

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Analýza služeb vybraného podniku z oboru nákladní dopravy
a návrh variant na zefektivnění poskytovaných služeb**

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Radek Podhora

2013

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím literatury a zdrojů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 20. 4. 2013

Radek Podhora

Děkuji paní doc. Dagmar Škodové Parmové za vedení a zároveň paní Ing. Veronice Humlerové za ochotu, vstřícnost a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji vedení společnosti Domitruck s.r.o. za poskytnutí všech potřebných informací a také zákazníkům této společnosti za ochotu při provádění dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod.....	3
1 Literární rešerše	4
1.1 Definice a vymezení služeb	4
1.1.1 Vlastnosti služeb.....	4
1.1.2 Dělení služeb.....	5
1.2 Analýza prostředí	6
1.2.1 Analýza vnitřního prostředí	7
1.2.2 Analýza vnějšího prostředí	8
1.3 Marketing	10
1.3.1 Definice marketingu a marketingový mix	10
1.3.2 Průzkum trhu	11
1.3.3 Marketing konkurenceschopnosti	12
1.3.4 Konkurenční strategie.....	13
1.3.5 Konkurenční výhoda.....	15
1.4 Podnik a podnikání	16
1.4.1 Členění podniků.....	16
1.4.2 Malé a střední podnikání	16
2 Cíle a hypotézy práce	18
2.1 Cíle práce	18
2.2 Pracovní hypotézy	18
3 Metodika práce	19
4 Vlastní práce.....	20
4.1 Charakteristika podniku.....	20
4.1.1 Organizační struktura	22
4.2 Nabízené služby	23
4.2.1 Postup provedení služby	25
4.3 Porterův model pěti sil.....	26
4.3.1 Shrnutí Porterova modelu.....	30
4.4 Dotazníkové šetření	30
4.4.1 Shrnutí dotazníkového šetření.....	40
4.5 Návrhová část	43
4.5.1 Zlepšení skladovacího procesu	43

4.5.2	Zvětšení opravárenských prostor	44
5	Závěr	45
6	Summary	46
7	Seznam příloh	47
8	Seznam použitých zdrojů.....	48

Úvod

Servisů nákladních automobilů je v dnešní době velké množství. Najít tedy kvalitní a spolehlivý servis je poměrně složité. Tento problém řeší autorizované servisy, mající nastavené nadnárodní normy, které musí dodržovat a přispívat tak ke kvalitě služeb v celosvětovém měřítku. Firma Domitruck s.r.o., která byla vybrána, je autorizovaným servisem značky DAF, mající hlavní sídlo v Holandském Eindhovenu.

Jeden z důvodů, který přispěl k výběru společnosti, je dřívější spolupráce, a s tím spojený zájem o tuto problematiku. Společnost Domitruck je nyní jediný autorizovaný servis značky DAF na jihu Čech. Hlavním důvodem tedy bylo zjistit, jak si stojí autorizovaný servis po boku několika neautorizovaných servisů, zdali je pro zákazníky důležitější cena nebo kvalita služeb a jak jsou s poskytovanými službami v této společnosti spokojeni.

Tato společnost v jižních Čechách působí teprve 5 let, ale za tu dobu se jí podařilo získat celkem velkou klientelu. Problém této společnosti spočívá v silné konkurenci, kterou tvoří neautorizované servisy. Tyto servisy nabízejí své služby za podstatně nižší ceny, kterým společnost, chce-li prosperovat a zároveň nabízet kvalitní služby, nemůže konkurovat. Proto je třeba, aby si společnost zakládala hlavně na kvalitě a rychlosti poskytovaných služeb, a tím si udržela své stávající zákazníky a zároveň získala nové. Jakým způsobem toho dosáhnout, napomohou výsledky dotazníkového šetření.

Cílem bakalářské práce je analýza zvoleného podniku, rozbor vztahů se zákazníky a zjištění jejich požadavků s důrazem na nalezení vhodných doporučení. Hlavním cílem práce pak bude návrh určitých zlepšení v řídicích procesech a ve financování organizace, které povedou ke zkvalitnění poskytovaných služeb a zajištění efektivnosti.

1 Literární rešerše

1.1 Definice a vymezení služeb

Asi nejčastější a nejpřesnější definice služby je podle Kotlera (2007), který říká: „*Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.*“ (Kotler, 2007, s. 710?)

1.1.1 Vlastnosti služeb

Mezi základní vlastnosti služeb pak patří zejména jejich nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. (Kotler, 2007)

Nehmotnost je nejtypičtější vlastností služeb, od které se odvíjejí další vlastnosti. Čistá služba se nedá zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech si ji lze vyzkoušet. A proto některé prvky, které představují kvalitu nabízených služeb, jako je například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby nebo důvěryhodnost, lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Díky této skutečnosti je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby. Nehmotnost služeb je tedy příčinou toho, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby, obává se rizika při nákupu služby, klade důraz na osobní zdroje informací a jako hlavní kritérium pro hodnocení služby používá cenu.

Neoddělitelnost služby nejvíce charakterizuje to, že produkci a spotřebu zboží od sebe nelze oddělit. Služba je produkována v přítomnosti zákazníka, to znamená, že zákazník se zúčastní poskytování služby, a je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Jedná se tak o další charakteristickou vlastnost služby, kdy se poskytovatel služby a zákazník musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Zákazník nemusí být nutně přítomen po celou dobu poskytování služby (jídlo v hotelu je uvařeno bez jeho přítomnosti), ale některé služby si zákazníka přímo vyžadují (lékař nemůže pacienta vyšetřit bez jeho přítomnosti). (Vašítková, 2008)

Další významnou vlastností služeb je proměnlivost, jelikož služby zahrnují osoby, které je vytvářejí a využívají. Proměnlivost služeb znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kdo, kdy, kde a jak je poskytuje. Kvalitu služeb lze proto jen obtížně řídit. Například některé hotely si získaly pověst, že poskytují lepší služby než ostatní, ale

vedle schopného a příjemného recepčního může opodál stát nepříjemný a pomalý recepční. V konečném důsledku pak schopnost uspokojit zákazníka záleží na chování zaměstnanců v klíčových pozicích. (Kotler, 2007)

Pomíjivost neboli zničitelnost služeb spočívá v tom, že služby nelze pro svoji nehmotnost skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet a tudíž služby, které nejsou využity, tedy prodány v okamžik, kdy jsou nabízeny, jsou pro daný okamžik ztracené (zničené). Například pokud sedadlo v divadle nebo místo zájezdu není v daný okamžik prodáno, propadá a výnos z něj je ztracený.

Jako poslední důležitá vlastnost služby je absence vlastnictví. Nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Zatímco při nákupu zboží na zákazníka přechází vlastnické právo, při poskytování služby nezískává zákazník za své peníze žádné vlastnictví. Jediné co si kupuje, je právo na poskytnutí služby, což je například čas soukromého lékaře spolu s časově omezeným využitím jeho vybavení nebo právo použít veřejný dopravní prostředek. (Vašítková, 2008)

1.1.2 Dělení služeb

Pro poskytovatele služby, který chce získat pro svou činnost co největší počet zákazníků, a vytvořit si nebo zachovat konkurenční výhodu oproti své konkurenci, je dobré umět svou službu zařadit do určitých skupin a poté se rozhodovat, jaké nástroje ve své nabídce využívat a jakým způsobem se bude připravovat na změny na trhu.

Služby můžeme rozdělovat podle různých hledisek, a to například podle místa jejich odbytu (služby tržní a služby netržní), podle cílového trhu služeb (služby pro spotřebitele a služby pro organizace), podle toho, zda je služba spojená s koupí nějakého hmotného produktu (interní služby) nebo jsou to služby samotné, které jsou hlavní nabídkou firmy (externí služby).

V návaznosti na toto dělení lze použít společnou klasifikaci pro nehmotnost služeb a druh cílové skupiny zákazníka. Z hlediska nehmotnosti se služby rozdělí na služby v zásadě nehmotné, služby poskytující přidanou hodnotu k produktu a služby zpřístupňující produkt. Z hlediska cílové skupiny pak na služby pro podnikatele a služby pro spotřebitele. Tímto nám vzniknou služby u podnikatele, např. podnikové poradenství, pojištění nebo velkoobchod, u spotřebitele např. služby cestovního ruchu, prádelny nebo maloobchod.

Dále je možnost služby dělit podle odvětvové klasifikace ekonomických činností, tzv. OKEČ. Tato klasifikace velmi přehledně a detailně upravuje jednotlivé ekonomické činnosti a její celý přehled je přístupný například na stránkách Českého statistického úřadu (www.czso.cz v menu klasifikace). (ŠkodováParmová, 2004)

Mezi další členění služeb patří podle Vašítkové (2008) klasifikace služeb pro potřeby marketingu, jelikož pro efektivní využití marketingového mixu je třeba znát odpovědi ještě na další otázky, a to:

Jaký je způsob distribuce služby, jestli služba jde za zákazníkem (pečovatelská služba) nebo zákazník přichází za službou (opravářské služby)?

Jaký je charakter poptávky po službě, zda se jedná o sezónnost, špičky nebo fluktuaci poptávky?

Jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem, jestli je mezi nimi nízký, střední nebo vysoký kontakt?

Do jaké míry lze požadavkům individuálních zákazníků přizpůsobit službu? (Vašítková, 2008)

1.2 Analýza prostředí

V rámci analýz prostředí lze rozlišovat tzv. makroprostředí a mikroprostředí. Liší se tím, že makroprostředím je nazývána celá ekonomika, jakožto politický, ekonomický, sociální, technicko-technologický a ekologický rámec, naopak mikroprostředím je myšleno prostředí přímo ovlivňující podnikání v daném odvětví (vnější prostředí) a prostředí uvnitř podniku (vnitřní prostředí). V analýze makroprostředí se používá STEP (PEST) analýza, jejíž název je odvozen od prvních písmen jednotlivých faktorů, které zkoumá. Naproti tomu analýzu vnějšího mikroprostředí pomáhá určovat např. Porterův model pěti sil. Dalším analytickým nástrojem je SWOT analýza, která navíc zkoumá i situaci ve vnitřním prostředí uvnitř firmy samotné. Z hlediska vnějšího mikroprostředí se zkoumají příležitosti a hrozby a z hlediska vnitřního mikroprostředí jsou nalézány nejdůležitější silné a slabé stránky daného podniku. (ŠkodováParmová, 2004)

Podle Zamazalové (2010) se prostředí podniku člení na vnitřní a vnější. Do vnitřního prostředí patří všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její

činnosti. Spadá sem analýza finančních, lidských materiálních i nemateriálních zdrojů firmy (značka, logo apod.), analýza struktury v návaznosti na vlivy změn v prostředí, analýza systémů, analýza firemní kultury, analýza schopností a podobně. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek.

Vnější prostředí se ještě dále člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které jsou firmou velmi obtížně kontrolovatelné. Jsou to politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní, technické, technologické a ekologické faktory. Používá se zde PEST (STEP) analýza. Výsledky této analýzy jsou podkladem pro vytvoření návrhů a opatření, jakým způsobem musí firma na tyto faktory reagovat. Mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, další firmy a organizace, což je široce pojatá veřejnost. I tady je nutné analyzovat jednotlivé faktory, jelikož výrazně ovlivňují činnost firmy. Na rozdíl ale od faktorů makroprostředí jsou faktory mikroprostředí ve většině případů firmou ovlivnitelné. Z výsledků analýz vnějšího prostředí určuje firma příležitosti a hrozby. (Zamazalová, 2010)

1.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi uvnitř podniku. Jednotlivá oddělení firmy musí mezi sebou navzájem spolupracovat. Dobrou kombinací využívání firemních zdrojů a marketingových nástrojů vede k vyšší účinnosti všech činností, což vede k vytváření relativní konkurenční výhody a k dosahování firemních cílů a rozvoje firmy. (Kozel, 2011)

Analýza vnitřního prostředí se soustřeďuje na posouzení vnitřních zdrojů, toho, do jaké míry se jedná o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou. Obecně lze zdroje firmy rozdělit do čtyř základních skupin: fyzické zdroje (strojní vybavení, výrobní plochy, skladovací prostory, ...), lidské zdroje (struktura pracovních sil, organizace práce, vzájemná zastupitelnost, ...), finanční zdroje (disponibilní kapitál, závazky a pohledávky, možnosti získat úvěr, ...), zdroje nehmotné povahy (image společnosti, ochranná známka, znalosti trhu, ...). Výsledkem této analýzy by mělo být nalezení klíčových kompetencí, tedy takových oblastí, jež není možno jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence. (Jakubíková, 2009)

1.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí pomáhá odhalit působení externích vlivů na podnik, což nám pomůže zjistit, v jaké situaci se podnik právě nachází vůči konkurenci. V prostředí neustálých změn je analýza prostředí základem pro tvorbu strategie společnosti. (Vochozka, 2012)

Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží ke zjištění

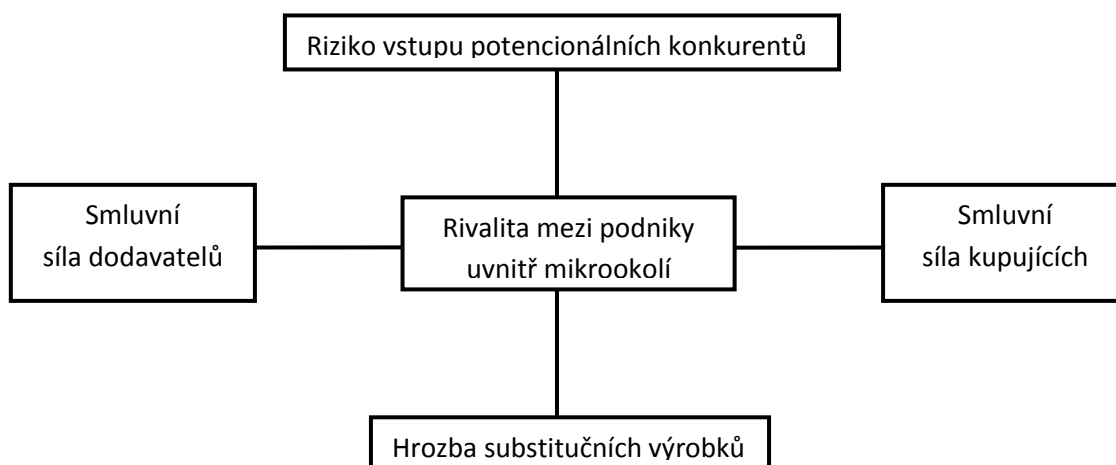
- Rizika vstupu potencionálních konkurentů,
- Rivality mezi stávajícími podniky,
- Smluvní síly kupujících,
- Smluvní síly dodavatelů,
- Hrozby substitučních výrobků.

Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Silná konkurence v tomto modelu může pro podnik vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk, zatím co slabá konkurence jako příležitost dosáhnout vyššího zisku. Uvedené konkurenční síly ovlivňují nejen vývoj podniku, ale také vývoj mikrookolí a mohou se v průběhu času měnit.

Úkolem strategických manažerů je poznat příležitosti a ohrožení jednotlivých pěti sil a formulovat odpovídající strategie. Lze říci, že se tak děje přes výběr strategie k adaptaci na hrozby jedné nebo více z těchto pěti sil k dosažení konkurenční výhody. (Dedouchová, 2001)

Působení pěti sil je zobrazeno na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová – Strategie podniku, 2001

STEP analýza

STEP analýza je analýza, která zahrnuje sociální, technologické, ekonomické a politicko-legislativní faktory, které působí na danou firmu z vnějšku. V podstatě jde o to, že je nutné si postupně odpovídat na otázky, jak nás jednotlivé změny faktorů budou ovlivňovat, jestli pro nás budou znamenat příležitost nebo riziko.

Mezi otázky, na které je třeba si odpovědět, patří například:

V oblasti ekonomické - ekonomický růst (recese), pohyb inflace, vstup naší země do schengenského prostoru, zavedení eura, růst (pokles) nezaměstnanosti v regionu, kde firma působí.

V oblasti sociální - zvýšení (pokles) vzdělání obyvatel ve spádové oblasti naší firmy, zdravotní stav obyvatel (našich zákazníků).

V oblasti technologické - možnost využití automatizace v oblasti distribuce našich služeb, např. bankomaty, jídelní či nápojové automaty, využití internetu jako zdroje informací, využívání nových softwarových aplikací pro oblast řízení, ale i pro běžný provoz firmy.

V oblasti politicko-právní - zvýšení politického rizika v zemi, změny v oblasti přímých a nepřímých daní, požadavky na větší bezpečnost našich služeb, jejich spolehlivost, označování. (Vašítková, 2008)

1.3 Marketing

1.3.1 Definice marketingu a marketingový mix

Podle Zamazalové (2009) je marketing: „komplex činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka při současném dosažení dalších cílů subjektů, které jej uplatňují (dosažení zisku u ziskových organizací, sociální cíle u neziskových organizací).“ (Zamazalová, 2010, s. 8)

Další definice definuje marketing jako společenský a manažerský proces, pomocí kterého uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.

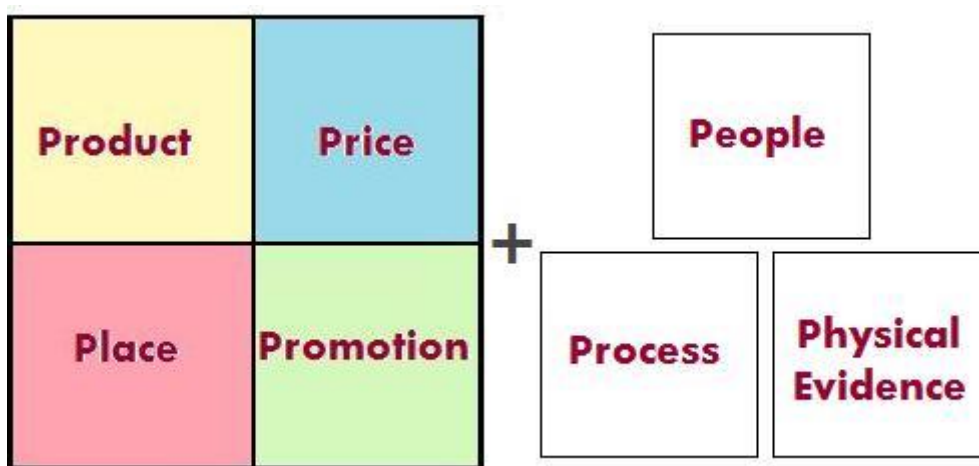
Každá část definice marketingu představuje, co je marketing a jak je používán. V případě marketingu B2B, kde společnosti navzájem směňují produkty s určitou hodnotou, může marketing představovat směnu mezi podobnými jednotlivci nebo skupinami. Oproti tomu marketing na spotřebních trzích znamená pro jednu skupinu lidí manažerský proces, který naplňuje její potřeby a přání, zatímco druhá skupina jen „kráčí“ životem a plní své potřeby a přání. (Kotler, 2007)

Praktická konkretizace marketingové orientace firmy je spojena s tvorbou a využíváním nástrojů marketingu s tzv. marketingovým mixem. Jde o soubor nástrojů, kterými může firma ovlivňovat své okolí a díky nim uskutečňovat své záměry. Za čtyři základní součásti marketingového mixu se považují: výrobek, cena, komunikace a distribuce, označované někdy jako 4 P marketingu (podle počátečních písmen jejich anglických názvů: produkt, price, promotion, place), které mohou být při aplikaci marketingu v různých odvětvích obohacovány o další proměnné (procesy, lidé, spolupráce). Jedním z případů je i marketing služeb. (Zamazalová, 2010)

Podle Vašíkové (2008) jsou k tradičnímu marketingovému mixu 4P připojeny ještě další 3P a to konkrétně: materiální prostředí (physical evidence), které pomáhá zhmotnění služby, lidé (people), kteří usnadňují vzájemnou interakci poskytovatelem služeb a procesy (processes), které ulehčují a řídí poskytování služeb zákazníkům. (Vašíková, 2008)

Marketingový mix 7P je také zobrazen na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2 - Marketingový mix 7P



Zdroj: The New Marketing Mix Structure: Adding “Ps”, 2012

1.3.2 Průzkum trhu

„Pro stanovení úspěšné marketingové strategie je většinou nezbytný průzkum trhu – definování trhu a potřeb, které mají být uspokojovány. Je zapotřebí plánovat a testovat cesty, jak dostat produkt k zákazníkovi, i reklamní kampaň, která bude produkt „provázet“.“ (Vysekalová, 2010, s. 25)

Informace, které jsou třeba k plánování reklamy, se dají získat v podstatě dvěma způsoby, a to pomocí primárního a sekundárního výzkumu.

Primární výzkum je často označován v užším slova smyslu jako průzkum trhu. Jde o získávání nových poznatků o cílových skupinách, konkurentech, vývoji trhu a podobně, pomocí dotazování nebo pozorování účastníků trhu (klienti, obchodníci, pracovníci odbytu) nebo odborníků na trh (instituty, spolky, komory apod.)

Sekundární výzkum využívá již existujících dat o trhu, například ve formě studií, disertačních prací, článků nebo tiskových sdělení. Někdy se také tomuto typu získávání informací říká „průzkum od stolu“ (z anglického „deskresearch“), jelikož výzkum probíhá u pracovního stolu. Jako zdroj informací zde přicházejí v úvahu např. výsledky šetření institutů pro průzkum trhu a hospodářských institutů, informace zveřejněné v médiích, informace o trhu od různých spolků, informace z úředních statistik, přednášky a publikace odborníků na trh a podobně.

Jelikož je stále více informací o trhu k dispozici on-line, dá se zjistit řada důležitých dat pro plánování reklamy rychle a levně přes internet. Je třeba ale nezapomínat, že

kvalitní informace zpravidla nebývají zdarma na „otevřeném internetu“, ale aktuální a hodnotné informace o trhu, jednotlivých odvětvích a firmách jsou většinou archivovány v komerčních databázích, které jsou často přístupné přes takzvané databázové servery („database pools“). (Monzel, 2009)

Výzkum trhu také napomáhá překonávat komunikační bariéru oboustranným tokem informací tak, že shromažďuje informace od zákazníků jako odpověď na reklamní kampaň, ale také jako podklad pro její vyhodnocení a další směřování. Jde tedy o proces, při němž se získané informace využívají pro zaměření i modifikování komunikačních činností. (Vysekalová, 2010)

1.3.3 Marketing konkurenceschopnosti

Marketing konkurenceschopnosti je: „*cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné (metodologické) hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.*“ (Čichovský, 2002, s. 59)

V marketingovém pojetí je konkurenční prostředí bráno jako místo, kde je úspěšnost a efektivnost poptávky závislá na konkurenčních výhodách produktů či služeb, jak u kupujícího, tak u prodávajícího. U kupujícího jsou důležitým faktorem při volbě produktu nebo služby a u prodávajícího v rámci výběrových řízení.

Zatímco z ekonomického hlediska je konkurenční prostředí chápáno jako určité ohraničené území v daném čase, kde mezi sebou bojují dva nebo více subjektů o získání co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti, při plnění ekonomických, obchodních či jiných operací k dosažení nejen zisku, ale také uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit. Dále má také roli soudce, který určuje jednak vítěze, ale i úspěšné a efektivní subjekty a odděluje je od poražených a méně úspěšných a neefektivních subjektů. (Čichovský, 2002)

Konkurenceschopnost lze chápat jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí být schopná v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti. (Marinič, 2008)

Konkurenceschopnost firmy se projevuje získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu. Zlepšování konkurenční pozice firem i ekonomiky jako celku stále více závisí na využívání kvalitativně založených vstupů, ke kterým řadíme výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil a především vznik a uplatnění inovací. Ve znalostní ekonomice je za předpoklad a podmínku dlouhodobého udržitelného růstu a konkurenceschopnosti považován komplexní inovační systém, tedy nejen samotný výzkum a vývoj, ale vytváření znalostí v souvislosti s jejich praktickým uplatněním a realizací. (Kislingerová, 2008)

1.3.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat ostatním firmám, a tím upevnit její postavení na trhu. Každá takováto strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou. Pravidla hry ovšem nemohou mít zamýšlený efekt, pokud nebudou správně předvídat to, jak podnikatelská sféra strategicky čelí konkurenční hrozbě a konkurenčním možnostem. (Porter, 1994)

Konkurenční strategie je strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Obsahuje ofenzivní činnosti podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad konkurenty a současně defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice. (Sedláčková, 2006)

Ze strategie je odvozeno strategické řízení, které znamená směřování souboru aktivit k dalšímu rozvoji podniku v podobě strategie. Jde zde o soulad mezi vnitřními zdroji a vnějším okolím podniku a celkovému zajištění prosperity a úspěšnosti. Strategické řízení se uskutečňuje formulací a zavedením strategie. Od strategie se odvozují taktické i operativní plány na všech podnikových úrovních. Bez strategie je podnik v současném světě předurčen k bankrotu. (Sedláčková, 2000)

Strategicky řídit znamená realizovat celou řadu aktivit, které dohromady nazýváme strategickým řízením. Jedna z nich je i stanovení strategie. Stanovení strategie by měla předcházet strategická analýza, která má pevně a pokud možno důvěryhodně zhodnotit vnější i vnitřní faktory, které na firmu budou v budoucnosti působit. Strategie by měla ze zjištěných faktorů vycházet, eliminovat negativní a využívat pozitivní. Po

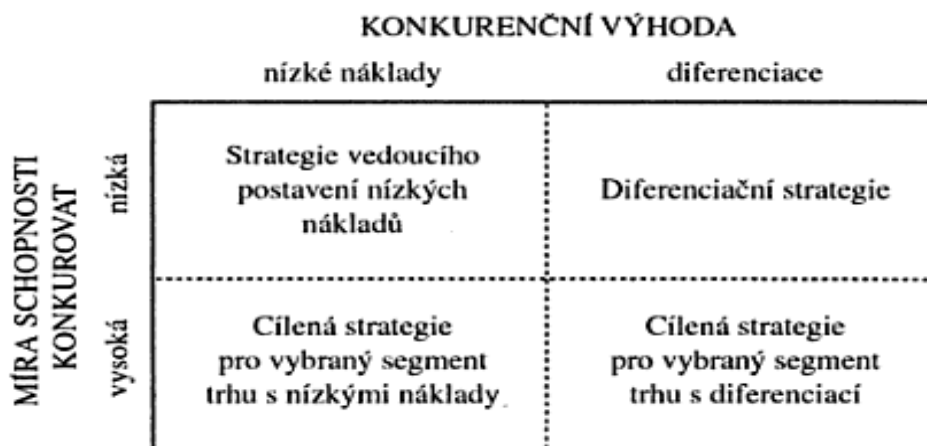
rozhodnutí, kterou strategii zvolíme, by měl následovat další krok a to tzv. implementace neboli její uvedení do života. Nutností je také kontrolovat, jak se plnění strategie daří, jelikož kontrola strategie je dalším nezbytným krokem strategického řízení. Důležité je vědět, že strategické řízení není jednorázové, ale naopak, aby bylo efektivní, je třeba cyklus procesu strategického řízení neustále opakovat. To znamená, že po kontrole dosažení strategie by měla opět následovat další strategická analýza, aby se zjistilo, jestli je třeba přehodnotit dříve identifikované trendy a faktory, které firmu ovlivňují, nebo je potvrdit. (Hanzelková, 2009)

Podle Dedouchové (2001), je strategie podniku: *„Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“* (Dedouchová, 2001, s. 1)

Podniky vytvářejí strategii s cílem získat konkurenční výhodu, která vede k odstranění rivalů a dosažení nadprůměrné tvorby hodnoty. K udržení konkurenční výhody v daném mikrookolí je ovšem nutné zvolit vhodnou strategii. V roce 1980 přišel Michael Porter s návrhem konkurenčních strategií, které vychází ze zkušenosti, že základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I přes to, že podnik může mít řadu silných i slabých stránek v porovnání s konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody a to: nízké náklady nebo diferenciací. Tyto dva základní typy konkurenční výhody se všemi činnostmi, které vedou k jejich získání, přivedly Portera k formulaci tří základních konkurenčních strategií: strategie vedoucího postavení nízkých nákladů, diferenciací strategie a cílené (focus) strategie. Cílená strategie má dvě varianty. Může být zaměřená na nízké náklady nebo na diferenciaci. Tyto strategie jsou nazvané jako základní, jelikož mohou být uplatněny jak ve výrobních podnicích, tak i v podnicích poskytujících služby. (Dedouchová, 2001)

Jednotlivé strategie je možno vidět na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3 - Porterovy základní konkurenční strategie



Zdroj: Dedouchová, 2001

1.3.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat činnosti jedním nebo více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Bohužel pouze málo konkurenčních výhod je udržitelných. V nejlepším případě mohou být využitelné. Využitelná výhoda je taková, kterou může společnost použít jako odrazový můstek k novým výhodám, například zavedením jednoho produktu vytvořit příležitost k zavedení jiného produktu. Důležité je, že jakákoliv konkurenční výhoda musí být zákazníky chápána, jako výhoda pro zákazníka. (Kotler, 2007)

Jediným způsobem jak se udržet na trhu a odlišit se od konkurence, je nalézt to, co je pro naši firmu nejvíce specifické. Je třeba nalézt a definovat svoji konkurenční výhodu. Některé výhody jsou ale jen dočasné a neudržitelné. Proto je důležité nalézt výhodu, která je po určitý čas i navzdory konkurenci udržitelná a jedinečná. Většinou se tato výhoda posuzuje z hlediska ziskovosti. Pokud firma dosahuje zisku, který je vyšší než průměrný zisk v jejím odvětví, pak se o této firmě říká, že má konkurenční výhodu. Těchto výhod může být velké množství, ale podle většiny názorů žádná z takových výhod nemůže být v rychle měnícím se prostředí dlouhodobě udržitelná.

Mezi zdroje konkurenční výhody patří například: produkce s nejnižšími náklady, výrazná diferenciací výrobků či služeb, právní výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně, přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin, atd. (Blažková, 2007)

1.4 Podnik a podnikání

Podnik lze obecně definovat jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhleji můžeme podnik definovat jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

Z právního hlediska se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

V ekonomickém pojetí podnikání znamená zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty. (Vochozka, 2011)

1.4.1 Členění podniků

Pro členění podniků se používají různá kritéria. Zde jsou uvedeny pouze dvě z nich.

- Podle velikosti
 - 1 – 9 zaměstnanců = mikropodniky
 - 10 – 50 zaměstnanců = malé podniky
 - 51 – 250 zaměstnanců = střední podniky
 - 250 a více zaměstnanců = velké podniky
- Podle právní formy (pouze obchodní společnosti)
 - Evropská společnost
 - Akciová společnost
 - Společnost s ručením omezeným
 - Komanditní společnost
 - Veřejná obchodní společnost
 - Evropské hospodářské zájmové sdružení (Vochozka, 2012)

1.4.2 Malé a střední podnikání

Malé a střední podnikání je významnou součástí naší ekonomiky. Představuje 99,85 % z celkového počtu firem, na tvorbě hrubého domácího produktu se podílí více než z 37 %, na výkonech a přidané hodnotě z více než 50 % a zabezpečují z 60 % zaměstnanost.

Malé a střední firmy představují pro podnikatele prostor pro iniciativu, seberealizaci i materiální zajištění. Kromě pravomocí má na podnikatelské rozhodování veliký vliv také zodpovědnost, protože jakýkoliv omyl nebo špatné rozhodnutí představuje pro podnikatele ztrátu. Zejména malý podnikatel nemá kam uniknout, v regionu, kde podniká a většinou i bydlí, jsou jeho činy pod veřejnou kontrolou. Jelikož jsou malé a střední firmy většinou spojeny s daným regionem, ovlivňují tím životní úroveň jeho obyvatel a dotvářejí urbanizaci měst a vesnic. Podle výstavby a upravenosti regionu můžeme usuzovat, jaká je úroveň rozvoje malého a středního podnikání.

Úspěšný podnikatel musí mít nejenom motiv, ale také určité osobní předpoklady k podnikání. Pro jeho úspěšnost by ale také měl disponovat určitými znalostmi z oblasti podnikání. Těch může dosáhnout studiem, formou pokusů a omylů nebo praxí. (Veber, 2008)

2 Cíle a hypotézy práce

2.1 Cíle práce

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu zvoleného podniku v oboru nákladní dopravy, konkrétně servisu nákladních automobilů. Dílčí cíle se zabývají rozborem vztahů se zákazníky v organizaci s důrazem na nalezení vhodných doporučení a dále pak zjištěním požadavků zákazníků.

Hlavním cílem pak bude návrh určitých zlepšení v řídicích procesech a ve financování v organizaci, které povedou ke zkvalitnění poskytovaných služeb a k zajištění efektivnosti.

2.2 Pracovní hypotézy

1. Podnik je spíše konkurenceschopný.
2. Podnik není konkurenceschopný a konkurenci se spíše podřizuje.
3. Zákazníci preferují autorizovaný servis před neautorizovaným.
4. Zákazníci navštěvují i jiné servisy.
5. Zákazníci dávají přednost kvalitě před cenou a rychlostí.
6. Zákazníci jsou s poskytovanými službami spíše spokojeni.
7. Zákazníci by na poskytovaných službách nic neměnili.

3 Metodika práce

Jako první bude zpracována literární rešerše. Literární rešerše je teoretická část, kde autor bakalářské práce čerpá potřebné informace, vztahující se k tématu, z různých zdrojů. K největším zdrojům zde patří literatura a to jak česká, tak i zahraniční.

V další části autor charakterizuje podnik a služby, které nabízí, bude popsán průběh poskytování služeb a poté provedena analýza podniku. Pro analýzu zvoleného podniku se použije Porterův model pěti sil, který pomůže určit, jak si podnik stojí na trhu z hlediska konkurenceschopnosti.

V třetí části bude zjištěna, za použití dotazníkového šetření, spokojenost zákazníků se službami a jejich požadavky na zlepšení daných služeb. Dotazníkové šetření je jednou z nejčastějších metod získávání dat díky svým nízkým finančním a časovým nákladům, anonymitě dotazujících a menší náročnosti na jejich počet. V dotazníku budou použity otázky na zjištění základních informací o zákazníkovi, o službách, které nejčastěji využívá a o tom, jak je se službami spokojen. Dotazníky byly vytvořeny v elektronické podobě a zákazníkům rozeslány pomocí emailových adres.

Na základě požadavků na zlepšení služeb bude v poslední části navrhnuo, jak by se dal proces poskytování služeb vylepšit, a to jak z hlediska řízení, tak z hlediska financování.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Firma Domitruck s.r.o. je společnost, která vznikla roku 2007, tudíž její historie je relativně krátká. Na počátku svého vzniku firma využívala prostory své sesterské společnosti, kterou je Nicotrans a.s. Od 1. 9. 2008 se Domitruck s.r.o. stal autorizovaným servisem značky DAF a od 1. 4. 2009 byl otevřen vlastní servis, kde jsou k dispozici tři průjezdná stání vybavená nejmodernější technikou.

První průjezdné stání je vybaveno montážní jámou po celé délce a obsahuje dva hydraulické zvedáky s nosností 15 tun. Dále jsou na tomto stání vestavěné brzdové válce, na kterých se provádí měření brzd vozidel, seřizování brzdových tlaků, ale také ověřování tachografů. Montážní jáma je také vybavena vibračními a posuvnými deskami, které se využívají na kontrolu uchycení náprav, svislých čepů, kulových čepů, či vůle v ložiskách nábojů kol, a posuvnou olejovou vanou, která slouží k odsávání vyjetého oleje nejen z motoru, ale i z ostatních olejových náplní vozidla. Druhé průjezdné stání je vybaveno sloupovými hydraulickými zvedáky, které jsou vestavěné v podlaze, kdy jeden píst je na pevné části a druhý se dá ovládat díky posuvné části. Pohyblivý píst se používá na různé značky vozidel s jinou mezinápravovou vzdáleností a také na autobusy značky Bova. Třetí průjezdné stání je pevné a používá se především pro vozidla s delší dobou opravy, například pro vozidla po havárii. Na každém stání jsou dva navijáky se vzduchovými hadicemi, které mají redukce na připojení pneumatického nářadí. Mezi montážní jámou a sloupovým zvedákem je nainstalováno olejové hospodářství na výdej olejů různé specifikace od společnosti Orion. Servis je také vybaven mobilní svářecí technikou nebo portálovým jeřábem, ovládaným elektronicky přes všechna tři stání o nosnosti 3,5 tuny, který se využívá především při montáži či demontáži kabiny vozidla, motoru, převodovky a podobně. Dále je také vybaven nejmodernějším klimatizačním zařízením, které přibližně za 60 minut kompletně otestuje náplň klimatizace a její těsnost, vyčistí klimatizační potrubí a naplní klimatizaci na požadované množství chladicího média. Zařízení se dá používat na všechny typy nákladních vozidel, ale také na vozidla osobní. Na servisu je možné najít i další techniku, která je zapotřebí ke kvalitnímu provedení daných služeb.

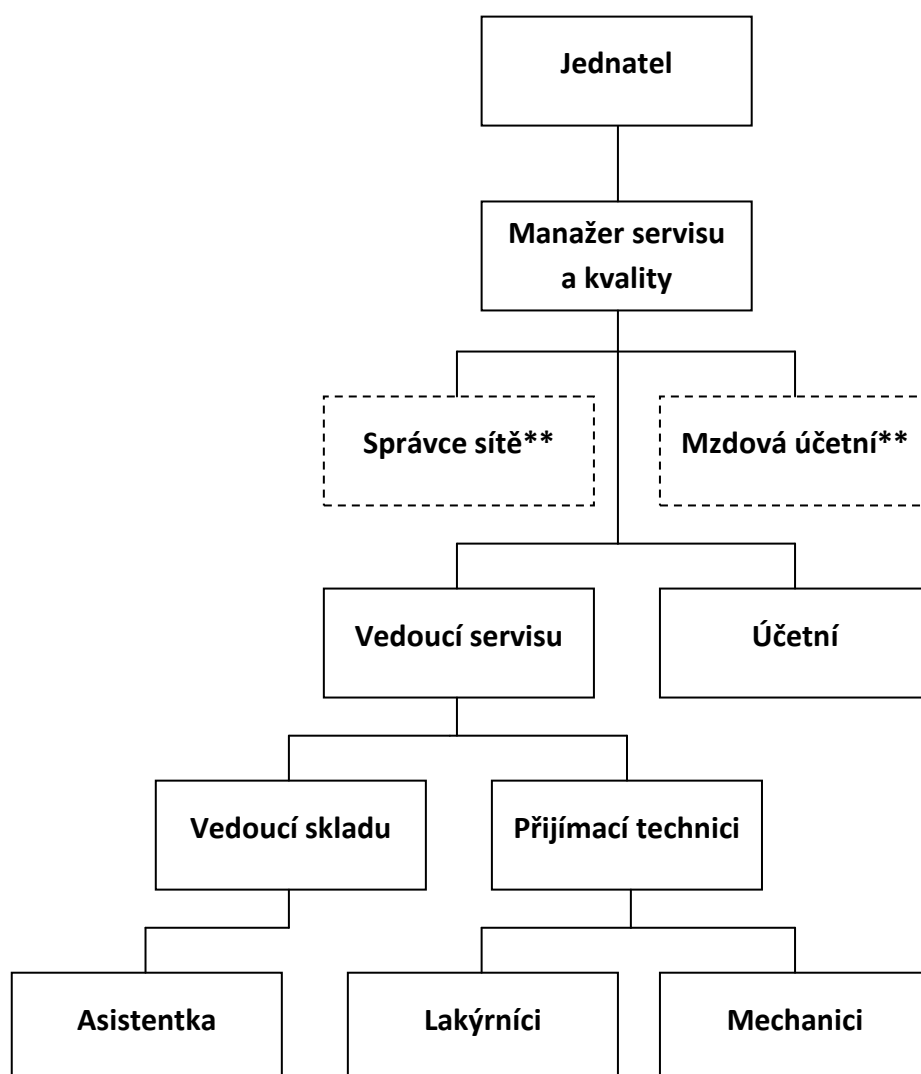
K vysoké kvalitě poskytovaných služeb ve společnosti přispívá ale i personál, který je pravidelně několikrát do roka školen podle norem, které jsou platné v celé síti DAF.

Společnost je povinná mít alespoň jednoho mechanika proškoleného na maximální úroveň a to je úroveň master.

Jedná se tedy o společnost, která se zabývá převážně servisem nákladních automobilů, a to především již zmiňované značky DAF. Mezi hlavní služby zde patří záruční i pozáruční servis značky DAF, pozáruční servis ostatních značek nákladních automobilů, opravy návěsů, opravy po havárii plus kompletní řešení pojistných událostí, kontrola a seřizování brzd na válcové stolici, ověřování tachografů, servis a doplňování klimatizací. Společnost je také oprávněna opravovat autobusy značky BOVA a také nezávislé topení značky Eberspächer. Dále nabízí zákazníkům 24 hodinové asistenční služby pod názvem Národní Daf Servis (NDS) v rámci tuzemska, ale také pod názvem International Truck Service (ITS) v rámci Evropy. Mimo tyto hlavní služby je podnik vybaven také lakovnou s poměrně širokým spektrem služeb. Od lakování osobních, dodávkových ale samozřejmě i nákladních vozidel včetně návěsů po karosářské práce. Lakovna má svojí lakovací kabinu značky Wolf a jako materiály k lakování používá značky jako je PPG, Glasurit, Max Meyer a podobně.

4.1.1 Organizační struktura

Obrázek č. 4 – organizační struktura



Zdroj: Domitruck s.r.o.

** - spolupracující zaměstnanci sesterské společnosti Nicotrans, a.s.

Společnost má vždy pouze jednoho zástupce na daném postu až na přijímací techniky, lakýrníky a mechaniky. V současné době má společnost dva přijímací techniky, dva lakýrníky a deset mechaniků.

4.2 Nabízené služby

1) Záruční a pozáruční servis vozidel značky DAF

Tato služba zahrnuje vše od klasických servisních údržeb dle servisního manuálu DAF až po různé opravy vozidel. Jedná-li se o záruční servis, tak zákazník nic nehradí a firma Domitruck účtuje provedené služby výrobcí. Pokud ale jde o pozáruční servis, tak si zákazník vše hradí sám. Cena této služby je stanovena na 750 Kč za hodinu.

2) Pozáruční servis ostatních značek

Služba je určena zákazníkům, kteří mají jiné značky nákladních automobilů, jako je například Scania, Mercedes, Iveco, Man nebo Volvo. Jedná se o opravy, které nevyžadují programování řídících jednotek, na které je zapotřebí diagnostického zařízení pro danou značku, které vždy vlastní pouze autorizovaný servis té značky. Jsou to tedy služby od běžné údržby vozidla až po opravu motorů, převodovek a jiných mechanických zařízení. Cena služby je zde stanovena na 520 Kč za hodinu, z důvodu menší kvalifikace, ale také z důvodu větší konkurence.

3) Kontrola a seřizování brzd

Servis je servisním partnerem společnosti WABCO, což zahrnuje kompletní seřizování brzd a řídících jednotek (programování parametrů), jak na tažných, tak i na přípojných vozidlech. Pomocí diagnostického zařízení WABCO může společnost provádět seřizování tlaků mezi tažným a přípojným vozidlem, dále může měnit poškozené řídicí jednotky ABS, EBS (modulátorů), kdy při jejich výměně musí být odborně naprogramována data proškoleným pracovníkem od společnosti WABCO.

4) Opravy návěsů

Provádí se opravy od běžné údržby (brzdy, ložiska, uchycení náprav, tlumiče, měchy, vzduchové ventily, elektrická instalace, atd.) po programování jednotek ABS, EBS, je-li vybaven systémem WABCO. Cena služby je 450 Kč za hodinu.

5) Ověřování tachografů

Společnost je vybavena pracovištěm AMS – autorizované metrologické středisko. Středisko disponuje dvěma proškolenými pracovníky, a to vedoucím AMS a odborným pracovníkem AMS. Oba jsou proškolení pro ověřování tachografů značky Siemens, Stonebridge a Kinzel. Vždy po dvou letech se provádí ověření funkčnosti tachografu, výměny externího zdroje, termopásky a kompletní vyčištění přístroje. Popřípadě při

jakémkoliv zásahu na vozidle, kdy je měněn snímač rychlosti nebo D+M převodovky, se musí dělat ověření tachografu, tzv. kalibrace. Cena této služby také není pevně stanovena, jelikož rozsah práce je zde různý.

6) Servis a doplňování klimatizací

Tato služba zahrnuje kompletní servis, který je s doplněním klimatizace spojený a to konkrétně odsátí, čištění, vakuace a plnění. Cena za tuto službu je 999 Kč.

7) Opravy nezávislého topení Eberspächer

Zde se jedná o záruční i pozáruční servis nezávislého topení v kombinaci teplovzduch. Společnost má na tyto opravy certifikaci od společnosti Eberspächer.

8) Servis autobusů značky BOVA

Společnost je také servisním partnerem značky BOVA (VDL – zastoupení pro ČR). Jedná se o servis autobusů, které jsou vybaveny motorem DAF. I v tomto případě musí mít společnost proškoleného pracovníka na záruční i pozáruční servis této značky.

9) Lakování nákladních i osobních automobilů

Lakování se zde provádí převážně pomocí dvou druhů barev. Na lakování nákladních vozů se nejvíce používají průmyslové barvy, zatímco na osobní vozy vodou ředitelné barvy. Cena této služby je stanovena na 410 Kč za hodinu lakýrnické práce.

10) Opravy po havárii plus řešení pojistných událostí

Hlavní předností této služby je, že firma Domitruck poskytuje svému zákazníkovi při havárii vozidla nejen opravu, ale i kompletní řešení pojistných událostí, kdy událost firma řeší sama přímo s pojišťovnou, aby s tím zákazník neměl žádnou starost. Doposud je firma Domitruck smluvním partnerem pojišťovny Allianz, ale do budoucna by chtěla své smluvní partnery rozšířit.

11) NDS + ITS

Jedná se o asistenční službu, která je poskytována nejen pro zákazníky společnosti Domitruck, ale pro všechny, které k přepravě používají nákladní vozidla značky DAF. Rozděluje se na dvě části NDS – Národní DAF Servis, a ITS – International Truck Service. NDS je služba v rámci tuzemska, kdy zákazník při poruše svého vozidla volá na nejbližší servis DAF a domluví se oprava vozidla. Pokud se jedná o zákazníka, který má svůj domovský servis jinde než v Českých Budějovicích, musí za zákazníka opravu

garantovat jeho domovský servis nebo může zákazník zaplatit opravu hotově. Pokud je tak učiněno, vyjede se servisním vozidlem k nepojízdnému vozidlu nebo zákazník dorazí se svým vozidlem do servisu sám. ITS je obdobná služba s tím rozdílem, že pokud má zahraniční zákazník potíže se svým vozem, nevolá do nejbližšího servisu, ale na centrálu v Holandsku, kde je hlavní sídlo společnosti DAF. Centrála pak informuje společnost Domitruck o rozsahu závady na vozidle a rozhoduje se, zda se bude oprava provádět na silnici nebo bude vozidlo odtahováno. Platební garanci musí v tomto případě poskytnout přímo holandská společnost, které je pak služba účtována a která potom dané služby účtuje domovskému servisu konkrétního zákazníka. Obě tyto služby NDS + ITS jsou pro zákazníky dostupné 24 hodin denně na telefonním čísle uvedeném na webových stránkách a v evropských příručkách, kterou každý zákazník obdrží při koupi vozidla DAF. Cena této služby se rozděluje na více částí. První je aktivací poplatek za výjezd servisního vozidla, ten činí 1500 Kč, poté sazba za jeden ujetý kilometr servisního vozidla, která je ve výši 25 Kč a nakonec samozřejmě práce automechanika.

Služby, u kterých není stanovena cena, se v převážné většině odvíjí od práce automechanika. Pokud pracuje automechanik na nákladním voze značky DAF, cena za jeho práci je 750 Kč za hodinu, pokud pracuje na jiné značce, tak je cena 520 Kč za hodinu. Kompletní ceník služeb společnosti Domitruck je přiložen v příloze č. 3.

4.2.1 Postup provedení služby

Vše samozřejmě začíná u zákazníka, který volá na servis, požaduje opravu vozidla a sděluje přibližné informace o závadě, kterou potřebuje opravit. Na servise tyto hovory a celkově přijímání opravy vyřizuje primárně přijímací technik. Zákazník se tedy domluví s přijímacím technikem na dni a čase přistavení vozidla k opravě a ten si vše zapisuje do objednávkové knihy oprav.

Poté, když zákazník přijede před servis, vchází do administrativní budovy a přistoupí k přepážce příjem oprav, kde už na něj čeká přijímací technik. Zákazník usedá a konzultuje podrobněji závadu na svém vozidle a přijímací technik zakládá zakázkový list s popisem závady. Poté zákazník podepisuje objednávku požadované opravy a dostává kopii zakázkového listu. Přijímací technik přebírá vozidlo do opravy a zákazník usedá do místnosti, která je pro něj určená. Místnost je zařízena tak, aby zákazníkovi

zpříjemnila čekání. Nachází se v ní sedací souprava, televizor, automaty na občerstvení a samozřejmě také sociální zařízení.

Přijímací technik mezitím odveze vozidlo na servisní stání a zadává mechanikovi opravu dle zakázkového listu. Mechanik diagnostikuje závadu a zjišťuje, že je poškozený některý z komponentů na vozidle. Závadu poté oznámí přijímacímu technikovi a ten dále konzultuje se zákazníkem postup opravy a se svolením zákazníka se provede oprava nebo výměna poškozeného komponentu.

Po opravě předloží zákazník kopii zakázkového listu, kterou v kolonce „vozidlo převzal po opravě“ nejdříve čitelně podepíše i s datem převzetí a poté ještě stvrdí svým klasickým podpisem, čímž také souhlasí s provedenou opravou. Po vypsání práce a vloženého materiálu potřebného k opravě, provedené mechanikem do zakázkového listu se provádí fakturace. K faktuře se přikládá řádně podepsaná kopie zakázkového listu, dodací list a faktura má splatnost 14 dní. Podrobný popis konkrétního procesu poskytnutí služby je přiložen v příloze č. 4.

4.3 Porterův model pěti sil

Konkurence mezi stávajícími podniky

Co se týče oblasti servisu nákladních vozidel, konkurence na jihu Čech je veliká. Jedná se ale převážně o konkurenci ze strany neautorizovaných servisů. Firma Domitruck, jakožto autorizovaný servis pro značku DAF v oblasti záručního servisu, či pozáručního servisu u větších závad, na které je zapotřebí diagnostického zařízení, kterým disponuje pouze autorizovaný servis, nemá konkurenci. Nebylo tomu ale tak vždy. Když společnost vznikala, měla již v jižních Čechách konkurenci a tou byl Truck Servis Kratochvíl s.r.o., který se stal od 1. 5. 2004 autorizovaným servisem značky DAF. Firma sídlí v Jindřichově Hradci, není tedy zas až tak vzdálená a proto byla pro firmu značnou konkurencí. V současnosti ale Truck Servis Kratochvíl již není autorizovaným servisem pro značku DAF, a proto v této oblasti zde firma Domitruck už nemá konkurenci.

Jak už ale bylo zmíněno, pro firmu Domitruck jsou na jihu Čech konkurencí převážně neautorizované servisy. Tyto servisy jsou bezesporu velikou konkurencí v oblasti klasických opravárenských služeb, jako jsou například pozáruční servisní prohlídky vozidel a jejich běžná údržba, kdy není zapotřebí využívat již zmiňovaného

diagnostického zařízení. Je to dáno hlavně tím, že neautorizované servisy nabízejí své služby za podstatně nižší cenu, ale samozřejmě na úkor kvality. V neautorizovaném servisu, kde opravují celou řadu značek nákladních vozů, nejsou zaměstnanci tak kvalifikovaní jako v servise autorizovaném, kde jsou zaměřeni převážně jen na jednu značku a jsou pravidelně školeni. Majitelé nákladních automobilů značky DAF dají většinou přednost autorizovanému servisu před neautorizovaným, ale samozřejmě se najdou i tací, kteří dají přednost levnější opravě, a to především menší a začínající dopravci. Největší konkurence je pro firmu tedy servis jiných značek, než je značka DAF. V této oblasti už není kvalita takovou výhodou, protože zaměstnanci firmy Domitruck jsou školeni převážně na nákladní automobily značky DAF.

Potenciální hrozbou mohou být také osoby samostatně výdělečně činné, ale většina zařízení, která jsou potřebná na servis nákladních vozů, jsou velice nákladná a zabírají velký prostor. Živnostník tedy v tomto oboru nemá téměř žádné šance.

Potencionální vstup konkurence

Riziko vstupu potencionálních konkurentů není v této oblasti příliš vysoké. Na vznik konkurenceschopného podniku by byl zapotřebí poměrně veliký kapitál, který si nemůže dovolit každý, a proto můžeme fyzické osoby téměř vyloučit. Kromě toho na vybudování jiného autorizovaného servisu DAF je zapotřebí splnit spoustu dalších podmínek. Riziko vstupu konkurenta do oblasti servisu značky DAF je proto velmi nízké. Větší šance je vznik dalšího neautorizovaného servisu, který ale není pro stávající podnik takovou hrozbou vzhledem k tomu, že většinu zákazníků společnosti Domitruck tvoří ti, kteří vlastní nákladní automobily značky DAF. Jisté riziko tu ale je. Potencionální konkurent by mohl firmě Domitruck přetáhnout část zakázek, které tvoří drobné pozáruční opravy značek DAF nebo opravy jiných značek nákladních vozidel. Neautorizovaný servis ale nemůže téměř nikdy nabídnout tak kvalitní servis značky DAF jako servis autorizovaný. Z tohoto důvodu zákazníci, kteří preferují kvalitu poskytovaných služeb před jejich cenou, radši zůstanou u autorizovaného servisu. Největší riziko je tedy v „přetažení“ zákazníků, kteří vlastní jinou značku nákladního automobilu než je značka DAF.

Dodavatelé

Co se týče dodavatelů, má tato firma dvě hlavní „větev“. První „větev“ je dodávání originálních dílů DAF, TRP, které se nejvíce využijí na záruční servis a k opravám havárií. Tuto větev tvoří jeden dodavatel a tím je DAF TRUCK N.V. Tato firma je výhradním dodavatelem originálních dílů pro celou servisní síť DAF. Díky tomu si může diktovat ceny, ale zároveň si nemůže dovolit určovat ceny pro každý autorizovaný servis zvlášť kvůli následnému jednání s konečným zákazníkem a pojišťovnami, pro které by poté spolupráce se značkou DAF byla dosti demotivující, stejně tak jako pro konkrétní servis. Druhou větev tvoří dodavatelé s neoriginálními díly či díly na jiné značky nákladních automobilů a také dodavatelé, kteří nabízejí jiné, ale stejně potřebné produkty či služby. Zde je poměrně vysoký výběr dodavatelů, a proto vyjednávací síla dodavatelů nehraje příliš velkou roli. Pokud by jeden dodavatel výrazně zdražil svoje výrobky, nebyl by problém přejít k jinému.

Mezi nejvýznamnější dodavatele neoriginálních dílů patří Teratti s.r.o. či RALPARTS s.r.o., mezi dodavatele dílů na jiné značky pak například Scania Czech Republic s.r.o. nebo Milan Král s.r.o. Firmy, které dodávají jiné zboží, než jsou náhradní díly, jsou pro firmu neméně důležité. Jsou to firmy jako COLOR STUDIO CB s.r.o., která je dodavatelem barev a laků, LUBSTAR s.r.o., který firmě dodává oleje a maziva, ale také Berner s.r.o., který je dodavatel spotřebního materiálu. Dále také společnost Reklama Darius, která poskytuje firmě reklamní služby. Důležité je také dodat, že uvedené firmy si spolupráce cení. Vědí, že konkurence z jejich strany je poměrně velká, a proto poskytují firmě Domitruck různé slevy. Samozřejmě servis Domitruck dbá také na kvalitu, a proto pro ně není rozhodující pouze cena náhradních dílů, ale také jejich kvalita. Z tohoto důvodu jsou dodavatelé pečlivě vybíráni.

Odběratelé

Zákazníky společnosti jsou jak fyzické, tak i právnické osoby. Firma poskytuje své služby celé řadě zákazníků, kteří vlastní nákladní automobilovou dopravu. Mezi hlavní zákazníky patří společnosti, které vlastní nákladní vozidla značky DAF, sídlící převážně v jižních Čechách. Toto tvrzení bude také dále prozkoumáno dotazníkovým šetřením. Zákazníky firma Domitruck získává převážně tak, že si zjistí, jaké značky automobilů dopravci používají a pokud vlastní nákladní vozy značky DAF, tak je navštíví a nabídne

jim svojí spolupráci. Dále firma získává zákazníky na základě dobrých referencí nebo od firmy Nicotrans a.s., která je sesterskou společností firmy Domitruck.

Společnost získává zákazníky také díky NDS, což je Národní DAF Servis, který je rozšířen po celé republice. Jedná se o síť partnerských společností, které mají také statut autorizovaného servisu DAF. V podstatě jde o to, že pokud má zákazník, například společnosti ANEXIA s.r.o. sídlící v Rakovníku, nějakou poruchu na voze a nachází se v blízkosti Českých Budějovic, je pro něj výhodnější navštívit servis v Českých Budějovicích, než odjet nebo se nechat odtáhnout až do Rakovníka. V takovémto případě potenciální zákazník zavolá do firmy Domitruck, oznámí svoji poruchu a především svůj domovský servis. Firma Domitruck pak zavolá firmě ANEXIA, aby se ujistila, jestli je volající opravdu zákazníkem dané firmy a požádá o platební garanci. Platební garance slouží k tomu, aby zajistila firmě, která o ni žádá, zaplacení dané opravy. Ve chvíli, kdy firma ANEXIA schválí a podepíše platební garanci, stává se plátcem pohledávky a zavazuje se tak tím k tomu, že částku za opravu uhradí ona a prostředky za opravu si po svém zákazníkovi bude poté vymáhat sama. Ukázka platební garance je přiložena v příloze číslo 2.

Stálé zákazníky si firma udržuje tím, že jim nabízí kromě kvalitních služeb také různě velké slevy na své služby a díly potřebné k daným službám. Kromě toho servis nabízí různé servisní akce, kdy například ke každé servisní prohlídce dostane zákazník 5 litrů motorového oleje zdarma a podobně. Těchto servisních akcí bývá několik do roka. Slevy se pohybují od 5 do 15 procent, kdy záleží na věrnosti zákazníka, a to konkrétně na tom, jak často servis navštěvuje a jak velké opravy jsou mu prováděny. Mimo to je společnost pro zákazníky 24 hodin na telefonu, a to díky asistenční službě, která je v rámci České Republiky pod již zmiňovanou zkratkou NDS, ale také v rámci Evropy pod zkratkou ITS (International Truck Servis). Mezi hlavní a dlouhodobé zákazníky patří například firmy jako Koritensky spedition s.r.o., FUKA Spedition s.r.o., Panda East s.r.o., KODE C.B. s.r.o., či LAŠEK s.r.o.

Co se týče vyjednávací síly odběratelů, tak ta není příliš velká, jelikož společnost Domitruck je jediný autorizovaný servis značky DAF na jihu Čech. Odběratelé by sice mohli usilovat o snížení ceny tím, že pohrozí návštěvou autorizovaného servisu v jiném kraji, ale všechny autorizované společnosti značky DAF nabízejí své služby za podobné ceny. Z toho důvodu by to pro ně nebylo moc výhodné. Odběratelé také mohou hrozit přechodem k neautorizovanému servisu, ale vzhledem k tomu, že ti nejsou oprávněny

provádět záruční služby a služby vyžadující diagnostické zařízení, nebylo by to pro většinu z nich výhodné. Zároveň zde není ani žádný odběratel, který má výsadní postavení a mohl by ovlivnit ceny ve svůj prospěch.

Substituty

Tuto otázku nebylo třeba řešit, jelikož servis nákladních vozů nelze nahradit ničím jiným než servisem nákladních vozů.

4.3.1 Shrnutí Porterova modelu

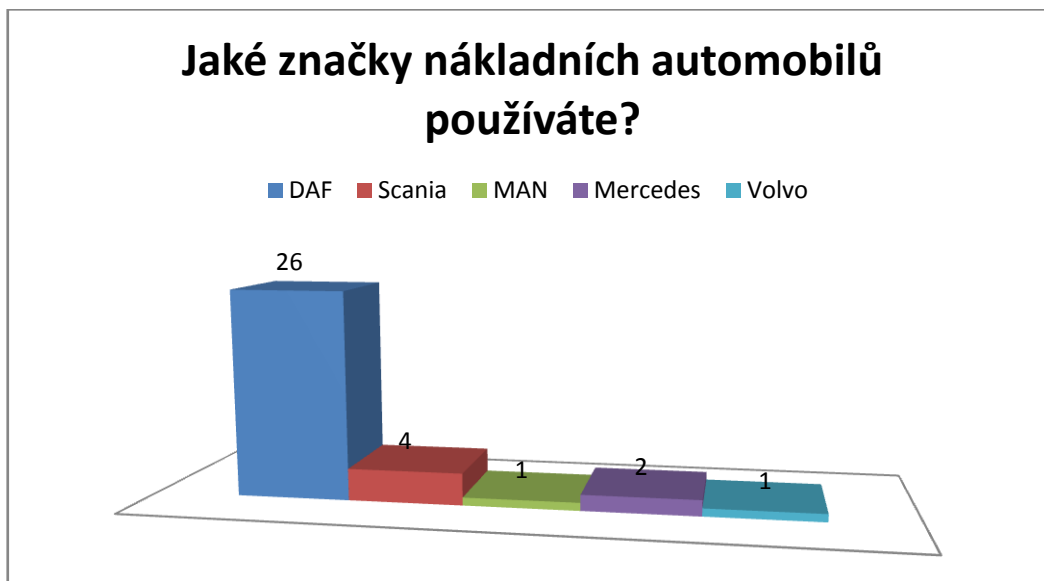
Z analýzy pěti sil, které na podnik působí z vnějšího prostředí, bylo zjištěno, že podnik je spíše konkurenceschopný a nemusí se podřizovat konkurenci. Potvrzuje se tedy hypotéza č. 1 a zároveň vyvrací hypotéza č. 2. Jediná hrozba zde přichází ze strany neautorizovaných servisů. Ti ale nemohou poskytovat služby vyžadující diagnostické zařízení a také záruční služby. Nejsou tedy pro podnik takovou hrozbou. Vyjednávací síla dodavatelů zde nehraje roli, jelikož podnik má na výběr z několika dodavatelů. Vyjednávací síla odběratelů hraje menší roli, převážně u zákazníků nevyužívajících záruční služby.

4.4 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen pro zákazníky servisu Domitruck, kde bylo vybráno 60 zákazníků, kteří navštěvují servis minimálně 2x do roka, a mohou tak už promluvit o spokojenosti nebo nespokojenosti s poskytovanými službami. Dotazník, vytvořený pomocí Microsoft Word, byl zákazníkům rozeslán na emailové adresy. Zákazníci odpovídali na dotazníky v průběhu dvou měsíců a to konkrétně v měsících únor a březen. Z 60 oslovených odpovědělo zpět 26 zákazníků. Ze získaných údajů byly poté v programu Microsoft Excel vytvořeny grafy, které budou dále interpretovány a použity k ověření hypotéz a návrhům na zlepšení. Znění dotazníku je v kompletní podobě v příloze č. 1.

Otázka č. 1: Jaké značky nákladních automobilů používáte.

Graf č. 1

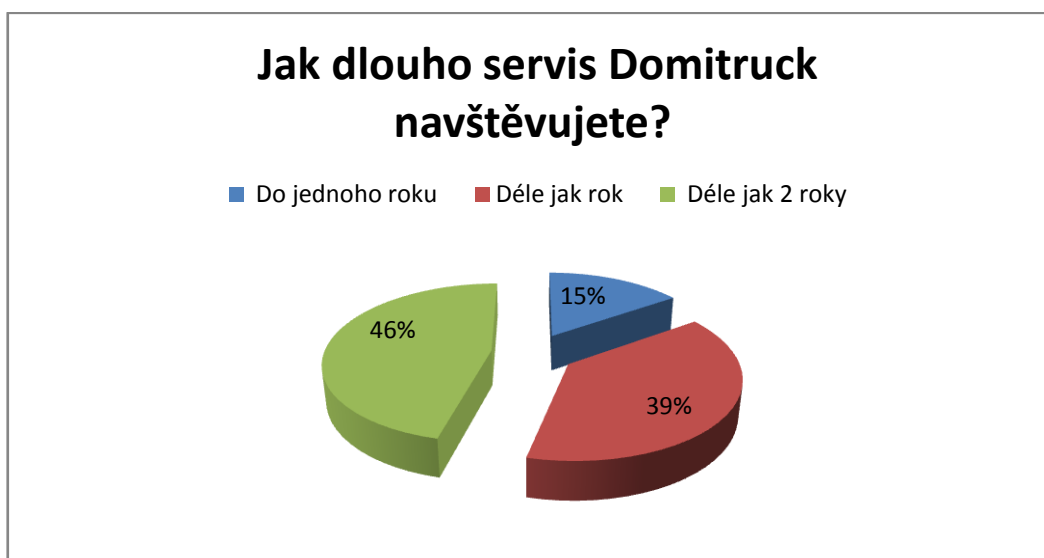


Zdroj: Autor

Výsledek této otázky nebyl příliš překvapivý, jelikož 26 z 26 zákazníků, kteří odpověděli zpět, uvedlo mimo jiné značku DAF. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou zobrazeny na grafu.

Otázka č. 2: Jak dlouho servis Domitruck navštěvujete.

Graf č. 2

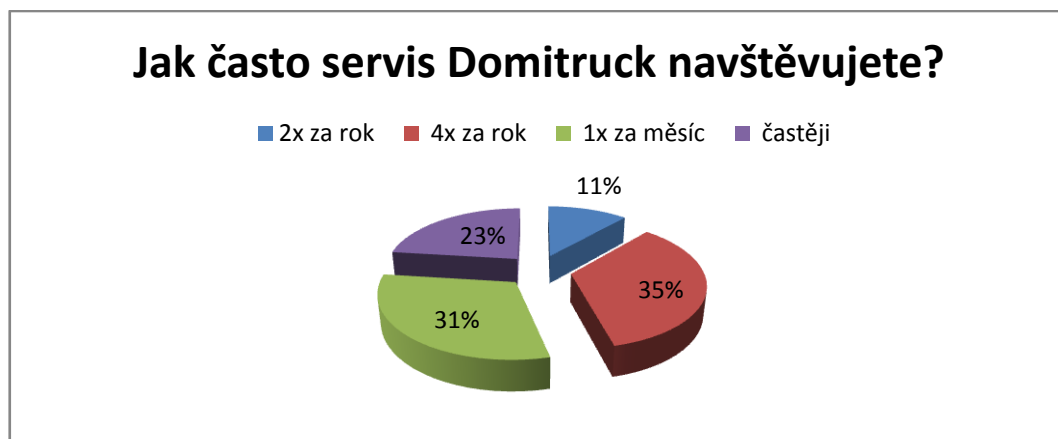


Zdroj: Autor

V této otázce téměř polovina respondentů zvolila odpověď „déle jak dva roky“, 39 % odpovědělo „déle jak rok“ a pouze 15 % vybralo možnost „do jednoho roku“. Odpovědi jsou znázorněny na grafu č. 2.

Otázka č. 3: Jak často servis Domitruck navštěvujete.

Graf č. 3

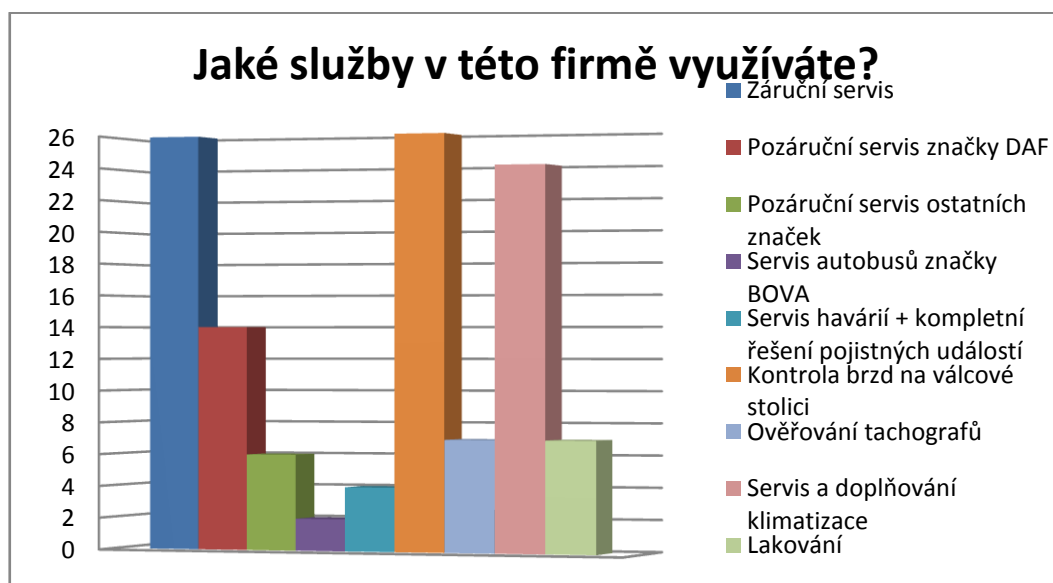


Zdroj: Autor

Nejvíce respondentů navštěvuje servis 4x do roka. Druhá nejvyšší četnost odpovědí byla od těch, kteří navštěvují servis zhruba 1x za měsíc. Zákazníků navštěvujících servis častěji než 1x za měsíc byla téměř čtvrtina, zatím co 2x do roka přijede do servisu pouze 11 % dotázaných. Výsledky jsou vidět na grafu č. 3.

Otázka č. 4: Jaké služby v této firmě využíváte.

Graf č. 4

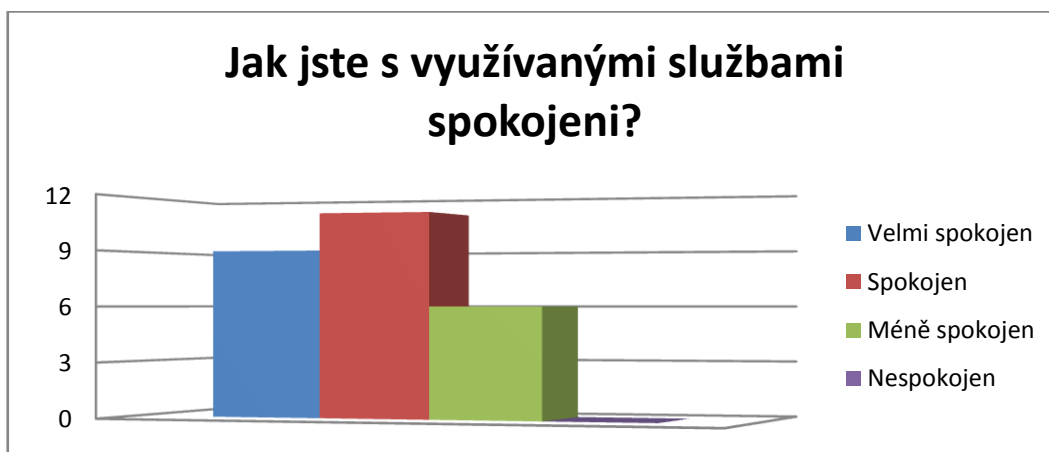


Zdroj: Autor

Otázka byla položena tak, aby zákazníci mohli zvolit více odpovědí. Jako nejčastěji zvolená odpověď byla služba záruční servis značky DAF spolu s kontrolou brzd na válcové stoličce. Druhá nejvíce využívaná služba byla doplňování klimatizace a poté s 14 odpověďmi pozáruční servis značky DAF. Zbylé služby už nejsou tak často využívány. Všechny výsledky je možné vidět na grafu č. 4.

Otázka č. 5: Jak jste s využívanými službami spokojeni.

Graf č. 5

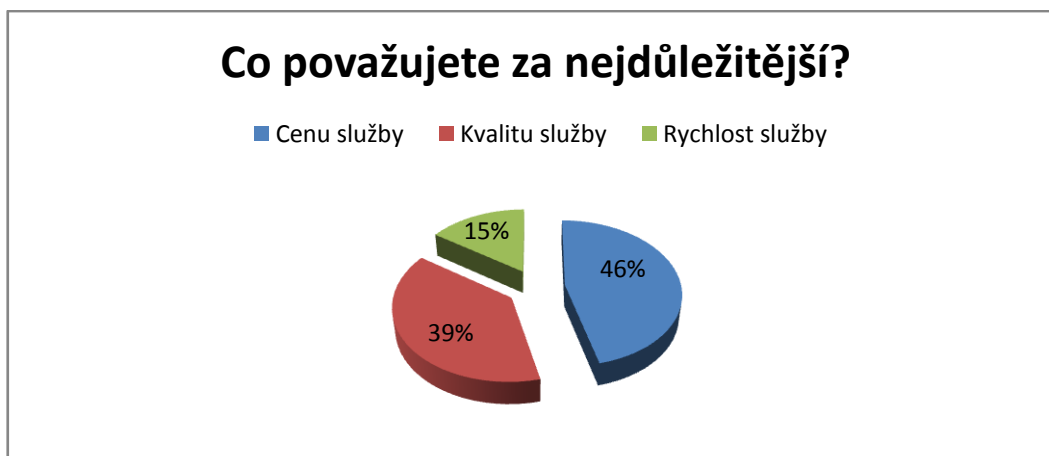


Zdroj: Autor

Z důvodu, že zde byli vybráni pouze zákazníci, kteří navštěvují servis alespoň 2x do roka neodpověděl žádný z nich, že je vyloženě nespokojen. Pouze 6 zákazníků uvedlo, že jsou méně spokojeni a zbylí byli buď spokojeni nebo dokonce velmi spokojeni. Konkrétní čísla jsou znázorněny na grafu č. 5.

Otázka č. 6: Co považujete za nejdůležitější.

Graf č. 6

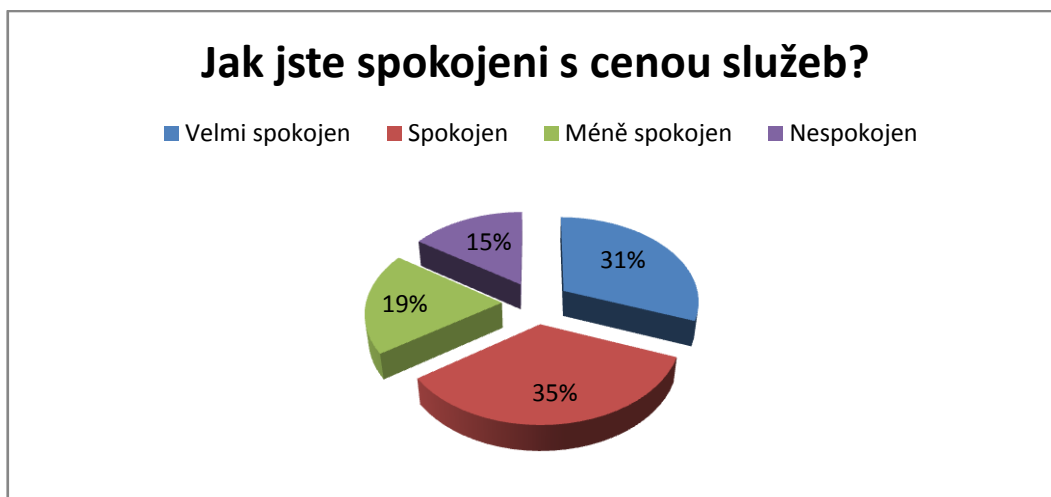


Zdroj: Autor

V této otázce bylo zkoumáno, co u služeb považují zákazníci za nejdůležitější. Téměř polovina zákazníků odpověděla, že nejdůležitější je pro ně cena, 39 % odpověděla kvalita a pouze 15 % uvedlo jako nejdůležitější rychlost služby. Viz graf č. 6.

Otázka č. 7: Jak jste spokojeni s cenou služeb?

Graf č. 7

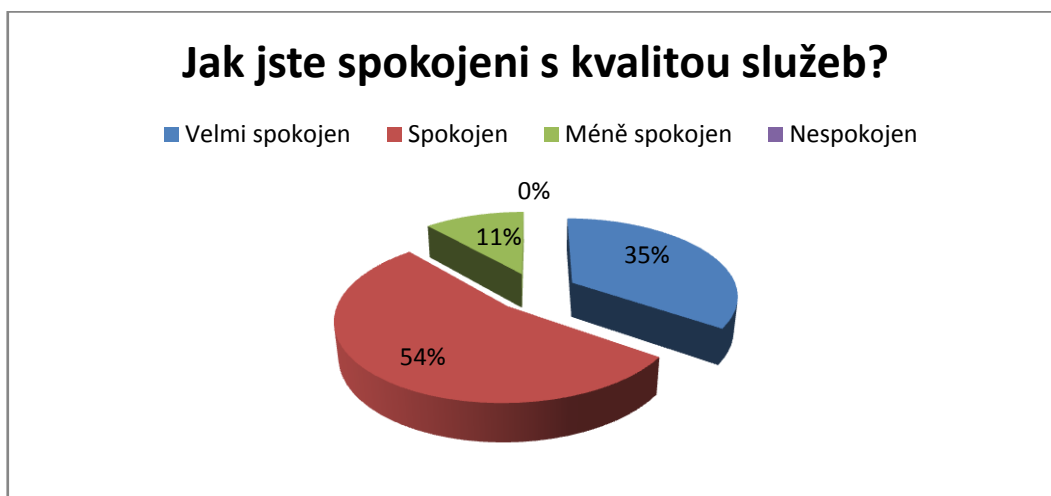


Zdroj: Autor

Zde 66 % respondentů odpovědělo, že jsou velmi spokojeni nebo spokojeni, zatímco zbylých 34 % bylo méně spokojených nebo nespokojených s cenou služeb. Přesná čísla jsou zobrazena na grafu č. 7.

Otázka č. 8: Jak jste spokojeni s kvalitou služeb

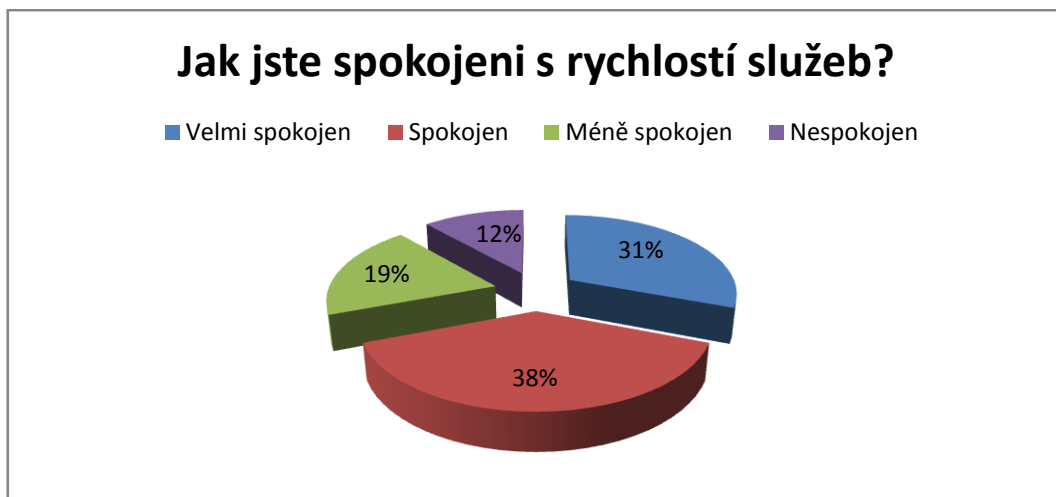
Graf č. 8



Zdroj: Autor

Otázka č. 9: Jak jste spokojeni s rychlostí služeb.

Graf č. 9

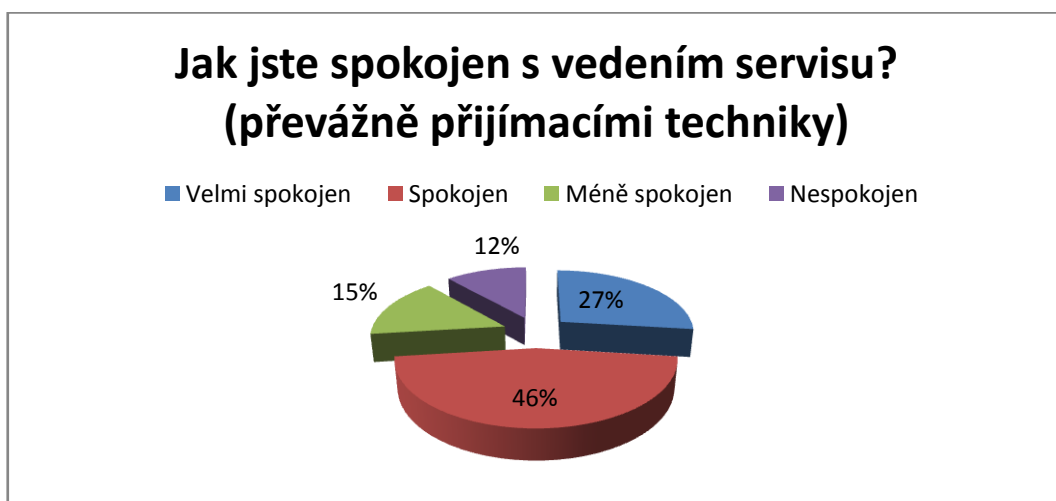


Zdroj: Autor

Tyto dvě otázky byly podobného znění, rozdíl byl pouze v tom, s čím jsou zákazníci spokojeni, respektive nespokojeni. V první ze dvou otázek se řešila kvalita, ve druhé pak rychlost služeb. S kvalitou služeb je velmi spokojeno nebo spokojeno 89% respondentů a zbylých 11 % je pouze méně spokojeno. Nespokojenost s kvalitou služeb nezvolil ani jeden dotázaný. Co se týče rychlosti služeb, zde to už tak jednoznačné není. Velmi spokojeno nebo spokojeno je 69 %, méně spokojeno 19 % a nespokojeno 12 % zákazníků. Grafické znázornění těchto otázek je vyobrazeno na grafech č. 8 a 9.

Otázka č. 10: Jak jste spokojeni s vedením servisu (převážně přijímacími techniky).

Graf č. 10

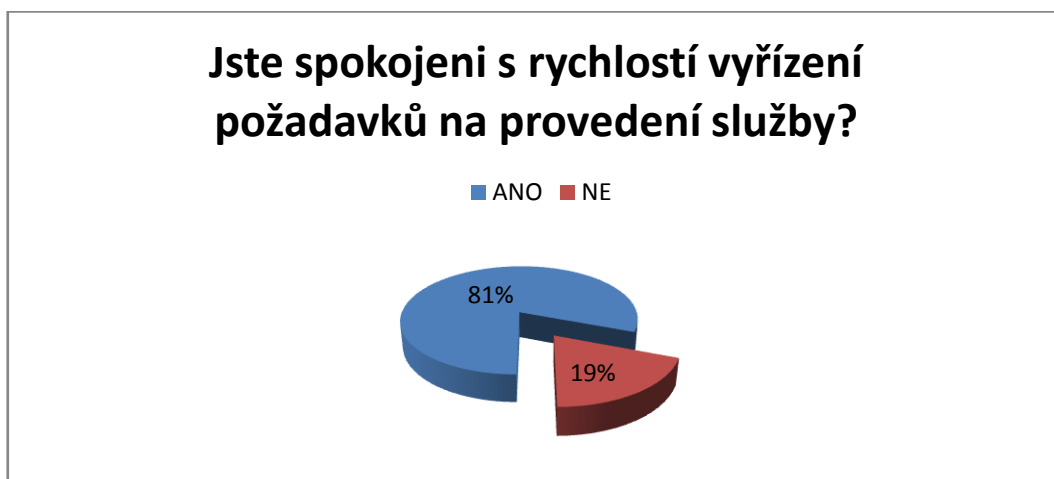


Zdroj: Autor

Tato otázka řešila spokojenost zákazníků s vedením společnosti, respektive přijímacími technikami, se kterými převážná většina zákazníků komunikuje. V tomto případě je s vedením společnosti spokojeno nebo velmi spokojeno téměř ¾ respondentů. Méně spokojeno je 15 % a nespokojeno 12 % respondentů. Znázornění výsledků je na grafu č. 10

Otázka č. 11: Jste spokojeni s rychlostí vyřízení požadavků na provedení služby.

Graf č. 11

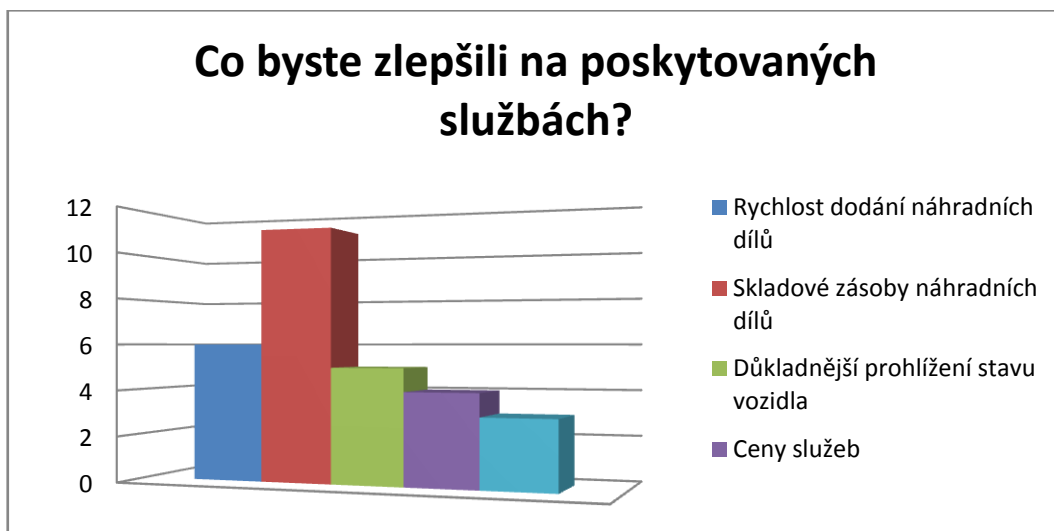


Zdroj: Autor

V této otázce vybralo 21 z 26 respondentů odpověď ANO, což je 81 %. Zbýlých 5 vybralo odpověď NE.

Otázka č. 12: Co byste zlepšili na poskytovaných službách.

Graf č. 12



Zdroj: Autor

Nejčastější odpovědi zde byly převážně ve spojitosti se skladovými zásobami a rychlostí dodání náhradních dílů. Jako zlepšení byla tato odpověď uvedena v 17 případech. V dalších případech pak bylo uvedeno lepší prohlížení stavu vozidla či cena a rychlost služby. Tyto odpovědi jsou také zaznamenány do grafu č. 12.

Otázka č. 13: Reklamovali jste někdy službu? Pokud ano, kolikrát.

Graf č. 13

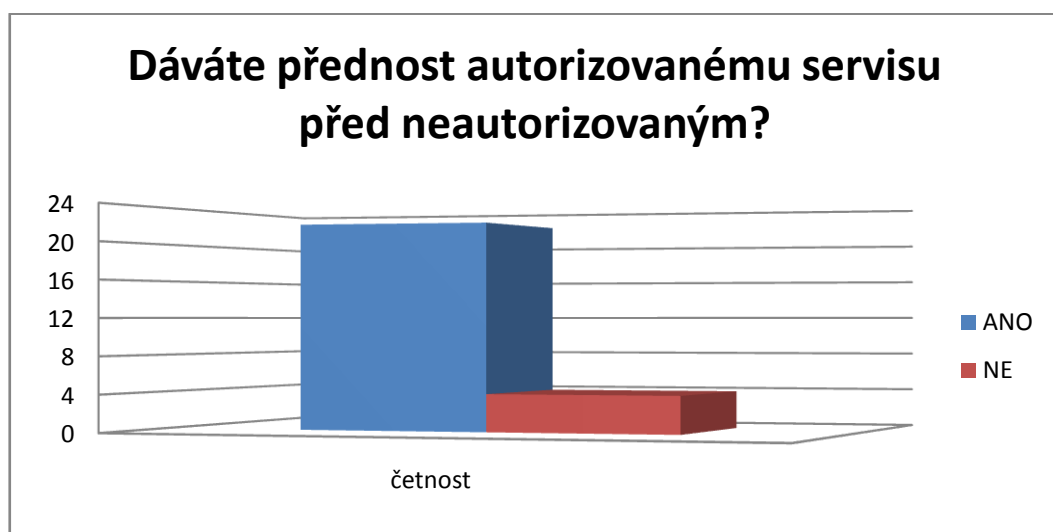


Zdroj: Autor

V této otázce odpovědělo 17 respondentů NE a 9 ANO. Z 9 respondentů, kteří odpověděli ano, jich 3 reklamovali dvakrát a zbylých 6 pouze jednou. Výsledek je také zobrazen v grafu č. 13.

Otázka č. 14: Dáváte přednost autorizovanému servisu před neautorizovaným?

Graf č. 14

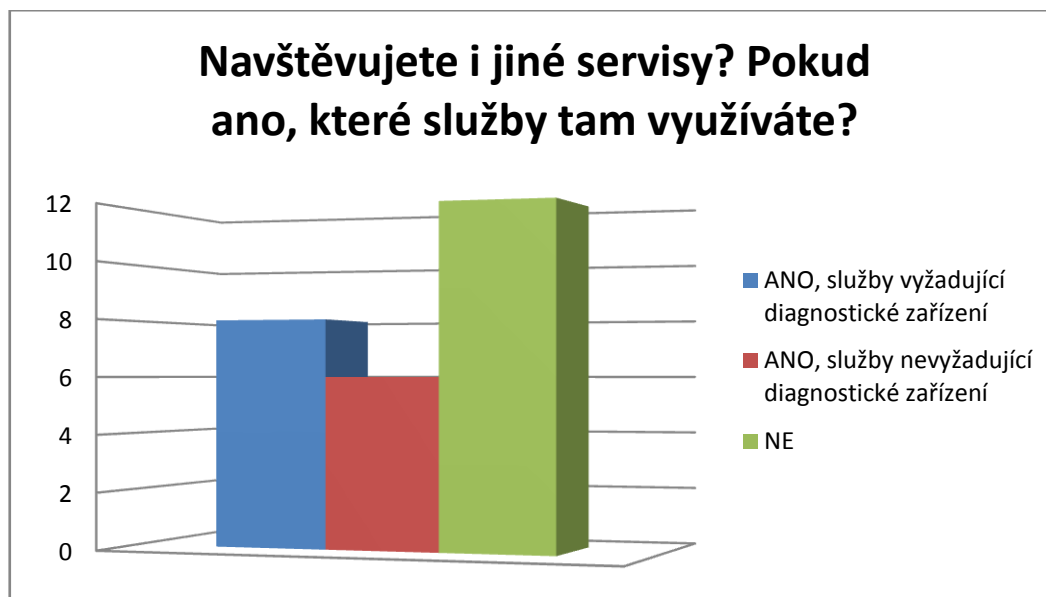


Zdroj: Autor

Jelikož otázka byla položena zákazníkům, kteří navštěvují servis Domitruck minimálně 2x do roka, dalo se předpokládat, že většina zákazníků odpoví ano. Očekávání se také potvrdilo, jelikož 22 respondentů odpovědělo ano a pouhých 4 odpovědělo ne. Grafické znázornění je na grafu č. 14.

Otázka č. 15: Navštěvujete i jiné servisy? Pokud ano, které služby tam využíváte?

Graf č. 15

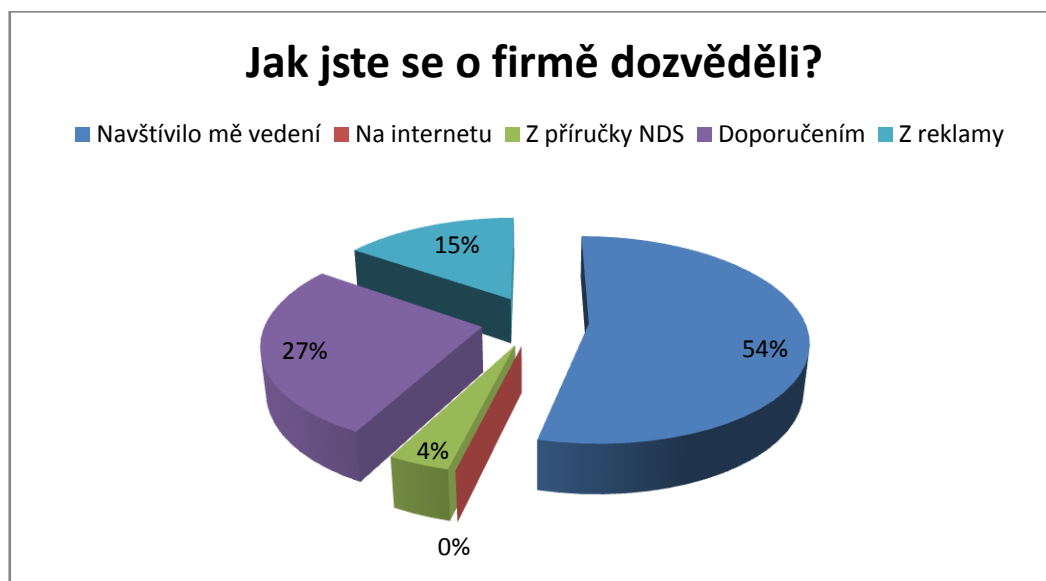


Zdroj: Autor

Kladně na tuto otázku odpovědělo 14 z 26 respondentů. Odpovědi na otázku, které služby v jiných servisech využívají, byly různé, ale daly se zařadit do dvou odvětví. Do prvního odvětví se řadí služby vyžadující diagnostické zařízení, kterým disponují pouze autorizované servisy a do druhého odvětví se řadí služby, které diagnostické zařízení nepotřebují, jako běžná údržba vozidla. Na tyto odvětví byly dané odpovědi rozděleny. Do prvního odvětví, tedy služeb vyžadující diagnostické zařízení připadlo 8 respondentů, zbytek do odvětví druhého. Z této otázky také vyplývá, že ti, kteří spadají do prvního odvětví, navštěvují autorizovaný servis, a ti, kteří spadají do druhé skupiny, navštěvují servis neautorizovaný. Výsledek je znázorněn na grafu č. 15.

Otázka č. 16: Jak jste se o firmě dozvěděli.

Graf č. 16

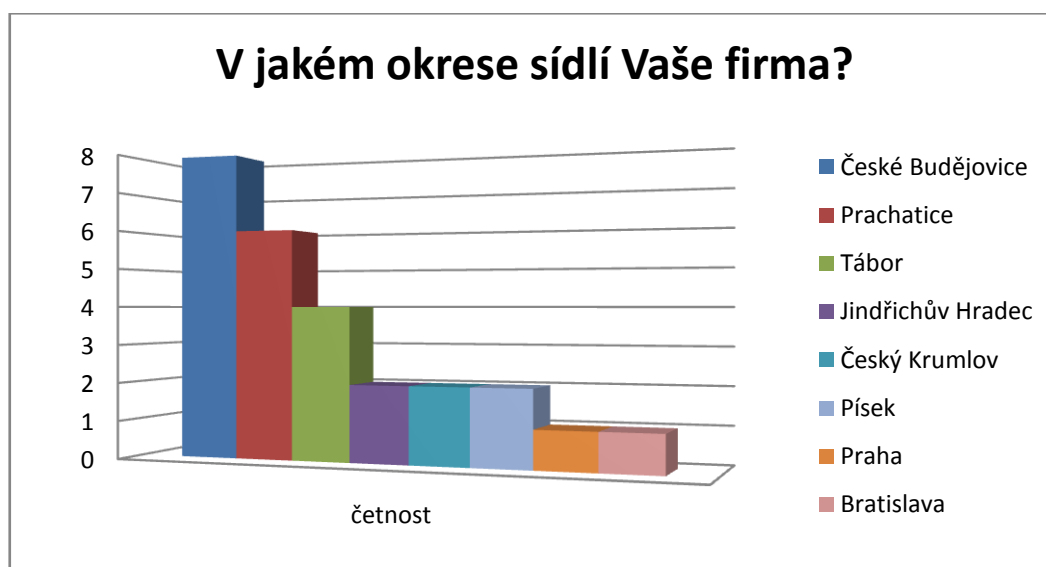


Zdroj: Autor

Více jak polovina respondentů, konkrétně 54 %, se o společnosti dozvěděla díky návštěvě vedoucích pracovníků, 27 % respondentů získalo informace doporučením, 15 % z reklamy, a pouze 1 respondent se o společnosti dozvěděl díky příručce NDS (národní DAF servis), kterou je vybaven každý nákladní vůz značky DAF. Výsledky jsou znázorněny na grafu č. 16.

Otázka č. 17: V jakém okrese sídlí Vaše firma.

Graf č. 17

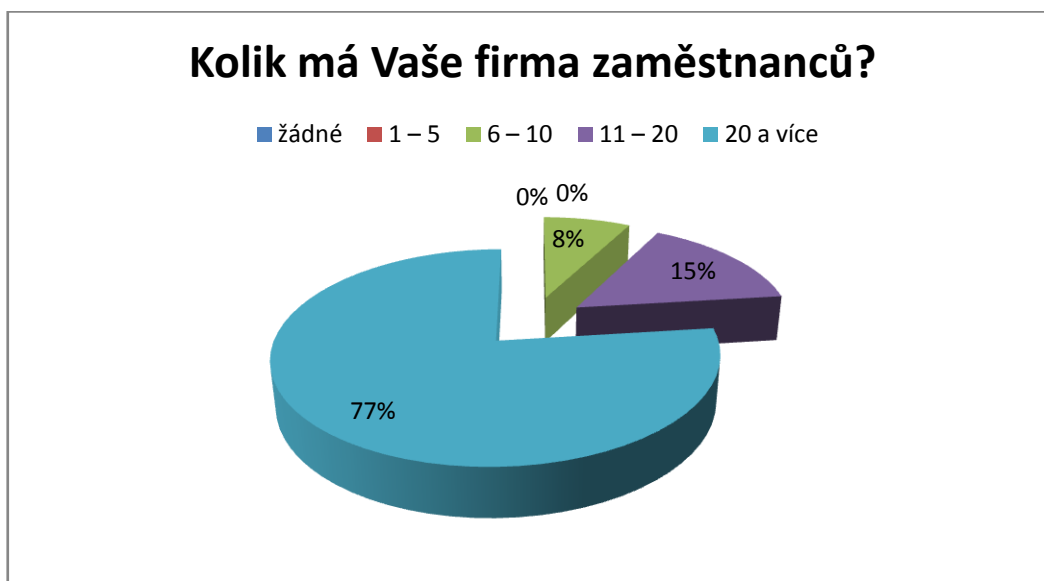


Zdroj: Autor

V této otázce vyšlo, že 24 z 26 zákazníků, kteří odpověděli na dotazník, má sídlo v Jihočeském kraji. Ze zbylých 2 má 1 zákazník sídlo v Praze a 1 zákazník v Bratislavě. Na základě těchto odpovědí lze tedy říci, že více jak 90 % respondentů má sídlo ve stejném kraji jako společnost Domitruck. Podrobné výsledky je možno vidět na grafu č. 17.

Otázka č. 18: Kolik má Vaše firma zaměstnanců.

Graf č. 18



Zdroj: Autor

Na poslední položenou otázku v dotazníku odpovědělo 77 % respondentů 20 a více zaměstnanců, 15 % respondentů 11-20 a pouze 8 % odpovědělo 6-10 zaměstnanců. Grafické znázornění je na grafu č. 18.

4.4.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s poskytovanými službami, popřípadě co by na poskytování služeb zlepšili. Vedlejšími cíli bylo zjištění základních informací o zákaznících a také o tom, zda navštěvují i jiné servisy než je servis Domitruck.

V dotazníkovém šetření byly použity různé otázky. Od identifikace zákazníků po spokojenost se službami, popřípadě nespokojenost, včetně otázky na zlepšení

poskytovaných služeb. Také zde byly položeny dvě otázky týkající se konkurence podniku.

Z výsledků bylo zjištěno, že všichni zákazníci, kteří na dotazník odpověděli, vlastní nákladní vůz značky DAF, což není překvapením, vzhledem k dotazované skupině. Stejně tak délka a frekvence návštěv, jelikož většina respondentů navštěvuje servis déle jak rok a minimálně 4x do roka. Tento výsledek se dal předpokládat také z toho důvodu, že společnost je autorizovaným servisem právě této značky a zákazníci, kteří chtějí využívat záručních výhod, musejí navštěvovat autorizovaný servis. Téměř jedna třetina, konkrétně 8 respondentů, vlastní také vozidlo jiné značky. Tato skupina osmi respondentů mimo jiné odpověděla, že navštěvují i jiný servis než je společnost Domitruck, ale využívají tam oprav, vyžadující diagnostické zařízení, kterým disponuje vždy jen konkrétní autorizovaný servis.

Co se dále identifikace zákazníků týče, více jak 90 % respondentů má sídlo v Jižních Čechách. Z firem, navštěvujících servis Domitruck, $\frac{3}{4}$ respondentů vlastní společnost s více jak dvaceti zaměstnanci. Lze tedy říci, že společnost Domitruck navštěvují převážně větší podniky, které mají více finančních prostředků a mohou si dovolit nové nákladní vozy a poté využívat záručních služeb, jelikož právě tuto službu, mimo jiných, uvedli všichni respondenti. Menší společnosti poté spíše preferují neautorizovaný servis, jelikož ceny za služby v neautorizovaných servisech jsou podstatně nižší. Toto tvrzení je patrné z otázky č. 14, kde odpověděli 4 respondenti, že preferují neautorizovaný servis před autorizovaným, respektive nepreferují autorizovaný. Zbytek respondentů preferuje servis autorizovaný, čímž se potvrzuje hypotéza č. 3.

Z této otázky se dala předpokládat i odpověď na otázku č. 15, kde je dotazováno na návštěvu jiných servisů a služeb tam využívaných. V této otázce odpovědělo mimo již zmiňovaných 8 respondentů, vlastnicích také jinou značku nákladního vozu, dalších 6 respondentů, kteří uvedli služby nevyžadující diagnostické zařízení. Převážně v této oblasti se odehrává největší konkurenční boj, jelikož jak už bylo uvedeno výše, neautorizované servisy nabízejí služby za podstatně nižší ceny, což je klíčové právě pro menší podniky, vlastníci nákladní dopravu. Tímto se také potvrzuje hypotéza č. 4.

Důležitá byla také otázka, jak se zákazníci o společnosti Domitruck dozvěděli. Největší podíl na získání zákazníků má vedení společnosti, které zpočátku objíždělo potencionální zákazníky sídlící na jihu Čech a sdělovalo jim výhody společnosti

Domitruck a nákladních vozů DAF jako takových. Další velkou zásluhu na získání zákazníků mělo doporučení a také reklama, která byla spuštěna při vzniku společnosti.

Spokojenost zákazníků byla zkoumána v několika otázkách. Jako první byla zvolena všeobecná otázka na spokojenost se službami. Zde ani jeden respondent neodpověděl, že je se službami nespokojen. Pouze 6 zvolilo možnost "méně spokojen". Všeobecně lze tedy říci, že téměř všichni respondenti jsou s prováděnými službami spokojeni. S čím konkrétně ale respondenti jsou nebo nejsou spokojeni, bylo rozebráno v následujících otázkách. Nejdříve byla položena otázka, co je pro zákazníka nejdůležitější. Nejvíce respondentů považuje za nejdůležitější cenu služeb, poté hned kvalitu a nakonec rychlost. Poté byla spokojenost s těmito aspekty rozebrána jednotlivě.

Společnost Domitruck se vždy snaží s cenami za služby vyjít vstříc svým zákazníkům a poskytuje jim proto slevy podle věrnosti až do výše 15 % na práci i materiál. Proto také 66 % respondentů je s cenami za služby spokojeno či velmi spokojeno. Zbýlých 34 % respondentů, kteří jsou s cenami méně spokojeni nebo nespokojeni jsou zákazníci, kteří servis nenavštěvují tak dlouho nebo tak často.

S kvalitou služeb je 9 respondentů velmi spokojeno, 14 spokojeno a 3 respondenti jsou méně spokojeni. K této spokojenosti nejvíce přispívá velká kvalifikace mechaniků. S kvalitou také souvisí otázka na reklamování služeb, kde 17 z 26 respondentů nereklamovali službu ani jednou, 6 respondentů reklamovalo jednou a pouze 3 respondenti reklamovali službu dvakrát. Vícekrát nikdo z respondentů službu nereklamoval.

Rychlost služeb není pro většinu respondentů nejdůležitější, ale i přesto jsou 3 respondenti s rychlostí nespokojeni a 5 respondentů méně spokojeno. Jeden z důvodů tohoto nespokojení je, že rychlost služby úzce souvisí s cenou, jelikož čím déle se na voze pracuje, tím více stojí peněz. Dalším a hlavním důvodem pak bude, že zákazníci potřebují co nejrychleji ze servisu odjet, aby mohli zapojit opravovaný vůz opět do chodu své společnosti.

V dalších otázkách se řešila spokojenost zákazníků s vedením společnosti, hlavně přijímacími technikami a s tím související rychlost vyřízení požadavků na provedení služby. S vedením společnosti jsou 3 respondenti nespokojeni a 4 méně spokojeni. S rychlostí vyřízení na provedení služby je pak nespokojeno 5 respondentů. Tyto

odpovědi jsou dány tím, že ve společnosti působí 2 přijímací technici a ne všichni zákazníci jsou spokojeni s jednáním obou z nich.

Poslední otázka na spokojenost se službami zněla, co by zákazníci zlepšili na poskytovaných službách. Tato otázka byla otevřená, zákazníci tak mohli napsat cokoli, co je napadlo. Odpovědi byly z tohoto důvodu různorodé. Někteří respondenti uvedli dokonce i více faktorů. Zaznamenány byly ale pouze ty častější a podstatné. Nejčastěji uváděný faktor byl problém s náhradními díly, ať už s jejich přítomností na skladě nebo s rychlostí dodání. Dále by také zákazníci uvítali důkladnější prohlížení stavu vozidla a samozřejmě rychlost a cenu služeb. Právě řešení skladovacích procesů a prostor bude dále řešeno v návrhové části.

Z dotazníku lze vyvodit závěry, že zákazníci jsou s poskytovanými službami spíše spokojeni, což potvrzuje hypotézu č. 6. Zároveň by uvítali různá zlepšení, převážně v oblasti skladování, ale samozřejmě také v rychlosti a ceně služeb, která je pro ně nejdůležitější, čímž se vyvrací hypotézy č. 5 a 7.

4.5 Návrhová část

V návrhové části budou vzhledem k výsledku dotazníkového řešení uvedena některá zlepšení, která by mohla zefektivnit chod společnosti a přispět tak k větší spokojenosti zákazníků. Zároveň zde bude navrženo řešení, které by mělo společnosti pomoci zvýšit obrát a tím zlepšit financování ve společnosti.

4.5.1 Zlepšení skladovacího procesu

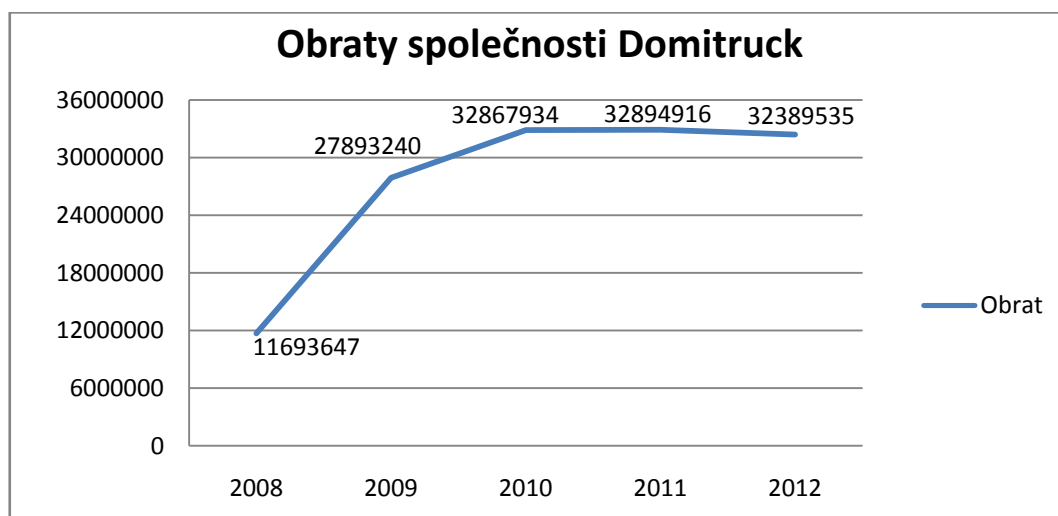
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zákazníků by uvítalo změny ve skladovacím procesu, konkrétně v rychlosti dodání náhradních dílů nebo zvětšení skladových zásob. Dodávání náhradních dílů je v celé síti DAF pevně nastaveno tak, že pouze do 10:00 hod. lze objednat díl „klasickou“ cestou, kdy náhradní díl dorazí druhý den. Pokud zákazník přijede s opravou později, musí na náhradní díl buďto čekat do třetího dne nebo se dá do 15:00 hod. objednat takzvanou „rychlou“ cestou, kdy díl také dorazí druhý den, ale už s 5% přírážkou. Je poté na zákazníkovi, co si zvolí. Pokud ale zákazník přijede až po 15:00 hod., není už způsob jak náhradní díl do druhého dne objednat.

Z tohoto důvodu jsou možnosti zlepšení skladovacího procesu omezené a tudíž jediné co zbývá, je zvětšení skladovacích zásob. Zde se nabízejí dvě možnosti, efektivnější využití skladovacího prostoru nebo jeho zvětšení. V tomto případě se bude uvažovat s první možností, jelikož prostoru ke skladování je ve firmě Domitruck prozatím dostatek. Zefektivněním prostoru je zde myšleno vystavění dalších regálů v zatím nevyužitých prostorech a tím udělat prostor pro další náhradní díly. Zvětšení skladovacích zásob povede k větší spokojenosti zákazníků a tím i k větší klientele. Problém nastává s financováním, jelikož na zvětšení zásob je zapotřebí velké množství finančních prostředků.

4.5.2 Zvětšení opravárenských prostor

Návrh, který povede ke zlepšení financování společnosti je zvětšení opravárenských prostor. Tento návrh by umožnil obsloužit více zákazníků, což by zrychlilo poskytování služeb, které by zákazníci z dotazníkového šetření ocenili. Také by se tím zvýšil obrat společnosti, který by poté napomohl k dalšímu vývoji společnosti. Obrat společnosti je zaznamenávám až od 1. 9. 2008, kdy se Domitruck s.r.o. stal autorizovaným servisem značky DAF. Z tohoto důvodu je obrat za rok 2008 pouze necelých 12 milionů. Další rok byl 1. 4. otevřen již stávající servis a obrat vzrostl na téměř 29 milionů za rok. V následujících letech pak obrat ještě mírně vzrostl a ustálil se na 32 – 33 milionů ročně. Přesná čísla jsou zaznamenána v grafu č. 19.

Graf č. 19



Zdroj: Domitruck s.r.o.

5 Závěr

V první části vlastní práce byla provedena analýza konkurenceschopnosti. Pro tuto analýzu byl použit Porterův model pěti sil. Z tohoto modelu bylo zjištěno, že podnik je konkurenceschopný a nemusí se podřizovat konkurenci.

V další části bylo použito dotazníkového šetření k rozboru vztahů se zákazníky a zjištění jejich požadavků. V této části se zjistilo, že zákazníci jsou s prováděnými službami převážně spokojeni, a že je pro ně důležitější cena těsně před kvalitou a rychlostí, zároveň by ale zlepšili rychlost dodávání náhradních dílů a velikost skladových zásob. Dále preferují autorizovaný servis před neautorizovaným, ale také navštěvují jiné servisy, kde využívají převážně služeb vyžadující diagnostické zařízení, kterým disponují pouze autorizované servisy.

V poslední části byla navržena určitá zlepšení v řídicích procesech a ve financování organizace, která povedou ke zkvalitnění poskytovaných služeb a zajištění efektivnosti. Zde byly vybrány dva návrhy. První návrh, který by mohl vést ke zkvalitnění služeb je zlepšení skladovacího procesu, konkrétně efektivnější využití skladovacích prostor. Druhý návrh by mohl naopak vést k lepšímu financování organizace. Jedná se o návrh na zvětšení opravárenských prostor. Tento návrh by měl pomoci obsloužit více zákazníků a pomoci tak zvýšit obrát společnosti.

6 Summary

In the first segment of own part of work was done an analysis of competitiveness. For this analysis was used Porter's five forces model. It was found that the firm is competitive and don't have to depend on the other competition.

In the next part was used a questionnaire to discover facts about relationships with customers and their requirements. It was found that customers are mostly satisfied and the price is more important than quality and rapidity for them. At the same time they would like to improve the rapidity of delivering spare parts and size of reserves at stock. They also prefer authorized service before unauthorized.

In the last part of work was proposed the improvement of directing process and funding of organization, which will rise the quality of provided service and efficiency. There were chosen two proposals. The first one should improve the quality of service like the process of storage, concretely better use of stock place. The second proposal should get better the fading of organization. This plan would help to serve more customers and help increase the company's turnover.

Keywords

Service of trucks

Porter's model

Questionnaire

Better storage process

Larger repairing premises

7 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Platební garance

Příloha č. 3 – Ceník služeb

Příloha č. 4 – Postup provedení služby

8 Seznam použitých zdrojů

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

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

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.

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

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

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

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MONZEL, Monika, 2009. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Překlad Gabriela Thöndlová. Praha: Grada Publishing, 198 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2928-2.

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

Sales and Marketing for "You": A New Marketing Mix Structure: The "7 Ps". [online]. [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.sales-and-marketing-for-you.com/marketing-mix-structure.html>

- SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar, 2004. *Řízení služeb: přednášky*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 96 s. ISBN 80-704-0673-9.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VEBER, Jaromír, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

1. Jaké značky nákladních automobilů používáte?

2. Jak dlouho tento servis navštěvujete?

- a. Do jednoho roku
- b. Déle jak rok
- c. Déle jak 2 roky

3. Jak často servis navštěvujete?

- a. 2x za rok
- b. 4x za rok
- c. 1x za měsíc
- d. častěji

4. Jaké služby zde využíváte?

- a. Záruční servis
- b. Pozáruční servis značky DAF
- c. Pozáruční servis ostatních značek
- d. Servis autobusů značky BOVA
- e. Servis havárií + kompletní řešení pojistných událostí
- f. Kontrola brzd na válcové stolici
- g. Ověřování tachografů
- h. Servis a doplňování klimatizace
- i. Lakování

5. Jak jste s využívanými službami spokojeni?

- a. Velmi spokojen
- b. Spokojen
- c. Méně spokojen
- d. Nespokojen

6. Co považujete za nejdůležitější?

- a. Cenu služby
- b. Kvalitu služby
- c. Rychlost služby

7. Jak jste spokojeni s cenou služeb?

- a. Velmi spokojen
- b. Spokojen
- c. Méně spokojen
- d. Nespokojen

8. Jak jste spokojeni s kvalitou služeb?

- a. Velmi spokojen
- b. Spokojen
- c. Méně spokojen
- d. Nespokojen

9. Jak jste spokojeni s rychlostí služeb?

- a. Velmi spokojen
- b. Spokojen
- c. Méně spokojen
- d. Nespokojen

10. Jak jste spokojen s vedením servisu (převážně přijímacími technikami)?

- a. Velmi spokojen
- b. Spokojen
- c. Méně spokojen
- d. Nespokojen

11. Jste spokojeni s rychlostí vyřízení požadavků na provedení služby?

Ano

NE

12. Co byste zlepšili na poskytovaných službách?

13. Reklamovali jste někdy službu? Pokud ano, kolikrát?

14. Dáváte přednost autorizovanému servisu před neautorizovaným?

Ano

NE

15. Navštěvujete i jiné servisy? Pokud ano, které služby tam využíváte?

16. Jak jste se o firmě dozvěděli?

- a. Navštívilo mě vedení
- b. Na internetu
- c. Z příručky ve vozidle
- d. Doporučením
- e. Jiným způsobem

17. V jakém okrese sídlí Vaše firma?

18. Kolik má Vaše firma zaměstnanců?

- a. žádné
- b. 1 – 5
- c. 6 – 10
- d. 11 – 20
- e. 20 a více

DOMITRUCK

DAF

DOMITRUCK s.r.o.
Hlinská 681
370 01 České Budějovice
Telefon: +420 387 001 021
Fax: +420 387 001 023

DAF

Truck Trade, s.r.o.
Evropská 677,
66442 Modřice u Brna

Poskytujeme Vám platební garanci ve výši 5.000,- Kč včetně DPH na vozidlo DAF firmy R-Braun

RZ:

Vin:

S pozdravem,

Vedoucí servisu **DAF**

Tel:

E-mail:

V Českých Budějovicích dne 14.12.2011

DAF Service Dealer™



DOMITRUCK s.r.o.
Hlínská 681
370 01 České Budějovice
Telefon: +420 387 001 021
Fax: +420 387 001 023

Ceník dílenských prací

platný od 1. 1. 2010

Nákladní vozidla značky DAF.....	750,- Kč/h
Lakýrnické práce DAF.....	750,- Kč/h
Nákladní vozidla ostatních značek.....	520,- Kč/h
Návěs.....	450,- Kč/h
Lakýrnické práce.....	410,- Kč/h
Svářečské práce – PLAST.....	400,- Kč/h
Aktivační poplatek za výjezd servisního vozidla.....	1.500,- Kč
Sazba za 1 km servisního vozidla.....	25,- Kč
Geometrie + seřízení nákladních vozidel (tahačů).....	2.250,- Kč
Geometrie + seřízení návěsů (3 nápravy).....	2.535,- Kč
Geometrie užitkových vozidel (do 8t).....	1.550,- Kč
Plnění klimatizace (odsátí, čištění, vakuace, plnění).....	999,- Kč

Příloha č. 4

- 1) Zákazník přijíždí do servisu se závadou – nelze zařadit rychlostní stupeň
- 2) Příjímací technik sepisuje se zákazníkem zakázkový list s podrobným popisem závady
- 3) Příjímací technik přebírá vozidlo do opravy
- 4) Zákazník je odeslán do místnosti pro zákazníky nebo vozidlo ponechá v servisu a odjíždí
- 5) Příjímací technik předává vozidlo mechanikovi s kopií zakázkového listu
- 6) Mechanik provádí diagnostiku závady na vozidle
- 7) Mechanik zjišťuje, že je problém závady řazení uvnitř v převodové skříni a je nutné převodovku demontovat
- 8) Mechanik předává informaci o postupu opravy příjímacímu technikovi
- 9) Příjímací technik konzultuje další postup opravy se zákazníkem a upozorňuje ho na delší dobu opravy
- 10) Zákazník souhlasí s dalším postupem opravy
- 11) Mechanik demontuje převodovou skříň a zjišťuje závadu
- 12) Mechanik informaci o zjištěné závadě předává příjímacímu technikovi
- 13) Příjímací technik konzultuje zjištěnou závadu a cenu opravy se zákazníkem
- 14) Zákazník souhlasí s opravou v domluvené ceně
- 15) Příjímací technik povoluje mechanikovi opravu
- 16) Mechanik poptává náhradní díl u skladníka
- 17) Skladník předává náhradní díl mechanikovi X objednává díl u dodavatele → dodání dílu → předání dílu mechanikovi
- 18) Mechanik provádí opravu
- 19) Dokončení opravy
- 20) Mechanik sepisuje postup a průběh opravy na zakázkový list
- 20) Mechanik konzultuje s příjímacím technikem provedenou opravu
- 21) Příjímací technik informuje zákazníka o dokončení opravy
- 22) Zákazník přijíždí pro opravené vozidlo
- 23) Předložení zakázkového listu zákazníkovi s požadavkem na souhlas s provedenou opravou stvrzenou podpisem
- 24) Příjímací technik předává opravené vozidlo zákazníkovi
- 25) Zákazník přebírá vozidlo a odjíždí
- 26) Příjímací technik sepisuje podrobně provedenou práci včetně zákaznickova souhlasu o provedení opravy do informačního systému podniku
- 27) Skladník zadává informace o vydaných dílech do informačního systému podniku
- 28) Příjímací technik kontroluje stav dodacího listu v informačním systému podniku
- 29) Vystavení faktury, dodacího listu a kopie zakázkového listu
- 30) Předložení faktury ke kontrole vedoucímu servisu
- 31) Vedoucí servisu podepisuje fakturu a předává jí účetní k odeslání
- 32) Účetní zaúčtovává fakturu a odesílá jí zákazníkovi