

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Marketingový plán vybrané společnosti

Marketing plan of chosen company

Bc. Ilona Příbáňová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ilona PŘIBÁŇOVÁ**
Osobní číslo: **K14N0099P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Marketingový plán vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte vybranou společnost a její činnost.
2. Zpracujte analýzu prostředí (situační analýzu).
3. Analyzujte marketingový mix vybrané společnosti.
4. Navrhněte marketingový plán společnosti.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Marketingový plán vybrané společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ...

.....

podpis autora

Obsah

Obsah	4
Úvod.....	6
1 Marketing.....	8
2 Marketingový plán	11
2.1 Situační analýza	12
2.1.1 Mikroprostředí	12
2.1.2 Mezoprostředí.....	13
2.1.3 Makroprostředí	14
2.2 SWOT analýza	15
2.3 Marketingový výzkum	17
2.4 Marketingové cíle.....	18
2.5 Marketingové strategie.....	19
2.6 Marketingový mix	21
2.6.1 Produkt	22
2.6.2 Cena.....	24
2.6.3 Distribuce	25
2.6.4 Propagace	27
2.7 Akční program a rozpočet	30
2.8 Kontrola.....	31
3 Představení společnosti.....	32
3.1 Základní údaje	32
3.2 Historie a současnost.....	32
3.3 Vize a poslání.....	34
3.4 Společenská odpovědnost	34
3.5 Marketingový výzkum	36
4 Marketingový mix.....	38
4.1 Produkt	38
4.2 Cena.....	42
4.3 Distribuce	44
4.4 Propagace	46
5 Situační analýza společnosti	53
5.1 Mikroprostředí.....	53
5.2 Mezoprostředí	56
5.2.1 Stávající konkurence	56

5.2.2	Substituty	62
5.2.3	Nově vstupující konkurence	63
5.2.4	Dodavatelé	64
5.2.5	Odběratelé.....	66
5.3	Makroprostředí	68
5.3.1	Politické faktory	68
5.3.2	Ekonomické faktory	69
5.3.3	Sociální faktory	71
5.3.4	Technologické/technické faktory	72
5.4	SWOT analýza	72
6	Marketingové cíle a strategie společnosti	75
6.1	Marketingové cíle společnosti.....	75
6.2	Marketingová strategie společnosti.....	76
	Implementace strategie	76
7	Akční program, rozpočet a kontrola	80
7.1	Akční program	80
7.2	Rozpočet aktivit	80
7.3	Kontrola.....	82
	Závěr	83
	Seznam tabulek	84
	Seznam obrázků.....	85
	Seznam použitých zkratk	87
	Seznam použité literatury	88
	Monografie	88
	Elektronické zdroje	89
	Interní materiály	92
	Seznam příloh	93

Úvod

Pro dnešní dobu je charakteristický velmi dynamický vývoj v celé řadě oblastí. Tržní prostředí se díky tomuto vývoji stává pro společnosti čím dál více náročnější. Konkurenti mezi sebou tvrdě bojují, přičemž předmětem těchto bojů je zákazník. Zákazník, jehož potřeby a přání jsou nejrůznější, společnosti se tedy snaží jeho potřeby a přání uspokojit lépe než konkurence. Z tohoto důvodu je pro každý podnik důležité nejen mapovat a analyzovat vývoj svého okolí, ale zejména predikovat možný budoucí vývoj tohoto okolí a jeho faktorů.

K tomu, aby se podnik dokázal přizpůsobit neustále se měnícím trendům trhu, existuje celá řada nástrojů. Jedním z těchto nástrojů je také marketing. Význam marketingu je pro většinu společností zřejmý, a proto mu tyto společnosti věnují náležitou pozornost. Stále ale existují podniky, které nevidí přínos tohoto nástroje. Nástroje, který dokáže napomoci podniku vypořádat se s novými trendy na trhu, který slouží k získání nových zákazníků nebo udržení si těch stávajících, který zkrátka nabízí společností celou řadou dalších možností, jak si zajistit své místo na trhu.

Součástí marketingu je, mimo jiné, také marketingové plánování. Výsledkem tohoto plánování je sestavení marketingového plánu. Tato diplomová práce se zabývá právě marketingovým plánem konkrétní společnosti.

Cílem diplomové práce je navržení marketingového plánu pro konkrétní společnost tak, aby realizace tohoto plánu v praxi přinesla společnosti dosažení vytyčených cílů.

Teoretická část byla vytvořena na základě prostudování odborných publikací, a to zejména monografie, dále odborných internetových článků a několika zákonů. Praktická část byla vytvořena na základě znalostí získaných tvorbou části teoretické, řady primárních i sekundárních dat. Zejména pro situační analýzu byly důležitým zdrojem konzultace s vedoucím zaměstnancem plzeňské vzorkovny, který byl prostředníkem mezi autorem práce a vedoucími jednotlivých oddělení. Dále byl proveden územně omezený marketingový průzkum formou dotazníkového šetření, který pomohl určit například povědomí zákazníků o společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na 2 hlavní části. První část je zastoupena kapitolami 1 a 2, ve kterých jsou vymezena základní teoretická východiska. Kapitoly 3 – 7 jsou pak částmi praktickými.

První kapitola je zaměřena zejména na definování pojmu marketing. Následuje 2. kapitola, která se již více věnuje jedné ze součástí marketingu, tedy marketingovému plánu. Jsou zde definovány a popsány jednotlivé složky tohoto plánu.

Třetí kapitola je věnována představení společnosti. Jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti jako předmět podnikání, historie, vize, poslání a další.

Následující kapitola uvádí současný marketingový mix společnosti. Marketingový mix je analyzován na základě konceptu 4P, který představuje analýzu produktu, ceny, distribuce a propagace.

V 5. kapitole je provedena situační analýza společnosti. Analyzované prostředí je zde rozděleno na 3 části, a to na mikro, mezo a makro prostředí. K analýze mezoprostředí byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil, v případě makroprostředí byla využita PEST analýza.

V předposlední kapitole jsou uvedeny marketingové cíle společnosti a k nim jsou navrženy marketingové strategie pro naplnění těchto cílů.

Poslední kapitola uvádí návrh marketingových aktivit, jejich rozpočet a systém kontroly marketingových aktivit.

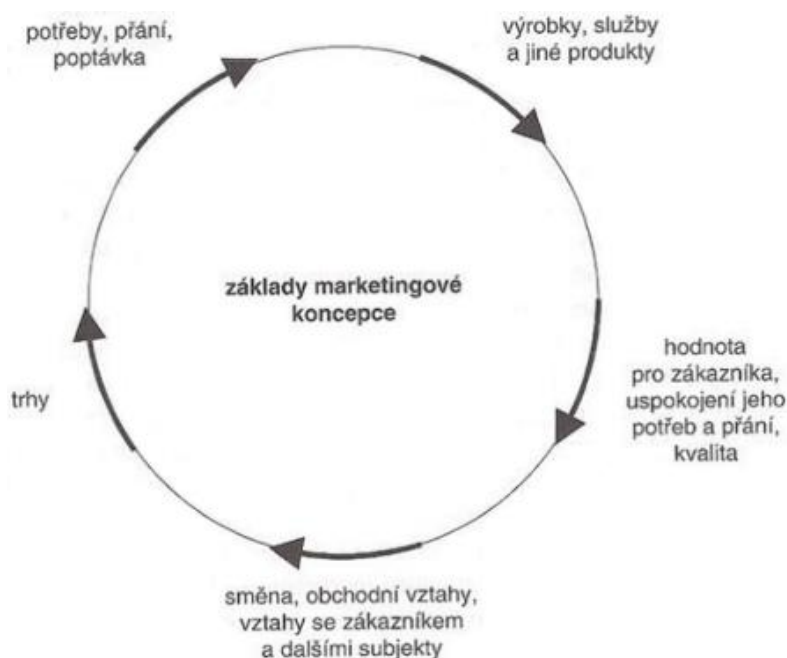
1 Marketing

Taková definice pojmu marketing, která by byla zcela jednoznačná, nebyla nikdy stanovena. Existuje tedy celá řada definic. Tyto definice se v průběhu let rozvíjely a obsahově zpřesňovaly. Do každé jednotlivé definice je vždy však zanesen pohled jejího autora na marketing, proto jich existuje celá řada a není tedy možné určit jedinou, všeobecně platnou definici marketingu. V následujícím textu jsou uvedeny tři definice od různých autorů, tedy tři různé pohledy na marketing.

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny či jiných hodnot“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 31).

Na obrázku níže jsou zobrazeny prvky marketingové koncepce, jejíž částí jsou mimo jiné dále více specifikované prvky jako potřeby, přání a poptávka.

Obrázek č. 1: Základy marketingové koncepce



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, s. 30

Z výše uvedené definice a obrázku je patrné, jaké pojmy jsou pro marketing zásadní. Prvním z nich, jak dále uvádějí Kotler, Armstrong (2004), je tedy potřeba zákazníka neboli pocit nedostatku. Typickým příkladem potřeby je strava nebo bezpečí, dále sem můžeme zařadit potřebu sounáležitosti nebo seberealizace. Všechny tyto potřeby jsou tedy přirozenou součástí lidského života. Druhým důležitým pojmem jsou přání, v nichž

se výše zmíněné potřeby promítají. Každé přání člověka je pak ovlivněno nejen osobními charakteristikami jedince, ale také těmi kulturními. Dalším pojmem je poptávka. Její předpokladem jsou potřeby a přání, přičemž přání jsou často neomezená. Vzhledem k rozpočtovému omezení musí ale člověk volit takové produkty, které přinesou maximální hodnotu a uspokojení, a to právě v rámci jejich rozpočtového omezení. Existuje-li pak náležitá kupní síla, formuje se poptávka.

Druhá definice, jejímž autorem je Světlík (2005, s. 10), chápe marketing jako „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

Další definice, kterou uvádí Foret (2012, s. 12) dle Americké marketingové asociace, vidí marketing jako „činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové veřejnosti (stakeholders)“.

Každá z uvedených definic je odlišná a zahrnuje v sobě různé prvky. Přesto i přes časovou rozdílnost je možné určit takové prvky, které platí pro všechny definice. Stále se jedná o zaměření na přínos hodnoty pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání na straně jedné a na straně druhé přínos například ve formě dosahování zisku.

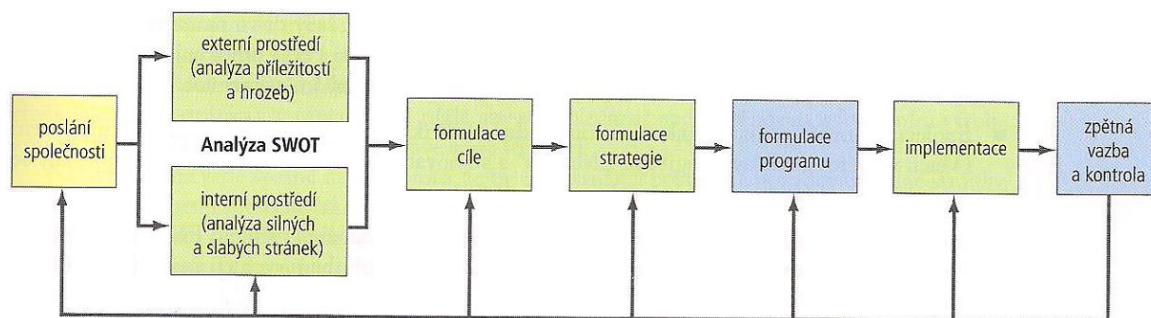
Strategické plánování

Podniky díky strategickému plánování mohou predikovat svůj budoucí vývoj, předvídat změny trhů a lépe na tyto změny reagovat. V rámci strategického plánování sestavujeme plány, které lze rozdělit dle časového hlediska, podle Kotler (2007, s. 88), na:

- *„roční plán* – krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci společnosti, její cíle, strategii, program činnosti, rozpočet na následující rok a také kontrolní mechanismy,
- *dlouhodobý plán* – plán, který popisuje primární faktory a síly, jež budou organizaci ovlivňovat v průběhu několika následujících let, zahrnuje dlouhodobé cíle, hlavní marketingové strategie a prostředky pro jejich dosažení,
- *strategický plán* – plán popisující, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitosti, které nabízí neustále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíly a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi.“

Proces strategického plánování je zobrazen na obrázku níže.

Obrázek č. 2: Proces strategického plánování



Zdroj: Kotler, Keller, 2007, s. 89

Strategické plánování je **pokladem pro marketingové plánování**. To Zamazalová a kol. (2010, s. 25) definují jako „systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování.“ **Výsledkem** marketingového plánování je **marketingový plán**.

Barčík (2013) uvádí, že marketingové plánování a jeho rozsah je závislý na velikosti daného podniku. Platí, že u velkých podniků a korporátních firem je tento proces diverzifikovaný a systematický, naopak u malých podniků je marketingové plánování spíše formalizované.

2 Marketingový plán

Jak je uvedeno v textu výše, **marketingový plán je výsledkem marketingového plánování. Sestavením marketingového plánu získáváme nástroj pro koordinování především marketingových aktivit podniku, ale samozřejmě i každodenní řízení. Tento plán je také prostředkem implementace zvolené marketingové strategie.**

Marketingový plán lze tedy definovat jako „písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování (plán je výsledkem systematického a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, který je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace) a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje“ (Horáková, 2003, s. 146).

Zamazalová a kol (2010, s. 30) uvádí 4 funkce marketingového plánu:

1. prostředek komunikace,
2. prostředek delegování pravomoci,
3. prostředek koordinace,
4. prostředek alokace.

Obsah marketingového plánu

Marketingový plán se skládá z několika kroků, které uvádí např. Kotler, Keller (2007) nebo Zamazalová a kol (2010):

- celkové shrnutí – představení organizace a jejího podnikání,
- situační analýza – rozbor aktuálního stavu, ve kterém se podnik nachází, vytvoření podkladů pro vytvoření marketingových cílů a strategií,
- stanovení marketingových cílů,
- stanovení marketingové strategie,
- vytvoření akčních programů, rozpočet,
- kontrola,
- případně přílohy.

2.1 Situační analýza

Velmi důležitým krokem před tvorbou samotného marketingového plánu je provedení situační analýzy. Situační analýza podá podniku **informace o faktorech okolí**, které na podnik působí a podnik díky ní získá předpoklad na budoucí vývoj těchto faktorů flexibilně reagovat. Jedná se tedy o analýzu dvou časových horizontů – minulost (tedy dosavadní vývoj) a současnost.

Podává údaje o tržbách, trhu, tržním podílu, konkurenci, distribuci a dalších silách, které působí v rámci prostředí společnosti (vnitřního i vnějšího). Všechny relevantní údaje se následně stávají podkladem pro sestavení SWOT analýzy, která bude jasně definovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (Kotler, 2007).

Horáková (2003, s. 39) definuje situační analýzu jako „prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.“

Situační analýzu lze dle Šuláka a Vacíka (2005) rozdělit následovně:

- vnější analýza prostředí
 - makroprostředí (obecné),
 - mezoprostředí (oborové),
- vnitřní analýzu prostředí
 - mikroprostředí.

Hodnocení výsledků vnější analýzy lze zanezt do matice EFE, hodnocení výsledků vnitřní analýzy pak do matice IFE.

2.1.1 Mikroprostředí

Interní analýza se zabývá mikroprostředím podniku, do kterého autoři Šulák a Vacík (2005) řadí následující faktory, respektive funkční oblasti:

- management,
- marketing,
- finance a účetnictví,
- výrobu,

- výzkum a vývoj,
- informační systémy.

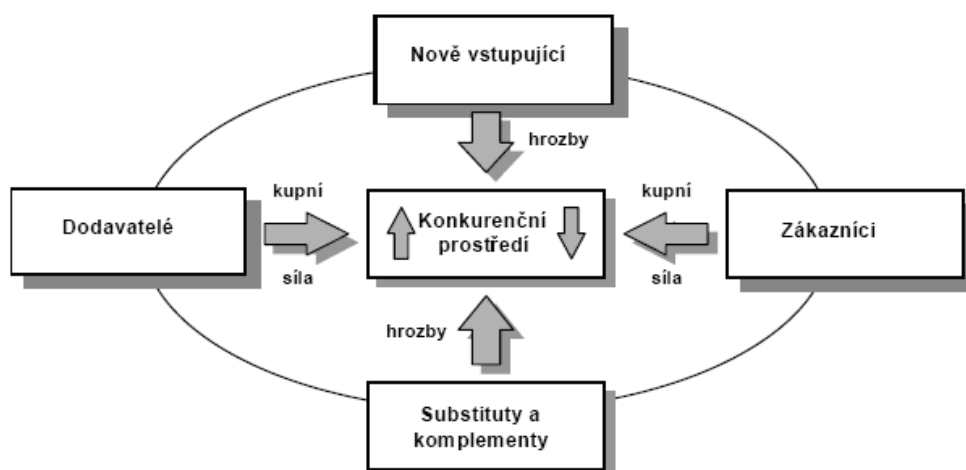
Na rozdíl od vnějšího prostředí podniku je mikroprostředí takové prostředí, které společnost **dokáže ovlivnit** velmi významně různými nástroji, nejen tedy marketingovými. **Výsledkem** analýzy tohoto prostředí je určení **silných a slabých stránek** podniku.

2.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí, nebo také oborové prostředí, už podnik dokáže **do jisté míry** pomocí marketingových nástrojů **ovlivnit**.

V tomto prostředí působí řada sil, které odborná literatura nazývá konkurenčními. Velmi známým modelem pro vyhodnocení těchto konkurenčních sil je model sestavený M. Porterem. **Porterův model pěti konkurenčních sil** „zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí podniku“ (Grasseová, 2010, s. 191).

Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: www.strateg.cz/Strategická_analýza

V modelu nalezneme:

- rivalitu mezi podniky uvnitř stávajícího konkurenčního prostředí,
- hrozbu nově vstupující konkurence,
- hrozbu substitutů,

- vyjednávací sílu dodavatelů,
- vyjednávací sílu zákazníků.

2.1.3 Makroprostředí

Jedná se o takové prostředí podniku, které **nelze** příliš dobře či dokonce vůbec **ovlivňovat**. Vyskytují se zde takové faktory, které jsou ovlivňovány pouze slabě, pomalu a také s dlouhodobou reakcí. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, jsou externí instituce, které jsou součástí makroprostředí a podnik na tyto instituce nemá žádný vliv nebo jen velmi omezený (Zamazalová a kol, 2010).

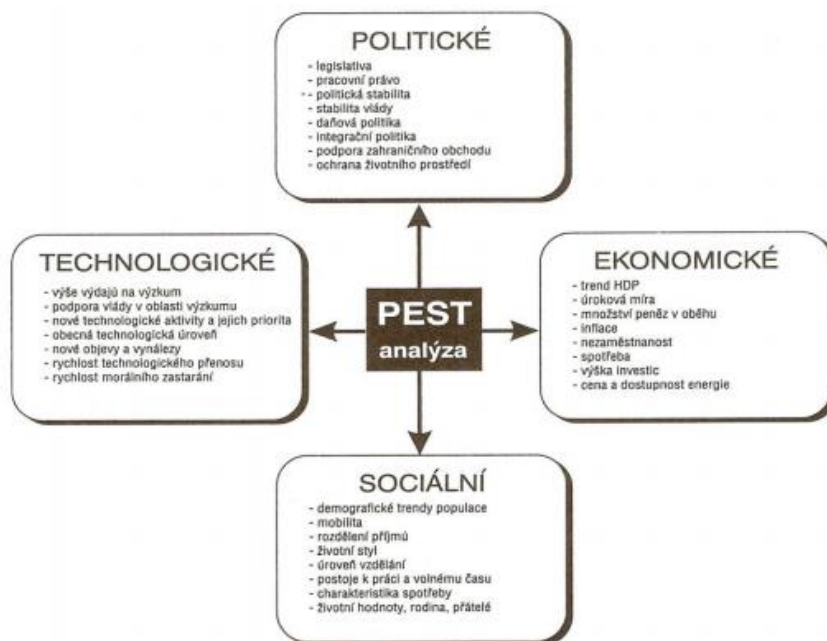
Dle Kotlera (2007) existuje celkem šest faktorů makroprostředí ovlivňujících daný podnik:

- demografické,
- ekonomické,
- přírodní,
- technologické,
- politické,
- kulturní.

V řadě publikací lze tyto faktory nalézt v pokrácených kombinacích, přičemž počáteční písmena tvoří názvy jednotlivých analýz. Příkladem je **analýza** PESTE, STEPE, PESTEL či pouze STEP nebo **PEST**. Písmeno S, teda faktory sociální, však v těch případech zahrnuje dva faktory, a to demografické a kulturní.

Co vše je zahrnováno do jednotlivých faktorů prostředí ukazuje obrázek níže. Faktory makroprostředí a mezoprostředí přinášejí společnosti buď **příležitosti, nebo hrozby**.

Obrázek č. 4: PEST analýza



Zdroj: Košťan, Šuleř, 2002, s. 38

2.2 SWOT analýza

Tato analýza, jak je již v textu uvedeno, je **výstupem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku**. Zahrnuje v sobě analýzu silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Dle Kotlera (2007, s. 97) je možné SWOT analýzu definovat jako „výťah ze zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí.“

Lze tedy říci, že SWOT analýza je rekapitulací analýzy mikro, mezo a makroprostředí. Má-li být analýza úspěšná, je potřebné, aby podnik dokázal její jednotlivé body dobře zhodnotit. Nicméně analýza nemá za úkol pouze určit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. To je úkol analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. SWOT analýza vytváří závěr na základě možností, jakými lze kombinovat prvky analýzy a lze tak vytvořit vhodnou strategii pro daný podnik (Tichá, Hron, 2002).

Autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 2014) definují prvky SWOT analýzy následovně:

„**Přednosti (silné stránky)** jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo

schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.

Nedostatky (slabé stránky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat např. změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.“

Obrázek č. 5: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Hron, 2002, s. 119

Z identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a jejich kombinací lze určit čtyři strategie. Jejich definice uvádí Tichá, Hron (2002, s. 119):

„**WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).“

2.3 Marketingový výzkum

Aby bylo možné dobře analyzovat současnou marketingovou situaci podniku, je vhodné provést marketingový výzkum. Ten přinese společnosti potřebné informace, které se stanou **podkladem** pro sestavení budoucího **marketingového plánu**. Díky těmto informacím bude podnik schopen stanovit tržní podíl, určit tržní potenciál, měřit efektivnost propagačních aktivit nebo porozumět potřebám svých zákazníků (Kotler, Armstrong, 2004).

Jelikož se marketingové prostředí vyvíjí v posledních letech velmi významně, je pro každý podnik důležité získávat kvalitní informace nejen o trzích, aby bylo možné vytvořit co nejlepší marketingové strategie. Proto i marketingový výzkum musí být co nejkvalitnější.

Stejně jako pro marketing samotný, tak i pro marketingový výzkum existuje celá řada definic. V textu níže jsou uvedeny dvě z nich.

Foret (2012, s. 5) definuje marketingový výzkum dle McDaniel a Gatese jako výzkum, který „zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“

Podobně Kotler, Armstrong (2004, s. 227) uvádějí, že cílem marketingového výzkumu je „systematické plánování, shromáždování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.“

Kotler (2007, s. 406) pak uvádí, že „marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.“

Kotler, Keller (2007) dále uvádějí kroky, ze kterých se skládá proces marketingového výzkumu:

- definování problému a určení cílů výzkumu,
- vytvoření plánu výzkumu,
- shromáždění informací,
- analýza získaných informací,
- prezentace závěrů,
- rozhodnutí.

K provedení marketingového výzkumu můžeme uplatnit data:

- *primární* – shromážděná účelově, pro řešení daného problému,
- *sekundární* – tato data již existují a byla shromážděna za jiným účelem (Kotler, Armstrong, 2004).

2.4 Marketingové cíle

Dalším krokem v rámci marketingového plánu, po provedení situační analýzy a jejího zhodnocení, je určení marketingových cílů. Marketingové cíle jsou cíle dílčí, tedy odvozené z cílů celopodnikových. Pod cílem si můžeme představit konkrétní úkoly, které chce podnik splnit v průběhu určeného časového období.

Světlík (2005, s. 321) uvádí, že „vedení každé firmy by mělo zahájit proces stanovení cílů definováním svého poslání, tj. dlouhodobým pohledem firmy na to, co chce a kam míří. Toto poslání by mělo vycházet z vize firemního managementu.“

Velmi často se tedy cíle týkají existujících nebo nových výrobků, které jsou na existujících trzích nebo mohou být na trzích nových. Kotler (2003) uvádí cíle jako např. růst podniku, tržní podíl nebo třeba pověst podniku.

Řada autorů uvádí, že stanovené cíle by měly být SMART(ER), tedy:

- specifické – konkrétní,
- měřitelné,
- dosažitelné / akceptované,
- reálné / výsledkové (result oriented),
- časově vymezené,
- etické
- orientované na zdroje (resourced).

2.5 Marketingové strategie

Marketingové strategie jsou složkou strategického marketingového plánování. Jsou podkladem nejen pro splnění marketingových, ale také celopodnikových cílů. „Cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie určuje, **jak se tam chce dostat**“ (Kotler, 2001, s. 94).

Tržní situace celé řady odvětví ukazuje jasný převis nabídky nad poptávkou a velmi tvrdou konkurenci, což bude pravděpodobně trendem i v následujících letech. Z tohoto důvodu se o to více stává důležitým úkolem podniku získat si své zákazníky, přimět je ke koupi a kvalitou svých produktů a servisem je uspokojit.

Odlišení se od konkurence pak hraje velmi důležitou roli. Toto odlišení nemusí probíhat jen formou změny produktu nebo změnou jeho funkčních vlastností. Může se jednat o výše zmíněnou kvalitu jak samotného produktu, tak poskytovaného servisu a řadu dalších. Podstatou marketingové strategie je právě ono odlišení se od konkurence.

V odborné literatuře je uváděno velké množství marketingových strategií, které jsou členěny dle různých hledisek. V tabulce níže jsou uvedeny některé strategie dle Boučkové (2003, s. 19 – 20).

Tabulka č. 1: Marketingové strategie

Členění strategií v rámci marketingového mixu	
Dle trendů trhu	Růstové
	Udržovací
	Ústupové
Dle chování k vnějšmu prostředí	Kooperační
	Konfliktní
Dle přístupu k trhu a segmentům trhu	Ofenzivní
	Defenzivní
Dle cyklu životnosti trhu	Trhy ve fázi zavádění
	Trhy, na kterých dochází k růstu
	Zralé a nasycené trhy
	Trhy klesající
Parciální přístupy	
Růstové strategické směry: výrobek-trh	Penetrace trhu
	Vývoj trhu
	Vývoj výrobku
	Diverzifikace
Strategické směry orientované na konkurenci	Nejnižší náklady
	Diferenciace

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Boučková a kol, 2003, s. 19 – 20

Segmentace trhu

Pro volbu marketingové strategie by podnik měl určit také segment¹, na který se chce zaměřit. V dnešní době se velmi často používá cílený marketing, který respektuje diferenci mezi zákazníky. **Cílený marketing** lze dělit dle Zamazalové a kol (2010) na:

- *koncentrovaný* – podnik se zaměřuje pouze na jeden segment (nebo jen několik segmentů),
- *diferencovaný* – podnik se orientuje na všechny segmenty, které jsou pro něho výhodné, pro každý z nich má ovšem vlastní marketingový mix.

¹ Segmentem se rozumí část trhu (skupinu kupujících), která je stejnorodá (homogenní) a kupující v této části trhu vykazují relativně podobné požadavky, potřeby a nároky. Volba cílového segmentu je výsledkem segmentace trhu (Foret, 2012).

Cílený marketing probíhá ve třech hlavních krocích (Kotler, 2007):

- *segmentace trhu* = rozdělení trhu podle skupin kupujících,
- *tržní targeting (zacílení)* = hodnocení a výběr tržních segmentů,
- *tržní positioning (umístění)* = umístění v myslích zákazníků a vytvoření pozice vzhledem ke konkurenčním produktům.

Tržní segmentace je tedy prvním ze tří kroků v rámci procesu cíleného marketingu. Nejdříve je nutné rozhodnout o vymezení daného trhu. Následuje určení významných kritérií, odkrytí segmentů a posledním krokem je rozvoz profilu segmentů (Zamazalová a kol, 2010).

Pro segmentaci existuje celá řada **segmentačních kritérií**. V tabulce níže jsou uvedena některá z nejčastěji používaných podle Kotler, Armstrong (2007):

Tabulka č. 2: Segmentační kritéria (příklady)

Geografická	Země
	Velikost měst
	Hustota osídlení
Demografická	Věk
	Pohlaví
	Vzdělání
	Náboženství
Psychografická	Životní styl
	Osobnost
Behaviorální	Nákupní příležitost
	Hledaný užitek
	Loajalita
	Postoj k produktu

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Kotler, Armstrong 2007, s. 335 – 336

2.6 Marketingový mix

Marketingový mix je určující myšlenkou moderního marketingu. Lze jej definovat jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place)“ (Kotler, 2007, s. 70).

Zmíněný **koncept 4P** se setkává ovšem i s negativním ohlasem. Důvodem je to, že reprezentuje pouze pohled prodávajícího. Pohled kupujícího do něho není zanesen. Zákazníky totiž zajímají i celkové náklady, které budou muset vynaložit na získání produktu, ne tedy jen hodnota a uspokojení po následné spotřebě tohoto produktu. Stejně tak je zajímavá, aby byl produkt co nejdostupnější. Základní čtyři složky marketingového mixu je tedy možné přeformulovat a představit z pohledu zákazníka jako **model 4C**, který je tedy zákaznický paralelní k modelu 4P (Kotler, Armstrong, 2004).

Obrázek č. 6: Model 4C

4P	4C
Výrobek (product)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce (place)	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Kotler, Armstrong, 2004

Neustále ovšem dochází k rozvoji nejen marketingu samotného, ale i k rozvoji marketingového mixu. Koncept 4P se tedy může zdát již nedostatečný. Řada autorů uvádí další prvky marketingového mixu jako lidé (People), materiální předpoklady (Physical evidence), procesy (Process) či partnerství (Partnership).

Aby byl ovšem marketing společnosti účinný, je nezbytné, aby byl marketingový mix **řízen jako integrovaný celek**. Není vhodné přidělit jednotlivé prvky marketingového mixu většímu počtu jednotlivců nebo oddělení.

2.6.1 Produkt

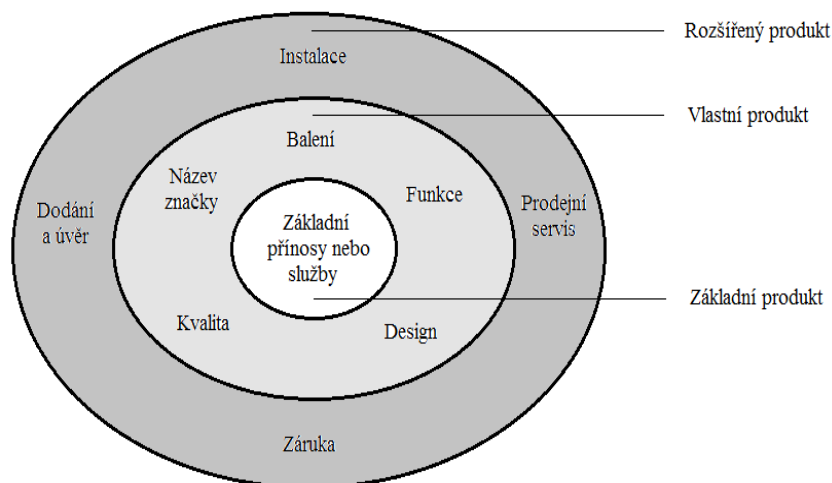
Produkt vyjadřuje základ marketingového mixu a reprezentuje všechny výstupy podniku. Chce-li podnik být **úspěšný, musí nabídnout** svým zákazníkům **výhodu**, něco lepší a atraktivnějšího, než nabízí konkurence. Kotler (2007, s. 615) definuje produkt jako „cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“.

Při volbě strategii pak společnost musí brát v úvahu i fázi životního cyklu, ve které se její výrobky právě nacházejí.

Produkt můžeme popsat pomocí tří pomyslných vrstev (Kotler, 2007, s. 616):

- základní produkt (jádro),
- vlastní produkt,
- rozšířený produkt.

Obrázek č. 7: Vrstvy produktu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Kotler, 2007

Základním produktem rozumíme „základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupě produktu“ (Kotler, 2007, s. 616). Základní produkt je tedy **jádrem** celkového produktu.

Do **vlastního produktu** lze zahrnout „součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu“ (Kotler, 2007, s. 616). Díky této vrstvě produktu je podnik schopen **odlišit se od konkurence**, získat tak nové zákazníky nebo lépe udržet ty stávající, a proto je tato vrstva velmi důležitá.

Rozšířený produkt, tedy poslední vrstva, obsahuje „doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem“ (Kotler, 2007, s. 616). Do této vrstvy, která přináší zákazníkům dodatečné výhody a služby, lze zahrnout například delší záruční lhůty, odbornou instalaci, platby na splátky a podobně. I tato vrstva je důležitá, protože i díky ní se podnik odlišuje od konkurence.

2.6.2 Cena

Cena je **nejpružnějším prvkem** marketingového mixu. Lze ji změnit prakticky okamžitě, což u produktu nebo distribučních cest nelze. Stejně tak je jediným prvkem, který **přináší** podniku **hmatatelný příjem**. Všechny ostatní prvky vytvářejí pouze náklady.

Rozhodnutí o ceně jsou ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Mezi vnitřní řadíme například marketingové cíle, marketingové strategie nebo náklady. Vnějšími faktory jsou pak povaha konkurence, poptávky a podobně (Kotler, 2007). V každém případě ale nesmí být cena vyšší, než jakou jsou zákazníci za produkt ochotni zaplatit. Jinými slovy musí podnik při stanovení ceny respektovat koupěschopnou poptávku, což je poptávka omezená rozpočtem zákazníka.

Kotler, Armstrong (2004, s. 483) definují cenu jako „částku, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu; je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“

Nicméně cena je jednou ze součástí cenové politiky podniku. Do cenové politiky můžeme zahrnout například různé slevy a rabaty. Aby byla cenová politika efektivní, je nutné určit optimální kombinaci jak ceny, tak právě zmíněných slev.

Metody stanovení ceny

Tím, kdo bude rozhodovat o ceně poskytovaného produktu je sama organizace. Zvolení metody pro stanovení ceny záleží především na tom, jaké jsou cíle podniku, případně v jaké situaci se podnik právě nachází. V ziskovém sektoru bude cena pro zákazníka tak vysoká, aby pokryla náklady spojené s výrobou a poskytnutím produktu a zároveň generovala pro podnik další zisk.

Foret (2012, s. 111 – 112) uvádí 5 metod stanovení ceny:

- *cena založená na nákladech* – vychází se **zjištění nákladů** spojených s výrobou a distribucí produktu, přičemž je zakalkulována i požadovaná míra zisku. Metoda je jednoduchá na výpočet, proto je velmi často používaná. Nevýhodou metody je to, že neodráží reálnou situaci na trhu, tedy částku, kterou jsou v daném okamžiku zákazníci ochotni za produkt zaplatit,

- *cena na základě poptávky* – metoda vycházející z cenové elasticity poptávky, tedy z reakce poptávky na změnu ceny. Metoda je založena na **odhadu objemu prodeje** právě v závislosti na různých cenových hladinách,
- *cena na základě cen konkurence* – další velmi jednoduše stanovitelná metoda. Pokud má podnik srovnatelné produkty s konkurencí, pak se volí **srovnatelné ceny**,
- *cena podle marketingových cílů firmy* – například bude-li cílem společnosti zvyšování tržeb, pak bude cena produktů vysoká, bude-li chtít zlikvidovat konkurenci, pak bude cena produktů naopak nízká,
- *cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem* – tato metoda plyne z marketingové koncepce podniku. Základem pro stanovení ceny se stává **hodnota**, kterou produktu **připisuje** sám **zákazník**. Aby byla tato metoda v praxi účinná, je potřeba působit na zákazníka všemi částmi marketingového mixu.

2.6.3 Distribuce

Cílem distribuční politiky je určit, komu a kde budou produkty podniku prodávány, stejně jako zajistit takový způsob, díky kterému se produkt dostane na **správné místo** a ve **správný okamžik**.

K přesunu mezi místem vzniku produktu a místem nákupu konečným zákazníkem slouží distribuční kanály, které se skládají z určitého počtu mezičlánků. Významným bodem marketingového plánu je zvolit takové distribuční cesty, které budou pro podnik nejefektivnější.

Pro spotřebitele pak tyto mezičlánky plní velmi důležitou roli, a to transformaci výrobního sortimentu na sortiment obchodní (Světlík, 2005).

Metody distribuce

Distribuční kanál lze obecně rozdělit na přímý a nepřímý distribuční kanál. Rozdělení **závisí na počtu** úrovní marketingových **prostředníků**, přičemž úrovní rozumíme „vrstvu marketingových prostředníků, která má určitou funkci při přibližování produktu a jeho vlastnictví konečnému spotřebiteli“ (Kotler, 2007, s. 961).

O **přímý distribuční kanál** se jedná v takovém případě, kdy tento kanál **neobsahuje** ani jedno marketingového **prostředníka**. Produkt se tedy dostává od výrobce rovnou ke konečnému zákazníkovi. Jednoznačnou výhodou je přímý kontakt se zákazníkem,

na jehož základně může podnik velmi dobře zhodnotit, zda je zákazník spokojený či nikoli. Nevýhodou se stává užší pokrytí trhu (Foret, 2012).

Obrázek č. 8: Přímá distribuce ke spotřebiteli

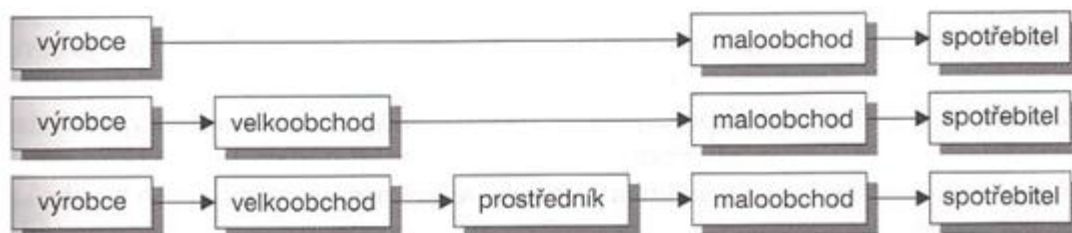


Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, s. 539

V případě **nepřímé distribuce** existuje **jeden či více mezičlánků**. Bez ohledu na počet mezičlánků ztrácí výrobce přímý kontakt s konečným zákazníkem, což je určitou nevýhodou. Výhodnou je naopak větší pokrytí trhů a absence starosti výrobce s vyhledáváním vhodných zákazníků a samotným prodejem (Foret, 2012).

Nepřímou distribuci lze zobrazit dle Kotlera, Armstronga (2004, s. 539):

Obrázek č. 9: Nepřímá distribuce ke spotřebiteli



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2004, s. 539

Distribuční strategie

Základními distribučními strategiemi dle Foreta (2012) jsou:

- *intenzivní* – strategie používaná u **produktů běžné spotřeby**, kterou využívají zejména výrobci rychloobrátkového zboží, kterým jsou například potraviny, nápoje, drogistické zboží nebo noviny,
- *selektivní* – tato strategie je typická pro **specializované prodejny**. Předpokladem je to, že zákazník vidí produkt natolik zajímavý, že je ochoten vynaložit jisté úsilí k navštívení prodejního místa,
- *exkluzivní* – strategie zaměřená na prodej **luxusních výrobků**, přičemž hlavní důraz je kladen na image. Strategie je také typická vysokou cenou produktů.

Strategie motivace

Dalším vhodným teoretickým doplněním jsou strategie motivace v distribučních cestách. Existují dva druhy strategie motivace, které uvádí Jakubíková (2013):

- *strategie tlaku (strategie push)* – pomocí marketingových stimulů je produkt tlačěn od výrobce až k zákazníkovi,
- *strategie tahu (strategie pull)* – strategie používaná u spotřebního zboží, kde je marketingové úsilí zaměřeno na konečného zákazníka. Cílem strategie je podnítit potřebu nebo přání zákazníka produkt vlastnit tak, že bude sám zákazník produkt požadovat od prodejce, tudíž následně pak prodejce od výrobce.

2.6.4 Propagace

Propagace, jinými slovy marketingová komunikace, je posledním ze 4 základních prvků marketingového mixu. Díky propagaci **získávají zákazníci informace** o produktu, jeho ceně nebo o možnosti, kde produkt zakoupit, ale i další informace.

Úkol marketingové komunikace můžeme velmi jednoduše popsat pomocí známého **modelu AIDA**. Tento model nám říká, že je potřeba upoutat zákaznickou pozornost (attention), vzbudit u něho zájem o produkt (interest), podnítit v něm touhu vlastnit daný produkt (desire) a nakonec přimět k akci, tedy přimět ke koupi (action) (Jakubíková, 2013).

Obrázek č. 10: Model AIDA



Zdroj: www.zenithoptimedia.ch

Komunikační mix, nebo také propagační mix, můžeme dle Kotlera (2007, s. 809) definovat jako „specifickou směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů.“

Kotler (2007) také uvádí pět hlavních nástrojů komunikačního mixu:

- reklama,
- osobní prodej,

- podpora prodeje,
- public relations,
- přímý marketing.

Chce-li podnik provádět úspěšnou cenovou a distribuční politiku, musí je podpořit právě politikou komunikační. Ta musí pro co největší efekt zvažovat kombinaci výše zmíněných nástrojů.

Reklama

Reklamou se rozumí „jakákoli forma **neosobní placené** prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora“ (Kotler, 2007, s. 809). Jejím hlavním cílem je přesvědčit zákazníka, že produkt podniku je ten nejlepší a zákazník díky jeho spotřebě uspokojí své potřeby nebo přání lépe, než jak by je uspokojil spotřebou konkurenčního produktu. V řadě případů lze pomocí reklamy budovat pověst podniku.

V rámci primárního účelu můžeme dle Kotlera (2007) klasifikovat cíle reklamy:

- *informativní reklama* – cílem této reklamy je podat zákazníkovi informace o produktu, a to zejména při jeho zavádění na trh. Dále může informovat například o dostupných službách nabízených při koupi produktu, o změně ceny produktu a podobně,
- *přesvědčovací reklama* – zde je cílem přesvědčit spotřebitele o tom, že daný produkt je tím nejkvalitnějším, jaký je možné za nabízené peníze získat,
- *upomínací reklama* – má za cíl připomenout zákazníkovi to, že produkt je stále na trhu dostupný, dále pak udržet povědomí o produktu v mysli zákazníka.

Osobní prodej

Osobní prodej je „osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 630).

Pomocí osobního prodeje má prodejce možnost **vytvořit se zákazníkem dlouhodobý vztah**, stejně jako je díky němu schopen přesně pozorovat všechny reakce zákazníka. Nevýhodou této formy komunikace jsou vysoké náklady. Lze sem zařadit vysoké provize prodejcům, cestovní náhrady nebo náklady za telefon. Úspěšnost osobního prodeje se následně zjišťuje porovnáním nákladů a dosažených prodejů (Jakubíková, 2013).

Podpora prodeje

„Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky“ (Kotler, 2001, s. 590).

Existuje rozdíl mezi reklamou a podporou prodeje. Zatímco reklama pouze nabízí důvod, proč si produkt společnosti koupit, podpora prodeje dává zákazníkovi **podnět přímo k nákupu**. Podporu prodeje je možné zaměřit na spotřebitele, obchodní partnery a jiné obchodníky a prodejce. Na všechny tyto skupiny jsou uplatňované jiné nástroje.

Ve výčtu níže jsou uvedeny nástroje používané pro skupinu spotřebitelů (Kotler, 2001):

- vzorky – jde o nabídku určitého množství produktu zdarma,
- kupony – při nákupu opravňují nositele k uplatnění slevy, která je na kuponu uvedena,
- rabaty – jedná se o cenové slevy po nákupu produktu,
- ceny balení – spotřebitel získá slevu z běžné ceny produktu, dále se jedná o sníženou cenu za nákup určitého počtu balení ve srovnání s jedním klasickým balením nebo dvou doplňujících se produktů zabalených dohromady,
- prémie (dárky) – představují zboží, které je nabízeno buď za velmi nízkou cenu, nebo zcela zdarma, a to jako motivace při nákupu určitého produktu.

Public relations

Vztahy s veřejností, tedy public relations, definuje Jakubíková ve své publikaci (2013, s. 317) jako „nástroj, který se zaměřuje na vytváření, udržení a řízení komunikačních procesů mezi podniky, organizacemi a institucemi a do skupin rozčleněné veřejnosti s cílem dosáhnout vzájemného porozumění, pochopení a důvěry na základě vyrovnání zájmů všech zúčastněných.“

Nejčastěji používané komunikační prostředky pro budování dobrých vztahů s veřejností uvádí Foret (2012):

- uveřejňování výročních zpráv jak v tištěné, tak v elektronické podobě,
- pořádání společenských akcí pro zákazníky i veřejnost, na kterých podnik prezentuje své produkty,
- sponzoring sportovních nebo kulturních akcí,
- publikování podnikových novin a časopisů,

- pořádání akcí pro současné i bývalé zaměstnance (důchodce) a jejich rodiny,
- pořádání akcí, které mají za cíl zlepšit životní prostředí,
- apod.

Přímý marketing

Jedná se o „přímou komunikaci s pečlivě vybranými individuálními zákazníky, s cílem získat okamžitou odezvu“ (Kotler, 2007, s. 928).

Přímý marketing má za cíl budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Tržní **segment** je v tomto případě velmi **úzce definovaný** a marketingové nabídky jsou upraveny přesně pro jeho potřeby. Nabídku je možné upravit dokonce pro individuálního zákazníka. Pro provádění přímého marketingu se stávají podkladem databáze zákazníků, ve kterých podnik nalezne vyčerpávající údaje o současných i potenciálních zákaznících (Kotler, 2007).

Ve výčtu níže jsou uvedeny některé formy přímého marketingu (Světlík, 2005):

- direct mail – zasílání nabídek, reklam atd. osobám na určité adrese,
- telemarketing - marketing po telefonu,
- teleshopping,
- on-line marketing,
- inzerce v novinách a časopisech.

2.7 Akční program a rozpočet

Předposledním bodem v marketingovém plánu je vytvoření akčního programu a rozpočtu. Jedná se o realizační etapu, ve které se marketingový plán uvádí do praxe.

Akční program rozpracovává marketingové strategie podniku a jeho marketingový mix do **konkrétních aktivit** a úkolů. Vejdělek (1999): uvádí, co by měl akční plán obsahovat:

- současnou pozici podniku,
- cíle a činnosti k jejich dosažení,
- odpovědnou osobu,
- datum začátku a ukončení akce,
- rozpočtované náklady.

Akční program je tedy program **konkrétních činností**, který vznikl z marketingové strategie podniku. Jelikož jsou programy podkladem pro manažery pro sestavení rozpočtu, musí přinášet odpovědi na následující otázky (Kotler, 2007):

- Co se bude dělat?
- Kdo to bude dělat?
- Kdy to bude provedeno?
- Kolik to bude stát?

Sestavení rozpočtu znamená zjištění, zda je navržený plán efektivní, tedy zda jsou jeho přínosy vyšší než náklady na něj. Pokud se ukáže, že plán je nerentabilní, musí podnik plán přehodnotit.

Velmi časnou podobou rozpočtu je výkaz očekávaných zisků a ztrát. Jako příjem se chápou tržby a průměrná čistá cena, jako náklady pak náklady na výrobu, fyzickou distribuci a samozřejmě marketing (Kotler, 2007).

2.8 Kontrola

Posledním prvkem marketingového plánu je kontrola. Kontrolou se vyhodnocuje plnění plánu. Pracovníci tak získávají potřebné informace o tom, zda je dosahováno stanovených cílů či nikoliv, tedy zda zvolené strategie přinášejí očekávané výsledky.

V rámci kontroly bývá stanoven i plán, která udává, jak reagovat na nepředvídatelné události. V případě, že plán obsahuje chyby nebo nastaly odchylky od plánu, musí podnik přijmout opatření pro odstranění nebo alespoň redukci nežádoucích skutečností.

3 Představení společnosti

3.1 Základní údaje

Obchodní firma:	CAG s. r. o.
Datum zápisu do OR:	11. srpna 1998
Sídlo:	Mníšek pod Brdy, Kytín 19, okres Praha-západ, PSČ 25210
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	100 000 Kč
Předmět podnikání:	Opravy silničních vozidel Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ŽZ Truhlářství, podlahářství Zámečnictví, nástrojařství Obráběčství

Obrázek č. 11: Logo CAG



Zdroj: www.dverecag.cz, 2016

3.2 Historie a současnost

Společnost CAG byla založena 11. srpna 1998 jako společnost s ručením omezením. Do nově vzniklé společnosti byly vloženy zkušenosti z oboru truhlářství, jež navázaly na tradici generací úspěšného rodinného podniku. V počátcích bylo vizí vyrábět „pocitivé české dveře“, a to ve větších objemech, ovšem s kvalitou zakázkové výroby. Cílem bylo nabídnout alternativu ke dveřím, které se do České republiky dovážely a zároveň k místní velkovýrobě (dverecag.cz).

Společnost má již od svého začátku sídlo, sklad a vzorkovnu v Kytíně. Výrobní haly byly postaveny v Mníšku pod Brdy. V současné době má CAG s. r. o. 11 vzorkových prodejen po celé České republice a v nové vizi a rozvojovém plánu je jedním z bodů otevření dalších. Plynule také dochází k investicím do pozemků pro stavbu nových

výrobních prostor a prodejních ploch, dále k modernizaci a obměně technologií výroby (dverecag.cz).

Původně měl podnik deset zaměstnanců, nyní jich má sto třicet. Společnost se snaží dávat pracovní příležitost lidem se zdravotním postižením, absolventům, kteří dosud nezískali praxi, ale též si váží zkušeností, které do podniku mohou přinést lidé v předdůchodovém věku (dverecag.cz).

V srpnu 2003 společnost poprvé zavedla systém managementu kvality a od té doby jej stále udržuje. Konkrétně se jedná o normu ČSN EN ISO 9001:2009. Tato norma řeší realizaci procesu tvorby, implementace a následné zvýšení efektivnosti systému managementu kvality. Cílem je zvýšit spokojenost zákazníka, a to díky splnění jeho požadavků (certifikujeme.cz). CAG má v současné době certifikát platný do září 2018. Tento je uveden v příloze A.

Další certifikát, který společnost drží, byl udělen Asociací pro certifikaci (APC). Certifikace umožňuje používat značku Kvalitní firma. Tato značka ověřuje kvalitu produktů a služeb, které jsou zákazníkům poskytovány. Následně je udělena na základě hodnocení spokojenosti zákazníků. CAG získal certifikaci na úspěšném veletrhu Dřevostavby v únoru 2015. Certifikát je uveden v příloze B.

Společnost CAG také získala licenci pro užívání značky ČESKÝ VÝROBEK. Licenci poskytuje Nadační fond ČESKÝ VÝROBEK, jehož cílem je informovat spotřebitele o kvalitních českých výrobcích, a zároveň podpořit prodej jejich produktů.

Obrázek č. 12: Značka ČESKÝ VÝROBEK a Kvalitní firma



Zdroj: www.dverecag.cz, 2016

3.3 Vize a poslání

Vize je obecně prvním bodem, který společnost musí mít jasně určený. Představuje totiž **základní směr**, kterým se bude podnik ubírat, stejně jako soubor konkrétních priorit či ideálů, přičemž vše vychází z filosofie podniku a jeho základních hodnot. Kromě jiného má vize také odpovídat na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnu.

Jakubíková (2013, s. 19) uvádí tři základní cíle vize:

- „vyjasnit obecný směr,
- motivovat lidi k vykročení správným směrem,
- rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.“

Současnou vizí společnosti CAG je vyrábět a nabízet zákazníkům kvalitní a poctivé české dveře, zárubně a související komponenty za přijatelné ceny, ale také poskytovat takový servis a služby, s jakými budou zákazníci spokojeni a budou mít důvod se vracet.

Oproti tomu **poslání** neudává obecný směr, ale naopak má **zcela konkrétní charakter**. Slouží k **odlišení** dané společnosti od ostatních, které mají stejné zaměření. Dále by mělo být formulováno výstižně.

Dle Jakubíkové (2013, s. 21) poslání prezentuje:

- „smysl existence firmy,
- vztah k ostatním subjektům trhu,
- normy chování celé organizace,
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.“

Posláním společnosti CAG je prostřednictvím kvalitních dveří a zárubní zpříjemňovat prostředí lidí, ve kterém žijí. Prioritou je tedy spokojenost zákazníka a takový přístup k němu, aby měl důvod se vracet. Společnost také na základě své tradice zaměstnává české pracovníky a dává příležitost i těm se zdravotním handicapem, stejně jako dává příležitost udržet zdravé životní prostředí tím, že je k němu odpovědná.

3.4 Společenská odpovědnost

Společnost CAG je také společensky odpovědná, podpořila a pravidelně pomáhá řadě příspěvkových organizací. Lze jmenovat následující:

- Klub přátel společnosti Člověk v tísni, jemuž přispívá CAG pravidelně každý měsíc,
- Farní charita Starý Knín – pravidelné příspěvky na zajištění sociálních a zdravotních služeb,
- pravidelné příspěvky organizacím a institucím Sokol Kytín, OÚ Kytín, Hasiči Kytín a dalším,
- Občanské sdružení Fabiánek – poskytnutí dveří a vestavěné skříně do zařízení pro předškolní děti,
- Občanské sdružení Život dětem – v roce 2012 věnováno 100 000 Kč na realizaci ozdravného pobytu pro děti s onkologickým onemocněním,
- DEBRA ČR, z.ú. – věnováno 10 000 Kč na pomoc osobám postiženým nemocí motýlích křídel,
- mimořádné živelné katastrofy a události – příspěvek postiženým organizacím nebo organizacím zajišťujícím pomoc postiženým katastrofou (např. pražská ZOO nebo ADRA, o.p.s.),
- poskytnutí dveří, zárubní a kování zdarma lidem postiženým ničivými povodněmi v obcích Štěchovice, Zbraslav a Čisovice,
- a další (dverecag.cz).

Do společenské odpovědnosti kromě příspěvků řadě organizací lze zařadit i zájem společnosti o dobrý přístup k **životnímu prostředí**. Tento postoj pramení také z prostředí, ve kterém se nachází výrobní haly společnosti, tedy prostředí brdských lesů.

Ve všech fázích výroby dochází k třídění odpadu a veškeré odřezky putují k dalšímu zpracování nebo se recyklují. Z dřevního odpadu se pak vyrábějí brikety, a to bez použití jakýchkoli pojidel. Tyto brikety slouží k vytápění výrobních objektů podniku.

Výrobky se lakují zejména vodou ředitelnými barvami. Tyto barvy nejsou zátěží pro životní prostředí, jsou tudíž vhodné i pro použití v dětských pokojích. Zároveň nejsou používána organická rozpouštědla a lepidla, ze kterých se uvolňuje formaldehyd² (dverecag.cz).

² Formaldehyd je jedovatý, bezbarvý, ve vodě rozpustný plyn s prokázanými negativními účinky na člověka.

3.5 Marketingový výzkum

V současné době společnost CAG nemá k dispozici žádný aktuální marketingový výzkum. Poslední takový byl proveden v roce 2012 a byl zaměřen na tu část populace, která koupila nebo měla v plánu koupit interiérové dveře. Celkem se hlavního výzkumu zúčastnilo 208 respondentů.

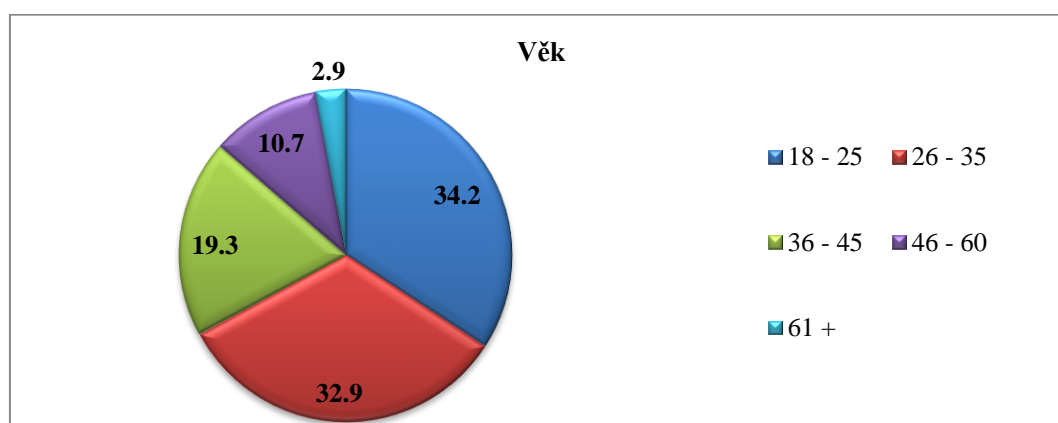
Jelikož je marketingový výzkum jedním z podkladů pro vytvoření marketingového plánu, byl marketingový výzkum proveden v rámci diplomové práce. Pro výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Vzhledem k jeho rozsahu a vymezení území se ale v tomto případě jedná spíše o průzkum.

V první fázi byla provedena pilotáž prostřednictvím online dotazníku. Průměrná doba vyplnění dotazníku byla necelých 5 minut, což řadu respondentů odradilo od vyplnění všech otázek a v průběhu vyplňování dotazník opustili. V důsledku tohoto zjištění byl dotazník zkrácen.

V druhé fázi byl dotazník distribuován prostřednictvím e-mailů a v tištěné podobě, a to pouze v Plzeňském kraji. Celkem bylo získáno 180 zcela vyplněných dotazníků. Následně výsledky sumarizovány a vyhodnoceny. Dotazník je uveden v příloze F.

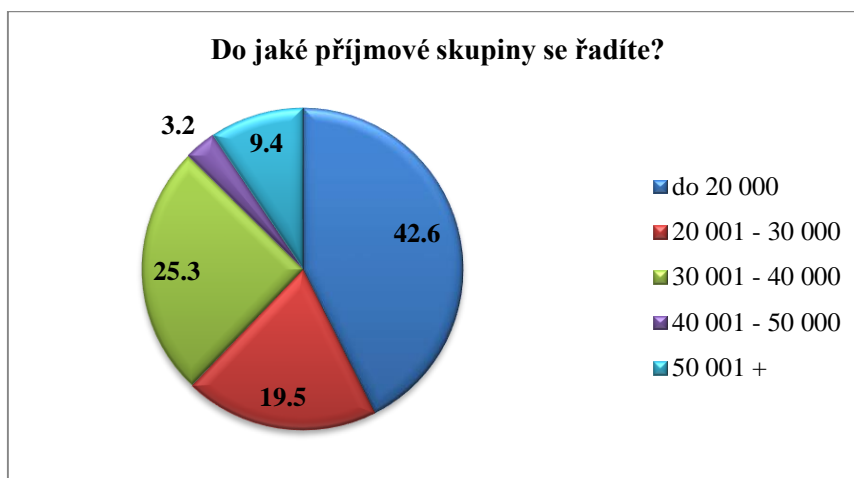
Dotazníkové šetření se zúčastnilo 41 % mužů a 59 % žen. Věkové a příjmové skupiny respondentů jsou zobrazeny na grafu níže.

Obrázek č. 13: Věkové skupiny respondentů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrázek č. 14: Příjmové skupiny respondentů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Cílem dotazníkové šetření bylo zejména následující:

- zjistit, jaké povědomí mají lidé o firmě CAG,
- zjistit preference zákazníků při výběru interiérových dveří,
- ověřit hypotézu největší spontánní znalosti firmy Sapeli,
- ověřit hypotézu největší podpořené znalosti firmy Sapeli.

4 Marketingový mix

V rámci marketingového mixu bude analyzován základní koncept 4P, tedy produkt, cena, distribuce a propagace.

4.1 Produkt

V současné době do portfolia společnosti lze zařadit výroba a prodej:

- interiérových dveří,
- obložkových zárubní,
- vestavěných skříní,
- nábytku na míru,
- dveřních doplňků.

Interiérové dveře jsou **hlavní složkou** výroby společnosti, proto jim bude věnována největší pozornost. CAG nabízí velmi širokou nabídku interiérových dveří, podnik je proto schopný vybavit tímto produktem každý interiér.

Veškeré části dveří a zárubní mají garantovaný původ a materiály jsou zdravotně nezávadné. Dveře a jejich komponenty pocházejí z České republiky, případně Německa, Rakouska nebo Itálie.

To, že jsou dveře zdravotně nezávadné, je výsledkem používaných, respektive nepoužívaných materiálů a přípravků. Evropská unie povoluje pro tyto výrobky určitou úroveň formaldehydu, který se v nich může vyskytovat. Měření nezávislé laboratoře potvrdilo, že dveře CAG mají až pětinasobně nižší únik formaldehydu.

Ostatně právě formaldehyd je jedním z důvodů, proč společnost nepoužívá levnější dveřní rámy z deskového materiálu. Tyto rámy mohou obsahovat formaldehyd, jelikož jsou tvořeny slisovanými pilinami s vysokou koncentrací různých poživ a lepidel. Dále CAG nedovází dřevo z takových zemí, kde může docházet ke kontaminaci stromů během jejich růstu, případně kde je možná radiace půdy a ovzduší.

Veškeré dveřní rámy společnosti jsou proto vyráběny ze smrkového nebo dubového masivního dřeva výhradně z České republiky, kde je pěstováno ekologicky.

Interiérové dveře

Nabídka dveří společnosti CAG je opravdu velmi široká. Obsahuje více než 30 modelů dveří, které je možné vyrobit v různých variantách jak provedení, tak výplně. Barevné provedení dveří je možné v bílé barvě, barevném provedení nebo s dekorem dřeva. Dále společnost CAG nabízí také celoskleněné dveře.

Bílé dveře patří však k nejvyužívanějším, a to zejména v domácnostech nebo v komerčních prostorech. CAG nabízí celkem 6 povrchových úprav bílých dveří.

Barevné provedení je možné u všech výše zmíněných povrchových úprav kromě fólie. Jedinečnou **výhodou** společnosti CAG je to, že má svoji **vlastní lakovnu**. Právě v té vznikají druhy barev a barevných odstínů, kterými se dveře barví. Na přání zákazníka je však možné namíchat i takový barevný odstín, který je přesně podle jeho představ, přesto že není v nabídce.

Dveře v dekoru dřeva jsou velmi designovým prvkem. V dnešní době mnoho lidí využívá celou řadu podlahových krytin, které vhodně doplňují právě dveře s dekorem dřeva. Společnost nabízí tento typ dekору také v řadě povrchových úprav:

- laminát,
- laminát reliéf – povrch s 3D strukturou zvýrazňující kresbu dřeva,
- laminát real – nevyšší kategorie odolného laminátového povrchu,
- fólie,
- dýha forte – je novinkou společnosti, jedná se o silnostěnnou sukátou kartáčovanou dýhu v dřevině dub, který se po kartáčování a moření lakuje bezbarvým lakem (na přání se upravuje olejovoskováním) pro zvýšení odolnosti.

Základním přínosem tohoto výrobku, tedy **jádrem produktu**, je v případě interiérových dveří **oddělení prostoru**.

Dveře se speciálními vlastnostmi

Kromě „obyčejných“ dveří, ať už v jakémkoliv provedení, nabízí společnost možnost výroby těchto dveří se speciálními vlastnostmi. Tyto vlastnosti, respektive další funkce dveří (i zárubní), **rozšiřují** základní přínosy (**jádro**) **produktu**. Speciální vlastnosti dveří (i zárubní) lze tedy zařadit do 2. vrstvy produktu, označované jako **vlastní produkt**.

Bezpečnostní dveře jsou prvním typem dveří se speciálními vlastnostmi. Tyto dveře jsou určeny zejména k ochraně bytů, ať v panelovém nebo bytovém domě. Úkolem těchto dveří je odradit potenciálního zloděje od násilného vniknutí. Dveře jsou zároveň protihlukové i protipožární.

Dveře musejí být nainstalovány proškoleným pracovníkem, aby bylo možné zachovat záruky. K tomuto účelu zažádal CAG o **koncesi**, která byla podniku udělena. Konkrétně se jedná o **poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob. Instalaci** dveří, nejen se speciálními vlastnostmi, lze zařadit do 3. úrovně produktu, tedy do **rozšířeného produktu**.

Protipožární dveře jsou často nutné na základě stanovených předpisů. Příkladem jsou dveře mezi obytnou zónou a garáží. Pro likvidaci požáru je klíčový čas. A čas je právě to, co protipožární dveře CAG poskytují. Časový rozdíl prohoření mezi „obyčejnými“ a protipožárními dveřmi je minimálně 25 minut. Protipožární dveře splňují 30 minut požární odolnosti³. Všechny tyto dveře podléhají certifikaci, která je povinná a prováděná nezávislou autorizovanou osobou. Stejně tak musejí být montovány proškoleným pracovníkem.

Protipožární dveře jsou také velkou konkurenční výhodou společnosti. Byly totiž **podrobeny náročným testům** ve specializované požární zkušebně, zda opravdu splňují deklarovanou dobu prohoření. Na začátku ledna 2016 bylo Českou obchodní inspekcí potvrzeno, že dveře CAG prošly těmito testy na „jedničku“, na rozdíl od dveří řady jiných dodavatelů. Třicetiminutová doba prohoření byla dokonce překročena.

Dalšími typy dveří se speciálními vlastnostmi jsou dveře kouřotěsné, zvukově izolační a klima dveře.

Skla

Nedílnou součástí řady dveří, tedy těch, které nejsou celodřevěné, jsou skla. Společnost CAG nabízí několik typů skel pro své interiérové dveře:

- běžné (hladké, vzorované),
- bezpečnostní,

³ Požární odolností rozumíme dobu, po kterou jsou dveře schopny odolávat takovým teplotám, které při požáru vznikají, a zároveň ještě nedochází k porušení jejich funkce.

- kalené,
- lepené bezpečností.

Sklo je designovým prvkem, a to i v případě bezpečnostního skla, které má opět speciální funkční vlastnosti. Proto i sklo můžeme zařadit do 2. úrovně produktu, tedy do **vlastního produktu**.

Zárubně

Zárubně jsou dostupné přesně podle typu dveří, ve všech rozměrech a provedeních. Možnosti zárubní jsou následující:

- falcové, bezfalcové,
- hliníkové,
- k posuvným dveřím,
- k bezpečnostním dveřím,
- slepá zárubeň,
- a další.

Vestavěné skříně a nábytek na míru

Vestavěné skříně, šatny a malý nábytek na míru rozšiřují nabídku produktů společnosti. Opět je možné tyto produkty vyrobit ve shodných dekorech jako dveře a zárubně.

Dveřní doplňky

Mezi dveřní doplňky lze zařadit kliky, panty do dveří, dveřní lišty, zámky, samozavírače, dveřní prahy, větrací mřížky, okapové plechy, padací lišty nebo dveřní pouzdra. Jedná se o produkty, které společnost CAG sama nevyrobí, ale nakupuje a doplňuje jimi své vlastní výrobky.

Systém služeb EasyDoor

EasyDoor je systém služeb a nadstandardní péče pro zákazníky. Jedná se tedy o 3. vrstvu produktu, tedy **rozšířený produkt**. Systém zajišťuje zákazníkům pohodlný nákup a šetří jejich čas. Byl vyvinut na základě zlepšování kvality poskytovaných služeb s cílem udělat z kupujícího spokojeného zákazníka, který se bude rád vracet.

System EasyDoor je prezentován následujícími třemi prvky (ke každému je uvedeno několik příkladů):

1. šetří čas zákazníka

- ZDARMA odvoz starých dveří a zárubní,
- montáž provádí proškolení odborníci s certifikátem též na osazení bezpečnostních a protipožárních dveří,
- krátké termíny dodání,
- a další,

2. možný výběr bez starostí

- síť vzorkoven s odborně proškoleným personálem,
- rozrůstající se síť autorizovaných i regionálních prodejců,
- řešení dveří a zárubní na míru,
- závoz na předem dohodnuté místo a čas,
- a další,

3. garance a záruka

- značka Kvalitní firma od APC na základě spokojenosti zákazníků,
- certifikát ISO 9001:2009,
- produkty odpovídají ČSN,
- osvědčení státní zkušebny,
- standardní záruka 24 měsíců, rozšířená záruka 60 měsíců,
- a další.

4.2 Cena

Společnost CAG se při vytváření cen svých výrobků rozhoduje na základě 2 faktorů, které jsou z jejího pohledu rozhodující:

- náklady vynaložené na výrobu vlastních výrobků a náklady vynaložené na nákup zboží, které je prodáváno jako doplněk k vlastním výrobkům (např. kliky),
- ceny srovnatelných výrobků nejvýznamnějších konkurentů.

Jelikož náklady jsou samozřejmě nižší, než konečná cena srovnatelných výrobků, lze díky těmto 2 uvedeným faktorům stanovit jisté **cenové rozpětí**, ve kterém může být cena zvolena. Dolní hranici tedy tvoří náklady spojené s výrobou konkrétního výrobku a horní hranici pak nejdražší výrobky konkurence.

Obecně u výrobků společnosti CAG platí, že se náklady na výrobky pohybují v rozmezí zhruba 47 – 52 % konečné ceny výrobku.

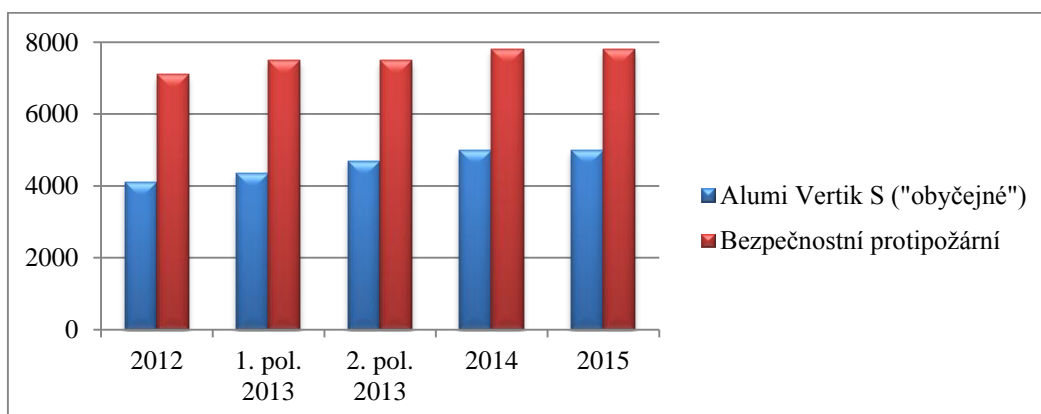
Jelikož si CAG zakládá na vysoké kvalitě svých výrobků, jejichž převážná část pochází z materiálů z České republiky, jsou ceny výrobků obecně spíše vyšší, blíží se horní cenové hranici nebo dokonce stejné. Do cen se dále také promítá úspěšná historie společnosti a tudíž spokojení, vracející se zákazníci. Ti dovolují podniku nastavit vyšší ceny, přesto takové, aby neodradili téměř jakéhokoli zákazníka.

Společnost CAG ovšem nabízí i takové výrobky, které jsou na trhu **ojedinělé** a žádný z konkurentů takové výrobky nenabízí. Takovým produktem jsou například dveře v povrchové úpravě dýha forte (silnostěnná sukatá kartáčovaná dýha v dřevině dub), které jsou novinkou společnosti nebo dveře s povrchovou úpravou Artemis. Je logické, že u těchto výrobků je **cena vyšší**, neboť výrobky nemají na trhu konkurenci.

Na grafu níže je zobrazen vývoj cen dvou typů dveří. První jsou „obyčejné“ dveře Alumi Vertik S s laminátovým povrchem, druhé jsou bezpečnostní protipožární s bezpečnostní třídou BT2. Z grafu je patrné, že ceny mají rostoucí tendenci, a to jak ty „obyčejné“, tak ty se speciálními vlastnostmi. Za sledované období se ale cena nezměnila o více než zhruba 900 Kč, přičemž v letech 2014 – 2015 se neměnila vůbec. Oproti tomu v roce 2013 byla cena změněna 2 krát. Obdobně je tomu i u téměř všech ostatních produktů.

Vývoj cen je tedy plynulý bez velkých výkyvů, což je pozitivní zejména pro vracející se zákazníky.

Obrázek č. 15: Vývoj ceny dveří (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle ceníků společnosti CAG, 2016

Do ceny můžeme zahrnout také **platební podmínky**. Obecně lze platbu provést v hotovosti na dané vzorkovně, pomocí platebního terminálu (pouze v Praze a Brně) nebo bankovním převodem.

Platební podmínky se liší podle toho, zda je zákazníkem velkoobchod nebo maloobchod či individuální zákazník.

Velkoobchodník má možnost uhradit:

- 100 % zálohy – v takovém případě získá slevu 2 % z celkové částky,
- částečnou zálohu – záloha ve výši 60 – 70 % (např. jde-li o smlouvu o dílo)

U velkoobchodníků hraje také velkou roli tzv. **rozfakturovanost**. Tou se rozumí velikost zálohy, kterou velkoobchodník společnosti CAG poskytne a z níž mohou být čerpány platby za dodané výrobky. Pokud cena dodaných výrobků podnikem přesáhne výši zálohy, pozastaví se dodávky a velkoobchodník nemá možnost vytvořit další objednávky.

U maloobchodníků a individuálních zákazníků je to obdobné. Ti mohou uhradit:

- 100 % zálohy – i v tomto případě je poskytnuta sleva 2 % z celkové částky,
- zálohu ve výši 80 %, zbylých 20 % při předání.

Výše uvedené platební podmínky pro velkoobchod i maloobchod a individuálního zákazníka jsou obecné. Samozřejmě je možné je individuálně upravit na základě dohody obou stran.

4.3 Distribuce

Společnost CAG využívá jak přímou tak nepřímou distribuci.

Vzorkovny

Mezi **přímou distribuci** lze zařadit samotné vzorkovny. Jedná se o nejefektivnější způsob pro zákazníka, jak produkty nakoupit, prohlédnout si je, „osahat“ si povrchové úpravy dveří a zárubní nebo se poradit s odborným personálem.

V současné době má CAG celkem 11 vzorkoven, z toho jedna se nachází v sídle společnosti v Kytíně. Vzorkovny mají pevně stanovenou otevírací dobu, je však možné po domluvě sjednat takový termín, který se bude zákazníkovi hodit.

Všechny vzorkovny (kromě vzorkovny v sídle společnosti) se nacházejí ve velkých městech a obecně jsou dobře přístupné.

Obrázek č. 16: Vzorkovny CAG



Zdroj: www.facebook.cz, 2016

Ať už zákazník navštíví prodejnu nebo provede nezávaznou poptávku pomocí konfiguratorem na webových stránkách, přichází na řadu zaměření stavebního otvoru pro dveře. Technici se zákazníkem přímo namístě proberou existující možnosti technického řešení, navrhnou vhodný povrch dveří, jejich otevírání nebo umístění ostatních doplňků.

Následně je sepsán zaměřovací protokol, který se stává podkladem pro vytvoření cenové nabídky. Ta se podpisem stává platnou.

Po výrobě dveří má zákazník několik **možností dopravy**. Doprava se opět liší podle toho, zda se jedná o velkoobchodníka nebo maloobchodníka a individuálního zákazníka.

Velkoobchodník má následující možnosti:

- velkoobchod si dodávku vyzvedne vlastními vozy přímo ve výrobě nebo na vzorkovně,
- možnost využití zásilkové služby (konkrétně jsou využívány služby společnosti Geis),
- rozvoz v rámci regionu na pobočku velkoobchodníka.

U maloobchodu a individuálního zákazníka je to obdobné:

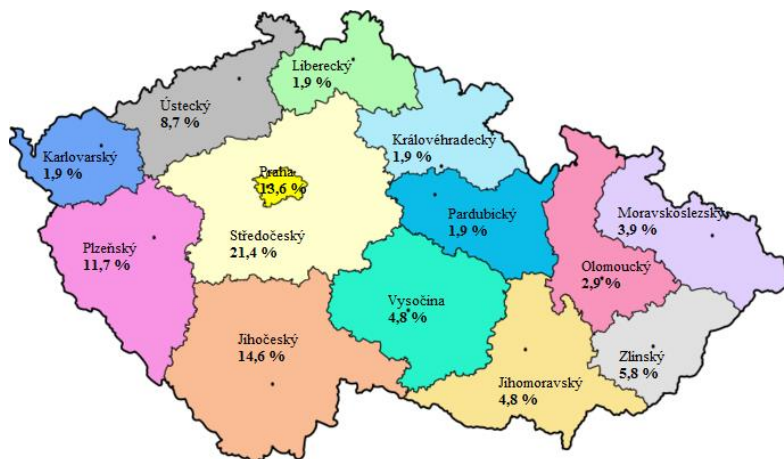
- v případě, že je zakázka bez montáže, má zákazník stejné možnosti jako velkoobchodník – osobní odběr ve výrobě nebo na vzorkovně, využití zásilkové služby nebo za poplatek v rámci závozu na pobočku či domů,
- v případě zakázky s montáží (týká se individuálních zákazníků) je doprava v cenové nabídce. V takovém případě zakázku přiveze certifikovaný technik a dveře a zárubně rovnou namontuje.

Prodejci

Kromě vlastních vzorkoven je možné dveře a zárubně CAG nalézt u dlouhé řady prodejců po celé České republice. Těchto prodejců je více než 100, z toho 11 je jich autorizovaných. Dalších 7 prodejců má oprávnění provádět montáž nebo revizi bezpečnostních a protipožárních dveří a zárubní. V případě prodejců se jedná o **distribuci nepřímou**.

Na obrázku č. 17 je zobrazen podíl jednotlivých krajů na celkovém počtu prodejních míst, kde lze dveře CAG zakoupit.

Obrázek č. 17: Podíl krajů na celkovém počtu prodejních míst (pouze prodejci)



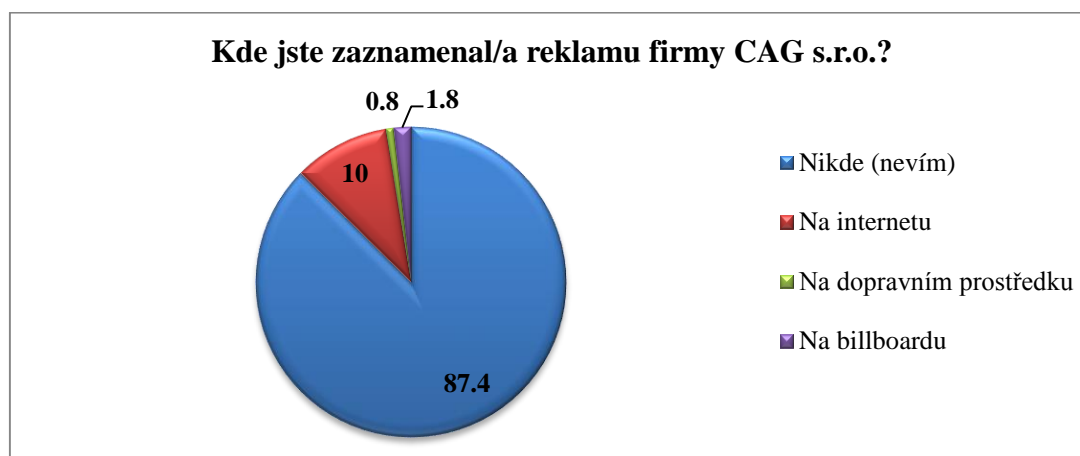
Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu, 2016

4.4 Propagace

Marketingová komunikace společnosti je spíše její **slabou stránkou**. V současné době obecně nejvíce investuje do reklamy na internetu. Formy reklamy jako letáky, billboardy, případně televizní spoty společnost vůbec nevyužívá. **Přístup** podniku k marketingu je tedy **spíšením pasivní**.

Pasivní přístup společnosti k reklamě potvrdilo i provedené dotazníkové šetření, jehož výsledek je zobrazen na grafu níže. Možných odpovědí bylo uvedeno celkem 7, respondenti využili ale jen 4 ze všech možných. Drtivá většina všech respondentů se s reklamou společnosti CAG nesešla nikde. Dalších 10 % vidělo reklamu společnosti na internetu. Zbytek dotazovaných reklamu viděl na billboardu a dopravním prostředku.

Obrázek č. 18: Kde jste zaznamenal/a reklamu společnosti CAG s.r.o.? (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Webové stránky

Říká se, že ten kdo nemá webové stránky, jako by neexistoval. Proto jsou webové stránky dnes velmi využívanou formou propagace. Nespornou výhodou jsou relativně nízké náklady a zároveň jejich schopnost oslovit velký počet zákazníků.

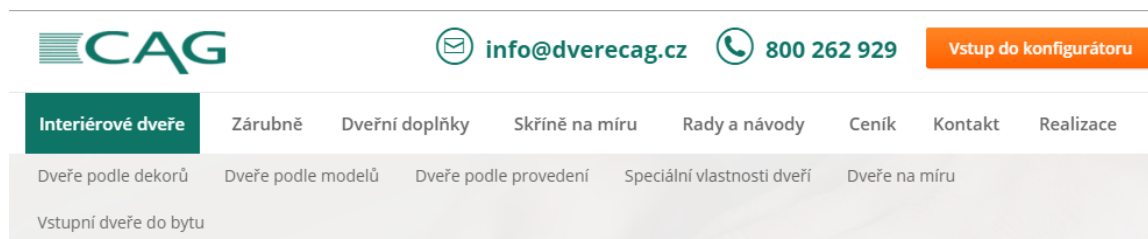
Oficiální stránky firmy CAG můžeme nalézt na internetové adrese **www.dverecag.cz**. Na těchto stránkách jsou vedeny všechny základní údaje jako kontakt, adresy vzorkoven, jejich otevírací doby apod. Pochopitelně jsou zde také veškeré informace o nabízených produktech a jejich cenách. Aktuální katalog i ceník je možné stáhnout ve formátu pdf. Součástí nabídky webových stránek je také konfigurátor, ve kterém si zákazník může sestavit dveře podle svých představ.

V současné době se také **připravuje** a je investováno do vytvoření **on-line kalkulačky**. Ta má mít za úkol, na rozdíl od zmíněného konfigurátoru, přenesení zadaných dat zákazníkem rovnou do systému společnosti.

Webové stránky působí velmi **přehledně**. Na obrázku č. 19 je zobrazena horní část úvodní stránky. Na této jsou uvedeny kategorie produktů, kontakt, ceník a další.

Po otevření každé záložky se zobrazí nabídka, která je ovšem v horizontální úpravě. Zde by bylo možná vhodné přemýšlet o jejím vertikálním zobrazení. Vertikální zobrazení je totiž velmi často používané, zejména kvůli jeho přehlednosti.

Obrázek č. 19: Úvodní webová stránka CAG



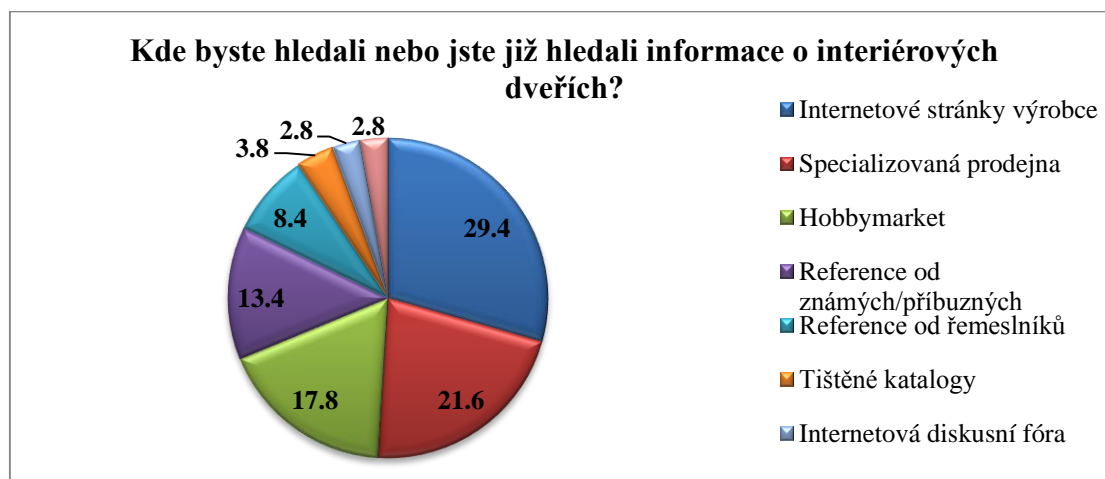
Zdroj: www.dverecag.cz, 2016

Pokud ovšem pomineme toto horizontální zobrazení nabídky, lze říci, že vzhled webových stránek je velice uživatelsky příjemný. Navigace na stránkách zavede uživatele vždy přesně tam, kde se nachází hledaná informace.

Mít dobře zpracované webové stránky tak, aby byly „uživatelsky přátelské“, je důležité také z toho důvodu, že pokud zákazníci chtějí získat informace o dveřích a jejich nabídce, pak velmi často nejprve navštěvují stránky výrobce nebo prodejce. Na základě webových stránek se pak mohou rozhodnout, zda navštívit přímo prodejnu výrobce/prodejce nebo hledat jinde (např. v hobbymarketech).

To, že jsou webové stránky důležitým zdrojem informací, ukázalo i dotazníkové šetření. Výsledek otázky zaměřující se právě na získávání informací o dveřích je uveden na obrázku č. 20.

Obrázek č. 20: Zdroje informací zákazníků pro nákup interiérových dveří (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Graf ukazuje, že necelých 30 % respondentů odpovědělo, že informace o interiérových dveřích by hledali právě na internetových stránkách. Druhou nejvíce uváděnou možností byly specializované prodejny, následně hobbymarkety. Je patrné, že lidé dají také na reference od svých přátel nebo příbuzných.

Internetové katalogy

Společnost CAG je také vedena v internetovém katalogu Firmy.cz. Zde můžeme nalézt popis firmy, odkaz na webové stránky a kontaktní údaje a mapy všech vzorkoven.

Bannery

Jak je již v textu zmíněno, v současné době investuje CAG do reklam na internetu. Do těch lze zařadit např. bannery, česky můžeme označit jako reklamní proužek, které se zobrazují nejčastěji na krajích obrazovek. Inzerentovi platí poplatek za každý proklik. Ten se započítává do reklamního systému, aby bylo možné sledovat účinek dané reklamy.

Nejčastěji je na internetu možné vidět bannery společnosti o velikostech 205x250 (Square) a 160x600 (Wide Skycraper) pixelů.

Obrázek č. 21: Ukázka bannerů



Zdroj: interní materiál společnosti, 2016

Nevýhodou této formy reklamy je tzv. **bannerová slepota**, kvůli které uživatelé prakticky ignorují sdělení poskytované prostřednictvím bannerů. Kromě toho existuje také řada nástrojů, které uživatele internetu přímo izolují od veškeré reklamy na internetu.

Facebook

Velmi důležitou formou propagace je také existence profilu společnosti na sociální síti Facebook. Ten vznikl v roce 2010. Ve skupině je možné dohledat opět základní informace o podniku, stejně jako na webových stránkách.

Příspěvky jsou na zeď přidávány pravidelně, zhruba 6 příspěvků měsíčně. Informují například o nových modelech a dekorech dveří, možnostech financování, aktuálních cenových akcích, získaných certifikacích nebo nadcházejícím veletrhu.

Kromě podniku na profil přidávají příspěvky samotní zákazníci. V drtivé většině jsou to příspěvky velmi pozitivní, ve kterých si produkty CAG pochvalují stejně jako poskytovaný servis. Velmi zajímavým příspěvkem, který mohl společnost CAG zviditelnit více než ostatní, je příspěvek známé české moderátorky, a sice Evy Decastelo. Ta v roce 2012 v rámci rekonstrukce domu vybírala a nakonec vybrala dveře z nabídky CAG. O svou spokojenost se též podělila právě prostřednictvím Facebooku. Vybrané příspěvky jsou zobrazeny na obrázku níže.

Obrázek č. 22: Facebook - vybrané příspěvky



Zdroj: www.facebook.cz, 2012

V roce 2015 se také objevila na profilu soutěž o 3 lístky na mezinárodní veletrh FOR ARCH v Praze.

Dalším plusem profilu je možnost hodnocení podniku uživateli, kteří si již zakoupili výrobky společnosti a mohou se tedy o své zkušenosti podělit s ostatními uživateli.

Youtube

Společnost CAG má také svůj kanál na největším internetovém serveru pro sdílení videí, a to na Youtube. Tomuto kanálu ovšem nevěnuje téměř žádnou pozornost. Jsou zde uveřejněna pouze dvě videa. Tato videa jsou navíc stejná, jedno z nich je pouze zkrácená verze. Jedná se o video, které je dostupné též na webových stránkách společnosti.

Veletrhy

Z pohledu společnosti jsou **jednou z nejúčinnějších forem propagace** veletrhy. CAG se **zúčastňuje** veletrhů **pravidelně** každý rok, vzhledem k nákladnosti těchto akcí ale vybírá zhruba 1 – 2 veletrhy ročně.

Pro společnost je nejzajímavějším a nejefektivnějším **veletrh FOR ARCH**. Jedná se o mezinárodní stavební veletrh, kde vystavují nejen tuzemské firmy, ale také zahraniční. Pro společnost je to tak jedinečná příležitost prezentovat své výrobky, a to v mezinárodní konkurenci. Tento veletrh je nejstarším stavebním veletrhem v České republice, kterého se účastní přední výrobci a dodavatelé. Zároveň jsou zde zastoupeni také významní investoři, výrobci nebo dodavatelé z oborů, které souvisejí se stavebnictvím. Tím, že je FOR ARCH významnou příležitostí, svědčí i následující čísla (platná pro rok 2015, FOR ARCH + souběžné akce):

- 830 vystavovatelů,
- 66 zahraničních vystavovatelů,
- 13 zúčastněných států,
- 74 152 návštěvníků,
- 172 akreditovaných novinářů (forarch.cz).

Návštěvu tohoto veletrhu má CAG v plánu i v letošním roce. Veletrh bude probíhat ve dnech 20. – 24. 9. 2016 a bude se jednat už o 27. ročník.

Obrázek č. 23: Logo FOR ARCH



Zdroj: www.forarch.cz, 2016

V roce 2016 se CAG bude účastnit nejen veletrhu FOR ARCH, ale také veletrhu **FOR HABITAT**. Jde o 23. ročník veletrhu bydlení, stavby a rekonstrukcí, který se koná v termínu 17. – 20. 3. 2016. Zde bude společnost vystavovat poprvé.

V únoru 2015 se CAG zúčastnil již počtvrté veletrhu WINDOOR EXPO 2015 v Praze-Holešovicích. WINDOOR je zaměřený na sortiment z oblasti otvorových výplní a přidruženého příslušenství. Tento veletrh byl pro společnost velmi úspěšný, jelikož stánek společnosti patřil nejen mezi největší, ale zejména nejnavštěvovanější.

Polepy dopravních prostředků

Každý region spravuje marketingovou komunikaci sám za sebe. V některých regionech, respektive pouze městech, je možné vidět reklamu ve formě polepů na dopravních prostředcích. Této formy je využíváno v Kytíně a zejména v Příbrami, kde jsou pobočky nejdéle a společnost CAG je zde ve velkém povědomí.

Například v **Plzni** tuto formu reklamy CAG vůbec **nevyužívá**. Jedním z cílů společnosti je tento nedostatek napravit.

Sponzoring

Společnost CAG je jedním ze sponzorů Dana Přibáně, vedoucího cestovatelských projektů, a jeho týmu. Projekty mají společný název Transtrabant. Můžeme jmenovat například projekt Trabantem napříč Afrikou nebo Trabantem až na konec světa.

Obrázek č. 24: Sponzoring



Zdroj: www.facebook.cz, 2015

Reklama 99

Reklama 99 je společnost zabývající se výrobou různých forem reklam (např. polep dopravních prostředků, značení prodejen a provozoven, interiérová grafika a další). Reklama 99 je zde zmíněna z toho důvodu, že je výhradním výrobcem veškerých polepů vzorkoven společnosti CAG.

5 Situační analýza společnosti

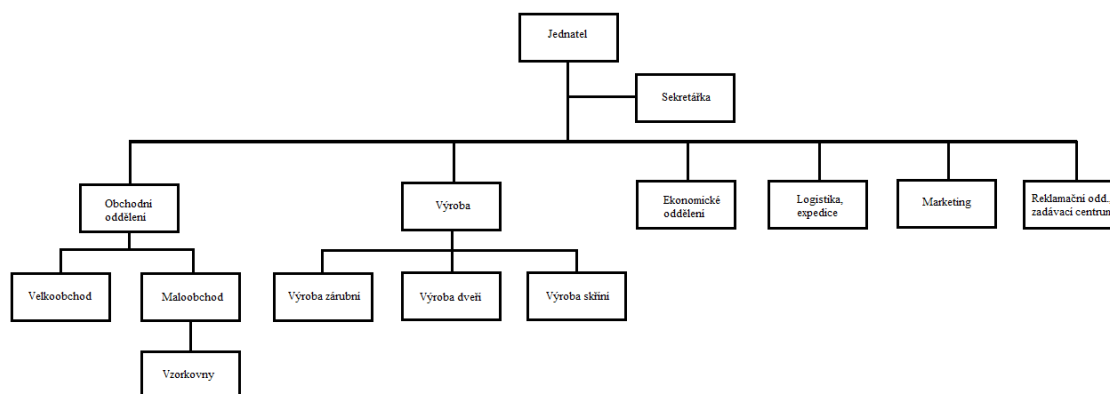
5.1 Mikroprostředí

Společnost má velmi častý **typ organizační struktury** typický pro středně velké podniky, které vyrábějí relativně malý počet výrobků s vysokou úrovní specializace, a to typ **funkční** (funkcionální). Jednateli přináší tato organizační struktura možnost snadného řízení i kontroly. Zároveň je zde jasně daná odpovědnost a logika funkcí.

Na druhou stranu může mezi útvary docházet ke konfliktům, vedoucí každého úseku sleduje pouze cíle právě svého úseku a neohlíží se na cíle podniku nebo jsou obecně úseky málo přizpůsobivé změnám.

Organizační struktura má tedy několik teoretických nevýhod. V praxi v případě společnosti CAG ovšem nedochází k možným konfliktům, všechna oddělení spolu vycházejí velmi dobře.

Obrázek č. 25: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu společnosti CAG, 2016

Komunikace nejen mezi odděleními, ale i jednotlivými zaměstnanci, je zcela **bezproblémová**. Při vyskytnutí problému se zúčastněné strany snaží nalézt kompromis a daný problém vyřešit rychle. Obecně je tedy podnikové klima nastavené velmi pozitivně.

V současné době ve společnosti pracuje 130 stálých zaměstnanců. CAG ovšem má i řadu těch externích. Jedná se zejména o montážníky a techniky. U těch je nutná certifikace, která dovoluje montovat dveře a zárubně se speciálními vlastnostmi (protipožární, kouřotěsné apod.). Nyní jich najímá CAG zhruba 50. Tito zaměstnanci mírně fluktuují, proto není uveden přesný počet.

Platové podmínky se pro jednotlivé pozice ve firmě příliš neliší, což může být také motivujícím prvkem. V tabulce níže jsou uvedeny průměrné mzdy (dle interních zdrojů), nejsou do nich ale započítány různé bonusy nebo prémie, které mohou být k základní měsíční mzdě připočítány, zejména u manažerů.

Tabulka č. 3: Průměrné mzdy (v Kč)

	Průměrná mzda
Manažeři	23 700
Prodejci	23 900
Administrativní pracovníci	18 890
THP pracovníci	21 640
Dělníci	20 650

Zdroj: vlastní zpracování dle interního materiálu společnosti CAG, 2016

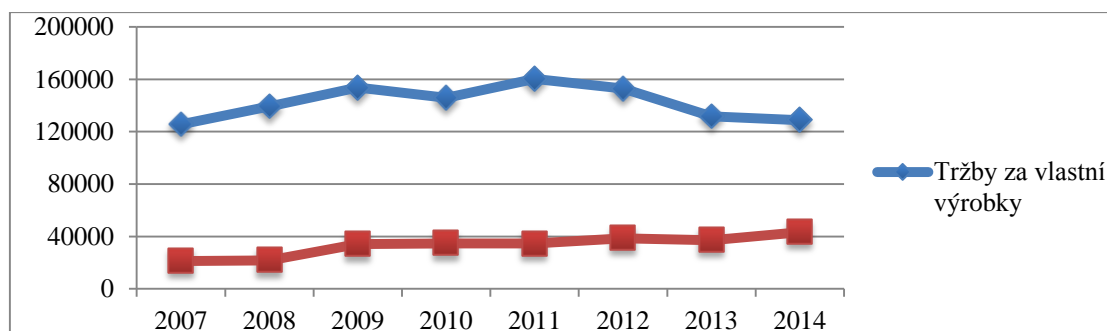
V oblasti vývoje nových produktů, respektive nových typů povrchových úprav a barev dveří a zárubní, je na tom CAG velmi dobře. Velmi **pružně reaguje na požadavky** svých zákazníků a snaží se těmto požadavkům vyhovět, a to v předstihu před konkurencí. CAG například nabízí povrchovou úpravu, kterou nenabízí žádný z jeho konkurentů.

Jako velmi důležitou konkurenční výhodu v rámci vlastní výroby lze uvést **vlastní lakovnu**. V textu je již zmíněno, že vlastní lakovna dovoluje namíchat takové barvy a jejich odstíny, které vyhoví konkrétním představám zákazníka. Další konkurenční výhodou je **výroba protipožárních dveří**, které ve srovnání s řadou konkurenčních dveří splňují to, co tento typ dveří deklaruje a má plnit. Neméně důležitý je také **původ materiálů**, které jsou pro výrobu používány. Převážná část pochází z České republiky, dále pouze z Německa, Rakouska a Itálie.

Bohužel dochází poměrně často k **reklamacím** dodaných výrobků. K jejich poškození dochází zejména při přepravě, kdy výrobky v těch případech nejsou řádně ochráněny proti poškození nebo dobře ukotveny ve vozidle, dále je možné poškození při samotné výrobě. Možností, jak tomuto předejít, jsou výstupní kontroly výrobků před jejich zabalením a následná správná manipulace. Prostředkem zajištění tohoto postupu může být proškolení zaměstnanců. **Nespokojenost** a potřeba reklamacie odráží zákazníka od možného dalšího nákupu a pochopitelně tak **mizí** jeho kladná **referenční hodnota**.

To, jak se společnost vedlo v průběhu několika let, lze zobrazit **pomocí vývoje tržeb** za vlastní výrobky a služby, respektive pomocí přidané hodnoty⁴ vykazované v účetnictví. Tržby za prodej vlastních výrobků spadají do výpočtu přidané hodnoty, a proto její výši ovlivňují.

Obrázek č. 26: Vývoj přidané hodnoty a tržeb za prodej vlastních výrobků (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti CAG, 2016

Z grafu je patrné, že přidaná hodnota vykazovaná v účetnictví v průběhu devíti let má rostoucí trend, přestože tržby jsou velice kolísavé. Nejvíce se na její hodnotě podílelo snižování výkonové spotřeby, která má naopak od roku 2009 pouze klesající tendenci. Od roku 2011 ovšem dochází také k poklesu tržeb. V roce 2014 došlo k rapidnímu nárůstu tržeb za prodané zboží. Do tohoto roku se tržby za zboží pohybovaly v řádech stovek tisíc, v roce 2014 ale činily tržby 5 a půl milionu Kč.

V rámci marketingu je **komunikační mix** jednoznačně **slabou stránkou** společnosti. Momentálně se nejvíce investuje do reklamy na internetu. Zde lze ale spekulovat o její účinnosti, neboť reklama formou bannerů nemusí být v dnešní době nejvhodnějším řešením. Důvodem je již zmiňovaná bannerová slepota. Kromě toho se bannery zobrazují pouze při intenzivním vyhledávání klíčových slov jako například dveře, zárubně, interiérové dveře, dveře na míru apod. Při běžném používání internetu a vyhledávání jiných informací je velmi nízká pravděpodobnost jejich zobrazení.

Doporučením v oblasti marketingové komunikace je využití jiných forem reklamy, jako například billboardů nebo jiné velkoplošné reklamy, a to zejména v okolí vzorkoven. Dalším řešením, které by mohlo být účinné, může být využití polepů dopravních prostředků.

⁴ Přidanou hodnotu získáme pomocí vzorce: obchodní marže + výkony – výkonový spotřeba.

5.2 Mezoprostředí

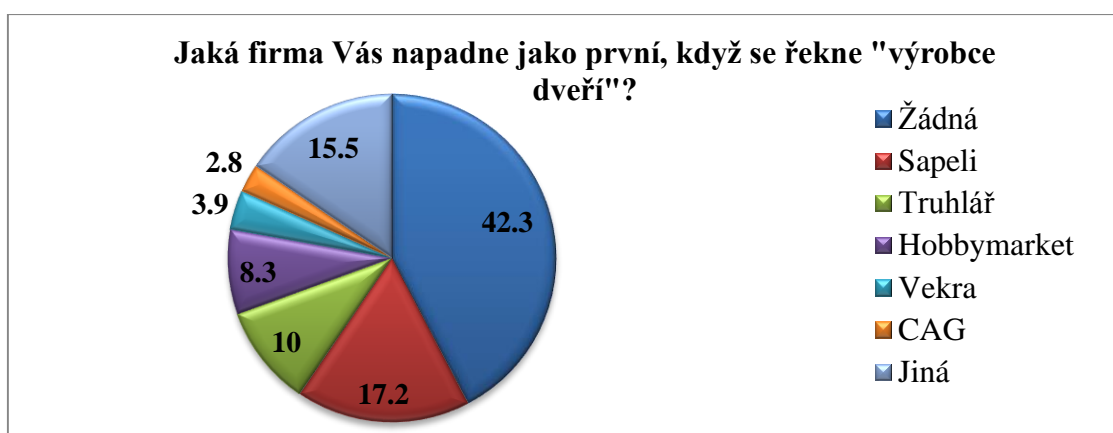
5.2.1 Stávající konkurence

Obecně platí, že lidé mají oproti jiným produktům poměrně **nízké povědomí** o značkách výrobců dveří a zárubní. Důvodem je zejména to, že v porovnání s jinými produkty (například elektronika nebo automobily) **není reklama** na výrobce dveří tak **masová**, jako právě v případě zmíněné elektroniky nebo automobilů. Dalším důvodem je také to, že dveře a zárubně nejsou kupovány často nebo pravidelně, ale lidé o tento výrobek mají zájem pouze v případě rekonstrukce bydlení, stavby nového domu apod. Kromě výše zmíněného je velmi častou charakteristikou zákazníka to, že řadu produktů (zejména těch, které jsou podpořeny masovou reklamou) preferuje podle značky. U dveří ve většině případů zákazníkovi téměř nezáleží na značce výrobce, což potvrdilo i dotazníkové šetření realizované v rámci diplomové práce.

Jelikož společnost CAG působí téměř v celé České republice, je počet jejích konkurentů obrovský. V rámci dotazníkového šetření byly zkoumány 2 hypotézy, a to spontánní a podpořená znalost největšího výrobce dveří v České republice, společnosti Sapeli.

Na níže uvedeném grafu je zobrazena první uvedená, tedy **spontánní znalost** výrobců (značek) dveří. Každý respondent měl k dispozici pouze 1 možnou odpověď, která jej napadla jako první. K této otázce nebyl předložen seznam výrobců dveří.

Obrázek č. 27: Spontánní znalost výrobců (značek) dveří (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

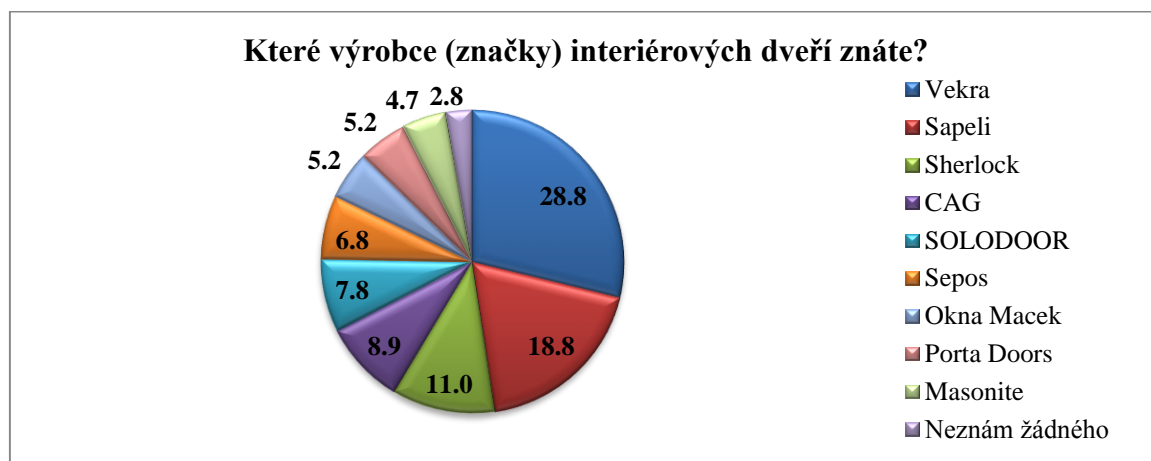
Z grafu je patrné, že v tomto případě největší podíl respondentů odpověděl, že jej nenapadá žádná taková firma. Druhý největší podíl však patří firmě Sapeli. Zmínilo ji celkem 31 respondentů. Dalších 10 % dotázaných uvedlo soukromého truhláře, 8,3 %

hobbymarkety (OBI, Hornbach nebo Bauhaus) a 3,9 % firmu Vekra. Zastoupena je také společnost CAG s necelými 3 %. Podíl 15,5 % zahrnuje sumu ostatních výrobců, jejichž individuální podíl na celkové hodnotě činil méně než 1 %.

Pokud pomineme odpovědi respondentů, kteří neznají žádnou firmu vyrábějící dveře (případně si ji v daný okamžik nevybavili nebo zkrátka jen nechtěli přemýšlet), můžeme potvrdit hypotézu, že největší spontánní znalost výrobce (značky) dveří patří právě největšímu výrobcu dveří na českém trhu, a to firmě Sapeli.

Otázka č. 6 již nabízela respondentům seznam výrobců dveří, ze kterého mohli vybírat více možností. Pro dotazníkové šetření byl použit obdobný seznam výrobců, který společnost CAG použila pro vlastní výzkum v roce 2012.

Obrázek č. 28: Podpořená znalost výrobců (značek) dveří (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dotazníkové šetření nepotvrdilo hypotézu, že nejčastější odpovědí bude opět firma Sapeli. Ta byla zmiňována jako druhá nejčastější. Překvapivým zjištěním je tedy první příčka, která patří společnosti Vekra. Přesně 11 % odpovědí pak patří společnosti Sherlock, zbylé firmy z možné nabídky se na celkovém počtu podílejí menším než 10% podílem. Mezi ty patří i společnost CAG.

Jelikož je přímých konkurentů společnosti CAG celá řada, je v následujícím textu blíže popsán a porovnán největší výrobce dveří v České republice, firma Sapeli. Následuje porovnání dalších výrobců dveří (kteří byli v nabídce u otázky č. 6) pomocí finančních charakteristik.

Sapeli, a.s.

Akciová společnost Sapeli je jednoznačně největším přímým konkurentem. Jedná se o **největšího výrobce** dveří v České republice, který má zároveň nejdelší historii. Ta sahá až do roku 1918, kdy byla na místě současného sídla založena pila. Již před 2. světovou válkou se zde začaly vyrábět dveře. Po útrapách v době 2. světové války a následném období se v roce 1992 zrodil podnik s názvem Sapeli. V současné době je společnost jedničkou na trhu v nabídce interiérových dveří a její nabídka je na trhu nejširší.

Obrázek č. 29: Logo Sapeli



Zdroj: www.sapeli.cz, 2016

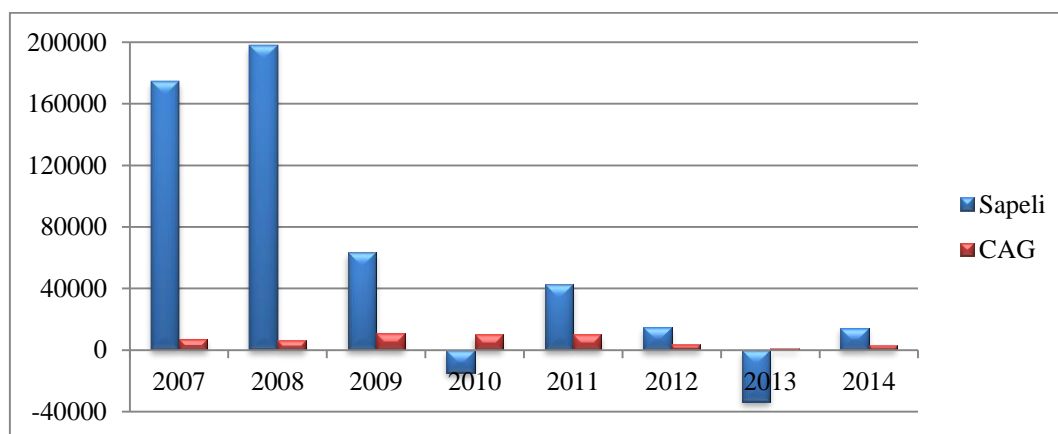
Společnost Sapeli nabízí své dveře a zárubně celkem v 9 povrchových úpravách. Počet nabízených typů je obdobný nabídce CAG. Dále nabízejí, rovněž jako CAG, také dveře speciálními vlastnostmi – zvukově izolační, termo (obdoba klima dveří od CAG), bezpečnostní, klima (úprava zabraňující pronikání vlhkosti do dveří), protipožární, kouřotěsné a voděodolné. Poslední zmíněné dveře rozšiřují nabídku dveří se speciálními vlastnostmi v porovnání s nabídkou CAG. Kromě dveří a zárubní jsou v nabídce pochopitelně komplementy jako kliky, samozavírače apod.

U dveří Sapeli je nutné zmínit dveře protipožární. Ty byly, stejně jako protipožární dveře CAG, testovány Českou obchodní inspekcí. Test prokázal, že dveře Sapeli vydrží o 3 minuty déle, bez porušení základních vlastností, než kolik stanovují normy. V porovnání s dveřmi CAG je tento typ dveří na trhu rovnocenným konkurentem.

Rozdíl mezi společnostmi CAG a Sapeli je možné vyjádřit také pomocí **výsledku hospodaření** (před zdaněním). Tržby Sapeli za prodej vlastních výrobků a služeb se pohybují v řádech sta milionů Kč (nad 500 mil Kč), tržby za prodané zboží pak v řádech desítek milionů Kč. Z tohoto pohledu jsou tyto společnosti nesrovnatelné,

neboť tržby podniku CAG se pohybují pouze do dvou set mil Kč u vlastních výrobků a v řádech statisíců Kč u prodaného zboží (výjimkou je rok 2014, kdy tržby za prodané zboží měly hodnotu 5,5 mil Kč).

Obrázek č. 30: Vývoj VH před zdaněním Sapeli a CAG



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Sapeli a interních materiálů CAG, 2016

Na grafu je zachycen vývoj výsledku hospodaření (před zdaněním) za období 2007 – 2014. Můžeme vidět, že vývoj v případě Sapeli je velmi kolísavý. Největší změna nastala v roce 2009, kdy výsledek hospodaření poklesl oproti roku 2008 o více než 68 %. Nákladové položky ovšem rostly dále a v roce 2010 byly dokonce vyšší, než ty výnosové. Výsledek hospodaření byl v tomto roce tedy záporný. Do kladných čísel se firma Sapeli dostala v letech 2011 – 2012, je ovšem zřejmé, že s výsledky hospodaření před rokem 2009 nelze srovnávat. Rok 2013 znamenal pro Sapeli opět záporná čísla, zejména v důsledku poklesu tržeb.

O rok později se firma dostala znovu do plusových hodnot. Kladnému nárůstu pomohla zejména změna ve výrobě, velká restrukturalizace a rozsáhlá přestavba prodejní sítě. Prodejní síť se zmenšila na pouhou jednu pětinu původního rozsahu (byznys.ihned.cz).

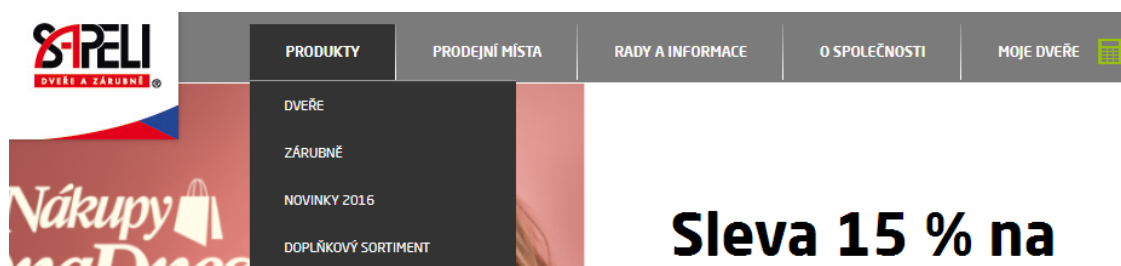
Hodnoty výsledků hospodaření firmy CAG jsou relativně nízké, nicméně zde není tak významné kolísání. V žádném roce sledovaného období se CAG nedostal do minusových hodnot. Můžeme poukázat opět na rok 2009, kdy v případě firma CAG nedošlo k poklesu výsledku hospodaření, ale naopak k jeho výraznějšímu nárůstu. Nejhorší se za sledované období výsledek hospodaření pohyboval v roce 2013, stejně jako v případě firmy Sapeli. V tomto roce zaznamenal CAG nárůst ostatních finančních nákladů a zároveň pokles ostatních finančních výnosů. Kromě toho došlo také například

růstu mimořádných nákladů. To vše výsledek hospodaření ovlivnilo, přesto však tento výsledek nebyl ani v tomto roce záporný.

Z hlediska vývoje VH lze tedy říci, že v lepší situaci se nachází společnost CAG. Jedná se sice o relativně menší společnost, nicméně z dlouhodobého hlediska dosahuje mírně kolísavého, ale v porovnání se Sapeli, stabilního zisku.

Dále lze porovnat webové stránky obou společností. **Webové stránky** Sapeli mají hlavní lištu v horní části úvodní stránky, strukturovanou velmi podobně jako ji má CAG. Rozdíl je v zobrazení nabídky jednotlivých záložek, které se ovšem rozbalují vertikálně. Toto zobrazení působí mnohem přehledněji, než v případě horizontálního zobrazení CAG. Lišta záložek s vertikální rozbalovací nabídkou je zobrazena na obrázku níže.

Obrázek č. 31: Úvodní webová stránka Sapeli



Zdroj: www.sapeli.cz, 2016

Nicméně celá úvodní stránka nepůsobí vůbec příjemně. Na první pohled se zdá, že je zde vše neuspořádané (kromě zmíněné hlavní lišty se záložkami). Úvodní stránka působí velmi „levně“ a neprofesionálně. Tato stránka je uvedena v příloze C.

Navigace na stránkách funguje ale dobře. To, co ovšem v možnostech stánek chybí, je zobrazení daného modelu dveří v různých variantách ve větším a barevném provedení. Dále nebylo možné vyzkoušet a tudíž porovnat konfigurátor, který byl v době psaní této práce nedostupný.

Stejně **aktivní** jako CAG je firma Sapeli také na sociální síti **Facebook**. Uveřejňuje obdobné příspěvky, informuje o nových typech dveří, slevových akcích a podobně. Obě společnosti jsou tedy z tohoto pohledu srovnatelné. Za odlišnost můžeme však považovat počet uživatelů sociální sítě, kterým se stránka společnosti nebo společnost samotná líbí. Toto pak mohou vyjádřit pomocí tlačítka „To se mi líbí“. Stránku Sapeli tímto tlačítkem označilo 235 lidí, stránku CAG ovšem 2 677 uživatelů (facebook.cz). Z tohoto pohledu je tedy CAG jednoznačně úspěšnější.

To, v čem ale nelze CAG se Sapeli srovnat, je obecně klasická forma reklamy, jako rádio, televize nebo outdoorová reklama (billboardy apod.). Přesně v polovině roku 2015 spustila společnost Sapeli masovou **marketingovou kampaň** s názvem „Věřím českým dveřím“. Tato kampaň probíhala formou **rozhlasového spotu** (namluveného hercem Janem Šťastným) a **billboardů**, jejím zpracovatelem byla agentura CZECH PROMOTION. V příloze D je zobrazen motiv billboardu. Cílem kampaně bylo dle marketingové ředitelky Pavly Mastné „zákazníkům více přiblížit exkluzivitu našich produktů a vzkázat jim, že ten kdo vsadí na české dveře, ten získá dlouholetou záruku kvality“ (marketingovenoviny.cz).

Porovnání konkurence dle základního kapitálu a tržeb

V tabulce níže jsou porovnání vybraní konkurenti na základě základního kapitálu a tržeb. Firmy Vekra a Porta Doors nejsou uvedeny z důvodu nezískání finančních výkazů. V prvním řádku je pro přehlednost a snazší porovnání uvedena firma CAG.

Tabulka č. 4: Porovnání konkurentů na základě ZK a TR za rok 2014 (v tis. Kč)

	Základní kapitál	TR za vlastní výroby a služby	TR za prodané zboží	TR celkem
CAG	100	128 866	5 558	134 424
Sapeli	400 000	593 525	39 889	633 414
Sherlock	200	6 631	49 382	56 013
SOLODOOR	115 500	304 381	3 945	308 326
Sepos	200	1 612	397 764	399 376
Okna Macek	110 000	303 789	4 430	308 219
Masonite	125 200	484 438	89 055	573 493

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společností, 2016

Z tabulky je patrné, že největším „hráčem“ na trhu dveří v České republice je společnost Sapeli, která svými celkovými tržbami převyšuje ostatní výrobce. Druhým významným konkurentem z tohoto pohledu je firma Masonite, která nepůsobí pouze na českém trhu, ale také v řadě dalších evropských zemí jako například na Slovensku, ve Francii, Německu, Rakousku, Polsku nebo Bulharsku (masonitecz.com).

Velmi dobře s celkovými tržbami jsou na tom též firmy SOLODOOR, Sepos a Okna Macek. Společnost SOLODOOR má pouhé 4 vlastní prodejny (resp. franchisingové prodejny), z nichž jedna se nachází v Kosovu, oblasti na Balkánském poloostrově.

Nicméně má velmi rozsáhlou síť prodejců nejen po celé České republice, ale také na Slovensku. Dveře SOLODOOR lze koupit také na Ukrajině, v Maďarsku, Rumunsku nebo Bulharsku (solodoor.cz).

Z charakteristiky společnosti Sepos je zřejmé, že se specializuje spíše na obchodování s dveřmi, než na jejich výrobu. Marginální jsou tedy tržby za prodej zboží. Tržby za prodej vlastních výrobků jsou tvořeny zejména výrobou obložkových zárubní. Sepos těchto zárubní vyrobí 9 tisíc měsíčně a je tak jedním z nejvýznamnějších výrobců tohoto produktu v České republice. Síť prodejen není příliš rozsáhlá, tvoří ji celkem 19 prodejen. Dále, stejně jako 2 předchozí zmínění výrobci, vyváží asi 10 % celkové produkce do států jižní Evropy (sepos.cz).

Společnost Okna Macek působí po celé České republice, kde má celkem 43 vlastních poboček. Tato firma se ovšem nezaměřuje pouze na dveře, ale také na okna a vrata. Tržby tedy plynou z prodeje těchto 3 hlavních produktů společnosti (oknamacek.cz).

Rivalitu firem na trhu výroby a prodeje dveří je možné popsat několika charakteristikami typickými pro tento trh. Obecně platí, že čím více je v odvětví konkurentů, tím vyšší je rivalita firem. Stejně tak rivalita roste, pokud zákazníci nevnímají rozdíly mezi výrobky, které jim připadají nediferencované nebo jim nezáleží na značce výrobku.

5.2.2 Substituty

Dveře jako takové lze vzhledem k jejich jádru účelu velmi **těžko nahradit** substitutem⁵. Na dveře lze ale nahlížet i z jiného pohledu, než pouze na jejich účel. Můžeme se zaměřit například na **materiál**, ze kterého jsou vyrobeny. Dveře CAG jsou vyrobeny převážně ze smrkového masivu, dále se používá dubové dřevo. Substitutem mohou tedy být dveře z jiných materiálů. Může se jednat nejen o jiná dřeva, ale také mnohem levnější varianty jako například MDF desky, které se vyrábí z dřevěných štěpů a zbytků dřeva.

V krajním případě lze za substituty považovat také plastové dveře, které se v interiérech vyskytují převážně tam, kde je zapotřebí oddělit dvě místnosti s rozdílnou teplotou (např. veranda a sousedící pokoj). Plastové dveře jsou pak tou levnější variantou.

⁵ Substituty jsou takové statky, které jsou pro spotřebitele vzájemně zaměnitelné. Jejich charakteristikou je, že při růstu ceny jednoho substitutu dochází k růstu poptávky po druhém substitutu.

Další, velmi levnou variantou, jsou tzv. shrnovací dveře, vyrobené většinou z plastu nebo koženky. Pochopitelně lze sehnat dražší, designové provedení, převážně ovšem bez speciálních vlastností. Nejlevnější typ těchto dveří je možné na trhu získat za necelých 1 000 Kč, což je pochopitelně s dřevěnými dveřmi nesrovnatelné.

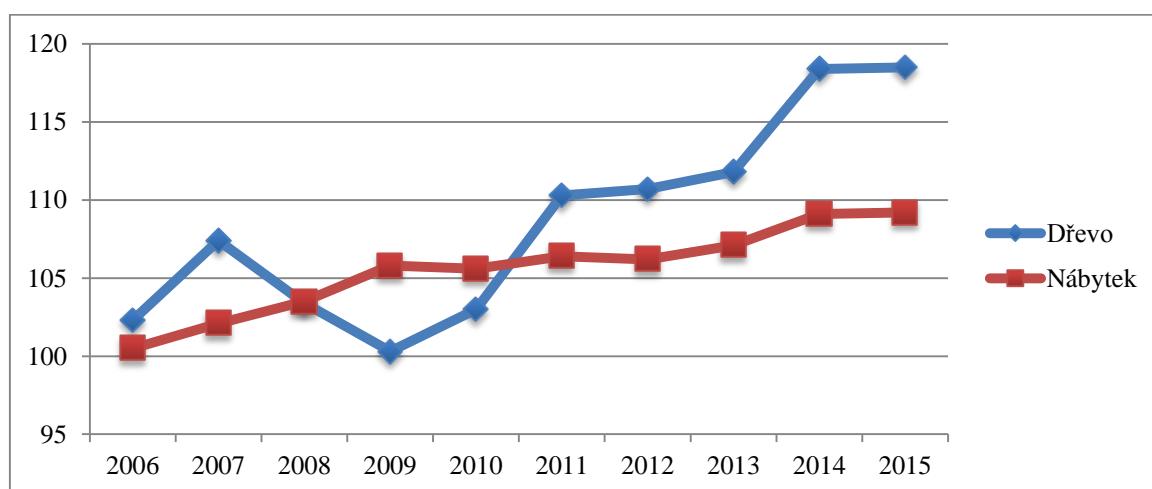
V případě dveří můžeme do hrozeb substitutů zařadit také **firmy renovující staré dveře**, jejichž služeb mohou využívat například lidé, kteří rekonstruují starý nebo starší byt nebo jiné prostory a bez možnosti renovace by museli přistoupit k nákupu nových dveří.

5.2.3 Nově vstupující konkurence

Bariérami vstupu do odvětví pro podniky, které sami chtějí vyrábět dveře a zárubně, jsou dány zejména vyššími náklady na vybavení nutné k výrobě, náklady na technologie nebo skladování. Potenciálně větší konkurencí tak mohou být společnosti pouze prodávající dveře již jako zboží (jako například firma Sepos). Těmto firmám pak odpovídají výše zmíněné náklady a bariéry vstupu do odvětví jsou pro ně tedy nižší.

Na grafu níže je zobrazen vývoj indexů cen výrobců. Použit je bazický index (pro průměr roku 2005 = 100). Jedná se o ceny, které jsou sjednané mezi dodavatelem a odběratelem. Vývoj za sledované období může napovědět přitažlivost odvětví zpracování dřeva a výroby dřevěných výrobků a výroby nábytku. Zobrazen je vývoj subsekcí CC 16 (Dřevo a dřevěné výrobky, kromě nábytku) a CM 31 (Nábytek) podle CZ-CPA.

Obrázek č. 32: Indexy cen výrobců



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2016

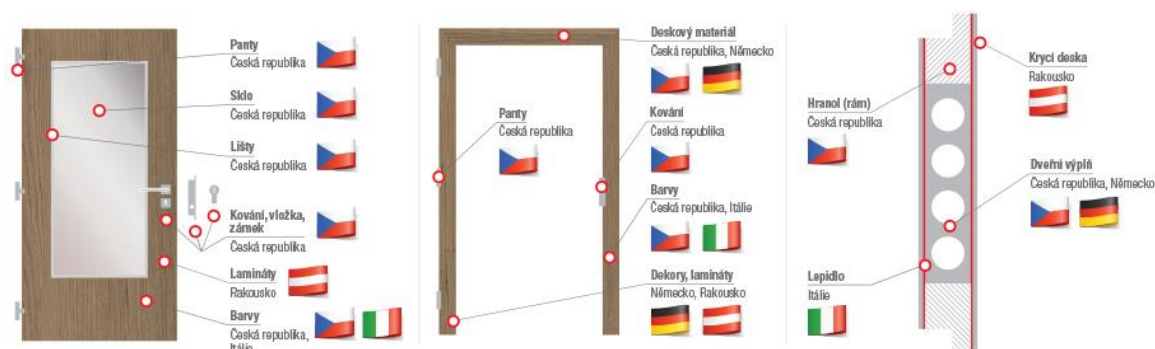
Z grafu je patrné, že ceny dohodnuté mezi dodavateli a odběrateli v obou odvětvích vykazují rostoucí trend, zejména v odvětví zpracování dřeva a výroby dřevěných výrobků. Tento vývoj víceméně koresponduje s vývojem tržeb jak v celém zpracovatelském průmyslu, tak i samostatně ve zmíněných odvětvích. Pokud by docházelo pouze k růstu cen výrobců, ale nikoli k růstu jejich tržeb, nedala by se situace označit za pozitivní. V tomto případě se dá ale předpokládat mírně rostoucí ziskovost odvětví, což by mohlo přilákat nové firmy. Nicméně vývoj v odvětví nenaznačuje takové změny, které by měly přilákat velký počet nových firem. Ohrožení ze strany nově vstupujících konkurentů není tedy významné.

5.2.4 Dodavatelé

Společnost CAG si velmi zakládá na kvalitě a spolehlivosti svých výrobků. Pro zajištění těchto vlastností je nezbytné mít takové dodavatele, kteří sami vyrábí kvalitní a spolehlivé produkty. Zároveň musí být tito dodavatelé spolehliví z hlediska zajištění včasných dodávek.

Dřevo pro výrobu dveří a zárubní nakupuje CAG **výhradně od českých dodavatelů**, jelikož pro své výrobky požaduje kromě jiného zdravotní nezávadnost, kterou zajišťuje dřevo pěstované ekologicky. Na obrázku č. 34 je zobrazen původ všech komponent, ze kterých se dveře a zárubně společnosti CAG skládají. Dodavatelé malých dveřních komponent jsou tedy i zahraniční, konkrétně se jedná o Německo, Rakousko a Itálii.

Obrázek č. 33: Původ: dveře, zárubně a příčný řez dveřních výplní



Zdroj: www.dverecag.cz, 2016

Výběr dodavatelů je podmíněn kvalitou jejich výrobků. Všichni dodavatelé společnosti CAG mají své provozy certifikované z hlediska kvality. Kromě toho mají také trvale kontrolovanou technologii, která odpovídá nízké emisní třídě E1⁶.

Dále jsou v textu krátce charakterizováni významní čeští i zahraniční dodavatelé dveřních komponent. Nejedná se o kompletní seznam dodavatelů, je však uvedena jejich převážná většina.

M&T (Material & Technology s.r.o.) – česká společnost založená v roce 1997, jejímž cílem bylo vyvíjet a vyrábět nové designové, technologicky a konstrukčně ojedinělé produkty. Tento cíl byl realizován prostřednictvím výroby designových klik. Používaný materiál je mosaz, která se dále pokovuje vrstvami různých kovů v různých barevných odstínech. Pokud se jedná o masivní mosaz, je poskytována doživotní záruka (kliky-mt.cz). Jde o kvalitního výrobce a tak má společnosti CAG, které M&T kliky dodává, jistotu kvalitních komponent pro své dveře.

VV SKLO s.r.o. – česká společnost, která na trhu působí od roku 2002, se zabývá opracováním plochého skla. Cílem společnosti je, kromě poskytování komplexního zpracování plochého skla na prvotřídní úrovni, stát se jedničkou na českém trhu v této oblasti (výroční zpráva 2014). Společnosti CAG dodává všechny typy dveřních skel.

KOOPERATIVA, v.o.d. – výrobně obchodní družstvo založené v roce 1969 v Uhlířských Janovicích. Družstvo je jedním z největších výrobců ocelových stožárů (nejen pro veřejnost) a ocelových zárubní v České republice. Dále se družstvo zabývá též zpracováním plechů, tvarováním a dekorováním skla. Výrobky jsou určeny i na export, vyváží např. do Německa, Itálie, Francie nebo dokonce Korey (kooperativa-vod.cz). Společnosti CAG dodává ocelové zárubně na míru.

Mezi další české dodavatele patří např. **OKENTĚS, spol. s.r.o.** dodávající těsnění do zárubní, dále **Dřevotyp** dodávající kování pro posuvné dveře, lamino a kolejnice do skříní, **AC-T servis** dodávající kliky (pouze prodejce, nikoliv výrobce), **Alpenest** dodávající dveřní hranoly, **HOBES** dodávající některé dveřní zámky nebo firma **MELECKY a.s.** dodávající voštinové výplně.

ASSA ABLOY – mezinárodní skupina se zhruba 46 tisíci zaměstnanci vznikla fúzí švédské firmy ASSA a finské firmy Abloy. V České republice je reprezentována

⁶ Emisní třídou se označují dřevěné materiály dle množství emisí formaldehydu. Emisní třída E1 je třídou s nejnižšími emisemi.

společností ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. Skupina je přední světový výrobce a dodavatel komplexního řešení uzamykacích dveřních systémů. Do jejího portfolia patří dveřní kování, zámky, dveřní pohony, zavírače, bezdrátové alarmy, únikové terminály a řada dalších produktů (assaabloy.cz). Společnosti CAG dodává dveřní zámky a cylindrické vložky FAB.

Egger – rakouská společnost založená v roce 1961 na výrobu dřevotřískových desek. V současné době vyrábí množství produktů pro výrobu nábytku a výstavbu interiérů, dále konstrukční dřevostavby a podlahy (egger.com). Pro společnost CAG dodává dveřní povrchovou úpravu – laminát.

Eclisse – italská společnost založená v roce 1989 na výrobu stavebních pouzder pro okna a dveře. Dnes je značka Eclisse symbolem vůdčí společnosti ve svém oboru. Po celém světě má 10 dceřiných společností, více než 2 tisíce prodejních míst a více jak 30 agenturních zastoupení (eclisse.cz). Společnosti CAG dodává pouzdra a kování pro posuvné dveře a pojízdné mechanismy.

Häfele – německá společnost založená již v roce 1923 jako obchod s potřebami pro truhláře. V současné době je firma s 37 pobočkami, 6 tisíci zaměstnanci a řadou obchodních partnerů světovým leaderem v průmyslu stavebního a nábytkového kování (hafele.cz). Společnosti CAG dodává kolejnice pro posuv dveří.

Z charakteristik uvedených dodavatelů je patrné, že jsou vybíráni opravdu pečlivě. Jsou mezi nimi jedničky na českém i celosvětovém trhu, jedná se tedy o velké a spolehlivé společnosti s dlouholetou tradicí a dobrým renomé.

5.2.5 Odběratelé

Odběratele, respektive zákazníky, můžeme rozdělit do 3 skupin – velkoobchody, maloobchody a individuální zákazníci.

Prodeje individuálním zákazníkům netvoří podstatnou část celkových objemů prodeje. Na rozdíl ale od prodeje obchodníkům, ať už VO nebo MO, přináší individuální zákazníci vyšší ziskovou marži. **Individuální zákazníci** společnosti CAG je možné rozdělit do 4 základních segmentů.

První z těchto segmentů je tvořen lidmi, kteří **dveře CAG viděli v nějakém hobbymarketu**. Pro hobbymarkety jsou typické spíše nižší ceny, proto je i tento segment charakterizován požadavky zákazníků na nízkou cenu, přičemž cena je tedy

určující parametr a kvalita není tolik důležitá. Jedná se zejména o lidi s nižším finančním zabezpečením, napříč celou věkovou strukturou.

Druhý segment tvoří zákazníci, kteří již **kvalitu požadují, zároveň** je ale zajímá **cenová dostupnost**. Nevyhledávají ty nejlevnější výrobky, ale nechtějí nebo nemají možnost investovat do výrobků drahých. Do tohoto segmentu můžeme zařadit mladé lidi, kteří si poprvé zařizují nové bydlení, o němž mají jistou představu, ale nejsou v pracovním procesu tak dlouho, aby si mohli dovolit drahé výrobky.

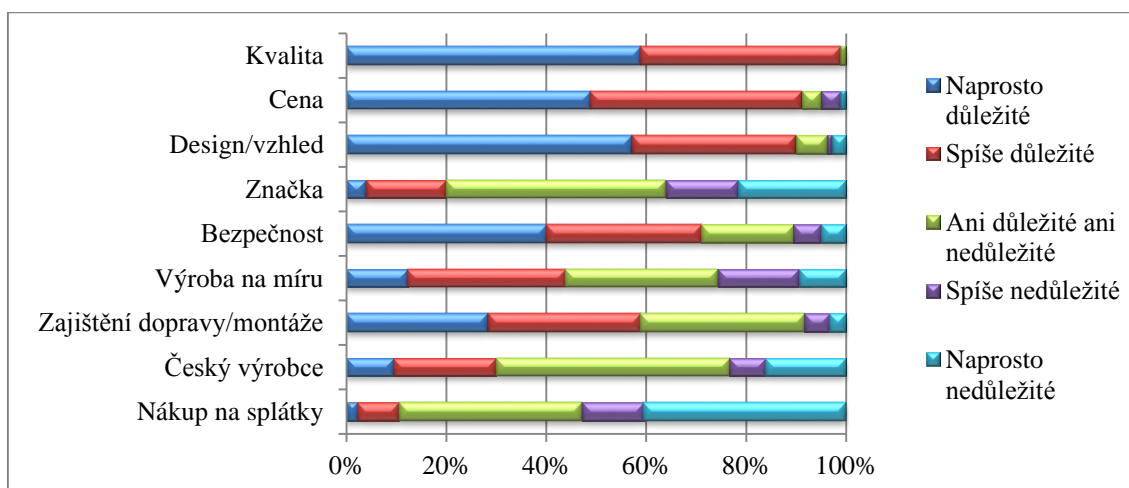
Třetí segment zahrnuje zákazníky s požadavky na **rustikální design dveří**. Můžeme sem zařadit lidi ve střední a starší věkové struktuře, kteří vybavují nebo rekonstruují starší interiéry, případně jiná obydlí, která rustikální design vyžadují.

Posledním segmentem jsou pak zákazníci, kteří spadají do vyšší příjmové skupiny a vyžadují **originální, designové dveře**.

Společnost CAG svou nabídkou dokáže uspokojit všechny tyto segmenty, neboť nabídka je dostatečně široká nejen z pohledu designu dveří, ale také cen. Nabídka takové širší sortimentu je jednoznačně výhodou, protože požadavky zákazníků jsou nerůznější a široký sortiment dokáže tyto požadavky uspokojit.

Otázka na parametry dveří a jejich důležitost pro zákazníky byla součástí provedeného dotazníkového šetření. Výsledek šetření je zobrazen na grafu níže.

Obrázek č. 34: Důležitost parametrů dveří (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z grafu je patrné, že třemi nejdůležitějšími parametry jsou kvalita, design a cena. Jako velmi důležitý parametr hodnotí respondenti také bezpečnost. Dále se také potvrdilo, že při nákupu dveří je zákazníkům jedno, o jakou značku se jedná.

Velkoobchod, maloobchod

Prodej obchodním partnerům, ať VO nebo MO, tvoří drtivý podíl na celkovém objemu prodeje. Společnost CAG má v současné době ze svého pohledu ideální podíl odběru VO a MO. Konkrétně odběr VO činí 54 % a podíl MO 46 %. Celkem má CAG více jak 80 odběratelů.

Bližší informace o těchto odběratelích nebyly dostupné. Manažerem velkoobchodu byli jmenováni pouze 3 nejvýznamnější odběratelé:

- Podlahy – dveře Tomáš Tvrdlík, který je zároveň jedním z autorizovaných prodejců,
- Dveře Hořovice – ZL Interiér – také autorizovaný prodejce,
- IMAGINE INTERIER Praha.

5.3 Makroprostředí

Makroprostředí je analyzováno na základě PEST analýzy.

5.3.1 Politické faktory

V současné době nedochází k tvorbě žádných zákonů nebo vyhlášek, které by měly společnost CAG ohrozit. Výroba některých produktů je ovšem podmíněna určitými zákony nebo vyhláškami.

Příkladem produktu, jehož **výroba je podmíněna splněním podmínek zákona/vyhlášky**, jsou protipožární a kouřotěsné dveře. Konkrétně se jedná o **vyhlášku Ministerstva vnitra č. 202/1999 Sb., kterou se stanoví technické podmínky požárních dveří, kouřotěsných dveří a kouřotěsných požárních dveří**. Technické podmínky stanovené touto vyhláškou protipožární a kouřotěsné dveře CAG samozřejmě splňují. Příkladem je deklarovaná doba prohoření, kterou dveře CAG dokonce překračují, což bylo dokázáno testem ČOI, jak je již v textu uvedeno, kterého se společnost CAG dobrovolně zúčastnila.

Společnost musí také při uvedení určitého výrobku na trh podávat **prohlášení o shodě**. Jedná se o dokument, kterým výrobce dokladuje, že splnil pro daný výrobek požadavky technických předpisů platných v ČR, dále že byl dodržen určený postup při posouzení

shody. Tento postup **stanovuje zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky** a o změně a doplnění některých zákonů. Prohlášení o shodě jsou pak vydávány na základě § 13 odstavci 2) tohoto zákona. Společnost CAG vydala již 5 prohlášení o shodě.

Prohlášení o shodě souvisí s nařízením vlády č. 163/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na vybrané stavební výrobky. Prohlášením o shodě společnost prohlašuje splnění základních požadavků podle tohoto nařízení.

Dále podléhají některé výrobky CAG zákonu **č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků** a o změně některých zákonů (zákon o obecné bezpečnosti výrobků) ve znění pozdějších předpisů. K těmto výrobkům společnost vydala prohlášení o obecné bezpečnosti výrobků. Prohlášení je uvedeno v příloze E.

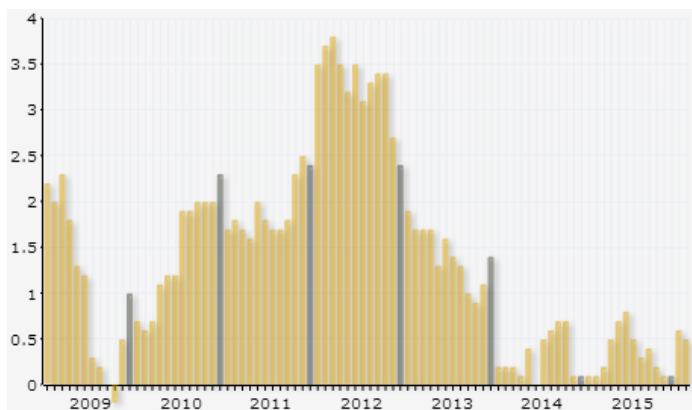
Daňová politika v roce 2016 také nepřinesla významné změny, které by pro společnost měly být ohrožující.

Z hlediska **životního prostředí** není společnost, jako výrobce dveří a zárubní, omezena žádnými zákony, vyhláškami nebo nařízeními. Přesto je v zájmu společnosti životní prostředí, nelze říci ochraňovat, ale minimálně šetřit a chovat se k němu v rámci možností co nejlépe, ekologicky. Příkladem toho, co firma CAG v rámci odpovědnosti k životnímu prostředí dělá, je důsledné třídění odpadu, recyklace odřezků dřeva nebo jejich další zpracování, používání barev nezatežující životní prostředí nebo nepoužívání organických lepidel a rozpouštědel, ze kterých se uvolňuje formaldehyd.

5.3.2 Ekonomické faktory

Inflace je jedním z ekonomických faktorů, který může mít na výsledky společnosti negativní vliv. Inflace totiž zvedá ceny vstupů, tedy materiálu na výrobu dveří, ale i všech dveřních komponent. Na obrázku č. 36 níže můžeme vidět, že inflace neustále fluktuuje. Od počátku roku 2014 nejsou její hodnoty ale závažné, drží se pod 0,8 %. **Vývoj** lze hodnotit spíše jako **pozitivní**, jelikož od roku 2012 dochází k poklesu a fluktuaci kolem nízkých hodnot.

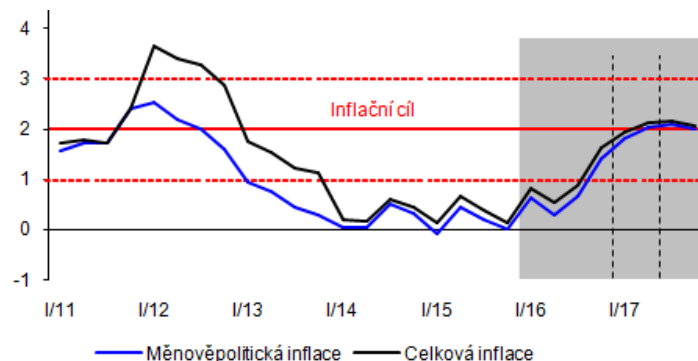
Obrázek č. 35: Vývoj inflace - meziroční (v %)



Zdroj: www.kurzy.cz, 2016

Takto pozitivní není ovšem **predikce vývoje** inflace. Ta je podle ČNB také kolísavá, od druhé poloviny roku 2016 je pouze rostoucí, a to až k hranici 2 %. Tuto predikci může společnost vnímat jako potenciální ohrožení z pohledu cen vstupů, pokud by byla ale naplněna, pořád by se nejednalo v letošním a následujícím roce o závažně ohrožující nárůst.

Obrázek č. 36: Predikce vývoje inflace (v %)



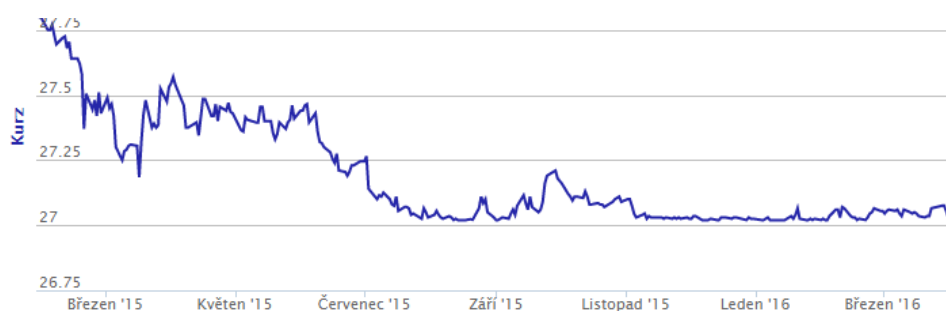
Zdroj: www.cnb.cz, 2016

Nezaměstnanost můžeme do ekonomických faktorů zařadit také, i když společnost neovlivňuje ve velké míře. V tomto případě na ni můžeme nahlížet spíše z pohledu finančních prostředků, které mají obecně domácnosti k dispozici. Je pochopitelné, že čím vyšší nezaměstnanost a nižší příjmy, tím nižší jsou objemy prodejů. To se však týká většiny odvětví napříč trhem. Z tohoto pohledu, jak již bylo zmíněno, je širší sortimentu zejména z hlediska cenové dostupnosti levnějších typů dveří jasnou výhodou. Na počátku roku 2016 se nezaměstnanost pohybuje okolo 6,4 %.

Měnový kurz lze zařadit mezi faktory, jejichž vliv na podnik je významnější. Společnost CAG nakupuje dveřní komponenty od firem ze tří zahraničních států, jejichž měna je euro. Jedná se o poměrně malý objem, ovšem při značných výkyvech měnového kurzu může docházet k nemalým kurzovým ztrátám.

Na obrázku č. 38 je zobrazen vývoj kurzu EUR/CZK⁷ za období 03/2015 – 03/2016. Kurz v tomto roce výrazně poklesl, od listopadu 2015 do února 2016 se dokonce držel nejnižší za sledované období. Od konce února letošního roku sice opět dochází k nárůstu, ten není ale razantní.

Obrázek č. 37: Vývoj kurzu EUR/CZK



Zdroj: www.cnb.cz, 2016

Pokud české společnosti nakupují od zahraničních firem, je pro ně zhodnocení domácí měny, tedy pokles kurzu, pozitivní. Pokud je totiž kurz nižší, platí svému dodavateli méně. Poměrně stabilní vývoj kurzu, který se ve sledovaném období pohybuje na nižší úrovni, je pro společnost pozitivní.

5.3.3 Sociální faktory

Sociální faktory jsou důležité z hlediska segmentace trhu. Segmenty společnosti CAG jsou ale poměrně široké, zejména co se týče věkové struktury a struktury finančního zabezpečení.

Kromě věku a financí řadíme do sociálních faktorů například mobilitu, vzdělání nebo postoje k volnému času. Toto jsou ale faktory, které segmenty společnosti příliš neovlivňují.

⁷ EUR je v tomto případě považováno za bazickou měnu, proto ho ČNB uvádí na prvním místě dle zvyklostí na finančních trzích.

5.3.4 Technologické/technické faktory

I v odvětví zpracování dřeva a výroby dveří je potřeba neustále sledovat vývoj technologií, které tuto výrobu zkvalitní nebo urychlí. Společnost CAG investuje pravidelně do nákupu nových zařízení a obměny technologií výroby. V nedávné době proběhla **investice do unikátního CNC stroje na dřevo**. Od kapitálově náročné investice se očekává rychlá návratnost a zejména ještě větší kvalita vyráběných produktů.

Mezi tyto faktory můžeme zařadit také počítačové programy. V případě společnosti CAG se jedná konkrétně o **program PRO100 Studio**, který slouží k tvorbě 3D návrhů. V současné době má CAG celkem 5 licencí, tedy 5 vzorkoven má možnost zákazníkům přesně zobrazit návrh jejich interiéru již s dveřmi a zejména skříněmi CAG. Z referencí prodejců je zřejmé, že se zákazníkům vizualizace interiéru líbí, ale hlavně se na jeho základě snáze rozhodují ve prospěch nákupu.

Jednoznačným doporučením je v tomto případě zajištění nákupu licencí pro ostatní vzorkové prodejny a proškolení pracovníků těchto vzorkoven.

5.4 SWOT analýza

Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti vplynuly silné a slabé stránky, které firma CAG má a příležitosti a hrozby, které firmu mohou ovlivnit.

Tabulka č. 5: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
kvalitní produkty z českého dřeva s kvalitními komponenty českých i zahraničních výrobců	nizké povědomí o výrobcí (značce)
pozitivní podnikové klima a dobrá komunikace na všech úrovních	spíše negativní postoj k marketingu
certifikováni montážníci	chybí průzkumy trhu, spokojenosti zákazníků
kvalitní vedení	
aktivní účast na významných veletrzích	
široká nabídka designových produktů	
nabídka v širokém cenovém rozpětí	
rozsáhlá prodejní síť	

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
pružná reakce na požadavky zákazníků	změna preferencí zákazníka (výrobky z levnějších materiálů v důsledku snížení finančního zajištění)
investice do vhodných forem reklamy (zvýšení povědomí o výrobci/značce)	tendence zvýšení měnového kurzu
tlak na diversifikaci (design) nových výrobků	konkurence po celé ČR
otevření nových vzorkových prodejen	hrozba substitutů

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Cílem **SO strategií** je využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. V případě společnosti CAG se nabízí využít široké nabídky a jejího dalšího rozšíření k uspokojení nových požadavků zákazníků, kteří vytvářejí tlak na stále nové designové prvky nejen dveří.

Jelikož se firma CAG pravidelně účastní významných veletrhů a má možnost se setkat se svými potenciálními zákazníky a využít tak příležitost v podobě pružné reakce na zaznamenané požadavky.

Strategie WO mají za cíl odstranění slabých stránek pomocí příležitostí. V tomto případě je jasnou strategií využít nové formy propagace, které dosud společnost nevyužila nebo je nevyužila v dostatečné míře ke zvýšení povědomí o své značce.

Kromě reklamy může ke zvýšení povědomí přispět otevření nových vzorkových prodejen, které pro společnost znamenají rozšíření své vlastní prodejní sítě.

Tlak na diversifikaci produktů a stále nové požadavky zákazníků mohou společnost přimět ke změně postoje k marketingu. Uspokojení zákazníků je jednou z priorit, proto by společnost měla mít zájem na získávání informací prostřednictvím průzkumů a zvýšit míru využívání marketingu.

Strategie ST využívají silné stránky k překonání hrozeb. Společnost CAG může svým kvalitním vedením překonat téměř všechny hrozby. Zvýšení měnového kurzu vedení ovlivní jen těžko, ale může sledováním vývoje učinit taková opatření, díky nimž možný negativní vývoj kurzu nebude mít na společnost ohrožující dopad.

Ohrožením pro společnost je také pokles kupní síly, které může nastat např. v důsledku vyšší nezaměstnanosti. Nedostatek finančních prostředků může vést ke změně preferencí zákazníka, který se začne orientovat na levnější produkty. Společnost CAG

ale vyrábí své výrobky ve velmi širokém cenovém rozpětí, které hrozbu změny preference redukuje stejně jako hrozbu substitutů.

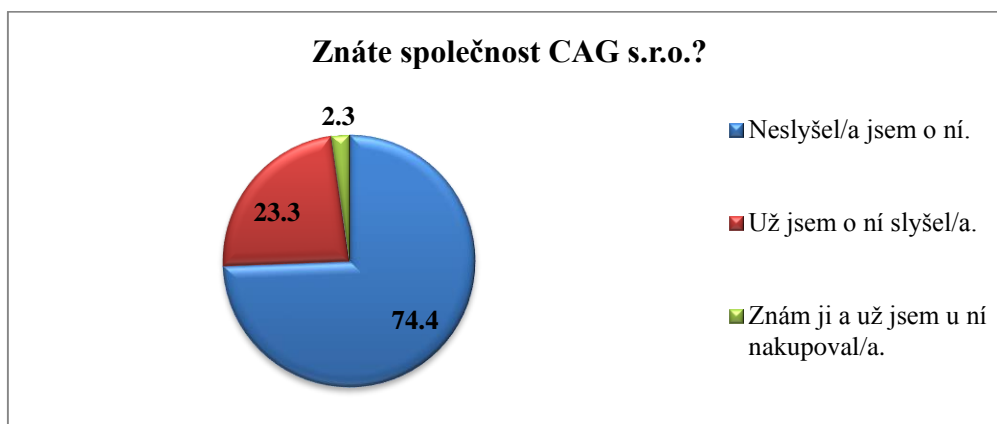
V České republice je velký počet nejen výrobců dveří, ale také prodejců. K oslabení četné konkurence může společnost využít svou rozsáhlou a stále se rozšiřující distribuční síť. V současné době je tato distribuční síť rozsáhlejší než síť největšího výrobce dveří v ČR a zároveň největšího konkurenta, společnosti Sapeli.

6 Marketingové cíle a strategie společnosti

6.1 Marketingové cíle společnosti

I přesto, že společnost CAG prezentuje své výrobky jako kvalitní a designové i cenové rozpětí těchto výrobků je široké, lidé o společnosti obecně nemají téměř žádné povědomí. Zaprvé si toho je společnost vědoma sama, za druhé se toto potvrdilo výsledky provedeného dotazníkové šetření.

Obrázek č. 38: Znalost společnosti CAG s.r.o. (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Individuální zákazníci nejsou sice hlavním zdrojem tržeb, je ovšem potřeba, aby o společnosti lidé věděli a aby společnost **zvýšila povědomí o své značce** nejen mezi velkoobchodníky a maloobchodníky. Čím větší povědomí a znalost značky, tím je zde větší předpoklad růstu podílu na tržbách právě individuálních zákazníků.

Dále je důležité udržet krok s konkurencí, a to v rámci **nabídky produktů a poskytovaného servisu**. Včasná reakce na požadavky zákazníků souvisí s nabídkou designových produktů, kterou může společnost neustále na základě poptávky rozšiřovat nebo obměňovat. Do servisu můžeme zařadit možnost vizualizace interiérů, která podporuje zákazníkovo rozhodování.

Společnost CAG je také velmi aktivní v investicích. Jednou z posledních je např. nákup nákladného CNC stroje na dřevo. V rámci rozvojového plánu společnosti je nyní možností investovat do **další vzorkovny** a tudíž možnost **rozšířit vlastní prodejní síť**, která rozšíří přístup ke dveřím a zárubním CAG nejen individuálním zákazníkům.

Z výše uvedeného jsou odvoditelné marketingové cíle společnosti:

- zvýšení povědomí o výrobci (značce),
- rozšíření sortimentu,
- zlepšení poskytovaných služeb,
- rozšíření vlastní prodejní sítě – vzorkoven.

Ve svém důsledku by naplnění všech těchto cílů mělo vést ke zvýšení tržeb, respektive zisku, společnosti. Tento cíl stojí na samém vrcholu celopodnikové strategie a dílčí cíle, nejen tedy marketingové, by měly vést k jeho naplnění.

6.2 Marketingová strategie společnosti

Marketingová strategie je **prostředkem pro naplnění stanovených cílů společnosti**. Cíle, které jsou uvedeny v podkapitole 6.1, jsou specifikovány na základě provedené situační analýzy a z ní vyplývající SWOT analýzy. Navržené marketingové strategie budou v této práci aplikovány v rámci jednotlivých prvků marketingového mixu.

Implementace strategie

Produkt

Společnost má své produktové portfolio zaměřené především na dveře. V reakci na nejrůznější požadavky zákazníků na design výrobků, je jedním z cílů **uvedení na trh nové výrobkové řady** dveří v nových designových provedeních. Do konce roku 2016 je společnost schopna vytvořit návrhy zhruba 3 designových provedení a otestovat splnění předepsaných technických parametrů.

Doporučením je nejprve zvolit **méně náročnou strategii**, kdy společnost zavede pouze 1 nové designové provedení. Na základě zpětné vazby od zákazníků by společnost mohla rozšířit nově vzniklou řadu dveří rozšířit o další 2 typy designových dveří.

V rámci **zvyšování úrovně poskytovaných služeb** a podpoření pozitivního rozhodnutí zákazníka se jako další možná strategie nabízí **zavedení počítačového programu PRO100 Studio**. V současné době má tento program již 5 z celkových 11 vzorkoven, přičemž se velmi osvědčil. Zákazníci totiž oceňují možnost vidět zcela přesnou vizualizace vlastního bydlení s dveřmi a zejména skříněmi CAG, a to ve 3D provedení. Do konce roku 2016 má možnost společnost CAG zajistit licence k tomuto programu a proškolit prodejce.

Spokojenost zákazníků nejen s kvalitou výrobků, ale také poskytovaných služeb by společností mohla napomoci při **znovuzískání certifikátu Kvalitní firma**. Tento certifikát, jak je již v textu zmíněno, je udělován pouze na základě hodnocení zpětné vazby od zákazníků společnosti.

Distribuce

Strategií, která povede k rozšíření distribučních cest, je **otevření nových vzorkových prodejen**. Vzhledem k investičním možnostem společnosti lze uvažovat o otevření 2 těchto vzorkoven. Tento krok je součástí rozvojové vize. Nové vzorkovny se podle finanční situace mohou rozrůstat i ve větší míře. Dvě nové vzorkovny jsou ale cílem krátkodobým. Pro provoz vzorkoven je v první fázi nutné zajistit pronájem prostor a vypsát výběrové řízení k získání vhodných kandidátů na pozice prodejců a následný výběr nejvhodnějších kandidátů.

Výrobci dveří a zárubní v převažující míře nenabízejí možnost nákupu svých produktů online, ale preferují osobní kontakt se zákazníkem. Výjimkou je například společnost SOLODOOR, která tuto možnost v rámci svých webových stránek nabízí.

Doporučením pro společnost je také **zavedení internetového obchodu**, a to v rámci svých webových stránek. Podíl zákazníků, kteří upřednostňují nákup produktů přes internet, je sice minimální z pohledu nákupu dveří, ale obecně počet lidí nakupujících prostřednictvím internetu neustále roste. E-shop je tedy další možností rozšíření vlastních distribučních cest.

Cena

V současné době společnost stanovuje ceny svých produktů na základě 2 cenových strategií, a to strategie podle nákladů a strategie podle cen konkurence.

Z výsledků dotazníkového šetření (obrázek č. 33) je patrné, že většina vnímá **cenu jako jeden z nejdůležitějších parametrů** produktu. Cena je ovšem v případě společnosti CAG odrazem kvality. Není proto možné zvolit pouze strategii zaměřenou na snižování ceny, a to třeba v důsledku snižování nákladů. Náklady jsou vynaložené například na nákup materiálu, který je ovšem kvalitní a jeho cenu není možné snížit bez přechodu na levnější a méně kvalitní materiály, což není pro společnost CAG přípustné. Kromě toho je cenové rozpětí dveří CAG široké a dokáže tak uspokojit i zákazníky, kteří jsou velmi citliví na cenu.

Na základě výše uvedeného vyplývá, že má společnost v současné době dobře nastavenou cenovou politiku a není proto důvod v rámci tohoto prvku marketingového mixu něco měnit.

Propagace

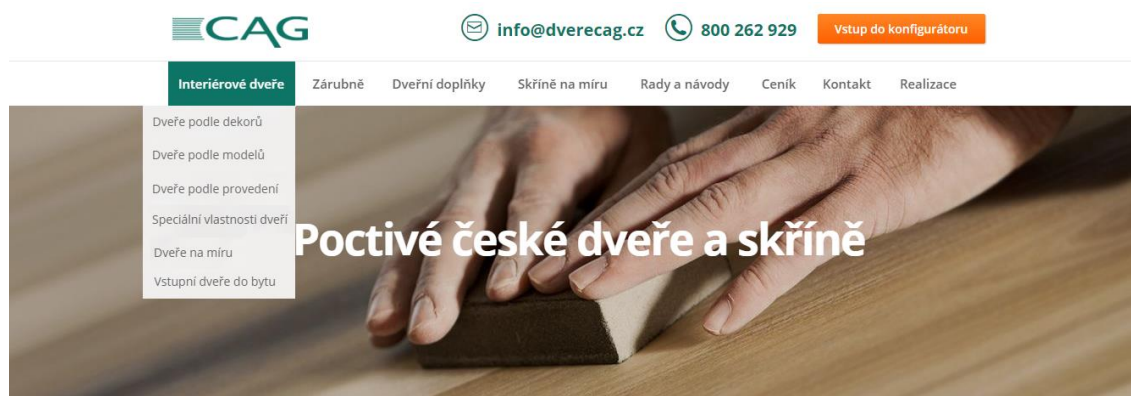
Společnost CAG má obecně velmi špatný postoj k využívání komunikačního mixu. Společnost má marketingové oddělení, které se věnuje propagaci, nicméně i přesto je povědomí o značce nízké. Z tohoto důvodu je v následujícím textu **uvedeno několik návrhů** na zlepšení komunikačního mixu.

Webové stránky

Webové stránky společnosti jsou poměrně dobře obsahově i designově zpracované. Přesto lze uvést návrh na změnu, který se týká rozbalovací nabídky jednotlivých záložek. Nabídka záložek se nyní rozbaluje horizontálně. Vertikální rozbalovací nabídka je více častá a zejména přehlednější, proto je doporučením úprava rozbalovací nabídky právě ve vertikálním směru.

Ukázka **vertikální rozbalovací nabídky** je uvedena na obrázku níže. Současná podoba úvodní webové stránky společnosti CAG je zobrazena na obrázku č. 19.

Obrázek č. 39: Vertikální rozbalovací nabídka



Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek www.dverecag.cz, 2016

V případě, že by se společnost rozhodla založit zmíněný e-shop, měl by být na hlavní liště uveden výrazný odkaz ve formě další záložky.

Reklama v časopisech

Reklama v časopisech, případně novinách, je v současné době obecně velice využívána. Veřejností je lépe vnímáno, pokud je reklama na produkt nebo samotnou společnost součástí odborného článku a znamená tedy pro čtenáře spíše **získání nových informací**, než by tomu bylo v případě pouze samotné reklamy. Příkladem odborného časopisu, kde by společnost CAG mohla publikovat svá sdělení je dvouměsíčník DŘEVO & stavby. Vlastní návrh reklamy v časopisu je uveden v příloze G.

Reklama v rádiu

Reklama v rádiu je oblíbenou a velmi často používanou formou reklamy, přestože se nejedná o nejlevnější formu. Rádio je selektivní médium, díky kterému může společnost dobře zasáhnout vymezené cílové skupiny.

Prvním krokem je zvolení rozhlasových stanic, na kterých by se vysílaly reklamní spoty společnosti. Druhým krokem je vytvoření reklamního spotu a rozhodnutí o jeho délce. Reklamní spot by měl vyzdvihovat kvalitu produktů a poskytovaných služeb.

Billboardy

Výhodou velkoplošné outdoorové reklamy je dlouhodobé a pravidelné působení. Lidé, kteří jsou těmto reklamám vystaveni pravidelně, získávají povědomí o značce a je zde velká pravděpodobnost vybavení si společnosti nebo produktu právě v případě potřeby tohoto produktu. Další výhodou je geografická flexibilita a nepřetržité působení. V případě společnosti CAG je umístění outdoorové reklamy nejvhodnější v blízkosti vlastních vzorkoven.

Polepy dopravních prostředků veřejné dopravy

Vhodnou formou reklamy jsou také polepy prostředků veřejné dopravy. Jenom ve městě Plzeň využije veřejnou dopravu zhruba 300 tisíc lidí denně (pohyblivareklamni.cz). Doporučením je tedy využít dopravní prostředky, které projíždějí v blízkosti vzorkových prodejen. V případě města Plzeň jsou příkladem trolejbusy č. 11 a č. 15.

7 Akční program, rozpočet a kontrola

7.1 Akční program

Na obrázku č. 43 je uveden časový harmonogram pro návrh marketingových aktivit včetně termínů a odpovědných osob.

Obrázek č. 40: Akční program

Aktivita	2016						2017		Kdo
	7	8	9	10	11	12	1	2	
PRO100 Studio	Získání licence		■						VMO
	Proškolení zaměstnanců			■	■	■			VMO
	Spuštění programu							■	VMO
Vzorkovny	Zajištění prostor	■	■	■	■	■			OŘ
	Vybavení prostor						■		OŘ
	Vypsání výběrového řízení				■	■	■		OŘ
	Vybrání vhodných kandidátů						■		OŘ
	Uvedení do provozu							■	OŘ
E-shop	Vývoj webových stránek		■	■	■				VM
	Spuštění e-shopu				■				VM
Časopis	Poptávka	■	■	■	■	■			VM
	Uzavření kontraktu			■					VM
	Inzerce reklamy				■	■	■	■	VM
Rádio	Zvolení rozhlasové stanice	■	■	■					VM
	Vytvoření spotu								VM
	Uvedení spotu								VM
Billboardy	Zajištění pronájmu	■	■	■	■	■			VM
	Design + výroba				■	■			VM
	Provoz billboardu						■	■	VM
Dopravní prostředky	Zajištění prostředků	■	■	■	■	■			VM
	Design + výroba				■	■			VM
	Provoz						■	■	VM

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pozn.: Použité zkratky – VM (Vedoucí marketingu), VMO (Vedoucí maloobchodu), OŘ (Obchodní ředitel).

7.2 Rozpočet aktivit

Pro realizaci vytyčených cílů je nutné sestavit rozpočet jednotlivých aktivit nutných k dosažení těchto cílů. Přesné vyčíslení nákladů a příjmů je velmi složité a také často velmi nepřesné. Z tohoto důvodu jsou v následující tabulce uvedeny pouze odhady nákladů, které jsou vyčísleny na základě analýzy ceníků různých společností a konzultace s vedoucím vzorkové prodejny v Plzni. Celkové náklady se oproti minulým obdobím pravděpodobně zvýší, a to zejména z důvodu nových aktivit v rámci propagace.

Tabulka č. 6: Rozpočet jednotlivých aktivit (v Kč)

Aktivita	Náklady celkem
Program PRO100 Studio – nákup licence	134 166
Program PRO100 Studio – školení prodejců	4 210
Vzorkovny – zajištění prostor	22 000
Vzorkovny – vybavení prostor	740 000
Vzorkovny – výběrové řízení + uvedení do provozu	31 000
E-shop – přepracování webových stránek	5 000
Reklama v časopisu	60 500
Reklama v rádiu	38 115
Billboardy	14 520
Reklama – polep dopravních prostředků	17 424
Součet	1 066 935

Zdroj: vlastní zpracování dle ceníků a interních zdrojů, 2016

V tabulce č. 6 jsou uvedeny náklady na jednotlivé navržené aktivity akčního programu.

Náklady na získání programu PRO100 Studio jsou vyčísleny na základě ceníku společnosti poskytující tento program. Do nákladů je zahrnuto kromě samotné licence i externí školení, které je v brněnské pobočce společnosti poskytováno zdarma. Pro společnost CAG by bylo ovšem lepší uspořádat školení v Kytíně, kde má firma CAG sídlo. V takovém případě je nutné do nákladů za externí školení kromě paušálního poplatku přičíst částku 1 710⁸ Kč za dopravu školitele.

Cena za úpravu webových stránek je odhadnuta na základě cen uvedených různými společnostmi za tyto služby.

Obdobně je tomu u inzerce v časopisu. V tomto případě bylo provedeno vyčíslení nákladů na základě konkrétního ceníku za inzerci reklamy ve velikosti 1/3 stránky. Do nákladů jsou započítány 4 měsíce inzerce.

Následující aktivity, tedy reklama v rádiu, billboardy a dopravní prostředky jsou vyčísleny pouze pro západní Čechy.

Reklama v rádiu je vyčíslena také na základě ceníku. Konkrétně dle ceníku rádia Impuls. Uvedena je cena za 1 měsíc pro 15 sekundový spot ve dvou vysílacích časech.

⁸ Při vzdálenosti 228 km mezi Kytínem a Brnem a poplatku 7,5 Kč/km.

V případě billboardu v nejbližším okolí vzorkovny jsou náklady vyčísleny za 3 měsíce dle ceníku největšího internetového serveru poskytujícího nabídky venkovních reklamních ploch celé řady českých reklamních agentur. U polepu dopravních prostředků, které projíždějí v okolí vzorkovny, je cena vyčíslena za celých 6 měsíců dle ceníku společnosti Rencar, která zajišťuje reklama uvnitř i vně dopravních prostředků MHD v Plzni.

7.3 Kontrola

Všechny stanovené marketingové cíle mají vést k naplnění cíle celopodnikového, a to k růstu tržeb, respektive zisku společnosti. Měření naplnění cílů by mělo být prováděno prostřednictvím analýzy finančních ukazatelů, která jasně zobrazí aktuální stav a vývoj hodnot ukazatelů.

Pro získání informací o změně povědomí o společnosti CAG je doporučeno provést odpovídající marketingový výzkum, jehož provedení by společnost měla zadat agentuře, která se výzkumem trhu zabývá, stejně jako tomu bylo v případě výzkumu z roku 2012. Reklamní kampaň může být hodnocena také na základě zpětné vazby od samotných zákazníků nebo prodejců společnosti.

Závěr

Každá společnost, bez ohledu na její velikost, by měla plánování zahrnout do svých podnikových procesů. Plánování je pro podnik klíčovou činností. Díky němu mají společnosti možnost zajistit si větší pravděpodobnost svého úspěchu v budoucnu. Je tedy potřeba se nejen přizpůsobovat trhu, ale také plánovat budoucí aktivity, které mají požadovaný úspěch přinést. Velmi důležitým nástrojem, který je při plánování používán, je marketingový plán.

Úkolem této diplomové práce bylo zanalyzovat současnou situaci podniku a její marketingový mix a pomocí návrhu marketingového plánu doporučit taková opatření, která jsou v praxi reálná a použitelná a měla by tak společnosti napomoci v jeho budoucím fungování.

Diplomová práce vychází z teoretických poznatků, které byly důležitým podkladem pro návrh marketingového plánu pro konkrétní společnost. V praktické části byl pro určení aktuální situace podniku zanalyzován marketingový mix společnosti a byla provedena situační analýza a dotazníkové šetření. Na základě vyhodnocení získaných skutečností byly určeny marketingové cíle a strategie pro dosažení těchto cílů. Strategie byly implementovány do jednotlivých prvků marketingového mixu.

Nejdůležitějším cílem společnosti je zvýšit povědomí o své značce, a to zejména mezi individuálními zákazníky. Pro dosažení tohoto cíle je nutné významně změnit postoj společnosti k marketingu a využívat také jiné formy propagace, než byly využívány dosud, ale hlavně využívat je ve větší míře. Vzhledem k finančním možnostem společnosti jsou navrhované marketingové aktivity reálně uskutečnitelné, a proto by jich společnost měla využít. Pro navržené marketingové aktivity jsou vyčísleny jejich předpokládané náklady a určena jejich kontrola.

Přínosem pro společnost CAG s.r.o. jsou výsledky provedených analýz, výsledky dotazníkového průzkumu a jednotlivé návrhy v rámci marketingového mixu. Vzhledem k spíše negativnímu postoji společnosti k marketingu lze jako přínos chápat také „osvětlení“ marketingu a vysvětlení jeho skutečného významu pro podnik a jeho budoucnost.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Marketingové strategie	20
Tabulka č. 2: Segmentační kritéria (příklady)	21
Tabulka č. 3: Průměrné mzdy (v Kč).....	54
Tabulka č. 4: Porovnání konkurentů na základě ZK a TR za rok 2014 (v tis. Kč).....	61
Tabulka č. 5: SWOT analýza.....	72
Tabulka č. 6: Rozpočet jednotlivých aktivit (v Kč).....	81

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Základy marketingové koncepce	8
Obrázek č. 2: Proces strategického plánování	10
Obrázek č. 3: Porterův model pěti sil	13
Obrázek č. 4: PEST analýza	15
Obrázek č. 5: SWOT matice	16
Obrázek č. 6: Model 4C	22
Obrázek č. 7: Vrstvy produktu.....	23
Obrázek č. 8: Přímá distribuce ke spotřebiteli	26
Obrázek č. 9: Nepřímá distribuce ke spotřebiteli	26
Obrázek č. 10: Model AIDA.....	27
Obrázek č. 11: Logo CAG	32
Obrázek č. 12: Značka ČESKÝ VÝROBEK a Kvalitní firma	33
Obrázek č. 13: Věkové skupiny respondentů (v %)	36
Obrázek č. 14: Příjmové skupiny respondentů (v %)	37
Obrázek č. 15: Vývoj ceny dveří (v Kč).....	43
Obrázek č. 16: Vzorkovny CAG.....	45
Obrázek č. 17: Podíl krajů na celkovém počtu prodejních míst (pouze prodejci).....	46
Obrázek č. 18: Kde jste zaznamenal/a reklamu společnosti CAG s.r.o.? (v %).....	47
Obrázek č. 19: Úvodní webová stránka CAG.....	48
Obrázek č. 20: Zdroje informací zákazníků pro nákup interiérových dveří (v %).....	48
Obrázek č. 21: Ukázka bannerů	49
Obrázek č. 22: Facebook - vybrané příspěvky	50
Obrázek č. 23: Logo FOR ARCH.....	51
Obrázek č. 24: Sponzoring.....	52
Obrázek č. 25: Organizační struktura	53

Obrázek č. 26: Vývoj přidané hodnoty a tržeb za prodej vlastních výrobků (v tis. Kč)	55
Obrázek č. 28: Spontánní znalost výrobců (značek) dveří (v %)	56
Obrázek č. 29: Podpořená znalost výrobců (značek) dveří (v %)	57
Obrázek č. 30: Logo Sapeli	58
Obrázek č. 31: Vývoj VH před zdaněním Sapeli a CAG	59
Obrázek č. 32: Úvodní webová stránka Sapeli	60
Obrázek č. 33: Indexy cen výrobců	63
Obrázek č. 34: Původ: dveře, zárubně a příčný řez dveřních výplní	64
Obrázek č. 35: Důležitost parametrů dveří (v %)	67
Obrázek č. 36: Vývoj inflace - meziroční (v %)	70
Obrázek č. 37: Predikce vývoje inflace (v %)	70
Obrázek č. 38: Vývoj kurzu EUR/CZK	71
Obrázek č. 41: Znalost společnosti CAG s.r.o. (v %)	75
Obrázek č. 42: Vertikální rozbalovací nabídka	78
Obrázek č. 43: Akční program	80

Seznam použitých zkratk

APC	Asociace pro certifikaci
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
Bc.	bakalář
CZK	ISO kód pro měnu česká koruna
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN	České technické normy
ISO	označení norem Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
Kč	korun
např.	například
pozn.	poznámka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
Tab.	tabulka
tis.	tisíc
TR	tržby
tzv.	takzvaně
VH	výsledek hospodaření
v.o.d.	výrobně obchodní družstvo
ZK	základní kapitál

Seznam použité literatury

Monografie

BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BARČÍK, Tomáš., *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vyd. V Praze: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek, ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Competer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: Plánování a realizace*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání, Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, c2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání, V Praze: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

VEJDĚLEK, Jiří. *Jak sestavit marketingový plán*. 1 vyd. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Elektronické zdroje

ASSA ABLOY. *O skupině ASSA ABLOY* [online] [cit. 9.3.2016] Dostupné z: <http://www.assaabloy.cz/cs/local/cz/o-assa-abloy/o-skupin-assa-abloy/>

Certifikujeme. *Certifikace dle ISO 9001* [online] © 2013 [cit. 2.3.2016]. Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-9001>

Česká národní banka. *Vybrané devizové kurzy – grafy* [online] © 2003 – 2016 [cit. 14.3.2016] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp

Česká národní banka. *Zpráva o inflaci – I/2016* [online] © 2003 – 2016 [cit. 14.3.2016] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2016/2016_I/zoj_2016_I_grafy.html

Český statistický úřad. *Tržby z průmyslové činnosti* [online] 6.3.2016 [cit. 6.3.2016]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry>

Dřevo a stavby. *Všeobecné obchodní podmínky* [online] © 2016 [cit. 7.4.2016] Dostupné z: <http://www.drevoastavby.cz/images/stories/dokumenty/VOP2014/VOP2015-v1.pdf>

Dřevostavby. *V rámci veletrhu Dřevostavby proběhla úspěšná prezentace konceptu KVALITNÍ FIRMA – OVĚŘENO ZÁKAZNÍKY* [online] [cit. 2.3.2016]. Dostupné z: http://www.drevostavby.eu/pro-navstevniky/aktuality.html/993_3083-v-ramci-veletrhu-drevostavby-probehla-uspesna-prezentace-konceptu-kvalitni-firma-overeno-zakazniky-/1

Dveře CAG. *Proč nakoupit u CAG* [online] © 2016 [cit. 2.3.2016] Dostupné z: <http://www.dverecag.cz/jsme-cag/proc-nakoupit-u-cag/>

Dveře CAG. *Příběh firmy* [online] © 2016 [cit. 2.3.2016] Dostupné z: <http://www.dverecag.cz/jsme-cag/pribeh-firmy/>

Dveře CAG. *Společenská odpovědnost* [online] © 2016 [cit. 2.3.2016] Dostupné z: <http://www.dverecag.cz/jsme-cag/spolecenska-odpovednost/>

Eclisse. *O výrobci* [online] © 2016 [cit. 9.3.2016] Dostupné z: <http://www.eclisse.cz/Spolecnost/O-vyrobcu>

Egger. *Historie* [online] © 2015 [cit. 9.3.2016] Dostupné z: http://www.egger.com/CZ_cs/historie.htm

Écru software. *Ceník programů Ecru Software* [online] © 2011 – 2016 [cit. 8.4.2016] Dostupné z: <http://cz.pro100.eu/cenik>

Facebook. *Eva Decastelo – moderátorka* [online] [cit. 12.3.2016] Dostupné z: <https://www.facebook.com/Eva-Decastelo-moder%C3%A1torka-152336971534620/>

Facebook. *Fotky* [online] [cit. 11.3.2016] Dostupné z: <https://www.facebook.com/TransTrabant/photos>

Facebook. *Mapa vzorkoven* [online] [cit. 4.3.2016] Dostupné z: <https://www.facebook.com/HezciBydleni/app/271628046314755/>

Facebook. *Lidé* [online] [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://www.facebook.com/HezciBydleni/likes>

Facebook. *Lidé* [online] [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://www.facebook.com/sapeli/likes>

FOR ARCH. *Charakteristika* [online] © 1996 – 2016 [cit. 3.3.2016] Dostupné z: <http://forarch.cz/charakteristika>

Haefele GmbH & Co KG. *Příběh Häfele* [online] © 2016 [cit. 9.3.2016] Dostupné z: <https://www.hafele.cz/cs/info/o-spole-nosti-haeefe/p-b-h-haeefe/580/>

Hospodářské noviny. *Sapeli po hubenějších letech nabírá dech. Se štihlejší prodejní sítí je zpět v zisku* [online] © 1996-2016 [cit. 8.3.2016] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-64360560-sapeli-po-hubenejsich-letech-nabira-dech-se-stihlejsi-prodejni-siti-je-zpet-v-zisku>

Justice. *Sbírka listin Masonite CZ spol. s.r.o.* [online] © 2012 – 2015 [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=663046>

Justice. *Sbírka listin Okna Macek a.s.* [online] © 2012 – 2015 [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=41791>

Justice. *Sbírka listin Sapeli a.s.* [online] © 2012 – 2015 [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=612433>

Justice. *Sbírka listin SEPOS, spol. s.r.o.* [online] © 2012 – 2015 [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=545880>

Justice. *Sbírka listin SHERLOCK bezpečnostní dveře, s.r.o.* [online] © 2012 – 2015 [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=691563>

Justice. *Sbírka listin SOLODOOR a.s.* [online] © 2012 – 2015 [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=158117>

Justice. *Sbírka listin VV SKLO s.r.o.* [online] © 2012 – 2015 [cit. 10.3.2016] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41281152&subjektId=711969&spis=724834>

Kliky M&T. *Materiál s trvalou hodnotou* [online] © 2006 – 2016 [cit. 9.3.2016] Dostupné z: <http://www.kliky-mt.cz/mt-news/material-s-trvalou-hodnotou/>

Kliky M&T. *Značka* [online] © 2006 – 2016 [cit. 9.3.2016] Dostupné z: <http://www.kliky-mt.cz/material-technology/znacka/>

Kooperativa. *Historie* [online] © 2016 [cit. 9.3.2016] Dostupné z: <http://www.kooperativa-vod.cz/o-spolecnosti/historie/>

Kooperativa. *Současnost* [online] © 2016 [cit. 9.3.2016] Dostupné z: <http://www.kooperativa-vod.cz/o-spolecnosti/soucasnost/>

Kvalitní firma. *CAG s.r.o.* [online] © 2012 [cit. 5.3.2016]. Dostupné z: <http://www.kvalitnifirma.cz/firmy/cag-s-r-o>

Marketingové noviny. *Společnost SAPELI spouští novou kampaň „Věřím českým dveřím“* [online] 2.6.2015 [cit. 7.3.2016] Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/spolecnost-sapeli-spousti-novou-kampan-verim-ceskym-dverim/>

Masonite. *Zahraničí* [online] © 2008 – 2016 [cit. 16.3.2016] Dostupné z: <http://www.masonitecz.com/zahranici--3515.html>

Okna MACEK. *Kontakty na pobočky* [online] © 1996 – 2015 [cit. 16.3.2016] Dostupné z: <http://www.oknamacek.cz/kontakt/pobocky>

Pohyblivá reklamní. *Ceník 2013* [online] [cit. 4.4.2016] Dostupné z: http://www.pohyblivareklamni.cz/download/cenik_2013.pdf

Rádio Impuls. *Ceník reklamy* [online] [cit. 8.4.2016] Dostupné z: <http://www.impuls.cz/info/reklama-v-radiu-impuls/>

Sepos. *Prodejny – kontakty* [online] © 2016 [cit. 16.3.2016] Dostupné z: <http://www.sepos.cz/rs/prodejny-kontakty/>

Sepos. *Profil firmy* [online] © 2016 [cit. 16.3.2016] Dostupné z: <http://www.sepos.cz/rs/o-nas/profil-firmy/>

SOLODOOR. *Prodejní místa* [online] © 2011 [cit. 16.3.2016] Dostupné z: http://www.solodoor.cz/cs/prodejni-studia/?gclid=Cj0KEQjw0dy4BRCuuL_e5MeqmNABEiQAq8iNI2edZ3GxiwSiuWv0SfDpH8UYTeTohKo_vZAAEqLfrnYaAgpZ8P8HAQ

Strateg. *Strategická situační analýza* [online] [cit. 15.3.2016] Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

YouTube. *SAPELI, věřím českým dveřím* [online] 5.6.2015 [cit. 8.3.2016] Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=lgw4dK8tJwY>

Interní materiály

Výroční zpráva. CAG s.r.o., 2015

Seznam příloh

Příloha A: ČSN EN ISO 9001:2009

Příloha B: Certifikát Kvalitní firma

Příloha C: Úvodní webová stránka společnosti Sapeli

Příloha D: Motiv billboardu společnosti Sapeli

Příloha E: Prohlášení o obecné bezpečnosti výrobků

Příloha F: Dotazník

Příloha G: Návrh reklamy v časopisu

Příloha A: Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009



EURO CERT group
Certifikační orgán pro certifikaci
systémů managementu č. 3115

vydává

CERTIFIKÁT

který je dokladem, že společnost

CAG s.r.o.
Kytín 19, 25210 Mníšek pod Brdy
IČ: 25686925

v oboru
výroba, montáž a prodej truhlářských výrobků

zavedla a udržuje systém managementu
kvality splňující požadavky

ČSN EN ISO 9001:2009

Platnost certifikátu je stanovena do:	3. 9. 2018
Registrační číslo certifikátu:	5172/2015
Datum prvního vydání certifikátu:	29. 8. 2003

V Roztokách, dne 4. 9. 2015



.....
Ing. Dagmar Pastyříková
vedoucí certifikačního orgánu



Seznam míst patřících do certifikované oblasti je uveden v příloze tohoto certifikátu, která tvoří jeho nedílnou součást a obsahuje 1 stranu.
EURO CERT CZ, a.s., Lidická 531, 252 63 Roztoky, IČ: 26699117, DIČ: CZ26699117
Tel.: +420 234 222 111, email: info@eurocert.cz, web: www.eurocert.cz


Zdroj: www.dverecag.cz, 2016

Příloha B: Certifikát Kvalitní firma



Zdroj: www.dverecag.cz, 2016

Příloha C: Úvodní webová stránka společnosti Sapeli



- Domů
- Kontakt
- Kariéra
- Dotazník spokojenosti

PRODUKTY

PRODEJNÍ MÍSTA

RADY A INFORMACE


O SPOLEČNOSTI

MOJE DVEŘE

Nákupy OnaDnes

U nás můžete uplatnit kuponovou knížku od 14. 3. do 31. 5. 2016

DNES VISA NITRA



Sleva 15 % na dýhované komplety

[Více Informací](#)


Věřím českým dveřím

Dveře Sapglass

Nákupy s OnaDnes


SAPPELI kalendář akcí

- 31. 03. 2016**
 Stavotech Olomouc
 VÝSTAVIŠTĚ FLORA
- 17. 03. 2016**
 FOR HABITAT 2016
 PRAHA, LETŇANY
- 08. 03. 2016**
 Nábytek a bývání Nitra 2016
 VÝSTAVIŠTĚ AERODOMPLEX NITRA, VÝSTAVNÁ 4
- 03. 03. 2016**
 21. pardubická stavební výstava
 VÝSTAVNÍM CENTRUM IDEON V PARDUBICÍCH




KATALOG DVEŘÍ

➤



KATALOG SAPGLASS

➤




KATALOG ZÁRUBNÍ

➤

Nákupy OnaDnes


U nás můžete uplatnit kuponovou knížku od 14. 3. do 31. 5. 2016

15% sleva na dýhované komplety




SKLENĚNÉ DVEŘE SAPGLASS® VÁS BUDOU BAVIT

ČLEN SKUPINY



CZECH DECO TEAM®



5 let záruka

Více informací

Země: 🇨🇪 Česká republika

Plnění k odběru zpravodaje


OK

Další stránky


- Partnerská zóna
- Manuál připojení MOPS
- Dveřní a okenní kování M&T

O společnosti

- Pro media
- Novinky
- Kontakty
- Dotazník spokojenosti
- Ochrana osobních údajů



INSPIRELI



© SAPPELI 2012

[PRODUKTY](#) | [PRODEJNÍ MÍSTA](#) | [RADY A INFORMACE](#) | [O SPOLEČNOSTI](#)

Zdroj: www.sapeli.cz, 2016

Příloha D: Motiv billboardu společnosti Sapeli



Zdroj: www.youtube.cz, 2015

Příloha D: Prohlášení o obecné bezpečnosti výrobků

PROHLÁŠENÍ O OBECNÉ BEZPEČNOSTI VÝROBKŮ

vydané podle zákona č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků a o změně některých zákonů (zákon o obecné bezpečnosti výrobků) ve znění pozdějších předpisů.

Výrobce: CAG s.r.o.
Kytín 19
252 10 Mníšek pod Brdy, Česká republika
IČO: 25686925

Výrobky:

- Protipožární jednokřídlové a dvoukřídlové dřevěné vnitřní otočné prosklené dveře, typ PYROGLASS a PYROPANE
- Požární jednokřídlové a dvoukřídlové dřevěné vnitřní otočné plné dveře, typ PYROBOARD
- Protipožární kouřotěsné jednokřídlové dřevěné vnitřní otočné plné dveře, typ PYROSMOKE
- Protipožární bezpečnostní jednokřídlové dřevěné vnitřní otočné plné dveře, typ PYROSAFE
- Dřevěná vnitřní obložková zárubeň, typ FABI-S a FABI-R s protipožární úpravou pro jednokřídlové a dvoukřídlové dřevěné dveře s požární odolností EI₁ 30
- Dřevěné dveřní křídlo vnitřní plné hladké
- Dřevěné dveřní křídlo vnitřní polorámové s celoskleněnou výplní, typ TRIUMF
- Skladebná obložková, typ FABI-S

Výrobce prohlašuje, že uvedené výrobky splňují ve smyslu ustanovení § 3 zákona č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků, požadavky na obecnou bezpečnost výrobku, s přihlédnutím ke kritériím stanoveným v § 3 odst. 1. písm. a) zákona č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků. Tyto výrobky jsou za běžných a rozumně předvídatelných podmínek užití po dobu jejich použitelnosti, není-li výrobcem uvedeno jinak, ve smyslu zákona č. 102/2001 Sb. bezpečné. Ve smyslu výše uvedeného zákona byla přijata opatření, kterými je zabezpečena shoda výrobků uváděných na trh s požadavky na jejich bezpečnost.

Podmínky použití výrobku:

Jedná se o výrobky určené pro užití v interiérech staveb bez nároků na jakékoliv klimatické a tepelně izolační vlastnosti.

V Kytíně dne 27.5.2014

Ing. Michal Pomahač
jedenatel

Příloha F: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Ilona Přibáňová a jsem studentkou ZČU v Plzni. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, jehož výsledky se stanou podkladem pro mou diplomovou práci. Dotazník se týká povědomí o výrobcích interiérových dveří.

1. Jaká firma Vás napadne jako první, když se řekne „výrobce dveří“?

.....

2. Uveďte prosím, jak důležité by pro Vás při nákupu interiérových dveří byly následující parametry:

	Naprostο důležité	Spiše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spiše nedůležité	Naprostο nedůležité
Kvalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design/vzhled	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Značka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpečnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výroba na míru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajištění dopravy/montáže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Český výrobce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nákup na splátky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Kde byste hledali nebo jste již hledali informace o interiérových dveřích (vyberte maximálně 3 možnosti):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> internetové stránky výrobce/prodejce | <input type="checkbox"/> od známých/přátel |
| <input type="checkbox"/> internetová diskusní fóra | <input type="checkbox"/> od řemeslníků/stavební firmy |
| <input type="checkbox"/> specializované prodejny | <input type="checkbox"/> odborné časopisy |
| <input type="checkbox"/> hobbymarkety (OBI, Bauhaus apod.) | <input type="checkbox"/> tištěné katalogy |
| <input type="checkbox"/> jinde: | |

4. Znáte společnost CAG s.r.o.?

- Nikdy jsem o ní neslyšel/a.
- Už jsem o ní slyšel/a, ale nikdy jsem u ní nic nekoupil/a.
- Zním ji a 1x jsem u ní nakupoval/a.
- Zním ji a nakoupil/a jsem u ní již vícekrát.

5. Kde jste zaznamenal/a reklamu společnosti CAG s.r.o.? Vyberte alespoň 1 možnost, prosím.

- V časopisu / novinách
- Na dopravním prostředku
- V rádiu
- Na billboardu
- V televizi
- Na internetu
- Nikde (nevím)

6. Které výrobce (značky) interiérových dveří znáte? Vyberte alespoň 1 možnost, prosím.

- | | | |
|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Okna Macek | <input type="checkbox"/> Lignis | <input type="checkbox"/> Vekra |
| <input type="checkbox"/> SOLODOOR | <input type="checkbox"/> DRE | <input type="checkbox"/> Sepos |
| <input type="checkbox"/> Masonite | <input type="checkbox"/> Sapeli | <input type="checkbox"/> Kasard |
| <input type="checkbox"/> CAG | <input type="checkbox"/> Porta Doors | <input type="checkbox"/> Sherlock |
| <input type="checkbox"/> Neznám žádného | | |

7. Pohlaví

- žena
- muž

8. Věk

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 60
- 61 +

9. Do jaké příjmové skupiny se řadíte?

- do 20 000
- 20 001 – 30 000
- 30 001 – 40 000
- 40 001 – 50 000
- 50 001 +

Velmi děkuji za Váš čas a ochotu!

Zdroj: vlastní zpracování, 2016



DRAMATICKY ZMĚNIT VZHLED INTERIÉRU MŮŽEME UŽ JEN TÍM, ŽE BUDEME VĚNOVAT VĚTŠÍ POZORNOST DESIGNU VNITŘNÍCH DVEŘÍ. V PRŮMĚRNĚ VELKÉM DOMĚ JICH KLIDNĚ MŮŽE BÝT KOLEM PATNÁCTI, NĚKDY I VÍCE, A TO UŽ JE POŘÁDNĚ VELKÝ „DETAIL“!

Vnitřní dveře: Zaostřeno na design



Interiérové dveře jsou dnes dostupné v nespočtu barev, velikostí, formátů i materiálů. Tak velký prostor pro kreativitu s sebou ale nese jedno úskalí: jak vybrat ty pravé?

Interiérové dveře by už svým vzhledem měly naznačovat, kam

vedou. Designérka Dita Héderváry z ateliéru Bytový architekt tvrdí: „Při plánování musíme dbát hlavně na to, aby plnily svou primární funkci, a tou je oddělení prostoru – jak vizuálně, tak funkčně. Je potřeba myslet i na to, kdo bude v domě nebo bytě bydlet. Každá generace má jiný rytmus života a v různých denních dobách funguje jinak.“

DŘEVO & Stavby

Na první pohled by tedy mělo být zřejmé, zda míříme do klidové, nebo společenské části. Převedeno do praxe to znamená, že plně, nenápadné dveře umísťujeme do ložnic a koupelen, zatímco skleněné, prosklené či výraznější dveře do obývacích částí a vstupů do domu.

I pro dveře platí, že méně je více

Interiérová designérka má v tomto ohledu zcela jasno. „Osobně беру

dveře jako nedílnou součást interiéru, která by neměla být moc nápadná. S výjimkou situace, kde na ně vložene chceme upozornit, například u vstupů do významných prostor. Je to proto, že v interiéru je mnoho jiných a zajímavějších věcí, kterými se obklopujeme,” podotýká Dita Héderváry. „Někdy mi klienti vyžadují opak, chtějí, aby i dveře byly všude výrazné, ale

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 na základě použití designu a textu stránky časopisu DŘEVO & stavby, 2015

Abstrakt

PŘIBÁŇOVÁ, Ilona. *Marketingový plán vybrané společnosti*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 s., 2016

klíčová slova: situační analýza, marketingový mix, marketingový plán

Tato diplomová práce se zabývá marketingovým plánem konkrétní společnosti. Základem pro návrh marketingového plánu bylo provedení situační analýzy, která byla podkladem pro stanovení marketingových cílů. Dále jsou navrženy strategie, které si kladou za cíl dosáhnout stanovených cílů. Akční program obsahuje časový harmonogram pro jednotlivé navržené aktivity. Dále jsou odhadnuty náklady jednotlivých aktivit a je stanovena kontrola těchto aktivit.

Abstract

PŘIBÁŇOVÁ, Ilona. *Marketing plan of chosen company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 93 p., 2016

Key words: situatioanal analysis, marketing mix, marketing plan

This diploma thesis deals with the marketing plan of a particular company. The basis for the proposal of marketing plan was a situational analysis, that analysis was basis for determination of marketing goals. Then the marketing strategies were proposed. These strategies want to achieve determined goals. Action program contains time schedule for particular proposed activities. Then the costs of proposed activities are estimated and the control of these activities is determied.