

Analýza konkurenčního prostředí firmy Servis Vraník s. r. o. v oblasti nákladních pneumatik

Lenka Škrabanová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka ŠKRABANOVÁ**
Osobní číslo: **M090295**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy Servis Vraník s. r. o. v oblasti nákladních pneumatik**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Nastudujte literaturu ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Analyzujete 4 zadané konkurenty.
- Provedte porovnání konkurentů s firmou Servis Vraník s. r. o.
- Navrhněte firmě, jak by mohla zlepšit svou pozici na trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1]HOLMAN, Robert, 2011. *Ekonomie*. Vyd 5. Praha: C.H. Beck. ISBN 78-80-7400-006-5.

[2]KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.

[3]MEFFERT, Heribert, 1996. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-716-9329-4.

[4]ŠVANDOVÁ, Zuzana, 2005. *Úvod do marketingové strategie*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-708-3918-X.

[5]ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jana Chrastinová
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

16. března 2012

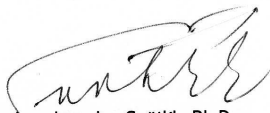
Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2012

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí firmy Servis Vraník s. r. o. v oblasti nákladních pneumatik.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Část teoretickou, která se bude věnovat popisu konkurence, její identifikaci. Následně bude obsahovat rozdělení konkurence podle různých hledisek. V závěrečných kapitolách budou popsány konkurenční strategie, které firmy využívají na trhu, a také zde bude popsána teorie, týkající se dotazníkového šetření.

Druhou částí bakalářské práce je část analytická. Ta bude zaměřena na popis konkurentů firmy a jejich analýzu. Sestavení dotazníku přispěje k lepšímu zjištění pohledu zákazníku na firmu Servis Vraník a její konkurenty. Výsledky z dotazníku budou zpracovány do tabulky. Následné vytvoření poziční mapy napomůže ke zjištění postavení jednotlivých firem na trhu.

Závěr bakalářské práce bude obsahovat shrnutí současného postavení na trhu a mé doporučení. Konkrétně jak by firma Servis Vraník s. r. o. mohla zlepšit své postavení na trhu nákladních pneumatik.

Klíčová slova: Konkurence, SWOT analýza, Poziční mapa, Dotazník, Protektor, Postavení na trhu

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on competition analysis for the firm Servis Vraník. The firm want to analyse their competition in truck tire field.

This bachelor thesis is divided into two parts. First part describes the definition of the competition. Then there will be written about dividing competition in many fields. Last chapters will be focused on competitive strategies and there will be described survey too.

Second part of this thesis will describe the competitors and their analysis. The written questionnaire helps with creating positional map.

In the end I will sum up the position in the market and I will recommend how the company can improve its market position.

Keywords: Competition, SWOT analysis, Positional map, Survey, Protector, Position in the market

Poděkování, motto

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Janě Chrastinové za odbornou pomoc, vzácné rady a ochotu věnovat mi svůj čas i mimo pracovní dobu. Dále bych ráda poděkovala také panu Ing. Petru Vančovi za poskytnutí důležitých firemních dat pro analytickou část mé bakalářské práce.

Dalším člověkem, kterému bych ráda věnovala poděkování, je má konzultantka paní Ing. Petra Hanáková. Paní inženýrka mi velmi pomohla při tvorbě této práce svými dobrými nápady a radami.

Tímto všem zmíněným osobám velmi děkuji a cením si jejich rad i času, který se mnou strávili.

Motto

„Bitevní pole trhu je poseto padlými firmami, jejichž vedení sledovalo všechno, kromě dynamicky se měnící strategie konkurentů.“ W. L. Sammon

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PROSTŘEDÍ FIRMY	13
1.1 VNITŘNÍ VLIVY	13
1.2 VNĚJŠÍ VLIVY	13
1.2.1 Mezoprostředí.....	13
1.2.2 Makro prostředí	14
1.2.2.1 Politické faktory	14
1.2.2.2 Ekonomické faktory	14
1.2.2.3 Sociální faktory	15
1.2.2.4 Technologické faktory.....	15
1.3 SWOT ANALÝZA.....	16
1.3.1 Interní analýza	16
1.3.2 Externí analýza	17
2 KONKURENCE	18
2.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	19
2.1.1 Konsolidovaná struktura.....	19
2.1.2 Atomizovaná struktura	19
3 POJETÍ KONKURENCE	20
3.1 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	20
3.1.1 Bariéry vstupu	21
3.1.2 Bariéry výstupu	22
3.2 TRŽNÍ POJETÍ KONKURENCE.....	22
4 ANALÝZA KONKURENTŮ	23
4.1 STRATEGIE	23
4.2 CÍLE.....	24
4.3 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	24
4.3.1 Způsob získávání informací	25
4.4 OČEKÁVANÁ REAKCE KONKURENTA	25
5 POSTAVENÍ FIREM NA TRHU	26
5.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE	26
5.1.1 Strategie tržního leadera	26
5.1.2 Strategie tržního vyzývatele	26
5.1.3 Strategie tržního následovatele.....	27
5.1.4 Troškař.....	27
5.2 POZIČNÍ MAPA	27
6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	29
6.1 TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	29
6.2 DOTAZNÍK	30
6.2.1 Celkový dojem	30
6.2.2 Formulace otázek	31
6.2.3 Typologie otázek	31

	6.2.4 Manipulace s dotazníkem.....	31
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
7	SERVIS VRANÍK S. R. O.....	33
	7.1 HISTORIE.....	33
	7.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	34
	7.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	34
	7.4 PROTEKTOR.....	35
	7.4.1 Protektorování za tepla.....	35
	7.4.2 Protektorování za studena.....	35
	7.4.3 Rozdíl mezi teplým a studeným protektorováním.....	36
	7.4.4 Výhody koupě protektoru.....	36
	7.5 GREEN DIAMOND.....	36
8	SWOT ANALÝZA SERVIS VRANÍK.....	37
	8.1 SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ.....	39
9	CHARAKTERISTIKA ČTYŘ NEJVĚTŠÍCH KONKURENTŮ.....	41
	9.1 WETEST S. R. O.....	41
	9.1.1 Současnost.....	41
	9.1.2 Organizační struktura.....	42
	9.1.3 Obchodní činnost.....	42
	9.2 BAWEL S. R. O.....	42
	9.2.1 Obchodní činnost společnosti.....	43
	9.3 CZECH STYLE S. R. O.....	43
	9.3.1 Historie společnosti.....	43
	9.3.2 Současnost.....	44
	9.3.3 Obchodní činnost.....	44
	9.4 PROTEKTORY PRAHA S. R. O.....	45
	9.4.1 Obchodní činnost.....	45
10	ANALÝZA KONKURENTŮ.....	46
	10.1 POZIČNÍ MAPA.....	46
	10.2 ZHODNOCENÍ FIREM DLE KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	48
11	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU A POROVNÁNÍ S FIRMOU SERVIS VRANÍK.....	49
	11.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	49
12	SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ.....	62
	ZÁVĚR.....	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69
	SEZNAM GRAFŮ.....	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Jednou ze základních podmínek pro dlouhodobý úspěch firmy je jistě analýza konkurence. Konkurenci zná každý podnik a každý podnik se s ní vypořádává podle sebe. Je tedy v zájmu firmy soustředit se kromě jiného také na své konkurenty, jejich produkty a služby, které poskytuje zákazníkům. Analýza konkurence je pro firmy velmi důležitým faktem. Každá firma by si měla být vědoma, že není na trhu sama, že zde existují další firmy, které se budou snažit využít konkurenční výhodu a přebrat tak zákazníky ostatním firmám. Je zřejmé, že každý podnik, který chce uspět na trhu, musí rozumět svému konkurenčnímu prostředí a rychle reagovat na změny v odvětví či na trhu.

V teoretické části budu popisovat prostředí firmy a s tím související SWOT analýzu. Dalším tématem, které zpracuji v teoretické části, je definice konkurence a konkurenční prostředí. Třetí kapitola se zabývá pojetím konkurence resp. rozdělení konkurence podle odvětvového a tržního pojetí. V následující kapitole hodlám popsat kroky, na které je třeba se zaměřit při provádění analýzy konkurence. Postavení firem na trhu lze snadno zjistit z poziční mapy, která je součástí kapitoly o postavení firem na trhu. Zároveň v této kapitole popíši strategie, které firmy mohou uplatňovat na trhu. A konečně v poslední kapitole této části budu zkráceně informovat o marketingovém výzkumu a zejména o dotazování a dotazníku.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu čtyř největších konkurentů firmy Servis Vraník. V úvodní kapitole představím firmu Servis Vraník s.r. o. její historii, podnikatelské zaměření a osvětlím pojmy, se kterými jsem se setkávala každý den, při výkonu praxe. V další kapitole provedu SWOT analýzu firmy Servis Vraník s. r. o., ze které zjistím silné a slabé stránky podniku, také příležitosti a hrozby. Následující kapitola bude zaměřena na popis konkurenčních firem. Informace o firmách budu sbírat převážně na internetu a v odborných časopisech, zaměřujících se na gumárenský průmysl. V dalších kapitolách analytické části budu hodnotit postavení firmy na trhu. Nejprve sestavím poziční mapu, která bude vycházet z dotazníku, a poté provedu zhodnocení z pohledu uplatňované strategie. Dotazník také přispěje k lepšímu zhodnocení konkurenčních firem a poskytne cenné informace pro závěr a doporučení na konci této práce. Uvědomuji si riziko nevyplnění dotazníku a počítám s neochotou vyplnění ze strany zákazníků od konkurenčních firem.

Závěr této práce bude obsahovat celkové shrnutí dotazníkového šetření. Uvedu také doporučení pro firmu, jak by mohla zlepšit svou činnost, pro spokojenost zákazníků a zároveň, aby mohla lépe konkurovat firmám na trhu nákladních pneumatik.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PROSTŘEDÍ FIRMY

Stejně jako lidé či zvířata žijí v určitém prostředí, tak i firmy mají své prostředí. V takovém prostředí jsou schopny existovat, ovlivňují jej a zároveň jsou tímto prostředím ovlivňovány.

Firemní aktivity jsou ovlivňovány řadou aspektů. Ty můžeme rozdělit do dvou skupin. Vlivy vnější a vlivy vnitřní.

1.1 Vnitřní vlivy

Vlivy vnitřní se také nazývají mikroprostředí. Jedná se o takové vlivy, které působí na organizaci zevnitř. Jde o souhrn vztahů a vazeb uvnitř podniku. Nutno také dodat, že mikroprostředí firmy lze ovlivnit, díky tomu, že všechny aktivity jsou spojeny s činností uvnitř podniku.

Mezi hlavní vlivy mikroprostředí se zahrnuje podnik jako samostatný subjekt, konkurence, zákazníci, dodavatelské vztahy, partnerské firmy, apod. (Zamazalová, 2001)

Do mikroprostředí lze zařadit také vedlejší faktory jako je např. počet a kvalita zaměstnanců, historie firmy, technologická vybavenost firmy, kultura uvnitř organizace, vybavenost firmy, finanční situace a spoustu dalších. (Světlík, 2010)

1.2 Vnější vlivy

Pokud hovoříme o vnějších vlivech, působících na organizaci měli bychom vycházet ze dvou základních skupin těchto vlivů. Jedná se o mezoprostředí a makro prostředí.

1.2.1 Mezoprostředí

Mezoprostředí lze charakterizovat jako částečně ovlivnitelné prostředí. Účastníky trhu si podniků může sám zvolit a také je může z části ovlivnit, jak již bylo řečeno.

Do mezoprostředí firmy můžeme zařadit všechny zákazníky, ať už se jedná o zákazníky reálné, tak také zákazníky potenciální. Další významnou složkou mezoprostředí je veřejnost. Do ní spadají zájmové skupiny, sdělovací prostředky, školy, zdravotnické instituce a mnoho dalších. Mezoprostředí zahrnuje i partnery firmy, jako např. dodavatelé či distributoři, ale také konkurenci, orgány státní správy, krajské orgány a další. (Světlík, 2010)

1.2.2 Makro prostředí

Charakteristika makro prostředí firmy je velmi jednoduchá. Jedná se o okolí firmy, které působí na firmu z venku.

Makro prostředí je určeno řadou faktorů, které nelze ovlivnit, a díky tomu jsou tyto faktory krátkodobě neměnné. V případě nerespektování těchto faktorů, může firma utrpět škodu či se vystavuje riziku. (Zamalová, 2010)

Makro prostředí firmy je tvořeno čtyřmi základními faktory. Jsou to:

- a. Politické faktory
- b. Ekonomické faktory
- c. Sociální faktory
- d. Technologické faktory

1.2.2.1 Politické faktory

Faktory týkající se politické sféry ovlivňují prostředí firmy velmi výrazně. Zejména právní rámec, týkající se existence firem i trhu ovlivňuje prostředí firmy. Dalším rámcem, který ovlivňuje firmu, je ochrana spotřebitelů a ochrana životního prostředí. Posláním této legislativy v podnikání je ochránit firmy před nekalou konkurencí a spotřebitele před špatnými podnikatelskými aktivitami.

Mezi další politické faktory lze zařadit krajské či místní organizace, mezinárodní organizace, instituce, které mohou udělovat certifikáty či osvědčení. Při výčtu politických faktorů, nesmíme také zapomenout na různé lobbistické skupiny, které silně ovlivňují prostředí firmy. (Zamazolová, 2010)

1.2.2.2 Ekonomické faktory

Mezi základní ekonomické faktory patří kupní síla trhu a spotřebitelů. Tyto faktory zahrnují dále rychlost růstu mezd, výši úspor, dostupnost úvěrů, důvěru obyvatel v danou ekonomiku, apod.

Ekonomické faktory slouží pro odhad ceny pracovní síly a cen produktů. Zkoumají, jaké mají spotřebitelé sklony, zda více utrácí či jsou spíše spořiví. Poskytují důležité informace o jednotlivých fázích ekonomického cyklu a o chování spotřebitelů a současně mají vliv na strukturu nabídky a segmentaci. (Zamazolová, 2010)

1.2.2.3 Sociální faktory

Společnost, v níž lidé žijí, formuje jejich hodnoty, zvyky či způsob myšlení. Sociální faktory silně ovlivňují zmíněné hodnoty, postoje a zvyky.

Mohou být dvojího druhu: kulturní a demografické.

Kulturní faktory souvisí s vlastnostmi trhu a subjektů na takovém trhu. „*Pro marketing je důležitý obsah kultury, týkající se základních hodnot a spotřebního chování, ale také její vývoj.*“ (Zamazalová, 2010, s. 106)

Demografické faktory jsou charakteristikou obyvatelstva jako celku. Vypovídají informace o hustotě obyvatelstva, rozmístění obyvatel v regionech, o složení obyvatel. Tyto údaje jsou velmi důležité pro segmentaci trhu, ale také pro správné zavedení nabídky na trhu a vhodnou marketingovou komunikaci.

1.2.2.4 Technologické faktory

Díky stále se zrychlujícímu výzkumu, výrobě nových a nových technických a technologických vymožeností, se staly technologické faktory součástí marketingového prostředí organizace. Velkou roli ve sledování technologických změn hraje nejen tempo vývoje, ale také finanční náročnost a snaha přizpůsobit se. (Zamazalová, 2010)

Firmy se snaží využít technologických faktorů, k odlišení se od konkurence a získání co největší konkurenční výhody.

Do technologických faktorů můžeme zařadit kromě technologické diferenciacce a patentů také dopravu, automatizaci výroby či nové technologie v distribuci. (Světlík, 2010)

Kotler (2001) přidává k těmto čtyřem základním faktorům ještě přírodní prostředí a demografické prostředí.

Přírodní prostředí. Autor v knize Marketing management hovoří o neustále se zhoršujícím stavu přírodního prostředí. Lidé si však začali všimnout tohoto problému a postupem času začaly firmy omezovat vypouštění škodlivin a začaly se soustřeďovat na ochranu životního prostředí.

V souvislosti s přírodním prostředím se v knize také uvádí omezenost přírodních zdrojů. Hovoří se zde o tzv. obnovitelných a neobnovitelných přírodních zdrojích. Obnovitelné zdroje zahrnují lesy, moře, potraviny a je vyžadováno zacházet s nimi s rozmyslem.

Naopak neobnovitelné zdroje představují v současné době velký problém. Jedná se zejména o omezené zásoby nafty, uhlí, platiny a drahých kovů. (Kotler, 2001)

Demografické prostředí zahrnuje Zamazalová (2010) do popisu sociálních faktorů a jedná se o stejný výklad a uvedení příkladů, jako v knize Marketing management od Kotlera.

1.3 SWOT analýza

Firma musí sledovat změny vyskytující se v jejím okolí. Měla by být schopna na změny reagovat rychle a takovým způsobem, aby jí to přineslo co největší užitek.

Se sledováním změn souvisí SWOT analýza, která pomáhá firmě identifikovat její silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Účelem SWOT analýzy je posuzovat předpoklady firmy k uskutečnění podnikatelského záměru.

Základní myšlenku SWOT analýzy položil Albert Humphrey ve 20. Století. Konkrétně v letech 1960 až 1970 prováděl výzkum, týkající se analýzy neúspěchu při plánovacím procesu u firem Fortune 500 v USA a UK. Jeho myšlenka spočívala v rozdělení firemního prostředí na silné a slabé stránky a dále na hrozby a příležitosti. (Zikmund, 2010)

SWOT analýza je složena ze dvou částí. První část analýzy je zaměřena na vnitřní prostředí tzv. interní analýza a druhá část tzv. externí se zaměřuje na příležitosti a hrozby podniku.

1.3.1 Interní analýza

Tato část se skládá ze silných a slabých stránek podniku. Stránky silné i slabé jsou faktory, vytvářející nebo snižující vnitřní hodnotu firmy např. aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd. (*SWOT analýza*, © 2005-2012)

Silné stránky podniku představují všechny výborné aktivity, které podnik provádí. Patří sem např. jedinečné know-how, goodwill, patenty, unikátní či odlišné produkty, umístění podniku atd. Podnik by se měl snažit své silné stránky maximalizovat.

Naopak **slabé stránky** podniku poskytují informace o tom, co je třeba zlepšit nebo změnit k lepšímu. Zde bychom mohli zařadit špatnou reputaci podniku, špatnou kvalitu produktů a služeb, vysoké náklady, špatné distribuční kanály. Slabé stránky podniku by měly být co nejvíce minimalizovány.

1.3.2 Externí analýza

Externí analýza obsahuje příležitosti a hrozby, které silně ovlivňují činnost podniku. Tyto faktory nelze z velké části ovlivnit.

Příležitosti jsou pro firmu veškeré příležitosti, které mohou být využity ke zvětšení tržního podílu či zisku. Pro firmu je důležité snažit se všechny příležitosti využít a maximalizovat je. Maximalizace příležitostí je pro firmu přínosem v podobě větší možnosti se odlišit od konkurence. K příležitostem bychom mohli zařadit např. rozvoj a využití nových trhů, oslovení nových zákaznických segmentů, vývoj nových produktů, outsourcing podnikových procesů. (*SWOT analýza*, © 2005-2012)

Poslední částí SWOT analýzy jsou **hrozby**. Hrozba je vše co ohrožuje úspěšnost firmy na trhu. Hrozby většinou zahrnuje silnou konkurenci, klesající poptávku v oboru, ve kterém firma podniká, regulaci trhu, cla či zvýšení daní. (*SWOT analýza*, © 2005-2012)



Zdroj: Zikmund, 2010

Obr. 1. SWOT analýza

2 KONKURENCE

Slovo konkurence pochází z latinského *concurrere* což znamená „vést spolu“ nebo také „běžet spolu“. (Židlická, 2009)

Konkurence je jedním ze základních kamenů tržního mechanismu. Tento mechanismus ovlivňuje a řídí celou ekonomiku tím, že řeší základní otázky ekonomiky, tj. co, jak a pro koho se má vyrobit. Je tedy nedílnou součástí trhu a trh bez konkurence nemůže vůbec existovat. (Peštová, 2004)

Konkurence má více významů a může být různě definována. Jako např. „*soutěžení, tedy souběžné úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou tohoto cíle dosáhnout.*“ (Peštová, 2004, s. 37)

Robert Holman (2011, s. 163-164) definuje konkurenci takto: „*Tradiční pojetí ekonomie spojuje konkurenci s počtem výrobců na trhu. Podle tohoto pojetí je konkurence tím větší, čím více firem je na trhu. Pokud se podíváme na konkurenci v dynamickém slova smyslu, tak konkurence není tržní stav nýbrž tržní proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční.*“

Konkurence může být také vysvětlena jako soutěžení či vztah mezi jedinci, který je vyvolán potřebou zdroje, jež se vyskytuje na trhu v omezeném množství. Tento vztah většinou směřuje ke snížení možnosti přežití a růstu jedinců, účastníků se soutěže. (Slovník pojmů, 2011)

Z hlediska přírodovědného můžeme konkurenci definovat jako interakci mezi dvěma a více organismy, při které činnost jednoho organismu potlačuje rychlost růstu či vývoje druhého organismu, případně zvyšuje jeho úmrtnost. (*Co je to konkurence*, © 2004–2012)

Zjednodušeně lze říci, že konkurence je boj firem, které existují na daném trhu. Firmy bojují proti konkurenčním firmám zlepšováním svých výrobků či poskytovaných služeb. Obecně tedy můžeme definovat konkurenci jako firmy, snažící se předběhnout ostatní a získat lepší postavení na trhu, více platících zákazníků, zkrátka být lepší než ostatní firmy v daném odvětví trhu.

2.1 Konkurenční prostředí

Rivalita uvnitř odvětví či trhu závisí na struktuře daného trhu. Strukturu konkurenčního prostředí lze charakterizovat jako velikost podílu podniků na daném trhu. Z toho vyplývá, že konkurenční prostředí je silně ovlivněno počtem konkurentů a zároveň nabídkou a odlišností nabídky od ostatních podniků.

2.1.1 Konsolidovaná struktura

Konsolidovaná struktura konkurenčního prostředí znamená, že na trhu se vyskytuje pouze jedna firma či velmi malé množství firem.

2.1.2 Atomizovaná struktura

Velké množství malých či středních firem, kde neexistuje podnik s výsadním postavením. Tak lze popsat atomizovanou strukturu konkurenčního prostředí. (Švandová, 2005)

3 POJETÍ KONKURENCE

Tato kapitola vysvětluje, jak lze rozdělit konkurenční firmy. Ty mohou být rozděleny podle odvětví a podle trhu. Ačkoli by se toto rozdělení mohlo zdát na první pohled snadné, ve skutečnosti tomu tak není.

3.1 Odvětvové pojetí konkurence

Charakteristika odvětví je velmi jednoduchá. Jedná se o skupinu firem, na trhu, které vyrábějí výrobky či poskytují služby a tyto výrobky a služby se mohou nahrazovat. (Kotler, 2001)

Velmi důležitým faktem pro analyzování konkurence v odvětví je počet prodávajících. Zda se v odvětví vyskytuje jen jeden prodávající nebo je jich více. Druhým faktem je diferencovanost či homogenost nabídky.

Odvětvové pojetí konkurence úzce souvisí se strukturou konkurenčního prostředí.

Díky odvětvovému pojetí konkurence rozeznáváme 4 druhy konkurence.

1. **Monopol.** Může vzniknout, pokud pouze jedna firma, nabízí určitý produkt nebo poskytuje službu dostupnou na trhu. Existence monopolu je většinou výsledkem regulačních opatření státu, licencí a patentů. (Čichovský, 2002)

V případě, že monopol není regulován státem, může si firma dovolit vysoké ceny, minimální rozsah služeb a slabou reklamu. Je to z toho důvodu, že zákazníci nemají jinou volbu. V případě regulovaného monopolu je firma nucena nabízet nízké ceny a poskytovat více služeb. Pokud se chce další firma dostat na trh monopolu, je to velmi obtížné, protože se zde vyskytuje velké množství barier, které brání této firmě vstoupit na trh. (Kotler, 2001)

2. Druhým typem odvětvového pojetí konkurence je **oligopol**. Oligopol je typ konkurence v odvětví, kde několik málo firem nabízí výrobky, které mohou být diferencované nebo standardizované. Podle toho je oligopol rozdělen do dvou následujících kategorií. (Čichovský, 2002)

- a. **Čistý oligopol.** Jedná si o takovou situaci na trhu, kde několik málo firem nabízí stejnou komoditu např. ocel, benzín. Tyto komodity bývají většinou na stejné úrovni. Firma tedy může získat konkurenční výhodu jedině tím, že nabídne nižší ceny než konkurence. Druhým způsobem jak získat výhodu oproti konkurentům je poskytnout daleko lepší služby.

- b. **Diferencovaný oligopol** se skládá z několika firem, nabízející částečně odlišné výrobky. Dalo by se také říci, že firmy nabízejí stejnou komoditu avšak rozdílnou ve kvalitě, vlastnostech produktu či ve službách. Každá z těchto firem se snaží zaujmout co nejvíce zákazníků právě díky těmto vlastnostem, kvalitou či speciálními službami. Zmíněné atributy pak umožní daným firmám účtovat si vyšší cenu.
3. Na trhu se můžeme setkat s velkým množstvím firem, které jsou schopny odlišit své výrobky od ostatních pouze z části nebo úplně. Takovou strukturu trhu nazýváme **monopolistickou konkurencí**. Firmy, které jsou součástí monopolistické konkurence, se velmi zaměřují na určitou skupinu zákazníků a těm se snaží přizpůsobit svou nabídku
4. **Dokonalá konkurence** znamená, že konkurenti nabízejí stejný výrobek a službu. Jedná se o tzv. kapitálový nebo také komoditní trh. Na takovém trhu není základ pro diferenciaci produktu a ceny u všech konkurentů budou tudíž stejné. (Kotler, 2001)

3.1.1 Bariéry vstupu

Vstoupit do odvětví není vždy snadné. Jak jsem již zmiňovala, u monopolu existuje velká řada vstupních bariér. Naproti tomu u dokonalé konkurence nenalezneme skoro žádné vstupní bariéry. Je to dáno především počtem konkurentů v daném odvětví. Vstupní bariéry mohou být charakterizovány, jako snaha o zabránění vstoupit na trh. Aktivita zabraňování je většinou prováděna současnými podniky na trhu. (Švandová, 2005)

Vstupní bariéry mohou být např.:

1. Vysoká kapitálová náročnost
2. Omezené zdroje
3. Patenty a licence
4. Pověst firmy

Když firma vstoupí do odvětví trhu, často se potýká také s překážkami, které jí brání vstoupit do přitažlivějšího segmentu. Těmto překážkám říkáme bariéry mobility. (Kotler, 2001)

3.1.2 Bariéry výstupu

Existuje také možnost, kdy firma již nechce dále působit v určitém odvětví. Snaží se tedy z tohoto odvětví odejít. V odchodu jí však mohou bránit různé výstupní bariéry.

Nejčastěji se firmy potýkají s těmito výstupními bariérami:

1. Oficiální a morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům či zaměstnancům
2. Vysoký stupeň vertikální integrace
3. Nízká hodnota majetku v důsledku zastarání (Švandová, 2005)

3.2 Tržní pojetí konkurence

Tržní pojetí znamená, že se zaměřujeme místo na sledování firem, které vyrábějí stejné výrobky na firmy, uspokojující stejnou potřebu či na firmu, která slouží stejné skupině zákazníků. Díky tomuto pojetí konkurence lze identifikovat širokou skupinu konkurentů, uspokojující stejnou potřebu, jak již bylo řečeno. (Šumberová a Kozák, 1999)

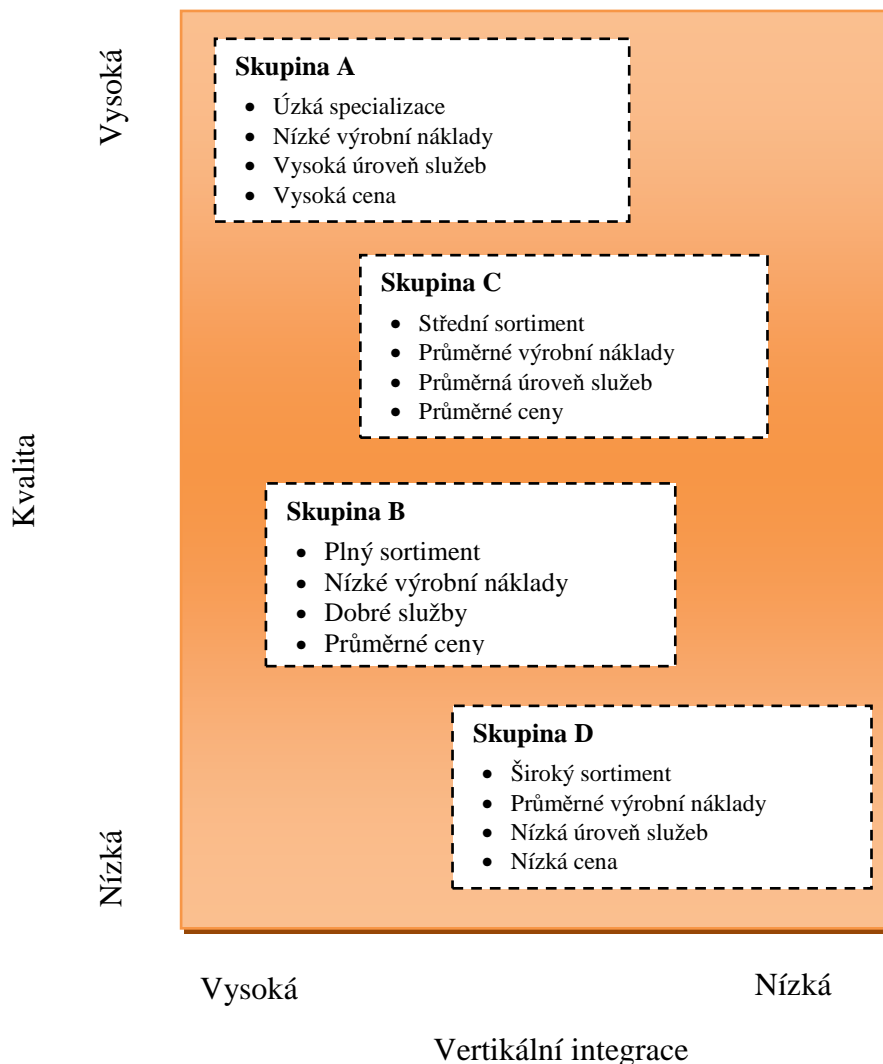
4 ANALÝZA KONKURENTŮ

Firma musí udělat vše pro to, aby analyzovala své konkurenty. Je tedy, pro firmu, velmi důležité udělat analýzu strategie, kterou konkurence využívá. Dále je nutné zjistit cíle konkurentů a také jejich silné a slabé stránky.

4.1 Strategie

„Firmy, jež používají na trhu stejnou či obdobnou strategii se nazývají strategická skupina.“ (Kotler, 2001)

Jestliže firmy vstupují na trh, je pro ně důležité rozdělit si daný trh do čtyř strategických skupin. Hlavními hledisky pro rozdělení trhu do těchto skupin je jakost produkce a vertikální integrace viz. Obrázek č. 2



Zdroj: Vlastní, dle Kotler, 2001

Obr. 2. Strategické skupiny

Identifikace do čtyř strategických skupin přináší firmám řadu výhod. Jednou z výhod je síla vstupních bariér do každé skupiny. Druhou výhodou tohoto rozdělení je přesné definování konkurentů v dané strategické skupině. Charakteristika výrobních nákladů je bezpochyby další výhodou. (Kotler, 2001)

4.2 Cíle

Po identifikování hlavních konkurentů firmy a jejich strategií je nutné, položit si otázky týkající se cílů jednotlivých konkurentů.

V takovém případě je velmi užitečné vycházet ze všeobecného předpokladu, že každá firma na trhu chce dosáhnout co největšího zisku. Při analyzování cílů konkurence je třeba, si uvědomit, že konkurenční firmy mohou mít i více cílů, ne jen jeden. Jedním z nejběžnějších cílů je soustředění se na růst tržního podílu, rentabilitu podniku, technologickou vyspělost atd. (Kotler, 2001)

Firemní cíle bývají většinou určeny historií firmy, její velikostí, současnou finanční situací, managementem, stálostí zákazníků, rychlostí vývoje nových trendů atd.

4.3 Silné a slabé stránky

Ze všeho nejdříve musí firma nashromáždit co nejvíce informací o konkurenčních firmách. Lépe řečeno o jejich přednostech a nedostatcích. Díky tomuto kroku pak bude podnik schopen rozeznat silné a slabé stránky svých konkurentů.

Podíl na trhu, podíl v povědomí zákazníků a podíl na oblibě jsou obecné determinanty, které můžeme sledovat při analyzování konkurence.

Poradenská firma Arthur D. Little rozlišuje šest možných konkurenčních postavení firem na trhu:

1. **Dominantní** postavení firmy znamená, že daná firma kontroluje chování všech konkurentů a má k dispozici veškeré informace, týkající se strategie konkurentů.
2. Firma, která může podnikat kroky bez ohledu na to, jak se zachovají její konkurenti, znamená, že daná firma má **silné** postavení na trhu.
3. **Výhodné** postavení na trhu poradenská firma Arthur. D. Little popisuje jako možnost firmy uplatnit silné stránky a využít příležitost pro zlepšení pozice na trhu.
4. **Udržitelné** tržní postavení symbolizuje stabilitu firmy a umožňuje také udržovat stejné postavení na trhu. V tomto případě jsou však šance na zlepšení mizivé.

5. Výkonnost firmy je nedostatečná a taková firma se stává **slabou**. Pokud tato firma nezlepší styl svého podnikání, bude muset trh opustit.
6. Poslední postavení na trhu se nazývá **neudržitelné**. Toto postavení popisuje situaci neúnosnou pro firmu. Její výkon je nedostatečný a neexistuje již žádná možnost na zlepšení. (Kotler, 2001)

Každá firma provádějící analýzu konkurence by se měla zaměřit na prodej konkurence, podíl na trhu jednotlivých firem, ziskovost konkurenční firmy. Dále je příhodné zjistit míru obratu, cenovou politiku, kvalitu výrobku, využití výrobních kapacit či návratnosti investic. (Šumberová a Kozák, 1999)

4.3.1 Způsob získávání informací

Získání informací hraje velmi významnou roli pro analyzování silných a slabých stránek. Informace mohou být získávány:

1. Od zaměstnanců dané firmy
2. Od obchodníků, kteří s danou firmou spolupracují
3. Z veřejných zdrojů
4. Webových stránek (Šumberová a Kozák, 1999)

4.4 Očekávaná reakce konkurenta

Očekávání toho, jak konkurent zareaguje, lze velmi těžko odhadnout. Pokud firma předpokládá pravděpodobnou reakci konkurenta, může snadněji formovat útok na konkurenta. Firmy se při odhadování reakce konkurenta mohou řídit 4 kategoriemi, do kterých konkurenta lze zařadit.

Laxní konkurent nereaguje rychle na reakci konkurence. Zpravidla je to dáno tím, že firma považuje své zákazníky za věrné.

Vybíravý konkurent si nevšímá ostatních a reaguje pouze na určité formy útoku. Většinou jde o reakci na snížení ceny.

Konkurent-tygr. Podnik reaguje rychle na všechny druhy ohrožení. Nedoporučuje se útočit na takového konkurenta, protože je vytrvalý v boji a bojuje o místo na trhu až do posledního dechu.

Stochastický konkurent. U tohoto typu konkurence lze jen těžko předvídat jeho reakci. Stochastické firmy reagují jen někde, zpravidla záleží na situaci. Většinou se jedná o malé firmy. (Šumberová a Kozák, 1999)

5 POSTAVENÍ FIREM NA TRHU

Postavení firem na trhu hraje velkou roli při rozhodování o útoku na konkurenty. Díky tomu mají firmy na trhu různé role.

5.1 Konkurenční strategie

Kotler (2001) rozeznává 4 různé role na trhu. Firma může zaujmout pozici tržního leadera, následovatele, tržního vyzyvatele a troškaře.

5.1.1 Strategie tržního leadera

Tržním leaderem je taková firma, která má výhradní postavení na trhu. Vyskytuje se na prvních místech tržního hodnocení, udává ceny na trhu, kvalitu zboží.

Vedoucí firma je vždy respektována a zpravidla se stává orientačním bodem konkurence. Firmy se jí snaží ohrozit, napodobit či se jí úplně vyhnout. Leadeři musí neustále bránit svou pozici na trhu. Z toho důvodu se vedoucí firmy snaží o rozšiřování celkové tržní poptávky, obranou svého tržního podílu a snahou zvětšit podíl na trhu. (Kotler, 2001)

5.1.2 Strategie tržního vyzyvatele

Následovatelé stojí na druhém a třetím místě pomyslného stupínku. Vyzyvatelské firmy většinou útočí na tržního leadera a snaží se ohrozit jeho postavení na trhu, ba dokonce převzít jeho pozici.

Kotler (2001) tyto firma nazývá také pronásledovatele. „ *Pronásledovatelské firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů: mohou útočit na vedoucí firmu a na další konkurenty a tvrdě se ucházet o další tržní podíl. Nebo šikovně manévrovat a snažit se, aby svou lodí nenarazili do skály.* “

Jak zaznělo ve slavné Troškově komedii Slunce seno jahody (1984): „ *Nejlepší obrana je útok.* “ Tak vyzývatelské firmy volí první variantu a útočí na leadery. Předtím, než se vyzyvatel rozhodne jaký typ útoku zvolit, je třeba si ujasnit cíl útoku. Zda bude útočit na tržního leadera, na firmy o stejné velikosti či na malé a regionální firmy.

Útok může probíhat v pěti formách:

1. **Frontální útok** znamená, že pronásledovatel se snaží vyrovnat produktu, ceně, distribuci.

2. **Křídelní útok** je zaměřený na slabé místo leadera.
3. **Útok obklíčením** dává možnost útočit na několika frontách zároveň.
4. **Obejít nepřítele** znamená, že firma nejde do přímého střetu s vůdcem, ale raději útočí na slabší firmy.
5. **Gerilový útok** je vymezen jako malé útoky na tržního leadera. (Světlík, 2010)

5.1.3 Strategie tržního následovatele

V tomto případě firmy volí druhý postoj, který je uveden v citaci v předchozí kapitole. Tržní následovatelé imitují výrobky tržního leadera a snaží se co nejvíce napodobit tržního leadera. Zároveň si musí následovatel udržet stávající počet zákazníků a snažit se získat nové. (Kotler, 2001)

5.1.4 Troškař

Troškaři jsou takové firmy, které se zaměřují na tržní výklenky čili mikrosegmenty. Cílem je získat nejlepší postavení v mikrosegmentu a hlavní myšlenkou působení je tržní specializace.

Troškařům či mikrosegmentářům se nabízí několik možností, jak působit ve výklenku.

Firmy mohou zaujmout pozici specialisty na koncového uživatele, specialisty na vertikální úrovni, specialisty na zákazníky určité velikosti, specialisty na určité zákazníky, geografického specialisty, zakázkového specialisty, specialisty na výrobek či řadu, specialisty na kvalitu nebo cenu, specialisty na služby a konečně specialisty na distribuční kanály.

Firmy mající roli troškaře by se neměly spoléhat pouze na jeden mikrosegment. Je doporučeno se specializovat na více mikrosegmentů a mít tak jistotu přežití na trhu. (Kotler, 2001)

5.2 Poziční mapa

Pro zjištění postavení firmy na trhu a postavení konkurenčních firem je možno využít pozičních map, které názorně ukazují jednotlivé firmy a jejich postavení na daném trhu. Od tohoto postavení se pak odvíjí závěry, týkající se zlepšení postavení na trhu či upevnění svého postavení.

Poziční mapa je grafické znázornění postavení produktů dané firmy a produktů firem konkurenčních. Díky poziční mapě lze porovnat produkty, služby či samotné firmy podle zadaných kritérií. Nejčastějším kritériem pro tvorbu pozičních map je kvalita a cena.

Vávrová a Tomek (2001, s. 97) uvádějí také objektivní kritéria, mezi které se řadí image, komunikace, rozsah služeb, jakost produktu.

Příležitost k podnikání je tam, kde se podle zákazníků vyskytuje málo firem. Díky poziční mapě může podnik zjistit preference zákazníků a také jak zákazníci vnímají jeho výrobky.

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Definice marketingového výzkumu je ve všech literaturách stejná. Všechny literární zdroje se opírají o definici Philipa Kotlera (2001, 140) která říká, že: „*Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci.*“

Z časového hlediska je marketingový výzkum dlouhodobější práce, která kombinuje několik výzkumných postupů zároveň, používá náročné statistické postupy, porovnává a vyhodnocuje výsledky z různých zdrojů. V marketingovém výzkumu také dochází k hlubšímu pochopení poznatků a souvislostí. (Foret a Stávková, 2003)

Výhody marketingového výzkumu:

1. Díky marketingovému výzkumu může firma lépe poznat trh a porozumět mu.
2. Lze také snadněji rozpoznat příležitosti, problémy a hrozby, které podnik ohrožují a jsou spojeny s podnikáním.
3. Firma snadněji formuluje svou marketingovou činnost a své cíle. (Malý, 2006)

6.1 Techniky marketingového výzkumu

Technikou marketingového výzkumu rozumíme způsob, jaký jsou sbírána primární data. Ty umožňují evidenci chování lidí a jejich názorů a postojů. Techniky marketingového výzkumu lze rozdělit do tří kategorií. Jedná se o Dotazování, pozorování a experiment.

Dotazování

Technika dotazování patří mezi nejstarší a nejrozšířenější metody výzkumu. Pomocí nástrojů, jako je dotazník či záznamových arch, je možné získat informace o dotazovaných (respondentech). Respondenta lze kontaktovat přímo nebo může být zprostředkován tazatelem.

Do kategorie dotazování řadíme **písemný kontakt**, spadající do škatulky přímého kontaktu. Dále zde náleží **telefonické dotazování**, které se přiřazuje společně s **osobním rozhovorem** ke zprostředkovanému kontaktu. (Foret a Stávková, 2003)

Pozorování

Jedná se o proces poznávání a zaznamenávání skutečností, bez toho aniž by pozorovatel zasahovat do těchto skutečností. Pozorovatel většinou není v přímém kontaktu s pozorovaným objektem.

Experiment

Tato technika marketingového výzkumu je založena na studiu vztahů mezi dvěma či více proměnnými. Experiment je z vědeckého hlediska nejhodnotnější. Vyžaduje totiž pečlivý výběr skupiny subjektů a přesné zkoumání jejich reakcí. (Malý, 2006)

6.2 Dotazník

Jedním z nejpoužívanějších nástrojů mkt. výzkumu je dotazník. Lze jej zařadit do písemného kontaktu s respondenty. Dotazník je možno charakterizovat jako o soubor otázek kladených respondentům. (Kotler, 2001)

Je to velice pružný nástroj, využívaný nejčastěji ke sběru primárních informací. Dotazník nabízí širokou škálu možností, jak klást otázky. Z toho důvodu je nutné, aby byl dotazník perfektně připraven. Velkou důležitost je nutné přiložit otázkám, kterým by měl porozumět každý respondent. (Malý, 2006)

Dobře sestavený dotazník by měl odpovídat dvěma hlavními požadavkům:

1. Měl by být **účelově technický**. Tzn., že otázky by měly být formulovány co nejpřesněji, aby zároveň respondent mohl co nejpřesněji odpovědět.
2. Měl by být **psychologický**. Jde zejména o vytvoření podmínek a okolností, které by napomohly tomu, že vyplnění dotazníku bude snadné a příjemné. Tento požadavek také zahrnuje fakt, že respondent bude odpovídat stručně a pravdivě. (Foret a Stávková, 2003)

Zmíněné požadavky by měly být rozděleny do čtyř oblastí. Jakými je celkový dojem, formulace otázek, typologie otázek a manipulace s dotazníkem

6.2.1 Celkový dojem

Dotazník musí na první pohled upoutat pozornost respondenta. To ovlivní, jak respondent bude na otázky v dotazníku odpovídat.

6.2.2 Formulace otázek

Jednou ze zásad pro formulaci otázek v dotazníku je jednoduchost jazyka. Ta představuje podmínku, že otázku musí pochopit všichni respondenti. Mezi další zásady se řadí konkrétnost otázek či používání známého slovníku. Což znamená vyloučení odborných názvů, pokud je dotazník určen široké veřejnosti. (Malý, 2006)

6.2.3 Typologie otázek

Tazatel volí mezi dvěma základními typy otázek. Jednou variantou jsou otevřené otázky. Ty nedávají možnost respondentovi vybrat odpověď. Druhou možností jsou otázky uzavřené, které nabízí možnost výběru.

6.2.4 Manipulace s dotazníkem

Manipulace s dotazníkem probíhá nejčastěji formou rozesílání poštou či e-mailem. Dotazník je také předkládán respondentům při osobním kontaktu. V tomto případě tazatel vidí reakce respondentů a může zaznamenat reakce respondentů např., jejich výraz tváře.

Tento bod obsahuje také informace o návratnosti dotazníků. Návratnost dotazníků je dána především tím, jak dokáže zaujmout svým obsahem. (Foret a Stávková, 2003)

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 SERVIS VRANÍK S. R. O.

Firma Servis Vraník s. r. o. (dále jen „firma“, „Servis Vraník“, „Vraník“) je v současné době jedním z největších výrobců a prodejců protektorovaných pneumatik v celé České republice.

Díky vývoji trhu se firma snaží neustále rozšiřovat své služby a sortiment nabízených rozměrů. Nyní nabízí protektory na osobní, nákladní, dodávkové a off road (4x4) vozy.

Firma působí na území ČR prostřednictvím více než 800 prodejních partnerů a nutno také dodat, že má velmi dobře vyvinutý logistický systém. Díky obchodním partnerům je schopna dodat objednané zboží po celé České republice a od roku 2008 také na Slovensko. (Pachman, 2008)

Servis Vraník prodává protektory všech zmíněných druhů pod obchodní značkou Pneu Vraník.



Zdroj: www.pneuvranik.cz

Obr. 3. Logo firmy Servis Vraník s. r. o.

7.1 Historie

Firma byla založena roku 1998, kdy byl zahájen provoz v protektorovacím závodě ve Slušovicích-Nových Dvorech. Původní podnikatelskou činností bylo protektorování či zpracování gumárenských směsí na osobní a dodávková vozidla.

Společnost se také začala zabývat koupí nových pneumatik za účelem dalšího prodeje a montáží pneumatik.

Díky velkému zájmu o protektory značky Pneu Vraník byla v roce 2008, zřízena dceřiná společnost na Slovensku. Důvodem byla úspora nákladů na dopravu. V tomtéž roce byla zahájena výroba nákladních protektorů.

7.2 Základní údaje

Firma se zabývá protektorováním osobních, nákladních pneumatik.

Název: Servis Vraník s.r.o.

Adresa: Trnava 23,
Trnava 763 18 ČR

Provozovna: Slušovice-Nové Dvory,
76315 Slušovice
Zlínský kraj

Tel.: 577 982 293

Fax: 577 981 695

E-mail: pneuvranik@pneuvranik.cz

IČ 26238861

DIČ CZ26238861

OR vedený u KOS v Brně, oddíl C., Spisová značka 38982

Organizační struktura firmy je uvedena v příloze P II.

7.3 Předmět podnikání

Předmět podnikání lze rozdělit do čtyř hlavních skupin.

1. Teplé protektorování.
2. Studené protektorování.
3. Pneuservis. Servisní služby se soustředí převážně na přezouvání pneumatik.
4. Nákup a prodej. Mimo zmíněné činnosti, firma zajišťuje také nákup a prodej nových pneumatik.

V této práci se budu dále zabývat jen nákladními protektory.

7.4 Protektor

„Protektor je obnovená pneumatika, která umožňuje prodloužení užitečných vlastností ojeté pneumatiky a je to nejekologičtější způsob recyklace pneu.“ (Jak nakupovat. Pnevranik [online], © 2010)

Protektorování může probíhat dvojím způsobem za tepla a za studena.

7.4.1 Protektorování za tepla

Servis Vraník využívá technologii teplého protektorování pro osobní pneumatiky a část pneumatik nákladních.

Při protektorování za tepla je nejprve nutné důkladně zkontrolovat pneumatiku z hlediska poškození, stáří a celkového stavu. Z pneumatiky je následně odstraněn starý dezén a boční popisy. Na obroušenou pneumatiku je nanesen spojovací roztok a poté nový neztvrdlý kaučukový materiál. Pneumatika musí projít vyvážením, aby se předešlo tzv. házivosti při použití. Po tomto úkonu je do nového materiálu vylisován nový dezén. Lisování dezénu probíhá při tlaku 14 atm. a o teplotě 140 – 150 °C. Nakonec jsou z pneumatiky odstraněny přetoky z lisování a je znovu zkontrolována a připravena k dalšímu použití. Zdroj: Vlastní zpracování na základě prohlídky výroby a výkladu mistra výroby pana Sedláře.

7.4.2 Protektorování za studena

K protektorování pneumatik studenou technologií firma Servis Vraník využívá běhouny rakouské značky Kraiburg a belgické značky Galgo. Firma protektoruje touto technologií pouze nákladní protektory.

Pneumatika je i v tomto případě důkladně zkontrolována zda, není poškozena i z hlediska stáří a celkového stavu. Z pneumatiky je odstraněn starý dezén a poté na obroušenou pneumatiku je nanesen spojovací materiál. Dalším krokem je nanesení nového již ztvrdlého dezénu. V autoklávu poté dojde při tlaku 6 atm. a teplotě 110 °C ke ztvrdnutí dezénu s kostrou. Z pneumatiky jsou odstraněny přetoky z lisování a je opět zkontrolována a připravena k dalšímu použití, jako tomu bylo v případě protektorování za tepla. Zdroj: Vlastní zpracování na základě prohlídky výroby a výkladu mistra výroby pana Sedláře.

7.4.3 Rozdíl mezi teplým a studeným protektorováním

Hlavním rozdílem mezi teplým a studeným protektorováním je to, že u studeného protektorování zůstává původní bočnice protektorované pneumatiky. Z toho vyplývá pro majitel automobilu zákonnou povinnost mít stejný typ pneumatik na jedné nápravě. Což znamená, že i po protektorování se musí majitel automobilu řídit původním typem koster. Nemůže kombinovat různé původní výrobce nákladních pneumatik.

Teplé protektorování nákladních pneumatik provádí firma Vraník technologií „patka, patka“, kdy protektorovaná pneumatika vypadá jako nová, bočnice je v tomto případě také nová, a to značky Pneu Vraník. Výhodou pro teplé protektory je možnost párování různých původních koster na nápravu, což u studených není možné (zůstává původní bočnice).

Teplé protektorování má další výhodu. Jedná se o rychlejší vyřízení možné reklamace. U studených protektorů je nutné zajistit odpovídající kostru a nechat ji zakázkově vyrobit, což trvá podstatně déle.

Katalog studených i teplých protektorů, vyráběných firmou Servis Vraník je součástí přílohy P I.

7.4.4 Výhody koupě protektoru

Cena protektoru je podstatně nižší, než cena nové pneumatiky. Další výhodou proč koupit zrovna protektor je takřka stejný kilometrový průběh jako u nové pneumatiky. Recenze na protektorovanou pneumatiku jsou také pozitivní. Zákazníci nejčastěji udávají jako výhodu cenu v poměru ke kvalitě pneumatiky.

7.5 GREEN DIAMOND

Green Diamond je osobní, zimní pneumatika, která obsahuje ostré granule karbidu křemíku. Velikost těchto granulí je cca. 15 mm. Tento výrobní postup provádí v ČR pouze firma Servis Vraník s. r. o. a má na něj také licenci. Testování těchto pneumatik proběhlo v severských zemích např. ve Švédsku, v Reykjavíku a na Islandu.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z firmy Servis Vraník s. r. o.

8 SWOT ANALÝZA SERVIS VRANÍK

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů, jejímž sestavením si firma uvědomí své silné a slabé stránky, ale také příležitosti k podnikání a hrozby, jež ji ohrožují na trhu. Provedení SWOT analýzy poskytne důležité informace o firmě a současně i o jejím okolí.

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní výrobky Příznivé ceny Inovativnost Doživotní záruka Šíře sortimentu oproti ostatním firmám Vysoká marže pro smluvní partnery Technologie Green Diamond Ekologické hledisko Bližší osobní kontakt se stálými obchodními partnery Rychlé řešení reklamace	Rychlost vykrývání objednávek Podnikání v pronajatých prostorách Nedostatečné skladové prostory Nepřehlednost webových stránek
Příležitosti	Hrozby
Rozšíření maloobchodních služeb Spolupráce se zahraničními firmami Reklama v radiu, či regionální televizi RTA Přibrání konkurenčních zákazníků Rozšíření poboček v zahraničí	Silná konkurence Nedůvěra k protektorům Ohrožení dostatečného počtu pneumatik určených k protektorování ze strany rozvíjejících se polských konkurentů Odchod kvalifikovaných pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů firmy

Servis Vraník poskytuje svým zákazníkům kvalitní výrobky, za přijatelné ceny. Tato skutečnost patří mezi největší silné stránky společnosti. Další výrazně silnou stránkou je inovativnost, kdy se firma Vraník snaží poměrně často investovat do nákupu nového sortimentu. Díky marži, kterou mají smluvní partneři při prodeji protektorů značky Pneu Vraník, jsou ochotni často rozšířit svou nabídku o tyto pneumatiky a doporučit je koncovým zákazníkům. Právě vysoká marže z prodeje působí jako stimul pro prodejce pneumatiky. Vysokou marži proto považují za jednu z nejvýraznějších silných stránek firmy.

V této době, kdy se společnost soustředí na životní prostředí více než kdy jindy, je pozitivní stránkou také ekologické hledisko protektorování. Využívají se pneumatiky, které by se vyhodily na skládku a protektorováním se těmto pneumatikám dává „nový život“. Tudíž se prodlouží jejich životnost a oddálí se skladování na skládkách či jejich vyhazování v lesích, v tom nejhorším případě. V případě reklamace se firma vždy snaží vyjít vstříc všem svým zákazníkům, tak aby byli spokojeni a zároveň si firma zachovala tvář spolehlivé a zákaznicky orientované firmy.

Nedostatečné skladové prostory a podnikání v pronajatých halách považují za největší slabé stránky firmy. Zmíněné nedostatky však budou řešeny v průběhu tohoto roku. Firma se bude stěhovat do větších a co je důležité do vlastních prostor. Čímž se sníží její výdaje na nájem. Zároveň jí zvětšení skladových prostor jí umožní navýšit objem výroby.

Rychlejší vykrývání objednávek by přispělo k větší zákaznické spokojenosti a dalo by se říci, také k větším ziskům firmy. Zákazníci, kterým jejich objednávka nebyla vykryta do měsíce od jejího zadání, tyto objednávky ve většině případů rušili. Posledním bodem zařazeným do slabých stránek firmy je uvedena nepřehlednost webových stránek. Jedná se pouze o můj osobní názor. Jelikož jsem hledala informace o firmě i na webových stránkách a i po několika dnech jsem se tam moc nevyznamenala. Stránky jsou sice aktualizovány každou půlhodinu, ale jejich přehlednost je neodpovídající. V dnešní internetové době to považuji za velký nedostatek.

Příležitost týkající se převzetí konkurenčních zákazníků se zdá jako složitá, ale díky situaci na trhu a faktu, že brněnská protektorovna Obnova končí, tak by to zase takový problém být neměl. Zákazníci této firmy sami volají referentkám z firmy Servis Vraník a zadávají objednávky právě u firmy Servis Vraník.

Nejčastější hrozbou pro firmy je silná konkurence. Ani firma Servis Vraník není výjimkou. Za největšího regionálního konkurenta osobně považuji firmu Czech Style, sídlící ve Zlíně-Malenovicích. Další konkurenční firmy jsou z různých regionů a budou popsány v následujících kapitolách.

Hrozbou pro firmu je také celková nedůvěra k protektorům. Důvodem bývá nejistota spojená s obavami o kvalitu pneumatiky. Zákazníci argumentují tím, že neznají původ pneumatiky a neznají její opotřebení. Potenciální zákazníci nedůvěřují protektorům také z důvodu omezené rychlosti a tvorbě „bublinek“ podél protektoru.

Mezi další velké hrozby patří zkupování „koster“ polskými konkurenty a firma Vraník tak nemá dostatečné množství pneumatik potřebných pro výrobu protektorů. Polští výrobci poté zaplavují trh levnými a ne moc kvalitními pneumatikami, které jsou prodávány v supermarketech.

8.1 Shrnutí a doporučení

Analýza interních faktorů ukázala, že firma má více silných stránek, než těch slabých, ale nesmí se tím nechat unést. Snaha být stále lepší a lepší firmě prospěje a objeví se nové příležitosti, které by se daly snadno využít.

Skutečnost, že se firma bude stěhovat do nových, větších prostor dává firmě možnost soustředit se na řešení další slabé stránky firmy, což je zlepšení webových stránek.

Návrh, jak situaci řešit:

- Doporučila bych firmě zaměřit se na jejich vzhled. Pro informaci zákazníků bych na stránkách také uvedla dokument, obsahující pokyny jak používat protektory a starat se o ně během roku.

Externí analýza je zdrojem informací zejména o příležitostech, které by firma mohla v budoucnu využít. Patří zde zejména příležitost týkající se rozšíření maloobchodních služeb a sortimentu.

Návrh, jak situaci řešit:

- Tuto možnost považuji za nejsnadněji proveditelnou např. o prozatímní uskladnění pneumatik, či rozšíření sortimentu o autokosmetiku, disky, sněhové řetězy či drobné náhradní díly.

Další, avšak nákladnější příležitostí by byla reklama v celostátním radiu. Firma Vraník tuto příležitost již jednou využila a zájem o výrobky se zvedl. Z toho důvodu bych doporučila firmě investovat do reklamní kampaně. Ovšem až po dokončení výstavby vlastních výrobních hal a větších skladových prostor.

Hrozbu v podobě nedůvěry k protektorům firma může omezit právě tím, že bude na stránkách informovat o tom, jak se protektory vyrábějí, jak se používají atd.

Návrh, jak situaci řešit:

- Zlepšením vzhledu a přehlednosti webových stránek, přidáním informací o výrobě a používání protektorů, firma zabije tři mouchy jednou ranou.

Další ohrožení pro společnost je odchod kvalifikovaných pracovníků. Pokud by firma zaznamenala velký odchod pracovníků, doporučila bych jí následující dva body.

Návrh, jak situaci řešit:

- V první řadě bych doporučila firmě pokračovat ve slevových programech pro zaměstnance. Týkají se slev na nákup pneumatik, služeb pneuservisu, a pokud by to bylo alespoň trochu možné, zvýšit tyto slevy. K tomu bych ještě navrhovala, částečně přispívat zaměstnancům na stravování či dojíždění do práce.

9 CHARAKTERISTIKA ČTYŘ NEJVĚTŠÍCH KONKURENTŮ

9.1 Wetest s. r. o.

Firma Wetest je největším výrobcem nákladních protektorů u nás. Wetest pneu spol. s r.o. byla založena v roce 1991. Soustředuje se na protektorování nákladních pneumatik.

Firma Wetest s. r. o. byla první, která využívala a doposud využívá protektorování za studena. Tato skutečnost dovolila vzniknout první studené protektorovně v Čechách, konkrétně v Mělníku. (Profil společnosti. *Wetest-pneu.cz* [online]. © 2008)

Na úvod je nutné říci, že společnost začala roku 1993 spolupracovat s firmou Barum Continental s. r. o. a vytvořila tak samostatnou firmu Bawe s. r. o. Což je spojení počátečních slabik názvu Barum a Wetest. Většinový podíl ve společnosti Bawe s. r. o. připadá firmě Wetest. Dle obchodního rejstříku 51% společnosti vlastní právě zmiňovaný Wetest. Zbytek podílu připadá firmě Barum Continental s. r. o.

(Ministerstvo spravedlnosti, © 2012a)



Zdroj: www.wetest-pneu.cz

Obr. 4. Logo firmy Wetest s. r. o.

9.1.1 Současnost

Firma se prezentuje jako stabilní a strategická organizace, které jde zejména o zákazníky. Tento fakt ji drží ve svém odvětví na úplném vrcholu.

V současné době má firma WETEST pneu spol. s r.o. přes 300 zákazníků. Jedná se zejména o dopravní podniky a ČSAD v rámci celé republiky. Kvalita výrobků je dána jednak kvalitou používaných běhounů a jednak vlastním know-how. Důkazem vysoké kvality výrobků je označení Czech Made, které bylo firmě uděleno roku 1996.

Společnost v předešlém roce využila zvýšeného obratu a renovovala výrobní stroje, otevřela pobočku v Českých Budějovicích. (Horváth, 2011a)

Jelikož se jedná o největší firmu v oblasti nákladních protektorů, nakupující cca. 3x více než ostatní, získala firma výhody při nákupu dezénů od společnosti Kraiburg.

9.1.2 Organizační struktura

Jednatel je pan Ing. Václav Šubrt, který je „duší“ podniku a je jedním ze zakladatelů profesní organizace Sdružení výrobců protektorů. (Horváth, 2011)

Obchodním ředitelem společnosti Wetest s. r. o. je pan Jan Michálek.

Firma Wetest vlastní 3 dceřiné společnosti. První společností je BAWEL s. r. o. se sídlem v Ostravě. Druhou dceřinou společností je WESTAR s. r. o. sídlící v Bystřici nad Pernštejnem a poslední BAWEPNEU s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích.

K dceřiným společnostem se postupně přidal také franchisový partner Czech Style s. r. o. sídlící ve Zlíně-Malenovicích. Spolu s dceřinými společnostmi představují soubor čtyř protektoroven, jež tvoří společnou pracovní síť. (Pobočky firmy. *Wetest* [online], © 2010)

Velkou výhodou toho seskupení firem je geografické rozmístění. Společnost Wetes zajišťuje dodávku protektorů po celých Čechách. Její dceřiná společnost Bawel oblast Severní Moravy a Slezska. Co se týká firmy Czech Style, ta se soustředí na Střední a Východní Moravu.

Díky tomu výhodnému rozmístění dceřiných společností firma Wetest ušetří velké peníze na logistice. Majitel pan Šubrt si je vědom nákladnosti rozvozu pneumatik po celé republice prostřednictvím kurýrů, a proto volil takové rozmístění.

9.1.3 Obchodní činnost

Konkurenční firma Wetest provádí protektorování pomocí běhounů značky Kraiburg stejně jako firma Vraník. Dále využívají běhouny společností Galgo a Vipal. Hlavní firemní činností je výroba nákladních protektorů za studena. Mezi další činnosti patří koupě zboží a jeho další prodej.

9.2 Bawel s . r. o.

Společnost Bawel s. r. o. je dceřinou společností firmy Wetest s. r. o., jak jsem již zminila. Vznikla roku 1993, kdy byla zapsána do OR v Ostravě. Tato společnost klade důraz především na budování dobré pozice na trhu i u zákazníků. Snaží se nabízet produkty

a služby na té nejvyšší profesionální úrovni. Což je jedním z hlavních cílů celé společnosti, jak tvrdí jednatel pan Vítězslav Livečka.



Zdroj: www.bawel.cz

Obr. 5. Logo firmy Bawel s. r. o.

9.2.1 Obchodní činnost společnosti

Společnost protektoruje pneumatiky běhouny značky Kraiburg, Vipal a Ruzi. Kromě protektorování se firma Bawel s. r. o. soustřeďuje na poskytování služeb v oblasti prodeje náhradních dílů, autobaterií či autokosmetiky.

Předmětem podnikání je podle OR zprostředkování obchodu, koupě zboží za účelem dalšího prodeje, zpracování gumárenských směsí, údržba motorových vozidel aj. (Ministerstvo spravedlnosti, © 2012b)

V konkurenčním boji spoléhá firma na spolupráci se světovými koncerny, jak v oblasti nových pneumatik, brzdových materiálů tak i autobaterií. (Představení společnosti. *Bawel* [online], ©2010)

9.3 Czech Style s. r. o

Malenovická společnost Czech Style vznikla roku 1999. Již od svého vzniku se zabývá převážně dovozem, vývozem a prodejem pneumatik vyrobených v Rusku.

9.3.1 Historie společnosti

V začátcích se vedení firmy snažilo získat pověření od výrobce pneumatik pro prodej a zastupování před státem. Majitelé tehdy zvolili, po čteném testování, výrobce pneumatik značky Kama.

V roce 2007 společnost Czech Style s. r. o. vytvořila nový koncept cílů, zaměřující se na poskytování služeb dopravcům i motoristům. Ve stejném roce pak byla ve

Zlíně- Malenovicích otevřena nová protektorovací linka pro nákladní pneumatiky. Kapacita této linky činí 15 000 ks studených protektorů ročně.

Od roku 2009 se společnost členem sítě Premio, která je zárukou vysoké kvality v poskytování služeb a dobrého poměru cen a výkonu výrobků. S ruským výrobcem pneumatik značky Kama začala firma spolupracovat o rok později, tedy v roce 2010. (Společnost Czech Style a její historie, © 2006 – 2011)

9.3.2 Současnost

V současné době je společnost druhým největším vývozcem pneumatik Kama do celého světa. Výhodou Czech Style je jistě pozice na trhu. Protože lze těžko v této oblasti najít společnost s tak širokou nabídkou aktivit. Společnost obchoduje v tuzemsku i na vyspělých zahraničních trzích. Czech Style je společností s velmi diverzifikovanou činností, což představuje v dnešní nejisté ekonomické situaci velkou výhodu.



Zdroj: www.pneu-tyres.cz

Obr. 6. Logo firmy CZECH STYLE s. r. o.

9.3.3 Obchodní činnost

Obchodní rejstřík společnosti Czech Style s. r. o. uvádí řadu činností, kterým se tato společnost věnuje. Jedná se zejména o opravy silničních vozidel, motorových vozidel, zpracování gumárenských směsí, montáž a opravy elektrických zařízení atd. (Galiová, 2010)

Czech Style, se zabývá výrobou stejně jako velkoobchodem, importem i exportem, poskytováním služeb zákazníkům v oblasti silniční autodopravy stejně jako slouží i běžným motoristům. (Horváth, 2011b)

9.4 Protektory Praha s. r. o.

Tato firma je stálicí na trhu s pneumatikami. Působí zde přes 50 let a za tu dobu si získala řadu stálých a spokojených zákazníků. Firma působí převážně v oblasti Středních Čech.

V současné době je jedním z předních poskytovatelů protektorovacích služeb v ČR. Od začátku své existence se firma specializuje na protektorování za tepla v lisu s osvědčenou italskou technologií Marangoni.

Společnost spolupracuje s předními výrobci běhounů, protektorovacích směsí a nových pneumatik. Konkrétně se společností Kraiburk, zabývající se běhouny; společností Mitas, která poskytuje nové pneumatiky a protektorovací směsi; či Matador, který se specializuje na výrobu nových pneumatik.

Od roku 2004 využívá technologii protektorování za studena na osobní i nákladní pneumatiky. Čímž rozšířila spektrum svých služeb.

9.4.1 Obchodní činnost

Obchodní rejstřík společnosti Protektory Praha s. r. o. udává několik činností, kterým se tato firma věnuje. Patří zde zejména činnosti jako poskytování služeb v oblasti výroby nákladních a osobních protektorů, opravy a servisní služby automobilistům, zpracování gumárenských směsí a gumových odpadů. V OR nalezneme také činnosti související s koupí a prodejem zboží za účelem jeho dalšího prodeje, protektorování pneumatik a mnoho dalších činností. (Ministerstvo spravedlnosti, © 2012c)



Zdroj: www.protektorypraha.cz

Obr. 7. Logo firmy Protektory Praha s. r. o.

10 ANALÝZA KONKURENTŮ

Analýza konkurentů jak již bylo řečeno v teoretické části, je pro firmu velmi důležitá. V této kapitole bude zhodnoceno postavení čtyř zmiňovaných firem a zároveň postavení firmy Servis Vraník.

10.1 Poziční mapa

Pro zjištění postavení jednotlivých firem na trhu jsem zvolila sestavení poziční mapy, která poskytne lepší pohled na každou firmu zvlášť. Poziční mapa vychází z dat zjištěných v dotazníkovém šetření. Dotazník je součástí přílohy P III.

Jako výchozí kritéria jsem zvolila kvalitu nákladních protektorů na ose Y a cenu protektorů na ose X. Autodopravci tedy hodnotili celkovou kvalitu a cenu nákladních protektorů, které firmy poskytují.

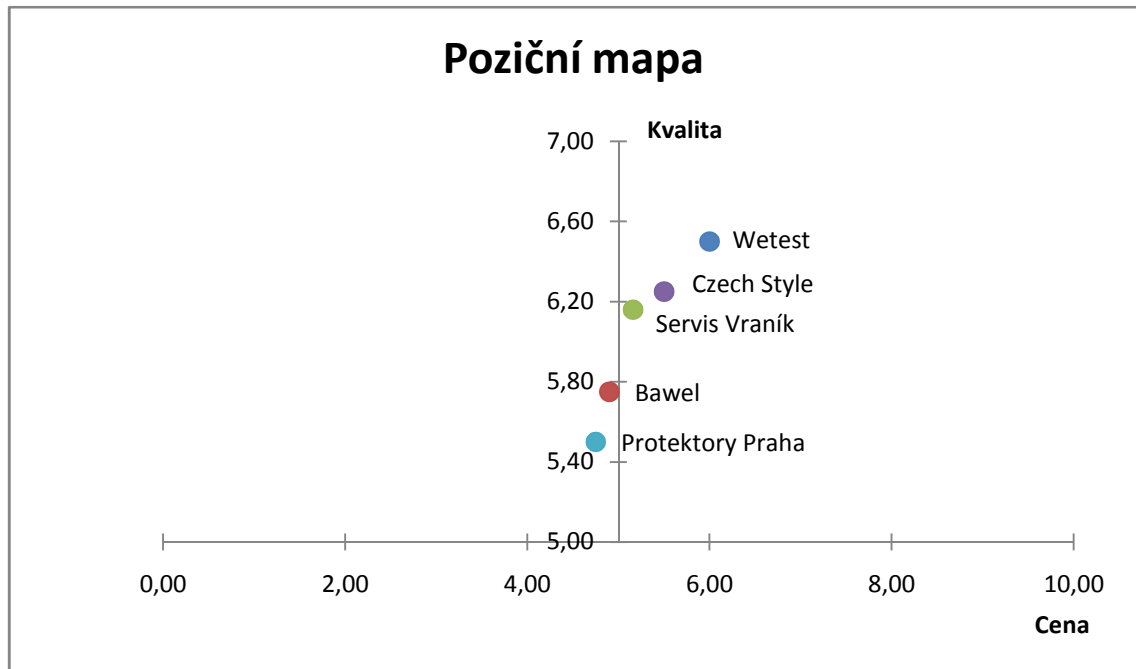
Název firmy	Cena	Kvalita
Wetest s. r. o.	6,00	6,50
Bawel s. r. o.	4,90	5,75
Czech Style s. r. o.	5,50	6,25
Servis Vraník s. r. o.	5,16	6,16
Protektory Praha s. r.	4,75	5,50
0-5 = Nízká		
5-10 = Vysoká		

Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Tab. 1. Aritmetický průměr ceny a kvality nákladních protektorů

Hodnoty v tabulce jsou spočítány pomocí aritmetického průměru, tak aby bylo jasné vidět průměrné hodnocení kvality a ceny jednotlivých firem.

Z tabulky vyčítáme, že monitorované firmy budou v poziční mapě blízko u sebe a postavení na trhu bude velmi vyrovnané. Samotná čísla nám však nic nevypráví. Až vytvoření poziční mapy jasně ukáže, kdo je na pomyslném stupni vítězů v kvalitě a ceně. Pod grafem lze nalézt popis situace vyobrazené v poziční mapě, kde se soustředím na každou firmu zvlášť.



Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Graf 1. Poziční mapa

Z poziční mapy lze vyčíst, že nejlepší postavení na trhu nákladních protektorů má firma Wetest s. r. o. Výrobky, této výrazně silné firmy, respondenti považují za nejkvalitnější a díky nevýrazné konkurenci si firma může dovolit vysoké ceny, které zákazníci musí platit. Z toho důvodu zaujímá nejvyšší místo.

Těsné místo pod společností Wetest připadá její frančízové společnosti Czech Style. Kvalitou výrobků je o něco málo horší, ale pořád se řadí do vyšší kategorie. Což se odráží v cenách, které jsou příznivější než u její mateřské společnosti, ale jsou respondenty považovány za vyšší.

V těsné blízkosti Czech Stylu je umístěna firma Servis Vraník. Dalo by se říci, že obě firmy jsou na tom v podstatě stejně. Výrobky firmy Servis Vraník jsou považovány za kvalitní a troufám si říci, že kvalita výrobků obou firem je na stejné vysoké úrovni. Ovšem cenově jsou pro respondenty více přijatelné.

Výrobky společnosti Bawel respondenti považují za kvalitní a cenově přijatelné. Cena nákladních protektorů je druhá nejnižší v poziční mapě, ale drží se u středu. Z toho důvodu lze říci, že si společnost udržuje zlatou střední cestu, jak v kvalitě, tak také v ceně.

Nejméně kvalitní a cenově nejnižší je sortiment výrobků nabízený firmou Protektory Praha. Ačkoli firma působí na trhu řadu let, zaujímá mezi monitorovanými firmami poslední místo. Důvodem by mohla být nejnižší reputace.

10.2 Zhodnocení firem dle konkurenční strategie

Mezi nejvýznamnější, nejzkušenější a největší firmy v oblasti nákladních pneumatik patří firma Wetest s. r. o. V této oblasti je považována za tržního vůdce díky své dlouhodobé působnosti na trhu a výborným zkušenostem školeného personálu. Firma dbá na dodržování přesných zásad při výrobě studených protektorů. Jejím hlavním cílem je spokojenost zákazníků. Zároveň se soustřeďuje na kvalitní výrobky a přiměřené ceny v závislosti na ekonomické situaci trhu.

Vzhledem k faktu, že společnosti Bawel s. r. o. a Czech Style s. r. o. jsou dceřinou a frančizovou společností firmy Wetest, tak tyto společnosti nelze považovat za tržní vyzyvatele, následovatele ani mikrosegmentáře.

Pokud se blíže podíváme na firmu Servis Vraník, uvědomíme si, že uplatňuje strategii tržního vyzyvatele. Ačkoli firma protekturuje nákladní pneumatiky teprve od roku 2008 a je v této oblasti „nováčkem“ získala konkurenční výhodu v teplých nákladních protektorech. Tudíž může ohrožovat vedoucí firmu, soustřeďující se převážně na studené protektory. Snaha firmy o získání nových zákazníků a udržení těch stávajících je patrná, z každé její aktivity.

Firmu Protektory Praha lze zařadit do kategorie využívající strategii tržního následovatele. Snaží se udržet si své zákazníky a výrazně neohrožuje vůdčí firmu. Spíše manévruje a snaží se vyhnout přímému kontaktu s vůdčí společností.

11 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU A POROVNÁNÍ S FIRMOU SERVIS VRANÍK

Abych zjistila, jak hodnotí nákladní dopravci firmu Servis Vraník a její konkurenty, sestavila jsem za tímto účelem dotazník.

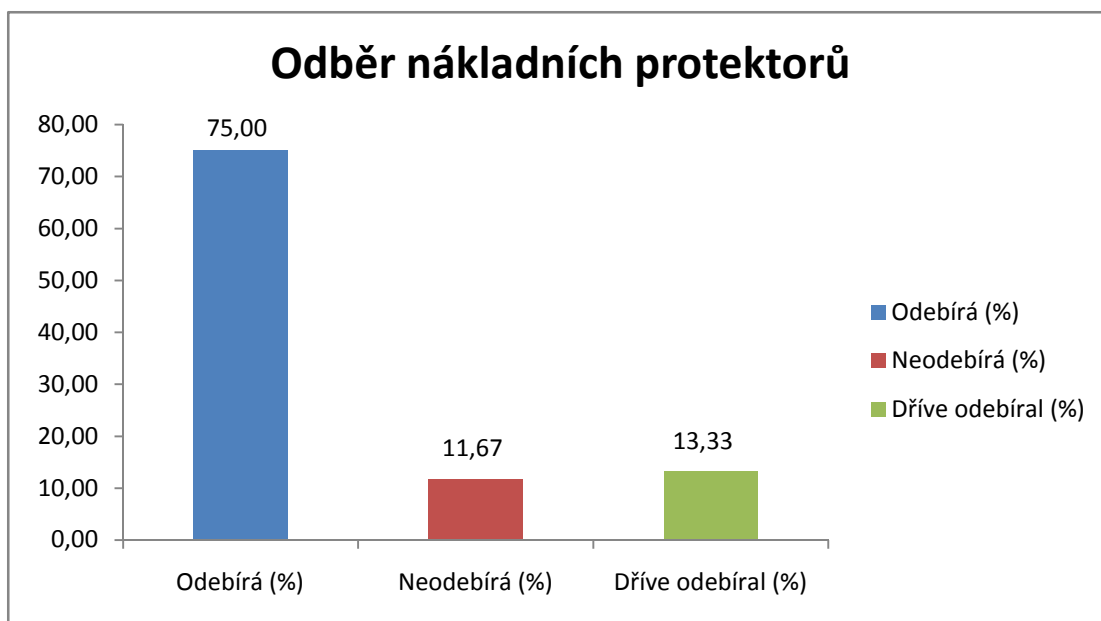
Nejprve jsem vytvořila online dotazník na webové stránce www.oursurvey.biz, ale vyskytly se potíže při vyplňování, a proto jsem zvolila starší, ale stejně účinnou metodu, vytvoření dotazníku v textovém editoru Word. Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, dotazník je součástí přílohy P III.

11.1 Vyhodnocení dotazníku

Pro účely bakalářské práce jsem rozeslala sto dotazníků firmám specializujícím se na nákladní dopravu. K vyhledání firem mi posloužil server www.firmy.cz. Ze sta dotazníků se vrátilo šedesát. Což považuji za velký úspěch.

Otázka č. 1: Odebíráte nákladní protektory.

Následující graf ukazuje, kolik procent respondentů z šedesáti, odebírají nákladní protektory, neodebírají či dříve odebírali nákladní protektory.



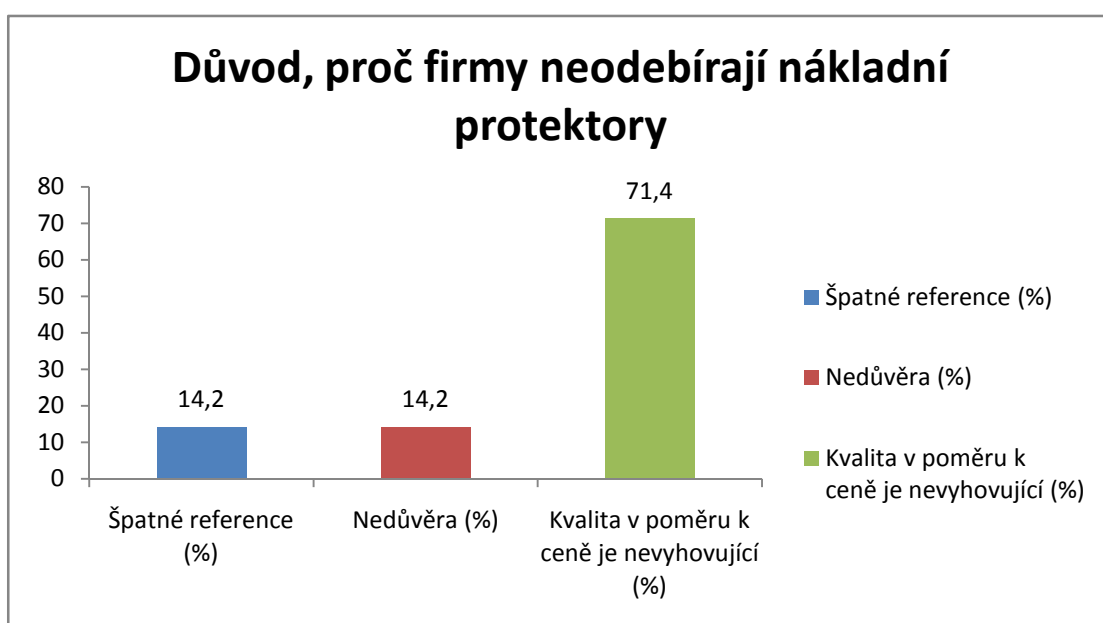
Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Graf 2. Odběr nákladních protektorů

Z tohoto grafu jednoduše vyčteme procento odebírajících, které činí 75 %. Hodnota 75 % odpovídá 45 respondentům. Dále vidíme, že 11,67 % respondentů spadá do kategorie, kteří odebírali nákladní protektory dříve. Procento dříve odebírajících se rovná osmi respondentům. Závěrečných 13,33 % respondentů neodebírání nákladní protektory vůbec a počtem respondentů odpovídá procentuelní vyjádření sedmi dotazovaným.

Otázka č. 2: Proč ne.

Na druhou otázku odpovídaly firmy, které neodebírají nákladní protektory a dále již nepokračovaly ve vyplňování dotazníku.



Zdroj: vlastní zpracování dotazníku

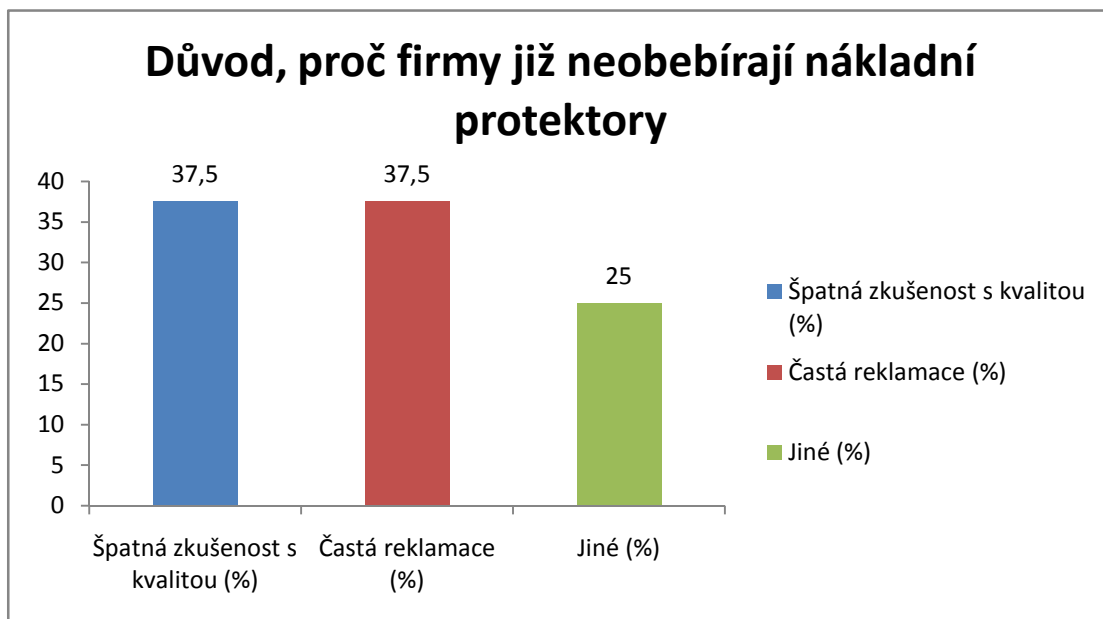
Graf 3. Důvod, proč firmy neodebírají nákladní protektory

Nejčastějším důvodem proč firmy neodebírají protektory, byla nevyhovující kvalita v poměru k ceně. Tuto možnost zvolilo pět firem. V procentuelním vyjádření se jedná o 71,4 %. Druhým důvodem se stala nedůvěra, kterou zvolila jedna firma a jde tak o 14,2 % z celkového počtu sedmi neodebírajících firem. Závěrečných 14,2 % volilo jako důvod špatné reference.

Otázky číslo 3 a 4 byly určeny firmám, které dříve odebíraly nákladní protektory. Po zodpovězení těchto otázek taky nepokračovaly v dalším vyplňování.

Otázka č. 3: Proč již neodebíráte nákladní protektory

Jak je patrné z popisu pod grafem číslo 4 jedná se o osm firem. Tři z osmi firem uvedlo jako důvod, proč již neodebírají protektory, špatnou zkušenost s kvalitou. Tyto firmy představují 37,5 %. Další tři firmy uvedly v dotazníku jako důvod častou reklamaci. Zbývající dvě firmy volily únikovou cestu a označily políčko jiný důvod. Zastupují tedy 25 % z osmi firem.



Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Graf 4. Důvod, proč firmy již neodebírají nákladní protektory

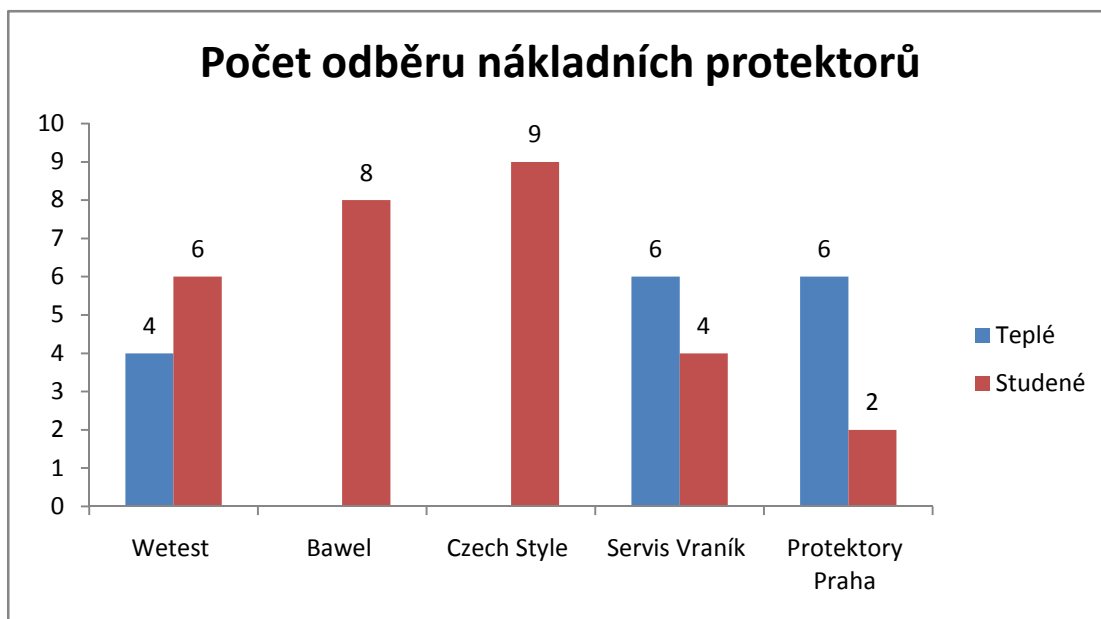
Otázka č. 4: Od koho jste dříve odebíral nákladní protektory a jaký typ.

Teplé nákladní protektory odebíralo dříve 62,5 % firem. Zbývajících 37,5 % firem odebíralo studené protektory. Mezi firmy, od kterých dotazovaní odebírali protektory, se objevil např. Raudo Pneu s. r. o., Pro North Czech a. s., Kajgr a. s., také Servis Vraník s. r. o. a Czech Style s. r. o.

Následující otázky zodpovídaly firmy, odebírající nákladní protektory.

Otázka č. 5: Jaký typ protektorů odebíráte.

Otázka č. 5 měla za úkol zjistit, jaký typ protektorů firmy odebírají. Pro přehlednost jsem vytvořila graf týkající se odběru nákladních protektorů od každé firmy. Zde nalezneme typ a počet nákladních protektorů. Graf č. 5 lze spojit s otázkou č. 6, ve které jsem se tázala respondentů, od kterého výrobce odebírají nákladní protektory.



Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Graf 5. Odběr nákladních protektorů

Pokud sečteme oba typy protektorů, dostaneme počet vrácených dotazníků. Počet vrácených dotazníků poslouží pro výpočet procent do tabulek a grafů.

Od firmy Wetest s. r. o. odebírá nákladní protektory 10 firem. Společnost Bawel s. r. o. uvedlo 8 firem jako svého výrobce nákladních protektorů. Firem nakupujících protektory u firmy Czech Style s. r. o. je 9. Servis Vraník s. r. o. vyrábí protektory pro 10 firem a Protektory Praha s. r. o. jsou dodavatelem nákladních protektorů pro 8 dotazovaných firem.

Otázka č. 7: Jste spokojen s jeho službami.

Ve všech 45 případech jsem se setkala s kladnou odpovědí. Usuzuji z toho, že firmy jsou na špičkové úrovni a zákazníci s firmou neměli výraznější problém.

Otázka č. 8: Pokud odebíráte nákladní protektory od více výrobců, který z nich, je podle Vás nejlepší.

Co se týká otázky č. 8 tak nebyla vyplněna vůbec. Z toho vyplývá, že firmy mají své výhradní dodavatele nákladních protektorů a jsou jim věrni. Zároveň je to známka spokojenosti respondentů se službami výrobců protektorů.

Otázka č. 9: Co oceňujete na Vámi zvoleném výrobcí.

V tabulce je uvedeno procento odpovědí z celkového počtu 45 firem, které označily možnost, že odebírají nákladní protektory.

Název firmy	Vysoce kvalitní výrobky (%)	Nízká cenu (%)	Kvalitní a cenově přijatelné výrobky (%)	Zákaznický servis (%)	Snadná komunikace (%)
Wetest	8,89	6,67	8,89	6,67	8,89
Bawel	0	6,67	13,33	4,44	6,67
Czech Style	2,22	6,67	4,44	6,67	6,67
Servis Vraník	0	13,33	8,89	8,89	8,89
Protektory Praha	0	11,11	0	4,44	8,89
Celkem	11,11	44,45	35,55	31,11	40,01

Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Tab. 2. Ocenění firem

Je možné si povšimnout u firmy Wetest, že respondenti oceňují zejména vysoce kvalitní výrobky. Tuto odpověď volilo 8,89 % respondentů, stejně tak odpověď kvalitní a cenově přijatelné výrobky má 8,89 % zastoupení v tabulce. Na stejné úrovni je také poslední odpověď, týkající se snadné komunikace s firmou.

Respondenti oceňují u společnosti Bawel především kvalitní a cenově přijatelné výrobky. Tuto variantu odpovědi volilo 13,33 % respondentů. Snadnou komunikaci a nízkou cenu zvolilo 6,67 % a zákaznický servis ocenilo 4,44 % respondentů.

Malenovická firma Czech Style, je zákazníky asi nejvíce oceňována pro nízké ceny, servis poskytovaný zákazníkům a snadnou komunikaci. Každý ze zmíněných bodů byl zastoupen 3x což představuje 6,67 %. Kvalitní výrobky zvolilo 2,22% respondentů. Závěrečný bod kvalitních a cenově přijatelných výrobků byl označen 4,44%.

Zkoumaná firma Servis Vraník je oceňována pro nízké ceny. Možnost nízkých cen je v tabulce zastoupena 13,33 %. Zbývající tři možnosti byly voleny v každém z případů 4x, toto vyjádření značí dohromady 26,67 %. Jednotlivé body získaly 8,89 %.

Zákazníci nejvíce oceňují na pražské protektorovně nízkou cenu. Podobně jako u firmy Servis Vraník. V této oblasti si obě firmy silně konkurují a jak je patrné jak z tabulky, tak z poziční mapy, Protektory Praha mají ceny ještě nižší než Servis Vraník.

Porovnání s firmou Vraník

Při pohledu do tabulky a hodnocení celkového stavu firmy Servis Vraník je možné konstatovat, že si vede velmi dobře. Wetest díky své tradici a velkým zákazníkům sice předhání firmu Vraník v kvalitě výrobků. Avšak náskok v nízkých cenách by mohl firmě pomoci při přebírání zákazníků konkurenčním firmám.

Kvalitní a cenově přijatelné výrobky volilo více respondentů u firmy Bawel. Pro firmu Servis Vraník tak plyne příležitost zaměřit se na zlepšení kvality. Naopak firma Servis Vraník má výhody oproti této firmě v zákaznickém servisu a snadné komunikaci.

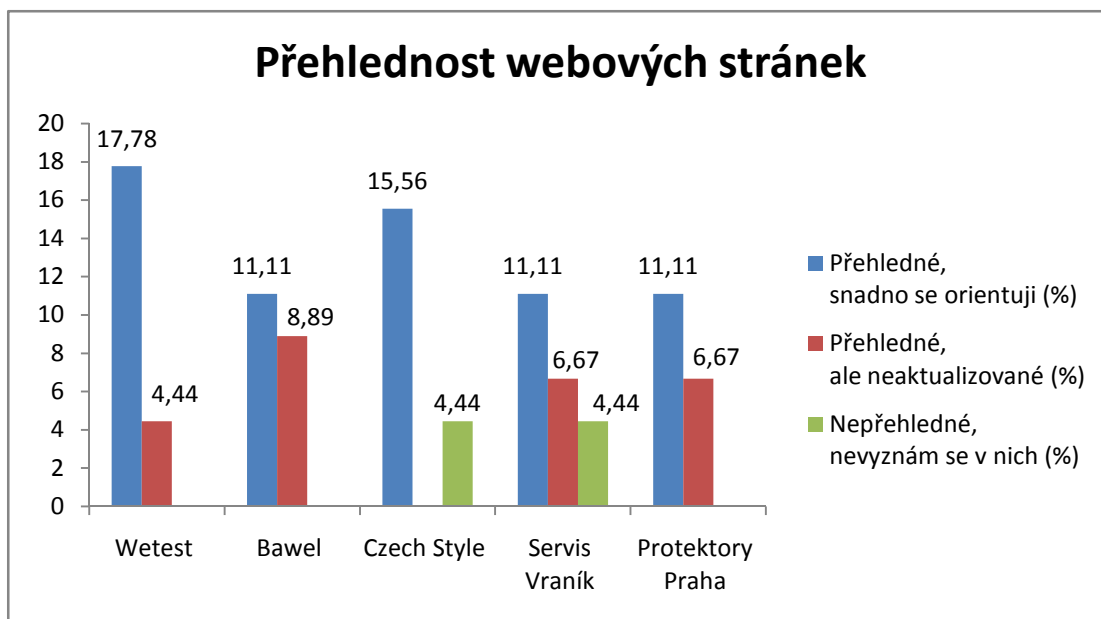
Czech Style, má podle tabulky výhodu ve vysoce kvalitních výrobcích oproti firmě Vraník. Společnost Vraník má však výhodu v nízkých cenách oproti této firmě. Zmíněný fakt je, ale jedinou výhodou, kterou Servis Vraník má. V ostatních oblastech je malenovická firma vždy o jeden bod napřed. Zákaznický servis poskytovaný společností Czech Style je na vyšší úrovni a troufám si říci, že je lépe propracovaný než zákaznický servis společnosti Servis Vraník. Mezi nejdůležitější služby poskytované zákazníkům bych uvedla mobilní servis, představující konkurenční výhodu. Pod mobilním servisem si zjednodušeně lze představit pojízdný pneuservis tzn., pokud budete mít během svých cest poruchu a jste zákazníky Czech Styly, přijede Vám na pomoc tento mobilní servis.

Co se týká porovnání se společností Protektory Praha tak má Servis Vraník jasné výhody ve všech oblastech, jak v nízkých cenách, tak také v zákaznickém servisu i snadné komunikaci.

Otázka č. 10 posloužila k vytvoření poziční mapy. Tabulka a graf je součástí kapitoly věnované této tematice. Porovnání firem a vyhodnocení tabulky je také součástí předchozí kapitoly.

Otázka č. 11: Jak hodnotíte vzhled a aktuálnost webových stránek

V dnešní internetové době je podstatné mít v provozu kvalitně zpracované a denně aktualizované webové stránky. Dalo by se říci, že dobře zpracované internetové stránky jsou vizitkou společnosti. Graf 6 ukazuje odpovědi respondentů na otázku, jak hodnotí vzhled a aktuálnost webových stránek firmy.



Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Graf 6. Přehlednost webových stránek

Podle mého subjektivního názoru nejpřehlednější webové stránky měla společnost Wetest. Po první návštěvě jsem věděla o společnosti vše a snadno jsem se v nich orientovala. Stránky jsou logicky a přehledně zpracovány. Nechybí zde historie firmy, aktuální ceníky, pobočky firmy atd. Výsledky převedené do grafické podoby tomu také nasvědčují.

V případě firmy Wetest 17,78 % respondentů považuje stránky za přehledné a snadně se v nich orientují. Dva respondenti volili možnost prostřední, kdy stránky jsou pro ně přehledné, ale často neaktualizované. V procentuelním vyjádření se jedná o 4,44 % z celkového počtu 45 odebírajících.

Webové stránky společnosti Bawel jsou podobně strukturovány jako stránky její mateřské společnosti. Není tedy vyloučeno, že se o vzhled webových stránek obou společností stará stejná firma. Za přehledné je považuje 11,11 % dotazovaných.

Druhé nejpřehlednější stránky má společnost Czech Style. Přehledné a snadné na orientaci je považuje 15,56 % zákazníků firmy. Zbývající 4,44 % se v nich nevyzná a působí pro ně nepřehledně.

Stránky zkoumané firmy Servis Vraník jsou hodnoceny cca. 11 % dotazovaných jako přehledné. Neaktualizované jsou pro 6,67 % respondentů a zbylé 4 % se v nich nevyznají.

Snadno se na webových stránkách společnosti Protektory Praha orientuje 11,11 % zákazníků. Za přehledné, ale neaktualizované je považuje 6,67 % respondentů.

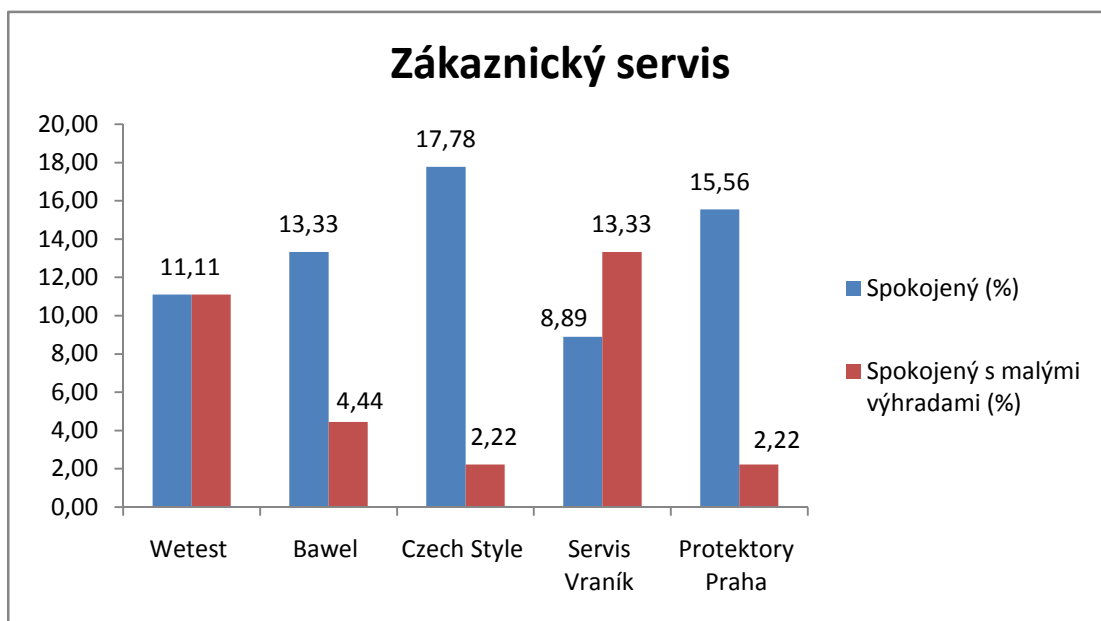
Porovnání s firmou Servis Vraník

Webové stránky firmy Servis Vraník zaostávají za stránkami společností Wetest a Czech Style. Obě společnosti a vlastně i další dva konkurenti mají webové stránky zpracovány lépe. Čtyři konkurenční firmy mají na svých stránkách navíc uvedeny informace o použití protektorů. Pouze stránky společnosti Servis Vraník tyto informace postrádají. Jak jsem již uvedla v doporučení pod SWOT analýzou bylo by dobré tyto informace doplnit.

Otázka č. 12: Je zákaznický servis Vámi zvolené firmy vyhovující.

Zákaznický servis hraje jednu z hlavních rolí dnešního podnikatelského světa. Podle mého názoru, pokud firma nemá dobrý zákaznický servis, nemůže na trhu přežít delší dobu. Spokojený zákazník, by měl být prioritou pro každou firmu.

Některé firmy se soustředí pouze na zákazníky a pokulhávají v jiných oblastech. V případě zkoumaných firem to není případ ani jedné z nich. Všechny firmy vědí, že spokojený zákazník je důležitější než cokoli jiného.



Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Graf 7. Spokojenost se zákaznickým servisem

Se zákaznickým servisem firmy Wetest je spokojeno 11,11 % respondentů a dalších 11,11 % je spokojeno s menšími výhradami.

Ostravský Bawel provádí zákaznický servis na vysoké úrovni. Spokojených respondentů bylo 13,33 % a 4,44% dotazovaných má k zákaznickému servisu menší výhrady.

Na pomyslném stupínku vítězů v této oblasti stojí, firma Czech Style. Není se čemu divit s tak širokou škálou služeb, které poskytují svým zákazníkům. Spokojeno se zákaznickým servisem této společnosti je 17,78 % respondentů, pouze 2,22 % má menší výhrady.

Co se týká zákaznického servisu, tak na grafu vidíme, že nejhůře dopadla společnost Servis Vraník. Pouze 8,89% zákazníků je zcela spokojeno. Výhrady k zákaznickému servisu má 13,33% dotazovaných.

Druhou příčku zaujímá pražská protektorovna, se kterou je spokojeno 15,56 % a 2,22 % respondentů má výhrady.

Zmiňované hodnoty lze jednodušeji vyčíst z grafu pod textem. Díky grafu také lépe vidíme vyrovnanost spokojenosti se službami firmy Wetest. Graf 7 informuje, také o velkém rozdílu mezi společnostmi Czech Style a ostatními firmami.

Porovnání s firmou Servis Vraník

Každá z konkurenčních firem je v oblasti zákaznického servisu na tom lépe než firma, kde jsem trávila odbornou praxi.

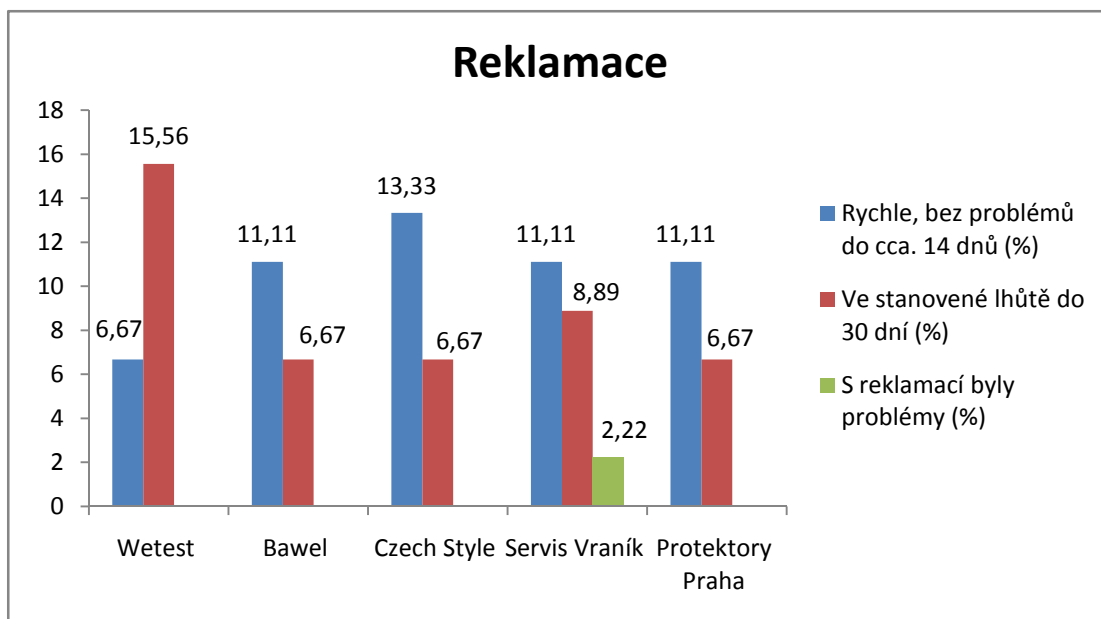
Firmu Czech Style, je velmi těžké porovnávat s firmou Servis Vraník, protože Servis Vraník se soustředí pouze na jednu činnost. Což je protektorování, kdežto Czech Style má široký záběr aktivit, a proto není divu, že má lépe orientovaný zákaznický servis.

Protektory Praha nemají tak širokou škálu sortimentu, ale jejich zákaznický servis je výborný. K tomu jistě přispívají četné zkušenosti, které firma nasbírala během svého více než padesátiletého působení na trhu.

Jedinou firmou, tak trochu srovnatelnou v této oblasti, je mělnický Wetest. Procentuelní rozdíl mezi těmito firmami je minimální a činí 2,22 % v celkové spokojenosti zákazníků.

Otázka č. 13: Reklamace u dané firmy proběhla.

Reklamační řád každé firmy nalezneme na webových stránkách firmy. Je tedy velmi snadné se s ním seznámit. Zákazníci jsou při každém odběru pneumatik upozorněni na případné reklamace a jsou povinni se s reklamačním řádem seznámit.



Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Graf 8. Reklamace

Reklamace u firmy Wetest v 6,67 % proběhla do 14 dnů. Zbytek, tedy 15,56 % respondentů, uvádí v dotazníku odpověď, že reklamace proběhla ve stanovené lhůtě.

Firma Czech Style má největší procento vyřízených reklamací do 14 dnů. Šest respondentů představuje 13,33 % z celkového počtu respondentů odebírající nákladní protektory a 6,67 % zákazníků udává, že jejich reklamace byla vyřízena v zákonném termínu.

Servis Vraník společně s firmami Bawel a Protektory Praha zauímají druhé místo v rychlosti řešení reklamací do 14 dnů. V případě firmy Servis Vraník jeden z respondentů uvedl závěrečnou možnost, tedy že měl s reklamací problémy. V grafu představuje zelený sloupec se 2,22 %.

Porovnání s firmou Servis Vraník

Společnost Servis Vraník se snaží vyřizovat reklamace do 14 dnů, ale v některých případech je to složité a reklamaci nelze vyřešit dříve než do měsíce. V porovnání s firmou Czech Style je Servis Vraník o 2,22% pozadu. Opakem je porovnání s firmou Wetest, kdy Servis Vraník je v rychlosti řešení reklamací do 14 dní rychlejší a to o 4,44 %.

Otázka č. 14: S čím nejste spokojeni u svého výrobce nákladních protektorů

I když jsou zákazníci firmy celkově spokojeni, nelze se vyhnout faktu, že v některých případech jsou s něčím nespokojeni. Otázka č. 14 řeší právě tuto možnost. Ačkoli

respondenti uvedli, že jsou spokojeni se svým výrobcem nákladních protektorů. Tabulka 3 monitoruje jejich menší nespokojenosti.

Název firmy	Špatná komunikace (%)	Doba dodání protektorů (%)	Způsob dodání protektorů (%)	Cena (%)	Kvalita (%)	Nevím (%)	Jsem spokojen (%)
Wetest	0	6,67	2,22	0	2,22	8,89	6,67
Bawel	6,67	0	8,89	4,44	0	8,89	8,89
Czech Style	0	4,44	6,67	4,44	4,44	4,44	4,44
Servis Vraník	2,22	6,67	0	4,44	4,44	6,67	2,22
Protektory Praha	0	6,67	6,67	0	4,44	0	4,44
Celkem	8,89	24,45	24,45	13,32	15,54	28,89	26,66

Zdroj: Vlastní zpracování dotazníku

Tab. 3. Nespokojenost zákazníků

Nejvýraznější oblastí, se kterou jsou zákazníci firmy Wetest nespokojeni je doba dodání protektorů. S tím není spokojeno 6,67 % zákazníků. Stejně procento zákazníků je spokojeno. Jednomu zákazníkovi nevyhovuje způsob dodání a dalšímu kvalita. Jeden zákazník představuje 2,22% v tabulce.

Tabulka naznačuje, že 8,89 % zákazníků společnosti Bawel není spokojeno se způsobem dodání protektorů. Stejný počet zákazníků je spokojen nebo neví. Druhou oblastí je špatná komunikace, která získala 6,67%. Za zmínku stojí také cena, se kterou nejsou zákazníci spokojeni. Jedná se o 4,44 %.

Czech Style, má největší počet nespokojených zákazníků ve způsobu dodání protektorů. Jedná se o 6,67 % zákazníků. Ostatní oblasti jako cena, kvalita či doba dodání je zastoupena vždy 4,44% zákazníků.

Oblast nespokojenosti u firmy Servis Vraník je doba dodání protektorů. Tuto možnost zvolilo 6,67 % dotazovaných. Dalších 6,67 % volilo, že neví oblast nespokojenosti a 2,22 % uvedlo, že je zcela spokojen.

Doba dodání protektorů a způsob dodání u firmy Protektory Praha volilo dohromady 13,34 % respondentů, což představuje 6,67 % v každé kolonce tabulky.

Porovnání s firmou Servis Vraník

Doba dodání protektorů a způsob dodání hrají velkou roli pro spokojenost zákazníků. U firem jako je Wetest, Servis Vraník a Protektory Praha zákazníci nejsou spokojeni právě s dobou dodání protektorů. S tímto bodem není spokojeno 6,67 % u každé firmy.

Pokud porovnáme společnost Bawel s firmou Servis Vraník, tak dospějeme k závěru, že Servis Vraník je na to ve všech oblastech lépe. Způsob dodání nemusí Servis Vraník řešit vůbec a špatnou komunikaci pouze v 2,22 %. Ostatní oblasti jsou tak zhruba vyrovnány.

Otázka č. 15: Co byste zlepšili.

Zlepšení služeb vyžaduje velké investice a tabulka ukazuje, na co by se každá z firem měla zaměřit. Pro účely bakalářské práce je pro mě samozřejmě nejdůležitější firma Servis Vraník.

Název firmy	Zákaznický servis (%)	Rychlost vykrývání objednávek (%)	Rychlejší řešení reklamací (%)	Nevím (%)
Wetest	6,67	8,89	6,67	0
Bawel	2,22	6,67	0	8,89
Czech Style	4,44	11,11	4,44	0
Servis Vraník	8,89	6,67	2,22	4,44
Protektory Praha	6,67	6,67	4,44	0
Celkem	28,89	40,01	17,77	13,33

Zdroj: vlastní zpracování dotazníku

Tab. 4. Návrh na zlepšení

Mělnický Wetest by se měl zaměřit na rychlost vykrývání objednávek. Z tabulky vyplývá, že 8,89 % dotazovaných by jej zlepšili. Tři respondenti, představující 6,67 % by zlepšili zákaznický servis a rychlejší řešení reklamací.

U společnosti Bawel 8,89 % respondentů neví co by se dalo na společnosti zlepšit. Na rychlejší vykrývání objednávek by se soustředilo 6,67 % a pouze 2,22 % by vyhovovalo vylepšit zákaznický servis.

Czech Style, má zřejmě problémy s vykrýváním objednávek. Naznačuje to tabulka 4, kde 11,11 % uvedlo rychlost vykrývání objednávek jako položku vhodnou ke zlepšení. Dva respondenti, představující 4,44 % navrhují zlepšit zákaznický servis a zbylí dva rychlejší řešení reklamací.

Jak jsem předpokládala, tak v případě firmy Servis Vraník největší procento návrhu na zlepšení bude mít zákaznický servis. Můj předpoklad byl správný a z tabulky vyčteme, že

8,89 % dotazovaných by jej změnilo. Druhou oblastí, kterou by firma měla podle respondentů změnit je rychlost vykrývání objednávek. Možnost rychlejšího vykrývání objednávek zvolilo 6,67 % dotazovaných.

V případě Protektorů Praha by respondenti zlepšili zákaznický servis a rychlost vykrývání objednávek. Zmíněné body mají stejný počet 6,67%. Reklamace resp. jejich rychlejší řešení navrhuje zlepšit 4,44 % dotazovaných.

Porovnání s firmou Servis Vraník

Rychlost vykrývání objednávek se jeví jako oblast, ve které mají slabinu všichni konkurenti firmy Servis Vraník. V oblasti, týkající se objednávek, jsou na tom nejhůře firmy Wetest a Czech Style. Rozdíl mezi společnostmi Wetest a Servis Vraník činí 2,22 %. V případě druhé společnosti nabývá tento rozdíl výše 4,44 %. Vypovídá to o náskoku firmy Servis Vraník před těmito konkurenty. Doporučila bych firmě, snažit se tento náskok si udržet i nadále.

Naopak největší slabinou společnosti Servis Vraník je zákaznický servis. Oproti firmám Wetest a Protektory Praha je na tom hůře o 2,22 %. Firma Czech Style má náskok v zákaznickém servisu před firmou Servis Vraník o 4,44 % a společnost Bawel dokonce o 6,67 %.

12 SHRNU TÍ A DOPORU ČEN Í

Dotazník splnil svůj účel dokonale. Posloužil k vytvoření poziční mapy a zároveň pomohl při porovnávání s konkurenčními firmami. Díky němu je také jednodušší zjistit, na co by se firma měla zaměřit v případě, zlepšení svých služeb.

Z dotazníku vyplývá mnoho závěrů, a proto se je budu snažit popsat co nejstručněji a zároveň navrhnou jak danou situaci řešit.

V první řadě bych se ráda soustředila na respondenty, kteří označili v dotazníku odpověď, že neodebírají nákladní protektory. Jedním z důvodů byla nevyhovující kvalita v poměru k ceně.

Návrh, jak situaci řešit:

- V tomto případě navrhuji firmě, aby se snažila přesvědčit nové zákazníky, že tomu tak není. Dalo by se využít, přebývajících protektorů na skladě a poslat je za minimální cenu dopravci, aby je sám vyzkoušel. Samozřejmě je důležité, aby obchodní zástupce tyto protektory firmě sám přivezl a nabídl dopravci aktuální ceníky. V případě jeho spokojenosti nic nebrání uzavření smlouvy o dodávkách nákladních protektorů.

Druhým důvodem je nedůvěra v protektory. Tato skutečnost může být řešena stejným způsobem jako předchozí bod. Pokud by firma využila navrhovaný postup, eliminovala by jedno z rizik. V případě, že by uspěla u více firem a prokázala by se kvalitou a spolehlivostí, dal by se tím eliminovat bod s třetí největší četností výskytu, špatné reference.

Firma Vraník by se dále mohla zaměřit na zákazníky, kteří dříve odebírali nákladní protektory.

Návrh, jak situaci řešit:

- Navrhla bych firmě předcházet si takové zákazníky. Jednou z možností je zaslat jim akční nabídku zboží a zároveň připravit pro ně exkurzi do výroby.

Dalším závěrem, vyplývajícím z dotazníku je, že by se firma mohla zaměřit na své webové stránky. Tato položka není zdaleka tak nákladná jako ostatní.

Návrh, jak situaci řešit:

- Jak jsem uvedla již ve shrnutí pod SWOT analýzou, doporučila bych nový vzhled stránek. Společnost Bawel na svých stránkách uvádí, také retence. Podle mého názoru,

by firma mohla vybrat cca. 5 dobrých firem, se kterými spolupracuje delší dobu a mají vynikající vztahy a jména těchto firem uvést jako své reference. Přispělo by to ke zvětšení důvěryhodnosti firmy.

Jedním ze závěrů, vyplývajících z vyhodnocení dotazníku, je slabý zákaznický servis oproti konkurenčním firmám. Vyplynulo to hned z několika otázek v dotazníku. Zákaznickým servisem mám na mysli komunikaci se zákazníky a služby jim poskytované.

Návrh, jak situaci řešit:

- První možností jak řešit tuto situaci, je využít školení personálu v oblasti telefonické komunikace. Jako příklad bych uvedla kurz v Brně, který se bude konat 20.6. - 21. 6. 2012. Cena za tento kurz činí **7. 199,- Kč** i s DPH. V případě účasti dvou administrativních pracovníků, firma by musela zaplatit za tento kurz **14. 398,- Kč**. Investice do školicího kurzu by se firmě jistě brzy vrátila.
- Jako druhá možnost se nabízí rozšíření služeb a sortimentu. Mezi služby poskytované firmou bych zařadila kontrolu autoskel, výměnu autobaterií či přípravu na STK.
- Dalším řešením této situace navrhuji firmě stanovit si 2 dny v roce, které budou vyhrazeny zákazníkům a široké veřejnosti. V tyto dny otevřených dveří si zákazníci, ale i široká veřejnost mohou prohlédnout výrobu protektorů a zároveň si ověřit kvalifikovanost zaměstnanců na vlastní oči. Výhodou pořádání dnů otevřených dveří je přímá komunikace s návštěvníky. Ti mají možnost zeptat se na nejasnosti ohledně protektorování, jak se o protektory starat či se přesvědčit o jejich kvalitě.
- Posledním návrhem, týkajícím se zákaznického servisu je jeho budoucí průzkum. Myslím si, že firma by mohla provést v blízké budoucnosti průzkum, ve kterém by se zaměřila na oblasti zákaznického servisu. Díky průzkumu by zjistila, která oblast je nejhorší a mohla by ji vylepšit.

Firma by se měla zaměřit také na řešení reklamací. Uvědomuji si, že počet reklamací firma nijak neovlivní. Vždy se najdou lidé, kteří budou reklamovat výrobky i v případě jasně neuznané reklamace. Mám spíš na mysli řešení reklamací z časového hlediska.

Návrh, jak situaci řešit:

- Pracovníci firmy, by se měli snažit vyřešit danou reklamaci v co nejkratší možné době. Případně upozornit zákazníka, že reklamace bude vyřízena do stanovené lhůty. K rychlejšímu řešení reklamací by jistě pomohlo také zmiňované zvýšení stavu obchodních zástupců.

ZÁVĚR

Konkurence ovlivňuje firmu, ať chce nebo ne. Pokud se firma o svou konkurenci nezajímá, dělá velkou chybu. V případě firmy Servis Vraník s. r. o., kde jsem vykonávala odbornou praxi, tomu však nebylo. Vedení firmy si samo vybralo analýzu konkurence, jako oblast, kterou by potřebovala zanalyzovat podrobněji. Analýza konkurentů firmy může být provedena mnoha způsoby. Já jsem zvolila vykreslení poziční mapy a následně vyhodnocení dotazníku, týkající se čtyř zadaných konkurentů a firmy samotné.

Teoretická část bakalářské práce popisuje prostředí firmy, rozdělující se do tří menších částí. Následně je zde popsána SWOT analýza, týkající se také prostředí firmy. V další kapitole je popsána konkurence obecně. Co si pod tímto pojmem představit a jak jej vysvětlují různí autoři. Ve třetí kapitole jsem uvedla dvojí pojetí konkurence, a jaké jsou bariéry vstupu na trh či výstupu firem z trhu. V následující kapitole se věnuji popisu analýzy konkurentů, kde je zejména důležité znát strategii, cíle, silné a slabé stránky našich konkurentů a je nutné také zaměřit se na očekávanou reakci konkurenta. Jaké konkurenční strategie jsou využívány firmami, jsou popsány v kapitole páté. Součástí je také poziční mapa. Závěrečná kapitola teoretické části se soustředí na marketingový výzkum. Popis marketingového výzkumu a techniky, kterými ji prováděn. Jako součást kapitoly také najdeme teorii o dotazníku.

Analytická část bakalářské práce je koncipována tak, aby logicky navazovala na teoretickou část. Nejprve jsou zde uvedeny informace o zkoumané firmě. Její historie, základní údaje, současné postavení. Nesmí chybět SWOT analýza zkoumané firmy, která lépe identifikovala silné a slabé stránky firmy. Díky SWOT analýze jsou lépe viditelné příležitosti pro firmu, ale také její hrozby. Na konci této kapitoly jsem provedla shrnutí a doporučení, která by firmě mohla zlepšit image a postavení na trhu. Kapitola devátá se zaměřuje na charakteristiku čtyř největších konkurentů firmy Servis Vraník s. r. o. Desátá kapitola se zabývá samotou analýzou konkurentů. Poziční mapa ukazuje postavení firem na trhu dle ceny a kvality výrobků. Poté následuje zhodnocení firem podle jejich konkurenčních strategií, které uplatňují na trhu. Popis konkurenčních strategií vychází z teoretické části bakalářské práce a stejně tak tvorba poziční mapy. Vyhodnocení dotazníku a porovnání s konkurenty je další kapitolou a na ni navazuje závěrečná kapitola. Tato závěrečná kapitola celkově shrnuje výsledky dotazníku a uvádí doporučení pro firmu.

Volila jsem taková doporučení, aby firmu zatěžovala finančně co nejméně, z důvodu nynější výstavby nových výrobních a skladových prostor.

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza konkurentů a následné porovnání s firmou Servis Vraník. Konkurenty jsem analyzovala pomocí dotazníku. Výsledky jsem převedla do tabulek a poté jsem dané firmy porovnávala s firmou Servis Vraník. Podle mého názoru jsem stanovený cíl splnila. Firma nyní zná detailněji svou konkurenci a ví, na kterou oblast se u každé firmy zaměřit, tak aby byla lepší než konkurence. Sekundárním cílem bylo vytvoření poziční mapy. Díky ní, Servis Vraník zná svou pozici na trhu. Pokud přijme některá z mých doporučení, troufám si říci, že by se mohla, na poziční mapě, posunout blíže k firmě Czech Style s. r. o., ba dokonce k firmě Wetest s. r. o.

Doufám, že moje bakalářská práce bude, alespoň trochu přínosná pro firmu Servis Vraník s. r. o. Doufám také v to, že mé návrhy ji zaujmou natolik, že se je bude snažit převést i do praxe. Pro mne byla tato bakalářská práce velkým přínosem. Díky ní jsem si uvědomila, že firma musí provádět analýzu konkurence docela často. Nestačí znát své konkurenty jen povrchově. Je důležité si o nich zjistit více informací a snažit se přizpůsobit své služby s jejich, ba co víc, snažit se je předběhnout a získat tak konkurenční výhodu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Anon. Slovník pojmů: moderní biotechnologie a ekologie. In: *Biotrin* [online]. 10. 12. 2011 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.biotrin.cz/czpages/slovník.htm>
2. Anon. Co je konkurence. *Příroda.cz* [online]. © 2004 – 2012 [cit. 2012-01-30]. ISSN 1801- 787. Dostupné z: <http://www.priroda.cz/slovník.php?detail=455>
3. Anon. SWOT analýza. In: *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. © Copyright 2005-2012 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>
4. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.
5. FORET, Miroslav doc. a STÁVKOVÁ, Jana, 2003. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada publishing. ISBN 80-247-0385-8
6. GALIOVÁ, Eva. Výpis z OR. *Pneu-tyres.cz*. [online pdf.]. 28. 4. 2010. [cit. 2012-05-26]. Dostupné z: <http://www.pneu-tyres.cz/media/files/information/item/files-10/V%C3%BDpis%20z%20OR.pdf>
7. HOLMAN, Robert, 2011. *Ekonomie*. Vyd 5. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-006-5
8. HORVÁTH, Ivo. Letošek dobrý, budoucnost s otazníkem. *Pneu revue: specializovaný časopis o pneumatikách a příbuzných oborech*. 2011a, roč. 17, č. 4, s. 8-10. ISSN 1214-3936
9. HORVÁTH, Ivo. Kama – zajímavá alternativa od Czech Style. *Pneu revue: specializovaný časopis o pneumatikách a příbuzných oborech*. 2011b, roč. 17, č. 4, s. 66 -67. ISSN 1214-3936
10. KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6
11. MALÝ, Václav, 2006. *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. 1.vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0761-7
12. PACHMAN, Pavel. Posílit potenciál firmy. *Tyres&Equipment*. 2008, roč. 3, č. 4, s. 48. ISSN 1801-6804
13. PEŠTOVÁ, Stanislava, 2004. *Slovník ekonomických pojmů pro střední školy a veřejnost*. 1. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-716-8898-3.
14. TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. 2011. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Vyd. 1. Grada. ISBN 8024700530
15. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2010. *Marketing I*. (přednáška) Zlín: Obchodní akademie tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín.
16. ŠUMBEROVÁ, Pavla a KOZÁK, Vratislav, 1999. *Základy marketingu*. 1. vyd. Zlín: VUT v Brně. ISBN 80-214-1365-4.
17. ŠVANDOVÁ, Zuzana, 2005. *Úvod do marketingové strategie*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-708-3918-X
18. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-4001-154.

19. ZIKMUND, Martin, Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. In: *BusinessVize.cz* [online]. 3.11.2010 [cit. 2012-02-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
20. ŽIDLICKÁ, Milena, Ing. Jak získat konkurenční výhodu. *MM Průmyslové spektrum* [online časopis]. 2009, roč. 9, č. 4 [cit. 2012-01-31]. ISSN 1212-2572. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/jak-ziskat-konkurencni-vyhodu.html>
21. Jak nakupovat. *Pneuvranik.cz* [online]. © 2010 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: http://www.pneuvranik.cz/informace/jak_nakupovat.asp
22. Slunce, seno, jahody [film]. Režie Zdeněk TROŠKA. ČR: společnost, 1.9.1984
23. Profil společnosti. *Wetest-pneu.cz*[online]. © 2008 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.wetest-pneu.cz/index.php?page=profil>
24. Představení společnosti. *Bawel.cz*. [online]. © 2010 [cit. 2012-02-24] Dostupné z:<http://www.bawel.cz/predstaveni-spolecnosti>
25. *Justice.cz*[online databáze]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti,© 2012a [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a103818&typ=actual&klic=SPP02jf9HtG2byRLADPn1Q%3d%3d>
26. *Justice.cz*[online databáze]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti,© 2012b [cit. 2012-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a159342&typ=actual&klic=IFJ883ryFw%2bz0wfNWuCcfQ%3d%3d>
27. *Justice.cz* [online databáze]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti, © 2012c [cit. 2012-02-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a27216&typ=full&klic=c1AclWHPpId8rKXXmb6BBA%3d%3d>
28. Společnost CZECH STYLE a její historie. In: *pneu-tyres.cz*[online]. © 2006 – 2011 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z:<http://www.pneu-tyres.cz/media/files/information/item/files-8/Spole%20C4%20nost%20CZECH%20STYLE%20a%20jej%20jej%20C3%20AD%20historie.pdf>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

atm. atmosféra

mkt. marketingový

OR Obchodní rejstřík

STK Stanice technické kontroly

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. SWOT analýza.....	17
Obr. 2. Strategické skupiny.....	23
Obr. 3. Logo firmy Servis Vraník s. r. o.	33
Obr. 4. Logo firmy Wetest s. r. o.	41
Obr. 5. Logo firmy Bawel s. r. o.	43
Obr. 6. Logo firmy CZECH STYLE s. r. o.	44
Obr. 7. Logo firmy Protektory Praha s. r.o.	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Poziční mapa	47
Graf 2. Odběr nákladních protektorů	49
Graf 3. Důvod, proč firmy neodebírají nákladní protektory	50
Graf 4. Důvod, proč firmy již neodebírají nákladní protektory	51
Graf 5. Odběr nákladních protektorů	52
Graf 6. Přehlednost webových stránek	55
Graf 7. Spokojenost se zákaznickým servisem.....	56
Graf 8. Reklamace	58

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Aritmetický průměr ceny a kvality nákladních protektorů.....	46
Tab. 2. Ocenění firem	53
Tab. 3. Nespokojenost zákazníků	59
Tab. 4. Návrh na zlepšení	60

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Katalog nákladních pneumatik
- P II Organizační struktura firmy
- P III Dotazník

PŘÍLOHA P I: KATALOG NÁKLADNÍCH PNEUMATIK

KATALOG NÁKLADNÍCH PNEUMATIK protektorování za studena



NEJVYŠŠÍ KVALITA A VÝKON!

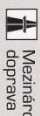
Pneu Vraník je největším výrobcem protektorovaných pneu pro osobní, dodávkové a 4x4 automobily v České republice. Společnost má sídlo ve Slušovicích - Nových Dvorcech a spolupracuje s více než 500 smluvními partnery po celé ČR a SR.

Výroba protektorů pro nákladní automobily studenou technologií je zatím poslední novinkou v nabídce naší firmy. Firma je vybavena špičkovou moderní technologií od renomované firmy s maximálním důrazem na kvalitu a kompletnost sortimentu nákladních pneumatik. **Samozřejmostí je i diagnostické zařízení,** které nedestruktivní metodou odhalí případné poškození pneumatiky.

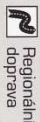
Vysoká kvalita protektorování je dána jednak renomé a kvalitou používaných běhounů společnosti **Kraiburg**, ale také vlastními zkušenostmi dosaženými více než 10 lety úspěšné praxe v oboru.

Vyroby firmy jsou od června 2003 **homologovány** a vyhovují požadavkům EU (předpisy EHK OSN č. 109 a 109.1).

Na naše protektorované pneumatiky poskytujeme na výrobní vady **časové neomezenou záruku**, rozhoduje výška zbylého dezénu.



Mezinárodní doprava



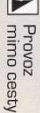
Regionální doprava



Stavby



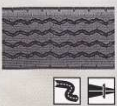
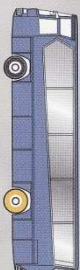
Městský provoz



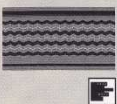
Průvoz mimo cesty

BEZPEČNĚ KAMKOLIV

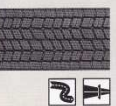
www.pneuvranik.cz



K 27



K 29



K 43



K 47



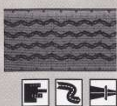
K 204



K 219



K 26



K 27

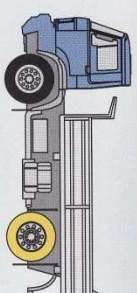
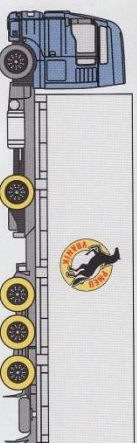


KATALOG NÁKLADNÍCH PNEUMATIK

protektorování za tepla



Rozměr	Vzor	šířka (mm)	hloubka (mm)
215/75 R 17,5	V 26	180	13,5
315/80 R 22,5	VDY 3	260	24
315/80 R 22,5	VDE 2	260	23
315/70 R 22,5	VDE 2	270	19,3
385/65 R 22,5	VTE 2	287	17



- Masinová doprava
- Regionální doprava
- Sazky
- Masivní provoz
- Provoz mimo osady



V 26

VDE 2

VDY 3

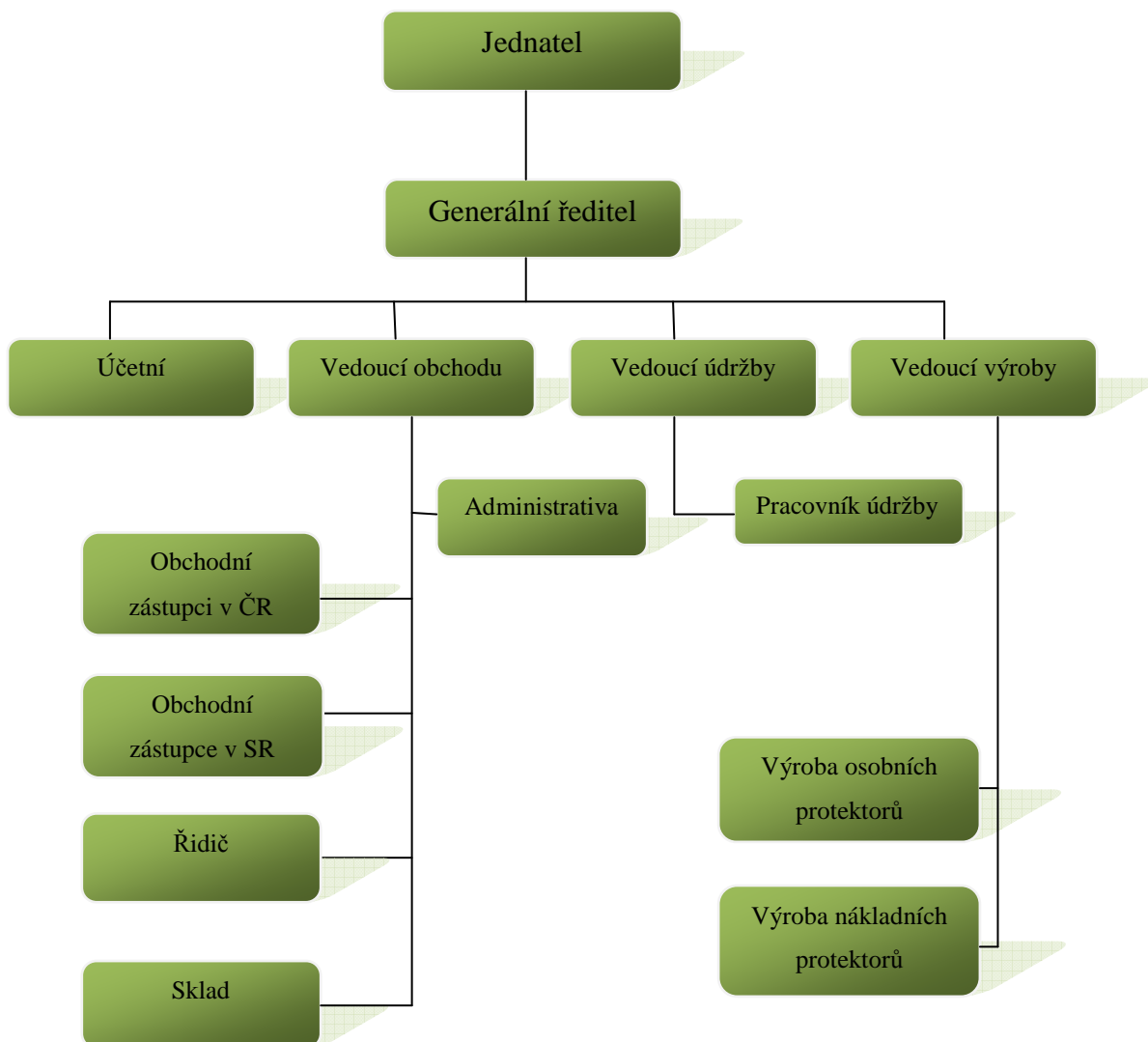
VTE 2



tel.: 577 982 293

pneuvtanik@pneuvtanik.cz

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY



Zdroj: Vlastní zpracování na základě informací z firmy Servis Vraník s. r. o.

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Mapování postavení firem na trhu v oblasti nákladních protektorů

(Při vyplňování lze zaznačit více odpovědí.)

1. Odebíráte nákladní protektory.

- Ano (prosím přejděte k otázce č. 5)
- Ne (prosím přejděte k otázce č. 2)
- Dříve jsem odebíral (prosím přejděte k otázkám č. 3 a č. 4)

2. Proč ne? (Ve vyplňování dotazníku prosím nepokračujte)

- Špatné reference
- Nedůvěra
- Kvalita v poměru k ceně je pro mě nevyhovující
- Neslyšel jsem o nich
- Jiný důvod

Zde napište, jaký Klepněte sem a zadejte text.

3. Proč již neodebíráte nákladní protektory.

- Kvůli špatné zkušenosti s kvalitou
- Dlouhý dodací termín protektorů
- Vyřízení reklamace je složité
- Častá reklamace
- Nevyhovující dezén
- Cena
- Jiné

4. Od koho jste odebíral nákladní protektory a jaký typ.

Sem vepište název firmy: Klepněte sem a zadejte text.

- Teplé
- Studené

5. Jaký typ protektorů odebíráte.

- Teplé
- Studené

6. Od kterého výrobce odebíráte nákladní protektory

- Wetest s. r. o.
- Bawel s. r. o.
- Pneu Vraník s. r. o.
- Czech Style
- Protektory Praha
- Jiný (na vyznačené místo uveďte který)

Klepněte sem a zadejte text.

7. Jste spokojeni s jeho službami?

- Ano
- Ne

8. Pokud odebíráte nákladní protektory od více výrobců, který z nich, je podle Vás nejlepší.

Klepněte sem a zadejte text.

9. Co oceňujete na Vámi zvoleném výrobcí.

- Vysoce kvalitní výrobky
- Nízkou cenu
- Kvalitní a cenově přijatelné zboží
- Zákaznický servis
- Snadnou komunikaci

10. Napište hodnocení výrobce nákladních protektorů. (V případě, že odebíráte od jednoho výrobce, napište hodnocení pouze jeho.)

	Cena protektorů	Kvalita protektorů
Wetest		
Bawel		
Czech style		
Pneu Vraník		
Protektory Praha		

1 = Nejmenší

10 = Největší

11. Jak hodnotíte vzhled a aktuálnost webových stránek.

- Přehledné, snadno se orientuji
- Přehledné, ale často neaktualizované
- Stránky jsou nepřehledné, nevyznám se v nich

12. Je zákaznický servis Vámi zvolené firmy vyhovující.

- Jsem spokojený
- Jsem spokojený s menšími výhradami
- Nespokojený

13. Reklamacce u dané firmy proběhla.

- Rychle a bez problému cca. do 14 dní
- Ve stanovené lhůtě do 30 dní
- S reklamací byly problémy

14. S čím nejste spokojeni u svého výrobce nákladních protektorů.

- Špatná komunikace
- Doba doručení protektorů
- Způsob doručování protektorů
- Cena
- Nevím
- Se vším jsem spokojen

15. Co byste zlepšili.

- Zákaznický servis
- Rychlos vykrývání objednávek
- Rychlejší řešení reklamací
- Nevím

Děkuji za Vaši ochotu a čas při vyplňování dotazníku.

S přáním pěkného dne Lenka Škrabanová