

Strategické budování a řízení značky

Bc. Tereza Stuchlíková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Stuchlíková**
Osobní číslo: **K18336**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Strategické budování a řízení značky**

Zásady pro vypracování

1. V teoretické části proveďte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů z oblasti řízení a budování značky.
2. Stanovte cíl diplomové práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou kvalitativního šetření zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat.
3. Zpracujte výzkum ve formě kvalitativních hloubkových rozhovorů. Vyhodnoťte získaná data a vyvoďte relevantní závěry.
4. Na základě výsledků zodpovězte výzkumné otázky a zhodnoťte přínosy práce pro praktické využití.
5. Na základě získaných dat navrhnete projekt strategie budování značky pro vybranou společnost.

Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BANYÁR, Milan, 2017. *Značka a logo: vizuální prvky značky a ich význam v procese brandingů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací. ISBN 978-80-7454-681-5
- KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri Van Den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1
- PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP, 2001. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0052-2
- TAYLOR, David, 2007. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1818-4
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3492-7

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **10. srpna 2020**

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 23.6.2020

Jméno a příjmení studenta: Tereza Stuchlíková

podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá strategickým řízením značky se zaměřením na obor stavebnictví. Teoretická část vymezuje pojmy z oblasti značky a jejího budování. Dále se věnuje jednotlivým přístupům ke strategickému řízení značky a objasňuje marketingová specifika stavebnictví. Praktická část představuje společnost Rudolf ekodomy a zahrnuje především dílčí analýzy a šetření. Na základě výsledků praktické části je ve třetí části práce navržen projekt strategie budování značky Rudolf ekodomy.

Klíčová slova: značka, budování značky, strategické řízení značky, strategie, vize, poslání, kvalitativní výzkum, marketingová komunikace

ABSTRACT

This thesis deals with strategic brand building and management focusing on the field of construction. The theoretical part shows basic concepts from the area of brand and brand building. After the strategic brand management and marketing specifics of the construction industry are described. The practical part of this thesis presents the brand Rudolf ekodomy and includes primarily analyses and researches. Based on the practical part results there is a project of strategic brand building of brand Rudolf ekodomy designed in the last part of the thesis.

Keywords: brand, brand building, strategic brand management, strategy, vision, mission, qualitative research, marketing communication

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí práce, Mgr. Elišce Káčerkové, Ph.D., za její pomoc, cenné rady, ochotu a čas, který mi v průběhu vedení mé diplomové práce věnovala. Zároveň bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým přátelům za podporu během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
ZNAČKA	11
1.1 HISTORIE A VÝVOJ ZNAČKY	12
1.2 DRUHY ZNAČEK	13
1.3 VÝZNAM A FUNKCE ZNAČEK	14
1.4 PRVKY ZNAČEK	15
1.4.1 Název, jméno značky	17
1.4.2 Logo a symboly	18
1.4.3 Představitel, maskot	19
1.4.4 Slogan, claim.....	20
1.4.5 Jingle	22
1.4.6 Obal.....	22
1.4.7 URL.....	23
2 STRATEGICKÉ BUDOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZNAČKY	24
2.1 BRANDINGOVÉ STRATEGIE, IDENTITA ZNAČKY	25
2.1.1 Modely zápisu značky	25
2.2 VIZE A POSLÁNÍ.....	26
2.3 SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONINGU	27
2.3.1 Segmentace trhu	27
2.3.2 Targeting	31
2.3.3 Positioning.....	31
3 MARKETINGOVÁ SPECIFIKA VE STAVEBNICTVÍ.....	33
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	35
4.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	36
4.1.1 SWOT analýza	36
4.1.2 Analýza konkurence.....	37
5 METODOLOGIE.....	38
5.1 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	38
5.2 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU	38
5.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	38
5.4 METODOLOGIE PRÁCE	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 SPOLEČNOST RUDOLF EKODOMY S.R.O.	41
6.1 STÁVAJÍCÍ PRVKY ZNAČKY RUDOLF EKODOMY S.R.O.	41
6.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	44
6.2.1 Existující konkurence v odvětví.....	44
6.2.2 Hrozba vstupu do odvětví	47

6.2.3	Odběratelé	49
6.2.4	Dodavatelé.....	49
6.2.5	Substituty.....	50
6.2.6	Vyhodnocení analýzy.....	51
6.3	ANALÝZA ROZHOVORŮ S KLIENTY	52
6.3.1	Vztah k dřevostavbám a orientace v tématu	53
6.3.2	Kritéria výběru dodavatele.....	54
6.3.3	Důležitost stavby rodinného domu.....	55
6.3.4	Povědomí o Rudolf ekodomy.....	55
6.3.5	Důvod volby Rudolf ekodomy.....	56
6.3.6	Vnímání značky Rudolf ekodomy	57
6.3.7	Doporučitelnost	58
6.3.8	Vztah zákazníků k životnímu prostředí.....	58
6.4	ROZHOVOR S ŘEDITELEM SPOLEČNOSTI	59
6.5	SWOT ANALÝZA	62
6.5.1	Zhodnocení výsledků SWOT analýzy kauzální metodou.....	63
6.6	TYPLOGIE ZÁKAZNÍKA	64
6.7	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	65
6.8	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ.....	67
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	69
7	STRATEGICKÝ PLÁN BUDOVÁNÍ ZNAČKY	70
7.1	CÍL, HARMONOGRAM A ROZPOČET PROJEKTU.....	70
7.2	ETAPA 1	71
7.2.1	Stanovení vize a poslání značky	71
7.2.2	Brand ladder	73
7.2.3	Hodnoty značky	74
7.2.4	Segmentace a targeting	75
7.2.5	Identifikace a stanovení positioningu značky	76
7.3	ETAPA 2	78
7.3.1	Logo	78
7.3.2	Slogan.....	79
7.3.3	Firemní materiály	80
7.3.4	Webová prezentace	81
7.3.5	Signmaking	82
7.3.6	Sociální síť	83
7.3.7	Eventy	83
7.4	POLOŽKOVÝ ROZPOČET	84
7.5	HARMONOGRAM	85
7.6	ZPĚTNÁ VAZBA A MONITORING	86
7.7	ZÁVĚR PROJEKTU	87
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	92

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	94
SEZNAM OBRÁZKŮ	95
SEZNAM TABULEK.....	96
SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Jedním z hlavních úkolů vedení komerčních společností je mimo vytváření zisku, budování silné značky. Právě strategické nastavení značky, definice vize, poslání a celkové esence by měly být základním stavebním kamenem při vzniku každé firmy. Na předem nastavených pilířích je pak možno stavět dlouhodobou komunikaci a odlišit tak danou značku od konkurenčních subjektů. Budování značky je tedy důležité pro všechny subjekty ve všech oborech podnikání. Z výše uvedených důvodů bylo pro tuto práci zvoleno téma Strategické budování a řízení značky.

Diplomová práce se zaměřuje na budování značky v oboru stavebnictví. Konkrétně je zvolena stavební společnost Rudolf ekodomy, jejímž oborem je výstavba dřevostaveb rodinných domů na klíč. Právě poměr dřevostaveb na výstavbě rodinných domů v České republice každým rokem roste a je zde předpoklad, že dojde i k nárůstu konkurence, čímž poroste i potřeba budování značky a jejího odlišení od konkurenčních subjektů. Společnosti Rudolf ekodomy dlouhodobě chybí pevně definovaná vize a poslání, což společně s absencí detailní znalosti zákazníků a jejich motivů zamezuje nastavení strategie a rozvoji dalších komunikačních aktivit, které by společnost přiblížily potenciálním zákazníkům. Cílem diplomové práce je proto vytvoření návrhu projektu strategie budování a řízení značky Rudolf ekodomy. Navržené finální řešení v projektové části práce bude v plném rozsahu ve zkoumané firmě využito.

Teoretická část práce se zaměří především na vymezení pojmů z oblasti značky a jejího vývoje. V dalších kapitolách budou představeny jednotlivé přístupy ke strategickému budování značky. Dále budou popsána i marketingová specifika stavebního sektoru.

Praktická část se bude plně věnovat společnosti Rudolf ekodomy. Nejprve bude popsána samotná společnost, její značka a využívané prvky značky. Dále bude provedena analýza konkurenčního prostředí metodou Porterova pětifaktorového modelu. Stěžejní částí bude kvalitativní šetření formou rozhovorů se zákazníky společnosti. Doplnkově bude proveden i rozhovor s majitelem společnosti. Následně bude provedena SWOT analýza a v závěru budou zodpovězeny výzkumné otázky.

Projektová část se bude věnovat samotnému projektu strategického budování a řízení značky. Vycházet bude přitom z východisek z analýz a provedeného šetření v praktické části. Budou nastaveny základní strategické dokumenty a následné kroky včetně časového a finančního ukotvení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZNAČKA

Základní definicí, která je přebírána mnoha autory ve spojení se značkou je definice Americké marketingové asociace z roku 1960. AMA definuje značku jako „*jméno, název, design, symbol nebo jiné prvky, které identifikují zboží nebo službu jednoho prodejce a odlišuje jej od ostatních*“ (AMA, ©2020).

Banyár (2017, s. 24) však tuto definici rozporuje a tvrdí, že její zaměření pouze na vizuální stránku značky je pro moderní marketingové komunikace neúplné a je třeba u značky chápat nejen její hmotnou složku, ale i nehmotnou rovinu, která představuje to, jak je značka na trhu vnímána. S Banyárem souhlasí i Vysekalová (2011, s. 136-137), Smith (2000, s. 392), Chernatony (2009, s. 32) a Olins (2009, s. 18). Se značkou se totiž pojí i další přidané hodnoty jako je servis, konzistentnost, komunikace, osobní zkušenosti se zaměstnanci apod.

Olins (2009, s. 18) dodává, že značky mohou mít různé tvary, velikosti, mohou být specifické i obecné, globální nebo národní, ale jejich sílu neutváří to, jaké jsou, nýbrž to, co představují. Značky mají podle něj neuvěřitelnou sílu a moc a staly se fenoménem naší doby. Kromě samotného odkazu na produkt nebo firmu je možné s pomocí značek popsat i osobnost jejich zákazníků. Příslušnost zákazníka k určité značce může napovědět mnoho o jeho sociálním statutu, názorech nebo postojích. Značky tedy slouží i k jistému vyjádření osobnosti. Značkou přitom nejsou jen samotné produkty, ale stali se jimi i lidé. Nejen umělci, politici a veřejně známé osobnosti, ale i obyčejní lidé si během života tvoří svou vlastní značku. V případě známých osobností tyto značky představují dílo jejich tvůrců, typický styl nebo důležitý aspekt jejich života.

Vysekalová (2011, s. 136-137) dále uvádí, že z pohledu marketingových komunikací je značka základním stavebním kamenem a definuje ji právě vztah mezi produktem a zákazníkem. Klíčová je i role zákazníka, který podle Vysekalové značku vlastní, protože značka představuje to, co má zákazník ve své mysli. Značku tedy v konečném důsledku nevlastní společnost, ale její zákazníci.

Vysekalová (2011, s. 136-137) vysvětluje i to, proč některé značky neuspějí. Problém podle ní nastává především tehdy, jestliže značky nejsou dostatečně diferencované, pouze opakují strategie úspěšných značek a nepřináší vlastní invenci nebo je v jejich vedení vysoká fluktuace marketingových manažerů a komunikace se tak stává nekonzistentní. Důležitá je i interní komunikace směrem k zaměstnancům, kteří reprezentují značku navenek.

1.1 Historie a vývoj značky

Značka není novým pojmem, ale je součástí lidstva již od počátků civilizací. Samotný pojem brand se vyvinul ze staronorského slova brandr, což znamená „vypálit“ a odkazuje na značkování zvířat. Toto označení pak vedlo k identifikaci stáda jednoho majitele. (Keller, 2007, s. 33)

Prvopočátky značek je možné datovat již do pravěku, kdy lovci využívali různá značení pro svůj lov. Dokladem jsou jeskynní malby, které často pojednávají o lovu a jsou zde i otisky rukou jednotlivých lovců nebo obyvatel jeskyně. V této době se tedy jednalo spíše o primitivní znaky, které měly především rituální, sociální nebo náboženský charakter. (Banyár, 2017, s. 13-14)

Keller (2007, s. 80) upozorňuje, že značku v pravém slova smyslu je možné prvně rozpoznávat ve starověké keramice, kdy symbol nebo iniciály označovaly především zdroj původu daného produktu.

Většina autorů se shoduje, že vznik reklamy, a tedy i značek, se datuje do antiky. Právě ve starověku dochází k užívání značek tak, jak je tomu dnes, tedy jako odkaz na výrobce, výrobek nebo službu. Od této doby až do vynálezu knihtisku byly nejfrekventovanější reklamní prostředky především vývěsné štíty, městští vyvolávači, vystavování, a právě obchodní značky. Prvně značky představovaly především iniciály výrobků, dnes mají podobu názvů, symbolů nebo logotypu. (Hornák, 2003, s. 22)

Ve středověku dále sílil obchod, a tedy i konkurence a s ní potřeba odlišit se od ostatních poskytovatelů podobného sortimentu. Keller (2007, s. 80) uvádí, že „*ve středověku se ke značkám hrnčírů připojili tiskaři, užíval se vodotisk na papíře, značení na chlebu a značky různých cechů*“. Ve vývoji značek bylo právě cechovní značení důležitým milníkem. Značky cechů, tedy řemeslnických a obchodních sdružení různých profesí, se inspirovaly u šlechtických erbů.

Kubešová (2012, s. 14) dodává, že cechy plnily i právní ochranu jeho příslušníků. Tito příslušníci byli pod ochranou cechu, měli právo označovat své zboží cechovou značkou a povinnost dodržovat u svých výrobků určitou kvalitu. Nedodržování kvality pak mohlo být trestně stíháno.

Hornák (2010, s. 132) dále uvádí, že obdobou cechů byly pro kupce kupecké gildy. Pokud výrobek neměl značku kupecké gildy, nesměl se vůbec prodávat. Falšování této značky bylo trestné. Počátky ochranných známek se tedy spojují právě se středověkem.

Pro novověk byl klíčový rozvoj masových medií. Zdokonalení knihtisku bylo pro tento posun klíčové. Důležitý pak byl vznik masového periodického tisku a dále rozhlasu, televize a internetu. V období konce 19. století začaly vznikat globální značky, což souvisí i se vznikem potřeby strategického plánování a řízení značek. (Banyár, 2017, s. 15-16)

Přibová et al. (2000, s. 15) doplňuje, že vznik moderního řízení se spojuje především s USA po roce 1860, kdy se výrobci z důvodu rostoucího významu velkoobchodníků snažili odlišit svůj výrobek a začali svůj produkt odlišovat názvem, symbolem a komunikací s koncovým zákazníkem. Toto období je pak spojeno se vznikem proslulých globálních značek jako je CocaCola, Levi`s a další.

1.2 Druhy značek

V rámci pojetí brandu je možné dále hovořit o různých druzích značek. Značky mohou být děleny podle několika kritérií a struktur. Základním může být rozdělení podle místa působení na značky lokální a globální. Výhodou globální značky jsou například nižší náklady nebo větší potenciální trh zákazníků. Lokální značky pak více odráží specifika jednotlivých trhů a dokáží se jednodušeji přizpůsobovat změnám v dané oblasti. (Banyár, 2017, s. 26-27)

Chernatony (2009, s. 17-19) například dělí značku podle vnitřního nastavení na brand a obchodní značku (trademark). Brand představuje komplexní hodnotové pojetí a trademark je spíše grafickým znakem, jehož hlavním cílem je odlišení se za pomoci slov, písmen, symbolů, podpisů nebo tvarů. Důležitá je pak práce na propojení trademark a brandu. Pro vznik tohoto propojení je třeba výrazně a nápadně komunikovat tak, aby se v myslích spotřebitelů propojila obchodní značka s hodnotami firmy a vznikaly u něj ty správné asociace.

Mezi další rozdělení patří například dělení na výrobní, vlastní a druhové značky. Výrobní značky jsou tvořeny výhradně výrobcí a jako jejich zástupce lze uvést například BMW nebo Levi`s. Vlastní značky, které je možné označovat i jako privátní, jsou vlastněny velkoobchodníky nebo maloobchodníky. Vznikají především proto, že snižují závislost velkoobchodníka na výrobcích a jsou většinou levnější volbou pro spotřebitele. Na českém

trhu zastupuje vlastní značku například Clever, privátní obchodní značka řetězce Billa. (Pelsmacker, Geuens a Begh, 2003, s. 60-61)

Hierarchickou strukturu od Příbové et al. (2000, s.44) tvoří značky korporátní, deštníkové, individuální a označení modelu. Nejvyšším označením je značka firemní (korporátní), která značí přímo danou firmu nebo výrobek. Následuje deštníková značka, označující produkty různých kategorií. Mezi deštníkové značky patří například Škoda, Nestlé, Procter&Gamble a další. Individuální značka pojmenovává jeden daný produkt uvnitř jedné kategorie, například Fabia nebo Kit Kat. Označení modelu definuje jednu danou variantu nebo specifikaci produktu, například Fabia Combi nebo Kit Kat Green Tea.

1.3 Význam a funkce značek

Keller (2007, s. 38) i Vysekalová (2011, s. 144-148) rozlišují u významu značek dvě roviny. První je důležitost značek pro samotnou firmu a naplňování jejich cílů, druhou pak význam pro spotřebitele.

Pro firmy má značka zásadní význam při identifikaci a odlišení se od konkurence. Budování značky se tak stává jedním z hlavních úkolů managementu firmy. Značka zároveň dává firmě právní ochranu, což může být podpořeno i registrací ochranné známky. Značka tedy chrání i duševní vlastnictví firmy a poskytuje jejímu majiteli i určitou záruku budoucích zisků, jelikož každá značka má určitou hodnotu a v případě dobře budované značky je tato hodnota velmi vysoká. Vyčíslování hodnoty značky je poměrně složitý proces a existuje mnoho metod a přístupů, jak hodnotu určit, avšak důležité je to, že se jedná o aktivum společnosti, které je zdrojem finanční návratnosti.

Z hlediska spotřebitele je pak značka důležitá hlavně proto, že zjednodušuje rozhodování o koupi produktu a pomáhá spotřebiteli v orientaci mezi několika produkty stejné kategorie. V rámci nákupního procesu, výběru mezi značkami, není důležitý pouze racionální funkční užitek, ale záleží především na zapojení emocionální složky. Značky jsou dále pro spotřebitele jistou zárukou kvality produktu. Pro mnoho spotřebitelů pak mají značky význam z hlediska budování vlastní image, kdy „pomáhají identifikovat, kým jsou a pak toto vymezení sdělit druhým“ (Keller, 2007, s. 39-40). Značka dále snižuje vnímání rizik pro spotřebitele. Keller v souvislosti s významem značky zmiňuje následující rizika:

- **Riziko funkčnosti** – produkt nenaplnuje svou funkci podle očekávání

- **Riziko fyzické** – produkt může ohrozit zdraví či fyzický stav uživatele nebo jeho okolí
- **Riziko finanční** – produkt nemá hodnotu zaplacené ceny
- **Riziko společenské** – produkt může způsobit majiteli společenskou újmu či výsměch
- **Riziko psychologické** – produkt ovlivňuje mentální stav uživatele
- **Riziko časové** – selhání produktu má za následek vynaložení prostředků na hledání dalšího uspokojujícího produktu.

Keller (2007, s. 38) i Vysekalová (2011, s. 144-148) se ale shodují, že značka není jedinou možností, jak tato rizika eliminovat, avšak v určitých segmentech, například B2B, se jedná o zásadní nástroj.

1.4 Prvky značek

Pojem prvky značek určuje vizuální nebo verbální informace, které jsou identifikátory značky a slouží k odlišení od konkurenčních subjektů. Cílem prvků značky je zjednodušení asociací a vyvolání pozitivních pocitů spojených se značkou. Mezi prvky značky patří převážně jméno, symbol, logo, slogan, představitel, jingle a obal. Banyár (2017, s. 81-82) prvkem značky dále označuje URL, což je doména nebo webová stránka, která je základním jádrem ostatních identifikačních prvků.

Keller (2007, s. 204) prvky značky zjednodušeně vysvětluje otázkou: „*Co by si spotřebitelé pomysleli či cítili k produktu, kdyby znali jen název nebo logo?*“. Právě to představují prvky značky, a proto jsou pro budování značky tak důležité.

Významné jsou i kritéria, která stanovují to, jaké by měly prvky značky být. Příbová et al. (2000, s. 46) představuje pět základních kritérií posuzování přínosu každého prvku na budování hodnoty značky. Kritéria jsou zapamatovatelnost, smysluplnost, ochrana, přenosnost a přizpůsobivost. Jednotlivé části značky musí být snadno vybavitelné, musí usnadňovat rozpoznání značky a zvyšovat povědomí o značce. Dále musí být smysluplné, popisné a přesvědčivé. Přenosnost je pak důležitá pro další expanzi značky uvnitř kategorie produktů, ale i geografického ukotvení. Je důležitá zejména pro případ, kdy by firma měla název značky úzce spojený s produktovou kategorií a v budoucnu přidala do portfolia i produkty z jiné kategorie. Stejně tak je klíčová i adaptabilita, tedy flexibilita v reakcích na změny trhu. Samozřejmostí je pak právní možnost ochrany značky.

Keller (2007, s. 204-206) a s ním i Banyár (2017, s. 109-110) přidávají k těmto kritériím i oblibu. Prvky značky totiž musí být zábavné, zajímavé a musí obsahovat dostatek vjemů. Příbová et al (2000, s. 47) dále představuje komplexní přehled důležitosti kritérií u vybraných prvků značky (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Přehled jednotlivých prvků značky z hlediska 5 hodnotících kritérií (Zdroj: Zpracování vlastní podle Příbová et al., 2000, s. 47)

PRVEK					
	Jméno	Logo a symboly	Představitel	Slogan	Obal
Zapamatovatelnost	Posílí spontánní i podpořené povědomí	Posílí podpořené povědomí	Posílí podpořené povědomí	Posílí spontánní i podpořené povědomí	Posílí podpořené povědomí
Smysluplnost	Posílí všechny typy asociací, často však nepřímou	Posílí všechny typy asociací, často však nepřímou	Posílí asociace, které souvisejí s produktem volně, osobnost značky	Všechny typy asociací	Všechny typy asociací
Ochrana	Všeobecně dobrá, ale má své meze	Výborná	Výborná	Výborná	Může být napodoben
Přenosnost	Částečně omezená	Výborná	Částečně omezená	Částečně omezené	Dobrá
Přizpůsobivost	Obtížná	Dobrá	Dobrá	Dobrá	Dobrá

1.4.1 Název, jméno značky

Autoři Keller (2007, s. 211) a Banyár (2017, s. 80-83) se shodují, že název značky je základním a nejdůležitějším prvkem. Důležité je si uvědomit, že se bude jednat pravděpodobně o nejdélhodobější prvek značky, který se v dlouhodobém horizontu nebude měnit. Kritéria pro tvorbu názvu jsou především originalita, srozumitelnost, zapamatovatelnost, dobrá výslovnost a univerzálnost.

Příbová et al. (2000, s. 43-44) doplňuje, že je důležité brát při procesu tvorby ohled na asociace, které může název vyvolávat, na fiktivní jména, pejorativní výrazy v různých jazycích a lingvistické charakteristiky, které mohou ovlivňovat užívání názvu.

Keller (2007, s. 211-212) přiznává, že se jedná o složitý proces, protože je třeba brát ohled na slovní zásobu cílové skupiny tak, aby dokázala názvu porozumět. Právě z tohoto důvodu je většina žádoucích názvů již registrována. Jméno značky by podle něj mělo odpovídat produktové třídě a benefitům, což by mělo napomoci podtrhnout positioning značky.

Jindra (2018) toto tvrzení rozporuje, když tvrdí, že je vždy ideální pracovat spíše se smyšleným slovem nebo novotvarem než využívat odkazy na samotný produkt nebo službu. Odkaz na produktovou třídu by tedy neměl být prvotním a měl by být spíše skrytý.

Co se týče samotné tvorby názvu, existuje mnoho přístupů a metod, podle kterých název tvořit. Příbová et al (2000, s. 44) například uvádí, že je možné při tvorbě názvu vycházet z hierarchické struktury značek (korporátní, deštníková, individuální značka nebo označení modelu).

Jindra (2018) doporučuje sepsat si názvy všech přímých i nepřímých konkurentů. Dále je podle něj vhodné vycházet z poslání a sepsat si i ideální asociace, které by měl název v myslích spotřebitelů vyvolávat. Možná technika je i hra se slovy, kdy se z asociací a slov spojených s firmou vytváří různá spojení, vynechávají se ve slovech určitá písmena apod. Akronymy, zkratky a metafory jsou další techniky hry se slovy. Často se využívá i předklad do cizích jazyků. V případě testování variant názvů by se pak neměl dotazník ptát na to, zda se jméno respondentovi líbí, nýbrž na to, co si s ním asociují.

Banyár (2017, s. 80-83) dále uvádí několik dalších přístupů k tvorbě názvu značky. Prvním z nich je název odvozený od jména zakladatele, což je podle Šenkapouna (2018) jeden z nejčastějších zdrojů inspirace a taková firma dává najevo, že v sebe věří. Je časté i využití zkrácených tvarů nebo iniciálu. Příkladem jsou například koupelny Ptáček, automobilka

Ford nebo fastfood McDonald's. Výhodou tohoto užití je, že klade důraz na historii a tradici. Nevýhodou je případná komplikovaná výslovnost a také je třeba více investovat do marketingu, protože takový název bývá hůře zapamatovatelný.

Dalším druhem jsou deskriptivní názvy značek, které vychází z existujících slov a jejich kombinací. Výhodou je rychlé porozumění, čemu se společnost věnuje. Takové názvy však nejsou originální a často jsou silně vázané jen na určitý segment. Deskriptivní název využívá British Airways nebo Deutsche Telecom.

Podobně jsou na tom i konstruované názvy značek, které kombinují dvě a více existujících slov. Zástupcem je zde například Facebook nebo BlackBerry. Komprimované názvy pak využívají rovněž existujících slov, které jsou pro tyto účely zkracovány, např. název Optima jako zkrácení slova optimální. Výhodou je jasný přenos charakteru do názvu značky. (Banyár, 2017, s. 80-83)

Asociativní názvy značek využívají různá přirovnání, které pomocí asociací odkazují na osobnost značky nebo fungování produktu. Příkladem například mobilní operátor Orange, který vyvolává pocit svěžesti nebo čerstvosti. Asociativní technika usnadňuje positioning. (Banyár, 2017, s. 80-83)

Následují abstraktní názvy značek, které jsou nejčastěji novotvary. Jejich přínosem je zejména originalita a jednodušší proces ochrany. Je však třeba investovat do marketingu tak, aby došlo k dostatečnému propojení názvu a značky. (Banyár, 2017, s. 80-83)

Jedním ze základních jsou i názvy značek vycházející z klasických jazyků nebo slov, které mají historický původ. Je zde časté i propojení s mytologií. Tento způsob využila například značka Nike s odkazem na řeckou bohyni vítězství Niké. (Banyár, 2017, s. 80-83)

1.4.2 Logo a symboly

„Společnost bez loga je jako člověk bez tváře“ (Airey, 2010, s. 22)

Logo je po názvu druhým nejdůležitějším prvkem a vizuálním vyjádřením značky. U produktů se silnou značkou se často nejprve vybaví logo a až poté produkt. Logo je důležité i proto, že na rozdíl od názvu nebo sloganu nepotřebuje překlad. (Příbová, s. 44)

Logo s sebou nese i několik funkcí. Základní je funkce informační, která představuje to, co značka reprezentuje. Další funkce je emocionální, logo by mělo v tomto případě vydávat určitý signál, který působí na emoce recipientů, proto je třeba při tvorbě loga dbát na to,

jaké emoce má vyvolat. Poslední je funkce symbolická, která představuje vizuální zkratku. (Vysekalová a Mikeš 2009, s. 49)

Loga je možné podle Banyára (2017, s. 31) dělit do tří základních úrovní:

1. Obrazové logo – logo představené symbolem bez textové složky, příklad: Apple
2. Textové logo (logotyp) – logo vyjádřené písmem nebo textem, příklad: CocaCola
3. Kombinované logo – kombinace obrazového a textového loga, příklad: Puma

V průběhu tvorby je důležité dodržovat určité principy toho, jaká by loga měla být. Airey (2010, s. 34-51) definoval sedm základních přísad pro vytvoření správného a účinného loga:

1. Jednoduchost – nejjednodušší řešení bývá často to nejúčinnější
2. Přiměřenost – vhodnost loga pro danou organizaci
3. Začlenění tradice – nepodléhání módním trendům, nadčasovost
4. Snaha o jedinečnost – jedinečné provedení díky tvaru, barvě, obrysu
5. Zapamatovatelnost – snadné zapamatování v průběhu krátkého časového úseku
6. Myšlení v malých velikostech – responzivita loga, vhodnost využití na propisce i na billboardu
7. Zaměření na jeden základní prvek – pro správné vyniknutí využít jeden základní prvek

Chernatony (2009, s. 32) k těmto doporučením přidává ještě to, že by logo mělo pozitivně ovlivňovat nákupní rozhodnutí spotřebitele.

Důležitým krokem po vytvoření nového loga je i sestavení příslušného logomanuálu, který obsahuje pravidla, jak je možné logo využívat, jak jej umisťovat v prostoru, dále definuje příslušné barevné kombinace a užitý font. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 52)

1.4.3 Představitel, maskot

Maskot nebo představitel značky je symbolem s reálnou podobou, který posiluje asociace se značkou a personifikuje ji. Příbová et al. (2000, s. 45) udává, že pokud má značka svého představitele, pak bude její komunikace více sledována. Důležitým prvkem je představitel právě proto, že přenáší na značku hlavní povahové rysy a charakteristické vlastnosti, které pomáhají utvářet image značky.

Redakce Marketing&Media (©2015) uvádí, že maskot dodává značce lidskou tvář a emoce. Zároveň i v mnoha případech podpoří zapamatovatelnost značky.

Banyár (2017, s. 95-98) dále představuje rozdíly mezi maskotem a představitelem. Maskot je podle něj nereálná fiktivní postavička, která je většinou kreslená nebo animovaná a využívá korporátní barvy. Prezentuje silné stránky značky a může přenášet i humor, hravost a spontánnost. Maskoti však mohou působit i infantilně a je tedy třeba brát ohled na vhodnost spojení konkrétní značky a maskota.

Taylor (2007, s. 97-102) doplňuje výhody maskota, kterými podle něj je dobrá kontrola, stálost a oproti reálným představitelům nemožnost skandálů a konfliktů, které by poškodily značku.

Představitel je pak oproti maskotovi více reálný a serióznější. Typy představitelů Banyár (2017, s. 95-98) rozděluje do tří základních druhů:

- 1) Postava jako symbol – využití vizuální metafory, určitého symbolu, který je nositelem jistých hodnot v dané kultuře. Zařazují se do této kategorie například archetypy, kterým se blíže věnuje Mark a Pearson (2012). Příklad: Marlboro a Marlboro Man.
- 2) Známa osobnost – využití celebrit, sportovců nebo jiných známých osobností, které se stávají tváří značky a budují její PR. Mediální obraz osobnosti by měl korespondovat s osobností značky a specifiky cílové skupiny. Spojení se známými osobnostmi musí být opatřeno smlouvou, která zahrnuje i podmínky spolupráce při určitých problémech dané osobnosti. Taylor (2007, s. 97-102) doplňuje, že spojení se známou osobností je účinné, avšak vzhledem k možným skandálům i rizikové.
- 3) Reálná osoba jako součást značky – přímá souvislost reálné a existující osobnosti se značkou, která zosobňuje hodnoty a charakter značky. Např. KFC a Colonel Harland Sanders nebo Apple a Steve Jobs.

1.4.4 Slogan, claim

Slogan je krátkou frází nebo heslem, které popisuje značku nebo její přínos. Vzhledem ke krátkosti sdělení a zapamatovatelnosti přitahuje slogan pozornost a napomáhá k identifikaci firmy. (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 56)

Keller (2007, s. 232) k definici dodává, že slogan by měl přimět zákazníky lépe pochopit význam značky a její benefity. Samotný pojem pochází ze slova *sluagh-ghairm*, což bylo skotsko-galské označení pro bojový pokřik.

Příbová et al. (2000, s. 45) zastává názor, že by se měl slogan aktualizovat a měl by se měnit s ohledem na konkrétní cílovou skupinu. Straková (2012) však nesouhlasí a tvrdí, že by se slogan měnit neměl, důležitá je podle ní konzistence, která napomáhá k lepšímu zapamatování a propojení značky. Konzistence vyjadřuje i jistou tradici.

Banyár (2017, s. 33-34) v ohledu aktualizace představuje 5 různých typů sloganů: firemní, slogan značky, slogan produktu, reklamní slogan a slogan akce. Firemní nebo značkový slogan by pak podle něj měl být konzistentní, zatímco slogan reklamy a akce je vhodné měnit.

Zároveň existuje rozdíl mezi sloganem a claimem. Banyár (2017, s. 33-34) definuje tagline (claim) jako doplnění loga určitým textem. Text a logo musí tvořit celek a musí být tedy vhodně zvolený font i délka s ohledem na logo. Pro tvorbu sloganu je možné využít velké množství kritérií nebo pomůcek. Mezi ně patří například rytmus, tedy střídání přízvučných a nepřízvučných slabik (trochej, jamb, daktyl, anapest), dále se využívá rým, slovní hříčky, vazba s grafikou nebo záměna slov v různých známých strukturách jako jsou výroky, přísloví a názvy filmů nebo písní. Dále se využívají syntaktické figury (např. anafora, epanastrofa), příznakové výrazy (např. slang, poetismy) nebo tropy (např. metafora, personifikace). Při tvorbě sloganu je důležitý průzkum trhu, kdy je třeba analyzovat, jaké slogany využívá konkurence nebo jaké typy jsou v odvětví preferovány. Dále je třeba zvolit typ sloganu, jestli se bude jednat o firemní nebo reklamní a také je důležité určit cíl. (Banyár, 2017, s. 85-94)

Poté je možné přistoupit k samotné tvorbě sloganu a vzít v potaz i výše uvedené pomůcky. Je vhodné pamatovat na to, že „*slogan není podmínkou úspěchu, ale může k němu přispět*“ (Straková, 2012). Reklamy se sloganem jsou například lépe hodnoceny, pokud je slogan napsán i řečen, a tedy sdělení působí na více smyslů současně.

1.4.5 Jingle

Jingle je hudební prvek značky, který pracuje se zhudebněným sloganem nebo jinak využívá hudební nebo zvukové složky. Podle Příbové et al. (2000, s. 45) se začaly popěvky objevovat s nástupem reklamy v rádiu a vzhledem ke své účinnosti a podpoře zapamatování značky se dále rozšiřovaly.

Bačuvčík (in Banyár, 2017, s. 101-104) dále představuje možné druhy a dělení jinglu. Například zvukové logo je možné rozdělit do čtyř druhů. Prvním je zpívaná znělka, která využívá lidského hlasu. Další instrumentální znělka, kde je tvořena pouze hudebními nástroji. Zvuková znělka pak není hudbou, ale jedná se například o zvířecí zvuky nebo slogan řečený charakteristickým lidským hlasem. Emblém pak obsahuje jeden nebo dva zvuky neuhudební povahy. Jingle lze i právně chránit ochrannou známkou.

1.4.6 Obal

V souvislosti s obalem se hovoří především o produktech. Pro ně je obal prostředkem odlišení a plní primární funkci ochrany výrobku před vnějšími vlivy. Mezi další funkce patří podle Příbové et al. (2000, s. 46) i Banyára (2017, s. 98-100) například identifikace značky. Dále pak uchování výrobku, snadnější manipulace a estetika. Obal je důležitý i z hlediska informací, které jeho prostřednictvím předává spotřebiteli. Tyto informace jsou popisné s ohledem na právní úpravu, ale i přesvědčující s důrazem na prodej. Podle Příbové et al. (2000, s. 46) by měly být zásadní i náklady a obal by měl být především levný.

V mnoha oborech to však neplatí. Například v kosmetickém průmyslu bývají často obaly dražší než náplně. (Realtalk, ©2020) V určitých segmentech pak převažuje i estetická funkce obalu. Důležitá je tedy kombinace originality a funkčnosti obalového řešení. Obal se stává i nosičem sdělení a může vyjadřovat benefity, hodnoty a v neposlední řadě prezentuje samotný produkt. Před zavedením obalu se provádějí i různé testy, především pomocí pozorování, kdy se zkoumá například manipulace zákazníka s obalem.

I v obalovém designu je možné sledovat různé trendy. V dnešní době jsou tímto trendem paradoxně obaly bez obalů, tedy zero waste a postupný návrat od plastů k přírodním materiálům, především papíru. Výrazný je i trend minimalismu. Oproti výše uvedeným se v České republice velmi dobře daří trendu retro designu. Především v oblasti FMCG se v posledních letech tohoto trendu hojně využívá. (Pánková, 2019)

1.4.7 URL

V novějších publikacích je mezi prvky značky zařazován i URL, tedy internetová doména a webové stránky značky. Keller (2007, s. 220) i Banyár (2017, s. 105-109) se shodují, že internetová prezentace značky je stejně důležitá jako ostatní prvky. Uvádí, že je klíčová, především pro ty, kteří poskytují online nákupy nebo fungují převážně v online prostředí. Lze se však domnívat, že v dnešní době je doména a webová stránka důležitým prvkem pro většinu subjektů.

Doména odkazuje na prostor, kde jsou informace zveřejněny. Doménu lze přitom rozdělit do tří úrovní. Doména první úrovně představuje .cz a jiné. Prvotní je označení pro příslušnost k dané zemi, není to však pravidlem a je možné využívat i jiné domény první úrovně. Například .com se využívá pro komerční weby, .edu pro edukační a .org pro státní instituce. Doménou druhé úrovně je pak samotný název a doménou třetí úrovně je většinou www. Při výběru domény je třeba volit z dostupných možností, vybranou pak registrovat a platit za její využívání. Většinou se pracuje s názvem značky nebo její kombinací. Je důležité pamatovat na jednoduchost a ověřit si, zda zákazníci vědí, jak se dané slovo píše.

Zároveň je dobré pamatovat i na překlepy. Originálním je například i využití domény první úrovně tak, aby zapadala do určitého slovního spojení nebo kontextu. (Banyár, 2017, s. 105-109)

Chernatony (2009, s. 15-16) v souvislosti se značkou zmiňuje metodu ledovce značky, kdy část ledovce je viditelná nad hladinou a část se skrývá pod hladinou. Viditelným prvkem značky, který tvoří 15 % je podle něj jméno a logo. Neviditelná část pak tvoří 85 % ledovce a sestává se z hodnot, firemní kultury a kompetencí nastavených uvnitř společnosti. Ledovec pod hladinou má pak významný dopad na to, jak je tvořena část nad hladinou, která je zákazníkům viditelná. Podle tohoto modelu by bylo možné mezi viditelné prvky značky zařadit všechny výše uvedené. Nastavení a řízení neviditelných prvků je pak klíčovým úkolem pro řízení značky a interní management.

2 STRATEGICKÉ BUDOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZNAČKY

„Jedním z hlavních úkolů managementu firmy je budování silné značky.“ (Kotler, Keller, 2016, s. 38)

Značku přitom netvoří jen reklama. Reklama slouží k upozornění a vyvolání zájmu o značku, ale značky samotné se budují pomocí tzv. holistického přístupu. V rámci něj je třeba integrovat několik nástrojů. (Kotler, 2003, s. 179) Pro strategické budování a řízení značky existuje mnoho přístupů a metod, kdy téměř každý autor, který se touto problematikou zabývá, přichází s vlastním procesem.

Na tuto problematiku upozorňuje Banyár (2017, s. 124), který tvrdí, že každý z autorů přichází se svým názorem podloženým výzkumy s různou metodikou a není podle něj tak možné definovat jediný správný přístup.

Keller (2007, s. 72) například představuje čtyři hlavní kroky strategického řízení značky:

1. Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky
2. Plánování a implementace marketingových programů značky
3. Měření a interpretace výkonnosti značky
4. Zvyšování a udržování hodnoty značky

Tyto kroky pak dále rozpracovává do klíčových konceptů. Banyár (2017, s. 124-126) doplňuje, že první krok by měl zpracovat to, jaké má značka hodnoty, co reprezentuje, jakou má cílovou skupinu a jak se chce odlišit od konkurentů na trhu. Ve druhé části je třeba vybrat jednotlivé prvky značky, které budou tvořit i korporátní identitu značky. V tomto kroku se definuje i realizace jednotlivých aktivit marketingového mixu. Třetí krok se zabývá monitoringem a čtvrtý udržováním chodu značky.

Oproti Kellerovi Chernatony (2009, s. 101-107) staví strategické řízení na tvorbě vize značky. Po stanovení vize značky postupuje dalšími kroky přes organizační strukturu, cíle značky, audit vnějšího prostředí, stanovení podstaty/esence značky a interní implementaci až ke zdrojům značky. Zpětně u každého kroku probíhá hodnocení značky a monitoring.

Existuje tedy množství přístupů k branding, jisté však je, že se jedná o souhrn veškerých aktivit, které směřují k vytvoření požadované asociace (pozice) v myslích zákazníků. K tomu managementu dopomáhají všechny marketingové a komunikační nástroje. Důležité je i poznamenat, že se jedná o nikdy nekončící proces.

2.1 Brandingové strategie, identita značky

Podle Aakera (2003, s. 67-77) je základem pro kvalifikované strategické budování značky analýza a výzkum. Je třeba zkoumat tři základní oblasti. Prvotní je analýza zákazníků (trendů, motivací atd.), dále analýza konkurence a analýza vlastní značky (stávající obraz značky, tradice značky, hodnoty organizace atd.). Následuje samotný systém identity značky, který Aaker označuje za srdce celého modelu a tvoří jej čtyři základní dimenze (značka jako produkt, organizace, osoba a symbol). Tyto dimenze se využívají pro vytvoření základu pro diferenciaci značky. Je přitom možné využít například jen jeden z těchto přístupů. Grafické znázornění modelu od Aakera je součástí Přílohy I.

1. Značka jako produkt: asociace spojené s produktem (sortiment, vlastnosti výrobku, kvalita/hodnota, využití výrobku, uživatelé, země původu)
2. Značka jako organizace: zaměření na atributy organizace (inovace, CSR, důvěryhodnost, hodnoty, místní/globální)
3. Značka jako osoba: zaměření na vztah se zákazníkem a osobnost značky
4. Značka jako symbol: symbolem může být cokoli, co reprezentuje značku (vizuální provedení, metafory, tradice značky)

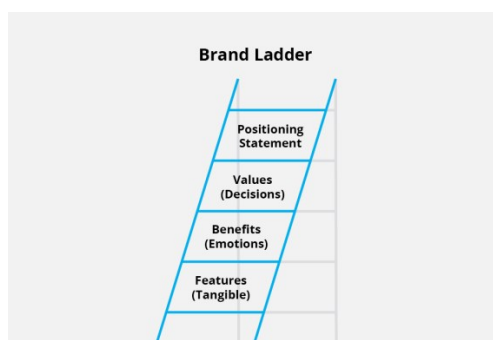
Důležitou částí je pak implementace zjištěných poznatků, která se zaměřuje i na targeting a positioning. Následuje realizace a monitoring. Model Aakera, který je často označován za otce branding, přejímají i jiní autoři mezi nimi například Kotler a Keller (2013, s. 317-318).

2.1.1 Modely zápisu značky

Pro snadnější definici identity a následujícího targetingu a positioningu se v praxi využívají různé způsoby zápisu značky. Mezi rozšířené modely patří například pyramidový model, kdy se postupuje od základny pyramidy až po vrchol. Základem je stanovení atributů produktu, dále funkčních benefitů, emocionálních benefitů, osobnosti značky a vrcholem je esence, která je považovaná za DNA značky. (Mork, 2018)

Dalším často využívaným modelem pro zápis značky je brand ladder, neboli značkový žebřík (viz Obrázek 1). Základním stupněm jsou fyzické vlastnosti produktu, které se týkají například kvality nebo funkce. Příkladem může být rychlost u automobilů značky BMW. Následují funkční přínosy, benefity pro zákazníka. V případě rychlého auta je funkční racionální benefit například: „*Ušetřím čas, budu v práci včas.*“

Následují nehmotné hodnoty (součást esence značky), které jsou většinou emocionální a měli bychom definovat maximálně tři hlavní hodnoty. Tento krok je důležitý, jelikož se v něm tvoří diference značky. Na příkladu automobilového průmyslu je možné sledovat rozdíl mezi dvěma značkami (Volvo = rodina, bezpečí, komfort; BMW = status, úspěch, dravost). Posledním stupněm je stanovení pozice na trhu. Zákazníkům je z tohoto procesu viditelný až slogan nebo claim, který je odvozen od předchozího stanovení positioningu. (Dvornechuck, 2019)



Obrázek 1: Značkový žebřík (Zdroj: Dvornechuck, 2019)

2.2 Vize a poslání

Jak je uvedeno v předchozí kapitole Keller (2007, s. 72) i Chernatony (2009, s. 124-126) za nedílnou součást strategického budování považují stanovení vize značky. Chernatony dokonce pokládá tuto část za základ celého budování značky, což podtrhuje důležitost, s jakou je třeba k tvorbě vize přistupovat. Chernatony tvorbu vize rozděluje do tří základních pilířů, které jsou vzájemně propojeny a navzájem se podporují. Prvním pilířem je představa o budoucnosti, které by společnost chtěla dosáhnout v horizontu pěti let (pro progresivní trh) nebo deseti let (pro stabilní trh). Druhý pilíř představuje účel/smysl značky. Jeho definice by měla být přesahová a měla by odpovídat na to, jaký užitek přináší značka spotřebitelům a široké veřejnosti. Posledním pilířem jsou hodnoty značky. Definice hodnot značky ovlivňuje chování v interním i externím prostředí firmy a ovlivňuje tak jak zákazníky, tak zaměstnance. Zaměstnanci by současně měli být nositeli těchto hodnot. V odpovědích na žádný ze tří pilířů se zároveň vůbec nemusí objevit samotný produkt značky nebo oblast podnikání.

Tvorba vize je vhodnou týmovou činností, na které by se měli mít možnost podílet i zaměstnanci. Nejen, že díky propojení více lidí vznikne více nápadů, ale vzniká i větší propojení zaměstnance s děním ve firmě. Vize by pak měla být konzistentní, inspirativní a jasná.

Poslání je možné označit za cestu za vizí. Jindra (2015) vidí poslání, jako způsob, pomocí kterého firma naplňuje svou vizí. Poslání je tedy více zaměřené na současný stav a odpovídá na otázky „kdo“, „co“ a „proč“. Pro definici vize i poslání je vhodné využít hloubkový rozhovor i se zakladatelem/ředitelem společnosti. Jindra (2015) v tomto případě doporučuje při otázkách využít metodu 5 Why`s, kdy se položí základní otázka a na ni se pak řetězí kladení otázky „proč“, což má vést k odhalení elementární příčiny. Definice vize i mise napomáhá nejen v komunikaci se zákazníky i zaměstnanci, ale můžeme pomocí ní odhalit určitý příběh, který lze dále komunikovat a může být i jednodušší vytvořit odpovídající prvky značky (např. slogan).

2.3 Segmentace, targeting, positioningu

Základním prvkem ve strategickém marketingovém řízení je identifikace cílové skupiny. Pelsmacker et al. (2003, s. 60-61) uvádí, že tento proces identifikují tři hlavní složky modelu STP, tedy S-segmenting, T-targeting a P-positioning. K těmto třem základním etapám se přiklání i Soukalová (2015, s. 41) a Kumar (2008, s. 38).

2.3.1 Segmentace trhu

Segmentace je primárním krokem modelu STP a jde o proces, kdy se zákazníci rozdělují do určitých skupin, které se podle daných kritérií od sebe navzájem liší. (Pelsmacker, Geuens a Begh, 2003, s. 128-129) Jednotlivé skupiny, tržní segmenty, se sestavují ze skupin osob, které sdílí podobný soubor tužeb a potřeb. (Kotler, Keller, 2016, s. 116-124)

Soukalová (2015, s. 42-43) dodává, že tyto skupiny zákazníků by měly být vnitřně homogenní a mezi sebou heterogenní. Soukalová se dále zabývá tím, jaké by výsledné segmenty měly být a na co je třeba při tvorbě segmentů klást důraz. Segmenty by měly být dostatečně velké, perspektivní do budoucna, mít dostatečnou kupní sílu, dobře zasažitelné pomocí médií a měřitelné.

Keller (2007, s. 152) dále uvádí, že by segmenty měly být snadno identifikovatelné a reaktivní, což znamená to, jak segmenty reagují na cílenou marketingovou komunikaci. Velikosti cílových skupin je možné dělit do několika druhů. Mimo klasických segmentů je možné rozlišovat výklenky neboli malé skupiny osob se specifickými potřebami.

Dále lokální oblasti, které se vyznačují specifickými vlastnostmi na lokálním trhu a nejmenší cílovou skupinou jsou pak jednotlivci. Záleží přitom vždy na specifických daného

produktu, zda bude subjekt využívat výklenky nebo se bude orientovat na klasické segmenty.

Proces segmentace obsahuje tři základní kroky (Soukalová, 2015, s. 42-43):

1. Sběr dat – dotazování
2. Analyzování – vytváření odlišných segmentů na základě faktorové analýzy
3. Profilování – vytváření charakteristiky každého cílového segmentu

Při tvorbě segmentace je důležité stanovení jednotlivých kritérií, podle kterých se potenciální zákazníci dále dělí. Rozdělení je možné založit na jednom kritériu, vhodnější je ale vícefaktorová segmentace, tedy využití několika kritérií zároveň. Kotler a Keller (2016, s. 116-124), ale i například Vysekalová et al. (2006, s. 101) rozdělují kritéria do čtyř základních kategorií. Základní kritéria jsou **geografická**, tedy členění trhu na různé jednotky podle geografického ukotvení (např. státy, regiony, města, vesnice).

Následuje **demografické členění**, které nejčastěji využívá věku, pohlaví, příjmu, vzdělání, příslušnosti ke generaci, rase, národnosti, náboženskému cítění nebo sociálním vrstvám. V demografickém členění je možné i využití tzv. life stage, tedy stádia v lidském životě, ve kterém se daný zákazník zrovna nachází a které se vyznačuje určitým spotřebitelským chováním. Jde například o narození potomka a nákup dětských produktů nebo rozvod a nákup nemovitosti. V případě členění z hlediska pohlaví je třeba brát ohled na vývoj společnosti. Právě v případě pohlaví se postupně stírají rozdíly v nákupním chování. Například stále více mužů uvádí, že jsou v domácnosti hlavním nákupčím potravin.

Kotler, Keller (2016, s. 116-124) i Vysekalová (2006, s. 101) se shodují, že demografická kritéria jsou v procesu segmentace populární, jelikož se váží i na přání, potřeby a spotřební chování a jsou snadno kvantifikovatelné.

Dalším důležitým kritériem je dělení na základě **generační příslušnosti**. Jednotlivé generace se totiž odlišují celkovým přístupem k životu, mají rozdílné hodnoty, vztah k penězům i práci. Kotler a Keller (2016, s. 116-124) uvádí rozdělení 4 hlavních generací od roku 1925 po rok 1994.

V českém prostředí zpracoval v roce 2019 časopis Forbes (©2019) komplexní přehled jednotlivých generací.

- Silent generation (Válečná generace) – narození do roku 1945
- Baby boomers – narození v letech 1946-1964 (1968)

- Generace X – narození v letech 1968-1978 (1982), v ČR je možná analogie s Husákovými dětmi
- Mileniálové (Generace Y) – narození 1982-1994 (1997)
- Generace Z – narození po roce 1998
- Generace Alpha – narození po roce 2010

Členění trhů na základě osobnostních rysů nebo životního stylu se nazývá **psychografická segmentace**. K psychografické segmentaci patří především sledování životního stylu, což představuje to, jak lidé tráví volný čas, jak nakládají se svými penězi a jaké mají zájmy. Důležité jsou zde i názory, postoje a vztah ke všeobecným tématům jako je politika, ekonomika a další. Vysekalová et al. (2006, s. 101) do psychografické segmentace zařazuje i rozdělení podle sociálních vrstev. Kotler, Keller (2016, s. 116-124) i Pelsmacker, Geuens a Begh (2003, s. 129) se však shodují, že sociální vrstvy a společenské třídy patří spíše do demografických kritérií.

V neposlední řadě existuje **psychologická** (případně behaviorální) segmentace, která je založená na odlišnostech v chování u daných skupin. Klíčové je v tomto případě rozhodování, role ve společnosti, znalosti nebo chování spotřebitele ve vztahu k produktu. Chování ve vztahu k produktu souvisí například i s pojmem „*user status*“, který představuje stav, když nákup daného produktu přináší uživateli kromě základního užítku i zisk určitého statusu ve společnosti. Do rozdělení podle chování patří například i rozhodovací role, tedy kdo zastává při nákupu roli iniciátora nákupu, ovlivňovatele, rozhodovatele, kupujícího a uživatele. Tyto role mohou být zastoupeny v jedné osobě, avšak může je také tvořit několik různých osob s různými potřebami. (Kotler, Keller, 2016, s. 116-124)

Pelsmacker, Geuens a Begh (2003, s. 134) k těmto kritériím doplňují i **segmentaci na základě přínosu**, která podle nich stojí na pomezí mezi demografickou, psychografickou a psychologickou segmentací. Tato představuje všechny přínosy, které zákazník očekává od určitého typu produktu. Společnost by měla dané cílové skupině komunikovat silné stránky značky nebo produktu, které korespondují s jejich potřebami přínosu.

Soukalová (2015, s. 44) mimo výše uvedené čtyři druhy kritérií pro segmentaci uvádí i páté, a to **kritéria používaných médií**, kdy se trh dělí podle toho, jaké média a v jakém čase spotřebitelé konzumují.

V rámci teoretických přístupů existuje celá řada typologií založených na nákupním chování. Například Vysekalová et al.(2011, s. 240) rozděluje zákazníky do čtyř základních kategorií:

1. Bio zákazníci – lidé posedlí vším, co je přírodní a ekologické; věří, že technologie bude sloužit přírodě; nová technologie produktu musí být vyspělejší a musí kombinovat bio-etické hodnoty s bio obaly
2. Vizionářští zákazníci – chtějí zkoušet nové věci; mají rádi světlo; věří, že s příchodem počítačové obrazovky a nové světelné technologie se virtuální svět začíná prolínat do reálného světa
3. Hedonističtí zákazníci – chtějí prožít radost; nestarají se moc o to, jak toho dosáhnout, ale chtějí, aby všemi smysly zachytili ten nejpříjemnější prožitek; chtějí flexibilnější, svobodnější a něžnější svět
4. Zákazníci s představivostí – chtějí, aby každý produkt vyprávěl příběh a nabídl něco ze života; lidské hodnoty v industriálním světě; chtějí dodat masovým produktům originální vzhled; zákazník se chce podílet na celém procesu a nebýt jen konzumentem

Typologie zákazníků při uvádění nového výrobků na trh je další ze základních rozdělení spotřebitelů. Zaměřuje se na to, v jaké fázi inovace přistupují spotřebitelé k nákupu produktu. Existuje pět základních kategorií (Vysekalová, 2011, s. 241):

1. Inovátoři – rádi zkusí nové výrobky, ale nemají vliv na ostatní spotřebitele
2. Časní osvojovatelé – rychle přijímají nový výrobek, jsou uznávanými členy určité skupiny a mají na ni velký vliv
3. Ranná většina – jsou opatrní a raději stojí v pozadí a pozorují, ale je velká pravděpodobnost, že nakoupí
4. Pozdní většina – nakupují později než průměr, mají kladný vztah k tradicím a nemají rádi změny; nový výrobek přijmou až se z něj stane tradice; k nákupu je motivuje tlak okolí
5. Opozdilci – kupují až když nakoupila většina; jsou sociálně izolovaní a obávají se chyb

2.3.2 Targeting

Kotler a Keller (2016, s. 116-124) uvádí, že „*úkolem marketingu je identifikovat, na který segment se zaměřit.*“.

Právě výběr cílového trhu, na který se subjekt zaměří je doménou targetingu. Jedná se o komplexní rozhodovací proces, který posoudí jednotlivé segmenty z první části segmentace a zvolí cílovou skupinu. (Kumar, 2008, s. 41) Další komunikace a strategie se pak přizpůsobuje tomuto cílovému trhu. V rámci procesu se posuzuje například atraktivita jednotlivých trhů.

Soukalová (2016, s. 41) jako dobrý způsob hodnocení atraktivity trhu vidí Porterův pětifaktorový model, který analyzuje pět základních sil, ovlivňujících přitažlivost trhu. Při této metodě je potřeba si položit otázky, zda vybraný segment odpovídá cílům společnosti, zda splňuje zadaná kritéria a zda na něj má společnost dostatek zdrojů. Ne vždy je zvolení největšího segmentu ta nejlepší volba.

Existují tři základní strategie pokrytí trhu, a to marketing nediferencovaný, tedy oslovení většiny spotřebitelů. Dále diferencovaný marketing, kdy se oslovuje více tržních segmentů a nabízí se jim modifikované produkty. Třetí strategií je koncentrovaný marketing, který se snaží získat výrazný podíl na jednom trhu. (Vysekalová, 2006, s. 103)

Oproti tomu Pelsmacker, Geuens a Begh (2003, s. 139) uvádí pět základních typů strategií výběru cílových skupin:

1. Zaměření na jeden segment: jeden produkt pro jeden trh
2. Selektivní specializace: výběr několika atraktivních nesouvisejících segmentů
3. Výrobová specializace: jeden produkt pro více různých segmentů
4. Tržní specializace: více produktů pro jeden segment
5. Plné pokrytí trhu: více produktů pro všechny skupiny zákazníků

2.3.3 Positioning

Poslední fází modelu STP je positioning, který představuje odlišení produktu nebo značky od konkurentů v povědomí cílové skupiny. Cílem positioningu je v myslích zákazníků vytvořit žádané asociace se značkou. (Banyár, 2017, s. 39)

S positioningem souvisí i pojmy „*points of parity*“ and „*points of difference*“. „*Points of parity*“ jsou aspekty produktu, které jsou ve valné většině stejné i pro konkurenci. „*Points of difference*“ jsou pak aspekty, které jsou jedinečné, odlišné od konkurence. Platí zde Paretovo pravidlo, kdy 80 % údajů, které jsme schopni říct o dané značce odpovídá i konkurenci a 20 % je odlišných. Je třeba současně komunikovat i „*points of parity*“, jelikož často určují příslušnost k dané kategorii produktů. (The Market Segmentation Study Guide, ©2019)

Vhodným vizuálním nástrojem pro přehled produktů je mapování, kdy se na základě důležitosti pro zákazníka zvolí dvě základní dimenze (2 osy) a mapa následně ukáže, kde mají zákazníci stejné představy o daném produktu. Existuje sedm základních strategií, na kterých je možné positioning založit, jsou jimi vlastnosti produktu, cena/kvalita, užití, třída produktu, uživatelé produktu, konkurenti a kulturní aspekty.

Kumar (2008, s. 42) k vlastnostem produktu doplňuje zkratku USP, tedy jedinečnou prodejní pozici, kterou je dobré v průběhu procesu definovat. USP by měla být konkrétní, vzhledem k odlišení od konkurence jedinečná a měla by dobře působit směrem ke spotřebitelům. Měla by dále označovat opravdu přínosy pro zákazníka, nikoli vlastnosti značky nebo produktu. Kumar dále uvádí, že USP by měla vzniknout doplněním věty: „*Můj výrobek nebo službu byste si měli kupovat, protože ...*“.

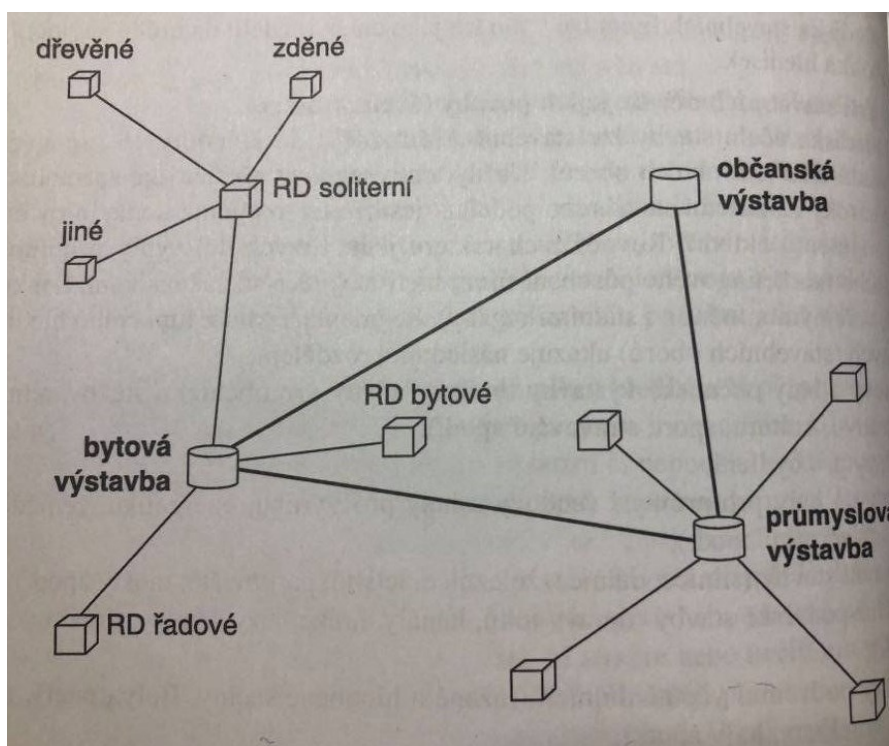
Pokud chceme pozici formovat musíme si podle autorů Pelsmackera, Geuense a Begha (2003, s. 140-144) položit šest následujících otázek:

1. Jakou pozici máme v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků?
2. Jakou pozici chceme mít?
3. Co musí firma udělat pro repositioning (pokud jde o změnu pozice)?
4. Máme dostatečný rozpočet pro vytvoření a udržení nové pozice?
5. Jsme schopni udržet konzistentní strategii positioningu?
6. Je náš kreativní přístup v souladu se strategií?

3 MARKETINGOVÁ SPECIFIKA VE STAVEBNICTVÍ

Stavebnictví má svá daná marketingová specifika, která je třeba při přípravě marketingového plánu brát v úvahu. Důležité je základní uvědomění si existence různých subjektů na stavebním trhu. Existují přímí a nepřímí účastníci trhu. Mezi přímé subjekty patří investor, projektant, dodavatel a zhotovitel. Nepřímí účastníci jsou konzultační a poradenské firmy, finanční ústavy a stavební úřady. (Marková, 2009)

Pleskač a Soukup (2001, s. 64-70) se dále zabývají strukturou stavebního trhu (viz Obrázek 2), jelikož do stavebního segmentu spadají nejen komplexní developerské projekty průmyslových staveb, ale i solitérní stavby rodinných domů. Je třeba rovněž rozlišovat trh novostaveb a trh rekonstrukcí.



Obrázek 2: Segmentace trhu podle funkčního a technologického hlediska staveb

(Zdroj: Pleskač a Soukup, 2001, s. 68)

Obor stavebnictví je poměrně bohatý na marketingová specifika. Základní odlišnosti jsou v pohledu na stavbu jako na produkt. Stavba se vyznačuje svou nákladností, délkou, dlouhou životností a imobilitou. Kvůli dlouhé životnosti stavby je třeba mezi konkurenci stavebních firem řadit i již existující stavby. Jelikož je stavba časově náročná mohou, se v průběhu měnit i vnitřní a vnější faktory. Stavebnictví se vyznačuje i dynamickým uspořádáním výroby, velkou roli zde hraje počasí a s ním související sezónnost.

Obor je náročný i na zdroje a lidskou práci, zejména je problémová její fluktuace. Většinou je předem známý zákazník a stavba je tak realizována přímo podle konkrétních individuálních potřeb a vzniká tak úzká kooperace mezi stavební firmou a zákazníkem. Zpočátku procesu je stavba nehmotným procesem, kdy je představa výsledného produktu pro zákazníka možná pouze z vizualizací nebo prostřednictvím návštěvy podobné stavby stejného realizátora. Proces ovlivňuje například i legislativa, kdy stavební zákon upravuje jednotlivé požadavky podle typů staveb. Požadavky jsou v tomto ohledu dány i územním plánem dané lokality. V posledních letech se klade velký důraz i na ekologickou stránku výsledného díla. Pro stavební firmu a další subjekty existuje i povinnost autorizace, případně nutnost certifikátů státních zkušeben. (Pleskač, 2001, s. 43-51)

V pohledu na stanovení ceny stavebního díla existují rovněž různá specifika. Výsledná cena se vyznačuje svou jedinečností. Pro každou stavbu je tvořen nový jedinečný rozpočet. Cena se určuje předběžným rozpočtem nebo je možné pracovat s danou garantovanou cenou. Specifikem je, že se stavby nedají vyrábět do zásoby a pokud se nejedná o developer-ské projekty, tak dochází pouze k individuální výrobě. (Pleskač, 2001, s. 43-51)

Získávání zakázek probíhá čtyřmi základními způsoby. Prvním způsobem jsou veřejné zakázky, které jsou upravovány zákonem o zadávání veřejných zakázek. Dalším zdrojem jsou soukromí investoři, kteří sami přicházejí za potenciálními dodavateli staveb. Třetím způsobem je aktivní komunikace a vyhledávání zákazníků stavebními firmami. Poslední možností je výstavba stavby z vlastního kapitálu a následná snaha o prodej daného objektu jako celku. (Pleskač, 2001, s. 43-51)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum můžeme definovat jako souhrn všech aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně.“ (Vysekalová et al., 2006, s. 70)

Je přitom možné zkoumat různé oblasti pomocí rozmanitých výzkumných metod. Příbová (2000, s. 66-67) klade důraz na nutnost realizace výzkumů a přiklání se k názoru, že pokud značka neprovádí výzkum, pak bude dříve či později ztrátová. Je současně důležité zvolit správnou metodologii výzkumu, k čemuž dopomáhá zodpovědění čtyř základních okruhů. Prvním je definování toho, co zkoumat a tedy, jaké údaje z výzkumu jsou potřebné. Dále je potřeba vybrat správnou cílovou skupinu pro výzkum, a tak odpovědět na otázku koho zkoumat. Výběr výzkumné metody je součástí otázky, jak zkoumat a v závěru je potřeba definovat, jak budou interpretována výsledná data.

Proces marketingového výzkumu prochází podle Soukalové (2015, s. 27) pěti základními etapami:

1. Definování problému a výzkumných cílů
2. Sestavení plánu výzkumu – zdroje informací, metody výzkumu atd.
3. Výběr respondentů, metody kontaktu
4. Shromáždění informací
5. Analýza informací a prezentace výsledků

Vysekalová et al. (2006, s. 71) k těmto etapám přidává zpracování závěrečné zprávy, kde se představuje i řešení daného problému.

V rámci metodologie je třeba určit zdroj informací a rozhodnout, zda budou využívána primární nebo sekundární data. Primární data jsou získávána přímo pro potřeby daného výzkumu a nebyly v dané formě nikdy dříve publikovány (např. dotazování, pozorování atd.). Sekundární data byla shromážděna pro jiný účel, ale jsou využitelné i pro daný výzkum a jsou přístupné zdarma nebo za úplatou. Sekundární data je možné dělit na vnější a vnitřní. Vnějšími zdroji mohou být oficiální statistiky, školy, knihovny, statistické úřady, agenturní výzkumy nebo obchodní komory. Vnitřními zdroji se rozumí data dostupná přímo ve společnosti a jsou jimi například informační marketingové systémy, kartotéky, hlášení, údaje o prodejkách a nákupech apod. (Vysekalová et al., 2006, s. 71-72)

V případě zvolení primárního šetření je třeba vybrat přímo danou metodu zkoumání, kterou je možné rozdělit podle způsobu zkoumání na kvantitativní a kvalitativní výzkum.

- a) Kvantitativní výzkum: účelem je získat měřitelné číselné údaje s dostatečně velkým reprezentativním počtem respondentů; odpovídá na otázky „*co*“, „*kolik*“, „*jak často*“; využívá standardizovaných postupů; mezi techniky patří dotazování, osobní rozhovory, písemné dotazování, telefonické dotazování, pozorování, experiment; příklad: testování reklamy, testování produktů, výzkum spotřebních zvyklostí a další
- b) Kvalitativní výzkum: podstatou je analýza vztahů, závislostí a příčin; odpovídá na otázky „*proč*“, „*jak*“; využívá psychologické postupy“ výsledkem není přesný model, ale převažující tendence; využívají se individuální hloubkové rozhovory nebo skupinové focus groups; příklad: výzkum image značky, budování značky, spotřebitelské chování, preference a další (Vysekalová et al., 2006, s. 72-75)

4.1 Analýza marketingového prostředí

Marketingová situační analýza je základem pro tvorbu marketingových rozhodnutí. Spočívá v systematické a objektivní analýze vnitřních i vnějších faktorů, které ovlivňují fungování společnosti na daném trhu. (Vysekalová et al., 2006, s. 43)

V procesu provádění situační analýzy je třeba postupovat systematicky a dodržovat důsledně dané postupy. V opačném případě může být na základě výsledku analýzy zvoleno špatné strategické rozhodnutí. (managementmania, ©2019)

4.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza je kombinací analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci vnějšího prostředí dochází k analýze příležitostí a hrozeb, vnitřní prostředí pak definuje silné a slabé stránky dané organizace. (Soukalová, 2015, s. 116)

Vysekalová et al. (2006, s. 46-48) uvádí, že příležitosti vyplývají z makroprostředí, ze změn na trhu, z chyb konkurence a z podnětů zájmových skupin. Hrozby vychází rovněž z makroprostředí, ze změn na trhu, z konkurenčních tlaků v odvětví a z tlaků zájmových skupin. Silné stránky je možné definovat jako schopnosti ekonomické, finanční, inovační, nákupní, výrobní, prodejní, marketingové, manažerské a personální. Slabé stránky jsou pak nedostatky, které vychází ze stejných oblastí.

Úspěšnost firmy přitom závisí na tom, jak dokáže organizace využít vznikající příležitosti a rozvíjet své silné stránky a jak zvládne eliminovat slabé stránky a předcházet hrozbám.

4.1.2 Analýza konkurence

Komplexním nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Model je založen na tom, že fungování organizace na daném trhu ovlivňuje pět základních faktorů (Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 46-53).

Soukalová (2015, s. 113) pak jednotlivé síly dále rozpracovává.

1. Vyjednávací síla dodavatelů: rozhodujícími faktory je koncentrace dodavatelů, diferenciace vstupů, náklady na přechod k jinému dodavateli, existence náhradních (substitučních) vstupů a důležitost objemu dodávek pro dodavatele
2. Vyjednávací síla zákazníků: rozhodujícími faktory je cenová citlivost, náklady na produkt vůči celkovým nákladům, konkurence mezi kupujícími, odlišení od produktů, motivace těch, kdo rozhodují o nákupu, vyjednávací síla, koncentrace kupujících vůči koncentraci dodavatelů, náklady na přechod k jinému dodavateli, informovanost kupujících, schopnost integrace s prodávajícími, existence substitutů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví: rozhodující faktory jsou úspory z rozsahu, absolutní nákladová výhoda, požadavky na kapitál, možnost odlišení produktů, přístup k distribučním kanálům, legislativní bariéry, politika vlády a očekávaná opatření konkurence
4. Hrozba substitutů: pod hrozbu substitutů spadají náklady na přechod k novému výrobku, ochota přejít na substituční produkt a relativní výše cen substitutů
5. Intenzita rivality firem působících na daném trhu: rozhodující je růst odvětví, rozdíly mezi produkty, koncentrace konkurence, rozmanitost konkurentů, nákladové podmínky, bariéry výstupu z odvětví a občasný přebytek kapacity.

Pro správné zpracování analýzy je důležité zvolení relevantních vstupních dat, se kterými bude analýza dále pracovat. Soukalová (2015, s. 113) dále uvádí, že základním účelem analýzy je zmapovat atraktivnost daného odvětví. Pro dosažení tohoto cíle je však třeba i komplexně zanalyzovat konkurenci, zákazníky i další legislativní a jiné prvky vnějšího i vnitřního prostředí organizace.

5 METODOLOGIE

5.1 Cíl diplomové práce

Cílem této práce je vytvoření návrhu projektu strategie budování a řízení značky společnosti Rudolf ekodomy. Cíle bude dosaženo na základě prostudování odborné literatury, dat získaných z kvalitativního výzkumu, rozhovoru s ředitelem společnosti, výsledků analýzy konkurenčního prostředí a SWOT analýzy.

5.2 Definování problému

Společnosti Rudolf ekodomy dlouhodobě chybí pevně definovaná vize a poslání, což společně s absencí detailní znalosti zákazníků a jejich motivů zamezuje nastavení strategie a rozvoji dalších komunikačních aktivit, které by společnost přiblížily potenciálním zákazníkům.

5.3 Výzkumné otázky

Pro potřeby diplomové práce byly zvoleny následující tři výzkumné otázky:

VO1: Jaké jsou sociální, ekonomické a psychografické vlastnosti typického zákazníka společnosti Rudolf ekodomy?

VO2: Proč si stávající zákazníci vybrali pro stavbu svého RD právě společnost Rudolf ekodomy?

VO3: Jak stávající zákazníci vnímají společnost Rudolf ekodomy?

5.4 Metodologie práce

Základem bude primární kvalitativní šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů se stávajícími zákazníky společnosti. Účastníky výzkumu budou stávající koncoví zákazníci, kterým byla v posledních 5 letech provedena stavba rodinného domu. Cílem je provést rozhovor s deseti zákazníky.

Důvodem pro zvolení dané metody je fakt, že pro zákazníky je stavba rodinného domu většinou dlouhodobým a zásadním procesem, kdy oslovují několik realizátorů staveb, proto je důležité zjistit právě od těchto zákazníků, proč si vybrali společnost Rudolf ekodomy v konkurenci několika dalších firem a jak celkově vnímali tuto společnost v průběhu celé

spolupráce od prvotních nabídek a schůzek po samotnou realizaci stavby a další servis. Je zde předpoklad, že z rozhovorů se zákazníci by měly vyplynout důležité body, ze kterých by se dalo vycházet a na kterých by bylo možné postavit celou budoucí komunikaci a plán budování značky.

Doplňkově bude proveden rozhovor s ředitelem společnosti Rudolf ekodomy s.r.o., ze kterého by měly vyplynout informace k celému fungování firmy, plánům do budoucna, hodnotám a vizím.

Pro zpracování analýzy konkurenčního prostředí a SWOT analýzy budou využity vnější i vnitřní sekundární zdroje dat. Jako vnější zdroj budou zpracovány veřejně dostupná data ze statistického úřadu a údaje o stavu stavebního trhu. Vnitřní zdroje budou představovat interní údaje o prodejnách a nákupech.

V rámci časového harmonogramu budou rozhovory s klienty a ředitelem společnosti provedeny během první poloviny března 2020. Za limit šetření je možno považovat časovou vytíženost zákazníků. V posledních pěti letech byl celkový počet zakázek 39, z těchto je plánováno provést rozhovor s deseti zákazníky, což je poměrně vysoké procento a pokud by tedy zákazníci nebyli ochotni rozhovor podstoupit, tak bude jejich nahrazení složitější než u šetření s rozsáhlejší cílovou skupinou. Jelikož je využita kvalitativní metoda, tak zároveň nebude možné širší zobecňování výsledků šetření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLEČNOST RUDOLF EKODOMY S.R.O.

Společnost Rudolf ekodomy působí na trhu od roku 1997 a specializuje se na výstavbu rodinných domů konstrukčním systémem dřevostavby. Jedná se o rodinnou formu střední velikosti. Kanceláře společnosti sídlí ve Zlínském kraji ve Slušovicích a v nedalekých Zádveřicích se nachází výrobní haly. V prvních letech činnosti se firma zaměřovala na výstavbu rodinných domů v Německu. V současné době se věnuje stavbám pouze na území České republiky, 90 % zakázek provádí ve Zlínském kraji. Společnost chce klientům nabídnout více než jen klasickou výstavbu objektů, a proto investuje do inovací a zaměřuje se na nízkoenergetickou výstavbu. Jejich hlavním požadavkem je nezávislost rodinných domů na energiích při zachování komfortu bydlení. Ročně společnost postaví přibližně 8-10 rodinných domů.

Klientům Rudolf ekodomy nabízí katalogové domy, které však skoro vždy přizpůsobují konkrétnímu projektu. Spolupracují s architektonickým studiem Rudolf architects s.r.o. a do budoucna by se rádi specializovali především na individuální designové projekty rodinných domů. Ty v současné době činí přibližně 20 % produkce.

Z hlediska komunikačních aktivit není společnost moc aktivní. Jako primární kanál slouží webová stránka, přes kterou do společnosti přichází většina poptávek od klientů, avšak webová prezentace jako taková nevyhovuje současným potřebám společnosti. Nárazově pak společnost využívá zápis v Adresáři výrobců a dodavatelů dřevostaveb, který je distribuován na několika velkých výstavách a konferencích. S Adresářem je spojen i webový zápis. Existuje i firemní profil na Facebooku, který však není moc aktuální. V následujících letech by však společnost chtěla znovu začít investovat do svých komunikačních aktivit. (Ekodomy, ©2019)

6.1 Stávající prvky značky Rudolf ekodomy s.r.o.

Z prvků značky Rudolf ekodomy využívá především ty základní, tedy název, logo a URL. Název značky je složen ze dvou částí. První část „*Rudolf*“ je odvozena od příjmení zakladatele. Část „*ekodomy*“ pak využívá konstruovaného názvu a odkazuje na samotný obor stavby, tedy rodinné domy, které jsou oproti klasickým zděným stavbám ekonomické a ekologické.

Společnost využívá kombinovaného loga, které spojuje obrazovou a textovou část. Textová část používá celý název Rudolf ekodomy včetně formy obchodní společnosti s.r.o., což do loga spíše nepatří. Obrazové prvky jsou symboly, které představují tři barevné čtverce zastřešené střechou, což odkazuje na zaměření společnosti. Využití tří čtverců v různém barevném provedení vyvolává pocit, že má společnost tři základní podoblasti činnosti nebo tři základní benefity. Tyto části nebo benefity však nejsou dále komunikovány, a tedy se nepotvrdil jejich vyšší význam.

Na určitých firemních materiálech (firemní tiskoviny, označení u staveb) se stále objevuje původní logo, které bylo v roce 2010 redesignováno do současné podoby. V současné době tedy společnost komunikuje oběma logy, jelikož neobměnila materiály s původním logem, což může působit zmatečně.



Obrázek 3: Aktuální logo značky Rudolf ekodomy (Zdroj: Rudolf ekodomy s.r.o.)

Společnost nevyužívá žádného sloganu. Posledním využitým prvkem značky je URL, tedy internetová doména a webová stránka značky. Kromě primární domény ekodomy.com, využívá firma ještě doménu smartekodomy.cz a smartpasiv.cz. Smart ekodomy vychází z vlastního systému chytrého řízení, které firma ve spojení s ostatními profesionály vyvíjí. Smart pasiv se pak využívá kvůli vzrůstající popularitě pasivních domů, které společnost rovněž staví. Všechny tři domény však odkazují na stejnou webovou stránku.

Na webové stránce je rovněž možné pozorovat dualitu log, kdy je na pravé straně využito současné logo a vlevo je zobrazeno logo původní. Společnost mimo svůj obor stavby hned v úvodu odkazuje na moderní design svých staveb, avšak web nereflektuje tuto firemní hodnotu a svým provedením neodpovídá současným požadavkům. Webová stránka rovněž nemá responzivní verzi, která by zpříjemňovala její použití na mobilních zařízeních. Z dat společnosti přitom vychází, že polovina návštěv je právě z mobilních zařízení nebo tabletů. Právě na mobilních zařízeních pak procento míry opuštění dosahuje skoro 60 %.

Domů Ceník Konstrukční systém Katalog dřevostavb Fotogalerie Poptávka Kontakt

MODERNÍ DESIGN

nízkoenergetické dřevostavby na klíč

RUDOLF EKODOMY S.R.O.

HLEDAT

Nízkoenergetické, difuzně otevřené a pasivní dřevostavby na klíč

Rudolf Ekodomy, firma zakládající si na své tradici a preciznosti, kterou ověřili i náročný německý trh. Naši vizí je nezávislost rodinných domů na energiích. Již dvacet let realizujeme právě dřevostavby a pasivní domy, které jsou nejen skvělým místem pro žít po pár prvních letech po stavbě, ale po celý život. Díky technologii Smart Ekodomy totiž můžete svou dřevostavbu neustále vylepšovat a to s minimálními náklady na energii. Váš dům tedy bude pořád sloužit tak dobře, jako bychom ho zrovna dostavěli.

Nezapomínáme ani na estetickou stránku dřevostavby, kdy nám záleží na tom, abyste byli na svůj dům neustále pyšní. Proto spolupracujeme se špičkovým architektem, který převeďte váš sen o designové dřevostavbě na papír. Samozřejmě si ale můžete vybrat z velké škály typových dřevostavb, které nabízíme.

Rudolf Ekodomy

Maximální komfort a nezávislost na energiích

Cesta k nezávislosti na energiích

Kde voní dřevo
Proč jsou bungalovy tak oblíbené a co obsahuje standard našich staveb?

Dnes se podíváme na stavbu bungalovu ve Velkých Těšanech, kde jsme právě dokončili hrubou stavbu.
[Číst dál](#)

Novinky pro rok 2020
Rudolf ekodomy reaguje na změny legislativy pro výstavbu rodinných domů od roku 2020.
Zaktualizovali jsme naše konstrukční systémy, aby odpovídaly nejmodernějším standardům výstavby rodinných domů od roku 2020. Nově varianta Besik 2020, která vyhovuje minimálním požadavkům na hodnoty prostupu tepla obálkou RD. Dále

Obrázek 4: Webová stránka ekodomy.com (Zdroj: ekodomy, ©2020)

Tomuto tématu se věnovala i diplomová práce Bc. Tomáše Rendla z roku 2019, která byla zaměřena na zhodnocení proaktivního přístupu stavebních firem k potenciálním zákazníkům. V rámci praktické části bylo provedeno šetření s deseti účastníky, kteří měli vyhledat tři stavební firmy zabývající se výstavbou dřevostavb a následně měl na jejich stránkách vyhledat určité informace a zhodnotit i celkovou orientaci na webu. Jeden z účastníků vyhledal i stránky společnosti Rudolf ekodomy a bylo provedeno hodnocení. Webové prezentaci společnosti byla vytknuta především absence referencí. Rendl (2019, s. 41) uvádí: „Na této stránce jsou sice obsaženy fotografie domů, avšak nikde není uvedeno, zda jsou domy realizovány firmou, či se jedná pouze o názorné ukázky domů“. Kladně bylo hodnoceno pouze vyhledávací okno obsažené na stránkách. Dalším problémem byla orientace, kdy u ostatních šestnácti společností proběhla orientace rychle a jednoduše. U Rudolf ekodomy však byl problém s navigačními prvky, které jsou uvedeny nevýrazně a byly tak snadno přehlédnutelné. „Po delší práci si na rozložení stránky respondent navykl, ale oproti běžnému standardu byl s orientací nespokojen.“ doplňuje dále Rendl (2019, s. 44). Celkově tedy byla firma hodnocena záporně v oblasti grafického designu, uživatelské příjemnosti i celkového dojmu. V dané práci byla webová stránka hodnocena pouze jedním uživatelem a nejedná se tedy o zcela relevantní data, avšak tento nezávislý pohled potvrzuje výše uvedené tvrzení, že současné webové stránky neodpovídají aktuálním potřebám a požadavkům uživatelů.

6.2 Analýza konkurenčního prostředí

Cílem této kapitoly je analyzovat konkurenční prostředí společnosti Rudolf ekodomy s.r.o. s využitím odborných analytických přístupů a Porterova pětifaktorového modelu. Analýza bude vytvořena na základě metody Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 144-160). Tabulky k vyhodnocení každého faktoru konkurence jsou součástí Přílohy PII. V jednotlivých níže uvedených podkapitolách budou popsány doplňující informace, které zdůvodňují dané bodové ohodnocení jednotlivých položek.

Pro tuto analýzu budou využity odborné články, informace z Českého statistického úřadu a poznatky získané z rozhovoru s ředitelem společnosti Rudolf ekodomy. Další informace o konkurenci jsou výsledkem především návštěv veletrhů, kde se tyto subjekty prezentují.

6.2.1 Existující konkurence v odvětví

Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost

Společnost Rudolf ekodomy působí především ve Zlínském kraji, sekundárně na Moravě. Přibližně 10 % zakázek pak tvoří výstavba mimo Moravu.

Přesné číslo dodavatelů dřevostaveb není známé, jelikož zde různé webové seznamy započítávají i drobné živnostníky a realizátory srubů. Ze základních informací dostupných na portálu *drevostavitel.cz* nebo v *Adresáři výrobců a dodavatelů dřevostaveb* je možné vyčíst, že společností, které se zabývají výstavbou na klíč, vlastní i svou výrobu a postaví přibližně 10 a více rodinných domů ročně by mělo na celém území České republiky figurovat kolem sta. V rámci Zlínského kraje se společnost setkává přibližně se šesti hlavními konkurenty. Velikost konkurence je tedy průměrná, ale do budoucna se vzhledem k růstu odvětví předpokládá i mírný růst konkurence. (Dřevo&stavby, ©2019)

Růst odvětví

Podíl dřevostaveb na trhu výstavby rodinných domů je od roku 1999 na vzestupu. V roce 1999 se dokončilo pouze 92 dřevostaveb což činilo pouze 1,1 % z celkové produkce rodinných domů. V roce 2008 pak byl podíl dřevostaveb 5,3 % a následoval výrazný růst až na 14,4 % v roce 2016. Poslední dostupné údaje jsou z roku 2018, kdy bylo celkem vystavěno 18 287 rodinných domů z toho 2 945 dřevostaveb, což činí 16,1 %. Prognóza odborníků je k dřevostavbám dále příznivá a očekávají, že se v nejbližších letech tento podíl zvýší až na 20 %, kde se ustálí. (ČTK, ©2019)

Fixní náklady

Fixní náklady jsou v tomto odvětví poměrně vysoké. Dáno je to především vysokými náklady na zaměstnance, prostory a vstupní materiály. Vzhledem ke konstantnímu zvyšování cen nájmu, energií a mezd je zde předpoklad, že fixní náklady budou dále růst, což se samozřejmě promítne i do celkového zvyšování cen výstavby rodinných domů.

Diferenciace výrobků / služeb

Diferenciace značky Rudolf ekodomy s.r.o. je poměrně nadprůměrná, avšak konkurenční výhody této značky jsou poměrně málo komunikovány směrem k zákazníkům. Do budoucna však společnost počítá s větší investicí do komunikace, což by vedlo ke zvýšení diferenciace jejich výrobků. Společnost Rudolf ekodomy s.r.o. se oproti svým konkurenům odlišuje následujícím:

- Poskytuje opravdovou stavbu na klíč: Od vyřízení stavebního povolení, základových konstrukcí až po chytré řízení domu a vyřízení dotací na nízkoenergetickou výstavbu.
- Disponuje vlastní výrobou: Některé konkurenční společnosti stavební panely nevyrobí, ale jen montují nakoupené panely od velkých výrobců. Díky vlastní výrobě je společnost flexibilnější v individuálních úpravách i časových možnostech.
- Důraz na technologie: Společnost klade důraz nejen na samotnou stavbu, ale i na technologie (vytápění, rekuperace, stínění, chytré řízení), které jsou nedílnou součástí moderního bydlení a které vedou k budování nezávislosti na energiích. Důležitým bodem je, že firma spolu s technologickými firmami vyvíjí vlastní systémy.
- Individuální projekty: Společnost nenabízí klientům jen výběr z katalogových domů, ale díky vlastní projekci klientům upraví jakýkoli dům, nebo ve spolupráci s partnerským architektonickým studiem navrhne dům přímo podle představ klienta.
- Modularita technologií: Technologie této firmy jsou specifické i v tom, že v průběhu stavby připraví dům tak, aby šel postupně vylepšovat. Pokud tedy klienti nemají v době stavby dostatek financí na všechny technologie, ale do budoucna by je rádi využili, mohou si za několik let tyto technologie do domu přidat. Bez větších zásahů je tedy možné doplnit rekuperaci, fotovoltaické panely nebo zabudované žaluzie atd.

Diferenciace konkurentů

Konkurenty v oblasti výstavby dřevostaveb je možné rozdělit do dvou základních skupin.

Firmy bez výroby: Mají nižší fixní náklady, a i náklady na vstup do odvětví jsou u tohoto typu firem nižší. Z hlediska provedení se orientují především na jednodušší typy zakázek. Výhodou může být nižší koncová cena pro zákazníka, která je však často vykoupena nekompletním servisem.

RD Rýmařov: Jeden z největších hráčů na moravském trhu, orientován především na objem a stavbu typizovaných rodinných domů. Disponují velkou škálou katalogových domů, pokud však chce klient cokoli upravit dochází k velkému navýšení konečné ceny. Cenově jsou nabídky srovnatelné s ostatními konkurenty na trhu. Výhodou pro zákazníky je velká síť obchodních kanceláří. Tato stavební firma má tedy výhodu především pro zákazníky, kteří si jsou schopni vybrat z nabídky katalogových domů. Nevýhodou je pak neflexibilita v zapracování individuálních požadavků a vytíženost na několik let dopředu.

Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?

Kapacity se aktuálně rozšiřují spíše v menších přírůstcích. Poptávka sice roste, avšak společnosti se při nárůstu počtu vystavěných rodinných domů potýkají především s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, takže musejí často zakázky odmítat. Jelikož však má trh dřevostaveb dále růst, tak je třeba počítat s tím, že budou kapacity do budoucna růst ve větších přírůstcích.

Intenzita strategického úsilí

Všichni z konkurentů v odvětví jsou zaměřeni na úspěch a budování značky. Ukazatelem může být hodnocení klientů, doporučení a hospodářské ukazatele.

Náklady odchodu z odvětví

Nákladnost odchodu z odvětví je možno rozdělit do dvou příkladů. V příkladu společnosti, jakou je Rudolf ekodomy je náklad na odchod vyšší, jelikož využívá vlastní výrobu, a tedy disponuje i vlastními zásobami, projekci a větším množstvím zaměstnanců. Zároveň má společnost dlouhodobější tradici než většina konkurentů. Zjednodušeně lze říci, že pro firmu, která si stavební panely i vyrábí je odchod z odvětví nákladnější. Vlastní výrobu má přitom většina relevantní konkurence. Druhým příkladem jsou pak společnosti, které panely nakupují od velkých společností a zabývají se převážně jejich montáží na stavbě.

Pro tyto může být odchod z odvětví méně nákladný, jelikož nemají tolik finančních nákladů a investic (budovy výroby, zaměstnanci, zásoby atd.).

Charakter konkurence, postoj k business etice

Charakter konkurence v tomto odvětví patří spíše ke konkurenci typu gentleman. Společnosti mezi sebou soupeří především v rámci poptávek od klientů. Přímé střety konkurence jsou zde méně časté. Vzhledem k tomu, že by trh měl dále růst nemělo by docházet ke zhoršování charakteru konkurence a většímu boji o zákazníky.

Šíře konkurence

Konkurence není omezena jen na jeden hlavní aspekt, což by mohla být například celková cena výstavby. Samozřejmě je to pro zákazníky důležitá stránka, avšak klíčová je i celková kvalita stavby. Zákazníci se tedy snaží získat co nejvíce informací od předchozích zákazníků dané společnosti a zásadní je pro ně i osobní doporučení. Dalším klíčovým aspektem je i čas výstavby, který se s přibývajícím poptávkou prodlužuje, jelikož jsou termíny zaplněny na dlouho dopředu.

Vyhodnocení: Z analýzy existujících konkurentů v odvětví vyplynulo, že se na trhu nachází průměrné množství konkurence s tendencí růstu pro následujících 5 let. Budoucí vývoj předpokládá i růst samotného odvětví. Konkurenční rivalita v odvětví byla v roce 2020 stanovena na hodnotu 4,5 a do roku 2025 by měla patrně růst na hodnotu 4,8.

6.2.2 Hrozba vstupu do odvětví

Kapitálová náročnost vstupu do odvětví

Vstup do odvětví je z hlediska kapitálové náročnosti poměrně obtížný. Záleží znovu na zvolení daného postupu. Při využívání vlastní výroby je náročnost vyšší než při využívání panelů od externích společností. Vlastní výroba je náročnější i na know-how. V případě zakoupení panelů pro know-how postačuje krátké zaškolení od společnosti prodávající panely. Předpoklad do budoucna je takový, že pokud bude trh růst, pak by mohlo vzniknout více subjektů, které půjdou cestou nákupu panelů, a tedy cestou s nižší kapitálovou náročností.

Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty a licence

V případě vlastní výroby panelů je nutné je mít certifikovány. Kromě klasických certifikací je nutné mít například i certifikáty požárních odolností, jejichž pořízení je velmi finančně i časově náročné. Při samotné stavbě se zároveň využívá i těžká stavební technika.

Tuto však většina společností kvůli vysoké pořizovací ceně nevlastní, ale pronajímají si ji pouze na dané časové úseky.

Přístup k surovinám, energiím a pracovní síle

Přístup k surovinám a energiím není nijak složitý, avšak problémem je přístup k pracovní síle, protože ve Zlínském kraji a potažmo v celé České republice je dlouhodobě nízká nezaměstnanost.

Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby

Společnosti spíše nejsou schopny výrazně snižovat náklady především kvůli zvyšujícím se cenám materiálů, energií, nájmu a zvyšujícím se mzdám. Po vstupu nových konkurentů jsou společnosti spíše schopny pracovat na zkvalitňování svých služeb.

Diferenciace výrobků/služeb/loajalita zákazníků existujících konkurentů

Diferenciace výrobků hlavních konkurentů je spíše nižší a loajalita zákazníků není vysoká, protože ve stavebnictví se loajalita zákazníků nevyznačuje opakovaným nákupem jako spíše doporučením služeb stavební firmy. Do budoucna je předpoklad, že bude snaha firem se více odlišovat od ostatních konkurentů.

Vyhodnocení: Analýza hrozby vstupů do odvětví ukázala, že v pětiletém horizontu by hodnoty průměrného skóre měly zůstat stejné. Projevilo se, že hrozbu by mohly představovat společnosti, které nakupují panely u externích společností a jejich vstup do odvětví není tak kapitálově náročný. Zároveň však nejsou tyto společnosti tak flexibilní a nemají ani velké kapacity výroby. Trh by tedy mohlo ovlivnit jen to, pokud by vstoupilo do odvětví velké množství těchto subjektů v krátkém časovém horizontu.

6.2.3 Odběratelé

Počet významných zákazníků

Odvětví stavebnictví, které je zaměřeno na stavbu rodinných domů se vyznačuje mnoha drobnými zákazníky, tedy fyzickými osobami, které kupují rodinné domy pro své účely. Výjimkou mohou být developerské společnosti, které poptávají stavbu většího počtu rodinných domů v určité lokalitě pro další prodej.

Význam výrobků/služby pro zákazníka

Rodinný dům je pro zákazníky velmi významným nákupem z emočního hlediska i z důvodu podílu na jeho výdajích. Ve většině případů se jedná o největší výdaj během celého života. Zde by se ani do budoucna neměla projevit žádná změna.

Zákaznickovy „switching costs“

Switching costs jsou v případě výstavby rodinných domů na klíč velmi vysoké. Pokud by chtěl zákazník v průběhu prací přejít ke konkurenci, pak je tento krok v podstatě nemožný nebo velice nákladný. Zákazník je vázán smlouvou.

Hrozba zpětné integrace

Představa toho, že by zákazník začal sám podnikat v analyzovaném odvětví a dům si postavil sám je velice nepravděpodobná.

Vyhodnocení: Vyjednávací síla zákazníků je v odvětví stavebnictví nízká a je velmi nepravděpodobné, že by v následujících letech rostla.

6.2.4 Dodavatelé

Počet a význam dodavatelů

Společnost ke své činnosti využívá standardní materiály a nástroje, které na trhu nabízí několik dodavatelů. Na trhu existují velcí prodejci stavebních materiálů jako jsou například Stavebniny DEK a existuje i mnoho menších specializovaných dodavatelů. Pokud by tedy vypadl společnosti některý z dodavatelů, je možné na trhu přistoupit k jinému. Nevýhodou je pouze větší časová náročnost hledání nových dodavatelů.

Existence substitutů

Existující substituty jsou jen malou hrozbou dodavatelů. Do budoucna je možné, že budou vyvinuty nové substituty, které by dodavatele mohly ohrozit.

Význam odběratelů pro dodavatele

Zákazníci společnosti Rudolf ekodomy mají velký význam pro dodavatele této společnosti.

Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví

Je nepravděpodobné, že by dodavatelé vstoupili do odvětví výstavby rodinných domů. Tato hrozba se však může v důsledku potenciálu růstu trhu zvýšit a některý z dodavatelů se může rozhodnout vstoupit i do odvětví přímé stavby dřevostaveb.

Organizovanost pracovní síly v odvětví

V České republice existuje Odborový svaz Stavba ČR, který se věnuje zaměstnancům v oboru stavebnictví. Členy tohoto odborového svazu jsou však především zaměstnanci největších českých stavebních firem.

Vyhodnocení:

Dodavatelů je na trhu průměrné množství a jejich vyjednávací síla je nízká. V rámci budoucího vývoje se bude vyjednávací síla dodavatelů zvyšovat pouze nepatrně.

6.2.5 Substituty

Existence mnoha substitutů na trhu

Substitutů na trhu existuje celá řada. Těmi primárními, kdy klienti přemýšlí o vlastním bydlení a rodinném domu jsou zděné stavby, případně mobilní domy. Další možností pak je koupě stávající nemovitosti. Následuje pak samozřejmě i bytové bydlení.

Konkurence v odvětví substitutů

Konkurence v odvětví substitutů je poměrně vysoká. O zákazníka zde soupeří velké množství různých typů stavebních konstrukcí nebo bytového bydlení.

Hrozba substitutů v budoucnu?

Vzhledem k neustálému technologickému pokroku je zde předpoklad, že se v budoucnu objeví nové substituty v podobě nových typů konstrukcí.

Vývoj cen substitutů?

Ceny výstavby rodinných domů rok od roku rostou a je tedy pravděpodobné, že budou růst i ceny substitutů. Například zděná výstavba je dlouhodobě při porovnání stejného standardu dražší než dřevostavby, což by do budoucna mělo takto zůstat. Výstavbě rodinných

domů přeje například trh realit, kdy se ceny bytů ve městech neustále zvyšují a lidé se tedy přiklánějí ke stavbě rodinného domu na periferii města. (ČTK, ©2019)

Užitné vlastnosti substitutů

Trh se neustále posouvá kupředu a stavební firmy se snaží inovovat své produkty. Vzhledem k tomu, že trh i legislativa začíná být nakloněna nízkoenergetické výstavbě, kterou dřevostavby splňují lépe než zděné domy, budou muset společnosti se zděnou výstavbou vylepšovat vlastnosti svých domů tak, aby vyhovovaly standardním požadavkům moderního bydlení. Předpokládá se, že užitné vlastnosti substitutů se tedy budou zlepšovat.

Vyhodnocení: Stavební trh se vyznačuje velkým množstvím substitutů. Hrozba substitutů je tedy poměrně vysoká. Předpokládá se, že tento stav bude trvat i v budoucnu a bude se i mírně zvyšovat. Očekává se, že se v budoucnu objeví i nové substituty.

6.2.6 Vyhodnocení analýzy

Z provedené analýzy vyplynulo, že vyjednávací síla zákazníku je poměrně malá. Je to dáno především nárůstem poptávek po dřevěných konstrukcích. Tato poptávka mnohdy převyšuje nabídku a stavební firmy mají často nasmlouvány zakázky na delší dobu dopředu.

Tabulka 2: Výsledky Porterovy analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)

FAKTOR	NÍZKÝ	STŘEDNÍ	VYSOKÝ	TENDENCE BUDOUCÍHO VÝVOJE
Stávající konkurence		4,5		Mírné zvýšení = 4,8
Hrozba nové konkurence		4,33		Stejně = 4,33
Vyjednávací síla zákazníků	1			Stejně = 1
Vyjednávací síla dodavatelů		4		Mírné zvýšení = 4,4
Hrozba substitutů			5,2	Zvýšení = 6,4

Stávající konkurence se přitom udržuje ve střední výši. Konkurentů je poměrně mnoho, avšak zároveň roste trh, a tedy i prostor pro růst současných subjektů nebo pro vznik nových. Na trhu panuje i hrozba vstupu nové konkurence.

Vstup na trh s výrobou vlastních panelů je poměrně obtížný, avšak nové subjekty mohou využít nákupu panelových konstrukcí, což by jim značně usnadnilo vstup do odvětví. Důležité jsou samozřejmě i substituty, které mají na trhu výstavby rodinných domů stále převahu. Je zřejmé, že hrozba substitutů bude do budoucna ještě růst. Po celkovém zhodnocení je zřejmé, že bude důležité odlišení se od konkurence a kladení důrazu na benefity spojené s vlastní výrobou a kvalitou práce. Současně bude vhodné komunikovat odlišení v přístupu k chytrým technologiím, čemuž se většina konkurence vůbec nevěnuje. Především subjekty, které jsou orientovány na montáž (nákup panelů) nemohou z hlediska technologických novinek konkurovat. Z dlouhodobé inovativní práce s technologiemi by se tak mohla stát hlavní konkurenční výhoda společnosti Rudolf ekodomy.

6.3 Analýza rozhovorů s klienty

V rámci diplomové práce byl realizován kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s klienty společnosti Rudolf ekodomy. Výzkum zkoumal především to, jací zákazníci volí pro svou stavbu tuto firmu a jaké jsou jejich motivy pro stavbu. Dále proč si zvolili pro svou realizaci Rudolf ekodomy a jak tuto společnost vnímají.

Pro potřeby diplomové práce byli jako cílová skupina šetření zvoleni zákazníci společnosti, kteří s touto firmou postavili dům v letech 2015-2020. Celkový počet zakázek byl v těchto letech 39. Rozhovory byly provedeny s 10 zákazníky, což tvoří relevantní vzorek více než 25 % zákazníků. Mezi deseti zákazníky byly zastoupeny různé věkové skupiny, různé regiony a rozdílné typy postavených domů. S jednotlivými účastníky pak byly vedeny samostatné rozhovory podle předem připraveného scénáře s otázkami viz Příloha PII. Otázky byly rozděleny do několika hlavních okruhů, které se týkaly na to, jak zákazníci vnímali celý proces stavby rodinného domu, jaká měli očekávání, co pro ně stavba rodinného domu znamenala, proč nakonec zvolili společnost Rudolf ekodomy a jaké je jejich vnímání této značky. Dále pak byly podle odpovědí zákazníků kladeny doplňující otázky. Kvalitativní hloubkové rozhovory tedy daly větší prostor k diskuzi nad tématy a bylo možné se tak dozvědět více, než kdyby bylo realizováno kvantitativní šetření.

6.3.1 Vztah k dřevostavbám a orientace v tématu

Prvotní důležitá otázka byla, zda byli klienti od počátku přesvědčení, že chtějí realizovat dřevostavbu nebo přemýšleli i nad zděnou stavbou. Většina klientů byla od počátku procesu rozhodnuta pro dřevostavbu.

Je možné sledovat tendence, že ti stavebníci, kteří dostali přímé doporučení na firmu Rudolf ekodomy neuvažovali nad stavbou zděné stavby, případně se jedná o ty klienty, kteří měli s dřevostavbou již předchozí zkušenost. Jeden z dotazovaných uvedl, že s Rudolf ekodomy před lety stavěla jeho sestra a ukázala mu, že to jde rychle a kvalitně, a proto ani nad zděnou stavbou nepřemýšlel. Dále se tito klienti od počátku rozhodli pro dřevostavbu kvůli ceně a rychlosti výstavby. Zároveň se dva z nich shodují, že je jim dřevostavba sympatičtější.

Menšina klientů přemýšlela v počátku procesu i nad zděnou stavbou. Většina z nich uvedla, že neznali někoho, komu Rudolf ekodomy dům stavěli a nešli tak na přímé doporučení. Dřevostavbu nakonec zvolili z důvodu rychlosti výstavby, na základě důsledného vyhodnocování nebo i kvůli problémovosti pozemku. Jeden z klientů, který nebyl o konstrukčním systému plně rozhodnut dodal: *„Lidé jsou k tomu pořád skeptičtí. Říkají, že cihla je cihla, ale myslím, že podíl dřevostaveb na trhu roste.“*. Tímto shrnul možný pohled široké veřejnosti na dřevostavby, ale správně se domnívá, že podíl na trhu roste. Dále narazil i na cenovou výhodu dřevostavby, kterou mnoho zákazníků zmínilo jako rozhodující faktor. Přesněji podotkl: *„Akorát zde není žádná cenová výhoda. Možná jen u typového projektu. Zděný by mě u individuálního projektu stál stejně.“*. S tímto souhlasí i majitel společnosti Rudolf ekodomy. Dřevostavba podle něj není levnější variantou, avšak v konečném důsledku, pokud porovnáme stejnou zděnou stavbu a dřevostavbu, bude poslední uvedená výhodnější a v rámci dané ceny získá koncový zákazník více.

Další důležitou oblastí bylo, zda zákazníci neměli problém s orientací v tématu dřevostaveb a jestli by uvítali určité usnadnění. Většina zákazníků se shodla, že orientace v tématu byla poměrně složitá. Na trhu je nabídka několika typů dřevostaveb s různými systémy a bylo tak pro ně často složité se v rozdílech vyznat. Jedna klientka přiznává, že by doteď nedokázala rodinným příslušníkům vysvětlit určité technologie, které v domě mají.

Zdrojem informací byl klientům především internet a reference na různých portálech nebo osobní konzultace s kamarády. Případně sledovali probíhající stavby v okolí a stavebníků se pak doptávali.

Dva klienti přiznali, že se účastnili i stavebního veletrhu, avšak shodli se, že jim to mnoho nedalo. Důležitým poznatkem od dvou klientů, kteří Rudolf ekodomy vyhledali na internetu bylo, že neexistuje mnoho online dostupných recenzí na tuto firmu. Mohlo by se tedy jednat o doporučení, aby společnost více motivovala zákazníky k sepsání recenze, která by následně usnadnila rozhodování dalším.

Klienti byli následně dotázáni, zda by zpětně uvítali určité informace, které by jim usnadnily celkový proces výběru stavby. Většina se shodla, že zatím na žádné takové informace nenarazila. Jedna klientka však poukázala na možné usnadnění, a to sepsání určitého návodu, co si pohlídat při koupi pozemku, co je potřeba si dopředu zjistit a jaké mohou s pozemkem nastat obtíže.

6.3.2 Kritéria výběru dodavatele

Top of mind v oblasti kritérií, podle kterých klienti vybírali dodavatele bylo především doporučení. Jedna z klientek toto rozhodnutí odůvodnila: „*Sami tomu nerozumíme a neměli jsme se koho zeptat, proto jsme dali na doporučení.*“. Další klient dodal, že je po předchozí pozitivní referenci vysoká pravděpodobnost, že vše dopadne dobře. Jde tedy o jistotu, jelikož více klientů zmínilo, že měli strach, že by u některé firmy mohlo dojít k tomu, že dům nedostaví nebo nedodrží termíny a po doporučení věděli, že je vše v pořádku.



Obrázek 5: Vizualizace zmiňovaných kritérií (Zdroj: zpracování vlastní)

Z hlediska četnosti odpovědí zobrazuje nejdůležitější kritéria v očích zákazníků Obrázek 5. Pro klienty byla prvotně důležitá lokalita, a tedy blízkost dané společnosti k místu stavby. Klienti se ve většině shodli, že si nedokáží představit dodavatele z Čech a v blízkosti vidí především flexibilitu, kdy se dá vše řešit individuálně a rychle. Dále klienti zmiňovali potřebné zkušenosti.

Chtěli, aby se jednalo o firmu s tradicí, která má velké množství zkušeností a vzbuzuje tak důvěru v dobrý výsledek. Důležité pak bylo osobní setkání, a s ním spojený individuální přístup. Jeden z klientů k této problematice doplnil, že stavba domu není nákupem v potravinách, a proto pro něj byla klíčová osobní návštěva. S osobní návštěvou bývá často spojená i prohlídka některé z realizací firmy. Pouze jeden pár přitom tuto možnost nevyužil.

Ostatní souhlasili, že jim prohlídka realizace pomohla, a to především ze dvou důvodů. Pro klienty je často těžké si dům prostorově představit a prohlídka jim tak může pomoci zhmotnit výkresy, a především půdorys stavby. Druhým důvodem pak bylo určité získání jistoty, že domy dané společnosti nejsou pouze virtuální, ale že se opravdu staví.

6.3.3 Důležitost stavby rodinného domu

Proto, aby bylo možné pochopit kontext toho, jací klienti přistupují ke stavbě s touto společností byla zařazena otázka na to, co pro ně stavba rodinného domu znamená nebo znamenala. Pouze dva klienti přiznali, že jejich primárním důvodem bylo uspokojení potřeby bydlení. Jednalo se přitom především o mladší klienty, kteří stavbu domu spojovali i se založením rodiny. Většina klientů naopak uvedla, že pro ně stavba domu znamenala něco víc. Měli tedy kde bydlet a stavba pro ně byla spíše chtěním než potřebou. Jednalo se o splnění snu, ale i odhodlání učinit velký životní krok. Jeden z klientů uvedl, že stavba domu pro něj bylo především budováním něčeho nového, druhý dodal, že se jedná o zásadní životní krok společně s rčením „*zasadit strom, postavit dům, zplodit syna*“.

Pro pochopení životního pohledu na stavbu byla položena otázka, zda klienti souhlasí s tvrzením, že se rodinný dům staví jen jednou za život. Zde se klienti opět rozdělili. Šest z nich se domnívá, že se jedná o jedinou stavbu v jejich životě, avšak přiznali, že s Rudolf ekodomy by klidně stavěli znova. Zbytek klientů uvádí, že by dům stavěli klidně i vícekrát. Dům se podle nich staví proto, aby se přizpůsobil aktuálním přáním a potřebám, které se v průběhu života mění. Jeden z klientů poukazuje, že se samozřejmě jedná i o finanční hledisko a nákladnost stavby.

6.3.4 Povědomí o Rudolf ekodomy

V rámci povědomí o Rudolf ekodomy je možné pozorovat dvě tendence. První větší skupina zákazníků oslovila společnost na základě přímého doporučení od rodinných příslušníků nebo známých. Často se objevuje i trend, kdy Rudolf ekodomy začíná obsluhovat druhou

generaci jedné rodiny. Ve stavbě od Rudolf ekodomy tito lidé bydleli a při založení rodiny si rovněž nechávají stavět dům od této firmy.

Druhou tendencí je samozřejmě volba dodavatele podle vyhledávání na internetu. Touto cestou se o společnosti dozvěděli čtyři z deseti účastníků výzkumu a jejich prvním seznámením s firmou se staly webové stránky. Nejedná se tedy o malý podíl zakázek a je potřeba na digitálním obrazu firmy pracovat.

Toto tvrzení potvrdila jedna z dotazovaných slovy: *„Ty stránky pana Rudolfa! Jiné společnosti je měly aktuální. Na Rudolf ekodomy nebyly moc obhospodařované aktuality ohledně realizací. Ocenili bychom i víc fotek a aktuálních informací.“*

6.3.5 Důvod volby Rudolf ekodomy

Většina klientů oslovila během procesu výběru dodavatele i jiné společnosti, proto bylo důležité zjistit, co je přesvědčilo ke konečnému rozhodnutí pro Rudolf ekodomy a co pokládají za největší výhodu této firmy. Klienti většinou oslovili tři společnosti, a to často i přes to, že dostali přímé doporučení na Rudolf ekodomy. Chtěli mít podle jejich slov možnost porovnat nabídku, ale i celkový přístup.

Proč se tedy klienti po komunikaci s konkurencí rozhodli pro Rudolf ekodomy? Prvotním důvodem mohl být vůbec projevený zájem o zakázku. Jedna z klientek uvedla, že rozeslali poptávky do více firem, ale mnoho se jich zpět ani po připomínání neozvalo. To potvrdil i jiný klient, který oslovil čtyři společnosti se zájmem stavět individuální projekt na hůře přístupném pozemku, firmy mu zaslali předběžné informace, avšak pouze Rudolf ekodomy projeví větší zájem a snahu a přijeli se na pozemek přímo podívat.

Klienti často uváděli, že na rozdíl od ostatních společností jsou u Rudolf ekodomy vidět bohaté zkušenosti a je poznat, že jim na kvalitě jejich staveb opravdu záleží. Zároveň se snaží poradit a přicházejí s dobrými nápady. *„Nepostavit dům jen proto, aby stál, ale mít tam kvalitní věci.“* shrnula jedna ze zákaznic. S tím souhlasili i ostatní klienti, a především pak ti, kteří realizovali individuální netypové projekty a měli spoustu nadstandardních požadavků. Ostatní firmy podle nich hledali neustále potíže, zatímco Rudolf ekodomy hledali řešení.

6.3.6 Vnímání značky Rudolf ekodomy

V rámci bloku otázek, který zkoumal vnímání značky Rudolf ekodomy byli účastníci vybídnuti k tomu, aby uvedli první tři vlastnosti (slova), která se jim vybaví při zmínění značky zkoumané firmy. U některých zákazníků byly odpovědi čistě racionální a zaměřovaly se především na vnější znaky procesu stavby, zmiňovali slova jako „stavba“, „dřevo“, „dům“ nebo „hypotéka“. U zmíněných vnitřních znaků se zákazníci nejvíce shodovali v asociacích „flexibilita“, „kvalita“ a „spolehlivost“. Všechny asociace tedy byly čistě pozitivní.

V další otázce měli zkusit zákazníci připodobnit značku Rudolf ekodomy k nějaké osobnosti nebo zvířeti. Většina zákazníků si firmu spojovala především s ředitelem Ing. Rudolfem a dané vlastnosti vztahovali především k jeho osobě. V jejich očích se značka Rudolf ekodomy rovnala Ing. Rudolfovi a značku a jeho hlavního představitele brali jako jeden celek, což je samozřejmě následkem toho, že byli v rámci firmy v kontaktu především s touto osobou. V odpovědích se klienti shodovali především na typech osobností „pohodáři“ a „klid'asi“. V rámci zvířecí říše zmiňovali především lva, psa a po vysvětlení „nějaké klidné, tiché a seriózní zvíře“, následoval mrož. Osobnost psa je přitom vzhledem k předchozím odpovědím možné přirovnat k vlastnostem osobního přístupu a označení „pohodáři“. Lev pak může být symbolikou síly, hrdosti a jistého vedení trhu.

V poslední otázce měli zákazníci doplnit následující větu: „Značka Rudolf ekodomy je pro mě jedinečná, protože...“. Klienti znovu nejčastěji zmiňovali osobní individuální přístup. Dále přicházeli s doplněním „...se vším poradí“, „postavili nám dům, kde se cítíme dobře“.

Pro celkové zhodnocení asociací spojených se značkou byly u všech rozhovorů s klienty identifikována spojení, ve kterém zákazníci o Rudolf ekodomy mluvili. Z této identifikace následně vznikl mrak slov viz Obrázek 6, kdy byla velikost slov ovlivněna četností zmínění. Nejčastěji si značku spojovali s kvalitou a osobností pana Ing. Rudolfa, následovala flexibilita, rychlost a celková spokojenost. Červeně jsou pak označeny negativní konotace, které byly zmíněny v menší míře a odkazovaly především na občasné problémy v komunikaci.



Obrázek 6: Vlastnosti zmiňované v souvislosti s Rudolf ekodomy (Zdroj: zpracování vlastní)

6.3.7 Doporučitelnost

Všichni klienti se shodli, že by společnost Rudolf ekodomy doporučili, nebo již doporučují dále. Někteří z klientů zmínili určité drobné výtky, avšak v zápětí dodali, že drobnosti jsou u každého takto velkého projektu. Zde je tedy velký potenciál toho, aby firma motivovala zákazníky k napsání recenze a využívala tyto na svém webu a ve svých materiálech. Z rozhovorů, ale i dříve zmíněné diplomové práce (Rendl, 2019), totiž vyplynulo, že absence referencí je jedním z hlavních nedostatků. „*Co se bavíme s ostatními, tak Rudolf ekodomy lidi moc neznají, nejsou na ně moc ani reference na internetu, takže to je spíš na tom osobním kontaktu.*“ dodala jedna z klientek.

6.3.8 Vztah zákazníků k životnímu prostředí

Jelikož název Rudolf ekodomy využívá předponu „eko“, pak bylo cílem dílčí otázky zjistit, zda si zákazníci pod tímto označením představují stavby nejen ekonomické, ale i ekologické a zda se například jedná o jedno z kritérií, proč volí stavbu dřevostavby.

Pro devět z deseti oslovených zákazníků je ochrana životního prostředí důležitá, avšak shodli se, že je potřeba k této problematice přistupovat s rozumem. Pět zákazníků poté uvedlo, že si předponu „eko“ spojili i s ekologickou stavbou převážně proto, že dřevo je přírodní obnovitelný materiál. Zbývající klienti „eko“ chápalo především jako ekonomickou stavbu, co se týče pasivity a úspornosti bydlení. Jeden z klientů přímo uvedl, že si nemyslí, že je dřevostavba ekologičtější než zděná stavba.

Muselo by se dle něj jednat opravdu o sruby nebo roubenky. Jako kritérium pro výběr stavby ekologii žádný ze zákazníků nezmínil.

6.4 Rozhovor s ředitelem společnosti

Pro získání většího povědomí o fungování společnosti Rudolf ekodomy byl realizován i rozhovor s majitelem a ředitelem společnosti Ing. Jaroslavem Rudolfem. Rozhovor měl především za cíl zjistit více informací o firmě, o celkovém důvodu existence firmy a představě o budoucím směřování. Zároveň měl i zjistit, v čem je společnost z pohledu vedení jedinečná, a jak se odlišuje od konkurence. Výsledek rozhovoru by měl sloužit především k prohloubení znalostí o firmě tak, aby vznikla co nejrelevantnější SWOT analýza. Zároveň by informace měly pomoci při následném definování poslání, vize, hodnot a nastavení strategie budování značky.

Osobní rozhovor byl veden prostřednictvím několika základních otázek a okruhů podle předem připraveného scénáře viz Příloha P V, které se dále v návaznosti na odpovědi rozvíjely.

Důvod založení firmy:

První otázka vedla na to, proč Ing. Rudolf zakládal svou firmu a co ho k tomu přivedlo. Odpovědí bylo primárně zabezpečení rodiny, ale sekundárně uvedl, že se mu stavba domů vždy velmi líbila a už jako dítě stavěl domy ze stavebnic, byl vždy tvůrčí a bavilo ho něco skládat a vytvářet. Sám poukázal na to, že pokud člověka ta daná činnost sama nebaví a je pro něj primární hledisko čistě finanční, pak takové projekty nedopadají dobře. K dřevostavbám se přitom dostal spíše náhodou a stál u většího rozvoje trhu. Poukázal zároveň na původní důležitost zahraničního trhu, kdy se první zakázky dodávaly především do Německa, kde bylo možné získat kapitál na další inovace a vývoj.

Co chce firma vylepšit mezi lidmi, co jim usnadňuje:

Pro následné definování poslání a hodnot bylo důležité položení této otázky. Firma slovy jejího ředitele uspokojuje základní lidskou potřebu – bydlet. Avšak v dnešní době už jen bydlet nestačí a lidem spíše záleží na tom, v čem bydlí a jak je jejich bydlení komfortní. Lidé potřebují mít luxus, design, odlišit se tak od ostatních a budovat si svou vlastní identitu. Tuto potřebu pak firma pomocí individuálního přístupu, volby materiálů a spolupráce s architekty uspokojuje.

Dále Rudolf upozornil na to, že klienti uspoří při spolupráci s firmou velké množství času. „*Mohou se věnovat své práci a té stavbě se věnují relativně málo.*“ Sami klienti toto v rámci rozhovorů potvrdili.

Další usnadnění vidí Rudolf ve velikosti společnosti. Jedná se o rodinnou firmu s menším kolektivem, což může být pro klienta rovněž příjemnější, protože během celého procesu stavby komunikuje pouze s pár lidmi a není neustále odkazován na další osoby. Několik klientů tuto výhodu rovněž potvrdilo a uvedli, že jim to usnadňovalo celkové jednání a orientaci. V celkovém zhodnocení ředitel uvedl, že firma přináší luxus, pohodlí a design v jednom řešení, kdy se klienti nemusí o nic starat.

Představa o budoucnosti v horizontu 5-10 let:

Aktuálně je hlavním polem působnosti Zlínský kraj, doplňkově Morava. Stavět lze i v okolí Prahy, avšak jen za předpokladu, že bude opravená dálnice a zrychlí se tak celkový čas dopravy. V průměru se staví osm až deset domů ročně.

Představou vedení společnosti je další technologický vývoj, kdy chtějí být v horizontu pěti až deseti let v oblasti inovací a technologií nejlepší na Moravě. „*Cílem je budovat technologie, v tom je budoucnost.*“ Postavit úsporné bydlení je již podle Rudolfa standard, ale bonusem je komfort bydlení a provozu, kde je prostor pro novinky a vylepšení řízení.

Výhoda oproti konkurenci:

Při otázce na rozdíly oproti konkurenci Rudolf zmínil především technologický náskok. Tímto náskokem má na mysli především propojení jednotlivých technologií vytápění, rekuperace, stínění a další. Rudolf uvedl, že vše dokáže nabídnout v jednom balíčku, kdy není následné řešení uživatelsky náročné a lze vše ovládat velice jednoduše.

Další rozdíl vidí v osobním přístupu ke klientům, který stojí velké úsilí. Jeho slova potvrdili i klienti, kteří během polostrukturovaných rozhovorů často individuální přístup zmiňovali.

Důležitý je i poznatek, že společnost minimálně využívá externích firem a pracuje na tom, aby se drtivá většina prací odehrávala uvnitř firmy. Díky tomu jsou nezávislí, flexibilnější a také mají větší znalosti každé práce. Rudolf se domnívá, že konkurenční společnosti v 90 % případů využívají především externí pracovníky.

Proč stavebníci volí Rudolf ekodomy:

Ředitel společnosti správně identifikoval, že noví klienti přichází především přes reference. „*Nejlepší vizitka je to, že lidé doporučují dál.*“ Dále upozornil na fenomén serverů pro matky, kde jsou rozebírána různá témata a dodal, že i přes doporučení na tomto typu stránek přišlo pár nových klientů. Sám si ale uvědomuje mezery v marketingové komunikaci a uznal, že se jí firma tolik nevěnuje.

Rudolf se domnívá, že cílovou skupinou jsou lidé, kterým záleží na tom, v čem budou bydlet. Chtějí nadstavbu, luxus, odlišit se, bydlet v zajímavém domě a mít náskok v technologiích. Tyto zákazníky podle něj zajímají inovace a novinky. Je jich dle jeho slov méně než těch, kteří řeší především samotnou potřebu bydlení jako takovou. „*Nejsme nejlevnější a nestavíme na objem, ale orientujeme se na kvalitu, technologii a design.*“

Možné slabé stránky:

Slabou stránku spatřuje především v malém kolektivu, což je i jedna z hlavních výhod. Jde především o závislost na jeho osobě, jelikož sám zastává několik klíčových pozic.

Dalším možným problémem je nedostatek kvalifikované pracovní síly. S tímto problémem se však dlouhodobě potýká většina pracovního trhu.

6.5 SWOT analýza

Ke zhodnocení současného stavu společnosti Rudolf ekodomy byla sestavena SWOT analýza. Vstupními daty pro zpracování analýzy byla interní data, rozhovory s klienty a s ředitelem společnosti Ing. Jaroslavem Rudolfem. Využita byla i veřejně dostupná sekundární data o stavu stavebního trhu a legislativních změn.

Tabulka 3: SWOT analýza firmy Rudolf ekodomy (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
S1) Vlastní výroba S2) Flexibilita S3) Pozitivní přístup k inovacím, vývoj technologických novinek S4) Vysoká doporučitelnost od zákazníků S5) Stavby opravdu na klíč (od povolení po vyřízení dotací) S6) Orientace na zákazníka S7) Rychlost výstavby S8) Kvalita poskytovaných služeb S9) Tradice: přes 20 let zkušeností S10) Přehlednost firmy – malý kolektiv S11) Regionálnost	W1) Nízké povědomí o značce mezi potenciálními zákazníky W2) Nízké využívání marketingových aktivit W3) Nedostatek a fluktuace pracovní síly W4) Závislost společnosti na jedné osobě W5) Webové stránky nereflektují hodnoty společnosti
Příležitosti	Hrozby
O1) Růst trhu dřevostaveb O2) Růst důrazu na ochranu životního prostředí O3) Legislativní zpřísnění norem na energetickou náročnost staveb O4) Dotační tituly pro koncové zákazníky na nízkoenergetickou výstavbu O5) Zvyšující se ceny bytové výstavby O6) Náročnost vstupu nových konkurentů O7) Zákazníci chtějí nad stavbou trávit minimum svého času	T1) Vstup nových konkurentů T2) Rostoucí cena zdrojů T3) Nepříznivá situace na trhu práce T4) Nepříznivá situace na trhu s pozemky T5) Technologický rozvoj: vznik nových substitutů T6) Nepříznivá pandemická situace

6.5.1 Zhodnocení výsledků SWOT analýzy kauzální metodou

Na základě definování silných a slabých stránek plynoucích z vnitřního prostředí společnosti a identifikace příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí byla následně využita kauzální metoda, která napomůže zhodnocení celkových výsledků SWOT analýzy. Kauzální metoda slouží k identifikaci nejdůležitějších oblastí, které ovlivňují ostatní a na které je vhodné se zaměřit a následně je dále podporovat nebo se je snažit potlačit.

Možnosti zapojení silných stránek pro využití příležitostí:

Silné stránky společnosti mohou sloužit pro využití příležitostí růstu samotného trhu dřevostaveb, kdy se o tuto výstavbu zajímá stále více zákazníků. Tyto nově přichozí zákazníci by mohly přesvědčit především reference od rodinných příslušníků nebo známých. Zároveň by mohly být zapojeny existující silné stránky pro využití příležitosti u legislativních změn, které aktuálně probíhají u energetické náročnosti staveb a výhledově se budou podmínky ještě zpříšňovat. Společnost Rudolf ekodomy je, díky pozitivnímu přístupu k inovacím a, například i vlastní výrobě, kdy je schopna flexibilně a rychle systém upravit aktuálním požadavkům, na tyto změny připravena a je schopna předejít konkurenci, jejíž část tyto silné stránky nemá.

Nejzásadnější příležitostí, kterou je možné při posílení existujících silných stránek využít je fakt, že stále více zákazníků chce zařizováním stavby trávit co nejméně času a přiklání se tak k řešení na klíč.

Možnosti odstranění slabých stránek prostřednictvím příležitostí:

V této oblasti není identifikováno mnoho příležitostí, které by mohly pomoci odstranit slabé stránky. Vliv by mohla mít náročnost vstupu nové konkurence do odvětví. Pokud chtějí na trh vstoupit nové subjekty a chtějí se vydat flexibilnější cestou vlastní výroby, pak je potřeba jistý kapitál, know-how a certifikace. Zároveň vstupu nových konkurentů brání současný stav na pracovním trhu a zvyšující se ceny vstupních materiálů. Jelikož je předpoklad, že počet konkurentů bude v odvětví stabilní, pak je i větší možnost, že se bude lokálně zvyšovat povědomí o existenci firmy Rudolf ekodomy. Ta je totiž v současné době postavena především na doporučení, a tedy čím více staveb bude realizovat tím se bude lokálně rozšiřovat okruh potenciálních zákazníků.

Možnosti využití silných stránek pro potlačení hrozeb:

Silné stránky společnosti by mohly být využity především pro potlačení hrozby vstupu nové konkurence na trh. Jedná se především o vlastní výrobu, rychlost výstavby nebo pozitivní přístup k inovacím, ale z pohledu zákazníka i o tradici a vysokou doporučitelnost. Pokud zákazník získá přímé doporučení, pak se ve většině případů detailně nezajímá o konkurenční společnosti a Rudolf ekodomy tak vstup nové konkurence neohroží.

Vzhledem k výše uvedenému, a především pozitivnímu vztahu k inovacím je možné i potlačení negativního vlivu při vzniku nových substitutů. Vzhledem k aktuální zdravotnické situaci, která ovlivňuje celkový ekonomický chod, byla mezi hrozby zařazena i nepříznivá pandemická situace. Tuto hrozbu je možné snížit i tím, že má podnik vlastní výrobu a není primárně závislá na zahraničních dodávkách. Zároveň společnost tvoří menší kolektiv a tím je i flexibilnější při řešení operativních problémů.

Negativní dopady slabých stránek na možné posílení hrozeb:

Všechny definované slabé stránky společnosti by mohly posílit negativní dopad některých hrozeb. Největší rozvoj hrozeb by mohl nastat u situace na trhu práce, která je dlouhodobě problémová. Pokud bude celkově nízké povědomí o této společnosti u potenciálních zákazníků, pak je předpoklad, že i potenciální pracovníci nebudou s firmou tolik obeznámeni.

Nejrizikovější slabou stránkou je pak především závislost chodu firmy na jednom hlavním člověku, který zastupuje několik klíčových pozic. To je samozřejmě problémový stav, avšak dle slov ředitele společnosti se na této slabé stránce pracuje a do budoucna by měla být eliminována.

6.6 Typologie zákazníka

Pro snadnější identifikování ekonomických vlastností typického zákazníka Rudolf ekodomy byla analyzována firemní data o zakázkách v letech 2015-2020. Z analýzy vyplývá, že zákazníky lze podle ekonomického hlediska rozdělit do dvou skupin.

První skupinou jsou klienti, kteří vybírají nejčastěji přímo typové domy, které společnost nabízí. Případně jsou zde minimální úpravy oproti původnímu projektu. Objem celkové zakázky stavby se v tomto případě pohybuje okolo 3 000 000 Kč bez DPH za průměrnou

velikost domu 115 m² podlahové plochy. Tito zákazníci nejčastěji volí dům typu KLASIK se sedlovou nebo valbovou střechou v jednopodlažním provedení typu bungalow.

Jedná se o zákazníky, kteří mají v době podpisu smlouvy okolo 40 let. Vzdělání dominuje středoškolské, na druhém místě vysokoškolské. V rámci pracovních vztahů jde především o zaměstnance. Tito zákazníci přicházejí především ze Zlínského kraje. V případě počtu zakázek se jedná o 82 % celkového objemu. Z hlediska podílu na tržbách jde přibližně o 60 %.

Druhou skupinou jsou klienti, kteří staví především individuální projekty, případně menšinou vybírají z neobvyklejších typových domů. Objem celkové zakázky stavby se pohybuje k 7 000 000 Kč bez DPH za průměrnou velikost domu k 200 m² podlahové plochy. Zákazníci volí především patrové domy typu DESIGN s plochou střechou. Překvapivě se oproti většině zákazníků jedná o nepatrně mladší klienty, kterým v době podpisu smlouvy je okolo 36–37 let. Vzdělání především vysokoškolské. V rámci zaměstnání se jedná převážně o majitele firem nebo lékaře. Tyto zakázky se častěji realizovaly mimo Zlínský kraj, především pak v okolí Prahy. Zákazníci však často měli osobní vazby na okolí Zlína. V počtu zakázek jde o 18 % celkového objemu, z hlediska podílu na tržbách se však jedná o skoro 40 %. V této skupině je zároveň patrně větší vybavení domů technologiemi a chytrým řízením než u skupiny předchozí.

V kvalitativním šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů byly tyto skupiny zastoupeny v poměru 80:20, což odpovídá skutečnému poměru zakázek. V rámci odpovědí na proces výběru stavby nebo vnímání společnosti však nebyly mezi těmito dvěma skupinami patrnější rozdíly.

6.7 Vyhodnocení výzkumných otázek

Pro potřeby diplomové práce byly zvoleny následující tři výzkumné otázky:

VO1: Jaké jsou sociální, ekonomické a psychografické vlastnosti typického zákazníka společnosti Rudolf ekodomy?

Z interních dat společnosti o prodejkách bylo odhaleno, že je možné identifikovat dvě hlavní skupiny zákazníků, které mají rozdílné sociální postavení a ekonomické možnosti. První skupinu tvoří zákazníci, kteří volí především standardní nabídku služeb. Dům většinou vybírají přímo z katalogových možností a nejčastěji se přiklání k jednopatrovému domu se sedlovou střechou s velikostí okolo 100 – 115 m² podlahové plochy.

Druhá skupina zákazníků pak hledá spíše nadstandardní řešení v podobě individuálních projektů, kdy často spolupracují přímo s architektem. Výsledkem je rozlohou větší dům typu DESIGN s rovnou střechou.

U těchto skupin byl i rozdíl ve výsledném vzdělání a lokaci stavby. První skupina zákazníků se věkově pohybuje kolem 40 let a jedná se především o středoškolsky vzdělané zákazníky, kteří chtějí stavět dům ve Zlínském kraji. Oproti tomu druhou skupinu zákazníků tvoří překvapivě často mladší zákazníci okolo 36-37 let s vysokoškolským vzděláním. Tito zákazníci chtějí svou stavbu realizovat především v okolí Prahy, avšak alespoň jeden ze členů domácnosti často pochází z okolí Zlína.

Z rozhovorů s klienty překvapivě vyplynulo, že hlavní motivací obou skupin ke stavbě rodinného domu není pouze uspokojení základní potřeby bydlení. Stavba je pro ně spíše chtěním budovat něco nového než potřebou. Ve všech případech jsou klienty společnosti páry nebo manželé. Jedinci společnost se stavbou neoslovují. Je tedy důležité podotknout, že o stavbě rozhodují minimálně dva členové domácnosti.

V rámci procesu výběru stavby a daných kritérií mezi dvěma výše uvedenými skupinami nebyl větší rozdíl. Pouze druhá skupina, zaměřená na individuální stavby oslovila společnost Rudolf ekodomy především po osobním doporučení. Je u nich zároveň pozorovatelný větší příklon k designu, důraz na odlišení a technologický náskok. Obě skupiny přitom mají pozitivní vztah k ochraně životního prostředí.

Důležitým poznatkem je i to, že zákazníci často přicházejí k firmě na základě doporučení a mnohdy firma staví dům již druhé generaci jedné rodiny. Tito klienti tak v domech od Rudolf ekodomy vyrůstali a po rozhodnutí stavět dům přicházejí s poptávkou rovněž za stejnou firmou.

VO2: Proč si stávající zákazníci vybrali pro stavbu svého RD právě společnost Rudolf ekodomy?

Valná většina klientů oslovila během procesu výběru dodavatele i jiné společnosti. Většinou oslovili celkově tři konkurenční firmy, ze kterých dále dodavatele vybírali, proto bylo zásadní zjistit, co je vedlo k výslednému zvolení společnosti Rudolf ekodomy a jaké jsou tedy v jejich očích základní konkurenční výhody této firmy.

Jednalo se o kombinaci více faktorů. Většina zákazníků oslovila společnost na základě předchozího doporučení od blízké osoby.

Důležitá tedy byla přímá reference a získání důvěry v produkty firmy. Klienty zmiňovaným prvotním důvodem byl proaktivní osobní přístup k zakázkám, který byl zákazníkům sympatický. Klienti uvedli, že oslovili v jednom čase více společností a některé z nich ani neodpověděly, případně odeslali pouze strohé předběžné informace. Zaměstnanci Rudolf ekodomy se naopak ozvali poměrně rychle a projeví celkový zájem o zakázku.

Dále zákazníci firmu volili, protože klade důraz na kvalitu a má bohaté zkušenosti. To se projevilo i schopností a ochotou předávat tyto zkušenosti zákazníkům prostřednictvím dobrých rad a nápadů. Zákazníci oceňovali i celkovou flexibilitu a ochotu hledat řešení u složitých projektů.

VO3: Jak stávající zákazníci vnímají společnost Rudolf ekodomy?

Klienti vnímají tuto společnost především prostřednictvím osoby Ing. Rudolfa, se kterým převážně v průběhu celého procesu stavby komunikovali. Ukázalo se tak, že pro klienty se Rudolf ekodomy automaticky rovná osobě Ing. Rudolfa. Často tak nevnímají Rudolf ekodomy jako samostatnou značku.

Celkově si však Rudolf ekodomy představují jako zkušenou kvalitní, flexibilní a spolehlivou firmu, která vyzařuje pohodu a klid a dokáže vždy přijít s dobrou radou a nápady. Oceňují především osobní individuální přístup, díky kterému se jim firma stala partnerem. Hlavní tři asociace, které si vybaví jsou „flexibilita“, „kvalita“ a „spolehlivost“. Všechny asociace, které se značkou klienti mají jsou pak ve valné většině čistě pozitivní. Někteří klienti měli v celkovém zhodnocení pouze pár připomínek k občasným problémům v komunikaci.

6.8 Shrnutí praktické části a doporučení

Z praktické části této diplomové práce, z provedených analýz a rozhovorů s ředitelem společnosti a s klienty vyplynulo především pár zásadních oblastí, na které by se společnost měla dále zaměřit.

První je oblast technologií, kterým se společnost věnuje a podle slov ředitele se jedná o hlavní výhodu oproti konkurenci. Společnost uvedla, že chce do budoucna na inovacích dále pracovat a chce se stát lídrem v této oblasti. Ředitel firmy řekl, že zákazníci Rudolf ekodomy jsou především lidé, které technologie a inovace zajímají. Minimum klientů však během rozhovoru spontánně technologie zmínilo. Je zároveň zřetelné, že z materiálů společnosti, a především pak z webových stránek není tato snaha viditelná.

Je tedy potřeba tuto jedinečnost více komunikovat a více tak zasáhnout cílovou skupinu těchto osob tak, aby počet těchto individuálně řešených zakázek vzrostl.

Většina klientů přichází do Rudolf ekodomy na základě doporučení, avšak nezanedbatelné množství ji oslovuje na základě vyhledávání na internetu. Tito klienti pak často zmiňovali větší absenci referencí a fotografií realizací. Doporučitelnost je opravdu vysoká, avšak je potřeba klienty vybídnout a motivovat k tomu, aby na společnost recenzi napsali nebo svolili k nafocení domu a následné prezentaci.

Z obou oblastí je tedy zřetelné, že společnost musí pevně nastavit své poslání, vize a hodnoty a podle nich pak pracovat na vylepšení své marketingové komunikace tak, aby více odpovídala výše uvedeným požadavkům a dopomohla k naplnění daných vizí.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

7 STRATEGICKÝ PLÁN BUDOVÁNÍ ZNAČKY

Projektová část této diplomové práce je zaměřena na realizaci strategického plánu budování značky Rudolf ekodomy. Projekt bude vypracován na základě dat získaných prostřednictvím kvalitativních rozhovorů se zákazníky, z rozhovorů s ředitelem společnosti, analýzy konkurenčního prostředí a SWOT analýzy. Projekt bude stavět na získaných znalostech z teoretické části práce.

7.1 Cíl, harmonogram a rozpočet projektu

Společnosti Rudolf ekodomy dlouhodobě chybí pevně definovaná vize a poslání, což společně s absencí detailní znalosti zákazníků a jejich motivů zamezuje nastavení strategie a rozvoji dalších komunikačních aktivit, které by společnost přiblížily potenciálním zákazníkům. V praktické části této práce byla popsána typologie zákazníků a pomocí dalších analýz proběhlo seznámení s výhodami a nevýhodami společnosti.

Cíle:

Primárním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu projektu strategie budování a řízení značky společnosti Rudolf ekodomy.

Dílčí cíle:

Mimo primární cíl jsou zvoleny i dílčí cíle.

1. Definice vize, poslání a hodnot společnosti a stanovení positioningu firmy.
2. Definice cílových skupin společnosti.
3. Přizpůsobení prvků značky aktuálním hodnotám a cílům.
4. Zvýšení podílu individuálních klientů na celkovém počtu zakázek na 30 % do roku 2023.
5. Zvýšení podílu individuálních klientů ze Zlínského kraje na 60 % do roku 2023.

Harmonogram:

Jelikož je ze shrnutí praktické části a definování dílčích cílů zřejmé, že se bude v rámci realizace jednat o mnoho dílčích úkonů, které budou časově i finančně náročné, byl harmonogram prací rozdělen do dvou navazujících etap.

Rozdělení do jednotlivých etap přitom vychází z dělení hlavních kroků strategického řízení značky podle Kellera (2007, s. 72), které bylo popsáno v teoretické části práce.

1. Etapa 1: Identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky

Aby bylo možné v dalších letech budovat značku společnosti Rudolf ekodomy a rozvíjet další komunikační aktivity a kampaně, je třeba mít nastaveny základní strategické dokumenty. Přípravná fáze tedy obsahuje především nastavení a definování vize, hodnot, poslání, definici cílových skupin a další.

Termínové ukotvení Etapy 1: červen–červenec 2020

2. Etapa 2: Plánování a implementace marketingových programů značky

Navazující druhá etapa se zabývá především implementací východisek z přípravné fáze do externí komunikace společnosti. Primárním úkolem této etapy je navržení prvků značky. V případě Rudolf ekodomy se jedná především o redesign loga a vytvoření nové webové prezentace. Především tvorba nových webových stránek bude časově náročná, a proto je pro tuto fázi nastaven poměrně dlouhý časový úsek. Součástí tohoto kroku je i definice a realizace jednotlivých marketingových aktivit, které by přiblížily společnost Rudolf ekodomy cílové skupině. Marketingové aktivity by měly především komunikovat specifika značky, které ji odlišují od konkurence.

Termínové ukotvení Etapy 2: srpen 2020–květen 2021

Rámcový rozpočet:

Pro potřeby obou etap strategického plánu byl vytyčen rozpočet ve výši 280 000 Kč. S tímto rozpočtem bude dále pracováno a na konci projektu bude zpracována tabulka s detailním rozpočtem jednotlivých aktivit.

7.2 ETAPA 1

První etapou realizace strategického plánu je přípravná fáze. Cílům této etapy odpovídají první dva dílčí cíle.

7.2.1 Stanovení vize a poslání značky

V rámci procesu stanovení vize a poslání značky budou nejprve zodpovězeny základní otázky, prostřednictvím kterých by pak mělo být snazší komplexní vizi a poslání definovat.

Otázky budou zodpovězeny na základě rozhovoru s ředitelem společnosti Rudolf ekodomy a podkladem budou i další výstupy z praktické části této diplomové práce.

Řeší firma nějaký problém svým zákazníkům? Usnadňuje jim něco?

Primárním problémem, který společnost řeší svým zákazníkům je potřeba bydlení. Z kvalitativního šetření a rozhovoru s ředitelem však vyplynulo, že pro zákazníky je stavba rodinného domu spíše chtěním než potřebou. Jde pro ně o budování něčeho nového a samotné bydlení pro ně není primární.

Rudolf ekodomy poskytuje především stavby na klíč. Firma je zároveň odborníkem v oblasti s více než 20 lety zkušeností a dokáže tak klientům, kteří se v tématu tolik neorientují, dobře poradit. Tímto usnadňuje zákazníkům celý proces cesty za rodinným domem. Šetří zákazníkům především čas strávený nad stavbou.

Přichází firma s pozoruhodným přístupem k zákazníkům? Chová se jinak než ostatní firmy?

Rudolf ekodomy je rodinná firma s menším kolektivem a přistupuje k zákazníkům velmi osobně a individuálně. Jak uvedli zákazníci v praktické části, firma projevuje zájem nad stavbami, přináší dobré rady, zkušenosti a řešení. Firma má vlastní výrobu a minimálně využívá externích zdrojů. Díky tomu je flexibilnější v řešeních a dokáže tak více zohlednit přání zákazníka nebo lépe hledat nadstandardní řešení u složitých projektů. Nehledá problémy, ale hledá řešení.

Rozdíl oproti konkurenci je především v technologickém náskoku, kdy firma dokáže vlastním vývojem v jednom balení nabídnout technologie vytápění, rekuperace, stínění a další. Například prostřednictvím mobilního zařízení je pak možné vše velmi jednoduše ovládat z jednoho místa.

Co je výsledkem fungování společnosti?

Výsledkem jsou spokojení klienti, kteří bydlí v kvalitních stavbách postavených podle jejich představ. Klientům se dobře bydlí a s radostí využívají technologické novinky, které jim přináší chytré řízení domu a dalších technologií.

Jaká je představa o budoucnosti?

Dle slov ředitele Ing. Rudolfa je budoucnost v dalším budování technologií. Postavit dům je podle něj už standard, ale bonusem je komfort bydlení a provozu, který je možný pomocí inovací vylepšovat.

Poslání:

„Naším posláním je být pro klienty odborným průvodcem celým tvůrčím procesem, přinášet jim individuální nadstandardní řešení a usnadňovat jim celou cestu za vlastním inovativním, moderním a pohodlným bydlením, ve kterém se budou cítit dobře.“

Vize:

„Stavět pro lidi, pro které bylo období stavby příjemným zážitkem a bydlí v kvalitních domech s technologiemi, které je baví a usnadňují jim každodenní život.“

7.2.2 Brand ladder

Pro snadnější definici identity a následujícího targetingu a positioningu bude využit zápis značky pomocí metody značkového žebříku. Při zpracování se využívají data získaná v praktické části.

Základní část popisuje fyzické vlastnosti produktu, které se týkají například kvality nebo funkce. Jedná se především o hmatatelné vlastnosti. Pro větší přehlednost byly vlastnosti rozděleny do tří základních kategorií. Na fyzické vlastnosti navazují funkční benefity pro zákazníka. Jedná se především o odpověď na otázku: *„Co fyzická vlastnost produktu přinese přímo zákazníkovi?“*. Je potřeba se na to podívat především z pohledu klienta. Posledním krokem jsou nehmotné hodnoty, které jsou většinou emociální. V tomto kroku se zároveň tvoří diference oproti konkurenci. V rámci Zlínského kraje se Rudolf ekodomy potýká přibližně se šesti hlavními konkurenty. Tito konkurenti kladou důraz především na cenu a rychlost. Jejich komunikace se zaměřuje především na téma rodiny. Je důležité, aby se společnost od konkurence odlišila a využila jinou cestu, která bude stavět na vlastnostech firmy, které zmiňovali stávající zákazníci nebo ředitel společnosti.

Z uvedeného zápisu značky metodou brand ladder vyplynulo, že by se značka měla zaměřit především na téma pokrokovosti, které tvoří největší rozdíl oproti konkurenci. Důležitá je kombinace s kreativním tvůrčím myšlením, kdy se firma vždy snaží postavit danou stavbu originálním, ale funkčním způsobem, aby zákazníci získali něco nového, ale zároveň stále měli funkční dům, kde se budou cítit dobře. Dalším pilířem je usnadnění procesu zákazníkům.

Jedná se o rodinnou firmu s osobním přístupem, firma byla v kvalitativním šetření často jmenována jako „*pohodáři*“, což souvisí s celkovým lidským, přátelským, neformálním přístupem. Zároveň klienti nemusí stavbě věnovat tolik pozornosti a mohou vše s klidem nechat na dané firmě, která se o vše postará, a protože má mnoho zkušeností, tak je provede celým procesem.

Tabulka 4: Zápis značky Rudolf ekodomy metodou brand ladder (Zdroj: vlastní zpracování)

Nehmotné hodnoty	Pokrokovost	Tvůrčí myšlení	Usnadnění
Funkční benefity pro zákazníka	<p>„<i>Odliším se</i>“</p> <p>„<i>Budu mít to nejlepší</i>“</p> <p>„<i>Stavba bez kompromisů</i>“</p>	<p>„<i>Místo řešení stavby se mohu věnovat vlastní práci, rodině, koníčkům.</i>“</p> <p>„<i>Firmá má větší zkušenosti, poradí mi</i>“</p>	<p>„<i>Nemusím komunikovat s více lidmi</i>“</p> <p>„<i>Nebojí se kontaktovat firmu</i>“</p> <p>„<i>Neformální komunikace</i>“</p>
Fyzické vlastnosti produktu	<p>Pozitivní přístup k technologiím</p> <p>Inovace</p> <p>Ochota řešit složité projekty</p> <p>Kvalita</p> <p>Vlastní výroba -> Flexibilita</p>	<p>Stavby skutečně na klíč</p> <p>Rychlost</p> <p>Doporučitelnost</p> <p>Zkušenosti</p> <p>Odbornost</p>	<p>Rodinná firma</p> <p>Osobnost Ing. Rudolfa</p> <p>Osobní přístup</p> <p>Snaha + zájem</p>

7.2.3 Hodnoty značky

Společnost Rudolf ekodomy stojí na třech základních pilířích, ze kterých zároveň vychází hlavní benefity pro zákazníky. Z těchto základních hodnot bude vycházet i následný positioning a komunikační sdělení.

Nadšení pro pokrok – Firma si zakládá na inovacích. Sama se podílí na vývoji nových systému pro chytré řízení domu.

Tvůrčí myšlení – Kvůli nedostatku pozemků v okolí velkých měst se začíná stavět na stále problémovějších místech. Rudolf ekodomy to bere jako výzvu a snaží se vždy přijít s ideálním funkčním řešením. Využívá přitom letité zkušenosti a odbornost.

Uspřádání procesu zákazníkům – Firma chápe, že stavba domu může být pro zákazníky stresujícím obdobím. V tématu se často neorientují a vše je pro ně nové. Rudolf ekodomy se snaží vše zákazníkům ulehčit a co je možné jim zařídit a přistupovat k nim individuálně.

7.2.4 Segmentace a targeting

Podnikatelská činnost společnosti Rudolf ekodomy je zaměřena na B2C segment. Firma komunikuje především s koncovými zákazníky, pro které realizuje stavby rodinných domů. V rámci B2B segmentu, kterým se rozumí spolupráce s developery firma neoperuje. Koncové zákazníky je podle východisek z praktické části možno rozdělit do dvou základních cílových skupin. Klienti byli rozděleni podle nejvýraznějšího rozdílu v oblasti staveb na klienty, kteří volí typové domy a na klienty s individuálním řešením. Detailně byly tyto dvě skupiny zákazníků popsány v praktické části. Společnost se bude i nadále zaměřovat především na tyto dvě základní cílové skupiny. Obě z nich mají společné především to, že cílovou skupinou Rudolf ekodomy nejsou lidé, kteří chtějí pouze stavět dům, ale ti zákazníci, kteří chtějí tvořit něco neobyčejného.

a) Typoví klienti:

Pár ze Zlínského kraje ve věku kolem 25-50 let se středoškolským vzděláním. Chtějí stavět rodinný dům typu dřevostavba ve Zlínském kraji, především v regionech Zlínsko, Vsetínsko nebo Kroměřížsko. Líbí se jim převážně klasické domy typu bungalow se sedlovou střechou. Dokáží si vybrat dům z katalogu, případně si jej nechají drobně upravit. Cena je pro ně důležitá, avšak za kvalitu a jistotu si rádi připlatí. Jejich rozpočet se pohybuje kolem 2 500 000 Kč – 3 500 000 Kč bez DPH a představují si velikost domu pro čtyřčlennou rodinu kolem 100 m² podlahové plochy. Komunikaci s dodavatelem většinou vede muž. Technologie využívají především ty základní bez možnosti většího řízení.

b) Individuální klienti:

Rovněž pár ve věku kolem 25-50 let, avšak s vysokoškolským vzděláním. Aktuálně především klienti, kteří bydlí nebo plánují stavbu mimo Zlínský kraj, převážně v okolí Prahy. Mají však přímé vazby na Zlín a jeho okolí. Ve Zlíně vyrůstali nebo zde mají rodinu.

Dodavatele mimo Prahu volí především kvůli špatným zkušenostem s pražskými firmami, osobnímu doporučení nebo výhodnější nabídce. Případně obyvatelé Zlínského kraje, kteří žijí především v okolí Zlína, a i zde plánují stavbu. Líbí se jim převážně designové stavby s plochou střechou. Nevybírají dům z katalogu, ale chtějí vlastní řešení na míru. Chtějí mít v domě něco jedinečného, odlišit se. Technologie využívají na maximum. Baví je inovace a chtějí si svůj dům takto vylepšovat. Za tyto nadstandardní řešení rádi utratí více. Jejich rozpočet se pohybuje většinou kolem 5 000 000 Kč – 9 000 000 Kč bez DPH a jejich představou je prostorný dům pro čtyřčlennou rodinu k 200 m². V rozhodovacím procesu dají především na osobní zkušenost a doporučení blízké osoby. Až po doporučení přistupují na webové stránky společnosti a více zkoumají danou nabídku. Samotné stavbě nechtějí věnovat tolik času, chtějí se spíše naplno věnovat své práci nebo rodině a koníčkům. Většinou oslovují menší počet dodavatelů.

Typoví klienti nekladou takový důraz na inovativnost, oslovuje je především osobní přístup a usnadnění celkového procesu, i přesto by tyto klienti měli stále zůstat jednou z cílových skupin. Zajišťují totiž především pokrytí blízké lokality a stále tvoří v rámci podílu většinu zakázek. Do budoucna by se však měl zvyšovat podíl individuálních klientů, které by mělo zaujmout téma pokrokovosti. Zároveň by firma do budoucna chtěla, aby se jí podařilo získat individuální klienty i ze Zlínského kraje. I toto zvýšení je jedním ze sekundárních cílů strategického budování a řízení značky. Aktuálně tvoří individuální klienti ze Zlínského kraje 40 % zakázek, cílem je zvýšení na 60 % do roku 2023.

Důležitou cílovou skupinou jsou i zaměstnanci společnosti. Tato cílová skupina je v dnešní době rovněž klíčová, jelikož ředitel společnosti uvedl, že nechce být závislý na externích firmách a jeho cílem je tedy především stabilita zaměstnaneckého týmu. Zároveň byla v rámci SWOT analýzy identifikována hrozba nepříznivé situace na trhu s pracovní silou. Interní komunikace však není součástí aktuálního projektu, i když sekundárně bude jistě zasažena, a to především tím, že se jasně ucelí hodnoty a aktualizuje vizuální styl a celková komunikace značky, což bude mít jistě dopad i na zaměstnance.

7.2.5 Identifikace a stanovení positioningu značky

Z teoretické části této práce vyplynulo, že podle Pelsmackera, Geuense a Begha (2003, s. 140-144) je vhodné si při stanovení positioningu odpovědět na šest základních otázek. Tato metoda bude využita i pro positioning firmy Rudolf ekodomy.

1. Jakou pozici máme v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků?

V rámci praktické části došlo ke zkoumání vnímání stávajících zákazníků. Ti firmu vnímají většinou prostřednictvím osoby Ing. Rudolfa spíše, než že by vnímali samotnou značku Rudolf ekodomy. Značku si spojují se zkušeností, flexibilitou a spolehlivostí. Značka vyzařuje pohodu a klid a dokáže přijít s dobrými nápady a individuálním přístupem.

2. Jakou pozici chceme mít?

Mimo výše uvedené asociace zkušeností, flexibility, spolehlivosti, klidu a dobrých rad by značka měla být vnímána jako inovativní v technologickém pokroku. Značka by měla být více zaměřená jako odborník pro individuální řešení a technologie.

3. Co musí firma udělat pro repositioning (pokud jde o změnu pozice)?

Jelikož chce být firma vnímána jako inovativní a tvůrčí je třeba tomu přizpůsobit komunikační a vizuální styl. Ředitel společnosti často zmiňoval, že firma nabízí designové a luxusní řešení. Aktuální logo i webové stránky společnosti, které jsou hlavním komunikačním kanálem, však takto nepůsobí a jsou spíše opakem kreativního designového řešení. Je tedy třeba investovat do celkového rebrandingu, který by odrazil hodnoty společnosti.

4. Máme dostatečný rozpočet pro vytvoření a udržení nové pozice?

Aktuálně je rozpočet na následujících 12 měsících stanoven na 280 000 Kč. V dalších letech by se pak rozpočet měl pohybovat s maximem 100 000 Kč za rok. V prvním roce je rozpočet vyšší, jelikož je třeba investovat do rebrandingu, který s sebou nese i aktualizaci webových stránek a dalších aktivit, ze kterých se pak bude následující roky čerpat.

5. Jsme schopni udržet konzistentní strategii positioningu?

Schopnost konzistentního udržení strategie bude především otázkou managementu firmy. Bude třeba, aby se management firmy držel zavedené strategie a aby při všech aktivitách myslel na tři základní hodnoty firmy.

6. Je náš kreativní přístup v souladu se strategií?

Kreativní řešení strategie bude součástí Etapy 2, kde budou z výše definovaného brand ladderu a positioningu určeny základní prvky značky. Tyto by měly být zvoleny v souladu se strategií a měly by mimo to být nadčasové a aplikovatelné. Ústředním bodem kreativního řešení bude i slogan značky.

V rámci archetypálního pojetí lze značku Rudolf ekodomy identifikovat jako archetyp Tvůrce. Archetyp Tvůrce se vyznačuje především touhou tvořit, vytvořit trvalou hodnotu a často pomáhá tvořit něco nového, což je doménou firmy Rudolf ekodomy. Zároveň se tento archetyp orientuje na stabilitu a potřebu zákazníků cítit se v bezpečí, což přesně odráží pocity zákazníků, kteří chtějí mít při realizátora stavby co největší jistotu, že vše dopadne dobře. Motto tvůrce zní: „*Lze-li si to představit, lze to také udělat.*“ (Mark, Pearson, 2012, s. 213). Toto motto přímo odráží některé z vlastností společnosti, která se snaží vždy hledat řešení na složité projekty.

7.3 ETAPA 2

Etapa 2 projektové části se bude zabývat především implementací východisek nastavených v první etapě. Primárním cílem této části je navrhnout prvky značky a komunikaci tak, aby odpovídala požadovanému positioningu. Cílem navržených změn je pak změna v zastoupení jednotlivých cílových skupin na podílu zakázek. Je žádoucí, aby došlo ke zvýšení podílu individuálních klientů na 30 % do roku 2023. Právě změna positioningu a její důsledná komunikace by měla tuto změnu zaručit. V rámci druhé etapy je třeba dbát na rozpočet, který vzhledem k potřebnosti komplexních změn není vysoký.

7.3.1 Logo

Mezi základní a nejdůležitější prvky značky patří logo, které by mělo ctít sedm základních zásad, které byly definovány v teoretické části této práce. Aktuálně společnost využívá kombinované logo, které spojuje textovou a obrazovou část. Logo využívá symbolu tří zastřešených čtverců. Problémem je jistá složitost loga. Textová část obsahuje i formu obchodní společnosti s.r.o., což by se v logu vyskytovat nemělo. Zároveň je text zalomen tak, že není možné odděleně používat symbol a text. Problémem je i aktuální dualita log, jelikož se v mnoha materiálech vyskytuje logo, které vzniklo při založení společnosti a bylo před deseti lety redesignováno. Původní logo rovněž využívalo prvek střechy, který doplňoval symbol stromu.

Z výše uvedeného se doporučuje redesign stávajícího loga tak, aby více odpovídalo aktuálním požadavkům, bylo více nadčasové a respektovalo základní principy tvorby. Logo může být opět kombinované, avšak měla by existovat i možnost využívat zvlášť textovou a obrazovou část. Doporučuje se využití maximálně dvou základních barev v kombinaci modré a zelené, které byly součástí i předchozích log.

Modrá barva by měla být dominantní s tím, že reprezentuje kvalitu, klid, tradici, moudrost, důvěru, spolehlivost a jistotu, které společnost poskytuje. Modrá může být i spojována s vůdcem trhu. Zelená barva pak bude doplňkově asociovat přírodu, aktivitu a svěží energii. Doporučuje se využití spíše tmavší varianty barev. Především se nedoporučuje využívat pastelové barvy, jelikož ty využívá jeden z konkurentů.

Společně s návrhem nového loga by měl být navrhnout i celkový vizuální styl, logomanuál a design základních firemních tiskovin.

Na webových stránkách se v souvislosti s technologiemi často zmiňuje systém chytrého řízení domu s vlastním označením Smart ekodomy. Společnost by do budoucna chtěla svůj systém technologií nabízet i nezávisle na stavbě rodinných domů, proto je potřeba, aby i tato značka byla postupně schopna samostatné identity. Proto se doporučuje i vytvoření varianty loga pro Smart ekodomy. Obě loga by přitom měla využívat stejné prvky, aby bylo na první pohled patrné, že k sobě náleží. Společnost Rudolf ekodomy již nyní využívá doménu smartekodomy.cz, avšak odkazuje na stejný web jako ekodomy.com. Vzhledem ke složitosti technologie se doporučuje i vytvoření microsite pro tento daný projekt. Ten by využíval doménu smartekodomy.com a webová stránka ekodomy.com by na něj mohla v sekci Technologie odkazovat.

7.3.2 Slogan

V rámci daného projektu jde především o nastavení dlouhodobého firemního sloganu. Tento by měl být opravdu konzistentní a vedle něj pak mohou vznikat krátkodobé slogany jednotlivých kampaní nebo reklam. Jelikož by měl být slogan využíván dlouhodobě je třeba nepodléhat trendovým řešením a zaměřit se na hlavní hodnoty značky, které byly dříve definovány. Byl proveden i průzkum sloganů konkurence, avšak většina blízké konkurence firemní slogan nevyužívá nebo jej dostatečně nekomunikuje.

Hlavní hodnoty a z nich vycházející stěžejní myšlenky jsou:

Nadšení pro pokrok: Nadšení hledat nová řešení budoucnosti.

Tvůrčí myšlení: Lze-li si to představit, lze to také udělat.

Uspadnění procesu zákazníkům: Domy skutečně na klíč. Nebudete na to sami.

Z výše uvedených základních hodnot a myšlenek vychází slogan „*Společně pro dřevostavby budoucnosti*“. Tento odráží všechny tři základní hodnoty.

Je zde ihned patrný obor podnikání, avšak je dostatečně obecný, kdyby se v budoucnu firma věnovala i jiným stavbám než rodinným domům. Pokrok a inovace je především ve vyjádření budoucnosti. Že v tom firma zákazníky nenechá, postará se o ně a dá na jejich požadavky pak vyjadřuje to, že k finálnímu výsledku stavby přijdou společně.

Doplňkově je navržen i slogan pro značku Smart ekodomy, která se věnuje především technologickému pokroku ve vytápění a efektivnímu řízení dalších systémů v domě, které napomáhají k větší úspornosti bydlení. Slogan zní: „*Vaše cesta k energetické svobodě*“.

7.3.3 Firemní materiály

Důležitým komunikačním kanálem jsou i firemní materiály, pomocí kterých může společnost předávat zákazníkům důležitá sdělení. Mimo základní firemní materiály jako jsou vizitky, byly v rámci rozhovorů s klienty zmíněny i tipy na to, co by jim usnadnilo celkové rozhodování a orientaci v tématu. Doporučuje se tedy pro začátek zpracovat čtyři základní dvoustránkové A4 letáky. Dané letáky jsou určeny především pro distribuci zákazníkům v rámci schůzek nebo prohlídek staveb, kdy už mají základní povědomí o fungování společnosti a jde tedy především o připomenutí a pomoc při uchování všech informací. Všechny letáky by měly být dostupné i v online formě.

Prvním materiálem by měl být leták s popisem konstrukčního systému. Měly by zde být hlavní výhody, nákres s vysvětlivkami a hlavní technické parametry.

Druhým materiálem je list k technologiím, který by obsahoval i logo a slogan Smart ekodomy a představoval by hlavní nabídku pro vytápění, rekuperaci nebo stínění. Zde by bylo hlavní vysvětlit, k čemu jsou jednotlivé systémy dobré a proč je do svého domu instalovat.

Doplňkově by pak na žádost klientů bylo vhodné sestavit list, který by klientům skutečně usnadnil orientaci v celém procesu. První strana by stručně popsala kroky celého procesu od projektu a stavebního povolení po samotnou stavbu a kolaudaci. Na druhé straně by pak bylo uvedeno, na co je třeba myslet při koupi pozemku a co je vhodné si pohlídat. Potenciální klienti totiž často oslovují Rudolf ekodomy ještě před samotnou koupí pozemku a z rozhovorů s klienty vyplynulo, že by jim takový list mnohé usnadnil.

Mimo výše uvedené se doporučuje vyhotovení jednoho letáku, který by byl skutečně stručným představením značky Rudolf ekodomy a byl by určen pro zasílání jako příloha k úvodním cenovým nabídkám, které klienti získají po zaslání nezávazné poptávky na webu.

Toto stručné představení by mělo obsahovat především hlavní benefity společnosti a krátké představení typových i individuálních domů a technologií. Druhá strana by mohla být využita pro představení referencí formou fotografií.

7.3.4 Webová prezentace

Z předchozích analýz vyplynulo, že stávající webové stránky nejsou vyhovující. Na jejich nepřehlednost a nedostatečnost si stěžovali i někteří zákazníci. Aktuální webové stránky umístěné na doméně ekodomy.com jsou především plné textu a jsou nepřehledné. Existuje zde i mnoho funkčních chyb, které je třeba eliminovat. Zároveň jsou webové stránky hlavní prezentací společnosti a jedná se často o první kontakt zákazníka se značkou. Společnost se chce prezentovat jako moderní s důrazem na design a technologie a tomu by měly odpovídat i webové stránky. Proto je hlavní realizační částí právě tvorba nových webových stránek společnosti.

Celé řešení by mělo být zjednodušené s minimem textu, založené spíše na obrazové prezentaci, tak aby bylo ihned zřetelné zaměření firmy. Během jednoho kliknutí je ale třeba se dostat i na podrobné informace ke konstrukčnímu systému nebo katalogu.

Doporučuje se využít *“rolovací homepage”*, která bude tvořena jednotlivými bloky dle předem navrženého řešení. Webová stránka musí mít i přehledný redakční systém. Je důležité, aby byl web responzivní a zobrazoval se uživatelsky příjemně na všech zařízeních. Ve vrchní části webové stránky se bude vlevo nacházet logo a vpravo horizontální menu s následujícími položkami:

- Vše o stavbě
- Konstrukční systém
- Katalog
- Projekt na míru
- Technologie
- Reference
- Právě stavíme
- Kontakt

Pod vrchním menu se na homepage bude nacházet střídající se banner. Následovat by měl rozcestník na typové domy nebo domy na míru. Poté je třeba představit reference a aktuální stavby, na které je možné se přijet podívat.

Další sekce by měla představovat technologie a značku Smart ekodomy. Poté je prostor pro sekci článků, kde by se měly představovat jednotlivé stavby, aktuality nebo tipy pro klienty. Pátá stránka webu by měla obsahovat mapu se sídlem společnosti, kontakt a odkaz na sociální síť.

Katalog domů by měl být rozdělen na domy typu DESIG a KLASIK. Chybět by neměl filtr domů. Důležitým prvkem je poptávkový formulář. U každého domu v katalogu je třeba mít call to action a tlačítko na zaslání poptávky. Zároveň je třeba mít i odkaz na konstrukční systém a případně doplnění o fotografie realizace daného typového domu. Konstrukční systém by měl obsahovat i grafické zobrazení řezu stavebním panelem s popisem. Popisy jednotlivých systémů by měly být dostupné i ke stažení.

Projekty na míru jsou důležitou sekcí. Zde by neměly chybět reference jednotlivých realizací, fotografie a informace o architektonickém studiu Rudolf architects. Sekce technologie by měla jednoduše pomocí ikon a krátkých popisů vysvětlit jednotlivé systémy. Zároveň by měly být dostupné pro stažení listy, které by technologie osvětlovaly. Sekce by pak pro podrobnější informace odkazovala na web smartekodomy.com.

7.3.5 Signmaking

Pro celkové budování značky je vhodné i využití signmakingu. Společnost Rudolf ekodomy využívá pro dopravu materiálu několik vlastních vozidel. Nabízí se tedy jejich využití formou *„pojízdné reklamy“*. Především dvě prostornější auta typu dodávky jsou vhodné pro polep, který by díky své velikosti dokázal předat hlavní hodnoty. Vozidla takto denně najednou v rámci Zlínského kraje spousta kilometrů a během pracovní doby často stojí přímo u daných staveb. Mohou takto dále předávat sdělení a hodnoty společnosti. Pomocí tohoto signmakingu se může především zvýšit povědomí o existenci společnosti mezi potenciálními zákazníky. Finanční nákladnost včetně grafického provedení je vyšší, avšak v porovnání s klasickou billboardovou reklamou je polep výhodnější. Vozidla pokryjí daleko větší oblast, a i daný polep může sloužit delší dobu. Jedná se tedy o efektivní využití vyhrazených finančních prostředků. V prvním roce se počítá s celopolepem dvou vozidel.

Další oblastí pro zlepšení je samotný prostor u aktuálně realizovaných staveb. V rámci rozhovorů s klienty pár z nich přiznalo, že dodavatele hledali prostřednictvím sledování staveb v okolí. Je tedy třeba mít na stavbě uvedeno, kdo ji staví. Aktuálně jsou u některých staveb poutače, jsou však již často poničeny.

Proto se v rámci projektu počítá s výrobou nových cedulí, které by byly realizovány tiskem na debondové desky, což by prodloužilo jejich životnost. Potisk na debond je totiž vhodný i pro venkovní využití. Poutače by měly obsahovat logo, slogan a dvě ikony s odkazem na typové domy a individuální projekty. Chybět by nemělo call to action a kontakt.

7.3.6 Sociální sítě

Dalším nezbytným nástrojem pro komunikaci se zákazníkem jsou sociální sítě. Rudolf ekodomy využívá ze sociálních sítí pouze Facebookovou stránku, kde má 210 sledujících, avšak nevyvíjí zde v současnosti vyšší aktivitu. Facebooková stránka by mohla do budoucna sloužit především pro větší ukázkou referencí, aktuálního stavu staveb a celkových aktualit. Pro začátek je vhodné využít placenou kampaň pro větší nábor fanoušků z řad cílových skupin, aby bylo dále ke komu promlouvat. V rámci obsahu se stránka zaměří především na sekci "Právě stavíme", kde by představovala jednotlivé stavby, jejich postup a reference.

7.3.7 Eventy

Obor staveb a celková potřeba představovat reference s sebou přináší i možnost využití eventu v podobně odborných prohlídek stavby nebo dnů otevřených dveří. Doporučuje se tedy vybrat dvě z aktuálních staveb a v průběhu dvou jarních víkendů uspořádat dny otevřených dveří s odborným výkladem ke stavbám. Pro ideální zastoupení by bylo vhodné vybrat jednu realizaci typu KLASIK a jednu typu DESIGN, aby bylo možné zasáhnout obě cílové skupiny. Na dny otevřených dveří by se nacházeli obchodníci společnosti, kteří by mohli zákazníkům předat důležité informace. V rámci dne by mohla proběhnout i krátká prezentace společnosti. K dispozici by měly být firemní materiály. Event by měl být komunikován prostřednictvím webové stránky, facebookové stránky a zákazníci, kteří by v uplynulých dvou měsících zaslali poptávku by obdrželi pozvánku do e-mailu. Tyto dny otevřených dveří by bylo vhodné uchovat i do budoucna a pořádat je vždy na jaře a na podzim.

7.4 Položkový rozpočet

V této kapitole je zpracován položkový rozpočet jednotlivých navržených kroků. Pro zaručení reálnosti rozpočtu byly jednotlivé položky předběžně poptány u agentur, grafiků, tiskáren nebo společností, které zajišťují výrobu jednotlivých poutačů nebo polepů.

Původně byl maximální rozpočet stanoven na 280 000 Kč. Tato částka byla dodržena. V rozpočtu bylo třeba počítat i s částkami, které již firma na marketingovou komunikaci vynakládá a požaduje je i do budoucna zachovat.

Tabulka 5: Položkový rozpočet k navrženým aktivitám (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Náklad
Grafické zpracování log a firemních tiskovin	20 000 Kč
Tvorba webových stránek	90 000 Kč
Microsite Smart ekodomy	15 000 Kč
Focení realizací pro následné využití (2 etapy)	10 000 Kč
Výroba poutačů na stavby 5 ks vč. grafiky	15 000 Kč
Tisk vizitek (2x400 ks)	5 000 Kč
Tisk letáků (4x1 000 ks)	10 000 Kč
Celopolep auta typu transit vč. grafické přípravy 2ks	65 000 Kč
Kontinuální PPC	25 000 Kč
Zápis v Přehledu dodavatelů a projektů dřevostaveb 2021	20 000 Kč
Rozpočet na Facebook kampaň	5 000 Kč
Celkem:	280 000 Kč

7.6 Zpětná vazba a monitoring

Pro získání zpětné vazby a monitoringu dosahování cílů se doporučuje následující.

1) Testování loga a sloganu: Při tvorbě nového loga pro dosažení kýženého efektu a asociací se doporučuje testování loga a sloganu. Mělo by probíhat formou krátké interakce s respondenty, kteří nebudou zákazníky společnosti a měli by především udat, s jakými asociacemi si logo spojují a zda je zde průnik mezi požadovanými a udanými asociacemi.

2) Testování webové stránky: V rámci tvorby webové stránky by mělo proběhnout uživatelské testování. Proto, aby se předešlo následným problémům se doporučuje testování v průběhu procesu na vytvořeném aktivním proklikovém wireframu. Záleží přitom především na tom, aby se zákazníci byli schopni na webu orientovat.

3) Analýza dosažení cíle zvýšení počtu individuálních klientů: Jeden z dílčích cílů byl zvýšení podílu individuálních klientů na celkovém počtu zakázek na 30 % a zvýšení počtu individuálních zákazníků ze Zlínského kraje na 60 % do roku 2023, tedy dva roky po skončení druhé etapy. Zhodnocení, zda bylo cíle dosaženo bude realizováno prozkoumáním interních dat o prodejkách.

4) Analýza celkového budování značky: Další možností monitoringu je opakování kvalitativního šetření z projektové části. Toto opakování se doporučuje dva roky po konci druhé etapy, kdy by mohlo dojít k obměně zákazníků, jelikož stavby trvají delší dobu a změna by se tak při opakování v brzké době nemusela projevit.

7.7 Závěr projektu

Projektová část nastavila především první kroky dalšího budování značky Rudolf ekodomy. S ohledem na rozpočet bylo stanoveno několik základních aktivit, které by měly být vzhledem k cílům efektivní. Důležité je především celkové nastavení nového vizuálního a komunikačního stylu a konzistentní využívání zvolených nástrojů. Na těchto vybudovaných základech pak bude moci společnost do budoucna stavět a přicházet i s jednotlivými menšími kampaněmi. V dalších letech se doporučuje kontinuální pokračování v budování značky. Komunikace by měla být i do budoucna zaměřená na větší komunikaci daných realizací s kvalitními fotografiemi i texty. Společnost chce být vnímána jako inovativní s domy na vysoké úrovni, a proto i výsledné materiály od fotografií po celkový styl komunikace je třeba držet na dané úrovni. Nastavení dalších komunikačních nástrojů v dalších letech bude záviset především na uvolnění rozpočtu. Udržet by se měly i dny otevřených dveří na stavbách, které jsou náročné spíše časově než finančně a mohou přinést velké množství nových zákazníků.

Doporučuje se i využití inzerce v oborových časopisech, kde by bylo možné představit některé z realizací. Ideálním příkladem jsou tzv. Redakční návštěvy, které pomocí článku představí danou stavbu. Jedná se většinou o profesionální nafocení, rozhovor s majitelem domu a přidání dalších důležitých informací. Pokud by společnost chtěla zvýšit celkové povědomí o své značce v rámci Zlínského kraje je možné využít i celokrajské zpravodaje typu Okno do kraje, zde se však smysluplná inzerce pohybuje ve vyšších desítkách tisíc.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu projektu strategie budování a řízení značky Rudolf ekodomy. Cíle práce bylo prostřednictvím všech tří částí diplomové práce dosaženo. Pro dosažení cíle bylo potřeba nejprve pevně ukotvit pojmy značky a jejího budování v teoretické části práce, kde byla popsána i jednotlivá specifika marketingu ve stavebnictví, která byla stěžejní pro celkové pochopení tohoto oboru. V závěru teoretické části byly pro potřeby práce definovány tři výzkumné otázky a pro jejich následné zodpovězení byla zvolena metodologie.

V praktické části pak byly provedeny analýzy a šetření zaměřené na značku Rudolf ekodomy. Nejprve byla provedena analýza konkurence a dále bylo realizováno stěžejní šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů s klienty společnosti. Pro celkové pochopení fungování firmy proběhl i rozhovor s majitelem. Z výsledných dat byla provedena SWOT analýza, jejíž výsledky byly zhodnoceny kauzální metodou. Využita byla i interní data o prodejkách, z analýzy kterých vzešlo rozdělení zákazníků do dvou základních skupin.

V závěru praktické části byly zodpovězeny výzkumné otázky. Bylo zjištěno, že z hlediska sociálních, ekonomických a psychografických vlastností existují dvě skupiny zákazníků společnosti Rudolf ekodomy. Především v sociálních a ekonomických hlediscích jsou tyto dvě skupiny rozdílné. Dále bylo zodpovězeno, proč zákazníci volili pro výstavbu právě zkoumanou firmu. Odpovědí byl mimo osobní doporučení především vyvolaný zájem společnosti o zakázku a celkový proaktivní přístup, kdy firma do celého procesu vnášela dobré rady a nápady. Stávající zákazníci značku celkově vnímají velmi pozitivně a vyzdvihují především její kvalitu, spolehlivost, flexibilitu a osobní přístup.

Cíl práce byl plně naplněn v projektové části práce, kdy došlo na základě východisek z předchozích částí k nastavení komplexního plánu, který byl pro větší přehlednost a následnost kroků rozdělen do dvou etap. V první části bylo nastaveno především celkové směřování společnosti. Byly definovány základní vize, hodnoty, poslání a byla identifikována cílová skupina a positioning.

Druhá etapa se věnovala návržení prvků značky a komunikace tak, aby odpovídala požadovanému positioningu. Pro dodržení stanoveného rozpočtu bylo navrženo především základní nastavení nového vizuálního a komunikačního stylu a několik základních aktivit, které by měly být vzhledem k rozpočtu a cílům efektivní. Do budoucna se doporučuje dále

pracovat na budování značky. V rámci práce byly nastaveny především základní kroky, na kterých je pak možné stavět další komunikaci a případně i menší kampaně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AAKER, David A, 2003. Brand Building. 1.vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-885-6
- AIREY, David, 2010. Logo – nápad, návrh, realizace. 1.vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3151-0
- BANYÁR, Milan, 2017. Značka a logo: vizuálne prvky značky a ich význam v procese brandingu. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací. ISBN 978-80-7454-681-5
- CHERNATONY, Leslie de, 2009. Značka: od vize k vyšším ziskům. 1.vyd. Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-2007-1
- KELLER, Kevin Lane, 2007. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. 14.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-8570-7
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. A Framework for Marketing Management. Sixth edition. Edinburgh: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09314-7
- KUBEŠOVÁ, Hana, 2012. Historický vývoj značky. Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.
- KUMAR, Nirmalya, 2008. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2439-3
- OLINS, Wally, 2009. O značkách. 1. vyd. Praha: nakladatelství Dokořán. ISBN 978-80-7363-261-8.
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri Van Den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Překl. V. Šafaříková. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1
- PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP, 2001. Marketing ve stavebnictví. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0052-2

- PŘIBOVÁ, Marie et. Al., 2000. Strategické řízení značky. 1. vyd. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-27-0
- RENDL, Tomáš, 2019. Proaktivní přístup firem k potenciálním zákazníkům. Praha. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební.
- MARK, Margaret a Carol PEARSON, 2012. Hrdina nebo Psanec. 1 vyd. Překlad Jiří Fadrný. Brno: BizzBooks. ISBN 978-80-265-0027-8
- MARKOVÁ, Leonora, 2009. Základy ekonomiky stavebnictví. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-632-2
- SHARP, Byron, 2018. Jak se budují značky. 1.vyd. Překlad: Petr Sumcov. Praha: Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-618-4
- SMITH, Paul, 2000. Moderní marketing. 1.vyd. Překlad. Tomáš Hlaváč, Zdeněk Strnad. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-252-1
- SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. Marketing...je věda kreativní. 1.vyd. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM. ISBN 978-80-87500-71-2
- TAYLOR, David, 2007. Brand management: budování značky od vize k cíli. 1.vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1818-4
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2006. Marketing. 1. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3
- VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3492-7
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství “černé skříňky”. 1.vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3
- VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2012. Psychologie reklamy. 4. rozš. A aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4005-8

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- AMA, ©2020. ama.org [online]. [cit. 2020-1-27]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- BHASIN, Hitesh, ©2019. What is Brand ladder and how to use it for brand building? In: ma
rketi91.com [online]. 17. prosince 2019 [cit. 2020-2-3]. Dostupné z: <https://www.marketing91.com/brand-ladder/>
- ČTK, 2019. Každý šestý nový dům v Česku je ze dřeva. Obliba dřevostaveb rychle roste. In:
Aktualně [online]. 4.6. 2019 [cit. 2020-1-4]. Dostupné z: <https://řiká.aktualne.cz/ekonomika/drevostaveb-loni-vyrostlo-2945-mezirocne-otretinovic/r~5fa1705a86d611e9a049ac1f6b220ee8/>
- ČTK, 2019. Ceny realit meziročně dál rostly, nejvíc pozemků a domů. In e15 [online]. 11.11. 2019 [cit.2020-1-4]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/bydlime/ceny-realit-mezirocne-dal-rostly-nejvic-pozemku-a-domu-1364070>
- DŘEVO&STAVBY, ©2019. Adresář výrobců a dodavatelů dřevostaveb 2019. drevoastravby.cz [online]. [cit.2020-1-4]. Dostupné z: <https://www.drevoastavby.cz/tistene-casopisy/specialni-vydani/adresar-vyrobcu>
- DVORNECHUCK, Arek, 2019. Write Your Positioning Statement. In: ebaqdesign.com [online]. [cit. 2020-2-29]. Dostupné z: <https://www.ebaqdesign.com/blog/positioning-statement>
- EKODOMY, ©2020. ekodomy.com [online]. [cit. 2020-1-4]. Dostupné z: <http://www.ekodomy.com>
- FORBES, ©2019. forbes.cz [online]. [cit. 2020-2-23]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- JINDRA, Matez, 2015. Příručka marketéra: Dostaňte z klienta poslání značky. 6 příkladů, kdy vám to pomůže s marketingem. In: tyinternety.cz [online]. 24. listopadu 2015 [cit. 2020-1-29]. Dostupné z: <https://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-dostante-z-klienta-poslani-znacky-6-prikladu-kdy-vam-to-pomuze-s-marketingem/>

JINDRA, Matez, 2018. Jak vymyslet název pro novou firmu, aby ji časem nebyl na obtíž. In: forbes.cz [online]. 23. května 2018 [cit. 2020-1-29]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/jak-vymyslet-nazev-pro-novou-firmu-aby-ji-casem-nebyl-na-obtiz/>

MAM, 2015. Dobrý maskot vydrží roky. In: mam.cz [online]. 14. prosince 2015 [cit. 2020-2-3]. Dostupné z: <https://mam.cz/marketing/2015-12/dobry-maskot-vydrzi-roky/>

MANAGEMENT MANIA, ©2019. managementmania.com [online]. [cit. 2020-2-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza-situation-analysis>

MORK, Patrick, 2018. How to Build a Brand Pyramid. In: knowledge.edu [online]. 1. března 2018 [cit. 2020-2-29]. Dostupné z: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/how-to-build-a-brand-pyramid-8491>

Not so funny Any – Vlastní kosmetická značka ve 23 letech, 2020. In: Youtube [online]. 4. ledna 2020 [cit. 2020-2-3]. Dostupné z <https://www.youtube.com/watch?v=qEr6M4C5E6w>. Kanál uživatele Real Talk

PÁNKOVÁ, Barbora, 2019. Český obalový design jede na retro vlně, svět už je ale dál, říká expertka Michaela Holubec Birtusová. In: e15.cz [online]. 28. září 2019 [cit. 2020-2-3]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/téma/jak-si-uzit-design/cesky-obalovy-design-jede-na-retro-vlne-svet-uz-je-ale-dal-říká-expertka-michaela-holubec-birtusova-1362675>

STRAKOVÁ, Kateřina, 2012. Efektivní reklamní slogany: Jak na ně? In: mediaguru.cz [online]. 6. ledna 2012 [cit. 2020-2-3]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2012/01/efektivni-reklamni-slogany-jak-na-ne/>

ŠENKAPOUN, Pavel, 2018. 10 pravidel pro firemní název, jímž si podmaníte ČR i svět. In: nejlepsicopywriter.cz [online]. 3. října 2018 [cit. 2020-1-29]. Dostupné z: <https://nejlepsicopywriter.cz/10-pravidel-pro-firemni-nazev/>

THE SEGMENTATION STUDY GUIDE, ©2019. Points-of-Difference and Points of Parity. In: segmentationstudyguide.com [online]. [cit. 2020-2-29]. Dostupné z: <https://www.segmentationstudyguide.com/understanding-perceptual-maps/points-of-difference-pod/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CI	Corporate identity (Firemní identita)
ČR	Česká republika
Atd.	A tak dále
Apod.	A podobně
Např.	Například
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
Tzv.	Takzvaně
AMA	Americká marketingová asociace
FMCG	Rychloobrátkové zboží
USP	Unikátní prodejní pozice
CSR	Společenská odpovědnost firem

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Značkový žebřík (Zdroj: Dvornechuck, 2019).....	26
Obrázek 2: Segmentace trhu podle funkčního a technologického hlediska staveb (Zdroj: Pleskač a Soukup, 2001, s. 68).....	33
Obrázek 3: Aktuální logo značky Rudolf ekodomy (Zdroj: Rudolf ekodomy s.r.o.).....	42
Obrázek 4: Webová stránka ekodomy.com (Zdroj: ekodomy, ©2020)	43
Obrázek 5: Vizualizace zmiňovaných kritérií (Zdroj: zpracování vlastní).....	54
Obrázek 6: Vlastnosti zmiňované v souvislosti s Rudolf ekodomy (Zdroj: zpracování vlastní).....	58

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled jednotlivých prvků značky z hlediska 5 hodnotících kritérií (Zdroj: Zpracování vlastní podle Příbová et al., 2000, s. 47).....	16
Tabulka 2: Výsledky Porterovy analýzy (Zdroj: vlastní zpracování).....	51
Tabulka 3: SWOT analýza firmy Rudolf ekodomy (Zdroj: vlastní zpracování).....	62
Tabulka 4: Položkový rozpočet k navrženým aktivitám (Zdroj: vlastní zpracování).....	84
Tabulka 5: Časový harmonogram navržených aktivit (Zdroj: vlastní zpracování)	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Model pro plánování identity značky podle Aakera

Příloha P II: Struktura kvalitativního šetření

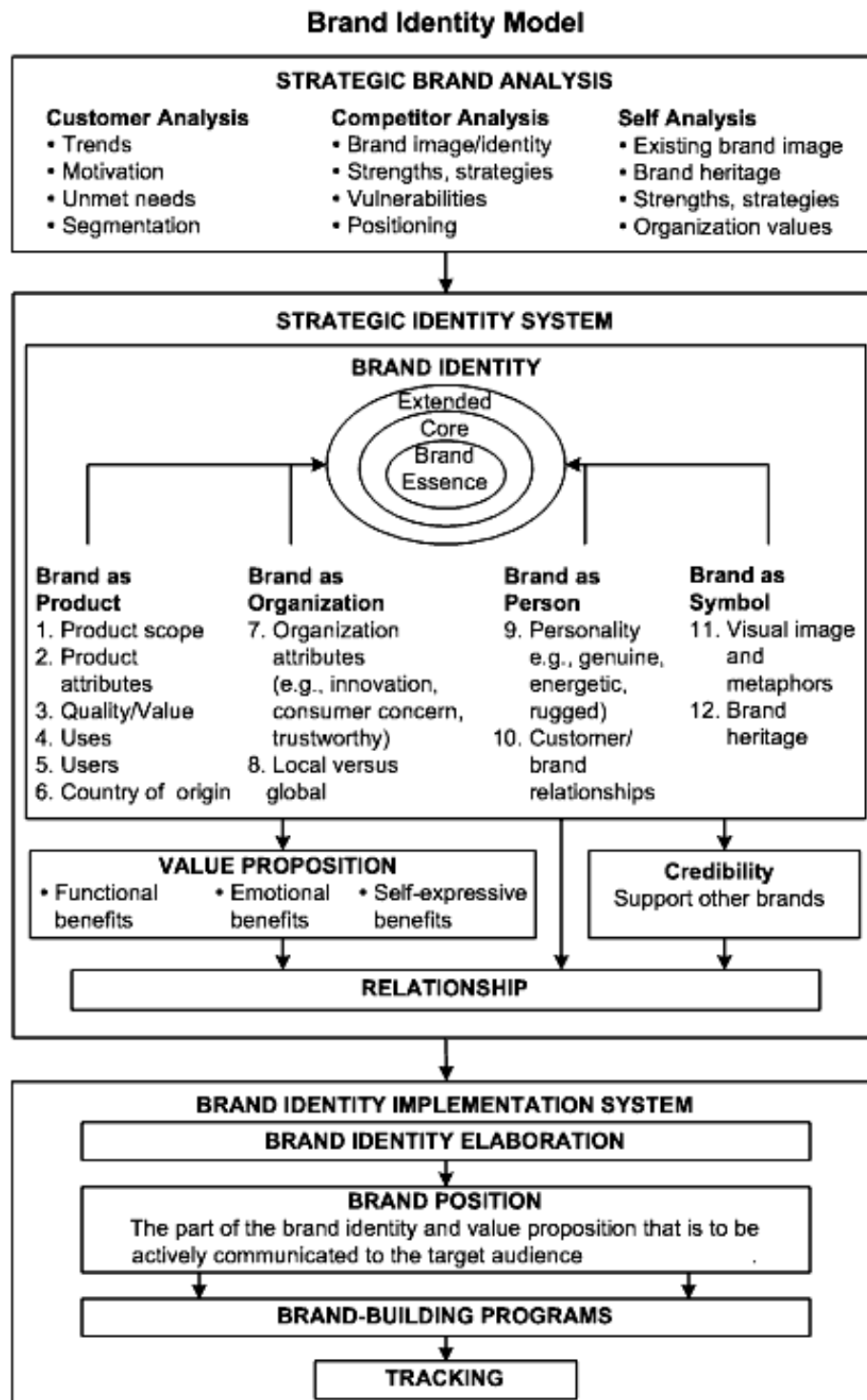
Příloha P III: Tabulky k Porterovu modelu 5-ti konkurenčních sil

Příloha P IV: Kauzální SWOT analýza

Příloha P V: Struktura rozhovoru s ředitelem společnosti

Příloha P VI: Záznamy rozhovorů

PŘÍLOHA P I: MODEL PRO PLÁNOVÁNÍ IDENTITY ZNAČKY PODLE AAKERA



PŘÍLOHA P II: STRUKTURA KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

Úvod

- Představení tématu práce
- Seznámení s průběhem a metodou průzkumu

Rozhovor

1. Jak vzpomínáte na celý proces stavby Vašeho rodinného domu? Kdy to bylo?

- Jak dlouho trval celý proces výběru dodavatele stavby?
- Bylo pro Vás zařizování stavby rodinného domu příjemné?
- Věděli jste od začátku, že chcete stavět dřevostavbu?
- Věděli jste, že chcete stavbu na klíč?
- Orientovali jste se v tématu?
- Kde jste hledali hlavní informace ke stavbě rodinného domu?
- Jaké informace byste zpětně uvítali?

2. Co jste očekávali od firmy, která Vám bude zhotovovat rodinný dům?

- Podle čeho jste vybírali realizátora Vašeho rodinného domu?
- Dokážete jmenovat nějaká hlavní kritéria, které Vám pomáhala ve výběru?
- Byla pro Vás důležitější cena nebo kvalita provedení?
- Jednali jste v rámci procesu i s jinými stavebními společnostmi?
- Pro kolik osob jste plánovali Váš dům? (Bydlení v páru, bydlení s dětmi,...)

3. Co pro Vás znamená stavba rodinného domu?

- Souhlasíte s tvrzením, že rodinný dům se staví jen jednou za život?

4. Proč jste nakonec zvolili spolupráci s firmou Rudolf ekodomy?

- Čím Vás přesvědčila?
- Měla společnost něco navíc oproti jiným dodavatelům?
- Pomohla Vám osobní prohlídka jiné realizace?

5. Jak jste se dozvěděli o firmě Rudolf ekodomy?

- Znáte někoho ve Vašem okolí, komu již postavili dům?

6. Jaké tři vlastnosti, slova, asociace se Vám vybaví při vzpomínce na spolupráci s Rudolf ekodomy?

- Doplňte: Značka Rudolf ekodomy je pro mě jedinečná, protože...

- Kdybyste měl/a značku Rudolf ekodomy připodobnit k nějaké osobnosti nebo zvířeti, jaké by to bylo?

- Jak na Vás působilo chování zaměstnanců?

- Dokázala firma splnit Vaše očekávání?

- Co Vám v průběhu celého procesu chybělo?

- Co byste na celém procesu ocenili, pochválili?

- Doporučili byste ji svým známým?

7. Kde získáváte informace o aktuálním dění ve společnosti? (TV, internetové servery, noviny, časopisy,...)

8. Je podle Vás důležitá ochrana životního prostředí?

- Přemýšleli jste nad tím při výběru konstrukčního systému?

9. Doplňující:

- Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání

- Jaký je Váš rodinný stav?

- Máte děti?

- Jaké je Vaše zaměstnání?

**PŘÍLOHA P III: TABULKY K MODELU 5-TI KONKURENČNÍCH
SIL**

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod=nejnižší, 9 bodů=nejvyšší)		Rok	
		2019 Současnost	2024 Budoucnost
1.A	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost <i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod) Hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)</i>	5	7
1.B	Růst odvětví <i>Vysoký růst poptávky (1 bod) Malý růst poptávky (9 bodů)</i>	3	1
1.C	Výška fixních nákladů <i>Nízký (1 bod) Vysoký (9 bodů)</i>	6	7
1.D	Diferenciace výrobků / služeb <i>Vysoká diferenciací výrobků / služeb (1 bod) Nízká diferenciací (9 bodů)</i>	5	4
1.E	Diferenciace konkurentů <i>Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)</i>	3	4
1.F	Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích? <i>Kapacit se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod) ...ve větších (9 bodů)</i>	4	6
1.G	Intenzita strategického úsilí <i>Intenzita strategického úsilí je malá (1 bod) ...velká (9 bodů)</i>	7	7
1.H	Náklady odchodu z odvětví <i>Náklady odchodu jsou nízké (1 bod) ...vysoké (9 bodů)</i>	5	5
1.I	Charakter konkurence, postoj k business etice <i>Konkurence typu gentleman (1 bod) ...gangster (9 bodů)</i>	2	2
1.I	Šíře konkurence <i>Konkurence je omezena jen na určitý aspekt (1 bod). ...je široká (9 bodů).</i>	5	5
Celkem (z max. 90 bodů) =		45	48
Průměrné skóre (celkem/10) =		4,5	4,8

Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Rok	
		2019 Současnost	2024 Budoucnost
2.A	Economies of scale – úspory z rozsahu <i>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod) Malé (9 bodů)</i>	4	4
2.B	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví <i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod) ...nízká (9 bodů)</i>	5	4
2.C	Přístup k distribučním kanálům <i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod) ...snadný (9 bodů)</i>	6	6
2.D	Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. <i>Ano (1 bod) Ne (9 bodů)</i>	2	3
2.E	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle <i>Není snadný (1 bod) Je snadný (9 bodů)</i>	3	3
2.F	Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby <i>Je vysoká (1 bod) Je nízká (9 bodů)</i>	3	3
2.G	Diferenciace výrobků/ služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů <i>Diferenciace je vysoká (1 bod) ... je nízká (9 bodů)</i>	6	5
2.H	Vládní politika <i>Negativně (1 bod) Pozitivně (9 bodů)</i>	6	6
2.I	Vývoj po případném vstupu do odvětví <i>„Cesta zpět“ je obtížná (1 bod) ...snadná (9 bodů)</i>	4	5
Celkem (z max. 81 bodů) =		39	39
Průměrné skóre (celkem/9) =		4,33	4,33

Vyjednávací síla zákazníků	Rok
----------------------------	-----

(1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Rok	
		2019	2024
		Současnost	Budoucnost
3.A	Počet významných zákazníků <i>Mnoho drobných zákazníků (1 bod) Několik málo významných zákazníků (9 bodů)</i>	1	1
3.B	Význam výrobku/služby pro zákazníka <i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod) ... nevýznamný (9 bodů)</i>	1	1
3.C	Zákaznickovy „switching costs“ (náklady na přechod zákazníka ke konkurenci) <i>Jsou vysoké (1 bod) Jsou nízké (9 bodů)</i>	1	1
3.D	Hrozba zpětné integrace <i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod) ... vysoce pravděpodobná (9 bodů)</i>	1	1
Celkem (z max. 36 bodů) =		4	4
Průměrné skóre (celkem/4) =		1	1

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Rok	
		2019	2024
		Současnost	Budoucnost
4.A	Počet a význam dodavatelů <i>Dodavatelů je mnoho (1 bod) Málo (9 bodů)</i>	4	4
4.B	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? <i>Ano, velká hrozba (1 bod) Ne, malá hrozba (9 bodů)</i>	8	7
4.C	Význam odběratelů pro dodavatele <i>Velký význam (1 bod) Malý význam (9 bodů)</i>	2	2
4.D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví <i>Nepravděpodobná (1 bod) Velmi pravděpodobná (9 bodů)</i>	2	4

4.E	Organizovanost pracovní síly v odvětví <i>Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)</i>	4	5
Celkem (z max. 45 bodů) =		20	22
Průměrné skóre (celkem / 5) =		4	4,4

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 9 bodů ... nejvyšší)		Rok	
		2019 Současnost	2024 Budoucnost
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod) Mnoho substitutů (9 bodů)</i>	8	8
5.B	Konkurence v odvětví substitutů <i>Nízká (1 bod) Vysoká (9 bodů)</i>	8	9
5.C	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? <i>Pravděpodobnost, že se objeví, je nízká (1 bod) ... je vysoká (9 bodů)</i>	3	6
5.D	Vývoj cen substitutů <i>Ceny se budou zvyšovat (1 bod) Snižovat (9 bodů)</i>	3	2
5.E	Užité vlastnosti substitutů <i>Budou se zhoršovat (1 bod) zlepšovat (9 bodů)</i>	4	7
Celkem (z max. 45 bodů) =		26	32
Průměrné skóre (celkem/5) =		5,2	6,4

PŘÍLOHA P IV: KAUZÁLNÍ SWOT ANALÝZA

S/O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Celkem:
S1	0	1	1	0	0	0	1	3
S2	0	0	1	0	0	0	1	2
S3	1	1	1	1	0	0	0	4
S4	1	0	0	0	0	0	1	2
S5	1	0	1	1	1	0	1	5
S6	0	0	0	0	0	0	1	1
S7	1	0	0	0	1	0	1	2
S8	1	1	1	1	0	0	1	5
S9	0	0	0	0	0	0	0	0
S10	0	0	0	0	0	0	1	1
S11	0	1	0	0	0	0	0	1
Celkem	5	4	5	3	2	0	8	

W/O	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Celkem
W1	0	1	0	0	0	1	0	2
W2	1	0	0	0	0	0	0	1
W3	0	0	0	0	0	1	0	1
W4	0	0	0	0	0	0	1	1
W5	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	1	1	0	0	0	2	1	

S/T	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Celkem
S1	1	1	0	0	0	1	3
S2	1	0	0	1	0	1	2
S3	1	0	0	0	1	0	2
S4	1	0	0	0	1	0	2
S5	1	1	0	0	1	1	4
S6	1	0	0	1	0	0	2
S7	1	0	0	0	1	1	3
S8	1	0	0	0	1	0	2
S9	1	0	1	0	1	0	3
S10	1	0	1	0	0	1	3
S11	1	0	0	0	0	1	2
Celkem:	11	2	2	2	6	6	

W/T	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Celkem
W1	1	0	1	0	1	0	3
W2	1	0	1	0	1	0	3
W3	0	0	1	0	1	1	3
W4	0	1	1	0	1	1	4
W5	1	0	1	0	1	0	3
Celkem:	3	1	5	0	5	2	

PŘÍLOHA P V: STRUKTURA ROZHOVORU S ŘEDITELEM SPOLEČNOSTI

Úvod

- Představení tématu práce
- Seznámení s průběhem a metodou průzkumu

Rozhovor

Proč jste zakládal svou firmu? Co Vás k tomu přimělo?

S jakou jste začínal představou?

Chce firma něco změnit nebo vylepšit mezi lidmi?

Kde svou firmu vidíte za 5 a 10 let? Jaká je představa o budoucnosti?

Řeší firma nějaký problém svým zákazníkům (lidí nebo jiných firem)? Usnadňuje lidem něco?

V čem firma vyniká?

Přináší nějakou inovaci, nějaký vychytaný produkt nebo novou službu?

Existuje nějaká unikátní výhoda, kterou produkt nebo služba má, a přitom ji nenajdeme u konkurence?

Přichází firma s pozoruhodným přístupem k zákazníkům? Chová se jinak než ostatní firmy?

V čem jsou možné slabé stránky?

PŘÍLOHA P VI: ZÁZNAMY ROZHovorŮ

<https://drive.google.com/drive/folders/1k167DUERIDiyekKVPaKVzm58gnS1JAzG?usp=sharing>