostatky.

V třetí kapitole budou dle zjištěných výsledků stanoveny **vlastní návrhy řešení** a v poslední kapitole diplomové práce bude provedeno **ekonomického zhodnocení a přínosy návrhů** do budoucna.

Metody zpracování

- PEST analýza,
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil,
- SWOT analýza,
- dotazníkové šetření.

1 Teoretická východiska práce

Tato kapitola diplomové práce je zpracována na základě teoretických poznatků z dostupné odborné literatury, které se týkají problematiky marketingu a s tím související. Jednotlivé podkapitoly jsou věnovány objasnění pojmů jako marketing, marketing služeb a jeho marketingový mix včetně nástrojů, marketingové prostředí a jeho metody analýzy či zákazníci a výzkum jejich spokojenosti. Právě tyto poznatky jsou důležitým předpokladem úspěšného zvládnutí veškerých analýz použitých v rámci druhé kapitoly práce, tj. analýzy problému a současného stavu.

1.1 Úvod do marketingu

Na úvod této problematiky je důležité objasnit podstatu marketingu a uvést několik definic, kterými ji lze více přiblížit.

1.1.1 Podstata a definice marketingu

V dnešním tržním prostředí se marketing stále více stává součástí všedního života každého jedince a výrazně ho ovlivňuje. S marketingem se tedy lze setkat doslova na každém kroku – ve sdělovacích prostředcích, v obchodech, v televizi, na internetu či jen tak na ulicích. To vše a ještě mnohem více lze nazývat marketingem. (Foret, 2012, str. 2, 9)

Každopádně nic není tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Doposud neexistuje žádná jednoznačná definice, která by pár slovy vyjádřila samotnou podstatu marketingu. Dříve si lidé většinou pojem marketing nesprávně spojovali s reklamou a prodejem, tedy cílem marketingu bylo “přesvědčit a prodat“. Naopak hnacím motorem současného marketingu, kolem kterého se vše točí, je zákazník a jeho potřeby. (Kotler, 2007, str. 37 - 38)

V dnešním konkurenčním prostředí je pro úspěch každého podniku nezbytně nutné předvídat, zjišťovat a uspokojovat potřeby každého zákazníka. Dalším neméně významným cílem každého podniku je tvorba přiměřeného zisku. Zisk je v podstatě

výsledkem spokojenosti zákazníků. Lze tedy říci, že v těchto pár větách spočívá podstata marketingu. (Boučková, 2003, str. 3)

Pro lepší pochopení už tak složité a rozsáhlé podstaty marketingu je třeba uvést formulace několika definic, které poskytnou zcela odlišné pohledy na tuto problematiku. Marketing lze definovat jako „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ (Světlík, 1992, str. 8)

Poněkud jiné pojetí marketingu, a to z hlediska jeho role ve společnosti, je obsaženo v knize Philipa Kotlera a Kevina Lana Kellera (2007, str. 44), kteří marketing chápou a definují jako „*společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.*“

Za zmínku stojí i další definice Philipa Kotlera (2003, str. 13), který v jiné ze svých mnoha knih vymezuje marketing jako „*proces systematického zjišťování a rozhodování o tom, co se má vyrábět, jak to představit zákazníkům, jak jim k tomu zajistit co nejsnadnější přístup a jak je přimět, aby chtěli nakupovat další výrobky právě od vaší firmy.*“

Shrnutím výše uvedených definic lze dospět k názoru, že marketing představuje proces, v jehož průběhu se zjišťují a co nejefektivnějším způsobem uspokojují potřeby zákazníků, a to prostřednictvím směny zboží či služeb. (Foret, 2012, str. 12)

Tento výměnný proces skládající se z několika na sebe navazujících kroků je zachycen pomocí schématu (viz obr. 1), z něhož vyplývá, že základem celé marketingové koncepce jsou potřeby, přání zákazníka a poptávka. Při správné identifikaci těchto potřeb a přání se následně vytvoří produkt, který nabízí určitou hodnotu pro zákazníka. Pokud je produkt směrem k zákazníkovi správně distribuován, propagován a je-li hodnota produktu pro něho uspokojivá, dochází následně k výměně. Celý proces se odehrává na trzích a po jeho skončení začíná opět od začátku. (Jakubíková, 2008, str. 14)



Obr. 1: Marketingová koncepce (Upraveno dle Kotlera, 2007, str. 38)

Na základě takto postavené marketingové koncepce může podnik dosáhnout svých stanovených cílů, tj. zisku. Toho docílí tak, že správně odhadne přání a potřeby zákazníka a následně je dokáže efektivním způsobem uspokojit. K tomu, aby zisku dosáhl, využívá různé marketingové nástroje. (Jakubíková, 2008, str. 14)

1.1.2 Klasický marketingový mix

Marketingový mix je nepochybně nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení každého podniku, neboť jeho prostřednictvím pomáhají uspokojovat potřeby zákazníků a podniku dosáhnout svých stanovených cílů, tedy maximalizace zisku. Představuje nabídku podniku zákazníkům a je nutné vědět, pro koho a jak marketingový mix sestavit, aby mohlo dojít k úspěšné směně, tj. k prodeji. (Foret, 2012, str. 97)

Podstatu marketingového mixu lze zachytit v definici Philipa Kotlera a Garyho Armstronga (2004, str. 105), kteří ho definují jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

Dle Kotlera (2007, str. 70) zahrnuje marketingový mix v podstatě vše, co může podnik udělat pro to, aby vyvolal poptávku po svém produktu nebo službě. Možné způsoby, jak to provést lze rozdělit do čtyř nástrojů, známých jako „4P“:

- **Produkt** (Product)
- **Cena** (Price)
- **Distribuce** (Placement)
- **Propagace** (Promotion)

Produkt představuje veškeré výrobky a služby, které je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a které mohou uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a dokonce i myšlenky. **Cena** je požadovaná suma peněz, kterou zákazník zaplatí, pokud si chce produkt nebo službu koupit. **Distribuce** zahrnuje ty činnosti podniku, za jejichž pomoci je produkt či služba dostupná cílovým zákazníkům. **Propagaci** jsou myšleny veškeré činnosti, pomocí kterých podnik sděluje vlastnosti produktu či služby, jejich přednosti a snaží se zákazníky přesvědčit k nákupu. (Kotler, 2007, str. 70 - 71)

Struktura těchto čtyř nástrojů vyžaduje od pracovníků marketingu, aby se rozhodli pro nějaký produkt a jeho charakteristiky, následně stanovili cenu, dále se rozhodli, jak ho budou distribuovat a propagovat. (Kotler, 2000, str. 113)

K tomu, aby byl marketingový mix správně používán, je zapotřebí se na něj dívat nejen z pohledu prodávajícího („4P“), nýbrž i z pohledu zákazníka („4C“), který požaduje:

- hodnotu (Customer Value) namísto produktu či služby,
- souhrn celkových nákladů (Customer Costs) namísto pouhé ceny,
- pohodlí (Convenience) namísto místa,
- oboustrannou komunikaci (Communication) namísto propagace.

Vzhledem ke skutečnosti, že základem marketingu je uspokojování potřeb zákazníků, je žádoucí, aby se prodávající nejdříve zamysleli nad modelem „4C“, tedy z pohledu zákazníka a následně až pak vybudovali svá „4P“. (Kotler, 2003, str. 70)

1.2 Marketing služeb

Jednou z nejvýraznějších charakteristik současného prostředí tržních ekonomik je značný nárůst v oblasti služeb. Poskytování dobrých a kvalitních služeb je totiž neodmyslitelnou součástí podnikání orientovaného na zákazníka, neboť právě schopnost vyjít zákazníkovi vstříc nabídkou nejrůznějších služeb dnes představuje samozřejmou podmínku konkurenceschopnosti každého podnikatelského subjektu nebo získání určité konkurenční výhody. (Foret, 2012, str. 153)

Podobně jako marketing zaměřený na hmotný užitek (produkt) je marketing služeb procesem zabývajícím se zjišťováním požadavků zákazníků, jejich předvídáním, vnímáním, porozuměním a uspokojováním. I přes to, že obě tyto marketingové filozofie vycházejí z potřeb a požadavků zákazníků a jejich efektivního uspokojování, je nutné si uvědomit jisté odlišnosti služeb od produktů. (Boučková, 2003, str. 302)

1.2.1 Charakteristika a vlastnosti služeb

O službách všeobecně platí, že se jedná o nesmírně rozsáhlou oblast rozmanitých lidských činností, které mohou poskytovat jednotlivci, firmy či jiné organizace, ať už ziskové či neziskové. (Vašítková, 2014, str. 14)

Se službami se lze setkat téměř každý den. Například činnosti jako uložení peněz do banky, pronájem hotelového pokoje, přeprava autobusem či vlakem, oprava automobilu, prohlídka u lékaře, rada advokáta či finančního poradce, zhlédnutí filmu či divadelního představení v sobě zahrnují nákup služby. (Kotler, 2007, str. 710)

I přes nesmírnou rozmanitost služeb, lze jejich podstatu nejlépe vystihnout definicí amerického autora Philipa Kotlera (2007, str. 710), pro kterého je služba *„jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“*

Podstata poskytování služeb spočívá v uspokojení potřeb zákazníků. Služby mohou vyžadovat zákaznickou přítomnost, například u lékaře či holiče. Naopak existují

služby s omezeným kontaktem se zákazníkem orientované na nějaký předmět (čistírna, oprava obuvi). Služby mohou být zabezpečené lidmi (vzdělávání, konzultace) nebo stroji v podobě například bankomatu či automatické myčky aut. (Kotler, 2007)

Služby se od hmotných výrobků odlišují svými specifickými vlastnostmi:

- **Nehmotnost** - službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji tedy před zakoupením prohlédnout či vyzkoušet. Zákazník stěží ohodnotí konkurující si služby. Při nákupu se obává rizika. Klade důraz na osobní zdroje informací a k hodnocení kvality služby používá doporučení od rodiny, známých, cenu. (Vašítková, 2014, str. 17)
- **Neoddělitelnost** – služba je neoddělitelně spjata s místem, časem i s jejím poskytovatelem, ať už se jedná o osobu či stroj. (Foret, 2012, str. 153)
- **Proměnlivost** – kvalita služeb závisí na tom kdy, kde, jak a kým jsou poskytovány. (Kotler, 2007, str. 714)
- **Pomíjivost** – služby nelze uskladnit ani odložit na později (například odjezd vlaku). Podstata spočívá v tom, že zákazník čeká na službu, nikoli služba na něho. (Foret, 2012, str. 154)
- **Absence vlastnictví** – zákazník službu nemůže vlastnit, má k ní přístup jen na omezenou dobu. (Kotler, 2007, str. 717)

Dle Rustona a Carsona (1985; citace ve Vašítková, 2014, str. 16) spočívá zásadní rozdíl mezi marketingem zboží a služeb v tom, že zboží se vyrábí, zatímco služby se provádějí.

1.2.2 Marketingový mix služeb a jeho specifika

Marketingový mix v oblasti služeb představuje soubor nástrojů, s jejichž pomocí lze utvářet vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Slouží ke stejnému cíli jako základní marketingový mix, a to uspokojit potřeby zákazníků a přinést podniku zisk. (Janečková a Vašítková, 2000, str. 29)

Jak již bylo v předchozí podkapitole zmíněno, služby se od hmotných výrobků odlišují svými specifickými vlastnostmi, a proto je nezbytné pohlížet na marketingový mix a jeho strukturu i z jiných pohledů. Jak uvádí Foret (2012, str. 98) v jedné ze svých knih, pro odvětví služeb však základní marketingový mix v podobě „4P“ vytváří příliš úzký rámec, který není schopen reagovat na všechna specifika a požadavky této oblasti.

Z toho vyplývá, že původní model „4P“ je tedy pro oblast služeb nedostačující a vyžaduje jistou obměnu a následné rozšíření o další tři nástroje. Vznikne tak zcela nový model marketingové mixu služeb „7P“, jehož součástí jsou následující prvky:

- Produkt
- Cena
- Distribuce
- Propagace
- **Lidé – People**
- **Materiální prostředí – Physical Evidence**
- **Procesy – Processes** (Vašítková, 2014, str. 22)

Rozšíření marketingového mixu služeb o výše uvedené tři nástroje je důležité, neboť zákazník navíc vnímá atmosféru prostředí, ve kterém je mu služba poskytována, přístup poskytovatele služby k jeho osobě a v neposlední řadě možnost sledovat průběh celého procesu poskytování služby zefektivňuje celý proces a činí jej pro zákazníka příjemnějším. (Vašítková, 2014, str. 22, 126)

Zajištění efektu účinnosti marketingového mixu lze dosáhnout vhodnou kombinací veškerých těchto nástrojů tak, aby byla poskytnutá služba pro zákazníka co nejuspokojivější.

V závislosti na existenci jistých specifík služeb lze závěrem konstatovat, že každý podnik si marketingový mix služeb vytváří dle svých potřeb a odvětví, ve kterém své služby poskytuje.

1.3 Nástroje marketingového mixu služeb

Následující podkapitoly jsou věnovány jednotlivým nástrojům marketingového mixu v oblasti služeb a jejich charakteristice.

1.3.1 Produkt ve službách

Všeobecně se produktem rozumí cokoliv, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k užívání nebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit hmotné či nehmotné potřeby zákazníků. (Foret, 2012, str. 101)

Služba je v podstatě nehmotná a nepřináší žádné vlastnictví. V oblasti služeb si lze produkt představit jako určitý proces, mnohdy bez pomoci hmotných výrobků. Vzhledem k těmto skutečnostem lze službu hodnotit z hlediska rozsahu poskytovaných služeb lišících se dle velikosti a významu podniku, úrovně a kvality nevyjímaje. Navíc lze službu přiblížit zákazníkům vytvářením spolehlivé značky a je třeba se více zaměřit na poskytované záruky a poprodejní služby.

Zpravidla lze rozeznat základní produkt, který lze zhodnotit připojením doplňkových služeb. Základní produkt je hlavním důvodem ke koupi, kdežto doplňkový je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu. Dnes již většina podniků nabízí doplňkové služby v podobě poskytování informací, péče o zákazníky, poradenské či speciální služby. (Kotler, 2007; Janečková a Vašítková, 2000)

1.3.2 Cena služeb

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který představuje pro podnik zdroj jeho příjmů. Nejčastěji má podobu určité peněžní částky, která je požadována za nabízený produkt, tj. výrobek nebo službu. Představuje-li produkt pro zákazníka hodnotu, je pak cena vyjádřením protihodnoty, za níž je prodávající ochoten produkt směnit. Z hlediska marketingového řízení se cena vyznačuje mimořádnou flexibilitou, jinými slovy ji lze po dohodě se zákazníkem okamžitě změnit. (Foret, 2012, str. 111)

Stanovení ceny v oblasti služeb

Tvorba ceny představuje rozhodování nejen o její výši, ale také o slevách, dodacích a platebních podmínkách. Při stanovení ceny v podnicích poskytujících služby je nutné brát v úvahu důležité faktory, kterými jsou cíle podniku, specifické vlastnosti služeb, úroveň poptávky po službách a v neposlední řadě také náklady, konkurence a hodnota služby pro zákazníka. (Janečková a Vašítková, 2000)

Cena podle cílů podniku

Cena se stanovuje na základě toho, čeho chce podnik dosáhnout. Chce-li podnik maximalizovat objem prodeje a jeho podíl na trhu, bude muset nastavit nižší cenu, bude-li chtít naopak maximalizovat zisk, bude prodávat za ceny vyšší. Pokud cílem podniku bude likvidace konkurence, vyvolá nízká cena tzv. cenovou válku.

Cena na základě poptávky po službách

Cena je založena na odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny a jak změna ceny ovlivní velikost poptávky. (Foret, 2012, str. 108, 112)

Cena založená na nákladech

Náklady tvoří základ ceny, kterým lze ocenit určitou službu. Náklady tedy v podstatě stanoví spodní hranici ceny, kterou může podnik za své služby požadovat. Cena musí být určena tak, aby pokryla veškeré náklady na výrobu, distribuci a prodej produktu.

Náklady související s činností podniku lze rozdělit na fixní náklady (nájemné, vodné, energie, pojištění, odpisy, mzdy zaměstnanců), semivariabilní náklady související s počtem obsluhovaných zákazníků a objemem poskytnutých služeb (jedná se o provozní náklady jako například náklady na úklid prostor, mzdy a platy vyplácené za přesčasy, dodatečnou pracovní sílu) a variabilní náklady spojené s přírůstkem prodeje služeb (například poskytnutí nového úvěru bankou, prodej další místnosti v hotelu). (Kotler, 2007; Janečková a Vašítková, 2000)

Cena podle vnímané hodnoty služby zákazníkem

Hodnota, kterou zákazník službě připisuje, představuje jakýsi cenový strop, který je zákazník ochoten zaplatit. Zde se zpravidla využívá výsledků marketingového výzkumu. Cena je stanovena tak, aby odpovídala výši hodnoty, jakou služba pro zákazníka představuje. Tím lze dosáhnout spokojenosti zákazníka.

Cena na základě cen konkurence

Ceny stejných nebo podobných konkurenčních nabídek služeb mohou stanovit úroveň, jakou cena služby zaujme na cenové škále mezi cenovým základem a stropem. V zájmu podniku je sledovat ceny konkurence, znát kvalitu jejich služeb a porovnat míru změn kvality a ceny. Má-li podnik srovnatelné služby s konkurencí, může uvažovat o srovnatelné ceně. (Foret, 2012; Janečková a Vašítková, 2000)

1.3.3 Distribuce služeb

Rozhodnutí, kde a jakým způsobem poskytovat služby zákazníkům, souvisí s usnadněním jejich přístupu k dané službě. Jak již dříve bylo zmíněno, služby se vyznačují svojí nehmotností a neoddělitelností služeb od zákazníků a vzhledem k této skutečnosti nelze rozhodovat o umístění podniku bez zvažování potřeb zákazníků.

V oblasti služeb se nejčastěji využívá přímých distribučních cest, tzn. prodej služeb zákazníkům přímo jejím poskytovatelem, přičemž zapojení zprostředkovatelů je méně časté. Ti většinou vystupují jako spoluproducenti služeb. Na tom, zda jsou zákazníci nuceni cestovat za službou či naopak služba přichází za nimi, závisí volba umístění provozovny služeb.

Do určité míry lze omezit vliv neoddělitelnosti služeb dodávkami služeb pomocí elektronických a telekomunikačních zařízení. Jako příklad lze uvést bankomaty, které přispěly k zefektivnění osobních a bankovních služeb tím, že jsou dostupné 24 hodin denně na místech, kde je zákazník právě potřebuje. Jejich výběr je ovlivněn především charakterem služby, pohodlím a potřebami zákazníků, náklady na distribuci nevyjímaje. (Janečková a Vašítková, 2000)

1.3.4 Propagace služeb

V marketingovém přístupu nestačí pouze produkt vyrobit, ale především ho náležitě představit zákazníkům. Celý marketing je tedy založený na neustálé komunikaci se zákazníkem i s širokou veřejností a pro podniky poskytující služby je nesmírně důležitá. (Foret, 2003, str. 171)

Propagace představuje takovou formu komunikace, jejímž prostřednictvím sděluje podnik zákazníkům informace určené k posílení povědomí o jeho službách, k vyvolání zájmu a k motivaci ke koupi. (Kotler, 2003, str. 64)

Nestačí jen komunikovat, ale také je nutné vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky k tomu použít, co, kdy a komu sdělit. (Janečková a Vašítková, 2000)

V rámci této činnosti označované jako marketingová komunikace, respektive komunikační mix, se v současnosti používá pět základních nástrojů, jako jsou reklama, prostředky pro podporu prodeje, osobní prodej, public relations (vztahy s veřejností) a přímý marketing neboli direkt marketing. (Foret, 2012, str. 129)

Reklama

Reklama je nejviditelnějším nástrojem komunikačního mixu, neboť se s ní lze setkat každý den. Jedná se o placenou, neosobní a jednosměrnou formu komunikace, která představuje ve své podstatě vždy účelově zpracované sdělení, díky kterému je podnik schopen oslovit široké publikum stávajících i potenciálních zákazníků, a to prostřednictvím nejrůznějších sdělovacích prostředků, tj. médií.

Na základě použitých sdělovacích prostředků lze reklamu dělit na tiskovou (inzeráty v novinách a časopisech), rozhlasovou a televizní reklamu, venkovní reklamu (billboardy, reklama na budovách) a reklamu pohyblivou (na dopravních prostředcích). (Foret, 2012, str. 130)

Posláním reklamy tedy může být možnost informovat, přesvědčit, připomenout nebo potvrdit správnost nákupního rozhodnutí. Pokud jde o zcela nový produkt, je cílem reklamy informovat o jeho bytosti a vlastnostech nebo přesvědčit o jeho nákupu a dát mu tak přednost před konkurenčním produktem. U již zaběhnutého produktu je snahou

podniku ho připomínat a tak ho udržet v povědomí zákazníků. V případě právě zakoupeného produktu je cílem podniku ujistit zákazníka, že se rozhodl správně. (Kotler, 2003, str. 110)

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje soubor motivačních prostředků, které mají povzbudit spotřebitele k vyzkoušení či zakoupení nového produktu, odlákat ho od konkurence nebo ho odměnit za věrnost (loajalitu) k danému produktu. (Foret, 2003, str. 193)

Na rozdíl od reklamy představuje podpora prodeje krátkodobý nástroj, jehož cílem je vyvolat okamžitou koupi. Proto je žádoucí uskutečňovat akce na podporu prodeje spolu s reklamou. Reklama vysvětluje, proč by si zákazník měl produkt koupit a akce na podporu prodeje jej k tomu motivují. (Kotler, 2003, str. 90)

Pro spotřebitele se nákup stává atraktivnějším prostřednictvím nejrůznějších slev z cen (při akcích a výprodejích), slevových kupónů, dárkových poukazů, cenově zvýhodněných balení (dva produkty za cenu jednoho či dva produkty plus jeden zdarma), prémii (dárky zdarma), spotřebitelských soutěží s odměnou pro výherce, ochutnávek a vzorků zdarma. (Foret, 2012, str. 131)

Akcí na podporu prodeje by se mělo využívat s rozvahou, neboť tato zvýhodnění mohou u zákazníků vyvolat nedůvěru v danou značku. (Kotler, 2003, str. 90)

Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností představují neosobní formu stimulace poptávky po službách podniku prostřednictvím publikování pozitivních informací. (Janečková a Vašítková, 2000, str. 135)

Hlavním úkolem je neustále budovat dobré jméno podniku a vytvářet dobré vztahy a komunikaci s veřejností. V rámci budování dobrých vztahů s veřejností je nejčastěji využíváno řady komunikačních nástrojů, kterými lze upoutat pozornost a vytvořit příznivou atmosféru, aby se o produktu podniku začalo mluvit. Jedná se například o publikování výročních zpráv, pořádání společenských akcí spojených s předváděním produktů zákazníkům i veřejnosti, pořádání a sponzorování kulturních,

sportovních a charitativních akcí, pořádání tiskových konferencí, práce s novináři, dny otevřených dveří, vydávání podnikových novin a časopisů. (Foret, 2012, str. 131 - 132)

Osobní prodej

Osobní prodej představuje formu osobní a bezprostřední komunikace „tváří v tvář“ s jedním nebo několika zákazníky s cílem uskutečnit obchod. Jedná se sice o náklady, ale za to o velmi efektivní způsob komunikace. V podstatě lze osobní prodej chápat jako zvláštní formu distribuce. Obsah a forma sdělení mohou být přizpůsobeny konkrétnímu zákazníkovi i dané situaci. (Foret, 2012; Janečková a Vašítková, 2000)

Důležitost je zde přisuzována osobnosti prodejce. Prodejce musí dokonale znát nabízený produkt, vystupovat a chovat se zcela profesionálně, dbát o svůj důvěryhodný vzhled a znát psychologické působení produktu na zákazníka. (Foret, 2012, str. 133)

Důležitou roli zde hraje přímý osobní kontakt se zákazníky a možnost péče o ně i po nákupu, a to v podobě poskytování dodatečných služeb, nových nabídek, vyřizování případných reklamací. (Vysekalová, 2001, str. 14)

Přímý marketing

Přímý marketing představuje nástroj umožňující vzájemnou komunikaci, jehož prostřednictvím oslovuje prodejce pouze ty zákazníky, pro něž může být nabídka svým způsobem atraktivní. Následně pak zaznamenává reakce těchto zákazníků, tzn., zdali na nabídku odpověděli a jakým způsobem. (Foret, 2012, str. 134)

Prodej zboží a služeb je založen na reklamě uskutečněné prostřednictvím pošty, telefonu, televizního či rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Využíváno je tedy takových komunikačních prostředků jako jsou letáky vhazované do poštovních schránek, písemné dopisní nabídky zasílané poštou (direkt mail), telefonický marketing (telemarketing), elektronické obchodování prostřednictvím internetu (e-mail marketing), zasílané katalogy či televizní a rozhlasové pořady vyžadující bezprostřední reakce publika na nabízené produkty. (Janečková a Vašítková, 2000; Foret, 2012)

Přímý marketing může mít dvě podoby, a to adresný a neadresný přímý marketing. Adresný přímý marketing představuje nabídky určené jmenovitě konkrétním osobám, které jsou zpravidla získány z firemních databází. Neadresný přímý marketing

naopak oslovuje určitý předem vybraný segment trhu nikoliv konkrétní osoby, a to prostřednictvím letáků a katalogů vhažovaných do schránek či rozdáváných na ulici. (Foret, 2012, str. 134)

1.3.5 Lidé ve službách

V procesu poskytování služeb sehrávají důležitou úlohu osoby, které danou službu poskytují a v té souvislosti přicházejí do styku se zákazníkem. Řeč je o zaměstnancích, kteří jsou jak v přímém kontaktu se zákazníkem, tak i v nepřímém, kdy celému procesu poskytování služeb pouze napomáhají (tzv. pomocný personál jako například pracovníci finančních, personálních a jiných oddělení). Lidé tedy představují významný nástroj marketingového mixu a hlavní důvod jejich zařazení vyplývá ze specifických vlastností služeb, a to konkrétně z neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele.

Vzhledem k tomu, že mnohé služby vyžadují aktivní účast zákazníka v procesu poskytování služeb, ovlivňuje svým způsobem jejich kvalitu i on. Zároveň se však podílí na image služby i celého podniku především tím, že sám i prostřednictvím své rodiny a přátel šíří tzv. ústní reklamou spokojenost s danou službou a vřele ji doporučuje ostatním.

Zaměstnanci, kteří jsou v procesu poskytování služeb v přímém kontaktu se zákazníky, tak přímo ovlivňují kvalitu poskytnuté služby, zákaznickou spokojenost se službou nevyjímaje. Proto je třeba zaměstnance správně vybírat, školit, vést a motivovat. (Janečková a Vašítková, 2000, str. 31, 154, 162)

1.3.5 Materiální prostředí služeb

Materiální prostředí služeb ovlivňuje pocity a vjemy zákazníků i zaměstnanců podniku, spoluvytváří jeho image, odlišuje ho od konkurence a je nositelem informací o poskytnuté službě.

Materiální prostředí se vyznačuje celou řadou prvků, které v zákazníkovi navozují určitou představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.

Prvky utvářejícími materiální prostředí jsou prostor a jeho rozvržení, vzhled budovy v podobě jeho interiéru a exteriéru, nábytek a zařízení v interiéru a jejich umístění, vytváření atmosféry prostor, ve kterých jsou služby poskytovány či značení. Atmosféra prostředí je významnou měrou utvářena i prvky jako jsou osvětlení, hudba, vůně, barvy, teplota či chlad, zrakové a hmatové vjemy, užitý materiál a jeho vlastnosti. Na kvalitě služby přidává i oblečení zaměstnanců poskytujících služby. Doplňkem materiálního prostředí, který umožňuje zhmotnění služby, může být celá řada drobností, které si zákazník může po obdržení služby odnést s sebou domů.

Veškeré výše zmíněné prvky materiálního prostředí mohou podniky využívat k tomu, aby své služby odlišily, a díky tomu tak dosáhly určité konkurenční výhody oproti jiným poskytovatelům. Proto cílem analýzy v této oblasti by mělo být zjištění vztahu mezi prostředím podniku a tomu odpovídající chování zákazníků. (Janečková a Vašítková, 2000, str. 31, 145, 151)

1.3.6 Procesy ve službách

„V procesu poskytování služby dochází většinou k přímému setkávání zákazníka se službou v určitém přesně měřitelném časovém období.“ (Janečková a Vašítková, 2000, str. 164)

Proces, který je ovlivňován neoddělitelností služeb od zákazníka, v sobě zahrnuje řadu určitých kroků v podobě nejrůznějších postupů, úkolů, časového harmonogramu, mechanismů a činností, kterými jsou služby vytvářeny a následně poskytovány zákazníkovi ke konečné spotřebě. Počet provedených kroků vypovídá o složitosti procesu poskytování služby, zatímco volbou způsobu poskytování služby vyjadřujeme jeho různorodost.

Správné zvládnutí všech kroků procesu je hlavní podmínkou vedoucí ke zvyšování kvality služeb. (Payne, 1996, str. 173)

1.4 Analýza marketingového prostředí

Podnik je při své činnosti ovlivňován prostředím, ve kterém se nachází. Marketingové prostředí v sobě zahrnuje faktory, jež ovlivňují všechny aktivity podniku, a to včetně tvorby či inovace marketingového mixu. Proto je více než žádoucí, aby podnik neustále poznával a vyhodnocoval všechny podstatné vlivy jeho dvou složek, a to vnitřního a vnějšího prostředí. Toho lze docílit aplikací nejrůznějších marketingových analýz, z nichž těm vybraným bude následovně věnována náležitá pozornost. (Světlík, 1994, str. 20)

Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí neboli makroprostředí podniku sestává z širších společenských faktorů, které ovlivňují veškeré aktivity podniku, tedy celé jeho mikroprostředí. Podnik je nemůže prakticky žádným způsobem ovlivnit, a tak je pouze respektuje a snaží se neustále poznávat, aby na ně mohl svými aktivitami co nejrychleji a nejvýhodněji reagovat. Jedná se o faktory sociální, ekonomické, politicko-právní a technologické. (Foret, 2012, str. 47)

Smyslem analýzy vnějšího okolí podniku je odhalit možné příležitosti na trhu, ale také jaká nebezpečí a hrozby se zde skrývají. (Foret, 2012, str. 48)

Při uskutečňování analýzy vnějšího prostředí lze využít řady metod, mezi které patří **PEST analýza**, benchmarking, poziční mapy, metody tvorby scénářů vývoje vnějšího prostředí či **O-T analýza** vymezující již zmíněné příležitosti a hrozby podniku. (Hadraba, 2004, str. 61)

Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí neboli mikroprostředí podniku je tvořeno vnitřními a vnějšími faktory, které bezprostředně ovlivňují schopnost podniku uspokojovat potřeby a přání svých zákazníků, a tím realizovat zisk. (Foret, 2012, str. 45)

Vnitřní faktory představují daný podnik spolu s vnitropodnikovými faktory, jež souvisejí s jeho hospodářskou činností, a to umístění, image, organizace a řízení,

vybavení, finanční situace, vnitřní konkurence, technický rozvoj a lidské zdroje. (Světlík, 1994, str. 21)

Za **vnější faktory** lze považovat subjekty, se kterými podnik při své činnosti vstupuje do kontaktu. Jedná se o dodavatele, marketingové zprostředkovatele, zákazníky, konkurenci a veřejnost. (Foret, 2012, str. 45)

Účelem analýzy vnitřního prostředí podniku je posoudit úroveň a kvalitu jeho mikroprostředí, tedy vymezit a vyhodnotit přednosti (silné stránky) a nedostatky (slabé stránky) podniku. (Foret, 2012, str. 46)

K analýzám, které mohou být v rámci zkoumání mikroprostředí podniku využity, patří metoda VRIO, **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**, benchmarking, **analýza marketingového mixu**, metody finanční analýzy, **S-W analýza silných a slabých stránek** či **O – T analýza příležitostí a hrozeb podniku**. (Hadraba, 2004, str. 90 – 94)

Analýza vnějšího a vnitřního marketingového prostředí se vzájemně doplňují, a tudíž nemohou probíhat pouze izolovaně. (Hadraba, 2004, str. 58)

1.4.1 PEST analýza

Analýza PEST představuje efektivní nástroj aplikovaný v situacích, kdy je třeba identifikovat a vyhodnocovat dopady vlivů vnějších faktorů na činnost podniku. Zároveň sleduje a zvažuje změny těchto faktorů v čase, což znamená, že nebere v úvahu pouze současnou situaci, ale snaží se předvídat možné budoucí vlivy faktorů vnějšího prostředí na podnik. Písmena ve slově PEST představují jednotlivé skupiny faktorů vnějšího prostředí, které se v rámci analýzy sledují. (Hadraba, 2004, str. 67)

Politicko – právní faktory

Politicko – právní faktory vytvářejí právní rámec pro veškeré podnikatelské a podnikové činnosti. (Jakubíková, 2008, str. 100)

Jedná se o faktory, jako jsou například politická stabilita a stabilita vlády, daňová politika, protimonopolní politika, ochrana životního prostředí, regulace exportu a importu. (Hadraba, 2004, str. 68)

Ekonomické faktory

Skupina faktorů, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky zákazníků a strukturu jejich výdajů. (Boučková, 2003, str. 85)

Mezi ukazatele makroekonomického prostředí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, patří vývoj hrubého domácího produktu, míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace a nezaměstnanosti, vývoj cen energií, daňová politika. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 17)

Sociální faktory

Představují kulturní a demografické faktory odrážející vlivy, které jsou spojené s chováním, postoji a vůbec se způsobem života obyvatelstva a jeho strukturou. (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 18)

Jsou to například demografické charakteristiky populace (velikost, věk, pohlaví, rasa, rozmístění či zaměstnání), úroveň vzdělanosti obyvatelstva, mobilita obyvatelstva, příjmy, životní úroveň, styl a hodnoty, postoje k práci a k volnému času. (Hadraba, 2004, str. 68)

Technologické faktory

Faktory technologického prostředí a jejich změny představují pro podniky významný zdroj technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, a díky tomu zvyšovat jejich konkurenceschopnost. (Jakubíková, 2008, str. 101)

Reprezentují možné trendy ve výzkumu a vývoji v podobě nových technologií a produktů, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie. (Jakubíková, 2008, str. 101)

1.4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Každý podnik nacházející se v určitém odvětví si je vědom toho, že není jediný, který zákazníkům nabízí podobné produkty či služby. V rámci celého konkurenčního prostředí je tedy obklopen dalšími podniky, které usilují o totéž. Mezi podniky tak dochází ke vzájemnému soupeření, tedy ke konkurenci. Za konkurenty nelze považovat jen soupeřící podniky na straně nabídky, ale i dodavatele a zákazníky. (Kozel, 2006)

Porterova analýza tedy představuje významný nástroj, který se zaměřuje na hledání takových faktorů, které mají vliv na konkurenceschopnost podniku a jeho pozici v odvětví. Podle Portera úroveň konkurence závisí na střetu a souhře pěti základních konkurenčních sil, kterými jsou stávající konkurence v odvětví, potenciální konkurence, substituční výrobky, dodavatelé a zákazníci. Tyto konkurenční síly vytvářejí možné hrozby pro podnik a intenzita jejich působení určuje potenciál k dosažení konečného zisku v odvětví. (Porter, 1994, str. 3 - 4)

Stávající konkurenti v odvětví - hrozba rivality mezi nimi

Současní konkurenti představují podniky, které v daném odvětví působí a spolu tvoří tzv. konkurenční ring. Dle situace uvnitř, ale i mimo odvětví se mění míra rivality mezi nimi. (Zuzák, 2011, str. 92)

Rivalita mezi již existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit si své tržní postavení. (Váchal a Vochozka, 2013, str. 407)

Je-li tato konkurenční síla slabá, tak se podniku naskýtá příležitost zvýšit ceny a dosáhnout tak většího zisku. Jestliže je naopak velká, dochází k cenové konkurenci. Vznikne tak cenová válka, která může rivalitu mezi nimi zesílit. V důsledku toho pak cenová konkurence omezuje ziskovost a snižuje výnos podniku z prodeje. Z toho vyplývá, že velká soutěživost mezi podniky představuje velkou hrozbu pro ziskovost podniku. (Dedouchová, 2001, str. 19)

Rivalita mezi podniky se zvyšuje, jestliže si je větší počet vzájemně si konkurujících podniků blízkých svou velikostí a silou, tempo růstu odvětví je nízké a zvýšení tržního podílu je možné jen na úkor konkurenta, fixní a skladovací náklady

jsou v poměru k prodejní ceně vysoké, nabízené produkty a služby nejsou diferencované a náklady na odchod z odvětví jsou vysoké. (Váchal a Vochozka, 2013).

Potenciální konkurenti - hrozba vstupu nových podniků do daného odvětví

Za potenciální konkurenty lze považovat podniky, které chtějí vstoupit z různých důvodů do odvětví, často proto, že se jim zdá být dané odvětví atraktivní nebo disponují volným potenciálem. (Zuzák, 2011, str. 92)

Vysoké riziko vstupu potenciální konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost již existujících podniků v daném odvětví. Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí na bariérách vstupu, které nedovolují podniku se v daném odvětví prosadit. Možnými překážkami mohou být úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací výrobků, nákladové znevýhodnění, přístup k distribučním kanálům a vládní politika. Překonávání těchto překážek podstatně zvyšuje náklady. Dalším faktorem, který může ovlivnit případný vstup nových konkurentů, je reakce podniků v daném odvětví již usazených. Ze strany těchto podniků může dojít k nejrůznějším ochranným strategiím, jako jsou dočasné snížení cen jejich produktů, zavádění inovací či vlastnictví dostatků zdrojů na odvrácení hrozícího vstupu nových konkurentů do odvětví. (Váchal a Vochozka, 2013, str. 405)

Substituční výrobky – hrozba náhražek

Substituty představují produkty, které lze vzájemně zaměnit, například rohlík a houska. Převážně většině lidí je úplně jedno, zda si dají jedno nebo druhé. Vyznačují se tedy podobnými vlastnostmi, díky nimž jsou schopny alternativně uspokojit stejnou nebo podobnou potřebu a na trhu si vzájemně konkurují. Každý druh zboží má nebo může mít svoje vlastní substituty. (Hadraba, 2004, str. 81)

Substituční produkty mohou být například levnější, založené na zcela jiném principu, módní, většinou z jiných odvětví. (Zuzák, 2011, str. 92)

Substituty konkurenčních podniků představují pro daný podnik hrozbu ovlivňující rozsah prodeje, limitující prodejní ceny i jeho ziskovost. Je to dáno především tím, že zvýšení ceny jednoho daného produktu, povede ke zvýšení poptávky po druhém, tj. substitutu konkurenčního podniku. (Hadraba, 2004, str. 81)

Existuje-li málo blízkých substitutů konkurenčních podniků, má podnik příležitost zvýšit ceny svých produktů, a tím i výsledný zisk. Této výhody by měl každý podnik využít. (Dedouchová, 2001, str. 23)

Dodavatelé – hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Každý podnik potřebuje ke své činnosti různé zdroje jako pracovní sílu, materiál a jiné zásoby. Tím vznikají vztahy mezi dodavatelem a odběratelem. Dodavatelé uplatňují svoji vyjednávací sílu tehdy, když zvyšují ceny nebo snižují kvalitu dodávaných produktů. (Zuzák, 2011, str. 92)

Podnik v postavení kupujícího je tedy závislý na schopnostech dodavatelů. (Dedouchová, 2001, str. 22)

Dodavatelé jsou silnější, jestliže mohou bez problémů získat další odběratele, přechod k jinému dodavateli je pro podnik značně finančně nákladný, jejich koncentrovanost v daném odvětví se zvyšuje, počet možných dodavatelů je malý, jejich dodávané produkty mají unikátní charakter, tzn., neexistují k nim téměř žádné substituty. (Hadraba, 2004, str. 85)

U dodavatelů je třeba klást důraz na cenu, dostupnost, spolehlivost a kvalitu dodávek, dodací lhůty, dodací a platební podmínky, image. (Hadraba, 2004, str. 85)

Zákazníci – hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Zákazníkem neboli odběratelem se rozumí spotřebitel, podnik a další organizace. (Hadraba, 2004, str. 84)

Zákazníci představují hrozbu tehdy, uplatňují-li svoji vyjednávací sílu projevující se zejména v tlaku na snižování cen, zvyšování kvality, poskytování lepšího servisu a dalších výhod, pro ně obvykle ve formě dlouhé splatnosti závazků či přenášení některých nákladů na dodavatele. To vše zvyšuje podniku výrobní náklady. (Zuzák, 2011, str. 92)

Zákazníci jsou silní, pokud jsou koncentrovaní, nakupují daný produkt ve velkém množství a v případě existence většího počtu substitutů mohou snadno měnit dodavatele. (Hadraba, 2004, str. 83)

Je třeba zkoumat, na základě čeho se zákazníci rozhodují, co ovlivňuje jejich chování či jaké okolnosti podmiňují jejich vztah k daným produktům, tj. růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka nebo kupní motiv. (Jakubíková, 2008, str. 85)

Závěrem lze říci, že s pomocí Porterova modelu podnik zjistí, jak je na tom ve vztahu ke konkurenčním silám v daném odvětví, ve kterém působí. Pokud chce podnik dosáhnout jistého úspěchu, měl by se negativnímu působení těchto sil ubránit, naopak je využít ve svůj prospěch. (Zuzák, 2011, str. 92)

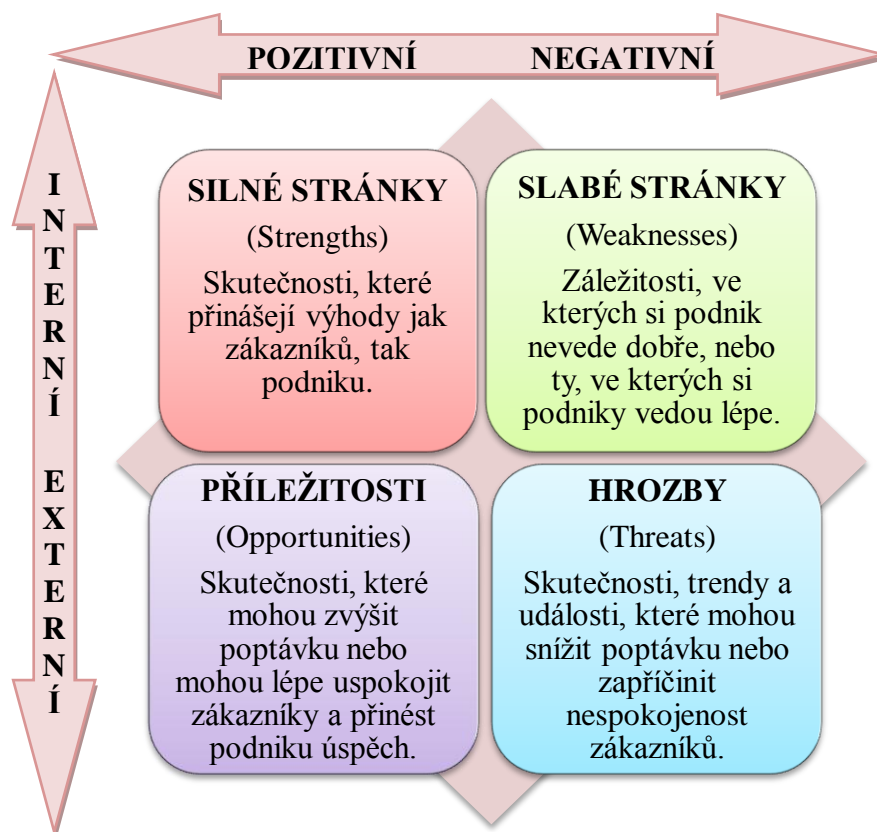
1.4.3 SWOT – souhrnná analýza

SWOT analýza je ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. (Horáková, 1992, str. 50)

Jejím cílem je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie podniku a její specificky silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat s veškerými změnami, ke kterým v okolním prostředí podniku dochází. (Jakubíková, 2008, str. 129)

SWOT analýzu lze tedy považovat za jednoduchý nástroj, díky kterému je podnik schopen komplexně vyhodnotit veškeré stránky svého fungování, nalézt problematické oblasti a identifikovat reálné možnosti pro vývoj budoucích aktivit podniku znamenajících realizaci jeho strategických cílů. (Horáková, 2001, str. 41)

Podává informace o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách podniku, možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats) v jeho okolí (viz obr. 2). (Kozel, 2006, str. 39)



Obr. 2: SWOT analýza (Upraveno dle Jakubíkové, 2008, str. 129)

SWOT analýza je kombinací dvou analýz prostředí podniku, a to analýzy SW a analýzy OT. Je žádoucí začít nejprve analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí podniku. Vnějšími prostředím je myšleno jak makroprostředí zahrnující faktory politicko – právní, ekonomické, sociální a technologické, tak i vnější mikroprostředí podniku, které je tvořeno zákazníky, dodavateli, marketingovými zprostředkovateli, odběrateli, konkurencí a veřejností.

Po důkladně provedené analýze příležitostí a hrozeb následuje analýza SW týkající se vnitřního prostředí podniku. Toto vnitřní mikroprostředí podniku představuje cíle, systémy, procesy, materiální prostředí, firemní zdroje, mezilidské vztahy, firemní kulturu, organizační strukturu a řízení, image podniku a technologický rozvoj (Jakubíková, 2008, str. 129)

Vzájemná kombinace, srovnání a integrace zjištěných hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek podniku se uspořádává prostřednictvím SWOT matice s alternativami možných strategií (viz obr. 3). (Hadraba, 2004, str. 96)

		INTERNÍ ANALÝZA	
		Silné stránky	Slabé stránky
EXTERNÍ ANALÝZA	Příležitosti	S – O strategie Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek podniku.	W – O strategie Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S – T strategie Využití silných stránek k zamezení hrozeb.	W – T strategie Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 3: SWOT matice (Zdroj: Janečková a Vašítková, 2000, str. 89)

Pokud bude podnik maximalizovat své přednosti i očekávané příležitosti a současně minimalizovat vlastní nedostatky a vnější hrozby, může dosáhnout úspěchu.

1.5 Marketingový výzkum

V rámci následujících podkapitol bude objasněna podstata marketingového výzkumu, zejména pak výzkum jednotlivých nástrojů marketingového mixu v oblasti služeb. V neposlední řadě bude přiblížen celý proces marketingového výzkumu, včetně nejčastěji používaného nástroje pro sběr dat, a to dotazníku.

1.5.1 Vymezení pojmu „marketingový výzkum“

Marketingový výzkum je nezbytnou součástí marketingového řízení podniku, podniku poskytujícího služby nevyjímaje. Cílem marketingového řízení je dosahovat stanovených cílů podniku tím, že budou uspokojeny požadavky zákazníků. Není pochyb o tom, že v současné době je právě spokojenost zákazníka tím rozhodujícím faktorem úspěšnosti každé organizace. (Vašítková, 2014, str. 60, 66)

Aby byl podnik schopen své zákazníky uspokojit, musí je dobře znát. Poznat zákazníka a zjistit jeho potřeby je schopen pomocí nástrojů a postupů marketingového výzkumu. (Foret a Stávková, 2003)

Nejvýstižněji lze marketingový výzkum definovat jako „*systematické plánování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.*“ (Kotler, 2001, str. 116)

Jinými slovy lze říci, že se jedná o proces, který podniku poskytne specifické a ověřitelné informace týkající se jeho pozice na trhu, konkurence, vnějšího i vnitřního prostředí podniku a zejména zákazníků včetně jejich potřeb, spokojenosti a reakce na účinnost jednotlivých nástrojů marketingového mixu. (Světlík, 1992, str. 42)

1.5.2 Marketingový výzkum v oblasti služeb

Jak již bylo dříve zmíněno, služby se vyznačují specifickými vlastnostmi, kterými se odlišují od hmotných produktů. Tyto vlastnosti ovlivňují vnímání služeb ze strany zákazníka, hodnocení jeho kvality a celou realizaci marketingového výzkumu nevyjímaje.

Služby jsou převážně poskytovány přímým prodejem, pouze výjimečně bývá využíván prostředník. Je prokázáno, že nejvíce informací získávají podniky služeb na základě přímého kontaktu se zákazníkem v průběhu poskytování služby. Díky tomu se podniku dostane mnoho odpovědí na otázky týkající se kvality služby, její vhodnosti pro cílovou skupinu zákazníků, případného zlepšení a rozšíření, ale i na vhodnost využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Pouze tyto informace nestačí, podnik jich potřebuje daleko více, k jejichž získání lze využít marketingového výzkumu. (Kozel, 2006, str. 240 - 241)

Základní cíle marketingového výzkumu ve službách:

- omezení nejistoty rozhodování při základních činnostech podniku,
- **dosažení správného nastavení všech nástrojů marketingového mixu v souladu se specifickými podmínkami daných služeb,**
- sledování a kontrola výsledků marketingových aktivit.

1.5.3 Marketingový výzkum nástrojů marketingového mixu služeb

Marketingový mix služeb je v rámci marketingového výzkumu zkoumán z hlediska jeho účelnosti a účinnosti, tzn., zjišťuje se, zda jsou jeho současné nástroje používány vhodně a jestli bude třeba do budoucna provést nějaké změny a jaké.

Marketingový výzkum bude zaměřen na soubor nástrojů marketingového mixu v oblasti služeb („7P“), který mi jsou produkt, cena, distribuční místo, marketingová komunikace, lidský faktor, materiální předpoklady a procesy (viz tab. 1). (Kozel, 2006, str. 242)

Tab. 1: Marketingový mix služeb (Zdroj: Janečková a Vašítková, 2000, str. 30)

Produkt	Cena	Místo	Podpora prodeje
Rozsah Kvalita Úroveň značky Produkční řada Záruky Prodejní služby	Úroveň Slevy Platební podmínky Vnímání hodnoty služeb zákazníkem Kvalita versus cena Diferenciace	Umístění Přístupnost Distribuční kanály Pokrytí trhu distribucí	Reklama Osobní prodej Propagace Publicita Public relations
Lidé		Materiální předpoklady	Proces
Zaměstnanci: Vzdělání Výběr mezi zákazníky Přínosy Motivace Vystupování Mezilidské vztahy postoje	Zákazníci: Chování Kontakty	Prostředí: Zařízení Barevnost Rozmístění Úroveň hluku Usnadňování zboží Hmotné podněty	Politika Postupy Mechanizace Prostor pro rozhodování podřízených Spolupráce se zákazníky Usměrňování zákazníka Průběh aktivit

Výzkum produktu – služby

Zde se jedná o marketingový výzkum spojený s již existující, zavedenou službou, se kterou se měl možnost zákazník seznámit.

- spokojenost s poskytovanými službami,
- komplexnost nabídky služeb,
- možnost nového využití stávajících produktů – služeb,
- možnost doplnění výrobního sortimentu a vybavení.

Výzkum ceny služeb

Realizace výzkumu cenové úrovně služeb je náročná díky tomu, že je mnohdy těžké vytvořit přesný popis služby, určit rozsah jednotlivých činností a náklady nehmotných prvků služby. Zde je vhodné se zaměřit na následující faktory:

- úroveň cenové hladiny srovnatelných služeb,

- struktura tvorby cen srovnatelných služeb,
- vnímání ceny zákazníkem.

Výzkum distribuce služeb

Výzkum distribuce poskytuje informace, na jejichž základě se lze správně rozhodnout, kterou strategii a taktiku v oblasti distribuční politiky použít.

- zkoumání současného stavu distribuční úrovně,
- formy distribuce,
- umístění a uspořádání distribučních míst z pohledu organizace i zákazníka,
- výběr distributorů
- informovanost distributorů.

Výzkum marketingové komunikace ve službách

Výzkum spočívá v informačním zabezpečení komunikační kampaně a zároveň v získání informací o její úspěšnosti ve vztahu ke stanoveným cílům. Pro převážnou většinu podniků, které poskytují služby, je základem úspěchu na trhu vytvoření a udržení si dobré image. Výzkum je zaměřen na:

- identifikaci cílových skupin,
- preferenci komunikačních nástrojů u cílových skupin,
- citlivost vnímání jednotlivých médií cílovými skupinami,
- image podniku a jeho produktů,
- účinnost provedené kampaně v oblasti prodeje, pozitivní změnu postojů, zvýšení připravenosti k nákupu.

Výzkum lidského faktoru

Pod pojmem lidský faktor lze chápat zaměstnance, zákazníky a úroveň jejich vzájemného kontaktu. Výzkum lidského faktoru je zaměřen na faktory:

- výkon zaměstnanců podniku z hlediska jejich odbornosti, profesionality a spolehlivosti,
- hodnocení ochoty personálu,
- hodnocení úrovně kontaktu personálu, např. porozumění potřebám zákazníků.

Výzkum materiálních předpokladů ve službách

Výzkum podává informace o tom, jakým způsobem vnímají zákazníci, případně i zaměstnanci podniku, prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány. Jde například o vzhled provozovny, její vybavení, využívání technických prostředků či vytvořenou atmosféru. Výzkum se soustřeďuje na:

- vnímání interiéru budovu a prostorové řešení,
- orientační systém pro zákazníky (informační tabule),
- hodnocení využívané technologie,
- hodnocení prostorů pro čekání, diskrétních zón, sociálního zázemí.

Výzkum procesů poskytovaných služeb

Výzkum procesu umožňuje podniku zajistit si konkurenční výhody vyplývající z podnětů získaných od vlastních zaměstnanců a spotřebitelů služeb. Je zkoumána:

- spokojenost se způsobem dodávky služby,
- plynulost procesu dodávky služby, návaznost jednotlivých kroků,
- rychlost dodávky,
- dostupnost dodávky,
- dobu výkonu služby,
- provozní doba. (Kozel, 2006, str. 242 – 245)

Zjištění důležitých informací o jednotlivých nástrojích marketingového mixu v oblasti služeb umožňuje podniku vybudovat si konkurenční výhodu tím, že vytvoří zcela odlišnou nabídku služeb, kterou zákazník ocení, a na základě toho upevnit svoje tržní postavení. (Kozel, 2006, str. 242 – 245)

1.5.4 Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum lze přiblížit jako proces, který sestává z pěti po sobě následujících kroků:

1) Definování problému a cíle výzkumu

Vymezení problému je první a zároveň jeden z nejdůležitějších kroků každého marketingového výzkumu. Je tedy důležité přesně specifikovat problém, který má být jeho prostřednictvím řešen a následně určit informace k výzkumu potřebné. Přesná formulace problému totiž umožňuje pověřeným osobám provádějícím výzkum stanovit takové postupy výzkumu, které zajistí potřebné informace k vyřešení problému.

Je-li dokončená formulace problému, je možné přistoupit ke stanovení cíle výzkumu, který by měl precizně vyjadřovat, co má být výzkumem zjištěno. (Foret a Stávková, 2003, str. 20)

2) Sestavení plánu výzkumu

Jedná se o efektivní plán pro sběr potřebných informací. Je nutné učinit rozhodnutí o tom, jaké zdroje informací, jaké výzkumné přístupy, nástroje a kontaktní metody mají být v rámci marketingového výzkumu použity a na jaký soubor respondentů budou aplikovány. (Janečková a Vašítková, 2000, str. 48)

3) Shromáždění informací

V rámci celého marketingového výzkumu je sběr potřebných informací nejnákladnější fází a zároveň v jejím průběhu může dojít ke vzniku mnoha chyb či problémů. (Kozel, 2006, str. 85)

Informace shromažďované prostřednictvím marketingového výzkumu lze rozdělit na sekundární a primární. Sekundární informace byly shromážděny a zpracovány pro nějaký jiný účel, tedy již existují a jsou nadále k dispozici (finanční zprávy, databáze, zprávy z předchozího výzkumu). Primární informace jsou naopak získávány až na základě vlastního marketingového výzkumu přímo v terénu. Zdrojem těchto informací jsou především zákazníci. (Světlík, 1992, str. 44 – 46)

Primární informace lze získat různými výzkumnými přístupy, přičemž mezi ty základní patří dotazování, pozorování a experiment. (Janečková a Vašítková, 2000)

- **Pozorování** – výzkumný pracovník zaznamenává skutečné jednání a chování pozorované osoby, a to osobně či pomocí různých technických zařízení. (Světlík, 1992, str. 46)
- **Experiment** – v nově vytvořené situaci sledujeme vliv jednoho jevu na druhý, snažíme se zachytit reakci na tuto novou situaci a následně hledáme vysvětlení tohoto chování. (Foret a Stávková, 2003, str. 48)
- **Dotazování** – je nejrozšířenější metodou marketingového výzkumu. Potřebné informace jsou získávány zadáváním otázek určitému souboru respondentů. (Kozel, 2006, str. 32)

Po zvolení metody musí pracovník výzkumu učinit rozhodnutí o otázkách, koho se bude dotazovat, kolik respondentů by mělo být součástí dotazovaného souboru a jak mají být respondenti vybíráni. (Kotler a Keller, 2007, str. 148)

Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazník, záznamový arch) a vhodně zvoleného kontaktu s respondenty, a to písemného, osobního či telefonického. (Foret a Stávková, 2003, str. 32)

4) Analýza získaných informací

Smyslem marketingového výzkumu je vyvodit ze získaných údajů potřebné závěry. Nashromážděné informace je potřeba zpracovat, výsledky sestavit do tabulek, grafů a následně zjistit a vyhodnotit potřebné statistické veličiny vyjadřující četnosti výskytu, střední hodnoty, závislosti mezi proměnnými. (Foret a kol., 2001, str. 53)

5) Interpretace výsledků výzkumu

Interpretace výsledků představuje výstup celého procesu výzkumu. Veškeré výsledky a z nich vyvozené závěry by měly být prezentovány stručně a výstižně, včetně doporučení realizovatelných v běžné praxi. Prezentována by měla být pouze ta zjištění, která jsou důležitá pro marketingová rozhodnutí. (Foret a kol., 2001, str. 54)

1.5.5 Dotazník jako nástroj shromažďování informací

Dotazník sestává z řady otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Nabízí různé způsoby, jak otázky pokládat. Díky své flexibilitě je tedy nejčastěji používaným nástrojem při sběru primárních dat. (Kotler, 2007, str. 420)

Vyplnění dotazníku je jištěno anonymitou respondenta a poskytnutím dostatku času na jeho odpovědi. (Janečková a Vašítková, 2000, str. 50)

Při sestavování dotazníku je třeba pečlivě zvážit počet, formu, stylizaci i pořadí otázek. Větší počet otázek může způsobit, že ty důležité uniknou pozornosti respondenta. Odpověď respondenta může být ovlivněna i formou položené otázky. Na základě toho lze otázky rozdělit na uzavřené a otevřené. Uzavřené otázky nabízejí respondentovi seznam všech možných variant odpovědí na otázku, přičemž úkolem respondenta je vybrat právě jednu z nich. Otevřené otázky naopak poskytují respondentovi prostor k vlastnímu vyjádření na otázku a často se tak lze dozvědět něco, co doposud nebylo známo. Formulace otázek by měla být jednoduchá, jasná a srozumitelná. V úvodu dotazníku nesmí chybět pokyny k jeho vyplnění. Otázky na začátku dotazníku by měly v respondentovi vzbudit pozornost, složité či osobní otázky by naopak měly být pokládány v jeho samotném závěru. Otázky by samozřejmě měly být uspořádány tak, aby na sebe logicky navazovaly. (Kotler, 2007, str. 420 - 421)

2 Analýza problému a současné situace

V rámci této kapitoly bude stručně představen podnikatelský subjekt, jenž bude podroben analýze jeho současného stavu. Následně budou rozebrány jednotlivé nástroje marketingového mixu doplněné o dotazníkové šetření, jehož výsledky budou odrazem účinnosti těchto nástrojů a s tím spojené spokojenosti zákazníků. S využitím vhodných analýz bude proveden rozbor vnitřního a vnějšího prostředí. Zjištěné poznatky z uskutečněných analýz a výzkumu budou hlavním zdrojem pro vypracování návrhů vedoucích k zefektivnění současného marketingového mixu.

2.1 Základní informace o podnikatelském subjektu

V obchodním rejstříku (Justice, 2015) má podnikatelský subjekt zapsané následující údaje:

Obchodní jméno:	AUTOŠKOLA Přerov spol. s r. o. (dále jen autoškola)
Sídlo společnosti:	Kratochvílova 135/17, 750 02 Přerov
IČ:	465 76 738
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu:	4. prosince 2008 u Krajského soudu v Ostravě
Základní kapitál:	102 000,- Kč
Způsob jednání:	Jednatelé společnosti jsou oprávněni jednat samostatně jménem společnosti, a podepisovat tak, že k obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.
Předmět podnikání:	Provozování autoškoly Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

2.1.1 Historie

Autoškola působí v Přerově již od roku 2003, kdy byla založena jako živnost paní Vladimírou Mikšíkovou. Hlavním záměrem bylo vzdělávat uchazeče za účelem získání či rozšíření řidičského oprávnění na motorová vozidla. V roce 2006 se do vedení autoškoly zapojila i její dcera Zuzana Mikšíková, taktéž podnikající na základě živnostenského oprávnění. O dva roky později, v roce 2008, převzaly Vladimíra a Zuzana Mikšíková aktivity AUTOŠKOLY Přerov spol. s r. o. po odchodu jejich zakladatelů do důchodu a staly se tak jednatelkami této společnosti. Autoškola je však ve svém okolí stále známá především jako autoškola Mikšíková.

2.1.2 Nabídka služeb

V současné době autoškola zajišťuje výuku a výcvik za účelem získání všech skupin řidičského oprávnění. Kromě individuálních kurzů zabezpečuje i kondiční jízdy pro dlouhodobě neaktivní řidiče, školení řidičů referentů či služby v oblasti získání odebraného řidičského oprávnění. V roce 2008 byla autoškole udělena akreditace k provozování školicího střediska, jehož prostřednictvím nabízí možnost přezkoušení z odborné způsobilosti. Akreditace byla udělena Krajským úřadem Olomouckého kraje. Podrobnou nabídku služeb, ceny za jednotlivé skupiny řidičského oprávnění a další potřebné informace lze nalézt na internetových stránkách, kterými autoškola disponuje.

2.1.3 Trh a zákazník

Trh, na němž autoškola poskytuje své služby, představuje místní a poměrně malý trh vymezený přibližně okresem a částmi přiléhajícími. Poptávka na tomto trhu však vykazuje znatelné sezónní výkyvy. V zimním období, kdy napadne spousta sněhu a silnice jsou těžce sjízdné a kluzké, poptávka po službách autoškoly značně klesá. Naopak se začátkem jara, kdy začíná být hezky a na silnicích odpadá problém se sněhem a náledím, zájem o řidičské oprávnění rapidně stoupá.

Služeb autoškoly využívají především mladí lidé, kteří chtějí po dovršení zákonem stanovené hranice plnoletosti (18 let) získat řidičské oprávnění na skupinu B, tj. oprávnění k řízení osobního automobilu. Proto se autoškola zaměřuje především na tuto část populace představující hlavní cílovou skupinu zákazníků autoškoly.

2.2 Současný marketingový mix

V rámci této podkapitoly budou podrobně rozebrány jednotlivé nástroje současného marketingového mixu autoškoly, a to produkt ve formě služby, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy.

2.2.1 Produkt ve službách

V tomto případě se produktem rozumí rozmanitá nabídka služeb, kterou autoškola disponuje. **Jádrem jejího podnikání je zajištění výuky a výcviku osob v řízení motorových vozidel za účelem získání všech skupin řidičského oprávnění**, což zahrnuje veškeré osobní, dodávkové a nákladní automobily včetně přívěsů, autobusy včetně přívěsů a traktory (viz tab. 2).

Tab. 2: Skupiny řídičského oprávnění (Zdroj: Autoškola Mikšíková, 2003 - 2015)

SKUPINA	DRUH VOZIDLA	VĚK
AM	mopedy a malé motocykly s maximální konstrukční rychlostí do 45 km/hod	od 15 let
A1	lehké motocykly do objemu válců 125 ccm a do výkonu 11 kW	od 16 let
A2	motocykly s omezením výkonu do 35 kW	od 18 let
A	motocykly bez omezení výkonu nad 35 kW	od 24 let nebo od 20 let s dvouletou praxí na A2
B	osobní automobily, motorová vozidla do 3500 kg a do 8 míst mimo místo řidiče	od 18 let
C	nákladní automobily, motorová vozidla od 3500 kg	od 21 let
D	autobusy, motorová vozidla pro přepravu víc jak 8 osob mimo místa řidiče	od 24 let
E	připojné vozidlo nad 750kg ke skupině B/C	od 18 / 21 let
T	traktory	od 17 let

Autoškola je tedy oprávněna poskytovat:

- **Základní výuku a výcvik** – příprava žadatele na získání řídičského oprávnění pro skupiny AM, A1, A2, A, B nebo T.
- **Rozšiřující výuku a výcvik** – příprava žadatele na rozšíření již získaného řídičského oprávnění o další skupinu vozidel (vyjma skupiny AM a T).
- **Sdružená výuku a výcvik** – příprava žadatele na získání řídičského oprávnění pro kombinaci 2 nebo více skupin vozidel.
- **Doplňovací výuku a výcvik** – mohou být poskytnuty žadateli, který ukončil výcvik k získání řídičského oprávnění, které mu ale doposud nebylo uděleno, a to z důvodu neúspěchu u závěrečné zkoušky. Dále v případě rozšíření již získaného řídičského oprávnění, tj. ze skupiny A1 na A2 nebo z A2 na A, kdy se koná pouze doplňková zkouška. (Ministerstvo dopravy, 2015)

Autoškola také zajišťuje:

- 1) **Kondiční jízdy** – provádění kondičních jízd na skupinu A, B, C a D za účelem zdokonalení zkušeností s řízením vozidla.
- 2) **Přezkoušení z odborné způsobilosti** – jedná se o přípravu k navrácení odebraného řidičského oprávnění z důvodu zákazu řízení, vybodování (tímto termínem se rozumí dosažení 12 bodů v rámci bodového systému řidičů) či ztráty zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel. Pro tyto účely nabízí autoškola možnost výuky či výcviku a zajištění dopravně psychologického vyšetření – tzv. absolvování psychotestů).
- 3) **Školení řidičů referentů** – je určeno pro všechny firmy, jejichž zaměstnanci jezdí služebními automobily. Školení je tedy určeno pro držitele řidičského oprávnění skupiny B.

Prostřednictvím akreditovaného školicího střediska zajišťuje:

- **zdokonalování odborné způsobilosti řidičů** pro účely jejich profesní způsobilosti, které zahrnuje:
 - *vstupní školení* pro držitele řidičského oprávnění skupiny C, C+E a D (pro řidiče nákladních vozidel a autobusů), jež doposud výchozí kvalifikaci nezískali – pro získání „Průkazu profesní způsobilosti řidiče“.
 - *pravidelná školení* vztahující se na všechny řidiče s výchozí kvalifikací – pro držitele „Průkazu profesní způsobilosti řidiče“.

Mimo tuto základní nabídku jsou produktem autoškoly také doplňkové služby:

- Možnost si v době výuky i mimo ní procvičit zkušební testy na počítači, který je v autoškolě k dispozici.
- Individuální výuka navíc zdarma (například v případě nemoci).
- Jestliže žákovi nestačí 28 hodin praktického výcviku v základním kurzu kterékoliv skupiny, může si přikoupit další jízdy dle své potřeby.
- Poradenství při školení.
- Zprostředkování dopravně psychologického vyšetření.

Mnoho autoškol v současné době nabízí různé nadstandardní benefity, jenž přispívají ke zkvalitnění výuky a výcviku žáků a mohou být určitou konkurenční výhodou. Pro tuto autoškolu jsou však tyto výhody samozřejmostí:

- Aktuální výuková učebnice včetně CD se zkušebními testy v ceně 249 Kč zdarma.
- Možnost výběru nejen výcvikového vozidla, ale i instruktora výcviku.
- Žák si sám určí místo začátku a konce jednotlivých cvičných jízd v rámci města a nejbližšího okolí, kam ho instruktor přijede vyzvednout (například zaměstnání, škola, místo bydliště).
- V případě neúspěchu u hlavní zkoušky dostane zákazník navíc 45 minut jízdy a první opravnou zkoušku zdarma. Ušetří tak za poplatky spojené s další cvičnou jízdou a opakovanou zkouškou (platí pouze u skupiny B).
- Na přání žáka lze praktický výcvik rozšířit o jízdu na dálnici či v nejbližším větším městě s tramvajemi.

2.2.2 Cena služeb

Cena jednotlivých služeb je nastavena tak, aby spolehlivě pokryla náklady autoškoly, nesla její zisk a byla pro zákazníky přijatelná. Přitom je cena služeb v jisté míře přizpůsobována cenám služeb konkurenčních autoškol v nejbližším okolí. Stanovení ceny za jednotlivé služby závisí na kalkulaci nákladů a z ní plynoucí, do jaké míry je autoškola schopna výši svých cen regulovat a zda zůstal i prostor pro případnou nabídku slev.

Jak již bylo řečeno, cílovou skupinu zákazníků autoškoly tvoří z převážné většiny mladí lidé respektive studenti, kteří nemají žádný vlastní příjem a jsou tedy citlivější na cenu. **Základní cena za výuku a výcvik k získání řidičského oprávnění skupiny B (osobní automobil) je 8 700,- Kč.** Za tuto cenu je řidičské oprávnění v současné době poskytováno všem zákazníkům, nikoliv jen studentům. Od této ceny tedy již nelze odečíst žádnou studentskou slevu.

Autoškola nabízí následující slevy:

- skupinové slevy na řidičské oprávnění skupiny B,
- sleva při kombinaci dvou a více skupin řidičského oprávnění,
- sleva pro věrné zákazníky,
- studentské slevy na skupinu A,
- slevy zdravotní pojišťovny Ministerstva Vnitra na skupinu A, B a C.

Slevy nelze kombinovat. V případě nabídky více slev u některé ze skupin řidičského oprávnění, volí uchazeč právě jednu z nabízených slev.

Cena za autoškolu se tedy liší podle toho, jakou skupinu řidičského oprávnění chce zákazník získat a dále se také odvíjí od nabízených slev. Aktuální ceník služeb autoškoly je uveden v příloze č. 2. Ceník obsahuje cenu za všechny skupiny řidičského oprávnění a k nim nabízené slevy, cenu kondičních jízd i odborné způsobilosti. Neobsahuje však ceny za školení, jelikož jejich výše se odvíjí od počtu uchazečů na školení.

Způsoby placení za služby

Žáci autoškoly nemusí cenu kurzu uhradit ihned a najednou v plné výši, ale mohou využít možnosti platby na splátky, a to bez navýšení ceny. Podmínkou je však uhradit první platbu ve výši 3.000,- Kč jako zálohu před započítáním praktického výcviku, tj. před první jízdou. Zbylou částku si mohou žáci rozvrhnout do libovolného počtu splátek tak, aby byla celková částka za kurz zaplácena do závěrečné zkoušky.

Zákazník má možnost si vybrat ze tří způsobů, jimiž může za poskytnutou službu zaplatit:

- platba v hotovosti,
- platba převodem na bankovní účet,
- prostřednictvím platebních poukázek Sodexo, Cadhoc, Unišek a Unišek +.

Maximální počet poukázek, jimiž lze za službu zaplatit, není stanoven. Vzory všech platebních poukázek, jež jsou v autoškolě akceptovány, lze nalézt v příloze č. 4.

Je důležité zmínit, že v ceně kurzu není zahrnut správní poplatek ve výši 700,- Kč určený komisaři, u něhož bude žák vykonávat závěrečnou zkoušku z odborné způsobilosti. Tuto částku je žák povinen před závěrečnou zkouškou zaplatit na magistrátu města.

2.2.3 Distribuce služeb

Poloha autoškoly je situována v samotném centru města. Bez nadsázky lze říci, že se její provozovna nachází přímo v centru veškerého dění. Zákazníci tak mohou spojit návštěvu autoškoly s nakupováním či například s potřebou vyřízení neodkladných záležitostí. Lokalita, kde autoškola sídlí, je z hlediska dopravy snadno dostupná, a to jak osobní tak i prostředky městské hromadné dopravy. Zastávka MHD se nachází nedaleko autoškoly. Zákazníkům je rovněž k dispozici vcelku rozlehlé parkoviště přímo vedle budovy. Oficiální úřední hodiny autoškoly jsou každé pondělí a úterý od 15 do 17 hodin a ve středu od 15,30 do 16 hodin. Mimo tyto úřední hodiny lze jednatelku autoškoly zastihnout na telefonu.

V průběhu poskytování služby dochází k přímému kontaktu zákazníka se zaměstnanci autoškoly. Zákazník je nucen za službou částečně docházet, na druhé straně však služba přichází i za ním.

Zákazník jde za službou

Výuka teorie, kterou autoškola v rámci služby zajišťuje, se uskutečňuje na učebně nacházející se v místě její provozovny. Jsou zde umístěny veškeré pomůcky potřebné k výuce, místnost je schválená a nahlášená v registraci autoškoly, a z toho důvodu nelze provádět výuku na jiném místě a žáci jsou tedy povinni docházet na místo jejího konání. V průběhu teoretického výkladu je využíváno výpočetní, elektronické a audiovizuální techniky, což žákům umožňuje dané problematice lépe a snáz porozumět.

Služba přichází k zákazníkovi

V rámci praktického výcviku nemusí žáci na cvičné jízdy nikam dojíždět. Instruktor si přijede žáka osobně vyzvednout na jakékoliv předem sjednané místo v rámci města a nejbližšího okolí jako například do zaměstnání, školy či místa bydliště. Po skončení jízd může instruktor, případně další žák zavést dotyčného opět na nějaké místo jím určené.

2.2.4 Marketingová komunikace

Osobní prodej

Činnost autoškoly se uskutečňuje na základě osobního prodeje. Služby jsou zákazníkům poskytovány přímo ve vlastních prostorech autoškoly prostřednictvím obousměrné komunikace „tváří v tvář“. Uchazeč o řidičské oprávnění se zde od příslušného zaměstnance dozvídá všechny podstatné informace o nabízené službě, tj. průběh celého kurzu a podmínky jeho splnění, cenu kurzu a další důležité informace. Dále se jedná o poskytnutí teoretických znalostí z oblasti dané problematiky prostřednictvím lektorky výuky a následně přenesení řidičských dovedností z instruktora na žáka.

Každý žák si dle vlastních potřeb plánuje průběh svého kurzu tím, že si sám vytváří harmonogram cvičných jízd a tomu si přizpůsobuje i termín závěrečné zkoušky. Autoškola tedy přizpůsobuje kurz požadavkům konkrétního uchazeče o řidičské oprávnění.

Reklama

Autoškola využívá poměrně málo nástrojů, kterými oslovuje potenciální uchazeče o řidičské oprávnění. Avšak i přes tuto skutečnost je autoškola ve svém okolí známá a má dobrou pověst. Většinu svých zákazníků získává autoškola zejména na základě doporučení svých přátel a známých, což potvrzují i výsledky z realizovaného průzkumu. Vizitkou autoškoly jsou tedy především spokojení zákazníci, kteří své pozitivní reference šíří dále.

Nicméně k propagaci autoškola využívá vyhrazené plochy na zdejším magistrátu města, kde prostřednictvím reklamního plakátu prezentuje svoje služby. Svoji prezentaci si také zajistila v prostorách zdejšího kina, a to ve formě kinoreklamy vysílané před započítím každého promítaného filmu. Tento způsob komunikace je zaměřen na cílovou skupinu mladých lidí ve věku do cca 35 let, kteří kino navštěvují nejčastěji. Profil autoškoly lze nalézt i na sociální síti Facebook, přičemž jsou zde uvedeny jen ty nejzákladnější informace. Zákazníci se o autoškole mohou dozvědět i na internetu prostřednictvím její webové stránky.

Webové stránky

Prezentace autoškoly na internetu je jedním z hlavních prostředků dobré komunikace, neboť je zde velký prostor pro reklamu. Jak současní žáci autoškoly, tak potenciální uchazeči na těchto stránkách naleznou veškeré potřebné informace o autoškole, její nabídce služeb, o cenách za jednotlivé služby či důvody, proč si vybrat právě tuto autoškolu. Žáci si zde také mohou nanečisto vyzkoušet on-line cvičné testy Ministerstva dopravy. Stránky jsou uživatelsky přívětivé, ovšem z hlediska designu se nachází v generaci systémů Windows XP a slabších monitorů s nižším rozlišením. Je potřeba jim dodat moderní vzhled splňující dnešní grafické standardy. Díky SEO¹ si autoškola udržuje v internetových vyhledávacích stabilně přední pozice:

- Seznam.cz – 2. místo
- Najisto.cz – 2. místo

Podpora prodeje

- **Skupinové slevy na řidičské oprávnění skupiny B** – od základní ceny kurzu lze dodatečně odečíst skupinovou slevu avšak za předpokladu, přihlásí-li se do kurzu autoškoly společně dva a více uchazečů. Výše slevy se tedy odvíjí

¹ SEO – je zkratka z anglického sousloví Search Engine Optimization. V překladu znamená optimalizaci pro vyhledávače. Jedná se o úpravu dané webové stránky takovým způsobem, aby se zobrazovala ve výsledcích vyhledávání na tom místě, na kterém je uživatelé budou hledat, tj. na co nejvyšší pozici v seznamu, který vyhledávač vypíše po zadání dotazu. Cílem je získat více návštěvníků. (Slovník cizích slov, 2006 – 2015)

od počtu přihlášených uchazečů a celkově může dosáhnout slevy až 1.000,- Kč ze základní ceny kurzu (viz tab. 3). Žák může slevu získat i tehdy, přivede-li své přátele až v průběhu kurzu. Slevu tak opět získají všichni.

Tab. 3: Skupinové slevy skupiny B (Zdroj: Autoškola Mikšíková, 2003 - 2015)

POČET ŽADATELŮ	SLEVA	VÝSLEDNÁ CENA ZA OSOBU
2	- 200	8. 500 Kč
3	- 300	8. 400 Kč
4	- 400	8. 300 Kč
5	- 500	8. 200 Kč
6	- 600	8. 100 Kč
7	- 700	8. 000 Kč
8	- 800	7. 900 Kč
9	- 900	7. 800 Kč
10	- 1 000	7. 700 Kč

- **Sleva při kombinaci dvou a více skupin řidičského oprávnění** – zákazník získává slevu i v případě, že si zažádá o výcvik k získání řidičského oprávnění na dvě skupiny zároveň při vykonání jedné závěrečné zkoušky. Chce-li uchazeč získat řidičské oprávnění na osobní automobil a na motocykl, bude pro něho výhodnější absolvovat obě dvě skupiny zároveň. Zákazník tak ušetří za poplatky spojené s druhou závěrečnou zkouškou v případě, že by absolvoval výcvik na každou skupinu zvlášť.
- **Sleva pro věrné zákazníky** – za to, že zákazník využije služeb autoškoly vícrát než jednou, se mu snaží odvděčit, a to právě pomocí věrnostní slevy (výše poskytnuté slevy dle dohody).
- **Studentské slevy na skupinu A** – řidičské oprávnění skupiny A se rozděluje do několika kategorií dle obsahu a výkonu motocyklu. Autoškola poskytuje studentům slevu na všechny tyto kategorie ve stejné výši.

- **Slevy zdravotní pojišťovny Ministerstva Vnitra ČR na skupiny A, B a C**
- jedná se o slevu pro držitele kartičky zdravotní pojišťovny Ministerstva Vnitra ČR. Výše slevy je u každé skupiny jiná dle smlouvy se zdravotní pojišťovnou.

Přehled poskytovaných slev včetně jejich výše lze nalézt v aktuálním ceníku autoškoly, který je uveden v příloze č. 2.

Dárkové poukazy

Autoškola nabízí i možnost zakoupení dárkového poukazu na jakýkoliv řidičský výcvik či kondiční jízdy. Jeho hodnotu si zákazník určí sám dle svých potřeb. Při uplatnění poukazu bude jeho hodnota odečtena od ceny vybraného kurzu. Zákazník může dárkovým poukazem obdarovat své přátele či blízké. Vzor dárkového poukazu lze nalézt v příloze č. 5.

Mimo již uvedená slevová zvýhodnění lze za možný způsob podpory považovat:

- propagační předměty ve formě vizitek autoškoly,
- aktuální výuková učebnice včetně CD zdarma,
- v případě neúspěchu u hlavní zkoušky nabízí autoškola opravnou zkoušku a jízdu navíc zdarma (platí pro skupinu B).

2.2.5 Lidé ve službách

V čele autoškoly stojí dvě jednatelky. Pouze jedna z nich je však odpovědná za provoz autoškoly a zajišťuje celou řadu činností nezbytných pro její hladký chod. Jedná se o prezentaci firmy, hledání nových zákazníků, veškeré administrativní činnosti (například evidence žadatelů o řidičské oprávnění, kontrola plateb žadatelů), organizování a rozdělování práce pro učitele, zajištění školení (i pro instruktory), jednoduchá údržba vozového parku či komunikace s úřady. Zároveň je lektorkou veškeré výuky a provádí i praktický výcvik žadatelů o řidičské oprávnění. V tomto směru disponuje dlouholetou praxí a bohatými zkušenostmi. Navíc jako jediná v autoškole vlastní profesní osvědčení na všechny skupiny řidičského oprávnění. Druhá jednatelka autoškoly pouze pomáhá s provozním účetnictvím. Na konci každého měsíce

a roku připravuje uzávěrky pro účetní kancelář, která tyto podklady dále zpracovává. Všichni zákazníci tedy přicházejí do kontaktu pouze s jednou jednatelkou autoškoly.

V autoškole pracují i další 4 zaměstnanci na pozici instruktora. Dva z nich jsou zaměstnaní na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou a další dva vypomáhají v průběhu hlavní sezóny, kdy zájem o řidičské oprávnění značně roste nebo v případě dovolené či nemoci instruktora pracujícího na plný úvazek. Jejich pracovní náplní je provádět praktický výcvik žadatelů o řidičské oprávnění, přičemž jeden z nich je oprávněn provádět i teoretickou výuku, a to v případě nepřítomnosti jednatelky a lektorky v jedné osobě. Dále jsou povinni ve výcvikových vozidlech udržovat pořádek a čistotu.

Z důvodu vytíženosti jednatelky bylo třeba v autoškole zaměstnat na základě dohody i asistentku, jejímž úkolem je ulehčit práci jednatelky a provádět pomocné administrativní a kancelářské práce.

Další činnosti, které jsou důležité pro chod autoškoly, jsou zajišťovány externě. Jedná se především o výuku zdravotní sestrou z tamní nemocnice, finanční a mzdové účetnictví či servisní služby pro vozový park autoškoly.

Lidé jsou tedy nedílnou součástí při poskytování služeb autoškoly, neboť tento proces je podmíněn vysokým stupněm kontaktu jejich zaměstnanců se zákazníky. Je to právě jejich přístup a chování k zákazníkům, které se ve výsledku odráží v jejich spokojenosti či nespokojenosti.

Jednatelka autoškoly si tedy zakládá na kvalitní práci svých zaměstnanců, neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří dělají dobré jméno autoškole. Aby zaměstnanci poskytovali služby co nejkvalitněji, zajišťuje jednatelka autoškoly každému z nich jednodenní školení alespoň jednou do roka. Školení není stanovené zákonem, jde ze strany jednatelky o pouhý projev dobré vůle a zájmu o její zaměstnance.

Zároveň své zaměstnance dokáže za jejich kvalitně odvedenou práci náležitě ocenit, a tím je i motivovat k ještě lepším výkonům, a to formou mimořádných odměn přičtených k jejich pravidelné mzdě. Instruktoři mají navíc po celý den k dispozici

výcviková vozidla, jimiž se uskutečňují cvičné jízdy. V době, kdy instruktor nemá žádnou jízdu a má tedy volno, může vozidlo využít pro svoji osobní potřebu.

Co se týče zákazníků, jsou si jak jednatelka, tak i zaměstnanci autoškoly vědomi skutečnosti, že každý jejich žák je svým způsobem jedinečný a že bez jeho přítomnosti nelze v podstatě službu uskutečnit. Z toho důvodu si jednatelka autoškoly striktně zakládá na osobním a přátelském přístupu ke všem svým žákům a snaží se jim ve všech směrech maximálně vyhovět. Jednatelka a lektorka v jedné osobě i instruktoři praktického výcviku mají v podstatě flexibilní pracovní dobu, bez ohledu na úřední hodiny autoškoly. Žáci si mohou sami plánovat den a čas cvičných jízd, a to dle svých denních potřeb. Děje se tak převážně v rámci teoretické výuky, přičemž si je však mohou naplánovat i nepřímou cestou, a to prostřednictvím telefonického kontaktu. Na výuku teorie dochází žáci pravidelně v den, kdy byl zahájen jejich kurz. Pokud se žák nemůže z nějakého důvodu dostavit, není problém se s jednatelkou a lektorkou v jedné osobě domluvit na náhradním termínu výuky. Bylo však nutné v autoškolě zavést jisté opatření. Chce-li žák zrušit naplánovanou jízdu, musí tak učinit nejpozději den předem. V případě, že tak neučiní, bude mu účtován poplatek ve výši 150,- Kč. K tomuto kroku byla jednatelka autoškoly nucena přistoupit z důvodu častých neomluvených docházek ze strany žáků.

2.2.6 Materiální prostředí služeb

Budova, v níž se nachází provozovna autoškoly

Jelikož má autoškola v budově zajištěny prostory formou pronájmu, tak není oprávněna zasahovat do fyzického vzhledu této budovy. I když se jedná o poněkud starší budovu, tak její exteriér působí vcelku pozitivním dojmem. Majitelka budovy udržuje její interiér v pořádku a čistotě.

Poblíž vchodových dveří do budovy lze nalézt reklamní plakát autoškoly umístěný za prosklenou výlohou, dále jeden oboustranný reklamní poutač či reklamní ceduli vyvěšenou na zdi budovy. To vše zákazníky upozorňuje na existenci autoškoly a zároveň slouží k jejich nasměrování do provozovny.

Jelikož je budova sídlem více firem, je důležité zákazníka správně nasměrovat i uvnitř budovy, což je provedeno rozmístěním směrových šipek spolu s logem autoškoly, které ukážou zákazníkovi cestu ke dveřím autoškoly.

Interiér provozovny

Provozovna autoškoly se nachází v 1. patře budovy a je rozdělena na tři části, tj. kancelář, společenskou místnost a učebnu. Do kanceláře a na učebnu lze vstoupit samostatnými dveřmi patřičně označenými. Na stejném patře je žákům k dispozici i toaleta. Všechny tři místnosti jsou laděny v tónech bílé barvy a díky velkým oknům jsou i dostatečně prosvětleny. Veškeré vybavení a zařízení si majitelka autoškoly pořídila sama na vlastní náklady.

Místnost kanceláře je vybavena moderním nábytkem. Dominantou místnosti je velký stůl na porady s několika koženými křesly. Z potřebné výpočetní techniky se zde nachází pouze tiskárna. Asistentka jednatelky používá při své práci svůj vlastní notebook, který si pokaždé nosí s sebou. Je zde umístěn i Wi-Fi router, jehož prostřednictvím je žákům autoškoly k dispozici bezdrátové připojení k internetu. Stačí jen požádat jednatelku autoškoly o přístupové heslo.

Společenská místnost se nachází mezi kanceláří a učebnou. Od kanceláře ji oddělují protihlukové dveře, přičemž s učebnou je propojena volně. Je zde k dispozici jeden počítač, který mohou žáci použít k procvičování online testů na internetu. Nachází se zde i dva stoly s několika pohodlnými židlemi pro případ, že by žáci byli nuceni mezi jednotlivými kurzy čekat. Kurzy však na sebe plynně navazují, a tudíž žáci většinou čekat nemusí. Majitelka autoškoly nechala na míru sestavit i menší kuchyňský koutek, který vybavila základním nádobím a surovinami, kdyby si žáci třeba chtěli připravit čaj nebo kávu. Takovým okrasným doplňkem je zde akvárium s rybičkami.

Učebna, kde probíhá výuka reflektující aktuálně platnou legislativu, je pro tyto účely vhodně vybavena. Tento prostor pro výuku teorie vhodně vyplňuje moderní nábytek v podobě stolů, pohodlných židlí či skříňky na úschovu učebních materiálů a pomůcek. Učebna je též vybavena moderní elektronikou, výpočetní a audiovizuální technikou – televize, DVD přehrávač, notebook včetně reproduktorů zajišťující kvalitní

ozvučení, promítací plátno s projektorem. Jako podporu při výuce využívá lektorka popisovací tabuli. Stěny učebny oplývají patřičnými dekory, které mají navodit tu správnou atmosféru dané problematiky. Oficiální kapacita, schválená hygienou, je dvacet míst.

Hudba spoluutvářející atmosféru nepřichází v úvahu. Při výkladu je nutná naprostá soustředěnost žáků. V letních měsících je na učebně příjemný chládek, naopak v zimě je nutné místnost dost vytápět.

Jednatelka a lektorka v jedné osobě se neustále snaží o navození příjemné atmosféry v autoškole, ať už je jaro, podzim, Vánoce či Velikonoce. Při každé této příležitosti vždy prostory autoškoly patřičně vyzdobí.

Po ukončení kurzu zůstane výuková učebnice výhradně ve vlastnictví žáka. Žáci navíc mohou využít nabídky nejrůznějších drobností, které jsou na učebně volně k dispozici a žáci si je tak mohou kdykoliv odnést s sebou domů. Jedná se o různé letáčky související s danou problematikou (například jak zvládnout dopravní nehodu), v období Vánoc může každý žák ochutnat z nabídky cukroví pečeného vlastnoručně jednatelkou autoškoly či po celou sezónu si jako prezent mohou odnést sladkosti v podobě ovocných bonbónů či čokoládek.

Vozový park

Vozový park pro skupinu B tvoří zánovní, udržovaná a bezpečná výcviková vozidla do pěti let od jejich první registrace (automobily jsou co čtyři roky obměňovány). Každé výcvikové vozidlo je zřetelně označeno magnetickou svítilnou s nápisem „Autoškola“, která je umístěna na střešní ploše automobilu. Vozidla jsou také vybavena druhou sadou ovládacích pedálů, která zajišťuje bezpečné a nezávislé ovládání spojky, brzdy a plynu z místa spolujezdce. Instruktor tak v případě potřeby může vozidlo kdykoliv zastavit.

Autoškola disponuje třemi osobními automobily v módních barevných odstínech vínové barvy. Všechny jsou samozřejmě vybaveny klimatizací, ABS brzdovým systémem či ESP systémem zabráňujícím smyku vozidla.

Praktický výcvik je prováděn na následujících osobních automobilech:

- Peugeot 207 s naftovým motorem 1.6 HDI, rok výroby 2010,
- Peugeot 208 s naftovým motorem 1.6 HDI, rok výroby 2012,
- Peugeot 208 s naftovým motorem 1.6 HDI, rok výroby 2014.

Autoškola má v osobním vlastnictví i následující výcviková vozidla:

Osobní automobil:

B+E: Volkswagen Caravelle s naftovým motorem 2,5 TDI

Motocykly:

AM: Honda Varadero 11 kW / 125 ccm při maximální konstrukční rychlosti do 45 km/hod.

A1: Honda Varadero 11 kW / 125 ccm

A2: Honda CBF 500

A: Honda CBF 600

Nákladní vozidlo:

C: Iveco Eurocargo s přívěsem

Přívěsné vozíky:

B: do 750 kg

B+E: nad 750 kg

2.2.7 Procesy ve službách

Autoškola jako každá jiná má pevně stanovený a právní legislativou vymezený organizační řád, dle kterého je příprava k získání řidičského oprávnění poskytována. Chce-li se zákazník do autoškoly přihlásit, musí nejprve vyplnit příslušné formuláře, a to žádost o řidičské oprávnění a posudek o zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel. Je-li žadatel mladší 15 let, musí být žádost podepsána jeho zákonným

zástupcem, jehož podpis musí být i úředně ověřen. Lékařský posudek vyplňuje praktický lékař žadatele a ke dni podání žádosti nesmí být starší než 3 měsíce.

Žadatel si může tyto potřebné formuláře vyzvednout osobně v místě provozovny autoškoly, a to v době úředních hodin. Nabízí se zde i druhá možnost, kdy si uchazeč žádost s posudkem sám stáhne z internetových stránek autoškoly. Uchazeč pak vyplněné formuláře může do autoškoly přinést opět v úředních hodinách nebo je jednoduše vhodit do schránky v budově, kde autoškola sídlí. Po přijetí žádosti je dalším krokem oznámení zahájení uchazeče na podatelně tamního obecního úřadu. Autoškola zahajuje kurzy k získání řidičského oprávnění na skupinu B v závislosti na počtu podaných žádostí. Mimo hlavní sezónu jsou kurzy zahajovány jednou za dva až tři týdny a jednou až dvakrát do týdne co se týče hlavní sezóny.

Jakmile je kurz uchazeče zahájen, tak může začít první hodina teorie. Na zahajovací hodině je domluven průběh, rozsah a časový harmonogram výuky, žák je informován o ceně a způsobu úhrady kurzu a samozřejmě je mu předána i výuková učebnice. Každý žák také obdrží průkaz, který musí nosit při praktickém výcviku vždy u sebe. Jedná se o doklad, do kterého instruktor zapisuje každou žákem absolvovanou jízdu.

Kurz v autoškole lze rozdělit na teoretickou výuku a praktický výcvik, jejichž předmětem je získání potřebných teoretických a praktických znalostí, dovedností a návyků k řízení motorových vozidel v provozu na pozemních komunikacích. Na teoretickou výuku jsou žáci povinni docházet na učebnu autoškoly, kde je lektorkou srozumitelně vykládána daná problematika.

Teoretický výuka na řidičské oprávnění skupiny B zahrnuje:

- předpisy o provozu vozidel – 6 hodin,
- ovládání a údržbu vozidla – 2 hodiny,
- teorii řízení a zásad bezpečné jízdy – 3 hodiny,
- zdravotnickou přípravu – 1 hodina,
- opakování a přezkoušení – 4 hodiny.

Jedna vyučovací hodina teorie trvá přibližně 45 až 60 minut. Jednatelka a lektorka v jedné osobě se při výkladu snaží o názornost, a to prostřednictvím již zmiňované prezentační techniky, s jejíž pomocí jsou v průběhu hodin prezentovány a vysvětlovány různé modelové situace ze silničního provozu. Výuka probíhá formou dialogu mezi žáky a lektorkou, a tudíž prostého sledování videokazet bez zájmu lektorky se žáci nedočkají. Na teoretickou výuku navazuje praktický výcvik, kdy po absolvování již několika teoretických hodin si žák postupně plánuje cvičné jízdy s instruktorem výcviku.

Praktický výcvik na řidičské oprávnění skupiny B zahrnuje:

- výcvik v řízení vozidla – 28 hodin (14 cvičných jízd),
- výcvik praktické údržby vozidla – 2 hodiny,
- praktický výcvik zdravotnické přípravy – 4 hodiny.

Praktický výcvik se zpočátku provádí na cvičných plochách k tomu určených (autocvičiště), následně na pozemních komunikacích s minimálním provozem a další fáze výcviku probíhají již za plného silničního provozu. Po dobu každé jízdy je na místě spolujezdce vždy přítomen instruktor, který v případě potřeby může korigovat chyby žáka, a to díky zdvojenému řízení, kterým je vozidlo vybaveno. Jedna cvičná jízda trvá dvě vyučovací hodiny denně (2 x 45 minut).

Před ukončením praktického výcviku je jedna vyučovací hodina věnována nácviku správného jednání v jednotlivých rizikových situacích (například intenzivní brzdění, objíždění překážek či náhlá změna směru jízdy spojená s ovládním ostatních ovládacích prvků vozidla).

Rozsah výuky a výcviku je tedy rozdělen podle jednotlivých skupin řidičských oprávnění a navíc se odvozují od toho, jakou skupinu řidičského oprávnění již žadatel drží.

Žák po ukončení výuky a výcviku v autoškole absolvuje zkoušku z odborné způsobilosti k řízení motorového vozidla. Není-li si žák sebou jistý, může si přikoupit další cvičné jízdy navíc.

Závěrečná zkouška na řidičské oprávnění skupiny B se skládá:

- z testu z předpisů o provozu na pozemních komunikacích a zdravotnické přípravy – test je absolvován v elektronické podobě na počítači a obsahuje celkem 25 otázek, které jsou hodnoceny jedním, dvěma nebo čtyřmi body. Otázky mají vždy jednu správnou odpověď. Pro úspěšné zvládnutí testu musí žák dosáhnout nejméně 43 bodů z maximálního počtu 50 bodů. Na vyplnění testu je stanoven časový limit 30 minut.
- z praktické jízdy s výcvikovým vozidlem – žák musí prokázat znalosti a dovednosti při ovládní vozidla a řešení dopravních situací vzniklých v silničním provozu. Důraz je kladen na ovládní vozidla, bezpečnost a plynulost jízdy a znalost pravidel silničního provozu. Aby žák uspěl, musí ukázat, že má zvládnuté vozidlo a nesmí se dopustit žádné hrubé chyby (například jízda na červenou, nedání přednosti v jízdě).

V průběhu závěrečné zkoušky na skupiny řidičského oprávnění C, C+E, D a D+E je nutné navíc absolvovat i ústní zkoušku ze znalosti ovládní a údržby vozidla. Aby žák prospěl, musí dostatečně zodpovědět všechny komisařem položené otázky, jenž si sám vylosuje. U skupiny C, C+E je třeba odpovědět na 3 otázky a u skupiny D, D+E jsou to 4 otázky, v obou případech z celkového počtu 45 otázek. U skupin řidičského oprávnění skupin A, B a T byla tato zkouška z ovládní a údržby vozidla zrušena.

Výkon při zkoušce je hodnocen zkušebním komisařem. Výsledek provedené zkoušky se hodnotí stupněm “prospěl“ nebo “neprospěl“. Pokud žák v některé části zkoušky neuspěje, může tuto část zkoušky opakovat, nejdříve však za pět pracovních dní ode dne konání zkoušky. Jestliže žadatel neuspěje do 6 měsíců ode dne konání první zkoušky, je povinen před další zkouškou absolvovat novou výuku a výcvik, a to v plném rozsahu.

2.3 Analýza marketingového prostředí

V této kapitole bude za pomoci metody PEST provedena analýza makroprostředí autoškoly, která bude následně doplněna o analýzu jejího vnějšího mikroprostředí, a to prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z rozboru marketingového prostředí budou odhaleny možné příležitosti a hrozby pro autoškolu.

2.3.1 PEST analýza

Za pomoci PEST analýzy budou identifikovány nejvýznamnější vnější faktory, které do jisté míry ovlivňují činnost autoškoly.

Politicko – právní faktory

Autoškola se musí řídit zákony, vyhláškami a jinými právními předpisy, které vymezují právní rámec, v němž se její jednatelka a instruktoři musí při své činnosti pohybovat. Jedná se například o živnostenský zákon, zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, daňové zákony, zákon o silniční dopravě, přestupcích či ochraně spotřebitele. Proto je nezbytně nutné tuto oblast neustále sledovat a počítat s případnými změnami, a to zejména v zákonech a předpisech. (Asociace autoškol ČR, 2015)

Jednatelka spolu s instruktory musí splňovat mnoho podmínek, ať už při zakládání autoškoly či provádění konkrétních činností spojených s provozem autoškoly. Provozování autoškoly představuje živnost vázanou, což jako první vyžaduje získání živnostenského oprávnění k této činnosti. Při ohlášení je nutné prokázat odbornou způsobilost doložením profesního osvědčení a prokázáním alespoň roční praxe v oboru. Profesní osvědčení opravňuje provádět výuku jednotlivých předmětů (s výjimkou zdravotědy) a praktický výcvik. Držitelem profesního osvědčení může být osoba, která má ukončené střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou, dosáhla věku 24 let, s kladným výsledkem se podrobila dopravně – psychologickému vyšetření, absolvovala školení a zkouškou prokázala znalosti potřebné k provádění výuky jednotlivých předmětů, je trestně bezúhonná a nejméně tři roky je držitelem řidičského oprávnění skupin, k jehož získání provádí výcvik (Business Info, 2011). Posledním

krokem k získání registrace k provozování autoškoly je splnění personálních podmínek týkající se požadavků na její zaměstnance, především však splnění technických podmínek v podobě požadavků na prostory pro výuku a výcvik, učební pomůcky, autocvičiště či cvičnou plochu, výcviková vozidla nevyjímaje.

Toto podnikání se řídí **zákonem č. 247/2000 Sb., ze dne 30. června 2000 o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel** (Ministerstvo dopravy, 2015). Tento zákon tedy upravuje podmínky a jiné podstatné náležitosti související s provozováním autoškoly. Nebude-li se autoškola řídit zákony, vyhláškami a předpisy stanovených vládou, hrozí jí sankce v podobě finančních pokuty.

Pro autoškolu jsou důležité následující zákony a vyhlášky:

- *Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích*
 - pravidla provozu na pozemních komunikacích, úprava a řízení provozu na pozemních komunikacích,
 - řidičské průkazy a registr řidičů,
 - stanovení zdravotní způsobilosti k řízení motorových vozidel.
- *Zákon č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích a o změně zákona č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla*
 - registrace vozidel,
 - technické prohlídky a měření emisí vozidel,
 - schvalování technické způsobilosti a technické podmínky provozu vozidel na pozemních komunikacích. (Ministerstvo dopravy, 2015)

Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska není pořízení řidičského průkazu v současnosti levnou záležitostí. Nestačí již pouhý zájem o to získat řidičské oprávnění. Tento krok vyžaduje dostatek finančních prostředků. V Olomouckém kraji, v němž se autoškola nachází, došlo v roce 2014 k nepatrnému zvýšení hrubé mzdy ve srovnání s předešlým rokem. Na základě údajů uvedených v tabulce, lze konstatovat, že poptávka po službách autoškoly bude spíše klesat, i když mírným tempem. Je to dáno především tím,

že finančně limitovaný jedinec bude pochopitelně svoje prostředky utracet opatrněji či téměř vůbec a bude šetřit.

Tab. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Olomouckém kraji v letech 2012 - 2014 (Zdroj: Český statistický úřad, 2015)

	2012	2013	2014
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	22 215,-	22 236,-	22 856,-

Další faktor, který v současné době nelze opomenout, představuje míru nezaměstnanosti v okrese, kde autoškola působí. Ovlivňuje ve značné míře výši poptávky po službách autoškoly. Z následující tabulky č. 5 lze vyčíst, že vývoj míry nezaměstnanosti vykazuje po sledované období klesající tendenci a koncem minulého roku se vyšplhala na rekordních 10,2 %. Z toho vyplývá, že lidé budou mít spíše sklon k úsporám, budou chtít co nejvíce ušetřit a v důsledku toho se bude poptávka po službách autoškoly snižovat.

Tab. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Přerov v letech 2012 – 2014 (Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015)

	2012	2013	2014
Míra nezaměstnanosti v %	8,8	9,8	10,2

Důležitým faktorem, který značně ovlivňuje autoškolu a její tržby, je cena pohonných hmot. Ta má tendenci se neustále měnit. Cena pohonných hmot je pro autoškolu základním ukazatelem, neboť přímo souvisí s jejími náklady. Autoškola provádí výcvik v automobilech s naftovým motorem. V Olomouckém kraji dosahuje nyní průměrná cena nafty výše 32,- Kč za litr. (Finance, 2015) Ani konkurenční prostředí nedokáže dlouhodobě udržet ceny autoškoly na hranici rentability. Rostoucí cena pohonných hmot by s největší pravděpodobností znamenala zdražení ceny základních kurzů. V případě, že by do budoucna k takové situaci došlo, nejednalo by se

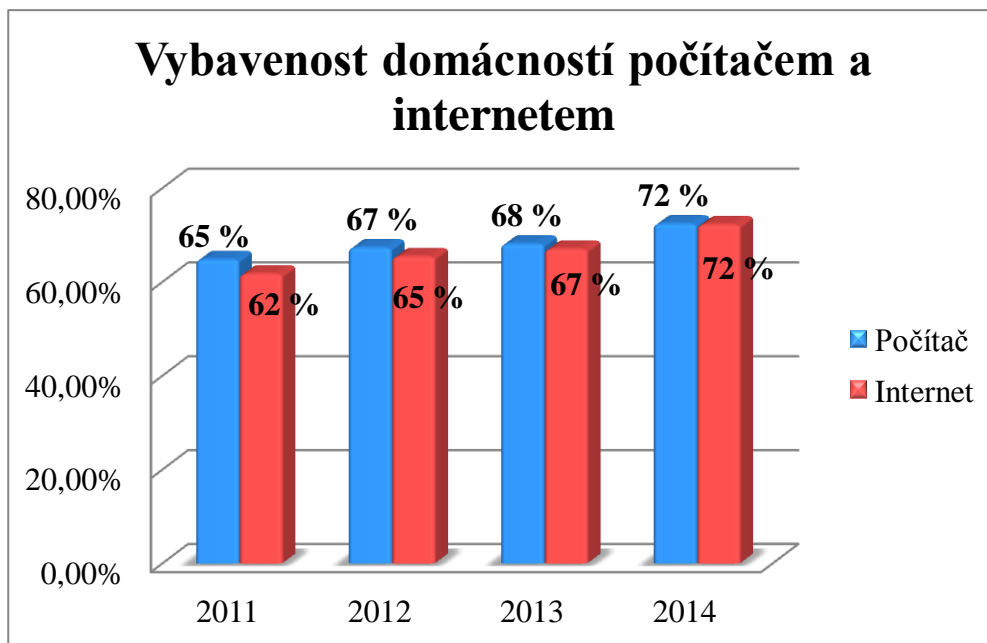
o výrazné zdražení. Je to dáno i celkovou situací ve společnosti. Rapidní zvýšení cen autoškoly by mohlo zájemce odradit. Jako jisté východisko se zde nabízí možnost hledat nové alternativy, jak ušetřit náklady.

Sociální faktory

V okrese, kde se autoškola nachází, bylo k 31. 12. 2014 zaznamenáno celkem 131 646 obyvatel. V roce 2013 byl počet obyvatel 132 014. V roce 2013 byla tedy populace nižší o 368 obyvatel. Pro autoškolu je z hlediska věkového složení nejdůležitější skupinou obyvatelstvo ve věku od 18 let a výše, ve které se nacházejí potenciální zákazníci autoškoly. Věková skupina 15 – 64 let, ve které lze najít cílovou skupinu potenciálních zákazníků autoškoly, tvořila v roce 2013 podíl ve výši 67,5 % (89 109), což je o 1214 obyvatel méně než v roce předcházejícím. Jedná se o poslední aktuální údaj, z něhož lze usoudit, že pokud bude tento vývoj směřovat i nadále tímto směrem, tak může mít negativní dopad na autoškolu v tom smyslu, že klesne poptávka po jejích službách, a tím přijde o zákazníky. Naopak možné budoucí zákazníky autoškoly lze spatřit v počtu narozených dětí, kterých se v roce 2014 narodilo 1232, tedy o 35 více než v roce 2013, kdy přišlo na svět 1197 dětí. (Český statistický úřad, 2015)

Důležitým faktorem tohoto prostředí je vybavenost českých domácností počítačem a připojením k internetu, neboť mít doma tyto informační a komunikační technologie je pro většinu lidí dnes již samozřejmostí. Jelikož autoškola disponuje vlastními webovými stránkami, jejichž prostřednictvím prezentuje svoje služby, jsou tyto informace důležité.

Z grafu č. 1 je patrné, že většina českých domácností (72 %) jsou vybaveny počítačem a stejné procento domácností disponují i připojením k internetu. Tyto procenta se navíc každým rokem zvyšují a tento pozitivní růst lze očekávat i do budoucna. Spíše než klasickým stolním počítačům dávají lidé přednost těm přenosným v podobě notebooků. V současné době je značně rozšířen nový trend v komunikačních technologiích, a to v podobě tabletu, iPadu či “chytrého telefonu“ neboli Smartphonu, jejichž prostřednictvím se také lze připojit na internet.



Graf č. 1: Vybavenost českých domácností počítačem a internetem

(Zdroj: Český statistický úřad, 2014)

Vzhledem k tomu, že v současné době převážná většina domácností vlastní minimálně jeden automobil, popřípadě i více, lze z tohoto pohledu očekávat vyšší poptávku po službách autoškoly. Je to dáno i tím, že dnes již většina firem, podniků či jiných organizací vyžaduje k výkonu činnosti řidičský průkaz na skupinu B, tj. na osobní automobil. Pro dnešní populaci, se zdůrazněním mladší generace, je získání řidičského průkazu svým způsobem jejich základní potřebou a zárukou pohodlí zároveň.

Technologické faktory

V dnešní moderní době dochází neustále k rozvoji nejrůznějších technologií. Pokroky v této oblasti vytvářejí pro podniky mnoho příležitostí k jejich rozvoji. Proto je důležité sledovat nejnovější trendy v této oblasti, neboť zavedením nové technologie dosáhne podnik konkurenční výhody. Dnes je již samozřejmostí věci modernizovat a zdokonalovat.

Autoškola je úzce spjata s technologickým pokrokem, protože její činnost vyžaduje používání moderních technologií, v jejím případě v podobě komunikačních,

výpočetních a audiovizuálních či automobilové technologie. Ze zákona č. 247/2000 Sb., ze dne 30. června 2000 (Ministerstvo dopravy, 2015) vyplývá jakási minimální úroveň technického vybavení potřebného k provozu autoškoly. Autoškola má učebnu, kde probíhá výuka, vybavenou moderními technologiemi (například notebook, promítací plátno s projektorem).

Technický pokrok je pro autoškolu důležitý i v rámci internetu, který je součástí každodenního života většiny z nás. Právě díky novým technologiím dosáhla internetová komunikace mezi lidmi úplně nové dimenze. Jelikož je dnes komunikace přes internet značně rozšířená, měl by si každý podnik uvědomit důležitost moderních technologií a využívat je k marketingovým účelům (sociální sítě jako Facebook, Skype). Tento faktor je svým způsobem pro autoškolu omezující, neboť i přes skutečnost, že disponuje vlastními webovými stránkami, chybí zde například možnost si naplánovat cvičené jízdy prostřednictvím této elektronické cesty.

Autoškoly se velmi dotýká i pokrok v automobilovém průmyslu. Neustále dochází k vývoji nových a lepších automobilů. Dnes je to právě typ, vzhled a kvalita automobilu, které zákazníka zajímají a hrají důležitou roli při jeho výběru autoškoly. Praktický výcvik je prováděn na automobilech značky Peugeot 207 a 208, jenž na první pohled působí vkusně a atraktivně a mohou se pyšnit i moderním provedením jejich interiéru. Na přání zákazníků byly automobily sladěny do jednotného odstínu vínové barvy. Ve vybavení automobilu nechybí ani moderní technologie jako brzdový systém ABS, ESP systém zabraňující smyku vozidla či parkovací senzory.

2.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil bude provedena analýza konkurenčního prostředí autoškoly. Budou rozebrány klíčové síly, které ovlivňují chování a konkurenceschopnost autoškoly a její pozici na trhu.

Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Autoškola má uzavřenou smlouvu s nakladatelstvím Vogel, od něhož nakupuje všechny výukové učebnice a ostatní učební pomůcky. Má vyjednanou věrnostní slevu, neboť již dlouhodobě od tohoto dodavatele pořizuje učební materiál, a to ve velkém množství. Dále autoškola využívá služeb jedné nejmenované čerpací stanice, od které odebírá pohonné hmoty do svých výcvikových vozidel. Autoškola nepatří mezi její největší odběratele, a tudíž nemá téměř žádnou sílu vyjednat si slevu. Autoškola obnovuje své osobní automobily do 5 let od jejich první registrace, a to u společnosti Peugeot Samohýl, kde za zvýhodněnou cenu nakupuje nové automobily. Zároveň výcviková vozidla podléhají pravidelným technickým kontrolám či větším opravám. Děje se tak v jednom autoservisu, kde autoškola v případě potřeby svěřuje své automobily do odborných rukou tamějších pracovníků. Jako další poskytovatele potřebných zdrojů, bez kterých se autoškola při své činnosti neobejde, lze jmenovat dodavatele telefonní sítě, internetu, elektrické energie či vodovodní sítě.

Vyjednávací síla výše zmíněných dodavatelů je téměř nepatrná. Autoškola není na jejich dodávkách závislá a v případě vzniku problému či odstoupení těchto dodavatelů, je autoškola může nahradit jinými, a to bez jakýchkoliv problémů.

Drobné komplikace však mohou nastat ve chvíli, kdy dojde ke zvýšení nájemného. Jak již bylo zmíněno, tak autoškola sídlí v budově, kde má ke svému provozu pronajaty prostory. Majitelka budovy má tedy značnou vyjednávací sílu. V případě, že zvýší nájemné a autoškola na tuto změnu nepřistoupí, bude pro ni obtížné si sehnat jiné prostory.

Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Zákazníkem autoškoly je každý spotřebitel, který využívá její služeb za účelem své osobní spotřeby. Jsou to právě zákazníci, kteří nutí podniky, aby snižovaly ceny a poskytovaly kvalitnější služby. Zákazník se tedy může jednoduše rozhodnout pro konkurenční autoškolu a přitom ho to nic nestojí.

Autoškola poskytuje kvalitní služby za odpovídající ceny. Zde je na místě změnit například přístup k zákazníkovi nebo mu navíc nabídnout i různé slevy

a výhody. Každopádně ceny za služby autoškoly jsou smluvní, a tudíž má zákazník šanci o její výši vyjednávat.

Hrozba substitutů

V této oblasti podnikání neexistuje žádný substitut ke službám, jež autoškola poskytuje. Hrozba možných substitutů zde tedy nepřichází v úvahu, jelikož neexistuje žádný jiný, zákonem stanovený způsob, jak získat řidičské oprávnění na jednotlivé skupiny motorových vozidel.

Hrozba vstupu nové konkurence do odvětví

Vzhledem k tomu, že tento malý, svým způsobem specifický trh je dnes již dostatečně nasycen a nabídka služeb jednotlivých autoškol je dost rozmanitá, nelze předpokládat, že by se v této oblasti objevila nová autoškola. Bylo by to možné jen za předpokladu, že by nová autoškola byla dostatečně finančně silná a byla schopna nabídnout například atraktivnější ceny či slevové nabídky na rozdíl od současné konkurence.

Vstup nové autoškoly na trh je limitován nejen značnými fixními náklady, ale i různými legislativními překážkami a nařízeními, technickými podmínkami nevýmaje. Podmínkou pro poskytování služeb tohoto charakteru je živnostenské oprávnění a odborná způsobilost osoby, která chce autoškolu provozovat. Ta zahrnuje profesní osvědčení k provádění výuky a výcviku a minimálně rok praxe v daném oboru. Náklady na založení autoškoly vyžadují v podstatě upravené výcvikové vozidlo, a s tím spojenou cvičnou plochu na výcvik nebo řidičský trenažér, učebnu schválenou pro výuku a v neposlední řadě také výukové učebnice a ostatní učební pomůcky.

Vybudované zázemí a image, značka služeb v povědomí zákazníků, to vše hraje ve prospěch již existujících autoškol. Nová autoškola by byla nucena zpočátku vynaložit značné náklady na takové marketingové aktivity, kterými by se odlišila od stávající konkurence, a tím tak na sebe upozornila a dostala se do povědomí zákazníků.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty v odvětví

Konkurence je v okolí analyzované autoškoly velice silná a nabízí rozmanité služby. Na tak malém trhu musí autoškoly bojovat o každého zákazníka. Každá autoškola se snaží své konkurenty předstihnout, nabízet služby za zvýhodněné ceny, slevy či jiné nadstandardní benefity pro žadatele.

Působí zde celkem 7 aktivních autoškol. Mezi největší konkurenty lze však zařadit tři autoškoly, které se mohou pyšnit svou dlouholetou tradicí, nabídkou služeb se vyrovnají analyzované autoškole a nacházejí se v jejím blízkém či nedalekém okolí. Informace o konkurenčních autoškolách lze získat prostřednictvím jejich vlastních internetových stránek. Tyto autoškoly rovněž poskytují výcvik na všechny skupiny řidičského oprávnění, nabízí kondiční jízdy, přezkoušení z odborné způsobilosti a školení řidičů. Každá z nich je zároveň i akreditovaným školicím střediskem. Ceny za jednotlivé služby jsou ve většině případů o něco vyšší než ceny analyzované autoškoly. Z hlediska nejžádanější služby, tj. výcvik za účelem získání řidičského oprávnění na skupinu B (osobní automobil), jsou ceny největší konkurence autoškoly za tuto službu uvedeny v následující tabulce č. 6.

Tab. 6: Ceny za řidičské oprávnění na skupinu B z pohledu největších konkurenčních autoškol (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

	Základní cena	Cena pro studenty
Autoškola Ležák	9 200,- Kč	8 700,- Kč
Autoškola Kratochvílová	9 000,- Kč	8 800,- Kč
Autoškola Zapletal	8 900,- Kč	8 500,- Kč

Všechny konkurenční autoškoly disponují nabídkou slev v podobě studentských, skupinových i věrnostních. Lze tedy konstatovat, že současná konkurence se příliš neodlišuje. Pokud se autoškole podaří dostatečně se odlišit od konkurence, je na dobré cestě získat si konkurenční výhodu.

Analyzovaná autoškola je hodně konkurenceschopná. I přes to, že nevyužívá mnoho komunikačních nástrojů k oslovení potenciálních zákazníků, je schopna si udržet cenu a nesnižovat ji pod cenu vlastních nákladů. O této skutečnosti hovoří standardně vysoký počet žadatelů a jejich vysoká úspěšnost u závěrečných zkoušek. To dává jednatelce autoškoly signál, že poctivě a kvalitně odvedená práce jejich zaměstnanců slouží ke spokojenosti zákazníků.

2.4 Interpretace výsledků výzkumu marketingového mixu

V této kapitole bude objasněn postup provedeného výzkumu a veškeré okolnosti s tím související. Následně budou předloženy výsledky dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na výzkum současného marketingového mixu autoškoly.

2.4.1 Metodika marketingového výzkumu

Výzkum současného marketingového mixu autoškoly byl uskutečněn na základě dotazníkového šetření. Na úvod je nutné podotknout, že dané šetření bylo aplikováno pouze **na řidičské oprávnění skupiny B**, jelikož se jedná o nejvyhledávanější službu autoškol.

Cílem tohoto šetření bylo zjistit spokojenost či nespokojenost žáků s poskytovanými službami autoškoly tj. s kvalitou a cenou služeb, s průběhem výuky a výcviku, s přístupem zaměstnanců a také s celkovým prostředím, technickým zázemím či atmosférou autoškoly. Výsledky šetření by tak měly přispět k navržení možných zlepšení současného mixu autoškoly, jenž by ji ještě více zviditelnil.

Výzkumným šetřením byly získány primární informace, a to na základě vyhodnocených dotazníků. Zdroji těchto dat byli současní žáci autoškoly. V průběhu dotazníkového šetření byli tedy záměrně osloveni ti žáci, kteří v současné době navštěvují kurz v autošcole a zároveň jsou ve fázi, kdy absolvují jak teoretickou výuku, tak praktický výcvik. Důvodem bylo i zachování jejich anonymity. Celkový soubor

dotazovaných, jimž byly dotazníky osobně předány, tak tvořilo 48 žáků a vykazoval následující charakteristiku:

- různé pohlaví,
- různý věk.

V průběhu dotazníkového šetření bylo tedy rozdáno celkem 48 dotazníků a díky osobnímu kontaktu byla jejich návratnost stoprocentní. Výhodu lze shledat v možnosti objasnění jakýchkoliv nejasností a případných dotazů. Sběr informací byl proveden osobně autorkou diplomové práce a probíhal přímo na učebně autoškoly, a to před započítáním teoretické výuky.

Strukturu dotazníku tvoří celkem 20 otázek. V úvodní části se nachází motivační dopis zahrnující prosbu o jeho vyplnění, podstatné informace vysvětlující účel průzkumu či poskytuje návod k jeho správnému vyplnění. Dotazník obsahuje otázky uzavřené, přičemž některé z nich nabízí i možnost slovní odpovědi. Na závěr dotazníku byly zvoleny identifikační otázky. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 1.

2.4.2 Vyhodnocení otázek z dotazníkového šetření

V následujícím textu budou jednotlivé otázky postupně graficky zpracovány a písemně vyhodnoceny. Otázky v dotazníku odrážejí jednotlivé elementy marketingového mixu autoškoly. Následně budou uvedeny grafy prezentující stěžejní otázky, ty ostatní lze nalézt v příloze č. 9.

Jak již bylo dříve zmíněno, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 48 respondentů, z toho 28 mužů a 20 žen. Z hlediska věku žáci odpovídají cílové skupině autoškoly. Lze říci, že téměř naprostá většina žáků se nachází ve věkové kategorii 15 – 25 let, a to 42 dotázaných. Pouhých 6 respondentů je ve věku 26 - 36 let. Tomu víceméně odpovídá i jejich status. 28 respondentů doposud studuje, naopak 8 dotázaných již pracuje. Na otázky odpovídalo i 12 respondentů, kteří v současné době studují a zároveň pracují. Na úvod dotazníku byla žákům položena otázka, zdali se jedná o jejich první řidičské oprávnění. Celkem 26 žáků absolvuje v autoškolě kurz k získání jejich prvního řidičského oprávnění, přičemž 22 žáků jsou již majiteli

řidičského oprávnění na motocykl. Z tohoto počtu současných žáků jich 15 prošlo základním kurzem v této autoškole a získali tak řidičské oprávnění na motocykl.

PRODUKT

Produktem autoškoly pro účely tohoto výzkumu je služba v podobě přípravy k získání řidičského oprávnění na skupinu B, tj. na osobní automobil. Položená otázka se týkala **spokojenosti s průběhem teoretické výuky**, která byla žákům v rámci přípravy poskytnuta. Naprostá většina v podobě 96,4 % dotazovaných mužů a 90 % žen vyjádřila svoji spokojenost s průběhem teoretického výkladu v podání lektorky autoškoly. Tyto výsledky jsou pro autoškolu velice pozitivní a hovoří o kvalitě výuky reflektující aktuálně platnou legislativu a samozřejmě o odbornosti, profesionalitě a osobním přístupu její lektorky. Mezi dotazovanými se našel 1 muž (3,6 %) a 2 ženy (10 %), kteří byli s výukou teorie nespokojeni. Jako důvod jejich nespokojenosti uvedli, že v průběhu výuky jsou občas vyrušováni cizími lidmi, jimž se pak lektorka věnuje. K této situaci dochází zejména tehdy, není-li v kanceláři přítomna asistentka jednatelky a lektorky v jedné osobě, a ta je pak nucena vše řešit sama. Na druhé straně jsou však záležitosti, jež si jednatelka autoškoly vyřizuje zcela sama.

Další otázka týkající se produktu směřovala na **spokojenost s průběhem praktické části výcviku, tj. se cvičnými jízdami**. Výsledné poznatky odrážejí v podstatě přístup instruktora výcviku k žákům a jeho schopnost na ně přenést řidičské dovednosti. Z výsledků vyplývá, že 92,9 % mužů a 85 % žen vyslovilo svoji spokojenost s průběhem cvičných jízd. Na místě je třeba pozvednout profesionalitu a kvalitní práci jednotlivých instruktorů. Ke kladným výsledkům může přispět i fakt, že instruktor před zahájením jízdy přijede žáka vyzvednout a po skončení ho i zaveze zpátky na místo, které si žák sám určí. Navíc si žáci mohou sami vybrat instruktora, pod jehož dohledem budou vykonávat cvičné jízdy. V průběhu průzkumu se našli 2 muži (7,1 %) a 3 ženy (15 %), kteří vyjádřili svoji nespokojenost s praktickým výcvikem. Jako jeden z důvodů negativní reakce uvedli nepříjemný pocit a ostych z toho, že na začátku cvičné jízdy je ve výcvikovém vozidle přítomen nejen instruktor, ale i jiný žák, jenž předtím vykonával cvičnou jízdu. Další důvod nespokojenosti

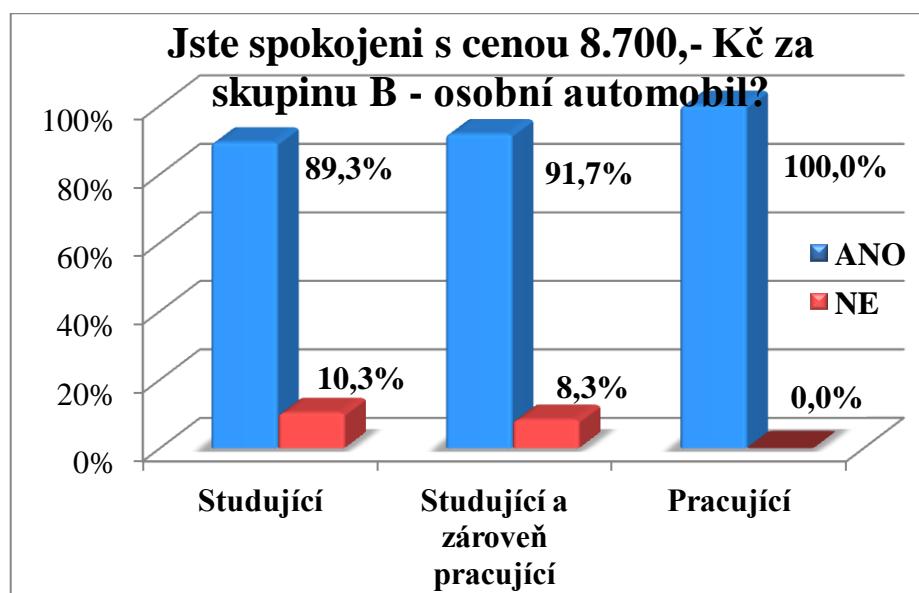
frekventantů spočívá v tom, že občas je instruktor špatně naladěná a v jednom případě dokonce i zvýšil na žáka hlas.

Dále byl výzkum zaměřen na **hodnocení kvality přípravy za účelem získání řídičského oprávnění na osobní automobil**. Nadpoloviční většina v podobě 31 žáků (64,6 %) shledává kvalitu poskytnutých služeb za dobrou a 17 žáků (35,4 %) považuje kvalitu služeb za velmi dobrou. Žádný z frekventantů nepovažuje kvalitu služeb za špatnou, což je pro autoškolu velmi pozitivní. Do těchto výsledků jsou svým způsobem promítnuty i poznatky z předchozích dvou otázek týkajících se spokojenosti s teoretickou výukou a praktickým výcvikem. Jsou to právě zaměstnanci a jejich odbornost a profesionalita, na kterých primárně závisí kvalita poskytovaných služeb. Toho si je jednatelka autoškoly vědoma, a tak podporou jejich osobního a profesního rozvoje usiluje o zdokonalování a zvyšování jejich profesionální úrovně. Kvalita služeb je v tomto případě podmíněna i přísným dodržováním předpisů stanovených zákonem č. 247/2000 Sb., ze dne 30. června 2000 (Ministerstvo dopravy, 2015), kde jsou přesně vymezeny podmínky provozování autoškoly, tj. způsob provádění výuky a praktického výcviku, prostory a vybavení pro výuku a výcvik, počet hodin výuky a výcviku nevyjímaje.

CENA

V dotazníku nechyběla ani otázka týkající se problematiky ceny, neboť se jedná o důležitý faktor při volbě autoškoly. Z následujícího grafu č. 2 vyplývá **postoj žáků k ceně za poskytnutou službu**, tedy zda jsou s ní spokojeni. Z hlediska objektivity odpovědí na tuto otázku a rovněž pro připomenutí byla do dotazníku uvedena i současná výše ceny za výcvik k získání řídičského oprávnění na osobní automobil. V současné době má autoškola cenu za skupinu B jednotnou úplně pro všechny. Odpovědi na tuto otázku byly rozděleny dle společenského statusu frekventantů. Převážná většina v podobě 25 studentů (89,3 %) a 11 studujících i pracujících (91,7 %) je s cenou za skupinu B spokojena. Někteří jako důvod uvedli, že i když je cena srovnatelná s konkurencí, je zde možnost využití skupinových slev a cenu tak lze dodatečně snížit. Na druhé straně se našli 3 studenti (10,7 %) a 1 studující i pracující (8,3 %), kteří projevíli nespokojenost s cenou. Jedná se o případy, kdy žák nemůže využít

skupinové slevy, neboť se do autoškoly přihlásil sám. Všechny 8 pracujících (100 %) je s cenou spokojeno. Z pár zdůvodnění lze odvodit, že cena je nižší než ceny konkurenčních autoškol, které mají v Přerově téměř stejně dobrou pověst jako tato autoškola. Je to především díky skutečnosti, že v autoškole je cena pro studenty stejná jako pro všechny ostatní, nejsou zde tedy žádné rozdíly.



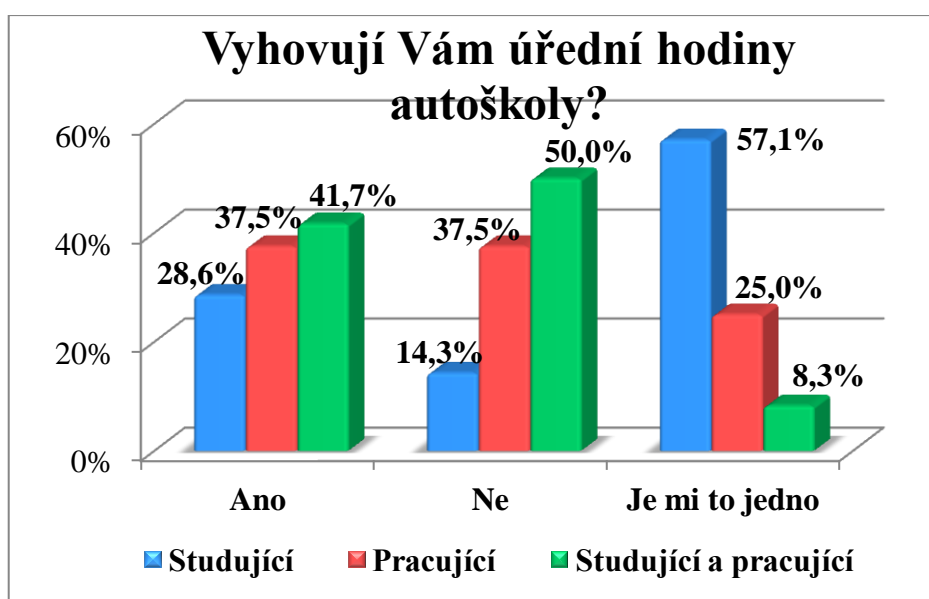
*Graf č. 2: Postoj k ceně za poskytnutou službu
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)*

DISTRIBUCE

V rámci této oblasti bylo zbytečné do dotazníku umístit otázku týkající se dostupnosti provozovny autoškoly. Provozovna a učebna v jednom je situována v centru města a jsou tedy dobře dostupné, a to i prostředky městské hromadné dopravy. Zastávka MHD se nachází v blízkosti budovy, parkoviště nevyjímaje. Každý instruktor je navíc ochotný v rámci cvičné jízdy přijet žáka vyzvednout a po skončení jízdy ho opět zavést na místo, které si sám určí.

Byla zde položena pouze otázka zaměřená na **úřední hodiny autoškoly**. Po dobu úředních hodin je v autoškole přítomna slečna asistentka, která v případě nepřítomnosti jednatelky téměř vše vyřizuje. Ve většině případů probíhá po dobu

úředních hodin na učebně i výuka. Úřední hodiny autoškoly jsou stanoveny na pondělí, úterý a středu. Každý tento den je v autoškole vždy někdo přítomen. V pondělí a úterý jsou úřední hodiny autoškoly od 15 do 17 hodin, ve středu od 14,30 do 16 hodin. Otázka byla položena se záměrem zjistit, zda tento počet hodin je dostačující. Graf č. 3 zachycuje skutečnost, že 8 studentů (28,6 %), 3 pracující (37,5 %) a 5 pracujících a současně studujících (41,7 %) považují dosavadní úřední hodiny autoškoly za vyhovující. Pro 4 studenty (14,3 %), 3 pracující (37,5 %) a 6 studujících i pracujících (50 %) je tento rozsah hodin nevyhovující. Neutrální postoj zaujalo 16 studentů (57,1 %), 2 pracující (25 %) a jeden frekventant, který při studiu i pracuje (8,3 %).

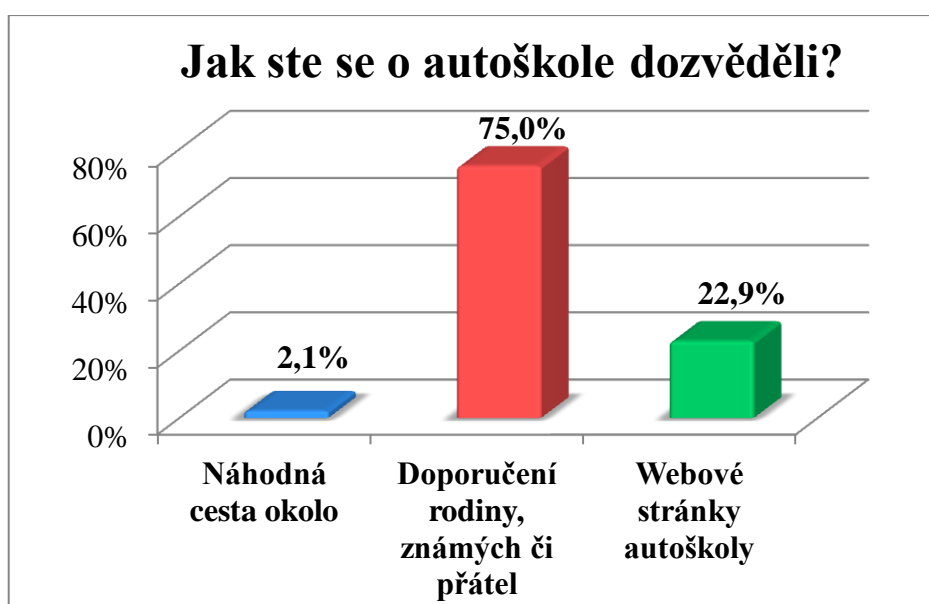


Graf č. 3: Spokojenost s úředními hodinami autoškoly
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

PROPAGACE

Autoškola nevyužívá mnoho propagačních aktivit, kterými by se zviditelnila. Cílem této otázky je tedy zjistit, **jak se autoškola dostala do povědomí zákazníků**. Dostatečná úroveň kvality služeb a spokojení zákazníci zabezpečuje autoškole šíření povědomí o jejím dobrém jménu, což potvrzuje i následující graf č. 4. Vypovídá o tom, že drtivá většina současných žáků (75 %) uvedla, že se o autoškole dozvěděla prostřednictvím ústní reklamy, tedy na doporučení rodiny, přátel či známých. Skupinou

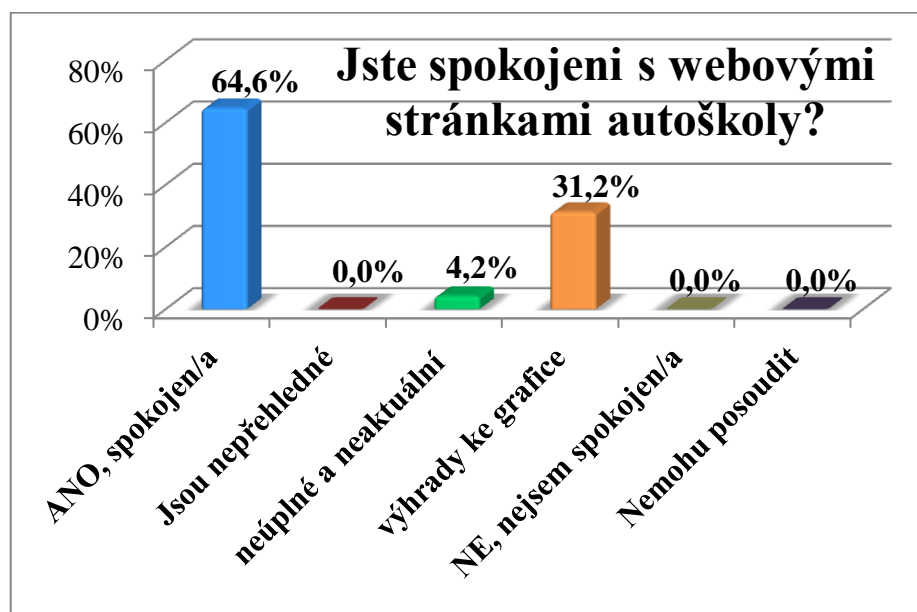
šířící tyto pozitivní reference jsou s největší pravděpodobností dřívější absolventi autoškoly. Zbylých 22,9 % respondentů se s autoškolou poprvé setkali na internetu prostřednictvím jejích webových stránek, kde jsou k dispozici veškeré potřebné informace o autoškole a jejích službách. Pouhý jeden žák představující 2,1 % se o autoškole dozvěděl, když kolem ní náhodně procházel. Ostatní typy marketingové komunikace zde nebyly zastoupeny. Jedná se například o tištěnou reklamu. Tento výsledek není nijak překvapující, neboť autoškola nemá vyvěšené žádné plakáty tak, aby byly dobře viditelné a upoutaly pozornost. Ani jeden žák se o autoškole nedozvěděl prostřednictvím sociální sítě Facebook či reklamy na výcvikovém vozidle.



*Graf č. 4: Zdroj povědomí o autoškole
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)*

Další otázka v rámci této oblasti se týkala **webových stránek autoškoly z hlediska jejich obsahu a vzhledu**. Celkovou spokojenost vyjádřilo 31 žáků (64,6 %). Výhrady vůči samotné struktuře stránek a jejich přehlednosti neprojevil žádný z žáků. Z celkového počtu dotazovaných se 2 frekventanti (4,2 %) přiklonili k odpovědi, že informace na stránkách nejsou vždy úplné a aktuální. Ke grafickému vzhledu stránek projevilo výhrady celkem 15 žáků (31,2 %). Žádný z dotazovaných nevyjádřil

nespokojenost s webovými stránkami autoškoly. Dokonce se nenašel ani takový, který by o existenci internetových stránek autoškoly doposud nevěděl.



Graf č. 5: Spokojenost s webovými stránkami autoškoly
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

LIDÉ

V tomto bloku odpovídali frekventanti na otázku týkající se **přístupu lektorky teoretické výuky a instruktorů praktického výcviku**, a to z pohledu mužů a žen. Na tyto otázky odpovídalo celkem 28 mužů a 20 žen, přičemž jejich odpovědi se od sebe nikterak neliší. Naprostá většina mužů (lektorka - 96,4 %, instruktoři – 92,9 %) i žen (lektorka - 90 %, instruktoři – 95 %) jsou s vystupováním zaměstnanců autoškoly spokojeni. Vysoké hodnoty svědčí o tom, že personál autoškoly se skládá z profesionálů ve svém oboru, který se pravidelně účastní školení, na němž se zdokonalují a jsou tak odstraňovány případné nedostatky či problémy. Navíc to vypovídá i o tom, že zaměstnanci autoškoly si zakládají na osobním a přátelském přístupu ke svým žákům. Nicméně každý den není posvěcení a občas například dojde i k situaci, kdy se žák setká s nepříjemným vystupováním zaměstnanců autoškoly.

Každopádně ne vždy je chyba pouze na jedné straně. Jeden muž (3,6 %) a dvě ženy (10 %) projeví výhrady vůči ochotě a chování lektorky teoretické výuky, v případě instruktorů tak učinili dva muži (7,1 %) a jedna žena (5 %). Ostatní možnosti odpovědi nebyly využity.

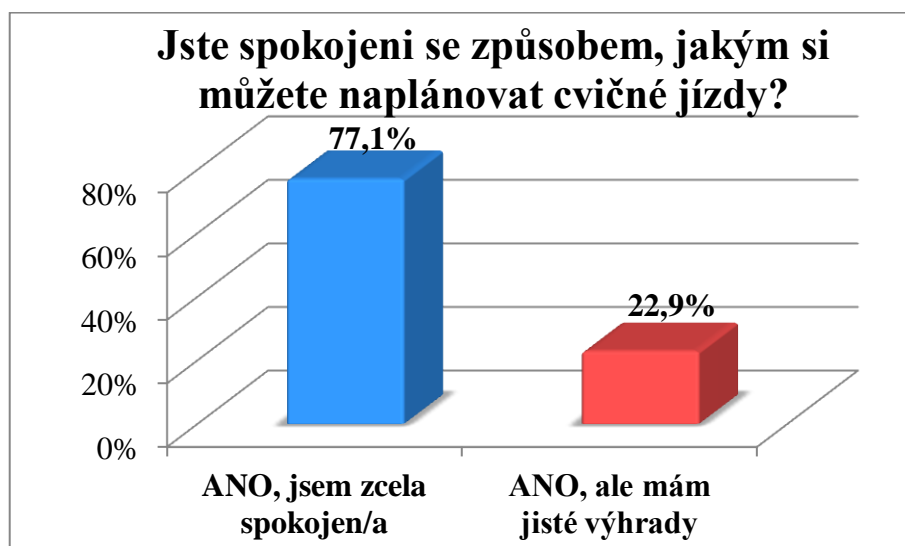
MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Ve spojení s materiálním prostředím hodnotili frekventanti **celkové prostředí autoškoly zahrnující především její zázemí, vybavení a atmosféru**. Lze tvrdit, že celkově jsou žáci spokojeni s prostředím a vybavením autoškoly. Většina z dotázaných v podobě 52,1 % ohodnotila úroveň materiálního prostředí autoškoly za velmi dobrou, a 47,9 % označilo úroveň prostředí autoškoly za dobrou. Výsledky jsou víc než uspokojivé a odrážejí jisté skutečnosti. Výuka teorie probíhá na učebně vybavené moderním nábytkem i výpočetní a audiovizuální technikou. Praktický výcvik je prováděn na výcvikových vozidlech značky Peugeot 207 a 208. Jedná se o moderní, udržované a bezpečné osobní automobily s moderním interiérem a vybavením. Automobily jsou navíc co 5 let obměňovány.

PROCESY

V rámci procesu celé přípravy k získání řidičského oprávnění na osobní automobil vyvstává otázka týkající se **délky kurzu**, jenž je žák povinen absolvovat. Zpravidla celý kurz na skupinu B trvá 2 – 3 měsíce, přičemž ale závisí na řadě faktorů. Základní délka kurzu se odvíjí od zákonem stanoveného minimálního počtu hodin teorie a praktického výcviku, jenž je žák povinen absolvovat. Průběh celého výcviku však závisí zejména na efektivitě plánování cvičných jízd, jež si žáci provádí sami. Tento faktor ve velké míře ovlivňuje délku celého výcviku. Posledním faktorem, který má vliv na délku kurzu, je momentální kapacita autoškoly. Na přání žáka lze kurz absolvovat intenzivní formou, a tím lze dobu trvání celého kurzu zkrátit. To vše za předpokladu dodržení učební osnovy. Z těchto důvodů by odpovědi na tuto otázku neposkytly dostatečnou vypovídací hodnotu, a tudíž otázka na spokojenost s délkou kurzu nebyla v průběhu dotazníkového šetření položena.

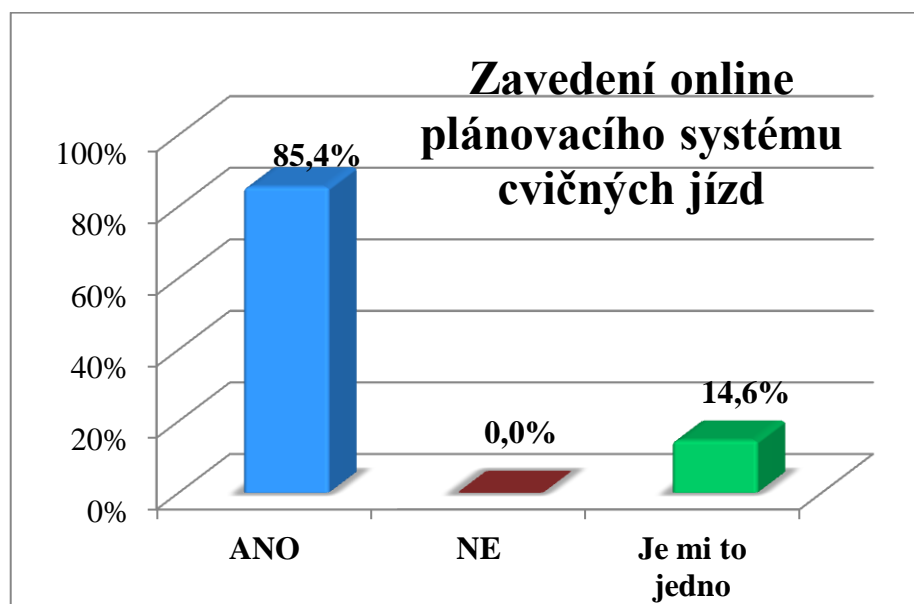
V souvislosti s délkou kurzu byla do dotazníku zařazena otázka, jejímž cílem bylo zjistit, zda jsou žáci **spokojeni s dosavadním plánováním cvičných jízd**. Žáci si mohou cvičné jízdy naplánovat jednou týdně v rámci teoretické výuky, telefonicky či v době úředních hodin přímo v provozovně autoškoly. Žáci nejvíce volili odpověď „Ano, jsem zcela spokojen/a“. Úroveň hodnocení tak dosáhla výše 77,1 % (37 žáků). Zbýlých 11 frekventantů (22,9 %) je sice se způsobem plánování praktického výcviku sice spokojena, no s jistými připomínkami. Nejvíce byl uváděn problém s tím, že v průběhu úředních hodin nebyla jednatelka v autoškole k zastížení a žák si tak nemohl naplánovat či případně zrušit jízdy. Jednatelka autoškoly je jediná, která plánuje se žáky cvičné jízdy, a tudíž nikdo jiný tak konat nemůže. Pozitivní je, že se nenašel ani jeden žák, který by vyjádřil svoji naprostou nespokojenost.



*Graf č. 6: Spokojenost se způsobem plánování cvičných jízd
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)*

Na základě předchozí otázky, jejíž odpovědi vyplývají z výše uvedeného grafu, byl vznesen dotaz, zda by žáci uvítali **zavedení online plánovacího systému cvičných jízd**. Díky online rezervačnímu systému by měli žáci možnost si pohodlně a prakticky naplánovat své cvičné jízdy kdykoliv a odkudkoliv. Tím by se zajistil co možná nejhladší průchod praktickým výcvikem. Zavedení online plánovacího systému by

uvítala převážná většina, a to 41 současných žáků (85,4 %). Naproti tomu 7 dotazovaných (14,6 %) žáků zaujalo neutrální postoj a konkrétní názor nevyjádřilo.



Graf č. 7: Zavedením online plánovacího systému cvičných jízd
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

DOPLŇUJÍCÍ OTÁZKY

V rámci tohoto bloku byly položeny tři otázky. První z nich se týkala **největší přednosti, kterou se autoškola může pyšnit**. Dle názoru 26 žáků (54,2 %) je největší předností autoškoly její dobré jméno. Tento výsledek není nijak zvlášť překvapivý, vzhledem k tomu, že zákazníci autoškola získávají nejvíc na základě doporučení. Druhou nejčastější odpovědí, kterou vybralo celkem 11 frekventantů (22,9 %), byla kvalita služeb. Příznivé ceny jako jistou výhodu označilo 5 dotazovaných (10,4 %), 4 žáci (8,3 %) považují polohu autoškoly v centru města za její přednost a v neposlední řadě dle názoru dvou žáků (4,2 %) je to právě profesionální a milý přístup zaměstnanců, jež jsou pýchou autoškoly. Ani jednoho frekventanta nenapadla žádná jiná varianta odpovědi.

Druhá otázka byla zaměřená na **možnost rozšíření řidičského oprávnění opět u analyzované autoškoly**. Téměř naprostá většina v podobě 43 žáků (89,6 %) se

přiklonila k odpovědi, že v případě dalšího rozšíření řidičského oprávnění by opět zvolili tuto autoškolu. Pouhých 5 respondentů představujících 10,4 % nejsou v současné době rozhodnutí, kde by příště případně absolvovali kurz.

Odpovědi na třetí otázku by měli odrážet názory žáků na to, **co jim na analyzované autoškole nevyhovuje, s čím jsou nespokojeni a co by měla autoškola případně zlepšit.** Z celkového počtu 48 žáků jich 13 (27,1 %) vyjádřilo svůj názor a zbylou část v podobě 35 dotazovaných (72,9 %) nic v danou chvíli nenapadlo. Ze všech odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že žákům moc nevyhovují úřední hodiny autoškoly. Taktéž žáci uvedli, že v tuto dobu je kolikrát jednatelka autoškoly k nezastižení, a tak si nemohou naplánovat či případně zrušit cvičné jízdy. Objevila se zde i připomínka, že na facebookových stránkách, kde má autoškola zřízený profil, lze nalézt jen základní informace o autoškole a zákazník již dále nezjistí, co autoškola nabízí, jaké jsou aktuální ceny, jaké slevové akce nabízí a další novinky, kterými by se autoškola prezentovala a přilákala tak potenciální zákazníky.

2.5 SWOT – souhrnná analýza marketingového prostředí

Prostřednictvím této souhrnné analýzy bude zjištěna celková situace vnějšího a vnitřního prostředí autoškoly. Silné a slabé stránky odrážejí stav vnitřního prostředí autoškoly, příležitosti a hrozby vyplývají z jejího vnějšího prostředí.

SILNÉ STRÁNKY

- široké spektrum služeb,
- sídlo provozovny v centru města,
- dobrá dopravní dostupnost včetně prostředky MHD,
- výuka reflektující aktuálně platnou legislativu s moderní výpočetní a audiovizuální technikou,
- moderní vozový park,
- vlastní webové stránky,
- zřízené akreditované školicí středisko,

- mladý pracovní kolektiv,
- komunikace se zákazníky a kvalifikovaný a profesionální přístup,
- maximální přizpůsobení se časovým možnostem zákazníka,
- aktuální výuková učebnice včetně CD se zkušebními testy zdarma,
- možnost výběru výcvikového vozidla i instruktora výcviku,
- u řídičského oprávnění na skupinu B opravná zkouška a jízda navíc zdarma,
- možnost splátek bez navýšení ceny,
- slevová zvýhodnění,
- dobré jméno autoškoly a mnoho pozitivních referencí.

SLABÉ STRÁNKY

- téměř žádná propagace činnosti autoškoly navenek,
- nezastupitelnost jednatelky autoškoly,
- špatná nahraditelnost lektorky výuky,
- žádné průzkumy spokojenosti zákazníku,
- nízký zisk,
- značná závislost autoškoly na zisku z poskytnutých služeb,
- omezené úřední hodiny,
- neexistence online plánovacího systému cvičných jízd.

PŘÍLEŽITOSTI

- zájem o rozšíření služeb pro stálou klientelu,
- pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníků,
- rostoucí příjem domácností,
- rostoucí zájem o slevové nabídky,
- snížení cen pohonných hmot,
- rozvoj technologií,
- marketingová využitelnost sociální sítě Facebook,
- možnosti on-line komunikace.

HROZBY

- silná konkurence v okolí,
- vstup nové konkurence s atraktivnější nabídkou,
- nízké ceny konkurence – pod hranici nákladů,
- legislativní změny,
- zvýšení cen pohonných hmot,
- rostoucí nezaměstnanost,
- sezónní výkyvy v poptávce po službách autoškoly,
- demografický vývoj populace,
- vysoká poruchovost výcvikových vozidel,
- zvýšení ceny nájemného,
- vysoká fluktuace zaměstnanců,
- finanční krize (sklon k šetření).

2.6 Shrnutí problému

V druhé kapitole diplomové práce byla provedena analýza problému a současného stavu v autoškolě a v jejím, dnes již silně konkurenčním prostředí. Poznatky ze všech uskutečněných analýz byly zformulovány do souhrnné SWOT analýzy.

Autoškola disponuje velkým množstvím silných stránek. Výhody autoškoly, jež stojí za zmínku, jsou široké spektrum služeb, její poloha, dobrá dopravní dostupnost, vlastní webové stránky či dobrá pověst autoškoly. V porovnání s největšími konkurenty jsou ceny autoškoly nepatrně nižší, nikoliv však na úkor kvality. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že s cenou a kvalitou služeb jsou zákazníci autoškoly spokojeni.

Za slabé stránky autoškoly lze považovat téměř žádné propagační aktivity, omezené úřední hodiny či neexistenci online plánovacího systému cvičných jízd. Tyto skutečnosti mimo jiné vyplynuly i z výsledků dotazníkového šetření a následně v rámci návrhové části jim bude věnována náležitá pozornost.

3 Vlastní návrhy řešení

V následujícím textu budou nastíněny vlastní návrhy změn v oblasti marketingového mixu. Tato opatření vycházejí ze zjištěných poznatků, jež vyplynuly z provedených analýz a z dotazníkového šetření zaměřeného na skupinu B – osobní automobil. Navržená opatření by měla do budoucna být pro autoškolu přínosem.

Tato opatření odrážejí nedostatky jednotlivých nástrojů v marketingovém mixu. Z analýzy marketingového mixu vyplynulo, že některé z jeho nástrojů jsou doposud vyhovující a nevyžadují žádné změny. Následující návrhy jsou spolu víceméně provázány, nejvíce však jde o spojitost s propagací.

3.1 Produkt

Tato oblast marketingového mixu je podle mě v pořádku, a tudíž zde nemám žádná doporučení vedoucí k inovaci či dalšímu rozšíření produktu.

Autoškola zajišťuje přípravu osob v řízení motorových vozidel za účelem získání všech skupin řidičského oprávnění, provádí kondiční jízdy, přezkoušení k navrácení odebraného řidičského oprávnění či školení řidičů prostřednictvím akreditovaného školicího střediska. Je oprávněna poskytovat všechny druhy výuky a výcviku. Kromě základní nabídky služeb jsou produktem autoškoly i doplňkové služby. Výhody, jež ostatní nabízí jako jistý typ nadstandardních benefitů, jsou pro autoškolu samozřejmostí.

Navíc z dotazníkového šetření vyplynulo, že žáci jsou s přípravou v autoškole spokojeni, a to jak s teoretickou výukou, tak s praktickým výcvikem. Tato skutečnost svědčí i o kvalitě služeb, jež je dle výsledků na dobré úrovni.

3.2 Cena

Dle mého názoru je cenová politika autoškoly nastavena správně, cena je vyhovující a nevidím zde důvod k zavedení dalších slev. Doporučuji i nadále se ubírat tímto směrem a udržet cenovou politiku autoškoly na stejné úrovni jako doposud.

Ceny autoškoly jsou nastaveny tak, aby pokryly nákladové složky aktivit, zůstal prostor i pro případnou nabídku slev a byly pro uchazeče přijatelné. Navíc jsou ceny autoškoly v porovnání s ostatními spíše na nižší úrovni. Kromě toho z výsledků výzkumu vyplynulo, že s cenou za skupinu B jsou zákazníci spokojeni. Autoškola v současné době nabízí výuku a výcvik na řidičské oprávnění skupiny B za jednotnou cenu 8. 700,- Kč. Za tuto cenu je kurz nabízen všem zákazníkům, bez ohledu na to, zda se jedná o studenta či nikoliv. V porovnání s největšími konkurenty je tato cena pro pracující podstatně nižší, v čemž lze shledat jistou konkurenční výhodu. U jiných autoškol se cena pro studenty pohybuje v podstatě ve stejné výši. Cena je tedy dostupná pro všechny a jak výzkum ukázal, odpovídá i kvalitě poskytnuté služby.

3.3 Distribuce

Provozovna autoškoly je dobře dostupná nejen prostředky městské hromadné dopravy, ale i osobním automobilem. Možnost vyzvednout žáka před cvičnou jízdou je zdůrazňována na internetových stránkách autoškoly. Budova, kde autoškola sídlí, je patřičně označena a zákazník by tak neměl mít problém ji najít.

I přes tyto skutečnosti se autoškola potýká s problémem nevyhovujících úředních hodin. Z dotazníkového šetření jsem totiž zjistila, že třinácti lidem se zdá být úřední doba nedostačující, a proto bych doporučila, aby autoškola své dosavadní úřední hodiny prodloužila. Úřední doba autoškoly je v současnosti stanovena následovně:

PO 15 – 17 hod.

ÚT 15 – 17 hod.

ST 14,30 – 16 hod.

Po tuto dobu je v kanceláři autoškoly přítomna asistentka jednatelky. Obvykle se v úřední době konají na učebně hodiny teoretické výuky. Často však dochází k situaci, kdy žák si v úřední hodiny přijde do autoškoly naplánovat či zrušit jízdy, a jednatelka není k zastížení. Nejen z tohoto důvodu by bylo vhodné dosavadní úřední hodiny prodloužit, a to následovně:

PO 13 – 18 hod.

ÚT 13 – 18 hod.

ST 13 – 18 hod.

ČT 13 – 18 hod.

PÁ ZAVŘENO

Prodloužení úředních hodin bude mít za následek zvýšení měsíční mzdy asistentky, a s tím související i nárůst nákladů autoškoly. Asistentka je zaměstnaná na základě dohody o pracovní činnosti a jako studentka má podepsané daňové prohlášení. Hodinová sazba je stanovena na 86,- Kč. Původní časový fond za týden činil 5,5 hod., což je 22 hod. za měsíc. Prodloužení úřední doby by mělo za následek zvýšení časového fondu na 20 hod. za týden, tj. 80 hod. za měsíc.

Tab. 7: Změna mzdových nákladů v důsledku prodloužení úřední doby autoškoly (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Mzdové náklady na asistentku jednatelky			
Měsíční hrubá mzda		Sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele (34 %)	Celkové náklady
Původní	1 892,- Kč	0,- Kč	1 892,- Kč
Nová	6 880,- Kč	2 340,- Kč	9 220,- Kč
Rozdíl			7 328,- Kč

3.4 Propagace

Autoškola nevyužívá mnoho propagačních aktivit, jimiž by se dostala do povědomí zákazníků. Z výsledků dotazníkového šetření jsem zjistila, že převážná většina uchazečů se o autoškole dozvídá prostřednictvím doporučení přátel či známých. Tato forma propagace je tedy pro autoškolu nejlepší možnou cestou, kterou je třeba se i nadále ubírat. Někteří žáci se o autoškole dozvěděli prostřednictvím jejích vlastních internetových stránek, kde lze najít podstatné informace autoškole. Pro ještě větší povědomí o autoškole je dnes žádoucí vynaložit i další propagační činnosti či vylepšit ty stávající, a to také v rámci této oblasti doporučuji.

Návrhy možných propagačních aktivit:

- nové webové stránky,
- aktualizace profilu na sociální síti Facebook,
- reklama na výcvikových vozidlech.

Nové webové stránky

Webové stránky jsou dnes již téměř nezbytnou součástí prezentace každého podniku. Představují jeho nejlepší vizitku, což platí i v případě autoškoly. Jak současní žáci, tak potenciální uchazeči mohou na stránkách nalézt veškeré podstatné informace o autoškole a jejích službách, ceník služeb, fotografie vozového parku, informace o slevách a probíhajících akcích. Nechybí zde ani kontaktní údaje či odkaz na stránky zabývající se problematikou autoškol.

Webová prezentace by měla být graficky jednoduchá a přehledná, ale zároveň by měla na první pohled identifikovat, koho propaguje. Měla by rovněž poskytnout něco od konkurence odlišného, čím by přilákala potenciální zákazníky. Stránky jsou uživatelsky přívětivé, nicméně výsledky z analýzy a výzkumu poukazují na nedostatky jejich grafického provedení, a tudíž je třeba jim dodat moderní vzhled. Proto doporučuji vytvořit novou webovou prezentaci autoškoly. Novinkou a zároveň odlišením bude u těchto stránek možnost si naplánovat cvičné jízdy prostřednictvím rezervačního systému ve formě webové aplikace umístěné přímo na stránkách autoškoly.

Na začátku je nutné si uvědomit, jaké požadavky by měl nový web navíc splňovat a na základě toho si vybrat společnost, která by tento návrh zrealizovala. Požadavky na nový web by byly následující:

- aplikaci pro přístup do rezervačního systému, jehož prostřednictvím si budou žáci plánovat své cvičné jízdy,
- nástěnku, jejímž prostřednictvím by absolventi autoškoly sdíleli své názory na průběh výuky a výcviku či na přístup zaměstnanců autoškoly,
- jednoduchý administrační systém sloužící k jednoduché správě webové stránky bez nutnosti kontaktovat firmu (například přidání novinek, aktualizace informací),
- propojení se sociálními sítěmi – Facebook, Twitter, Google+, Youtube.

Dle zadaných požadavků zpracuje pověřená společnost grafický návrh webové stránky. Do týdne lze od ní očekávat několik variant návrhů, z nichž se vybere ten nejvíce vyhovující stanoveným požadavkům. V případě žádných dodatečných úprav a tedy po odsouhlasení návrhu bude zahájena samotná tvorba funkční webové prezentace. Ta trvá okolo jednoho měsíce, závisí však na náročnosti požadavků na webovou stránku.

První verze funkčního webu bude následně spuštěna ve zkušebním provozu, kde se vychytají případné nedostatky, a na které se otestuje veškerá funkčnost webové prezentace. Po úspěšném testování, jež zabere v průměru 2 týdny, dojde k ostrému spuštění webové stránky.

Součástí webových stránek bude i aplikace na plánování cvičných jízd (viz více kapitola 3.7 Procesy). Spolu s fungující webovou prezentací bude poskytnuto i zaškolení k její obsluze. Samozřejmostí je plná technická podpora. Vzhledem k tomu, že jde o novou webovou prezentaci, je třeba věnovat pozornost kvalitní SEO, jež bude v režii společnosti zpracovávající webové stránky (klíčová slova, dobrá struktura kódu, registrace do katalogů).

Adresa webových stránek zůstane i nadále totožná, dojde pouze k nahrazení zastaralé prezentace za novou na stejné adrese. Vzhledem k tomu, že bude prezentace

doplněna sofistikovanou aplikací online systému plánování jízd, bude tvorba kódu webové prezentace delší.

Společně s novým webem je potřeba zajistit nový, lepší webhosting podporující technologie pro nové aplikace. Jedná se o pronájem prostoru na cizím serveru pro umístění webových stránek bez nutnosti vytvoření vlastního serveru. Server disponuje dostatečným zázemím a připojením na pátevní síť a zajišťuje tak zpřístupnění stránky všem uživatelům internetu.

Na tvorbu webové prezentace autoškoly byla na základě doporučení vybrána společnost AW – DEV v. o. s., která se může pyšnit mnoha pozitivními referencemi. Je tvůrcem webových stránek Harley Davidson, tj. legendárních motocyklů patřících ke světové špičce. Vytvořila rovněž webové stránky pro společnost KM Racing, jejichž prostřednictvím se lze zúčastnit například nejnáročnější soutěže světa Rallye Dakar. Kromě tvorby webových stránek nabízí i různé doplňkové služby (SEO, správa, E-mail marketing, tvorba aplikací) a webové stránky, jež byly touto společností doposud vytvořené, jsou na první pohled kvalitní a moderní. Zřízení nových webových stránek by autoškolu stálo 35 000,- Kč, přičemž do ceny by byla zahrnuta i internetová aplikace na plánování cvičných jízd, která by stála 10 000,- Kč. Za tvorbu nového webu by se tak v podstatě zaplatilo 25 000,- Kč. V ceně by bylo dále zahrnuto i školení za účelem obsluhy webu, plná technická podpora a SEO. (AW – DEV, 2015)

Za současný webhosting platí autoškola ročně částku ve výši 120,- Kč. Lepší webhosting, jenž si nová webová prezentace vyžaduje, by mohl být na doporučení zajištěn u společnosti Forpsi. Jedná se společnost s dlouholetou tradicí, patří k největším poskytovatelům internetových služeb na českém trhu a působí i v členských zemích Evropské Unie. Je vlastníkem několika certifikátů a jejími partnery jsou přední světové společnosti jako Microsoft (světový lídr v poskytování softwaru), Intel (největší světový výrobce procesorů) či například společnost Cisco Systems (vedoucí světová společnost v oblasti přenosu dat, hlasu a obrazu a v oblasti LAN² a WAN³ sítí). Ze všech

² LAN (Local Area Network) - je místní počítačová síť, která spojuje počítače v menší oblasti - domácnosti, podniku. (Slovník cizích slov, 2006 – 2015)

³ WAN (Wide Area Network) – je rozlehlá počítačová síť, která spojuje velmi rozlehlou oblast (řádově stovky čtverečních km, ale i kontinenty). Tato síť sdružuje mnoho sítí LAN. (IT slovník, 2008 – 2015)

dostupných produktů byl vybrán „Webhosting advanced“ za 40,- Kč měsíčně. Za rok by tak autoškola za nový webhosting zaplatila celkem 480,- Kč. (Forpsi, 2003 - 2015)

Aktualizace profilu na sociální síti Facebook

Facebook představuje virtuální propojení přátel, lidí či určitých skupin lidí, kteří spolu mohou komunikovat, vyměňovat a sdílet informace, fotografie, videa, plánovat akce a spoustu dalších možností. V současné době, kdy rapidně stoupá popularita sociálních sítí, je založení profilu na síti Facebook naprostou nutností, mezi mladými lidmi pak prakticky povinností.

Autoškola má již zřízený profil na této síti, ten však ani zdaleka neobsahuje všechny potřebné informace. Profil vykazuje značné nedostatky, na které doporučuji se zaměřit. Doporučuji dodat nový grafický vzhled, obohatit obsah o aktuální informace, akce, novinky a samozřejmě zahájit vzájemnou komunikaci s potenciálními uchazeči. Dalším doporučením, jež je propojeno s návrhem nových webových stránek autoškoly, je umístění odkazu na profil autoškoly přímo na její internetové stránky.

Zřízení profilu na síti Facebook je tedy zcela zdarma. Může se zdát, že se nejedná o nijak zvlášť časově náročnou záležitost, ale samotná aktualizace obsahu stránek a jejich následná správa může zabrat zhruba jednu až dvě hodiny času. Navíc je nutné se na stránku i několikrát za den podívat a zjistit, co se na ní děje. Zkontrolovat příchozí zprávy, zda autoškolu někdo nekontaktoval, nepřidal nějaký příspěvek či komentář. Práci osoby pověřené správou profilu je třeba náležitě finančně ohodnotit. Tuto záležitost by mohla mít na starosti asistentka jednatelky. Výši její měsíční odměny jsem vyčíslila zhruba na 500,- Kč, což za rok představuje částku ve výši 6 000,- Kč. Čas věnovaný stránce se určitě vyplatí a může se autoškole vrátit v podobě nových zákazníků.

Reklamní potisk výcvikových vozidel

Jak ukázalo dotazníkové šetření, reklama na výcvikových automobilech není formou propagace, jejímž prostřednictvím by se uchazeči o autoškole dozvěděli. Je to dáno tím, že autoškola nemá výcvikové automobily opatřené vlastní reklamou. Reklamu

na automobilech by měli obyvatelé Přerova na očích díky každodennímu užívání těchto vozidel v rámci praktického výcviku. Reklama by byla zhotovena formou magnetových fólií. Tyto fólie byly vybrány z toho důvodu, že jsou šetrné vůči laku automobilu a navíc jsou odnímatelné. Výhodou je tedy možnost jejich opětovného použití. Reklamní potisk by byl umístěn z obou stran vozidla, tj. na předních dveřích u řidiče i na druhé straně u spolujezdce. Na reklamním potisku by samozřejmě nemělo chybět logo či název autoškoly, kontaktní adresa a telefon, popřípadě internetové stránky autoškoly.

Pro výrobu reklamních fólií byla vybrána společnost Accept s. r. o., která na trhu působí od roku 1991 a jejích služeb využila již řada společností jako Toyota, ČSOB⁴, Komerční banka, KFC⁵ či například Policie ČR. Grafický návrh magnetické fólie by byl ve vlastní režii autoškoly a je uveden na obrázku č. 7. Samotný náhled umístění magnetky na výcvikovém vozidle je pak na obrázku č. 8. Autoškola vlastní tři osobní automobily, tudíž bude zapotřebí nechat vyrobit 6 kusů magnetů zhruba o rozměru 450 x 300 mm. Výroba jedné magnetky s tiskem i ochrannou laminací vychází na 460,- Kč. Expediční náklady s tím spojené by byly ve výši 130,- Kč. Celkové náklady na zhotovení magnetek včetně dopravy by tak činily 2 890,- Kč.



Obr. 7: Grafický návrh reklamního magnetu

(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

⁴ ČSOB – Československá obchodní banka (Zkratky, 2015)

⁵ KFC (Kentucky Fried Chicken) – jedná se o americkou nadnárodní korporace zabývající se prodejem rychlého občerstvení, zvláště smaženým kuřecím masem v různých podobách. (Zkratky, 2015)



*Obr. 8: Náhled umístění reklamy na výcvikový automobil
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)*

3.5 Lidé

Na základě výsledků z analýz jsem dospěla k závěru, že změny v této oblasti lidského faktoru nejsou v současné době zapotřebí. Žáci hodnotili přístup zaměstnanců velmi kladně. Doporučuji zde i nadále se ubírat tímto směrem. Po odborné stránce jsou všichni žáci se zaměstnanci autoškoly zcela spokojeni. Jednatelka autoškoly zajišťuje svým zaměstnancům pravidelné školení alespoň jednou za rok, což odráží jejich profesionalitu. Zaměstnanci autoškoly si rovněž zakládají na osobním a přátelském přístupu.

Dotazníkové šetření však přineslo pár výhrad k ochotě a chování zaměstnanců autoškoly. Dalším doporučením je být opatrnější v přístupu ke svým žákům, neboť každý projev nespokojenosti se šíří dál a může mít negativní dopad na pověst autoškoly.

3.6 Materiální předpoklady

V rámci této oblasti hodnotili žáci celkové prostředí autoškoly. Výsledky poukázaly na skutečnost, že dle frekventantů je technické zázemí a vybavení autoškoly na více než dobré úrovni. Učebna pro výuku je moderně zařízena a vybavena elektronickou, výpočetní a audiovizuální technikou, jenž nesmí při výuce chybět. Vozový park skupiny B, jimž autoškola disponuje, je tvořen moderními automobily. Autoškola se neustále snaží, aby v této oblasti byla moderním zařízením, které spolu s jeho materiálním a technickým vybavením odpovídá požadavkům současného technologického rozvoje. Tento prvek marketingového mixu je tedy v pořádku a nenavrhuji zde žádná doporučení ke zlepšení.

3.7 Procesy

Výsledky z dotazníkového šetření poukazují na jisté výhrady k dosavadnímu způsobu, jimž si žáci plánují cvičné jízdy. Plánování cvičných jízd probíhá převážně na učebně před započítím teoretické výuky, kdy si lektorka zapisuje jednotlivé jízdy na papír o velikosti A4, které pak následně přepisuje do plánovacích deníků, jež jsou předávány instruktorům. Výjimečně probíhá plánování telefonicky. Tento způsob plánování je dost náročný na čas. Navíc není jednoduché skloubit autoškolu se studiem nebo prací. Zde se nabízí efektivní řešení, které by zajistilo co možná nejhladší průchod žáka výcvikem. Jedná se o zavedení online plánovacího systému, jež by uvítala převážná většina frekventantů. Je důležité nebránit se technickému pokroku a vyjít vstříc inovativním metodám. Právě díky tomuto modernímu rezervačnímu systému by měli žáci možnost si komfortně a prakticky naplánovat své jízdy kdykoliv a odkudkoliv.

Tvorba aplikace

Průběh tvorby aplikace plánování cvičných jízd je téměř totožný s tvorbou nových webových stránek. Podobně jako u tvorby samotné webové prezentace je nutné si nejprve uvědomit, co by měl daný program obsahovat a jak by měl v podstatě fungovat. Následně je vypracován návrh systému v designu pasujícím do nově

vytvářené webové prezentace. Samotné vypracování grafického návrhu je otázkou jednoho týdne. Po odsouhlasení návrhu je možné přejít k samotnému naprogramování aplikace. Jedná se o tvorbu systému od začátku, a tudíž bude jeho vývoj trvat přibližně jeden měsíc. Systém plánování cvičných jízd je součástí webové prezentace a její vývoj tedy bude tímto prodloužen.

Funkčnost aplikace

Pro spuštění aplikace je nutný účet žáka autoškoly. Nelze tedy systém spustit a užívat jej bez unikátního uživatelského jména a hesla, jež obdrží každý uchazeč, který se do kurzu autoškoly přihlásí. Samozřejmostí je i vytvoření účtu pro příslušné zaměstnance. Po přihlášení se zobrazí graficky přívětivý kalendář s jednotlivými dny fungujícími jako tlačítka. Po kliknutí na den nás aplikace přenese do detailu daného dne s rozpisem hodin se zobrazením volných a zamluvených jízd a jim přiřazených instruktorů. Do systému bude mít administrátor webové prezentace přístup k dodatečným úpravám například v případě přidání přikoupených cvičných jízd. Po zarezervování jízdy bude instruktorovi, kterého si žák zvolil, automaticky odeslán email o rezervaci jeho jízdy a zároveň se v účtu instruktora aplikace pro plánování jízd zobrazí zarezervování jeho jízdy.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4 Propagace, tak cena aplikace na plánování jízd ve výši 10 000,- Kč je již zahrnuta v ceně webové prezentace. Její tvorba je tedy v režii stejné společnosti a součástí ceny je i zaškolení k obsluze této aplikace a plná technická podpora.

4 Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů

Souhrn všech výše uvedených návrhů je promítnut do následující tabulky č. 8. U každého návrhu je navíc uveden i náklad, který je třeba vynaložit na jeho realizaci, jeho četnost a v neposlední řadě jeho výše vynaložená za rok.

Tab. 8: Přehled návrhů a nákladů na jejich realizaci (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

	NÁVRH	Náklad na realizaci v Kč	Četnost nákladu	Náklady za rok v Kč
Distribuce	1. Delší úřední doba	7 328,-	měsíční	87 936,-
Propagace	2. Nové webové stránky	25 000,-	jednorázový	25 000,-
	3. Lepší webhosting	40,-	měsíční	480,-
	4. Správa profilu na Facebooku	500,-	měsíční	6 000,-
	5. Reklama na výcvikových automobilech	2 890,-	jednorázový	2 890,-
Proces	6. Online aplikace na plánování cvičných jízd	10 000,-	jednorázový	10 000,-
CELKOVÉ NÁKLADY (Kč)		45 758,-		132 306,-

Celkové náklady na realizaci všech navržených opatření vedoucích ke zlepšení marketingového mixu autoškoly by činily **132 306,- Kč**. Polovina z navržených opatření vyžaduje na realizaci jednorázové vynaložení nákladů. Co se týče návrhů ohledně prodloužení úřední doby, lepšího webhostingu a správy profilu na Facebooku, došlo by zde k měsíčnímu opakování těchto položek, a proto byly náklady vyčísleny na celý rok.

Z výše uvedené tabulky č. 8 je zřejmé, že některé návrhy jsou více, jiné méně finančně náročné. Dle mého názoru by však všechny uvedené návrhy mohly být pro autoškolu přínosem a daly by se zrealizovat. Za předpokladu využití všech návrhů

by počáteční náklady dosáhly částky **45 758,- Kč**, což si myslím není tak velká investice. Nicméně je více než žádoucí uskutečnit návrhy 2, 3 a 6, jenž spolu úzce souvisí, a tudíž je třeba tyto návrhy zrealizovat zároveň. Tyto návrhy mohou autoškole zajistit konkurenční výhodu, neboť zákazníkovi se dostane něčeho, co u konkurence nikoliv.

Autoškola samozřejmě nemusí využít všechna mnou navržená opatření. Je pouze na jejím uvážení, zda se některými z nich nechá inspirovat a využije možnosti je zrealizovat. Všechna navržená opatření by však měla mít za následek ještě větší zviditelnění autoškoly, uspokojení současných žáků, a s tím související přilákání potenciálních uchazečů.

4.1 Časový harmonogram navrhovaných opatření

Časový harmonogram má pro každý podnik velký význam. Na základě časového harmonogramu bude moct autoškola zrealizovat jednotlivá navrhovaná opatření. Do následující tabulky č. 9 jsem promítla mnou vytvořený harmonogram navržených aktivit, dle kterého by mohla autoškola postupovat.

Tab. 9: Časový harmonogram navrhovaných opatření (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Návrhové opatření	Realizace návrhu
Nové webové stránky	červenec – srpen 2015
Online aplikace na plánování cvičných jízd	červenec – srpen 2015
Správa profilu na Facebooku	od července 2015
Lepší webhosting	od srpna 2015
Reklama na výcvikových automobilech	září 2015
Delší úřední doba	od října 2015

4.2 Předpoklad tržeb a zhodnocení návratnosti investice

Díky navrhovaným opatřením a jejich případné realizaci je očekáván zvýšený zájem o služby autoškoly, z čehož vyplývají i vyšší tržby. V úvahu budou brány tržby autoškoly vznikající z prodeje služeb poskytovaných za účelem získání řidičského oprávnění na skupinu B, tj. osobní automobil. Budoucí tržby nelze přesně určit, jelikož není možné odhadnout konkrétní počet zákazníků, jenž autoškolu navštíví. Z tohoto důvodu uvádím variantní řešení možného vývoje tržeb autoškoly. Odhad těchto tržeb je založen na základě optimistické a pesimistické variantě řešení.

Každá z variant počítá s jiným množstvím zákazníků, a proto také každá z nich obsahuje i jiné údaje o tržbách. Jako základ pro odhad možného vývoje tržeb poslouží nynější počet zákazníků autoškoly ve výši 144 za rok a jejich útrata ve výši 8 700,- Kč. V případě, že budu uvažovat optimisticky, tak díky navrženým opatřením se do autoškoly za rok přihlásí 158 uchazečů. Mimo optimistickou variantu je třeba brát v úvahu i variantu pesimistickou, kdy je možno očekávat 130 zákazníků za rok. Optimistická a pesimistická varianta vývoje tržeb je znázorněna v tabulce č. 10.

Tab. 10: Varianty možného vývoje tržeb autoškoly (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

	Počet zákazníků za rok	Tržby za rok v Kč	Náklady za rok v Kč	Zisk v Kč
Současná situace	144	1 252 800,-	1 127 520,-	125 280,-
Optimistická varianta	158	1 374 600,-	1 237 140,-	137 460,-
Pesimistická varianta	130	1 131 000,-	1 017 900,-	113 100,-

Na základě navržených opatření se předpokládá, že počet zákazníků se bude pohybovat optimistickým směrem, což dále povede ke zvýšení tržeb a tím i zisku. Zisk v této variantě dosahuje výše 137 460,- Kč a stačí na pokrytí investice autoškoly, kterou by vynaložila na zviditelnění se a zlepšení služeb pro zákazníky.

Zavedením navrhovaných změn by na základě stanoveného cíle, tj. zvýšení počtu nových zákazníků o 10 % do 1 roku, vykazovaly tržby rostoucí tendenci a autoškole by se vcelku rychle vrátily zpět finanční prostředky investované do těchto změn. Kdyby se tedy podařilo do jednoho roku eliminovat 10 % nespokojených zákazníků, zvýšily by se tím i tržby právě o těchto 10 %. V případě následujícího období by se jednalo roční tržby ve výši 121 800,- Kč. Navíc je z tabulky č. 11 zřejmé, že v případě částky 132 306,- Kč jako celkových vynaložených nákladů, bude mít investice návratnost zhruba za 1 rok a 1 měsíc.

Tab. 11: Zhodnocení návratnosti investice (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Návratnost investice	
Celkové roční náklady na investici	132 306,- Kč
Roční přírůstek tržeb o 10 %	$(1\,374\,600 - 1\,252\,800) = 121\,800,- \text{ Kč}$
Měsíční nárůst tržeb o 10 %	$(121\,800 : 12) = 10\,150,- \text{ Kč}$
Doba návratnosti investice	$(132\,306 : 10\,150) = 13 \text{ měsíců}$

Závěr

V dnešní době je středem pozornosti každého podniku zákazník a neustálý boj o jeho přízeň. Je to právě správně nastavený marketingový mix, jehož prostřednictvím působí podnik na zákazníky. Jen tak bude podnik schopen na dnes již vysoce konkurenčním trhu uspět. V diplomové práci jsem se zabývala analýzou stávajícího marketingového mixu v konkrétním podniku.

První část diplomové práce byla zaměřena na zpracování teoretických poznatků, přičemž byly objasněny důležité pojmy v oblasti marketingu, marketingového mixu, analýz marketingového prostředí a marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků. Teoretická východiska pak tvořila základ pro uskutečnění veškerých analýz marketingového mixu.

V druhé části práce byla stručně představena společnost – AUTOŠKOLA Přerov spol. s r. o., jež byla podrobena rozboru současného stavu jednotlivých nástrojů jejího marketingového mixu. Rovněž byly uskutečněny analýzy jejího vnějšího a vnitřního prostředí, a to PEST, Porterova a SWOT analýza. Následně bylo zrealizováno dotazníkové šetření, jež bylo zacíleno na zákazníky autoškoly a jejich spokojenost se službami. Na základě výsledků z analýz a výzkumu byly zjištěny problémy či nedostatky, se kterými se autoškola potýká. Jejich eliminací by totiž mohla autoškola dosáhnout cíle, jenž byl v této práci stanoven. Cílem diplomové práce bylo na základě provedené analýzy současného stavu navrhnout změny marketingového mixu, které povedou ke zvýšení počtu nových zákazníků o 10 % do 1 roku.

V třetí části práce byly vypracovány možné návrhy zlepšení v současném marketingovém mixu autoškoly. Navržená opatření byla zaměřena na distribuci, procesy a především na ten nejméně využívaný, a to na propagaci. Konkrétně se jedná o prodloužení úřední doby autoškoly, novou webovou prezentaci a s tím související lepší webhosting, aktualizaci profilu na síti Facebook či zhotovení reklamních potisků na výcvikové automobily. Konkurence se v okolí příliš neodlišuje a možnost jak tak učinit lze spatřit v zavedení online systému na plánování cvičných jízd, jenž je jedním z doporučených návrhů. V oblasti marketingového mixu, jakou je produkt a cena, jsem neshledala potřebu žádných změn. Produkt autoškoly je velice rozmanitý a cenová

politika je dle mého názoru nastavena správně vzhledem ke kvalitě, nákladům či konkurenci.

V poslední části diplomové práce byly pro jednotlivé návrhy vyčísleny náklady na realizaci, předpokládaný vývoj tržeb v důsledku zavedení návrhů a v neposlední řadě doba návratnosti investice. Dále jsem navrhla časový harmonogram, dle kterého by mohla autoškola realizovat jednotlivé návrhy.

Autoškola samozřejmě nemusí využít všechna navržená opatření, každopádně pro zajištění budoucího úspěchu bude třeba provést v marketingovém mixu změny. Proto doporučuji jednatele autoškoly, aby zvážila mnou navržená opatření. Věřím, že zavedením mých návrhů, by se podařilo zvýšit počet nových zákazníků alespoň o 10 % do 1 roku, což by znamenalo zvýšení ročních tržeb autoškoly, a tím i poměrně rychlou návratnost finančních prostředků vynaložených na tyto návrhy.

Přínos pro autoškolu nespočívá pouze v navržených změnách, ale i v možnosti jí poskytnout jakýsi ucelený pohled na její podnikatelské aktivity, a to prostřednictvím vypracovaných marketingových analýz.

Seznam použité literatury

Accept, 2015. *Magnetové fólie* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.accept.cz/magneticke-folie.html>

Asociace autoškol ČR, © 2015. *Zákony a vyhlášky pro práci autoškol a podnikání* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.asociaceautoskol.cz/Zakony-a-vyhlasiky/>

Autoškola Mikšíková, 2003 - 2015. *Autoškola* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://asmiksikova.cz/autoskola>

Autoškola Mikšíková, 2003 - 2015. *Slevy* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://asmiksikova.cz/slevy>

AW-dev, 2015. *Ceník* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.aw-dev.cz/cenik>

BusinessInfo, © 1997 - 2015. *Provozování autoškoly - živnostenské oprávnění krok za krokem* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/provozovani-autoskoly-1767.html>

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

Český statistický úřad, 2015. *Časové řady* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xm/casove_rady_regionalni

Český statistický úřad, 2015. *Domácnosti s osobním počítačem a internetem* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/domov?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu%20vydavame&_3_keywords=dom%C3%A1cnosti+s+osobn%C3%ADm+po%C4%8D%C3%ADta%C4%8Dem+a+internetem&_3_groupId=

Český statistický úřad, 2015. *Průměrné mzdy v Olomouckém kraji* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/11276/26926938/Mzdy4q2014.pdf/5a067e55-39a3-4878-8d11-ffaacb032c04?version=1.3>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

Finance, 2015. *Ceny pohonných hmot on-line* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: [http://www.finance.cz/makrodata-eu/pohonne-hmoty/?form1407\[Vyvoj\]=2&form1407\[id_hmoty\]=2&form1407\[id_obdobi\]=1&fo%C2%A8rm1407\[id_kraje\]=10&form1407\[radiet_sestupne\]=1&form1407\[sbm_Zobrazit\]=Zobrazit&form1407\[id_kraje\]=10#Kotva_](http://www.finance.cz/makrodata-eu/pohonne-hmoty/?form1407[Vyvoj]=2&form1407[id_hmoty]=2&form1407[id_obdobi]=1&fo%C2%A8rm1407[id_kraje]=10&form1407[radiet_sestupne]=1&form1407[sbm_Zobrazit]=Zobrazit&form1407[id_kraje]=10#Kotva_)

FORET, Miroslav a kolektiv, 2001. *Marketing: základy a postupy*. Praha: Computer Press. 162 s. ISBN 80-722-6558-X.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, Miroslav, 2003. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. Brno: Computer Press. 275 s. ISBN 80-722-6811-2.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

Forpsi, 2003 – 2015. *Webhosting* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.forpsi.com/webhosting/>

HADRABA, Jaroslav, 2004. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk. 215 s. ISBN 80-864-7389-9.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada Publishing. 364 s. ISBN 80-854-2483-5.

HORÁKOVÁ, Helena, 2001. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. 150 s. ISBN 80-716-9996-9.

IT slovník, 2008 - 2015. WAN [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://it-slovník.cz/pojem/wan>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. 179 s. ISBN 80-716-9995-0.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-726-1010-4.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-726-1082-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

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

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Ministerstvo dopravy, © 2006. *Silniční doprava - legislativa* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://www.mdcr.cz/cs/Legislativa/Legislativa/Legislativa_CR_silnicni/Silni%C4%8Dn%C3%AD+doprava/Silni%C4%8Dn%C3%AD+doprava++legislativa.htm

Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015. *Podíl nezaměstnaných osob od roku 2005* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012 - 2014. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: [http://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik\\$firma?nazev=Zadejte+n%C3%A1zev+subjektu+nebo+I%C4%8CO](http://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik$firma?nazev=Zadejte+n%C3%A1zev+subjektu+nebo+I%C4%8CO)

PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. 247 s. ISBN 80-716-9276-X.

PORTER, Michael Eugene, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Slovník cizích slov, 2015. *LAN - význam slova* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/lan/>

Slovník cizích slov, © 2006 - 2015. *SEO* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/seo/>

SVĚTLÍK, Jaroslav, 1992. *Marketing: cesta k trhu*. Zlín: Ekka. 253 s. ISBN 80-900-0158-0.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2001. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing. 221 s. ISBN 80-247-9067-X.

Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel ze dne 30. června 2000.

Zkratky, 2004. *ČSOB* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.zkratky.cz/CSOB/13089>

Zkratky, 2010. *KFC* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z:
<http://www.zkratky.cz/KFC-/17798>

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. 172 s.
ISBN 978-80-247-4008-9.

Seznam použitých zkratek a symbolů

HDI	High - pressure Direct Injection – vznětový motor s vysokotlakým přímým vstřikováním
TDI	Turbocharged Direct Injection - naftový motor s přímým vstřikem paliva vybavené turbodmychadlem
ABS	Anti – lock Brake System – systém zabráňující blokování kol
ESP	Elektronic Stability Programme – elektronický stabilizační systém
VRIO	Value (hodnota), Rareness (vzácnost), Imitability (napodobitelnost), Organization (organizace)
Wi-Fi	Wireless Fidelity – komunikační standard pro bezdrátový přenos dat
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis (analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů)
LAN	Local Area Network (místní počítačová síť)
WAN	Wide Area Network (rozlehlá počítačová síť)
KFC	Kentucky Fried Chicken (americká nadnárodní korporace zabývající se prodejem rychlého občerstvení)
ČSOB	Československá obchodní banka

Seznam obrázků

Obr. 1: Marketingová koncepce.....	16
Obr. 2: SWOT analýza	36
Obr. 3: SWOT matice.....	37
Obr. 7: Grafický návrh reklamního magnetu.....	96
Obr. 8: Náhled umístění reklamy na výcvikový automobil.....	97

Seznam tabulek

Tab. 1: Marketingový mix služeb	40
Tab. 2: Skupiny řidičského oprávnění.....	49
Tab. 3: Skupinové slevy skupiny B.....	56
Tab. 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Olomouckém kraji v letech 2012 - 2014	68
Tab. 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v okrese Přerov v letech 2012 – 2014	68
Tab. 6: Ceny za řidičské oprávnění na skupinu B z pohledu největších konkurenčních autoškol.....	74
Tab. 7: Změna mzdových nákladů v důsledku prodloužení úřední doby autoškoly	91
Tab. 8: Přehled návrhů a nákladů na jejich realizaci.....	100
Tab. 9: Časový harmonogram navrhovaných opatření	101
Tab. 10: Varianty možného vývoje tržeb autoškoly	102
Tab. 11: Zhodnocení návratnosti investice	103

Seznam grafů

Graf č. 1: Vybavenost českých domácností počítačem a internetem.....	70
Graf č. 2: Postoj k ceně za poskytnutou službu	79
Graf č. 3: Spokojenost s úředními hodinami autoškoly	80
Graf č. 4: Zdroj povědomí o autoškole.....	81
Graf č. 5: Spokojenost s webovými stránkami autoškoly	82
Graf č. 6: Spokojenost se způsobem plánování cvičných jízd.....	84
Graf č. 7: Zavedením online plánovacího systému cvičných jízd	85

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zákazníka	I
Příloha č. 2: Ceník služeb	VI
Příloha č. 3: Logo a vizitka autoškoly	VII
Příloha č. 4: Vzory akceptovatelných platebních poukázek.....	VIII
Příloha č. 5: Vzor dárkového poukazu	IX
Příloha č. 6: Letáčky.....	X
Příloha č. 7: Prostory na výuku teorie	XI
Příloha č. 8: Výcvikové vozidla na skupinu B – osobní automobil.....	XII
Příloha č. 9: Grafy k dotazníkovému šetření	XIV

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zákazníka



Dobrý den,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Fakulty podnikatelské na VÚT v Brně a tímto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který poslouží jako podklad k mojí diplomové práci. Cílem dotazníku je zjistit Vaši spokojenost či nespokojenost nejen s nabízenými službami a jejich kvalitou, ale i s celkovým prostředím a atmosférou autoškoly. Tento dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi budou zpětně použity pouze pro účely průzkumu, který by měl přispět ke zkvalitnění nabízených služeb autoškoly.

Pokud není uvedeno jinak, označte Vámi vybranou odpověď křížkem .

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený při vyplňování dotazníku.

S pozdravem

Šimoníková Andrea

1.) Jedná se o Vaše první řidičské oprávnění?

- ANO *(přeskočte na otázku č. 3)*
- NE, vlastním již řidičské oprávnění na motocykl

2.) Absolvovali jste kurz k získání Vašeho prvního řidičského oprávnění v naší autoškolě?

- ANO
- NE

3.) Jste spokojeni s průběhem teoretické přípravy k získání řidičského oprávnění?

- ANO, jsem spokojen/a *(chcete-li, uveďte důvod):*
- NE, nejsem spokojen/a *(uveďte prosím důvod):*

4.) Jste spokojeni s průběhem praktického výcviku v řízení motorového vozidla?

- ANO, jsem spokojen/a
- NE, nejsem spokojen/a (*uved'te prosím důvod*):

5.) Jak byste ohodnotili kvalitu poskytovaných služeb?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Špatná, proč? (*uved'te prosím důvod*):

6.) Jste spokojeni s cenou 8. 700,- Kč za řidičské oprávnění na skupinu B – osobní automobil? (například vzhledem ke konkurenci, kvalitě)

- ANO, proč? (*chcete-li, uved'te důvod*):
- NE, proč? (*uved'te prosím důvod*):

7.) Vyhovují Vám úřední hodiny autoškoly? (Po, Út 15 – 17 hod, St 14,30 – 16 hod)

- ANO
- NE
- Je mi to jedno

8.) Jak jste se o autoškole dozvěděli?

- Náhodně, když jsem šel/šla okolo
- Doporučení rodiny, známých či přátel
- Webové stránky autoškoly
- Profil na sociální síti Facebook
- Tištěná reklama (například reklamní plakáty)
- Reklama na výcvikovém vozidle
- Jiný zdroj (*uved'te prosím*):

9.) Jste spokojeni s webovými stránkami autoškoly z hlediska obsahu a vzhledu?

- ANO, jsem zcela spokojen/a
- ANO, jsem spokojen/a, ale struktura stránek není moc přehledná
- ANO, jsem spokojen/a, ale informace na stránkách nejsou vždy úplné a aktuální
- ANO, jsem spokojen/a, ale mám výhrady ke grafickému vzhledu stránek
- NE, nejsem spokojen/a (*uved'te prosím důvod*):.....
- Nemohu posoudit, doposud jsem o jejich existenci nevěděl/a

10.) Jste spokojeni s přístupem lektorky v rámci teoretické výuky?

- ANO, jsem zcela spokojen/a
- ANO, jsem spokojen/a, ale po odborné stránce mám jisté výhrady
- ANO, jsem spokojen/a, ale mám výhrady vůči ochotě a chování lektorky
- NE, nejsem spokojen/a (*uved'te prosím důvod*):.....

11.) Jste spokojeni s přístupem instruktorů praktického výcviku v řízení vozidla?

- ANO, jsem zcela spokojen/a
- ANO, jsem spokojen/a, ale k odborné stránce mám jisté výhrady
- ANO, jsem spokojen/a, ale mám výhrady vůči ochotě a chování instruktorů
- NE, nejsem spokojen/a (*uved'te prosím důvod*):.....

12.) Jak byste ohodnotili úroveň technického zázemí a vybavení autoškoly?

(učebna, učební pomůcky a technika, vozový park)

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Špatná, proč? (*uved'te prosím důvod*):

13.) Jste spokojeni s dosavadním způsobem, jakým si můžete naplánovat cvičné jízdy? (v rámci výuky teorie, telefonicky, v době úředních hodin v provozovně)

- ANO, jsem zcela spokojen/a
- ANO, ale mám jisté výhrady (*uved'te prosím*):
- NE, nejsem spokojen/a (*uved'te prosím důvod*):

14.) Uvítali byste zavedení online rezervačního systému na webové stránky autoškoly, jehož prostřednictvím byste si mohli pohodlně plánovat cvičné jízdy?

- ANO
- NE, proč? (*uved'te prosím důvod*):
- Je mi to jedno

15.) Jaká je podle Vás největší přednost autoškoly? (vyberte pouze jednu odpověď)

- Výhodná poloha v centru města
- Příznivé ceny
- Kvalita služeb
- Dobré jméno autoškoly
- Příjemné prostředí
- Profesionální a milý přístup zaměstnanců
- Jiná (*uved'te prosím*):

16.) V případě, že byste si chtěli rozšířit řidičské oprávnění, vybrali byste si opět tuto autoškolu?

- Ano
- Ne
- Nevím

17.) Je podle Vás něco, co Vám na autoškole nevyhovuje, s čím nejste spokojeni a co bychom měli zlepšit?

- ANO, co? (*uved'te prosím*):
- NE, nic mě nenapadá

18.) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

19.) Do které věkové kategorie patříte?

- 15 - 25 let
- 26 - 36 let
- 37 - 47 let
- 48 - 58 let
- 59 let a více

20.) Jste:

- Studující
- Pracující
- Pracující a zároveň studující
- Nezaměstnaný
- Na mateřské dovolené
- V důchodu

Příloha č. 2: Ceník služeb



CENÍK AUTOŠKOLY



		sleva MV	po slevě	studenti
AM (15 let)	4. 500,- Kč	300,-Kč	4. 200,- Kč	4. 300,-Kč
A1 (16 let)	4. 500,-Kč	300,-Kč	4. 200,-Kč	4. 300,-Kč
A2 (18 let)	5. 400,-Kč	400,-Kč	5. 000,-Kč	5. 200,-Kč
A1/A (24 let)	4. 000,-Kč			3. 800,-Kč
A1/A2 (18 let) <i>2 roky praxe</i> <i>Jen doplňková zkouška + 45 minut jízdy</i>	1. 800,-Kč			1. 600,-Kč
A2/A (20 let) <i>2 roky praxe</i> <i>Jen doplňková zkouška + 45 minut jízdy</i>	1. 800,-Kč			1. 600,-Kč
A (24 let)	5. 400,-Kč			5. 200,-Kč
B (18 let)	8. 700,-Kč			8. 700,-Kč
B+E (18 let)	5. 500,-Kč			
B+A18 (18 let)	13. 100,-Kč			
T (17 let)	13. 000,-Kč			
RB/T (18 let)	8. 500,- Kč			
C (21let)	15. 900,-Kč	1. 000,-Kč	14. 900,-Kč	
C+E (21 let)	6. 000,-Kč			
C; C+E (21 let)	19. 900,-Kč			
RC/D (24 le)	16. 500,-Kč			
Kondiční jízdy na skupinu A		(45 minut)		330,-Kč
Kondiční jízdy na skupinu B		(45 minut)		300,-Kč
Kondiční jízdy na skupinu C		(45 minut)		550,-Kč
Kondiční jízdy na skupinu D		(45 minut)		700,-Kč
Odborná způsobilost		1. 800,-Kč + jízdy	(viz kondiční jízdy)	

Ceny jsou smluvní

Příloha č. 3: Logo a vizitka autoškoly



Příloha č. 4: Vzory akceptovatelných platebních poukázek



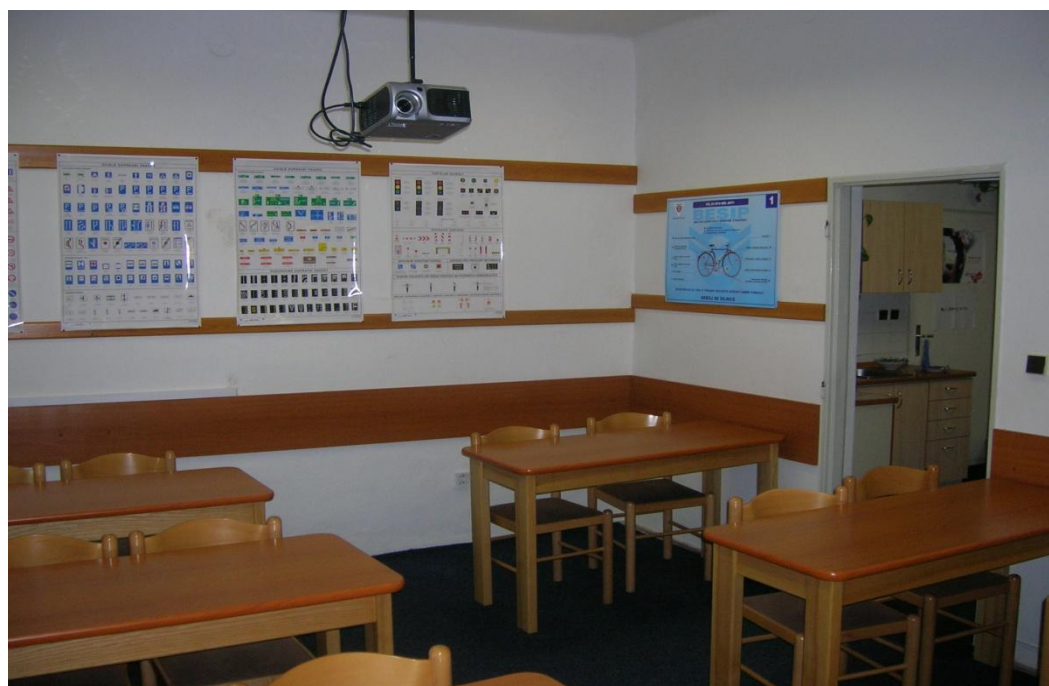
Příloha č. 5: Vzor dárkového poukazu



Příloha č. 6: Letáčky



Příloha č. 7: Prostory na výuku teorie



Příloha č. 8: Výcvikové vozidla na skupinu B – osobní automobil



Osobní automobil Peugeot 208



Interiér Peogoutu 208



Osobní automobil Peugeot 207



Interiér Peugeotu 207

Příloha č. 9: Grafy k dotazníkovému šetření

