

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Leona Zajíčková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Leona Zajíčková
Osobní číslo:	L22075
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte konkurenceschopnost vybraného podniku.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
2. FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2020-8.
3. ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Třetí, rozšířené a doplněné vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-55-4.
4. ŠTVERKOVÁ, Hana. *Konkurenceschopný malý a střední podnik*. Vyd. 1. Uherské Hradiště: Vědecké nakladatelství Fakulty veřejnosprávních a ekonomických studií, Vysoká škola Jagielloňská v Toruni, 2021. ISBN 978-80-88328-12-4.
5. DAVID, Fred R. a DAVID, Forest R. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-14849-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 25. 4. 2025

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti vybraného autoservisu XY s.r.o. pomocí situační analýzy. Teoretická část práce popisuje teoretická východiska práce, konkurenceschopnost podniku, konkurenci podniku a metody situační analýzy, konkrétně PESTLE analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Praktická část práce představuje autoservis XY s.r.o. a aplikuje situační analýzu na tento podnik. Výsledky analýzy jsou shrnuty a jsou navržena opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, situační analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, autoservis

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the analysis of the competitiveness of the selected car service XY s.r.o. using situational analysis. The theoretical part of the thesis describes the theoretical foundations of the work, the competitiveness of the company, the competition of the company and the methods of situational analysis, specifically PESTLE analysis, Porter's five forces model and SWOT analysis. The practical part of the thesis presents the car service XY s.r.o. and applies situational analysis to this company. The results of the analysis are summarized and measures are proposed to improve the competitiveness of the company.

Keywords: competitiveness, situational analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, car service

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a vstřícný přístup, který mi věnoval při zpracování mé bakalářské práce. Také děkuji za čas, který mi poskytl při konzultacích v průběhu zpracování.

Obsah

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	14
3 KONKURENCE PODNIKU	17
4 METODY SITUAČNÍ ANALÝZY	18
4.1 PESTLE ANALÝZA	18
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	21
4.3 SWOT ANALÝZA	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 PŘEDSTAVENÍ AUTOSERVISU	27
6 SITUAČNÍ ANALÝZA AUTOSERVISU XY S.R.O.	30
6.1 PESTLE ANALÝZA AUTOSERVISU XY S.R.O.	30
6.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL AUTOSERVISU XY S.R.O.	34
6.3 SWOT ANALÝZA AUTOSERVISU XY S.R.O.	37
7 SHRNUTÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ	41
ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	54

ÚVOD

Konkurence je vždycky dobrá věc. Nutí nás, abychom ze sebe vydali to nejlepší. Monopol způsobuje, že lidé jsou spokojení s průměrností.“

Nancy Pearcy

Dnešní tržní prostředí je charakteristické řadou rysů udávající směry a podmínky přežití operujících podniku. Do těchto rysů lze zařadit nejen nepředvídatelnost jevů, ale také rozmach technologií, implementace nových strategií a zejména i nárůst konkurence a konkurenčních tlaků vlivem otevřenosti trhů a zjednodušeným zahajováním podnikání. Pro každý podnik, malý i velký, který chce růst, chce maximalizovat svou tržní hodnotu, ale také budovat dobré jméno je tedy zásadní porozumět svému konkurenčnímu prostředí a budovat svou konkurenceschopnost.

Konkurenceschopnost podniku je faktorem, který ovlivňuje jeho úspěch na trhu. Lze stanovit, že v současném dynamickém podnikatelském prostředí je nezbytné, aby podniky neustále analyzovaly své vnitřní a vnější prostředí a hledaly způsoby, jak si udržet či zlepšit svou pozici vůči konkurentům. Tento tlak na efektivitu a inovativnost je zvláště významný v odvětví služeb, jako je například automobilový průmysl, kde působí i zvolený autoservis XY s.r.o. pro tuto bakalářskou práci.

Cílem práce je analyzovat konkurenceschopnost autoservise XY s.r.o. a na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření, která by mohla společnosti pomoci zvýšit její konkurenceschopnost.

Podmínkou pro naplnění tohoto cíle bakalářské práce je zodpovězení výzkumných otázek, které jsou následující:

Výzkumná otázka 1: „*Jaké faktory ovlivňují konkurenceschopnost autoservisu XY s.r.o. v jeho vnějším a vnitřním prostředí?*“

Výzkumná otázka 2: „*Jaké jsou hlavní silné a slabé stránky společnosti XY s.r.o. ve srovnání s konkurencí?*“

Výzkumná otázka 3: „*Jaké kroky by mohla společnost XY s.r.o. podniknout ke zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu?*“

Celá práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je prostřednictvím základní vědecko-výzkumné metody, literární rešerši, objasněna aktuální znění teoretických východisek, základních pojmů a přístupů spojených s konkurenceschopností podniku, včetně typologie konkurence a analýz, které lze využít

k hodnocení tržního postavení podniku. V praktické části se pozornost zaměří na analýzu konkrétních aspektů vnějšího a vnitřního prostředí zvoleného autoservisu XY s.r.o. s využitím marketingových nástrojů. Zpracování praktické části je provedeno pomocí vybraných metod marketingové situační analýzy. Konkrétně metoda PESTLE pro identifikaci faktorů ovlivňujících vnější prostředí. Další aplikovanou metodou je Porterův model pěti konkurenčních sil k vyhodnocení konkurenčních tlaků v oboru. Poslední aplikovanou metodou situační analýzy je analýza SWOT identifikující interní silné a slabé stránky podniku, a externí příležitosti a hrozby shrnující postavení podniku na daném trhu. Zformulované návrhy na případné zvýšení konkurenčních výhod budou stanoveny z výstupů metod situační analýzy na základě indukce. Celá práce je shrnuta v jejím závěru stanovující naplnění cíle a sumarizaci klíčových teoretických i praktických výstupů práce.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část této práce se zaměřuje na vymezení aktuálního znění předních pojmů a korespondujících procesů zvoleného tématu této práce, tedy konkurenceschopnosti, konkurence podniku a předních analýz pro jejich rozbor. Výstupem je nejen unifikace rozdílných charakteristik napříč literaturou, eliminace vágního výkladu tématu, ale také formulace podkladů pro navazující praktickou aplikaci analýz u konkrétního podnikatelského subjektu.

2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

V dnešním dynamickém a globálně propojeném trhu již není konkurenceschopnost podniků něčím neznámým či ojedinělým specifikem, ale je již nezbytnou nutností pro udržení se na daném trhu a pro komplexní růst. Konkurenceschopnost odráží silné stránky podniku, jeho úspěšnost, ale je to také hnací síla, která podnik podporuje inovovat a zajišťuje mu zákazníky. Zpravidla zahrnuje řadu faktorů, které následně podniku umožňují překonat svou přímou konkurenci a efektivně ji čelit. Není jen o nastavení nejnižší cenové strategie, ale je o souboru přístupů. Konkurenceschopnost je v podstatě schopnost podniku konkurovat zbožím, které uspokojuje potřeby zákazníků z hlediska ceny, kvality a rozmanitosti. Je možná jen do té míry, do jaké má firma konkurenční výhody, které může např. v ekonomickém prostředí, zvýhodnit. Zvyšování konkurenceschopnosti je trvalou strategií podniků a cílem.

U odborných zdrojů lze nalézt řadu interpretací konkurenceschopnosti, které se např. odlišují, zda se vztahuje k podniku, odvětví nebo k zemi. Bartes, 2022 (s. 31-32) konkurenceschopnost firmy vztahuje ke kapitálu. Aktuálně společnosti operující na otevřeném trhu, s nejnovějšími poznatky vědy a s nejnovějšími technologiemi. Firmy, které zde chtějí dlouhodobě efektivně působit musí budovat svou konkurenceschopnost, kterou lze chápat jako schopnost prosadit se v určitém oboru v komparaci s ostatními konkurenty, kdy je podmíněna prodejností nabízených produktů a služeb. Jejím budováním se zasahuje do celého podniku, tedy do jeho řízení, marketingu, logistiky, organizace atd. Vystihuje schopnost podniku dosahovat svých strategických cílů v náročném konkurenčním prostředí ve střednědobém nebo dlouhodobém horizontu. Záleží tak na každé firmě, jak si tuto schopnost vybuduje. Mezi primární stavební pilíře formování konkurenceschopnosti se řadí identifikace kvalitní realizace odpovědí na otázky: „co“ (jasně definovaná a realizovaná nabídka pro daný trh), „jak“ (tvorba a realizace strategie konkurenčního střetu umožňující nabídku prosadit v konkurenčním prostředí) a „čím“ (tvorba schopnosti podniku získat informace z konkurenčního prostředí, které nejsou běžné dostupné, ale pro dosažení podnikových cílů klíčové).

Pyatanova (2022, s. 38) potvrzuje, že v literatuře existují různá chápání a měřítko konkurenceschopnosti v závislosti na zvolené úrovni (makro, mezo, mikro). Například na mikroúrovni/podnikové se měří podílem na trhu a povědomím o značce, objemem a dynamikou prodeje, dle inovací a technologické vyspělosti, dle efektivity využívání finančních zdrojů, výsledného finančního zdraví a finanční stability. Konkurenceschopnost

má tak řadu měřítek. Dle těchto premis je konkurenceschopností dosahovat dvojího cíle, a to uspokojit zákazníků se ziskem. Někteří autoři vycházejí z tržního podílu, jiní určují konkurenceschopnost jako schopnost prodávat zboží, které ob stojí v konkurenci. Druhý přístup však pojem konkurenceschopnosti zužuje a ztotožňuje ji se schopností být žádaný. Na druhou stranu samotný podíl na trhu nemůže zaručit dosažení konkurenceschopnosti z hlediska financí, neboť dobytí požadovaného podílu na trhu může být dosaženo agresivním prodejem s využitím slev a velkorysých úvěrových podmínek, což negativně ovlivňuje rentabilitu a likviditu. Optimálně lze konkurenceschopnost chápat jako schopnost trvale překonávat konkurenty, což se odráží ve finanční konkurenceschopnosti. Z finančního hlediska je určována určena schopností trvale dosahovat vyšší úrovně profesionality než konkurence.

Kislingerová (2014, s. 99) dále vymezuje, že konkurenceschopnost pozitivně ovlivňuje cenová strategie podniku, jeho výsledná kvalita nabízených produktů, image firmy a vnímaná značka veřejností, a v neposlední řadě také kvalifikace a další schopnosti zaměstnanců (dovednosti, znalosti, vzdělání, motivace atd.). Šterková (2021, s. 129) za klíčovou podmínku pro podporu konkurenceschopnosti a efektivnost podniků vymezuje zejména aplikovaný manažerský styl v řízení a implementovanou organizační strukturu. V rámci její podpory by podnik měl určit procesy, kterým uplatňovaný styl vedení neodpovídá. Dále predikovat možné komplikace u podniku a stanovit postupy řízení lidských zdrojů k jejich eliminaci.

Rehman, Sein a Dmytrenko (2023, s. 2-5) ke konkurenceschopnosti doplňují, že ji utvářejí vnitřní a vnější faktory kolem podniku. Do vnitřních řadí např. efektivnost využívání disponibilních zdrojů, aplikovaná organizační struktura, kultura podniku, schopnost adaptovat se na změny na trhu, míra inovací, přidaná hodnota k nabízeným produktům, zaměstnanci atd. K vnějším pak vlastní konkurenční prostředí, trendy na trhu, ekonomické aj. podmínky, technologický pokrok atd.

Burešová (2022, s. 35) konkurenceschopnost jako dovednost firmy poskytovat zákazníkům produkty/služby, které ob stojí v konkurenčním prostředí a vypovídající o postavení firmy na trhu a její celkové úspěšnosti navazuje na konkurenční výhody, které podniku přinášejí úspěch na trhu. Shodně jako předchozí konkurenceschopnost i vybudované konkurenční výhody jsou pro dnešní firmy nenahraditelné a musí je identifikovat pro jejich podporu a využívání. Konkurenční výhody jsou stěžejním prvkem výkonnosti podniků na trzích, kde je konkurence. Pro zmíněnou identifikaci lze využít např. Porterův model pěti sil (viz. kap. 1.3.2 této práce) (Burešová, 2022, s. 35). Konkurenční výhodou může být cokoli, co podnik

odlišuje od jeho konkurence a u zákazníků jej zvýhodňuje, např. i specifické znalosti uplatňované v podniku (Flídr, 2023, s. 51; Zuzák, 2022, s. 58). Musí být ovšem uchopitelná a pro zákazníka jasná, transparentní a patrná. Pro každého zákazníka může představovat jiný prvek podniku a je tak nutné ji specificky prezentovat dle individuálních zákaznických preferencí. Může se jednat o vyšší kvalitu, dodržování smluvených termínů dodávky zboží, dodržování servisních intervalů atd. Současně je nutné uvědomit si, že se zpravidla mění v čase, kdy tedy konkurenční výhoda identifikovaná na začátku roku nemusí být výhodou i na konci roku. Vlivem toho je nutné periodicky uvedené výhody identifikovat a ověřovat (Flídr, 2023, s. 51-52). Fotr et al. (2020, s. 223) doplňují, že konkurenční výhody musí být podporovány podnikovými strategiemi, v oblasti, ve které výhoda působí. Dle autorů se výhody zpravidla projevují v převaze zdrojů, schopnosti implementace specifických schopností a dovedností, a ve výhodné konkurenční pozici. I autoři jako předchozí se shodují, že je nutné představované výhody udržovat, což je podmíněno schopností podniku reagovat na změny v prostředí.

Dle výše uvedeného společným jmenovatelem konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod je konkurence, kdy její identifikace je součástí následující kapitoly.

3 KONKURENCE PODNIKU

Pro některé může konkurence představovat hrozbu, pro jiné je impulsem ke změnám, aktivitám, růstu, inovacím atd. Tento výstup potvrzuje např. autorka Asmah (2020, s. 4), uvádějící, že konkurence není jen o soupeření, ale zvyšuje efektivitu podniku. Nicméně, převládá názor, že konkurence lze vyložit jako soupeření, v němž jeden účastník stimuluje druhého k dosažení ekonomické efektivnosti, a to především prostřednictvím nabízených produktů.

Bayatra (2023, s. 56) definuje konkrétněji konkurenci podniků jako obdobné podniky nabízející podobné produkty nebo poskytující podobné služby na stejném trhu nebo ve shodném odvětví a cílí se na shodnou nebo obdobnou zákaznickou základnu. Tito konkurenti pak soupeří o podíl na trhu a pozornost zákazníků tím, že nabízejí srovnatelné nabídky z hlediska ceny, kvality, vlastností, ponákových služeb atd. zákazníkům. Pochopení konkurentů je pro podnik zásadní, aby mohl zhodnotit své postavení na trhu a zformulovat svou budoucí strategii růstu a diferenciací. Konkurenci lze klasifikovat na přímou a nepřímou. Přímá zahrnuje podniky se shodnými nebo velmi podobnými produkty nebo službami (např. Coca-Cola vs. Kofola). Nepřímá konkurence nabízí alternativní produkty nebo služby, které uspokojují shodnou potřebu zákazníků, i když se nemusí jednat o identické produkty/služby. Např. kavárna může mít nepřímou konkurenci v podobě venkovního stánku s ovocnými nápoji.

Naproti tomu Arora-Jonsson, Brunsson a Hasse (2020, s. 2-4) vnímají konkurenci komplikovaněji, kdy za její podstatou spatřují 4 prvky, a to samotné podniky/aktéry, jejich vztah, pocit nedostatku a touhu po něčem. Aktéry mohou být jednotlivci nebo organizace, jako jsou firmy, politické strany nebo sportovní týmy, jejichž členové se domnívají, že ostatní sdílejí jejich touhu po vzácných předmětech, jako jsou pozornost, status, peníze zákazníků nebo hlasy voličů. Konkurence pak vzniká kdykoli, pokud jsou k tomu vhodné tržní podmínky a je specifickým typem jednání podniků při daných ekonomických podmínkách, kdy usilují dosažení obdobných cílů.

4 METODY SITUAČNÍ ANALÝZY

V dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí se musí podniky neustále adaptovat a vyvíjet, aby si udržely svou konkurenceschopnost. Jedním z primárních instrumentů, který může podnikům pomoci udržet si náskok, získat konkurenční výhody, upevnit své postavení na trhu, zvýšit spokojenost všech stakeholders, efektivněji se cílit na potenciály na trhu, eliminovat své nedostatky atd. je situační analýza a její dílčí metody. Situační analýza představuje komplexní zhodnocení interního a externího prostředí společnosti, což jí může pomoci identifikovat příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Má zásadní význam pro společnost všech velikostí a odvětví, protože poskytuje jasný a transparentní obraz o jejím aktuálním stavu a postavení na trhu. Její negace v rámci řízení organizace může způsobit, že organizace budou stavět a následně aplikovat rozhodování o podnikových procesech a strategiích bez komplexních a přesných informací. Lze tedy stanovit, že se jedná o základní a nenahraditelný proces v rámci strategického rozhodování společností, kdy zahrnuje posouzení vnitřní a vnějších faktorů ovlivňující jejich aktivity a výkonnost.

Jakubíková a Janeček (2023, s. 103) situační analýzu konkrétně vymezují jako komplexní přístup k zachycení klíčových faktorů ovlivňující aktivity podniku ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro formulaci návrhu alternativ strategií pro budoucí chování společnosti. Její význam narůstá zejména u organizací s nestabilním nebo komplikovaným prostředím.

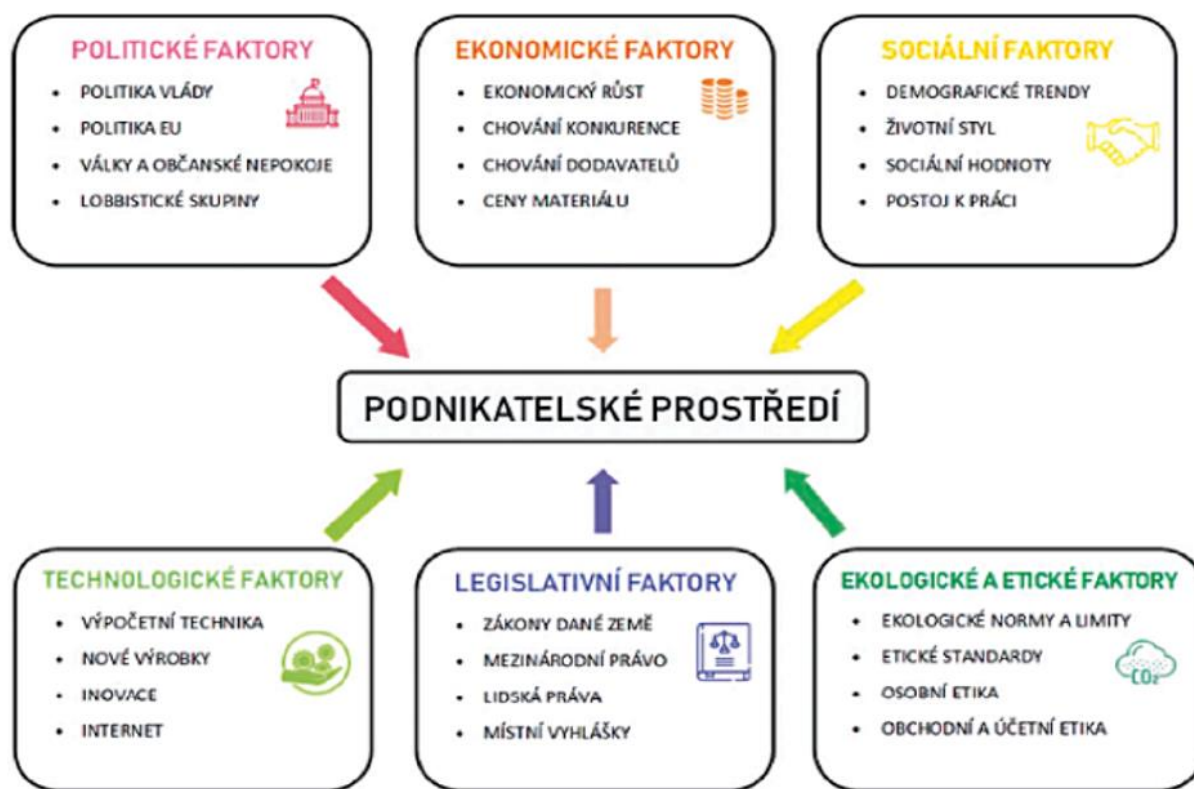
Lze ji provést řadou různých metod s odlišným rozbořením faktorů. Nejčastěji využívané metody situační analýzy jsou představeny v následujících kapitolách 1.4.1 až 1.4.3.

4.1 PESTLE analýza

První zvolená analýza pro teoretické představení a následnou praktickou aplikaci při rozboru u zvoleného podnikatelského subjektu této práce je PESTLE analýza. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí ovlivňující podnik a je jednou z nejčastěji uplatňovaných analýz v praxi. Zjištěná data a informace z této analýzy mohou sloužit jako podklady a vstupy pro stanovení prognóz, které jsou následně významné pro rozhodování podniku o jeho budoucím směřování. PESTLE analýza je tedy typem analýzy orientované na budoucnost. Burešová (2022, s. 29) upřesňuje, že zkoumá makrookolí a název analýzy vyplývá z faktorů, které jsou v analýze zahrnuty. Může se tak jednat o shodnou analýzu, ale označovanou např. jen „PEST“ nebo „PESTE“ a i pořadí faktorů není jednotné, ale bez vlivu na výsledky, tedy např. „PESTEL“ analýza je shodná s „PESTLE“, pouze tedy pořadí analyzovaných faktorů

je odlišné. Autorka dále doplňuje, že optimální je do analýzy zahrnout, co nejvíce faktorů, tedy varianta PESTLE nebo PESTEL. Dle povahy daných faktorů lze následně jejich vliv v budoucnu využít pro rozvoj podniku nebo se pokusit eliminovat jejich dopad na podnik např. jejich zainteresováním do strategií. Fotr a Souček (2019, s. 46) naopak za základní verzi považují „PEST“ variantu, která se postupně rozšířila na PESTLE/PESTEL zahrnující navíc environmentální a legislativní faktory. Kislingerová a kol. (2023, s. 114) potvrzuje, že pojmenování analýzy vyplývá z anglických názvů užitých faktorů, kdy vymezuje, že se v uvedené podobě jedná o faktory: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické a etické. Jejich vymezení a základní obsah je uveden v následujícím obrázkovém schématu.

Obrázek 1: PESTLE analýza



Zdroj: Kislingerová a kol. (2023, s. 115)

Politické faktory (Political Factors) se týkají vládních a případně unijních politik (politik Evropské unie). Mohou mít vliv na řadu oblastí v podnikání např. kvalita infrastruktury, vzdělávání atd. (Kislingerová a kol., 2023, s. 115). Politické prostředí je důležité pro vstup firem na trh. Stabilní politické prostředí motivuje investory a podporuje podnikání. Zpravidla

se zkoumá stabilita politického prostředí, politický systém, členství země v seskupeních, politické vazby země, vztahy k zahraničním firmám, míra korupce, postavení odborů v zemi atd. (Machková a Machek, 2021, s. 28). Jakubíková a Janeček (2023, s. 107) dále k uvedeným faktorům řadí i stabilitu vlády, vliv politických stran, fiskální politiku, ochranu životního prostředí a faktory shrnují tak, že vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové aktivity. Dle Kislingerové a kol. (2023, s. 115) jsou další **ekonomické faktory** (Economic Factors) veškeré faktory týkající se ekonomického stavu a podstat země, kdy odrážejí změny v politických faktorech. Jakubíková a Janeček (2023, s. 107-108) k ekonomickým faktorům konkrétně řadí vývoj HDP, stav platební bilance země, míra inflace, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, průměrná výše důchodu, životní minimum, kupní síla atd. Uvedené faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky populace v zemi. **Sociální faktory** (Social Factors) zahrnují změny v sociálních trendech ovlivňující poptávku a míru spotřeby v zemi. Chování spotřebitelů neurčují pouze jejich osobnostní vlastnosti, ale také jejich okolní prostředí. Podnik by tak měl zohledňovat demografické změny společnosti, její skladbu, náboženství atd. (Kislingerová a kol., 2023, s. 115). Machková a Machek (2021, s. 30) sociální faktory rozšiřují také o kulturní, které chápou jako identitu populace utvářející vztahy a chování ve společnosti, ale i např. ve spotřebitelském chování. Také Drášilová Šafrová (2019, s. 69) k sociálním faktorům řadí i kulturní. Následně autorka k této komplexnější skupině vymezuje dílčí faktory v podobě demografických trendů (stárnutí populace, single domácnosti, míra porodnosti), úroveň a charakter vzdělání v populaci, zvyky a kulturní specifika, hodnoty a priority, životní styl, náboženství a jeho dopad na populaci atd.

Další skupinou jsou **technologické a technické faktory** (Technological and Technical Factors), které jsou pro konkurenceschopnost podniku stále významnější. Podnik by měl predikovat budoucí technický a technologický vývoj, aby nezaostával za konkurencí (Kislingerová a kol., 2023, s. 115). Drášilová Šafrová (2019, s. 70) navazuje, že v rámci makroprostředí se hodnotí obecné technologické a technické trendy, dále komplexní technická/technologická vyspělost země, stav infrastruktury, vládní výdaje na výzkum atd. Jakubíková a Janeček (2023, s. 108) představované faktory označují také jako inovační a dle autorů jsou trendem ve výzkumu a vývoji. Jedná se o rychlost technologických změn. Dále úroveň výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační aj. technologií. Technologické a technické prostředí a jeho modifikace jsou pro podnik zdrojem pokroku umožňující generovat lepší hospodářské výstupy, zajišťovat si konkurenční výhody a humanizovat pracovní činnosti. Předposlední zmíněnou skupinou jsou **ekologické faktory**.

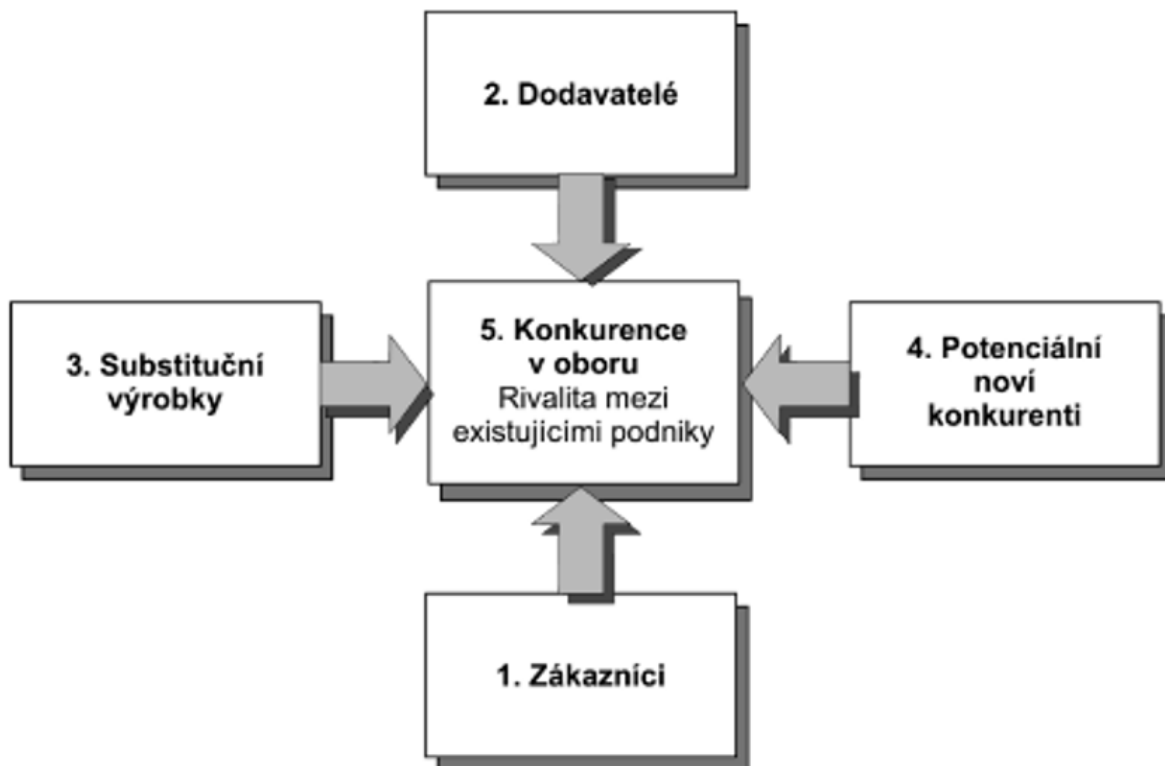
Kislingerová a kol. (2023, s. 115) do těchto faktorů řadí také etické faktory (Exological and Ethical Factors), na které se klade dlouhodobý důraz. Může se jednat o vyžadování dodržování určitých norem a limitů v rámci ekologie a ochrany životního prostředí. Každý podnik by měl znát veškerou legislativu, předpisy, vyhlášky a regulační rámce ohledně ekologických omezení a zásad.

Poslední uvedenou skupinou jsou **legislativní faktory** (Legislative Factors), které jsou vztaženy na právní rámec a prostředí v zemi, ve které podnik působí. Jedná se o prostředí formované státní mocí (Kislingerová a kol., 2023, s. 116). I Drášilová Šafrová (2019, s. 69) potvrzuje, že jsou uvedené faktory právním rámcem, které musí podnik ve svých aktivitách zohledňovat a řídit se jím při zajišťování svých činností. Zpravidla se sleduje stabilita právního rámce, jeho návaznost na obor podnikání, daňové a jiné regulace, právní řád a vyhlášky Evropské unie, dotační politiky, právní omezení pro podniku, podpora zahraničního obchodu, proexportní nebo proimportní cílení země atd.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další zvolenou metodou je tzv. Porterův model 5. konkurenčních sil se nejčastěji využívá pro analýzu mikrookolí podniku. Tento model předpokládá, že intenzita konkurence na trhu se odvíjí od charakteru pěti základních skupin subjektů a jejich vzájemném působení, které mohou ovlivňovat postavení podniku na daném trhu (Drášilová Šafrová, 2019, s. 76). Následující obrázkové schéma zachycuje těchto 5.vlivů a jejich provázanost.

Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Fotr et al. (2020, s. 61)

Zákazníci posuzují obchodní podmínky, ochotu jednání, korektnost obchodních vztahů a flexibilitu dodavatelů. Klíčovými faktory pro nárůst intenzity konkurence je např. nižší počet zákazníků, nižší stupeň diferenciacce nabízených produktů a služeb, jiné substituty a vyšší cenová citlivost zákazníků podniku (Fotr et al., 2020, s. 61). Také dle Burešové (2022, s. 37) u malého počtu zákazníků čelí podnik vysokému tlaku na ceny a celkovou podobu trhu. Podnik pak musí hledat vhodné a optimální cesty, pro udržení postavení na trhu.

Další uvedení **dodavatelé** úzce korespondují s vývojem a strukturou zákazníků v odvětví. Rostoucí vliv dodavatelů na podnik snižuje jeho ziskovost a je ovlivněna např. vzdáleností dodavatelů, velmi malý počet dodavatelů, dodavatel poskytuje specifické produkty nebo v případě, že kupující nemůže změnit produkt. Pro zvýšení intenzity konkurence rozhoduje zejména nedostatek dodavatelů na trhu a nízký výběr nahraditelných materiálů (Fotr et al., 2020, s. 61-62). Dodavatelé tedy mohou mít významný vliv na podnik, pokud nabízí něco, co potřebuje, a současně s tím není na trhu mnoho dodavatelů, které to mohou dodávat. Pak podniku nejen chybí konkurenční výhoda, ale také je zde patrný významný vliv dodavatelů, kterému podnik musí čelit např. dobrou platební morálkou (Burešová, 2022, s. 36-37).

Dalším vlivem je **substituční výrobek**. Substitučním výrobkem lze chápat produkt s vlastnostmi produktu produkovaného v oboru a uspokojující potřeby zákazníků. Konkurenceschopnost substitutů je určována snadností jejich využitím ze strany spotřebitelů. Intenzitu konkurence substitutu zvyšuje např. zlepšení poměru cena/kvalita u substitutu, rozsah nabízených ponákových služeb, jeho dostupnost na trhu, ochotou spotřebitelů ke změně a snížením investic zákazníka při koupě substitutu (Fotr et al., 2020, s. 62). Burešová (2022, s. 36) doplňuje, že substituty mohou mít zcela odlišnou podstatu a nelze je tak označit za přímou konkurenci. Příkladem může být mražená pizza v supermarketu a pizza v restauraci. Podnik by měl usilovat o odlišení jeho produktů od substitutů, aby byly pro zákazníka odlišitelné a preferované.

Potenciální noví konkurenti jsou dalším vlivem v uvedeném modelu. Zde se míra jejich hrozby odvíjí od potenciálu jejich vstupu na trh, kde daný podnik provádějící analýzu působí. Klíčové jsou bariéry vstupu do odvětví. Aktuální podniky budují bariéry pro ztížení vstupu nových konkurentů na trh, a to prostřednictvím strategické bariéry (zadržování technologií, uměle nasazená nižší cena, preference značky zákazníky atd.) nebo strukturální bariérou (investice potřebné pro vstup na trh, přístup ke zdrojům, nezkušenost s distribucí, politika státu atd.) (Fotr et al., 2020, s. 62).

Posledním vlivem je **konkurence v oboru**. Konkurenční prostředí je charakterizováno velikostí podílu jednotlivých firem na trhu. Rozsah soupeření mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí v odvětví vyjadřuje snahy, které podniky vynakládají na získání tržních pozic. Intenzita konkurence se odvíjí od stupně koncentrace (čím vyšší je počet výrobců, tím se rivalita snižuje), dále diferenciací výrobků oslabuje konkurenci, změna velikosti trhu (růst trhu konkurenci snižuje), struktura nákladů (fixní a variabilní) a nárůst výrobních kapacit (nárůst intenzity) (Fotr et al., 2020, s. 62).

4.3 SWOT analýza

Poslední zvolenou analýzou je souhrnná analýza určující např. postavení podniku na trhu, a jedná se o tzv. SWOT analýzu. Fotr a Souček (2019, s. 46) i tuto analýzu řadí k nejčastěji využívaným v praxi, která bývá součástí a následuje jako souhrnná např. po předchozí PESTEL analýze. Oproti této analýze se SWOT analýza zaměřuje nejen na externí, ale také na interní faktory. Název analýzy je složen z anglických názvů interních a externích řešených faktorů. Do interních se řadí silné stránky (Strengths) a slabé (Weaknesses). Do externích pak příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 137) identifikují SWOT analýzu shodně, tedy jako jednu z nejznámějších a nejužívanějších analýz, kdy jejím cílem je identifikace silných a slabých míst podniku a jak je schopen vyrovnat se se změnami v prostředí. Zahrnuje 2. analýzy, a to OT (analýzu příležitostí a hrozeb), což je analýza makrookolí, tedy politicko-právních, ekonomických, sociálně-kulturních, technologických aj. faktorů, ale také mikrookolí, jako jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence, odběratelé a veřejnost. Druhou analýzou je SW (analýzu interních silných a slabých stránek), která se zaměřuje na interní prostředí podniku a jeho cíle, systémy, procesy, zdroje, materiál, kultura, mezilidské vztahy, struktury, kvalita managementu atd. Následující obrázek zobrazuje podobu analýzy SWOT dle uvedených dvou analýz.

Obrázek 3: SWOT analýza

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

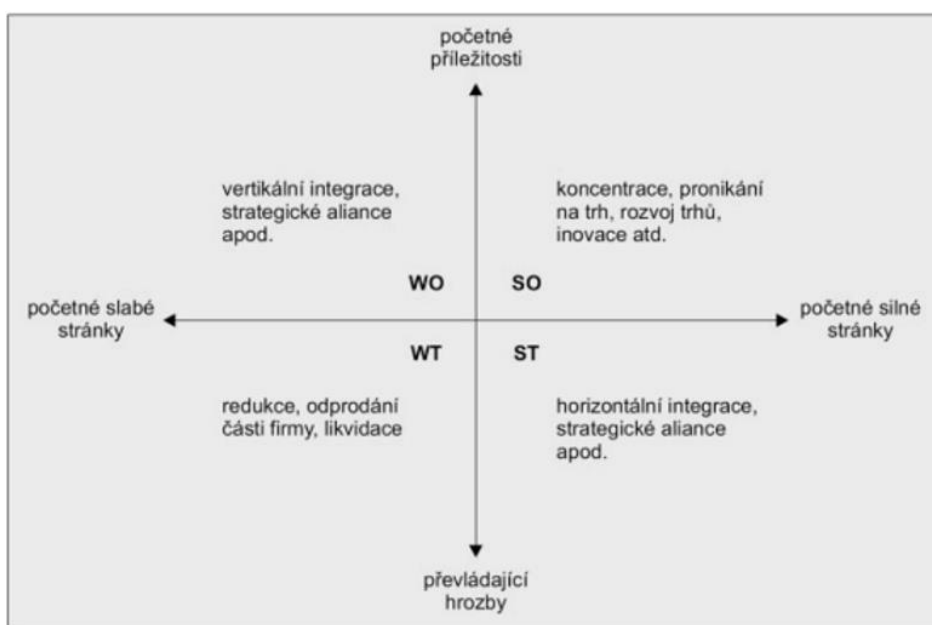
Zdroj: Jakubíková a Janeček (2023, s. 138)

Interní silné a slabé stránky jsou kontrolovatelné činnosti organizace, které jsou prováděny obzvláště dobře nebo špatně. Vznikají v oblasti řízení, marketingu, financí/účetnictví, výroby/provozu, výzkumu a vývoje a manažerských informačních systémů podniku atd. Identifikace a vyhodnocení silných a slabých stránek organizace ve funkčních oblastech podniku je základní strategicko-manažerskou činností. Organizace se snaží realizovat strategie, které využívají silných stránek a eliminují slabé stránky. Silné a slabé stránky se určují ve vztahu ke konkurenci. Důležitou informací je relativní nedostatek nebo převaha. Také silné a slabé stránky lze určit spíše podle prvků bytí než podle výkonu. Silná stránka může např. zahrnovat vlastnictví přírodních zdrojů nebo historickou pověst kvality (David a David, 2017, s. 39-40). Vnější příležitosti a hrozby se týkají ekonomických, sociálních, kulturních, demografických, environmentálních, politických, právních, vládních, technologických a konkurenčních trendů a událostí, které by mohly organizaci v budoucnu

významně prospět nebo uškodit. Příležitosti a hrozby jsou do značné míry mimo kontrolu organizace, proto označení vnější. Příkladem příležitostí pro podnik může být např. preference ekologických produktů, přesun marketingu do online prostředí, kooperace s jinými firmami atd. Hrozbami pak např. intenzivní cenová konkurence, rostoucí úrokové sazby, vysoká míra nezaměstnanosti, nárůst cen, pokles hodnoty domácí měny, přírodní katastrofy, nové restriktivní zákony atd. (David a David, 2017, s. 38-39).

Po rozboru jednotlivých faktorů lze stanovit výslednou strategii dle převahy faktorů u daných interních nebo externích vlivů. Tato strategie může být v následujících podobách: SO (převaha silných interních stránek a externích příležitostí), WO (převaha interních slabých stránek a externích příležitostí), ST (převaha silných interních stránek a externích hrozeb) nebo WT (převaha interních slabých stránek a externích hrozeb), což je uvedeno v následujícím obrázku. Výsledná převaha faktorů by měla určit budoucí strategie podniku a jejich směřování (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 139).

Obrázek 4: Výsledná strategie SWOT analýza



Zdroj: Jakubíková a Janeček (2023, s. 139)

Při výsledné SO strategii je vhodné aplikovat ofenzivní přístup, kdy podnik posiluje své konkurenční výhody a využívá soulad zdrojů a poptávky. U WO strategie je vhodné implementovat opatrný přístup či strategii, ve které investuje do produktů. U výsledné ST strategie má podnik mobilizovat zdroje pro překonání hrozeb a u WT je vhodné dělat kompromisy (Jakubíková a Janeček, 2023, s. 139-140).

II PRAKTICKÁ ČÁST

Podstatou praktické části této práce je transformace představených teoretických východisek do praxe. Konkrétně je obsahem provedení situační analýzy u autoservisu označeného v této práci jako autoservis XY s.r.o. (dále také jen „autoservis XY“). Podmínkou zhotovení situační analýzy u zvoleného podnikatelského subjektu bylo zachování jeho skryté identity z obavy o vyzrazení klíčových konkurenčních výhod a celkové odkrytí podstat chodu podniku před konkurenty. Protože tento požadavek nemá na výstupy a celou analýzu klíčový vliv, byl výzkumníkem požadavek akceptován a v práci nejsou uvedeny žádné odhalující skutečnosti (např. jméno podniku, IČO, sídlo atd.) a je užíván výše uvedený univerzální název. Struktura jednotlivých kapitol vychází ze struktury teoretické části, kdy úvod představuje zvolený autoservis z hlediska postavení na trhu, organizační struktury, poskytované služby atd. Druhá kapitola se již věnuje dílčím metodám situační analýzy na zvolený autoservis XY a závěr praktické části sumarizuje zjištěné výstupy a formuluje doporučení pro zlepšení postavení podniku na trhu, podpory jeho konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod.

5 PŘEDSTAVENÍ AUTOSERVISU

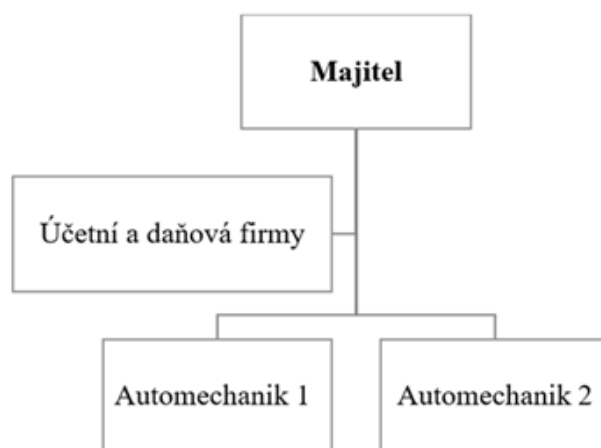
Zvolený autoservis XY byl založen v roce 2016 ve Zlíně jedním vlastníkem, který je majitelem podniku dodnes. Majitel autoservisu je nejen jeho hlavním řídicím subjektem, ale také výkonným liniovým pracovníkem zajišťující nabízené služby. Základní vizí autoservisu XY je stát se předním autoservisem z malých konkurentů poskytující kvalitní a dostupné služby u oprav a údržby osobních a dodávkových vozidel, a motocyklů. Dále se zaměřit na inovativní postupy a nadstandardní zákaznický servis s dodržováním stanovených termínů oprav (Autoservis XY, 2025).

Z poskytovaných služeb u uvedených dopravních/přepravních prostředků se jedná o následující které klasifikuje do jednotlivých skupin. **Opravy a údržba**, které zahrnují výměny/kontroly provozních kapalin (chladicí, brzdová atd.), dále výměny olejů motoru, kontroly a výměny filtrů, sezónní kontroly (např. před zimou, před dovolenou), kontroly opotřebení brzdového systému, kontroly vozu před STK (technická kontrola před kontrolou „stanici technické kontroly“) a zajištění STK a emisí, výměny rozvodu motoru. Dále opravy motorů, převodovek, spojkových systémů, brzdových systémů, náprav a jejich součástí, chladicího systému vozu, nástřik podvozků a dutin vozu atd. Autoservis dále zajišťuje servis klimatizací vozu všech značek. Dále výměny autoskel a TPMS (Tyre Pressure Monitoring Systém/Systém kontroly tlaku vzduchu v pneumatikách) včetně načítání, konfigurace a klonování elektronických ventilů. Autoservis v rámci oprav a servisů nabízí diagnostiku řídicích jednotek vozů všech značek moderní autodiagnostikou Bosch KTS 540 s programem Bosch ESI[tronic] a servis automatických převodovek. Další sekci prací v autoservisu je **pneuservis**. Poskytované služby zde zahrnují demontáže a montáže pneu, drobné opravy pneu a duší, lakování disků, kontrola ventilků, vyvážení kol, úschovna pneu, prodej pneu atd. Další skupinou služeb jsou **karosářské a lakýrnické práce** zahrnující výměny poškozených dílů a ve spolupráci s profesionální autolakovnou v konkurenčním autoservisu zajištění lakýrnických prací na vozidlech a motocyklech. K dalším službám se řadí ultrazvukové čištění a pískování. Ultrazvukové čištění drobných dílů na vozidle je prováděno moderní čističkou ELASON a pískování menších dílů v pískovacím boxu s kvalitním abrazivem KORUND 2. V rámci servisu klimatizací autoservis XY disponuje novou plnicí klimatizace Robin air sloužící k servisu/doplnění chladicího média, oleje a UV kontrastního barviva zakoupenou v roce 2024. K dezinfekci klimatizace a celého interiéru vozu pak využívá profesionální čističku klimatizace MAGNETI MARELLI. U servisu automatických převodovek využívá profesionální automatický plnicí stroj BrainBee

AGC 9250. Po domluvě servis zajišťuje **čištění vozu profesionální kosmetickou** Auto Finesse a mytí vozu na ruční myčce (Autoservis XY, 2025; Autoservis XY, 2025a).

Jak již bylo uvedeno výše, autoservis XY je vlastněn pouze 1 majitelem ve výkonu řídicího subjektu (top management) a dále i v podobě liniového pracovníka zajišťující služby. Dále autoservis XY zahrnuje 2 další mechaniky, kteří mají s podnikem pracovní poměr v podobě HPP (hlavní pracovní poměr). Účetní a daňové povinnosti autoservisu XY zajišťuje externí účetní a daňová služba. Autoservis XY tak uplatňuje liniovou organizační strukturu (Autoservis XY, 2025), kterou lze z hlediska počtu zaměstnanců stanovit za optimální umožňující efektivní horizontální i vertikální komunikaci, vymezení jasných kompetencí a odpovědností. Podoba uvedené struktury je uvedena v následujícím obrázkovém schématu.

Obrázek 5: Organizační struktura autoservisu XY



Zdroj: Autoservis XY (2025)

V roce 2024 generoval autoservis XY tržby z prodeje výrobků a služeb ve výši 1 690 tis. Kč a tržby z prodeje zboží ve výši 112 tis. Kč. Celkem tedy 1 962 tis. Kč, což byl meziroční nárůst oproti tržbám v roce 2023 o 114 tis. Kč (nárůst o 6,2 %). Výkonová spotřeba za uvedený rok činila 1 375 tis. Kč (meziroční nárůst o 97 tis. Kč, 7,6 %), ve které je nejvyšší položkou spotřeba materiálu a energie za rok 2024 ve výši 806 tis. Kč (58,6 %) s meziročním nárůstem o 67 tis. Kč (9,1 %). Podnik generuje každoročně tržby pokrývající veškeré náklady a je ziskový. Nevyužívá cizích zdrojů, veškeré vybavení a jeho modernizaci hradí majitel s volných finančních prostředků. Autoservis XY sídlí již od roku založení v pronajatých prostorech zahrnující vlastní dílnu o rozloze 165 m², kotelnou o rozloze 8 m², kanceláři u dílny o rozloze 15 m², sociálním zázemí (sprcha s WC a šatnou s malou

kuchyňkou) o rozloze 27 m², druhou hlavní kanceláří o rozloze 23 m² a parkovištěm o rozloze 82 m². Za tyto pronajaté prostory hradí měsíční nájemné v aktuální výši 15 000 Kč (Autoservis XY, 2025). Podnik má již stálou klientelu s opakujícími se zákazníky, kteří předávají kladné reference na autoservis XY ve svém okolí a díky tomu autoservis XY zaznamenává meziroční nárůst počtu klientů, kdy má nyní čekací doby na servisy v průměru 14. pracovních dní. Je tedy plně vytížen s objednávkami služeb plánovanými dopředu bez jejich výpadku. Náhradní díly objednává u místního distributora, který se na nákup náhradních dílů plně zaměřuje. V případě potřeby autoservis XY nezbytné autodíly objednává sám před různé e-shopy (v případě výhodnější ceny oproti uvedenému „dodavateli“) s dodávkou zpravidla do 24 h. do sídla autoservisu XY. K propagaci svých služeb využívá nejen uvedené reference, ale také vlastní účty na sociálních sítích (Facebook a Instagram), dále vlastní webové stránky, občasné inzerce v místním tisku (měsíčník z daného města) a bannery nejen na provozu, ale také na sousedních rodinných domech, kde za jejich vyvěšení dle slov majitele nic nehradí. Celkem se jedná o 2 bannery na provozovně o rozměrech 1x2 m, a o 2 bannery na sousedních rodinných domech o rozměrech 0,5x1 m a 1krát 1x2 m. Samozřejmostí jsou vizitky, které předává s každou vydanou fakturou zákazníkům (Autoservis XY, 2025).

Lze shrnout, že podnik je tedy společností s ručením omezeným s 1 majitelem a 2. mechaniky založenou v roce 2016. Vklad činil 10 tis. Kč a 100% splacen. Hlavním předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, opravy silničních vozidel a klempířství a oprava karoserií (Justice, 2025).

6 SITUAČNÍ ANALÝZA AUTOSERVISU XY S.R.O.

Tato kapitola již realizuje vlastní situační analýz autoservisu XY, kdy pro externí neovlivnitelné makroprostředí byla zvolena analýza PESTLE, pro externí ovlivnitelné mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil a pro souhrnnou analýzu SWOT analýza.

6.1 PESTLE analýza autoservisu XY s.r.o.

Politické faktory jsou prvními uvedenými v analýze makroprostředí. V České republice je již dlouhodobě poměrně politicky stabilní prostředí, kdy usilují o zpřístupnění podniků na trh a zjednodušení povinností podnikatelských subjektů směrem ke státu. Političtí činitelé ovlivňují prostředí legislativou, ale také nastavením povinností podnikatelů. Např. vláda stanovuje výši DPH z daňového základu, který je pro obchodní kooperace již od roku 2013 ve výši 21 % a sníženou ve výši 12 %, kterou ovšem autoservisy uplatňovat nemohou (např. lze uplatnit ve stravování, v kultuře) (Kurzy, 2025). Vlivem členství země v Evropské unii od roku 2004 mohou podniky čerpat na podporu svých podnikatelských aktivit různé dotace z evropských fondů (např. na úspory energií, inovace, na propagaci na zahraničních trzích, na sociální podnikání atd.) (Dotace EU, 2025). Aktuální vláda je sice nakloněná podpoře podnikatelů, ale vlivem nepříznivého ekonomického a bezpečnostního stavu země energetickou krizí, krizí na trhu s nemovitostmi, válečného konfliktu Ruska s Ukrajinou atd. došlo ke zvýšení jiných daní, např. v roce 2024 daň z příjmů právnických osob se zvýšila z 19 % na 21 %. Dále byla v roce 2023 zrušena povinnost vedení elektronické evidence tržeb. Ovlivňujícím faktorem je ovšem i zvyšování mzdových tarifů, které firmám způsobují větší náklady (Kurzy, 2025a). Česká republika je demokratická země s liberální ústavou, otevřeným trhem a zaměřená proexportně. Politická stabilita v zemi vhodná pro podnikání je poměrně příznivá, což také potvrzují zprávy Světové banky na základě Indexu politické stability v rozmezí od -2,5 (slabá) do +2,5 (silná stabilita). Průměr za rok 2023 na základě hodnocení 193 zemí byl -0,07 bodu. Nejvyšší hodnotu získaly Kajmanské ostrovy (1,63 bodu) a nejnižší hodnota byla v Sýrii (-2,75). ČR obsadila v roce 2023 celkovou 30. pozici s +0,97 bodu (World Population Review, 2025). Z hlediska politického prostředí lze zemi označit za příznivou, ve které již dlouhodobě nenastaly významné politické výkyvy. Nicméně podmínky pro podnikání se spíše zpříšňují a na podniky je kladena větší daňová zátěž. Politické klima je tedy nakloněno podporujícímu podnikatelskému prostředí, kdy určitým rizikem může být i zhoršená ekonomická situace, přetrvávající byrokracie a

stagnující kontrola míry korupce (v roce 2023 ČR obsadila ze 193 zemí 43. pozici, kdy se tuto pozici nedaří dlouhodobě zlepšit) (Global Economy, 2024). Politické vlivy lze označit spíše za mírně zhoršující z hlediska podpory podnikatelského prostředí a konkurenceschopnosti firem (např. vlivem vyšších daňových aj. povinností a zvyšováním nákladů podniků).

Ekonomické faktory jsou další skupinou možných vlivů makroprostředí. Řadí se sem primární makroekonomické indikátory země, kdy se jedná o HDP (např. v celkovém generovaném objemu nebo v podobě meziroční změny), míru inflace, míru nezaměstnanosti, poměr veřejného dluhu k HDP, spotřeby domácností, zahraničního obchodu v podobě přebytku nebo deficitu běžného účtu platební bilance a kurzu české měny k euru. Vývoj těchto indikátorů za posledních 5 let zobrazuje následující tabulka od roku 2020.

Tabulka 1: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů České republiky v letech 2020-2024, v % a mld. Kč

Ukazatel	Jedn.	2020	2021	2022	2023	2024
HDP	mld. Kč	5 824,7	6 308,9	7050,8	7 622,6	7 698,8
Meziroční změna HDP	%	-5,6	+3,3	+2,4	+0,4	+1
Míra inflace	%	3,2	3,8	15,1	10,7	2,4
Míra nezaměstnanosti	%	2,6	2,8	2,2	2,6	3,9
Poměr veřejného dluhu k HDP	%	36,9	40,7	42,5	42,4	43,5
Změna spotřeby domácností	%	-9,1	+4	+0,4	-1,9	+2,3
Běžný účet platební bilance	mld. Kč	+280,3	+69	-99,3	-8,5	+140,5
Kurz CZK/EUR	Kč	26,444	25,645	24,565	24,007	25,12

Zdroj: Vlastní zpracování; Kurzy (2025b); Kurzy (2025c); ČSÚ (2025); ČSÚ (2024); Kurzy (2025d); Statista (2025); Trading Economics (2025); Kolomazník (2025); ČNB (2023); Kurzy (2025e)

Jak již bylo naznačeno výše, ekonomická situace v ČR zaznamenala propad vlivem ataku krizí různých podstat, což se negativně projevilo zejména v enormní míře inflace, nárůstu veřejného dluhu, sníženou spotřebou domácností, propadem účtu zahraničního obchodu (převis importu) a oslabením české koruny, současně s např. nárůstem cen za energie, materiál, pronájmy, cenou za pohonné hmoty, cenami za potraviny atd. V roce 2024 došlo k mírnému oživení u všech ukazatelů vyjma míry nezaměstnanosti, která se nežádoucím

směrem zvýšila. Za sledované roky lze shrnout, že napříč obdobím došlo k růstu HDP o 1 874,1 mld. Kč (nárůst o 32,2 %). Meziroční změna HDP se zvýšila o 6,6 %. Míra inflace klesla o 0,8 %. Míra nezaměstnanosti vzrostla o 1,3 %. Výše veřejného zadlužení jako poměru k HDP se nežádoucím směrem zvýšila o 6,6 %. Spotřeba domácností vzrostla o 11,4 %. Běžný účet platební bilance s orientací na kladnou hodnotu (převís exportu) se snížil o 139,8 mld. Kč (pokles o 49,9 %) a česká koruna oslabila k hlavní evropské měně (euru) o 1,324 Kč (o 5 %). Je patrné, že se situace mírně zlepšuje, kdy např. ČNB (Česká národní banka) reaguje na vzniklý stav úpravou úrokových sazeb, kdy vliv má ovem určitou časovou prodlevu. Lze stanovit, že z průměrného hlediska dle vývoje v roce 2020 a v roce 2024 došlo ke zlepšení, nicméně trh se stále potýká s vysokými cenami, kdy se v brzké budoucnosti nepredikuje výrazné zlepšení. Dopady krizí, vyšší vládní výdaje a zadluženost, nárůst cen pro domácnosti i podniky atd. staví ekonomické prostředí do aspekty kolem populace, která je v ČR již téměř charakteristická stárnutím populace (zvyšováním průměrného věku), nižší porodností, ale také vyšší vzdělaností. Předmětný autoservis sídlí ve Zlínském kraji (dále také jen „ZLK“), kdy v dané oblasti ke konci září 2024 žilo celkem 578 998 obyvatel a v celé ČR pak ke shodnému datu celkem 10 897 tis. lidí. Následující tabulka zobrazuje vybrané ukazatele vývoje počtu obyvatel v ČR a uvedeném kraji od roku 2020.

Tabulka 2: Vývoj vybraných demografických ukazatelů ZLK a České republiky v letech 2020-2024, v %

Ukazatel	Jedn.	2020	2021	2022	2023	2024
Počet obyvatel ČR	Počet	10 701 777	10 516 707	10 827 529	10 900 555	10 897 000
Meziroční změna obyvatel ČR	%	+0,1	-1,7	+3	+0,7	-0,03
Počet obyvatel ZLK	Počet	580 119	572 432	580 531	580 744	578 998
Meziroční změna obyvatel ZLK	%	-0,4	-1,3	+1,4	+0,04	-0,3
Podíl obyvatel ZLK/ČR	%	5,42	5,44	5,36	5,33	5,31

Zdroj: Vlastní zpracování; ČSÚ (2025a); Česká televize (2024)

České demografické prostředí dle uvedeného vývoje zaznamenává nárůst počtu obyvatel (nárůst od roku 2020 o 195 223 osob/1,8). Ve ZLK ovšem došlo oproti roku 2020 o pokles trvale bydlících osob o 1 121 (o 0,2 %), což je tedy pokles minimální a bez výrazného dopadu na dané prostředí. Demografický vývoj je stagnujícím vlivem pro autoservisy, z hlediska

potenciálních zákazníků. Osob ve věku 15+ (potenciálních řidičů) eviduje zvolený kraj k poslednímu datu ve výši 492 783 oproti roku 2020, kdy se jednalo o 491 476 osob (nárůst o 1 307 osob/0,3 %) (ČSÚ, 2025b; ČSÚ, 2025c). V ČR je registrováno celkem 6 722 899 vozů s průměrným věkem 16,5. V roce 2020 se jednalo o 6 129 874 a průměrným stářím 15,3 roku. S růstem počtu obyvatel roste i počet vozidel v zemi a jejich stáří, konkrétně počet vozidel vzrostl o 593 025 (o 9,7 %) a jejich stáří o 1,2 roku (o 7,8 %). Nárůst počtu vozidel a jejich stáří je pozitivním stanoviskem pro zvolené autoservisy. Na 1 000 osob připadá 600 vozidel. Při úvaze počtu potenciálních řidičů ve ZLK se jedná o téměř 295 670 vozů dle posledních dat v a roce 2020 se jednalo o 294 898 vozů. Počet vozů tak narostl o 772, což je mírným pozitivem a jedná se o potenciální zákazníky autoservisu XY k oslovení (ČAPPO, 2025; Kurzy, 2024). Sociální faktory lze dle uvedených výstupů označit za mírně kladně ovlivňující a potenciálem k využití a růstu autoservisu XY.

Technologické faktory v oblasti autoservisů zahrnují dílčí vybavení jako je diagnostika, zvedáky vozidel/motocyklů, přístroje na čištění klimatizací, vyvažovačka pneumatik, zouvačka pneumatik, ale také plnohodnotné a kvalitní nářadí, montážní vozíky atd. Český trh nabízí od levného vybavení až po profesionální, v různých cenových variantách, kdy nabídka je značně široká s krátkou dobou dodání, zajištěním školení na obsluhu, rychlou opravou v případě poruch a online poradními linkami. Vývoj je dynamický a zaměřuje se nejen na snadnou obsluhu, ale také např. nižší váhy strojů, široké ponákové služby a rychlým dodáním. Český trh a technologické faktory jsou jednoznačně pozitivním vlivem. Autoservis XY disponuje dle majitele veškerým potřebným vybavením, které v roce 2024 modernizoval z vlastních prostředků. U autoservisů do technologických faktorů lze ovšem zařadit i platební možnosti u zákazníků. Trh nabízí nejen platby hotově, ale také platební kartou přes platební terminál, online platba s okamžitou úhradou, QR kódem. Autoservis XY ovšem umožňuje pouze hotovostní platby bez možností např. platbou přes terminál, což je tedy potenciál ke zlepšení.

Legislativní faktory jsou často spojovány s politickými, kdy výše byla politická situace vymezena jako stabilní. U legislativy lze ovšem zaznamenat řadu zásadních změn v podnikatelském prostředí. Jednalo se např. o nový zákoník v roce 2012 s platností od ledna 2014. Původní Obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb.) byl tedy nahrazen zákonem o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., (dále také jen „ZOK“) a novým občanským zákoníkem č. 89/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích se věnuje zejména úpravě obchodních společností a družstev, část obchodního zákoníku upravující závazkové vztahy byla přesunuta do nového občanského zákoníku. ZOK zahrnoval řadu změn. Nejvíce

diskutovaná byla ohledně zakládání společností s ručením omezeným, ručení v této kooperaci a vstupní kapitál snížený na 1 Kč. Legislativní prostředí ČR je komplikované, soudní procesy jsou nákladné a zdlouhavé, a současně i vymahatelnost práva je na nízké úrovni, což může mít negativní dopad na podnikatelské prostředí.

Ekologické a etické faktory jsou zejména v posledních letech poměrně zásadním faktorem, kdy udržitelnost a zapojení firem do environmentálních politik je již poměrně očekávaným standardem. Autoservis XY se do uvedeného šetrného podnikání aktivně nezapojuje, kdy možnými prováděnými aktivitami je třídění odpadu a kooperace s místními dodavateli. Nicméně, ekologické prostředí dnes již nabízí širokou škálu možností, ze kterých profituje nejen podnik, ale i jeho okolí, např. významná úspora energií. V ČR po vzoru EU se významně zpřístupňují požadavky na ochranu životního prostředí, i v návaznosti na provozy autoservisů. Zpřísnění se týkají např. nakládání s odpady, znečišťování životního prostředí zabráněním prosakování olejů atd. Striktní a kontrolované podmínky jsou také u BOZP a PO (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; Požární ochrana), které musí majitel zajistit u zaměstnanců. Ekologické faktory jsou z pohledu již existujícího provozu, ale zejména u nově vybudovaných autoservisů poměrně striktní a restriktivní s řadou nařízení zvyšující náklady na provoz a založení provozu. Jedná se tedy o faktor spíše negativně ovlivňující analyzované odvětví.

6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil autoservisu XY s.r.o.

V předchozí kapitole byla provedena analýza externího makroprostředí, které podniky svými aktivitami a strategiemi neovlivní, ale musí je ve svých provozech zohledňovat. Zvolený Porterův model se zaměřuje taktéž na externí okolí, ale již na interní faktory, které může ovlivnit. Jedná se 5. sil, které byly vymezeny v teoretické části práce a jsou ve shodném sledu analyzovány na zvoleném autoservisu XY.

Zákazníci jako první interní faktor makrookolí jsou vlivem s více aspekty, kdy jejich možnost ovlivnění vyplývá např. z míry konkurence mezi podniky a dostupností služeb. Napříč městem v sídle autoservisu XY je dle majitele tohoto autoservisu cenová strategie u malých podniků obdobná a není zde významný propad. Vliv kupujících tak není zásadní ani ohrožující a cenová strategie je dle spíše stanovena na základě konkurenčního srovnání než na ovlivnění ze strany zákazníků. Zákazník u autoservisu XY zná dopředu odhadovanou cenu za poskytované služby, kdy dle majitele, buď cenu akceptují nebo nikoli, ale např. slevy poskytované nejsou. Celkově je vliv zákazníků minimální.

Dodavatelé jsou dalším stanoveným vlivem. Dodavatelé zahrnují nejen firmy s nabídkou náhradních dílů, ale také např. dodavatele ohledně energií, pojištění, telefonních tarifů atd. Dodavatele má autoservis XY dlouhodobé s platbou hotově nebo na fakturu, kdy autoservis XY vykazuje 100% platební morálku (nehradí faktury se zpožděním). Dále má pravidelný odběr dílů. Na trhu je již řada potenciálních dodavatelů, autoservis XY již u všech těchto dodavatelů čerpá slevy za nákup, zpravidla ve výši 10 %, vlivem předchozích aspektů (dobré platební morálky, pravidelného odběru). Nicméně, autoservis XY je malým podnikem s nižším objemem poptávaného zboží než autoservisy čítající obraty v desítkách milionů Kč. Vyjma uvedené slevy autoservis XY je vliv dodavatelů zásadní, ale je snižován možností objednáním zboží online s promptním dodáním, čím je vliv snižován. U vlivu dodavatelů s náhradními díly lze stanovit jejich vliv za významnější, ale nikoli ohrožující vlivem široké škály potenciálních dodavatelů v online prostředí. U dodavatelů služeb je vliv zásadnější, kdy podnik nemá možnost např. u energií volby z desítek dodavatelů a musí akceptovat výsledné ceny. U dodávaných služeb je škála dodavatelů nižší a jejich dopad na cenu zásadnější. Klíčová je zde pravidelná revize smluv a případná změna dodavatelů, což dle vyjádření majitele autoservisu XY nyní v podniku provedeno nebylo vlivem vytížení majitele zajišťováním jiných aktivit (opravy, řízení zaměstnanců atd.). Vlivu dodavatelů lze tak stanovit za průměrný.

Substituční výrobky zejména v minulosti představovala samooprava vlastníkem (např. výměna oleje). Nyní ovšem jsou vozidla stále častěji řízena elektronikou a k opravě jsou vyžadovány nejen znalosti a zkušenosti, ale také potřebné speciální nářadí. Samooprava dále snižuje mírně hodnotu vozu absencí servisní prohlídky v autorizovaném či jiném servisu. Tato hrozba se postupem času snižuje, kdy se již u většiny vozidel bez odborného servisu majitel neobjede. Hrozba substitutů je tak velmi malá.

Potenciální nová konkurenti jsou 4. možnou silou interního makroprostředí. Dle Noska (2023) na založení autoservisu je potřeba vstupní kapitál ve výši 1 mil. Kč, což již dnes i při nulových vlastních zdrojů není nedosažitelné.

V sídle autoservisu XY mají pobočky celkem 6 bank (např. ČS, ČSOB, UniCredit, KB), kdy ČS nabízí pro začínající podnikatele úvěr pouze do výše 150 tis. Kč s úrokem 9,42 p. a. (ČS, 2025), ale ČSOB již do výše 1,1 mil. Kč při splnění určitých podmínek (např. prokázání životaschopnosti a rentability na základě sestaveného podnikatelského plánu). Splatnost je zde v max. délce 8. let, ročním úrokem 6,2 % a splátkou ve výši 14 681 Kč (ČSOB, 2025). Zajištění potřebných vstupních finančních prostředků není tedy na českém trhu zásadní bariérou. Dle platné legislativy je podmínkou pro založení a získání živnostenského

oprávnění v řemeslných živnostech, kam autoservisy spadají, či založení právnické osoby doložení dosažené příslušného odborného vzdělání/praxe nebo odpovědná osoba s tímto vzděláním. Nejedná se tedy o zásadní bariéru znemožňující vstup nového konkurenta na trh. Autoservis XY, jak již bylo uvedeno, čelí nadbytku poptávky a delším čekacím dobám, kdy stále hledá nového zaměstnance, kterého ovšem vlivem vyšší konkurence podnik nedokáže zajistit. Potenciál je ovšem možnost využití a následné vyškolení učňů v nedaleké Střední průmyslové škole v Otrokovicích se zaměřením na obor automechanik, což podnik zatím nevyužil. Dle majitele autoservisu XY ovšem s nedostatkem zaměstnanců „bojuje“ i jeho konkurence a s čekacími dobami zákazníků na servis/opravy vozidel. I přes již vyšší počet konkurence je v sídle stále potenciál uplatnění nově vzniklé konkurence. V sídle je i dostatek nabízených nebytových prostorů vhodných k založení autoservisu. Hrozba potenciální nové konkurence je tak vysoká a lze ji vlivem narůstající poptávky, stále delších čekacích termínů predikovat.

Konkurence v oboru jako další a poslední prvek je prvkem nevíce ohrožujícím. Přímo v sídle podniku je celkem 11 shodně zaměřených autoservisů nabízející v podstatě identické služby za obdobné ceny. Autoservis XY má již svou stálou a opakující se klientelu, nicméně rivalita mezi konkurenty je patrná a postupně začíná boj o zákazníky. Vlivem nutnosti zachování identity autoservisu XY nelze uvádět názvy těchto konkurentů či další odhalující aspekty. Největším konkurentem je největší identifikovaný autoservis spadající do středních podniků disponující autorizovaným servisem značky Škoda, dále vlastní emisní stanicí a STK, vlastní lakovnou, recepcí, moderním zázemím, možností rezervace času návštěvy autoservisu, přímým prodejem nových i ojetých vozidel zn. Škoda, ale také Volkswagen, Audi a korespondujících služeb (např. možnost zajištění financování vozidel) atd. Tento konkurent má i silnou a pravidelnou marketingovou propagaci a slevové akce na poskytované služby. Má i vyšší cenové sazby za hodinové práce, ale dle majitele autoservisu XY a zmapování trhu v dané lokalitě se jedná o nejsilnějšího konkurenta s nejvyšším počtem zákazníků, které si zajišťuje nejen uvedenými službami, ale také např. identifikovanými nedostatky na vozidlech během technické prohlídky na STK. Z menších servisů se pak dle majitele autoservisu XY jedná zejména o 3 sousední autoservisy, kdy 2 z nich mají vlastní lakovnu a větší prostory dílny a vlastního pneuservisu. Tito konkurenti jsou silnými a již stabilními společnostmi se shodnými či mírně nižšími cenovými sazbami za běžné opravy/servis. Autoservis XY má již zajištěnou a dostatečnou klientelu, kdy zvažuje přijetí dalšího zaměstnance na pokrytí narůstající poptávky. Klientela je tvořena z téměř 80 % soukromými zákazníky. Má tak možnost oslovit i podniky s vlastním vozovým parkem

v sídle. Dále má možnost rozšířit své služby o možnost čištění DPF (Diesel Particulate Filter/Filtr pevných částic), kdy se cena jednoho vyčištění pohybuje v rozmezí 4-12 tis. Kč a pořizovací cena tohoto zařízení je 235 tis. Kč, kdy je tak návratnost při průměrné ceně za vyčištění (8 tis. Kč) po 29. těchto službách. Další potenciál oproti konkurenci je nedostatek autoservisů s potřebnou diagnostikou na konkrétní značku. Autoservis XY disponuje moderní diagnostikou zn. Bosch, která je ovšem univerzální a např. u luxusnějších značek typu BMW neodhalí možné chyby v řídící jednotce, nedokáže načíst evidované chyby během jízdy atd. a tuto klientelu pak musí odmítat, což je ovšem problémem/nedostatkem většiny autoservisů bez specializace na konkrétní značku, kdy nákup diagnostiky na každou značku není pro malý autoservis reálné. Nicméně, lze oslovit řadu specializovaných autoservisů a prodejen v sídle autoservisu XY a tyto klienty za např. procentuální následnou úhradu poskytnutých služeb do smluvních servisů posílat. Autoservis XY čelí enormní konkurenci, kdy ovšem má potenciály na snížení jejího vlivu a postavení na trhu.

6.3 SWOT analýza autoservisu XY s.r.o.

Poslední souhrnná analýza v této práci je analýza SWOT shrnující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výsledkem je identifikovaný výsledný přístup dle převahy daných interních a externích faktorů. Následující tabulka shrnuje uvedené prvky SWOT analýzy u zvoleného autoservisu XY.

Tabulka 3: SWOT analýza autoservisu XY

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní	- moderní vybavení, - vlastní vybavení, - opakující se zákazníci, - kladné reference od zákazníků, - bez výpadků poptávky po službách, - široká nabídka služeb, - kooperace s místními dodavateli, - kooperace s místní lakovnou u jiného autoservisu, - dlouhodobější existence a zkušenosti v oboru, - ziskovost, - sídlo blízko centra města s vlastním parkovištěm, - poskytování náhradního vozidla při servisu, - zaměření na kvalitu a spokojenost zákazníků, - odborní a profesionální zaměstnanci.	- závislost na majiteli, - nedostatek zaměstnanců, - nájemní prostory, - nedostatek platebních možností u zákazníků, - výkyvy v marketingových aktivitách, - neúměrný růst spotřebních nákladů vůči růstu tržeb, - nedostatečná dostupnost MHD, - pouze jedno náhradní vozidlo, - výdej opravených vozidel pouze po-pá (přes víkend vozidla nevydává), - delší čekací doby na opravy.
Vnější	Příležitosti - revize dodavatelských smluv u služeb, - zajištění autorizace od značky Škoda, - nový zaměstnanec ze školy v Otrokovicích, - letáky s propagací autoservisu XY na přilehlé STK, - kooperace s autorizovanými servisy v sídle autoservisu, - online objednávání zákazníků a celkové online prostředí, - nákup vlastního zařízení na čištění DPF.	Hrozby - hrozba vstupu nové konkurence, - zpříšňování legislativy (daňové, ekologické aj.), - zvyšování mzdových sazeb (včetně poplatků na zdravotní a sociální pojištění), - pokračující nárůst cen za energie a náhradní díly, - nárůst cen za aktualizace diagnostiky atd.

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledné SWOT analýzy vyplývá optimální a výhodná strategie „WO“ ve znění převahy silných interních stránek a externích příležitostí. U autoservisu XY lze v této pozitivní strategii doporučit využít zdroje, které jí zajišťují její konkurenceschopnost a konkurenční výhody. Konkrétně starat se o zaměstnance i zákazníky a posilovat své dobré finanční zdraví např. investováním do podniku. Z hlediska potenciálů je vhodné využít příležitosti zajišťující růst podniku a eliminovat nedostatky. Využít lze i např. nových trendů (online objednávání zpřístupněním kalendáře autoservisu). V následující tabulce je provedena bilance výše sestavené analýzy SWOT na vybraný autoservis XY, kterou jsem prováděla

s majitelem firmy a zaměstnancem, přičemž bilance je provedena na klíčové identifikované prvky analýzy.

Tabulka 4: Bilance SWOT analýzy autoservisu XY

Vliv	Váha	Hodnocení	Součin
Silné stránky			
Opakující se zákazníci	0.2	5	1
Kladné reference od zákazníků	0.15	5	0.75
Stabilní poptávka	0.15	4	0.6
Ziskovost	0.2	4	0.8
Zkušenosti v oboru	0.1	4	0.4
Cílení na kvalitu a spokojenost zákazníků	0.1	4	0.4
Odbornost a profesionalita	0.1	4	0.4
SOUČET	1	30	4.35
Slabé stránky			
Závislost na majiteli	0.3	-5	-1.5
Nedostatek zaměstnanců	0.2	-4	-0.8
Vysoký nájemní prostor	0.1	-2	-0.2
Nepravidelnost v propagaci	0.1	-3	-0.3
Růst spotřebních nákladů	0.1	-2	-0.2
Delší čekací doby na opravy	0.2	-4	-0.8
SOUČET	1	-20	-3.8
Příležitosti			
Revize dodavatelských smluv	0.1	2	0.2
Zajištění autorizace od značky Škoda	0.1	3	0.3
Nový zaměstnanec ze školy v Otrokovicích	0.2	5	1
Letáky na přilehlé STK	0.2	4	0.8
Kooperace s autorizovanými autoservisy	0.1	3	0.3
Online objednávání zákazníků	0.2	5	1
Nákup zařízení na čištění DPF	0.1	3	0.3
SOUČET	1	25	3.9
Hrozby			
Vstup nové konkurence	0.3	-4	-1.2

Zpřísnování legislativy	0.1	-3	-0.3
Zvyšování mzdových sazeb	0.2	-2	-0.4
Pokračující růst cen energií a náhradních dílů	0.3	-4	-1.2
Nárůst cen za aktualizace diagnostiky atd.	0.1	-2	-0.2
SOUČET	1	-15	-3.3
Interní vlivy			0.55
Externí vlivy			0.6
Celkem			1.15

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledná kladná bilance SWOT ve výši 1,15 bodu je pozitivní výsledek, který zobrazuje silné postavení firmy a zvládání rizik, kdy je ve výsledné pozitivní pozici se silným interním zázemím a příležitostmi zajišťující další růst. Případná zlepšení lze při důkladné prohlídce bilance v tabulce 4 vymezit u interních slabých stránek v podobě závislosti autoservisu XY na majiteli, dále v nedostatku zaměstnanců a delších čekacích dobách.

7 SHRUTÍ A NÁVRHY OPATŘENÍ

Analyzovaný autoservis XY se na základě provedených analýz zobrazil jako silný a stabilní podnik, který je ovšem „ohrožován“ různými prvky vnějšího i vnitřního makrookolí, ale i vlastními neřešenými nedostatky. Prvotně je nutné vymezit, že se jedná o již zaběhlý a dlouhodobý autoservis, který má dostatek zákazníků, disponuje potřebným zařízením a generuje dostatečný zisk, ale dochází ke zvyšování spotřebních nákladů. Provedenými analýzami nebyl identifikován určitý zásadní vliv, který by aktuálně podnik ohrožoval na jeho existenci a lze tedy predikovat, že podnik má dobrou a zajištěnou životaschopnost i v budoucích letech. Aby tato pozice byla podpořena a podnik nestagnoval je nutné vymezit určitá doporučení, která vyplývají z předchozích zjištění.

Jako první doporučení lze vymezit **zmírnit závislost na majiteli** a zajistit bezproblémový chod během jeho nepřítomnosti, což je nyní přehlíženo. Podnik zaměstnává 2 mechaniky na shodné liniové úrovni. Je vhodné, aby byl stanoven jeden, který bude odpovědný za zajištění provozu během nepřítomnosti majitele a obsluhy příchozích zákazníků bez nutnosti jejich odklonu až přijde majitel. Díky tomu bude snížena uvedená závislost, bude snížen tlak na majitele a bude zajištěn správný chod podniku. Další doporučení vyplývá ze stavu delších čekacích dob zákazníků na servisy a opravy, které lze v budoucnu eliminovat **přijetím nového zaměstnance**. Podnik aktivně zaměstnance hledá, ale neúspěšně. Využít nyní může 3. letého oboru na Střední průmyslové škole v Otrokovicích 10 km od sídla firmy se studijním zaměřením na servisy vozidel (automechanik). Zde může školu oslovit a umožnit určitému studentovi povinnou praxi a postupně si studenta vychovat a následně jej již adaptovaného a zaškoleného přijmout na HPP. Majitel může využít buď nově nastoupeného studenta z 1. ročníku nebo již staršího z 2. nebo 3. ročníku dle preferencí majitele. Vzhledem k poměrně akutnosti pokrytí neuspokojené poptávky lze doporučit přijmout na brigádu staršího učně. Dalším klíčovým doporučením pro zlepšení zákaznických služeb je **umožnění jiných forem plateb než hotovostní**. Majitel zamítá terminál od banky vlivem souvisejících poplatků. Nicméně, podnik je ziskovým a bude se jednat o vstřícný krok směrem k zákazníkům. I přes uvedené poplatky je nutné dnes již standardní formu přes platební karty doporučit, včetně stažení bezplatné aplikace majitelem na generování QR kódů na platby, kdy zákazníků bude mít možnost provést bez nutnosti ručního vkládání platebních údajů do příkazu k úhradě okamžitý online převod, který majitel autoservisu může ihned zkontrolovat na svém běžném podnikatelském účtu. Další doporučení vyplývá z **nepravidelných marketingových aktivit**. Autoservis XY např. propaguje své služby v tištěném měsíčníku,

na sociálních sítích, na webových stránkách a bannerech v sídle podniku, ale může využít např. poměrně nenákladnou, ale stále efektivní propagaci pomocí letáčků na služby u samostatné STK, na které klienti čekají v čekárnách na provedení prohlídky a mohou následně využít služby autoservisu při zjištěných nedostatcích. Dle základní analýzy finančního zdraví zvoleného podniku vyplynul mírný a neúměrný **nárůst spotřebních nákladů**, zejména u nákladů na odebíraný materiál a služby. V tomto kontextu je možné doporučit provést revizi smluv u telefonního operátora, u dodavatele energií a u dodavatele pojištění na provoz podniku a pojištění zaměstnanců. Revize smluv a konkurenční srovnání může podniku snížit tyto flexibilní náklady. Navazující doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti autoservisu XY vyplývá z pozice sídla firmy a jejího vytížení ze strany zákazníků. Sídlo firmy je poblíž centra okresního města, kdy ovšem nejbližší zastávka je od sídla vzdálena přibližně 750 m (dle google.maps a měření vzdálenosti). Tato vzdálenost může být zejména pro starší populaci již neúměrná, kdy budou využívat MHD při ponechání vozidla v servisu. Doporučit lze zvážit **nákup dalšího staršího vozidla** jako náhradního pro zákazníky s nutností vozidla nebo sníženou mobilitou. I toto vozidlo pak lze využít jako reklamní plochu s potiskem služeb a existencí autoservisu XY. Určitou slabinou oproti konkurenci je dále pracovní doba pouze ve dnech pondělí až pátek. V případě, že si klient nestihne vyzvednout opravené vozidlo v pátek do 17. hod., vozidlo je po celý víkend uzamčeno na uzavřeném parkovišti u autoservisu a klient jej může vyzvednout až v pondělí, což může být pro řadu klientů odrazujícím prvkem. Doporučit lze zvážit **sobotní směny**, kdy by byl autoservis otevřen i v sobotu, např. od 9. do 11. h. vždy pouze s jedním mechanikem. V případě, přijetí nového zaměstnance (viz. doporučení výše) může podnik pro rozšíření své zákaznické skladby zvážit žádost o **zápis na seznam autorizovaných servisů určité značky vozidla nebo pojišťoven**. Jedná se o náročný proces, vyžadující určité postupy a předpoklady naplnění, ale vlivem narůstající nehodovosti a poškozování vozidel by podnik získal širší zákaznickou strukturu a nové zákazníky. Další potenciál a doporučení vyplývá z nutnosti odmítání zákazníků s konkrétním problémem u vozidel, kdy je vyžadována diagnostika s detailním náhledem např. do řídicí jednotky. Např. dle majitele nyní odmítl zákazníka s poškozením hydroměniče u BMW, ale nebylo možné bez diagnostiky stanovit jednoznačné poškození tohoto dílu, kdy za opravu může autoservis vyžadovat i 100 000 Kč cenu. Doporučit zakoupit všechny možné diagnostiky na různá vozidla není reálné. Aby ovšem podnik nestál v pozici, kdy „nevytěží“ přichozícího zákazníka, je možné doporučit **kooperaci s jednotlivými autorizovanými servisy** s předními značkami vozidel v sídle, kteří danou diagnostiku vlastní. Majitel autoservisu XY se může

s daným servisem domluvit na procentuální výši z provedených oprav nebo na jednorázové odměně za doporučení zákazníkovi. Jedná se již o poměrně běžnou praxi ve větších městech, kdy tento postup a kooperace je přínosem pro všechny zainteresované. Předposlední poměrně zásadní doporučení je v **rozšíření nabízených služeb**. V sídle firmy poskytuje pouze jeden konkurenční autoservis čištění DPF v rozmezí cen za jedno čištění ve výši 4 tis. až 12 tis. Kč. Pořizovací cena standardního čističe je na internetu ve výši 235 tis. Kč s DPH. Návratnost investice (bez zohlednění nákladů na spotřebu energie čističe, která není uvedena) lze v průměru návratnost stanovit na 30. čištěních, což je poměrně krátkodobý výhled návratnosti a podnik disponuje finančními zdroji na jeho zakoupení. Poslední, ale neméně důležité je doporučení z hlediska využívání online prostředí a tohoto trendu dnešní doby, kdy by autoservis XY mohl zákazníkům umožnit **online objednání do autoservisu** na konkrétní hodinu prostřednictvím online kalendáře. V dnešní hektické době se bude jednat o další prvek zákaznických služeb, který již konkurence využívá a z pohledu konkurenceschopnosti autoservisu XY se jedná o oslabující prvek. Online kalendář by mohl autoservis prezentovat a sdílet s možností online objednáním na svých již zavedených webových stránkách. Tato korekce stránek se zasíláním upozornění na vložení rezervace např. do firemního emailu představuje náklad dle cen IT specialistů ve výši 2.-3.tis. Kč a nejedná se tak o vysoký náklad pro podnik, ale může mu zvýšit spokojenost zákazníků. V závěru této kapitoly lze zodpovědět 3 stanovené výzkumné otázky této práce na základě výstupů celé kapitoly 2. této práce následovně:

Výzkumná otázka 1: „*Jaké faktory ovlivňují konkurenceschopnost autoservisu XY s.r.o. v jeho vnějším a vnitřním prostředí?*“ Z vnějšího prostředí negativně ovlivňují konkurenceschopnost autoservisu XY zejména politické, ekonomické a ekologické faktory. Z vnitřních pak částečně dodavatelé, ale zejména potenciál vstupu nové konkurence a stávající konkurence.

Výzkumná otázka 2: „*Jaké jsou hlavní silné a slabé stránky společnosti XY s.r.o. ve srovnání s konkurencí?*“ Hlavní silnou stránkou autoservisu XY ve srovnání s konkurencí je stálá klientela, a naopak slabá stránka je absence jiných platebních možností než hotovostní.

Výzkumná otázka 3: „*Jaké kroky by mohla společnost XY s.r.o. podniknout ke zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu?*“ Autoservis XY by dle hlavních doporučení z této práce měl podniknout zejména oslovení školy v Otrokovicích se zaměřením na automechaniky, přijetím brigádníka a následného již zaškoleného zaměstnance. Dále domluvením umožnění letáků se službami autoservisu na přilehlé STK. Vymezení kompetencí a odpovědnosti mechaniků v nepřítomnosti majitele. Dalším krokem by mělo být rozšíření platebních

možností zákazníků, revize dodavatelských smluv, nákup staršího náhradního vozidla pro zákazníky, nákup zařízení na čištění DPF, kooperace s autorizovanými servisy v nedalekém okresním městě, zavedení dopoledních sobotních směn a možnost online objednání do autoservisu XY.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat konkurenceschopnost autoservise XY s.r.o. a na základě zjištěných poznatků navrhnout opatření, která by mohla společnosti pomoci zvýšit její konkurenční výhodu. Uvedený cíl lze považovat za splněný. "

Tato práce se svým celým obsahem orientovala na situační analýzu v návaznosti na posilování konkurenceschopnosti podniků na českém trhu v teoretickém i praktickém hledisku. Teoretická část práce předložila hlavní teoretická východiska, ze kterých lze shrnout, že konkurenceschopnost je v podstatě individuální aspekt jednotlivců u právnických osob, který vychází z míry využívaných interních i externích potenciálů podnikatelského subjektu. Její míra, ale také podstaty se mění, např. s vývojem trendů na trhu, se vstupem nového konkurenta, s podmínkami na trhu, s preferencemi zákazníků, se strategiemi podniku atd. Je tak nezbytné konkurenceschopnost neustále monitorovat, vyhodnocovat a posilovat pro zajištění schopnosti přežití, eliminace citlivosti na výkyvy poptávky a pro růst organizace. Jedná se tak např. společně s finančním zdravím o primární premisy úspěšného, rostoucího a silného podniku. V mysli podniků se může konkurent jevit jako hrozba, což také některé metody situační analýzy mají přímo ve svých prvcích. Konkurenci ovšem není nezbytně nutné vždy pojímat jako hrozbu, ale jako prvek iniciující další růst, eliminaci nedostatků a posilování pozitiv podniku. Konkurence by tak měla být brána jako prvek strategického uvažování a následných opatření.

Takto bylo i částečně přistupováno ke konkurenci v doporučeních směrem ke zvolenému podnikatelskému subjektu v navazující praktické části této práce jejímž předmětem byla aplikace vybraných metod analýzy makroprostředí a výsledné sumarizační SWOT analýzy u autoservisu XY s.r.o. se sídlem ve ZLK.

Z provedené analýzy vyplynula jednoznačně příznivá pozice a silná konkurenceschopnost analyzované jednotky s výslednou neoptimálnější strategií „SO“. Vybraný autoservis se jeví jako podnik se silnou a stabilní zákaznickou základnou, což je její největší profit. Síla podniku se projevila také v dobrém finančním zdraví, narůstající a dostatečné ziskovosti a široké škále poskytovaných služeb. Nicméně, evidovány byly i určité nedostatky, které konkurenceschopnost narušují. Jedná se nejen o neovlivnitelné vlivy okolí (např. politické prostředí a změny, legislativa a ekonomický stav země, či také vstup nového konkurenta na trh), ale zejména o interní prvky prostředí, což je primárně závislost podniku na výkonu a přítomnosti majitele, nedostatku zaměstnanců a nedostatečné marketingové aktivity. Z výsledné komplexní analýzy a jejích výstupů byly stanoveny doporučení, která mohou

zlepšit postavení podniku na trhu a zvýšit jeho konkurenceschopnost. Z hlavních se jedná zejména o nábor nového zaměstnance z přílehlé Střední průmyslové školy v Otrokovicích, dále o stanovení kompetencí a odpovědnosti jednoho mechanika v nepřítomnosti majitele, kooperace s autorizovanými autoservisy v sídle autoservisu XY, zvýšení propagace např. letáky na nezávislé a samostatné STK v sídle firmy, rozšíření platebních možností směrem k zákazníkům, možnost online objednání do autoservisu s konkrétním časem, a nákup dalšího náhradního vozidla a nového zařízení.

Uvedená doporučení mohou, z již sice malého, ale kvalitního podniku učinit ještě silnější subjekt, který může diktovat tempo na trhu a oslabit svou vnímanou konkurenci. Vše je ovšem na aktivním přístupu majitele a zainteresování zaměstnanců do pokračujícího růstu podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

AUTOSERVIS XY. *Interní dokumenty*. 2025.

BARTES, František. *Konkurenční zpravodajství: Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3504-2.

BAYATRA, Iman. *Cracking the Product Marketing Code: Craft Winning Go-to-market Strategies for Market Domination*. Edt. 1. Birmingham: Packt Publishing, 2023. ISBN 978-1-83763-276-3.

BUREŠOVÁ, Jitka. *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-1680-5.

DAVID, Fred, R a DAVID, Forest. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. 16. edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 97-1-292-14849-6.

DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

FLÍDR, Jiří. *Propojení výroby a informačních systémů v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-2459-6.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Scénáře pro strategické rozhodování o řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2020-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing: Strategie a trendy. 3., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Cirkulární ekonomie a ekonomika 2: Státy, podniky a lidé na cestě do doby postfosilní*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2932-4.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: o globální světové ekonomice*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1.

ŠTVERKOVÁ, Hana. *Konkurenceschopný malý a střední podnik*. Vyd. 1. Uherské Hradiště: Vědecké nakladatelství Fakulty veřejnosprávních a ekonomických studií, Vysoká škola Jagellónská v Toruni, 2021. ISBN 978-80-88328-12-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2022. ISBN 978-80-88330-55-4.

Internetové zdroje

ARORA-JONSSON, Stefan, BRUNSSON, Nils a HASSE, Raumund. Where Does Competition Come From? The role of organization. Online. *Organization Theory*, 2020, 1, pp. 1-24. Dostupné z: : <https://doi.org/10.1177/2631787719889977>. [cit. 2020-04-16].

AUTOSERVIS XY. *Webové stránky autoservisu XY*. Online. Autoservis XY s.r.o., 2024. [cit. 2025-03-25].

ASMAH. The role of business competition law in online business: A comparative study of United Kingdom and Indonesia. Online. *Cogent Social Sciences*, 2022, 8: 2142398, pp. 1-23. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2142398>. [cit. 2022-11-07].

ČAPPO. Stav vozového parku v ČR. Online. Český statistický úřad, 2025. Dostupné z: <https://www.cappo.cz/cisla-a-fakta/stav-vozoveho-parku-v-cr>. [cit. 2025-03-11].

ČESKÁ TELEVIZE. 30. prosince 2024 počet obyvatel. Online. Česká televize, 2025. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/1097181328-udalosti/224411000101230/cast/1087537/>. [cit. 2024-12-30].

ČNB. Zpráva o vývoji platební bilance 2022 (kapitoly I až V) (xlsx, 463 kB). Česká národní banka, 2025. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-vyvoji-platebni-balance/>. [cit. 2023-06-01].

ČS. Nejčastější potřeby podnikatelů: Financování pro začínající podnikatele. Online. Česká spořitelna, a.s., 2025. Dostupné z: https://www.csas.cz/cs/firmy/uvery/uvery-pro-firmy-a-podnikatele?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=23!12!Korpo!Korpo-longterm!CZ100087!CScorpo!Search-Generic-FiremniUver-MB-MaxConv-

MD&utm_id=20841077163&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwzMi_BhACEiwAX4YZUDMYM11NPPVcVk73OOSnxkKYDr8rD7s7nCUaEByGwe8zPyKWk84n-BoCERsQAvD_BwE. [cit. 2025-04-03].

ČSOB. Úvěry pro začínající podnikatele. Online. ČSOB, 2025. Dostupné z: <https://www.csob.cz/firmy/uvery-a-financovani/nabidka-pro-zacinajici-podnikatele>. [cit. 2025-04-03].

ČSÚ. Inflace - druhy, definice, tabulky: Výpis ze zjišťování – průměrná roční míra inflace – 2000–2024. Online. Český statistický úřad, 2025. Dostupné z: https://csu.gov.cz/mira_inflace. [cit. 2025-03-11].

ČSÚ. Porovnání krajů - aktualizace 22. 1. 2025: Demografie. Online. Český statistický úřad, 2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/porovnani-kraju>. [cit. 2025a-01-22].

ČSÚ. Věkové složení obyvatel - základní věkové skupiny (časová řada srovnání krajů)-15-64. Online. Český statistický úřad, 2025. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM17&z=T&f=TABULKA&katalog=33156&str=v628>. [cit. 2025b-03-28].

ČSÚ. Věkové složení obyvatel - základní věkové skupiny (časová řada srovnání krajů)-65 a více let. Online. Český statistický úřad, 2025. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM17&z=T&f=TABULKA&katalog=33156&str=v629>. [cit. 2025c-03-28].

ČSÚ. Zaměstnanost a nezaměstnanost (VŠPS) data a časové řady. Online. Český statistický úřad, 2025. Dostupné z: https://csu.gov.cz/zamestnanost-a-nezamestnanost-vsps?pocet=10&start=0&l_pocet=10&l_start=0&pouzeVydane=true&skupiny=43&vlastnostiVystupu=15,01&razeni=-datumVydani&l_pouzeVydane=true&l_skupiny=43&l_vlastnostiVystupu=12&l_razeni=-datumVydani. [cit. 2024-06-24].

DOTACE EU. Výzvy: seznam. Online. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2025. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/jak-ziskat-dotaci/vyzvy>. [cit. 2025-03-04].

GLOBAL ECONOMY. Control of corruption - Country rankings. Online. Global Economy, 2025. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_corruption/. [cit. 2024-11-05].

JUSTICE. Výpis z obchodního rejstříku Autoservis XY. Online. Justice, 2025. Dostupné z: <https://msp.gov.cz/web/msp>. [cit. 2025-03-25].

KOLOMAZNÍK, Vilém. Běžný účet platební bilance skončil loni v přebytku 140,5 miliardy Kč. Online. ČTK, 2025. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2647384>. [cit. 2025-03-14].

KURZY. DPH - Sazby daně z přidané hodnoty. Online. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/sazby/>. [cit. 2025-01-06].

KURZY. Daň z příjmů právnických osob - změny v roce 2024. Online. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dph/sazby/>. [cit. 2025a-02-04].

KURZY. HDP ČR. Online. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/svet/ceska-republika/hdp/>. [cit. 2025b-03-21].

KURZY. HDP 2025, vývoj hdp v ČR. Online. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=1>. [cit. 2025c-03-28].

KURZY. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2025. Online. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>. [cit. 2025d-03-10].

KURZY. EUR průměrné kurzy 2024, historie kurzů měn, 2020-2024. Online. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2024/>. [cit. 2025e-02-19].

KURZY. 600 aut na 1000 obyvatel, a to včetně dětí. Tato statistika se pojí s hlavním městem Česka (video). Online. Kurzy.cz, spol. s r.o., 2025. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/2024/>. [cit. 2024-10-18].

NOSEK, Michal. Obyčejný byznys: Na otevření nového servisu potřebujete nejméně milion, říká automechanik. Online. Newstream, 2025. Dostupné z: <https://www.newstream.cz/zpravy-z-firem/obycejny-byznys-na-otevreni-noveho-servisu-potrebuje-nejmene-milion-rika-automechanik>. [cit. 2023-10-23].

PYATANOVA, I. Victoria. New paradigm of a company's competitiveness: complex approach. Online. *Upravlenie/Management (Russia)*, 2022, 10 (1), pp. 36–41. Dostupné z: <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2022-10-1-36-41>. [cit. 2022-01-19].

REHMAN, ur Fazal, SEIN, Yee Yee a DMYTRENKO, Denys. Translating the Impact of Internal and External Factors in Achieving the Sustainable Market Competitiveness: The

Mediating Role of Management Practices. Online. *Journal of Competitiveness*, 2023, pp. 1-20. Dostupné z: <https://doi.org/10.7441/joc.2023.01.10>. [cit. 2023-03-23].

STATISTA. National debt of Czechia in relation to gross domestic product (GDP) from 2019 to 2029. Online. Statista, 2025. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/369914/national-debt-of-czechia-in-relation-to-gross-domestic-product-gdp/>. [cit. 2025-02-25].

TRADING ECONOMICS. Czech Republic - Household final consumption expenditures: Final consumption expenditure of households. Online. Trading Economics 2025. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/czech-republic/household-final-consumption-expenditures-final-consumption-expenditure-of-households-eurostat-data.html>. [cit. 2025-01-19].

WORLD POPULATION REVIEW. Political Stability by Country 2025. Online. World Population Review, 2025. Dostupné z: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/political-stability-by-country>. [cit. 2025-03-11].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: PESTLE analýza.....	19
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	22
Obrázek 3: SWOT analýza	24
Obrázek 4: Výsledná strategie SWOT analýza.....	25
Obrázek 5: Organizační struktura autoservisu XY	28

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů České republiky v letech 2020-2024, v % a mld. Kč	31
Tabulka 2: Vývoj vybraných demografických ukazatelů ZLK a České republiky v letech 2020-2024, v %.....	32
Tabulka 3: SWOT analýza autoservisu XY	38
Tabulka 4: Bilance SWOT analýzy autoservisu XY	39

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DPF	Diesel Particulate Filter/Filtr pevných částic
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
HPP	Hlavní pracovní poměr
MHD	Městská hromadná doprava
PO	Požární ochrana
STK	Stanice technické kontroly
TPMS	Tyre Pressure Monitoring Systém/Systém kontroly tlaku vzduchu v pneumatikách
ZLK	Zlínský kraj
ZOK	Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.