

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav podnikové ekonomiky

Konkurenční prostředí autoškol v Olomouci

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Roman Novotný

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Olomouc 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 20. 3. 2018

Roman Novotný

OBSAH

ÚVOD	5
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	6
1.1 Konkurence.....	6
1.1.1 Konkurenceschopnost.....	8
1.1.2 Konkurenční výhoda.....	8
1.2 Metody	9
1.2.1 Porterův model konkurenčních sil	9
1.2.2 SWOT ANALÝZA.....	11
1.2.3 PEST analýza	13
1.2.4 Benchmarking.....	14
1.2.4.1 Historie.....	15
1.2.4.2 Výhody a nevýhody	16
1.2.4.3 Mechanismus	16
1.2.4.4 Aplikování	17
Shrnutí teoretické části.....	18
2 PRAKTICKÉ APLIKACE NA FAJN AUTOŠKOLU	19
2.1 Profil Fajn autoškoly.....	19
2.2 Metody	21
2.2.1 Porterův model konkurenčních sil	21
2.2.2 SWOT analýza Fajn autoškoly	23
2.2.3 PEST analýza Fajn autoškoly	25
2.2.4 Benchmarking.....	26
2.3 Dotazníkové šetření	27
2.3.1 Vyhodnocení dotazníků	28
2.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření	42
2.4 Návrhy a doporučení.....	44
ZÁVĚR	45
SEZNAM LITERATURY:	46
SEZNAM GRAFŮ:	47
SEZNAM OBRÁZKŮ:	47
SEZNAM TABULEK:	48

SEZNAM PŘÍLOH:	48
ANOTACE	51

ÚVOD

Pod pojmem konkurence si většina z nás představí společnost, která se snaží být v něčem lepší, než jsou její konkurenční firmy, ale konkurence probíhá nejen mezi prodejci, ale i mezi zákazníky. Skoro každý prodejce na trhu má své konkurenty, a musí tak s nimi neustále soupeřit, snažit se své produkty inovovat, nebo je nabízet za co nejpříjemnější cenu, která je výhodná jak pro něj, tak i pro zákazníka.

Konkurence je důležitá pro každou z firem na trhu, proto je toto téma neopomenutelné ať pro již existující firmy, či nově vzniklé. Existuje mnoho analýz, které jsou schopny firmě pomoci, při stanovování strategie a zjišťování nejen svých slabých a silných stránek, ale i silných a slabých stránek konkurenčních firem.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je provést analýzu konkurenčního prostředí autoškol v Olomouci a zjistit na základě jakých faktorů se uchazeči o řídičské oprávnění při výběru rozhodují. Následně pomocí této analýzy najít konkurenční výhodu Fajn autoškoly a stanovit případná opatření, po provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí. K tomuto cíli jsem stanovil hypotézu: „Konkurenční výhodou Fajn autoškoly je nízká cena.“

Tato práce je rozdělena do dvou částí. V první části se budu věnovat především teorii na základě literárních zdrojů, kde postupně rozeberu konkurenci. Dále pak pojmy konkurenceschopnost, konkurenční výhoda. Z oblasti metod užívaných k provedení analýz prostředí firmy vysvětlím Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýzu, PEST analýzu a benchmarking.

Druhá část mé práce bude věnována zejména představení Fajn autoškoly a analýze jejího vnitřního i vnějšího prostředí. Použitím kvantitativní metody v podobě dotazníků od uchazečů o řídičský průkaz, pomocí kterých analyzuji konkurenčního prostředí autoškol v Olomouci, pro tento výzkum jsem použil 100 vzorků.

Cílem této práce je definovat konkurenci a další pojmy s ní související, jako je konkurence dokonalá, konkurence nedokonalá, dále pak pojmy konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza, PEST analýza a benchmarking. Následně v praktické části zanalyzovat FAJN AUTOŠKOLU pomocí analýz z teoretické části. Zmapovat situaci na základě jakých faktorů se uchazeči o řídičský průkaz rozhodují při výběru autoškoly. Na závěr tyto skutečnosti vyhodnotit a navrhnout případná řešení.

Užitím kvantitativního výzkumu v podobě dotazníku zjistit, jaké faktory ovlivňují uchazeče o řídičský průkaz při výběru autoškoly. Na základě zjištěných informací, navrhnout doporučení, která budou mít příznivý vliv na zvýšení počtu zákazníků Fajn Autoškoly.

1 Teoretická východiska řešené problematiky

1.1 Konkurence

Při tržní konkurenci se účastníci střetávají na různých typech trhu. Ti zpravidla mají různé zájmy – prodávající (nabídka) a kupující (poptávka). Na základě nabídky a poptávky tedy rozlišujeme tři typy konkurence na trhu:

1. Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.
2. Konkurence na straně poptávky (mezi kupujícími).
3. Konkurence na straně nabídky (mezi prodávajícími).

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou znázorňuje zákaznickou potřebu koupit věc za co nejnižší cenu a snahu prodejce mít co největší zisk. Zákazník spolu s prodejcem pak musí najít cenu, za kterou je zákazník ochoten produkt stále koupit, zároveň však je prodejce ještě schopen toto zboží prodat a mít z tohoto prodeje co nejvyšší zisk.

Konkurence na straně poptávky, tedy mezi kupujícími, bývá často patrná v obchodech během různých akcí. Každý zákazník chce uspokojit svou potřebu poptávaného zboží a jeho množství, které chce zakoupit. V tomto případě nabere ohled na další zákazníky, proto často například potravní řetězce musí omezovat množství zboží, které může kupující zakoupit. Dále můžeme tuto konkurenci vidět při zahájení prodeje nového produktu, kdy jsou zákazníci ochotni čekat i hodiny, aby se dostali k výrobku mezi prvními.

Konkurence na straně nabídky, probíhá mezi prodávajícími. Prodávající nabízí své produkty za nejlepší možnou stále výhodnou cenu, snaží se také konkurovat dalšími faktory, které mohou výrazně ovlivnit jeho prodej, těmito faktory jsou například inovativnější technologie nebo design produktu. Tato konkurence se dá dále rozdělit na cenovou a necenovou.

Cenová obnáší rozdíly cen mezi jednotlivými prodejci, kteří si navzájem konkurují, zahrnuje také rozdílné výrobní náklady jednotlivých prodejců, které se snaží prodejce, co nejvíce snížit, aby dosáhl větších zisků.

Do necenové konkurence řadíme například reklamní kampaně, vzhled zboží nebo nové technologie. Dále je pro mnohé kupující velmi důležitá kvalita zboží, které si pořizují, ať už se jedná o složení, jež je důležité především u potravin, či funkce a spolehlivý chod u elektroniky. Na základě těchto faktorů se snaží prodejce motivovat kupujícího a dát mu podnět k zakoupení zboží právě od něj.

Mezi další možnosti, jak se dá konkurence rozdělit je na konkurenci dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence, ale v podstatě neexistuje. Na tržním trhu se s dokonalou konkurencí nesetkáme, protože je nemožné splnit veškeré její podmínky.

1. Existuje velký počet subjektů a žádný z nich nemá dominantní postavení, není schopen ovlivnit cenu nebo poptávané množství.
2. Všechny statky jsou homogenní.
3. Je volný vstup na trh a volný výstup z něj, výstup a vstup není spojen s žádnými náklady.
4. Každý subjekt má dokonalé a stejně dostupné informace.
5. Firmy usilují o maximalizaci zisku, spotřebitelé o maximalizaci užitku. [7]

Nedokonalá konkurence nastává v tom případě, že dojde k porušení některé z podmínek konkurence dokonalé. To může ovlivnit například cenu produktu tak, že dominantní firma je schopna určovat cenu výrobku. Zásadní faktor, který konkurenci ovlivňuje, jsou patenty, ty brání svým výhradním právem vzniku konkurence dokonalé. Nedokonalou konkurenci dále dělíme na:

1. **Monopol** – představuje na trhu pouze jedinou společnost, která daný produkt nebo službu dodává, zároveň neexistují žádné další společnosti, které by vyráběly nebo poskytovaly stejný či podobný produkt nebo službu, mezi typické české monopoly můžeme zařadit například Českou poštu, s. p., která na rozdíl od ostatních dopravců zajišťuje doručování dopisů nebo České dráhy, a.s., jež v nynější době mají konkurenci, vlakové trati jsou však stále jejich výhradním vlastnictvím.
2. **Oligopol** – existuje pouze malé množství společností, které se pohybují v daném segmentu výroby, přičemž některé společnosti jsou schopny ovlivnit cenu produktů, příkladem oligopolu je například společnost Unipetrol, a.s. a její síť čerpacích stanic Benzina.
3. **Monopson** – představuje na trhu pouze jediného zákazníka, který dané zboží odebírá, jedná se v podstatě o monopol, ale na straně poptávky. Příkladem mohou být pokročilé armádní zbraně, jako jsou stíhačky, jejichž jediným odběratelem je armáda jednotlivých států.
4. **Duopol** – jedná se o oligopol se dvěma společnostmi.

1.1.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt či službu, zároveň musí být splněna podmínka dosahování zisků na základě vložených prostředků. Tento pojem se dá vyložit mnoha dalšími způsoby. Pod konkurenceschopností si můžeme představit například schopnost firmy úspěšně se zúčastnit soutěže mezi ostatními firmami se stejným produktem či službou nebo třeba schopnost firmy zvyšovat, či alespoň udržet své místo v žebříčku na trhu.

Kniha Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu, dělí konkurenceschopnost na dva hlavní pohledy, ze kterých na konkurenceschopnost je možné pohlížet. Makroekonomický a mikroekonomický pohled. Makroekonomický pohled zastává Evropská unie. Ta chápe konkurenceschopnost jako schopnost zvyšovat produktivitu jako jediný způsob, jak dosáhnout udržitelného růstu příjmů na hlavu, který ve výsledku vede k růstu životního standardu. Mikroekonomický pohled pojetí konkurenceschopnosti dle Konkurenčního prostředí podniků pak zastává M. Porter, který považuje za konkurenceschopnost konkurenční výhodu podniku. [1, s. 21]

Konkurenceschopností se dá jistě označit i kvalita výrobků a služeb, jenž firma poskytuje. Dále pak míra efektivity, s kterou pracují zaměstnanci a míra, do níž je efektivní firma celkově. Ovšem ne každá firma dosahuje konkurenceschopnosti, i když je firma prosperující, neznamená to, že je konkurenceschopná.

1.1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje faktor, jehož rozpoznání je důležité pro každou z firem na trhu. Pokud firma není schopna tento faktor využívat, jedná se o společnost, která velmi pravděpodobně není úspěšná, ale nejedná se o pravidlo. Je-li firma schopna rozpoznat a použít konkurenční výhodu, má pak navrch v některém z faktorů oproti ostatním firmám. Dokáže tak zjistit slabou stránku konkurence a udělat z toho svoji přednost. Konkurenční výhodou můžeme rozumět lepší cenu produktu nebo služby, lepší vzhled výrobku nebo třeba patent na určitou technologii, jímž jiná firma nedisponuje. Každá firma si proto musí zvolit svou strategii, jak postupovat, aby získala a následně byla schopna využít konkurenční výhodu ve svůj prospěch. Úkolem značky je vzbuzovat očekávání a to pravidelně. To by mělo vzniknout uspokojováním potřeb zákazníků, rovněž pravidelně, takže očekávatelně, pak se bavíme o podnikání. [4, s. 7]

Typ strategie, kterou daná firma zvolí, může do jisté míry ovlivnit i samotného zákazníka. Některé firmy se zaměří především na kvalitu, na druhou stranu některá firma se snaží nabídnout nejnižší cenu na trhu, to se však může odrazit na kvalitě výrobku, protože se

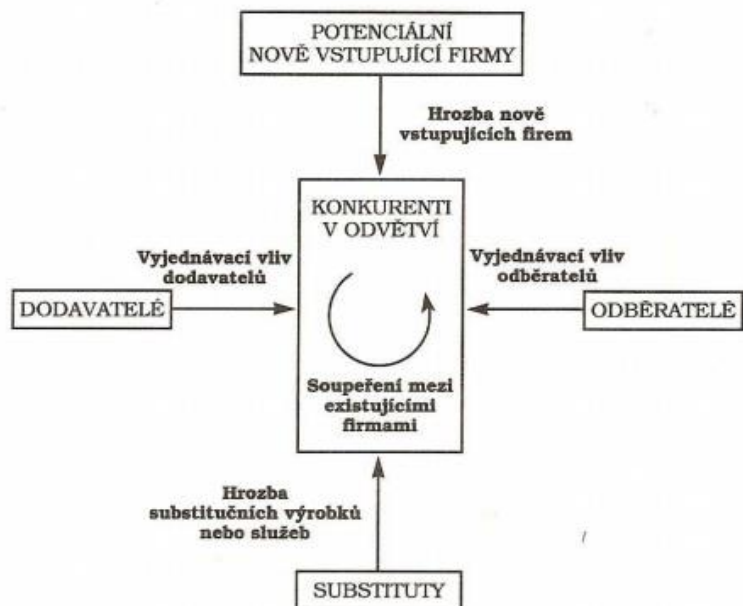
snižováním ceny je často nutné snížit cenu nákladů, aby byl pro prodejce obchod stále výhodný. Proto ne každého zákazníka zajímá nejnižší cena. Příkladem může být koupě nábytku, kdy zákazník zvolí soukromníka, před nadnárodní firmou. Zákazník raději zvolí variantu vyšší investice, která mu bude kompenzována kvalitou zpracování a pravděpodobně i delší životností.

1.2 Metody

1.2.1 Porterův model konkurenčních sil

Porterův model konkurenčních sil vytvořil Michael Porter, po kterém je tento model i pojmenován. Tento model slouží k analýze mikroprostředí organizace, naopak k analýze makroprostředí organizace slouží PEST analýza. Model zobrazuje pravidla konkurence daného podniku, která jsou rozdělena do pěti konkurenčních faktorů, které ovlivňují její dlouhodobou prosperitu a zajišťují vysoké postavení na trhu.

Těmito faktory jsou – vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnosti kupujících, dohadovací schopnosti dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. Důležité je neprovádět tuto analýzu pouze jednou, ale v určitých intervalech ji opakovat, protože trh se neustále vyvíjí a s ním se vyvíjí i faktory působící na firmu.



Obr. č. 1 - Porterův model konkurenčních sil [8]

Vstup nových konkurentů na trh může způsobit nárůst nabídky nad poptávkou, proto dochází ke snížení tržní ceny a zvýšení nákladů na výrobu, protože s rostoucí výrobou průměrné

náklady na jeden výrobek naopak klesají. Jsou zde ovšem překážky pro nové konkurenty, kteří přicházejí na trh. Tyto překážky snižují velikost rizika pro již existující firmy, pokud jsou ale bariéry vstupu na trh minimální, mohou naopak velikost rizika zvyšovat. Důležitý je také segment, ve kterém firmu analyzujeme. Například trh mobilních telefonů prošel velkou změnou po příchodu chytrých telefonů, které kompletně změnily postavení společností na trhu. Původně dominující společnost Nokia upadla a nahradil ji Samsung společně s Apple.

Druhým faktorem je vyjednávací vliv odběratelů, kteří mohou svým jednáním dosáhnout snížení ceny, začnou kupovat menší množství, změni firmu, či nahradí produkt nebo službu jejím substitutem. Dále také mohou svým tlakem dosáhnout zvýšení kvality výrobků, tento tlak může zajít tak daleko, že se zvýšení kvality může být obsaženo přímo v zákoně. Příkladem je aktuální kauza dvojí kvality potravin, kdy firmy mají různou kvalitu svých potravin pro jednotlivé trhy států. Zákazníci vyvinuli takový tlak, že se o zvýšení kvality dovážených na trh do České republiky zajímá eurokomisařka Jourová, která se bude snažit o prosazení zákona, který tuto činnost bude zakazovat. Zákazníci tím mohou ale způsobit zvýšení výrobních nákladů. Vše nakonec záleží na výši loajality kupujícího k dané firmě.

Třetí faktor jsou substituty. Ty jsou také do značné míry ovlivněny zákaznickovou loajalitou ke společnosti. Zákaznickovo chování může být také ovlivněno příslušenstvím a kompatibilitou, pokud zákazník vlastní více výrobků například od Applu je velice nepravděpodobné, že si koupí nový mobilní telefon od jiné firmy poté, co firma představí stejně dobrý, ale levnější produkt. To může být zapříčiněno tím, že má doma řadu příslušenství či dalších produktů, které se najednou stávají nepoužitelnými, protože jsou s produkty jiných firem nekompatibilní. Substituty mohou být od sebe velmi odlišné, příkladem zde může být tablet a notebook s dotykovým displejem. Tyto dva produkty si spolu navzájem konkurují i přes jejich rozdílné vlastnosti.

Čtvrtým faktorem je vyjednávací vliv dodavatelů, míra této síly se liší jednotlivým typem odvětví podnikání. Hraje zde roli množství dodavatelů na trhu. Čím méně je na trhu dodavatelů, tím více si mohou určovat cenu svých služeb či zboží. V opačném případě podléhá cena pouze inflaci a dodavatelé si nemohou určovat cenu, neboť existují firmy, které je mohou snadno nahradit.

Poslední silou Porterova modelu je soupeření mezi existujícími firmami. Zde je důležitým faktorem konkurenční výhoda. Existuje mnoho způsobů, jak se zviditelnit, proto se mnoho firem snaží využít reklamy. Od reklamy na samotný produkt až po sponzorování filmů, kde se výrobek vyskytne neboli product placement. V dnešní době určitě můžeme považovat za zviditelnění i přístup k zákazníkovi. Je velmi důležité, aby byl zákazník se servisem firmy

spokojený. Proto je podstatné mít spolehlivý personál, který dokáže zajistit, že v době, kdy zákazník dané zboží nebo služby kupuje, se nevyskytne žádný problém a pokud ano, je vyřešen ke spokojenosti zákazníka. Spokojený zákazník si nebude nikdy stěžovat v internetové diskuzi, a naopak je možné, že danou firmu dále doporučí. Zároveň když se vyskytne problém a firma ho zvládne vyřešit ke spokojenosti zákazníka lépe, než konkurenční firmy, je časté, že firmu právě z důvodu dobrých zkušeností s řešením problémových situací zákazník v těchto diskuzích doporučí také.

1.2.2 SWOT ANALÝZA

Název je složený ze čtyř anglických slov – strength = silné stránky, weakness = slabé stránky, opportunities = příležitosti, threats = hrozby. Tato analýza slouží firmám k zamyšlení se nad jednotlivými faktory, které firmu ovlivňují, a může dále posloužit při řešení různých situací.

Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikace aktuálních specifikovaných silných a slabých míst, na kterých pak následně firma pracuje a zlepšuje své slabé stránky. Zároveň využívá silných stránek ve svůj prospěch, aby zlepšila své postavení oproti konkurenci. Dále pak je SWOT analýza užívána k určení míry, do jaké je firma schopna se vyrovnávat s hrozbami, které nastávají v konkurenčním prostředí. Poslední důležitou složkou je rozpoznání příležitostí, jež hrají pro firmu významnou roli pro další vývoj firmy. Silné a slabé stránky jsou především vnitřní záležitostí firmy, na druhou stranu příležitosti a hrozby jsou spíše zaměřeny na vnější faktory.

Silné stránky jsou takové, kterými firma vyniká nad ostatními. Nelze sem zařadit faktory, které jsou pro danou oblast, v které firma vystupuje, nutností. Silnou stránkou může být například know-how výroby, díky kterému je firma schopna minimalizovat náklady oproti konkurenci.

Naopak slabé stránky jsou ty, v kterých si firma vede hůře než konkurence. Může se jednat třeba o nízkou efektivitu práce zaměstnanců. Většina slabých stránek tvoří silné stránky konkurence, a naopak většina silných stránek tvoří zase slabé stránky konkurence.

Příležitosti jsou přínosem pro firmy, kterým se podaří je předem odhadnout a využít. Představují pro ni značné výhody, jež jim můžou pomoci v růstu na žebříčku. Často však dochází k tomu, že firmy zaměňují své silné stránky příležitostmi. Příležitostí může být vývoj nové technologie.

Hrozby představují určité nebezpečí, například snížení poptávaného zboží či služeb, které firmě hrozí, pokud nastane nějaká skutečnost. Může být zapříčiněna ze strany konkurence nebo

také jinými vlivy, které se nedají ovládat – například počasí, které může ovlivňovat množství nabízených produktů zemědělců, pokud bude počasí vhodné pro růst plodin, zemědělci budou mít dostatek produktů poptávaných zákazníky, pokud bude počasí nepříznivé, představuje potenciální hrozbu pro zemědělce.

Při vypracovávání SWOT analýzy musíme hledat dle knihy Competitive Intelligence odpovědi na otázky v extérních zdrojích. Těmito otázkami jsou: [3, s. 97]

- Jaké hlavní hrozby ohrožují danou oblast podnikání?
- Jaké jsou hlavní konkurenční síly a jak silně mohou zapůsobit na podnik?
- Které faktory vytvářejí dynamiku změn v daném podnikání?
- Jaké jsou představy našich konkurentů o měnícím se prostředí?
- Které faktory prostředí jsou klíčové pro podnikatelský úspěch?
- Jaká je možnost a potřeba vertikální integrace?
- Jaká je možnost a potřeba strategické aliance?
- Je daný obor podnikání atraktivní nebo ne, a to jak v současnosti, tak i v budoucnosti?
- Jaká je možnost získání dalších zákazníků?
- Jaké jsou možnosti vstupu na nové trhy?
- Jak bychom měli rozšiřovat, inovovat naši nabídku produktů a služeb?
- Jaká je hrozba vstupu nového konkurenta?
- Jaká je hrozba rostoucích cen vstupů?
- Pomalý růst trhu?
- Jak příznivá/nepříznivá je vládní politika?
- Jak velké jsou rostoucí konkurenční tlaky?
- Jak velká je rostoucí moc zákazníků nebo dodavatelů?
- Je naše podnikání zranitelné recesí?
- Jak se promítne do našeho podnikání měnící se potřeby a vkus zákazníků?

SWOT	
Přednosti	STRENGTHS (Silné stránky) OPPORTUNITIES (Příležitosti)
	<p>MOŽNOSTI Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit</p> <p><i>Co nám to usnadní?</i></p>
Nedostatky	WEAKNESSES (Slabé stránky) THREATS (Hrozby)
	<p>RIZIKA podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit</p> <p><i>Co nám to znesnadní?</i></p>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Vnitřní Vnější </div>

Obr. č. 2 - SWOT analýza [18]

1.2.3 PEST analýza

Jedná se o analýzu makroekonomického prostředí firmy, která je součástí strategického managementu. Je užívána obvykle ve chvíli, kdy firma uvažuje nad určitou velkou změnou, jako je například vstup na trh, uvedení nového produktu či expanze do zahraničí. Nebývá však užívána příliš často. Její název je složen z počátečních písmen faktorů, které firmu v externím prostředí ovlivňují – politické, ekonomické, sociální a technické faktory. Je však možné setkat se s její upravenou formou, kdy přidáním environmentálního a právního faktoru vzniká analýza PESTLE.

Politické faktory v sobě zahrnují právní prostředí, které bývá v některých variantách PEST analýzy odděleno. Jsou zde podstatné především zákony týkající se firmy. Typickým příkladem v naší zemi je zavedení EET, což některé firmy donutilo skončit. Zásadní je také stabilita státu, ve kterém firma působí. Dále můžeme zařadit výši daní, dotační programy, členství státu v jednotlivých organizacích jako je EU či OSN.

Ekonomické faktory jsou důležité zejména pro vhodné určení ceny produktu a služeb. Mezi ekonomické faktory můžeme zařadit například míru inflace, procento nezaměstnanosti země, které je důležité pro správné ocenění pracovní síly. Dále pak HDP země nebo vývoj kurzů.

Sociální faktory jsou pro celkovou analýzu nejsnazší, protože je zpracovává národní statistický úřad, takže data pro analýzu jsou v podstatě již hotová. Sociální faktor je zde zastoupen například v podobě poměru lidí výdělečně činných a lidí již ve starobním důchodu. Velký vliv také může mít počet lidí v jednotlivých společenských vrstvách, které jsou ve státě zastoupeny. Ve státě, kde převažuje vyšší a střední vrstva se firmy vyrábějící zlaté šperky budou mít lépe než ve státě, kde převládá spodní vrstva společnosti. Sociální faktor je pak důležitý zejména pro společnosti, které poskytují produkty a služby přímo koncovým zákazníkům.

Posledním faktorem, který ovlivňuje makroprostředí firmy je faktor technický, sem můžeme zařadit technickou vyspělost země v daném odvětví a můžeme zde zařadit legislativu, která se zabývá průmyslem. Počet výzkumných center, která zkoumají nové technologie, například výzkum nových paliv, které nahradí ropu, to má následně vliv na automobilový průmysl, kde automobilky poté nové technologie musí použít do svých produktů.

1.2.4 Benchmarking

Jedná se o efektivní nepřetržitý proces, jehož cílem je zjistit, jakých výsledků firma dosahuje. Během tohoto procesu dochází k porovnávání produktů, procesů, výkonnosti, metod organizování a dalších faktorů, které firma vykonává oproti konkurenčním firmám nebo také firmám, které jsou k dané firmě blízké. Jedná se v podstatě o metodu učení od konkurenčních firem, kdy zjišťujeme slabiny firmy a učíme se od konkurenční firmy, jak jednat, abychom dosáhli lepších výsledků.

Kniha *The use of Benchmarking in Business Management* popisuje benchmarking jako nepřetržitý proces měření systémů, procesů a produktů v rámci podniku a jeho srovnání s podnikem, který provádí osvědčené postupy. Cílem tohoto měření je naučit se nové postupy a zejména získávat informace pro zlepšení výkonnosti podniku, takže jeho výkonnost není jen stejná jako výkonnost konkurence, ale je dokonce lepší, než výkonnost konkurence. [5, s. 6]

Benchmarking tedy slouží k analyzování místa na trhu, zjištění vlastních slabin oproti konkurenci a vede k následné snaze dosáhnout lepších výsledků.

Benchmarking můžeme dále rozdělit na:

- Procesní, neboli generický benchmarking – porovnává, jak vykonávají procesy ostatní firmy a snaží se zjistit, ve kterých procesech se musí zlepšit firma samotná, zároveň není nutné, aby se jednalo přímo o konkurenční firmu.
- Benchmarking výsledků – v tomto procesu jsou porovnávána data z jednotlivých firem, které jsou si blízké.
- Konkurenční benchmarking – zaměřuje se na produkt a porovnává jej s přímou konkurencí, tento druh benchmarkingu, jenž je jeho nejnáročnějším druhem, se používá mezi firmami, které nabízejí stejný nebo podobný produkt.
- Funkcionální benchmarking – tento druh porovnává jednu nebo více funkcí organizace.
- Zákaznický benchmarking – zaměřuje se především na požadavky zákazníků a srovnává služby, které jsou zákazníkům poskytovány.
- Taktický benchmarking – jsou zde sledovány procesy v jednotlivých odvětvích dalších firem.

1.2.4.1 Historie

Benchmarking nepředstavuje novou metodu řízení výroby, nejrůznější firmy a organizace, jej využívají k vzájemnému porovnání již několik desítek let. Benchmarking poprvé použil v praxi Henry Ford. Na počátku 20. století nastudoval proces porážení prasat založený na dělbě práce, na počest velkých jatek v Chicagu. Během procesu porážení prasat na sebe plynule navazovaly jednotlivé činnosti, a tak tento postup použil a integroval do výroby automobilů v roce 1916. Zavedl tak pásovou výrobu ve své firmě Ford. Jeho postup odpovídá postupu, který je používán při benchmarkingu.

První firmou, která přišla a aplikovala benchmarking do všech svých odvětví, byla americká firma Xerox. Kvůli kontinuální ztrátě podílu na trhu, kdy byla nucena řešit existenční otázku, která byla způsobena vysokými výrobními náklady, jež se rovnaly prodejní ceně, za niž konkurence prodávala své produkty, se rozhodlo vedení firmy porovnat vlastní činnost s činností dané konkurence. Z této analýzy zjistili, že firma ztrácí zejména v oblasti skladového hospodářství. Benchmarking tak firmě velmi pomohl. Firma překonala existenční krizi a začala opět prosperovat. Z benchmarkingu se stala velmi významná technika, díky které byly firmy schopny zlepšovat své výsledky. Následně se využívání této metody velmi rychle rozšířilo po celém světě. V dnešní době je tato metoda velmi hojně používána i ve veřejné správě.

1.2.4.2 Výhody a nevýhody

Hlavní výhodou benchmarkingu je bezpochybně okamžité zjištění o stavu firmy v porovnání s konkurencí, její nedostatky a přednost, které může za použití benchmarkingu vylepšit. Dále pak nalezení konkurenční výhody společností, které firmě konkurují a následná reakce na ni, tím může dojít ke zlepšení vlastní pozice na trhu, zároveň však také ke zhoršení pozice konkurence, což je pro firmu velmi výhodné. Následující výhodou je vylepšení nedostatků na základě zjištěných faktů o společnostech konkurujících v podobě učení. Výhodou je v neposlední řadě i možná spolupráce jednotlivých společností a další rozvoj, nalezení nových technologií aj. ve prospěch celku.

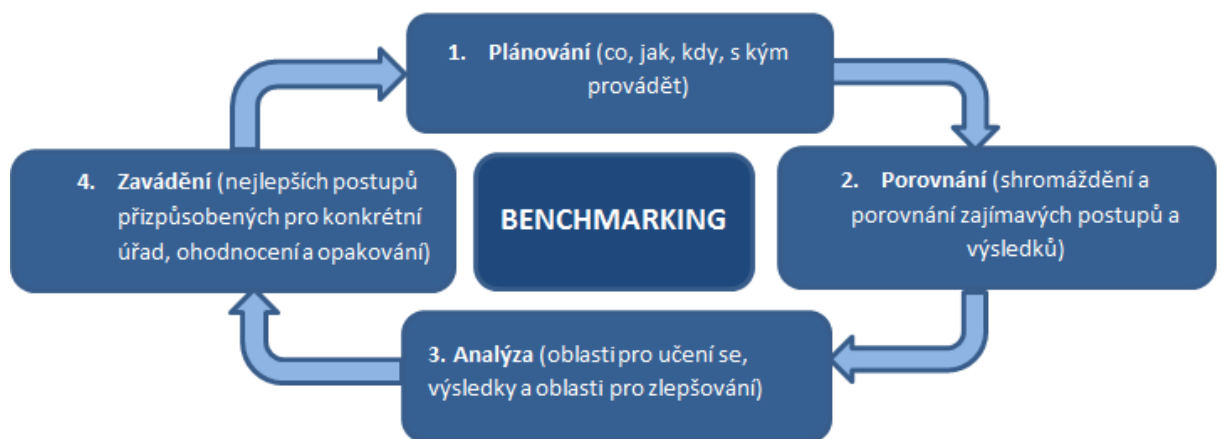
Velkou nevýhodou této metody je bezesporně zjišťování informací o konkurenčních firmách, jelikož ne veškeré informace, které jsou potřeba k porovnání jednotlivých činností analyzované firmy a konkurenčních firem v daném odvětví, jsou veřejně dostupné, proto může být obtížné například získání konkrétní hledané informace, protože ne každá konkurenční firma bude mít danou informaci veřejně dohledatelnou.

1.2.4.3 Mechanismus

1. Prvním krokem při aplikování benchmarkingu na firmu je zjištění aktuální pozice firmy na trhu. Dále následuje určení dílčích činností, které firma vykonává. Na základě toho dochází k identifikaci nedostatků, které se při dílčích činnostech vyskytují a také předností, v nichž firma ve svém odvětví na trhu vyniká. Po analýze těchto jednotlivých procesů se poté vedení firmy snaží tyto poznatky uspořádat tak, aby bylo možné je porovnat s konkurencí, která se v daném odvětví nachází.
2. V druhém kroku dochází ke zjištění aktuální pozice konkurenčních firem na trhu. Stejně jako u prvního kroku následuje, identifikace nedostatků a předností konkurentů firmy. Na závěr jsou tyto údaje o konkurenčních firmách porovnávány s nedostatky a přednostmi firmy samotné. Důležité je také zjištění, jaké jsou konkurenční výhody konkurence a jaký mají vliv na postavení konkurence na trhu v konkrétním odvětví, v němž se firmy nachází.
3. Třetí krok už pracuje s přednostmi, kterými firma disponuje a jsou založeny na zjištění informací od konkurentů na daném trhu, ale i na informacích zjištěných při analýze firmy v prvním kroku. Navazuje analýza nedostatků a zjištěných předností konkurence, které jsou následně aplikovány na firmu, jelikož je proces benchmarkingu založen na učení od konkurenčních firem.

4. Posledním krokem je už je pokus o zavedení nových poznatků do fungování společnosti společně s pokusem o získání konkurenční výhody nad konkurenty a využití znalostí získaných během benchmarkingu o konkurenčních firmách, ale i firmě samotné.

Všechny tyto kroky se následně už jen dokola opakují. Benchmarking je vhodné provádět co nejčastěji. Záleží však na odvětví, v kterém se firma nachází, jelikož vývoj firem každého odvětví je jinak rychlý, a proto firma v automobilovém průmyslu bude muset provádět benchmarking častěji, než firma nacházející se v odvětví s pomalým vývojem, kde fungují již zažitá procesy a nedochází ke změnám ve fungování příliš často. Pokud firma benchmarking neprovádí pravidelně, je vhodné benchmarking provést alespoň v případech, kdy už je to pro firmu nezbytně nutné.



Obr. č. 3. - Mechanismus benchmarkingu [6]

1.2.4.4 Aplikování

Poprvé byl benchmarking aplikován ve firmě Xerox, jak jsme se již dozvěděli z historie benchmarkingu, u nás je nyní benchmarking aktivně využíván ve veřejné správě České republiky, kde probíhají benchmarkingové procesy.

Tyto procesy probíhají na dvou úrovních, a to zaprvé na úrovni obcí s rozšířenou působností, kde organizace zapojené do benchmarkingové iniciativy si v průběhu své činnosti vytvořily databázi více než 50 agend z oblasti samostatné i přenesené působnosti, ve které sledují různá data a ukazatele, které vypovídají o výkonnosti zapojených úřadů.

Dále pak na úrovni krajů, kde jsou do benchmarkingu zahrnuty všechny kraje. Benchmarking jim umožňuje srovnání ukazatelů v oblasti přenesené působnosti, v oblasti lidských zdrojů, v organizaci sociálních služeb a další. [8]

Shrnutí teoretické části

Na začátku své bakalářské práce jsem definoval pojem konkurence. Stanovil jsem její tři typy a ty následně každý popsal. Poté jsem popsal podmínky dokonalé konkurence, a vysvětlil pojem nedokonalá konkurence. Následně jsem uvedl, kdy dochází k nedokonalé konkurenci. Popsal jsem čtyři typy firem, které spadají do nedokonalé konkurence – monopol, oligopol, monopson a duopol.

Dále jsem představil jednotlivé pojmy spojené s tématem konkurence, jako je konkurenceschopnost či konkurenční výhoda. Popsal jsem Porterův model konkurenčních sil a rozvedl jsem, co jednotlivá síla v jeho modelu znamená. Některé síly jsem uvedl i s praktickým příkladem.

Popsal jsem analýzy, které se zabývají mikroprostředím a makroprostředím firmy, SWOT analýzu zabývající se právě mikroprostředím a PEST analýzu, která se zabývá makroprostředím firmy. Popsal jsem jednotlivé faktory, které PEST analýza zkoumá. Následně jsem představil benchmarking, jeho aplikování, historii, dělení, mechanismus, výhody a nevýhody.

2 Praktické aplikace na Fajn autoškolu

2.1 Profil Fajn autoškoly

Bc. Martin Ferčák

FAJN autoškola

U botanické zahrady 4, 77900 Olomouc

IČO: 01084941

Tel: +420 776 178 605

E-mail: fajnauskola@seznam.cz

Tab. č. 1 - Ceník Fajn autoškoly

Ceník FAJN AUTOŠKOLY	
Studenti do 28 let	7 900 Kč
Ženy / muži na rodičovské dovolené / nezaměstnaní	7 900 Kč
Ostatní	8 400 Kč
Poplatek Magistrátu města Olomouce – zkouška	700 Kč
Výcviková hodina – doplňovací výcvik (45 min)	250 Kč
Kondiční jízda (45 minut)	250 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V ceně je zahrnuto: [12]

- Výuka teorie.
- Kompletní výcvik.
- Zdravotnická příprava.
- Pomůcky – učebnice + CD.
- Případná opakovaná zkouška bez navyšujících poplatků autoškole.

Fajn autoškola zahájila svůj provoz ke dni 26. 11. 2012. Autoškola využívá během svých kurzů dvě výcviková vozidla, a to starší Škodu Fábii první generace s benzínovým motorem s přestavbou na propan-butan a novější Škodu Fábii třetí generace s naftovým motorem. Výuku ve Fajn autoškole vedou dva instruktoři.

Tab. č. 2 - Ceny konkurence

Ceny konkurence		
Autoškola	Cena za kurz	Cena opakované zkoušky
Havala	9 300 Kč	neuveďeno
Novotný	9 000 Kč	neuveďeno
Mariánek	7 900 Kč	neuveďeno
Jan Lískovec	7 250 Kč	neuveďeno
Daubner	7 500 Kč	200 Kč
Mazal	8 900 Kč	neuveďeno

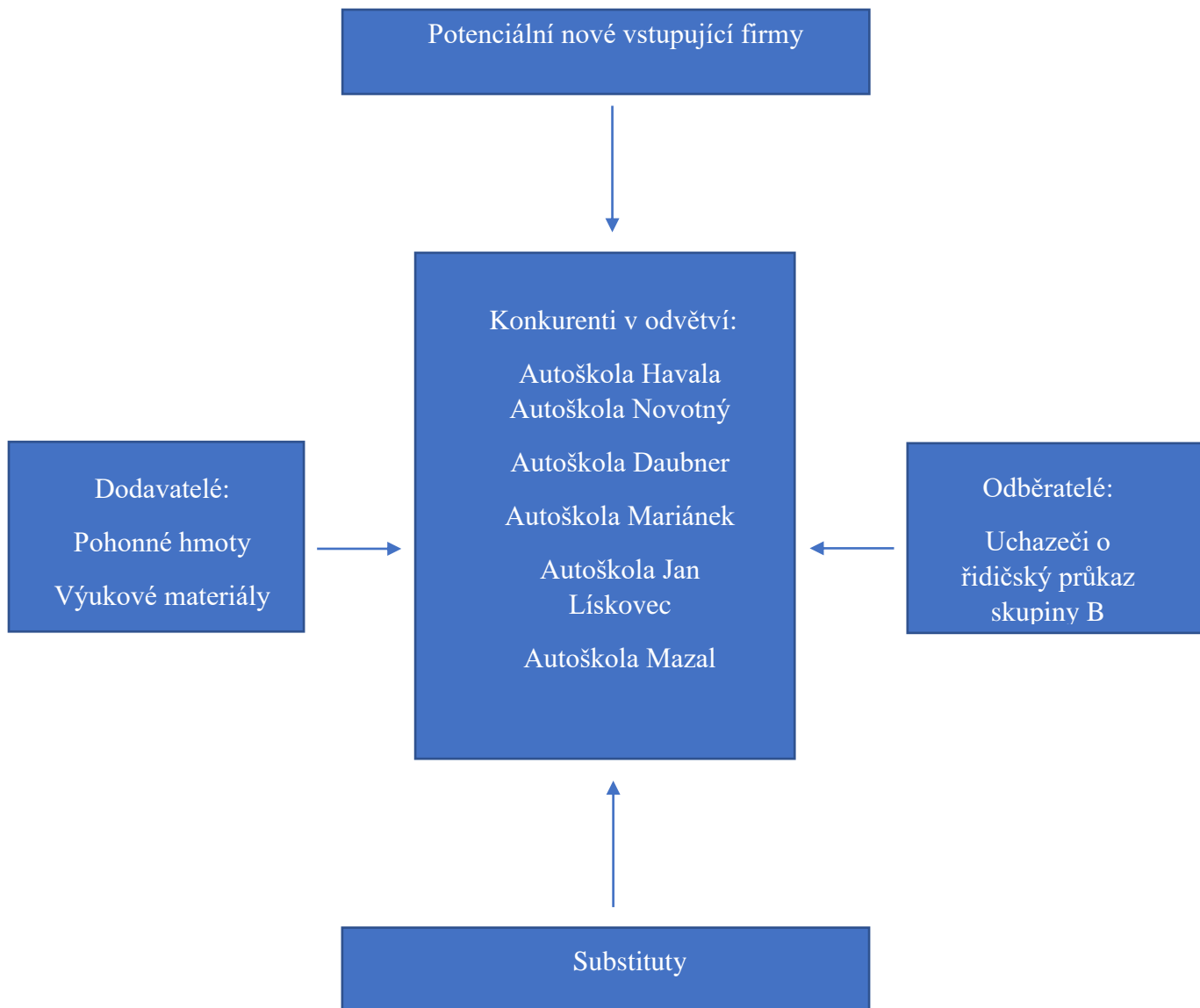
Zdroj: vlastní zpracování

Fajn autoškola poskytuje své služby za cenu 8400 Kč se slevou pro vybrané kategorie lidí, kde cena po slevě činí 7900 Kč. Tyto kategorie zahrnují mimo jiné studenty, kteří tvoří majoritní skupiny odběratelů služeb Fajn autoškoly. Cena za kurz v porovnání s dalšími autoškolami je docela nízká a je zde prostor pro zvýšení ceny. Například cena v autoškole Novotný je 9 000 Kč. [17] Autoškola Havala má cenu ve výši 9 300 Kč. [13] Stejnou cenu jako Fajn autoškola ve výši 7 900 Kč, ale pro všechny uchazeče, má autoškola Mariánek. [15] Konkurent s nejnižší cenou na trhu je Autoškola Jan Lískovec, kde cena za kurz činí 7 250 Kč. [14] Základní cena za kurz v autoškole Mazal činí 8 900 Kč, autoškola však poskytuje slevu pro studenty a ženy na mateřské dovolené, cena za kurz pro tyto dvě skupiny činí 8 600 Kč. [16] Autoškola Daubner nabízí kurz za 7 500 Kč, ale účtuje si poplatek v případě opakování zkoušky ve výši 200 Kč [11], Fajn autoškola má v tomto směru konkurenční výhodu, protože si žádný další poplatek neúčtuje. Ostatní výše zmíněné autoškoly není možné porovnat, protože na svém webu tuto informaci neuvádějí.

2.2 Metody

2.2.1 Porterův model konkurenčních sil

Tab. č. 3 - Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování

Porterův model konkurenčních sil se skládá z pěti konkurenčních sil, které na firmu působí. Na trhu autoškol však není možné mluvit o pěti konkurenčních silách, nýbrž pouze o čtyřech z nich. Pátou silou, kterou tvoří substituty produktů a služeb, zde nelze uplatnit. Služby, které nabízejí a poskytují autoškoly, není možné nahradit jakýmkoliv substitutem, protože tato služba je velmi specifická a její poskytování podléhá zákonu č. 247/2000 Sb. [2], což je zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel. Tento zákon upravuje podmínky pro vstup autoškol na trh a jejich samotné fungování.

Prvním konkurenční silou, která na Fajn autoškolu působí, je potencionální možnost vstupu nových firem na trh. Vstupem nových konkurentů může dojít ke zvýšení nabídky nad poptávkou, což bude mít následek především v podobě nutnosti snížení tržní ceny. Vstup nových konkurentů na trh je však do jisté míry ovlivněn bariérami vstupu na trh. Bariéry snižují velikost rizika pro již existující firmy, pokud však jsou bariéry vstupu na trh minimální, mohou velikost rizika naopak zvyšovat. Na trhu autoškol je podstatnou bariérou samotný zákon č. 247/2000 Sb. [2], který upravuje a stanovuje podmínky fungování autoškol v České republice.

Druhou konkurenční silou je vyjednávací vliv dodavatelů. Na Fajn autoškolu působí především dodavatelé poskytující produkty. Fajn autoškola využívá dodavatele na pohonné hmoty a výukové materiály, které tvoří učebnice + CD. Vyjednávací vliv dodavatelů je pro Fajn autoškolu optimální, protože na trhu pohonných hmot i knihkupectví je počet firem, které produkty poptávané Fajn autoškolou nabízí dostatečně velký, takže si firmy nemohou diktovat cenu, za kterou produkt prodají, protože existuje větší množství dalších firem, které je mohou snadno nahradit, proto v tomto případě podléhá cena pouze inflaci.

Dalším konkurenční silou je rivalita mezi jednotlivými konkurenty v odvětví. Mezi konkurenty Fajn autoškoly patří například autoškola Havala, autoškola Daubner, autoškola Mariánek, autoškola Novotný, autoškola Mazal nebo třeba autoškola Jan Lískovec. V této konkurenční síle je důležitá především konkurenční výhoda. Dále pak také reklama, jež slouží k zviditelnění firmy. Konkurenční výhodou Fajn autoškoly je do značné míry cena, za kterou své služby nabízí. Reklamu Fajn autoškola nevyužívá v žádné podobě, jelikož i bez reklamy jsou její kapacity naplněny. Velký vliv zde ale mají především reference od předchozích účastníků kurzu, kteří Fajn autoškolu dále doporučují nejčastěji svým známým nebo v internetových diskuzích. Díky tomu, že Fajn autoškola nemusí využívat reklamy k naplnění kapacit, ušetří na provozních nákladech a může tak nabízet své služby za cenu nižší než konkurence.

Posledním konkurenčním faktorem, který na autoškolu působí, je vyjednávací vliv odběratelů. Odběratelé jsou v případě Fajn autoškoly reprezentováni uchazeči o řidičské oprávnění skupiny B. Stejně jako vstupem nových konkurentů, může jednáním odběratelů dojít ke snížení tržní ceny. Vzhledem k povaze autoškol je nutné vyhledávat neustále nové odběratele, kteří budou služby využívat, a to i přes fakt, že některé autoškoly nabízejí získání řidičského oprávnění na další skupiny vozidel. Tyto autoškoly mají výhodu v tom, že pokud je uchazeč o řidičské oprávnění určité skupiny vozidel s autoškolou spokojen, je velmi pravděpodobné, že pokud si bude chtít udělat řidičské oprávnění na jinou skupinu, vrátí se do

autoškoly, v které absolvoval kurz předtím. Fajn autoškola poskytuje výcvikový kurz pouze pro uchazeče o řidičské oprávnění na skupinu B.

2.2.2 SWOT analýza Fajn autoškoly

SWOT analýza se skládá ze silných a slabých stránek, které jsou především interní záležitostí firmy, proto jsou ovlivnitelné rozhodováním firmy. Na druhou stranu od nich pak stojí příležitosti a hrozby, jež reprezentují vnější prostředí firmy, které na ni působí, ale není možné jej ovlivnit.

Tab. č. 4 - SWOT analýza Fajn autoškoly

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Individuální a přátelský přístup	0,5	5	2,5
Příznivá cena	0,25	5	1,25
Dobrá technický stav vozidel	0,25	5	1,25
Součet	1		5
Slabé stránky			
Vzhled webových stránek	0,4	-3	-1,2
Objednávací systém	0,4	-4	-1,6
Pouze jedna skupina	0,2	-2	-0,4
Součet	1		-3,2
Příležitosti			
Zlevnění pohonných hmot	0,25	4	1
Zvyšování životní úrovně	0,25	3	0,75
Rozvoj a podpora alternativních pohonů	0,5	5	2,5
Součet	1		4,25
Hrozby			
Reforma zákona č. 247/2000 Sb. [2]	0,3	-4	-1,2
Porucha výcvikových vozidel	0,5	-5	-2,5
Konkurence	0,2	-3	-0,6
Součet	1		-4,3
Interní			1,8
Externí			-0,05
Celkem			1,75

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek SWOT analýzy 1,75 je pro Fajn autoškolu docela lichotivý, ale pořád je zde prostor, ve kterém je možné stále některé faktory zlepšovat. Vylepšit by se daly především slabé stránky, které jsou pod kontrolou vedení Fajn autoškoly, tím pádem je možné na nich intenzivně pracovat a zlepšovat jejich výsledky. Oproti nim však stojí hrozby, které není možné do značné

míry ovlivnit. Jedinou hrozbou, kterou lze do velmi malé míry ovlivnit je porucha výcvikových vozidel. Této hrozbě je možné předcházet prevencí v podobě pravidelného servisu vozidel, bohužel však ani pravidelný servis není zárukou toho, že nedojde k žádné poruše, která představuje pro Fajn autoškolu hrozbu.

Vnitřní stránky, které jsou plně v kompetencích Fajn autoškoly, tvoří silné a slabé stránky. Hlavní silnou stránkou Fajn autoškoly je individuální a přátelský přístup k uchazeči o řidičské oprávnění. Uchazeč se během kurzu setká s velmi trpělivým přístupem ze strany instruktora, jehož výuka je navíc bez jakéhokoliv stresu. Tato silná stránka má pak vliv na recenze uchazečů, kteří navštěvovali kurzy ve Fajn autoškolě. Další silnou stránkou Fajn autoškoly je rovněž příznivá cena, která je velmi blízko ceně autoškol, které poskytují své služby za nejnižší ceny v konkurenčním prostředí autoškol v Olomouci. Poslední silná stránka je dobrý technický stav vozidel, kterých Fajn autoškola využívá k výcviku.

Slabou stránkou Fajn autoškoly je zejména vzhled webových stránek. Při porovnání s webovými stránkami konkurentů jsou stránky zastaralé, jelikož jejich vzhled není příliš lákavý. Následující slabou stránkou je objednávací systém pro žáky autoškoly. Nyní ve Fajn autoškolě funguje osobní domluva a telefonická komunikace. U tohoto typu může dojít zejména k nedorozumění. Řešení je proto elektronický objednávací systém. Konkurenční autoškola Mazal již poskytuje webový portál, kde si žák může zapisovat své praktické hodiny. Poslední slabou stránkou Fajn autoškoly je poskytování služeb pouze na jednu skupinu vozidel a to skupinu B. Většina autoškol na konkurenčním trhu autoškol v Olomouci poskytuje možnost získat řidičské oprávnění na více skupin vozidel, což může autoškolě zajistit stálé zákazníky v případě, že jsou uchazeči s autoškolou poprvé spokojeni, zajisté se do ní vrátí, když si budou chtít udělat řidičské oprávnění na jinou skupinu vozidel.

Mezi vnější faktory, které na Fajn autoškolu působí, ale jejich ovlivnění není v kompetenci autoškoly, jsou příležitosti a hrozby. První z příležitostí pro Fajn autoškolu je zlevnění pohonných hmot, pokud by k takovému zlevnění došlo, zisky Fajn autoškoly se zvýší, jelikož klesnou její náklady na palivo potřebné pro výcvik. Další příležitostí je zvyšování životní úrovně obyvatel České republiky, společně s ním roste i zájem o automobil jako součást domácnosti a více obyvatel se proto rozhodne udělat si řidičský průkaz, což může přinést Fajn autoškolě více zákazníků. Poslední příležitostí je rozvoj a podpora alternativních zdrojů paliva. Pokud by se více rozšířily elektromobily napříč Českou republikou a stát nabízel nějaké výhody pro vlastníky elektromobilů, například v podobě dotací na nákup elektromobilu. Fajn autoškola by mohla této příležitosti využít ve svůj prospěch, učinit počáteční investici v podobě nákup

elektromobilu a následně pokrýt tuto investici plus navíc snížit náklady na pohonné hmoty potřebné k zajišťování svých služeb.

Největší hrozbu pro Fajn autoškolu představuje porucha výcvikových vozidel. Jedná se také o hrozbu, které se dá do jisté míry předejít pravidelným servisem výcvikových vozidel, ale není možné tomuto riziku zabránit úplně. Porucha představuje pro Fajn autoškolu zvýšení nákladů a možné komplikace s koordinací výuky k čemuž může dojít v důsledku opravy vozidla, pro kterou je potřebná určitá doba. Další potencionální hrozbu představuje reforma zákona č. 247/2000 Sb. [2], který upravuje fungování autoškol. Tato reforma zákona může Fajn autoškole způsobit zejména zvýšení nákladů v případě, že dojde k zavedení nových nařízení, které by autoškola nesplňovala. Poslední hrozbou Fajn autoškoly je konkurence, kterou tvoří zejména existující konkurence, ale je zároveň nutné počítat i s potencionálními novými konkurenty, kteří vstoupí na trh autoškol. Hrozba konkurence může Fajn autoškolu například donutit ke snížení ceny, za kterou poskytuje své služby. Následně pak může v důsledku konkurence dojít ke ztrátě zákazníků nebo například ke zvýšení nákladů v případě, že konkurence přijde s novými službami, které bude poskytovat svým zákazníkům.

2.2.3 PEST analýza Fajn autoškoly

PEST analýza se zabývá makroprostředím analyzované firmy. Skládá se ze čtyř faktorů, jež mají na firmu vliv. Existují i její obměny, které pracují například s právním nebo environmentálním faktorem zvlášť. První ze čtyř faktorů, které ovlivňuje makroprostředí Fajn autoškoly je politický faktor, ten v sobě obsahuje i zmiňované právní prostředí státu, které se na analyzovanou firmu vztahuje. Dále sem patří také stabilita státu, ve kterém firma funguje. Nejdůležitější zákon České republiky, který se na Fajn autoškolu vztahuje je zákon č. 247/2000 Sb. [2] zákon o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, tento zákon stanovuje podmínky fungování autoškol. Dále pak zákon č. 455/1991 Sb. [2] živnostenský zákon, který upravuje podmínky podnikání, zákon o provozu na pozemních komunikacích č. 361/2000Sb. [2], tímto zákonem se Fajn autoškola řídí především v době praktické výuky uchazečů o řidičské oprávnění, zákoník práce č. 262/2006 Sb. [2] nebo třeba zákon o daních z příjmu č. 586/1992 Sb. [2].

Ekonomický faktor působí na Fajn autoškolu především mírou inflace, která dle statistického úřadu v lednu 2018 činila 2,4 %. [9] Míra inflace má výrazný vliv na tržní cenu produktů a služeb, na základě ní může Fajn autoškola svou službu zdražovat či zlevňovat. Následně je důležitá míra nezaměstnanosti, která má vliv na cenu pracovní síly. Míra nezaměstnanosti za 4. čtvrtletí roku 2017 činila 2,4 %. [9]

Sociální faktor je pro zpracování PEST analýzy nejsnazší, jelikož data v něm obsažená zpracovává statistický úřad. Na Fajn autoškolu působí rozvrstvení společnosti do jednotlivých společenských vrstev. V České republice se dlouhodobě snižuje počet obyvatel ve spodní společenské vrstvě. Dále neustále roste životní úroveň ostatních obyvatel, kteří navyšují své životní standardy, což vede k tomu, že více lidí postupně pořizuje více aut do rodiny a zároveň roste i počet rodin vlastnících automobil. Tento fakt ovlivňuje Fajn autoškolu, protože s rostoucí životní úrovní obyvatel tak roste i poptávka po službách autoškoly. Oproti roku 2011, kdy měsíční čistý příjem domácnosti tvořil méně než 8 000 Kč na osobu v 16,8 % domácností, v roce 2016 to bylo již jen 11 % domácností, během tohoto období také došlo k nárůstu počtu domácností o 167 022. [10]

Posledním faktorem působícím na makroprostředí Fajn autoškoly je technický faktor. Zde je především důležitý vývoj nových pohonných paliv, která mohou naprosto změnit trh s automobily, což se také může projevit na nákladech Fajn autoškoly. Fosilní pohonné hmoty dnes nahradili nebo v budoucnu nahradí paliva jako je například vodík. V dnešní době také nalezneme například elektromobily, které využívají jako pohonnou hmotu elektřinu, která je uložena v bateriích. Cena elektromobilu je však výrazně vyšší než cena běžného automobilu. Dále podstatný vliv na Fajn autoškolu má vývoj automobilového průmyslu, kde je také nutné vzít v úvahu vývoj autonomního řízení.

2.2.4 Benchmarking

Benchmarking je možné rozdělit do čtyř fází, kde postupně určujeme přednosti a nedostatky firmy, následně přednosti a nedostatky konkurence. Poté pracujeme se zjištěnými informacemi o firmě a její konkurenci. Na závěr se snažíme vylepšit pomocí poznatků o konkurenci naše nedostatky.

Hlavními přednostmi Fajn autoškoly jsou výhodná cena, využití přestavby výcvikového vozidla na výhodnější pohonné hmoty, velké množství pozitivních ohlasů, které jsou výsledkem přátelského a individuálního přístupu. Hlavními nedostatky Fajn autoškoly jsou vzhled webových stránek, pouze jedna výcviková skupina a marketingová komunikace. Marketingová komunikace Fajn autoškoly využívá pouze pozitivních zkušeností zákazníku. Jako jedna z mála autoškol, nemá Fajn autoškola své výcvikové vozy polepeny ani svým logem.

Přednostmi konkurentů Fajn autoškoly jsou marketingová komunikace, vzhled webových stránek, více výcvikových skupin, objednávkový systém. Nedostatky konkurentů tvoří často vysoká cena, neosobní přístup, využívání pouze benzínu a nafty jako paliva pro výcvikové vozy.

Jeden z nedostatků Fajn autoškoly je objednávkový systém, ten je možné zavést i do Fajn autoškoly. Důležitá je i modernizace webových stránek. Konkurenční výhodou Fajn autoškoly jsou náklady ponížené o náklady vynaložené na marketingovou komunikaci a rozdíl ceny benzínu a ceny autoškolou využívaného paliva propan-butanu. Bylo by však možné naopak marketingovou komunikaci navýšit a rozšířit Fajn autoškolu. K rozšíření by mohlo dojít také přidáním výcvikové skupiny, nemusí se jednat přímo o další typ vozidla, ale jistě by uchazeči uvítali možnost se do Fajn autoškoly vrátit pro řidičské oprávnění na skupiny B+E tedy na dvounápravový vozík. Náklady by zde byly minimalizovány, protože by nebylo nutné investovat do koupě výcvikových vozidel, ale pouze do vozíku, proto by naopak mohlo dojít k navýšení zisků Fajn autoškoly.

Závěrečný krok již závisí na Fajn autoškole, protože posledním krokem je realizace, záleží tedy pouze na ní, zda poznatky benchmarkingu aplikuje nebo ne, ale na základě poznatků v předešlých krocích budou pro Fajn autoškolu ustanoveny návrhy a doporučení na konci praktické části.

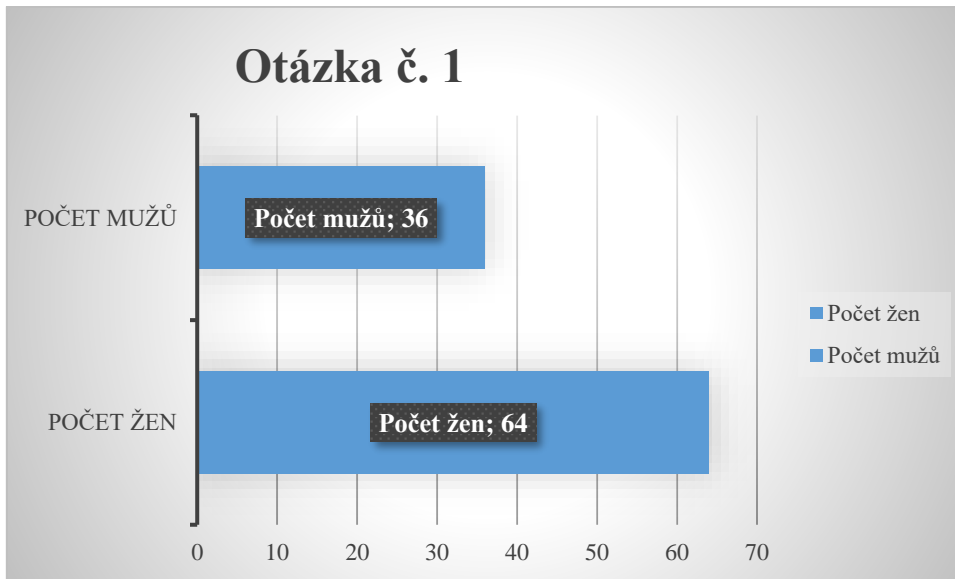
2.3 Dotazníkové šetření

Pro svou bakalářskou práci jsem zvolil kvantitativní metodu v podobě dotazníkového šetření, pomocí které ověřím pravdivost stanovené hypotézy, dále pak použiji tento výzkum k zjištění na základě, jakých faktorů se uchazeči o řidičský průkaz skupiny B rozhodují při výběru autoškoly. Celkem se mého dotazníkového šetření zúčastnilo 100 respondentů.

Samotný dotazník se skládá ze 13 otázek, z nichž 3 otázky jsou faktografické údaje o respondentovi, tyto údaje tvoří dvě otázky na samém počátku – věk, pohlaví a jedna závěrečná zaměřená na současný stav respondenta, zda studuje či pracuje. Zbylých 10 otázek se již zabývá samotnými faktory, které potencionálně mohou respondenty ovlivňovat při jejich výběru autoškoly. Mezi tyto faktory patří zejména cena za absolvování kurzu, reference na autoškolu ať už od rodiny a kamarádů nebo reference z internetových diskuzí, dále pak počet výcvikových vozidel, počet instruktorů, s kterými bude uchazeč během kurzu jezdit, zda škola poskytuje řidičský průkaz i na další skupiny nebo například vzdálenost výukové místnosti od bydliště.

2.3.1 Vyhodnocení dotazníků

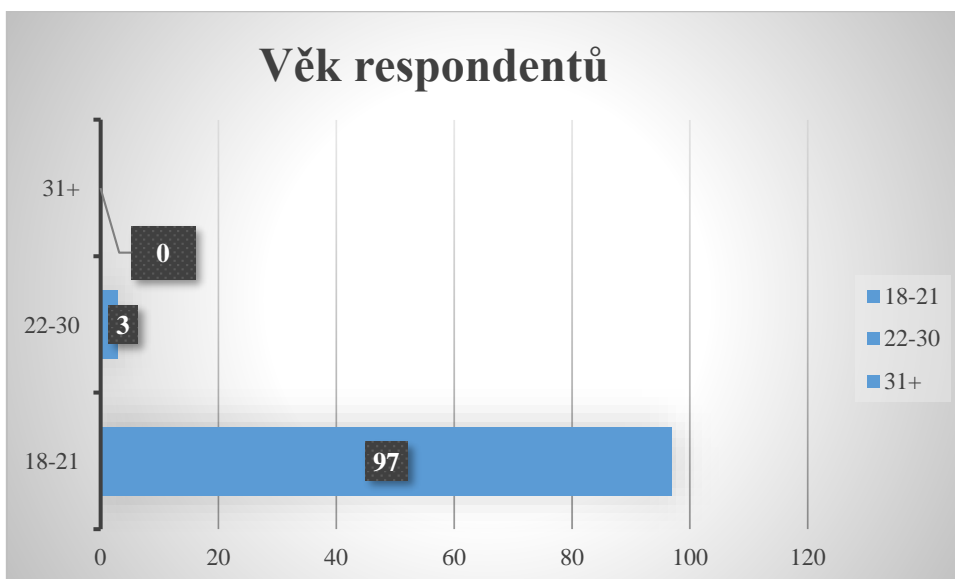
Graf č. 1 - otázka č. 1 - pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 100 respondentů jsou ženy zastoupeny počtem 64 a muži počtem 36 dotazovaných, obecně je tedy zastoupení žen zhruba dvě třetiny oproti mužům, kteří tvoří pouze něco mírně přes jednu třetinu dotazovaných. Tento nepoměr způsobuje nutnost přepočítávání každé odpovědi zvlášť pro každé pohlaví, protože ač mohou být čísla shodná v zastoupení odpovědi, tvoří jiné procento zastoupení mezi každým pohlavím.

Graf č. 2 - Otázka č. 2 - Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaného množství informací od respondentů největší zastoupení má skupina 18-21 let s počtem 97 dotázaných, to svědčí o tom, že většina uchazečů o řidičský průkaz skupiny B o něj žádá ve věku 18-21 let respektive, co nejdříve je to možné nebo během následujících studentských let, tvoří tedy majoritní skupinu odběratelů služeb autoškol a zároveň tvoří cílovou skupinu, na kterou je nutné se zaměřit, při vytváření firemních strategií autoškoly. Ve věkové kategorii 22-30 let byli pouze tři zúčastnění respondenti a v poslední věkové kategorii nebyl ani jeden z uchazečů, kteří se zúčastnili dotazování, což je způsobeno tím, že v tomto věku již většina lidí řidičský průkaz vlastní a je pro tuto věkovou kategorii spíše typičtější ucházení se o řidičské oprávnění na jinou skupinu vozidel.

Tab. č. 5 - Otázka č. 3 - Je pro vás důležitá cena při výběru autoškoly?

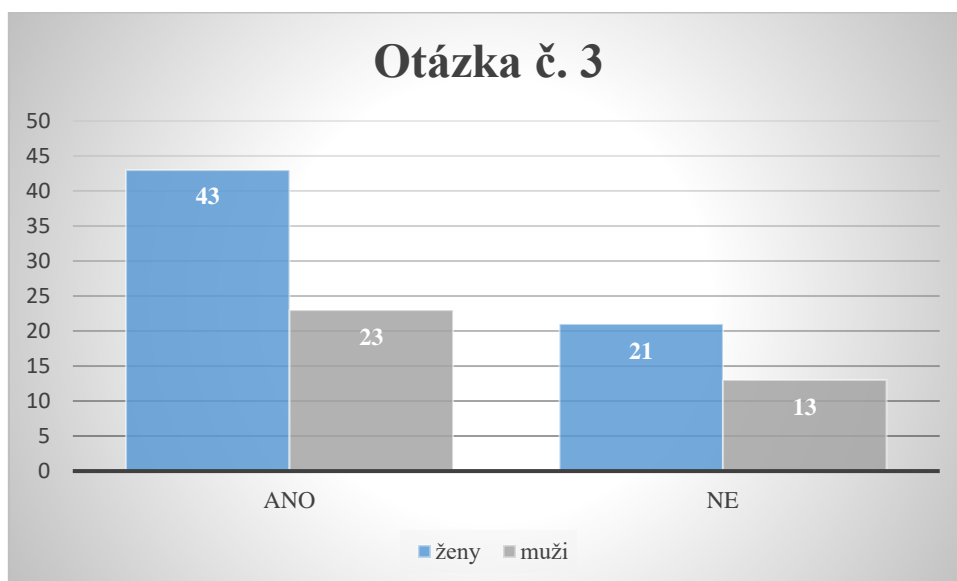
Otázka č. 3 - Cena		
	ano	ne
střední škola s maturitou	49	30
střední škola s výučním listem	15	4
pracuji	1	0
vysoká škola	1	0

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo tři byli respondenti dotazováni na to, zda je pro ně důležitá cena za kurz, během jejich rozhodování, když vybírají autoškolu, kde se kurzu zúčastní. Cena ve většině případů může totiž hrát velmi důležitou roli při rozhodování uchazečů o jejich následném výběru autoškoly, což respondenti potvrdili svými odpověďmi.

Důležitou roli hraje aktuální statut respondentů, který má na uchazeče při výběru částečný vliv, kde z tabulky je patrné, že pro pracující je cena důležitá, může to být způsobeno faktem, že žádnému z respondentů není přes 30 let, a tak nemají utvořené úspory a dávají proto přednost nižší ceně. Dále pak také pro vysokoškolské studenty, to může být způsobené tím, že většinou studenti už pracují a bývají finančně částečně nebo úplně nezávislí na rodičích, a proto je pro ně cena důležitým faktorem při rozhodování jako autoškolu zvolí. Skoro naprosté většině studentů středních škol s výučním listem na ceně kurzu záleží, jejich zastoupení je 79 % dotazovaných respondentů studujících střední školu zakončenou výučním listem. Tento fakt může být způsoben společenskou vrstvou, do které obvykle spadají studenti středních škol s výučním listem. Pro studenty středních škol s maturitou již není cena natolik důležitá, za podstatnou jí považuje pouze 62 % respondentů, kteří studují střední školu s maturitou. Respondenti, kteří nepovažují cenu za důležitou, budou nejspíše více zaměřeni na reference a kvalitu výuky v autoškole, kterou zvolí.

Graf č. 3 - Otázka č. 3 - Je pro vás důležitá cena při výběru autoškoly?



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku „Je pro vás důležitá cena při výběru autoškoly?“ Více než polovina respondentů z celkového počtu dotazovaných odpověděla na tuto otázku kladně, pro 66 % respondentů, je cena podstatná při rozhodování jakou autoškolou zvolí. Pro 34 % je pak cena nepodstatná při samotném výběru. Poměr mezi kladnou a zápornou odpovědí je mezi oběma pohlavími stejná. Respondenti každého pohlaví u pozitivní odpovědi tvoří dvě třetiny svého počtu a to 43 žen a 24 mužů, negativní odpověď pak představuje jedna třetina ve složení 21 žen a 13 mužů.

Tab. č. 6 - Otázka č. 4

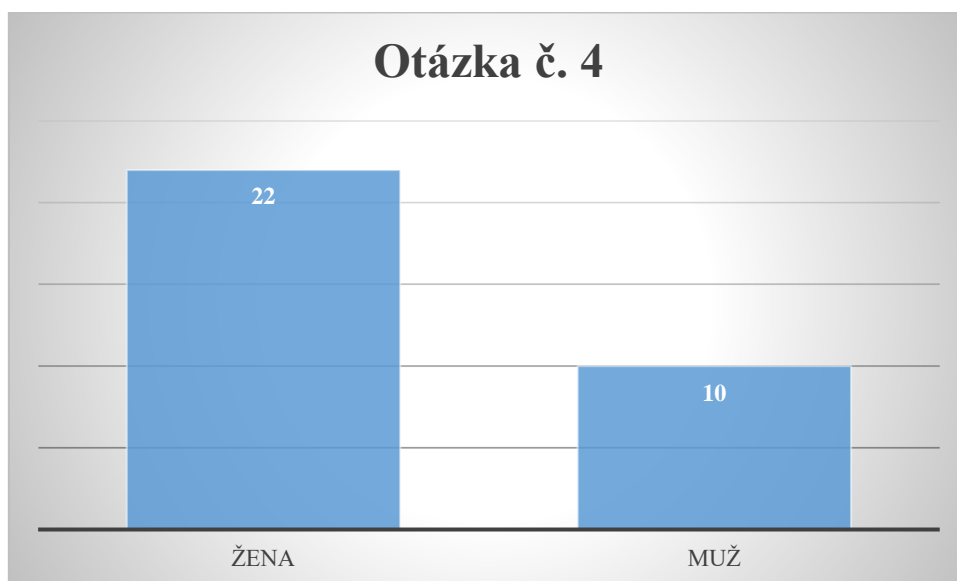
Otázka č. 4	
částka v Kč	počet odpovědí
8000–9000	4
8000–10000	4
8000	20
8500	4
9000	6
7500	6
7000	6
nemám přehled	32
10000	9
jiná možnost	9

Zdroj: vlastní zpracování

Volba správné ceny je pro podnik důležitým krokem, proto ve čtvrté otázce byli respondenti dotázáni, jaká by podle nich měla být optimální cena za kurz autoškoly. Tato odpověď pomůže Fajn autoškole se zjištěním, zda je jejich cena optimální nebo nízká. S ohledem na předchozí porovnání s konkurencí víme, že cena nemůže být vysoká, protože jsou v konkurenčním prostředí Fajn autoškoly konkurenti, kteří nabízejí své služby za daleko vyšší cenu, jež dosahuje přes 9 000 Kč. Fajn autoškola si drží cenu zhruba uprostřed cen svých konkurentů. Respondentům byla položena otázka „Jaká je podle vás optimální cena za kurz autoškoly?“. Vyplňované částky se pohybovaly mezi 6 000 Kč, kde tato varianta byla zvolena jen jednou a poté už byly částky v rozpětí 7 000 Kč a 10 000 Kč. Žádná z vyplněných odpovědí nepřesahovala částku 10 000 Kč. Nejvyšší počet zvolených odpovědí pak představovala varianta „nemám přehled“. Tento fakt je ovlivněn nejspíše tím, že uchazeč o řidičský průkaz skupiny B se obvykle účastní kurzu pouze jednou, protože v naprosté většině případů i po opakovaném skládání zkoušky uchazeč řidičský průkaz získá. Případy, kdy uchazeč řidičský průkaz nezíská, jsou velmi ojedinělé. Další velmi početná odpověď byla částka 8 000 Kč, kterou zvolilo 20 dotazovaných respondentů, což tvoří 29 % dotazovaných, kteří nějakou optimální částku za kurz uvedli. Třetí nejčastěji vepisovaná varianta byla částka 10 000 Kč, kterou považuje za optimální celkem 9 respondentů. Tento fakt je celkem překvapující, protože na konkurenčním trhu autoškol v Olomouci se drží ceny za kurz pod touto částkou. Se stejným počtem jsou v tabulce i odpovědi „jiná možnost“, jedná se však o částky, které byly vepsány jen jednou, a proto byly následně zahrnuty pouze do vytvoření průměru optimální ceny dle respondentů. Následovaly tři ceny, které byly shodně vybrány každá 6 respondenty. Jednalo se o cenu 7 000 Kč, 7 500 Kč a 9 000 Kč. Částku 8 000 Kč plus cenová rozpětí 8 000 Kč – 9 000 Kč a 8 000 Kč – 10 000 Kč vepsali respondenti pro každou ze tří výše uvedených rozpětí a částky celkem čtyřikrát.

Po zprůměrování všech odpovědí od respondentů, kteří odpověděli přesnou částku a současné zprůměrování prostředních částek, když respondent při zodpovězení otázky zvolil cenové rozpětí, vyšla částka 8 387 Kč. Částka byla průměrem 68 odpovědí od respondentů, kteří vypsali nějakou konkrétní optimální částku. Zbýlých 32 nemá přehled o tom, jak se ceny za kurz autoškoly pro uchazeče o řidičské oprávnění skupiny B pohybují, proto nevěpsali žádnou konkrétní optimální částku. Průměrná částka ve výši 8 387 Kč je víceméně shodná s dražší variantou kurzu Fajn autoškoly. To potvrzuje stanovenou hypotézu, že konkurenční výhodou Fajn autoškoly je nízká cena. Je však nutné vzít v úvahu, že celkem 99 % respondentů by mělo nárok na levnější kurz, protože se jedná o studenty. Díky tomu má Fajn autoškola značný prostor pro zdražení ceny svého kurzu.

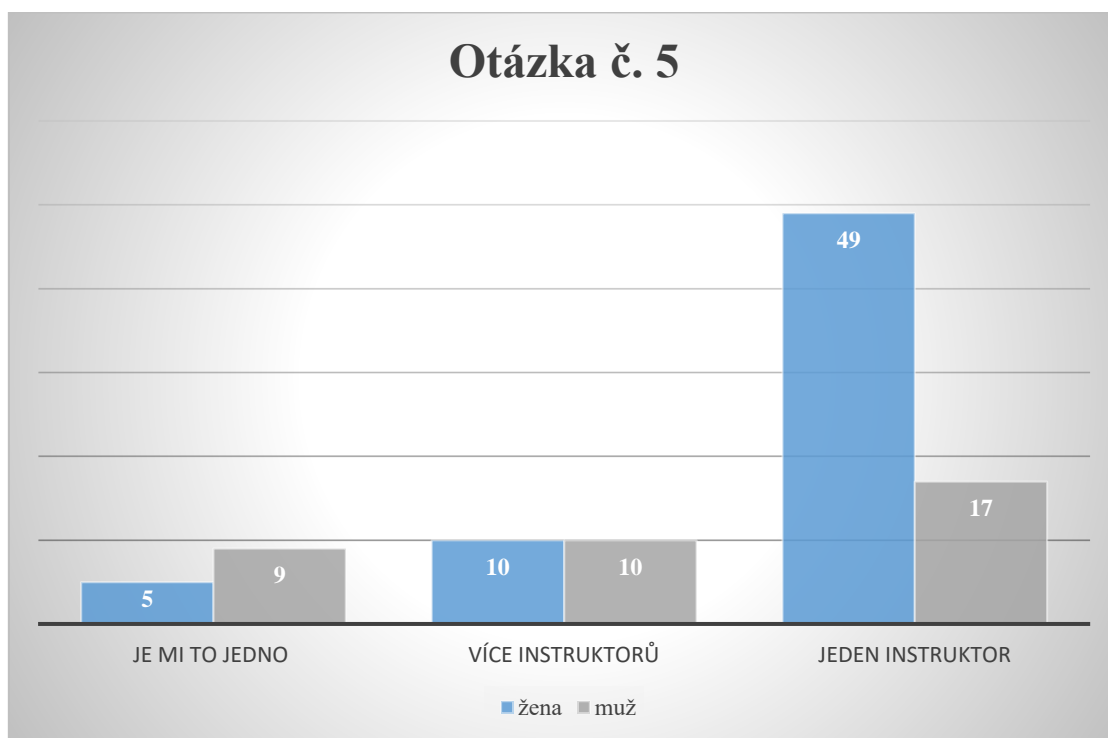
Graf č. 4 - Otázka č. 4 - Odpověď nemám přehled



Zdroj: vlastní zpracování

Mnoho respondentů zvolilo u otázky číslo čtyři „Jaká je podle vás optimální cena za kurz autoškoly?“ odpověď „nemám přehled“, proto bylo důležité zjistit, jaká skupina respondentů nejčastěji nemá přehled o tom, jak se pohybují ceny za kurz autoškoly pro uchazeče o řidičské oprávnění. Z grafu je patrné, že skupinou, která nemá přehled o cenách autoškoly, jsou jednoznačně ženy. Jejich četnost zvolení této varianty je podstatně vyšší oproti mužům. S počtem 22 respondentek tvoří ženy 68 % z celkového počtu respondentů, kteří zvolili tuto variantu. Zároveň těchto 22 žen tvoří 34 % všech žen, jež se zúčastnily dotazníkového šetření. Oproti nim stojí 10 mužů, kteří představují pouze 27 % všech dotazovaných mužů. Dále pak představují pouze 32 % respondentů, kteří vybrali variantu „nemám přehled“ při zodpovídání otázky o optimální ceně za kurz v autoškolce.

Graf č. 5 - Otázka č. 5 - Počet instruktorů

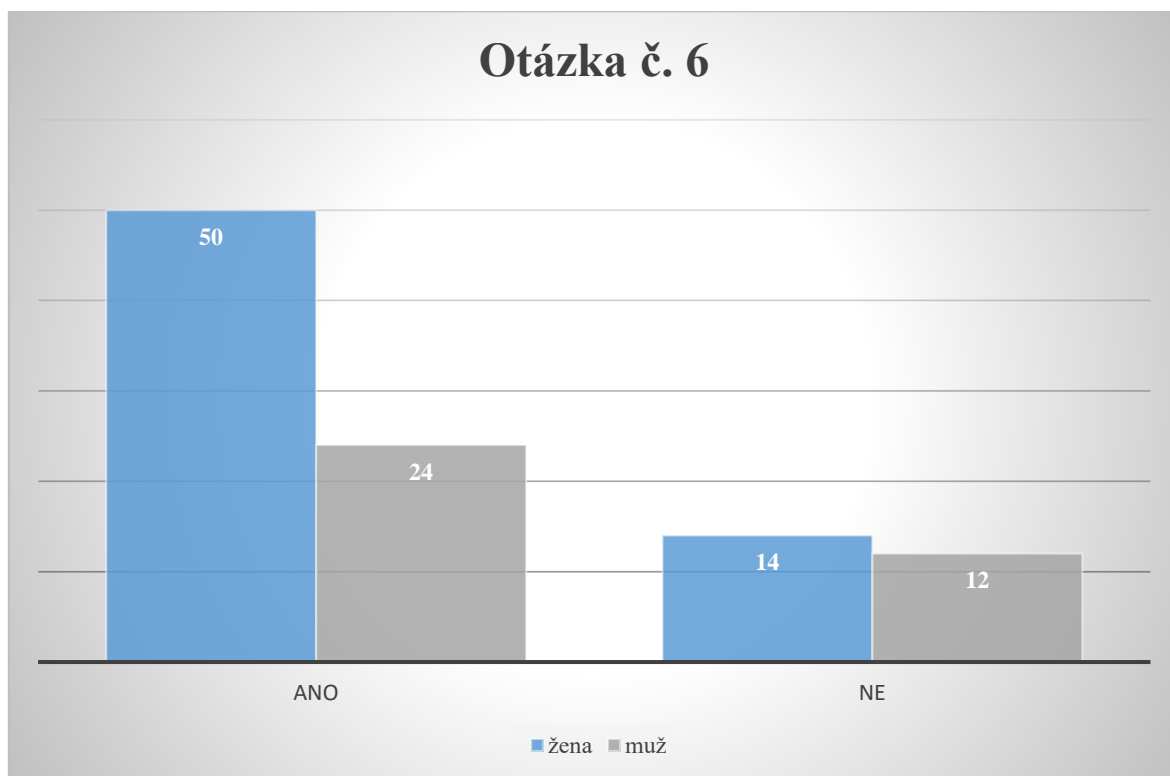


Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka byla zaměřena na počet instruktorů, s kterými budou respondenti během výcviku jezdit. Respondentům byla položena otázka ve znění: „Upřednostňujete autoškolu, kde budete jezdit s jedním instruktorem nebo autoškolu, kde se instruktoři střídají?“ Jízda s jedním instruktorem poskytuje žákům autoškoly výhodu, jelikož si nemusí zvykat na větší množství instruktorů, kteří mohou mít rozdílný přístup k výuce a následně v průběhu kurzu už vědí, jakým způsobem instruktor během jízd vysvětluje pravidla silničního provozu a ovládání samotného vozidla. Na základě dotazníkového šetření tak bylo zjištěno, že ženy preferují nejvíce jednoho instruktora a to zastoupením 49 respondentek, což zároveň reprezentuje volbu 76,5 % všech dotazovaných žen na tuto otázku. Nejvíce je preferován jeden instruktor i mezi muži, ale už s poněkud nižším číslem, i přes nepoměr pohlaví dotazovaných respondentů, jelikož názor 17 respondentů představuje názor pouze 47,2 % dotazovaných mužů.

Variantu více instruktorů si zvolilo deset žen a deset mužů, což na první pohled působí vyrovnaně, ale vzhledem k nerovnoměrnému zastoupení mezi pohlavími je to asi jedna šestina žen, které se dotazníkového šetření účastnily. Z počtu dotazovaných mužů, pak možnost více instruktorů zvolila zhruba jedna třetina těchto respondentů. Respondentům, kterým je jedno, zda budou jezdit s jedním instruktorem nebo se budou jejich instruktoři během kurzu střídát, tvoří 8 % dotazovaných žen a 25 % dotazovaných mužů.

Graf č. 6 - Otázka č. 6 - Vzdálenost od bydliště

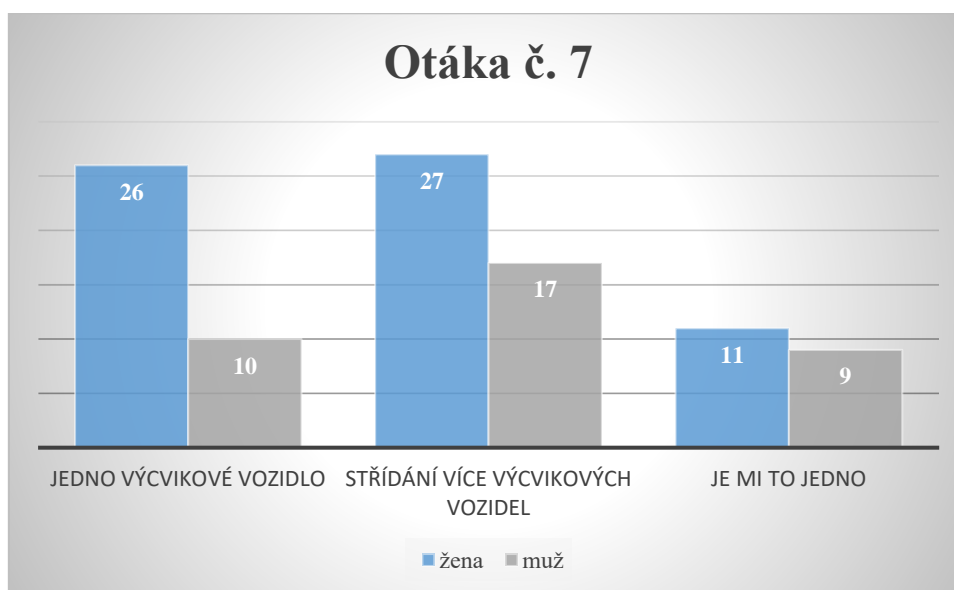


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo šest je zaměřena na vzdálenost mezi bydlištěm respondentů a polohou autoškoly. Vzhledem k počtu výukových hodin teorie, které jsou nutné pro získání řidičského oprávnění, může být tato vzdálenost velmi důležitá při rozhodování, jakou autoškolu uchazeč zvolí, protože uchazeč o řidičské oprávnění musí absolvovat 36 hodin teorie během standartního způsobu výuky, která mimo jiné obsahuje i zdravotnickou přípravu. Jedna hodina výuky je dlouhá 45 minut. Druhou variantou je 11 hodin výuky teorie během individuálního plánu, kde si uchazeč zadané učivo studuje sám a pouze dochází sám nebo ve skupince, která má maximálně pět uchazečů, na konzultace. Počet hodin pro praktický výcvik je pro obě varianty výuky stejný, a to 28 hodin. Uchazeč o řidičské oprávnění může mít v jednom dni pouze dvě hodiny praktického výcviku. Otázka pro dotazované tedy zněla „Je pro vás důležitá vzdálenost autoškoly od vašeho bydliště?“.

Pro 74 % respondentů je vzdálenost bydliště od autoškoly důležitá, pouze 26 % dotazovaných považuje tento faktor za nepodstatný. Počet respondentek, pro které je vzdálenost od autoškoly důležitá, je 50, což představuje 78 % z celkového počtu žen, zbylých 22 % nepovažuje vzdálenost od bydliště za významnou. Celkem dvě třetiny mužů považují tento faktor za klíčový při rozhodování o výběru autoškoly. Na druhou stranu pro jednu třetinu mužů není tento faktor důležitý.

Graf č. 7 - Otázka č. 7 - Počet výcvikových vozidel

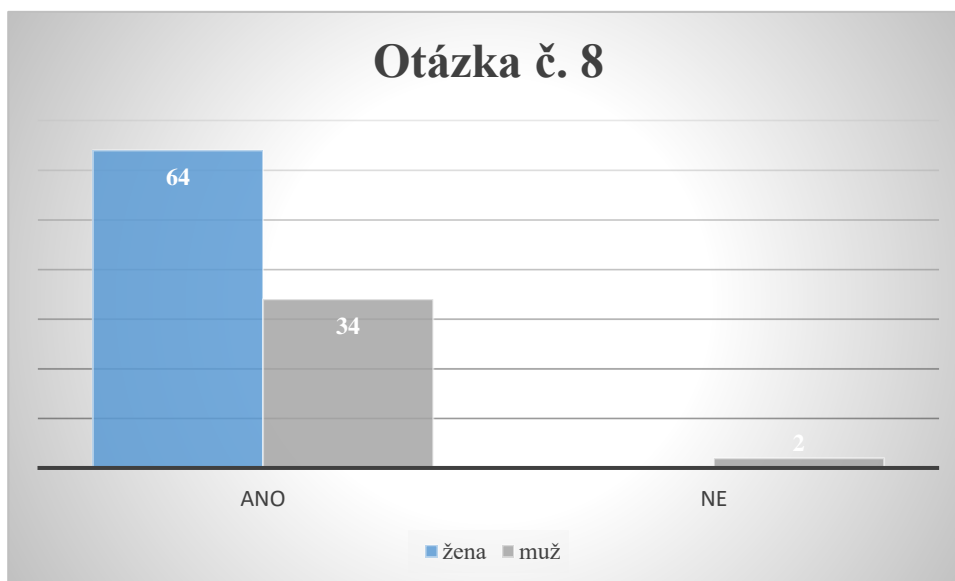


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo sedm se zabývala počtem preferovaných vozidel, kterým bude respondent v autošcole jezdit. Tahle otázka je pro dotazované důležitá kvůli jiným jízdním vlastnostem jednotlivých aut, kterým nelze zabránit ani v případě, že autoškola provede nákup úplně nových shodných výcvikových vozidel, protože každé z aut podléhá jiné míře opotřebení, a proto po uplynutí určité doby i papírově shodná auta budou mít rozdílné jízdní vlastnosti jako je například brzdná dráha, záběr spojkového pedálu a další. Jiné celkové jízdní vlastnosti bude mít vozidlo se vznětovým motorem oproti vozidlu s motorem zážehovým. Otázka pro respondenty zněla: „Preferujete jízdu jedním výcvikovým vozidlem nebo střídání více výcvikových vozidel?“

Celkem 36 % respondentů upřednostňuje jízdu jedním výcvikovým vozidlem, kde jedno vozidlo preferuje 26 žen, které reprezentují názor 40 % respondentek a 10 mužů tedy 27 % z celkového počtu dotazovaných mužů. Střídání výcvikových vozidel zvolilo 44 % respondentů. Jedná se o nejčastější odpověď na tuto otázku, kde střídání výcvikových vozidel preferuje 27 žen, které tvoří 42 % z celkového počtu dotazovaných respondentek, a 17 mužů, kteří představují 47 % celkového množství dotazovaných mužů. Četná volba varianty střídání výcvikových vozidel může být ovlivněna tím, že se uchazeči snaží již dopředu připravit na přechod na své auto či auto svých rodičů a rádi by si vyzkoušeli jak vznětový, tak zážehový motor. Dalším 20 % dotazovaných nezáleží na tom, zda během jejich kurzu v autošcole budou využívat pouze jedno výcvikové vozidlo nebo budou výcviková vozidla střídát.

Graf č. 8 - Otázka č. 8 - Reference



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zaměřovala na to, jak jsou pro uchazeče o řidičské oprávnění skupiny B důležité recenze při výběru autoškoly. Recenze spolu s cenou za kurz jsou při výběru autoškoly jedněmi z nejdůležitějších faktorů. Ačkoliv by se dalo očekávat, že cena je pro uchazeče stejně důležitá jako recenze na autoškolu, odpovědi respondentů dokázaly, že recenze jsou tím nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím uchazeče při rozhodování. Fajn autoškola nevyužívá jakýchkoliv reklam k přilákání nových zákazníků, kteří by využívali její služby. Noví uchazeči přicházejí jen na základě recenzí nebo příznivé ceně. Recenze jsou vzhledem k individuálnímu a zároveň přátelskému přístupu hlavně pozitivní. Tento fakt dokazuje i webový portál Všechny autoškoly [19], kde Fajn autoškola má pouze pozitivní hodnocení, kde každé z nich má pět hvězdiček. Otázka pro respondenty zněla: „Jsou pro vás důležité reference při výběru autoškoly?“ Skoro každý respondent odpověděl na tuto otázku kladně. Procentní zastoupení těchto odpovědí bylo 98 % od všech dotazovaných, kde navíc u žen zodpověděly všechny respondentky tuto otázku pozitivně. Pouze u mužů se vyskytli dva respondenti, pro něž nejsou recenze při výběru autoškoly důležité.

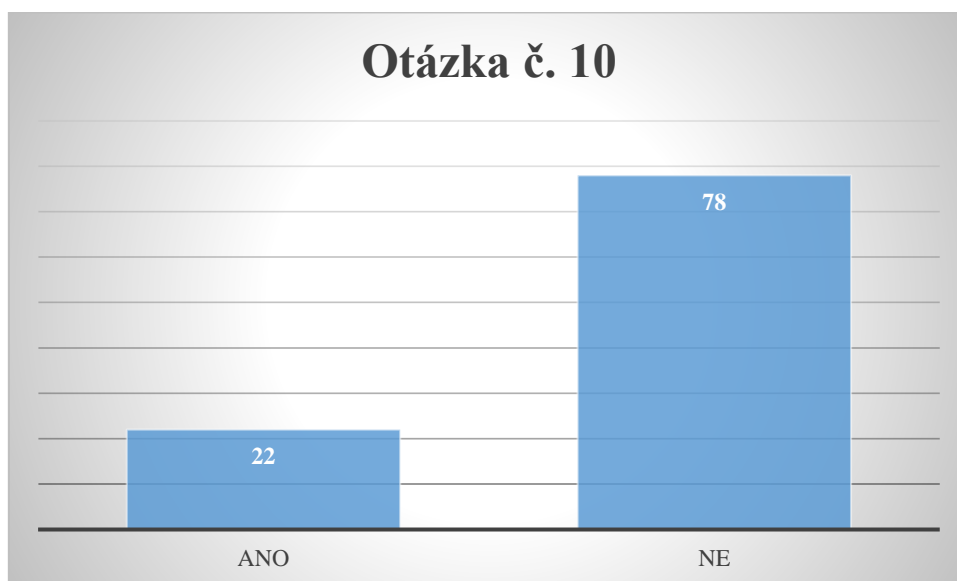
Tab. č. 7 - Otázka č. 9

Otázka č. 9	
Varianta	Počet respondentů
rodina, kamarádi	69
rodina, kamarádi + internetové diskuze	12
rodina, kamarádi + internetové diskuze + webové portály/reklamy	2
rodina, kamarádi + webové portály / reklamy	2
internetové diskuze	12
webové portály/reklamy	1

Zdroj: vlastní zpracování

Předchozí otázka dokázala, že reference jsou pro uchazeče o řidičské oprávnění při výběru autoškoly nejdůležitější. Až na výjimku 2 respondentů toto tvrzení potvrdili jednomyslně. Následující otázka se zabývala tím, jaké zdroje referencí jsou pro uchazeče nejdůležitější. Hlavními zdroji v dnešní době jsou především rodina spolu s kamarády a následně pak internetové diskuze spolu s webovými portály i reklamami. Respondentům byla položena otázka ve znění: „Jaké zdroje referencí jsou pro vás nejdůležitější?“. Nejdůležitější zdroj recenzí je pro 69 respondentů rodina s kamarády. Následně pak celkem 89 % respondentů ve svém výběru variant zvolilo možnost rodina, kamarádi. Tento fakt dokazuje, že pro Fajn autoškolu je důležité především udržovat svůj individuální a přátelský přístup, který dále bude zajišťovat spokojenost zákazníků, což povede k jejich pozitivním zkušenostem a zajisté pak rádi doporučí Fajn autoškolu dalším budoucím zákazníkům. Druhou variantou, která byla obsažena v odpovědích nejvíce respondentů, byly internetové diskuze, jako samotné získaly 12 odpovědí a dohromady byly obsaženy v odpovědích 26 respondentů. Internetové diskuze a příspěvky v nich jsou založeny na tom stejném principu, s tím rozdílem, že budoucí zákazník a spokojený zákazník autoškoly mezi sebou nemají žádný vztah. Poslední variantu webové portály/reklamy zvolil pouze jeden respondent a celkově byly webové portály/reklamy obsaženy pouze v odpovědích 5 dotazovaných. To mluví ve prospěch strategie Fajn autoškoly, která nevyužívá naprosto žádné reklamy, díky níž má možnost ušetřit na svých nákladech. Hlavní cíl Fajn autoškoly je tedy co nejvíce spokojených zákazníků, kteří předají své reference dále.

Graf č. 9 - otázka č. 10 - výcvikové vozidlo



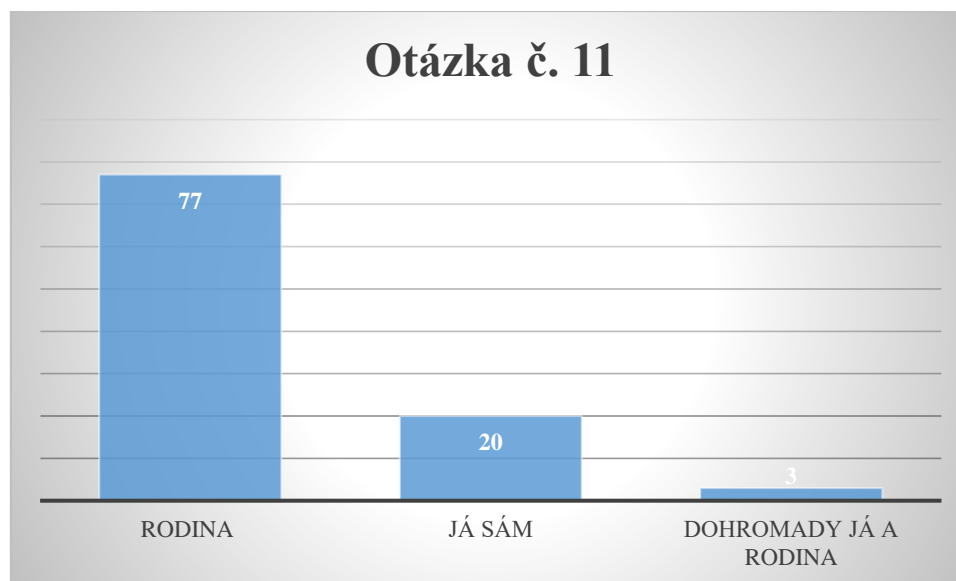
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka číslo deset se zabývala tím, jestli je rozhodujícím faktorem při výběru autoškoly pro uchazeče o řidičské oprávnění důležité, jakým výcvikových vozidlem budou během kurzu autoškoly jezdit. Každá autoškola má k dispozici jiná vozidla. Hlavní faktor, který může být důležitý pro uchazeče je velikost auta, někdo ocení spíše menší auto, aby měl ve svých nejistých začátcích kompaktnější vozidlo, které se lépe řídí a parkuje, na druhou stranu někdo jiný ocení větší auto, protože si chce už dopředu zvyknout na řízení většího vozidla. Fajn autoškola disponuje automobily, které spadají do kategorie malých osobních vozidel. Respondentům byla položena otázka: „Je pro vás při výběru autoškoly důležité, jakým autem budete v autoškole jezdit?“. Většina respondentů na tuto otázku odpověděla ne, celkem s počtem 78 respondentů. Dohromady 22 respondentů však považuje faktor, jakým autem budou v autoškole jezdit za důležitý.

Součástí desáté otázky byla podotázka pro respondenty, kteří zvolili variantu ano v otázce číslo deset. Tato otázka zněla: „pokud ano, jaké auto je podle vás vhodné (značka, model, velikost)“. Na tuto podotázku odpovědělo pouze malé množství respondentů a jejich odpovědi zněly: Škoda Fabia III, novější Škoda, Peugeot/Toyota, novější, Škoda Octavia, střední velikost. Počet odpovědí na tuto otázku byl však nízký, a proto není možné tyto odpovědi dostatečně zobecnit. Fajn autoškola spadá do tří z šesti odpovědí dotazovaných, kteří otázku vyplnili. Z těchto odpovědí je také patrné, že uchazeči, kterým záleží, jaké vozidlo budou v průběhu svých jízd používat, si volí nejčastěji vozidla, kterými autoškoly ve velké většině disponují. Respondenti

zde preferují nejčastěji vozidla značky Škoda a rádi také volí autoškolu, která má k dispozici novější automobily.

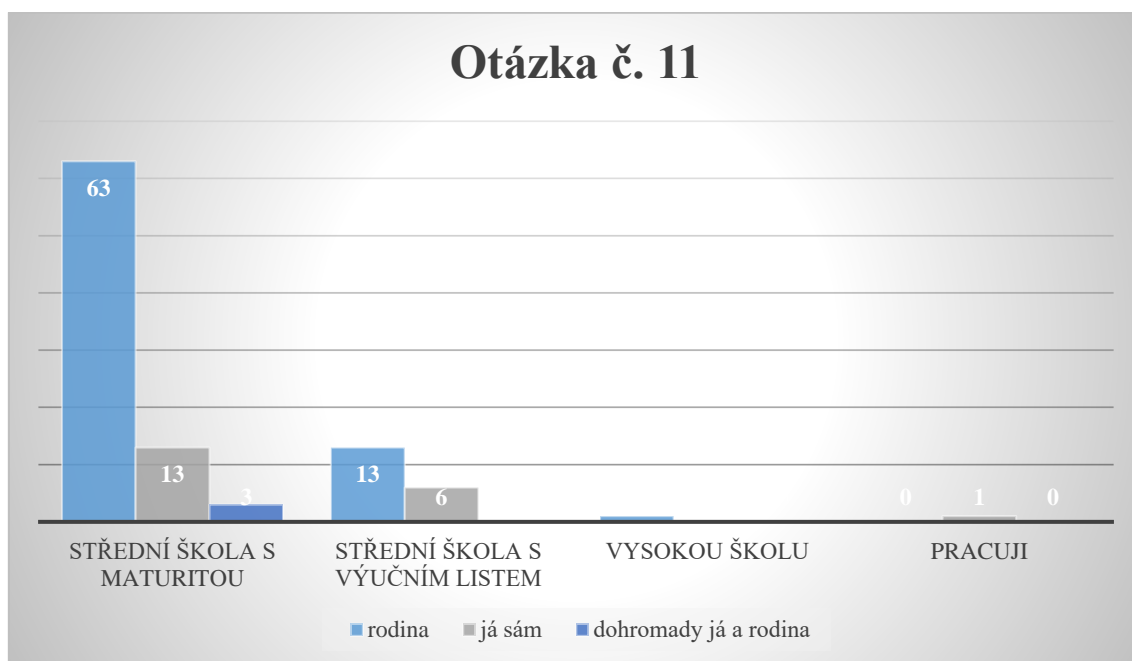
Graf č. 10 - Otázka č. 11 - Kdo financuje váš kurz autoškoly?



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se zabývala tím, kdo financuje uchazeči o řídičské oprávnění kurz autoškoly. Vzhledem k celkové ceně za kurz autoškoly, která se pohybuje zhruba okolo osmi až desíti tisíc korun dle výběru autoškoly, mohou mít někteří uchazeči o řídičské oprávnění problém s úhradou ceny za kurz. Celkem 77 % respondentů odpovědělo, že jejich kurz financuje rodina, což je pochopitelné s ohledem na věkovou skupinu respondentů, kteří stále ještě studují a tvoří hlavní skupinu uživatelů služeb autoškol. Další 3 % respondentů uvedli, že se rodina na financování podílí. Studenti si často přivydělávají, proto je možné, že v některých rodinách jsou domluveni s příbuznými, kteří jim uhradí část kurzu a respondenti si uhradí zbývající částku. Pouze 20 % dotazovaných respondentů si hradí kurz z vlastních prostředků. Takto nízké procento je do jisté míry způsobeno tím, že naprostá většina respondentů, kteří zároveň tvoří hlavní skupinu, jež využívá služeb autoškoly, jsou studenti středních škol. Tím, že je tato cílová skupina tvořena především lidmi do 21 let, kteří zatím studují, je pochopitelné, že financování kurzu zajišťuje rodina, proto při stanovení ceny za své služby není nutné zůstat u spodní hranice. V dotazníku byla také zahrnuta možnost, že kurz hradí uchazeči zaměstnavatel či škola. Ačkoliv se dotazníkového šetření zúčastnili i studenti studující střední školu s výučním listem, kde na vybraných školách je autoškola financována ze strany školy, žádný z respondentů tuto variantu nezvolil, proto je patrné, že tato varianta je velmi málo obvyklá.

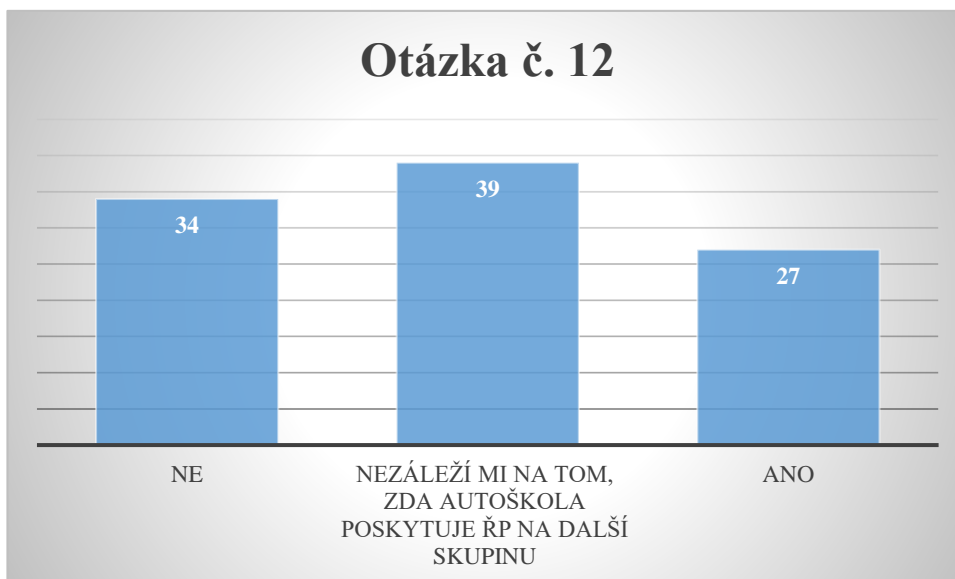
Graf č. 11 - otázka č. 11



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf znázorňuje zastoupení toho, jak respondenti odpovídali na otázku číslo jedenáct „Kdo financuje váš kurz autoškoly?“ napříč jednotlivými statusy respondentů. Z tohoto grafu je patrné, že nejvíce respondentů, kteří si kurz budou hradit sami, se nachází ve skupině studentů střední školy s maturitou s počtem 13 respondentů, ale v porovnání s celkovým počtem respondentů ve skupině dotazovaných studujících střední školu s maturitou, však tvoří pouze 16 % této skupiny. Zbylých 84 % těchto respondentů si hradí kurz dohromady s rodinou nebo jim hradí rodina kurz sama. Majoritní skupinou, která si hradí svůj kurz autoškoly sama, tvoří studenti střední školy s výučním listem v počtu 6 studentů, což představuje 31 % odpovědí skupiny studentů střední školy s výučním listem. Dalším 69% těchto studentů hradí kurz rodina. Respondentovi vysoké školy hradí kurz také rodina a pracující respondent si jej financuje sám. Vzhledem k počtu respondentů v těchto dvou skupinách jsou údaje o pracujících a vysokoškolských studentech u této otázky neobjektivní.

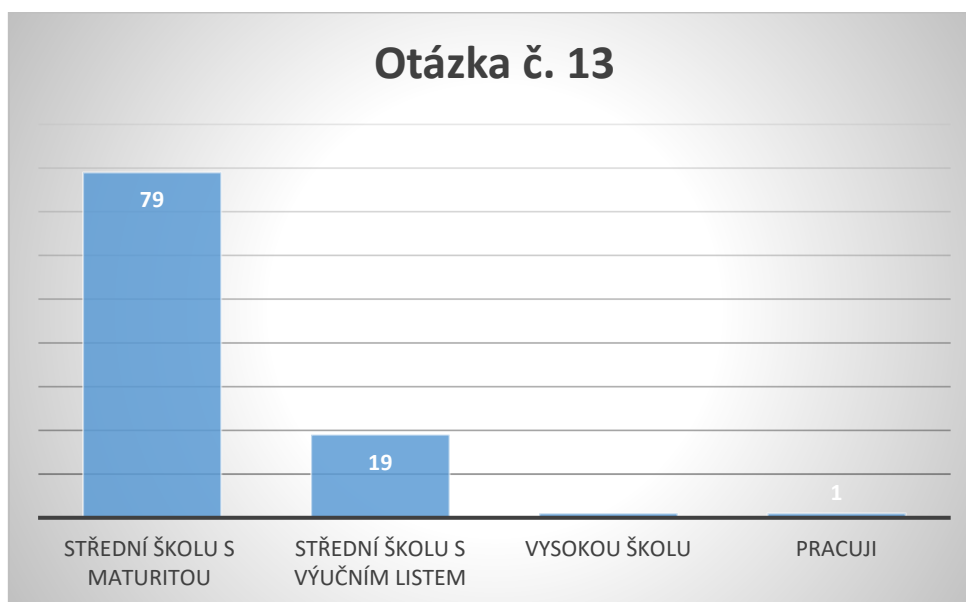
Graf č. 12 - Otázka č. 12 - Skupiny



Zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka byla zaměřena na to, jestli je důležité pro respondenty, zda autoškola, kterou si vyberou, poskytuje řidičské oprávnění i na další skupiny vozidel. Fajn autoškola poskytuje možnost získat řidičské oprávnění pouze na skupinu B, proto tato otázka byla položena spíše pro zjištění, zda by měla v budoucnu rozšířit své pole působnosti. Tento faktor může uchazeče při rozhodování do jisté míry ovlivnit, protože plánují-li řidičské oprávnění na více než jednu skupinu vozidel, je pro ně jistě lepší, jestliže byli napoprvé spokojeni v některé z autoškol jít na kurz do této autoškoly znovu a udělat si řidičské oprávnění na skupinu další. Otázka pro respondenty zněla: „Vyberete si autoškolu na základě toho, zda nabízí řidičské oprávnění i na další řidičské skupiny (např.: A; B+E; C; D)?“. Celkem 73 % dotazovaných respondentů nepovažuje tuto otázku za důležitou při výběru autoškoly nebo tento faktor při výběru nepotřebuje vůbec. Pro 27 respondentů je tento faktor při výběru autoškoly důležitý, to může být způsobeno již výše zmiňovaným plánováním řidičským oprávněním na více skupin vozidel. Dohromady 39 dotazovaných nezáleží na tom, zda autoškola poskytuje řidičské oprávnění na další skupinu vozidel, 34 respondentů pak nevolí autoškolu na základě toho, zda poskytuje nebo neposkytuje možnost získat řidičské oprávnění na více skupin vozidel.

Graf č. 13 - Otázka č. 13 - Statut



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku se zabývala faktografickým údajem o respondentech a jejich aktuálním statusem. Tato otázka, byla respondentům položena především proto, aby bylo v některých otázkách patrné, zda je rozdíl mezi jednotlivými skupinami, popřípadě jestli aktuální statut ovlivňuje respondenty. Respondentům byla položena otázka „Jakou školu studujete?“. Největší skupinu dotazníkového šetření tvořili studenti střední školy s maturitou zastoupeni počtem 79 dotazovaných. Následovala skupina studentů středních škol s výučním listem, jejich počet byl 19 z celkového počtu respondentů. Nejmenší skupinou respondentů byli studenti studující vysokou školu a pracující, obě tyto skupiny byly mezi respondenty zastoupeny jedním dotazovaným. Proto není pohled na skupinu pracujících a vysokoškolských studentů objektivní, protože jsou zastoupeny neadekvátním počtem.

2.3.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynuly tři hlavní faktory, které ovlivňují uchazeče o řidičské oprávnění při výběru autoškoly. Těmito faktory jsou cena za kurz autoškoly, vzdálenost autoškoly od bydliště a reference na autoškolu. Za nejdůležitější faktor pak respondenti považovali reference, na tomto faktoru se shodli respondenti skoro jednomyslně, jelikož kladně odpověděli na otázku, zda jsou pro ně reference při výběru důležité. Na tuto otázku odpovědělo pozitivně celkem 98 % respondentů. Respondenti také nejvíce volili variantu, ve které preferovali během kurzu jízdu pouze s jedním instruktorem. Dále v dotazníkovém šetření byla potvrzena hypotéza, že konkurenční výhodou Fajn autoškoly je nízká cena. Respondenti měli

možnost uvést optimální cenu za kurz autoškoly. Průměrná optimální cena vyšla skoro stejně jako dražší varianta kurzu Fajn autoškoly, přičemž 99 % respondentů dosahovalo na nižší cenu, kterou Fajn autoškola nabízí pro vybrané skupiny lidí, v tomto případě se jednalo o studenty.

2.4 Návrhy a doporučení

Návrhy a doporučení pro Fajn autoškolu jsem vytvořil na základě dotazníkového šetření a provedených analýz aplikovaných na vnitřní a vnější prostředí Fajn autoškoly.

Fajn autoškola by mohla zvýšit marketingovou komunikaci, která nyní funguje jen na základě recenzí od bývalých zákazníků. Na základě toho by mohlo dojít k rozšíření Fajn autoškoly, díky tomu by tak mohla zvýšit své zisky. Dále by mohla Fajn autoškola aplikovat objednávkový systém, který konkurence již využívá. Tato aplikace by měla sloužit pro usnadnění domlouvání termínů a minimalizaci nedorozumění mezi instruktorem a uchazečem o řidičské oprávnění.

Další doporučení se týká webových stránek Fajn autoškoly, které by potřebovaly modernizovat. Poslední doporučení se týká rozšíření nabídky služeb Fajn autoškoly na více skupin vozidel. Nejvhodnější by pro Fajn autoškolu byla skupina B+E, protože je zde možná maximalizace zisku a minimalizace nákladů, jelikož není nutné pořizovat nové výcvikové vozidlo, ale pouze dvounápravový vozík.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval konkurenčním prostředím autoškol v Olomouci a zjišťoval jsem na základě, jakých faktorů se uchazeči při výběru rozhodují.

Tato práce byla rozdělena do dvou částí. V první části jsem se věnoval teoretickým východiskům na základě literárních zdrojů, kde jsem postupně rozebral konkurenci, konkurenceschopnost a konkurenční výhodu. Popsal jsem metody užívané k provedení analýz prostředí firmy, zejména Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýzu, PEST analýzu a benchmarking.

Druhá část mé práce byla zaměřena na aplikaci východisek na Fajn autoškolu. Nejprve jsem se věnoval představení Fajn autoškoly a jejímu srovnání s konkurencí. Dále jsem analyzoval její vnitřní a vnější prostředí. Použitím kvantitativní metody v podobě dotazníků od uchazečů o řídičský průkaz jsem zanalyzoval konkurenčního prostředí autoškol v Olomouci, pro tento výzkum jsem použil 100 vzorků. Na závěr své práce jsem vypracoval návrhy a doporučení na základě analýz a dotazníkového šetření. Jako nejdůležitější faktor, který uchazeče o řídičské oprávnění ovlivňuje při výběru, vyšly z dotazníkového šetření recenze.

Cílem práce bylo pomocí analýzy konkurenčního prostředí nalézt konkurenční výhodu Fajn autoškoly. K tomuto cíli byla stanovena hypotéza „Konkurenční výhodou Fajn autoškoly je nízká cena.“ Hypotéza stanovená k této bakalářské práci, byla potvrzena pomocí dotazníkového šetření, kde byli respondenti dotazováni na optimální cenu za kurz autoškoly. Na základě toho můžu říci, že stanovený cíl mé práce byl naplněn.

Seznam literatury:

- [1] ČÁSTEK, Ondřej a Jana POKORNÁ. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6124-8
- [2] ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ. *Občanský zákoník: tučně zvýrazněné změny provedené zákonem č. 460/2016 Sb.: rejstřík: redakční uzávěrka 1. 1. 2017*. Ostrava: Sagit, 2017. ÚZ. ISBN 978-80-7488-201-2.
- [3] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [4] ŠIMONOVÁ, Lenka, ed. *Tvář firmy jako konkurenční výhoda*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0380-6.
- [5] ZEMANOVÁ, Barbora. *The use of benchmarking in business management: dissertation thesis*. Pardubice: University of Pardubice, 2012. ISBN 978-80-7395-529-8.

Internetové zdroje

- [6] ANONYM, Benchmarking [online]. [cit. 2017-05-21]. Dostupné na [www: <http://www.kvalitavs.cz/metody/benchmarking/>](http://www.kvalitavs.cz/metody/benchmarking/)
- [7] ANONYM. *Dokonalá konkurence*, [online], [cit. 2016-04-14]. Dostupné na [www: <http://business.center.cz/business/pojmy/p948-dokonala-konkurence.aspx>](http://business.center.cz/business/pojmy/p948-dokonala-konkurence.aspx)
- [8] BOBKOVÁ, Ludmila. *Model pěti konkurenčních sil, Porterův* [online]. 2015 [cit. 2017-03-11]. Dostupné na [www: <http://www.artslexikon.cz//index.php?title=Model_pěti_konkurenčn%C3%ADch_sil,_Porterův>](http://www.artslexikon.cz//index.php?title=Model_pěti_konkurenčn%C3%ADch_sil,_Porterův)
- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Aktuální informace* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné na [www: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#124>](https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#124)
- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Životní podmínky* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné na [www: <https://www.czso.cz/documents/10180/46388833/1600211715.pdf/8267b4fc-c9d6-4ca5-b135-5b177a546e64?version=1.0>](https://www.czso.cz/documents/10180/46388833/1600211715.pdf/8267b4fc-c9d6-4ca5-b135-5b177a546e64?version=1.0)
- [11] DAUBNER. *Ceník* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na [www: <http://www.autoskoladaubner.cz/cenik.html>](http://www.autoskoladaubner.cz/cenik.html)
- [12] FAJNAUTOŠKOLA. *Ceník autoškoly* [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné na [www: <https://fajnautoskola.cz/cenik-autoskoly/>](https://fajnautoskola.cz/cenik-autoskoly/)
- [13] HAVALA. *Ceník* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na [www: <http://www.ashavala.cz/#/cenik>](http://www.ashavala.cz/#/cenik)
- [14] LÍSKOVEC, Jan. *Autoškola* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na [www: <http://www.autoskolaliskovec.cz>](http://www.autoskolaliskovec.cz)

[15] MARIÁNEK, Jiří. *Nabídka kurzů* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na [www: <http://www.autoskolamarianek.cz/autoskola.html>](http://www.autoskolamarianek.cz/autoskola.html)

[16] MAZAL, Zdeněk. *Cena za výuku* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na [www: <http://www.ridicakbezstresu.cz/cena-za-vyuku.php>](http://www.ridicakbezstresu.cz/cena-za-vyuku.php)

[17] NOVOTNÝ, Pavel. *Ceník* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné na [www: <http://www.autoskolanovotny.cz/index.php?mvolba=15>](http://www.autoskolanovotny.cz/index.php?mvolba=15)

[18] VELIČKO, Jiří. *Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy*, [online], [cit. 2016-04-23]. Dostupné na [www: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>](http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza)

[19] VŠECHNY AUTOŠKOLY. *Autoškola Fajn hodnocení a reference* [online]. [cit. 2018-02-19]. Dostupné na [www: http://www.vsechny-autoskoly.cz/autoskola_fajn/hodnoceni/](http://www.vsechny-autoskoly.cz/autoskola_fajn/hodnoceni/)

Seznam grafů:

Graf č. 1 - Otázka č. 1 - Pohlaví

Graf č. 2 - Otázka č. 2 - Věk respondentů

Graf č. 3 - Otázka č. 3 - Je pro vás důležitá cena při výběru autoškoly?

Graf č. 4 - Otázka č. 4 - Odpověď nemám přehled

Graf č. 5 - Otázka č. 5 Počet instruktorů

Graf č. 6 - Otázka č. 6 - Vzdálenost od bydliště

Graf č. 7 - Otázka č. 7 Počet výcvikových vozidel

Graf č. 8 - Otázka č. 8 - Reference

Graf č. 9 - Otázka č. 10 - Výcvikové vozidlo

Graf č. 10 - Otázka č. 11 - Kdo financuje váš kurz autoškoly?

Graf č. 11 - Otázka č. 11

Graf č. 12 - Otázka č. 12 - Skupiny

Graf č. 13 - Otázka č. 13 - Statut

Seznam obrázků:

Obr. č. 1 - Porterův model konkurenčních sil

Obr. č. 2 - SWOT analýza

Obr. č. 3 - Mechanismus benchmarkingu

Seznam tabulek:

Tab. č. 1 - Ceník Fajn autoškoly

Tab. č. 2 - Ceny konkurence

Tab. č. 3 - Porterův model konkurenčních sil

Tab. č. 4 - SWOT analýza Fajn autoškoly

Tab. č. 5 - Otázka č. 3 Je pro vás důležitá cena při výběru autoškoly?

Tab. č. 6 - Otázka č. 4

Tab. č. 7 - Otázka č. 9

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Dotazník pro zájemce o řidičské oprávnění skupiny B

Dotazník pro zájemce o řidičské oprávnění skupiny B

Vážené respondentky, vážení respondenti,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro Bakalářskou práci na téma „Konkurenční prostředí autoškol v Olomouci“.

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Správné odpovědi označte křížkem, nebo vypište.

Předem děkuji za spolupráci. Student Moravské vysoké školy v Olomouci.

1. Pohlaví:

Žena

Muž

2. Věk:

18-21

22-30

31+

3. Je pro vás důležitá cena při výběru autoškoly?

Ano

Ne

4. Jaká je podle vás optimální cena za kurz autoškoly?

..... Kč

Nemám přehled

5. Upřednostňujete autoškolu, kde budete jezdit s jedním instruktorem nebo autoškolu, kde se instruktoři střídají?

Jeden instruktor

Více instruktorů

Je mi to jedno

6. Je pro vás důležitá vzdálenost autoškoly od vašeho bydliště?

Ano

Ne

7. Preferujete jízdu jedním výcvikovým vozidlem nebo střídání více výcvikových vozidel?

Jedno výcvikové vozidlo

Střídání více výcvikových vozidel

- Je mi to jedno

8. Jsou pro vás důležité reference při výběru autoškoly?

- Ano
- Ne

9. Jaké zdroje referencí jsou pro vás nejdůležitější?

- Rodina, kamarádi
- Internetové diskuze
- Webové portály / reklamy
- Jiné:

10. Je pro vás při výběru autoškoly důležité, jakým autem budete v autoškole jezdit?

- Ano
- Ne

pokud ano, jaké auto je podle vás vhodné (značka, model, velikost)

.....

11. Kdo financuje váš kurz autoškoly?

- Já sám
- Rodina
- Zaměstnavatel / škola

12. Vyberete si autoškolu na základě toho, zda nabízí řidičské oprávnění i na další řidičské skupiny (např.: A; B+E; C; D)?

- Ano
- Ne
- Nezáleží mi na tom, zda autoškola poskytuje ŘP na další skupiny.

13. Jakou školu studujete?

- Pracuji
- Základní školu
- Střední školu s maturitou
- Střední školu s výučním listem
- Vysokou školu

ANOTACE

Bibliografický údaj: Novotný, Roman. *Konkurenční prostředí autoškol v Olomouci*. Olomouc 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Název práce: Konkurenční prostředí autoškol v Olomouci

Autor: Roman Novotný

Ústav: Podniková ekonomika

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Abstrakt: Tato bakalářská práce je věnována především analýze konkurenčního prostředí autoškol v Olomouci. V práci je zmapována situace, která se zabývá otázkou, na základě, jakých faktorů se uchazeči o řidičský průkaz rozhodují při výběru autoškoly. V teoretické části je práce zaměřena především na konkurenci a pojmy, které se zabývají konkurenčním prostředím, jako je konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Zaměřuje se dále zejména na metody užívané k provedení analýz prostředí firmy. Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýzu, PEST analýzu a benchmarking, které jsou následně aplikovány na Fajn autoškolu. Pomocí těchto metod je vnitřní i vnější prostředí Fajn autoškola následně analyzováno. Použitím kvantitativní metody v podobě dotazníků od uchazečů o řidičský průkaz, je na závěr analyzováno konkurenčního prostředí autoškol v Olomouci, pro tento výzkum bylo použito 100 vzorků.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, Porterův model, SWOT analýza, PEST analýza, benchmarking.

Title: Competitive Environment of Driving Schools in Olomouc

Author: Roman Novotný

Department: business economics

Supervisor: Ing. Zuzana Stefanovová Ph.D.

Abstract: This bachelor thesis is devoted primarily to the analysis of the competitive environment of driving schools in Olomouc. In this work is mapped a situation that deals with the question what factors influencing applicants of the driving license when they decide which driving school they will choose. In the theoretical part, the thesis focuses on competition and terms, which focus on the competitive environment such as competitiveness and competitive advantage. It also focuses on the methods, which are used to analyse the company environment. Porter Competitive Strength Model, SWOT Analysis, PEST Analysis and Benchmarking, which were then applied to the Fajn Driving School. These methods were used to analyse the internal and external environment of the Fajn Driving School. The quantitative method was used in the form of questionnaires from applicants for a driving license. By this method, the competitive environment of the driving school in Olomouc was analysed. One hundred samples were used for this research.

Keywords: competition, competitive advantage, competitiveness Porter's model, SWOT analysis, PEST analysis, benchmarking.