VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA POPTÁVKY A JEJÍ VYUŽITÍ PRO BUDOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

DEMAND ANALYSIS AND ITS APPLICATION FOR BUILDING OF COMPETITIVENESS OF THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE Nikola Bradáčová
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2016

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2015/2016
Ústav ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bradáčová Nikola

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza poptávky a její využití pro budování konkurenceschopnosti firmy

v anglickém jazyce:

Demand Analysis and its Application for Building of Competitiveness of the Company

Pokyny pro vypracování:

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

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

FRANK, R.H. Microeconomics and behavior. 7th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008. 610 p. ISBN 00-733-7573-X.
JUREČKA, V. Mikroekonomie. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 366 s. ISBN 978-80-247-4385-1.
KERKOVSKÝ, M. Ekonomie pro strategické rízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-717-9885-1.
MEZNÍK, I. Ekonometrie pro magisterské studijní programy. 3. vyd. Brno: Zdenek Novotný, 2003. 87 s. ISBN 80-214-2453-2.
SCHIFFMAN, L.G. a L.L. KANUK. Nákupní chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou poptávky firmy Apleg systems, s.r.o., která se zaměřuje na výrobu, prodej komponentů oplocení, poskytování služeb v podobě montáží a poradenství. Charakterizuje trh, na kterém firma působí, analyzuje zákazníky, faktory ovlivňující jejich poptávku a pomocí cenové elasticity poptávky zjišťuje jejich reakce na změny cen. Provádí analýzu prostředí firmy a analýzu konkurence a na základě výsledků těchto analýz navrhuje opatření na zlepšení konkurenceschopnosti této firmy.

Abstract

This thesis deals with the demand analysis of the company Apleg systems, Ltd., which focuses on the production, sale of fencing components and service providing in the form montages and advice. It characterizes the market in which the company operates, analyses customers and factors affecting their demand. It determines their reactions to price changes through price elasticity of demand. It performs analysis of the company and the competition analysis and based on results of these analyses proposes it measures to improve the competitiveness of this company.

Klíčová slova

trh, poptávka, cenová elasticita poptávky, segmenty zákazníků, analýza konkurence, součásti oplocení

Key words:

market, demand, price elasticity of demand, segments of customers, competitive analysis, fencing components

Bibliografická citace

BRADÁČOVÁ, N. *Analýza poptávky a její využití pro budování konkurenceschopnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 73 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2016

……

podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Vladimíře Kučerové, Ph.D., vedoucí bakalářské práce, za cenné rady a podněty a paní Věře Bízové, jednatelce firmy Apleg systems, s.r.o., za poskytnutí potřebných informací o chodu firmy.

OBSAH

ÚVOD 10

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ 11

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 12

2.1 Trh a tržní mechanismus 12

2.1.1 Trh 12

2.1.2 Tržní mechanismus 12

2.2 Segmentace trhu 13

2.3 Poptávka 14

2.3.1 Zákon poptávky 15

2.3.2 Faktory ovlivňující poptávku 15

2.4 Nákupní chování spotřebitele 17

2.4.1 Faktory ovlivňující nákupní chování 17

2.5 Cenová elasticita poptávky 18

2.5.1 Faktory ovlivňující cenovou elasticitu 20

2.5.2 Křížová elasticita poptávky 21

2.5.3 Důchodová elasticita poptávky 21

2.6 Vnější a vnitřní prostředí podniku 22

2.6.1 Marketingový mix 4P 22

2.6.2 SWOT analýza 23

2.6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil 24

3 ANALÝZA POPTÁVKY 26

3.1 Charakteristika společnosti 26

3.2 Charakteristika trhu 27

3.3 Marketingový mix 4P 28

3.4 Analýza konkurence 32

3.4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil 33

3.5 Segmentace 36

3.5.1 Zákazníci a jejich nákupní chování 36

3.6 Cenová elasticita poptávky ... 41
3.7 Analýza prostředí firmy ... 49
3.7.1 SWOT analýza ... 49
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 54
4.1 Lepší přehled o zákaznících ... 54
4.2 Péče o zákazníky ... 58
4.3 Správné stanovení cen ... 60
ZÁVĚR ... 64
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ ... 66
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ ... 69
SEZNAM GRAFŮ ... 70
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 71
SEZNAM TABULEK ... 72
SEZNAM PŘÍLOH ... 73

ÚVOD

Bakalářská práce na téma Analýza poptávky a její využití pro budování konkurenceschopnosti firmy je zpracována pro firmu Apleg systems, s.r.o., která se zaměřuje na výrobu a prodej nejrůznějších součástí potřebných ke stavbě oplocení. Svým zákazníkům poskytuje také služby v podobě montáží a poradenství.

Firma Apleg má za svou dobu působení na trhu stavebnictví vybudované dobré jméno, jelikož dlouhodobě spolupracuje se svými klienty a provádí kvalitní práce. Snaží se vyhovět veškerým požadavkům a ochotně poradit s výběrem těch nejlepších produktů dle typu zákazníka. Ve svých referencích uvádí realizace oplocení po celé ČR a v jiných evropských zemích, využívá veřejné i zahraniční zakázky, díky kterým se dostává do povědomí zákazníků. I přesto by tato firma chtěla zlepšit svou pozici na trhu vzhledem ke konkurenci, a pro to byla vybrána pro tuto práci.

Konkurenceschopnost lze charakterizovat jako schopnost soutěžit v tržním prostředí. Aby si společnost udržela dobré postavení na trhu dlouhodobě, je nutné nabízet výrobky a služby, za které bude zákazník ochoten zaplatit a současně musí firma být schopná splácet své závazky (25). Vzhledem ke skutečnosti, že v oboru stavebnictví působí mnoho firem, které nabízí podobné (v některých případech stejné) produkty a služby jako firma Apleg, je dobré zaujmout zákazníky něčím novým, co na trhu ještě není, neustále pečovat o své stávající klienty a získávat nové. Snaha odlišit se od konkurence může firmě zaručit, aby dokázala úspěšně a dlouhodobě existovat na trhu a nebát se růstu konkurenčních firem.

Podobně jako konkurenceschopnost, je pro firmu také důležitá znalost poptávky svých zákazníků. Potřeby zákazníků jsou velmi individuální, jelikož na každého působí jiné faktory, které ovlivní jeho nákupní chování. Mít přehled o zákaznících a jejich potřebách je důležité pro budování vztahů s nimi. Jedině tak totiž firma je schopna přizpůsobit svou nabídku dle požadavků zákazníka a lépe konkurovat ostatním firmám.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě vyhodnocení nákupního chování zákazníků a faktorů ovlivňujících nákupní chování zákazníků po plotech, branách, zemních vrutech navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy Apleg systems, s.r.o. na trhu stavebnictví.

Dílčí cíle neboli prostředky k dosažení hlavního cíle představují jednotlivé analýzy. Prvním cílem je na základě segmentace trhu určit, jací zákazníci jsou pro firmu klíčoví, na které by se měla zaměřovat, jak často a co nakupují, jaké faktory ovlivňují jejich nákupní chování.

Druhým cílem je pomocí výpočtu elasticity poptávky určit reakci zákazníků na změny cen u klíčových produktů.

Pomocí SWOT analýzy je identifikováno prostředí firmy, její silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Analýza konkurence je provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Pro postup vypracování této práce jsou využita jak sekundární, tak primární data. Teoretické poznatky jsou čerpány ze sekundárních dat, zejména z literárných zdrojů, primárně zaměřených na poptávku a faktory ji ovlivňující. Primární data představují vnitropodnikové údaje týkající se tržeb a objemu prodejů u vybraných produktů. Tyto údaje jsou získány z vnitropodnikových dokumentů, které mi firma poskytla.

Na základě teoretických poznatků je navržen postup segmentace zákazníků a postup analýzy poptávky. Analýza poptávky primárně vychází z hodnocení cenové elasticity poptávky, jejíž vysledky jsou dále využity při návrhu opatření pro zlepšení konkurenční pozice firmy.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Vzhledem k zaměření práce na analýzu poptávky je teoretická část věnována klíčovým faktorům, které na ni působí. Základní pojmy představují trh a tržní mechanismus.

2.1 Trh a tržní mechanismus

Ekonomika řeší tři základní otázky: Co? Jak? Pro koho? Rozumí se tím, co by měla každá firma vyrábět a v jakém množství, jaké postupy a technologie budou použity, a také podle jakého kritéria se budou produkty rozdělovat mezi společnost (1).

2.1.1 Trh

Pojmem trh se rozumí systém koupě a prodeje. Lze jej chápat jako místo, kde lidé nakupují či prodávají zboží. Trh má více podob: jednak v podobě místního trhu např. s pečivem, kde se přímo setká nakupující s prodávajícím, ale také v podobě virtuální, např. přes internetový obchod. Nejčastější podoby trhů jsou ovšem trh výrobků a služeb a trh výrobních faktorů, tedy práce, půdy a kapitálu (1).

2.1.2 Tržní mechanismus

Pojem tržní mechanismus lze chápat jako vzájemné působení nabídky a poptávky na trhu. Spočívá v tom, že na sebe působí 4 subjekty, a to domácnosti, trh výrobků a služeb, firmy a trh výrobních faktorů. Domácnosti mají za cíl nakoupit a výrobky a služby. Potřebné zdroje k zaplacení získají tak, že na trhu výrobních faktorů nabídnou služby, které vlastní – práci, půdu a kapitál. Služby faktorů jsou nabízeny firmám, které tyto faktory nezbytně potřebují k výrobě produktů a služeb. Ty jsou pak nabízeny domácnostem (1).

Obr. 1: Schéma tržního mechanismu (Zdroj: Vlastní zpracování dle (23))

Na trhu hraje důležitou roli jak poptávka, tak nabídka, v následující části je práce vzhledem k tématu zaměřena pouze na poptávku.

2.2 Segmentace trhu

Pokud chce firma dosahovat dlouhodobě vysokého výsledku hospodaření, musí provést segmentaci trhu. To v praxi znamená vymezit si skupiny lidí, které jsou charakteristické podobnými potřebami a podobným nákupním chováním. Podle cílové skupiny spotřebitelů by měla firma přizpůsobit charakter svých produktů. Kritéria pro segmentaci jsou například věk, pohlaví, povolání spotřebitelů, kde bydlí či kolik jsou ochotni a schopni za výrobky a služby utratit, dále také znalost výrobků, které spotřebitelé nejčastěji nakupují, co je pro ně u produktů nejdůležitější.

Segmentace trhu má následující postup:

- průzkum trhu – zde se vytváří segmentační kritéria,
- profilování segmentů – určování velikosti segmentu, vytvoření profilů,
- výběr cílového segmentu – společnost si zvolí ten segment, který pro ni má smysl (4).

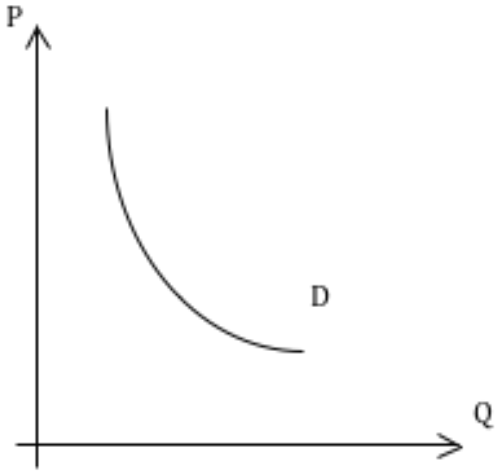
Získané segmenty by měly sdílet podobné chování na daném trhu, zároveň aby byla tato podobnost užitečná, musí být skupiny co nejvíce odlišné. Tyto dvě základní podmínky segmentace trhu jsou označovány jako homogenita a heterogenita segmentů.

Pojem **homogenita** segmentů znamená jejich vnitřní sevřenost. Neznamená to ovšem, aby si zákazníci byli co nejvíce podobní či dokonce stejní, ale základem homogenity je podobnost v chování na trhu. Je to nezbytná součást vzájemného podmíněného vztahu, jedině tak má segmentace smysl. Druhou částí je odlišnost neboli **heterogenita** segmentů. Jde o tzv. míru odlišnosti mezi segmenty. Jinak řečeno, čím více se segmenty liší, tím je snadnější jejich výběr i tržní umístění (13).

2.3 Poptávka

O tom, co a v jakém množství se bude vyrábět, rozhodují především spotřebitelé. To, co poptávají, aby byly uspokojeny jejich potřeby, je pro firmy stěžejní. Poptávku lze chápat jako vztah mezi cenou zboží a množstvím, které spotřebitelé chtějí a jsou schopni při určitých cenách v určitém časové období koupit. Dělí se na poptávku individuální, což je poptávka jednoho spotřebitele po daném výrobku, na poptávku tržní, neboli poptávka všech spotřebitelů po daném výrobku, poptávka agregátní je celková poptávka po všech druzích výrobků (1).

Obecný graf poptávky je znázorněn níže, osy grafu jsou označeny písmeny P (z anglického názvu price – cena), Q (quantity – množství) a křivka poptávky je označena písmenem D (demand – poptávka).



Graf 1: Graf poptávky. (Zdroj: Vlastní zpracování dle (24))

2.3.1 Zákon poptávky

Je obecně známo, že při poklesu cen se bude zvyšovat poptávané množství zákazníků, naopak pokud bude cena narůstat, jejich nákupy budou nižší. Je to způsobeno tím, že při zvyšujících se cenách produktu si spotřebitelé mohou koupit jiný, relativně levný produkt, který ale bude jejich potřeby uspokojovat stejně dobře, jako původní (1).

2.3.2 Faktory ovlivňující poptávku

Na trhu existuje mnoho cenových i necenových faktorů, které poptávku značně ovlivňují. Necenové faktory ovlivňují poptávané množství a tím i celou poptávku. V rámci působení necenových faktorů se poptávková křivka posouvá buďto doprava

směrem nahoru a nebo doleva směrem dolů. Jedním z faktorů je cena příbuzných produktů. Jestliže se zvýší cena substitutů[1] nebo sníží cena komplementů[2], poptávka po daném výrobku se zvýší, poptávková křivka se posune doprava a nahoru, naopak při klesání ceny substitutu a růstu ceny komplementu se sníží poptávka a poptávková křivka se posune doleva a dolů (1).

Velký vliv na poptávku mají také demografické změny a jednou z nich je změna v populaci, čím více bude narůstat populace, tím vyšší bude poptávka po zboží, její křivka se posune doprava, při poklesu obyvatel dochází k posunu doleva. Další demografická změna je v charakteristice spotřebitelů. Každý preferuje různé druhy produktů, preference jsou úzce spjaty s módou, ročním obdobím nebo také životním stylem a mohou se tedy měnit. Určité období je nějaký produkt moderní a vyhlášený a tato skutečnost lehce ovlivní vkus mnoha jedinců a omezí tím spotřebu určitého zboží. Pokud se preference po konkrétním produktu u spotřebitele zvýší, zvýší se tak i poptávka po něm a naopak. Životní styl má na spotřebitele takový vliv, že přestane kupovat určité druhy zboží a naopak začne více kupovat jiné (11).

Dalším důležitým necenovým faktorem, který ovlivňuje poptávku po zboží je zavedení regulačních opatření. Tato opatření slouží ke snížení spotřeby například nedostatkového zboží, výrobků a služeb nebo k usměrnění spotřeby těchto komodit, a to v případě, že krizová situace nabývá takového rozsahu, že běžné ekonomické nástroje nejsou dostatečně účinné. Jedná se o výjimečná opatření, která nařizuje vláda, a to jen na určitou dobu (14).

Poptávka po zboží je také značně ovlivněna změnami důchodů spotřebitelů. Ty jsou ovlivněny zvýšením či snížením průměrné mzdy nebo například výší zisku. Při snížení spotřebitelských příjmů dojde při stejné ceně ke snížení spotřeby zboží, naopak při zvýšení spotřebitelé začnou při stejné ceně nakupovat více a jsou ochotni za určité zboží zaplatit více peněz (11).

---

[1] substituty – vzájemně zaměnitelné zboží
[2] komplementy – vzájemně se doplňující zboží

Pokud se firmě podaří vytvořit si na trhu dobré postavení, zvolí správnou propagaci produktu a ten se tak dostane do povědomí více spotřebitelům, bude se postupně zvyšovat počet kupujících a také celková poptávka (1).

2.4 Nákupní chování spotřebitele

Podle Koudelky (13) zní definice nákupního chování spotřebitele takto: *„Spotřební chování znamená chování lidí – konečných spotřebitelů, jež se vztahuje k získávání, užívání a odkládání spotřebních výrobků – produktů.“* Spotřebitelé vykonávají mnoho činností spojených s hledáním, nakupováním či užíváním určitých výrobků a služeb a od těchto činností očekávají uspokojení svých potřeb. Kromě těchto činností toto chování zahrnuje také okolí, které je podmiňuje.

V nákupním chování je zahrnuto především co, proč, kdy, kde a jak často produkty a služby zákazníci nakupují, jak jsou s nákupy spokojeni, v neposlední řadě i jaký má jejich hodnocení dopad na budoucí nákupy (3).

Základem úspěšného působení na trhu pro každou firmu je přehled o tom, co zákazníci chtějí a potřebují, co je ovlivňuje při nákupním rozhodování. Existují dvě skupiny spotřebitelských subjektů, jedním z nich je *osobní spotřebitel*, tedy jednotlivec, který nakupuje zboží a služby pro svou potřebu nebo potřebu domácnosti, konečné využití produktu je ovšem vždy jednomu uživateli. Druhým subjektem je *organizační spotřebitel*, kam patří ziskové a neziskové organizace, úřady a instituce, které musí produkty nakupovat pro svou činnost (2).

2.4.1 Faktory ovlivňující nákupní chování

Kotler (12) uvádí následující dělení faktorů ovlivňujících nákupní chování zákazníků. Jsou to:

- kulturní faktory – tvoří je např. zvyky, postoje, hodnoty, jazyk, mýty, apod.,
- psychologické faktory – např. motivy, učení, postoje, vnímání,
- společenské faktory – primární, sekundární a referenční skupiny,
- osobní faktory – životní styl spotřebitelů, věk, pohlaví, příjem, čas, apod.

Dle Kotlera (12) kulturní faktory mají na vnímání spotřebitele nejvýznamnější a nejsilnější vliv. Sledováním změn v kultuře lze odhadnout, jaké produkty bude zákazník požadovat. Do sociálního okolí spadají primární, sekundární a referenční skupiny. U *primárních* skupin dochází k pravidelné a neformální interakci. Příkladem je rodina, přátelé, či sousedé. S*ekundární* skupiny jsou neformální a dochází u nich k nepravidelné interakci. Patří sem např. profesní asociace nebo náboženské skupiny. Do *referenčních* skupin patří osoby, dle jejichž doporučení a chování se spotřebitel řídí během svého nákupu. Mohou to být osoby, které mají vliv na hodnoty a chování,např. z nejbližší rodiny, nebo také skupiny, které mají vliv na konkrétní postoje spotřebitele. Příkladem může být určitý styl osob, který se zdá spotřebiteli výjimečný a chce jej napodobit.

2.5 Cenová elasticita poptávky

Tento ekonomický pojem vyjadřuje citlivost poptávaného množství určitého produktu na jeho cenu, jinými slovy vyjadřuje vztah mezi procentuální změnou poptávaného množství produktů a procentuální změnou ceny poptávaného produktu (frank8). Cenovou elasticitu poptávky lze vyjádřit následovně:

$$cenová\ elasticita\ poptávky = \frac{\%\ změna\ poptávaného\ množství}{\%\ změna\ ceny}$$

Vyjadřuje se pomocí koeficientu, který udává, o kolik procent se zvýší či sníží poptávané množství produktu, když se cena zvýší či sníží o jedno procento (5).

Nejčastěji se počítá oblouková cenová elasticita podle následujícího obecného vzorce:

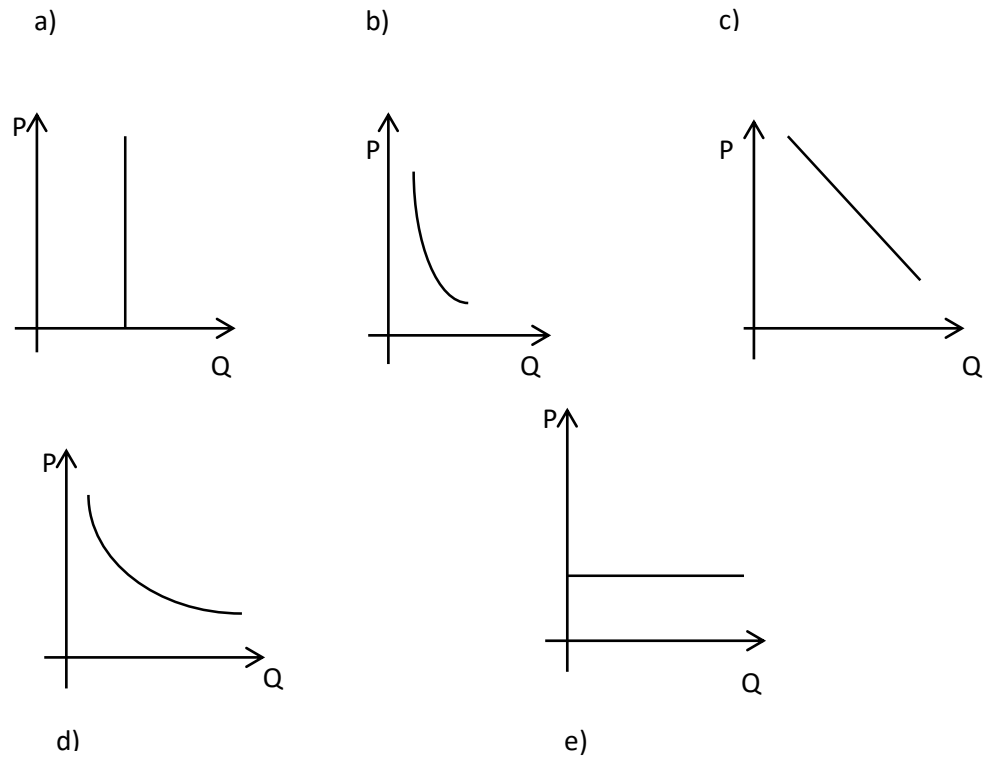
$$E_{DP} = \frac{Q2-Q1}{(Q2+Q1):2} : \frac{P2-P1}{(P2+P1):2}$$

kde:

- P1 je počáteční cena, P2 je cena po změně,
- Q1 je počáteční poptávané množství, Q2 je poptávané množství po změně,
- (Q2+Q1):2 vyjadřuje průměrné množství mezi uvažovanými dvěma body na křivce poptávky,
- (P2+P1):2 průměrnou cenu v daném intervalu (7).

Koeficient vychází zpravidla záporný. Je to dáno tím, že poptávané množství se pohybuje opačně než cena). Proto se v praxi počítá s koeficientem v absolutní Podle velikosti vypočítaného koeficientu se rozlišuje poptávka:

a) dokonale neelastická – poptávané množství se se změnou ceny nemění (E=O),
b) neelastická – se změnou ceny se poptávané množství změní jen o malé procento (E <1),
c) jednotkově elastická – změna ceny vyvolá stejnou procentní změnu poptávaného množství (E=1),
d) elastická – se změnou ceny se poptávané množství změní o velké procento (E >1),
e) dokonale elastická – při určité ceně se prodá libovolné množství zboží (E = ∞) (10).



Obr. 2: Možné varianty cenové pružnosti poptávky. (Zdroj: Vlastní zpracování dle (10))

2.5.1 Faktory ovlivňující cenovou elasticitu

Dle Kotlera (12) ovlivňují cenovou elasticitu poptávky tyto faktory:

- vliv jedinečné hodnoty – čím více zákazník vnímá zboží jako nenahraditelné a jedinečné, tím menší je cenová elasticita poptávky po tomto zboží,
- existence substitutů – čím více substitutů zboží má, tím je elasticita po tomto zboží větší,
- obtížné porovnání – čím obtížnější je porovnání se srovnatelnými výrobky, tím je elasticita menší,
- vliv celkových výdajů - čím větší výdaje, tím větší elasticita,
- vliv celkového užitku – čím více zákazník vnímá užitek zboží, tím je jeho elasticita menší,
- vliv kvality – vyšší kvalita zboží snižuje cenovu pružnost,

- vliv skladovatelnosti – čím je zboží více skladovatelné, tím vyšší je elasticita poptávky po něm (12).

2.5.2 Křížová elasticita poptávky

Křížová cenová elasticita vyjadřuje vztah mezi změnou poptávaného množství X a změnou ceny zboží Y. Pro výpočet koeficientu křížové elasticity se používá vzorec:

$$E_{XY} = \frac{\%\ změny\ poptávaného\ množství\ zboží\ X}{\%\ změny\ ceny\ zboží\ Y}$$

Koeficient křížové elasticity může vyjít kladně, záporně nebo nulově, záleží na tom, zda zboží X a Y jsou substituty nebo komplementy (9).

Nastane-li případ, že při zvýšení ceny zboží Y se zvýší poptávka po zboží X, je hodnota koeficientu Exy kladná a zboží jsou substituty. Vysoká hodnota koeficientu může nastat spíše u vzájemně vysoce konkurenčního zboží. Naopak při zvýšení ceny Y a následného snížení poptávky po zboží X koeficient vyjde záporný a zboží X,Y jsou komplementy. V případě, že poptávky zboží X a Y spolu nesouvisejí, jedná se o zcela rozdílné zboží, hodnota koeficientu je rovna nule (9).

2.5.3 Důchodová elasticita poptávky

Důchody spotřebitelů jsou důležitými faktory, které značně ovlivňují poptávku po zboží. Důchodová pružnost vyjadřuje vztah mezi změnami příjmů spotřebitelů a změnami poptávaného zboží. Měří se obdobně pomocí koeficientu důchodové elasticity, pro který platí vztah:

$$E_I = \frac{\%\ změny\ poptávaného\ zboží}{\%\ změny\ důchodů}$$

Hodnota koeficientu může být buď kladná nebo záporná, záleží na tom, zda jde o tzv. normální statky nebo podřadné statky.

U skupiny normálních statků lze ve většině případů říct, že koeficient vyjde kladný. Poptávka po zboží se v případě zvýšení příjmů spotřebitelů zvyšuje, při snížení se snižuje. Normální statky ale můžeme dále rozdělit na dvě skupiny, a to na luxusní statky (automobily, šperky apod) a statky nezbytné potřeby (jídlo, pití). Poptávka po luxusních statcích s koeficientem $E_I > 1$ je z hlediska důchodové elasticity označována jako pružná. Změny poptávky zboží při změnách příjmů jsou výraznější. Na druhé straně u zboží nezbytné potřeby je poptávka označována jako nepružná, při změnách příjmů změny poptávky po zboží nejsou značně výrazné (9).

Zvýšení příjmů může v některých případech vyvolat i snížení poptávky. Jedná se o podřadné zboží, kde koeficient $E_I < 0$. Spotřebitelé jsou nuceni při snížení příjmů spotřebovávat toto zboží kvůli nedostatku finančních prostředků. Naopak při zvýšení příjmů roste poptávka po dražším zboží (9).

2.6 Vnější a vnitřní prostředí podniku

Charakteristika vnitřního se provádí pomocí metody marketingového mixu 4P, analýza SWOT identifikuje jak vnitřní (silné a slabé stránky), tak vnější (příležitosti a hrozby) prostředí podniku. Porterův model pěti sil analyzuje konkurenční prostředí firmy.

2.6.1 Marketingový mix 4P

Jestliže firma ví, co zákazníci chtějí a potřebují, využívá toho v tzv. marketingovém mixu 4P. Tak je nazývána metoda, která je základem pro marketingovou strategii v rámci řízení prodeje. Ten se skládá ze 4 složek, a to z *produktu, ceny, propagace a distribuce*:

- produkt (product) – výrobek a jeho vlastnosti, kvalita, značka, spolehlivost, záruka, apod.,
- cena (price) – cena produktu, slevy, termíny placení apod.,
- propagace (promotion) – způsoby propagace – reklama, podpora prodeje, image apod.,
- distribuce (place) – sortiment, doprava, zásoby apod (3).

Je doporučeno, aby firma odlišila svůj marketingový mix od konkurenčního. Marketingové aktivity by měly být prováděny systematicky a dlouhodobě, jedině tak se totiž zákazníkům dostane jméno firmy do povědomí. Měly by podporovat cíle, kterých chce společnost dosáhnout. Základem úspěšného marketingového mixu je také provádění více aktivit současně a nezaměřovat se pouze na reklamu (6).

2.6.2 SWOT analýza

V rámci strategického rozhodování je tato analýza jedním z nejdůležitějších faktorů. Zabývá se analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. Zkratka SWOT je složena z počátečních písmen anglických názvů, a to Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

Silné a slabé stránky jsou složky, které se řadí k vnitřnímu prostředí firmy a jsou ovlivňovány vnitřními vlivy (lidským kapitálem, zkušenostmi). Příležitosti a hrozby jsou vnější faktory, převážně jsou ovlivňovány vnějšími vlivy, ale v mnoha případech je firma může sama ovlivnit například tím, že vytváří nové příležitosti na trhu a předchází hrozbám (16).

SWOT analýza je nástroj, pomocí kterého může firma hodnotit své dosavadní působení na trhu a v případě identifikace hrozeb a nebezpečí může snadněji najít možnosti, jak jim předejít nebo se na ně alespoň připravit. Samotná analýza má smysl pouze tehdy, pokud se firma chce zamyslet nad svým postavením na trhu a provést změny (16).

2.6.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Cílem Porterovy analýzy je identifikovat vnější okolí firmy, které ovlivňuje její podnikání. Obsahuje pět konkurenčních sil, které mají zásadní vliv na firmu vzhledem k jejímu postavení na trhu. Mezi ně patří rivalita konkurentů, hrozba vstupu nových firem na trh a hrozba vzniku substitutů (zaměřené obecně na konkurenci na trhu), dále pak vyjednávací sílu dodavatelů a sílu kupujících (ty ovlivňují tvorbu cen) (15).

Rivalita konkurentů

Při analýze konkurenční rivality je třeba zamyslet se nad tržní dynamikou, jak nákladné bude udržet krok s konkurencí. Je potřeba správně využít konkurenční výhody, aby firma dokázala překonat tlaky konkurence na daném trhu (15).

Hrozba vstupu nových firem na trh

Tato síla je obzvlášť důležitá pro nově se rozvíjející obory, kde není znám objem trhu jako celek. Analýzu hrozeb vstupů nových firem na trh je nutné dělat pořád, jelikož trh a jeho podmínky se neustále mění. Nově vstupující firma si má tendenci osvojit si trh, tato skutečnost mnohdy vede ke snižování cen a celkovému snížení ziskovosti (20).

Hrozba vzniku substitutů

Substitut v tomto případě znamená cokoliv, co u konkurenční firma nahrazuje zákazníkovi produkt nebo službu, který jiná firma nabízí. Při této analýze se sleduje, jak jsou zákazníci věrni značce, zda jsou spokojeni se současnými produkty a službami, jestli je láká možnost koupě substitutů nebo ji alespoň zvažují (15).

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících se vztahuje spíše k ceně, může se jednat o sílu přímou, kdy skutečně proběhne kontakt se zákazníkem, nebo o nepřímou, kdy jednoduše zákazník může začít kupovat méně zboží či odejít ke konkurenci. V tomto případě hraje roli to,

jak moc je produkt jedinečný, jestli jsou na trhu dostupné jeho substituty, jak moc je zákazník obeznámen s nabídkou konkurence (15).

Vyjednávací síla dodavatelů

Další síla, která ovlivňuje podnikání, je vyjednávací síla dodavatelů. V některých oborech je tato síla méně významná, v jiných zase naopak hraje důležitou roli. Obecně platí, že čím více je firma závislá na dodavatelích, tím vyšší je jejich síla (15).

3 ANALÝZA POPTÁVKY

Tato část bakalářské práce se zabývá charakteristikou zkoumané firmy a trhu, ve kterém působí. Definuje nabídku zboží a služeb, které na tomto trhu firma poskytuje. Je provedena analýza konkurence a analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy a na základě segmentace trhu jsou vymezeni klíčoví zákazníci.

3.1 Charakteristika společnosti

Firma Apleg systems, s.r.o. (dále jen Apleg) sídlí v Blansku, v malém městě, vzdáleném přibližně 30 km od Brna. Působí na trhu od roku 2009, kdy byla založena třemi společníky, kteří jsou zároveň i jednatelé. Předmětem podnikání této společnosti je výroba, obchod a poskytování služeb.

Součástí výrobního programu je provoz zámečnické dílny, ve které jsou vyráběny především atypické produkty ze železa. Mezi ně patří brány a branky, schodiště, zábradlí a jiné konstrukce. Zákazníci mají možnost nakoupit zboží jak v kamenném obchodě v Blansku, tak prostřednictvím internetového obchodu. Mezi klíčový sortiment patří součásti oplocení, a to především pletivo, sloupky a zemní vruty.

Poskytováním služeb se rozumí především montáže a poradenství. Montáže jsou prováděny jak v České republice, tak i v zahraničí. Pracovníci provádějící montáže používají vysoce kvalitní materiál, díky kterému jsou schopni několikanásobně zkrátit dobu realizace zakázky či pracovat i v těžce dostupném terénu. Všechny potřebné materiály pro montáže mají certifikáty kvality a odpovídají bezpečnostním a pevnostním podmínkám.

Ve firmě pracuje celkem osm zaměstnanců, z toho tři jsou zároveň jednatelé, dvě administrativní pracovnice mají na starost účetnictví, tvorbu cenových nabídek a kalkulací. Jsou v přímém kontaktu s příchozími zákazníky. Montáže provádí tři montážní dělníci. Firma spolupracuje se živnostníky, které si najímá jako

subdodavatele. Ti jim v případě potřeby přidělí více dělníků na montáž a po dokončení realizace zakázky je firmě vystavena faktura na základě provedených prací.

3.2 Charakteristika trhu

Společnost Apleg působí na trhu stavebnictví již sedmým rokem. Jejím hlavním předmětem podnikání, jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole, je především výroba, prodej a služby v podobě montáží. Zákazníkům jsou nabízeny jednotlivé součásti a komponenty oplocení, provádí montáže a celkovou stavbu oplocení na klíč. Montáže jsou převážně prováděny v ČR a na Slovensku, ale také v jiných evropských zemí jako je Itálie, Rumunsko, Německo či Rakousko.

V období let 2009-2011 se společnost věnovala především dodávkám, výrobě a montážím konstrukcí fotovoltaických elektráren[3] (FVE), včetně staveb velmi nákladných a vysoce bezpečnostních oplocení kolem nich. Všechny tyto činnosti přinášely právě v tomto období velké pracovní příležitosti a tudíž velký zisk, který v roce 2011 přesahoval 8 milionů korun. Na konci roku 2011 však došlo k úplnému zákazu a ukončení povolování staveb FVE ze strany státu, jejich financování a tím i ke skončení činnosti v tomto odvětví pro firmu Apleg, následně došlo také k poklesu tržeb za zboží (viz tabulka). Proto firma změnila své zaměření a začala se systematicky orientovat na prodej kvalitního materiálu, komplexních dodávek zboží, servisu v rámci montáže oplocení a především stavby plotů na klíč. Tržby za zboží jsou znázorněny v následující tabulce:

Tab. 1: Vývoj tržeb za zboží 2011-2015 (Zdroj: Vlastní zpracování)

2011	2012	2013	2014	2015
8 138 000	*5 226 000*	*4 126 000*	*4 085 000*	*2 976 000*

[3] FVE – sluneční elektrárna přeměňující energii ze slunečního záření na elektrickou energii

3.3 Marketingový mix 4P

V následující kapitole jsou objasněny čtyři hlavní složky marketingového mixu, které firma používá, aby dosahovala všech svých stanovených cílů.

Produkt (Product)

Společnost Apleg nabízí zákazníkům především výrobu a prodej produktů. Mezi hlavní sortiment patří:

- pletiva,
- sloupky,
- brány a branky,
- zemní vruty,
- konstrukce (21).

Kromě produktů nabízí také nejrůznější služby:

- služby zámečnictví,
- montáže nejrůznějšího oplocení a branek,
- montáže schodiští a zábradlí,
- montáže mříží,
- montáže zemních vrutů,
- měření pletiva,
- poradenství (21).

V kamenné prodejně zákazník najde doplňkové produkty k oplocení, v podobě šroubů, kleští, skob či svorek. Některé z těchto doplňků patří k nezbytným částem oplocení, jiné jsou spíše nadstandardní, pro náročnější zákazníky, pro které cena až tak nehraje roli. Zákazník této firmy má možnost zaslat objednávku, po obdržení mu firma sestaví předběžnou kalkulaci a poté začíná realizace zakázky, během níž je zákazník

obeznámen s jejím průběhem. Montáže jsou prováděny vždy s velkou pečlivostí a s využitím kvalitního materiálu, objednané zboží je zákazníkovi dodáno včas a při nákupu nad 7 000 Kč je poskytnuta doprava zdarma. V případě nejasností je personál vždy ochoten prostřednictvím e-mailu, sociálních sítí či telefonicky s čímkoli svým klientům poradit a doporučit jim ty nejvhodnější produkty dle jejich požadavků. Poskytováním služeb se také rozumí konzultace k objednávce, zaměření pozemku, kde se má montáž provádět nebo bezplatné vypracování cenové nabídky.

Klíčovým sortimentem, kterým se tato práce zabývá jsou tedy pletiva, sloupky a zemní vruty.

Pletivo

Pletivo je základním materiálem při stavbě plotů. Je vyráběno z ohýbaných drátů a následně je povrchově upraveno. Firma Apleg nabízí pozinkovaná či poplastovaná pletiva. Povrchová úprava zaručuje dlouhou životnost a odolnost pletiva před povětrnostními vlivy. Poplastované pletivo patří k nejžádanějšímu produktu firmy, je vysoce kvalitní a zajišťuje dlouholetou funkčnost plotu. Stavba plotu s tímto pletivem lze snadno zvládnout i bez pomoci montážních dělníků. Je doporučeno ke stavbě mít připraveny i napínací dráty, plotové sloupky a vzpěry, za použití všech doporučených součástí vznikne velmi estetický plot (17).

Sloupky

Jak bylo zmíněno, sloupek je nezbytnou částí pro montáž oplocení, neboť díky němu plot pevně drží. Nejčastěji používaným a základním sloupkem je kulatý plotový sloupek. Využití můžeme najít v oplocení zahrad, rodinných domů nebo v chovatelském oplocení. Při stavbě plotů musí být před uchycením pletiva nataženy napínací dráty mezi plotové sloupky. Vzdálenost sloupků je 2,5 až max. 3 m a všechny musí být opatřeny vzpěrami, které zajistí větší stabilitu plotu. Plotové sloupky i vzpěry jsou povrchově upraveny formou pozinkování a následně poplastováním. Tyto povrchové úpravy slouží jako ochranné vrstvy a přispívají ke zvýšení životnosti plotů (18).

Zemní vruty

Dalším klíčovým sortimentem jsou zemní vruty, které slouží především jako náhrada betonu a bývají tam, kde není povolená pevná stavba od stavebního úřadu. Jedná se o železné trubky kónusovitě tvarované, na konci zakončené postupným závitem, pomocí kterého se zavrtají do země a do nich se vloží železný sloupek, dřevěný trám nebo jiná konstrukce. Staví se na ně například pergoly, ploty, slunečníky, ale i větší stavby jako stožáry či solární panely. Jsou staticky ověřeny pomocí zkoušek na tlakovou, boční a tahovou zátěž. Podle jejich typu a velikosti jsou tak určeny možné zátěžové parametry, na základě kterých se určí, jaký druh vrutu se použije. Na rozdíl od betonu, který vyžaduje vytvrdnutí, zemní vruty umožňují postavení základů během velmi krátké doby. Vyžadují minimální náklady na personál. Bývají odolné proti povětrnostním vlivům, vždy jsou naprosto přesně instalovány a v případě potřeby je snadno provedena demontáž (19).

Cena (Price)

Cena tvoří velmi důležitou složku marketingového mixu a má velký vliv na poptávku po zboží a službách této firmy. Při tvorbě ceny jsou zohledňovány vynaložené náklady na nákup zboží a materiálu a provize, která je ovlivňována konkurencí. Jelikož firma materiál nakupuje od dodavatelských firem, prodejní cena závisí také na kvalitě zboží od dodavatelů. Jestliže je zboží nakoupené od dodavatelů ve výrazně vyšší kvalitě, odvíjí se od toho cena, za kterou je zboží nabízeno zákazníkům.

Cena za montáže není pevně stanovená z důvodu různých podmínek pro jejich uskutečnění. Rozumí se tím například rozdílný terén, obtížnost či náklady na realizaci montáže na klíč. V některých případech je třeba udělat rozpočet, nechat si rezervy a počítat s tím, že v případě problémů bude zákazník ochoten zaplatit více. V případě nabídky ušité přesně na míru konkrétní realizace má zákazník jistotu jasně daných pravidel a celkové ceny. Cena je proto tvořena individuálně a záleží také na tom, kolik peněz je ochoten zákazník zaplatit za určitý materiál. Jestliže je realizována větší

zakázka, řádově od 1000 Kč a výše, při platbě je firma ochotna poskytnout slevu, naopak při menších nákupech, kdy se cena pohybuje do 1000 Kč se sleva zpravidla neposkytuje. To platí i z hlediska doby spolupráce s firmou. Dlouhodobým a pravidelným klientům jsou poskytovány o něco vyšší cenové výhody, než těm, kteří přijdou do prodejny poprvé.

Velký počet kupujících reaguje na slevy a výhodné nabídky. Pravidelně jsou akční nabídky, poskytovány v podobě letáku, díky němuž mohou klienti využít například slevu 25 % na montáže oplocení nebo jim je poskytnuta 10% sleva na osobní odběr zboží přímo na prodejně v Blansku při předložení vytištěného kuponu.

Propagace (Promotion)

Společnost je na trhu relativně krátce, proto se nestihla dostat do povědomí tolika lidem, jak by si představovala, i přesto si dokázala vybudovat dobré jméno na trhu. Spolupracuje s ní mnoho pravidelných zákazníků, kteří se na ně obrací již mnoho let a jsou s odvedenou kvalitní prací maximálně spokojeni a přivádí do firmy nové zákazníky na základě kladných referencí. Zákazníci mají možnost firmu a její služby ohodnotit například na sociální síti Facebook, kde má firma svůj profil. Reference jsou velmi důležitým faktorem, který pomáhá zákazníkům při rozhodování o nákupu. Na sociální síti či na webových stránkách mají zákazníci také možnost vidět fotografie z právě dokončené stavby a z průběhu prováděných montáží. Firma nejčastěji komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím mobilních telefonů a e-mailu nebo skypu, kde je nepřetržitě k dispozici, takže je schopna reagovat ihned.

Vzhledem k častému výjezdu na montáže i do zahraničí, firma využívá celkem pět velkých dodávkových aut na převoz potřebného materiálu a tři osobní vozidla. Na každém z těchto aut je velké logo firmy Apleg, její webové stránky, telefonní kontakt a stručný popis činnosti firmy.

Jelikož není kamenná prodejna v Blansku umístěna přímo u hlavní silnice a není viditelná na první pohled, je důležité upoutat pozornost řidičů pomocí různých reklamích materiálů. Při vjezdu do Blanska je proto viditelný billboard, dále pak

naváděcí plakáty na světelných lampách, které usnadňují hledání prodejny potenciálním zákazníkům.

Distribuce (Place)

Veškeré zboží, které firma nabízí, mohou zákazníci objednávat na internetu, většina z nich je ihned dostupná na skladě v kamenné prodejně. Vzhledem ke skutečnosti, že je prodejna v Blansku relativně malá a je jediná v ČR i na Slovensku, nedisponuje příliš velkými zásobami na skladě, a proto zboží, které není ihned k odběru, musí být dodáno na sklad. Dodání zboží na sklad trvá přibližně 3-5 dnů. V případě větší objednávky záleží dodání na typu výrobku, standardní výrobky jsou dodány na sklad většinou do jednoho týdne, u atypického zboží se může jednat až o dobu 1-5 týdnů.

Výhodou této společnosti je využívání zejména přímé distribuční cesty, což znamená zejména přímý kontakt se zákazníkem, bez využití služeb mezičlánku. Díky absenci mezičlánku je tato distribuční cesta méně nákladná. Co se týče poskytování služeb, zde mezičlánek figuruje v podobě přepravní společnosti. Firma si najme přepravní společnost v případech, kdy je potřeba k realizaci zakázky velké množství materiálu a firma nemá dostatek svých vozidel k dispozici.

Prodej hotových výrobků probíhá buďto osobně v kamenné prodejně, nebo prostřednictvím objednání přes e-shop či e-mail. Klient si může nechat u firmy vyrobit atypické výrobky a poté si je vyzvednout nebo je mu zboží dovezeno. V případě montáží je uskutečněna objednávka a poté proběhne instalace přímo u zákazníka.

3.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence je provedena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

3.4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Mezi konkurenční síly patří soupeření konkurentů v odvětví, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba substitučních výrobků a služeb a nově vstupující firmy na trh.

Soupeření konkurentů v odvětví

V odvětví stavebnictví existuje na trhu spousta firem, zaměřujících se na stejné produkty a služby jako firma Apleg, ale pouze tři uvádí firma jako nejvýraznější, jelikož jejich působení ovlivňuje stanovení cen materiálu používaného pro stavbu oplocení. Z hlediska umístění je pro firmu největším konkurentem firma A – Z plotové centrum, spol. s r.o., která má sídlo v Rajhradě, který je vzdálený necelých 30 km od Blanska. Firma se zaměřuje především na vlastní výrobu základního sortimentu pro stavbu plotů, tedy pletiva, následný rozvoz do stavebních firem, kamenných prodejen či koncovým zákazníkům. Montáže tvoří menšinovou část její činnosti i tržeb. Ceny produktů firmy Apleg jsou porovnány především s cenami produktů této firmy, jelikož produkty této firmy jsou levnější, protože se zaměřuje především na cenu a to ovlivňuje materiál, ze kterého jsou plotové díly vyrobené (např. pletivo je vyrobeno z tenších drátů, které se projeví na životnosti celého oplocení). Nižší kvalita materiálu se odráží na ceně, se kterou souvisí kvalita produktů.

V rámci ČR je největší konkurencí v tomto odvětví firma Pilecký, s.r.o., která sídlí v malé vesnici Mokrovraty, ve Středočeském kraji. Na trhu s oplocením působí již od roku 1994, tedy více než 20 let. Disponuje velkým kapitálem a díky délce svého působení značně ovlivňuje ceny produktů na trhu. Hlavní náplň činnosti této firmy je rozvoz produktů do supermarketů, jako je např. Bauhaus, Hornbach, Baumax, dále do stavebních firem či kamenných prodejen po celé ČR. Má velmi propracovaný systém rozvozu, ale montáže tvoří jen malý podíl na zisku společnosti. I přes to, že se firma nachází daleko od jižní Moravy, mnoho zákazníků z celé republiky s firmou spolupracuje již řadu let a na základě kladných referencí přilákají další nové zákazníky.

V Královehradeckém kraji sídlí firma Ploty Vamberk – Wire metal, s.ro. s největším e-shopem s pletivem v ČR. Sídlo má přímo u výrobce, ale sama se nezabývá ani výrobou ani montážemi. Hlavní činnost této firmy je rozvoz koncovým zákazníkům. Množství produktů je velké a je poskytováno za velmi nízké ceny. Tato skutečnost ovlivňuje především ty zákazníky, pro které je cena nejdůležitějším faktorem při rozhodování o nákupu. Naopak jestliže je pro někoho důležitým faktorem hlavně kvalita, přejde ke konkurenci, i v případě, že zaplatí více peněz.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma Apleg nemá smluvní dodavatele, vždy si vybírá podle konkrétní cenové nabídky a kvality na trhu. S několika dodavateli ale spolupracuje dlouhodobě a pravidelně, ti jsou ochotni poskytnout firmě určité výhody. Protože má dostatek zásob na skladě, není tlačená momentálním stavem na trhu, vždy má dost času na průzkum trhu a může si dovolit počkat s nákupem. Zda firma nakoupí od dodavatelů závisí na tom, za jakou cenu jsou schopni dodavatelé vyrobit a následně prodat zboží firmě. Ovlivňujícím faktorem je cena železa, pohonných hmot, tedy dopravy, cena povrchového materiálu, který je určen k zinkování, lakování, apod.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů není příliš velká. Existují ale výjimky, jako příklad lze uvést fakt, že v rámci veřejných zakázek mají školy, školky a městské úřady přidělené limity, kterými jsou omezeny a firma se může sama rozhodnout, zda se jim nákladově vyplatí zakázky za určenou cenu realizovat. Obecně zákazníci určují požadavky v souvislosti s realizací zakázky, určují si design, požadovaný termín dokončení, atd. Pouze osoby nebo společnosti, které pro firmu představují důležitého obchodního partnera a spolupráce s nimi je dlouhodobá, mohou mít výhody související s platebními podmínkami či poskytováním služeb. Nově příchozí zákazníci si požadavky určovat nemohou, pouze na základě vypracované předběžné kalkulace mohou usoudit, zda se jim obchod vyplatí nebo ne.

Nově vstupující firmy

Počet nově vstupujících firem na trh stavebnictví se výrazně nezvyšuje. Trh stavebnictví je rozšířený a existuje již mnoho zavedených společností, které se zabývají jak přímo stavební činností, tak prodejem či službami, podobně jako je tomu u firmy Apleg. Pro nově vstupující firmy na trh s oplocením je těžké obstát a udržet krok s konkurencí. Výhodou zavedených společností je stabilní zázemí, pevná prodejna, dobré vztahy se zákazníky a dlouhodobí a stálí klienti. Pro nové firmy je finančně náročnější vstoupit na trh s oplocením, jelikož vynaloží náklady především na propagaci, aby se dostaly co nejrychleji do povědomí potenciálních zákazníků a co nejvíce se odlišily. Další část nákladů je potřebná k zajištění sídla společnosti a dobrého a viditelného umístění, jelikož se tento typ podnikání týká velkého množství lidí a pokud se firma nachází na viditelném a frekventovaném místě, blízko veřejných prostor, tak nastává větší pravděpodobnost, že si zákazník firmy všimne a rozhodne se ji navštívit. V posledních letech se ukazují dva směry, kterými by si nově vstupující firmy mohly zajistit dobré místo na trhu. Prvním případem je zaměření se na cenu, především pro zákazníky, kteří věří internetu, a cena je pro ně hlavním faktorem při rozhodování. Druhý případ je zaměření na osobní kontakt s klienty, kamenná prodejna, reference, důvěra či celkový dojem, díky těmto faktorům pro zákazníky nemusí být cena rozhodující. Podstatné je za určenou prodejní cenu poskytnout klientům odpovídající kvalitní práce a produkty. V současnosti nemá firma Apleg žádné informace o hrozbě vstupu nové konkurence.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Hrozba substitutů spočívá zejména v nabídce konkurenčních firem. Substitutem může být například celoplastový nebo dřevěný plot, který firma Apleg nemá ve své nabídce. Jako příklad lze také uvést zemní vruty, které firma Apleg nakupuje, jsou vyráběné v Německu a jsou patentované. Na trh se ale dostalo mnoho výrobců náhražek, které nemají ověřenou kvalitu, ale jsou cenově levnější, tudíž nalákají mnoho zákazníků. Co se týče služeb, jedna firma může zákazníka přesvědčit k nákupu prostřednictvím nabídky doplňkových služeb, další ve výhodnějších platebních a dodacích podmínkách, jiná zase ve způsobu komunikace se svým zákazníkem.

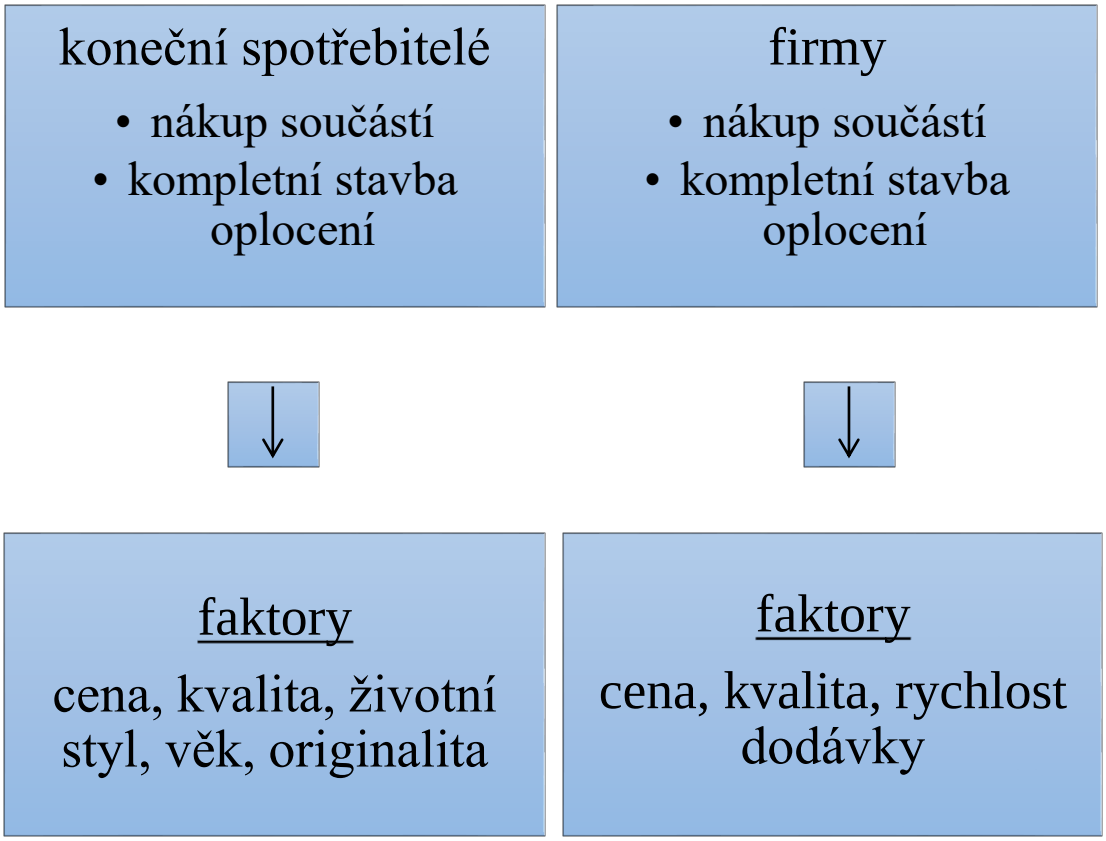
3.5 Segmentace

Základní rozdělení trhu je zde popsáno z geografického hlediska. Firma působí primárně v České republice, na základě referencí jsou ochotni realizovat zakázky v sousedních zemích, především na Slovensku, v Rakousku a Německu. Spousta postavených oplocení se nachází také v Itálii či Rumunsku.

3.5.1 Zákazníci a jejich nákupní chování

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti Apleg je zřejmé, že mají o její produkty zájem především ty osoby nebo podniky, co mají naplánovanou či probíhající stavbu. Může se jednat o rodinný dům, zahradu, sportovní nebo průmyslový areál. Stále více klientů tedy firma získává na základě referencí z realizovaných zakázek z minulosti, nebo doporučení od spokojených zákazníků.

V rámci identifikace potřeb zákazníků pro účely této práce jsou zákazníci rozděleni do několika skupin dle zvolených kritérií. Základní rozčlenění je dle typu zákazníka. Jedná se o dvě hlavní skupiny, kterými jsou koneční spotřebitelé (soukromé osoby) a firmy (konečné a mezičlánky). Zhruba 70 % zákazníků tvoří koneční spotřebitelé, zbylou část představují firmy. Schéma zákazníků a faktorů, které ovlivňují jejich nákupní chování, je znázorněno na obrázku níže.



Obr. 3: Základní členění zákazníků a faktory ovlivňující nákupní chování. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Koneční spotřebitelé

Konečnými spotřebiteli se rozumí fyzické osoby, které nejčastěji nakupují součásti oplocení pro vlastní použití a vytváří objednávku po stavbě z důvodu potřeby realizace montáže oplocení soukromých pozemků.

Prvním hlavním kritériem je cena, která je velmi individuálním faktorem. Každý zákazník má jiné potřeby a priority a na každého působí jiné faktory, které ovlivňují poptávku po zboží. Jedním z faktorů může být nedostatek finančních prostředků, kdy je zákazník nucen vybírat nejlevnější produkty, aniž by chtěl. Pro jiné osoby nemusí být cena důležitým faktorem, sice srovnávají ceny s konkurencí, ale při výběru z více variant si vybírají vždy tu, při které jsou přesvědčeni o dobrém poměru ceny a kvality.

Jestliže se ceny stejných produktů u firmy výrazně zvýší, jsou schopni přejít ke konkurenci i v případě, že se jedná o produkty nižší kvality.

Druhým významným kritériem je kvalita. Jak bylo zmíněno u ceny, jedná se o individuální faktor. Pro náročnější klienty, kteří nemají problém s finanční situací a od produktů vyžadují hlavně trvanlivost, je kvalita na prvním místě. Jsou ochotni za vysokou kvalitu zaplatit více peněz. Jestliže jsou spokojeni s prováděnými službami jedné firmy, v případě mírného navýšení cen u nich nemění poptávané množství a nepřejdou ke konkurenci.

Věk je další kritérium, dle kterého se dají rozdělit zákazníci firmy. Týká se především skupiny konečných spotřebitelů. Pro srovnání lze uvést mladý pár, který plánuje postavit rodinný dům, což pro firmu znamená vytvoření nové větší zakázky, v podobě například nového kompletního oplocení včetně montáže. Naopak u staršího páru, který již má rodinný dům postaven a žije v něm mnoho let, se stává, že po určitém čase oplocení domu potřebuje renovaci. V takovém případě zákazníci kontaktují firmu s požadavky, které se týkají spíše drobných oprav či nákup součástí k oplocení, které si většinou namontují sami.

Pro tuto skupinu kupujících je důležitý osobní přístup. Ať už nakupuje na internetu nebo navštíví firmu osobně, jeho nákup ovlivní chování personálu. Mezi ovlivňujjící faktory patří to, do jaké míry se mu při nákupu zaměstnanci klientovi věnují, zda se snaží vyhovět jeho požadavkům a jsou ochotni mu poradit. Jedině tak se zákazník rozhodne uskutečnit nákup, případně přijít znovu.

Posledním kritériem, dle kterého firma Apleg může rozlišovat své zákazníky, je životní styl. Každý má jiné preference a jiný vkus, dle kterého vybírá oplocení vhodné pro určitý pozemek. Vše se poté projevuje na ceně, jestliže zákazník preferuje moderní a nové produkty, které jsou na trhu krátkou dobu, musí počítat s tím, že vynaloží větší množství peněz. Naopak u skupiny těch, kteří si nepotrpí na novinky, týkající se například designu či jiných vylepšených vlastností produktu, cena zůstává stejná. Se životním stylem souvisí také originalita provedených prací, která je pro spoustu spotřebitelů důležitým faktorem, díky kterému se mohou odlišit od ostatních.

Konečné spotřebitele lze dále rozdělit dle frekvence nákupů, a to na jednorázové, pravidelné a nahodilé.

Jednorázové zákazníky lze označit ty, kteří se o firmě dozví například na internetu, když hledají nejvhodnější variantu, vyhovuje jim cena, kvalita a rozhodnou se uskutečnit nákup. Tím jeho spolupráce s firmou končí. Na základě kladných referencí nebo jiných doporučení přichází zákazníci, kteří se v případě spokojenosti rádi do firmy vrací, například alespoň jednou nebo dvakrát ročně uskutečňují nákup a stávají se tak zákazníky *pravidelnými*.

Typickým zákazníkem ze skupiny konečný spotřebitel je klient ve věku mezi 40-50 let, který si objednává realizaci kompletního oplocení, ve standardním provedení, ve střední úrovni ceny i kvality. Takový zákazník je cenově poměrně velmi citlivý.

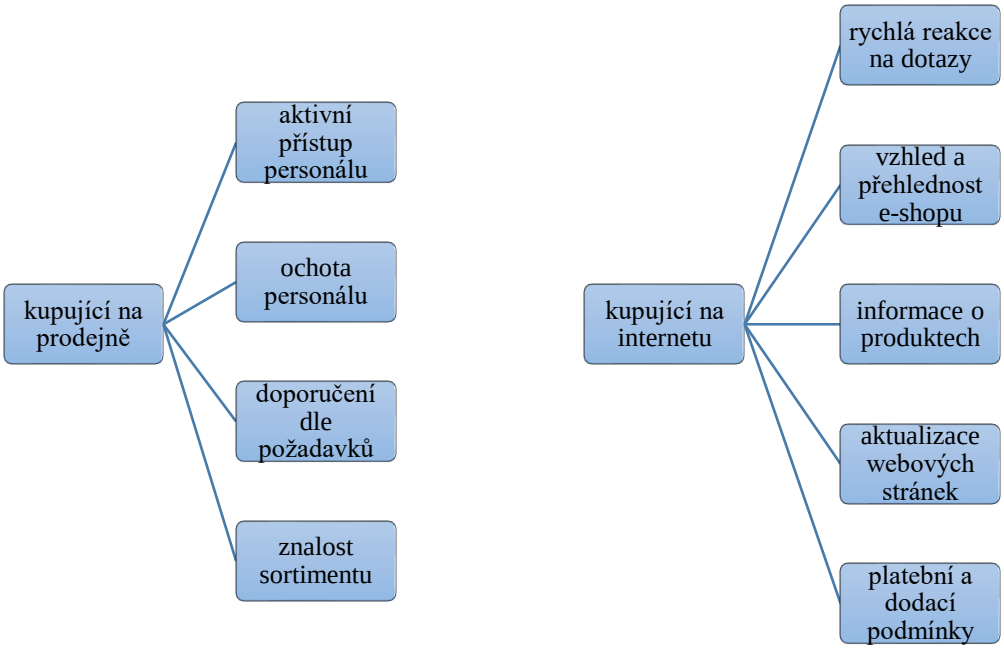
Další skupinou kupujících jsou *nahodilí* zákazníci, kteří náhodně projíždějí Blanskem, všimnou si prodejny a uvědomí si, že potřebují určité doplňky k vylepšení své stavby. Patří sem také ti, kteří realizují stavbu či montáž a chybí jim jen konkrétní část k dokončení.

Firmy

Co se týče firem, ty nakupují komponenty především pro svou obchodní nebo výrobní činnost. Poptávají montáže pro oplocení vlastních budov, sloužících k jejich podnikání. Existují ale také firmy, které slouží jako subdodavatelé a nakupují zboží pro stavbu oplocení pro jiné firmy.

Pro firmy je především důležitá kvalita produktů, rychlost dodání zakázky a pečlivost odvedených prací, aby jejich pozemky byly co nejvíce bezpečné. Dalším kritériem je cena, za jakou nakoupí potřebné komponenty či služby. V případě ceny je pro odběratele důležitým aspektem to, zda odpovídá zadané kvalitě a vyplatí se jim investovat větší částku peněz.

Další hledisko se týká jak konečných spotřebitelů, tak firem, spočívá v rozdělení zákazníků dle způsobu nákupu. Následující obrázek vymezuje faktory, které na tyto zákazníky působí.



Obr. 4: Rozdělení zákazníků a faktorů na ně působících dle způsobu nákupu. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro kupující zboží na internetu je podstatné, jak rychle je firma schopna reagovat na dotazy ohledně zboží na e-shopu. Důležitými faktory jsou vzhled a přehlednost e-shopu a také webových stránek, jejich pravidelná aktualizace a poskytování dostatečného množství informací o nabízených produktech. Po vytvoření objednávky jsou pro klienty zásadní platební a dodací podmínky a ochota personálu. Tyto faktory jsou klíčové a mohou v budoucnu rozhodovat o opětovném nákupu.

Pro kupující na prodejně je rozhodujícím faktorem komunikace přímo na prodejně, za jak dlouho po příchodu si jich zaměstnanci všimli. Zákazník vnímá, jak ochotně k němu

zaměstnanci přistupují, zda znají veškerý sortiment a zodpovídají mu všechny dotazy týkající se konkrétních produktů a případně i doporučí, jaký produkt je na základě jeho požadavků ten nejvhodnější.

3.6 Cenová elasticita poptávky

V předchozí kapitole byla řeč o ceně, jakožto o důležitém faktoru při rozhodování spotřebitelů o koupi zboží. Pomocí koeficientu cenové elasticity se zjišťuje, jak spotřebitelé reagují na změny cen určitého zboží. V této práci je elasticita poptávky sledována během čtyř let u vybraného klíčového sortimentu. Jelikož nabízí mnoho druhů pletiv, sloupků i zemních vrutů, jsou pro výpočet cenové elasticity vybrány jen některé z nich.

Sloupky

Pro výpočet elasticity sloupků byly vybrány Sloupky poplastované 2m vysoké, které jsou u firmy Apleg nejčastěji poptávané.

V roce 2012 byla stanovena prodejní cena jednoho sloupku na 152 Kč. Cena byla během roku změněna čtyřikrát, z toho jednou v rámci 5-ti denní slevy, kdy byla prodejní cena 116 Kč. V sezónním období byly sloupky prodávány za 137 Kč/ks. V rámci speciální akce probíhala jednodenní sleva na jeden sloupek, a to 144 Kč.

Prodejní cena v roce 2013 byla 140 Kč/ks. Po dobu 5 dnů trvala sleva 127 Kč/ks a v měsíci dubnu byla cena navýšena na 152 Kč/ks.

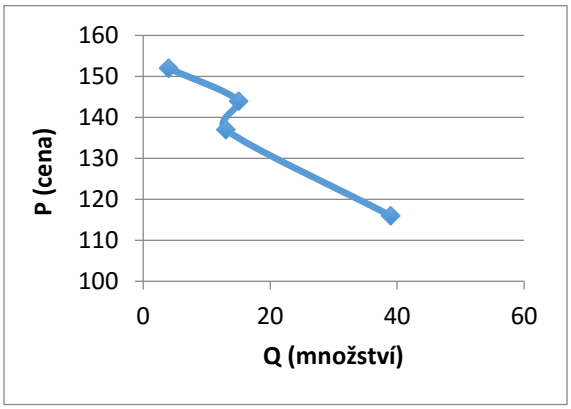
Za rok 2014 se původní prodejní cena 140 Kč/ks také změnila dvakrát, jednou ze 140 na 126 Kč a sleva trvala 28 dní, podruhé probíhala týdenní sleva ze 140 na 133 Kč/ks.

V roce 2015 se prodejní cena příliš neměnila. Nejdříve byla stanovena cena na 170 Kč/ks. Po nějaké době se firma rozhodla slevnit cenu jednoho sloupku na 153 Kč/ks. Tato sleva trvala 14 pracovních dnů.

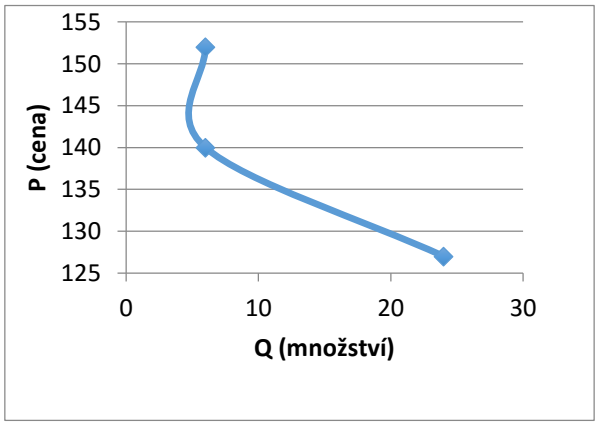
V následující tabulce je zobrazen vývoj poptávky během 4 let. Prodané množství zboží je uvedeno za jeden den, je vypočítáno jako podíl celkového množství prodaného zboží k počtu pracovních dnů v daném roce.

Tab. 2: Poptávka - sloupky (2012-2015). (Zdroj: Vlastní zpracování)

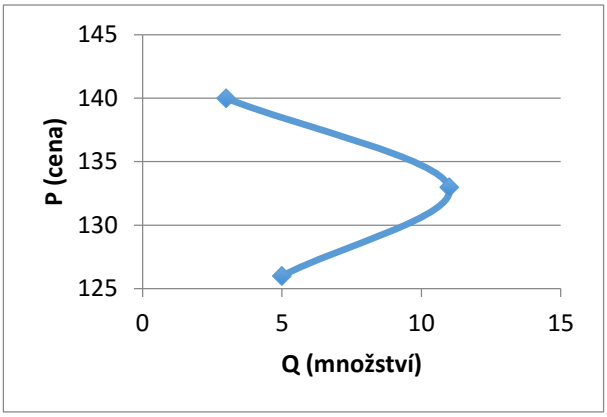
2012		**2013**		**2014**		**2015**	
P	**Q**	**P**	**Q**	**P**	**Q**	**P**	**Q**
116	39	127	24	140	3	170	4
137	13	140	6	133	11	153	17
144	15	152	6	126	5		
152	4						



Graf 2: Graf poptávky – sloupky (2012). (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 2: Graf poptávky - sloupky (2013). (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 3: Graf poptávky - sloupky (2014). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jestliže se cena změnila z 152 Kč/ks na 116 Kč/ks, byla spočítána cenová elasticita následovně:

$$E_{DP} = \frac{9-4}{(9+4):2} : \frac{116-152}{(116+152):2} = -2{,}7 = 2{,}7 \text{ (poptávka je elastická)}$$

Pro všechny další výpočty byl použit stejný vzorec, proto jsou dále výsledky sepsány v tabulce.

Tab. 3: Koeficienty cenové elasticity poptávky u sloupků za rok 2012. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
152-116	2,7
152-137	5
152-144	22

Tab. 4: Koeficienty elasticity poptávky u sloupků za rok 2013. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
140-127	12
140-152	5

Tab. 5: Koeficienty elasticity poptávky u sloupků za rok 2014. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
140-126	14
140-133	45

Z výsledků uvedených v tabulkách vyplývá, že koeficienty cenové elasticity poptávky u sloupků vyšly vždy >1, tudíž se jedná o pružnou poptávku. Při snížení ceny jednoho sloupku se zvýší celková poptávka po něm.

Zemní vruty

Co se týče zemních vrutů, nejžádanějším je zemní vrut 66 x 550mm (šířka x délka). Jeho prodejní cena byla v roce 2012 stanovena na 345Kč/ks. Cena se změnila po dobu tří měsíců na 335 Kč/ks a po dobu dalších 3 měsíců na 325 Kč/ks.

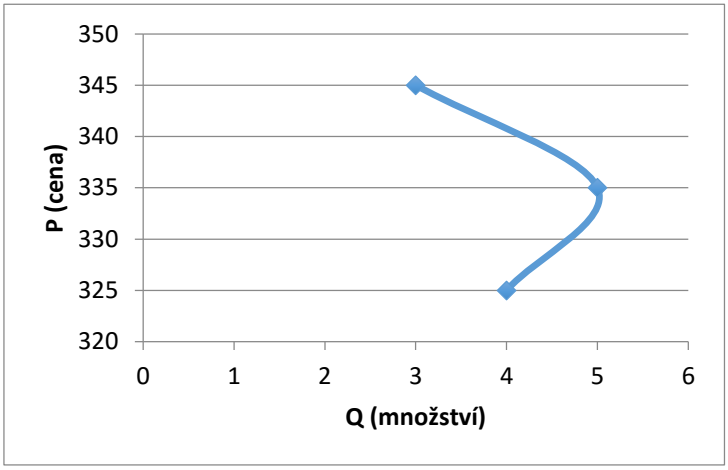
V roce 2013 se jeden zemní vrut prodával za 310 Kč, po dobu jednoho měsíce se prodával za 295 Kč. Poté se cena vrátila na 310 Kč, ovšem změna byla sleva na 285 Kč, která trvala 25 dnů.

Rok 2014 znamenal pouze jednu změnu ceny. Z původní prodejní ceny 310 Kč/ks se na půl roku snížila cena na 300 Kč/ks.

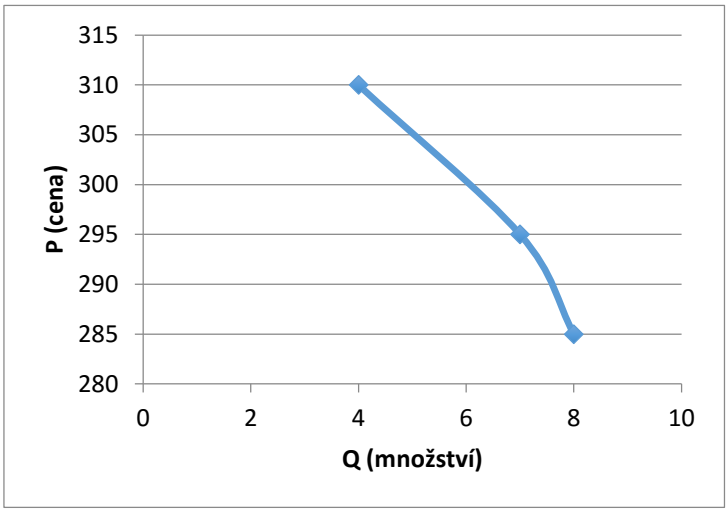
Během roku 2015 zaznamenala firma Apleg celkem tři změny cen. Z původní prodejní ceny 376 Kč/ks se po dobu 63 změnila na 366 Kč a poté na 316 Kč, která trvala 65 dnů.

Tab. 6: Poptávka - zemní vruty (2012-2015). (Zdroj: Vlastní zpracování)

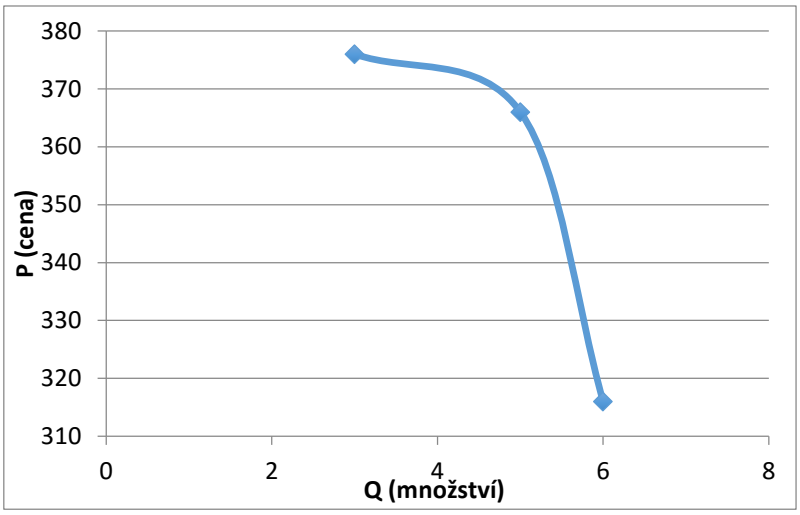
2012		2013		2014		2015	
P	**Q**	**P**	**Q**	**P**	**Q**	**P**	**Q**
345	3	310	4	310	3	376	3
335	5	295	7	300	4	366	5
325	4	285	8			316	6



Graf 4: Graf poptávky - zemní vrut (2012). (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 5: Graf poptávky - zemní vrut (2013). (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 6: Graf poptávky - zemní vrut (2015). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 7: Koeficienty elasticity poptávky u zemních vrutů (2012). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
345-335	16
345-325	5

Tab. 8: Koeficienty elasticity poptávky u zemních vrutů (2013). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
310-295	10
310-285	7,5

Tab. 9: Koeficienty elasticity poptávky u zemních vrutů (2015). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
376-366	25
376-316	2

Podobně jako tomu bylo u sloupků, u zemních vrutů se koeficienty elasticity poptávky pohybují výrazně nad hodnotou 1, lze tedy říci, že se jedná o elastickou poptávku.

Pletivo

Na rozdíl od sloupků a zemních vrutů se pletiva prodávají v metrech. Zaměstnanci firmy Apleg vždy ochotně svým klientům naměří přesně tolik metrů pletiva, kolik potřebují.

V roce 2012 byla prodejní cena jednoho m pletiva 49 Kč a změnila se čtyřikrát. Třicet dnů probíhala sleva na 48 Kč/m, 21 dnů byla cena pletiva stanovena na 47 Kč/m a dalších 21 dnů se cena snížila na 46 Kč/m.

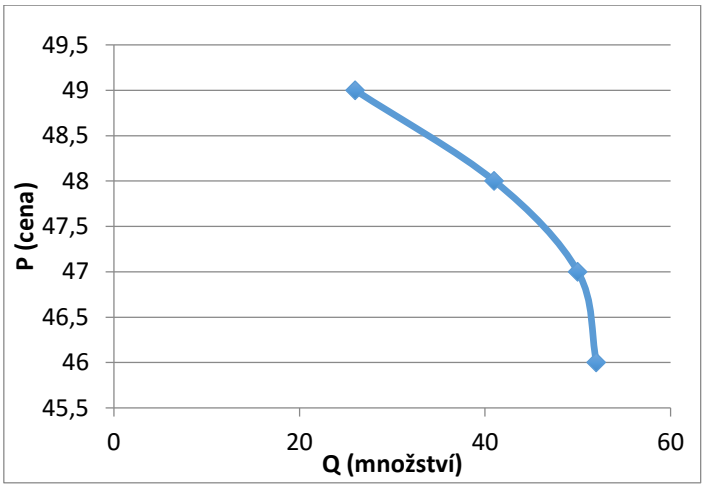
Za rok 2013 se prodejní cena 52 Kč/m snížila po dobu 64 dnů na 47 Kč a poté na 44 Kč/m po dobu 22 dnů.

V průběhu roku 2014 se také snížila cena dvakrát. Původně stál 1m pletiva 52 Kč, po dobu 124 dnů byla stanovena cena na 49 Kč a po dobu 64 dnů se ještě snížila na 46 Kč/m.

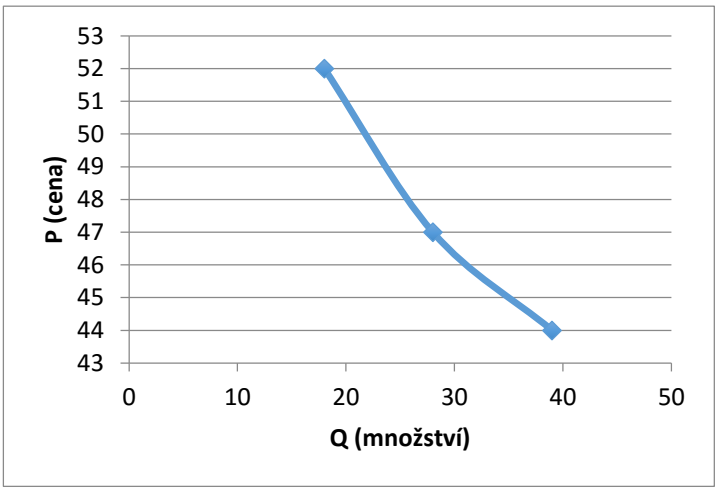
Za rok 2015 byla zaznamenána pouze jedna změna ceny během roku, a to z původních 64 Kč/m na 53 Kč/m po dobu 123 dnů.

Tab. 10: Poptávka - pletivo (2012-2015). (Zdroj: Vlastní zpracování)

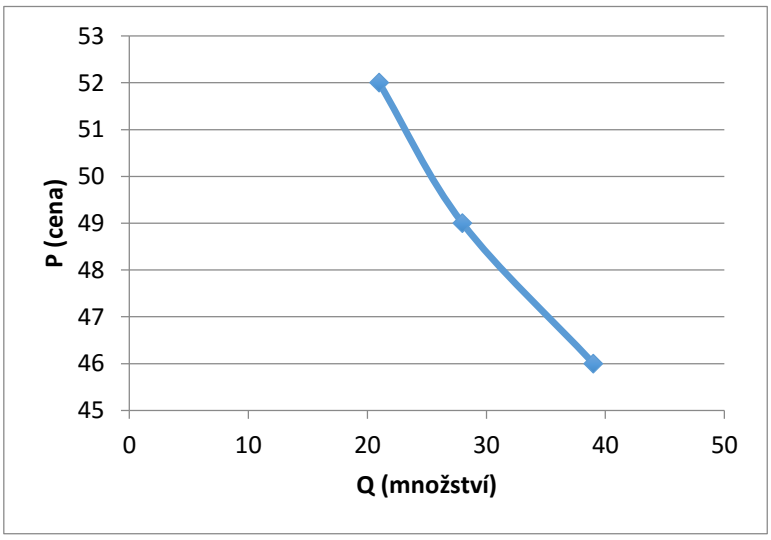
2012		2013		2014		2015	
P	Q	P	Q	P	Q	P	Q
49	26	52	18	52	21	63	21
48	41	47	28	49	28	53	32
47	50	44	39	46	39		
46	52						



Graf 7: Graf poptávky - pletivo (2012). (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 8: Graf poptávky - pletivo (2013). (Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 9: Graf poptávky - pletivo (2014). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 11: Koeficienty elasticity poptávky u pletiva (2012). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
49-48	20
49-47	15
49-46	10

Tab. 12: Koeficienty elasticity poptávky u pletiva (2013). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
52-47	4
52-44	3

Tab. 13: Koeficienty elasticity poptávky u pletiva (2014). (Zdroj: Vlastní zpracování)

Změny cen P_1-P_2	**E_{DP}**
52-49	4
52-46	6

Koeficient cenové elasticity poptávky po pletivu je opět větší než 1, což znamená, že čím je nižší cena za 1m pletiva, tím je vyšší celková poptávka po něm.

3.7 Analýza prostředí firmy

Analýzu vnějšího a vnitřního prostředí je provedena pomocí SWOT analýzy, tedy zjištění silných a slabých stránek a možných příležitostí a hrozeb.

3.7.1 SWOT analýza

V následující tabulce je provedena SWOT analýza společnosti Apleg vzhledem k působení na trhu.

Tab. 14: SWOT analýza firmy Apleg. (Zdroj: Vlastní zpracování)

silné stránky (Strenghts)	**slabé stránky (Weaknesses)**
individuální přístup k zákazníkům	pouze jedna pobočka
financování z vlastních i cizích zdrojů	nedostatečný přehled o zákaznících
dodržování termínu dokončení zakázek	realizace spíše jen malých zakázek
kvalitní materiál	absence vlastní výroby
kvalitně odvedené práce	prodej podléhající sezónním vlivům
kvalifikovaní zaměstnanci	
působení v zahraničí	
internetový obchod	
kamenná prodejna	
platební schopnost	
příležitosti (Opportunities)	**hrozby (Threats)**
stavba nových silnic a dálnic	růst konkurence
veřejné zakázky	útlum ve stavebnictví
zahraniční zakázky	úbytek staveb rodinných domů
rozvoj ve stavebnictví	

Mezi silné stránky tohoto podniku patří individuální přístup k zákazníkům. Aby byli zákazníci vždy spokojeni, firma navrhne a přizpůsobí optimální řešení pro splnění všech jejich požadavků. I přes to, že společnost není příliš velká, zakládá si na spolehlivosti a odpovědnosti při jednání se svými klienty, zaručuje kvalitu odvedených prací a zaměstnávává kvalitní a kvalifikované pracovníky.

Se svými klienty spolupracují a komunikují pravidelně, jsou ochotni s nimi řešit veškeré problémy související s průběhem dodávek či montáží, osobně na prodejně,

prostřednictvím e-maiu či sociálních sítí. Zákazník osobně nebo e-mailem kontaktuje firmu a zašle poptávku na montáž, případně speciální požadavky, firma pošle obratem předběžnou kalkulaci a předběžný termín dokončení montáže. Během montáže pak se zákazníkem průbežně komunikuje, po dokončení je provedena následná kalkulace dle skutečného stavu. Většinou se konečný stav neliší od předběžné kalkulace, liší se jedině v případech, dojde-li na přání zákazníka k nějaké změně. Firma nakupuje zásoby na sklad od dodavatelů a dále je prodává zákazníkům. Zásadou pro firmu je pracovat pouze s kvalitní materiálem a snaha vždy dodržet předpokládaný termín dokončení zakázky.

Financování této firmy spočívá v kombinaci vlastních a cizicích zdrojů. Tento způsob je nejefektivnější, jelikož při čerpání pouze z vlastních zdrojů by mohlo dojít k situaci, kdy by nebyl nákladem na investici pouze zisk, ale také daň z příjmu, tudíž by celkové náklady byly vyšší. Naopak při využívání pouze cizích zdrojů, hrozí růst nákladů na ně a možný vznik závislosti na jiných právnických osobách, která by vedla k omezování ve vlastním rozhodování. Kombinací čerpání z vlastních i cizích zdrojů firma zabraňuje vzniku těchto problémů. Z vlastních zdrojů je to hospodářský výsledek, tedy zisk, z cizích jsou to převážně bankovní úvěry.

Vzhledem ke konkurenci a k délce působení na trhu má firma jisté nevýhody oproti větším a zaběhlejším společnostem. Zaměřuje se spíše na menší zakázky, jelikož větší zakázky jsou vyhledávány především těmi zákazníky, kteří neposkytují zálohy předem, a proto si firma musí brát úvěr. Zákazníci, kteří neposkytují zálohy předem, jsou většinou neplatící, často nedodržují platební kalendáře a firmě hrozí riziko platební neschopnosti. Proto je společnost nucena zaměřit se spíše na menší zakázky, které jí nepřináší příliš velká rizika spojená s pozdním placením faktur, jako tomu bývá u větších zakázek. Splatnost faktor u menších zakázek bývá okolo 14 dnů, u větších se dá prodloužit až na 60-80 dnů. Tento problém v podobě realizaci malých zakázek jsem zmínila jako slabou stránku, ovšem vzhledem k možným pozdním následkům je takové řešení pro firmu rozumné.

Vývoj tržeb firmy Apleg závisí také na ročním období. Největší množství objednávek přijímá firma zejména v sezónním období, což je na jaře a na podzim, tedy v období, kdy nejčastěji lidé realizují stavby rodinných domů či jiných pozemků, které potřebují

kvalitní oplocení. V létě v době prázdnin většina rodin odjíždí na dovolenou, v zimě je kvůli nepříznivému počasí obtížnější realizovat montáže, tudíž se poptávka výrazně snižuje. Jelikož se své činnosti firma nemůže věnovat naplno celoročně a je omezena počasím, je tato skutečnost slabou stránkou.

Z hlediska zákazníků nacházím menší nedostatky v podobě absence evidence svých klientů, nakupujících na internetu. Firma sice ví, jací zákazníci u ní nakupují a s určitými svými dlouholetými odběrateli komunikuje pravidelně, tudíž znají jejich potřeby a požadavky, ovšem neeviduje si přesný počet kupujících na e-shopu a jejich vlastnosti a četnosti nákupů. Eviduje pouze celkové tržby, ceny jednotlivých produktů a kolik se jich prodalo za jaké období.

Během relativně krátké doby působení na trhu se nedostala firma do povědomí tolika lidem, jak by bylo očekáváno, možný důvod je i nedostatečná propagace, ať už na internetu, prostřednictvím webových stránek, nebo pomocí propagačních materiálů. Firma se zaměřuje spíše na klienty, kteří s firmou dlouhodobě spolupracují, v této skutečnosti vidím slabou stránku spočívající v malé snaze o přilákání nových klientů, protože spoléhají spíše na kladné reference.

V současné době jsou velmi často realizovány stavby nových silnic a dálnic, které jsou pro firmu Apleg jednou z možných příležitostí pro vytvoření zakázek, jelikož většina dálnic musí být podle norem stanovených EU oplocena. Velkou příležitostí jsou také veřejné zakázky například od škol, školek či městských úřadů.

Největší hrozbou pro působení na trhu je růst konkurence. Konkrétně v oblasti stavebnictví je firem, které provádí montáže opravdu mnoho, a tak pro firmu není lehké obstát. Je důležité zvolit vhodnou strategii, aby se klienti rozhodli právě pro firmu Apleg. Firma musí průběžně sledovat vývoj na trhu, nabídku konkurenčních firem, a také měnící se potřeby zákazníků, aby mohla včas svou strategii změnit a nepřijít tak o své stávající klienty.

Další hrozbou pro firmu působící v tomto odvětví je možný útlum. Útlum ve stavebnictví znamená snížení poptávky po realizaci montáží oplocení veřejných

zakázek, i soukromých objektů, což způsobí firmě snižování tržeb a problémy při provozování své činnosti.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě výsledků z provedených analýz je v této kapitole vytvořen návrh na posílení konkurenceschopnosti firmy Apleg systems, s.r.o. Tento návrh je zaměřen na zlepšení přehledu o zákaznících preferujících nákup prostřednictvím e-shopu.

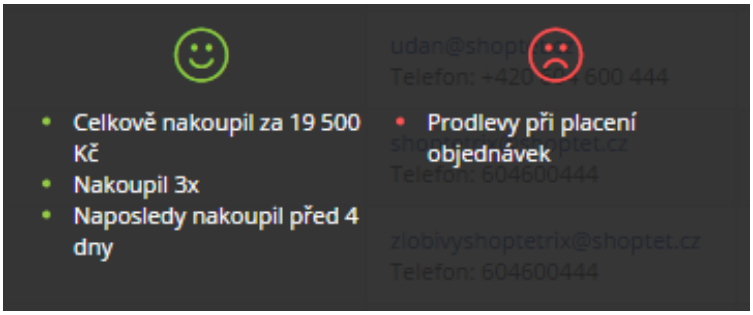
4.1 Lepší přehled o zákaznících

I přesto, že se firma zaměřuje spíše na prodej v kamenné prodejně a přímý kontakt se zákazníkem prostřednictvím e-mailu, je třeba nezapomínat na zákazníky upřednostňující nákup na internetu. Pro zvýšení přehledu o svých klientech nakupujících na e-shopu firmě doporučuji zavést nový e-shop od společnosti Shoptet, která se zabývá tvorbou a nastavováním e-shopů dle požadavků zákazníka. V rámci nově vytvořeného e-shopu je mimo jiné nabízen právě modul hodnocení zákazníků, který je součástí mého návrhu na zvýšení přehledu o zákaznících. Díky němu by firma Apleg mohla zákazníky lépe rozlišovat dle vlastních kritérií, bylo by jí známo, jak často a jaké produkty u ní nakupují či jak se o firmě dozvěděli.

Modul hodnocení zákazníků

Modul hodnocení zákazníků identifikuje zákazníky na základě jejich e-mailových adres, které při registraci na e-shop dobrovolně zadají. Jako bonus k provedení registrace může být zákazníkům nabídnuta např. 10% sleva při prvním nákupu či doprava zdarma. V případě souhlasu zákazníka, může firma pravidelně na registrovaný e-mail zasílat právě probíhající akce, nové produkty nebo služby. Je potřeba stanovit si určitá pravidla, podle kterých budou zákazníci vyhodnocováni buďto pozitivně, nebo negativně. V tomto modulu je hodnocení graficky zobrazeno pomocí obrázkových ikon, tzv. smajlíků (znázorněno na obrázku níže), přičemž jakákoliv hodnocení se zobrazí

v celkovém přehledu zákazníka. Karta zákazníka může obsahovat různé informace týkající se jak zákazníka jako osoby, tak všech jeho uskutečněných nákupů.



Obr. 5: Příklad hodnocení zákazníků. (22)

To, za jakých podmínek se bude zobrazovat pozitivní nebo negativní hodnocení, může firma jednoduše nastavit dle vlastního uvážení. Jako příklad negativního hodnocení můžu uvést případ neaktivity delší jak 5 let, uskutečnění pouze jednoho nákupu nebo velký počet stornovaných objednávek. Příkladem pozitivního hodnocení může být vysoký počet objednávek, minimum stornovaných objednávek nebo vysoká celková útrata.

V přehledu jednotlivých zákazníků budou nadefinována pravidla, dle kterých bude každý zákazník vyhodnocován. V rámci informací o zákaznících zde může figurovat kromě e-mailové adresy také jméno, adresa bydliště, věk nebo možnost firmě sdělit, odkud našla kontakt právě na ni a zda jsou s firmou spokojeni. Z hlediska objednávek lze zaznamenávat četnost nákupů, datum uskutečnění prvního nákupu, dobu, která uplynula od posledního nákupu, celkovou částku za konkrétní produkty, apod.

Informace z modulu slouží k tomu, aby firma dokázala z jednotlivých údajů vypozorovat věkovou kategorii svých klientů, a díky tomu měla možnost zamyslet se nad tím, na koho by se firma především mohla zaměřovat a komu přizpůsobit svou nabídku, jak z hlediska kvality, tak ceny, zlepšit propagaci, aby rozšířila počet zákazníků kupujících právě na jejím e-shopu. O zákazníky kupující na internetu je nutné pečovat stejným způsobem jako o ty příchozí na prodejnu. Jestliže se zákazník po delší

době rozhodne znovu navštívit jeden e-shop a uskutečnit nákup, je to známka toho, že byl v minulosti spokojen. Tyto informace, které bude mít firma díky modulu přehledně k dispozici, může následně využít v rámci komunikace a realizace konkrétní zakázky se zákazníkem. Jedním ze způsobů využití může být poskytnutí slevy nebo jiného zvýhodnění, třeba v podobě dopravy zdarma. Těmito způsoby si firma lépe udrží své stávající zákazníky, kteří se v budoucnu rozhodnou k opětovnému nákupu právě na tomto e-shopu nebo firmu Apleg na základě svých dobrých zkušeností doporučí ostatním potenciálním zákazníkům, kteří na kladné recenze reagují příznivě a raději navštíví e-shop, o kterém slyšeli, než ten, o kterém neví skoro nic.

Doporučuji společnosti Apleg vyzkoušet testovací bezplatnou verzi tohoto modulu, která je dostupná. Tuto verzi je možno vyzkoušet po dobu 30 dní, během níž má firma možnost seznámit se s modulem, vyzkoušet jeho funkce, případně zhodnotit, zda jsou poskytované informace užitečné a pomůže jim zdokonalit přehled o svých klientech a nebo se jim investice nevyplatí. V takovém případě mohou tento zkušební e-shop jednoduše zrušit. Jedinou podmínkou u zkušební verze e-shopu je z bezpečnostních důvodů povinnost zůstat u subdomény Shoptetu, přesněji řečeno pod číslem, které bude firmě přiřazeno. E-shop na svou doménu je možno převést až po uplynutí doby zkušební verze a zakoupení platné verze.

Jelikož firma již má svůj vlastní e-shop, mohla by se bát, že by při zavedení nového e-shopu přišla o své vybudované místo na internetových portálech jako je např. Seznam, který denně navštíví mnoho lidí a kde firma působí téměř od začátku svého podnikání. Shoptet ale připravuje nástroje, které pomohou při převedení důležitých dat ze stávajícího e-shopu na nový.

Produkty

E-shop by správně nemohl fungovat bez uvedení veškerých produktů, které firma nabízí. Jedna z možností hromadného převedení produktů je pomocí excelové tabulky. Lze převádět produkty ručně, je to ale časově náročnější. Po nahrání produktů do testovací nebo plné verze nového e-shopu lze provést nastavení vzhledu.

Udržení pozice

Jelikož firma má vybudovanou pozici na Seznamu, je důležité nastavit v systému automatické přesměrování původní adresy jednotlivých stránek na nově vytvořené stránky.

Marketing

Aby firma dosáhla příznivých výsledků ve vyhledávačích a ve svých obratech, je potřeba nastavit marketingové nástroje. Lze nastavit například různé slevy pro zákazníky, probíhající akce, apod.

Design

Vzhled e-shopu je jedním z faktorů, které působí na kupující na internetu nejvíce. Ovlivňuje jejich první dojem, proto je důležité věnovat pozornost i grafické stránce nového e-shopu. Stávající vzhled e-shopu není možné naimportovat do nové verze, nicméně jsou v nabídce moderní šablony, které je možno dále upravovat dle vlastních požadavků. U každé šablony si firma může nastavit barvy, záhlaví, jak bude každá stránka na e-shopu rozvržena a je zde i možnost nahrát své vlastní bannery.

Náklady na provoz

Jestliže se firma rozhodne tento modul zavést nastálo, je potřeba počítat s určitým vynaložením nákladů na provoz nového e-shopu. Existuje více druhů tarifů, hlavním rozdílem mezi nimi je maximální počet zboží, které je možno na e-shop nahrát a také počet rozšiřujících modulů, které jsou již zahrnuty v ceně tarifů. Jednotlivé tarify je možno kdykoliv zvyšovat či snižovat dle potřeby.

Za samotné zprovoznění nového e-shopu není žádný poplatek, platí se pouze měsíční poplatek za provoz. Existuje také varianta platby na určitou dobu dopředu, v případě že se firma rozhodne zaplatit na šest měsíců dopředu, získává slevu 5 %, v případě platby na rok je tato sleva 12%.

V nabídce je celkem pět tarifů, za základní je považován tarif FREE, v němž je možno zadat pouze 10 položek a součástí je 20 modulů. Tento tarif neobsahuje modul hodnocení zákazníka. Všechny další čtyři tarify obsahují tento modul a liší se pouze počtem položek a modulů, které je možno na e-shop zadat.

Pro firmu Apleg navrhuji tarif LITE, který umožňuje mít na e-shopu až 500 položek zboží, což by firmě mělo stačit. Obsahuje 29 modulů, včetně modulu zákazníků. Přístup lze umožnit třem uživatelům, což v tomto případě znamená všem třem jednatelům firmy. Náklady na provoz e-shopu s tímto tarifem jsou 431 Kč/měsíc. Cena je uvedena bez DPH. Ročně by tedy firma zaplatila 6206 Kč vč. DPH. Jelikož firma má dostatek finančních prostředků a nenachází se ve finanční tísni, byla by schopná tuto částku měsíčně uhradit bez problémů.

4.2 Péče o zákazníky

Další návrh je spojen s nutností neustále pečovat o své stávající klienty a snažit se určitými prostředky přilákat nové klienty, neboť jedině tak má firma možnost dlouhodobě existovat a nebát se růstu konkurence. Podstatou tohoto návrhu je zlepšení komunikace a propagace, jakožto důležitých prostředků k udržování dobrých vztahů se svými klienty.

Konkurenční nabídky se mění a tím i zákazníci mohou snadno měnit své názory a postoje. V rámci udržení věrnosti svých zákazníků doporučuji:

- udržovat standard kvality,
- dodržovat termín dokončení realizace zakázek,
- ochotně komunikovat a spolupracovat se zákazníky,
- poskytovat kvalitní poradenství,
- snažit se vyhovět požadavkům zákazníka.

V návaznosti na první návrh doporučuji zasílat v pravidelných intervalech news letters svým stálým klientům, aby byli informováni o novinkách v oboru, které firma nabízí, mezi další informace mohou patřit nové druhy pletiva, a jiných komponentů potřebných pro stavbu oplocení, nové služby, které firma poskytuj, včetně možnosti osobního odběru na prodejně.

Co se týče webových stránek a profilu na sociální siti, firma provádí jejich pravidelnou aktualizaci, vkládá zde fotografie hotových montáží, pro lepší představu zákazníka. E-shop je ve standardním, nijak zvláštním a originálním provedení, tudíž na základě předchozího návrhu pomůže zdokonalení co se týče vzhledu a dalších funkcí.

Vzhledem k tomu, že má Apleg tři hlavní konkurenční firmy v oboru, z nichž ani jedna neposkytuje montáže oplocení, existuje možnost zaměřit se především na komplexní služby, aby zákazník mohl jednat pouze s jednou firmou a nemusel oslovovat kvůli stavbě plotu tři odlišné subjekty. Pro zákazníka z toho vyplývají problémy se záručním a pozáručním servisem. Poskytování kvalitní a komplexní instalace zakázky je správným krokem k zajištění spokojenosti zákazníků.

Nejvíce nových zákazníků získává firma na základě kladných referencí a doporučení, případně z internetu. V rámci propagace využívá billboardů u silnic, plakátů na stojacích lampách, přibližně dvakrát za rok rozdává letáky především ve vesnicích, nedaleko Blanska. Jelikož se sídlo firmy nenachází na příliš frekventovaném místě, považuji tento způsob propagace za dostatečný, protože zapůsobí na velký počet osob, které třeba jen projíždí Blanskem. Roznos letáků osloví spíše menší skupinu zákazníků, nicméně většina z nich, kteří kdy přišli do firmy na základě letáku, pochází z vesnic, a proto firma volí tento způsob propagace především na vesnicích a v jejich blízkém okolí.

Jelikož se o montáže oplocení zajímá spíše skupina klientů žijící na vesnici v rodinném domě, je pochopitelné, že se firma Apleg zaměřuje na tuto skupinu více než na osoby žijící v bytech. Přesto tyto osoby mohou vlastnit chaty a chalupy, které oplocení vyžadují. Z tohoto důvodu doporučuji firmě rozšířit propagaci i mimo vesnice využitím nepřímé propagace v podobě pravidelných roznosů letáků i do větších měst. Firma

vlastní několik vozidel, které se pohybují v terénu, i to je způsob, jakým může více zapůsobit na zákazníky, jelikož viditelná reklama na autě dokáže zaujmout, ať už velkým písmem nebo barvou, zajímavým logem, viditelnými kontaktními údaji apod. Vzhledem k výjezdu k montážím po celé ČR je pravděpodobné, že si reklamy na autě všimne velká skupina lidí. Nabízí se také možnost rožšířit propagaci prostřednictvím rádia nebo deníků v regionální či víceplošné podobě, aby oslovila zákazníky nejen v okolí Jihomoravského kraje, ale i po celé ČR.

Kromě zlepšení přehledu o svých klientech a neustálé péče o zákazníky, je pro firmu důležité správně stanovit prodejní ceny u produktů, které jí přinaší ten největší zisk a jsou zákazníky nejvíce poptávány. Právě na cenu je zaměřen další návrh pro zlepšení pozice firmy Apleg na trhu vzhledem ke konkurenci.

4.3 Správné stanovení cen

Firma Apleg stanovuje momentálně spíše vyšší ceny oproti konkurenci, jelikož si zakládá především na kvalitě produktů a prováděných montáží. Při realizaci oplocení je pro ni důležitá pečlivě odvedená práce s použitím jen nejkvalitnějšího materiálu. Zákazníkovi je pak schopna garantovat trvanlivost a životnost postavených plotů, kterou každý zákazník ocení, protože nechce za dva roky po montáži shánět novou firmu, která mu opraví zničený plot, který byl postaven s použitím méně kvalitního materiálu. Nákup kvalitního materiálu potřebného pro realizaci staveb se projeví na ceně, proto je firma nucena stanovit vyšší prodejní ceny, aby se jí investice do nákupu materiálu vyplatila a přinesla jí určitý zisk. Co se týče produktů nabízených na e-shopu a na prodejně, i zde firma stanovuje vyšší ceny, aby koncový zákazník, který si sám zrealizuje stavbu měl k dispozici pouze materiál ve vysoké kvalitě. Pro skupinu zákazníků, kteří preferují kvalitu nad cenou, není problém zaplatit více za produkty a služby, na druhou stranu existuje velká skupina kupujících, pro které je cena rozhodujícím faktorem.

Z výsledků cenové elasticity poptávky je zřejmé, že zákazníci firmy Apleg jsou velmi citliví na změny cen u klíčového sortimentu (pletiva, zemních vrutů a sloupků), který je nabízen v kamenné prodejně v Blansku. Čím nižší byly prodejní ceny produktů, tím více prodaných kusů za den firma zaznamenala.

Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují nákupní chování spotřebitelů, stanovení vhodné ceny může výrazně ovlivnit vývoj tržeb. Jestliže si firma chce udržet stávající zákazníky a nalákat nové, musí cenu přizpůsobit podmínkám na trhu stavebnictví. Konkurence v tomto odvětví je vysoká, existuje mnoho firem zaměřujících se na stejnou výrobní a obchodní činnost jako je Apleg, nastává proto větší riziko, že při stanovení příliš vysokých prodejních cen se zákazník rozhodne raději pro levnější variantu, kterou nabízí třeba právě konkurence. Proto je důležité stanovit cenu na takové úrovni, aby maximovala zisk společnosti.

Vzhledem k tomu, že při snižování cen produktů na prodejně během let 2012-2015 vzrostl objem prodaných výrobků, můj další návrh spočívá ve snížení cen u klíčových produktů. Může to být určitý způsob jak nalákat nové zákazníky.

Během roku proběhlo více změn cen produktů, v každém případě prodané množství za den výrazně vzrostlo. Jako příklad lze uvést konkrétní změnu cen u sloupků.

Prodejní cena sloupku v roce 2015 byla stanovena na 170 Kč/ks, prodaly se celkem 4 sloupky za jeden den. Po dobu dvou týdnů se cena snížila na 153 Kč/ks a počet prodaných sloupků se zvýšil na 17 ks, což byl v tomto roce největší objem prodaných sloupků za den. Během let 2012-2015 se nejvíce prodaných kusů za den prodalo v roce 2012, kdy byla prodejní cena jednoho sloupku 116 Kč. Během těchto čtyř let se ale výrazně zvýšila nákupní cena sloupků, tudíž firma byla nucena stanovit vyšší prodejní ceny, aby vyprodukovala určitý zisk.

Z výsledku je zřejmé, že zákazníci reagují na snížení cen příznivě. Můj návrh spočívá ve snížení cen na delší časový interval, jelikož nejvíce zákazníků firma registruje na jaře

a na podzim, určité cenové akce by mohly probíhat v období mimo tuto sezónu. V tomto období se zvyšuje počet realizací staveb oplocení i nákupů součástí, tudíž nasazení vyšších cen by mělo přinést firmě vyšší zisk. Po ukončení sezóny by firma zrekapitulovala výsledky, porovnala tržby minulého roku s následujícím. V případě, že by byl zaznamenán značný nárůst celkových tržeb, bylo by takové řešení pro firmu z dlouhodobého hlediska tím nejvhodnějším. V následující tabulce jsou navrženy prodejní ceny produktů pro jednotlivá období:

Tab. 15: Návrh na stanovení prodejních cen klíčových produktů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	leden-březen	duben-červen	červenec-září	říjen-prosinec
pletivo	44 Kč	53 Kč	45 Kč	49 Kč
sloupek	127 Kč	133 Kč	127 Kč	153 Kč
zemní vrut	285 Kč	316 Kč	300 Kč	335 Kč

Minimální ceny, jaké si firma může vzhledem k nákupní ceně a dalším nákladům spojeným se skladováním zboží dovolit jsou:

- pletivo – 36 Kč/m,
- sloupek – 95 Kč/ks,
- zemní vrut – 202 Kč/ks.

Zvolené ceny v tabulce odpovídají průměrně cenám, které byly stanoveny v roce 2015, a přinesly firmě zisk. Jelikož zisk nebyl nijak velký a má tendenci se snižovat, v uvedené tabulce jsou ceny zvoleny především podle období v roce, kdy firma může stanovit vyšší ceny a kdy naopak nižší. Takové stanovení cen by firmě mohlo přinést určité změny v celkových tržbách.

Snižování cen není ovšem vždy tou nejnutnější a nejvhodnější volbou. Je třeba si před poskytnutím slevy spočítat, jaký bude mít vliv na celkový zisk a o kolik bude muset

firma prodat zlevněných produktů více než těch za plnou cenu, aby vydělala tolik peněz, jako předtím. Časté poskytování slev zákazníkům může mít likvidační vliv.

Za příklad lze znovu uvést prodej sloupků v roce 2015, kdy byly prodávány za 170 Kč a prodalo se celkem 887 sloupků za rok. Roční tržby tak činily 150 790 Kč. Jelikož bylo v tomto roce 253 pracovních dnů, tržba za jeden den tak činila 596 Kč.

Snížená prodejní cena 153 Kč trvala 14 dní a celkové tržby za tuto dobu činily 38 250 Kč. Denní tržba v tomto případě vycházela na 2732 Kč. Nákupní cena jednoho sloupku byla 100 Kč.

Tržby přepočtené na den jsou vyšší v případě slevněné prodejní ceny ze 170 na 153 Kč, což znamená, že se firmě taková sleva vyplatila. Aby firma vyprodukovala zisk, nemůže prodávat své produkty za stejnou nebo dokonce nižší cenu, než za jakou produkty nakoupila.

Vzhledem k postupnému snižování cen u konkurence je v případě firmy Apleg poskytnutí určitého cenového zvýhodnění rozumným řešením, aby dokázala bez problémů obstát v konkurenčním boji. Firma má spokojené zákazníky, se kterými spolupracuje delší dobu a kterým nasazení vyšších cen nevadí, protože tito klienti jsou přesvědčeni o kvalitě produktů a služeb, které jim Apleg nabízí a jsou ochotni za ně zaplatit více. Jak bylo zmíněno, je potřeba neustále lákat různými prostředky nové zákazníky, aby firma mohla zvyšovat svůj zisk a nebyla nucena snižovat ceny příliš často.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo na základě výsledků z provedených analýz vytvořit návrhy na opatření, která povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy na trhu stavebnictví. V současné době je těžké udržet se v konkurenčním boji, proto se každá firma působící na trhu stavebnictví snaží na zákazníka působit různými faktory, aby je přesvědčila k nákupu. Existují dva hlavní faktory, kterými lze nejvíce ovlivnit nákupní chování zákazníka, těmi jsou cena a kvalita.

Firma Apleg nabízí vysoce kvalitní produkty a služby v podobě montáží oplocení. Během sedmi let působení na trhu si dokázala vybudovat dobré jméno na trhu a má mnoho spokojených zákazníků. Dokáže bez problémů konkurovat ostatním firmám, jakožto malá firma se zapojila do realizace poměrně velkých zakázek, jako je stavba oplocení věznic či dálnic, jak v ČR, tak v zahraničí. Velké nedostatky z hlediska propagace a jednání se zákazníky nebyly nalezeny, nicméně je v dnešní době důležité průběžně sledovat podmínky na trhu a neustále se zlepšovat, aby přicházelo více nových zákazníků a aby firma dosahovala přiměřeného zisku a naplňovala své cíle.

Návrh této práce obsahuje zprovoznění nového a vylepšeného e-shopu, díky kterému firma má možnost mít o svých klientech větší přehled a lépe tak uspokojovat jejich potřeby. Doporučuji vyzkoušet testovací verzi tohoto e-shopu, během které se firma seznámí s e-shopem, vyzkouší jeho funkce a poté se rozhodne, zda zakoupí plnou verzi a měsíčně bude splácet. Modul hodnocení zákazníků umožní rozeznat rizikové klienty, upozorní na nové klienty a u stávajících klientů zaznamená jejich počty nákupů.

Po provedení výpočtu cenové elasticity poptávky, kdy bylo prokázáno, že zákazníci jsou na změnu ceny velmi citliví a při snižování cen se mnohokrát zvýší počet prodaných kusů za den, je doporučeno, aby firma správně stanovila ceny svých klíčových produktů. Jelikož nejvíce zakázek a prodaného zboží registruje firma v sezónním období, může si dovolit stanovit vyšší ceny, naopak mimo sezónu zvyšování cen není nutné a je potřeba si udržet zákazníky jinými způsoby, jako je

například vstřícné jednání a individuální přístup k zákazníkům, rychlá komunikace se zákazníky, poskytování kvalitních služeb nebo správně zvolená propagace.

Z poznatků z provedené SWOT analýzy je zřejmé, že pro firmu jsou největší příležitostí veřejné a zahraniční zakázky, díky kterým se dostane do povědomí více lidem a je tak schopna realizovat větší zakázky. Svou pověst firma může ovlivnit několika způsoby, doporučené návrhy zajistí firmě lepší přehled o zákaznících a ukáže, jak se změní tržby z prodeje klíčového sortimentu a tím i celkové tržby. Jedině neustálým zlepšováním si firma zajistí dobré jméno na trhu dlouhodobě a nemusí se bát nárůstu konkurence.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

(1) JUREČKA, V. a kol. Mikroekonomie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 366 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.

(2) SCHIFFMAN, L.G. a L.L. KANUK. Nákupní chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xxii, 633 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0094-4.

(3) Chování zákazníka. *topsid.com* [online]. © 2008 -2016. [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: http://marketing.topsid.com/index.php?war=chovani_zakaznika

(4) MANAGEMENTMANIA. Segmentace trhu. *managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu

(5) Cenová elasticita poptávky. *business.center.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pojmy/p925-cenova-elasticita-poptavky.aspx

(6) Marketingový mix. *promarketing.cz* [online]. 2002. [cit. 2015-10-27]. Dostupné z: http://www.promarketing.cz/2002/11/26/-market

(7) Cenová elasticita poptávky. *Wikipedia.org* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Cenov%C3%A1_elasticita_popt%C3%A1vky

(8) FRANK, R.H. Microeconomics and behavior. 7th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2008. 610 p. ISBN 00-733-7573-X.

(9) KEŘKOVSKÝ, M. Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-717-9885-1.

(10) MEZNÍK, I. Ekonometrie pro magisterské studijní programy. 3. vyd. Brno: Zdenek Novotný, 2003. 87 s. ISBN 80-214-2453-2.

(11) Necenové faktory ovlivňující poptávku. Podnikátor [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18537/Necenove-faktory-ovlivnujici-poptavku

(12) KOTLER, P.: Marketing Management, 10. rozšířené vydání, Grada Publishing, Praha, 2001, 720 stran, ISBN 80-247-0016-6

(13) KOUDELKA, Jan. Spotřební chování a marketing. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 191 s. ISBN 80-7169- 372-3.

(14) Regulační opatření. Správa státních hmotných rezerv [online]. [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: http://www.sshr.cz/pro-verejnou-spravu/system_hospodarskych_opatreni_pro_krizove_stavy(HOPKS)/Stranky/regulacni_opatreni.aspx

(15) Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. Businessvize.cz [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business

(16) Kde se vzala a k čemu vlastně je SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza

(17) Pletivo poplastované bez napínacího drátu. *Apleg-ploty.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://www.apleg-ploty.cz/pletivo-poplastovane-bez-napinaciho-dratu-265/

(18) Plotové sloupky a vzpěry. *Apleg-ploty.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://www.apleg-ploty.cz/plotove-sloupky-a-vzpery/

(19) Zemní vruty Krinner. *Apleg-ploty.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://www.apleg-ploty.cz/zemni-vruty-krinner/

(20) UHLÍŘOVÁ, J. *Návrh opatření vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku.* Brno, 2013. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Ústav ekonomiky.

(21) O nás. *Apleg.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://www.apleg.cz/o-nas/

(22) Mějte přehled o svých zákaznících. *Shoptet.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://blog.shoptet.cz/mejte-prehled-o-svych-zakaznicich/

(23) Trh a základní elementy trhu. *Miras.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n01-trhy.php

(24) Nabídka, poptávka, cena. *Miras.cz* [online]. [cit. 2016-05-23]. Dostupné z: http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n02-nabidka.php

(25) KLVAČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK. Základy evropské konkurenceschopnosti. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-54-2.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

např. – například

apod. – a podobně

EU – Evropská unie

tzv. – takzvané

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Kč – korun českých

ks - kus

m - metr

DPH – daň z přidané hodnoty

vč. – včetně

FVE – fotovoltaická elektrárna

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Graf poptávky 15
Graf 2: Graf poptávky – sloupky (2013) 42
Graf 3: Graf poptávky - sloupky (2014) 43
Graf 4: Graf poptávky - zemní vrut (2012) 45
Graf 5: Graf poptávky - zemní vrut (2013) 45
Graf 6: Graf poptávky - zemní vrut (2015) 46
Graf 7: Graf poptávky - pletivo (2012) 48
Graf 8: Graf poptávky - pletivo (2013) 48
Graf 9: Graf poptávky - pletivo (2014) 48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma tržního mechanismu 13
Obr. 2: Možné varianty cenové pružnosti poptávky. 20
Obr. 3: Základní členění zákazníků a faktory ovlivňující nákupní chování. 37
Obr. 4: Rozdělení zákazníků a faktorů na ně působících dle způsobu nákupu 40
Obr. 5: Příklad hodnocení zákazníků. 55

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Vývoj tržeb za zboží 2011-2015 27
Tab. 2: Poptávka - sloupky (2012-2015). 42
Tab. 3: Koeficienty cenové elasticity poptávky u sloupků za rok 2012 43
Tab. 4: Koeficienty elasticity poptávky u sloupků za rok 2013. 43
Tab. 5: Koeficienty elasticity poptávky u sloupků za rok 2014. 44
Tab. 6: Poptávka - zemní vruty (2012-2015). 45
Tab. 7: Koeficienty elasticity poptávky u zemních vrutů (2012). 46
Tab. 8: Koeficienty elasticity poptávky u zemních vrutů (2013). 46
Tab. 9: Koeficienty elasticity poptávky u zemních vrutů (2015). 46
Tab. 10: Poptávka - pletivo (2012-2015). 47
Tab. 11: Koeficienty elasticity poptávky u pletiva (2012). 49
Tab. 12: Koeficienty elasticity poptávky u pletiva (2013). 49
Tab. 13: Koeficienty elasticity poptávky u pletiva (2014). 49
Tab. 14: SWOT analýza firmy Apleg. 50
Tab. 15: Návrh na stanovení prodejních cen klíčových produktů 62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Realizace oplocení v České republice

Příloha 2: Realizace oplocení v Itálii

Příloha 3: Realizace oplocení na Slovensku

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty za rok 2012

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty za rok 2013

Příloha 7: Výkaz zisku a ztráty za rok 2014

Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty za rok 2015

Příloha 1: Realizace oplocení v České republice

Příloha 2: Realizace oplocení v Itálii

Příloha 3: Realizace oplocení na Slovensku

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

IČ
2 9 1 8 8 2 6 1

Název a sídlo účetní jednotky
APLEG systems s.r.o.

Pořiči 2425/15
Blansko
678 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	8 138	17 213
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	5 855	14 735
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	2 283	2 478
II.	Výkony	04	3 387	5 165
B.	Výkonová spotřeba	05	1 937	3 662
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)	06	3 733	3 981
C.	Osobní náklady	07	715	2 132
D.	Daně a poplatky	08	30	49
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 167	718
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	0	42
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	42
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	5	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	217	276
H.	Ostatní provozní náklady	14	188	106

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty za rok 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

IČ
2 9 1 8 8 2 6 1

Název a sídlo účetní jednotky
APLEG systems s.r.o.

Poříčí 2425/15
Blansko
678 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	5 226	8 138
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	4 531	5 855
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	695	2 283
II.	Výkony	04	8 269	3 387
B.	Výkonová spotřeba	05	6 450	1 937
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)	06	2 514	3 733
C.	Osobní náklady	07	1 186	715
D.	Daně a poplatky	08	43	30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	817	1 167
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	2 496	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	2 325	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	0	5
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	80	217
H.	Ostatní provozní náklady	14	210	188
V.	Převod provozních výnosů	15	0	0

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty za rok 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

IČ
2 9 1 8 8 2 6 1

Název a sídlo účetní jednotky
APLEG systems s.r.o.

Pořící 2425/15
Blansko
678 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	4 126	5 226
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	4 538	4 531
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	-412	695
II.	Výkony	04	14 283	8 269
B.	Výkonová spotřeba	05	10 366	6 450
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)	06	3 505	2 514
C.	Osobní náklady	07	1 666	1 186
D.	Daně a poplatky	08	82	43
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 011	817
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	0	2 496
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0	2 325
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	-5	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	127	80

Příloha 7: Výkaz zisku a ztráty za rok 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

IČ
2 9 1 8 8 2 6 1

Název a sídlo účetní jednotky

APLEG systems s.r.o.

Poříčí 2425/15
Blansko
678 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	4 085	4 126
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	4 381	4 538
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	-296	-412
II.	Výkony	04	9 976	14 283
B.	Výkonová spotřeba	05	6 762	10 366
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)	06	2 918	3 505
C.	Osobní náklady	07	1 677	1 666
D.	Daně a poplatky	08	58	82
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	1 116	1 011
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	79	
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	90	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	0	-5
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty za rok 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

IČ
2 9 1 8 8 2 6 1

Název a sídlo účetní jednotky

APLEG systems s.r.o.

Poříčí 2425/15
Blansko
678 01

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 976	4 085
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	3 775	4 381
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	-799	-296
II.	Výkony	04	9 605	9 976
B.	Výkonová spotřeba	05	5 866	6 762
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II.-B.)	06	2 940	2 918
C.	Osobní náklady	07	1 600	1 677
D.	Daně a poplatky	08	49	58
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	677	1 116
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	42	79
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	95	90
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	41	101