VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH OPATŘENÍ PRO STRATEGICKÝ ROZVOJ PODNIKU

PROPOSAL FOR STRATEGIC COMPANY DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE Mgr. Iva Štěpán Rážová

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2022

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Mgr. Iva Štěpán Rážová**
Vedoucí práce:	**doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh opatření pro strategický rozvoj podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz navrhnout opatření podporující strategický rozvoj zvoleného podniku.

Základní literární prameny:

MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

RIES, Eric. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu. Přeložil Viktor JUREK. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0507-5.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

ABSTRAKT

V této diplomové práci se zabývám návrhem opatření pro strategický rozvoj podniku, konkrétně autoškoly Školy řízení. Rozvojovou myšlenkou je půjčování výcvikových vozidel osobám mimo autoškolu. Práce je rozdělena na tři části. První část práce je zaměřena na literární rešerši k nalezení teoretických východisek pro oblast strategického managementu, tvorby strategií, tvorbě business plánu a je základem pro analytickou část. V druhé části práce se zabývám analýzou vlivu okolí na chod Školy řízení a také analýzou jejího dosavadního vývoje a vyhodnocením těchto vlivů. Dále jsou zhodnoceny bariéry působící na rozvojovou myšlenku. V poslední, návrhové, části je pak zkompletována celková strategie a navržen business model půjčování výcvikového vozidla.

ABSTRACT

This masters thesis is focused on a proposal of measures for strategic development of company, specifically the driving school Škola řízení. The idea behind it is to rent training vehicles to people outside the driving school. The thesis is divided into three parts. The first part of the work is focused on literary research to find the theoretical basis for strategic management, strategy creation, business plan creation and is the basis for the analytical part. In the second part of the thesis I deal with the analysis of the influence of the environment on the operation of the company and also with the analysis of its current development and evaluation of these influences. Barriers to the development idea are also evaluated. In the last, design part, the overall strategy is completed and a business model for renting a training vehicle is proposed.

KLÍČOVÁ SLOVA

autoškola, půjčování vozidel, Lean Canvas, strategický rozvoj podniku

KEYWORDS

driving school, car rental, Lean Canvas, strategic company development

Bibliografická citace

Citace tištěné práce:

ŠTĚPÁN RÁŽOVÁ, Iva. *Návrh opatření pro strategický rozvoj podniku.* Brno, 2022. Dostupné také z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143320. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Citace elektronického zdroje:

ŠTĚPÁN RÁŽOVÁ, Iva. *Návrh opatření pro strategický rozvoj podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143320. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

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 5.5.2022

…….…….

Mgr. Iva Štěpán Rážová

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc Ing. Robertu Zichovi, PhD., za jeho rady, vedení, trpělivost a čas, který mi věnoval během vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD **10**
CÍLE A METODIKY PRÁCE **11**
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **15**
1.1 Strategický management 15
1.1.1 Strategické styly pro volbu strategie 15
1.1.2 Proces strategického řízení 18
1.1.3 Formulace strategie u malých firem 19
1.1.4 Poslání, vize, cíle 20
1.1.5 Business strategie 22
1.2 Strategická analýza 30
1.2.1 Obecné okolí 31
1.2.2 Oborové okolí 32
1.2.3 Vnitřní prostředí 33
1.3 Business plán 40
1.3.1 Business Model Canvas 41
1.3.2 Lean Canvas 43
1.4 Východiska teoretické části práce 45
2 ANALYTICKÁ ČÁST **47**
2.1 Představení firmy, její strategie a rozvojová myšlenka 47
2.1.1 Historie a současný přístup ke strategickému řízení 49
2.1.2 Možnosti rozvoje 49
2.2 Vnitřní prostředí 50
2.2.1 Dosavadní vývoj Školy řízení 50
2.2.2 Marketingový mix 7P a 4C 67
2.2.3 VRIO 80
2.3 Oborové okolí z pohledu hlavního zaměření firmy 81
2.3.1 Vliv správních orgánů 81
2.3.2 Hrozba vstupu nových firem 82
2.3.3 Hrozba substitutů 82
2.3.4 Vliv konkurence 83
2.3.5 Vliv klientů 85
2.4 Obecné okolí z pohledu hlavního zaměření firmy 87

2.4.1 Legislativa – provoz autoškoly ... 87
2.4.2 Legislativa – pojištění odpovědnosti z provozu vozidla ... 93
2.4.3 Ostatní vlivy obecného okolí s propojením do oborového okolí ... 96
2.5 Zhodnocení okolí z pohledu předkládané rozvojové myšlenky ... 99
2.5.1 Legislativa ... 99
2.5.2 Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla ... 100
2.5.3 Zájem klientů ... 102
2.5.4 Konkurence ... 102
2.6 Závěry analýz ... 104
2.6.1 Zhodnocení analýz hlavního zaměření firmy ... 104
2.6.2 Zhodnocení analýz pro rozvojovou myšlenku ... 107
2.7 Východiska pro návrhovou část ... 108
3 NÁVRHOVÁ ČÁST ... 109
3.1 Business strategie Školy řízení ... 109
3.1.1 Poslání, vize, cíle, strategie ... 109
3.1.2 Business model ... 110
3.2 Rozvoj Školy řízení ... 114
3.3 Business model s rozvojovou myšlenkou ... 118
3.4 Design služby ... 119
3.4.1 Balíčky služeb ... 119
3.4.2 Platba a storno podmínky ... 122
3.4.3 Propagace ... 125
3.4.4 Polep vozidla ... 130
3.4.5 Smlouva o nájmu a předávací protokol ... 131
3.4.6 Finanční zhodnocení služby ... 132
3.4.7 Živnostenské oprávnění ... 135
3.4.8 Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla ... 135
3.5 Akční plán ... 136
ZÁVĚR ... 138
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ ... 140
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ ... 146
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK ... 148
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ ... 149
SEZNAM PŘÍLOH ... 150

ÚVOD

Školu řízení jsem založila v roce 2015. Měla fungovat jako běžná autoškola se standardní nabídkou služeb – výuka a výcvik žadatelů o řidičské oprávnění na všechny skupiny a nabídka zdokonalovacích jízd pro držitele řidičského průkazu, tzv. kondiční jízdy. Působiště Školy řízení je na území města Brna a jeho okolí.

V roce 2017 jsem rozjela pod značkou Školy řízení projekt Autoškola pro ženy. V rámci tohoto projektu se zaměřuji převážně na dámskou klientelu, které služby autoškoly nabízím jinou, „ženskou“, formou, než je u autoškol běžné. Díky tomuto projektu do Školy řízení přicházejí zpravidla klientky staršího věku, aby získaly řidičský průkaz, případně se ve větším množství ozývají klientky s žádostí o kondiční jízdy. Díky tomu jsem i výrazněji omezila původní nabídku služeb a zaměřuji se už převážně jen na výcvik řízení v osobním vozidle. Ostatním kurzům (výcvik motocyklů (sk. A), nákladních vozidel (sk. C), autobusů (sk. D), traktorů (sk. T) a přívěsů (sk. E)) se věnuji i nadále, ale v jen velice malé míře.

Od roku 2019 vyvstala potřeba posunu Školy řízení ze stávajícího stavu a její rozšíření. Prvním krokem bylo vyškolení nového učitele, který se poté začal věnovat výuce a výcviku žadatelů o řidičské oprávnění na motocykly. Druhým krokem pak měla být koupě nového výcvikového vozidla pro kurz skupiny B (osobní vozidla) a případně i přijetí do pracovního poměru, na hlavní pracovní poměr, nového učitele, ideálně takového, kterého bych si sama vyškolila. Tento krok byl plánován na jaro 2020. Díky celosvětové pandemii Covid-19 však už druhý krok v té době uskutečněn nebyl. V roce 2020 byly autoškoly, díky pandemii, uzavřeny na celkem 84 dní (42 dní na jaře a 42 dní na podzim) a nemohly svou činnost vůbec provozovat. Od 3.12.2020 fungují jen s občasnými omezeními ve formě hygienických nařízení či pozastavení závěrečných zkoušek. Koupě nového výcvikového vozidla proběhla až ke konci roku 2021.

V návaznosti na situaci s Covid-19 a potřebě expanze Školy řízení vyvstaly otázky, zda dosavadní samovolný vývoj jde správným směrem a jak se případně posunout dát a přitom bezpečně.

CÍLE A METODIKY PRÁCE

Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz navrhnout opatření podporující strategický rozvoj autoškoly Školy řízení.

Dílčím cílem této práce je v teoretické části provést literární rešerši s pomocí odborné literatury a dostupných zdrojů, na jejichž podkladech bude postavena analytická část práce.

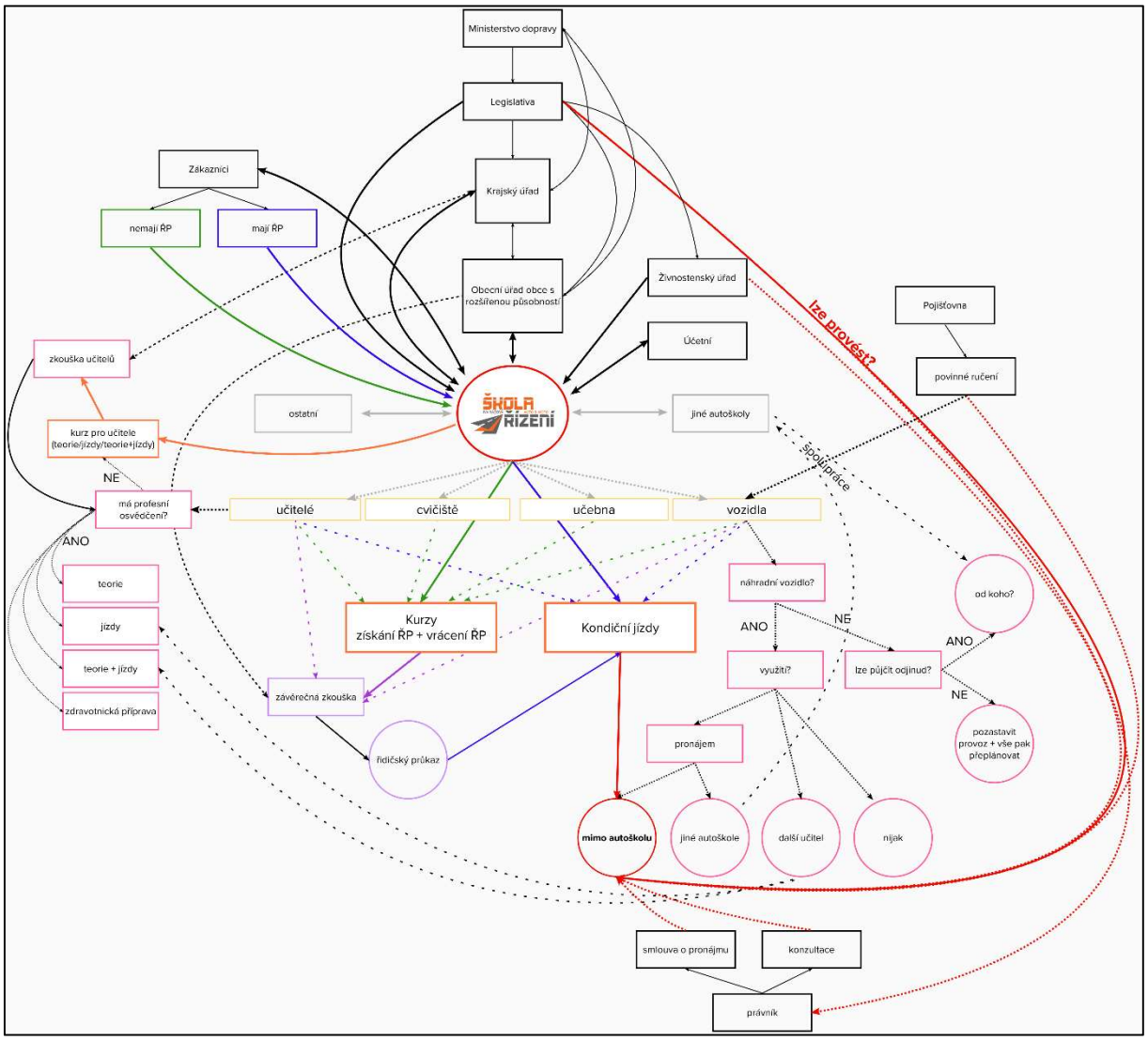
Cílem analytické části je zhodnotit dosavadní vývoj Školy řízení, najít a vyhodnotit vlivy působící na její fungování a také prozkoumat možné bariéry a vlivy působící na rozvojovou myšlenku.

Výsledkem návrhové části je, na základě výsledků analýz, zkompletovat celkovou strategii a v návaznosti na projekt Autoškola pro ženy dále navrhnout business model pro novou službu půjčování výcvikového vozidla a tím rozšířit současnou nabídku.

Metody a postupy zpracování práce

Pro samotný způsob vypracování diplomové práce byl zvolen agilní přístup. Ke kontrole postupu tvorby a kontroly nad celým procesem je použit web trello.com. Pracovní prostor je zde rozdělen na nástěnky, které kopírují jednotlivé části této diplomové práce a celou její tvorbu. Toto interaktivní zpracování umožňuje vkládat aktuální myšlenky, získaná data a informace do konceptu bez narušení finální struktury práce.

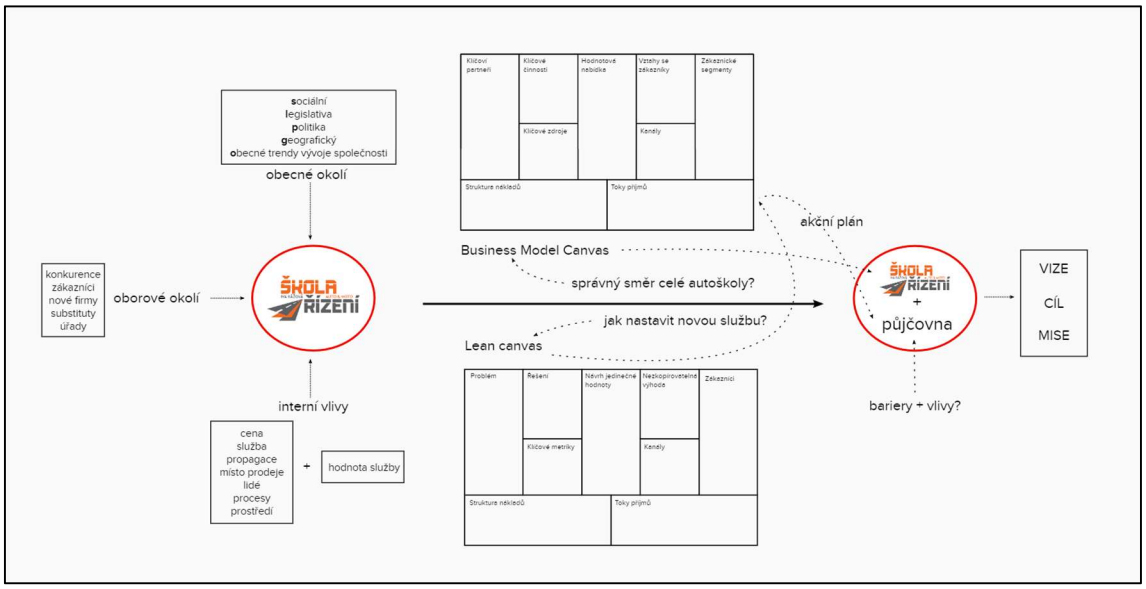
Pro ujasnění si rozsahu celé problematiky tématu diplomové práce byl vytvořen model fungování Školy řízení s náznakem interakcí s okolím. V modelu je i patrné zařazení rozvojové myšlenky a její umístění v celé struktuře. K tomuto byl využit web mural.com.



Obr. 1 - Model fungování Školy řízení

Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na vytvořený model byl graficky zpracován koncept BEA1 (Lean BEA1, Zich, 2021). Základní myšlenkou konceptu je ujasnit si pozici „kde jsem dnes“ a „kam se chci posunout zítra“, aby změna byla v souladu s misí, vizí a cíli společnosti a jak té změny dosáhnout. Tedy je nutné znát vlivy působící na nynější stav, analyzovat je a následně zvolit vhodné nástroje, které realizaci posunu do bodu „zítra“ pomohou.



Obr. 2 - Myšlenková mapa

Zdroj: vlastní zpracování

Z myšlenkové mapy konceptu BEA1 je patrné jaké jsou aktuální vlivy působící na provoz Školy řízení. Tyto jednotlivé vlivy zahrnující obecné, oborové a interní prostředí je potřeba analyzovat vhodnými nástroji. Analýze interního prostředí bude věnováno více pozornosti, jelikož jeho znalost je důležitá pro zhodnocení dosavadního vývoje. Z pohledu Školy řízení bude použit marketingový mix 7P a z pohledu klienta pak 4C. Pomocí analýzy VRIO budou podrobeny bližšímu zkoumání jednotlivé zdroje společnosti a určena jejich hodnota. Dále bude analyzováno okolí a vlivy působící na rozvojovou myšlenku.

Data pro analýzu budou sbírána z primárních i sekundárních zdrojů. Primárními zdroji budou hlavně interní materiály Školy řízení. K vyhodnocení externích a interních vlivů na fungování Školy řízení budou použity EFE, IFE a IE matice. Analýza COP pak bude využita na shrnutí analýz zamýšlené rozvojové myšlenky.

V návrhové části bude na základě výsledků analýz navržena strategie pro celou firmu pomocí Business modelu Canvas. Lean Canvas bude využit k ověření smysluplnosti a proveditelnosti zamýšleného rozvoje půjčování výcvikového vozidla a následně bude navržen business model pro tento nový typ služby.

Pro účely analytické části práce byly položeny následující otázky:

1) Kdo jsou dosavadní klienti Školy řízení?
2) Jaké má Škola řízení zdroje pro své fungování?
3) Jaké prvky strategického managementu Škola řízení využívá?
4) Jaké vlivy okolí nejvíce ovlivňují chod Školy řízení?
5) Jaké jsou legislativní bariéry pro realizaci myšlenky rozvoje?
6) Jaké vlivy okolí působí na myšlenku rozvoje?

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Strategický management

Řídit firmu nebo společnost lze i bez konkrétní strategie, avšak pak může docházet ke zbytečnému plýtvání zdroji a k neefektivitě. Strategický management neboli strategické řízení napomáhá firmě naplňování jejich hlavních cílů a záměrů, které jsou v jednotě s misí a vizí této firmy na základě posouzení zdrojů a vnějšího a vnitřního okolí (Souček, 2003). Každá firma je unikátní a jedinečná. Nelze tedy její strategii kopírovat či zobecňovat a přenášet její parametry do jiné firmy (Fotr, 2020). Jde o koncept, který určuje jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a politika pro dosažení těchto cílů (Porter, 1994). Ve strategii by nemělo jít pouze o tvorbu konkurenční výhody, ale také o kreativní destrukci výhody konkurentů (Fotr, 2020).

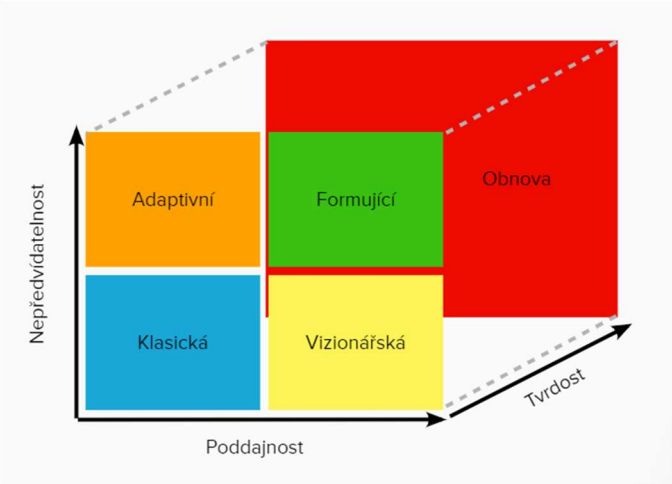
1.1.1 Strategické styly pro volbu strategie

Dle Reevese (2015) je nejprve potřeba pro volbu strategie vybrat správný strategický styl, který je závislý na typu podnikatelského prostředí. Toto prostředí je složeno ze třech dimenzí:

1) Předvídatelnost (jak dobře lze cokoliv v tomto prostředí předvídat budoucnost)
2) Poddajnost (můžeme prostředí utvářet samy nebo v kooperaci s ostatními)
3) Tvrdost (jak lze v tomto prostředí přežít)

Sloučením těchto dimenzí do 3D matice lze získat pět odlišných strategických stylů:

1) Klasický strategický styl – mohu předvídat, ale nemohu to změnit – buď velký
2) Adaptivní strategický styl – nemohu předvídat a nemohu to změnit – buď rychlý
3) Vizionářský strategický styl – mohu předvídat a mohu to změnit – buď první
4) Formující strategický styl – nemohu předvídat, ale mohu to změnit – buď vůdčí
5) Strategický styl obnovy – moje zdroje jsou silně omezené – buď životaschopný



Obr. 3 - 3D matice strategií

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: Reeves, 2015

Jiný typ strategie je vhodný pro méně předvídatelné online prostředí, ve kterém se pohybují společnosti typu Google nebo Facebook a jiné například pro společnost zaměřující se na ropný průmysl.

V klasickém strategickém stylu se předpokládá, že jednou získaná výhoda je udržitelná, svět je předvídatelný a základ konkurence stabilní. Na základě toho, že nelze změnit své prostředí, je potřeba firmu v tomto prostředí vhodně umístit. Umístění je pak založené na zvětšování, diferenciaci nebo schopnostech. Princip strategie je pak založen na analýze, plánu a realizaci. Tento styl je nejznámější a nejvíce využívaný většinou společností.

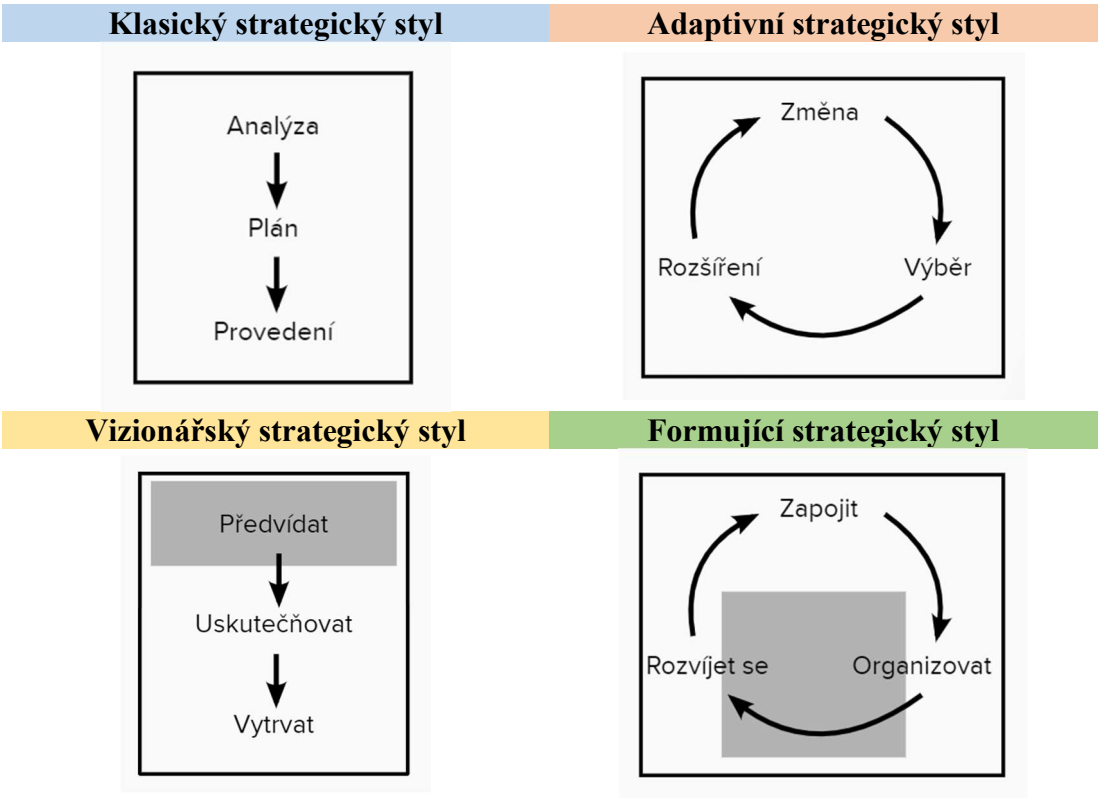
Adaptivní přístup je vhodný pro experimentátory. Hodí se do prostředí, kde je těžké předvídat budoucnost a získaná výhoda má krátkodobí charakter. Je zde potřeba umět se rychle a ekonomičtěji přizpůsobit. Tato strategie má 3 kroky, které se neustále opakují – stále měnit svůj přístup, vybrat ten nejlepší a rozšířit ho. Tento styl je vhodný například do společností zabývající se módou (společnosti Zara).

Strategie s vizionářským přístupem se opírá o předpoklad, že firma může vytvořit prostředí z větší části sama. Takováto firma představí nový revoluční produkt nebo obchodní model v prostředí, které ostatním připadá velice nejisté. Vizionáři uplatňují odlišný myšlenkový tok, kdy předvídají možnosti, pracují na tom, aby je jako první uskutečnili a nakonec vytrvají, dokud nebude realizován plný potenciál vize.

Pro nepředvídatelné, ale tvárné prostředí, se hodí formující strategický styl. Jde o prostředí, kde se teprve formují konkurenční vazby a hierarchie. Firma zde musí spolupracovat s ostatními firmami. Při tomto formování prostředí firmy zapojují ostatní stakeholdery, aby tvořili společnou vizi a pomohli organizovat zásady spolupráce mezi firmami. Následně pak vytvoří společnou platformu, která se vyvíjí v souladu s vizí nového odvětví. Vhodný styl pro společnosti v internetovém prostředí (Google, Facebook).

Strategie stylu obnovy má za úkol obnovit vitalitu a konkurenceschopnost firmy. Je potřeba tehdy, dochází-li dlouhodobě k nesouladu strategie firmy a vývoje podnikatelského prostředí. Je hlavně potřeba zamezit dalšímu plýtvání zdroji. Firma musí nejprve rozpoznat a reagovat na zhoršující se situaci, zhodnotit svou ekonomickou situaci a vyčlenit zdroje na financování obnovy a nakonec si vybrat jednu z prvních čtyř variant strategií. (Reeves, 2015)

Schématické znázornění jednotlivých strategických stylů je znázorněno na následujícím obrázku.

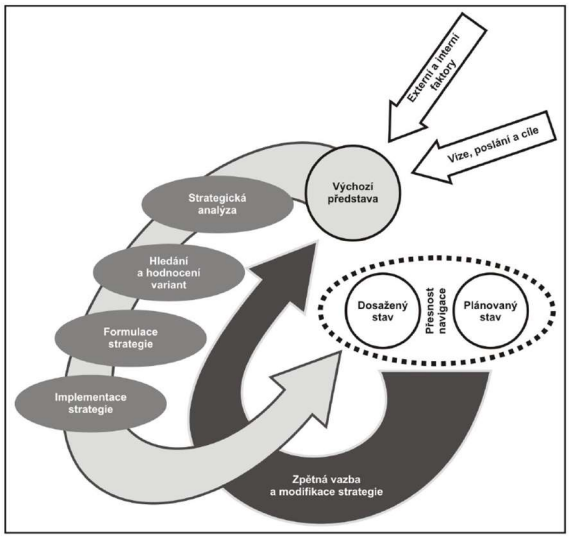


Obr. 4 – Strategické styly

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: Reeves, 2015

1.1.2 Proces strategického řízení

Uvědomění si celého procesu strategického řízení, je základ pro pochopení jednotlivých kroků. Obvyklý proces tedy zahrnuje analýzu, hledání a vyhodnocení variant, formulaci strategie a její implementaci. Nesmí se však ani zapomínat na zpětnou vazbu, vymezení východisek pro směr a přesnost procesu. S ohledem na dynamiku prostředí je potřeba modifikovat zvolené strategie. (Zich, 2012)

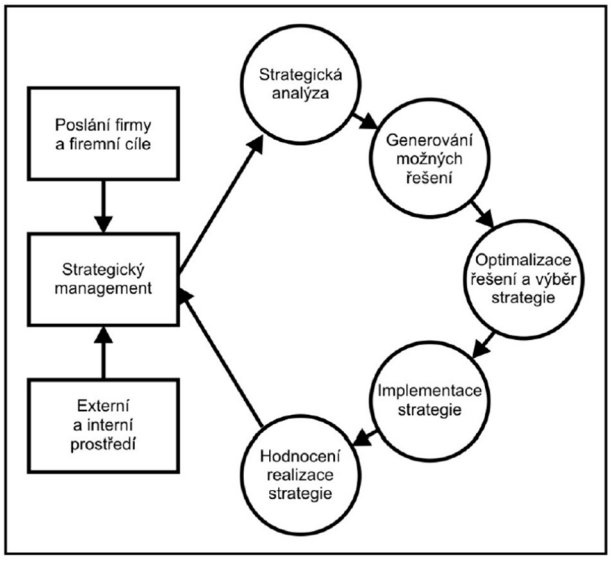


Obr. 5 - Proces strategického řízení dle Zicha

Zdroj: Zich, 2012

V tomto schématu celého procesu je patrná zpětná vazba jdoucí proti původnímu směru.

Jiný pohled na celý proces uvádí Keřkovský, který píše pouze o uskutečňování konkrétních na sebe navazujících kroků. Tyto kroky probíhají stále dokola v nekonečném procesu. (Keřkovský, 2002) Chybí zde však ten okamžitý zpětnovazební krok, který může vést k oddělení implementace od analýz a formulace strategie. A až po uskutečnění celého procesu nastávají jednotlivé kroky znovu a teprve pak je patrná odchylka od předchozí verze procesu.



Obr. 6 - Proces strategického řízení dle Keřkovského

Zdroj: Keřkovský, 2002

1.1.3 Formulace strategie u malých firem

Správně zformulovaná strategie by měla vést k získání výhody nad konkurencí. Samotná formulace zpravidla závisí na hierarchii společnosti, kde uvažujeme o třech úrovních:

1) Firemní (podniková, korporátní) úroveň
2) Obchodní (business) úroveň (úroveň podnikatelských jednotek)
3) Funkční úroveň

Volba strategie na korporátní úrovni se volí, pokud se jedná o společnost, která má více podnikatelských jednotek, zahajuje globální expanzi, diverzifikuje do nových odvětví, aj.

Většinou jde tedy o veliké společnosti, které řídí celé strategické portfolio, tedy soubor strategií pro jednotlivé obchodní jednotky (SBU) a musí u toho zohlednit vzájemné vazby mezi těmito jednotkami i strategii celého podniku.

Malé firmy soustředící se na jednu podnikatelskou aktivitu definují svou strategii pouze na úrovni obchodní (business). Podnik by si měl vymezit své strategie a s tím spojené definování cílů, poslání (mise) a vize na základě analýz prostředí, ve kterém se pohybuje. Formulace strategie zde pak vychází hlavně ze znalosti klientů a jejich potřeb. (Dedouchová, 2001)

Následně s ohledem na business strategii lze rozpracovat jednotlivé strategie dle funkčních oblastí:

1) Marketingová strategie
2) Finanční
3) Personální
4) Provozní
5) Výrobní

1.1.4 Poslání, vize, cíle

Formulace poslání a vize usnadňuje komunikaci s interními i externími stakeholdery. Cíle zase pomáhají stanovit strategii a sjednocují činnosti firmy.

Poslání

„Co je předmětem mého podnikání?“

Poslání vyjadřuje základní smysl podnikání, jeho hodnoty a je časově neohraničen. Při jeho formulaci je potřeba respektovat historii firmy, její kompetence, hodnoty a vlivy

prostředí. Důležitý je převážně u nevládních neziskových organizací, kde mise slouží jako měřítko, zda se organizace neodchyluje od svého směru (Fotr, 2020).

Poslání je více spojeno s chováním firmy v budoucnosti (Campbell, 1991). Je důležitá pro formulaci obecných cílů.

Vize

„Co chci v podnikání dosáhnout?“

Vize je, oproti misi, časově ohraničená a vyjadřuje podobu firmy na konci naplánovaného období. Časová délka, pro kterou se vize formuluje, je dána charakterem odvětví. Zpravidla jde o období 3-5 let. Vize napomáhá formulovat strategické cíle a má mít v sobě inovační náboj a pozitivní jiskru. Limity pro její formulaci je množství vnitřních zdrojů a vývoj prostředí kolem firmy (Fotr, 2020).

Vize se zaměřuje na popis žádoucího stavu firmy v budoucnosti (Campbell, 1991). Je důležitá pro formulaci strategických cílů.

Strategické cíle

„Jak chci naplnit poslání a vizi?“

Cíle sjednocují všechny činnosti firmy a dávají podnikání smysl. Jejich formulace probíhá na základě výsledků strategických analýz. Díky tomu pak lze vybrat vhodný typ strategie pro budoucí vývoj firmy.

Strategické cíle se obvykle dělí, dle svého zaměření, na:

1) Marketingové – uspokojení poptávky
2) Ekonomické – ekonomický efekt a tvorba hodnoty
3) Majetkové – rozvoj a zhodnocení majetku firmy
4) Rozvojové – milníky inovačního procesu firmy
5) Personální – lidský kapitál – jeho rozvoj, motivace, aj.
6) Ostatní – ekologie, etika, tvorba identity, aj. (Fotr, 2020)

Prioritizace cílů závisí na oboru podnikání, konkurenčním postavení, na stavu okolí kolem firmy. Cílů by se nemělo stanovovat velké množství a zároveň by jednotlivé cíle měli být na sobě nezávislé. Cíle lze dělit na tvrdé (měřitelné – čas, finance, aj.) a měkké, reprezentující kvalitativní změnu. Každý definovaný cíl by měl být ideálně SMARTER. Jde o rozšířenou verzi běžně využívané metodiky SMART (Fotr, 2020).

- Specific – specifický
- Measurable – měřitelný
- Achievable – dosažitelný
- Result oriented – orientovaný na výsledek
- Time framed – časově ohraničený
- Ethical – v souladu s etickým přístupem
- Resourced – zaměřený na zdroje

Poslední písmena E a R mohou vyjadřovat také (Cíle ještě chytřejší, 2014):

- Excitable (fascinující) / Engaging (strhující) / Enjoyable (zábavný) – motivace k dosáhnutí cíle, cíl má být výzvou nejen povinností
- Ecological (ekologický) – v souladu s ekologickým přístupem
- Reevaluate (průběžně hodnocený) / Revisit (znovuhodnocený) / Reassess (znovu hodnotitelný) – cíl, který lze hodnotit nejen na konci, ale i průběžně
- Rewarded (odměněný) / Rewarding (hodnotný) – na konci by měla následovat odměna, nejen však finanční
- Reaching (dosažitelný) – cíl by neměl být mimo limity. Nedosažitelné cíle mohou být demotivující
- Recordable (zaznamenatelný) – stanovené ukazatele musí být zjistitelné

1.1.5 Business strategie

1.1.5.1 Segmentace trhu

Volba business strategie vychází primárně z uspokojení potřeb klientů. Ty mohou být uspokojeni výrobky nebo službami. Každý klient, ale své potřeby uspokojuje jiným

způsobem. Je tedy potřeba získat přehled o těchto klientech, tzv. segmentací trhu. Správné definování jednotlivých segmentů může napomoci firmě lépe pochopit tyto klienty a tím lépe uspokojit jejich potřeby a sekundárně tak získat převahu nad konkurencí.

Segmentací se snažíme odpovědět na následující otázky:

Existují rozdíly mezi zákazníky?

- V čem spočívají?
- Jak jsou velké?
- Jak jsou významné?
- Jak se rozdíly vyvíjejí?
- S čím souvisí?
- Jak je poznávat?

Segmentace může pomoci při rozhodování, na kterou část trhu (jaké zákazníky - segment) se zaměřit, nebo pro upřesnění si strategie již existující firmy na základě dat o dosavadních klientech. Dosavadní klienti se už samy vyčlenili z trhu, jelikož o nabídky firmy měli zájem. Avšak i tyto klienty lze dále rozdělovat pro lepší uchopení strategie a lepšímu zacílení marketingu. (Koudelka, 2005)

Proces segmentace trhu se skládá ze 4 fází:

1) Vymezení trhu – rozhodnutí o tržním prostoru
2) Volba významných kritérií – podobnosti a diferenci zákazníků (volba segmentačních proměnných)
3) Odkrytí segmentů – vlastní odkrytí segmentů na základě volby vhodných segmentačních proměnných s pomocí vhodného přístupu (konceptu segmentace)
4) Rozvoj profilu odkrytých segmentů – charakterizování odkrytých segmentů na základě rozvojových segmentačních proměnných

Segmentační proměnné

Tyto proměnné slouží ke zjištění podobností nebo rozdílů mezi zákazníky. Dělí se na 3 základní oblasti (vymezující, popisná, rozvojová), které se dále ještě větví.

1) Vymezující segmentační kritéria

Tyto kritéria mají zásadní vliv na volbu marketingu

Příčinná vymezující kritéria

Snaží se odpovědět na otázku „**Proč?**“

1) Důvody
    - Proč službu/produkt chtějí?
    - Co chtějí službou/produktem uspokojit?
    - Jaká je motivace?
    - ***Segmentace dle motivace***
2) Očekávaná hodnota
    - Co očekávají od produktu/služby?
    - Jaký užitek mají z produktu/služby?
    - Lze ještě dále dělit:
        - Orientace na kvalitu (užitky – funkční, estetické, symbolické, emocionální)
        - Orientace na cenu (úrovně cen, slevy)
        - Orientace na sociální přínos (sounáležitosti – dárky; prestiž – role značky)
        - Kupní kritéria (přikládání významu značce, ceně, designu, aj.)
        - Kombinace jednotlivých orientací
    - ***Segmentace dle benefitu***
3) Vnímaná hodnota
    - Zaměřeno na konkrétní značku – jak ji vnímají zákazníci
    - Navazuje na bod očekávaná hodnota

4) Postoje
    - Zkoumá se souhlas či nesouhlas s výroky spojených s výrobkovou kategorií či značkou
5) Příležitosti
    - Zkoumá okolnosti užití či nákupu služby/výrobku
    - Časové příležitosti (Kdy?) – Sezónnost, denní doba
    - Místo užívání (Kde?)
    - Sociální příležitosti (S kým?)
    - S jakými dalšími produkty (S čím?)
    - Při jakých aktivitách (Při čem?)

Kritéria užití

Snaží se odpovědět na otázku „**Jak?**“

Kritéria užití se označují také jako behaviorální proměnné. Tyto proměnné zkoumají, jak zákazníci produkt užívají. Lze zkoumat, jak zákazníci užívají buď celu produktovou řadu či konkrétní značku.

2) Popisná segmentační kritéria

Snaží se o poznání odlišností v predispozicích zákazníků. Predispozice pomáhají pochopit a vysvětlit specifické spotřební potřeby. Popisná kritéria se označují také jako vysvětlující nebo nezávislá. Dělí se na 2 základní oblasti:

1) Tradiční
    - Demografická – věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, aj.
    - Etnografická – rasa, náboženství, aj.
    - Fyziologická – výška, váha, zdravotní stav
    - Geografická – území, hustota osídlení, mobilita
    - Geodemografická – propojení demografických a geografických kritérií

2) Netradiční (psychografická segmentace) – snaha o zjištění diferencí chování kulturních, sociálních a psychických predispozic
    - Sociální třída – propojení tradičních demografických kritérií se sociálními vrstvami
    - Životní styl – průnik zájmů, aktivit a názorů, dle orientace uspokojování potřeb nebo hodnotových orientací
    - Osobnost - psychické odlišnosti, obecné typy osobnosti (melancholik, flegmatik, aj.), archetypy (myslitel, umělec, reformátor, aj.), barevná typologie (modrý, zelený, červený žlutý typ), Riesmanova typologie (orientace tradičně, dovnitř, na jiné)

3) Rozvojové segmentační proměnné

Kritéria reakcí na marketingové nástroje. Zkoumá se zde citlivost na tyto nástroje. Měla by navazovat na předchozí 2 oblasti a ještě blíže a jemněji segmentovat zákazníky.

1) Reakce na ceny
    - Cena je zde sama segmentačním kritériem
    - Spotřebitelé věrní značce jsou méně citlivý na změnu ceny
2) Nákupní prostředí
    - Kategorie obchodů (supermarket, diskont, rychlé potraviny, aj.)
    - Věrnost
    - Internetové nakupování
3) Mediální reakce
    - Reakce na sociální sítě
4) Reklamní obsahy
    - Zkoumá se vztah k reklamním apelům
5) Podpora prodeje
    - Vzorky, kupony, soutěže
    - U služeb také personál

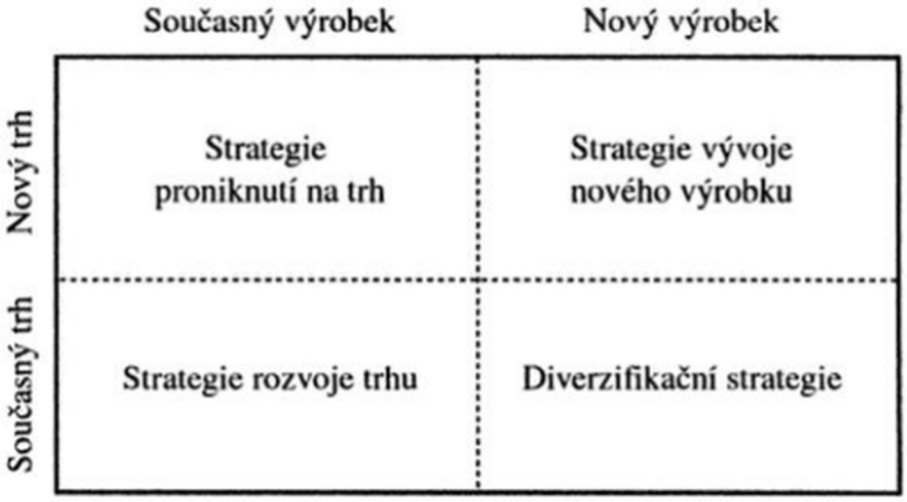
1.1.5.2 Strategické teorie

Cílem volby strategie je získat konkurenční výhodu, vedoucí k odstranění konkurentů a ke vzniku hodnoty. Teorie pro zpracování vhodné strategie vznikaly od poloviny 60. let 20. století. (Dedouchová, 2001) Mezi nejznámější například patří:

1) Matice čtyř strategií (I. Ansoff)
2) Generické strategie (M. Porter)
3) Strategie modrého oceánu (Ch. Kim, R. Mauborgne)
4) Strategické hodiny (G. Johnson, K. Scholes)

Matice čtyř strategií

Tato matice umožňuje volbu tržně – produktovou. Volí se zde tedy strategie proniknutí na nový trh, vývoj nového produktu, rozvoj trhu a diverzifikaci. (Dedouchová, 200)



Obr. 7 - Ansoffova matice

Zdroj: Dedouchová, 2001

Generické strategie

Myšlenkou Porterových konkurenčních strategií je získat konkurenční výhodu a udržet si ji. Dle typu výhody je strategie rozdělena na tři základní druhy, tzv. generické strategie (Porter, 1994), které jsou založeny na:

1) Prvenství v nákladech

   Tato strategie vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení, přísnou kontrolu přímých a režijních nákladů. Vyhýbat se nákladům v oblasti výzkumu a vývoje, služeb, reklamy, aj. Při dosažení nízkých nákladů lze očekávat nadprůměrné výnosy bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Tuto strategii využívají u masově vyráběných výrobku, u kterých není možnost diferenciace a má velké množství spotřebitelů.

2) Diferenciaci

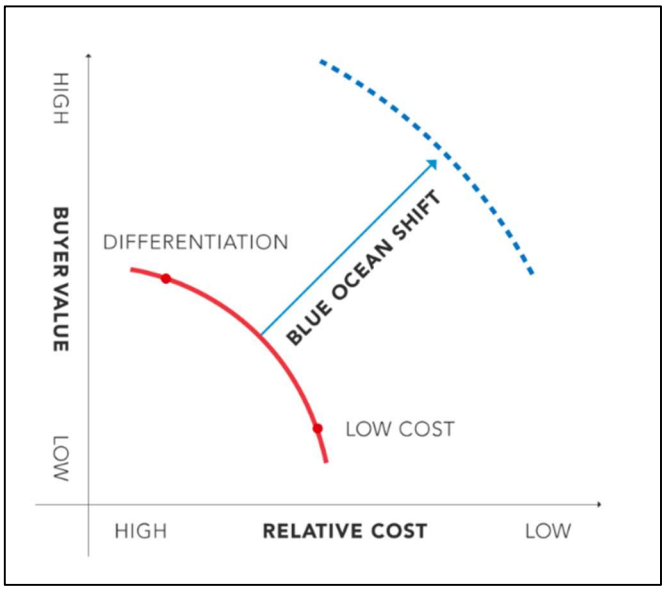
   Při volbě této strategie firma nabízí výrobek nebo službu, který je v odvětví brán jako jedinečný. Diferenciace může být zaměřena na design, image značky, technologie, zákaznický servis, aj. Tato strategie vytváří ochranu proti konkurenci, jelikož jsou zákazníci věrni značce a tím méně citlivý k ceně.

3) Zaměření

   Focus strategie kombinuje strategii prvenství v nákladech či diferenciaci, kdy obě první strategie se zaměřují na celé odvětví, a rozpětí zaměření se. Dochází zde právě pouze k zaměření na určitý segment odběratelů, geografický trh, aj.

Strategie modrého oceánu

Myšlenkou této teorie je usilování o diferenciaci i o nízké náklady. Kdy trh se skládá ze dvou oceánů – červeného a modrého. Červený oceán reprezentuje prostředí s velkou konkurencí a modrý naopak nový tržní prostor. (Blue Ocean, 2022)

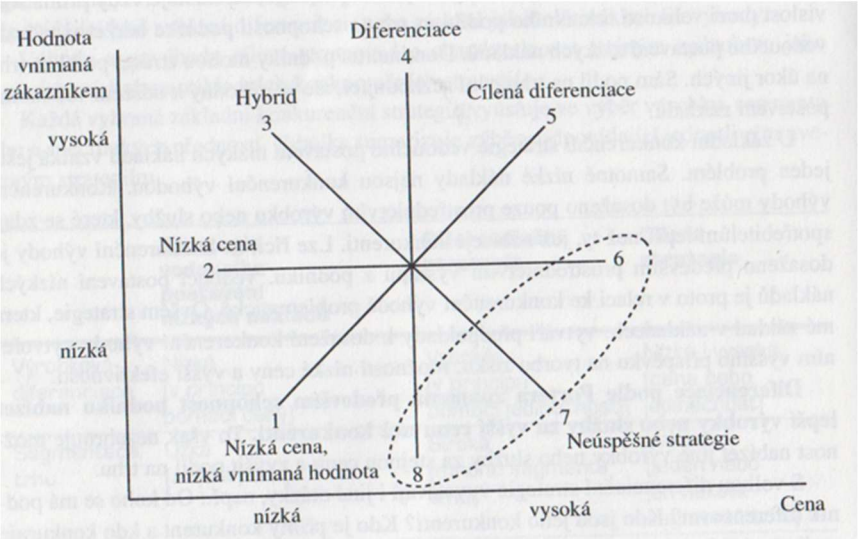


Obr. 8 - Strategie modrého oceánu

Zdroj: Blue Ocean, 2022

Strategické hodiny

Tato teorie řeší vztah mezi cenou a hodnotou, tak jak ji vnímá zákazník. Lze pak volit mezi strategií cenovou, diferenciační, hybridní, cílenou a neúspěšnou



Obr. 9 - Strategické hodiny

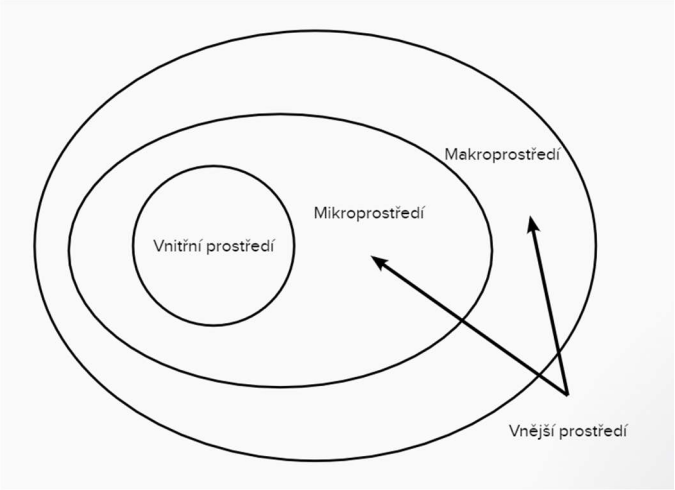
Zdroj: Dedouchová, 2001

1.2 Strategická analýza

Analýza slouží k určení atraktivity trhu, konkurence a současné a potenciální konkurenceschopnosti vlastní firmy. Výsledky analýzy pomáhají určit cílovou pozici a strategické směřování.

Každá firma se vyskytuje v určitém prostředí, které na ni působí různou silou. Síly na firmu nepůsobí po celou dobu její existence stejně, ale různě se vyvíjí a mění, proto by firma měla věnovat svou pozornost svému okolí nejen na začátku své existence, ale i v jejím průběhu. Každá síla má svou velikost a vzdálenost od centra (firmy). Pro identifikaci těchto sil je dobré si nejprve jednotlivé síly kategorizovat, určit prostředí, právě podle vzdálenosti od svého centra na:

1) Makroprostředí (obecné okolí) – součástí vnějšího prostředí
2) Mikroprostředí (oborové okolí) – součástí vnějšího prostředí
3) Vnitřní prostřední



Obr. 10 - Typy prostředí

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: Jakubíková, 2008

Pojmenování typů prostředí se liší. V odborných publikacích lze najít buď výše zmiňované rozlišení (Jakubíková, 2008), nebo také rozdělení na Makroprostředí, Mezoprostředí a Mikroprostředí (Fotr, 2020). Čím větší je vzdálenost síly od centra, tím méně ji může firma svou činností ovlivnit.

Výsledky analýz z makro a mikroprostředí jsou pro analyzovanou firmu příležitosti a hrozby. Tyto faktory dále vstupují do EFE matice. Analýzou vnitřního prostředí zjistíme silné a slabé stránky sledované firmy. Tyto faktory dále vstupují do IFE matice.

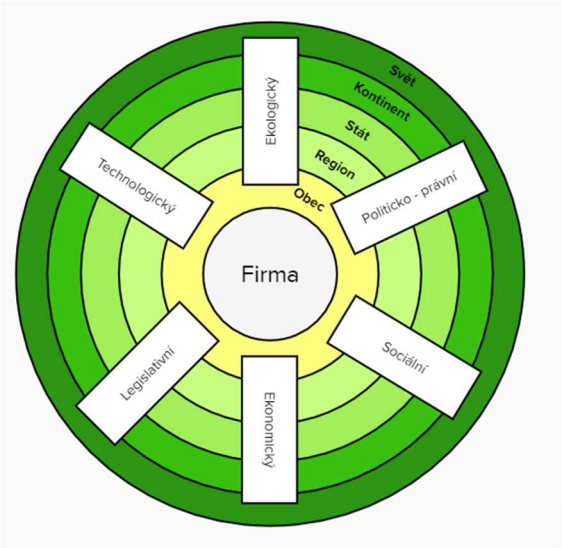
1.2.1 Obecné okolí

Toto prostředí je nejdále od centra a existuje nezávisle na vůli firmy. Při analýze tohoto prostředí se zkoumají vlivy národního, mezinárodního či dokonce globálního charakteru. Vždy by se myšlenkami mělo postupovat od vnějšku dovnitř (Jakubíková, 2008).

Svět – Kontinent – Stát – Region – Obec

Pro lepší orientaci, je toto prostředí rozděleno na oblasti, ve kterých se vliv (faktor) vyskytuje:

1) Politicko-právní faktor
2) Ekonomický faktor
3) Sociální faktor
4) Technologický
5) Legislativní
6) Ekologický



Obr. 11 - Obecné okolí

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: Jakubíková, 2008

Faktorů může být i více, než jsou ty výše vypsané a ne všechny existující faktory musí mít vliv na sledovanou firmu. Lze tedy při zhodnocování vlivů použít jen ty, které firmu ovlivňují, ale vždy je potřeba zvážit i jejich budoucí vývoj. Na základě použitých faktorů a za pomocí prvních písmen každého z nich vznikají akronymy, které se používají pro název použité metody analýzy – PESTEL, SLEPTE, SLEPT, STEP, PEST, aj.

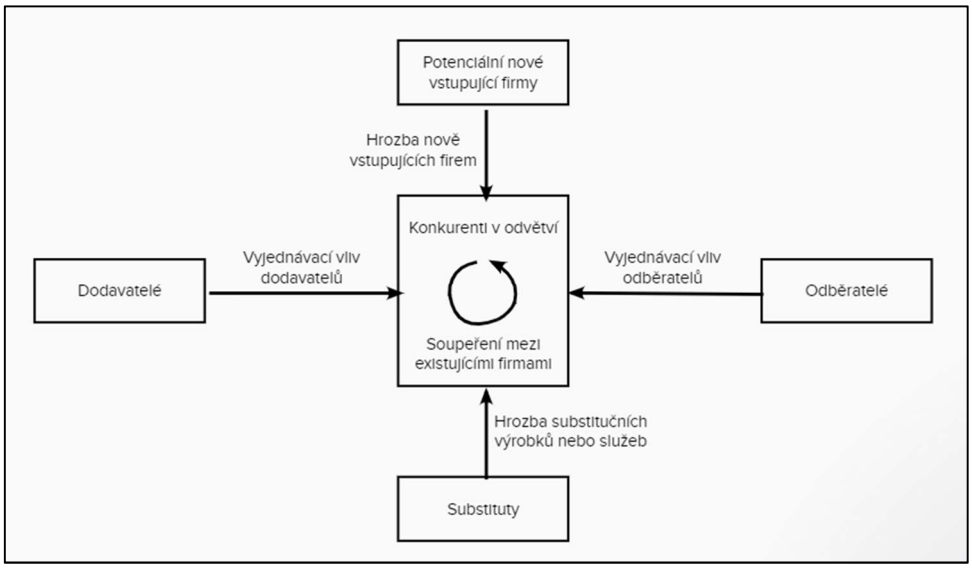
1.2.2 Oborové okolí

Oproti obecnému okolí je okolí oborové blíže k centru, sledované firmě, a firma toto své okolí může částečně ovlivnit svých chování a vhodně použitými nástroji marketingu.

Nejprve je vždy potřeba analyzovat samotné odvětví. Základní charakteristiky odvětví, jako je velikost trhu, fáze životního cyklu, vstupní a výstupní bariéry, jeho struktura, aj. (Jakubíková, 2008). I zde nejde o stagnující prostředí a jeho vývoj je potřeba analyzovat v průběhu celé existence firmy. Do tohoto prostředí lze zařadit několik skupin (Jakubíková, 2008), které je potřeba dále rozdělit a následně analyzovat:

1) Partneři
    a. Dodavatelé
    b. Odběratelé
    c. Pojišťovny, aj.
2) Zákazníci
3) Konkurence
4) Veřejnost (ovlivňovatelé):
    a. Sdělovací prostředky
    b. Vládní veřejnost
    c. Občanská sdružení
    d. Zaměstnanci, aj

Ne všechny skupiny mají stejný vliv na sledovanou firmu, je tedy potřeba výše zmiňované skupiny rozdělit dle svého vlivu. Nejznámější rozdělení je Porterovo rozdělení do modelu pěti sil (Porter, 1994).



Obr. 12 - Oborové okolí

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: Porter, 1994

Sleduje se zde vliv pěti základních faktorů:

1) Konkurence v odvětví
2) Hrozba vstupu nových firem do odvětví
3) Vliv dodavatelů
4) Vliv odběratelů
5) Hrozba substitutů

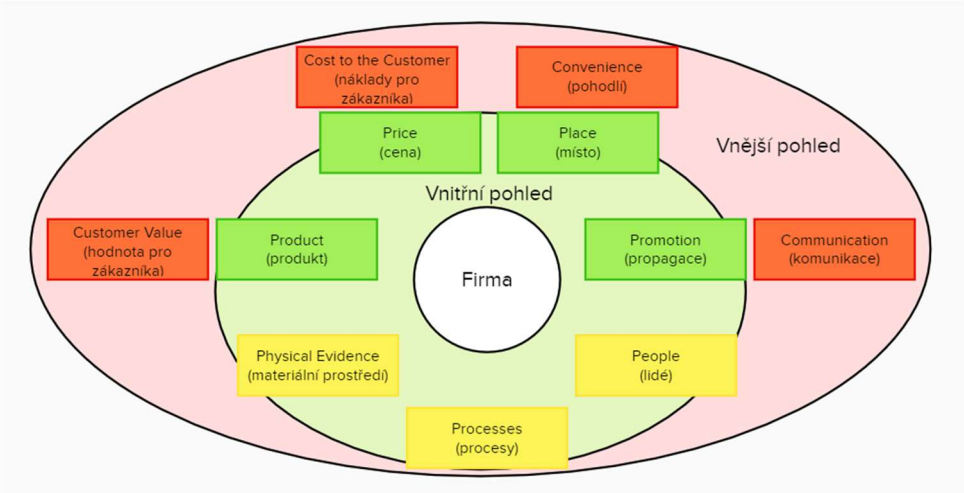
Firma vždy vyhodnocuje velikost síly jednotlivých faktorů a jak se těmto silám bránit.

1.2.3 Vnitřní prostředí

Na analýzu vnitřního prostředí se dá dívat dvěma pohledy. Z pohledu firmy sama na sebe a směrem ven, nebo z pohledu klientů na firmu. Pro účely této diplomové práce byly zvoleny tři typy analýz. Z pohledu firmy sama na sebe analýza marketingového mixu 7P a VRIO. Z pohledu klientů na firmu analýza marketingového mixu 4C.

Marketingový mix 7P a 4C

Marketingový mix je soubor činností napomáhající firmě k maximalizaci zisků. Počátky marketingového mixu sahají do 60. let 20. století a základ, jak byl navržen profesorem Jeromem McCarthym, tvoří složky 4P (product, price, place, promotion). Udávají pohled firmy sama na sebe. Historickým vývojem byly přidávány další P (politics, public opinion, people, processes, physical evidence). Tento vývoj byl hlavně zapříčiněn rozvojem služeb, kdy se zjistilo, že klasické nástroje 4P nejsou v tomto odvětví dostačující (Kincl, 2004). Případně se změnil i styl pohledu – od zákazníka na firmu – a vznikla varianta 4C (customer value, cost to the customer, convenience, communicatin), která je zrcadlem k původnímu 4P (Kotler, 2000).



Obr. 13 - Marketingový mix

Zdroj: vlastní zpracování

Produkt

Tvoří základ každého podnikání. Nemusí jít pouze o hmotný produkt, ale také o službu. Cílem je, aby se produkt/služba odlišila od ostatních. Produkty/služby lze v různé míře diferencovat.

Hodnota pro zákazníka

Tvoří zrcadlo pro Produkt. Firma se zde nezaměřuje na produkt/službu, ale na prázdná místa v zákazníkově životě a ty se snaží zaplnit

Cena

Cenou se vytváří ve firmě příjmy. Ostatními složkami vytváříme náklady (Kotler, 2000). Firmy se tedy snaží o zvyšovaná ceny, jak jen to umožňuje trh a jejich diferenciace.

Náklady pro zákazníka

Z pohledu zákazníka se pojmem náklady nemyslí jen cena, kterou zaplatí, ale také investovaný čas, přínos z produktu/služby, aj.

Místo

Zde jde o určení místa prodeje – napřímo nebo přes prostředníky. Dnes lze vybírat i z možností využití eshopů.

Pohodlí

Vyjadřuje, co je klient ochoten obětovat pro nákup produktu nebo využití služby. Jeho nákupní preference – nákup v kamenných obchodech nebo na eshopu, aj.

Propagace

Zahrnuje veškeré komunikační nástroje, které firma může využívat, aby o sobě dala vědět. Zahrnuje reklamu, podporu prodeje, public relations, aj.

Komunikace

Oproti propagaci, která může na zákazníky působit manipulativně, je komunikace více zákaznicky orientovaná. Dnes lze k tomuto účelu využívat hlavně sociální sítě.

Lidé

Lidmi se v marketingovém mixu označují všichni, kdo se přímo i nepřímo podílejí na obchodní stránce firmy. Obchodní zástupci, marketéři, designéři, školitelé, vedoucí týmů, aj. Důležitou roli hraje odbornost a kvalita personálu, dále také vzhled a styl komunikace, tzv. soft skills.

Procesy

Jde o mechanismy, které nemusí být na první pohled patrné, avšak dodávají produktu/službě něco navíc. Zahrnují způsob balení produktu, expedici, způsob doručení služby. Pro optimalizace procesů je dobré využívat recenzí od zákazníků.

Materiální prostředí

Jde o kompletní prostředí obklopující firmu, o „hmatatelném“ důkazu existence. Zahrnuje značku, logo, webové stránky, sociální sítě, prostory prodejen, aj.

VRIO analýza

S využitím této metody analýzy se lze zaměřit na zdroje firmy a jejich vyhodnocení přínosu pro konkurenceschopnost.

Zdroje jsou zde děleny do čtyř kategorií:

1) Finanční zdroje – disponibilní kapitál, rentabilita, likvidita
2) Lidské zdroje – počet a struktura zaměstnanců
3) Materiální zdroje – technické vybavení, výrobní plochy
4) Nemateriální zdroje – know-how, image, znalost trhu

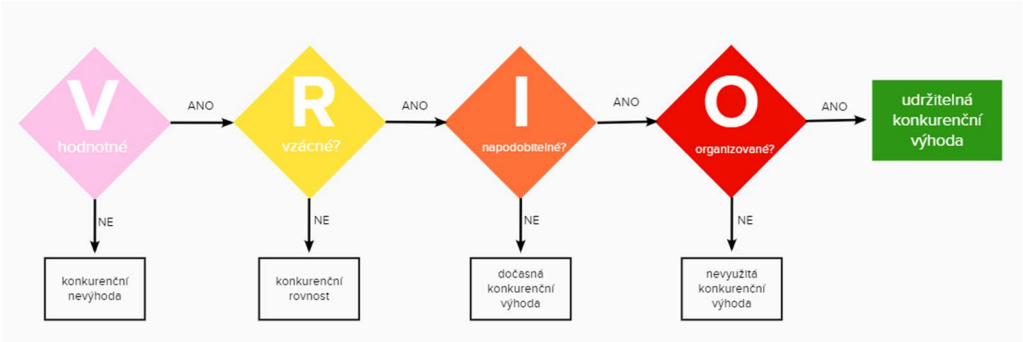
Následně se zjišťuje účinnost zdroje nebo schopnosti dle následujících kritérií:

1) Hodnota – jak napomáhá firmě využívat příležitosti nebo se bránit hrozbám
2) Vzácnost – jak moc je daný zdroj dosažitelný jinými, jak moc je společný pro jiné firmy
3) Napodobitelnost – jak moc lze zdroj napodobit ostatními firmami, za jakou cenu ho lze také získat
4) Schopnost organizace využít zdroje – jak umí firma své zdroje dostatečně využít

Tyto čtyři kritéria tvoří akronym VRIO (valuable, rare, inimitable, organized).

Hodnota zdrojů se v průběhu existence firmy mění, je tedy potřeba zdroje neustále podrobovat jejich analýze.

Pro získání udržitelné konkurenční výhody je potřeba mít aspoň jeden ze zdrojů cenný, vzácný, nenapodobitelný a musíme umět zdroj využít.



Obr. 14 - VRIO proces

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: EPM: VRIO Analysis Explained (youtube.com)

Obr. 15 - VRIO

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: EPM: VRIO Analysis Explained (youtube.com)

1.2.4 Nástroje pro vyhodnocení analýz

Po nalezení všech vlivů působících na sledovanou firmu je potřeba tyto vlivy dále rozdělit dle své síly. K tomuto vyhodnocení lze použít různé nástroje. V této diplomové práci bude použito vyhodnocení sil faktorů pomocí EFE a IFE matice. Výsledky z obou matic pak následně vstupují do IE matice, pro zjištění vhodné strategie celé firmy. Pro zhodnocení rozvojové myšlenky bude použita COP analýza.

EFE matice

EFE matice slouží k vyhodnocení síly důležitých vlivů z externího (vnějšího) prostředí. Vstupují do ní tedy vlivy nalezené při analýze obecného a oborového okolí. Tyto vlivy mají na firmu buď pozitivní dopad, pak se jedná o vlivy příležitostí, nebo dopad negativní, jsou tedy pro firmu hrozbou.

Celkové vážené hodnocení ukazuje míru vlivu externích faktorů na sledovanou firmu. Tedy jak je strategický záměr firmy citlivý na externí okolí. Ohodnocení 4 indikuje velkou citlivost, kdy firma může věnovat své úsilí práci se scénáři, hodnocení 1 naopak citlivost nízkou a je zde lepší spoléhat na trendy z minulého období (Fotr, 2020).

Tvorba EFE matice je popsána v Příloze I

IFE matice

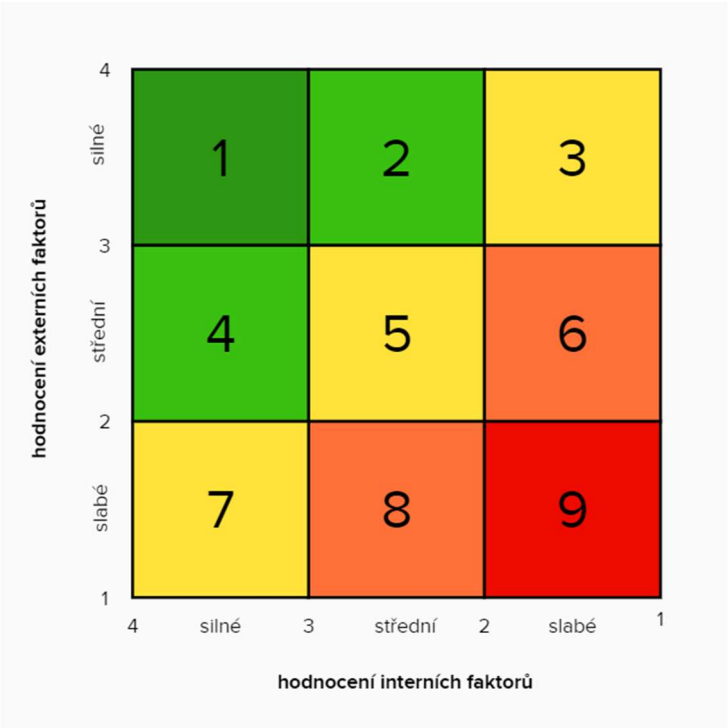
IFE matice naopak slouží k vyhodnocení síly důležitých vlivů z interního (vnitřního) prostředí. Vstupují do ní vlivy nalezené při této analýze. Vlivy jsou ukazateli silných a slabých stránek firmy.

Výsledná hodnota 4 ukazuje, že strategický záměr firmy se může opřít o velmi silnou interní základnu, naopak hodnocení 1 poukazuje na to, že strategický záměr nelze opírat o interní základ firmy a je možné, že záměr nepůjde realizovat (Fotr, 2020). Při hodnocení 1 je tedy dobré nejprve realizovat strategii na rozvoj vnitřního prostředí.

Tvorba IFE matice je popsána v Příloze II

IE matice

Na základě zjištění míry citlivosti z EFE matice a pevnosti interní základny z IFE matice je potřeba zvolit typ strategie vhodné pro analyzovanou firmu. K tomuto účelu slouží IE matice.



Obr. 16 - IE matice

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: WLGR: Internal External Matrix (youtube.com)

Hodnoty z EFE a IFE se vloží do IE matice. Kde je výsledná hodnota na IE matici umístěna, takovou strategii by měla firma zvolit.

Buňky 1,2,4 ukazují na strategii růstu a budování – rozvoj, diverzifikace, vývoj nových produktů, aj.

Buňky 3,5,7 ukazují na strategii udržení si pozice a setrvání ve stávajícím vývoji – naplňování vize

Buňky 6,8,9 ukazují na strategii opuštění trhu – defenzivní strategie, opuštění trhu, likvidace

COP analýza

Touto metodou se snažíme každou situaci zhodnotit jako výzvu, příležitost nebo problém (Challenge – Opportunity – Problem). Pomáhá se zamyslet, jak bychom měli v každé možné variantě reagovat a jaké zdroje bychom pro daný scénář měli rozvíjet. (Zich, 2012)

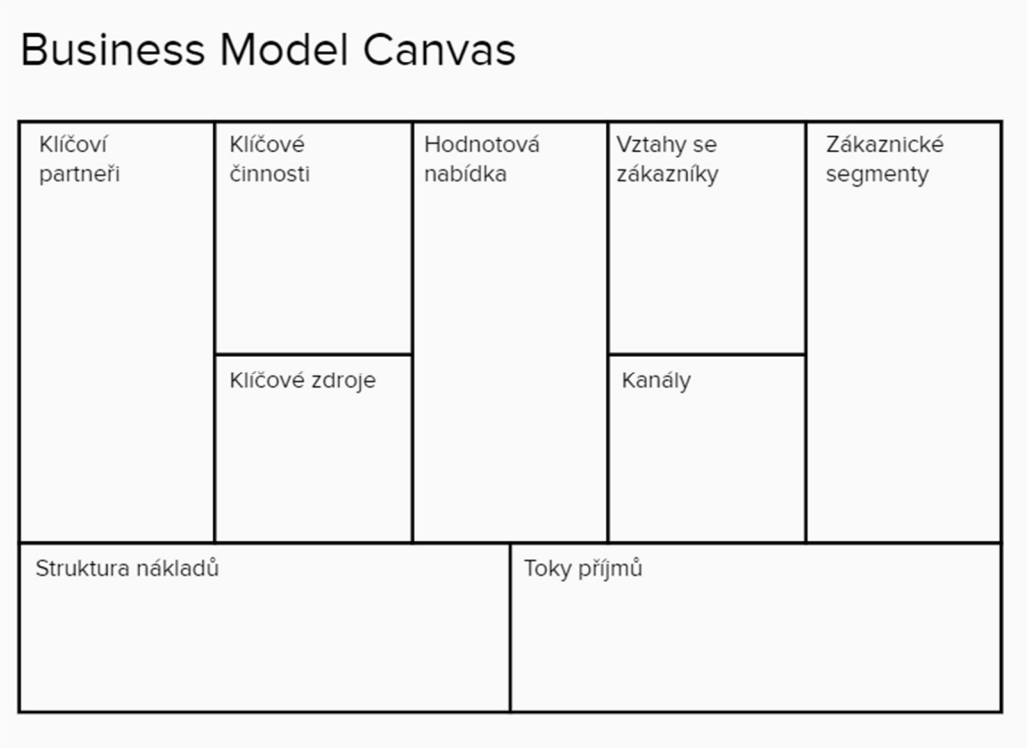
1) Výzva – expanze a dlouhodobý rozvoj
2) Příležitost – pro okamžité využití situace na trhu a udržení stávající pozice
3) Problém – ohrožující vlivy, defenziva

1.3 Business plán

Na základě výsledků ze strategické analýzy lze vytvořit plán sloužící k dosažení cílové pozice a strategickému směřování. Plán se skládá ze souboru postupných kroků, které mají vést ke zlepšení ekonomické situace firmy v souladu s jejím posláním, vizí a cíli. Business plán může mít různé podoby, od klasického business plánu, který je dopodrobna vypracován na několik stránek, přes akční plán, kde je uveden hlavně harmonogram aktivit, plán ve formě prezentace, nebo lze využít lean nástrojů. Nevýhodou lean nástrojů je, že nedokážou zachytit ve své podobě čas, proto je dobré je při realizaci strategie doplňovat třeba jednoduchým akčním plánem.

1.3.1 Business Model Canvas

Každá firma by si na základě své strategie měla zvolit svůj podnikatelský model, který je přizpůsoben firemní kultuře a vnějšímu prostředí. Podnikatelský model je komplexní nástroj pro zajištění tvorby hodnoty ve firmě spojující firemní strategie, technologické kompetence a inovace (Fotr, 2020). K tomuto účelu může sloužit Business Model Canvas. Tento model slouží k soustředění se na provozní a strategické řízení. Je vhodný jak pro začínající firmy, tak pro firmy již existující. V tomto modelu se zohledňují kompletně všichni stakeholders - zákazníci, firma samotná, poradci, investoři, aj.



Obr. 17 - Business Model Canvas

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: Fotr, 2020

Business Model Canvas se dá rozdělit do 3 segmentů dle svého zaměření:

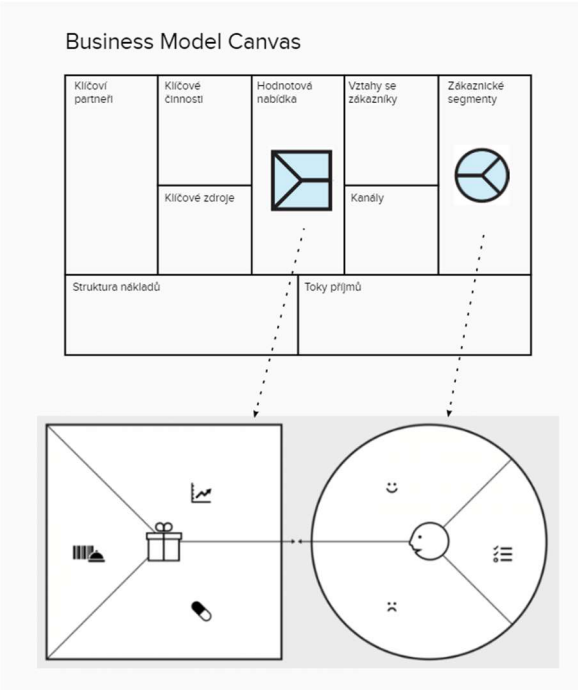
1) Efektivita – patří sem části Klíčoví partneři, Klíčové činnosti, Klíčové zdroje
2) Hodnota – patří sem části Zákaznické segmenty, Vztahy se zákazníky, Kanály
3) Finance – patří sem části Struktura nákladů, Toky příjmů

Samotné plátno tvoří 9 buněk, kdy každá má svou odlišnou důležitost:

1) Zákaznické segmenty – segment potenciálních klientů, které se firma snaží oslovit a vytvořit pro ně hodnotu
2) Hodnotová nabídka – výrobky a služby, které vytvářejí hodnotu pro klienta
3) Kanály – jak je hodnotová nabídka distribuována, prodávána a komunikována
4) Vztahy se zákazníky – jaké typy vztahů jsou navazovány a udržovány s klienty
5) Klíčové zdroje – nejdůležitější aktiva potřebná k fungování business modelu
6) Klíčové činnosti – nejdůležitější činnosti, které jsou důležité pro chod firmy
7) Klíčový partneři – partneři, kteří pomáhají externě zajištovat hodnotu výrobku nebo služby
8) Toky příjmů – cena výrobků nebo služeb, které tvoří hodnotu
9) Struktura nákladů – všechny náklady vynaložené na provoz

Value proposition Canvas

Tento model pomáhá vytvářet hodnotu pro zákazníky. Sahá do dvou klíčových buněk Business Modelu Canvas a snaží se o jejich propojení. (Strategyzer.com, 2022)



Obr. 18 - Value Proposition Canvas

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: Strategyzer.com, 2022

V rámci tohoto modelu se řeší dvě zásadní otázky:

Kdo je zákazník?

Proč má zájem o naše služby nebo výrobek?

Levá strana tohoto modelu je zaměřená na tvorbu hodnoty, které pomáhají řešit klientovi problémy:

1) Produkty a servis – co je klientům nabízeno
2) Zdroje přínosů – jak produkt nebo služba napomáhá řešit klientovy obavy
3) Zmírnění obav – jakým způsobem výrobek nebo služba pomáhá plnit klientova očekávání

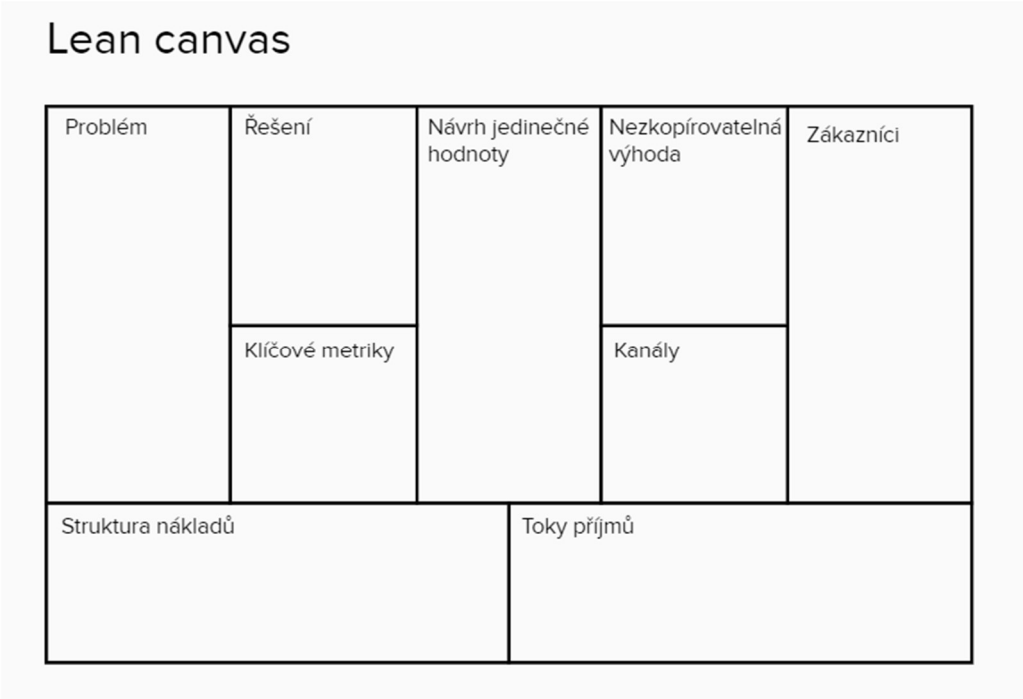
Pravá strana řeší potřeby zákazníků:

1) Potřeby zákazníků – základní potřeby, které potřebuje klient řešit
2) Přínosy – čeho chce klient dosáhnout (jejich přání a očekávání)
3) Obavy – problémy, obavy, rizika klienta

1.3.2 Lean Canvas

Lean Canvas se, oproti Business Modelu Canvas, zaměřuje na problémy u začínajících firem, realizací nových myšlenek, je také vhodný pro startupy. Lean Canvas vychází z původního Business Modelu Canvas, avšak zohledňuje pouze samotnou firmu. Slouží pro ověřený smysluplnosti a proveditelnosti myšlenky.

Převážně zkoumá, zda má firma nespravedlivou výhodu oproti konkurenci a napomáhá tuto výhodu využít.



Obr. 19 - Lean Canvas

Zdroj: vlastní zpracování, inspirace: Maurya, 2016

Tento model se dá pomyslně rozdělit na 2 části:

1) Část zaměřená na produkt – patří sem Problém, Řešení, Klíčové metriky, Struktura nákladů a polovina Návrhu jedinečné hodnoty
2) Část zaměřená na trh – patří sem Zákazníci, Nezkopírovatelná výhoda, Kanály, Toky příjmů a druhá polovina Návrhu jedinečné hodnoty

Při vytváření něčeho nového nejde jen o samotný hmatatelný produkt, ale produktem nové myšlenky je samotný obchodní model.

Postup vyplňování jednotlivých buněk může být různý. Nejčastěji zmiňovaným postupem bývá:

1) Problém – definovat základní problém, který je potřeba řešit
2) Zákazníci – vybrat klienty, pro které je byla služba řešením jejich problému

3) Návrh jedinečné hodnoty – shrnutí o čem služba je, její hodnota
4) Řešení – design služby
5) Nezkopírovatelná výhoda – definování výhody v dané službě, která zajistí udržení konkurenceschopnost firmy
6) Toky příjmů – shrnutí aktivit, ze kterých plyne příjem
7) Struktura nákladů – zhodnocení výdajů spojených s realizací a poskytováním služby
8) Klíčové metriky – volba vhodných ukazatelů pro správné nastavení služby a její využívání – model AARRR považuje za vhodné metriky (Produkt plan, 2022):
    - Získání – návštěvnost článku na webových stránkách, počty zobrazení a sdílení příspěvku na Facebooku, prokliky, zobrazení reklamy
    - Aktivace – zájem o tu službu, tedy počet realizovaných vypůjčení, dotazy na tuto službu prostřednictvím mailů, telefonátů nebo přes sociální sítě
    - Udržení – zde je ideální klient, který tuto službu, po jejím absolvování, už dále nepotřebuje. Měřítkem je tedy prospěšnost služby pro řízení klientů ve vlastním vozidle.
    - Doporučení – množství napsaných recenzí od bývalých klientů na tuto službu a doporučení svým známým
    - Příjmy
9) Kanály – volba distribučních kanálů, které budou použito pro předložení služby zákazníkům

1.4 Východiska teoretické části práce

V analytické části budou pro zhodnocení interních vlivů Školy řízení a jejich zdrojů použity analýzy 7P, 4C a VRIO. Tyto různé pohledy jsou důležité pro důkladné zmapování dosavadního vývoje. Jednotlivé vlivy budou následně vyhodnoceny pomocí IFE matice.

Vlivy obecného a oborového okolí na celou autoškolu i na myšlenku rozvoje budou zhodnoceny pomocí SLEPT analýzy s důrazem na legislativní faktor a pomocí Porterova modelu pěti sil. Vyhodnocení vlivů působících na celou autoškolu bude vyhodnocena

EFE maticí. Analýza COP bude využita pro zhodnocení myšlenky rozvoje z pohledu výzvy, příležitosti a problému.

Pro určení vhodné strategie byl vybrán model Porterových generických strategií. Vstupem pro určení strategie budou výsledky z EFE, IFE a IE matice.

V návrhové části bude ke stanovení celkové strategie využit rámec Business Modelu Canvas s použitím Value Proposition Canvas. K ověření smysluplnosti rozvojové myšlenky a k ověření proveditelnosti bude využit Lean Canvas.

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Představení firmy, její strategie a rozvojová myšlenka

Obr. 20 - Logo Školy řízení

Zdroj: Škola řízení

Mgr. Iva Rážová

fyzická podnikající osoba

IČ: 04 36 30 35

Vznik oprávnění: 1.9.2015

Používaný marketingový název: Škola řízení

Živnostenské oprávnění (údaje jsou vzaty z registru živnostenského oprávnění):

1) Provozování autoškoly (ohlašovací vázaná živnost)
    - Odpovědný zástupce – Mgr. Iva Rážová (od 1.9.2017)
2) Ohlašovací volná živnost:
    - Zprostředkování obchodu a služeb
    - Velkoobchod a maloobchod
    - Mimoškolní výchova a zdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

Registrace k provozování autoškoly:

1) Městský úřad Kuřim, odbor dopravy

   Zahájení: 5.9.2015

   Rozsah poskytované výuky a výcviku: AM, A1, A2, A, B, B+E, C, C+E, D, D+E, T

2) Magistrát města Brna, odbor dopravněsprávních činností

   Zahájení: 16.8.2016

   Rozsah poskytované výuky a výcviku: AM, A1, A2, A, B, B+E, C, C+E, D, T

V registraci k provozování autoškoly mám, kromě sebe, vedeno ještě sedm učitelů. Aktuálně nejvíce však spolupracuji pouze s jedním z nich. Tento kolega mi pomáhá s výukou a výcvikem motocyklů. Výuku a výcvik zdravotnické přípravy si zajišťuji sama na základě absolvování rekvalifikačního kurzu Člen první pomoci.

K 1.1.2022 mám v osobním vlastnictví výcviková vozidla:

1) Pro sk. A2 – Cagiva River
2) Pro sk. A – Kawasaki ZR 7
3) Pro sk. B:
   - Škoda Karoq
   - Peugeot 308 SW
   - Volvo S40

Výcviková vozidla pro ostatní skupiny mám řešené formou pronájmu.

K propagaci Školy řízení využívám vlastní webové stránky (www.skolarizeni.cz) a facebookový profil (www.facebook.com/skolarizeni).

2.1.1 Historie a současný přístup ke strategickému řízení

Od svého počátku v roce 2015 až do roku 2021 se autoškola vyvíjela naprosto samovolně a intuitivně s absencí jakéhokoliv přesného plánu do budoucnosti. V průběhu její existence jsem se pouze pokoušela alespoň náznaky určovat směr na základě postupného vývoje, ale bez řádného strategického řízení. Mezi hlavní milníky se dá považovat vznik marketingového označení Škola řízení v roce 2016 a rozjetí projektu Autoškola pro ženy v roce 2017. Velkou zkouškou byl pro autoškoly obecně rok 2020 a celosvětová pandemie Covid-19. V tomto roce musely všechny autoškoly v České republice mít zavřeno a bohužel nemohl vůbec provozovat svou činnost. Celková doba uzavření byla 84 dní.

Na základě postupného vývoje a typu klientů, kteří o mnou nabízené služby měli zájem, jsem začala více specializovat na dámskou klientelu a převážně na výuku a výcvik sk. B a kondiční jízdy sk. B.

Poslání, vize, cíle

Na oficiálních webových stránkách je uvedena základní vize Školy řízení. Mise i cíle pro krátkodobí i dlouhodobí horizont veřejně vytyčeny nejsou.

2.1.2 Možnosti rozvoje

V současné době je naplněn aktuální potenciál Školy řízení a tudíž je potřeba najít možnosti rozvoje. Ty mohou být následující:

1) Spokojit se s dosavadním stavem a uchovat ho
2) Zaměstnat učitele, který už má profesní osvědčení
3) Vyškolit nového učitele a zaměstnat ho
4) Expandovat do jiných měst pod vybudovanou značkou, jménem a know-how (franchising)
5) Využít volná výcviková vozidla jiným způsobem – pronájem

Škola řízení se prezentuje primárně jako autoškola se ženou pro ženy. Budoucí učitelé této autoškoly by měly být, alespoň pro výcvik sk. B, tedy taktéž ženy. Pracovat v oboru

autoškol ženy moc nepřitahuje, převážně s ohledem na požadavky technických znalostí. Najít anebo vyškolit si tedy novou učitelku může být velice náročné pro školitele i budoucí učitelku. A dále ani není zaručeno, že po získání profesního osvědčení se bude chtít naplno tomuto oboru věnovat.

Ideálně se tedy jeví rozvoj nezávislý na lidském kapitálu, tedy využít volná výcviková vozidla.

2.2 Vnitřní prostředí

2.2.1 Dosavadní vývoj Školy řízení

Pro lepší uchopení a pochopení vnitřního prostředí, je nejprve potřeba analyzovat a segmentovat, kdo jsou klienti, kteří poptávají a využívají služby Školy řízení.

Mezi klienty autoškoly se dají zařadit žadatelé o řidičské oprávnění (tzv. kurzisti), žadatelé o vrácení řidičského průkazu a zájemci o kondiční jízdy.

Následující tabulka shrnuje počty jednotlivých skupin, o které měli kurzisti zájem v daném roce. Hodnota nevyjadřuje konkrétní počet přihlášených kurzistů, jelikož i jeden žadatel může naráz absolvovat kurz na vícero skupin, tzv. sdružený výcvik.

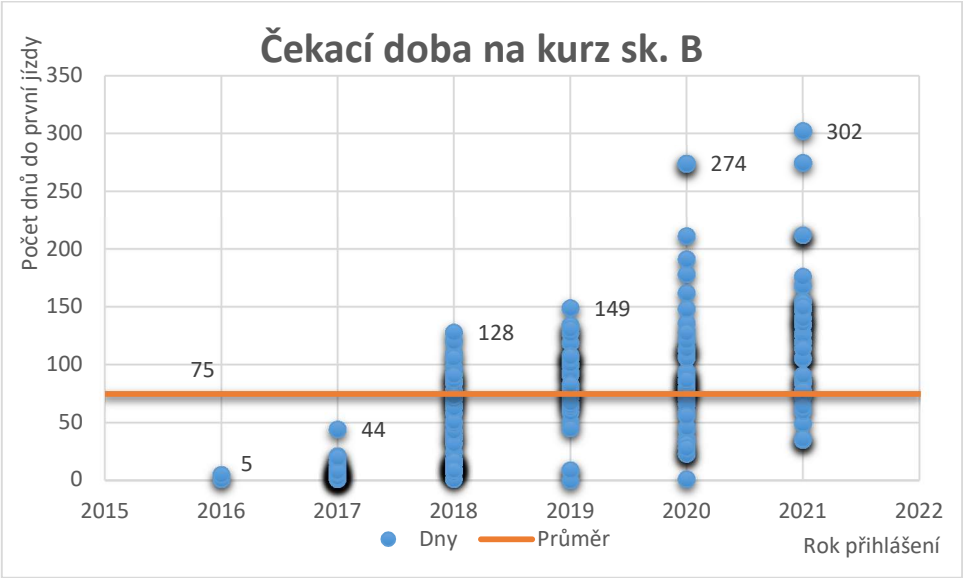
Tabulka 1 - Počet přihlášených zájemců na kurzy jednotlivých skupin

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Celkem
A1			1					**1**
A2			1		1	1	2	**5**
A	9	4	7	3	5	4	2	**34**
B		2	35	53	41	49	49	**229**
B 96		1						**1**
B+E	7	5	1	2				**15**
C	5	4	4	2				**15**
C+E	7	5	3	1	1			**17**
D					1			**1**
T				2	3	1		**6**
Celkem	**28**	**21**	**52**	**63**	**52**	**55**	**53**	**324**

Z tabulky vyplývá, že největší zájem je v průběhu let o kurzy sk. B. V dosavadním vývoji autoškoly i tento typ kurzu upřednostňuji převážně z organizačních důvodů a také na základě toho, že pro sk. B vlastním výcvikové vozidlo. O ostatní skupiny je také zájem, ale velice nepatrný. V letech 2019 až 2021 přišla na firemní email poptávka na jiné skupiny pouze v 19 případech a většinu (13 mailů) tvořil zájem o skupiny A2 a A.

Při přihlášení do kurzu je pro klienty důležitá také čekací doba na samotné zahájení kurzu. Tuto čekací dobu pro kurzy sk. B ve Škole řízení shrnuje následující graf.



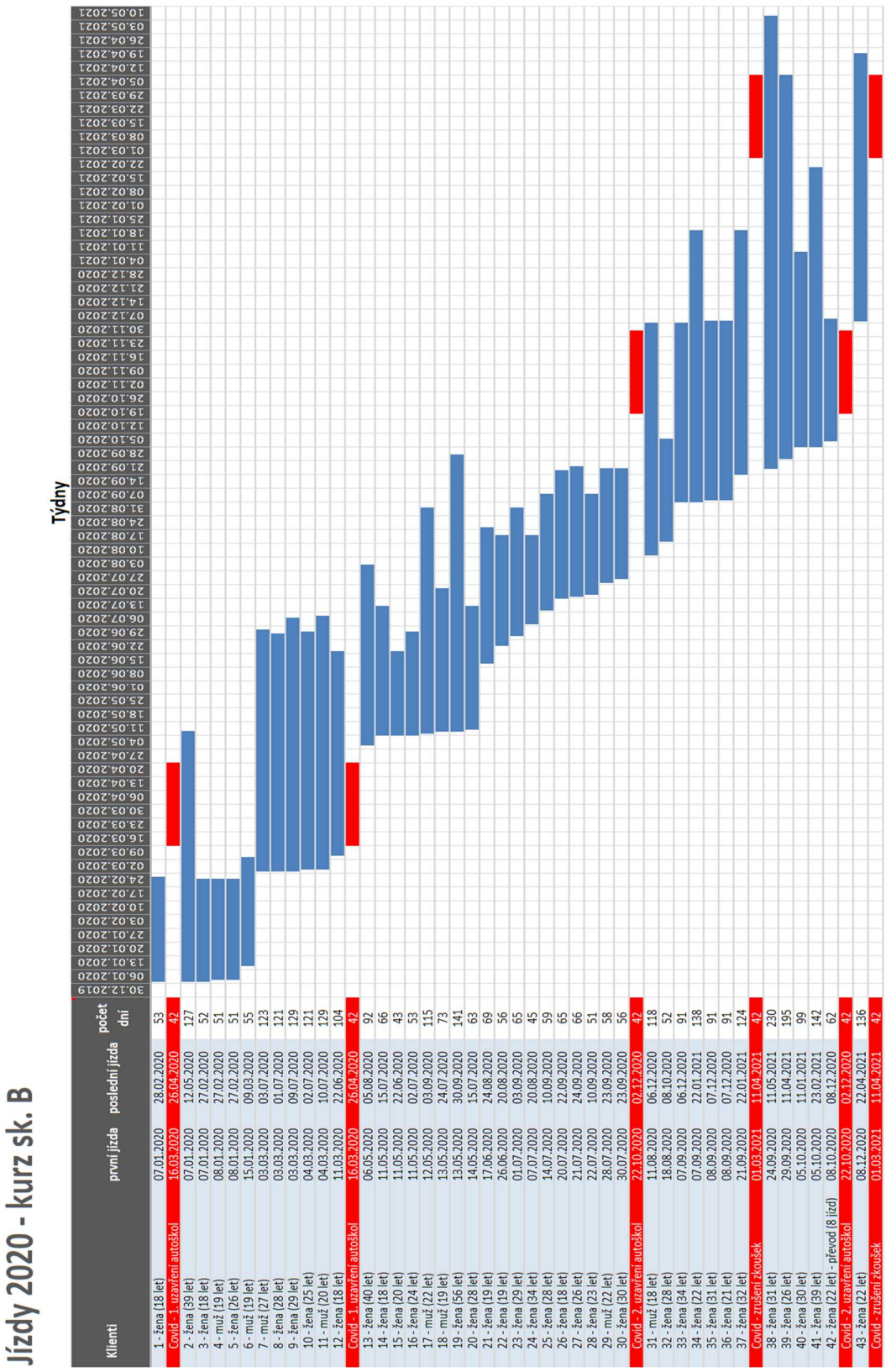
Graf 1 - Čekací doba na zahájení kurzu

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Z grafu je patrné, že od roku 2020 se výrazně prodloužila čekací doba na zahájení kurzu. Velký vliv na toto prodloužení měla hlavně pandemie Covid-19, kdy v roce 2020 byly autoškoly uzavřeny na celkem 84 dní a v roce 2021 byly od začátku března na 42 dní zakázány závěrečné zkoušky.

Dalším vlivem na prodloužení čekací doby může být i čekání klienta na požadovaný věk. Klienti se mohou do kurzu na sk. B přihlásit už v 17 letech, ale na zkoušku musí jít až po 18 narozeninách. (zák. č. 247/2000 Sb.) Není výjimkou, že klienti, kteří chtějí absolvovat kurz o letních prázdninách, o termíny jízd v tomto období je největší zájem, se na kurz přihlašují už na podzim předchozího roku.

Nejkratším časovým úsekem, za který jde kurz sk. B zvládnout je 13 dní. Zákon (č. 247/2000 Sb.) umožňuje, aby se ve třetí etapě kurzu odjely za jeden den dvě jízdy po 90 minutách. Tato varianta však zpravidla v praxi není moc uskutečnitelná. Hlavním důvodem bývá kapacitní možnosti autoškoly a druhým pak schopnosti klienta. Pokud jde o prvožadatele, tzn. klienta, který ještě nevlastní řidičský průkaz na žádnou skupinu, tak potřebuje delší dobu, ale ne nutně více jízd, k osvojení si potřebných znalostí a dovedností, aby úspěšně zvládl závěrečnou zkoušku. Klient tedy musí počítat, že po samotném zahájení kurzu ještě trvá, než kurz ukončí úspěšnou zkouškou. Průměrná délka kurzu ve Škole řízení je 83 dní. Nejkratší kurz trval 37 dní a nejdelší pak 229 dní. Na následujícím obrázku je graficky znázorněno průběh kurzů z roku 2020 i s vyznačením období uzavření kvůli Covid-19.



Obr. 21 - Kurzy sk. B v roce 2020

Zdroj: Škola řízení

Jaký zájem mají klienti také o jiné služby Školy řízení, shrnuje následující tabulka. Jsou zde však zobrazeni pouze klienti zajímající se o sk. B.

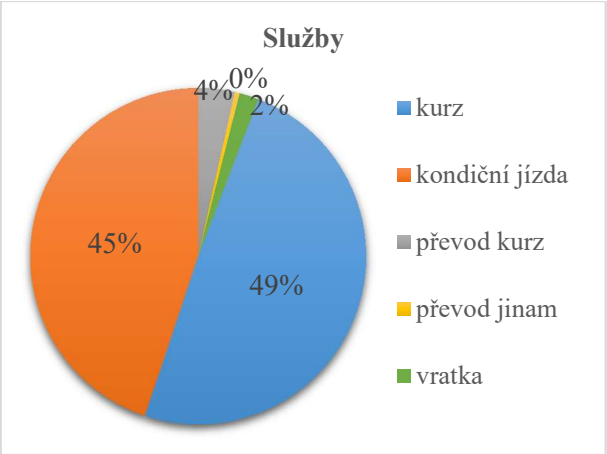
Tabulka 2 - Zájem klientů Školy řízení o typ služby

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Typ	Celkem	Ukončení	Probíhající	Čekající
Kurz	212	185	9	18
Převod kurzu	15	13	0	2
Převod jinam	2	0	0	0
Vratka	8	8	0	0
Kondiční jízdy	193	193	0	0
Celkem	**430**	**399**	**9**	**20**

Klient, který není ve své autoškole spokojen nebo má jiné důvody, může kdykoliv přejít do jiné autoškoly, kde kurz dodělá. Takovýchto klientů jsem přijala do kurzu celkem 15. Naopak 2 klienti mi z kurzu odešli. V obou případech to bylo z důvodů přestěhovaní se do jiné části republiky. V tabulce je možné vidět, že k 31.12.2021 je 9 žadatelů, kterým právě kurz probíhá a jsou v různých fázích výcviku a 20 žadatelů teprve na svou první jízdu v autě čeká. Celkem tedy bylo ukončeno 198 kurzistů a 8 vratek. Do Školy řízení přišlo v letech 2015 až 2021 193 klientů na kondiční jízdy.

Pro lepší přehled je tabulka převedena na graf. Z něj je patrné, že 49 % klientů jsou zájemci o získání řidičského oprávnění a 45 % pak tvoří zájemci o kondiční jízdy.



Graf 2 - Zájem klientů Školy řízení o typ služby

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

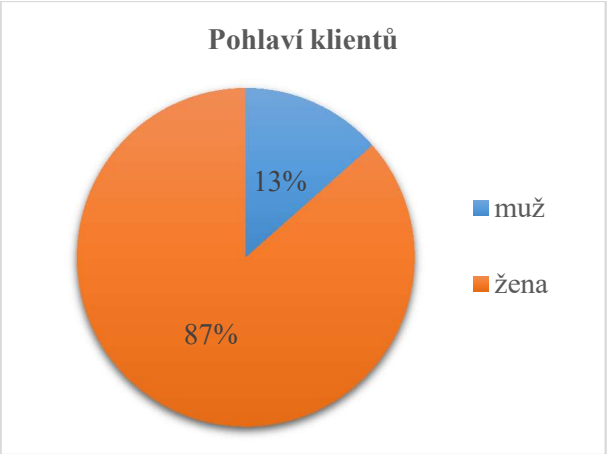
Pohlaví klientů

Důležitým ukazatelem je i pohlaví klientů. Analýzou interních dokumentů bylo zjištěno, že ve větší míře (87 %) navštěvují Školu řízení ženy. Na kurzy i kondiční jízdy přišel vždy stejný počet (186). Podrobné hodnoty jsou sepsány v následující tabulce. V grafech je pak znázorněno rozdělení typu služby dle pohlaví.

Tabulka 3 - Pohlaví klientů Školy řízení

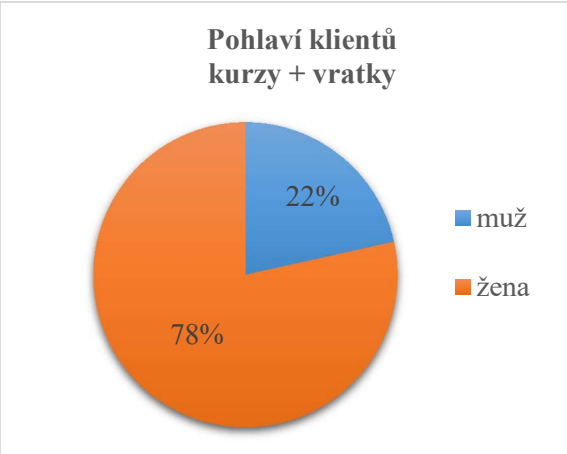
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Pohlaví	Kurzy + vratky	Kondiční jízdy	Celkem
Muž	51	7	58
Žena	186	186	372



Graf 3 - Pohlaví klientů Školy řízení

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení



Graf 4 - Pohlaví klientů Školy řízení (kurzy + vratky)

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Graf 5 - Pohlaví klientů Školy řízení (kondiční jízdy)

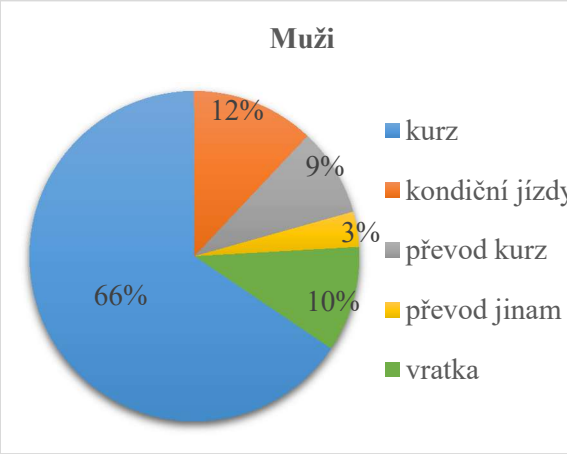
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Preference služby u jednotlivých pohlaví, pak shrnuje tabulka 9 a následné grafy.

Tabulka 4 - Pohlaví klientů a typ služby ve Škole řízení

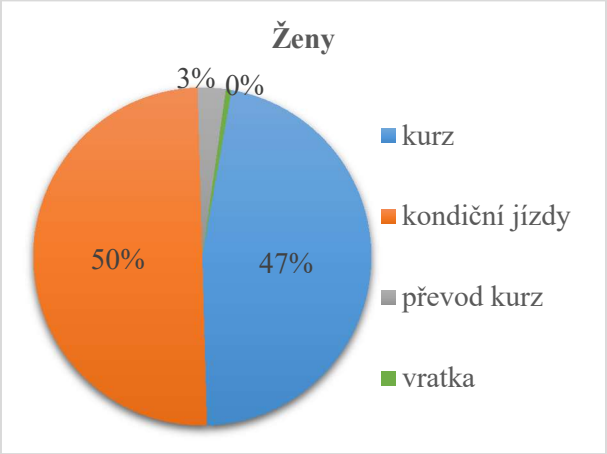
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

	Muži	Ženy
Kurz	38	174
Převod kurzu	5	10
Převod jinam	2	0
Vratka	6	2
Kondiční jízdy	7	186



Graf 6 - Klienti muži a preference služby

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení



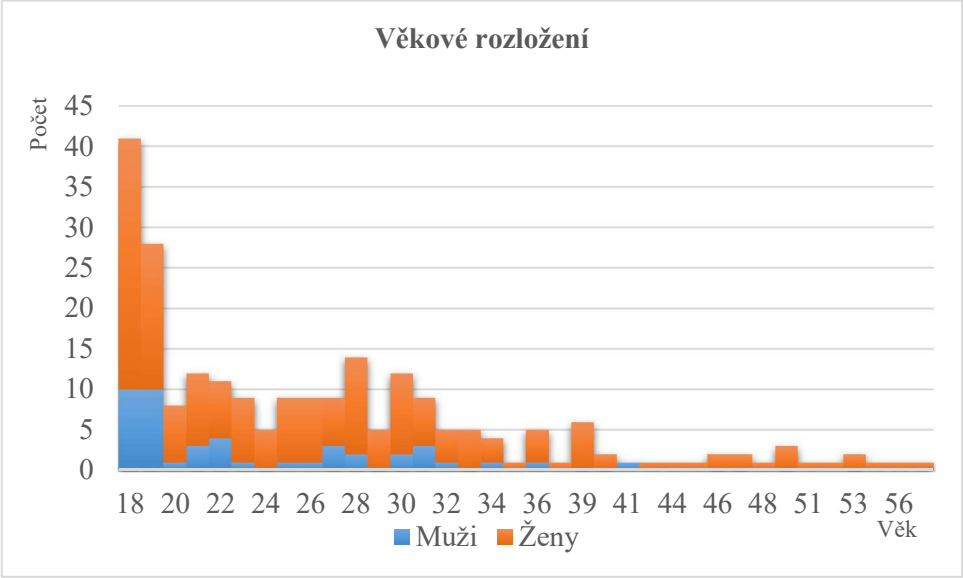
Graf 7 - Klientky ženy a jejich preference služby

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Věk klientů

Dalším důležitým ukazatelem je věk, potažmo věkové rozložení klientů. Věk lze zpětně zjistit pouze u žadatelů o řidičské oprávnění. Nejnižší možný věk pro získání řidičského

oprávnění na sk. B je 18 let. Nejstarším klientem pak byla žena, která v době konání zkoušky měla 65 let. Podrobněji je věk u obou pohlaví znázorněn v následujícím grafu.



Graf 8 - Věkové rozložení kurzistů

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Největší zájem o řidičský průkaz je u obou pohlaví ve věku 18 a 19 let (69 klientů – 20 muži, 49 ženy). Nezanedbatelnou klientelou jsou i ženy ve věkovém rozsahu 20 až 39 let, kterých je 115 ze 184.

Na základě osobních zkušeností mohu říci, že věková hranice klientů poptávající kondiční jízdy je posunuta o cca 10 až 15 let, tedy věkové rozpětí 30 až 55 let.

Počty jízd

Co se počtu jízd týká, tak v rámci kurzu je nařízený minimální počet jízd, které musí žadatel o řidičské oprávnění absolvovat, než může být připuštěn k závěrečné zkoušce. Těch jízd je u sk. B 14 a každá trvá 90 minut. Až na výjimky nesmí kurzista odjet za den více než jednu jízdu. Žadatelé o vrácení řidičského průkazu a zájemci o kondiční jízdy

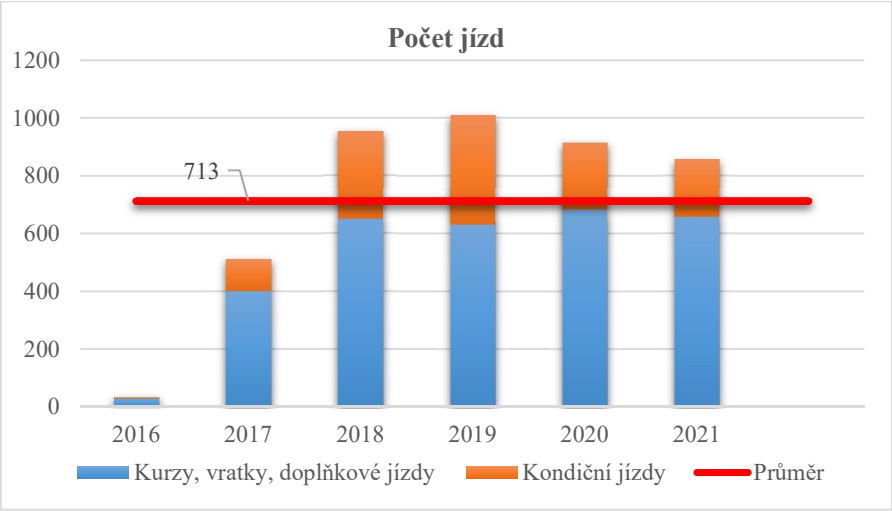
časové omezení nemají. Avšak zpravidla i oni většinou absolvují maximálně jednu jízdu v délce 90 minut denně.

Tabulka 5 - Počet odjetých jízd v každém roce

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Rok	Počet jízd (á 90 min)		
	Kurzy	KJ	Celkem
Celkem	3051,5	1222,5	4274
2016	29	4	33
2017	400	111	511
2018	652,5	299,5	952
2019	630	379	1009
2020	684,5	231	915,5
2021	659,5	197	856,5
Průměr	872	204	713

Průměrný počet jízd (á 90 min) za rok je 713. Z grafu 9 lze vyčíst, jak se mění poměr klientů kondičních jízd a kurzistů v letech.



Graf 9 - Počet odjetých jízd v každém roce

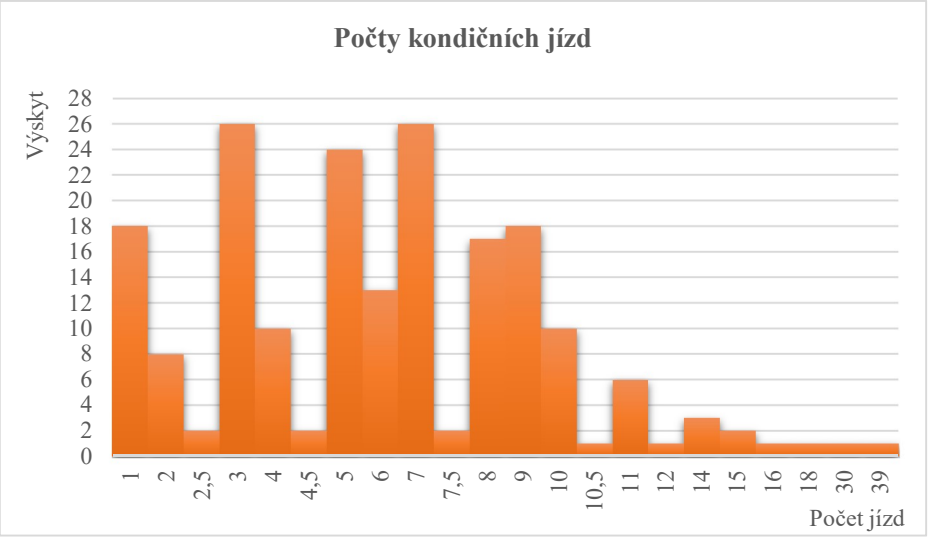
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Jelikož zájemci o kondiční jízdy nemají nařízený počet jízd, je čistě na každém klientovi kolik jízd chce v autoškole absolvovat. Tabulka 12 pak shrnuje, kolik klientů si objednalo určitý počet jízd.

Tabulka 6 - Počet klientů u počtu jízd

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Počet jízd	Výskyt	Počet jízd	Výskyt
1	18	**9**	18
2	8	**10**	10
2,5	2	**10,5**	1
3	26	**11**	6
4	10	**12**	1
4,5	2	**14**	3
5	24	**15**	2
6	13	**16**	1
7	26	**18**	1
7,5	2	**30**	1
8	17	**39**	1



Graf 10 - Počet klientů u počtu jízd

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Největší počet jízd (26 klientů) se objevuje u počtu 3 a 7 jízd. Průměrně si však klienti objednávají 6 jízd.

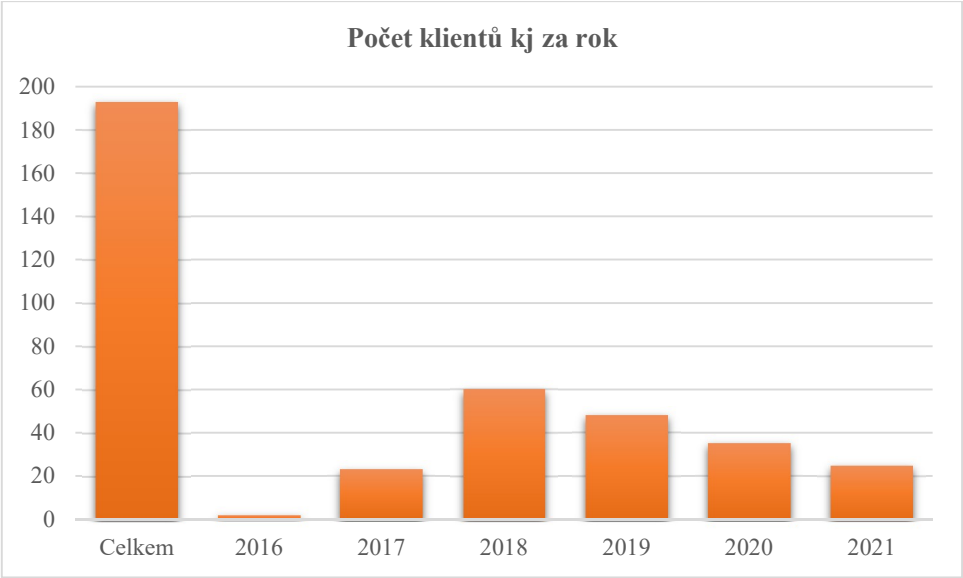
Jaký je trend příchodu klientů kondičních jízd do Školy řízení a kolik kondičních jízd se v jednotlivých letech odjezdí, shrnuje tabulka 13.

Tabulka 7 - Počty klientů a kondičních jízd v jednotlivých letech

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

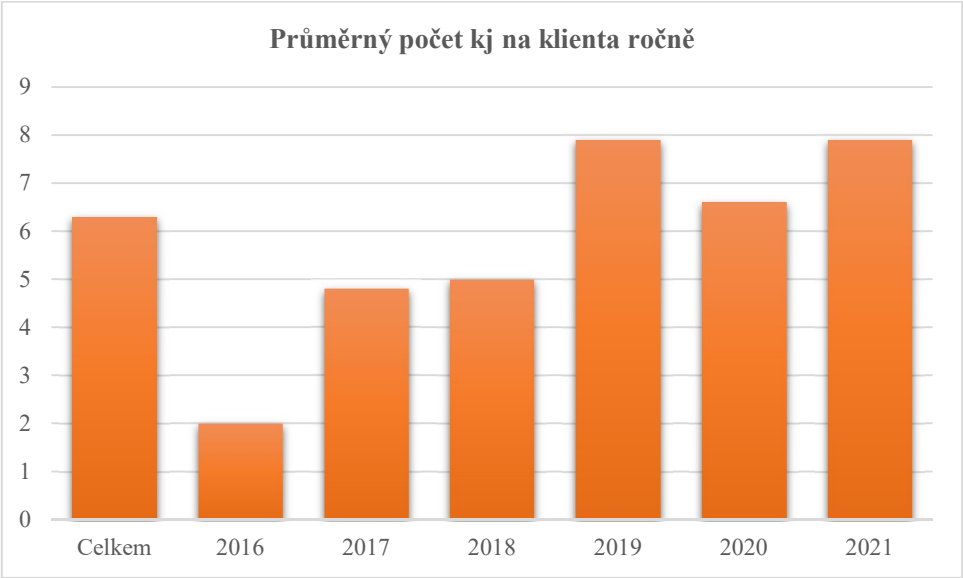
	Počet klientů	Počet jízd	Průměr
Celkem	193	1222,5	**6,3**
2016	2	4	2,0
2017	23	111	4,8
2018	60	299,5	5,0
2019	48	379	7,9
2020	35	231	6,6
2021	25	197	7,9

V následujících dvou grafech je vidět, že nejvíce klientů mělo zájem o jízdy v roce 2018, avšak největší počet jízd v přepočtu na klienta se odjezdilo v letech 2019 a 2021. Z grafu 12 je i vidět pokles průměrného počtu jízd v roce 2020, což mohlo být důsledkem výskytu uzavření autoškol díky pandemii Covid-19.



Graf 11 - Počty klientů kondičních jízd v každém roce

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení



Graf 12 - Průměrný počet kondičních jízd na klienta v každém roce

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

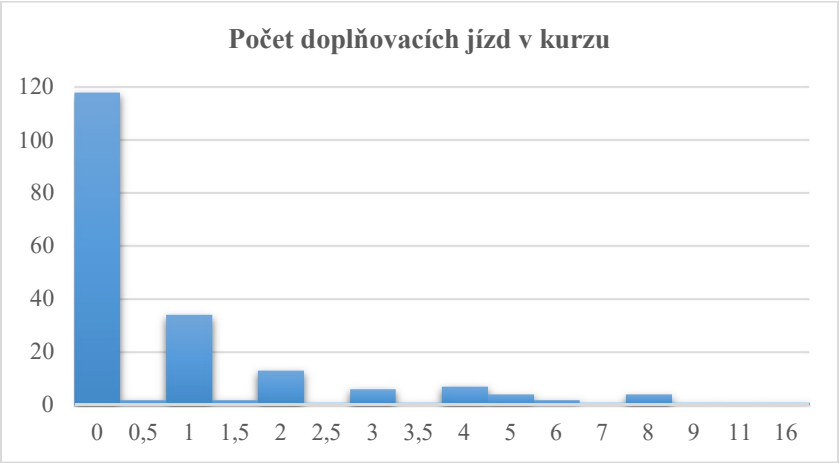
Pokud však nařízený minimální počet 14 jízd nestačí, mají i kurzisti možnost přikoupit si doplňkové jízdy a jít na závěrečnou zkoušku až se cítí být připraveni. Ve většině případů (118 klientů) zvládli absolvovat závěrečné zkoušky za předepsaný minimální počet jízd.

Pouze jedna klientka si pro úspěšné zvládnutí závěrečné zkoušky přidala 16 jízd. Této klientce bylo 27 let. Oproti tomu nejstarší klientka (65 let) zvládla závěrečnou zkoušku po přidání 8 jízd.

Tabulka 8 - Počty doplňovacích jízd u kurzistů

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

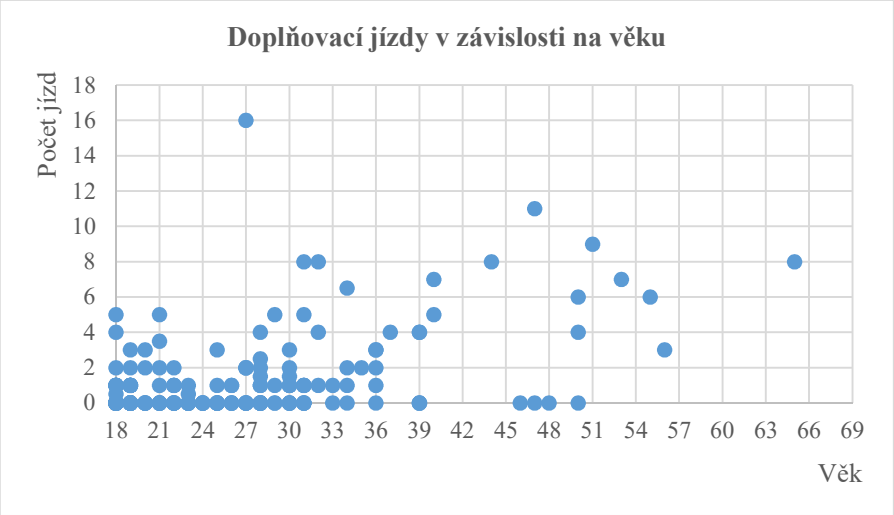
Počet doplňujících jízd	Výskyt	Počet doplňujících jízd	Výskyt
0	118	**4**	7
0,5	2	**5**	4
1	34	**6**	2
1,5	2	**7**	1
2	13	**8**	4
2,5	1	**9**	1
3	6	**11**	1
3,5	1	**16**	1



Graf 13 - Počet doplňovacích jízd u kurzistů

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Jak moc spolu mohou souviset množství přidaných jízd a věk klienta znázorňuje graf 14. Avšak ve věkové kategorii 37+ nenavštívil Školu řízení dostatečný počet klientů, aby se z výsledku dal vyčíst trend pro tuto věkovou kategorii. U věkové kategorie 18 až 36 let je však patrné, že většina klientů zvládne kurz absolvovat bez přidání jízd nebo s přidáním jedné jízdy navíc.



Graf 14 - Počty dopňovacích jízd u kurzistů v závislosti na věku

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Motivace a očekávaná hodnota

Důležitým ukazatelem proč klienti chtějí umět řídit, jsou jejich důvody (motivace) a proč k tomu vyhledávají služby zrovna Školy řízení, tedy jakou očekávají hodnotu z těchto služeb.

Pro zjištění odpovědí jsem využila dotazníkové šetření. Dotazník nebyl vytvořen pro účely této diplomové práce, ale vznikl v dubnu 2021 a je využíván pro zpětnou vazbu spokojenosti klientů. Pokud klient získá řidičský průkaz nebo absolvuje dostatečný počet kondičních jízd, tak už nadále služby autoškoly nevyhledává a autoškola ztratí přehled o následném vývoji jejich řidičské budoucnosti. Dotazník je vždy posílán pomocí SMS bývalým klientům řidičského oprávnění sk. B.

Pro tvorbu dotazníku byl použit nástroj formuláře od Googlu. Dotazník obsahuje uzavřené i otevřené otázky. (Dotazník Školy řízení, 2021)

V dotazníku mohli bývalí klienti odpovědět na tyto dvě otázky:

Proč jste si chtěl/a udělat řidičský průkaz nebo znovu začít řídit?

Proč jste se přihlásil/a na kurz/kondiční jízdy do Školy řízení?

Na otázku ohledně motivace k řízení měli možnost zvolit:

1) Chci být samostatný/samostatná
2) Protože mají ŘP všichni kolem mě
3) Nemám konkrétní motivaci
4) Jiná možnost – napište jaká

Varianta „Nemám konkrétní motivaci“ byla zvolena pouze jedenkrát. Pětkrát byla zvolena varianta „Protože mají ŘP všichni kolem mě” a dvakrát varianta „Chci být samostatný/samostatná”.

Nejčastěji (105 odpovědí) byla zvolena varianta 4 a vypsány osobní důvody (níže vypsány nejčastější):

- Stěhujeme se mimo Brno a potřebuji umět řídit
- Nechci být závislá na manželovi
- Potřebuji se postarat o své staré rodiče/prarodiče
- Chci svému otci/své matce ukázat, že na to mám
- Chci sobě ukázat, že na to mám
- Budu se rozvádět a chci být proto samostatná
- Bojím se kvůli Covidu-19 cestovat hromadnou dopravou
- Až teď si můžu dovolit koupit auto
- Chtěla jsem si udělat radost k padesátinám a dokázat si, že i v tomto věku na to mám
- Nechci s dětmi cestovat hromadnou dopravou nebo čekat na manžela až bude mít čas
- Zaplatili mi to rodiče
- Kvůli práci

- Kvůli nemoci
- Překonání strachu

Z odpovědí lze usuzovat, že klientům (klientkám) jde převážně o samostatnost/nezávislost (na manželovi, rodičích, hromadných prostředcích, aj.).

Na otázku, proč se přihlásili zrovna do Školy řízení, mohli odpovědět zcela volně. Někteří zvolili krátkou odpověď, jiní velice dlouhou. Mezi nejčastějšími odpověďmi bylo:

- Doporučil/a mi vás kamarád/kamarádka a byl/a spokojený/á
- Na základě recenzí z facebooku/googlu
- Chtěl/a jsem na jízdy ženu
- Špatná zkušenost s předchozí autoškolou a vy jste jiná
- Když mě nenaučíte řídit vy, tak už nikdo
- Protože jste hodná a nekřičíte
- Nechtěla jsem se cítit hloupě, když něco nebudu vědět
- Slyšela jsem vás v rádiu/četla o vás článek a zdála jste se milá
- Bydlím kousek od vaší kanceláře
- Zaujaly mě vaše webovky/polepené auto
- Zaujal mě projekt Autoškola pro ženy
- Chtěla jsem ženský přístup

Klienti se tedy rozdělují do dvou základních kategorií:

1) Na základě recenzí/doporučení (od přátel, z internetu)
2) Vyhledávající ženský přístup

2.2.2 Marketingový mix 7P a 4C

Produkt vs. Hodnota pro zákazníka

Kompletní nabídka služeb, které mohou klienti využít, je uvedena na jejím webu. Patří mezi ně kurzy k získání řidičského průkazu, možnost vrácení řidičského průkazu a kondiční jízdy.

Tyto služby mohou klienti získat ve všech autoškolách. Co však tvoří přidanou hodnotu k těmto službám, je možné zjistit například z recenzí na facebookovém profilu Školy řízení. Nejvíce klienti zmiňují klidné prostředí bez křiku a nadávek, trpělivost a profesionalita učitele, vysvětlení všeho důležitého, individuální přístup.

Cena vs. Náklady pro zákazníka

Cena základního kurzu pro získání řidičského průkazu sk. B je 16.500 Kč, což je aktuálně nad nejvyšší cenou kurzu u konkurence. Cena doplňkových a kondičních jízd je 500 Kč za 45 min, což je stejná cena jako u většiny konkurence.

Vyšší cenu nezmiňuje žádný bývalý klient. Naopak oceňují, že v kurzu mají dopředu dané termíny teorií i jízd a mohou si tak naplánovat své ostatní aktivity. Dále zmiňují spokojenost s vozidly a učebnu i místo nástupu na jízdy v dobré dostupnosti hromadné dopravy.

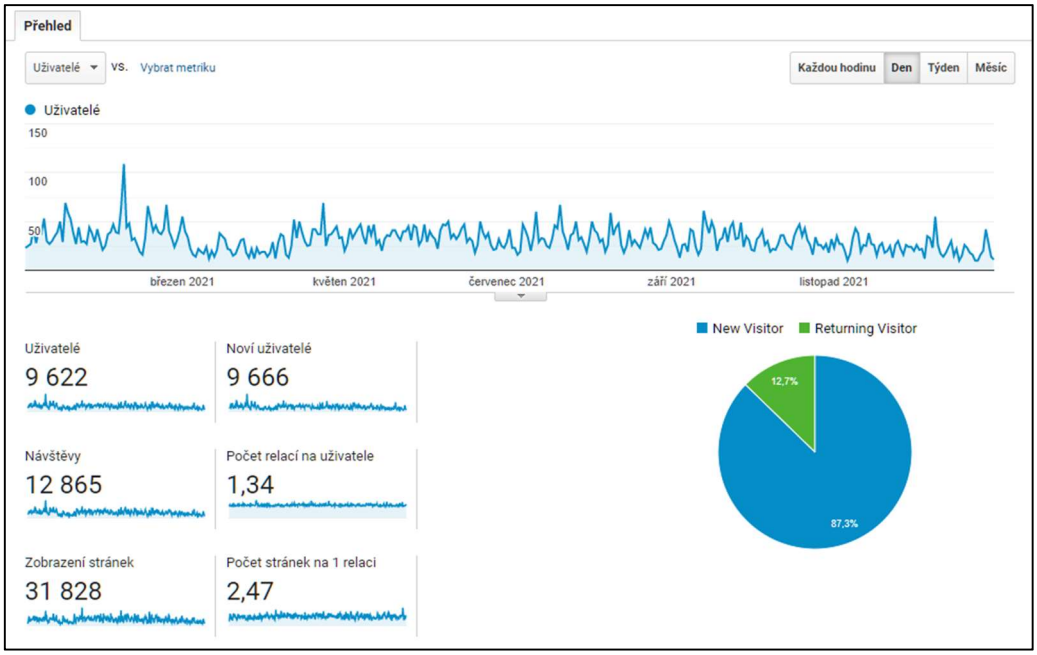
Místo vs. Pohodlí

Autoškola musí mít ze zákona učebnu, kde probíhá výuka teorie. (zák. č. 247/2000 Sb.) Tato učebna se nachází v administrativní budově v širším centru Brna. Praktický výcvik pak probíhá ve výcvikovém vozidle po celém Brně a jeho okolí, avšak nástupní místo na jízdy bylo zvoleno Mendlovo náměstí, jakožto dopravní uzel hromadné dopravy města Brna.

Co by klienti, hlavně v době omezení z důvodů pandemie Covid-19, ocenili nejvíce, by bylo absolvování teorie online. Bohužel zákon o autoškolách (č. 247/2000 Sb.) toto neumožňuje a výuka musí probíhat na učebně autoškoly.

Propagace vs. Komunikace

Pro propagaci jsou používány webové stránky autoškoly s vlastní doménou www.skolarizeni.cz a také emailový hosting pod stejnou doménou. Na webu je dále k nalezení sekce Blog, s užitečnými odkazy a radami pro klienty, které se snažím ve volném čase aktualizovat. K analýze dat o návštěvnosti tohoto webu využívám Google Analytics. Návštěvnost v roce 2021 byla 9,7 tisíc lidí, což byl nárůst o 48,2 % oproti roku 2020.



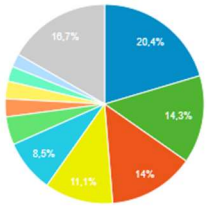
Obr. 22 - Návštěvnost webu Školy řízení

Zdroj: Google Analytic

Z 31.828 zobrazení je nejvíce zobrazovanou stránkou Autoškola pro ženy (20,42 %).

Zobrazit řádky v grafu | Sekundární dimenze | Typ řazení: Výchozí | rozšířený

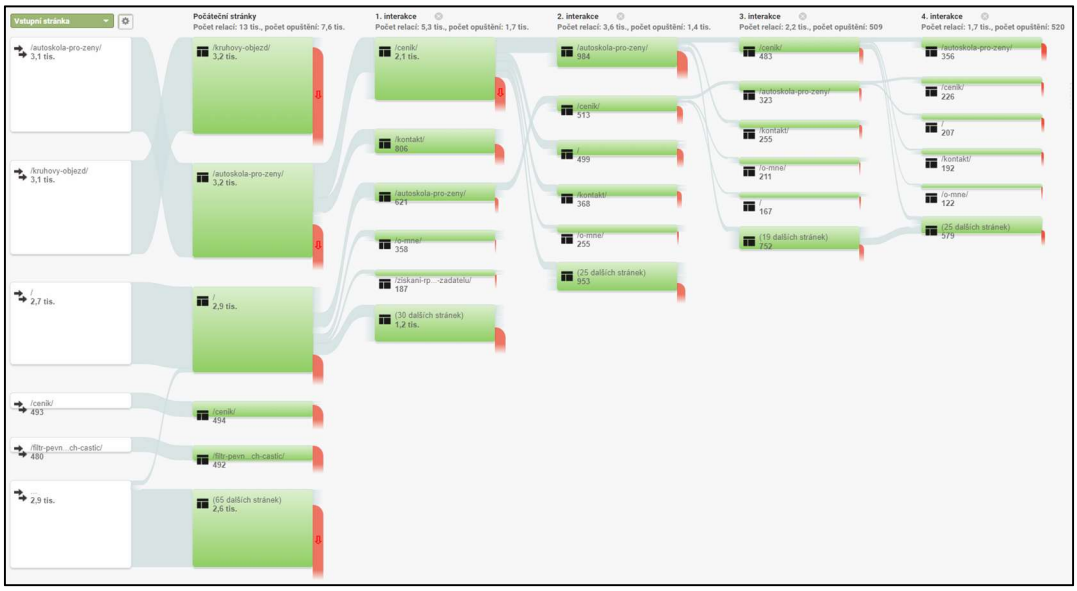
	Stránka	Zobrazení stránek	Zobrazení stránek	Příspěvek k celkovému výsledku: Zobrazení stránek
		31 828 Podíl z celku v %: 100,00 % (31 828)	31 828 Podíl z celku v %: 100,00 % (31 828)	
1.	/autoskola-pro-zeny/	6 498	20,42 %	
2.	/cenik/	4 547	14,29 %	
3.	/	4 457	14,00 %	
4.	/kruhovy-objezd/	3 536	11,11 %	
5.	/kontakt/	2 717	8,54 %	
6.	/o-mne/	1 453	4,57 %	
7.	/ziskani-rp/zahajeni-novych-zadatelu/	926	2,91 %	
8.	/matej-sagat/	913	2,87 %	
9.	/blog/	775	2,43 %	
10.	/galerie/	687	2,16 %	



Obr. 23 - Návštěvnost jednotlivých stránek webu Školy řízení

Zdroj: Google Analytic

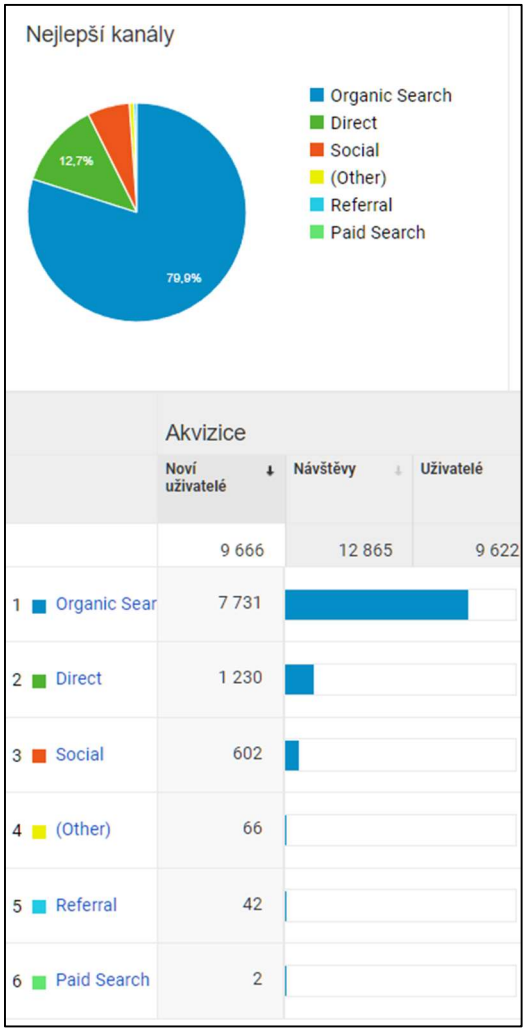
Důležitým ukazatelem je i pohyb uživatelů po webových stránkách. Z celkově nejvíce navštěvované stránky Autoškola pro ženy (3,2 tisíc návštěv v prvním kroku) jich 65 % pokračuje dále, a to nejčastěji na stránku Ceník (1,1 tisíc návštěv v druhém kroku) a Kontakt (495 návštěv v druhém kroku). Ze stránky Ceník pak do 3. kroku přechází na stránku Kontakt 229 lidí.



Obr. 24 - Pohyb uživatelů po webu Školy řízení

Zdroj: Google Analytic

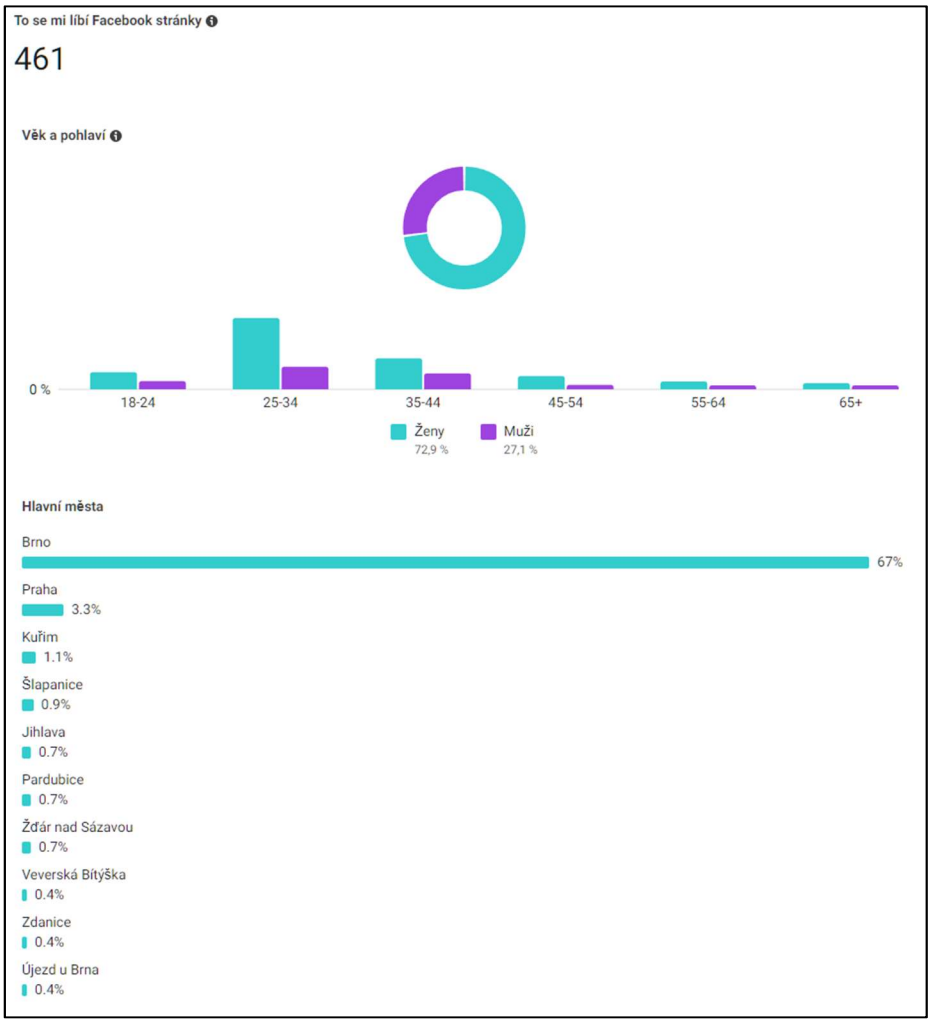
Lidé navštěvují web Školy řízení nejčastěji na základě vyhledávání na internetu (79,9 %).



Obr. 25 - Odkud přicházejí uživatelé na web Školy řízení

Zdroj: Google Analytic

Dále je využíván i profil Školy řízení na Facebooku (@skolarizeni), kde byla, hlavně v začátcích založení autoškoly, využívána i možnost placené reklamy. Aktuálně má tento profil 461 označení „To se mi libí“. 72,9 % z těchto označení tvoří ženy a z nich je pak největší skupinou (35,4 % ve věku 25 až 34 let). 67 % sledovatelů pak pochází z Brna.

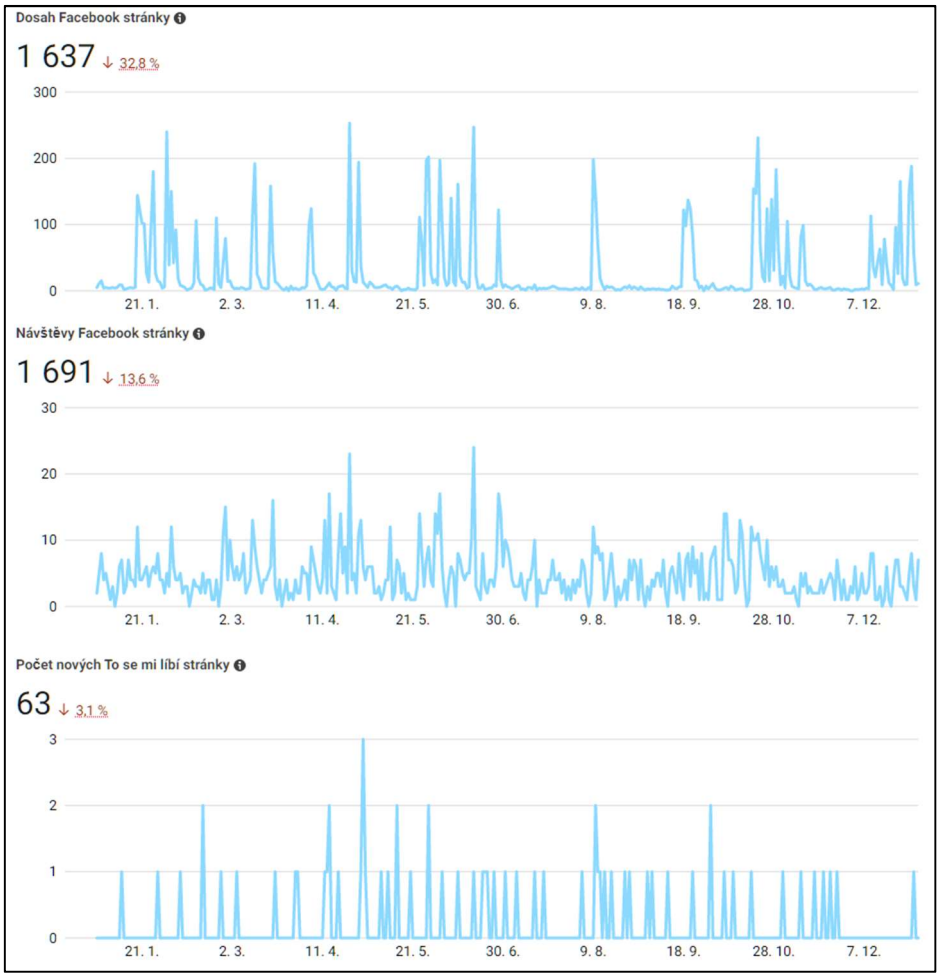


Obr. 26 - Sledovatelé Fcb profilu Školy řízení

Zdroj: Facebook

Nejvíce se profil osvědčil v době uzavření autoškol v roce 2020 a 2021, kde měli klienti k dispozici nejaktuálnější informace ohledně vývoje vládních nařízení v oblasti autoškol. Od samého začátku založení tohoto profilu se zde objevují také fotky klientů, pořízené při ukončení jejich kurzu a slouží hlavně jako vzpomínka pro klienty na autoškolu. Klienti mohou svou fotku dále sdílet na svých profilech a dát tak najevo svým blízkým, že získali řidičský průkaz. Zároveň mohou i na tomto profilu vkládat své hodnocení a všechny tak informovat se svou spokojeností či nespokojeností se službami Školy řízení. Aktuálně má profil 69 recenzí s plným hodnocením, tedy 5 hvězdiček z 5, a většina hodnocení je i doplněna slovním hodnocením bývalých klientů.

Dosah sledujících za rok 2021 byl 1637 lidí, což činí pokles 32,8 % oproti roku 2020. Návštěvnost pak klesla o 13,6 % a počet nových označení „To se mi líbí“ klesla o 3,1 %. Rok 2020 už nelze s předchozími roky porovnávat, jelikož Facebook uchovává data zpětně jen na 36 měsíců.



Obr. 27 - Dosahy Fcb profilu Školy řízení

Zdroj: Facebook

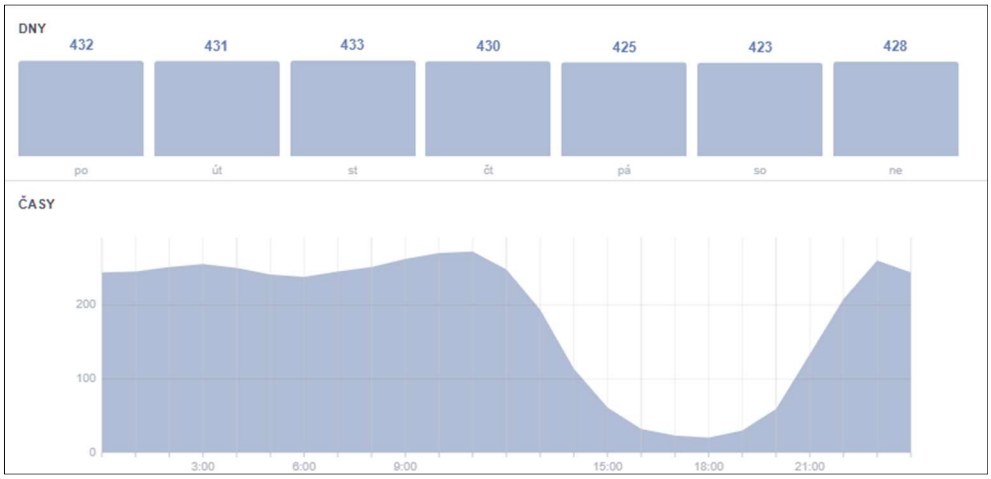
V roce 2021 bylo zveřejněno 51 příspěvků s průměrný dosahem 277 lidí a průměrnou reakcí 9 označení „To se mi líbí“ na příspěvek. Příspěvků s fotkou klienta bylo 35 a mají průměrný dosah 263 lidí. Ostatní příspěvky mají průměrný dosah 307 lidí.

Nedávný obsah	Typ		Dosah	To se mi líbí a reakce
Dnes od 11 hod mě můžete slyšet ... 23. 4. 2021	Příspě	Propagov...	433	17
Bezpečnost je pro mě důležitá ... 12. 3. 2021	Příspě	Propagov...	400	2
Výcvik jízd na sk. B (auto) 19. 10. 2021	Příspě	Propagov...	390	18
Výcvik jízd na sk. B (auto) 17. 6. 2021	Příspě	Propagov...	390	7
Sbohem dálniční známko Ode d... 1. 2. 2021	Příspě	Propagov...	381	7
Tak jsme se včera s pežotkem zařá... 28. 5. 2021	Příspě	Propagov...	378	19
V březnu mě oslovila paní Jarka Vy... 27. 4. 2021	Příspě	Propagov...	367	22
Výcvik jízd na sk. B (auto) 26. 1. 2021	Příspě	Propagov...	347	9
Výcvik jízd na sk. B (auto) 2. 6. 2021	Příspě	Propagov...	341	13
Dnes na akci pro učitele v rámci pr... 27. 5. 2021	Příspě	Propagov...	338	12
Výcvik jízd na sk. B (auto) 29. 10. 2021	Příspě	Propagov...	331	7

Obr. 28 - Dosahy příspěvků na Fcb profilu Školy řízení

Zdroj: Facebook

Aby se zveřejněné příspěvky ukázali co nejvíce sledovatelům a zvýšil se i jejich dosah, je potřeba publikaci těchto příspěvků zveřejňovat v souladu s online výskytem těchto sledovatelů. Z interních dat je možné vypozorovat, že nejvhodnější je publikovat nové příspěvky v pondělí nebo ve středu a ideálně v čase od 8 do 12 hodin.



Obr. 29 - Online výskyt sledovatelů Fcb profilu Školy řízení

Zdroj: Facebook

Dále se dá za formu propagace brát také poskytování rozhovorů v radiích či pro časopisy nebo účast v různých soutěžích – pořad Kafemlýnek rádia Proglas (2019), pořad Apetýt rádia Český rozhlas Brno (2021), rozhovor pro Women of Brno (2019), časopis Heroine (2020), účast v soutěži Žena regionu 10. ročník (2019).

Pro komunikaci s novými potenciálními klienty je využíván převážně email. Tito klienti ale mají možnost kontaktovat mě i prostřednictvím zprávy přes facebookový profil Školy řízení, přímo mi zavolat, anebo se se mnou potkat osobně, v době, kdy jsem v kanceláři. Ale ne všem vyhovují tyto otevírací hodiny, proto také umožňuji se na čase osobní schůzky individuálně domluvit. Pokud vyučuji, tak telefonické hovory nevyřizuji. Pokud mi však, ale někdo volá a nedovolá se, pošle se mu informační sms, že mu zavolám zpět, hned jak ukončím výuku. Tuto informační sms, na základě zpětné vazby, potenciální klienti oceňují. Mají pocit, že nevolali marně, ale bude jejich hovor vyslyšen v nejbližší možné době. Před zahájením kurzu o získání řidičského oprávnění je potřeba do autoškoly donést potřebné dokumenty (Žádost a Posudek o zdravotní způsobilosti). Zpravidla klienti tyto dokumenty nesou s sebou na osobní setkání v kanceláři v otevíracích hodinách. Co však budoucí klienti velice ocenili v době Covid-19 a předcházení osobním setkáním, byla možnost nechat potřebné dokumenty na recepci v budově, kde má Škola řízení kancelář a učebnu. Všechny potřebné informace jsem pak s klienty vyřídila telefonicky.

Stávající klienti naopak oceňují, že po přihlášení s nimi naplánuji celý kurz, tedy hodiny teorie a jízd, vysvětlím jim podrobně celý průběh a ví tak, jak vše bude probíhat a kdy jim asi kurz skončí. Komunikace pak probíhá buď osobně při praktickém výcviku ve vozidle a při teoretických hodinách na učebně nebo přes mail, telefon či pomocí sms, které se osvědčili nejvíce, jelikož se navzájem s klienty nerušíme v práci, či ve škole. Podobný koncept komunikace využívám i u klientů, kteří mají zájem o kondiční jízdy.

Lidé

V autoškole se obecně pohybují dva typy lidí, s kterými se klienti setkají – učitelé a zkušební komisaři.

Ve Školení řízení se klienti aktuálně setkávají pří výuce i výcviku se mnou a při praktickém výcviku motocyklů s mužským kolegou. Závěrečnou zkoušku pak absolvují také se mnou jakožto učitelským doprovodem a zkušebním komisařem. Který zkušební komisař jim bude přidělen, se vždy dozví až ráno v den závěrečné zkoušky. Aktuálně jsou na úřadě města Kuřim zaměstnáni 2 zkušební komisaři (muži).

Abych mohla klientům nabídnout co nejlepší služby, snažím se sama i můj tým neustále vzdělávat. Pro výuku a výcvik v autoškole jsem držitelem profesního osvědčení v plném rozsahu na všechny skupiny řidičského oprávnění, dále absolventem akreditovaného kurzu Člen první pomoci v rozsahu 80 hodin a mohu tak vyučovat zdravotnickou přípravu. Své vysokoškolské vzdělání jsem doplnila i absolvováním pedagogického minima v rámci celoživotního vzdělávání Masarykovy univerzity, Pedagogické fakulty obor Učitel odborných předmětů pro střední školy. Nad to se snažím účastnit různých doplňovacích kurzů – Škola smyku Intensiv na brněnském polygonu (2018), kurz Startdriving pro učitele autoškol na jihlavském polygonu (2021), kurz pro motocykly Učme se přežít na jihlavském polygonu (2016), kurz na motocyklech KTM motoškoly Přijďte se projet na polygonu ve Vysokém Mýtě (2018), kurz První pomoci zaměřený na outdoor/tactics (turistika, venkovní aktivy, poranění chladnými a střelnými zbraněmi, 2017), aj.

Můj kolega má řidičské oprávnění na všechny skupiny, plné profesní osvědčení na skupiny A a B. Své profesní osvědčení získal absolvováním kurzu pro budoucí učitele ve Škole řízení. Účastní se závodů motoghymkany, takže má velké zkušenosti s ovládáním motocyklu na malém prostoru.

Procesy

Postup získání řidičského průkazu na jakoukoliv skupinu je dán zákonem č. 247/2000 Sb. Zde je také uveden obsah a rozsah výuky a výcviku. Ostatní procesy si však může určovat autoškola sama.

Ve Škole řízení mám nastavené procesy pro komunikaci s klienty (potenciální i stávající), plánování jízd a teorií, a pak samotný proces vzdělávání v řízení.

Postup komunikace byl blíže rozebrán v předchozí kapitole.

Proces plánování teorií a jízd je nastaven tak, že klienti už dopředu, při zahájení kurzu, vědí jednotlivé termíny výuky teorie a konkrétní časy svých jízd. Případná operativní úprava termínů či časů jízd pak probíhá přes sms nebo při osobních setkáních. Všechny domluvené termíny ale zpravidla zůstanou dle původního plánu.

Zákonem je upraveno, co by měl klient v jednotlivých etapách kurzu pro konkrétní skupinu znát, umět a ovládat. Už zde však není řečeno, jakým způsobem má potřebné znalosti a dovednosti klientovi učitel předat. Každý klient má jiné učící se schopnosti, a proto je každý kurz veden individuální formou a přístupem. Základní rámec kurzu k získání řidičského průkazu sk. B je výuka teorie, ta probíhá ve skupinách na učebně a předchází samotným jízdám a praktický výcvik, který je rozdělen do 3 etap. V první etapě se s klienty zaměřuji na ovládání vozidla a vysvětlení jeho fungování. Druhá etapa pak prohlubuje schopnosti ovládání vozidla a vkládají se prvky znalostí dopravy – určení přednosti v jízdě, znalost dopravních značek, aj. První i druhá etapa probíhá spíše formou mentoringu. V závěrečné, třetí, etapě pak probíhá výcvik tak, že učitel je v pozici supervizora, kdy pouze určuje trasu, hlídá případné špatné reakce klienta a dává zpětnou vazbu na klientovu jízdu. V této poslední etapě by klient už měl být schopný ideálně ovládat vozidlo a vyhodnocovat všechny nastalé situace sám. Při praktické části závěrečné zkoušky je s klientem po celou dobu ve výcvikovém vozidle i učitel, který stále sedí na místě spolujezdce. Učitel je zde pouze v pozici záchrany pokud by při závěrečné jízdě klient špatně zareagoval na nastalou situaci – nedal přednost, jel do zákazu vjezdu, aj.

Pří výcviku jízd klientů požadující kondiční jízdy uplatňuji stejné principy mentoringu a supervize. Tito klienti v sobě zpravidla mají určité bloky a vnitřní strachy z ovládání vozidla a samotného řízení, které mohli vzniknout předchozí nepříjemnou zkušeností, či dlouhou dobou od uplynutí získání řidičského průkazu. Osvojení si potřebných znalostí a dovedností je u těchto klientů zpravidla rychlejší než u klientů absolvující kurz.

Materiální prostředí

Pro celkový dojem z poskytnuté služby není důležité jen to, zda klient z autoškoly odejde s potřebnými znalosti, dovednostmi a řidičským průkazem, i když to je zde tím hlavním, ale také jaké prostředí ho při dané službě obklopovalo.

Za klíčové prvky považuji název autoškoly, logo, design, styl vystupování (komunikace), učebnu a vozový park.

Samotná odlišnost od jiných autoškol je v názvu – Škola řízení. Na základě zpětné vazby od klientů bylo zjištěno, že je tento jiný název zaujal (při hledání na internetu, viděli vozidlo na ulici, aj.) a díky tomu začali pátrat po bližších informací.

Logo Školy řízení vzniklo v roce 2016 a bylo vytvořeno na zakázku reklamní agenturou. Spolu s logem vznikl i logomanuál, ve kterém jsou uvedeny základní barvy loga s uvedením jejich CMYK, PANTONE a RAL hodnotami, dále pak černobílé a inverzní provedení logotypu. Základními barvami je oranžová, tmavě šedá a bílá. V neposlední řadě jsou zde uvedeny také 2 hlavní použité fonty.

Obr. 30 - Logomanuál

Zdroj: Škola řízení

Barvy, fonty a celková typografie je následně používána na všech propagačních materiálech Školy řízení – dárkové poukazy, vizitky, letáčky, aj. Dále pak je stejný design využíván i na oficiálním webu a facebookovém profilu.

Kancelář a učebna se nachází v administrativní budově v širším centru Brna, v městské části Žabovřesky. Je zde dobrá dostupnost pomocí MHD. V budově se nachází recepce, výtah, toalety a jednotlivé místnosti jsou vybaveny klimatizací. Místnosti, ve které se autoškola nachází, pak dominuje logo Školy řízení na stěně a i zde je patrné využití firemních barev (oranžové židle pro klienty) a jednoduchého designu (jednoduchý tvar nábytku v bílém provedení). Od roku 2021 byl pro klienty na učebně zřízen občerstvovací koutek s kávou, který je využíván převážně při výuce teorie.

Obr. 31 - Občerstvovací koutek na učebně

Zdroj: Škola řízení

Výcviková vozidla pro skupinu B jsou bílá a polepena ve firemních barvách s částečným využitím reflexích materiálů. Vozidla jsou vybavena druhým ovládáním (všemi třemi pedály), zpětným zrcátkem pro učitele a cedulí „Autoškola“ na střeše. S vývojem vozidel

v automobilovém průmyslu je potřeba i klienty v autoškole seznámit s modernějšími ovládacími prvky. Škoda Karoq tedy obsahuje různé asistenty, které jdou dle potřeby zapnout či vypnout – autohold, hlídání dopravních značek, parkovací asistent, aj.

Obr. 32 - Peugeot 308 SW

Zdroj: Škola řízení

Obr. 33 - Škoda Karoq

Zdroj: Škola řízení

Výcvikové vozidlo Peugeot 308 SW bylo polepeno v roce 2016, Škoda Karoq pak v roce 2021. Obě vozidla si v polepech udržují základní design, avšak na Škoda Karoq je patrný modernější dynamičtější charakter designu polepu. U Škoda Karoq byl také zvolen i částečný polep střechy. Je tedy dobře rozeznatelný i pro osoby, které na vozidla koukají z výšky – z domů, mostů, aj.

2.2.3 VRIO

Na základě zjištěných informací z předchozích kapitol byly jednotlivé typy zdrojů Školy řízení rozčleněny do následující tabulky a ohodnoceny pro zjištění konkurenční výhody.

Tabulka 9 - VRIO tabulka

Zdroj: vlastní zpracování

Typ zdroje	Zdroj	Hodnotné	Vzácné	Napodobitelné	Organizované
Finanční	**Žádné půjčky**	ANO	NE		
	Žádné dluhy	ANO	NE		
Lidské	**Majitel - učitel**	ANO	ANO	NE	
	Učitel - výpomoc	ANO	NE		
Materiální	**Výcviková vozidla**	ANO	NE		
	Učebna	ANO	NE		
Nemateriální	**Odlišnost firmy**	ANO	ANO	ANO	NE
	Znalost prostředí	ANO	ANO	NE	
	Know-how	ANO	ANO	NE	
	Image	ANO	ANO	ANO	NE
	Empatie	ANO	ANO	ANO	ANO
	Web + facebook	ANO	ANO	NE	

Žlutou barvou je znázorněna konkurenční rovnost, oranžovou dočasná konkurenční výhoda, červenou nevyužitá konkurenční výhoda a zeleně udržitelná konkurenční výhoda.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že konkurenční výhoda se nejvíce dá nalézt v nemateriálních zdrojích. Přístup k finančním, lidským a materiálním zdrojům mají všechny autoškoly téměř stejný. Prostor pro zlepšení je v oblasti Odlišnost firmy a Image. Více je pak potřeba zapracovat hlavně na oblastech sociálních sítí.

2.3 Oborové okolí z pohledu hlavního zaměření firmy

Škola řízení spadá pod oblast autoškol. Každá autoškola provozuje svoji živnost na určitém území v oblasti blízko obecního úřadu obce s rozšířenou působností, u které má registraci. Zpravidla z tohoto území získává své klienty a navzájem na sebe působí i s konkurencí vyskytující se v této oblasti. Velice málo se navzájem mohou ovlivnit, co se přebrání klientely či cenotvorby týče, dvě autoškoly, když by jedna byla z Ostravy a druhá z Chebu.

Provozuji autoškolu na území města Brna a jeho okolí. Spadám tedy pod odbor dopravy Jihomoravského kraje. Na území města Brna zkouší zkušební komisaři tří obecních úřadů obce s rozšířenou působností – komisaři města Brna, města Kuřim a města Šlapanice. Města Kuřim i Šlapanice mají v Brně svá detašovaná pracoviště se zkušební místností, takže žadatelé o řidičské oprávnění nemusejí jezdit vykonávat závěrečnou zkoušku mimo Brno. Registraci k provozování autoškoly mám vedenou u města Brna i města Kuřim, avšak aktivní je pouze ta u města Kuřim.

2.3.1 Vliv správních orgánů

Krajský úřad a komisaři obecního úřadu obce s rozšířenou působností mohou provádět v autoškolách kontrolní činnost. Pokud by při kontrolní činnosti byly nalezeny nedostatky, mohou autoškole udělit pokutu. Při hrubém porušení povinností vyplývajících ze zákona mohou i autoškolu uzavřít. (zák. č. 247/2000 Sb.)

Dalším velkým rizikem je odebrání řidičského průkazu při porušení povinností vyplývajících ze zákona č. 361/2000 Sb. – jízda pod vlivem alkoholu, překročení rychlosti, dosažení 12 bodů, zdravotní důvody k odebrání řidičského průkazu, aj.

V takovém případě krajský úřad rozhodne o odnětí profesního osvědčení učitele autoškoly pro nesplnění podmínek pro jeho držení. Tato skutečnost by u mě měla vliv i na samotnou podnikatelskou činnost, protože bych tím nesplňovala i podmínky odpovědného zástupce. (zák. č. 247/2000 Sb.)

2.3.2 Hrozba vstupu nových firem

Mezi dvě základní překážky vstupu nové firmy do této oblasti patří volba odpovědného zástupce a prvotní finanční investice.

Odpovědným zástupcem musí být osoba s platným profesním osvědčením a roční praxí v oboru. (zák. č. 455/1991 Sb.) Musela by tedy nově vstupující firma mít kontakty na někoho z tohoto oboru, který by jí byl ochotný odpovědného zástupce dělat.

Mezi prvotní investice k provozování autoškoly je zajištění výukových prostor a výcvikových vozidel. Všechny autoškoly se zaměřují na výuku a výcvik skupiny B, proto minimálně jedno osobní auto má každá autoškola v osobním vlastnictví. Pořizovací cena osobního vozidla se pohybuje od 20 tis klidně až do 500 tis. Je však ještě potřeba minimálně počítat s montáží druhého ovládání (cena dle servisu 11-18 tisíc) a platbou za pojištění odpovědnosti z provozu vozidla.

2.3.3 Hrozba substitutů

Nikdo nemůže získat řidičský průkaz jinak než absolvováním autoškoly. Poskytování těchto služeb tedy nemá žádný možný substitut.

Pokud však klient má řidičský průkaz, ale bojí se řídit, tak zde už má několik možností, jak toho dosáhnout:

- Absolvování kondičních jízd v autoškole
- Vyjezdit se sám nebo za doprovodu blízké osoby ve svém vozidle
- Vyjezdit se za doprovodu koučky řízení ve svém vozidle (existují firmy na toto zaměřené a nejsou to autoškoly)

- Vyjezdit se sám nebo za doprovodu blízké osoby ve vozidle blízké osoby
- Vyjezdit se sám nebo za doprovodu blízké osoby ve vozidle půjčovny nebo od carsharingu
- Vyjezdit se za doprovodu koučky řízení ve vozidle půjčovny nebo od carsharingu (existují firmy na toto zaměřené a nejsou to autoškoly)
- Vyjezdit se za doprovodu lektora řízení ve vozidle lektora, které je opatřeno druhým ovládáním, avšak toto vozidlo nesmí být označené jako autoškola (existují firmy na toto zaměřené a nejsou to autoškoly)

Alternativních firem nabízejících kondiční jízdy a které zároveň nejsou autoškoly, jsem našla pouze dvě.

2.3.4 Vliv konkurence

Za konkurenci Školy řízení se dají pokládat všechny autoškoly působící ve stejné oblasti, tedy v rámci Brna a okolí. Přibližný počet autoškol se dá odhadovat na základě počtu registrací u příslušného obecního úřadu obce s rozšířenou působností. Město Brno má v registraci 94 autoškol, město Šlapanice 19 autoškol a město Kuřim 15. Tyto data mi byla poskytnuta od komisařů z jednotlivých zmíněných úřadů. Nejedná se však o 128 jednotlivých autoškol, ale některé autoškoly mají registrace na více obecních úřadech (já sama mám dvě). Dále i jedna autoškola má i více registrací na jednom úřadě (jako fyzická podnikající osoba a zároveň jako právnická podnikající osoba, nebo pokud podnikají spolu manželé, tak každý má svou registraci, aj.). Ze zjištěného počtu se dá odhadovat, že pod těmito třemi úřady je kolem 100 autoškol. Podle webu vsechny-autoskoly.cz, kde si autoškoly mohou zdarma zřídit svůj účet, má profil 96 autoškol v okresu Brno. Jak moc aktuální jednotlivé profily jsou nelze zjistit, i když některým autoškolám nefungují webové stránky, jsou jinak stále aktivní, co se výcviku žáků týče. Všechny autoškoly nabízejí výuku a výcvik na sk. B a možnost kondičních jízd na sk. B. Na internetu se mi podařilo dohledat webové stránky 60 autoškol. Průměrná cena kurzu sk. B je 13.204 Kč, nejlevnější kurz stojí 7.600 Kč, nejdražší pak 16.000 Kč. Průměrná cena kondiční jízdy

v délce 45 minut je 417 Kč, nejlevnější kondiční jízda vyjde na 250 Kč, nejdražší na 600 Kč.

Podle dat z odboru dopravy Jihomoravského kraje bylo v letech 2020 a 2021 provedeno 33 a 46 termínů zkoušek profesní osvědčení pro vykonávání učitelské profese v autoškole. U těchto zkoušek celkem uspělo 95 žadatelů, kteří žádali o nové profesní osvědčení nebo o rozšíření stávajícího osvědčení o další skupiny.

Tabulka 10 - Pohlaví a věk účastníků zkoušek profesního osvědčení učitele autoškol

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých dat odboru dopravy JMK

	2020		**2021**		**Celkem**	
	počet	**Ø věk**	**počet**	**Ø věk**	**počet**	**Ø věk**
muž	35	40,6	48	42,6	83	41,7
žena	2	29	10	44,7	12	42,1
celkem	**37**		**58**		**95**	

Ze 12 žen si 9 udělalo úplné učitelské oprávnění na sk. B, jedna úplné oprávnění na skupiny A, B a 2 z nich oprávnění provádět pouze praktický výcvik na sk. B a sk. A, B.

U mužů je profesní osvědčení rozmanitější, co se skupin týká. Pouze 11 z nich získalo úplné profesní osvědčení pouze na sk. B, 13 žádalo o možnost učit pouze praktický výcvik sk. B. Ostatní žadatelé pak žádali ke sk. B i další skupiny. Nejčastější kombinace byla sk. A, B a sk. B, C.

Podle informací z odboru dopravy Jihomoravského kraje byl rok 2021 v počtu termínů zkoušek a počtu úspěšných žadatelů v průměru stejný jako roky 2019 a starší. V roce 2020 se i zde projevil vliv pandemie Covid-19.

2.3.5 Vliv klientů

K říjnu roku 2020 uvádí Ministerstvo dopravy České republiky celkový počet řidičský průkazů v počtu 6.002.348. Počet řidičských oprávnění je 6.856.673. Stejný počet uvádí také Český statistický úřad, avšak tyto údaje shrnuje už za rok 2019.

Tabulka 11 - Počet držitelů řidičského oprávnění

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat vedených MD ČR

Ukazatel	ženy		muži	
	držitelé ŘO	platné ŘP	držitelé ŘO	platné ŘP
Celá ČR	3.100.265	2.618.742	3.756.408	3.383.606
Jihomoravský kraj	344.427	290.105	417.351	379.159
Věk do 24 let celá ČR	201.970	201.266	241.862	240.458
Věk 25-54 let celá ČR	1.796.073	1.673.896	2.076.026	1.908.425
Věk 55+ let celá ČR	1.102.222	743.580	1.438.520	1.234.723

Ke konci roku 2020 mělo trvalý pobyt v Jihomoravském kraji 1.195.327 obyvatel, z toho 1.101.907 obyvatel starších 15let, tedy věku, od kterého lze získat řidičský průkaz na sk. AM.

Tabulka 12 - Trvalý pobyt v Jihomoravském kraji

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat vedených ČSÚ

Jihomoravský kraj	celkem	ženy	muži
0-95+ let	1.195.327	607.865	587.462
15+ let	1.001.907	513.423	488.484
18-70 let	815.238	403.503	411.735

Tabulka 13 - Počet obyvatel s platným řidičským průkazem v Jihomoravském kraji

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat vedených ČSÚ

15+ let	ženy	muži
Celkem	513.423	488.484
Platné ŘP	290.105	379.159
	56 %	**77 %**

Ke konci roku 2020 vlastnilo v Jihomoravské kraji 56 % žen a 77 % mužů starších 15 let řidičský průkaz.

Na odboru dopravněsprávních činností Magistrátu města Brna pracuje 6 zkušebních komisařů, na odboru dopravy města Kuřim i města Šlapanice pak vždy po dvou zkušebních komisařích.

Zkušebními komisaři magistrátu města Brna bylo vyzkoušeno v roce 2019 3.468 žadatelů, v roce 2020 2.704 žadatelů. Nelze zjistit, o jakou skupinu v řidičském průkazu tito žadatelé žádali. Data z roku 2021 nemám k dispozici.

U závěrečných zkoušek, které provedli zkušební komisaři odboru dopravy města Šlapanice, uspělo a získalo tak řidičské oprávnění pro sk. B 1.154 žadatelů v roce 2021 (v průměru tedy 61 žadatelů na autoškolu), 836 žadatelů v roce 2020 (v průměru 44 žadatelů na autoškolu), 1.111 v roce 2019 (v průměru 58 žadatelů na autoškolu).

Zkušebními komisaři města Kuřim bylo v roce 2021 odzkoušeno 2060 žadatelů a v roce 2020 pak 1771 žadatelů. Konkrétní rozdělení na skupiny řidičského oprávnění nemám k dispozici.

Informace o jednotlivých počtech odzkoušených žadatelů mi bylo poskytnuto komisaři jednotlivých úřadů.

V rámci kurzu na získání řidičského oprávnění nebo po neúspěšné zkoušce mohou klienti přejít z jedné autoškoly do jiné, pokud v té stávající nejsou spokojeni.

V srpnu 2020 vyšel na webu aktualne.cz článek o sexuálním obtěžování dámských klientek v autoškolách učiteli – muži. Tato neblahá pověst autoškol koluje mezi klienty a

bývá na to i častý dotaz v telefonátech či mailech, zda budou ve Škole řízení jezdit se ženou nebo mužským učitelem. Před vydáním tohoto článku, jsem byla i já kontaktována autorkou článku s dotazem, zda jsem se osobně setkala se sexuálním obtěžováním v autoškole nebo zda některá z mých klientek neměla podobné zkušenosti z předchozí návštěvy jiné autoškoly, a proto pak vyhledávají služby Školy řízení, jelikož zde učí žena. Osobně jsem se s žádnou takovouto situací nesetkala a ani se mi o zkušenostech tohoto charakteru nesvěřila žádná z mých klientek. Důvody, proč klientky vyhledávají služby mé autoškoly, jsou popsány v další kapitole. Věřím ale, že strach z možného sexuálního obtěžování může být důvodem, proč některé ženy nechtějí získat řidičský průkaz. Vytvořením klidného, příjemného a bezpečného prostředí v autoškole lze i tyto potenciální klientky zaujmout.

2.4 Obecné okolí z pohledu hlavního zaměření firmy

2.4.1 Legislativa – provoz autoškoly

Právní záležitosti provozování autoškoly

Autoškola se řadí mezi služby. Tato služba je svázaná zákonem, konkrétně zákonem č. 247/2000 Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů. Jde o poskytování výuky a výcviku k získání řidičského oprávnění. Provozovat autoškolu může právnická nebo fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění vydaného podle zákona č. 455/1991 Sb. a registrace pro provozování autoškoly. Dále může být provozovatelem autoškoly i organizační složka státu, která zajišťuje obranu a bezpečnost státu, ta však může provádět výuku a výcvik pouze svých zaměstnanců a osob ve služebním poměru nebo zaměstnanců a osob ve služebním poměru jiných organizačních složek státu zajišťujících obranu a bezpečnost státu (§ 2 zák. č. 247/2000 Sb.).

Zákaz podnikat nebo provádět jiný druh výdělečné činnosti v oblasti provozování autoškoly mají zkušební komisaři (§ 33 odst. 5 zák. č. 247/2000 Sb.), kteří provádí zkoušky odborné způsobilosti žadatelů o řidičské oprávnění po ukončení výuky a výcviku těchto žadatelů.

Živnostenské oprávnění k provozování autoškoly

Živnostenské podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

Tento zákon definuje druhy živností (§ 9 zák. č. 455/1991 Sb.):

1) Koncesované – živnosti provozované na základě koncese
2) Ohlašovací – po splnění podmínek provozované na základě ohlášení
    a. Řemeslné
    b. Vázané
    c. Volné

Autoškoly spadají pod živnosti ohlašovací vázané, musí tedy dokládat odbornou způsobilost. Odborná způsobilost pro vázané živnosti je stanovena přílohou č. 2 Živnostenského zákona.

Pro provozování autoškoly je potřeba následující kvalifikace:

1) Profesní osvědčení vydané příslušným krajským úřadem (§ 21 odst. 1 zák. č. 247/2000 Sb.)
2) 1 rok praxe v oboru

Podnikatel, který je fyzickou osobou, a nesplňuje zvláštní podmínky provozování autoškoly nebo podnikatel, který je právnickou osobou, musí ustanovit odpovědného zástupce (§ 11 odst. 4 zák. č. 455/1991 Sb.). Odpovědný zástupce je fyzická osoba ustanovená podnikatelem, kterému odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k podnikateli ve smluvním vztahu (§ 11 odst. 1 zák. 455/1991 Sb.). Odpovědný zástupce může tuto činnost vykonávat pro maximálně čtyři podnikatele. Podnikatel, který je fyzickou osobou, může zažádat o odebrání odpovědného zástupce, pokud doloží, že už sám splňuje zvláštní podmínky provozování autoškoly.

Registrace

Registraci k provozování autoškoly vydává obecní úřad obce s rozšířenou působností na základě písemné žádosti, v které žadatel uvede rozsah poskytované výuky a výcviku. Žadatel musí doložit příslušné živnostenské oprávnění (organizační složka státu zřizovací listinu) a splnit podmínky pro provozování autoškoly.

Podmínkami se rozumí (§ 3 zák. č. 247/2000 Sb.):

1) Učitelé zajišťující výuku a výcvik s příslušným platným profesním osvědčením
2) Učitelé zajišťující zdravotnickou přípravu
3) Učební prostory – pouze nebytové prostory
4) Cvičiště či cvičná plocha nebo řidičský trenažér
5) Výcviková vozidla
6) Učební pomůcky – různé modely motorů, převodovky, spojky, aj.

Obecní úřad obce s rozšířenou působností může také rozhodnout o odnětí registrace (§ 6 odst. 1 zák. č. 247/2000 Sb.):

1) Při opakovaném nebo hrubém porušení povinnosti plynoucí ze zák. č. 247/2000 Sb.
2) Při neplnění podmínek stanovené zák. č. 247/2000 Sb.
3) Pokud provozovatel přestal splňovat podmínky registrace dle zák. č. 247/2000 Sb.
4) Na vlastní žádost

Služby autoškoly

A) Výuka a výcvik k získání řidičského oprávnění

Základní službou, kterou autoškoly nabízejí, je získání řidičského oprávnění na konkrétní skupinu. Přesné rozdělení skupin je uvedeno v § 80a zákona č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu).

Aby klient mohl příslušnou skupinu získat, je potřeba splnit podmínky uvedené v § 13 zák. č. 247/2000 Sb. Mezi podmínkami je například dosažení požadovaného věku pro danou skupinu, způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost či klient nesmí být ve výkonu správního trestu nebo trestu zákazu činnosti spočívající v zákazu řízení motorových vozidel. U cizinců, kteří chtějí získat v České republice řidičský průkaz je pak další podmínka doklad o trvalém nebo přechodném pobytu. Držitelem přechodného pobytu musí být osoba minimálně 185 dní. Pro přihlášení do autoškoly žadatel vždy donese vyplněnou Žádost o přijetí k výuce a výcviku a potvrzený Posudek o zdravotní způsobilosti od českého praktického lékaře. Posudek v den dodání do autoškoly nesmí být starší tři měsíce.

Tabulka 14 - Skupiny řidičského oprávnění

Zdroj: vlastní zpracování na základě zák. č. 361/2000 Sb.

Popis	Skupina	Věk
Motocykly	AM	15 let
	A1	16 let
	A2	18 let
	A	24 let
Osobní automobil	B1	17 let
	B	18 let
Nákladní automobil	C1	18 let
	C	21 let
Autobus	D1	21 let
	D	24 let
Traktor	T	17 let
Vlek za danou skupinu	B+E	18 let
	C1+E	18 let
	C+E	21 let
	D1+E	21 let
	D+E	24 let

Způsob a průběh výuky a výcviku a jeho zakončení je popsán v zák. č. 247/2000 Sb. Výcvik i závěrečná zkouška probíhá ve výcvikovém vozidle autoškoly vždy za doprovodu učitele.

Pokud není žadatel ve své stávající autoškole spokojen nebo má jiný osobní důvod, má možnost kdykoliv v průběhu kurzu nebo po neúspěšné zkoušce přejít do jiné autoškoly.

Pokud žadatel přechází v průběhu kurzu, vrátí mu dosavadní autoškola jeho žádost a posudek a vystaví potvrzení, kde je uvedeno, jakou část kurzu už absolvoval. S těmito dokumenty pak přejde do jiné autoškoly, kde na kurz naváže.

Pokud chce žadatel přejít po neúspěšné zkoušce, vrátí mu dosavadní autoškola pouze žádost a posudek, s kterými přejde do autoškoly nové.

B) Vrácení řidičského oprávnění

Další službou, kterou autoškoly nabízejí je vrácení řidičského oprávnění.

Klient, žádající o vrácení řidičského oprávnění, mohl o toto oprávnění přijít, pozbyl-li zdravotní způsobilost (například se u něj projevil epileptický záchvat, aj.) nebo odbornou způsobilost (řízení pod vlivem alkoholu či drog, jízda nepřiměřenou rychlostí, dosažení 12 bodů, aj.). Podmínky odnětí řidičského oprávnění jsou uvedeny v § 94 zák. č. 361/2000 Sb., zákon o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu). Pominou-li překážky, může klient žádat o vrácení řidičského oprávnění. Pokud od odnětí řidičského průkazu ze zdravotních důvodů uplynuly více než tři roky nebo u odnětí oprávnění při ztrátě odborné způsobilosti více než rok, musí žadatel prokázat odbornou způsobilosti, tzn. úspěšně složit závěrečnou zkoušku v autoškole. Zkouška pak má stejné náležitosti jako zkouška po absolvování kurzu k získání řidičského oprávnění.

C) Kondiční jízdy

Kondiční jízdy slouží ke zdokonalení se v řízení.

Klient už musí vlastnit řidičské oprávnění na příslušnou skupinu, o jejíž kondiční jízdy má zájem, a pokud dosáhl věku 65 a více let také mít u sebe potvrzeny originál Posudku o zdravotní způsobilosti od českého praktického lékaře. Zpravidla probíhají kondiční jízdy ve výcvikovém vozidle autoškoly. Některé autoškoly však nabízení i kondiční jízdy ve vozidle klienta. Toto vozidlo však na sobě nesmí mít označení výcvikového vozidla. Provádění kondičních jízd v tomto vozidle s sebou nese zvýšená rizika, protože učitel nemá možnost zasáhnout do řízení a figuruje zde spíše jako mentor a psychická podpora.

Učitelé

V autoškole zajišťují výuku a výcvik učitelé. Existují čtyři typy učitelů:

1) Výuka teorie – vlastní profesní osvědčení pouze na teorii
2) Praktický výcvik – vlastní profesní osvědčení pouze pro praktický výcvik
3) Výuka + praktický výcvik – vlastní úplné profesní osvědčení
4) Učitel zdravotnické přípravy

Pro získání profesního osvědčení učitele autoškoly je potřeba projít školením zakončeným zkouškou, kterou provádí příslušný krajský úřad. Školení budoucích učitelů může provádět autoškola v rozsahu své registrace. Délka školení pro úplné profesní osvědčení je v rozsahu 230 hodin a skládá se z výuky legislativy, základů dopravní psychologie, základů pedagogiky a rétoriky, dále pak výuky teorie a jejího praktického provedení, praktického výcviku a jeho praktického provedení. Přesný obsah školení je uveden v příloze č. 2 vyhlášky č. 167/2002 Sb.

Učit zdravotnickou přípravu a provádět praktický výcvik v poskytování první pomoci mohou jen osoby se zdravotnickým vzděláním (lékař, zdravotní sestra, ošetřovatelka, řidič vozidla rychlé lékařské pomoci, aj.) či mají příslušného školení (instruktor Českého červeného kříže, absolvent rekvalifikačního kurzu Člen první pomoci, aj.). Podrobně je vše uvedeno v § 22 zák. č. 247/2000 Sb.

Výcviková vozidla

Výcvikovým vozidlem může být jakékoliv vozidlo, které má platnou technickou kontrolu a pojištění odpovědnosti z provozu vozidla a které svou konstrukcí a technickým stavem

splňuje podmínky uvedené v příloze č. 2 zák. č. 247/2000 Sb. Těmito podmínkami se rozumí zpravidla splnění rozměrů, hmotnosti, výkonu, aj. Dále musí být vozidlo opatřeno doplňkovým druhým zrcátkem, pokud je pro daný typ vozidla předepsáno, a druhými pedály - druhý pedál spojky a brzdy (u vozidel s automatickou převodovkou pouze brzdy) a nepovinné vybavení je i druhý pedál akcelerátoru, tzv. pedál plynu. U traktoru musí být navíc umístěno další sedadlo pro učitele. Úprava motocyklu spočívá v přidání druhých řídítek a druhého ovládání páčky spojky a brzdy nebo vše může být nahrazeno elektronickým zařízením umožňující společnou komunikaci učitele a žáka (intercom).

Po instalaci druhého ovládání, kterou mohou provádět pouze servisy schválené Ministerstvem dopravy České republiky, provede daný servis záznam o montáži do Osvědčení o registraci vozidla část II (velký technický průkaz). Takto upravené vozidlo musí být ještě schváleno a to podáním Žádosti o zápisu změn údajů v registru silničních vozidel na obecním úřadě obce s rozšířenou působností, na kterém musí být vyjádření zkušebních komisařů, že vozidlo splňuje podmínky výcvikového vozidla. Následně je vozidlu vydáno nové Osvědčení o registraci vozidla části I a II (malý a velký technický průkaz), kde je uvedeno „Schváleno jako výcvikové vozidlo“.

Při výcviku musí být vozidlo označeno jako výcvikové vozidlo, tzn. viditelné umístění cedule „Autoškola“, či písmene „L“. Motocykl být označen nemusí, ale musí být viditelně označena jeho osádka. Vzhled (rozměry, písmo, aj.) a materiál označení příslušných vozidel je upraven v § 2 vyhlášky č. 167/2002 Sb. Pokud není vozidlo využíváno ve výcviku, musí být příslušné označení sejmuto nebo zakryto.

2.4.2 Legislativa – pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

Toto pojištění upravuje zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla).

Každé vozidlo, které je zapsáno v registru silničních vozidel a je provozováno na pozemní komunikaci, včetně vozidla, která je pouze ponecháno na pozemní komunikaci, musí být pojištěno podle tohoto zákona po celou dobu, co je v registru vozidel zapsáno. Výjimkou

je pouze doba, kdy je vozidlo vedeno jako vyřazené z provozu, vyvezené do jiného státu nebo zaniklé a doby, kdy bylo odcizené (§ 1 odst. 2 zák. č. 168/1999 Sb.). Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla se řídí občanským zákoníkem (zákon č. 89/2012 Sb.). Pokud není vozidlo pojištěno je povinen vlastník a provozovatel vozidla společně zaplatit České kanceláři pojistitelů příspěvek za každý den, kdy nebylo vozidlo pojištěno. Výjimkou je pouze doba, kdy je vozidlo odcizeno.

Na základě tohoto zákona má vlastník vozidla (pojistník) povinnost uzavřít pojistnou smlouvu o tomto pojištění s pojistitelem (pojišťovna, která je k tomu oprávněna). Na základě tohoto pojištění má pojištěný (ten, na jehož povinnost uhradit vzniklou škodu se pojištění vztahuje) právo, aby za něj pojišťovna, u které je toto pojištění vedeno, uhradila vzniklou škodu, kterou pojištěný způsobil provozem vozidla poškozenému (ten, kterému vznikla škoda).

V pojistné smlouvě se sjednávají limity pojistného plnění. Limity se rozumí nejvyšší hranice plnění pojistitele při jedné škodné události.

Nejnižší limit je pak ve výši dvakrát 35 milionů:

1) 35 milionů limit pro újmu na zdraví poškozeného
2) 35 milionů limit pro újmu vzniklou poškozením, ztrátou nebo odcizením nebo pro ušlý zisk

Pojišťovny mohou tento limit ve svých nabídkách navýšit.

Po uzavření smlouvy bude pojistníkovi vydána zelená karta, která je mezinárodně uznávaným dokladem o existenci pojištění. Na této kartě je vyznačeno číslo sjednaného pojištění, období pojištění, identifikace vozidla, pro které bylo pojištění sjednáno, údaje o pojistníkovi a pojistiteli a státy, na kterých toto pojištění platí. Tuto kartu je řidič vozidla povinen předložit příslušníkovi Policie České republiky. Pokud tak neučiní lze řidiči udělit pokutu v rozsahu 1500 až 3000 Kč. Od 1.7.2020 je zelená karta vydávána na bílém papíře a už ne na zeleném.

Při stanovování slevy z ceny za pojistné mají pojišťovny povinnost zohledňovat předchozí škodný průběh pojištění. Tedy při bezeškodném průběhu cenu pojištění snížit a naopak zvýšit pokud bezeškodný průběh pojištění nebyl. Slevy se uplatňují na základě bonusového systému, který je platný od roku 2000. Za každých 12 měsíců trvání pojištění,

při kterém nedošlo k dopravní nehodě, získá pojistník bonus v hodnotě 12 měsíců. Výše slevy za 12 měsíců je zpravidla 5 %. Naopak za každou škodu způsobenou provozem vozidla se odečítá 24 až 36 měsíců, tzv. malus. Je možné se tedy dostat i do záporných hodnot a celková cena pojištění může naopak stoupnout. Bonusy i malusy se připočítávají pojistníkovi, nikoliv vozidlu, a jsou přenositelné mezi pojišťovnami.

Při dopravní nehodě, která nepodléhá oznámení Policii České republiky, jsou účastníci této nehody povinni sepsat záznam o dopravní nehodě (§ 45 odst. 3 písm. g) zák. č. 361/2000 Sb.) a tento záznam poté předložit pojistiteli.

Při sjednávání pojistné smlouvy je možné sjednat také doplňkové pojištění. Tímto pojištěním se myslí asistenční služby, pojištění zavazadel, pojištění skel, srážku se zvěří, zapůjčení náhradního vozidla, aj.

V pojistné smlouvě může být dále sjednána spoluúčast. Kdy se pojistník i pojistitel spolupodílejí na zaplacení pojistného plnění. Výše této spoluúčasti je vždy uvedena ve smlouvě.

Havarijní pojištění je na rozdíl od pojištění odpovědnosti z provozu vozidla dobrovolné. Slouží k minimalizaci rizik na vozidle, kterým byla způsobena dopravní nehoda, bylo odcizeno, poškozeno vandaly či poškozeno živelnými událostmi. I k tomuto pojištění lze sjednat doplňkové pojištění a i zde může být uvedena spoluúčast. Přesný rozsah pojištění je vždy uveden ve smluvních podmínkách každé pojišťovny.

Na výpočet ceny pojištění odpovědnosti či havarijního pojištění má vliv převážně:

1) Druh vozidla (osobní automobil, motocykl, vozík, aj.), model a jeho motorizace
2) Způsob užití (běžný provoz, taxislužba, půjčování, autoškola, aj.)
3) Typ pojistníka (fyzická osoba, fyzická osoba podnikající, právnická osoba)
4) Věk pojistníka
5) PSČ pojistníka
6) Bonus
7) Malus
8) U Havarijního pojištění má vliv také:
    a. Pojistná hodnota vozidla

b. Rok výroby vozidla
c. Zabezpečení vozidla (imobilizér, aktivní GPS, aj.)

Pokud by byla výcviková vozidla autoškoly či vozidla půjčovny vozidel pojištěna pro běžný provoz a ne dle svého typu užití, pokud toto užití pojišťovna rozlišuje, může se pojišťovna rozhodnout neplnit v plné výši škodu vzniklou provozem vozidla. Podmínky jsou vždy uvedeny ve smlouvě.

2.4.3 Ostatní vlivy obecného okolí s propojením do oborového okolí

Nejvíce v posledních letech ovlivnila chod autoškol pandemie Covid-19 v letech 2020 a 2021 a na to navázaný celostátní lock-down a různá omezení s tím spojená. Vláda v rámci kompenzací poskytovala dotační balíčky (kompenzace 500 Kč/den, příspěvek na zaměstnance, příspěvek na nájem, aj.) avšak finanční kompenzace byly nedostatečné, byly vypláceny se zpožděním, některé kompenzační balíčky nešlo hlavně ze začátku kombinovat, aj. Z počátku byl i problém se zařazením autoškol v jednotlivých usneseních souvisejících s bojem proti epidemii vydaných vládou. Někdy byly autoškoly brány jako služby s provozovnou, jindy jako vzdělávací akce. Ke změně došlo až v prosinci 2020, kdy byly v těchto usneseních autoškoly přímo zmiňovány.

V souvislosti s bojem proti Covid-19 byla omezovaná hromadná doprava, jak na vnitrostátních linkách, tak i mezinárodních. Zvýšil se strach lidí cestovat hromadnou dopravou kvůli možné nákaze. Toto omezení, strach a uzavření autoškol mělo za následek i zvýšenou poptávku po službách autoškoly po jejich znovuotevření. Oproti roku 2019 jsem zaznamenala v roce 2020 25% nárůst poptávky po kurzech skupiny B a až 33% nárůst po kondičních jízdách. Tento trend byl patrný i v roce 2021. (Škola řízení, 2022).

V roce 2019 byla představena Zelená dohoda pro Evropu (Green Deal), která si klade za cíl do roku 2030 snížit emise skleníkových plynů o 55 % oproti roku 1990 a do roku 2050 by se Evropa měla stát klimaticky neutrální. S tím souvisí i představení strategií jednotlivých automobilek. Například Škoda Auto se chce v rámci své strategie GreenFuture zaměřit na výrobu vozů s maximálním důrazem na ekologii a do roku 2030

zvýšit podíl prodeje elektrických vozů v Evropě na 50 až 70 %. Vozidla s elektrickým motorem, stejně tak hybridy či plug-in hybridy jsou však vyráběna s automatickou převodovkou. Spolu se stárnutím již vyrobených vozidel s manuální převodovkou a nedostatečná výroba nových vozidel s manuální převodovkou by měla zvýšit poptávku klientů autoškol o služby zaměřené právě na výcvik řízení ve vozidlech s automatickou převodovkou. Už nyní jsem zaregistrovala zvýšenou poptávku na tento typ služby, kdy v letech 2015-2019 byl zájem minimální, zpravidla se ozvali 2-3 lidé ročně s dotazem na výcvik nebo kondiční jízdy ve vozidle s automatickou převodovkou. Od roku 2020 však poptávka roste a v roce 2021 jsem zaznamenala 35 mailů s dotazem na jízdy s vozidlem s automatickou převodovkou. Zpravidla se mail však týká dotazů na kondiční jízdy.

Česká legislativa umožňuje absolvovat kurz na sk. B i závěrečnou zkoušku s vozidlem s automatickou převodovkou. Klient však bude mít na řidičském průkazu vyznačen harmonizační kód 78, který mu umožňuje řídit vozidla právě jen s automatickou převodovkou. Pro rozšíření na vozidla s manuální převodovkou je pak potřeba absolvovat v autoškole pouze doplňkovou zkoušku. Aktuální trend je tedy takový, že klienti si v autoškole udělají neomezený řidičský průkaz na sk. B, i když ví, že budou poté řídit vozidlo s automatickou převodovkou. Změna legislativy, která by na tento trend reagovala, se zatím nechystá. Aktuálně dochází pouze k úpravám způsobu závěrečné zkoušky, kdy došlo k omezené počtu pokusů na 6 a postupně se přidávají nové testové otázky.

V souvislosti s pandemií Covid-19 došlo také k navýšení cenu kurzů a kondičních jízd v autoškolách. Ještě v roce 2019 měli některé autoškoly na území města Brna cenu za kurz sk. B 7-8 tisíc Kč. Od poloviny roku 2020 se ceny za tyto kurzy začaly zvedat a aktuální ceny se pohybují kolem 12-17 tis Kč. V Praze se pak ceny za tyto kurzy vyšplhaly až k 20-25 tisícům Kč. Ve srovnání s cenami kurzů za sk. B v jiných státech Evropy jsou však ceny v České republice stále ještě nízké. Nelze však výcvik nových řidičů na evropské úrovni úplně srovnávat. Každá země má jiný způsob výcviku, nařízeného počtu povinných jízd, způsobu zkoušek a také výši průměrné mzdy. V roce 2021 dosáhla průměrná mzda v ČR 37.839 Kč.

Stát	Jaká je aktuální obvyklá cena výcviku skupiny B?	CZK
Norsko	Okolo 2 500 - 3 000 €	74 250
Nizozemí	2 000 - 2 500 €	60 750
Belgie	Okolo 1 250 €	33 750
Estonsko	Zhruba 850 €	22 950
Anglie	průměr je obvykle kolem 40 hodin výcviku s cenou £32 za hodinu	39 440
Francie	1 500 € s daní	40 500
Island	1 800 €	48 600
Moldávie	250 - 300 €	7 425
Česká republika	500 €	13 500
Itálie	1 000 €	27 000
Rakousko	1 500 €	40 500
Portugalsko	500 € až 800 €, v závislosti na vzdálenosti od zkušebních center	18 900
Průměr v 12 zemích EU		34 759

Obr. 34 - Srovnání cen kurzů v jiných státech Evropy

Zdroj: Asociace autoškol

Se zvýšením ceny kurzů, zvýšením obtížnosti a snížením počtu pokusů u závěrečné zkoušky a se zvyšující se pořizovací cenou auta, ať už ojetého nebo nového, jsem zaregistrovala trend v myšlení nových klientů, co se motivací k získání řidičského průkazu týká. Od roku 2020 se ve Škole řízení mnohem méně setkávám s klienty, kteří si dělají řidičský průkaz, ale vlastně ani nechtějí řídit. Nejčastější odpovědí na otázku „Proč si dělají řidičský průkaz?“ byly odpovědi těchto klientů „Protože se to ode mě čeká.“, „Protože ho mají všichni.“, „Protože teď na to mám čas a co kdybych ho v budoucnu potřeboval/a.“. S takto nenamotivovanými klienty se pak velice těžko pracuje, jelikož nemají vnitřní snahu se učit a posouvat a celý kurz si jen „odchodí“. V současnosti si však klienti více uvědomují proč a k čemu chtějí získat řidičský průkaz. Tito klienti se dělí do několika kategorií dle důvodů:

1) Zlepšení pozice na trhu práce
2) Bydlení mimo Brno a dojíždění do Brna za prací

3) Kvůli péči o starší rodiče
4) Nezávislost na partnerovi během mateřské dovolené a při starání se o děti

Aktuálně je v nabídce úřadu práce přes 340 tisíc volných pracovních míst v celé České republice a z toho pak kolem 30 tisíc v Jihomoravském kraji. Na konci roku 2021 byl celkový počet nezaměstnaných 118 tisíc lidí, v Jihomoravském kraji pak přes 31 tisíc lidí. Při hledání práce se lze v nabídkách firem často setkat právě s požadavkem na vlastnění řidičského průkazu na sk. B.

S ohledem na zvyšující se ceny nemovitostí v Brně, kdy pořizovací ceny dosahují kolem 120 tisíc Kč/m2, a dále také zdražení nájemního bydlení čím dál větší část obyvatel volí bydlení právě v okolí Brna, do kterého pak za prací jen dojíždí. K tomuto dojíždění právě i více volí možnost vlastního vozidla.

2.5 Zhodnocení okolí z pohledu předkládané rozvojové myšlenky

V rámci myšlenky půjčování výcvikových vozidel byly zkoumány 4 základní oblasti – legislativa, pojištění odpovědnosti z provozu vozidla, zájem ze strany klientů o tuto službu a konkurence v této oblasti.

2.5.1 Legislativa

Půjčovny vozidel spadají do živnosti volné, uvedené v příloze č. 4 Živnostenského zákona pod bodem č. 59. Pronájem a půjčování věcí movitých.

Obsahová náplň tohoto bodu je uvedena v nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností:

1) Pronájem věcí movitých s následnou koupí najatých věcí (finanční leasing, a podobně). Pronájem a půjčování věcí movitých, zejména dopravních prostředků bez obsluhy (osobních a nákladních automobilů, jízdních kol a podobně), strojů a zařízení bez obsluhy, spotřebního zboží, oděvů, sportovních potřeb, technických

přístrojů pro domácnost. Pronájem koní (k pracovním, sportovním a podobným účelům) a jiných zvířat, zejména hospodářských, bez obsluhy.

2) Obsahem činnosti není pronájem nemovitostí, poskytování spotřebitelského úvěru, pronájem věcí movitých s obsluhou, půjčování zbraní, střeliva, munice a bezpečnostního materiálu, pronájem software, půjčování zvukových a zvukově-obrazových záznamů a webhosting.

Problematika půjčování výcvikových vozidel není řešena žádným zákonem.

Pouze v zákoně č. 247/2000 Sb. § 12 je uvedeno, že pokud není výcvikové vozidlo využíváno ve výcviku, musí být zakryto nebo sejmuto označení výcvikového vozidla, tzn. nelze tedy využívat světelnou ceduli „Autoškola“ na střeše osobního vozidla.

Dále je uvedeno v zákonu č. 361/2000 Sb. § 9 bod 8, že přepravovaná osoba, která se může aktivně podílet na jízdě vozidla (zejména šlapáním, brzděním, aj.), nesmí během jízdy a bezprostředně před jejím zahájením požít alkoholický nápoj nebo užít jinou návykovou látku nebo zahájit jízdu v takové době po požití alkoholického nápoje nebo jiné návykové látky, kdy by mohla být ještě pod vlivem alkoholu nebo jiné návykové látky. Tato přepravovaná osoba je povinna se na výzvu policisty, vojenského policisty, zaměstnavatele, ošetřujícího lékaře nebo strážníka obecní policie podrobit vyšetření ke zjištění, zda není ovlivněna alkoholem nebo jinou návykovou látkou.

2.5.2 Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

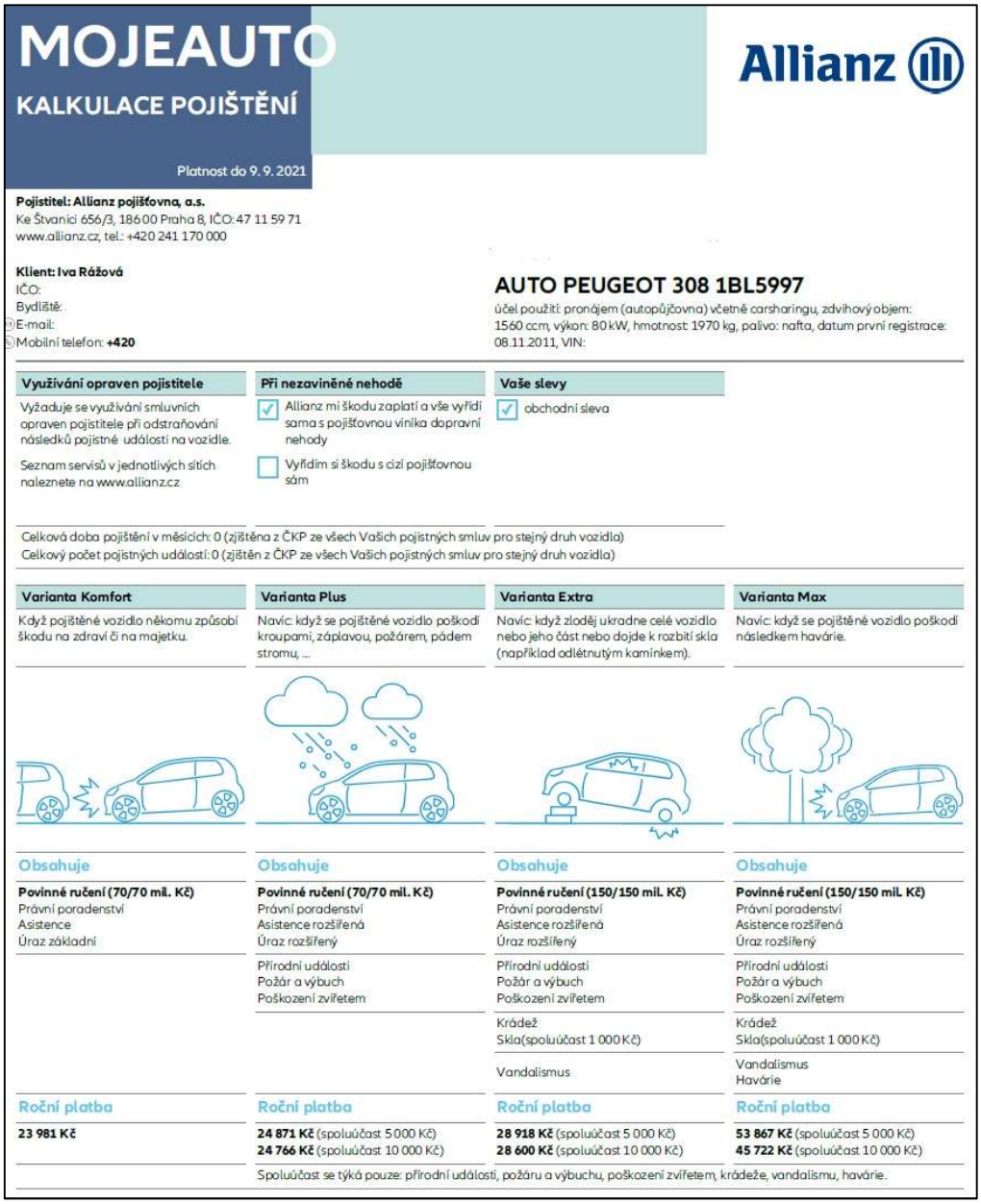
Prostřednictvím finančního poradce byly osloveny pojišťovny s poptávkou pojištění odpovědnosti z provozu vozidla pro myšlenku půjčování výcvikového vozidla.

Některé pojišťovny (Uniqa, Kooperativa, Slávia, ČPP) dali hned jasnou odpověď, že tuto situaci z hlediska rizikovosti neumí pojistit.

Pojišťovna Generali by vozidlo pojistila jako „půjčované vozidlo“ a případnou pojistnou událost by řešila individuálně s tím, že pokud by došlo ke vzniku pojistné události zásahem spolujezdce, tak by případné vyplacení pojistného plnění mohla regresovat po

osobě, která toto zavinila. Posouzení však závisí na likvidátorovi. Podobně se vyjádřila také pojišťovna ČSOB.

Kladný postoj zaujala pojišťovna Allianz. Která nemá problém s pojištěním takto půjčovaného výcvikového vozidla avšak s přirážkou 150 % za pronajímání. Povinné ručení ve variantě Max doplněné i o havarijní pojištění pak stojí téměř 54 tisíc Kč za rok se spoluúčastí 5000 Kč.



MOJEAUTO

KALKULACE POJIŠTĚNÍ

Allianz

Platnost do 9. 9. 2021

Pojistitel: Allianz pojišťovna, a.s.
Ke Štvanici 656/3, 186 00 Praha 8, IČO: 47 11 59 71
www.allianz.cz, tel.: +420 241 170 000

Klient: Iva Rážová
IČO:
Bydliště:
E-mail:
Mobilní telefon: **+420**

AUTO PEUGEOT 308 1BL5997
účel použití: pronájem (autopůjčovna) včetně carsharingu, zdvihový objem: 1560 ccm, výkon: 80 kW, hmotnost 1970 kg, palivo: nafta, datum první registrace: 08.11.2011, VIN:

Využívání opraven pojistitele	Při nezaviněné nehodě	Vaše slevy
Vyžaduje se využívání smluvních opraven pojistitele při odstraňování následků pojistné události na vozidle.	☑ Allianz mi škodu zaplatí a vše vyřídí sama s pojišťovnou viníka dopravní nehody	☑ obchodní sleva
Seznam servisů v jednotlivých sítích naleznete na www.allianz.cz	☐ Vyřídím si škodu s cizí pojišťovnou sám	

Celková doba pojištění v měsících: 0 (zjištěna z ČKP ze všech Vašich pojistných smluv pro stejný druh vozidla)
Celkový počet pojistných událostí: 0 (zjištěn z ČKP ze všech Vašich pojistných smluv pro stejný druh vozidla)

Varianta Komfort	Varianta Plus	Varianta Extra	Varianta Max
Když pojištěné vozidlo někomu způsobí škodu na zdraví či na majetku.	Navíc: když se pojištěné vozidlo poškodí kroupami, záplavou, požárem, pádem stromu, ...	Navíc: když zloděj ukradne celé vozidlo nebo jeho část nebo dojde k rozbití skla (například odlétnutým kamínkem).	Navíc: když se pojištěné vozidlo poškodí následkem havárie.
Obsahuje	**Obsahuje**	**Obsahuje**	**Obsahuje**
Povinné ručení (70/70 mil. Kč)	**Povinné ručení (70/70 mil. Kč)**	**Povinné ručení (150/150 mil. Kč)**	**Povinné ručení (150/150 mil. Kč)**
Právní poradenství	Právní poradenství	Právní poradenství	Právní poradenství
Asistence	Asistence rozšířená	Asistence rozšířená	Asistence rozšířená
Úraz základní	Úraz rozšířený	Úraz rozšířený	Úraz rozšířený
	Přírodní události	Přírodní události	Přírodní události
	Požár a výbuch	Požár a výbuch	Požár a výbuch
	Poškození zvířetem	Poškození zvířetem	Poškození zvířetem
		Krádež	Krádež
		Skla(spoluúčast 1 000 Kč)	Skla(spoluúčast 1 000 Kč)
		Vandalismus	Vandalismus
			Havárie
Roční platba	**Roční platba**	**Roční platba**	**Roční platba**
23 981 Kč	**24 871 Kč** (spoluúčast 5 000 Kč) **24 766 Kč** (spoluúčast 10 000 Kč)	**28 918 Kč** (spoluúčast 5 000 Kč) **28 600 Kč** (spoluúčast 10 000 Kč)	**53 867 Kč** (spoluúčast 5 000 Kč) **45 722 Kč** (spoluúčast 10 000 Kč)

Spoluúčast se týká pouze: přírodní události, požáru a výbuchu, poškození zvířetem, krádeže, vandalismu, havárie.

Obr. 35 - Nabídka pojištění

Zdroj: Pojišťovna Allianz pro Školu řízení

2.5.3 Zájem klientů

Zájem o vypůjčení výcvikového vozidla jsem zjišťovala pomocí dotazníku, který rozesílám svým bývalým klientům. Na dotazník odpovědělo celkem 126 bývalých klientů a 58 z nich pak zvolilo odpověď „ano“ na dotaz zda by využili možnosti a vypůjčili by si výcvikové vozidlo.

Graf 15 - Zájem o vypůjčení výcvikového vozidla

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat Školy řízení

Pokud byla zvolena odpověď ne, tak klienti mohli také uvést důvod, proč by si vozidlo nepůjčili. Nejčastějším důvodem byla odpověď, že se potřebují spolehnout samy na sebe a ve vypůjčeném vozidle pod dohledem jiné osoby (než je učitel) by si nevěřili.

2.5.4 Konkurence

Stejný typ zamýšlené služby není v nabídce žádné společnosti. Za konkurenty této myšlenky se dá považovat carsharing (sdílení vozidel) a autopůjčovna, ke které má myšlenka půjčovaní výcvikových vozidel blíže.

Před předáním vozidla v autopůjčovně je vždy sepsána smlouva o pronájmu a předávací protokol, do kterého je vyznačen aktuální stav vozidla – stav paliva, počet najetých km, zaznamenány poškození vozidla. Při zpětném odevzdání vozidla půjčovně se tento protokol vyplní znovu. Cena pronájmu vozidel se liší typem vozidla, délkou výpůjční doby a počtu najetých km v průběhu výpůjčky. Zpravidla je nejkratší možná výpůjční doba 4 a více dnů.

Tabulka 15 - Cena pronájmu v půjčovnách vozidel

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z webů jednotlivých společností

	Car4Way	**Comfort Car**	**Trip Car**	**Autopůjčovna Brno 001**
Popis vozidla	Škoda Octavia III combi automat	Škoda Octavia II 1,9 TDI, 77 kW manuál	Škoda Octavia II combi manuál/automat	Škoda Octavia III combi automat
1 den	X	890 Kč/den	X	X
2 dny	X	890 Kč/den	X	X
3 dny	X	890 Kč/den	X	X
4 dny	X	790 Kč/den	699 Kč/den	1090 Kč/den
5 dnů	X	790 Kč/den	699 Kč/den	1090 Kč/den
6 dnů	X	790 Kč/den	699 Kč/den	1090 Kč/den
7 dnů	X	790 Kč/den	699 Kč/den	1090 Kč/den
8 dnů	920 Kč/den	790 Kč/den	699 Kč/den	1090 Kč/den
9 dnů	920 Kč/den	790 Kč/den	699 Kč/den	1090 Kč/den
10 dnů	920 Kč/den	690 Kč/den	699 Kč/den	1090 Kč/den
11 dní	920 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
12 dní	920 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
13 dní	920 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
14 dní	920 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
15 dní	920 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
16 dní	730 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
17 dní	730 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
18 dní	730 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
19 dní	730 Kč/den	690 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
20 dní	730 Kč/den	590 Kč/den	599 Kč/den	899 Kč/den
21 dní	730 Kč/den	590 Kč/den	499 Kč/den	899 Kč/den
30 + dní	583 Kč/den	383 Kč/den	590 Kč/den	599 Kč/den
Km v ceně pronájmu	100 km/den	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
Km nad limit	4,20 Kč	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
Kauce	neuvedena	5000 Kč	neuvedeno	neuvedeno

Pro kratší výpůjční dobu, zpravidla od několika hodin až po 3 dny (víkend), se využívá carsharingu. Pro možnost tohoto vypůjčení je potřeba mít u dané společnosti veden svůj profil a předplacený tarif. Tarify se pak liší v časech výpůjčky (víkend, pracovní den), délce (hodiny, dny), počtu najetých km (km v ceně nájmu, km nad rámec), aj. V Brně jsou nejvíce využívané společnosti Car4Way a Ajo. Pro uzavření smlouvy je potřeba dokládat občanský a řidičský průkaz. Cena se pak pohybuje kolem 234 Kč u Ajo a 410 až 350 Kč u Car4Way za 1 hodinu výpůjčky s nájezdem 20 km.

2.6 Závěry analýz

2.6.1 Zhodnocení analýz hlavního zaměření firmy

EFE matice

Po analýze externího prostředí byly vybrány vlivy, které nejvíce působí na Školu řízení a z nich byla sestavena následující EFE matice.

Tabulka 16 - EFE matice

Zdroj: vlastní zpracování

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha * vliv
Příležitosti				
1	Vozidla s automatem	0,15	2	0,30
2	Růst cen kurzů	0,15	4	0,60
3	Zvýšení poptávky	0,10	3	0,30
4	Stárnutí dosavadní konkurence	0,08	3	0,24
5	Kurzy – bez substitutů	0,07	3	0,21
Hrozby				
1	Pandemie	0,09	2	0,18
2	Ekonomická krize	0,11	2	0,22
3	Nová konkurence	0,05	1	0,05
4	Změna legislativy	0,12	3	0,36
5	Ceny paliva	0,08	1	0,08
Celkem		1,00		**2,54**

Hodnocení 2,54 ukazuje na střední citlivost na změny externího okolí. Firma by tedy měla při své strategii zvážit vývoj trendů ve svém okolí, ale s využitím vlastních myšlenek pro rozvoj.

IFE matice

Na základě výsledků z interní analýzy byla sestavena následující IFE matice.

Tabulka 17 - IFE matice

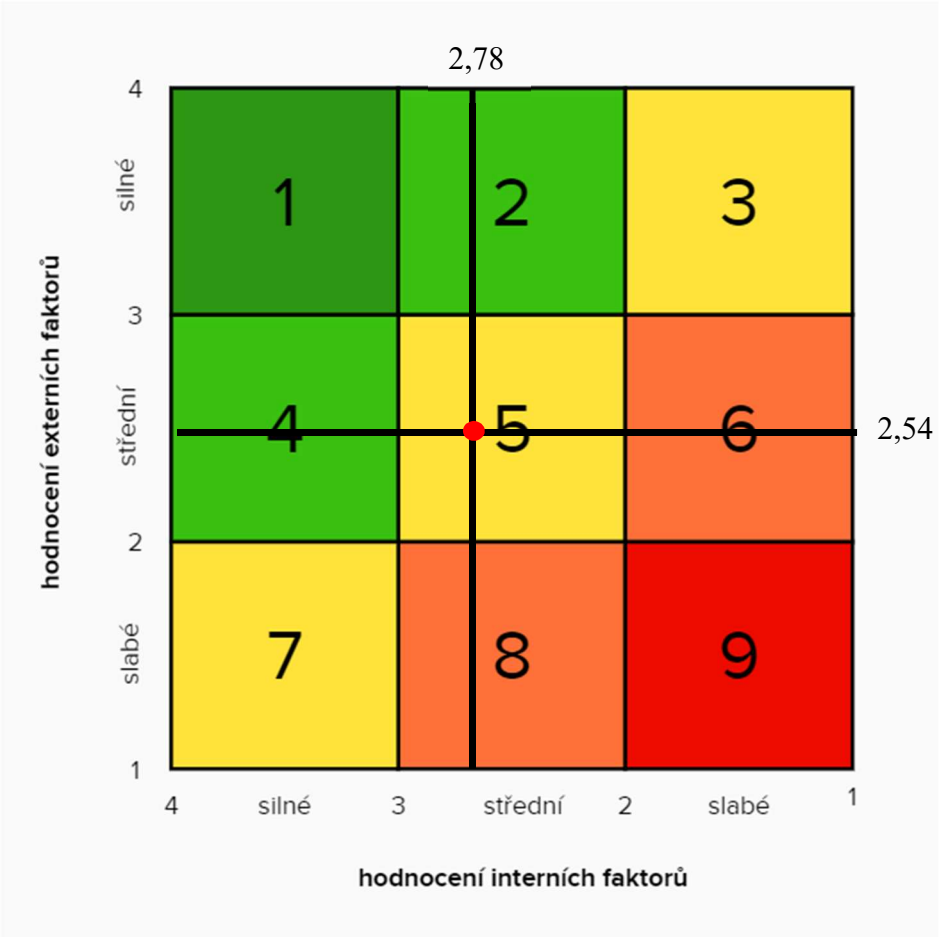
Zdroj: vlastní zpracování

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha * vliv
Silné stránky				
1	Empatie	0,18	4	0,72
2	Image	0,16	4	0,64
3	Blog	0,06	3	0,18
4	Sociální sítě	0,10	3	0,30
5	Vlastní vozový park	0,06	4	0,24
Slabé stránky				
1	Množství učitelů	0,12	1	0,12
2	Jedno zaměření	0,09	2	0,18
3	Jediný učitel sk. B	0,10	2	0,20
4	Absence vlastního cvičiště	0,06	1	0,06
5	Dlouhá čekací doba na kurz	0,07	2	0,14
Celkem		1,00		**2,78**

Výsledná hodnota 2,78 poukazuje na středně silnou interní základnu. Stále je zde prostor pro zlepšení, ale firma se může zaměřit na realizace svých strategií.

2.7.3 IE matice

Hodnoty z EFE a IFE matice byly vloženy do IE matice.



Graf 16 - IE matice

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků IE matice je patrné, že Škola řízení by měla volit strategii udržení si pozice a setrvání ve stávajícím vývoji. Pokud by však ve své strategii zaměřila i na posílení interních faktorů, lze se v budoucnu zaměřit i na rozvoj firmy s pevnou interní základnou.

Pro možnost budoucího rozvoje je ale potřeba zaměřit se na slabší články, kterými jsou nedostatečné využití sociálních sítí a větší využití blogu jakožto formy propagace, dále lépe organizovat zdroje tvořící konkurenční výhodu, a které nelze lehce napodobit, tedy především na odlišnosti firmy. Škola řízení by se i nadále měla ve své strategie zabývat zaměřením na fokus diferenciaci dle Porterových generických strategií.

2.6.2 Zhodnocení analýz pro rozvojovou myšlenku

1. scénář - Výzva - expanze

Tento typ služby nenabízí nikdo na českém trhu. Jde tedy zatím o jedinečný typ nabídky, který má potenciál být překlenovacím mostem mezi výcvikem v autoškole a ježděním ve vlastním vozidle. Při kvalitní propagaci, ale hlavně nastavení podpůrných služeb (proškolení spolujezdce) lze půjčování postavit na úroveň běžných služeb autoškoly. Nelehce napodobitelnou výhodou oproti konkurenci nachází tato služba právě v umění učitele dobře a kvalitně proškolit budoucího řidiče a spolujezdce.

2. scénář - Příležitost - využití příležitost

Variantu vypůjčení výcvikového vozidla lze brát pouze jako podpůrnou službu k běžné nabídce autoškoly, která může být v případě potřeby využívána a nabízena klientům. Jde o další z možných alternativ, jak lze využít toto vozidlo, pokud nebude zrovna využívané v klasickém výcviku. Škola řízení má aktuálně k dispozici volné výcvikové vozidlo a neplánuje ho prodávat. Toto vozidlo je primárně plánované jako záložní pro výcvik, pokud bude hlavní výcvikové vozidlo mimo provoz. S ohledem na tento fakt by tedy nemělo být naplno využívané pro službu půjčování.

3. scénář - Problém - defenziva, negativní dopady

S ohledem na kombinaci nezkušeného řidiče i spolujezdce, který má možnost řidiči do ovládání vozidla zasáhnout, se dá předpokládat zvýšené riziko způsobení dopravní nehody díky špatnému vyhodnocení vzniklé dopravní situace. Při způsobené dopravní nehodě narůstá cena za pojištění odpovědnosti z provozu vozidla. Toto cenové zvýšení by mělo dopad nejen na půjčované vozidlo, ale také i na ostatní vozidla stejného pojistníka, tedy další vozidla používaná k výcviku klientů v autoškole. Rozbité vozidlo po nehodě by bylo potřeba nechat opravit, což sebou nese další zvýšenou finanční zátěž, ale také hodně administrativních úkonů, které by bylo potřeba upřednostnit před běžnou pracovní náplní, což by mohlo následně ovlivnit i pověst Školy řízení.

2.7 Východiska pro návrhovou část

V analytické části práce byly provedeny analýzy prostředí obklopující celou Školu řízení, posouzen její dosavadní vývoj a využívané zdroje. Dále byly nastíněny tři možné scénáře pro zamýšlený typ rozvoje.

Vůči konkurenci je tato autoškola vymezena svou přidávanou hodnotou k běžné nabídce a tím se zvyšuje její konkurenceschopnost. Touto upravenou nabídkou tím pádem cílí na specifický segment klientů, kterým jsou ženy různých věkových kategorií, snažící se využitím služeb Školy řízení primárně dosáhnout samostatnosti za volantem, za který usedají zpočátku s velkými obavami. Tyto klientky vyhledávají právě onu přidanou hodnotu. Škola řízení tedy doposud neúmyslně využívala fokus diferenciaci vůči konkurenci.

I bez nastavené konkrétní strategie se dá dosavadní vývoj autoškoly hodnotit velice kladně, což se potvrdilo také výsledkem zhodnocení analýz prostředí zasahující do buňky 5 v IE matici, poukazující na udržení si pozice a setrvání ve stávajícím vývoji. Ke kvalitnímu budoucímu vývoji tedy může této autoškole pomoci definovat své poslání a vizi a vytyčit si doposud nestanovené konkrétní cíle, kterých chce dosáhnout.

S ohledem na tyto cíle, vizi, misi a strategii fokus diferenciace je potřeba vytvořit business model pro celou Školu řízení, což bude jedním z výsledků návrhové části.

Po zhodnocení tří možných scénářů pro zamýšlený rozvoj Školy řízení se jako nejrealističtější jeví scénář č. 2, zaměřující se na využití příležitosti. V návrhové části tedy bude ověřena proveditelnost a smysluplnost této služby pomocí modelu Lean Canvas, navržen design služby půjčování výcvikového vozidla a představen plán možné implementace. Takto nastavená služba je pak v případě zájmu klientů připravena k okamžitému využití.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Na základě výsledků z předchozí analytické části se v této kapitole zabývám sepsáním celkové business strategie pro Školu řízení s využitím Business Modelu Canvas a ověřením smysluplnosti a proveditelnosti nového typu služby, tedy půjčováním výcvikového vozidla, pomocí modelu Lean Canvas. Dále je navrhnut celý design této služby včetně akčního plánu implementace do celkového business modelu Školy řízení.

3.1 Business strategie Školy řízení

3.1.1 Poslání, vize, cíle, strategie

Poslání

Posláním Školy řízení je pomoci klientům a klientkám splnit si jejich sen o samostatném řízení vozidla.

Vize

Poskytovat kvalitní výuku a výcvik v řízení vozidel týmem profesionálních učitelů, moderního vozového parku za pomocí doprovodných podpůrných materiálů a služeb, vytvořením komplexního programu.

Cíle

Do pěti let rozšířit tým profesionálních učitelů a zajistit k tomu odpovídající vozový park.

Do tří let sepsat podpůrné pedagogické materiály a vytvořit doprovodné služby ke standardní nabídce.

Strategie

Fokus diferenciace z Porterových generických strategií:

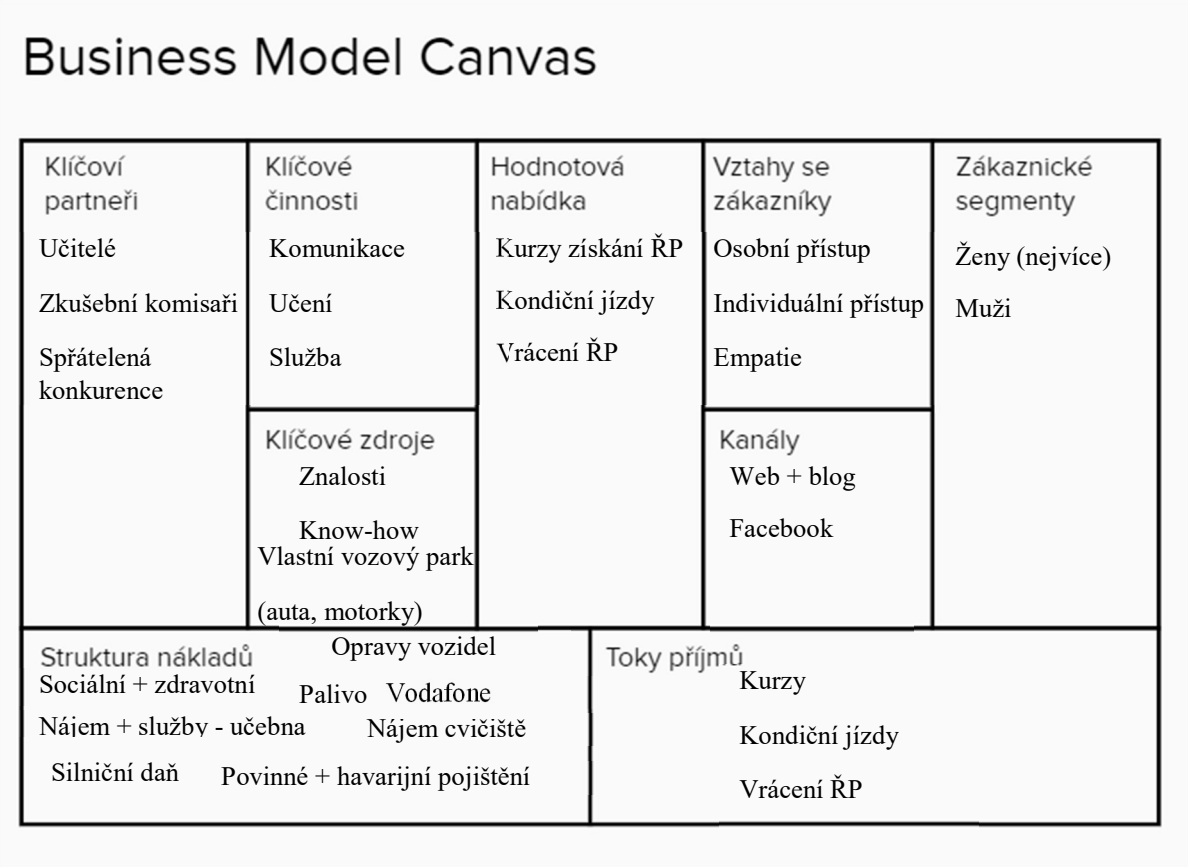
1) zaměření převážně na výuku a výcvik v řízení osobních vozidel
2) segment klientů – ženy všech věkových kategorií

3.1.2 Business model

S ohledem na výše definované poslání, vizi, cíle a vybranou strategii se v této části práce zabývám sepsáním business modelu pro celou Školu řízení za pomoci Business Modelu Canvas.

Tabulka 18 - Business Model Canvas

Zdroj: vlastní zpracování



Value Proposition Canvas – zákaznické segmenty a hodnotová nabídka

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že největší skupinou klientů využívající služby Školy řízení jsou ženy všech věkových kategorií. Tyto ženy, zde hledají příjemné, klidné prostředí, empatický přístup a kvalitní služby, které jim dopomohou řídit samostatně, věřit si a alespoň trošku se zbavit strachu při řízení.

Tabulka 19 - Value Proposition Canvas

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnotová nabídka	Klienti
Produkty a servis	**Potřeby klientů**
Kurzy k získání řidičského oprávnění Kondiční jízdy Vrácení řidičského oprávnění	Naučit se řídit vozidlo
Zdroje přínosů	**Přínosy**
Trénink řízení pod dohledem zkušeného empatického učitele a teoretická výuka	Být samostatný/á a věřit si při řízení
Zmírnění obav	**Obavy**
Důkladné probíraní možných dopravních situací Kvalitní teoretická příprava	Strach z řízení Nedůvěra ve své schopnosti Zmatenost z pravidel provozu

Vztahy se zákazníky

Ke každému klientovi je přistupováno individuálně na základě jeho potřeb. Vždy se volí velice empatický přístup s ohledem na obavy a strachy, které většina klientek z řízení má.

Kanály - Webové stránky, blog a sociální sítě

Oficiální web Školy řízení je prvním kontaktem potenciálních klientů s autoškolou. Zde hledají podrobné informace o autoškole, o všech službách, postupu v průběhu služby, aj.

Analýzou tohoto webu bylo zjištěno, že zde chybí vytyčení cílů a poslání, které by mohlo klienty zaujmout a pomoci jim v rozhodování se zda využijí zdejší služby. Škola řízení má své vize, poslání i cíle, avšak klienti se je dozvídají sekundárně při osobní rozpravě. Je tedy dobré předat je klientům i v písemné formě prostřednictvím webových stránek.

Vzhledem k neblahé pověsti, které se mezi klienty obecně o autoškolách, potažmo učitelích, šíří, doporučuji také sepsání etického kodexu. Toto doporučuji také s ohledem na majoritní dámskou klientelu Školy řízení. I výuka a výcvik v řízení by měla být příjemným a bezpečným prostředím, které napomáhá vstřebávání získaných informací.

Dalším komunikačním kanálem je facebookový profil Školy řízení. Ten je využívám pro svou možnost dynamicky oslovovat potenciální klienty a rychleji předat aktuální informace.

Dostatečně nevyužitým potenciálem je blog nacházející se na webových stránkách. Příspěvky, které se zde nachází, mají u klientů úspěch, avšak je jich málo a nejsou přidávány pravidelně. Doporučuji zvolit témata z oblasti autoškol či dopravy a pravidelně do blogu přispívat. Tím se zvýší návštěvnost webu, povědomí o Škole řízení a sekundárně se dají odkazy na tyto příspěvky využít i k příspěvkům na facebookových stránkách, kde mohou také zvýšit dosahy.

Pro oslovení mladší generace klientů doporučuji zvážit rozšíření svých komunikačních a propagačních kanálů také na Instagram či TikTok.

Klíčový partneři

Získání řidičského oprávnění po absolvování výuky a výcviku v autoškole je vázáno na závěrečnou zkoušku, která je prováděna zkušebními komisaři.

Předání potřebných znalostí a dovedností v řízení klientům zajišťují profesionální učitelé.

S ohledem na rozsah vlastního vozového parku jsou klíčovým partnerem také spřátelené autoškoly. Vzájemnou komunikací a výpomocí je zajištěna kontinuita a kvalita všech nabízených služeb.

Klíčové činnosti a zdroje

Výhodu oproti konkurenci nachází Škola řízení převážně v nemateriálních zdrojích. Mezi tyto zdroje patří schopnost učitele pedagogicky působit na své žáky (klienty), empatický individuální přístup. S tím souvisí právě dobrá komunikace s klienty, kteří po celý průběh využívané služby ví, jak vše bude probíhat. Dostávají včas všechny potřebné informace.

Mezi další hlavní zdroje je vlastní vozový park zahrnující osobní vozidla a motorky

Finanční zhodnocení – Příjmy a výdaje

Příjmy plynou Škole řízení pouze z poskytovaných služeb, tedy z kurzů, kondičních jízd a vrácení řidičského oprávnění.

Výdaje se dají rozdělit do dvou kategorií na fixní a variabilní

Fixní:

1) Paušální daň
2) Nájem + služby za pronájem učebny
3) Výdaje v souvislosti s provozem vozidel – silniční daň, STK, POV + HAV, aj.
4) Vodafone
5) Nájem cvičiště

Variabilní:

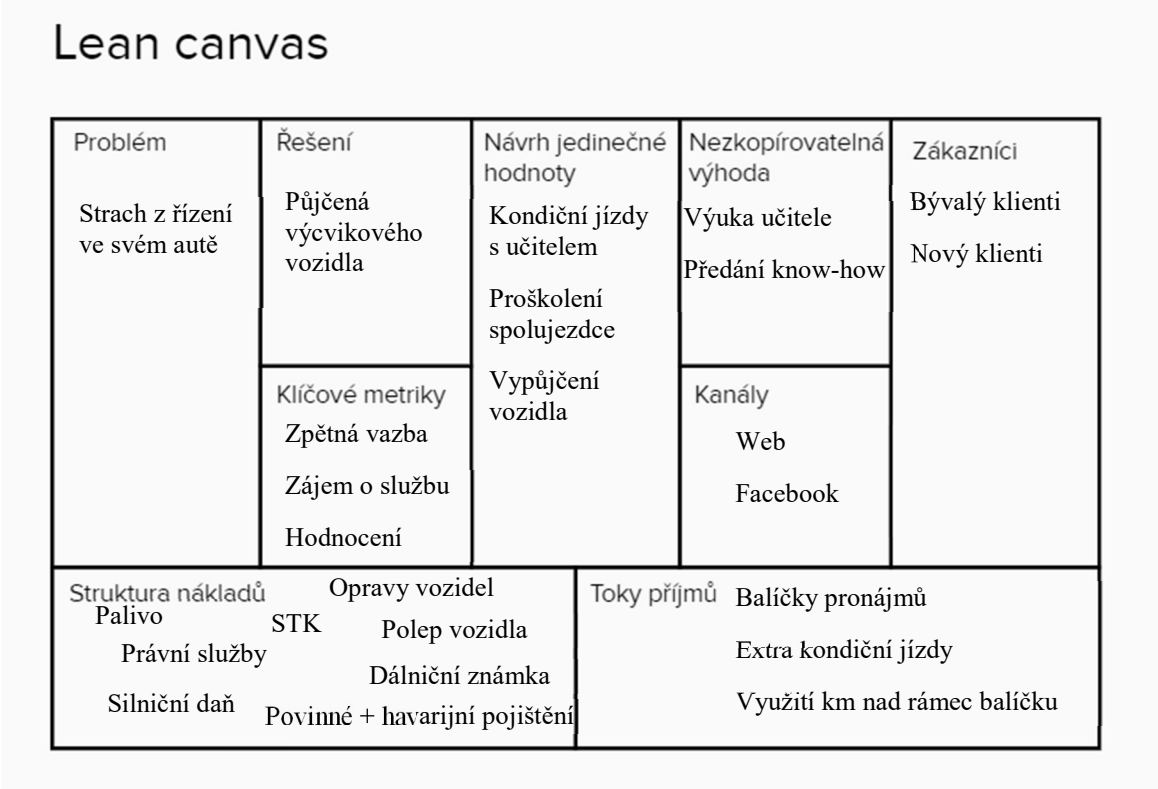
1) Palivo
2) Opravy vozidel

3.2 Rozvoj Školy řízení

V analytické části práce (kapitola 2.1.2) bylo zmíněno několik možností rozvoje Školy řízení. Možnosti zmíněné v bodech 1 až 4 patří mezi nejčastěji využívané v ostatních autoškolách. Pro účely této diplomové práce byla vybrána možnost uvedená pod číslem 5 – Půjčování výcvikových vozidel třetím osobám mimo autoškolu pro zdokonalení se v řízení i bez učitele na sedadle spolujezdce. Pro ověření smysluplnosti a proveditelnosti této myšlenky byl využit Lean Canvas.

Tabulka 20 - Lean Canvas

Zdroj: vlastní zpracování



Problém

Při aktuální situaci v autoškole klient po absolvování kurzu nebo kondičních jízd odchází a dále už jezdí ve svém vozidle. Chybí tedy mezikrok právě mezi autoškolou a ježděním

v autě bez podpory a zásahu učitele. Mnoho klientů se právě tohoto obrovského skoku bojí a i toto může být barierou pro jejich samostatné řízení v budoucnu.

Zákazníci

Tento nový typ služby mohou využít nový klienti i stávající klienti autoškoly. Prvotní zákazníky navrhuji ale volit primárně mezi stávajícími klienty Školy řízení, jelikož je půjčování výcvikových vozidel zamýšleno jako doplňková služba k aktuální nabídce služeb. Majoritní klientelu by v tomto případě tvořily ženy ve věku 18 až 40 let u zájemkyň o kurz a 30 až 55 let u zájemkyň o kondiční jízdy. Pro případný zájem klientů zvenčí, bude nabídka výpůjčky rozšířena i o více kondičních jízd pro sjednocení základních znalostí a dovedností. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že část bývalých klientů by měla zájem o navrhovaný typ služby.

Návrh jedinečné hodnoty

Motto služby zní:

„Buďte učitelem pro své blízké“

Služba má pomoci překlenout propast mezi výcvikem v autoškole a ježděním ve vlastním vozidle.

Řešení

Řešením je vypůjčit klientům výcvikové vozidlo autoškoly, které je opatřené druhým ovládáním, tedy pomocnými pedály, na místě spolujezdce. Do tohoto vozidla pak mohou sednout s osobou blízkou, které věří, cítí se s ní dobře a u které ví, že jim bude schopná v případě problému druhými pedály pomoci. Služba vypůjčení vozidla má mít primárně vzdělávací charakter a navazovat na standardní služby - kurzy a kondiční jízdy. Součástí vypůjčení je tedy i patřičné školení spolujezdce v ovládání vozidla z místa spolujezdce. Pro dostatečný edukační efekt bude uvažovaná doba pronájmu na víkend, tedy pátek až neděle.

Pro tento účel bude zamýšleno využití výcvikového vozidla značky Peugeot 308 SW. Od konce roku 2021 je, díky koupi nového výcvikového vozidla Škoda Karoq, využíván Peugeot pouze jako záložní vozidlo v případě oprav nebo poruchy hlavního výcvikového vozidla.

Nezkopírovatelná výhoda

Výhodu návrh této služby nachází v nemateriálních zdrojích – tedy učitelských schopnostech a znalostech pro přípravu budoucího řidiče a jeho spolujezdce.

Další možnou výhodou je také prvenství. V České republice se nenachází autoškola, která by tuto službu nabízela.

Toky příjmů

Příjmy tvoří ceny jednotlivých balíčků navržené pro vypůjčení vozidla, případně ceny kondičních jízd zakoupené nad rámec balíčku a částky účtované za nájezd km nad rámec balíčku.

Jednotlivé balíčky se skládají z kondiční jízdy, lekce pro spolujezdce a samotného vypůjčení vozidla.

Struktura nákladů

Mezi výdaje spojené s realizací a provozem myšlenky půjčování výcvikového vozidla lze zařadit:

1) Právní služby – sepsání Smlouvy o nájmu
2) Povinné ručení a havarijní pojištění
3) Palivo
4) Polep vozidla
5) Silniční daň
6) Dálniční známka
7) STK

8) Výdaje spojené s opravami vozidla
    a. Pravidelná údržba
        - Výměna oleje + filtrů
        - Výměna brzd
        - 2x ročně přezouvání pneumatik
        - 1x za 4 roky nové pneumatiky
        - Výměna provozních kapalin (brzdová, chladící, aj.)
    b. Nečekané opravy

Klíčové metriky

Klíčové metriky jsou stanoveny pomocí modelu AARRR:

1) Získání – návštěvnost článku na webových stránkách, počty zobrazení a sdílení příspěvku na Facebooku, prokliky, zobrazení reklamy
2) Aktivace – zájem o tu službu, tedy počet realizovaných vypůjčení, dotazy na tuto službu prostřednictvím mailů, telefonátů nebo přes sociální sítě
3) Udržení – zde je ideální klient, který tuto službu, po jejím absolvování, už dále nepotřebuje. Měřítkem je tedy prospěšnost služby pro řízení klientů ve vlastním vozidle.
4) Doporučení – množství napsaných recenzí od bývalých klientů na tuto službu a doporučení svým známým
5) Příjmy – finanční přínos služby

Nezanedbatelným bodem mimo model AARRR je také počet zaviněných i nezaviněných škodních událostí.

Kanály

S ohledem na aktuální distribuční kanály Školy řízení jsou využitelné pro propagaci půjčování vozidla tyto čtyři cesty:

1) Osobní nabídka stávajícím klientům
2) Zveřejnění článku na webových stránkách

3) Zveřejnění příspěvku na facebookovém profilu
4) Při mailové komunikaci s potenciálními klienty

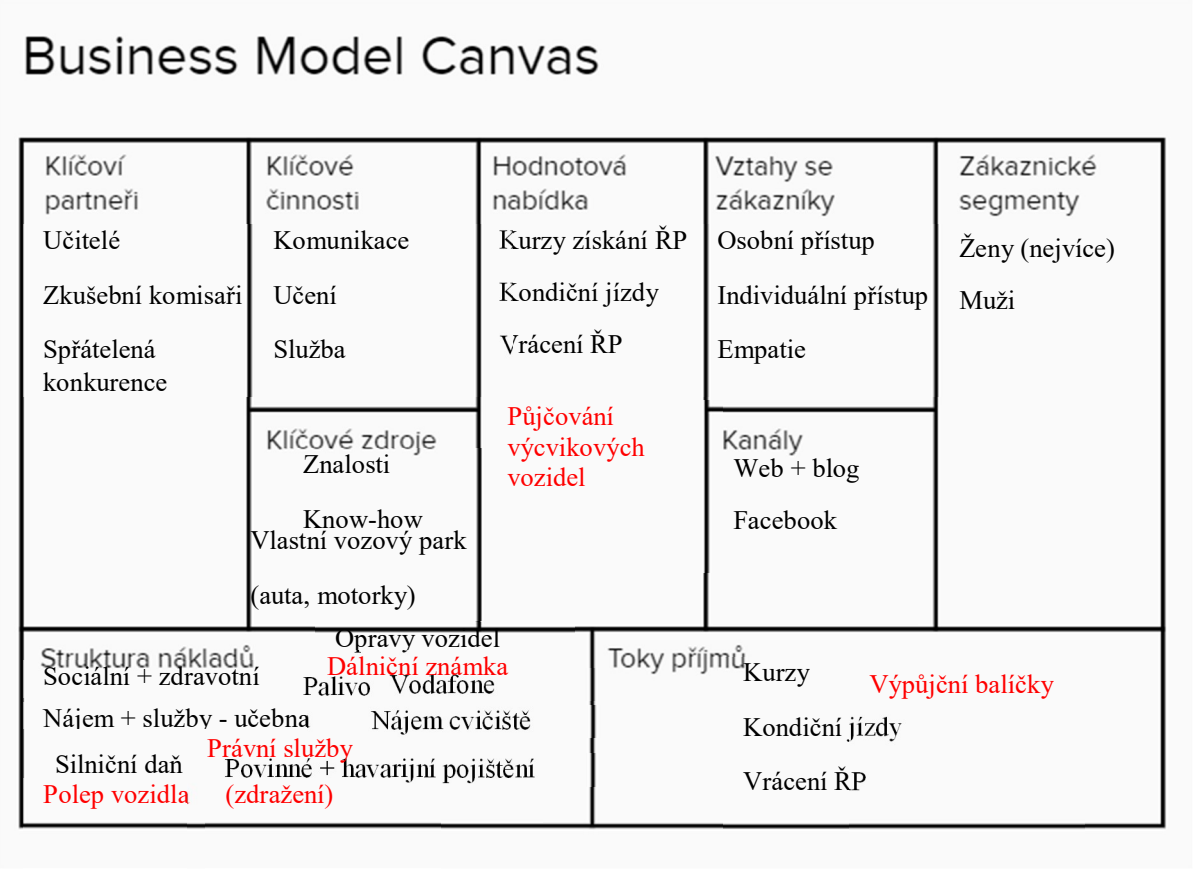
3.3 Business model s rozvojovou myšlenkou

Na základě modelace služby pomocí modelu Lean Canvas v předchozí kapitole, provedených výzkumů a vlastních zkušeností lze říci, že myšlenka půjčování výcvikových vozidel je realizovatelná a může se stát součástí stávajícího business modelu.

Z následující tabulky Business modelu Canvas je patrné, že po implementaci nové služby došlo k rozšíření hodnotové nabídky, přibyl nový zdroj příjmů a nepatrně byla ovlivněna i struktura nákladů. Avšak i s novým typem služby lze využívat stávající segment klientů a stejné distribuční kanály.

Tabulka 21 - Business Model Canvas s rozvojovou myšlenkou

Zdroj: vlastní zpracování



3.4 Design služby

V této kapitole se zabývám modelací designu služby a kroků s tím souvisejících. Důležitými body, které jsou níže více popsány, jsou:

1) Balíčky služeb
2) Platba a storno podmínky
3) Propagace
4) Polep vozidla
5) Smlouva o nájmu a předávací protokol
6) Finanční zhodnocení služby
7) Živnostenské oprávnění
8) Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

3.4.1 Balíčky služeb

V rámci navrhované služby nejde pouze o samotné vypůjčení vozidla, ale také o edukační přínos. Proto samotné vypůjčení vozidla je pouze jedna složka tvořící tuto službu. Další, neméně důležitou částí, je také naučit spolujezdce, jak má správně používat druhé pedály a umět správně a dobře zasáhnout, pokud je potřeba.

Uvažovány jsou 3 balíčky:

1) Pro bývalé klienty
2) Pro nové zájemce o tuto doplňkovou službu s nutností odjetí kondičních jízd
3) Opakované vypůjčení

První balíček bude nabízen bývalým klientům Školy řízení. Tento balíček bude ještě rozdělen do dvou skupin:

A) Bývalí klienti do 1 měsíce od získání ŘP nebo absolvování kondičních jízd ve Škole řízení

B) Bývalí klienti do 3 měsíců od získání ŘP nebo absolvování kondičních jízd ve Škole řízení

Tyto dvě podkategorie byly zvoleny na základě získání a udržení si znalostí a schopností po absolvování kurzu nebo kondičních jízd. Při delší pauze po absolvování jízd v autoškole a samostatném netrénování nabytých znalostí dochází ke ztrátě většiny těchto dovedností a znalostí.

Tabulka 22 - Balíčky výpujček

Zdroj: vlastní zpracování

Balíček 1A – pro bývalé klienty	Balíček 1B – pro bývalé klienty
do 1 měsíce od absolvování kurzu nebo kj	do 3 měsíců od absolvování kurzu nebo kj
1x 90 minut kondiční jízdy za účasti spolujezdce na zadním sedadle 1x 60 minut lekce pro spolujezdce 1x vypůjčení vozidla na víkend	2x 90 minut kondiční jízdy (min. 1x za účasti spolujezdce na zadním sedadle) 1x 60 minut lekce pro spolujezdce 1x vypůjčení vozidla na víkend

Balíček 2 – pro nové zájemce	Balíček 3 – opakované vypůjčení
	za účasti stejného spolujezdce
4x 90 minut kondiční jízdy (min. 1x za účasti spolujezdce na zadním sedadle) 1x 60 minut lekce pro spolujezdce 1x vypůjčení vozidla na víkend	1x vypůjčení vozidla na víkend

Absolvování kondiční jízdy s účastí spolujezdce na zadním sedadle před vypůjčením vozidla je vyžadováno s ohledem na zjištění aktuálních schopností a znalostí řidiče učitelem a s ukázkou možné pomoci řidiči z místa spolujezdce.

Podmínka více kondičních jízd v balíčku 2 je zvolena s ohledem na zjištění znalostí a schopností řidiče učitelem a případné doplnění chybějících znalostí a dovedností. Kondiční jízda 1 až 3 bude zaměřena na ovládání vozidla (rozjezdy na rovině a do kopce, řazení, průjezdy zatáčkou, parkování, aj.) a znalosti (přednosti v jízdě (přednost zprava, značky, semafory, tramvaje), řešení dopravních situací, aj.). Jízda č. 4 bude probíhat za účasti spolujezdce a slouží k zopakování všech znalostí a dovedností řidiče a s ukázkou možné pomoci řidiči z místa spolujezdce.

Kondiční jízdy je možné dokoupit i nad rámec balíčku. Minimálně jedna kondiční jízda bude absolvována v týdnu před výpůjčním víkendem.

Lekce z ovládání druhého ovládání z místa spolujezdce pro budoucího spolujezdce s účastí budoucího řidiče bude prováděna na cvičišti. Cvičiště je uzavřený areál, sloužící pro potřeby autoškol k výcviku začínajících řidičů. V areálu jsou rozmístěny kužely sloužící k nácviku slalomu, parkování, aj. Lekce pro spolujezdce bude zaměřena na seznámení se s druhým ovládáním a orientací se v prostoru i s pomocí přídavného zrcátka. Výcvik je zaměřen na schopnost rozjetí a zastavení vozidla, průjezd zatáčkou a zvládnutí slalomu s využitím ovládání volantu z místa spolujezdce, parkování z místa spolujezdce. Řidičem zde bude učitel. Na závěr absolvuje zkušební jízdu po cvičišti spolujezdec i s budoucím řidičem. Tato lekce předchází samotnému vypůjčení vozidla a její začátek je v 16 hodin v pátek výpůjčního víkendu.

Vypůjčením vozidla na víkend je myšleno od pátku od 17.00 do neděle 17.00. Místem předání pro balíčky 1A, 1B, 2 je cvičiště, kde je potřeba před samotným předáním absolvovat od 16.00 lekci pro spolujezdce. Místem předání vozidla pro balíček 3 je adresa kanceláře Školy řízení – Brno, Sochorova 40. Při předání bude podepsána Smlouva o nájmu, vyplněn Předávací protokol a zaplacena kauce. Vrácení vozidla pak pobíhá vždy

v místě kanceláře. Při vrácení bude aktuální stav znovu zaznamenán do Předávacího protokolu a v případě, že je vše v pořádku, bude kauce vrácena. V ceně výpůjčky je nájezd 200 km. Vozidlo je předáváno s plnou nádrží a čisté a bude taktéž s plnou nádrží a čisté vráceno. Podrobnosti o samotné výpůjčce jsou sepsány ve Smlouvě o nájmu.

V případě, že klient bude mít zájem o vypůjčení výcvikového vozidla opakovaně za účasti stejného spolujezdce, tak si může zvolit variantu balíčku č. 3. Pokud si zvolí nového spolujezdce, který musí být proškolen, volí se varianta 1A.

3.4.2 Platba a storno podmínky

Platba za jednotlivé balíčky bude řešena předem převodem na účet na základě vystavené faktury. Platba za kondiční jízdy nad rámec balíčku bude řešena předem převodem na účet na základě vystavené faktury nebo v hotovosti v den konání kondiční jízdy. Platba kauce bude probíhat v hotovosti v den předání vozidla a bude vrácena taktéž v hotovosti v den vrácení vozidla.

Cena každého balíčku se skládá z ceny kondičních jízd, ceny lekce pro spolujezdce a ceny samotného vypůjčení vozidla. U balíčku 1A, 1B, 2 je cena lekce pro spolujezdce připočítávána k ceně za výpůjční víkend. Z celé této částky se pak vypočítá částka storna. Bez sankce je možno zrušit kondiční jízdu ze strany klienta nejpozději 24 hodin před jejím konáním. Při zrušení samotného výpůjčního víkendu klientem se účtuje částka:

1) 25 % z ceny výpůjčního víkendu při zrušení méně než 14 dnů před výpůjčním pátkem
2) 50 % z ceny výpůjčního víkendu při zrušení méně než 7 dnů před výpůjčním pátkem
3) 100 % z ceny výpůjčního víkendu při zrušení méně než 4 dny před výpůjčním pátkem

Při stornu objednávky se berou v úvahu 4 varianty:

1) Storno celého balíčku
2) Zrušení naplánované kondiční jízdy bez nutnosti posunout výpůjční víkend
3) Zrušení naplánované kondiční jízdy s nutností posunout výpůjční víkend
4) Odjetí kondičních jízd, ale storno vypůjčení vozidla

Storno celého balíčku

Tabulka 23 - Storno balíčku

Zdroj: vlastní zpracování

Doba storna balíčku	Doba storna před naplánovanou KJ	Pokuta (hodnota ceny vypůjčení + pokuta za prostoj KJ)
Více než 14 dní	více než 24 hod před kondiční jízdou	0 Kč
	méně než 24 hod před kondiční jízdou	300 Kč za storno KJ
14-8 dnů	více než 24 hod před kondiční jízdou	25 %
	méně než 24 hod před kondiční jízdou	25 % + 300 Kč
7-5 dní	více než 24 hod před kondiční jízdou	50 %
	méně než 24 hod před kondiční jízdou	50 % + 300 Kč
4 a méně dní	více než 24 hod před kondiční jízdou	100 %
	méně než 24 hod před kondiční jízdou	100 % + 300 Kč

Příklad:

Klient si objednal balíček 1B – 2x kondiční jízda, 1x 60 minut lekce pro spolujezdce, 1x vypůjčení vozidla na víkend. Jízdy si objednal na středu v 16.00 (9. den před výpůjčním pátkem) a čtvrtek (1 den před výpůjčním pátkem). Z osobních důvodů se rozhodl stornovat tuto objednávku a toto storno provedl v úterý ve 20.00 (10. den před výpůjčním pátkem). Cena balíčku 1B je 5600 Kč. Cena se skládá z 2x 1000 Kč za kondiční jízdy, 1x 600 Kč za lekci pro spolujezdce a 1x 3000 Kč za vypůjčení vozidla. Částka storna tedy bude účtována následujícím způsobem:

Zrušení kondiční jízdy méně než 24 hod předem – 300 Kč

Storno výpůjčného víkendu v době 14-8 dní předem 25 % – 25 % z 3600 Kč, tj. 900 Kč

Klientovi tedy bude účtována částka 1200 Kč. Zbytek (4400 Kč) mu bude vrácen na účet.

Odjetí všech předepsaných kondičních jízd před výpůjčním víkendem je podmínkou samotného vypůjčení. Při zrušení kondiční jízdy nebo více kondičních jízd mohou nastat dvě situace – podaří se zrušené jízdy přeplánovat a přitom zachovat stávající termín výpůjčního víkendu nebo se nepodaří jednu nebo více kondičních jízd přeplánovat a musí být výpůjční víkend posunut.

Zrušení naplánované kondiční jízdy bez nutnosti posunout výpůjční víkend

V tomto případě se bude pouze řešit, zda byla kondiční jízda zrušena více než 24 hod předem či nikoliv. V případě zrušení méně než 24 hodin předem bude účtována částka 300 Kč.

Zrušení naplánované kondiční jízdy s nutností posunout výpůjční víkend

I zde se řeší, zda byla kondiční jízda zrušena více či méně než 24 hodin předem. V případě zrušení méně než 24 hodin předem bude účtována pokuta 300 Kč. Společně pak bude vybrán nový náhradní výpůjční víkend. Pokuta za přesun výpůjčního víkendu pak bude provedena podle následující tabulky.

Tabulka 24 - Zrušení jízd v balíčku

Zdroj: vlastní zpracování

Stav		Doba zrušení	Zrušení KJ	Pokuta
Víkend nalezen	**Zrušený víkend neobsazen**	7-5 dní	více než 24 hod před kj	25 %
			méně než 24 hod před kj	25 % + 300 Kč
		4 a méně dní	více než 24 hod před kj	50 %
			méně než 24 hod před kj	50 % + 300 Kč
	Zrušený víkend obsazen	7-5 dní	více než 24 hod před kj	0 Kč
			méně než 24 hod před kj	300 Kč
		4 a méně dní	více než 24 hod před kj	25 %
			méně než 24 hod před kj	25 % + 300 Kč

Víkend nenalezen	**Neodjeta žádná kj**	více než 24 hod před kj	Viz storno balíčku
		méně než 24 hod před kj	Viz storno balíčku
	Odjeta 1 až všechny kj	více než 24 hod před kj	Cena jízdy + viz storno balíčku
		méně než 24 hod před kj	Cena jízdy + viz storno balíčku

Odjetí kondičních jízd, ale storno vypůjčení vozidla

Klient se může rozhodnout využít pouze objednané kondiční jízdy, ale rozhodl se stornovat pouze samotné vypůjčení vozidla. V tomto případě mu bude účtována částka 1000 Kč za každou odjetou kondiční jízdu a storno výpůjčního víkendu se vypočítá obdobně jako u zrušení celého balíčku, viz následující tabulka.

Tabulka 25 - Storno vypůjčení

Zdroj: vlastní zpracování

Doba storna	**Pokuta** (hodnota ceny vypůjčení)
Více než 14 dní	0 Kč
14-8 dnů	25 %
7-5 dní	50 %
4 a méně dní	100 %

3.4.3 Propagace

Pro propagaci jsou zvoleny již existující kanály Školy řízení:

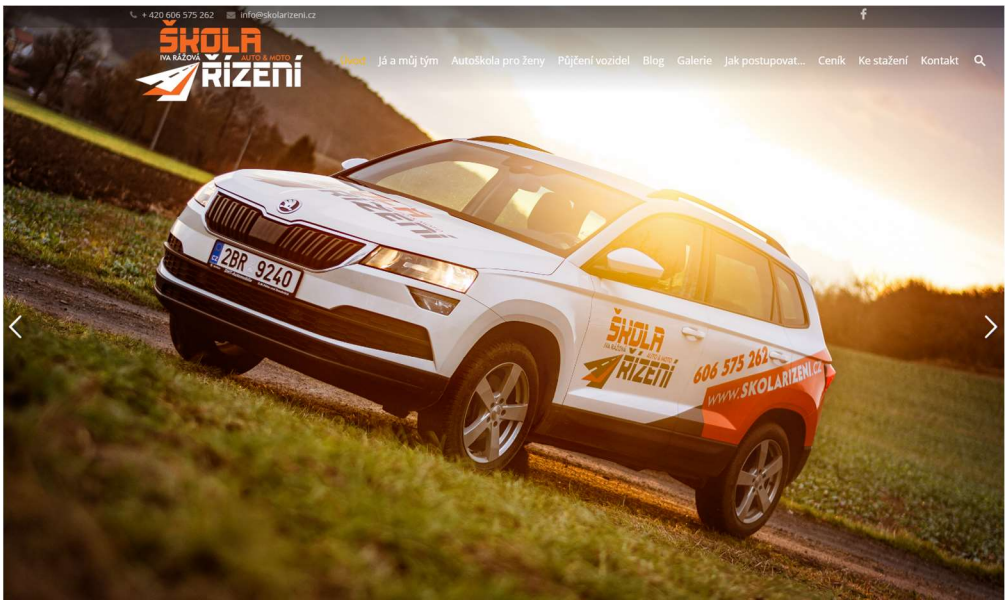
1) Osobní nabídka stávajícím klientům
2) Webové stránky – článek + úprava ceníku
3) Zveřejnění na facebookovém profilu s využitím placené reklamy
4) Při mailové komunikaci s potenciálními klienty

Osobní nabídka

Jelikož je služba zamýšlena prozatím jako doprovodná služba ke klasickým službám Školy řízení, tedy kurzům a kondičním jízdám, bude služba nabízena primárně současným klientům. Komunikace s těmito klienty probíhá zpravidla osobně během praktickém výcviku. V rámci edukace a diskuse o možnostech a variantách tréninku po absolvování autoškoly bude zmíněna možnost vypůjčení si výcvikového vozidla. Pro podrobnosti o této výpůjčce bude dále odkazováno na web Školy řízení.

Webové stránky

V rámci propagace bude na webových stránkách Školy řízení vytvořen příspěvek s názvem „Vypůjčení výcvikového vozidla“. Umístěný tohoto příspěvku „Půjčení vozidel“ budu situovat na lištu hlavního menu mezi odkazy na záložky „Autoškola pro ženy“ a „Blog“. Bude tak snáze dostupný hned na jedno kliknutí myši.



Obr. 36 - Umístění odkazu stránky na webu Školy řízení

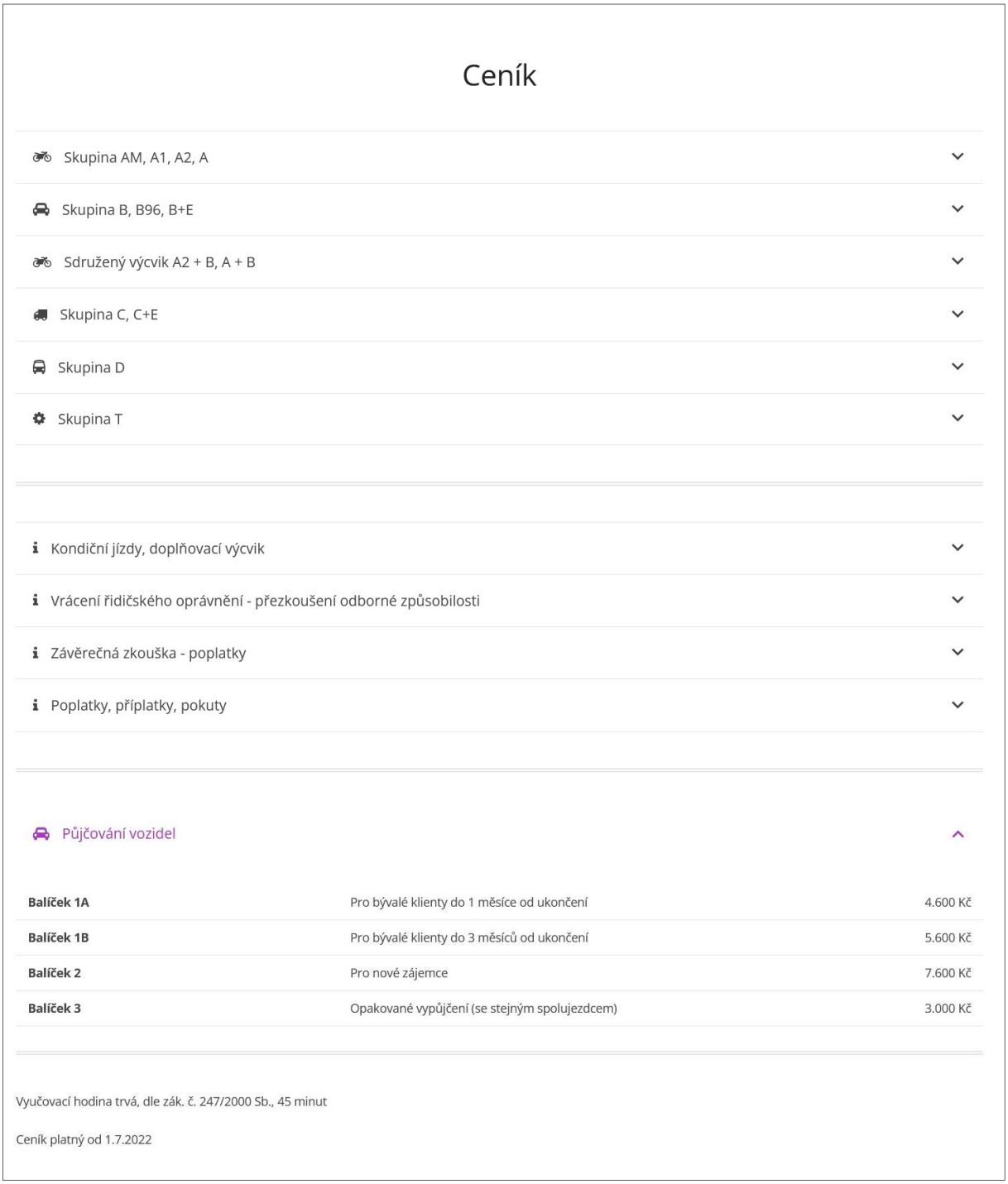
Zdroj: vlastní zpracování

Pro účely článku a propagace nové služby budou nafoceny profesionální fotografie se zaměřením na toto téma. Samotný návrh vzhledu článku a designu fotografií je parný na následujícím obrázku 37.

Obr. 37 - Vzhled příspěvku na webu Školy řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň také bude na webových stránkách upravena záložka Ceník s informace i jednotlivých variantách vypůjčení vozidla (umístění pod klasickou nabídkou). Podrobné informace k jednotlivým balíčkům budou uvedeny v sepsaném příspěvku.



Ceník

Skupina AM, A1, A2, A

Skupina B, B96, B+E

Sdružený výcvik A2 + B, A + B

Skupina C, C+E

Skupina D

Skupina T

Kondiční jízdy, doplňovací výcvik

Vrácení řidičského oprávnění - přezkoušení odborné způsobilosti

Závěrečná zkouška - poplatky

Poplatky, příplatky, pokuty

Půjčování vozidel

Balíček 1A	Pro bývalé klienty do 1 měsíce od ukončení	4.600 Kč
Balíček 1B	Pro bývalé klienty do 3 měsíců od ukončení	5.600 Kč
Balíček 2	Pro nové zájemce	7.600 Kč
Balíček 3	Opakované vypůjčení (se stejným spolujezdcem)	3.000 Kč

Vyučovací hodina trvá, dle zák. č. 247/2000 Sb., 45 minut

Ceník platný od 1.7.2022

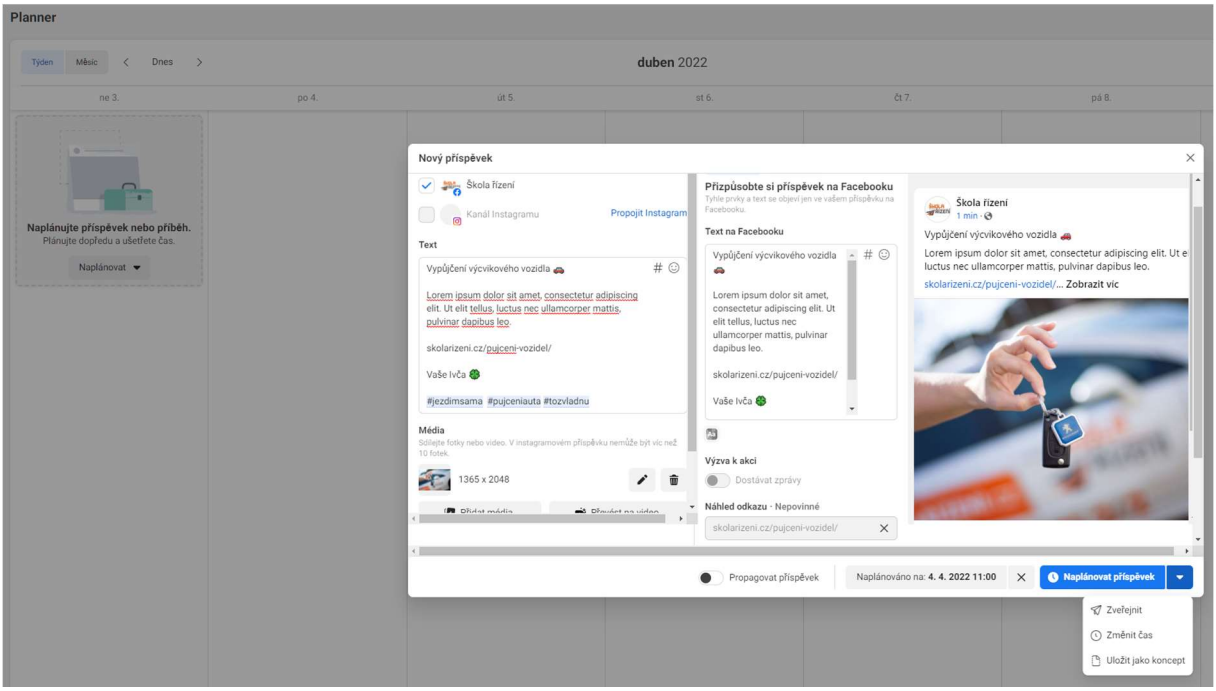
Obr. 38 - Návrh vzledu ceníku na webu Školy řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Facebook

Po vystavení článku na webových stránkách bude vytvořen i příslušný příspěvek na facebookovém profilu Školy řízení s proklikem na článek na web.

Pro dostatečný dosah publikovaného příspěvku navrhuji jeho zveřejnění v pondělí v 11 hodin dopoledne. Pro tento účel je dobré využít plánovač v rámci Meta Business Suite pro firemní profily.



Obr. 39 - Návrh příspěvku na Fcb profilu Školy řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Aby se rozšířilo povědomí o této doprovodné službě a zvýšila se návštěvnost webových stránek, bude také využita možnost placené reklamy. Za okruh uživatelů, kterým se má reklama zobrazit budou zvoleny ženy ve věku 20 až 50 let, v dosahu do 20 km od Brna. Jelikož je reklama zvolena převážně ke zvýšení povědomí o této službě, doporučuji zvolit pro rozpočet na tuto kampaň nejnižší možnou částku, tedy 23,44 Kč/den a trvání zobrazování reklamy 7 dnů. Celkový rozpočet za tuto reklamu tedy bude 164,08 Kč.

Odhadovaný počet oslovených lidí je 325 až 940 denně a z toho je odhadovaný počet kliknutí na odkaz 16 až 47 lidí.

Spuštěná reklamní kampaň se bude zobrazovat na Facebooku ve feedu, v rámci stories a na Marketplace a bude spuštěna jak pro webové prohlížeče, tak v rámci mobilní aplikace a dále pak v Messengeru.

Návrh a vzhled reklamní kampaně je zobrazen v přílohách V a VI.

Mailová komunikace

Převážná většina komunikace s novými potenciálními zákazníky probíhá prostřednictvím mailů. Pro zvýšení povědomí o novém typu nabízené služby bude v rámci odpovědi na dotazy zákazníků přidána také informace o možnosti vypůjčení vozidla a připojen odkaz na příspěvek na webových stránkách pro více informací.

3.4.4 Polep vozidla

Výcvikové vozidlo využívané pro jiné účely než pro výcvik v autoškole na sobě nesmí nést označení výcvikového vozidla, tedy mít na střeše ceduli „Autoškola“. Začínající řidič si může, pro zajištění pocitu bezpečí, na zadní část svého vozidla umístit nálepku s písmenem „Z“, značící, že vozidlo řídí řidič začátečník.

S ohledem na malou zkušenost řidiče, který si vypůjčí výcvikové vozidlo, doporučuji nový vzhled polepu pro Peugeot 308 SW. Tento nový vzhled by se držel základního designu, oranžové barvy, loga a typologie písma s výrazným nápisem „tréninkové vozidlo“ na bocích, zadní části auta a také na střeše.

Obr. 40 - Návrh polepu pro Peugeot 308 SW

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předchozích zkušeností s polepy vozidel Peugeot 308 SW a Škoda Karoq, doporučuji i nyní zvolit litou 8letou autofolii 3M. Tyto folie se vyznačují vysokou odolností proti UV záření, infračervenému záření při teplotách -50 až +110 °C a jsou odolné vůči oděru, například v automyčce.

3.4.5 Smlouva o nájmu a předávací protokol

Důležitou součástí této služby je také sepsání Smlouvy o nájmu výcvikového vozidla a její příloha Předávací protokol.

Smlouva bude uzavírána mezi Pronajímatelem, tedy majitelem výcvikového vozidla, Nájemcem, hlavním řidičem vozidla, a Spolujezdcem, který také musí vlastnit platné řidičské oprávnění příslušné skupiny.

Hlavními body smlouvy jsou:

1) Identifikace výcvikového vozidla
2) Doba nájmu (datum a čas)
3) Cena za pronájem s množstvím km v ceně a cena za každý km najetý nad rámec sjednaného limitu, kauce, spoluúčast
4) Práva a povinnosti jednotlivých stran:
    - Nájemce smí vozidlo využívat pouze za přítomnosti spolujezdce
    - Vozidlo nesmí opustit Českou republiku
    - Odpovědnou osobou vůči pronajímateli je nájemce
    - Postup při dopravní nehodě, odcizení, závadě vozidla
    - Odstoupení od smlouvy jednotlivými stranami
    - Pokuty při porušení smluvních podmínek
    - Zákaz přepravy zvířat, kol, aj.

Smlouva o pronájmu již byla vyhotovena advokátem v roce 2021 a je interním materiálem Školy řízení.

V den předání výcvikového vozidle je také vyplněn s nájemcem Předávací protokol, který je nedílnou součástí Smlouvy o nájmu. V protokolu je uvedeno místo, datum a čas předání, vyznačeno zaplacení kauce. Dále zkontrolován stav vozidla při předání s možností grafického vyznačení poškození vozidla. Do stejného protokolu se provede zápis také při vrácení vozidla.

Vzor Předávacího protokolu je uveden v příloze VII této diplomové práce.

3.4.6 Finanční zhodnocení služby

Příjmy

Příjmy tvoří ceny jednotlivých balíčků, případně ceny kondičních jízd zakoupené nad rámec balíčku a částky účtované za nájezd km nad rámec balíčku.

Jednotlivé balíčky se skládají z kondiční jízdy, lekce pro spolujezdce a samotného vypůjčení vozidla.

Cena kondiční jízdy 1000 Kč vychází z aktuální ceny účtované za 90 minut kondiční jízdy dle ceníku Školy řízení. Stejným způsobem budou účtovány i kondiční jízdy objednané nad rámec balíčku. Cena lekce pro spolujezdce je vypočítána jako hodinová mzda učitele s přihlédnutím k předávanému know-how.

Cena vypůjčení vozidla se skládá:

1) Spotřebované palivo při nájezdu 200 km
2) Poměrová částka z platby povinného ručení a havarijního pojištění
3) Opotřebení vozidla
4) Marže

Tabulka 26 - Cena balíčků

Zdroj: vlastní zpracování

Balíček	Obsah	Cena
1A	1x 90 minut kj	1000 Kč
	1x 60 minut lekce pro spolujezdce	600 Kč
	1x vypůjčení na víkend	3000 Kč
	Celkem	**4600 Kč**
1B	2x 90 minut kj	2000 Kč
	1x 60 minut lekce pro spolujezdce	600 Kč
	1x vypůjčení na víkend	3000 Kč
	Celkem	**5600 Kč**
2	4x 90 minut kj	4000 Kč
	1x 60 minut lekce pro spolujezdce	600 Kč
	1x vypůjčení na víkend	3000 Kč
	Celkem	**7600 Kč**
3	1x vypůjčení na víkend	3000 Kč
	Celkem	**3000 Kč**

Jednotlivé kondiční jízdy nejsou limitované nájezdem km, ale pouze časem, tj. 90 minut. Vypůjčení vozidla na víkend je limitované nájezdem 200 km, které jsou součástí balíčku. Kilometry najeté nad rámec balíčku budou účtovány jako 5 Kč/km.

Při předání vozidla bude vybírána kauce v hodnotě 7000 Kč. Tato částka byla zvolena s ohledem na výši spoluúčasti při zaviněné nehodě (5000 Kč). Dále může být kauce použita k zaplacení dotankování nebo vyčištění vozidla, pokud bylo vozidlo vráceno znečištěné anebo nedotankované, k úhradě najetých km nad stanovený limit, aj. Kauce bude následně vrácena v plné výši, případně ve výši po odečtení vzniklých nákladů a to v hotovosti.

Výdaje

Nevyužité (stojící) vozidlo Peugeot 308 SW aktuálně ročně stojí na povinném ručení, silniční dani, standardní údržbě, aj. cca 20 až 25 tisíc Kč ročně. Odhadované roční výdaje spojené s pravidelným provozem při výpůjčce jsou pak 93.250 Kč. Největší položku tvoří speciální pojištění odpovědnosti z provozu vozidla (54.000 Kč).

Tabulka 27 - Výdaje při provozu vozidla

Zdroj: vlastní zpracování

Výdaje při provozu	Částka (Kč)/rok
POV + HAV	54.000
Silniční daň	3.000
Dálniční známka	1.500
STK - pravidelná	1.250
Nové pneu	2.500
Přezouvání pneu	1.000
Pravidelné opravy + údržba	15.000
Nečekané opravy (odhad)	15.000
Celkem	**93.250**

Nepravidelné výdaje by pak byly tvořeny cenou paliva spotřebovaného během výpůjčního víkendu. Při nájezdu 200 km v ceně a aktuální ceně paliva (Ø 45 Kč/l nafty) je výše těchto výdajů 550 Kč. Výdaj v podobě paliva spotřebovaného nad rámec balíčku je 2,70 Kč/km.

Při úvahách plného využití všech výpůjčních víkendů v roce (52 víkendů) balíčkem 3 (cena 3.000 Kč) by celková vybraná částka byla 156.000 Kč a výdaj v podobě ceny paliva pak 28.600 Kč.

Celkové výdaje spojené s výpůjčním víkendem by tedy byly 121.850 Kč při plném vytížení.

Základ daně pak vznikne rozdílem příjmů a výdajů, tedy 34.150 Kč. Od roku 2020 jsem využila možnosti stát se plátcem paušální daně, takže daň z příjmu fyzických osob, platby za sociální a zdravotní pojištění dále neuvažuji.

3.4.7 Živnostenské oprávnění

Pro možnost půjčovat vozidla je nejprve potřeba na živnostenském úřadě rozšířit stávající živnostenské oprávnění o živnost č. 59 - Pronájem a půjčování věcí movitých. Tato změna se provede vyplněním Změnového listu a je bez poplatku. Bez tohoto oprávnění nelze poskytovat tento typ služby klientům.

3.4.8 Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla

Aktuálně je Peugeot 308 SW pojištěn v rámci zákonného pojištění odpovědnosti z provozu vozidla u pojišťovny ČPP s datem výročí této smlouvy 26.7.2022. Výpověď z tohoto pojištění lze podat nejpozději 6 týdnů před uplynutím pojistného období. Jelikož kladné stanovisko k sepsání povinného ručení k pronájmu autoškolského výcvikového vozidla vyslovila pouze pojišťovna Allianz, bude od 27.7.2022 sepsána nová pojistná smlouvu právě s touto pojišťovnou.

Vzhledem k většímu riziku v osobě nezkušeného řidiče i spolujezdce, na místě učitele, bude z nabídky pojišťovny zvolena prozatím pro první rok pojištění varianta Max se spoluúčastí 5.000 Kč, jelikož je v tomto pojištění zahrnuto i havarijní pojištění.

3.5 Akční plán

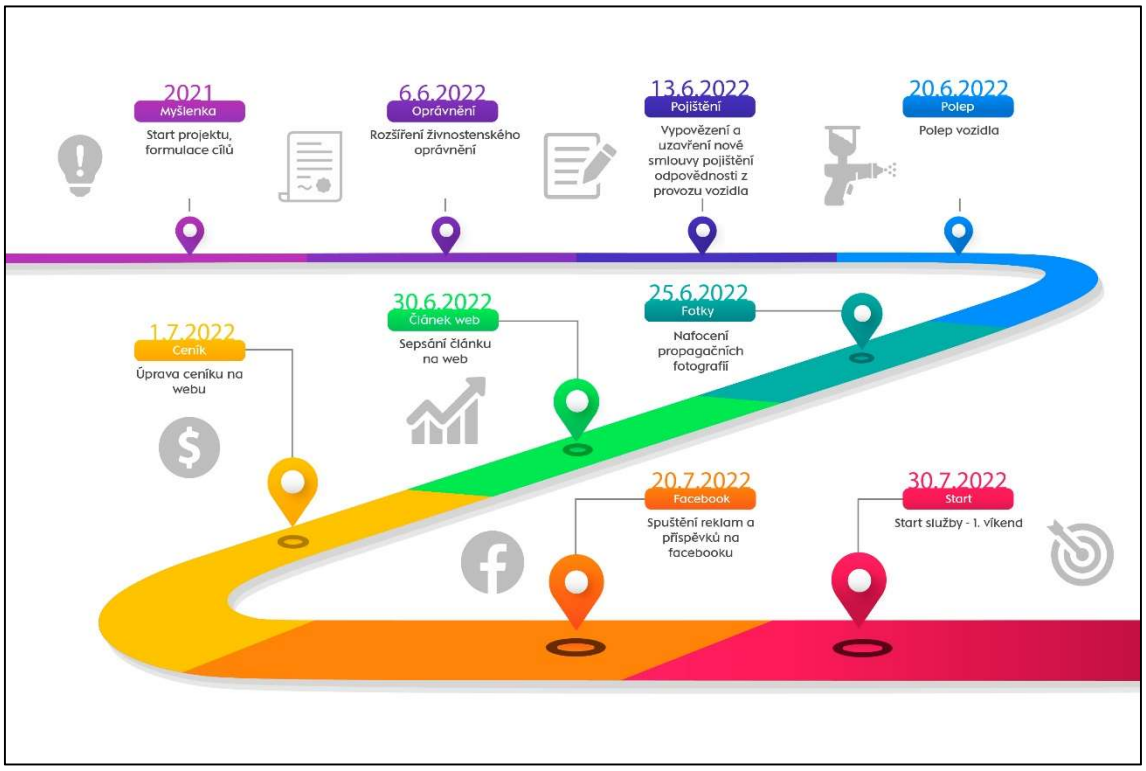
Před samotným uvedení zamýšlené služby na trh je potřeba provést některé zásadní kroky, bez kterých by služba nemohla být realizovatelná. Mezi důležité kroky patří:

1) Rozšíření živnostenského oprávnění
2) Vypovězení dosavadní smlouvy pojištění odpovědnosti z provozu vozidla
3) Uzavření nové smlouvy pojištění odpovědnosti z provozu vozidla
4) Polep vozidla
5) Nafocení propagačních fotografií
6) Sepsání článku na web
7) Úprava ceníku na webu
8) Sepsání příspěvku na Facebook
9) Spuštění reklamy na Facebooku

Po těchto krocích následuje samotný start služby, tedy možnost prvního výpůjčního víkendu. Neméně důležité je také zpětné vyhodnocování úspěchu služby pomocí klíčových metrik, ty byly zvoleny pomocí metody AARRR a blíže rozebrány v kapitole 3.2 Rozvoj Školy řízení.

První výpůjční víkend se odvíjí od data nové smlouvy pojištění odpovědnosti z provozu vozidla a vychází na víkend 30. a 31.7.2022. Vyhodnocení prospěšnosti služby bude prováděno vždy s ohledem na možnost vypovězení této smlouvy, tedy nejpozději 6 týdnů před výročním datem smlouvy.

Časový plán jednotlivých kroků před spuštění služby jsou shrnuty na obrázku 41.



Obr. 41 - Harmonogram

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretických východisek a provedených analýz navrhnout opatření podporující strategický rozvoj autoškoly Školy řízení.

Na základě teoretických východisek z první části práce byly provedeny potřebné analýzy zaměřené jak na celou autoškolu, tak na rozvojovou myšlenku půjčování výcvikových vozidel.

Po vyhodnocení všech analýz lze konstatovat, že dosavadní vývoj Školy řízení se zaměřoval na fokus diferenciaci – tedy nabídkou služeb, převážně kurzů a kondičních jízd s vozidlem sk. B, pro dámskou klientelu. I tento samovolný vývoj dostal celkové hodnocení v IE matici hodnotu 5, což svědčí o dobrém nastavení celého chodu autoškoly vůči okolním vnějším vlivům. Pro udržení si konkurenceschopnosti se musí Škola řízení zaměřit převážně na udržení a rozvoj svých nemateriálních zdrojů. Slabším článkem je nedostatečné využití potenciálu webových stránek, blogu a sociálních sítí.

Pro rozvojovou myšlenky byly představeny tři možné scénáře jejího využití. Jako nejrealističtější byl vybrán scénář č. 2, který se na vypůjčení výcvikového vozidla dívá jako na příležitost, tedy nastavení této služby jako doprovodné ke klasické nabídce služeb Školy řízení.

V návrhové části jsem se zabývala definováním poslání, vize, cílů a strategie pro Školu řízení a dále vytvořením business modelu pro fungování celé autoškoly. Podkladem pro návrh byly výstupy z předchozí analytické části.

Dále byla pomocí modelu Lean Canvas ověřena proveditelnost a smysluplnost rozvojové myšlenky. Ta byla následně zakomponována do business modelu celé Školy řízení a byl vytvořen kompletní design této služby zahrnující jednotlivé balíčky služeb, storno podmínky, polep vozidel, formy propagace, aj. Na závěr byl i sepsán akční plán implementace této služby.

Na závěr mohu konstatovat, že zamýšlená rozvojová myšlenka vypůjčení výcvikového vozidla z hlediska legislativy České republiky je realizovatelná. Překážkou samotné realizace však můře být vyšší cena za platbu povinného ručení a vysoká rizikovost v podobě nevyježděného řidiče a nezkušeného spolujezdce na místě učitele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Zákony, vyhlášky, nařízení a metodiky

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012

Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla) ze dne 13. července 1999

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

Zákon č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu) ze dne 14. září 2000

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 2. října 1991

Vyhláška č. 167/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 247/2000 Sb. ze dne 19. dubna 2002

Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností ze dne 23. července 2008

Metodika č. 1/2021 pro provádění zkoušek a přezkoušení z odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel, Centrum služeb pro silniční dopravu, Oddělení vzdělávání, Pardubice ze dne 16. června 2021

Tištěné zdroje

CAMPBELL, Andrew, Sally YEUNG. Creating a sense of mission. *Long Range Planning: international Journal of Strategic Management*. Kidlington: Elsevier Science Ltd., Volume 24, Issue 4, 1991. ISSN 0024-6301

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0507-5

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

FORET, Miroslav. Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-301-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL a Iveta HASHESH. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. ISBN 9788073141257.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074004551.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

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. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

KOUDELKA, Jan. Segmentujeme spotřební trhy. [Praha]: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-76-2.

KOUDELKA, Jan. Spotřebitelé a marketing. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-693-7.

KOUDELKA, Jan. Spotřební chování. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1698-1.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

REEVES, Martin, Knut HAANAEES, Janmejaya SINHA. Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach. Harvard Business School Press, 2015. ISBN 978-1-62527-586-8.

RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Přeložil Lukáš DUŠEK. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.

SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SVOBODOVÁ, Hana, Robert KAČER a Lenka MYNÁŘOVÁ. *Marketingový výzkum*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1994. ISBN 80-7078-226-9.

TROUT, Jack a Steve RIVKIN. *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1301-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024745206.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 9788072048182.

Elektronické zdroje

ASOCIACE AUTOŠKOL. *Autoškolské noviny leden 2021* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: http://www.asociaceautoskol.cz/admin/files/ales/AACR_noviny_A4_do_emailu.pdf

BLUE OCEAN [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z:www.blueoceanstrategy.com

CANVANIZER.COM. *BUSINESS MODEL CANVAS VS. LEAN CANVAS* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2021* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji - březen 2022*. [online] [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ZAOSTŘENO NA ŽENY A MUŽE 2020* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/120583268/30000220.pdf/45d09d6e-670e-4d7f-842d-3f2a5bfc4201?version=1.7

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje.* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje

DOBRA-STRATEGIE.WEBNODE.CZ. *Business Model Canvas* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://dobra-strategie.webnode.cz/teorie/business-model-canvas/

EPM. *VRIO Analysis Explained.* In: Youtube [online] 4.12.2019 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=RMlbCpcpSt8

EVROPSKÁ KOMISE. *Zelená dohoda pro Evropu* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_cs

HENYCH, Michal. *Cíle ještě chytřejší (SMARTER)* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: http://www.management.cz/cile-jeste-chytrejsi-smarter/

HESTER Brittany. *Marketing Strategy: Forget the 4 P'S! What are the 4 C'S?* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://catmediatheagency.com/4-ps-of-marketing-strategy/

JIC.COM. *Jak na business plán #4: Jakou formu plánu zvolit?* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan-4/

JUREVICIUS Ovidiujus. *IFE & EFE Matrices* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix/

JUREVICIUS Ovidiujus. *VRIO Framework Explained* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio/

LANGFORD Stevie. *The 7Ps of The Marketing Mix: Streamline your Strategy* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://blog.hurree.co/blog/marketing-mix-7ps

MAXI-PEDIA.COM. *Internal-External (IE) Matrix* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: http://www.maxi-pedia.com/internal+external+ie+matrix

MINISTERSTVO DOPRAVY ČR. *Počet řidičských průkazů* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://mdcr.cz/Ministerstvo/Zadost-o-poskytnuti-informace-(1)/Poskytnute-informace/Pocet-ridicskych-prukazu

PATOČKOVÁ Tereza. *"Aha, prcinka si vzala krásný šatičky." Ženy čelí obtěžování v autoškolách* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://zpravy.aktualne.cz/domaci/sexualni-obtezovani-v-autoskolach/r~74a698fce6c711ea95caac1f6b220ee8/

PRODUCT PLAN. *AARRR Pirate Metrics Framework* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: https://www.productplan.com/glossary/aarrr-framework/

REMAX. *Realitní čísla pro Brno a okolí* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.remaxpro.cz/realitni-cisla/

RIPHYAK Yurij. *How to apply the Lean Canvas methodology to Santa Claus' operation, as an example* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: https://wiki.rademade.com/lean-canvas-santa

SKODA-AUTO.CZ. *KONCERNOVÁ ENVIRONMENTÁLNÍ MISE GO TO ZERO* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/zivotni-prostredi

VALUE PROPOSITION CANVAS. [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas

WATCH LEARDN GROW REPEAT. *Internal External Matrix.* In: Youtube [online] 16.9.2017 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=dcPS7rwgnYE

ZICH Robert. Lean BEA1. In: Youtube [online] 23.3.2021 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=qOUP23YM6Go&t=118s

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

OBR. 1 - MODEL FUNGOVÁNÍ ŠKOLY ŘÍZENÍ 12
OBR. 2 - MYŠLENKOVÁ MAPA 13
OBR. 3 - 3D MATICE STRATEGIÍ 16
OBR. 4 – STRATEGICKÉ STYLY 18
OBR. 5 - PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE ZICHA 18
OBR. 6 - PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ DLE KEŘKOVSKÉHO 19
OBR. 7 - ANSOFFOVA MATICE 27
OBR. 8 - STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU 29
OBR. 9 - STRATEGICKÉ HODINY 29
OBR. 10 - TYPY PROSTŘEDÍ 30
OBR. 11 - OBECNÉ OKOLÍ 31
OBR. 12 - OBOROVÉ OKOLÍ 33
OBR. 13 - MARKETINGOVÝ MIX 34
OBR. 14 - VRIO PROCES 37
OBR. 15 - VRIO 38
OBR. 16 - IE MATICE 39
OBR. 17 - BUSINESS MODEL CANVAS 41
OBR. 18 - VALUE PROPOSITION CANVAS 42
OBR. 19 - LEAN CANVAS 44
OBR. 20 - LOGO ŠKOLY ŘÍZENÍ 47
OBR. 21 - KURZY SK. B V ROCE 2020 53
OBR. 22 - NÁVŠTĚVNOST WEBU ŠKOLY ŘÍZENÍ 68
OBR. 23 - NÁVŠTĚVNOST JEDNOTLIVÝCH STRÁNEK WEBU ŠKOLY ŘÍZENÍ 69
OBR. 24 - POHYB UŽIVATELŮ PO WEBU ŠKOLY ŘÍZENÍ 69
OBR. 25 - ODKUD PŘICHÁZEJÍ UŽIVATELÉ NA WEB ŠKOLY ŘÍZENÍ 70
OBR. 26 - SLEDOVATELÉ FCB PROFILU ŠKOLY ŘÍZENÍ 71
OBR. 27 - DOSAHY FCB PROFILU ŠKOLY ŘÍZENÍ 72
OBR. 28 - DOSAHY PŘÍSPĚVKŮ NA FCB PROFILU ŠKOLY ŘÍZENÍ 73
OBR. 29 - ONLINE VÝSKYT SLEDOVATELŮ FCB PROFILU ŠKOLY ŘÍZENÍ 73
OBR. 30 - LOGOMANUÁL 77
OBR. 31 - OBČERSTVOVACÍ KOUTEK NA UČEBNĚ 78
OBR. 32 - PEUGEOT 308 SW 79
OBR. 33 - ŠKODA KAROQ 79
OBR. 34 - SROVNÁNÍ CEN KURZŮ V JINÝCH STÁTECH EVROPY 98
OBR. 35 - NABÍDKA POJIŠTĚNÍ 101
OBR. 36 - UMÍSTĚNÍ ODKAZU STRÁNKY NA WEBU ŠKOLY ŘÍZENÍ 126
OBR. 37 - VZHLED PŘÍSPĚVKU NA WEBU ŠKOLY ŘÍZENÍ 127
OBR. 38 - NÁVRH VZLEDU CENÍKU NA WEBU ŠKOLY ŘÍZENÍ 128
OBR. 39 - NÁVRH PŘÍSPĚVKU NA FCB PROFILU ŠKOLY ŘÍZENÍ 129
OBR. 40 - NÁVRH POLEPU PRO PEUGEOT 308 SW 131
OBR. 41 - HARMONOGRAM 137

OBR. 42 - SCHÉMA PROVÁDĚNÍ ZKOUŠEK 155

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

TABULKA 1 - POČET PŘIHLÁŠENÝCH ZÁJEMCŮ NA KURZY JEDNOTLIVÝCH SKUPIN 50
TABULKA 2 - ZÁJEM KLIENTŮ ŠKOLY ŘÍZENÍ O TYP SLUŽBY 54
TABULKA 3 - POHLAVÍ KLIENTŮ ŠKOLY ŘÍZENÍ 55
TABULKA 4 - POHLAVÍ KLIENTŮ A TYP SLUŽBY VE ŠKOLE ŘÍZENÍ..... 57
TABULKA 5 - POČET ODJETÝCH JÍZD V KAŽDÉM ROCE..... 59
TABULKA 6 - POČET KLIENTŮ U POČTU JÍZD..... 60
TABULKA 7 - POČTY KLIENTŮ A KONDIČNÍCH JÍZD V JEDNOTLIVÝCH LETECH 61
TABULKA 8 - POČTY DOPLŇOVACÍCH JÍZD U KURZISTŮ..... 63
TABULKA 9 - VRIO TABULKA 80
TABULKA 10 - POHLAVÍ A VĚK ÚČASTNÍKŮ ZKOUŠEK PROFESNÍHO OSVĚDČENÍ UČITELE AUTOŠKOL..... 84
TABULKA 11 - POČET DRŽITELŮ ŘIDIČSKÉHO OPRÁVNĚNÍ 85
TABULKA 12 - TRVALÝ POBYT V JIHOMORAVSKÉM KRAJI 85
TABULKA 13 - POČET OBYVATEL S PLATNÝM ŘIDIČSKÝM PRŮKAZEM V JIHOMORAVSKÉM KRAJI..... 86
TABULKA 14 - SKUPINY ŘIDIČSKÉHO OPRÁVNĚNÍ..... 90
TABULKA 15 - CENA PRONÁJMU V PŮJČOVNÁCH VOZIDEL..... 103
TABULKA 16 - EFE MATICE 104
TABULKA 17 - IFE MATICE 105
TABULKA 18 - BUSINESS MODEL CANVAS 110
TABULKA 19 - VALUE PROPOSITION CANVAS..... 111
TABULKA 20 - LEAN CANVAS..... 114
TABULKA 21 - BUSINESS MODEL CANVAS S ROZVOJOVOU MYŠLENKOU 118
TABULKA 22 - BALÍČKY VÝPUJČEK 120
TABULKA 23 - STORNO BALÍČKU 123
TABULKA 24 - ZRUŠENÍ JÍZD V BALÍČKU 124
TABULKA 25 - STORNO VYPŮJČENÍ..... 125
TABULKA 26 - CENA BALÍČKŮ 133
TABULKA 27 - VÝDAJE PŘI PROVOZU VOZIDLA 134

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

GRAF 1 - ČEKACÍ DOBA NA ZAHÁJENÍ KURZU 51
GRAF 2 - ZÁJEM KLIENTŮ ŠKOLY ŘÍZENÍ O TYP SLUŽBY 55
GRAF 3 - POHLAVÍ KLIENTŮ ŠKOLY ŘÍZENÍ 56
GRAF 4 - POHLAVÍ KLIENTŮ ŠKOLY ŘÍZENÍ (KURZY + VRATKY) 56
GRAF 5 - POHLAVÍ KLIENTŮ ŠKOLY ŘÍZENÍ (KONDIČNÍ JÍZDY) 56
GRAF 6 - KLIENTI MUŽI A PREFERENCE SLUŽBY 57
GRAF 7 - KLIENTKY ŽENY A JEJICH PREFERENCE SLUŽBY 57
GRAF 8 - VĚKOVÉ ROZLOŽENÍ KURZISTŮ 58
GRAF 9 - POČET ODJETÝCH JÍZD V KAŽDÉM ROCE 59
GRAF 10 - POČET KLIENTŮ U POČTU JÍZD 60
GRAF 11 - POČTY KLIENTŮ KONDIČNÍCH JÍZD V KAŽDÉM ROCE 62
GRAF 12 - PRŮMĚRNÝ POČET KONDIČNÍCH JÍZD NA KLIENTA V KAŽDÉM ROCE 62
GRAF 13 - POČET DOPLŇOVACÍCH JÍZD U KURZISTŮ 63
GRAF 14 - POČTY DOPŇOVACÍCH JÍZD U KURZISTŮ V ZÁVISLOSTI NA VĚKU 64
GRAF 15 - ZÁJEM O VYPŮJČENÍ VÝCVIKOVÉHO VOZIDLA 102
GRAF 16 - IE MATICE 106

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I - TVORBA EFE MATICE 151
PŘÍLOHA II - TVORBA IFE MATICE 152
PŘÍLOHA III – AUTOŠKOLA – PODROBNĚJŠÍ LEGISLATIVNÍ ANALÝZA NĚKTERÝCH BODŮ 153
PŘÍLOHA IV – POJIŠTĚNÍ ODPOVĚDNOSTI Z PROVOZU VOZIDLA – PODROBNĚJŠÍ LEGISLATIVNÍ ANALÝZA NĚKTERÝCH BODŮ 158
PŘÍLOHA V - TVORBA REKLAMY NA FACEBOOKU 160
PŘÍLOHA VI - VZHLED REKLAMY 161
PŘÍLOHA VII - PŘEDÁVACÍ PROTOKOL 162

Příloha I - Tvorba EFE matice

(IFE & EFE Matrices, 2021)

1) Vybrat stejný počet pozitivních (O faktor) i negativních (T faktor) vlivů
2) Přiřazení váhy jednotlivým faktorům
    a. Váhy v hodnotě 0,00-1,00
    b. Součet vah jednotlivých vlivů musí být na straně O a T roven 1,00
3) Ohodnocení stupně vlivu každého zjištěného faktoru
    a. Stupnice 1-4
    b. 1 = nízký vliv
    c. 2 = střední vliv
    d. 3 = nadprůměrný vliv
    e. 4 = nejvyšší vliv
4) Stanovení jednotlivých vážených hodnocení vynásobením váhy a stupně (z bodů 2) a 3)) u každého faktoru
5) Stanovení celkového váženého hodnocení součtem jednotlivých vážených hodnocení

Příloha II - Tvorba IFE matice

(IFE & EFE Matrices, 2021)

1) Vybrat stejný počet silných (S faktor) i slabých (W faktor) stránek
2) Přiřazení váhy jednotlivým faktorům
    a. Váhy v hodnotě 0,00-1,00
    b. Součet vah jednotlivých vlivů musí být na straně S a W roven 1,00
3) Ohodnocení stupně vlivu každého zjištěného faktoru
    a. Stupnice 1-4
    b. 1 = významná slabá stránka (pouze pro faktor W)
    c. 2 = méně důležitá slabá stránka (pouze pro faktor W)
    d. 3 = méně důležitá silná stránka (pouze pro faktor S)
    e. 4 = výrazná silná stránka (pouze pro faktor S)
4) Stanovení jednotlivých vážených hodnocení vynásobením váhy a stupně (z bodů 2) a 3)) u každého faktoru
5) Stanovení celkového váženého hodnocení součtem jednotlivých vážených hodnocení

Příloha III – Autoškola – podrobnější legislativní analýza některých bodů

Analýza vychází ze zákona č. 247/2000 Sb.

Výuka a výcvik

Pro každou skupinu řidičského oprávnění je předepsán určitý počet teoretický hodin a praktického výcviku (podrobně v příloze č. 3 zák. č. 247/2000 Sb.). Hodinou se zde myslí vyučovací hodina v délce 45 minut.

Výuka teorie se skládá z:

1) Předpisy z provozu na pozemní komunikaci
2) Ovládání a údržba vozidla
3) Teorie a zásady bezpečné jízdy
4) Zdravotnická příprava
5) Opakování a přezkoušení

Obsah a rozsah celé výuky a náplň jednotlivých předmětu je uveden v § 4 vyhlášky č. 167/2002 Sb., kterou se provádí zákon č. 247/2000 Sb.

Praktický výcvik se skládá z:

1) Autocvičiště
2) Minimální provoz
3) Střední provoz
4) Praktická výcvik údržby vozidla
5) Praktický výcvik zdravotnické přípravy

Autocvičiště, minimální a střední provoz je ještě rozdělen do etap. Co je obsahem jednotlivých etap upřesňuje § 5 vyhlášky č. 167/2002 Sb. Žadatel může odjet maximálně 4 vyučovací hodiny denně, pouze žadatelé o sk. AM, A1, A2, A, B1 a B mohou v první a druhé etapě výcviku odjet pouze 2 vyučovací hodiny denně.

Pokud se však žadatel necítí dostatečně připraven na zvládnutí závěrečné zkoušky nebo mu učitel nedoporučí kurz ukončit s ohledem na žadatelovi schopnosti, znalosti a dovednosti, může si žadatel přikoupit jednotlivé jízdy nad povinný počet jízd. Pokud však žadatel nechce brát ohled na učitelovo doporučení o přikoupení doplňujících jízd, lze výcvik po odjetí minimálního počtu jízd ukončit i na žadatelovu žádost.

O průběhu výuky a výcviku se vede evidence, která se v autoškole archivuje po dobu 5 let od posledního zápisu. Dokumenty, které autoškola archivuje, jsou: evidenční kniha, třídní kniha, průkaz žadatele, evidence o výcviku (kniha jízd).

Závěrečná zkouška

Po ukončení výuky a výcviku čeká žadatele závěrečná zkouška odborné způsobilosti k řízení motorového vozidla. Zkoušku provádí zkušební komisaři, jež jsou zaměstnanci příslušného obecního úřadu obce s rozšířenou působnosti a kteří mají platný průkaz zkušebního komisaře. O vydání tohoto průkazu rozhoduje Ministerstvo dopravy České republiky. Je uděleno osobě, která splňuje podmínky dané zákonem (dle § 34 zák. č. 247/2000 Sb.), prošla příslušným školením a složila závěrečnou zkoušku. Zkušební komisaři musí každý rok absolvovat zdokonalovací školení a každých pět let také přezkoušení, aby jim byl průkaz prodloužen.

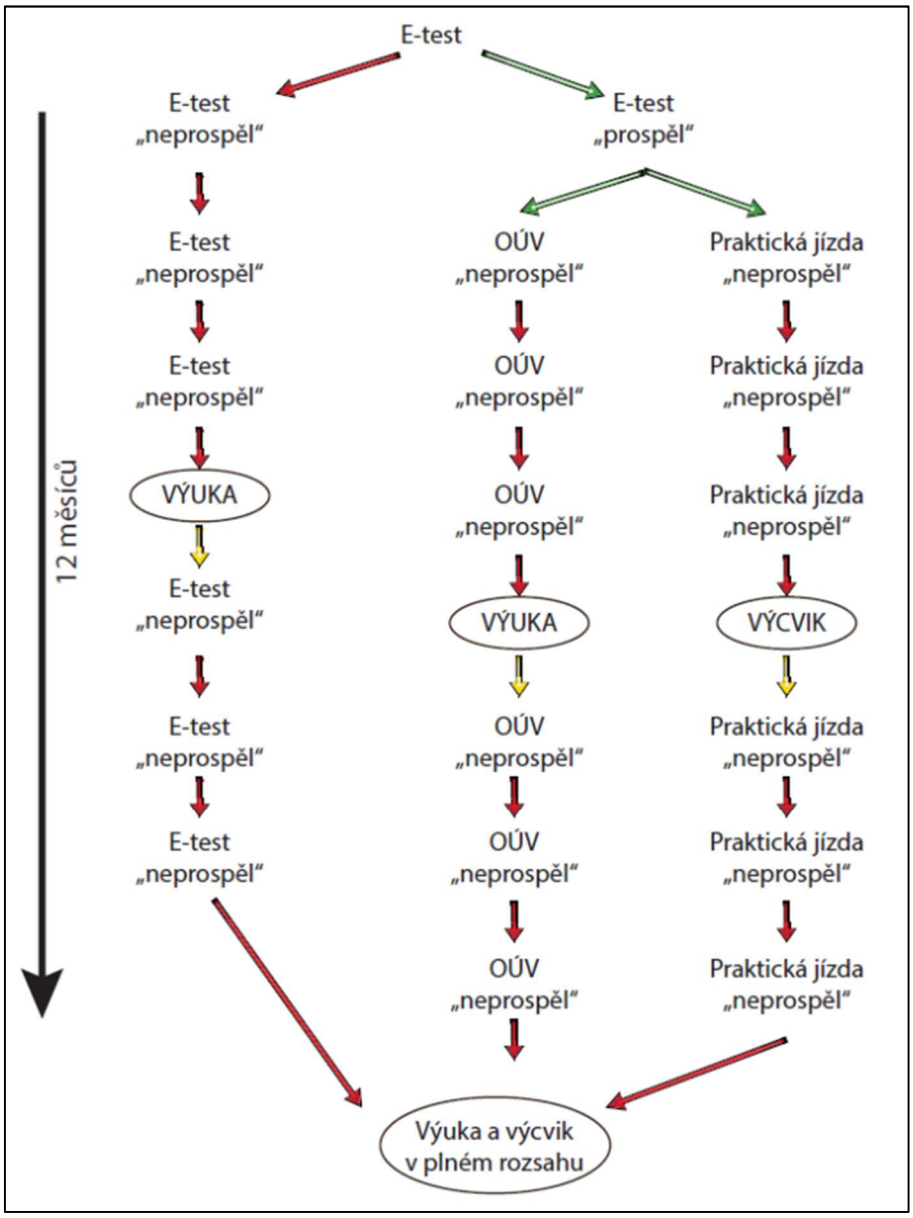
Závěrečná zkouška žadatelů o řidičské oprávnění se skládá ze 3 částí:

1) Test z Předpisů o provozu na pozemních komunikacích a zdravotnické přípravy (dále jako e-test)
2) Ústní zkouška ze znalostí ovládání a údržby vozidla – pouze u sk. C1, C1+E, C, C+E, D1, D1+E, D, D+E (dále jako OÚV)
3) Praktická jízda

Aby žadatel získal potřebné řidičské oprávnění, musí být ve všech částech zkoušky hodnocen jako „prospěl“. Zkouška začíná vždy testem (viz bod 1)). Pokud žadatel u testu neprospěje, tak nemůže pokračovat ve zbylých částech zkoušky, dokud test úspěšně

nesloží. Opakovat jakoukoliv část zkoušky může žadatel vždy až po pěti pracovních dnech. Na celé zvládnutí zkoušek má žadatel od data první zkoušky 12 měsíců.

Od 1.7.2021 došlo ke změně způsobu provádění závěrečné zkoušky. Pokud žadatel neprospěje u některé části zkoušky potřetí, musí absolvovat výuku nebo výcvik dané části v autoškole, teprve poté je připuštěn ke čtvrtému pokusu. Pokud po šestém pokusu neprospěje, musí absolvovat kompletně celou autoškolu znovu. Podrobně tento systém zachycuje následující schéma.



Obr. 42 - Schéma provádění zkoušek

Zdroj: Centrum služeb pro silniční dopravu, odd. vzdělávání, Pardubice, 2021

Po úspěšném absolvování všech částí zkoušky jsou žadateli vráceny dokumenty (žádost a posudek), kde je potvrzeno úspěšné ukončení zkoušky. S těmito dokumenty následně jde na jakýkoliv obecní úřad obce s rozšířenou působností a zažádá si o vydání řidičského průkazu. Řídit vozidlo může až po vyzvednutí řidičského průkazu.

Vrácení řidičského oprávnění

Podmínky pro žadatele, žádající o vrácení řidičského oprávnění:

1. Podání písemné žádosti v autoškole (vyplnění Žádosti o výuce a výcviku)
2. Zdravotní způsobilost (potvrzený Posudek o zdravotní způsobilosti od českého praktického lékaře)
3. Výpis z Evidenční karty řidiče
4. Doklad o absolvování dopravně-psychologického vyšetření (nedokládá se u pozbytí řidičského oprávnění ze zdravotních důvodů)
5. Absolvování cvičné jízdy (není podmínkou, ale je doporučováno)
6. Úspěšné složení zkoušky odborné způsobilosti

Pro klienty žádající o vrácení řidičského oprávnění není nařízen kurz ani povinnost absolvovat cvičnou jízdu ve výcvikovém vozidle autoškoly. Toto je však pro úspěšné zvládnutí závěrečné zkoušky doporučováno.

Učitelé

Držitelem profesního osvědčení je osoba, která splňuje následující podmínky:

1) Vzdělání
    a. Ukončené střední vzdělání s maturitou
    b. Ukončené střední vzdělání strojního nebo dopravního oboru – může učit pouze praktický výcvik
2) 24 let a více
3) Kladné dopravně psychologické vyšetření

4) Zdravotní způsobilost
5) Není soudem nebo správním orgánem uložen trest zákazu řízení motorových vozidel a tento trest nebyl uložen v posledních třech letech
6) Je 3 roky držitelem řidičského oprávnění pro skupinu vozidel, pro kterou provádí výcvik
7) Absolvování příslušného školení
8) Absolvování zkoušky

Na závěrečné zkoušce, kterou tvoří komise z krajského úřadu, musí budoucí učitel předvést své pedagogické schopnosti a dále pak znalosti a dovednosti.

Zkouška se skládá z 5 částí (§ 7 vyhl. č. 167/2002 Sb.):

1) Test z Předpisů o provozu na pozemních komunikacích a zdravotnické přípravy (e-test)
2) Výkladem z tématu:
    a. Předpisy o provozu na pozemní komunikaci
    b. Předpisy související s předpisy o provozu na pozemních komunikacích
    c. Ovládání a údržba vozidla
    d. Teorie řízení a zásady bezpečné jízdy a provádění její výuky
3) Praktické údržby vozidla a provádění její výuky
4) Praktické provedení výcviku v řízení vozidla
5) Praktické ovládání všech vozidel, zařazení do příslušné skupiny, o které žádá

Než začne učitel provádět svou činnost samostatně, musí absolvovat zácvik pod vedení osoby, která je nejméně 5 let držitelem profesního osvědčení ve stejném nebo širším rozsahu (§ 23 odst. 2 zák. č. 247/2000 Sb.).

Krajský úřad může také rozhodnout o odnětí profesního osvědčení, pokud držitel:

1) Opakovaně nebo hrubým způsobem porušil učební osnovy
2) Pozbyl podmínky, na základě kterých je osvědčení vydáno

Příloha IV – Pojištění odpovědnosti z provozu vozidla – podrobnější legislativní analýza některých bodů

Analýza vychází ze zákona č. 168/1999 Sb.

Povinné ručení

Vzniklou škodou se rozumí:

1) Újma vzniklá ublížením na zdraví nebo usmrcením
2) Vzniklá poškozením, zničením nebo ztrátou
3) Ušlý zisk
4) Účelně vynaložené náklady spojené s právním zastoupením

Pojistitel nehradí:

1) Újmu, kterou utrpěl řidič vozidla, který škodu způsobil
2) Škodu, kterou je pojištěný povinný uhradit svému manželu nebo osobám žijícím s ním ve společné domácnosti
3) Škodu na vozidla, jehož provozem byla škoda způsobena
4) Škodu na věcech přepravovaných vozidlem, jež byla škoda způsobena
5) Škodu vzniklou mezi vozidly jízdní soupravy a věcech v nich
6) Újmu vzniklou manipulací s nákladem stojícího vozidla
7) Náklady, které vznikly řidiči vozidla, za poskytnutí lékařské péče, dávek nemocenského pojištění aj. v důsledku újmy na zdraví nebo usmrcení
8) Újmu vzniklou provozem vozidla při účasti na motoristickém závodu nebo soutěži, výjimku tvoří pouze takové soutěže a závody, při kterých se dodržuje zákon o provozu na pozemních komunikacích (zák. č. 361/2000 Sb.)
9) Újmu vzniklou provozem vozidla při teroristickém činu nebo válečné události

Pojistitel má právo neplnit v plné výši dle sjednané pojistné smlouvy, pokud by pojištěný:

1) Způsobil újmu úmyslně

2) Nevyplnit záznam o dopravní nehodě (pokud nebylo šetřena nehoda policií)
3) Opustil bezdůvodně místo dopravní nehody nebo znemožnil její vyšetřování
4) Vozidlo, kterým vznikla škoda, použil neoprávněně
5) Nedodal potřebné informace a dokumenty pojistiteli
6) Odmítl se, na výzvu Policie České republiky, podrobit zkoušce na přítomnost alkoholu či drog
7) Řídil vozidlo a nebyl držitelem příslušného řidičského oprávnění, s výjimkou řízení vozidla osobou, která se učí řídit nebo skládá zkoušku z řízení vozidla, ale musí být vždy pod dohledem oprávněného učitele
8) Řídil v době, kdy mu byl uložen zákaz činnosti řídit vozidlo
9) Řídil pod vlivem alkoholu nebo drog

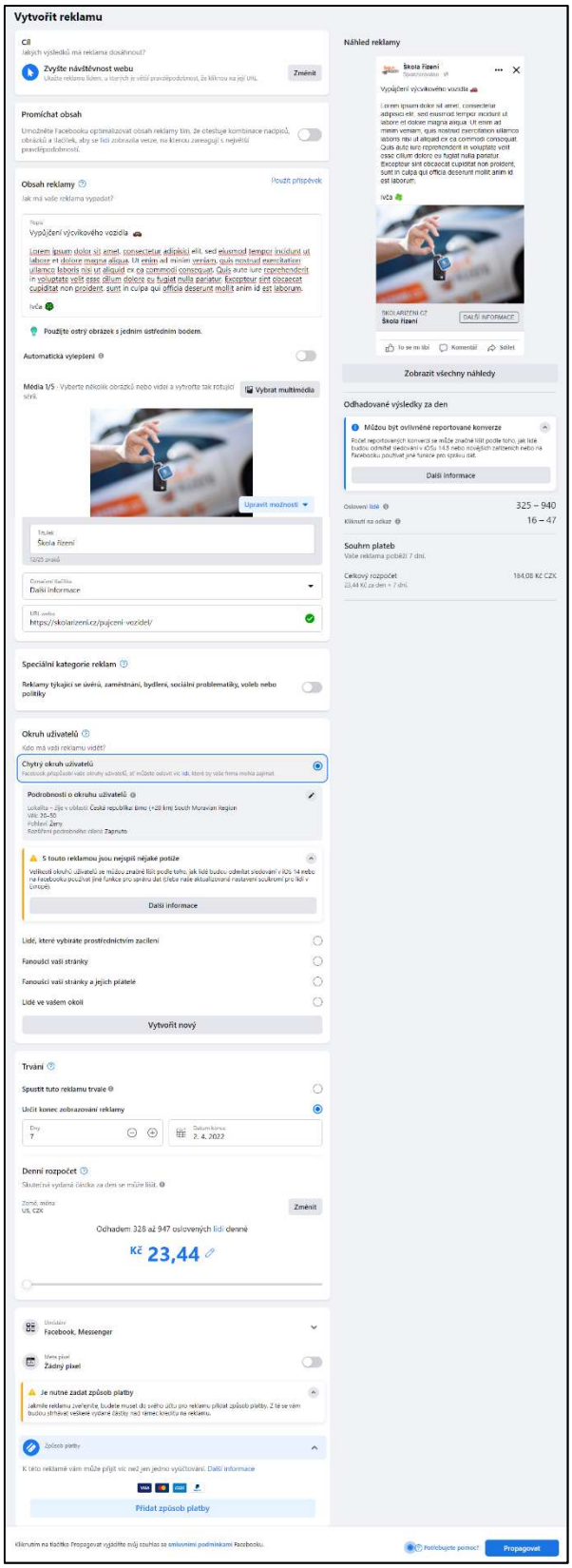
Pojišťovna nemusí plnit, pokud by pojistitel:

1) Předal řízení vozidla osobě, která
    a. Nemá řidičské oprávnění, s výjimkou řízení vozidla osobou, která se učí řídit nebo skládá zkoušku z řízení vozidla, ale musí být vždy pod dohledem oprávněného učitele
    b. Má zákaz činnosti řídit motorové vozidlo
    c. Je pod vlivem alkoholu či drog
2) Provozoval vozidlo:
    a. Které konstrukcí nebo technickým stavem neodpovídá požadavkům bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích
    b. Jehož technická způsobilost k provozu vozidla nebyla schválena

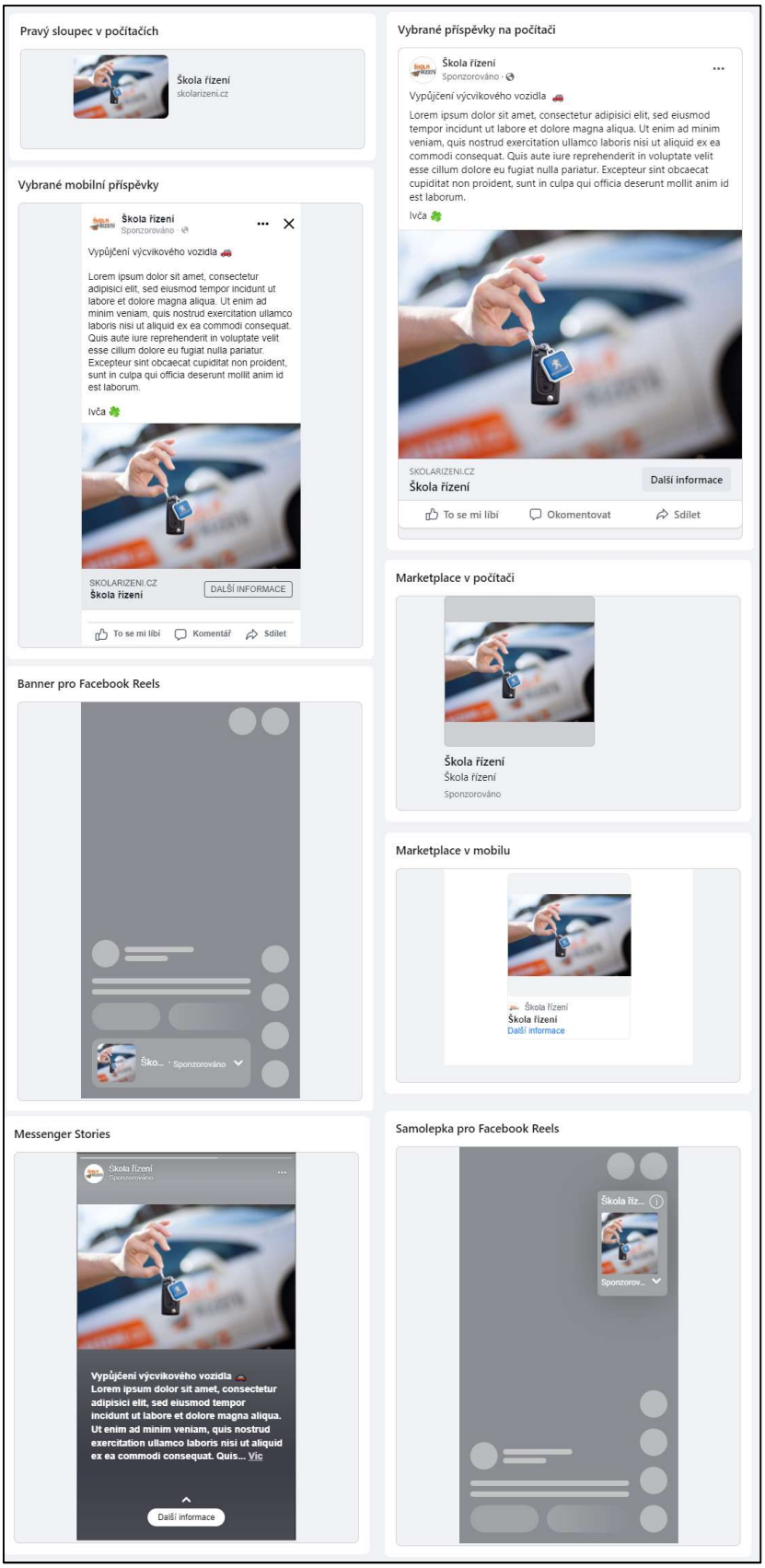
Pojištění odpovědnosti může zaniknout:

1) Uplynutím doby, na kterou je pojištění sjednáno
2) Dohodou
3) Výpovědí
4) Při změně vlastníka vozidla
5) Zánikem, vyřazením nebo odcizením vozidla
6) Po marném uplynutí lhůty stanovené pojistitelem v upomínce k zaplacení pojistného

Příloha V - Tvorba reklamy na Facebooku



Příloha VI - Vzhled reklamy



Příloha VII - Předávací protokol

Předávací protokol

příloha ke Smlouvě o nájmu dopravního prostředku č.

Vozidlo

Typ vozidla:	Číslo TP:
RZ:	Č. Zelené karty:

Záznam o stavu vozidla

Stav při předání		Stav při vrácení
☑	Osvědčení o registraci vozidla část I	☐
☑	Zelená karta	☐
☑	Plná nádrž	☐
☑	Karoserie a lak neporušený	☐
☑	Povrch i interiér čistý	☐
☑	Osvětlení, směrová světla a houkačka funkční	☐
☑	Stav a nahuštění pneumatik v pořádku	☐
☑	Provozní kapaliny v pořádku	☐
☑	Provozní a ruční brzda v pořádku	☐
☑	Řízení v pořádku	☐
☑	Povinná výbava	☐
☑	Druhé ovládání v pořádku	☐
☑	Přídavné zpětné zrcátko u spolujezdce	☐

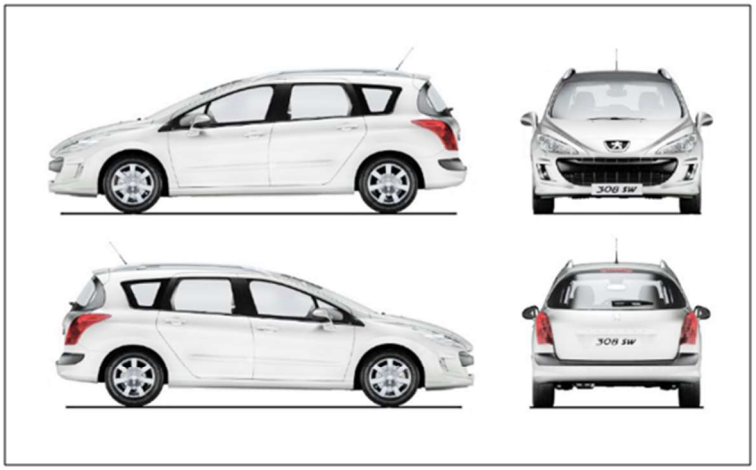
Poznámka

Podrobnosti předání

	Předání	Vrácení
Místo		
Čas		
Stav km		
Kauce		

Poznámky ke stavu vozidla při vrácení

Grafické znázornění poškození při převzetí/vrácení (nehodící škrtněte)



Předání vozidla	
Podpis nájemce	Podpis pronajímatel

Převzetí vozidla	
Podpis nájemce	Podpis pronajímatel