

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Bc. Anna Králíčková

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anna Králíčková

Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení konkurenčního postavení a konkurenceschopnosti firmy STŘECHY – Rosskohl v odvětví a následný návrh změn a kroků vedoucích ke zvýšení postavení firmy na trhu. Dílčím cílem je zjištění současného postavení firmy v konkurenčním prostředí klempířských a pokrývačských prací a provedení komparace s konkurenčními podniky. Dílčím cílem je také zjištění silných a slabých stránek firmy a nastínění příležitostí podniku a případných hrozeb.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bude vycházet z odborných literárních zdrojů, které se zabývají problematikou firmy v konkurenčním prostředí. Podrobně se vysvětlí klíčové pojmy k řešení zvoleného tématu. V této části bude na základě deskriptivní metody podrobně vysvětleno fungování trhu, pojem firma a její právní úprava a druhy konkurenčního prostředí. V praktické části bude firma představena, následně budou představeny i konkurenční podniky zkoumané firmy a na základě komparativní analýzy budou zjištěny jejich rozdíly. Firma bude zhodnocena pomocí analýzy SWOT. Ke zkoumání vnějšího prostředí bude využita Porterova analýza pěti sil. Praktická část diplomové práce bude zahrnovat dotazníkové šetření. V závěru práce budou zhodnoceny získané poznatky o firmě a jejím konkurenčním prostředí a budou formulována opatření a doporučení pro zlepšení postavení na trhu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

firma, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, marketing, reklama, zisk, strategie

Doporučené zdroje informací

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav; SVOBODA, Roman. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň:

Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

interní materiály firmy STŘECHY – Rosskohl

KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3.

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

SAMUELSON, Paul Anthony; NORDHAUS, William D. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

SEVEROVÁ, Lucie; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Teorie firmy : (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Konzultant

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédli, CSc.

Elektronicky schváleno dne 29. 11. 2023

prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.11.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. PhDr. Ing. Lucii Severové, Ph.D. za vedení diplomové práce a panu doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc. za cenné rady a připomínky při tvorbě diplomové práce.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá firmou v konkurenčním prostředí a je rozdělena na dvě hlavní části. První částí jsou teoretická východiska a druhou částí je vlastní práce.

Teoretická část práce vysvětluje pojmy trh a jeho fungování, firma, marketingový mix, konkurenci a konkurenční boj, analýzu SWOT a další analýzy a strategie jako je Porterova konkurenční strategie, Porterova analýza pěti sil a dotazníkové šetření. V této části jsou podrobně pojmy vysvětleny, aby bylo možné je využít v praktické části práce.

Vlastní práce je zaměřena na firmu Střechy David Rosskohl. Firma je představena a jsou uvedeny služby, které zákazníkovi nabízí. Je proveden marketingový mix firmy. Následně se práce zaměřuje také na konkurenty zkoumaného podniku a jejich služby. Firmy jsou komparovány a dle konkurentů budou vytvořena doporučení pro zlepšení postavení firmy Střechy David Rosskohl na trhu. Dále je provedena analýza SWOT, kde jsou definovány silné a slabé stránky podniku. Dále jsou zjištěny příležitosti, kterých by firma měla využít a hrozby, kterým by se měla vyhnout. Porterova analýza pěti sil je praktikována na zkoumanou firmu a je zjištěno, jakou vyjednávací sílu má každá z pěti sil. V závěru vlastní práce je provedeno dotazníkové šetření, z kterého jsou formulovány vlastnosti, které zákazník od firmy očekává. Majiteli firmy Střechy David Rosskohl budou navržena opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Klíčová slova: firma, konkurence, zákazník, reklama, strategie, analýza, marketingový mix, cena, produkt, dodavatel

Company in a Competitive Environment

Abstract

Diploma thesis deals with a company in competitive environment and it's divided into two main parts. As a first part is theoretical basis and as a second part it's own thesis. Theoretical part of the thesis explains concepts market and it's functioning, company, marketing mix, competition and competitive fight, SWOT analysis and other analysis such as Porter competitive strategy, Porter analysis of five powers and a survey. In this part are all concepts detailed explained to allow to use them in the practical part of the thesis.

The thesis is keen on a company called „Střechy David Rosskohl“. This company is introduced and there are claimed services, that company offers to the client. There is done marketing mix of the company. Afterwards, the thesis is keen on competitors of the investigated company and it's services. Companies are compared and regarding the competitors will be created suggestions to improve a position on the market of „Střechy David Rosskohl“. Afterwards has been done SWOT analysis and Porter analysis of five powers. In the end of the thesis has been done survey, from whom are formulated characters, that a customer expects from the company. To the owner of the company „Střechy David Rosskohl“ will be suggested improvements to raise up competitiveness on the market.

Keywords: company, competition, customer, advertisement, strategy, analysis, marketing mix, price, produkt, supplier

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Trh a jeho fungování	14
3.1.1 Tržní rovnováha	15
3.1.2 Poptávka	15
3.1.2.1 Teorie spotřebitele	16
3.1.3 Nabídka	17
3.1.4 Rovnováha na trhu	18
3.2 Firma	20
3.2.1 Rozdělení firmy podle velikosti	21
3.3 Marketingový mix	22
3.3.1 Produkt	22
3.3.2 Cena	23
3.3.3 Distribuce	24
3.3.4 Propagace	25
3.3.4.1 Reklama	25
3.3.4.2 Podpora prodeje	25
3.3.4.3 Public relations	26
3.3.4.4 Osobní prodej	26
3.4 Konkurence a konkurenční boj	27
3.4.1 Formy nedokonalé konkurence	29
3.5 Analýza SWOT	31
3.5.1 Silné stránky	31
3.5.2 Slabé stránky	32
3.5.3 Příležitosti	32
3.5.4 Hrozby	32
3.6 Porterova konkurenční strategie	34
3.6.1 Prvenství v celkových nákladech	35
3.6.2 Diferenciace	35
3.6.3 Soustředění pozornosti	35
3.7 Porterova analýza pěti sil	36
3.7.1 Kupující	36
3.7.2 Dodavatelé	37
3.7.3 Substituty	37
3.7.4 Nově vstupující do odvětví	37

3.7.5	Soupeření.....	38
3.8	Dotazníkové šetření.....	39
3.8.1	Osobní dotazování.....	39
3.8.2	Písemné dotazování.....	40
3.8.3	Telefonické dotazování.....	40
3.8.4	Tvorba dotazníku.....	41
4	Vlastní práce.....	44
4.1	Střechy David Rosskohl.....	44
4.1.1	Poskytované služby.....	45
4.1.1.1	Plochá střecha.....	46
4.1.1.2	Šikmá střecha.....	47
4.2	Marketingový mix firmy Střechy David Rosskohl.....	48
4.2.1	Produkt.....	48
4.2.2	Cena.....	49
4.2.3	Distribuce.....	50
4.2.4	Propagace.....	50
4.2.4.1	Reklama.....	50
4.2.4.2	Osobní prodej.....	51
4.2.4.3	Public relations.....	52
4.3	Konkurence v odvětví.....	53
4.3.1	Stavební obchodní společnost Maděrka, s.r.o.....	55
4.3.2	Střechy Malíček s.r.o.....	55
4.3.3	Střechy Kopeček.....	56
4.3.4	Gréza s.r.o.....	56
4.3.5	Komparace konkurentů.....	56
4.4	Analýza SWOT.....	59
4.4.1	Silné stránky.....	59
4.4.2	Slabé stránky.....	60
4.4.3	Hrozby.....	61
4.4.4	Příležitosti.....	61
4.5	Porterova konkurenční strategie.....	63
4.6	Porterova analýza pěti sil.....	64
4.6.1	Dodavatelé.....	64
4.6.2	Odběratelé.....	65
4.6.3	Substituty.....	65
4.6.4	Stávající konkurence.....	66
4.6.5	Nově vstupující do odvětví.....	66
4.7	Dotazníkové šetření.....	68
5	Výsledky a diskuse.....	77
5.1	Marketingový mix.....	77

5.2	Komparace firem	79
5.3	Výsledky analýzy SWOT	79
5.4	Porterova analýza pěti sil.....	81
5.5	Dotazníkové šetření	82
5.6	Návrhy a opatření	83
6	Závěr.....	84
7	Seznam použitých zdrojů.....	85
7.1	Literární zdroje	85
7.2	Internetové zdroje	86
7.3	Osobní sdělení	86
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	87
8.1	Seznam obrázků.....	87
8.2	Seznam tabulek.....	87
8.3	Seznam grafů	87
8.4	Seznam použitých zkratk	87
9	Přílohy.....	89

1 Úvod

V ekonomice momentálně nastávají velké změny, které se projeví i na trhu statků a služeb. Firmy jsou nuceny o své zákazníky stále více bojovat a neustále zdokonalovat své výrobky a služby oproti konkurenci. Snaží se své produkty diferencovat od konkurenčních firem. Toto soupeření o zákazníky je nazýváno konkurenční boj, který je podstatný pro udržení postavení na trhu. Firmy musí neustále sledovat konkurenční podniky a klientům nabízet statky a služby kvalitnější, levnější nebo dostupnější. Každý zákazník má jiné preference, pro někoho je prioritou nízká cena, pro jiného je hlavní prioritou špičková kvalita a další zákazník vyžaduje kompromis a snaží se získat výrobek nebo službu s co nejnižší cenou a co nejvyšší kvalitou.

Firma je v neustálém boji nejen s konkurenčními podniky, ale také se zákazníky, substitučními produkty, dodavateli a potenciálními konkurenty, kteří na trh teprve vstoupí. Cílem podniku je najít své silné stránky, využít příležitostí a nabízet tak lepší produkt oproti konkurenčním podnikům. Zároveň by si firma měla všimnout svých slabých stránek a nezaujatě je definovat, aby na nich mohla pracovat, a nakonec je přeměnit na silné stránky.

Diplomová práce je složena z teoretické části a vlastní práce. V teoretické části jsou představeny pojmy podstatné pro vlastní práci. Teoretické pojmy jsou použity pro analýzu zkoumané firmy Střechy David Rosskohl, je proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření a jsou provedeny analýzy podniku. Firma se zabývá výstavbou a rekonstrukcí střech, a protože tuto službu zákazník nevyužívá často, je důležitá důvěra zákazníka ke zvolené firmě. Výsledkem práce budou navrhnutá opatření a návrhy pro získání lepšího postavení na trhu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti firmy Střechy David Rosskohl v odvětví a následný návrh změn a kroků vedoucích ke zlepšení postavení firmy na trhu. Dílčím cílem je zjištění současného postavení firmy v konkurenčním prostředí klempířských a pokrývačských prací a provedení komparace s konkurenčními podniky. Dílčím cílem je také zjistit silné a slabé stránky firmy a nastínit příležitosti firmy a její hrozby.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část vychází z odborných literárních zdrojů, které se zabývají problematikou firmy v konkurenčním prostředí. Podrobně jsou vysvětleny klíčové pojmy k řešení zvoleného tématu. V této části je na základě deskriptivní metody podrobně vysvětleno fungování trhu, pojem firma a její právní úprava a druhy konkurenčního prostředí. V praktické části je firma představena, následně jsou představeny i konkurenční podniky zkoumané firmy a na základě komparativní analýzy jsou zjištěny jejich rozdíly. Firma je zhodnocena pomocí analýzy SWOT. Ke zkoumání vnějšího prostředí je využita Porterova analýza pěti sil. Praktická část diplomové práce také zahrnuje dotazníkové šetření. V závěru práce jsou zhodnoceny získané poznatky o firmě a jejím konkurenčním prostředí a jsou formulována opatření a doporučení pro zlepšení postavení na trhu.

3 Teoretická východiska

V teoretických východiskách jsou vysvětleny pojmy podstatné pro tvorbu vlastní práce. Jsou zde vysvětleny pojmy trh, firma, marketingový mix, konkurence a konkurenční boj, analýza SWOT, Porterova konkurenční strategie, Porterova analýza pěti sil a dotazníkové šetření.

3.1 Trh a jeho fungování

Milióny podniků a spotřebitelů vstupují dobrovolně na trh a chtějí zlepšit svoji ekonomickou situaci. Chování všech zúčastněných na trhu je neviditelně řízeno systémem trhů a cen. Trh je komunikační prostředek, který dokáže spojit pracující lidi a jejich vědomosti, aby se daný výrobek dostal z výroby až ke konečnému spotřebiteli. Žádná osoba ani instituce není zodpovědná za celkovou výrobu, distribuci, spotřebu ani stanovení cen v tržní ekonomice. Trh je místem, kde se setkávají prodávající a kupující za účelem směny statků a služeb a určují ceny. Existují trhy jakéhokoli produktu, nejvýznamnějšími trhy jsou trhy s finančními instrumenty jako jsou akcie, obligace apod. (Samuelson a kol., 2010).

Hlavní rolí trhu je stanovit cenu, která vyjadřuje hodnotu prodávaného zboží penězi. Peněžní hodnota je také signálem pro prodávající a kupující. Pokud kupující žádají větší množství výrobku a vzroste jeho cena, to je signálem pro firmy, aby zvýšily výrobu produktu (Samuelson a kol., 2010).

Teorie nabídky a poptávky vysvětluje, jak spotřebitelé určují poptávku a také jak se nabídka odvozuje od podnikových nákladů. Růst ceny jednoho produktu vyvolá buď větší zájem spotřebitelů o jiný produkt nebo nižší produkci výrobku. Změny nabídky i poptávky jsou vyvolány změnami ve výrobě a v cenách (Samuelson a kol., 2010).

K výrobě statků se využívají výrobní faktory a těmi jsou práce, půda a kapitál. Práci rozumíme vědomou lidskou činností, kterou člověk přeměňuje zdroje k uspokojení svých potřeb. Na kvalitu práce má vliv motivace lidí. Intenzita práce se vyjadřuje za časovou jednotku, kolik práce zvládne vybraný člověk provést za hodinu. Produktivita práce ukazuje, kolik statků a služeb vyprodukuje jeden pracovník za určitou časovou jednotku. Půdou rozumíme přírodní zdroje. Kapitál jsou statky, které jsou využívány k výrobě jiných statků (Brčák a kol., 2020).

„Trh je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou v daném čase.“ Na straně nabídky jsou prodávající a na straně poptávky jsou kupující, kteří se na trhu setkávají za účelem nákupu a prodeje zboží a služeb. Zde si ekonomické subjekty (domácnosti a firmy) vyměňují výsledky své činnosti. Na tomto místě je realizována nabídka a poptávka, zajišťuje se předávání informací o cenách, množství a další. Dává podněty a motivaci výrobcům a kupujícím a přispívá k rozdělování důchodů (Brčák a kol., 2020).

Proces, ve kterém se tvoří nabídka a poptávka, se nazývá tržní mechanismus. Nástroji analýzy situace na trhu jsou analýza nabídky a poptávky a tvorba tržní rovnováhy. Analýza poptávky ukazuje, jak tržní nabídka a poptávka ovlivňují cenu a množství produkce (Brčák a kol., 2020).

Trh je základem tržního hospodářství. Je to místo, kde prostřednictvím směny dochází k výměně činností. Také poskytuje nezbytné informace, od kterých se odvíjí chování a rozhodování prodávajících a kupujících. Tržní mechanismus je proces, při kterém se nabídka, poptávka a cena vzájemně ovlivňují (Musil a kol., 2008).

3.1.1 Tržní rovnováha

Neustále se produkty vyrábí a prodávají, firmy výrobky vyvázejí a spotřebitelé zase kupují jiné produkty ze zahraničí. Na trzích se řeší otázky co, jak a pro koho? Ekonomické síly působící na trzích se vyrovnávají a směřují k tržní rovnováze nabídky a poptávky. Tržní rovnováha nastává mezi kupujícími a prodávajícími v závislosti na ceně výrobku. Cena se stanoví tak, aby byla uspokojena přání jak kupujících, tak prodávajících. Příliš vysoká cena by odradila spotřebitele kupovat statky a služby a nastal by přebytek zboží, naopak příliš nízká cena by nutila spotřebitele kupovat mnoho daného statku a na trhu by nastal nedostatek zboží. Tržní rovnováha nastává tehdy, kdy jsou spotřebitelé ochotni koupit právě takové množství, které chtějí prodávající prodat (Samuelson a kol., 2010).

Tržní rovnováha nastává tehdy, pokud se nabízené množství rovná poptávanému. Rovnovážná cena je taková, za kterou chtějí výrobci vyrábět právě tolik, kolik kupující chtějí koupit a naopak (Brčák a kol., 2020).

3.1.2 Poptávka

Lidé se rozhodují koupit určité množství produktu na základě jeho ceny. Čím je produkt dražší, tím méně si jej spotřebitel koupí. Naopak čím je jeho tržní cena nižší,

tím více se produkt prodává. Pro každou cenu statku si spotřebitelé budou kupovat jiné množství. Poptávané množství má tendenci s růstem ceny klesat. Může za to substituční efekt, který zapříčiní, že si spotřebitelé najdou produkt, který jim zdražený nahradí. Důchodový efekt znamená, že s vyšší cenou je spotřebitel chudší, a proto si může dovolit méně statku zakoupit. Tržní poptávka je součet všech poptávek jednotlivců. Faktory, které ovlivňují tržní poptávku, jsou průměrný příjem spotřebitelů, velikost trhu, cena a dostupnost příbuzných statků, vkus a preference spotřebitelů a jiné (Samuelson a kol., 2010).

Poptávka udává množství produktů, které jsou spotřebitelé ochotni koupit za určitou cenu. Obecně platí, že čím nižší cena, tím více spotřebitel statků nakoupí, a naopak čím vyšší cena, tím méně statků nakoupí. Poptávka se dělí na individuální, tržní a agregátní. Individuální je poptávka jednoho spotřebitele po jednom statku. Tržní poptávka představuje poptávku všech spotřebitelů po jednom daném statku. Agregátní poptávka je poptávka všech spotřebitelů po všech statcích (Asmatulayeva, 2017).

Při zvýšení ceny spotřebitelé kupují daný statek méně a poptávka klesá, naopak při snížení ceny se nákupy daného statku u spotřebitelů zvyšují a poptávka roste. Poptávka je také ovlivňována preferencemi spotřebitelů, příjmem nebo demografickým růstem či poklesem (Asmatulayeva, 2017).

Poptávka je chování kupujících. Je to vztah mezi množstvím výrobku a tržní cenou. Poptávané množství závisí především na ceně. Při poklesu ceny výrobku začne nakupovat více spotřebitelů, neboť si někteří s vyšší cenou nemohli statky a služby dovolit a dále se začne statek víc používat, neboť si zákazníci mohou koupit větší množství. Naopak při růstu ceny přestávají spotřebitelé výrobek kupovat, nemohou si ho při vyšší ceně dovolit a výrobek se přestane tolik používat (Brčák a kol., 2020).

3.1.2.1 Teorie spotřebitele

Spotřebitel je osoba, která od různých firem nakupuje statky a služby a tím uspokojuje své potřeby. Spotřebitel nekupuje statky a služby za účelem zisku peněžních prostředků ze spotřebovávání statků nebo služeb. Spotřebitel je ten, který kupuje statky a služby za účelem získávání užitku ze spotřebovávání statků a služeb. Hlavním cílem spotřebitele je užitek maximalizovat. Teorie užitku spotřebitele se dělí na ordinalistickou a kardinalistickou (Asmatulayeva, 2017).

Spotřebitel nebo domácnost má nějaké potřeby, které potřebuje uspokojovat. Pokud vznikne pocit nedostatku, vznikne také potřeba. Spotřebitel tudíž hledá na trhu statek, který mu přinese co největší užitek, aby uspokojil potřebu. Užitek je subjektivní, každému spotřebiteli vyhovuje něco jiného a získává užitek ze spotřebování jiného statku (Musil a kol., 2008).

Ordinalistická teorie užitku udává, že užitek nelze měřit v peněžních prostředcích, ale užitek lze mezi sebou jen porovnávat. Užítky ze spotřebovávaných statků a služeb lze porovnávat mezi sebou a zjistit, ze které potřeby je užitek větší. Jelikož užitek nelze měřit penězi, vyjadřuje se v grafu (Asmatulayeva, 2017).

Ordinalistické pojetí užitku tvrdí, že užitek není měřitelný, nicméně jde seřadit alternativy a vyhodnotit, která přinese větší užitek, tudíž lze porovnávat. Pro spotřebitele je jednodušší posoudit, které zboží mu přinese větší užitek, než užitku přiřadit konkrétní hodnotu (Musil a kol., 2008).

Kardinalistická teorie užitku naopak udává, že je užitek měřitelný v peněžních prostředcích (Asmatulayeva, 2017).

Kardinalistické pojetí užitku uvádí, že užitek je možný přímo měřit, lze mu přiřadit konkrétní hodnotu. Měřit se dá nepřímo, a to pomocí peněžních prostředků, které kupující obětuje ve prospěch užitku ze zakoupeného statku (Musil a kol., 2008).

3.1.3 Nabídka

Nabídková strana označuje firmy, které vyrábí a prodávají své statky. Cena, za kterou je výrobek prodáván, hraje pro firmy velkou roli. Existuje totiž nenulová cena, za kterou by se firmě nevyplatilo vyrábět žádné množství statku. S růstem ceny vyráběného statku vzroste jeho vyráběné množství. Při vyšší prodejní ceně se výrobci vyplatí zaměstnat a zaplatit více pracovníků a koupit více strojů. Firmy nenabízí výrobky pro zábavu nebo jako charitu, jejich motivací je především zisk. Na nabídku působí výrobní náklady. Pokud jsou výrobní náklady na produkt oproti tržní ceně nízké, lze na výrobě vydělat. Pokud jsou naopak výrobní náklady vysoké, potom firmy omezují výrobu a s produkcí končí. Výrobní faktory jsou především ceny vstupů a technologický pokrok. Zvýšení cen práce, energií a strojů zdražují výrobní náklady což snižuje nabídku. Technologické pokroky vedou ke snižování vstupů potřebných k výrobě stejného množství produkce. Výrobní náklady nejsou jediným faktorem ovlivňující nabídku. Ta je velmi ovlivněna cenami příbuzných statků, zvláště

pak těmi, které jsou pro kupujícího substitutem. Vládní politika ovlivňuje ceny výrobních vstupů například minimální mzdou a daněmi (Samuelson a kol., 2013).

Nabídka ukazuje, kolik statků a služeb jsou firmy ochotny vyrábět za určitou cenu. S rostoucí cenou roste i množství, které jsou podniky ochotny vyrobit, a naopak za nižší cenu budou vyrábět menší množství. Tento jev se nazývá zákonem rostoucí nabídky. Nabídka je stejně jako poptávka individuální, tržní a agregátní. Individuální nabídka představuje nabídku jednoho výrobku jedné firmy. Tržní nabídka je nabídkou jednoho zboží nabízená všemi firmami na trhu. Poslední agregátní nabídka je všech firem všech výrobků (Asmatulayeva, 2017).

Při zvyšující se ceně začnou firmy vyrábět větší množství výrobků, protože platí zákon rostoucí nabídky. Stejně jako poptávku i nabídku ovlivňují i jiné faktory než pouze cena produktu. Jsou to ceny výrobních faktorů a státní politika a regulace (Asmatulayeva, 2017).

Nabídkou se rozumí chování prodávajících, převážně firem. Nabízené množství je takové, jaké jsou podniky schopny a ochotny vyrobit a při určité ceně prodat. Prodávané množství se řídí nákladovými a ziskovými poměry podniků. S vyšší tržní cenou roste také zájem firem více vyrábět a také se zvyšuje počet prodávajících na trhu, neboť vstoupí do odvětví firmy, které při nižší ceně a vysokých nákladech nemohly vyrábět (Brčák a kol., 2020).

Nabídkou se rozumí všechny zamýšlené prodeje, které na trh přináší výrobci. Objem zamýšlených prodejů je určen množstvím produkce a cenou. Zákon rostoucí nabídky znamená, že s rostoucí cenou jsou výrobci ochotni prodat větší objem produkce (Musil a kol., 2008).

3.1.4 Rovnováha na trhu

Rovnováha na trhu statků a služeb neboli optimum nastává, pokud se střetne nabídka s poptávkou. Všechny vyrobené statky a služby by byly koupené zákazníky. Na trhu by nevznikl ani přebytek ani nedostatek. Ve skutečnosti tohoto stavu nelze dosáhnout (Asmatulayeva, 2017).

Přebytek nastane tehdy, pokud se zvýší cena a zákazníci budou poptávat menší množství a firmy naopak budou nabízet množství vyšší (Asmatulayeva, 2017).

Na trhu může nastat také nedostatek, pokud se cena naopak sníží, čímž budou zákazníci poptávat větší množství, než je na trhu a firmy budou nabízet množství nižší, jelikož omezí výrobu (Asmatulayeva, 2017).

3.2 Firma

Firma je ekonomický subjekt a jeho hlavním cílem je maximalizace zisku. Zisk je rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady firmy. Podnik nakupuje výrobní faktory, které využívá pro výrobu. V ekonomice jsou tři základní výrobní faktory. Je to půda, práce a kapitál. Firma nakupuje výrobní faktory a prodává finální výrobek (Asmatulayeva, 2017).

Firmy jsou specializované organizace, které se věnují výrobnímu procesu. Podnik ke svoji produkci má fixní a variabilní náklady, které společně tvoří náklady celkové. Fixní neboli režijní náklady jsou takové, které musí být zaplacený i v případě, že by firma vůbec nevyrobila. Jsou to náklady na pronájem prostor, smluvní platby za zařízení, úroky z půjček apod. Variabilní náklady jsou závislé na úrovni produkce. Těmito náklady může být materiál, mzdy zaměstnanců, energie spotřebovávané při výrobě atd. (Samuelson a kol., 2013).

Tyto ekonomické subjekty využívají výrobní faktory jako jsou práce, půda a kapitál, zakoupené od domácností, k tvorbě statků, které dále prodávají. Jsou prodávajícími na trhu statků i služeb a nakupujícími na trhu výrobních faktorů. Takové ekonomické subjekty vstupují na trh za účelem maximalizace zisku (Samuelson a kol., 2013).

Firma je tržní subjekt a zapojením výrobních faktorů vyrábí statky a služby. Dokáže vyrobit určité množství statků a služeb za použití určitého množství jednotek práce, půdy a kapitálu. Podniky musí k výrobě vynaložit náklady. V krátkém období je minimálně jeden výrobní faktor fixní, proto je některý náklad také fixní a musí se zaplatit i v případě nulového objemu výroby. V dlouhém období jsou všechny výrobní náklady variabilní, nejsou náklady fixní (Brčák a kol., 2020).

Celkový příjem firmy je závislý na prodejní ceně výrobku a prodaném množství. Celkový příjem se zvyšuje, pokud se zvyšuje prodejní cena nebo objem produkce. Nejpodstatnějším cílem firmy je maximalizace zisku a nastává tehdy, když je rozdíl mezi celkovými příjmy a náklady největší (Brčák a kol., 2020).

Firma je tržním subjektem, který je ochoten vyrobit a prodat na trhu produkty, které jsou nakupované koupěschopnou poptávkou. Je to ekonomická jednotka, která nakupuje zdroje a přeměňuje je na finální výstup, kterému říkáme výrobek, který se snaží prodat na trhu. Takovou činností firma neprovádí pro radost, nýbrž kvůli maximalizaci zisku.

Podnik je při výrobě limitován. Existuje vztah mezi množstvím výrobních faktorů (prací, půdou, kapitálem a úrovní technologie) a úrovní celkového výstupu (Musil a kol., 2008).

3.2.1 Rozdělení firmy podle velikosti

V tržní ekonomice jsou firmy různých velikostí, od maličkých podniků jednotlivců až po obří korporace. Většinu firem tvoří právě malé podniky jednotlivců – nejvíce početné. Vzhledem k prodejm, politické a ekonomické moci a zaměstnanosti dominují naopak větší podniky jako jsou akciové společnosti (Samuelson a kol., 2013).

Firmy je možné rozdělit na malé, střední a velké. Jako kritéria se v České republice udává počet zaměstnanců a velikost obratu. Malý podnik má méně než 100 zaměstnanců a roční obrat nepřesáhne 30 milionů Kč. Střední podnik zaměstnává méně než 500 zaměstnanců a jeho roční obrat je nižší než 100 milionů Kč. A velký podnik má více než 500 zaměstnanců a roční obrat převyšuje 100 milionů Kč (Synek a kol., 2010).

Podnik jednotlivce dosahuje menšího denního obratu, někdy stačí podnikateli pokrýt minimální mzdu. Takových podniků je mnoho ale mají malý podíl na celkových prodejkch. Tito podnikatelé často pracují přes 50 hodin týdně a nemají žádnou dovolenou. Existence těchto maličkých podniků někdy vydrží pouze rok (Samuelson a kol., 2013).

3.3 Marketingový mix

Je to souhrn vybraných nástrojů používaných k dosažení podnikových cílů. Čtyři faktory se zkratkou 4P jsou produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Všechny tyto faktory jsou využívány k dosažení určité pozice produktu na trhu (Kantorová, 2003).

Marketingový mix byl navržen počátkem 60. let profesorem Jeromem McCarthym. Každé P marketingového mixu skrývá několik činností. Produktem se rozumí také služby (Kotler, 2000).

3.3.1 Produkt

Prostřednictvím produktu jsou uspokojovány lidské potřeby. Produkt může být hmotný či nehmotný. Hmotným produktem jsou chápány výrobky a za nehmotný jsou považovány služby. Je to předmět směny, nabízený a poptávaný na trhu. Produkt je klasifikován podle míry hmatatelnosti, podle závislosti na trvanlivosti a materiální podstatě a klasifikace spotřebního zboží a průmyslového zboží (Kantorová, 2003).

Produkt je složen ze tří úrovní – jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu představuje jeho hlavní užitek. Je důvodem koupě. V reálném produktu je posuzována kvalita, která zajišťuje umístění na trhu. Kvalitou je myšlena spolehlivost, přesnost, funkčnost a další. V reálném produktu jsou také rozlišovány varianty provedení a design. Díky designu může být produkt funkčnější s lepšími užitkovými vlastnostmi a kvalitou. V rozšířeném produktu jsou zahrnuty rozšiřující faktory, díky kterým je zákazníkovi poskytnuta vnímaná přidaná hodnota. Obvykle rozšířený produkt souvisí se zakoupením produktu. Jedná se například o dopravu, instalaci a uvedení do provozu, odborné poradenství, záruka a údržba (Foret, 2008).

Cílem každého podniku je odlišení produkty, tedy i služeb od konkurentů a dosažení toho, aby cílový trh preferoval jeho produkty, a dokonce za ně zaplatil i vyšší cenu. Diferencovat produkt lze pomocí: (Kotler, 2000)

- Fyzických rozdílů – vlastnosti, výkon, trvanlivost, spolehlivost, design apod.
- Rozdílů v dostupnosti – dostupnost na prodejnách, možnost objednat telefonicky či přes internet

- Rozdílů v servisu – dodávka produktu, instalace, zaškolení, konzultačních službách, údržbě a opravách
- Cenových rozdílů – vysoká cena, středně vysoká cena, nízká cena
- Rozdílů v image – symboly, atmosféra, pořádané akce, média

3.3.2 Cena

Cena je dohodnutá hodnota za prodej nabízeného produktu. Jeho podobou je částka, vyjádřená množstvím peněžních jednotek. Pro firmu znamená zdroj příjmu. Cena na rozdíl od produktu, distribuce a propagace neznámá pro firmu výdaje (Foret, 2008).

Cena lze stanovit dle následujících kritérií: (Foret, 2008)

- Cena založená na nákladech – nejčastěji používaný způsob stanovení ceny
- Cena na základě poptávky – vyjadřuje změny objemu podle výše ceny na základě velikosti poptávky
- Cena na základě cen konkurence – vztahuje se k cenám produktů konkurenčních podniků
- Ceny podle marketingových cílů firmy – podle toho, čeho chce firma na trhu dosáhnout (maximalizovat objem prodeje, maximalizovat zisk, likvidovat konkurenci nebo posílit image)
- Cena podle zákaznickem vnímané hodnoty – jakou hodnotu připisuje produktu zákazník, měla by maximálně odpovídat vyšší hodnoty

Cena může být pro daného zákazníka dostupná nebo nedostupná. Jeden zákazník může požadovat maximální hodnotu, další jsou spokojeni se střední hodnotou a ostatním postačí nízká hodnota. Důležité je, jaký stupeň hodnoty vyjadřuje vyšší ceny. Rozeznáváme tři strategie (Foret, 2008).

První strategií je přiměřený vztah mezi cenou a hodnotou, kde hodnota produktu závisí na ceně. Vysoká hodnota má vysokou cenu, a naopak nízká hodnota má nízkou cenu. Další strategií je příznivý poměr mezi cenou a hodnotou, zde jsou prodávány produkty s vysokou nebo střední hodnotou za střední nebo nízké ceny. Tato strategie je příznivá pro zákazníky, může být útokem na konkurenční podniky. A poslední strategií je nepříznivý poměr mezi hodnotou a cenou. Prodávají se produkty s nízkou až střední hodnotou za střední až vysoké ceny. Strategie je výhodná pouze pro prodávající ale ani pro ně není perspektivní. Zákazníci začnou nakupovat produkty u konkurenčních firem s vyšší hodnotou (Foret, 2008).

Hodnota produktu nemusí znamenat kvalitu produktu. Kvalita je zákazníky vnímaná různě a mění se s časem a preferencemi. Pro každého zákazníka může kvalita vyjadřovat jiný faktor – délka životnosti, design, jiné funkční vlastnosti atd. (Foret, 2008)

Cena produkuje příjmy, ostatní složky marketingového mixu tvoří náklady. Výše příjmů je vztah ceny násobený objemem produkce. Produkt se může prodávat v balíčku s dalšími přínosy a cena bude stanovena za celou nabídku. Firma by měla nabízet více různých produktů na různé cenové úrovni (Kotler, 2000).

3.3.3 Distribuce

Jinými slovy místo (place) je proces distribuce produktu z místa vzniku do místa prodeje zákazníkovi. Představuje náročnou, složitou a také účinnou složku marketingového mixu. Cílem distribuce je poskytnout produkty zákazníkovi na dostupném místě, ve správném čase a v požadovaném množství. Distribuční cesty pomáhají řešit překážky časové, prostorové nebo vlastnické. Distribuci lze rozdělit na přímou a nepřímou (Foret, 2008).

Přímá distribuce je nejjednodušší cesta produktu k zákazníkovi. Výrobce své výrobky prodává přímo zákazníkovi. Podoby přímé distribuce jsou: (Foret, 2008)

- Prodej přímo na místě produkce
- Prodej ve vlastních prodejnách (také pojízdných)
- Prodej ve vlastních prodejních automatech
- Prodej prostřednictvím internetu a katalogů
- Prodej prostřednictvím vlastních osobních prodejců

Hlavní výhodou je přímý kontakt se zákazníkem, kde lze poznat spokojenost a další přání, která představují nové inovace pro další produkci. Dalšími výhodami jsou nižší náklady a možnost kontroly produktu do prodeje zákazníkovi. Nevýhodou je nepokrytí tak rozsáhlého trhu, jaký dokáže pokrýt nepřímá distribuce (Foret, 2008).

Nepřímá distribuce má jeden nebo více mezičlánků. Producent ztrácí přímý kontakt se zákazníkem i kontrolu produktu do chvíle převzetí zákazníkovi. Producent se stává závislým na zprostředkovateli (Foret, 2008).

3.3.4 Propagace

Prostřednictvím propagace jsou sdělovány zákazníkům a obchodním partnerům informace o vyráběných produktech, jejich cenách a místech prodeje. Používá se reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a direct marketing. Propagační nástroje se rozdělují na nadlinkové a podlinkové. Rozdíl mezi nimi jsou především sdělovací prostředky a jejich výdaje. Nadlinkové propagační nástroje stojí firmu vysoké náklady, které se platí firmám sdělovacích prostředků za poskytnutý prostor, příkladem je televizní reklama. Podlinkové propagační nástroje se obejdou bez sdělovacích prostředků a tím šetří výdaje (Foret, 2008).

3.3.4.1 Reklama

Nestarší a neznámější nástroj propagace. Forma komunikace je placená, neosobní a jednosměrná. Účelem reklamy je prodat produkt prostřednictvím médií stávajícím i potenciálním zákazníkům. Klade důraz na pozitivní stránku produktu a nezmiňuje jeho zápory. Reklama může být propagována pomocí formy tiskové (noviny a časopisy), rozhlasové a televizní, venkovní (billboardy, reklama na budovách) nebo pohyblivou formou reklamy (na dopravních prostředcích) (Foret, 2008).

Reklama je velmi účinný nástroj na zvýšení povědomí o firmě, výrobku nebo službě. Reklamní kampaň může do jisté míry zvýšit preference zákazníků anebo přijatelnost značky (firmy). Reklamní sdělení je adresováno široké veřejnosti, a ne pouze cílové skupině, pro kterou má reklama význam. Efektivnější reklama může být v odborných časopisech (Kotler, 2000).

3.3.4.2 Podpora prodeje

Jedná se o komunikační aktivity, jejichž cílem je zvýšit prodej. Jeden z nejúčinnějších nástrojů propagace. Je finančně náročná – zákazník něco dostane zdarma, proto je používána krátkodobě, ve fázi zavádění produktu nebo jeho úpadku. Konkrétně to jsou slevy z ceny, zvýhodněná balení, dárky, vzorky, spotřebitelské soutěže a další. 3D reklamou se rozumí předměty jako propisky, hrníčky s logem firmy. Na zákazníka působí dlouhodobě, neboť je klient využívá opakovaně (Foret, 2008).

3.3.4.3 Public relations

Hlavním cílem public relations je budování dobrého jména firmy a vytváření pozitivních vztahů s veřejností. Hlavními činnostmi public relations jsou pořádání tiskových konferencí, práce s novináři, sponzorování kulturních, sportovních a sociálních akcí a další. Hrají důležitou roli v krizových situacích (např. přírodní katastrofy, požáry). Je to forma reklamy, která má zapříčinit zvyšování prodeje. Smyslem je trvalé zlepšování image podniku. Používá se také přání svým zákazníkům i široké veřejnosti – například přání příjemného prožití Vánoc (Foret, 2008).

Public relations zahrnují soubor rozmanitých nástrojů a lze je klasifikovat pod akronymem PENCILS: (Kotler, 2000)

- P – publications (publikace v časopisech, výročních zprávách, brožurách atd.)
- E – events (veřejné akce jako sponzorování sportovních či jiných akcí)
- N – news (novinky o podniku představují čerstvé informace o produktech a inovacích)
- C – community involvement activities (angažovanost pro komunitu – vynakládání času a peněz na potřeby místních společenství)
- I – identity media (nosiče a projevy vlastní identity například hlavičkové papíry, vizitky)
- L – lobbying activity (lobbovací snaha o prosazení, nebo naopak zadržení legislativních a regulačních opatření)
- S – social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti jako budování dobrého jména či pověsti firmy v podnikové sociální odpovědnosti)

3.3.4.4 Osobní prodej

Je založen na osobní a bezprostřední komunikaci se zákazníkem. Důležitá je osobnost prodejce, míra profesionality, znalost prodávaného produktu, celkové chování a vystupování. Dále pak znalost psychologického působení při komunikaci se zákazníkem a důvěryhodný vzhled. Prodávající může bezprostředně reagovat na dotazy a chování zákazníka, prohlubovat vztahy od projevu až po vytváření osobních a přátelských vztahů, využívat psychologické znalosti k ovlivňování zákazníků a usměrnit jejich potřeby a požadavky (Foret, 2008).

3.4 Konkurence a konkurenční boj

Každý podnik, který se chce prosadit na trhu, si definuje své poslání (misi), a z něj se odvíjejí cíle, kterých se firma snaží dosáhnout. Na základě cílů se tvoří firemní strategie. Strategií se rozumí postupy, prostředky a metody pro splnění cílů. Konkurenční boj se rozděluje na ofenzivní a defenzivní. Ofenzivním pojetím konkurenčního boje rozumíme uchopení iniciativy podle svých představ a záměrů pro dosahování podnikových cílů. Vytváří tlak na konkurenční firmy a nutí je k činnostem, které jim neumožní dosáhnout takových výsledků, které by ohrozily plnění cílů dané firmy. František Bartes vnímá defenzivní pojetí konkurenčního boje jako reakci firmy, na již existující skutečnosti na trhu. Firma je vnějším okolím donucena reagovat na existující příležitosti a hrozby (Bartes, 1997).

Konkurenceschopnost podniku znamená, že je podnik schopen dlouhodobě se udržet na trhu, zvyšovat svůj podíl na trhu a plnit závazky vůči zákazníkům a dodavatelům. Konkurenceschopnost je měřena ziskovostí a podílem na trhu (Dědková, 2020).

Konkurence je vzájemné soupeření dvou a více podniků s cílem maximalizace zisku. Konkurenceschopný podnik se dokáže udržet na trhu, nejlépe své postavení zvyšovat a plnit své závazky vůči dodavatelům a zaměstnancům. Podnik ale může být nekonkurenceschopný a stává se takovým v případě, že nenabízí statky a služby které chtějí zákazníci kupovat a není schopen plnit své závazky. Podnik může svému protivníkovi konkurovat nižšími cenami, nebo vyšší kvalitou produktů. Za nižší cenu může podnik své výrobky nabízet v případě, že co nejvíce sníží náklady na výrobu. Konkurence cenou a kvalitou jsou dva základní zdroje konkurenceschopnosti podniku. Zdrojem konkurenceschopnosti je také postavení firmy na trhu v konkrétním odvětví (Brčák a kol., 2020).

Je to proces, ve kterém se střetávají protichůdné zájmy tržních subjektů. Konkurence je od trhu neoddělitelná. Konkurence má tři základní podoby: napříč trhem, na straně nabídky a na straně poptávky (Musil a kol., 2008)

Firmy si mohou konkurovat prostřednictvím ceny, čemuž se říká cenová konkurence. Výrobci snižují cenu výrobku, aby přilákali více kupujících. Spočívá ve větším množství produkce za nižší cenu. Dalším cílem cenové konkurence je ohrozit tržní postavení svého konkurenta, neboť při nižší ceně nemusí být schopni vyrábět a udržet si své tržní postavení. I necenová konkurence se snaží přilákat více zákazníků. Jsou ale využívány jiné prostředky než cena. Prostředky necenové konkurence: (Musil a kol., 2008)

- Kvalita produkce
- Širší podmínky prodeje
- Reklama
- Dobré jméno firmy
- Značka

Pozitivní je tlak na kvalitu produkce. Zákazníci využívají služby, které jim umožní lépe zboží užívat. Širšími podmínkami prodeje se rozumí servis, garance nebo úvěr, které mohou být pro zákazníky rozhodující (Musil a kol., 2008).

Základní zákonitosti úspěšného konkurenčního boje: (Bartes, 1997)

- Zaměřit se na slabá místa konkurenta a využít vlastní silné stránky (optimální soustředění sil)
- Největší pozornost věnovat momentu překvapení
- Zvolit místo boje tak, abychom využili své přednosti
- Věnovat maximální pozornost komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami
- Sladit cíle strategie a prostředky k dosažení
- Získat značné výhody pomocí operativních změn a obměňovat technické prostředky i způsob vedení boje

Optimální soustředění sil

Nejvyššího úspěchu je dosaženo, pokud se zaútočí na nejslabší místo protivníka s využitím vlastních silných stránek. Skrytým požadavkem firmy ve chvíli útoku je mít schopnost úspěšně čelit protiútokům firmy, vést opakovaný úder proti napadené firmě. Firma má být schopna analyzovat silné a slabé stránky své i protivníka. Musí být schopna identifikovat dynamiku boje, rychle vrátit úder a převzít strategickou iniciativu (Bartes, 1997).

Identifikace silných a slabých stránek

Konkurenční výhoda způsobuje, že je nějaká činnost firmy v porovnání se soupeřem realizovaná levněji nebo lépe pro splnění potřeb zákazníka. Ke konkurenční výhodě musíme zkoumat všechny potřebné činnosti vlastní i konkurenční firmy a zjistit, jak na sebe činnosti působí. Účinným nástrojem je hodnotový řetězec. Ten rozděluje podnik podle strategicky významných činností, jejichž účelem je navrhnout, vyrábět, prodávat a podporovat produkt

firmy. Skládá se z hodnototvorných činností – primárních a podpůrných, a marží – rozdíl mezi celkovou hodnotou a náklady (Bartes, 1997).

3.4.1 Formy nedokonalé konkurence

Zatímco v dokonalé konkurenci nemůže žádný prodávající, ani žádný kupující ovlivnit ceny, v nedokonalé konkurenci cena ovlivnit lze. Pokud je firma dostatečně velká, aby ovlivnila tržní cenu, objevuje se na trhu určitý stupeň nedokonalé konkurence. Nedokonalá konkurence je vlastně selhání trhu, které vede k růstu cen nad výši nákladů a klesají nákupy od spotřebitelů pod efektivní úroveň. Ve skutečnosti se v každém odvětví objevuje nedokonalá konkurence. Monopol je extrémní případ nedokonalé konkurence – na trhu je pouze jediný prodávající, který si sám stanovuje cenu statků a služeb. Vlády přijímají antimonopolní zákony a snaží se regulovat ceny a zisky takových firem (Samuelson a kol., 2010).

Nedokonalá konkurence je do jisté míry opakem dokonalé konkurence. Nejvýznamnějšími charakteristickými vlastnostmi jsou omezené množství tržních subjektů na straně nabídky, možnost ovlivnit cenu, výrobová diferenciací – výrobky se od sebe liší, existence bariér při vstupu do odvětví i výstupu z něj. Nedokonalá konkurence je široký pojem, který se rozděluje na tři základní formy tržního uspořádání. Je to monopol, oligopol a monopolistická konkurence (Musil a kol., 2008).

Nedokonalá konkurence musí plnit podmínky (Asmatulayeva, 2017):

- Omezené množství prodávajících a kupujících
- Heterogenní produkt
- Existují bariéry při vstupu a výstupu na trh
- Nenulové náklady při změně dodavatele
- Nedokonalá informovanost

V nedokonalé konkurenci je tvůrcem ceny firma. Při vstupu do odvětví musí firma překonat bariéry. V nedokonalé konkurenci se na trhu nachází malý počet firem, u některé formy nedokonalé konkurence se nachází pouze jedna firma. Firmy nabízejí heterogenní produkty (různorodé), což jim umožňuje ovlivnit cenu. Firma se trhu nepřizpůsobuje ale začíná ho sama ovlivňovat. Náklady na změnu dodavatele představují pokuty za přerušování smlouvy, časové náklady na průzkum trhu dodavatelů, hledání nového dodavatele (Asmatulayeva, 2017).

V tržní struktuře monopolistické konkurence působí velké množství firem. Trh je známý absencí bariér při vstupu do odvětví. V této tržní struktuře se nachází velký počet firem (Asmatulayeva, 2017).

Pro monopolistickou konkurenci je charakteristické: (Brčák a kol., 2020)

- Velký počet firem v odvětví.
- Firmy nemohou ovlivnit tržní cenu.
- Podniky vyrábějí diferencovaný produkt, který je pro spotřebitele substituční.
- Jeden výrobce nemůže ovlivnit tržní cenu nebo ji může ovlivnit jen velmi málo. Většinou jsou na straně prodávajících malé a střední firmy.
- Neexistují bariéry při vstupu do odvětví, nebo jsou jen malé.

3.5 Analýza SWOT

Patří k metodám využívaných k detekci silných a slabých stránek firmy. V této metodě se identifikují čtyři klíčové faktory firmy a jejího prostředí a jsou to: (Bartes, 1997)

- **S** (strength) – silné stránky
- **W** (weakness) – slabé stránky
- **O** (opportunity) – příležitosti
- **T** (threat) – hrozby

Analýza SWOT může být prováděna jako součást komplexní analýzy nebo samostatně. Zjišťují se zde silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby pro firmu. Tato analýza se skládá z faktorů interních (silné a slabé stránky) a z faktorů externích (příležitosti a hrozby) (Blažková, 2007).

Tato analýza zahrnuje silné a slabé stránky podniku (vnitřního prostředí) a také příležitosti a hrozby pro podnik (vnějšího prostředí). Zahrnuje faktory, na kterých závisí efektivnost a dosažení stanovených cílů. Systematicky zkoumá vnitřní a vnější faktory. Umožňuje definovat současný stav v podniku a určit varianty strategií z hlediska příležitostí a hrozeb (Paulovčáková, 2015).

SWOT analýza dokáže identifikovat faktory, které budou mít pro firmu klíčový význam, pomůže podniku předvídat přitažlivost marketingové politiky nebo naopak obtížnost jejího uskutečnění, významným způsobem ovlivní marketingové aktivity pro následující období (Paulovčáková, 2015).

3.5.1 Silné stránky

Silné stránky firmy by měly být zachovány, aby i do budoucna představovaly konkurenční výhodu podniku. Slabé stránky firmy mají být eliminovány. Všechny rozpoznané příležitosti firmy mají být využity. Hrozbám má firma v dalším vývoji předcházet. V dalším kroku se stanoví cesty neboli způsoby, jakými budou formulované problémy řešeny (Bartes, 2008).

Za silné stránky jsou považovány interní faktory. Zajišťují firmě silnou pozici na trhu. Jsou to takové faktory, ve kterých je firma dobrá. Slouží jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Posuzují se firemní schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti

a potenciál. Příkladem silných stránek může být silná značka, dobré povědomí mezi zákazníky, cenová výhoda a jiné (Blažková, 2007).

3.5.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou úplným opakem. Firma je v nějakém směru slabá, úroveň nějakého faktoru je nízká. Nedostatek některé silné stránky může znamenat stránku slabou. Mohou to být nedostatečné marketingové zkušenosti, špatné umístění firmy, špatné povědomí u zákazníků, vysoké náklady a další (Blažková, 2007).

3.5.3 Příležitosti

Příležitosti představují pro firmu způsob, s jehož realizací roste nebo se lepší využití disponibilních zdrojů a plní se cíle firmy. Vůči konkurenčním podnikům je zlepšováno postavení. Podstatné pro podnik je příležitosti identifikovat, aby jich mohl využít. Příležitosti pro firmu může být nová technologie, nenaplněné potřeby zákazníků (Blažková, 2007).

3.5.4 Hrozby

Hrozby znamenají nepříznivé situace nebo změny v podnikovém okolí, které jsou překážkami pro činnost. Mohou naznačovat neúspěch nebo hrozbu úpadku. Firma musí pohotově zareagovat a hrozbu odpovídajícím způsobem odstranit nebo alespoň minimalizovat. Mezi hlavní hrozby patří vstup nových konkurentů do odvětví, konkurenční podniky s nižšími náklady nebo lepším výrobkem, změny v preferencích zákazníků a jiné (Blažková, 2007).

Faktory vnějšího prostředí O-T analýza

Příležitosti a hrozby jsou faktory ovlivňující podnik z vnějšího okolí. Příležitosti poskytují firmě lepší podmínky a možnosti, které může následně využít k lepšímu plnění cílů. Zákazník s neuspokojenými potřebami s sebou nese takové příležitosti. Například spojení s jinou firmou může být příležitostí. Nezbytné je příležitosti identifikovat a využít jich (Paulovčáková, 2015).

Faktory vnitřního prostředí S-W analýza

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vnitřního prostředí podniku. Je potřeba se zaměřit ve firmě na: (Paulovčáková, 2015)

- úroveň managementu
- finance
- vlastní schopnosti a dovednosti
- výzkum, vývoj a inovace
- technické a technologické vybavení
- vlastní výkonnost
- zdrojové možnosti
- marketing

Silné stránky tvoří podněty, které zlepšují prosperitu a úspěšnost podniku. Tyto podněty vytváří konkurenční výhodu podniku. Velmi prospěšné jsou takové silné stránky, které nemohou být konkurencí či potencionální konkurencí zkopírované. Příklady silných stránek jsou kvalitní produkty, silná značka, kvalifikované lidské zdroje, nízké výrobní náklady atd. (Paulovčáková, 2015).

Slabé stránky jsou nedokonalosti a nedostatky. Naopak od silných stránek brání efektivnímu výkonu firmy. Příkladem slabých stránek jsou nekvalitní produkty, zastaralé technické vybavení, málo kvalifikované lidské zdroje, špatná pověst podniku, nevhodně řešené distribuční cesty apod. (Paulovčáková, 2015).

3.6 Porterova konkurenční strategie

Tato strategie byla představena Michaellem Porterem a byla vytvořena pro dosažení konkurenční výhody pro firmu. Rozčlenění trhu je možné pomocí výkonové a nákladové výhody. Lze usilovat o nejlepší konkurenční pozici v nákladech a potom také ceně výrobku nebo uplatnit strategii diferenciaci, která je charakteristická v odlišení výrobku od výrobků konkurenčních podniků, a to například v kvalitě. Dále lze zajistit úspěšné strategické pozice zaměřením se na vhodné tržní segmenty (Blažková, 2007).

Podnik s nejnižšími náklady se snaží o co nejnižší náklady na produkci i distribuci v odvětví a tímto způsobem nabídnout produkty za co nejnižší cenu. Nejlépe za nižší, než cena konkurence a chtějí tak získat větší podíl na trhu. Nízko-nákladová pozice znamená velké bariéry při vstupu na trh pro ostatní konkurenty. Největším rizikem může pro firmu být nová konkurenční firma s ještě nižšími náklady a dalším rizikem mohou být rostoucí požadavky a nároky zákazníků, potom nemusí být podnik schopný udržet nízké náklady (Blažková, 2007).

Při diferenciaci výrobku či služby se snaží podnik své produkty odlišit od konkurenčních firem. Snaží se nabízet výrobek dokonalejší nebo lepší a náklady nejsou prioritní. Firma při této strategii prodává výrobky a služby za vyšší cenu, neboť jsou vyšší i výrobní náklady. Snaží se být v nějaké oblasti pro zákazníka přínosem. Usiluje o vedoucí pozici v oblasti servisu, kvality, stylu nebo technologie. Taková strategie lze ve firmě aplikovat v případě, že jsou výrobky odlišitelné a nedají se konkurenty jednoduše napodobit. Zákazníci mají různé potřeby a dokáží odlišení výrobku značně ocenit a jsou ochotni za takovou diferenciaci zaplatit. Nejhlavnějším rizikem je upřednostnění levnějšího výrobku konkurenčního podniku (Blažková, 2007).

Firma se může zaměřit na jeden či více úzkých segmentů trhu a neusiluje tak o celý trh. Soustředí se na skulinu na trhu nebo na atraktivní segment. Po zaměření se na svůj segment se soustředí na nízké náklady nebo na odlišení výrobku či služby. Takový podnik se snaží poznat zvolený segment a zjistit jeho potřeby a usiluje o vedoucí pozici v ceně nebo v jiné oblasti zájmů vybraných zákazníků (Blažková, 2007).

Při zdolávání pěti sil existují tři strategie k předstihnutí soupeře. Je to prvenství v nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti. Tyto tři obecné strategie slouží k předstihnutí konkurentů v odvětví. (Porter, 1994).

3.6.1 Prvenství v celkových nákladech

Strategie spočívá v úsilí dosáhnout co nejnižších nákladů. Být nejlepší v nákladech vyžaduje zavést energeticky úsporné výrobní zařízení. Hledat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností. Kontrolovat přímé a režijní náklady. Vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím. Minimalizovat náklady na výzkum, vývoj a reklamu. Vyžaduje vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti (Porter, 1994).

3.6.2 Diferenciace

Další obecnou strategií je odlišení produktu od konkurence. Tohle odlišení může spočívat v designu nebo image značky, technologiích, vlastnostech, zákaznickém servisu, prodejní síti nebo v jiných způsobech. Ideálně se výrobce odlišuje hned v několika kritériích najednou. Pokud se diferenciací povede dosáhnout, je schopna přivést nadprůměrné výnosy v odvětví. Vytváří ochranu od konkurenčního boje, protože kupující jsou věrní známé značce, pokud s ní již dříve byli spokojeni a tím jsou i méně citliví vůči cenám (Porter, 1994).

3.6.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je rozdělení pozornosti segmentům zákazníků. Předchozí dvě obecné strategie se zaměřovali na celý trh. Soustředění pozornosti se zaměřuje na uspokojení zvolenému segmentu odběratelů. Strategie je založená na předpokladu, že firma uspokojí své zákazníky lépe, pokud se soustředí na přání menší skupiny lidí než na celý trh jako konkurence (Porter, 1994).

3.7 Porterova analýza pěti sil

Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Podstatou konkurenčního boje je dosáhnout zisku. Jednání s cílem dosáhnout zisku je složitější. Firma o zisky bojuje samozřejmě se svými konkurenty, ale také o zisky bojuje se svými zákazníky, kteří vždy chtějí platit méně a dostat více. Také o zisky soutěží se svými dodavateli, ti zase chtějí, aby dostali zapláceno více a chtějí dodat méně. Boj o zisky také probíhá s výrobcí, kteří vyrábí produkty, které mohou za jistých okolností nahradit jejich produkci. Konkurenční boj probíhá jak se stávajícími soupeři, tak i s potenciálními. Pouhá hrozba vstupu nových konkurentů na trh omezuje ceny, které účtují svým kupujícím (Magretta, 2012).

Pět sil se skládá ze soupeření mezi stávajícími konkurenty, vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou substitučních výrobků a hrozbou nových konkurentů vstupujících do odvětví. Těchto pět sil platí pro všechna odvětví, zásadní obchodní činnosti jsou zahrnuty (Magretta, 2012).

Porter dospěl k následujícím zjištěním: přestože se na první pohled zdá, že je každé odvětví jiné, uvnitř působí stejné síly. V úplně každém odvětví se uplatňuje stejných pět sil, i když se jejich mocnost a významnost může měnit. Struktura odvětví určuje jeho ziskovost. Struktura odvětví je navzdory převládajícímu dojmu rychle se měnícího byznysu stálá. Neustále přicházejí a odcházejí nové výrobky a nové technologie, změna struktury ale vyžaduje hodně dlouhou dobu (Magretta, 2012).

Čím mocnější je daná síla, tím větší bude dopad na ceny nebo náklady nebo na obě tyto kategorie a tím se odvětví bude stávat méně přitažlivější pro všechny, které na tomto odvětví působí (Magretta, 2012).

3.7.1 Kupující

Pokud bude vyjednávací síla zákazníků velká, využijí ji ke snížení cen výrobků. Mohou vyžadovat, aby byla do výrobku či služby vložena větší hodnota. Ziskovost v odvětví bude nižší, neboť si kupující budou přisvojovat více hodnoty. Při vyhodnocování vyjednávací síly kupujících mohou být stejně jako koneční uživatelé důležité i cesty, kterými jsou výrobky dodávány. Různé segmenty zákazníků v jednom odvětví mohou mít různou vyjednávací sílu a mohou být různě citlivé na cenu (Magretta, 2012).

Odběratelé tlačí ceny dolů, chtějí produkty s vyšší kvalitou nebo s lepšími službami. Silná skupina odběratelů je tehdy, pokud je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v závislosti na velikosti produkce výrobce. Jsou silnou skupinou, pokud jsou výrobky, které nakupuje odběratel v odvětví významnou částí odběratelových nákupů. Odběratelé si mohou najít jiného dodavatele v případě, že nakupují standardní nebo nediferencované zboží (Porter, 1994).

3.7.2 Dodavatelé

Velká vyjednávací síla dodavatelů bude znamenat vyšší ceny, které si dodavatelé budou účtovat. Dodavatelé si budou přisvojovat větší díl hodnoty, a proto bude ziskovost v odvětví klesat. Při analýze vyjednávací síly dodavatelů se berou v úvahu všechny nakupované vstupy, které jsou potřeba k výrobě produktu nebo služby, tudíž i zaměstnanci (Magretta, 2012).

Dodavatelé mohou zvýšit cenu nebo snížit kvalitu prodáváných produktů. Mohou tak zapříčinit snížení ziskovosti. Převahu mají dodavatelé, kteří prodávají více odběratelům, nejsou na trhu substituční výrobky, dodavatelův produkt je důležitý pro odběratelův účel podnikání apod. (Porter, 1994)

3.7.3 Substituty

Jsou to výrobky nebo služby, které uspokojují stejnou potřebu jedince, jsou brzdou při zvyšování ziskovosti. Substituty nejsou přímými soupeři a mohou se objevit na neočekávaných místech. Je složité předpovědět jejich příchod a někdy je i zaregistrovat, jakmile jsou už objeveny. Substitut může být alternativa výrobku s nižší cenou nebo může zákazníkovi přinést vyšší hodnotu (Magretta, 2012).

Substituty určují cenové stropy, které si mohou firmy účtovat. Identifikace substitutů spočívá ve hledání jiných produktů, splňujících stejnou funkci, jako produkt daného odvětví. Nejpodstatnější substituty jsou ty, které se kvůli zlepšující se cenové pozici přibližují produktům v odvětví, nebo jsou vyráběny v odvětví, které dosahuje vysokých zisků (Porter, 1994).

3.7.4 Nově vstupující do odvětví

Bariéry vstupu do odvětví chrání před nově vstupujícími konkurenty do odvětví. Noví konkurenti by usilovali o získání podílu na trhu a zvyšovali by kapacitu odvětví. Hrozba

nově vstupujících tlačí prodejní ceny výrobků dolů, protože vysoké prodejní ceny by nalákaly více konkurentů a stávající firmy musí nést vyšší výdaje, aby uspokojily zákazníky. Tohle odrazuje potenciální aktéry, protože musí zvládnout vysoké překážky pro vstup na trh a do konkurenčního boje (Magretta, 2012).

Noví konkurenti přinášejí do odvětví novou kapacitu, chtějí získat podíl na trhu a často značné zdroje. To vede ke stlačení cen nebo k růstu nákladů a také ke snížení zisků. Hrozba vstupu nových konkurentů je závislá na překážkách vstupu a reakci stávajících firem. Mezi překážky vstupu na trh jsou řazeny úspory z rozsahu, diferenciací produktu kapitálová náročnost, přechodové náklady apod. (Porter, 1994).

3.7.5 Soupeření

Vysoká intenzita soupeření mezi stávajícími firmami zajistí nižší ziskovost. Soutěžící hodnotu proboují nižšími cenami nebo ji plýtvají na zvýšené náklady v konkurenčního boji. Soutěžení mezi konkurenty může být cenová konkurence, investice do reklamy, uvádění nových produktů na trh nebo zlepšení služeb zákazníkům. Cenová konkurence je nejničivější formou konkurenčního boje (Magretta, 2012).

Známá forma konkurenčního boje k získání lepšího postavení. Konkurenční boj mezi stávajícími podniky nemusí být pro firmu ani celé odvětví prospěšný. Při pomalém růstu odvětví se zápasí o podíl na trhu. Vysoké fixní náklady nutí firmu vyrábět k naplnění kapacity, jenž vede k nižším cenám výrobků. Stejný problém nastává u vysokých skladovacích nákladů, proto firmy sníží cenu, aby podpořily prodej (Porter, 1994).

3.8 Dotazníkové šetření

Dotazování patří mezi nejvíce používané metody získávání primárních dat v marketingovém výzkumu. Základem dotazníkového šetření je kladení otázek, které se uskutečňuje nejčastěji pomocí dotazníku a vhodně zvoleného kontaktu s dotazovaným. Dotazovaný je nositelem informací, které jsou potřebné pro výzkum. Průběh dotazování může být jak přímou, tak nepřímou komunikací s respondentem (Simová, 2010).

Technik získávání informací prostřednictvím dotazování je hned několik. Výběr vhodné techniky: (Simová, 2010)

- osobně
- telefonicky
- písemně

Všechny techniky dotazování mají své výhody a nevýhody. Kombinace různých technik dotazování se v marketingovém výzkumu provádějí z důvodu urychlení a zvýšení pravděpodobnosti získání požadovaných dat (Simová, 2010).

3.8.1 Osobní dotazování

Je založeno na přímém kontaktu mezi tazatelem a respondenty za účelem získávání informací. Může být individuální nebo formou skupinového rozhovoru. V marketingovém výzkumu je to nejvýznamnější a nejvyužívanější technika sběru dat. Hlavními výhodami osobního dotazování je velká použitelnost, všestrannost, okamžitá odezva, flexibilita a možnost získat velké množství informací v poměrně krátkém čase. Nevýhodou osobního dotazování jsou vysoké náklady, náročnost na přípravu a výběr schopných tazatelů nebo ovlivnění tazatelem. Ztráta anonymity dotazovaných vedoucí ke zkreslení výpovědí nebo dokonce i neochotě se dotazování zúčastnit. Další nevýhodou je geografické rozložení, které je časově a finančně náročnější. Při osobním dotazování můžeme vybrat mezi: (Simová, 2010)

- Striktně strukturovaným – otázky jsou doručeny tazatelem, který je pokládá a zaznamenává. Jedná se pouze o asistenci tazatele. Nasbírané informace jsou srovnatelné a lehce zpracovatelné. Jedná se o nejčastější způsob dotazování.
- Méně strukturovaným nebo volným – uvolněné rozhovory, otázky jsou pokládány volně s cílem získat podstatné informace. Tazatel musí být objektivní, musí mít perfektní znalost problému, schopnost diskusi vést. Otázky se zaznamenávají pomocí

poznámek nebo záznamové techniky jako videokamera. Vyžadují náročnou přípravu a získané informace jsou obtížně zpracovatelné. Z toho důvodu je forma rozhovoru málo využívána.

3.8.2 Písemné dotazování

Spočívá v doručení dotazníku do rukou respondenta a zpětném shromažďování odpovědí, poštou nebo online. Respondent dostane dotazník a sám se rozhodne kdy a pokud vůbec dotazník vyplní. Je potřeba vynaložit velkou přípravu při sestavování dotazníku, aby nedošlo k nesprávnému pochopení otázek respondentem (Simová, 2010).

Výhodou je možnost kontaktovat velké množství respondentů bez omezení vzdáleností a geografickou polohou. Dotazování písemně probíhá prostřednictvím dotazníků zaslaných poštou, e-mailem apod. Náklady jsou poměrně nízké. Respondenti mají možnost vybrat si vhodný čas k vyplňování, například když nejsou rozptylováni a nejsou ve spěchu. Výhodou je anonymita dotazovaného a nemožnost ovlivnění tazatelem (Simová, 2010).

Nevýhodou je pomalá odezva a nízká míra návratnosti dotazníků (10-30 %). Kvůli čekání na odpovědi probíhá dotazování delší dobu. Otázky musí být formulovány jako jednoduché, srozumitelné a snadno zodpověditelné. Nelze vysvětlit otázku, pokud ji dotazovaný nerozumí, potom mohou být výsledky zkreslené (Simová, 2010).

Elektronické dotazování je také forma písemného dotazování. Takový dotazník je dotazovaným doručen elektronickou poštou (e-mailem) nebo prostřednictvím internetu. Každý respondent si sám určí, zda se dotazníkového šetření účastní a kdy dotazník vyplní. Elektronický způsob dotazování je velice rychlý, jednoduchý a levný. Umožňuje velmi rychle zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření (Simová, 2010).

3.8.3 Telefonické dotazování

Nejrychlejší technika pro shromažďování informací. Telefonické dotazování musí být stručné a dotazovaný musí vlastnit telefon. Je velmi podobný osobnímu dotazování, ale marketingový výzkum probíhá pouze sluchem. Otázky musí být jasné, srozumitelné a nenáročné na pochopení a snadno zapamatovatelné (Simová, 2010).

3.8.4 Tvorba dotazníku

Dotazník je strukturovaný sled otázek, vytvořený pro získání názorů a faktů a zaznamenání těchto informací. Záměrem dotazníkového šetření je získat od respondentů přesné informace. Všem dotazovaným musí být pokládány stejné otázky (Hague, 2003).

Dotazník je nástroj pro získání potřebných informací a jeho správné sestavení může ovlivnit kvalitu a přesnost získaných informací (Simová, 2010).

Cíle a výchozí zadání pro sestavení dotazníku – musí být sestaven tak, aby vyhovoval cílům a potřebám výzkumu a zajistil důležité informace, proto jsou při sestavování dotazníku velmi důležité cíle a účel. Podstatný je seznam informací, které mají být výzkumem zjištěny. Je potřebné zvážit výsledné zpracování a vyhodnocení informací. Rozhodneme, jakým způsobem (technikou) bude dotazování prováděno (Simová, 2010).

Účel využití dotazníku – určení způsobu dotazování při zohlednění cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběru (Simová, 2010).

Písemné dotazování – největší požadavky na tvorbu dotazníku. Respondent odpovídá sám, a proto musí být otázky jasné a srozumitelné. Otázky jsou doplněny i o pokyny k zaznamenávání odpovědí. K dotazníku musí být přiložen i průvodní dopis, ve kterém je napsán cíl výzkumu, pro koho a za jakým účelem se dotazníkové šetření provádí, poděkování respondentovi za čas věnovaný vyplňování (Simová, 2010).

Struktura a logická stavba dotazníku – dbát na stanovení struktury dotazníku a logickou stavbu otázek. Otázky mají být řazená následovně: (Simová, 2010)

- Úvodní otázky jsou umístěny na začátku dotazníku. Jsou snadné a snaží se navázat kontakt s respondentem, vzbudit zájem a důvěru respondenta.
- Filtrační otázky se nacházejí v úvodní části dotazníku, slouží k rozdělení dotazovaných. Někdy se filtrační otázkami vybírají právě vhodní respondenti.
- Otázky o subjektu jsou všechny, které zjišťují podstatu řešeného problému.
- Specifické otázky jsou zaměřené na zjišťování až choulostivých odpovědí respondentů (příjem, zisk apod.) Takové otázky mohou být pro respondenta nepříjemné, a proto by měly být umístěny ke konci dotazníku, aby se nesnížila ochota respondenta odpovídat.

- Klasifikační otázky charakterizují respondenta, zjišťují jeho věk, pohlaví, vzdělání, bydliště, příjem. Většinou se nachází na konci dotazníku, jen v případě, že plní i filtrační funkci se nacházejí na začátku.
- Identifikační otázky se v dotazníku nemusí vyskytovat (datum a čas vyplnění, adresa respondenta, jeho jméno a telefonní číslo)

Výběr a formulace otázek ve vazbě na požadované informace – dbát na správnou formulaci otázek, je to hlavní předpoklad k získání potřebných informací. Používat jednoduchý a srozumitelný jazyk, vyhýbat se cizím slovům, vyloučit dlouhé otázky, vyloučit vágní a víceznačná slova, vyloučit dvojité otázky spojené spojkou „a“, „nebo“, nedotazovat se na více věcí v jedné otázce, vyloučit nepříjemné otázky a vyloučit otázky náročné na vědomosti (Simová, 2010).

Formální úprava dotazníku – ujistit se, že jsou otázky potřebné pro výzkum, a ne pouze zajímavé, potom je dotazníkové šetření zbytečně náročnější a nákladnější. Dotazník musí být jednoduchý a srozumitelný (Simová, 2010).

Testování dotazníku – je to krok, který musí být proveden před začátkem sběru informací. Testování probíhá tak, že necháme cvičně několik potencionálních respondentů vyplnit dotazník a následně se jich zeptáme na názory a pocity při jeho vyplňování, tak můžeme zjistit a odstranit chyby a nedostatky, které by se mohly při sběru dat projevit (Simová, 2010).

Otázky v dotazníku se rozlišují na otevřené a uzavřené. Na otevřené otázky odpovídá respondent vlastními slovy, lze předpokládat velkou rozmanitost odpovědí, jsou obtížně zpracovatelné, a proto by jich v dotazníku mělo být málo. Uzavřené otázky dávají respondentovi na výběr z předem připravených odpovědí a je nucen vybrat si z možných variant. Uzavřené otázky mohou mít více podob, mohou být rozděleny na dichotomické otázky, otázky vícenásobného výběru nebo stupnice a poměrové škály. Dichotomické otázky nabízejí pouze dvě možnosti odpovědi, nejčastěji ANO/NE, pokud je k výběru také odpověď NEVÍM, nazývají se trichotomickými. Otázky vícenásobného výběru předkládají více než dvě varianty odpovědi a respondent mezi nimi vybírá, doporučuje se dát za poslední variantu „JINÉ“ NEBO „OSTATNÍ“. Stupnice a poměrové škály slouží k získání kvalitativních dat, především respondentovy postoje, pocity nebo chování (Simová, 2010).

Uzavřené otázky mají omezený, předem připravený počet odpovědí. Dotazovaný vybírá jednu či více odpovědí. Jsou snadno zpracovatelné. Neobsahují vlastní názor respondenta. Často jsou jako polouzavřené, kdy poslední otázkou je „jiná možnost“ a respondent má možnost doplnit svoji odpověď (Paulovčáková, 2015).

V úvodní části se nachází informace, za jakým účelem je dotazníkové šetření prováděno. Dotazníky mají otázky identifikační, které dotazované rozdělí do skupin. Otázky osobního charakteru je vhodné umístit ke konci dotazníku. Někdy se objevují otázky filtrační, které umožní vybrat pouze takové respondenty, kterých se dotazníkové šetření týká. Mohou se také vyskytnout otázky kontrolní, které ověřují odpovědi a jejich validitu. Pomocí pilotáže (malého vzorku respondentů) se ověří, zda jsou otázky srozumitelné a obsahující vyhovující možnosti odpovědi (Paulovčáková, 2015).

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce se zabývá firmou Střechy David Rosskohl. V této části bude firma představena a bude zmapována konkurence. Konkurenční podniky se budou se zkoumanou firmou komparovat a budou zjištěny výhody a nevýhody firmy Střechy David Rosskohl. Ve vlastní práci se provede také dotazníkové šetření, které bude vyhodnoceno a přinese návrhy a doporučení vedoucí k vyšší spokojenosti zákazníků. V práci proběhne analýza SWOT, kde jsou určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby dané firmy. Na podnik bude aplikována Porterova analýza pěti sil vedoucí k lepšímu postavení firmy na trhu. Veškeré zjištěné informace budou poskytnuty majiteli firmy pro následné změny a zlepšení postavení firmy na trhu blízkých podniků.

4.1 Střechy David Rosskohl

Majitelem je Bc. David Rosskohl, který začal pracovat jako tesař – pokrývač u jiné firmy v roce 2011 a od roku 2012 působí na trhu samostatně. Podniká na základě živnostenského oprávnění, IČO: 73022071. Podnik se nachází v obci Náklo, blízko Olomouce. Má zákazníky převážně v Olomouckém kraji. Podnik je malý, na práci se podílí celkem 8 pracovníků, kteří také podnikají na základě živnostenského oprávnění. Všichni živnostníci jsou pravidelně školeni. Na každoročních školeních se řemeslníci učí technologické postupy, správnou montáž a zacházení s materiálem (Rosskohl, 2023).

Největší dodavatelé jsou firmy PRO-DOMA, SE a Stavebniny DEK, a.s. Střechy David Rosskohl pracují s materiálem prémiové kvality, například pálené krytiny kupují od firmy Wienerberger s.r.o., používají TPO fólie od značky Bauder, s.r.o. S obchodními zástupci dodavatelských firem má majitel dlouhodobě dobré vztahy (Rosskohl, 2023).

Zákazníci firmy jsou koncoví uživatelé, kteří chtějí postavit střechu na svém domě nebo stavební firma, která nemá vlastní tesaře a pokrývače. Hlavní rozdílem je objem práce a předem sjednaná cena na jeden dům, protože se nemusí zvlášť nacenit každý dům (většinou jsou nové domy identické) (Rosskohl, 2023).

Firma se nachází ve formě nedokonalé konkurence, konkrétně v monopolistické konkurenci.

4.1.1 Poskytované služby

Firma Střechy David Rosskohl se, jak již její název napovídá, zabývá stavbou a rekonstrukcí střech všech velikostí od malých chat, až po velké panelové domy. Služby odpovídají požadavkům zákazníků, proto nabízí celé spektrum střech, které je firma schopna postavit. Níže jsou vypsány typy střech, které firma provádí a v tabulce jsou sestaveny služby, které jsou pro stavbu dané střechy potřebné. Absolutním základem před rozhodnutím o druhu střechy je potřeba se zákazníkem provést odborné poradenství a vyhodnotit, jakou střechu zákazník požaduje. Důležité je od zákazníka získat upřímné informace o ceně, požadavky na kvalitu a další přání. Firma Střechy David Rosskohl chce primárně spokojené zákazníky, kteří při předání produktu dostanou přesně takovou střechu, kterou si vysnili.

Tabulka 1: Nabízené služby

Tesařské práce	Nové krovy nebo opravy stávajících krovů
Klempířské práce	Okapové systémy, oplechování
Pokrývačské práce	Montáž všech typů krytin
Izolaterské práce	Asfaltové pásy nebo fólie
Zateplovací systémy	PIR (šikmých střech) a polystyren EPS (plochých střech)
Montáž střešních oken	Montáž nových oken nebo výměna stávajících oken za nové
Drobné zednické práce	Oprava komínů, betonáž atik
Odborné poradenství	Zjišťování rozpočtu a doporučení druhu střechy

Zdroj: vlastní zpracování, data (Rosskohl, 2023)

Základní rozdělení střech se dělí na dva typy. Je to střecha rovná a střecha šikmá. Rovná střecha má sklon nula až pět stupňů a šikmá střecha má více než pětistupňový sklon. Ploché a rovné střechy jsou stavěny z jiných materiálů a pracovníci potřebují různá školení.

Firma staví tyto typy střech: (Rosskohl, 2023)

- Tašková střecha (šikmá střecha)
- Plechová střecha (šikmá střecha)
- Fóliová střecha (rovná střecha)
- Asfaltová střecha (rovná střecha)
- Eko střecha (rovná střecha)

Střechy mohou být zateplené nebo nezateplené. Střechou uniká nejvíce tepla a zateplení je velice důležité. Při současných cenách energií je investice do zateplení střechy výhodná – na zateplení střechy si zákazník může zažádat o dotace (Rosskohl, 2023).

4.1.1.1 Plochá střecha

Při výstavbě ploché střechy se může zákazník rozhodnout mezi asfaltovou střechou, fóliovou střechou nebo eko střechou. Každá z uvedených střech má trochu odlišné vlastnosti. Jedním z důvodů výběru ploché střechy je následná instalace fotovoltaiky, která je v současné ekonomické situaci velmi žádaná (Špaček, 2022).

Asfaltová střecha

K asfaltové střeše jsou potřeba dvě vrstvy asfaltového pásu. Cena asfaltového pásu je velmi podobná jako cena TPO fólie. Hlavním rozdílem je, že zákazník může po letech přidat pouze jednu novou vrstvu asfaltového pásu a nemusí kompletně opravit celou střechu neboli dát na celou střechu novou fólii (Špaček, 2022)

Fóliová střecha

Fóliové střechy se dělají primárně ze dvou fólií. Jsou to PVC nebo TPO fólie. Hlavním rozdílem mezi těmito fóliemi je kvalita. TPO fólie je pevnější, vydrží větší zátěž než PVC fólie, ale zase je hůře zpracovatelná a náročnější na práci – je k ní potřeba kvalitní školení pro pracovníky. Oproti PVC fólii je dražší převážně kvůli vyšší kvalitě. PVC fólie je ohebnější, lehčí a lépe se s ní pracuje, nevydrží ale zdaleka tak dlouho, jak TPO fólie (Rosskohl, 2023).

Zelená eko střecha

Poslední plochou střechou je zelená eko střecha. Ta izoluje budovu, v létě drží chlad a v zimě naopak nepropouští teplo. Podkladem je asfaltová nebo fóliová střecha, na kterou se položí drenážní vrstva, substrát, a nakonec se vysází zeleň (Rosskohl, 2023).

4.1.1.2 Šikmá střecha

Při stavbě šikmé střechy se může zákazník rozhodnout mezi taškovou krytinou a plechovou krytinou. Každá krytina má jiné vlastnosti a jinou oblibu u klientů. Rozdíl mezi taškovou a plechovou střechou je tloušťka materiálu. Tloušťka taškové krytiny je 2-2,5 cm narozdíl plechová má pouze 0,5 cm. Plechové imitace se kotví viditelně, na rozdíl od taškové, která není viditelně kotvena. Tašková krytina je tichá, zatímco na plechové krytině lze slyšet déšť. Délka životnosti plechových střech se udává podle nástřiku, ve kterém je provedena. Plechové střechy jsou lehčí a levnější než taškové. Tašková střecha je jednodušší na opravy nebo opravy a změny – odstraní se několik tašek, které se mohou vyměnit. Plechová střecha ztrácí barvu, garance maximálně 15 let. Tašková střecha má životnost kolem 80 let (Rosskohl, 2023).

Tašková střecha

Taškové střechy se rozdělují podle materiálu taškové krytiny. První taškové krytiny jsou betonové a další jsou pálené taškové krytiny. Betonové jsou oproti páleným těžší, časem jim bledne barva, nejsou tolik odolné, zkrátka jsou méně kvalitní než pálené taškové krytiny. Pálené krytiny vydrží velmi dlouhou dobu, jsou pevnější a lehčí. Tíha střechy se řeší v rámci statiky, kde se zohledňuje i geografické umístění domu, kvůli výši sněhové pokrývky a jiné. Čím lehčí střecha je, tím je z hlediska statiky lepší (Špaček, 2022).

Plechové střechy

Plechové střechy mohou být vyrobeny z různých materiálů. Z hliníku, titan-zinku nebo mědi. Podle vzhledu se plechové střechy rozdělují na imitaci taškových krytin, falcovanou nebo imitaci falcované krytiny. Falcovaná střecha je složitější na práci, a to se také projevuje ve vyšší ceně (Rosskohl, 2023).

4.2 Marketingový mix firmy Střechy David Rosskohl

V kapitolách níže bude uvedený marketingový mix firmy a bude tak popsán produkt, cena, distribuce a propagace.

4.2.1 Produkt

Produktem firmy Střechy David Rosskohl je střecha budovy. Jádrem produktu je potřeba krýt budovu před deštěm, sluncem a sněhem a také udržet v budově teplo. Reálný produkt zkoumané firmy je velmi kvalitní střecha, jak je již výše zmíněno, Střechy David Rosskohl pracují s prémiovými materiály, pracovníci podstupují certifikovaná školení. Kvalita je pro šetřený podnik prioritou a dbá se na precizně provedenou práci. Rozšířeným produktem firmy Střechy David Rosskohl je odborné poradenství, které zákazníkovi pomůže zjistit jeho přesná očekávání a potřeby, které od střechy požaduje. Jak je již v kapitole 4.1.1 zmíněno, produktovým portfoliem firmy jsou:

- Tašková střecha (šikmá střecha)
- Plechová střecha (šikmá střecha)
- Fóliová střecha (rovná střecha)
- Asfaltová střecha (rovná střecha)
- Eko střecha (rovná střecha)

Proces výroby střechy

Nejprve vše začne zákazníkem a jeho poptávkou, zaměří se střecha, kde se zjistí její velikost. Následně proběhne s majitelem odborné poradenství, při kterém se zákazníka zeptá na přání, cenové očekávání, požadavky na kvalitu a nabídne se typ střechy a k němu se vybere vhodná střešní krytina. Také se rozhodne, zda bude střecha zateplená či nikoli. Firma pracuje pouze s prémiovými značkami, ale i mezi nimi jsou různě kvalitní materiály. Vše se vybírá dle požadavků zákazníka. Zákazníkovi se vypracuje cenová nabídka a v případě odsouhlasení ceny se podepíše smlouva o vykonání práce v předem dohodnutém termínu. Na stavbu se přiveze potřebný materiál jako trámy, latě, střešní fólie, okapový systém a střešní krytina a kolem budovy se postaví lešení. Tímto začne samotná práce, musí se vyřezat a zakotvit pozednice, vyřezat krovy, které se usadí na pozednici. Přibije se okapový plech a položí se střešní fólie, která se připevní kontralatí. Následně se připevní latě, na kterou patří střešní krytina. Před položením pálených tašek je potřeba namontovat okapový systém a plechování. Délka stavby střechy na běžném rodinném domu o rozměrech

200 m² trvá čtyřem pracovníkům přibližně 2-3 týdny. Tento postup je při stavbě šikmé střechy (Špaček,2023).

Značka

Produkty firmy samy o sobě nejsou značkou, ale střecha je postavena z materiálů prémiových značek. Stavební materiál jako jsou střešní fólie, taškové krytiny, PVC fólie a TPO fólie. Značka materiálu zajišťuje spotřebiteli určitou kvalitu, která u střechy je velmi důležitá a zákazníkem primárně žádaná.

Kvalita

Střechy jsou firmou Střechy David Rosskohl stavěny tak, aby měly dlouhou životnost a neztrácely svoji funkčnost. Střecha, kterou zatéká je pro zákazníka velkým problémem a voda může poničit vybavení domu, jenž si bude žádat rozsáhlejší opravy. Střechou uniká nejvíce tepla a kvalitním provedením s potřebnými materiály může být tomuto stavu zamezeno. Nejvíce se zamezí úniku tepla zateplením střechy a tím také klient ušetří v budoucnu výdaje za energie. Kvalita se zvyšuje správnými stavebními postupy a správnou manipulací s vybraným materiálem, proto jsou pracovníci firmy Střechy David Rosskohl pravidelně a certifikovaně školeni.

4.2.2 Cena

Cena závisí na požadavcích klienta, na vybraném typu střechy a také druhu krytiny. Cena souvisí s kvalitou, čím kvalitnější materiály jsou na výrobu střechy použity, tím vyšší bude celková cena. Cena pro stavbu střechy není jednotná, záleží na každém zákazníkovi a jeho požadavcích na kvalitu, také na vzdálenosti stavby od obce Náklo, jelikož se střecha staví přímo na místě určeném zákazníkem a pracovníci firmy musí každý den přijet, což stojí firmu náklady na pohonné hmoty a amortizaci vozidla. Cena je vyšší i v případě, že je požadovaná střecha velmi náročná, například zákazník požaduje různé nároží, úžlabí anebo vikýře.

Konečná cena zahrnuje i odborné poradenství, které není ani u poloviny firem samozřejmostí, dopravu pracovníků na stavbu práci i materiál. Firma požaduje 50 % ceny při podpisu smlouvy a následně po dílčích částech práce požaduje 20 % ceny při dostavění krovů, položení střešní fólie s laťováním, dalších 20 % ceny si vezme po dodělání okapových systémů, oplechování a pokrytí střechy. Posledních 10 % ceny dostane firma Střechy David

Rosskohl při předání produktu zákazníkovi. Cena musí být stanovena tak, aby firmě pokryla všechny náklady na materiál, práci, spotřebu paliva, a ještě firmě přinesla zisk.

4.2.3 Distribuce

Distribuce je cesta produktu k zákazníkovi. V případě stavby střechy se jedná o distribuci přímou, není zde využitý žádný prostředník. Přímá distribuční cesta je také levnější než nepřímá, do které jsou zapojovány různé mezičlánky. Střechy David Rosskohl staví střechu přímo u zákazníka na jeho nemovitosti. Termín dokončení produktu je předem dohodnutý mezi klientem a firmou. Jedná se o prodej přímo na místě produkce, neboť místem produkce je zákazníkův objekt.

Se zákazníkem je majitel firmy Střechy David Rosskohl v přímém kontaktu a má od něj zpětnou vazbu, kterou může využít v dalších obchodních případech. Zákazník během stavby může změnit své preference a do jisté meze lze práci, termín či materiál po dohodě s majitelem změnit.

Střechy David Rosskohl přepravují materiál a pracovníky pomocí dodávky značky Citroen a užitkových vozů značky Volkswagen.

4.2.4 Propagace

Propagací se může firma zviditelnit a také podpořit prodej svých statků a služeb. Využívá se k tomu reklama, podpora prodeje public relations a osobní prodej. Níže bude popsáno, jaké nástroje propagace firma Střechy David Rosskohl využívá.

4.2.4.1 Reklama

Firma Střechy David Rosskohl je propagována pomocí venkovní formy. Venkovní forma je logo na střešní fólii na rozestavěných střeších. Tyto fólie zajišťuje firma Tarus. Potencionální zákazníci vidí logo firmy na střeše a jméno firmy jim zůstává v podvědomí. Geograficky tato reklama působí na zákazníky, které je firma schopna obsloužit. Na obrázku níže lze vidět, jak fólie vypadá.

Obrázek 1: Střešní fólie s logem firmy



Zdroj: www.strechy-rosskohl.cz

Firma přidává pravidelně příspěvky na sociální síť. Vlastní účty na platformě Facebook a Instagram. Přidává zde příspěvky například fotografie své práce, služby, které firma nabízí. Zákazník tak firmě více věří a je pro něj více důvěryhodná. Na sociálních sítích je odkaz na webové stránky podniku.

Na webových stránkách www.strechy-rosskohl.cz jsou aktualizovány informace o firmě a službách, které nabízí, galerie střech, které firma postavila, kontaktní údaje včetně kontaktního formuláře.

Firma Střechy David Rosskohl vlastní celkem čtyři vozy. Dvě dodávky a dva užitkové automobily ale ani na jednom z nich nemá pohyblivou propagaci.

4.2.4.2 Osobní prodej

Prodej produktu Střechy David Rosskohl probíhá primárně v osobní komunikaci. Se zákazníkem před sjednáním služby a podpisu smlouvy komunikuje majitel, který poradí zákazníkovi s typem střechy a druhem střešní krytiny, kterých je na trhu obrovské množství. Na zákaznickovy dotazy a prosby může reagovat neprodleně a může ovlivnit jeho rozhodnutí.

Majitel firmy svému produktu velmi rozumí. Zákazník a jeho spokojenost je pro něj prioritou, a proto se snaží najít co nejkvalitnější možnosti v cenové relaci uvedené zákazníkem. David Rosskohl se pravidelně školí v psychologickém působení na klienty a využívá naučné semináře o komunikaci s lidmi. Dokáže své vědomosti o psychologickém

působení na využít na lidech a zákazníka přesvědčit, že jeho firma je nejlepší volbou pro kvalitní a spokojené bydlení.

4.2.4.3 Public relations

Firma Střechy David Rosskohl buduje dobré jméno a vytváří pozitivní vztahy s veřejností pomocí sponzorování mladých házenkářů z Litovle. Logo firmy se nachází na drese a vstupuje tak do podvědomí potenciálním zákazníkům. Na okolí působí firma pozitivně, neboť se podílí na financování sportu mladých lidí. Cílí na zákazníky, kteří se nachází na území, které firma dokáže obsloužit.

4.3 Konkurence v odvětví

Jako konkurenční podniky jsou vybrány firmy, které nabízejí homogenní služby a nachází se ve stejném kraji. S konkurenčními podniky soutěží firma Střechy David Rosskohl o zákazníky. Jako hlavní konkurenti byly zvoleny firmy Stavební obchodní společnost Maděrka, s.r.o., Střechy Malíček s.r.o., Střechy Kopeček a Gréza s.r.o. Všechny vybrané firmy působí v geograficky totožném území a dokáží tedy obstarat stejné spektrum zákazníků.

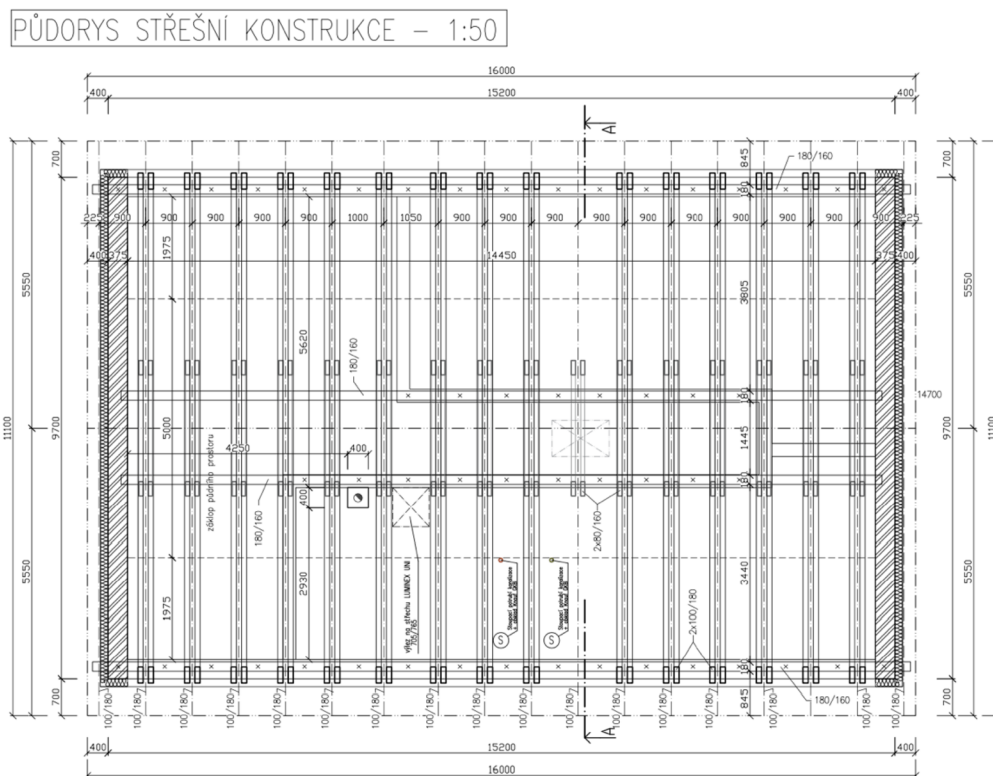
Pro komparaci konkrétního produktu byla u firem poptána zakázka stejné střechy. Stavba se nachází v obci Nezamyslice a střecha je o rozloze 205 m². Plány níže jsou vypracované paní Pavlínou Dvořákovou a autorizované panem Ing. Radoslavem Říhou. Poptávaná střecha je bez střešních oken.

Produkt byl naceněn firmou Střechy David Rosskohl. Zvlášť je uvedena cena za materiál a cena za vykonanou práci. Materiál pro stavbu této střechy byl naceněn na 508 286,20 Kč včetně DPH. Cena práce stavby celé střechy včetně tesařských, klempířských a pokrývačských prací včetně dopravy byla vyčíslena na 382.485 Kč včetně DPH. Celková cena střechy včetně prací a materiálů činí 890 771,2 Kč.

Skladba střechy je zobrazena na půdorysu střešní konstrukce na obrázku 2 níže. Pro firmu, která staví střechy tento půdorys stanoví kolik bude krovů, jaké mají rozměry a jaké budou přesahy.

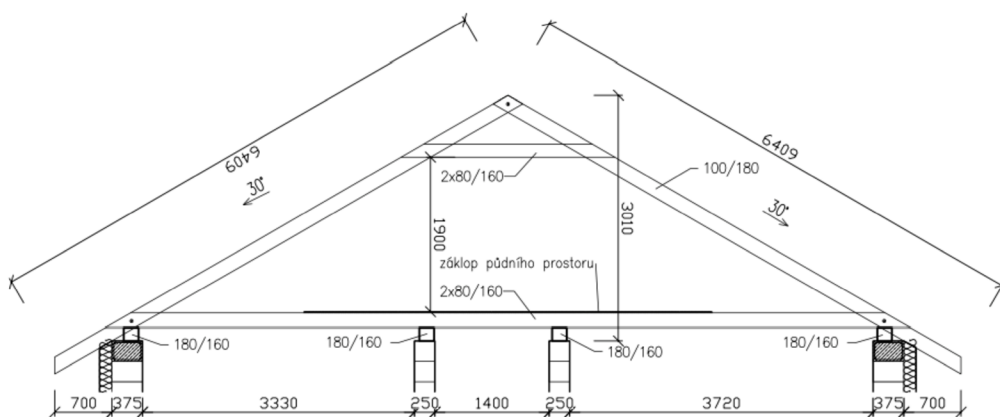
Na obrázku číslo 3 níže je boční řez střechou a je na něm uvedena délka krovu, která měří 6409 mm. Dále je vyobrazen profil pozednice a výška kleštin.

Obrázek 2: Půdorys střešní konstrukce



Zdroj: autorizoval Ing. Radoslav Říha, vypracovala Pavlína Dvořáková

Obrázek 3: Boční řez střechou



Zdroj: autorizoval Ing. Radoslav Říha, vypracovala Pavlína Dvořáková

4.3.1 Stavební obchodní společnost Maděrka, s.r.o.

Firma sídlí v Olomouci, který je nedaleko obce Náklo. Geograficky podnik odpovídá zkoumané firmě Střechy David Rosskohl. Stavební společnost Maděrka, s.r.o. provádí tesařské, klempířské, pokrývačské a izolačské práce stejně jako Střechy David Rosskohl. Stavební obchodní společnost Maděrka, s.r.o. vznikla v roce 2004. Webové stránky jsou nedostupné a firma je dohledatelná pouze na stránkách www.nejremeslnici.cz nebo www.krytiny-strechy.cz/katalog-firem. V současné době je zjišťování všemožných dostupných informací na internetu pro zákazníka jednoduché a je pro něj podstatné najít požadované informace o firmě na jejich webových stránkách. Střechy Maděrka, s.r.o. taktéž nevládní účet na sociálních sítích. Na platformě Facebook a Instagram dokáže firma zdarma oslovit velké množství potenciálních zákazníků, kteří si jména firmy zapamatují. Pravidelné příspěvky zvyšují důvěryhodnost firmy. Tahle firma je považována za konkurenční podnik, se kterým Střechy David Rosskohl vedou konkurenční boj.

Pro porovnání ceny produktu byla poptána cenová nabídka totožné střechy. Celková cena včetně materiálu a práce za poptávanou střechu je 746 065,11 Kč včetně DPH.

4.3.2 Střechy Malíček s.r.o.

Firma se zaměřuje na tesařské, klempířské, pokrývačské a hydroizolačské práce, stejně jako zkoumaná firma Střechy David Rosskohl a všechny komparované podniky. Sídlo podniku je v obci Doloplazy u Olomouce, je tedy konkurentem zkoumané firmy. Dokáží postavit střechu na geograficky stejném území, takže bojují o stejné zákazníky. Střechy Malíček s.r.o. mají přehledné webové stránky se širokou fotogalerií, kde mohou potenciální zákazníci vidět jejich produkty. Firma se nepropaguje na sociálních sítích jako jsou platformy Facebook nebo Instagram. Na trhu působí již od roku 2001. Střechy Malíček s.r.o. vlastní několik certifikátů a ocenění, konkrétně „TONDACH PÁLENÁ STŘECHA“ nebo „ŘEMESLNÍK ROKU“. Tato ocenění vyvolávají u zákazníků vyšší důvěru. Zaměstnanci firmy podstupují každoročně školení výrobců, stejně jako pracovníci firmy Střechy David Rosskohl. Firma nabízí svým zákazníkům také odborné poradenství, stejně jako zkoumaná firma Střechy David Rosskohl (www.strechy-malicek.cz, 2023).

Propagace firmy Střechy Malíček s.r.o. formou public relations zlepšují vztahy podniku s veřejností. Sponzorují městský útulek v Olomouci a přispívají na BabyBox v Olomouci. (www.strechy-malicek.cz, 2023).

U firmy byla poptána výstavba střechy v Nezamyslicích. Pro zákazníka je důležitá cena včetně DPH, která byla stanovena na 826 979 Kč, včetně práce a materiálu.

4.3.3 Střechy Kopeček

Firma byla založena v roce 1990, působí na trhu 33 let. V současnosti firma disponuje dvanácti pracovníky. Stejně jako konkurenční podniky se zabývá kompletní rekonstrukcí a výstavbou střech. Na svých webových stránkách má firma vystaveny veškeré vlastněné certifikáty. Všechna osvědčení jsou volně k nahlédnutí všemi potenciálními zákazníky. Sídlo firmy je v obci Medlov, okres Olomouc. Na webových stránkách jsou uvedeny všechny práce, které firma provádí. Jsou to pokrývačské práce, tesařské práce, klempířské, izolačské práce i montáže střešních oken. Firma má uveden i orientační ceník prováděných prací v cenách za měrnou jednotku. Součástí je také fotogalerie rekonstrukce vybrané střechy. Rekonstrukce proběhla v roce 2012. Fotografie postupu rekonstrukce byly přidávány po jednotlivém dnu. Zákazník si je schopen fotogalerií představit délku a postup rekonstrukce střechy. Uveden je i kontakt na firmu včetně telefonního čísla a e-mailové adresy. Firma nemá účty na sociálních sítích (www.strechy-kopecek.cz).

Pro komparaci ceny byla poptána stejná zakázka. Včetně materiálu a práce by stavba střechy stála 769 575 Kč včetně DPH.

4.3.4 Gréza s.r.o.

Stavební firma zabývající se především realizací střech. Sídlo firmy se nachází v městě Prostějov v Olomouckém kraji. Zde také realizují své zakázky. Na svých webových stránkách jsou uvedeny kontakty. Firma vznikla v roce 2016, je tedy na trhu ve srovnání s konkurenty poměrně krátkou dobu. Certifikáty jsou pro klienty také k nahlédnutí na webových stránkách. Oborem firmy jsou nové střechy ale také rekonstrukce střech. Nabízené služby jsou tesařské práce, klempířské práce, izolačské práce a také veškeré pokrývačské práce. Součástí webových stránek je také fotogalerie. Firma Gréza s.r.o. se nepropaguje na sociálních sítích jako jsou platformy Facebook nebo Instagram (www.greza.cz).

Stejně jako u ostatních konkurentů bylo poptáno nacenění střechy dle výkresových plánů. Střecha by zákazníka vyšla na 841 359 Kč včetně DPH včetně materiálu a práce.

4.3.5 Komparace konkurentů

Ke komparaci byla u vybraných konkurenčních podniků naceněna střecha podle stavebního plánu. Aby komparace byla vypovídající, byl poptáván identický produkt

a tím je střecha včetně klasických krovů, okapových systémů, střešní fólie, taškové krytiny Stodo 12 engoba černá barva. Byly porovnány ceny konkurentů a zkoumané firmy.

Tabulka 2: Komparace firem

	Střechy David Rosskohl	Stavební obchodní společnost Maděrka, s.r.o.	Střechy Malíček s.r.o.	Střechy Kopeček	Gréza s.r.o.
Na trhu od roku	2012	2004	2001	1990	2016
Webové stránky	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano
Sociální síť	Vlastní účty na platformách Facebook a Instagram	Nevlastní účty na sociálních sítích	Nevlastní účty na sociálních sítích	Nevlastní účty na sociálních sítích	Nevlastní účty na sociálních sítích
Certifikáty	Ano, Bauder PIR izolace, Ruukki CZ,	Nezjištěno	Ano, nejsou k nahlédnutí na webových stránkách	Ano (kurzy vybraných dodavatelů o správné manipulaci a instalaci)	Ano (kurzy vybraných dodavatelů o správné manipulaci a instalaci)
Cena poptávané střechy	890 771,2 Kč	746 065,11 Kč	826 979 Kč	769 575 Kč	841 359 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, (data Rosskohl, Pravda, Fialová, Kopeček, Gréza 2023)

Nejdéle působící firma na trhu je Střechy Kopeček, která pro své zákazníky staví střechy již od roku 1990. Druhou nejdéle působící firmou je Střechy Malíček s.r.o. O tři roky později, v roce 2004, se zrodila Stavební obchodní společnost Maděrka, s.r.o. Nejmladší firma je na trhu od roku 2016 a je to podnik Gréza s.r.o. Zkoumaná firma Střechy David Rosskohl je druhou nejmladší mezi zkoumanými konkurenty.

Webové stránky jsou základem zjišťování informací o hledané firmě. Firma Stavební společnost Maděrka, s.r.o. nemá aktivní webové stránky. Zákazník tedy není schopen vidět fotky prací, nezjistí, s jakými materiály firma pracuje a pro jakoukoli informaci musí podnik kontaktovat e-mailem či mobilním telefonem. Přímý kontakt může zákazníka odradit a může dát přednost firmě, o které si snadno informace zjistí na webu. Firma Střechy Malíček s.r.o., stejně jako Střechy Kopeček a Gréza s.r.o. mají přehledné webové stránky a uvádí zde potřebné informace pro zákazníka, včetně formuláře k poptávce a kontaktu. Nejhezčí webové stránky má jednoznačně firma Střechy David Rosskohl a působí nejprestižněji.

Prezentace firmy na sociálních sítích je v současné době velmi účinná. Pro zákazníka velmi blízká a firma působí inovativně. Na sociálních sítích mohou probíhat propagační soutěže, při kterých se zvyšuje povědomí o podniku. Odvedená práce je prezentována v denním příběhu nebo v trvalém příspěvku. Firma Střechy David Rosskohl jako jediná z komparovaných podniků vlastní účty na sociálních sítích, jak na platformě Facebook, tak na platformě Instagram.

Certifikátem podnik dokazuje odbornou způsobilost k prováděným činnostem. Právě firma Střechy David Rosskohl má vystavené certifikáty na platformě Instagram a zákazník je může vidět. Firma Střechy Malíček s.r.o. dle svých webových stránek certifikáty vlastní, nemá je ale volně dostupné k nahlédnutí zákazníkovi, který se teprve o produkt zajímá a hledá vhodnou firmu pro stavbu své střechy. Střechy Kopeček i Gréza mají vystavené certifikáty na svých webových stránkách.

U všech komparovaných subjektů byla poptána střecha na rodinný dům. Požadavky byly pro všechny stejné – kompletní střecha rodinného domu dle výkresových plánů, klasický krov, okapové systémy, střešní fólie, taškové krytiny Stodo 12 engoba černá barva. Zkoumaná firma Střechy David Rosskohl nacenila střechu na 890 771,20 Kč. Tato cena byla oproti konkurentům nejvyšší. Druhé nejdražší nacenění přišlo od firmy Gréza s.r.o. a celková částka je 841 359 Kč. Střechy Malíček s.r.o. nacenili střechu na 826 979 Kč. Na nižší cenu stavbu střechy vypočítala firma střechy Kopeček a celková částka činí 769 575 Kč. Nejlevnější nabídka, celkem 746 065 Kč byla provedena firmou Stavební obchodní společnost Maděrka, s.r.o. Rozdíl mezi nejdražším a nejlevnějším nacenění je 144 706 Kč.

4.4 Analýza SWOT

Pro splnění cíle této diplomové práce je vypracována analýza SWOT. Budou definovány silné a slabé stránky podniku. Ty silné by měla firma využívat a těch slabých by se měla zbavit. Budou odhaleny hrozby, kterým by se měla firma vyhnout nebo připravit strategii k jejich překonání. Odhaleny budou také příležitosti, které firma potřebuje rozpoznat, aby je mohla využít ve svůj prospěch.

4.4.1 Silné stránky

- Kvalitní nabízené služby
- Ukončené práce ve sjednaném termínu
- Pravidelně proškolení pracovníci
- Schopnost postavit jakoukoli střechu dle požadavků zákazníka
- Webové stránky a sociální sítě
- Osobní přístup k zákazníkovi
- Nezávislost na jednom dodavateli

Silnou stránkou firmy je kvalita nabízených služeb. Pro kvalitní střechu používá prémiové materiály od ověřených dodavatelů. Firma Střechy David Rosskohl byla první v Olomouckém kraji, která začala používat mnohem kvalitnější TPO fólii místo PVC fólie. Majitel se neustále snaží zvyšovat kvalitu, a proto zajišťuje pravidelné školení svých pracovníků, kde se učí správnou manipulaci a zacházení s materiály.

Další silnou stránkou je individuální pozornost ke každému zákazníkovi. Majitel se každému zákazníkovi věnuje, nejprve mu poskytne odborné poradenství, zjistí zákaznickovy přání, požadavky a finanční rozmezí. Podle zjištěných informací sestaví nabídku dle očekávání a požadavků. Nastíní reálný termín dokončení stavby či rekonstrukce a podle něj se řídí a dodrží jej.

Silnou stránkou jsou i pravidelně aktualizované webové stránky a účty na sociálních sítích. V současné době většina uživatelů k zjišťování informací a hledání vhodné firmy používá internet, ať už webové stránky nebo účty na sociálních sítích jako jsou platformy Facebook a Instagram.

Podnik a jeho činnost nezávisí pouze na jednom dodavateli. Má více dodavatelů a se všemi udržují vřelé až přátelské vztahy. Proto není problém s pozdním dodáním materiálu, který by vedl ke zpoždění dokončení zakázky.

4.4.2 Slabé stránky

- Reklama
- Vyšší cena oproti konkurenci
- Málo kvalitních pracovníků
- Nízká produktivita práce u některých pracovníků
- Vysoké mzdové náklady
- Nízká kontrola činnosti pracovníků

Hlavní slabou stránkou je vyšší cena oproti konkurenci, která se odvíjí od kvalitního provedení služby. Zákazník se může rozhodnout pro levnější variantu u konkurenčního podniku, vzdává se tím ale kvality. Snahou je cenu snižovat správným odborným poradenstvím, kde se zjišťují potřeby a rozpočet zákazníka.

Aby se firma mohla rozrůstat a pokrýt větší množství poptávané služby je zapotřebí sehnat více kvalitních a kvalifikovaných řemeslníků, kterých je na trhu práce skutečně málo. Majitel sjednává odborné školení, aby se pracovníci ve svém oboru zlepšovali. Stále ale je každý řemeslník jinak výkonný. Buď v časové potřebě na provedení stejného pracovního úkolu nebo v omezených možnostech práce s určitým materiálem.

Reklama je klíčová při dostávání se do podvědomí zákazníků. Pokud už o firmě zákazník slyšel, vyzná se v přehledných webových stránkách. Reklamní spot v rádiu, cílený na kraj či okres by zvýšil povědomí o firmě. Fólie na stavbách má logo firmy a tím se dostává do povědomí veřejnosti.

Mzdové náklady jsou vysoké, neboť je potřeba si udržet výkonné pracovníky, kteří by snadno mohli přejít ke konkurenčnímu podniku. Jak je již výše uvedeno kvalitních řemeslníků je na trhu práce málo, a proto se mzdové náklady nemohou snižovat.

Majitel firmy nemůže kontrolovat činnost řemeslníků celou pracovní dobu, mnohokrát se kvůli časové tísní ani na stavbu nedostane. Zajišťuje administrativní činnosti, nákup materiálu spojený s komunikací s dodavateli, odborné poradenství pro zákazníky a jiné. Proto je základem důvěra a spolehlivost pro snadné působení.

4.4.3 Hrozby

- Počasí
- Nižší četnost staveb příčinnou ekonomické krize
- Ztráta pracovníků kvůli přechodu ke konkurenci
- Zvyšování cen
- Cenové války

Mezi hlavní hrozby se řadí málo zákazníků potřebující službu a odchod řemeslníků. Zájem o službu v současné ekonomické krizi klesá, a proto je potřeba firmu propagovat a získat pozornost zákazníků. Odliv pracovních sil lze regulovat upřímnou komunikací, vyslyšením potřeb pracovníků, zajištěním co nejpříjemnějšího pracovního prostředí a uspokojením mzdových potřeb pracovníků.

Další hroznou je počasí. Je to neovlivnitelný faktor. Práce je podmíněna příznivými povětrnostními podmínkami a absencí deště. V opačných podmínkách nemohou řemeslníci vykonávat práci. S touto hrozbou se firma může vypořádat precizním plánováním a sledováním předpovědi počasí. V případě nepříznivých podmínek mohou pracovníci připravovat materiál k práci jako je ohýbání plechů.

Se současnou ekonomickou krizí rostou i ceny materiálů. Při rapidním zvýšení cen nastane odliv zákazníků. Zákazník samozřejmě požaduje cenu co nejnižší a při neustále se zvyšujících cenách může rekonstrukci dočasně odložit nebo oslovit konkurenční firmu, která provede službu méně kvalitně ale za nižší cenu. Cenové války mezi konkurenty jsou další hrozbou, pokud bude firma konkurencí tlačena snižovat ceny, nebude schopna ustát tlak konkurence. Předejít této hrozbě může nákupem materiálu za výhodné ceny.

4.4.4 Příležitosti

- Přijetí nového kvalitního pracovníka
- Nově vznikající spolupráce
- Navázání spolupráce s novými dodavateli
- Vyšší poptávka po produktu
- Diferenciace služeb

Mezi hlavní příležitosti pro firmu je přijetí kvalitního pracovníka. Takový pracovník by měl umět pracovat s materiály využívanými v podniku Střechy David Rosskohl. Firma

by mohla mít současně více zakázek, protože by pracovníci pokryli větší objem práce, nebo by stavba mohla být dokončena v kratším termínu.

Navázání spolupráce s novými dodavateli by firmě umožnilo vybírat si materiál pro svou práci a porovnat si ceny od různých dodavatelů.

Příležitostí by byla větší poptávka po stavbě střech. Když se zlepší ekonomická krize, hypotéky budou dostupnější, může nastat nárůst poptávky. S růstem poptávky by se začala zvyšovat i cena a firma by měla větší zisky.

Diferenciace pro firmu představuje výhodu nad konkurencí. Pro firmu je užitečné sledovat nové trendy a být krok před konkurenčními podniky. Odlišením stavby střechy například novým a kvalitnějším materiálem by firmě mohlo přivést více zákazníků.

4.5 Porterova konkurenční strategie

Porterova konkurenční strategie je využívána k výhodě nad konkurencí. Formy ke zdolávání jsou tři: prvenství v nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti.

Náklady firmy Střechy David Rosskohl nejsou vysoké. Využívají automobil na převážení nářadí, potřebného k práci současně s potřebným počtem pracovníků. V jednom vozidle se převáží čtyři pracovníci, kteří bydlí poblíž sebe. Firma nemá svou budovu, kde by čerpala energie, neboť jezdí vykonávat službu přímo na stavbu. Náklady na výzkum, vývoj i reklamu jsou na minimu.

Odlišení služby od konkurence by pro firmu znamenalo více zákazníků. Pokud by firma využívala nových technologií, technologických postupů nebo materiálů, nejlépe vedoucích k vyšší kvalitě celkové služby, vzrostla by poptávka. Momentální diferenciaci spočívá v odborném poradenství, při kterém se majitel snaží zjistit, co přesně zákazník potřebuje. Majitel má k zákazníkovi osobní a vřelý přístup, tento zákaznický servis je od konkurence odlišný.

Poslední formou konkurenční strategie je zaměřit se na určité segmenty zákazníků. Stavba střechy je výjimečná událost, není to pravidelně využívaná služba a ve většině domácnosti takovou službu zařizuje muž, který vlastní nemovitost. Hlavní segment, na který se firma může zaměřit jsou muži ve středním věku, kteří staví nebo rekonstruují dům.

4.6 Porterova analýza pěti sil

V této kapitole budou zjišťovány vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, hrozby substitutů, konkurenčních podniků a potencionálních konkurenčních podniků. Pro přehlednost byla vytvořena stupnice hrozeb v číslici od 0 do 5. Konkrétně následovně: 0 - žádná hrozba, 1 - nízká hrozba, 2- mírná hrozba, 3 střední hrozba, 4 vysoká hrozba a 5 – velmi vysoká hrozba.

4.6.1 Dodavatelé

Dodavatelem pro Střechy David Rosskohl jsou hlavně firmy Stavebniny DEK a.s. a PRO-DOMA, SE. Obě firmy jsou významným dodavatelem a většina materiálů potřebných ke stavbě střech se nakupuje u těchto dvou firem. Oba dodavatelé jsou velkými dodavateli na trhu, ale ne jedinými. Zboží, které dodavatelé nabízí je diferencované hlavně v kvalitě. Na kvalitě firmě Střechy David Rosskohl velmi záleží, a proto je tato diferenciace zboží podstatná. Firma Střechy David Rosskohl není významným odběratelem, i přesto, že odebírá většinu používaného materiálu, není to pro ani jednoho dodavatele příliš významný odběr v rámci působení celého trhu. U firem se stavebninami, od kterých podnik Střechy David Rosskohl odebírá zboží, má podnik odběratelské slevy, a proto nechce dodavatele stavebního materiálu měnit.

Dodavatelem TPO fólií, PVC fólií a zateplení střechy nadkrokevní izolací PIR je německá firma Bauder, s.r.o. Tato německá firma má v České republice své obchodní zástupce. Pro firmy a živnostníky pořádá každoročně Bauder, s.r.o. školení na správné používání jednotlivých materiálů. Firma je hlavním dodavatelem fólií a nabízí na trhu nejkvalitnější produkty. Vyjednávací síla tohoto dodavatele je mírně vysoká, neboť Střechy David Rosskohl lpí na kvalitě a nejlepší materiál na trhu nabízí právě Bauder, s.r.o., přesto jsou na trhu další dodavatelé.

Dalším dodavatelem je pro firmu Střechy David Rosskohl každý pracovník, neboť pracují na živnostenský list a prodávají firmě svoji práci. Řemeslníci mají vysokou vyjednávací sílu, neboť sehnat jiné kvalitní pracovníky je náročné a odchod ke konkurenčnímu podniku je jednoduchý. Pro firmu jsou pracovníci velkým dodavatelem a zákazník (firma Střechy David Rosskohl) je také pro dodavatele (řemeslníky) významným odběratelem.

Celková vyjednávací síla není u dodavatelů materiálu příliš vysoká (na stupnici vyjádřena číslicí 1) a u dodavatelů práce mírně vysoká (na stupnici vyjádřena číslicí 3).

4.6.2 Odběratelé

Za odběratele jsou považováni zákazníci firmy, tedy lidé, kteří staví či rekonstruují střechu. Zákazník může jednoduše vybrat jinou firmu, jenž mu zařídí substituční službu (produkt). Produkty jiných konkurenčních firem jsou identické. Splní zákaznickova očekávání, mohou mít kratší životnost, neboť konkurenční firmy málokdy pracují s tak prémiovými materiály, jako firma Střechy David Rosskohl. Odběratel si ale může vybrat jakoukoli konkurenční firmu. Zde je vyjednávací síla odběratelů velmi vysoká (vyjádřena na stupnici číslicí 5).

Zákazníkem není velká skupina ani nenakupují velké množství služeb. Odběratel službu postavení či rekonstrukce střechy nevyužije za svůj život častokrát, proto ani není pravděpodobné, že bude v budoucnu odebírat větší množství produktu. Běžný spotřebitel není schopen si kvalitně postavit střechu, nezná postup a potřebný materiál, nevlastní potřebné nářadí. Tady vyjednávací síla zákazníkovi není příliš vysoká (vyjádřená na stupnici číslicí 1).

Celková vyjednávací síla zákazníků je středně vysoká (vyjádřena na stupnici číslicí 3), protože potřebují kvalitní střechu s precizním provedením, která jim přinese delší životnost. Mohou cenu firmy přijmout nebo využít služeb konkurenčního podniku, který jim nemusí přinést přidanou hodnotu jako je odborné poradenství, dlouhodobá životnost a případně bezproblémová reklamace.

4.6.3 Substituty

Substituční výrobky neexistují. Není výrobek nebo služba, která by nahradila střechu domu. Střechy David Rosskohl nabízí stavbu či rekonstrukci všech možných druhů střech, tudíž neexistuje substituční produkt jiného podniku, který by firmu mohl ohrozit. Pokud se jedná o úplně jiný produkt jako je střecha, není hrozba substituty vysoká, protože střechu domu nic nenahradí.

Není hrozba substitutů (vyjádřena na stupnici číslicí 0), jelikož jiný produkt, který by splnil funkci krytí domu, neexistuje. Firma Střechy David Rosskohl hrozbu ze strany substitutů nepocítuje.

4.6.4 Stávající konkurence

Konkurenční firmy na trhu poskytují zákazníkovi velmi podobné služby, které uspokojí stejnou potřebu a konečným výsledkem je nová střecha. Hrozbou jsou firmy, které mají nákladovou nebo diferenciací výhodu. Pokud soupeřící podnik dokáže postavit střechu se stejnou kvalitou ale za nižší cenu, vyvolá to odliv zákazníků ke konkurenci. Zároveň je hrozbou, pokud rival postaví zákazníkovi střechu za stejnou cenu, ale s vyšší kvalitou. Firma Střechy David Rosskohl lpí na vysoké kvalitě, a proto je hlavní hrozbou spíše střecha, která je cenově výhodnější.

Firma Střechy David Rosskohl nemůže velmi dobře konkurovat v nižších cenách z důvodu potřebné kvality, kterou chtějí zákazníkům předávat. Konkurenční podniky mohou nabízet produkt za nižší ceny, a proto je hrozba stávajících konkurentů vysoká (vyjádřena na stupnici číslicí 4).

4.6.5 Nově vstupující do odvětví

Bariéry vstupu do odvětví jsou:

- Vysoké investice do počátečního nákupu náradí materiálů a školení. Tyto počáteční investice jsou finančně náročné. Firma si musí do zásob obstarat materiál, který musí být na skladě. Nemůže čekat na zboží od dodavatele několik týdnů či měsíců. Další vysokou investicí je zaplacení reklamy, aby se zákazníci vůbec o nové firmě dozvěděli.
- Zajištění pracovních sil potřebných k provádění služby. Sehnat dobré a zkušené pracovníky je na tomto trhu oříšek. Chyba při vykonávání práce znamená pro firmu další vynaložené náklady na opravy a reklamace.
- Stavební firmy nedosahují úspor z rozsahu, každá zakázka trvá určitý čas a není možné dosáhnout úspor zvýšením produkce. Cena produktu a služby, tedy cena za stavbu střechy je vysoká, a to může nalákat nově vstupující firmy na trh.
- Konkurenční výhoda stávajících firem je pro nově vstupující do odvětví nepříznivá. Zákazník věří hlavně firmám, které jsou ověřené a na trhu působí několik let. Předchází tak špatně odvedené práci, podvodům nebo problémům s reklamacemi.
- Dodavatelé poskytují firmě Střechy David Rosskohl množstevní slevu na zboží díky dlouhodobé spolupráci, majitel firmy má s dodavateli přátelské vztahy a může tedy zákazníkům nabízet výsledný produkt levněji než nově vstupující do odvětví.

- Nově vstupující do odvětví mohou přicházet z jiného odvětví. Například stavební firmy, které rozšíří své portfolio služeb a ke stavbě budov by začnou stavět také střechy. Takový konkurent by byl pro firmu Střechy David Rosskohl skutečně velkou hrozbou, neboť by zákazníci mohli dát přednost komplexnímu balíčku služeb. Práce a harmonogram takových firem by na sebe plynule navazovala, což může zvýšit zájmu zákazníků o komplexní produkt.

Závěr: Překážky vstupu na trh jsou vysoké ale nejsou nemožné. Nový konkurent potřebuje finance na pořízení potřebného vybavení a materiálu, sehnat pracovní vozidlo a zajistit několik schopných pracovníků, které musí nechat proškolit. Dále se musí připravit na boj o zákazníky a rychle začít dosahovat stejné kvality jako stávající firmy na trhu.

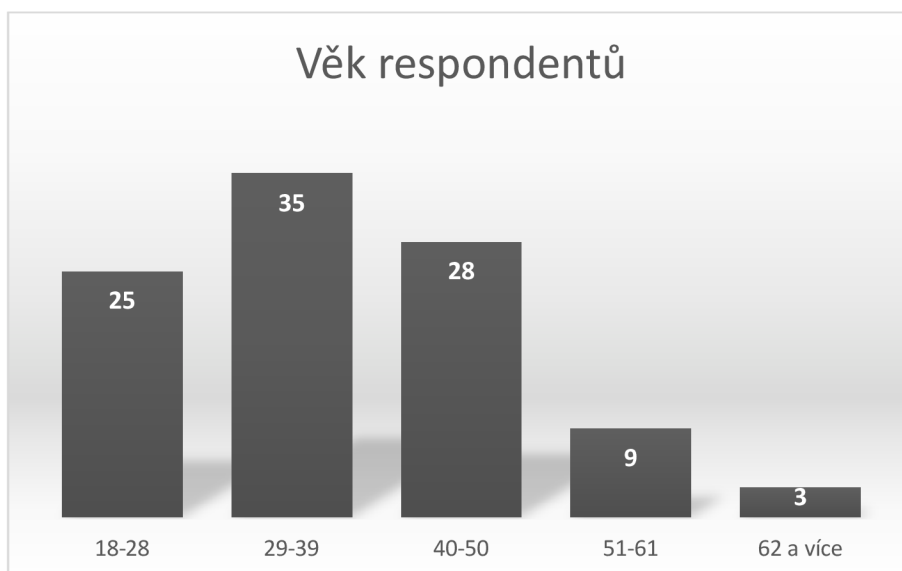
4.7 Dotazníkové šetření

K získávání primárních dat byla zvolena technika písemná. Celé dotazníkové šetření je prováděno on-line, kvůli jednoduchosti sběru dat a většímu pocitu anonymity respondenta. Cílem je získat odpovědi od sta respondentů. Respondentem musí být člověk, který si najal v posledních pěti letech firmu na stavbu či rekonstrukci střechy.

Kolik Vám je let?

První otázkou byl zjišťován věk zákazníků, kteří si nechali v posledních pěti letech postavit novou střechu. K výběru bylo pět skupin a to 18-28 let, 29-39 let, 40-50 let, 51-61 let a poslední skupinou byli starší než 62 let. Největší věkovou skupinu respondentů tvořili lidé ve věku 29-39 let, celkem jich odpovědělo 35. V tomto věku si nejvíce mladých rodin staví rodinný dům, již mají našetřené nějaké finance a zakládají rodiny. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů je věková hranice 40-50 let a celkem jich odpovědělo 28. Věková hranice 18-28 let byla třetí největší skupina respondentů, celkem 26. Menší skupiny respondentů byli ve věku 51-61 let a celkem jich bylo 9. A konečně úplně nejmenší skupinou respondentů jsou lidé starší 62 let.

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Potřeboval/a jste v posledních 5 letech novou střechu?

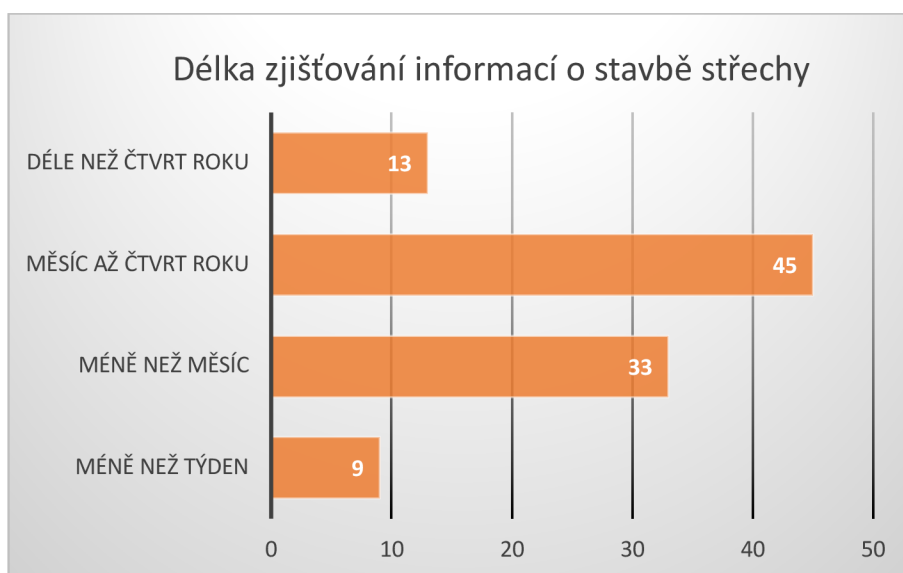
Tato otázka je v dotazníkovém šetření filtrační, jelikož požadujeme odpovědi jen od zákazníků. Vybráno bylo 100 odpovědí respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku ano.

Jak dlouho jste zjišťoval/a informace o stavbě či rekonstrukci střechy? (Materiály, délka trvání, rozsah práce atd.)

Otázkou číslo tři bylo zjišťováno, jak dlouho zákazník hledá informace o cenách, materiálech, délce stavby, a tedy i o firmách. Vyhledávání informací trvala nejpočetnější skupině zákazníků (45 respondentům) měsíc až čtvrt roku. Více než čtvrt roku zjišťovalo informace 13 zákazníků. Celkem tedy 58 % respondentů se o všech informacích potřebných ke stavbě střechy zajímalo poměrně dlouho, nejméně však alespoň měsíc. Další skupina 33 spotřebitelů našla informace v rozmezí týdne až měsíce. A nejmenší skupina, pouze 9 respondentů, se velmi nerozmýšlela a informace hledala pouze méně než týden.

Jelikož většina zákazníků informace hledala dlouho a o firmě a materiálech pro stavbu své střechy přemýšlelo, bylo by pro firmu dobré zákazníkům poskytovat pravidelně aktualizované informace na sociálních sítích a webových stránkách. Může tím také zvýšit důvěryhodnost firmy.

Graf 2: Délka zjišťování informací o stavbě střechy

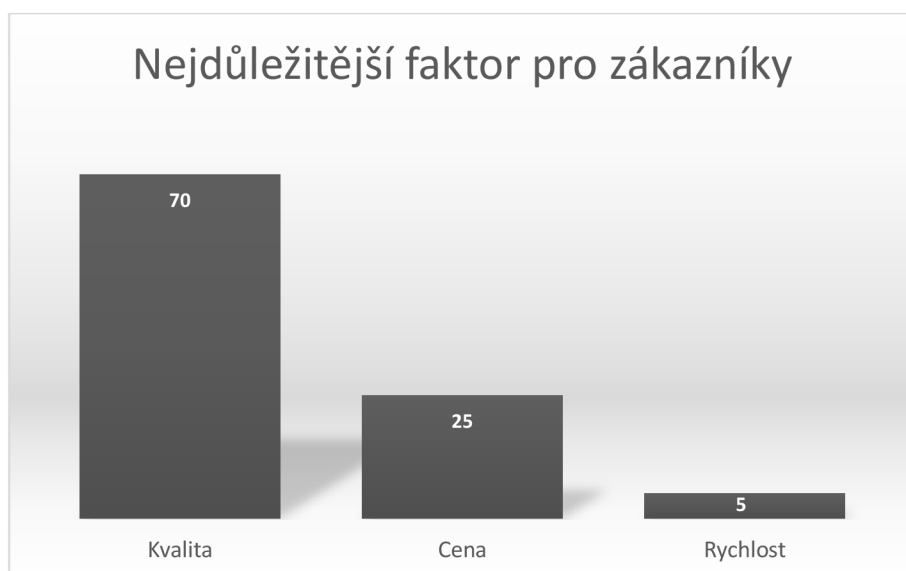


Zdroj: Vlastní zpracování

Který z těchto tří faktorů byl pro Vás při výběru firmy nejdůležitější?

Odpovídající dostali na výběr ze tří odpovědí na otázku, jaký faktor byl pro ně nejdůležitější při stavby střechy. Rozhodnout se mohli mezi cenou, kvalitou a rychlostí. Pro zákazníky je nejdůležitější faktor kvalita, celkem pro 70 respondentů ze 100. Kvalita je u produktu střecha budovy velmi podstatná a také klíčová. Zaručí zákazníkovi perfektní funkčnost, odolnost a dlouhou životnost. Celkem 25 klientů upřednostnilo cenu před kvalitou, která je z ekonomického hlediska důležitá, ale délka životnosti může být nižší. A pouze pro 5 zákazníků upřednostnilo rychlost.

Graf 3: Nejdůležitější faktor pro zákazníky

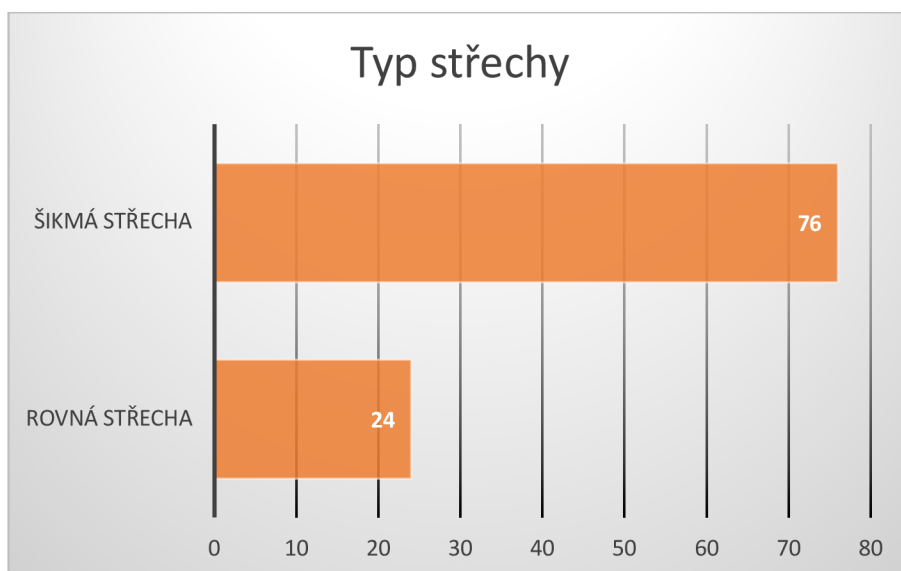


Zdroj: Vlastní zpracování

Jaký typ střechy jste si nechal/a postavit?

Dále bylo zjišťováno, jakou střechu zákazníci upřednostňují. Na výběr měli za dvou druhů střech, a to rovná a šikmá. Celkem 76 % respondentů uvedlo, že si nechalo postavit šikmou střechu a pouze 24 % respondentů si nechalo postavit střechu rovnou.

Graf 4: Typ střechy



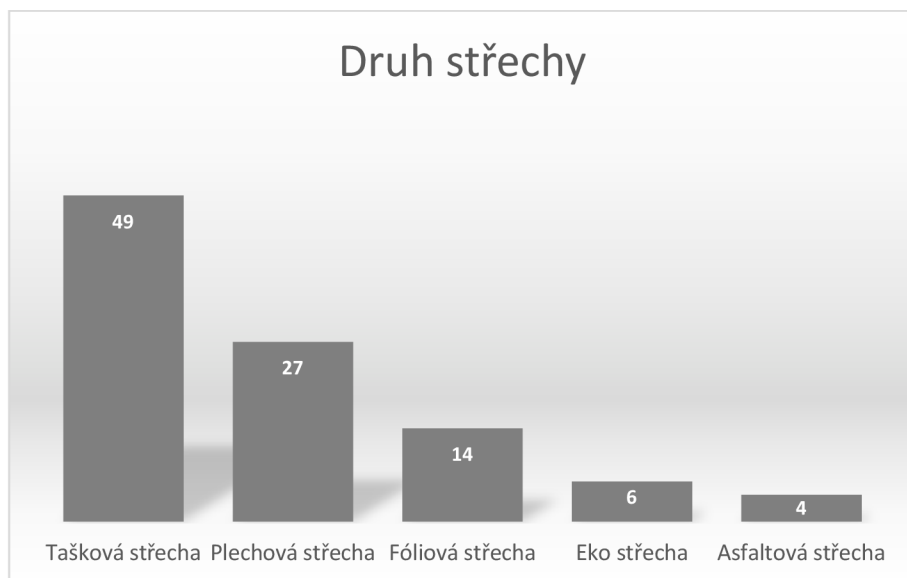
Zdroj: Vlastní zpracování

Jaký druh střechy jste si nechal/a postavit?

Dále bylo zjišťováno, jaký druh střechy si nechali zákazníci postavit, tedy jaký druh střešní krytiny si vybrali. Tašková krytina se používá na šikmé střeše a jediným dalším druhem šikmé střechy je střecha plechová. Celkem tedy 64,5 % zákazníků, kteří si vybrali šikmou střechu zvolili taškovou krytinu a zbylých 35,5 % si vybrali krytinu plechovou. Tašková střecha je praktičtější, a proto je i vyšší procento takto zhotovených střech předvídatelné.

Při ploché střeše si zákazník nejčastěji vybírá fóliovou krytinu celkem 58 %. Eko střechu si vybralo 25 % lidí a nejméně se staví asfaltová střecha. Tu si zvolilo pouze 17 % spotřebitelů.

Graf 5: Druh střešní krytiny

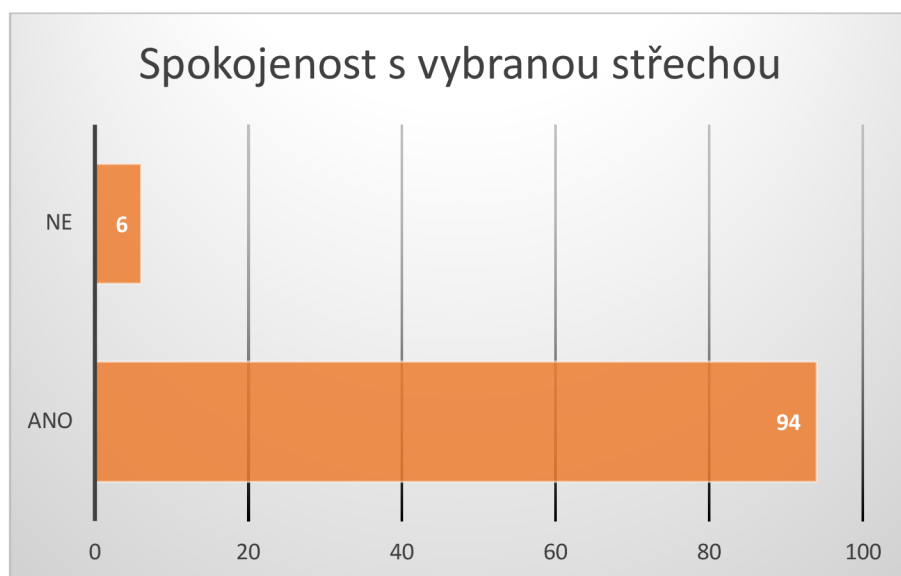


Zdroj: Vlastní zpracování

Jste s výběrem druhu střechy spokojeni?

Respondenti byli dotázáni, zda jsou s výběrem střechy spokojeni. Jen čtyři ze sta respondentů nejsou se střechou spokojeni, nejčastěji to jsou lidé, kteří neměli odborné poradenství a nebyly jim vysvětleny klady a zápory vybrané střešní krytiny. Zbýlých 96 % zákazníků jsou s výběrem střechy spokojeni.

Graf 6: Spokojenost s vybranou střechou



Zdroj: Vlastní zpracování

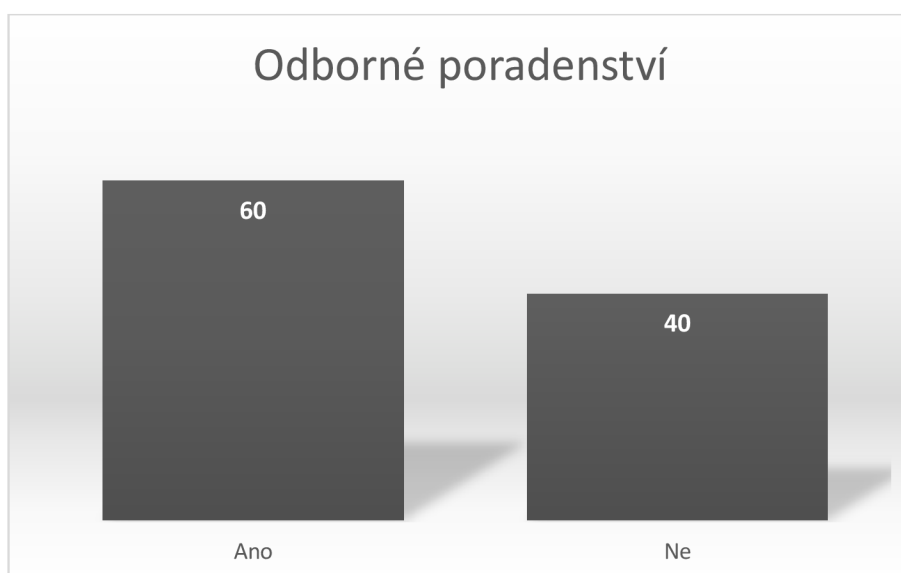
Pokud Vaše předchozí odpověď byla „NE“, jaký jiný druh střechy byste si pořídil/a a proč?

V předchozí otázce byli respondenti dotázáni na spokojenost s výběrem střechy a střešní krytiny. Nejčastěji zmíněná nespokojenost byla se šikmou plechovou střechou. Plechová střecha je hlučnější než tašková a má kratší životnost.

Měl/a jste před výběrem druhu střechy odborné poradenství?

Odborné poradenství je klíčové ke zjištění vlastností jednotlivých střešních krytin a také její ceny. Správné odborné poradenství vede k naprosté spokojenosti zákazníka. Odborné poradenství mělo 60 % dotázaných a zbylých 40 % odborné poradenství nemělo.

Graf 7: Odborné poradenství

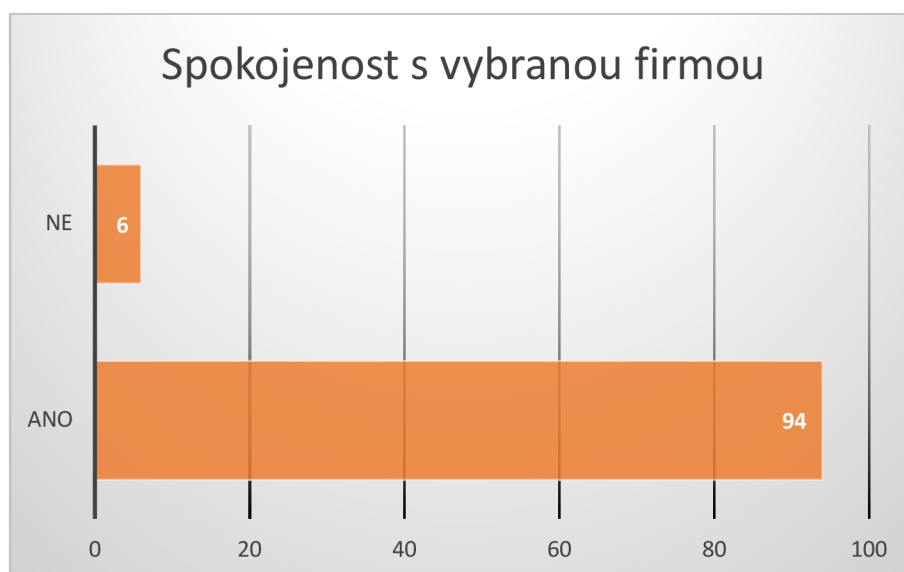


Zdroj: Vlastní zpracování

Byl/a jste s výběrem firmy pro stavbu spokojeni?

Respondenti byli dotázáni na spokojenost s firmou, kterou si pro stavbu střechy vybrali a celkem 94 z nich vyjádřilo spokojenost. Zbylých 6 respondentů bylo nespokojených a firmu by již při stavbě či rekonstrukci střechy znovu nezvolilo.

Graf 8: Spokojenost s vybranou firmou



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud Vaše předchozí odpověď byla „NE“, jaký byl důvod nespokojenosti?

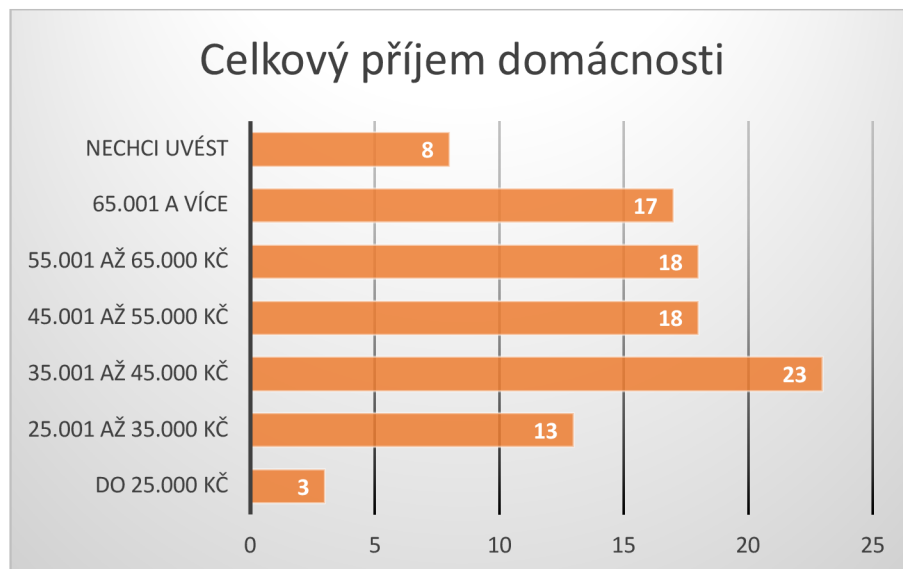
Otázka se vztahuje k předchozí otázce a respondenti zde dostali prostor popsat, co se jim na vybrané firmě nelíbilo. Nespokojených 6 respondentů uvedlo neprofesionální chování jako požívání alkoholu na stavbě, používání vulgárních slov a jiné. Další důvod byl špatný časový harmonogram práce, nejspíš nesplnění potřebných termínů dokončení stavby. Další nespokojeností byla s nepravdělná docházka na stavbu, práce se tak prodloužila až na půl roku stavby. A poslední negativní zkušenost souvisela s nečestností firmy. Respondent zaplatil zálohu před zahájením stavby a firma se pak na několik měsíců odmlčela. Zákazník se musel složitě domáhat, aby firma dostala svému závazku a střechu postavila.

Jaký je čistý měsíční příjem Vaší domácnosti?

Další otázka zjišťovala čistý měsíční příjem celé domácnosti. Musím uvést, že domácnost může tvořit pouze jedna osoba, proto byla do dotazníku zařazena také odpověď s nízkým příjmem do 25.000 Kč, kterou uvedli pouze 3 respondenti. Cena stavby celého domu či rekonstrukce střechy je pro osobu s příjmem do 25.000 Kč náročná a také to může být důvodem, proč pro tyto tři respondenty byla cena nejdůležitějším faktorem. Dalším rozmezím příjmu bylo 25.001 až 35.000 Kč, který uvedlo 13 z dotázaných zákazníků. Polovina těchto respondentů byla převážně z nejnižší věkové skupiny a faktor cena pro ně byl stejně důležitý jak kvalita. Třetí možností bylo uvedeno rozpětí 35.001 až 45.000 Kč, která byla nejvíce početná a zvolilo ji 23 respondentů. Ve vyšším příjmu

domácnosti v rozmezí od 45.001 až 55.000 Kč je 18 respondentů stejně jako ve skupině 55.001 až 65.000 Kč. V příjmu od 65.001 Kč a více je celkem 17 zákazníků ze 100 a pro většinu z nich (celkem 14) byl faktor kvalita nejdůležitější. Respondenti také dostali možnost neuvádět své příjmy, aby jim dotazník nebyl nepříjemný.

Graf 9: Celkový příjem domácnosti

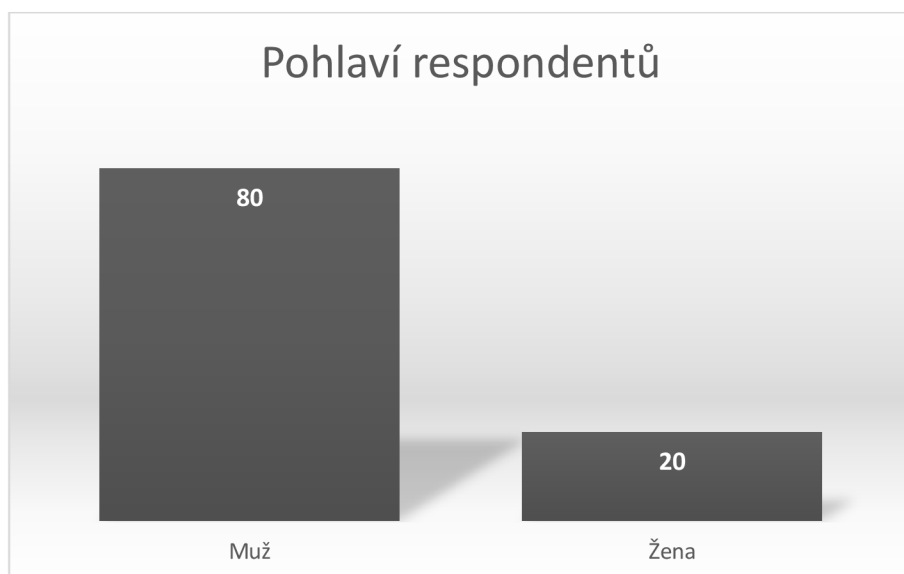


Zdroj: Vlastní zpracování

Jste muž nebo žena?

Na konci dotazníku bylo zjišťováno, zda je muž nebo žena nejčastěji zákazníkem pro firmu, jenž staví střechy. Dle očekávání je v 80 % muž ten, který řeší stavbu střechy. Ve zbylých 20 % zařizuje tento produkt žena.

Graf 10: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Žijete v olomouckém kraji?

Poslední otázka byla kontrolní. Dotazník byl určen pro zákazníky z olomouckého kraje, kde firma Střechy David Rosskohl působí. Dokáží tyto zákazníky obsloužit a konkurují si navzájem s firmami, neboť jsou geograficky na stejném území. Všichni respondenti na tuto otázku odpověděli „ano“.

5 Výsledky a diskuse

Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza konkurenčního prostředí a konkurenceschopnosti firmy Střechy David Rosskohl v odvětví a následný návrh změn a kroků vedoucích ke zvýšení postavení firmy na trhu. Podnik byl na začátku vlastní práce představen a byly vypsány služby, které svým zákazníkům nabízí. Dále byla provedena komparace s konkurenty, kteří uspokojují stejnou službu klientů a tou je krytí budovy.

5.1 Marketingový mix

V marketingovém mixu Firmy Střechy David Rosskohl byl definován produkt, cena, distribuce a propagace.

Produktem firmy je střecha, každá firma na tomto trhu nabízí stejný produkt a zákazník uspokojí stejnou potřebu. Přidanou hodnotou je možné se odlišit od konkurence. Hlavním cílem firmy Střechy David Rosskohl je nadprůměrná kvalita produktu. Majitel usiluje o co nejkvalitnější produkt a v tom se snaží diferencovat od konkurence. Poskytuje zákazníkovi zdarma odborné poradenství, při kterém se snaží zjistit absolutně všechna přání a potřeby. Plní tak zákazníkova očekávání. Firma nabízí všechny práce potřebné k postavení střechy včetně dopravy a možnosti odvezení odpadu.

Cena produktu závisí na velikosti budovy, požadavku na typ a druh střechy a dalších faktorech. Aby mohla být zkoumána cena produktu byla poptána střecha na rodinném domě v obci Nezamyslice. Výsledná cena byla komparována s konkurenty. Aby byl podnik krytý, požaduje částečné platby od zákazníka, čímž předchází finančním problémům při nezaplacení.

K propagaci firma využívá logo na střešních fóliích, které využívá při stavbě. Zákazníci si díky této reklamě mohou všimnout loga firmy. Pracovníci jezdí celkem čtyřmi firemními vozy ale ani na jednom není reklama. Na tuto reklamu nepotřebuje firma vynaložit vysoké finanční prostředky a reklama na vozidlech bude aktuální řadu let. Obsahovat by měla logo firmy, telefon i e-mail. Přidat by se také mohla ikona na platformě Facebook nebo Instagram, aby zákazníci věděli, že firmu a její aktuální činnosti najdou na těchto sociálních sítích. Motto firmy „střecha, která se dědí“ nesmí chybět při pohyblivé reklamě na užitkových vozech.

Ke zvýšení povědomí o firmě bylo zjištěno, že reklamní spot v Hitrádiu Orion je finančně náročný, ale má vysoký dosah, lze si také vybrat vysílací čas reklamního spotu. Vysílací pásmo Prostějov, Olomouc a okolí cílí na geografický region firmy Střechy David Rosskohl. Cena se pohybuje kolem 300 Kč za 20 vteřin reklamy za jedno opakování a přibližně 350 Kč za 25 vteřin reklamy. Při 3 opakováních v jednom dnu, nejlépe jednu v ranních hodinách mezi 8-9 hodinou a následně dvě opakování v 15 hodin a v 17 hodin se reklama dotkne nejvíce lidí, kteří právě ráno jedou do práce a odpoledne, kdy se z práce vrací. Pokud by tuto reklamu firma měla v délce měsíce (předpokladem je 20 pracovních dnů) a využila by krátký spot v délce 20 vteřin, zaplatila by firma 18.000 Kč. Firma se tak dostane do širokého podvědomí a zákazníci mohou využít tuto firmu, o které již slyšeli, ke stavbě nebo rekonstrukci své střechy.

Dále by se podvědomí o firmě mohlo rozšířit vytvořením letáku a roznosem v okolí, kde právě střechu staví. V tomto místě zákazník vidí logo firmy na střešní fólii, a ještě dostane leták, který upoutá jeho pozornost. Na letáku nesmí chybět kontakt na majitele firmy.

K budování dobrého vztahu s veřejností sponzorují Střechy David Rosskohl mladé házenkáře z Litovle. Návrhem je pyšnit se ještě nějakým sponzoringem například postavení přístřešku či terasy v domově pro seniory.

5.2 Komparace firem

Při komparaci bylo zjištěno, že má firma Střechy David Rosskohl jako jediná účty na sociálních sítích. Prezentace firmy na sociálních sítích je v současné době velmi účinná. Pro zákazníka velmi blízká a firma působí inovativně, proto je správa sociálních sítí pro firmu výhodou. Jedna z porovnávaných firem nevlastní ani webové stránky, a to může klienty odradit. Střechy David Rosskohl mají hezké a přehledné webové stránky. Výhodou je také veřejné vystavení certifikátů na sociálních sítích, které podnik Střechy David Rosskohl vlastní. Dvě konkurenční firmy mají vystaveny certifikáty na svých webových stránkách. Další dvě konkurenční firmy nemají certifikáty přístupné k nahlédnutí zákazníkům. Návrhem je vystavit všechny certifikáty vlastněné firmou na jejich webové stránky, a ne pouze na sociálních sítích.

U všech třech komparovaných subjektů byla poptána střecha rodinného domu. Požadavky byly pro všechny stejné – kompletní střecha rodinného domu dle výkresových plánů, klasický krov, okapové systémy, střešní fólie, taškové krytiny Stodo 12 engoba černá barva. Zkoumaná firma Střechy David Rosskohl nacenila střechu na 890 771,20 Kč. Toto nacenění bylo ze všech pěti komparovaných firem nejdražší. Druhá nabídka od firmy Gréza s.r.o. je ve výši 841 359 Kč. Střechy Malíček s.r.o. nacenili střechu na 826 979 Kč. Čtvrtá v pořadí je nabídka od firmy Střechy Kopeček a činí 769 575 Kč. Nejlevnější nabídka byla provedena firmou Stavební obchodní společnost Maděrka, s.r.o. a to na 746 065,11 Kč. Návrhem je být připraven na snížení ceny v případě, že by firma začala přicházet o zákazníky. Dokud má zkoumaná firma dostatek klientů, není nutností cenu snižovat. Je ale důležité rychle reagovat na odliv zákazníků ke konkurenci.

5.3 Výsledky analýzy SWOT

Dílčím cílem práce bylo vyhledat silné a slabé stránky podniku. Silnou stránkou firmy je kvalita nabízených služeb. Majitel se neustále snaží zvyšovat kvalitu, a proto zajišťuje pravidelné školení svých řemeslníků, kde se učí správnou manipulaci a zacházení s prémiovými materiály. Další silnou stránkou je individuální pozornost věnovaná každému zákazníkovi. Podnik a jeho činnost nezávisí pouze na jednom dodavateli, což je také velkou výhodou.

Hlavní slabou stránkou je vyšší cena oproti konkurenci, která se odvíjí od kvalitního materiálu a také kvalitní provedení služby. Návrhem je být připraven cenovou nabídku pro zákazníka udělat atraktivnější a snížit náklady, například správným rozvržením činností. Dokud je firma pracovním vytížená není nutné snižovat cenu, ale je potřebné se připravit na možný odliv zákazníků a rychle reagovat. Reklama je klíčová při dostávání se do podvědomí zákazníků a následným zvolením zkoumané firmy při výběru mezi konkurenty. Návrhem je zvýšit reklamu, a tím získat více zákazníků.

Mezi hlavní hrozby se řadí málo zákazníků potřebujících službu a také hrozba odchodu řemeslníků. Další hrozbou je počasí. Je to neovlivnitelný faktor. S touto hrozbou se firma může vypořádat sledováním předpovědi počasí a řádným plánováním prací. V případě nepříznivých podmínek mohou pracovníci připravovat materiál k práci jako je ohýbání plechů. Se současnou ekonomickou krizí rostou i ceny materiálů, což je pro firmu další hrozbou. Především hrozbě může podnik nákupem materiálu za výhodné ceny.

Mezi hlavní příležitosti pro firmu je přijetí kvalitního pracovníka. Podnik by byl schopen pokrýt větší objem práce. Další příležitostí je navázání spolupráce s novými dodavateli, což by firmě umožnilo vybírat si materiál pro svou práci a porovnat si ceny od různých dodavatelů. Příležitostí by byla větší poptávka po stavbě střech při uklidnění ekonomické situace.

5.4 Porterova analýza pěti sil

Cílem Porterovi analýzy pěti sil bylo zjistit jakou vyjednávací sílu mají dodavatelé, odběratelé, jakou hrozbou jsou pro firmu substituční výrobky, stávající konkurenti nebo potenciaální konkurenti. Pro přehlednost byla vytvořena stupnice hrozeb v číslici od 0 do 5. Konkrétně následovně: 0 - žádná hrozba, 1 - nízká hrozba, 2- mírná hrozba, 3 střední hrozba, 4 vysoká hrozba a 5 – velmi vysoká hrozba.

Dodavatelé jsou firmy, kteří firmě dodávají materiál potřebný ke stavbě střechy a také pracovníci, kteří firmě dodávají práci. Celková vyjednávací síla není u dodavatelů materiálu příliš vysoká (na stupnici číslice 1) a u dodavatelů práce je středně vysoká (na stupnici číslice 3). Řešením je zvýšit počet dodavatelů jak materiálů, tak práce, aby neměli tak velkou vyjednávací sílu.

Za odběratele jsou považováni zákazníci firmy, tedy lidé, kteří staví či rekonstruují střechu. Schopnost vybrat si jinou firmu je možná a jednoduchá, a proto je vyjednávací síla odběratelů středně vysoká (na stupnici číslice 3). Řešením je odlišit produkt od konkurence natolik, aby klienti upřednostnili při výběru firmu Střechy David Rosskohl. Upozornit na přidanou hodnotu jako je odborné poradenství, dlouhodobá životnost a případně bezproblémová reklamace.

Substituční výrobky neexistují. Není výrobek nebo služba, která by nahradila střechu domu. Proto je hrozba substitutů velmi nízká až nulová. Hrozba substitutů nehrozí (na stupnici číslice 0).

Konkurenční firmy na trhu poskytují zákazníkovi velmi podobné služby, které uspokojí stejnou potřebu a konečným výsledkem je nová střecha. Hrozbou jsou firmy, které mají nákladovou nebo diferenční výhodu. Pokud soupeřící podnik dokáže postavit střechu se stejnou kvalitou a nižší cenou, vyvolá to odliv zákazníků ke konkurenci. Zároveň je hrozbou, pokud rival postaví zákazníkovi střechu za stejnou cenu, ale s vyšší kvalitou. Hrozba konkurentů je vysoká (na stupnici číslice 4).

Potenciaální konkurenti musí zdolat bariéry při vstupu do odvětví. Tyto překážky vstupu na trh jsou vysoké ale nejsou nemožné. Zákazník ale upřednostní ověřenou firmu, a proto není hrozba potenciaálních konkurentů vysoká.

5.5 Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejpočetnější skupinou zákazníků jsou muži ve věku 29-39 let. Jsou to lidé převážně, kteří si budují svůj domov, a proto je pro ně také nejdůležitější faktor kvalita, aby jim střecha domu dlouho a kvalitně sloužila. Nejvíce zákazníků přemýšlelo nad materiály a dalšími informací o stavbě měsíc až čtvrt roku, tudíž se o tento produkt zajímají delší dobu, není to impulsivní nákup. Nejoblíbenějším produktem jsou střechy šikmé a převážně potom střechy taškové, které jsou praktičtější než střechy plechové. Klienti, kteří nebyli se svojí střechou spokojeni by si raději vybrali krytinu taškovou namísto plechové. Odborné poradenství měla větší polovina respondentů, takže není u všech firem pravidlem. Nespokojenost s produktem se dá předcházet odborným poradenstvím, které zkoumaná firma nabízí. Několik respondentů nebylo spokojeno s vybranou firmou, převážně kvůli neprofesionálnímu chování a také s nedodržením termínů. Příjem domácnosti byl nejčastěji 35 001 Kč až 45 000 Kč a další nejpočetnější skupiny měli příjem vyšší. Cena za postavení střechy je vysoká, a proto jsou vyšší příjmy domácností předpokládány.

Firma by měla dodržovat dohodnuté termíny a dodržovat na stavbě určitá pravidla, jako je omezení vulgarismů a udržování profesionálního chování. Tento dojem v zákazníkovi zůstává a následně firmu svým známým nedoporučí. Výhodou firmy Střechy David Rosskohl je odborné poradenství, kterým lze předejít špatně zvolenému druhu či typu střechy nebo střešní krytiny a tím zvýšit spokojenost klientů s firmou. Na sociálních sítích může firma cílit na potenciální zákazníky ve věku 29-39 let, neboť jsou nejpočetnější skupinou.

5.6 Návrhy a opatření

Prvním návrhem je zajistit pohyblivou reklamu na čtyřech služebních vozech. Na polepu vozu nesmí chybět logo firmy, motto firmy, telefon i e-mail, webové stránky a ikony Facebooku a Instagramu.

Druhým návrhem je výroba propagačního letáčku firmy s kontaktem a roznesení v okolí, kde firma momentálně staví.

Třetím návrhem je využití reklamního spotu v Hitrádiu Orion. Reklamní spot o délce 20 vteřin se třemi odvysíláními denně v rozmezí měsíce bude stát firmu 18 000 Kč.

Lepší vztahy s veřejností by přineslo sponzorování domova pro seniory, kterým by se postavil přístřešek či terasa a mohla by být vystavena reklama na budově domovu pro seniory. Velké množství rodin, které chodí za rodiči nebo prarodiči by mohlo služby firmy využít.

Dále je firmě doporučeno přidat na své webové stránky všechny certifikáty, které firma vlastní. Díky tomu by firma mohla získat potencionální zákazníky, kteří navštíví webové stránky podniku a uvidí tak všechny certifikáty.

Firma by měla být připravena na snížení ceny v případě odlivu zákazníků ke konkurenci. Podle konkurence v okolí má firma vysokou cenu produktu. Dokud má ale dostatek zákazníků, kteří jsou ochotni cenu za nadstandardní produkt a přístup zaplatit, není potřeba cenu snižovat. Je ale potřeba být připraven pružně reagovat na odliv klientů ke konkurenci.

Dále je doporučeno zajistit si nové a výkonné pracovníky, kteří by zamezili hrozbě při ztrátě současných pracovníků. Opatřením proti hrozbě ze strany dodavatelů je navázání spolupráce s novými dodavateli. To firmě umožní porovnat si ceny od různých dodavatelů a ušetřit tak na materiálu.

6 Závěr

Diplomová práce se zaměřila na firmu Střechy David Rosskohl v konkurenčním prostředí, kde si firmy snaží vybojovat své místo. V konkurenčním boji vyhrávají firmy, které mají výhodu pro zákazníka v cenách nebo v přidané hodnotě a kvalitě nabízených služeb a statků. Podnik musí sledovat nové technologické trendy, vývoj cen konkurentů a také spektrum nabízených služeb svých i konkurenčních podniků. Při konkurenčním boji firmám pomáhá propagace, ať už jsou to různé reklamy, public relations, různé podpory prodeje jako slevy a další zvýhodnění, tak i osobní prodej. V konkurenčním boji vyhrávají takové firmy, které jsou na tento boj připraveny a neustále své produkty inovují a diferencují.

Střechy David Rosskohl se nachází v monopolistické konkurenci, na trhu jich je velké množství. Firma je menšího charakteru a na trhu působí více jak 10 let. Podnik nabízí produkt všech možných variant na trhu a dokáže tak uspokojit i velmi náročné klienty. Spokojenost zákazníků je pro firmu na prvním místě a vždy se jim snaží vyjít vstříc a najít nejvhodnější řešení. Primárně klade důraz na kvalitu, která zákazníkovi přinese mnoho spokojených let a příjemné bydlení. Pro co nejvyšší spokojenost nabízí firma zdarma odborné poradenství, které není u všech firem na trhu samozřejmostí, spíše výjimečností.

Majiteli zkoumané firmy byly předloženy návrhy a opatření, které je možné provést k udržení se na trhu a získání lepšího postavení. Návrh jako přijmutí kvalifikovaného a schopného pracovníka do týmu dokáže firmu rozšířit a zvýšit tak počet prováděných zakázek.

Strategie každé firmy je pravidelná analýza konkurence, zjišťování cen a nových technologických postupů konkurentů, zkoumání služeb a výhod, které konkurenční podniky nabízí. Aby byla firma i v následujících letech úspěšná je potřeba sledovat nové trendy, držet krok a tempo s vývojem trhu. Schopnost využít svůj potenciál a své slabé stránky přeměňovat na silné, využít příležitostí a vyhnout se hrozbám je pro podnik klíčové.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

ASMATULAYEVA, Dilyara. *Elementární mikroekonomie*. Praha: Dilyara Asmatulayeva, 2017. ISBN 978-80-907094-0-9

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.

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

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA, Lucie SEVEROVÁ a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a aplikace*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2020. ISBN 978-80-7380-818-1

DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Inovativní marketing jako zdroj konkurenceschopnosti*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2020. ISBN 978-80-7494-522-9

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6

HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-917-8

KANTOROVÁ, Kateřina. *Marketingový mix*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7042-737-8

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

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MUSIL, Petr, FUCHS, Kamil, FRANC, Aleš, GRIGARČÍKOVÁ, Šárka. *Ekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-126-7.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1

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

SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie: 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0

SIMOVÁ, Jozefína. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-662-1

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

7.2 Internetové zdroje

Střechy Malíček. *Střechy Malíček Olomouc* [online]. Olomouc [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.strechy-malicek.cz>

Střechy Rosskohl. *Střechy Rosskohl* [online]. Náklo [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.strechy-rosskohl.cz>

Střechy Kopeček. *Střechy Kopečekl* [online]. Medlov [cit. 2023-10-12]. Dostupné z: <http://strechy-kopecek.cz>

Gréza s.r.o. *Gréza s.r.o.* [online]. Prostějov [cit. 2023-10-12]. Dostupné z: <https://www.greza.cz>

7.3 Osobní sdělení

DVOŘÁKOVÁ, Pavlína. *Půdorys střešní konstrukce* [elektronická pošta]. Message to: kralickovaanna@email.cz. 18. ledna 2023 14:03 [cit. 2023-02-23].

FIALOVÁ, Annamária. *Nacenění střechy* [elektronická pošta]. Message to: kralickovaanna@email.cz. 2. března 2023 10:10 [cit. 2023-02-23].

PRAVDA, *Nacenění střechy* [elektronická pošta]. Message to: kralickovaanna@email.cz. 23. února 2023 8:42 [cit. 2023-02-23].

ROSSKOHL, David Bc., majitel firmy [ústní sdělení] Náklo, 8.1.2023

ŠPAČEK, Jakub, pracovník firmy [ústní sdělení] Dobromilice, 10.10.2022

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Střešní fólie s logem firmy	51
Obrázek 2: Půdorys střešní konstrukce.....	54
Obrázek 3: Boční řez střechou.....	54

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Nabízené služby.....	45
Tabulka 2: Komparace firem	57

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů.....	68
Graf 2: Délka zjišťování informací o stavbě střechy	69
Graf 3: Nejdůležitější faktor pro zákazníky	70
Graf 4: Typ střechy	71
Graf 5: Druh střešní krytiny	71
Graf 6: Spokojenost s vybranou střechou	72
Graf 7: Odborné poradenství	73
Graf 8: Spokojenost s vybranou firmou.....	73
Graf 9: Celkový příjem domácnosti.....	75
Graf 10: Pohlaví respondentů	76

8.4 Seznam použitých zkratek

Tzv. - takzvaně

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

a.s. – akciová společnost

SE – evropská společnost

IČO – identifikační číslo fyzické nebo právnické osoby

DPH – daň z přidané hodnoty

TPO – termoplastické polyolefiny

PVC – polyvinylchlorid

PIR – tvrdá pěna z polyisocyanurátu

EPS – expandovaný polystyren

mm – milimetr

cm – centimetr

m² – metr čtvereční

9 Přílohy

Milí respondenti,

tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku na téma „Nákupní chování zákazníků při stavění či rekonstruování střechy“. Informace zjištěné tímto výzkumem budou použity při zpracování diplomové práce s názvem „Firma v konkurenčním prostředí“. Hlavním cílem výzkumu je zjistit potřeby a preference zákazníků.

Aby bylo tohle dotazníkové šetření úspěšné, je potřeba, aby Vaše odpovědi byly pravdivé. Dotazník je anonymní a bude použit jen pro zpracování diplomové práce. Předem děkuji za Vaši účast. Vyplnění otázek by nemělo přesáhnout 10 minut.

Vybrané odpovědi prosím zaškrtněte. Každá otázka má jednu nebo více odpovědí.

Velmi Vám děkuji za ochotu a strávený čas.

Bc. Anna Králíčková

Studentka oboru Podnikání a administrativa 2. ročník navazujícího studia PEF ČZU

1. Kolik Vám je let?

(1 možná odpověď)

18-28

29-39

40-50

51-61

62 a více

2. Potřeboval/a jste v posledních 5 letech novou střechu?

(1 možná odpověď)

Ano

Ne

3. Jak dlouho jste zjišťoval/a informace o stavbě či rekonstrukci střechy? (Materiály, délka trvání, rozsah práce atd.)

(1 možná odpověď)

Méně než týden

Méně než měsíc

Měsíc až čtvrt roku

Déle než čtvrt roku

4. Který z těchto tří faktorů byl pro Vás při výběru firmy nejdůležitější?

(1 možná odpověď)

Cena

Kvalita

Rychlost

5. Jaký typ střechy jste si nechal/a postavit?

(1 možná odpověď)

Rovnou

Šikmou

6. Jaký druh střechy jste si nechal/a postavit?

(1 možná odpověď)

Tašková střecha

Plechová střecha

Fóliová střecha

Asfaltová střecha

Eko střecha

7. Jste s výběrem druhu střechy spokojeni?

(1 možná odpověď)

Ano

Ne

8. Pokud Vaše předchozí odpověď byla „NE“, jaký jiný druh střechy byste si pořídili a proč?

(otevřená odpověď)

9. Měli jste před výběrem druhu střechy odborné poradenství?

(1 možná odpověď)

Ano

Ne

10. Byli jste s výběrem firmy pro stavbu spokojeni?

(1 možná odpověď)

Ano

Ne

11. Pokud Vaše předchozí odpověď byla „NE“, jaký byl důvod nespokojenosti?

(otevřená odpověď)

12. Jaký je čistý měsíční příjem Vaší domácnosti?

(1 možná odpověď)

Do 25.000 Kč

25.001 až 35.000 Kč

35.001 až 45.000 Kč

45.001 až 55.000 Kč

55.001 až 65.000 Kč

65.001 a více

Nechci uvést

13. Jste?

(1 možná odpověď)

Muž

Žena

14. Žijete v olomouckém kraji?

(1 možná odpověď)

Ano

Ne