VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Výzkum situace v segmentu výrobců oken z pohledu společnosti TPL s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Říjen / 2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
Štěpánka Sokolová / PE42

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 15.8.2015 v Praze

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Na základě výsledků vlastního výzkumu situace v segmentu dodavatelů montáže oken stanovit budoucí marketingovou orientaci společnosti TPL s.r.o..

2. Výzkumné metody:

Pro teoretickou část práce byly použity literární rešerše. V praktické části byla pro situační analýzu použita metoda pozorování, expertní rozhovory, srovnávání a rozbor vlivu jednotlivých faktorů prostředí na společnost TPL s.r.o.. Pro realizaci marketingového výzkumu byla použita metoda dotazování a pro analýzu dat marketingového výzkumu statistické a matematické metody na úrovni frekvenční a kontingenční analýzy.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě realizace vlastního marketingového výzkumu v segmentu dodavatelů montáže oken byla stanovena doporučení ke zlepšení marketingové orientace.

4. Závěry a doporučení:

Prostřednictvím marketingového výzkumu byla zjištěna nedostatečná informovanost zákazníků/investorů v oblasti technologií montáže oken a proto je doporučeno zaměřit se na sekundární B2C komunikaci prostřednictvím médií. Současně je nutné zintenzivnit propagaci nově zavedené ČSN 746077 v B2B i B2C komunikaci. Firma by měla flexibilněji spolupracovat s výzkumem a vývojem na inovaci a rozvoji produktových řad s cílem udržet kvalitu PUR pěn a aplikovatelnost materiálů. Pro zlepšení dostupnosti materiálů je doporučeno zvážit zřízení e-shopu. Je doporučeno zaměřit se na sledování aktivit konkurence a to na produkty i služby s využitím benchmarku. Základní pro firmu je udržení a rozvoj stávajících konkurenčních výhod a také osobních vztahů s klíčovými zákazníky a distributory, na kterých firma nejvíce profituje. Firma by se měla zaměřit na zvýšení podílu středních firem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový výzkum, situační analýza, strategické řízení, marketingová orientace.

SUMMARY

1. Main objective:

Identification of the future marketing orientation of TPL Ltd. based on the results of research the situation in the supplier segment window installation.

2. Research methods:

Literary researches were used for the theoretical part of this work. In the practical part observation, expert interviews, comparison and analysis of the impact of various factors on the company TPL Ltd. methods were used for the situational analysis.

3. Result of research:

Recommendations to improve the marketing orientation were set based on the realization of the marketing research segment suppliers window installation.

4. Conclusions and recommendation:

The marketing research found a lack of customers / investors awareness in window installation technology and therefore it is recommended to focus on secondary B2C communication through the media. At the same time, it is necessary to intensify the promotion of newly launched CSN 746077 in B2B and B2C communications. The company should be flexible to work with research and development on innovation and the development of products in order to maintain the quality and applicability of polyurethane foam materials. To improve the availability of materials, it is recommended to consider setting up an e-shop. It is recommended to focus on monitoring competitor activity and products and services using the benchmark. Essential for the company is to maintain and develop the existing competitive advantages and personal relationships with key customers and distributors on which the company benefits the most. The company should focus on increasing the share of medium-sized companies.

KEYWORDS

Marketing research, situation analysis, strategic management, marketing orientation

JEL CLASSIFICATION

M30 General

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Štěpánka Sokolová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 42
Název BP:	Výzkum situace v segmentu výrobců oken z pohledu společnosti TPL s.r.o..
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1) Úvod 1.1 Cíle práce 1.2 Metodika práce 2) Teoreticko-metodologická část / literární rešerše 2.1 Marketingový výzkum a jeho význam 2.2 Marketingový výzkum jako součást analytické fáze marketingového řízení 2.3 Situační analýza 3) Analytická / praktická část 3.1 Charakteristika společnosti 3.2 Situační analýza 3.3 Současné marketingové cíle a strategie 3.4 Marketingový výzkum 3.5 Vyhodnocení marketingového výzkumu 3.6 Doporučení pro další marketingovou orientaci 4) Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. • KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3. • KOTLER, P. *8 strategií růstu.* Brno : BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6. • LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *B-to-B marketing.* 1. vyd. Praha : Kamil Mařík - Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0. • PŘIBOVÁ, M. et al. *Marketingový výzkum v praxi.* Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
Harmonogram	• Zpracování cílů a metodiky do 15.06.2015 • Zpracování teoretické části do 25.06.2015 • Zpracování výsledků do 15.07.2015 • Finální verze do 15.08.2015
Vedoucí práce:	Doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 30.5.2015

Prof. Ing. Milan Žák CSc.
Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=Vysoká škola ekonomie a managementu, o.p.s., title=Rektor, serialNumber=ICA - 10340169, serialNumber=IDCCZ 113308764
Datum: 2015.05.30 14:30:32 +02'00'

Obsah:

1	Úvod	1
1.1	Cíle práce	1
1.2	Struktura a metodika práce	2
2	Teoretická část	5
2.1	Marketingový výzkum a jeho význam	5
2.1.1	Výzkumný problém	5
2.1.2	Příprava plánu výzkumu a návrh metodiky	6
2.1.3	Realizace výzkumu, shromažďování a analýza dat	9
2.1.4	Závěrečná zpráva a prezentace výsledků	10
2.2.	Fáze marketingového strategického řízení	10
2.2.1	Analytická fáze – informace o trhu a prostředí	11
2.2.2	Fáze formulace marketingové strategie	12
2.2.3	Implementace strategie a marketingový plán	14
2.2.4	Kontrolní fáze	14
2.3	Situační analýza	15
2.3.1	Specifika B2B trhů	17
3	Praktická část	19
3.1	Charakteristika společnosti TPL s.r.o.	19
3.2	Situační analýza společnosti TPL s.r.o.	20
3.2.1	Charakteristika trhu dodavatelů otvorových výplní	20
3.2.2	Analýza vnitřního prostředí firmy	22
3.2.3	Analýza PEST	23
3.2.4	Analýza mikroprostředí	24
3.2.5	SWOT analýza	30
3.3	Současné marketingové cíle a strategie	32
3.3.1	Kontrola a hodnocení plnění cílů	34
3.4	Marketingový výzkum	35
3.4.1	Cíle marketingového výzkumu	36
3.4.2	Plán a metodika	36
3.4.3	Realizace a shromažďování dat	38
3.5	Vyhodnocení marketingového výzkumu	39
3.6	Doporučení pro další marketingovou orientaci	44
4	Závěr	47

Seznam tabulek

Tabulka 1	Srovnání jednotlivých technik šetření	7
Tabulka 2	Rozdělení četností – příklad	9
Tabulka 3	Proces strategického řízení jednotky	11
Tabulka 4	Analýza makroprostředí	16
Tabulka 5	Vertikála marketingového mikroprostředí	16
Tabulka 6	Horizontála marketingového mikroprostředí	16
Tabulka 7	Nákupní fáze B2B zákazníků	18
Tabulka 8	Analýza vnitřního prostředí firmy	22
Tabulka 9	Analýza makroprostředí – PEST	23
Tabulka 10	Analýza obchodníků	25
Tabulka 11	Analýza zákazníků - segmentace	26
Tabulka 12	Analýza firmy	27
Tabulka 13	Analýza konkurence - SOUDAL	28
Tabulka 14	Analýza konkurence – Den Braven	29
Tabulka 15	Analýza konkurence - Ceresit	29
Tabulka 16	Analýza konkurence	29
Tabulka 17	Analýza veřejnost	30
Tabulka 18	SWOT analýza	31
Tabulka 19	Dopad výsledků výzkumu na SWOT analýzu	46

Seznam grafů

Graf	1	Montáž s vlastními zaměstnanci (%)	39
Graf	2	Montáž s externími firmami (%)	39
Graf	3	Montáž s PU pěnou (%)	40
Graf	4	Montáž s PU pěnou a těs. materiály (%)	40
Graf	5	Použití značek PU pěn (%)	41
Graf	6	Použití PU pěn dle velikosti firmy (%)	41
Graf	7	Hodnocení kvality PU pěn (%)	41
Graf	8	Hodnocení cen PU pěn (%)	41
Graf	9	Použití značky těs. materiálů (%)	42
Graf	10	Použití těs, materiálů dle velikosti firmy (%)	42
Graf	11	Hodnocení kvality těs. materiálů (%)	42
Graf	12	Hodnocení ceny těs.. materiálů (%)	42
Graf	13	Hodnocení důležitosti tech. poradenství (%)	42
Graf	14	Hodnocení kvality tech. poradenství (%)	42
Graf	15	Zdroje informací o produktech (%)	43
Graf	16	Využití prodejních kanálů (%)	43
Graf	17	Prodejní kanály dle velikosti firmy (%)	43
Graf	18	Význam normy ČSN 74 6077 v segmentu montáže oken (%)	44
Graf	19	Význam normy z hlediska velikosti firmy (%)	44

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá vlastním marketingovým výzkumem, prováděným ve společnosti TPL s.r.o. a jeho přínosem pro tuto společnost. Rozhodnutí o realizaci vzniklo na základě požadavků řídícího managementu získat odpovědi na základní otázky, týkající se preferencí, názorů a potřeb svých i potenciálních zákazníků. Jedná se o první vlastní výzkum v této firmě. Jeho realizace byla pro zúčastněné zaměstnance také zajímavou zkušeností. Autorka je v této společnosti zaměstnána sedm let na pozici finanční účetní.

Obchodní společnost TPL s.r.o. působí na českém trhu již 20 let v oboru stavebnictví ve specifické oblasti montáže otvorových výplní. Název společnosti je dle požadavku vedení fiktivní. Společnost dodává na trh polyuretanové pěny, tmely a těsnící materiály (speciální fólie a izolační pásky). Poskytuje celou řadu logistických služeb a technické poradenství. V současnosti má 23 zaměstnanců, vlastníkem je společnost TPL GmbH se sídlem v Hamburku.

1.1 Cíle práce

Práce vznikla na základě požadavku vedení firmy TPL s.r.o. uskutečnit marketingový výzkum s hlavním cílem zjistit situaci v segmentu výrobců oken z pohledu používaných produktů a služeb a následně podle výsledků určit budoucí marketingovou orientaci nebo přijmout opatření ke zlepšení současného stavu. Firma uvažuje provádět podobný výzkum opakovaně, což by umožnilo sledovat a porovnávat některé jinak neměřitelné faktory, například povědomí o značce a image firmy, vývoj informovanosti nebo přístupy stávajících i potencionálních zákazníků.

Úkoly výzkumu bylo zjistit:

- jaká je současná úroveň instalací otvorových výplní - oken;
- jaké jsou materiálové preference výrobců oken;
- jaké postavení má značka TPL ve srovnání s konkurencí;
- jaké je povědomí o ČSN 74 6077;
- úroveň a význam technického poradenství.

Dílčími cíli práce bylo sestavit dotazník, provést analýzu dat a na jejich základě stanovit závěry a doporučení. Vzhledem k tomu, že se jedná o B2B dotazník, jeho tvorba vyžadovala odborné znalosti o použití specifických materiálů a procesu montáže oken. Na základě zkoumaných témat a teoretických poznatků o zásadách a metodách techniky dotazování byly zformulovány konkrétní otázky. Dotazník byl otestován a výzkum zrealizován. Dotazování proběhlo telefonicky. Při analýze dat a jejich vyhodnocení bylo použito statistických metod na úrovni frekvenční a kontingenční analýzy v programu MS Excel 2013.

Nedílnou součásti práce je situační analýza, která předcházela marketingovému výzkumu. Cílem bylo prozkoumat vnitřní a vnější prostředí a odhalit faktory, které působí na činnost firmy a ovlivňují současné marketingové strategie. Byla provedena

analýza vnitřního prostředí firmy, analýza makroprostředí a horizontální a vertikální analýza mikroprostředí. Výstup všech dílčích analýz tvoří SWOT analýza silných a slabých stránek společnosti a příležitostí a hrozeb okolí. Tato analýza je na základě výsledků výzkumu v kapitole 3.5 upravena o nově zjištěné skutečnosti.

Firma TPL s.r.o. je orientována především na zisk. Pro dosažení finančních cílů daných vlastníky, které musí vedení firmy v první řadě respektovat, firma stanovila konkrétní současně platné marketingové cíle a strategie (produktové, cenové, distribuční a komunikační), které naplňuje a uskutečňuje v souladu s ročním plánem nákladů a výnosů. Z výsledků marketingového výzkumu vyplynula doporučení pro další marketingovou orientaci společnosti a návrhy na řešení situace, které by měli současné strategie doplnit.

Tato opatření jsou zaměřena na:

- nedostatečnou B2C komunikaci, která by zajistila lepší informovanost koncových uživatelů montáže oken;
- na propagaci nové prováděcí normy;
- na kvalitu PUR pěn s využitím výzkumu a vývoje,
- zřízení e-shopu s cílem zlepšit dostupnost produktů;
- udržení a rozvoj konkurenčních výhod;
- na získávání středních firem s cílem zmírnit vliv klíčových zákazníků
- na šíření image propagací společenské odpovědnosti.

Všechna výše uvedená doporučení jsou rozpracována v kapitole 3.6 Doporučení pro další marketingovou orientaci a v závěru práce.

1.2. Struktura a metodika práce

Teoretická část práce se využitím literární rešerše zabývá problematikou marketingového výzkumu, strategického řízení a provedením situační analýzy.

V kapitole 2.1 je na základě odborné literatury definován v jednotlivých kapitolách marketingový výzkum a jeho fáze, metoda dotazování, postup tvorby dotazníku, sestavení plánu výzkumu, realizace výzkumu a vyhodnocení dat.

Kapitola 2.2 se zabývá fázemi strategického řízení a sleduje začlenění marketingového výzkumu do marketingového strategického řízení jako procesu. Dílčí kapitoly se snaží postihnout jeho logický systém a z toho vyplývající strukturu činností.

Kapitola 2.3 se věnuje detailně provedení situační analýzy, která je součástí analytické fáze strategického řízení a zároveň výchozím bodem pro formulaci strategií. Zvláštní subkapitola popisuje specifika B2B trhu.

Praktická část vychází z odborných poznatků, uvedených v části teoretické.

Kapitola 3.1 stručně charakterizuje společnost TPL s.r.o. a její činnost s přihlédnutím na působení na B2B trzích.

Situační analýza v kapitole 3.2 byla provedena na základě pozorování, komparace a rozboru jevů s vysvětlením logických souvislostí. Na základě expertních rozhovorů s odpovědnými pracovníky (ředitel společnosti, obchodní ředitel, manažer marketingu) a osobní zkušeností autorky byly definovány a konzultovány jednotlivé faktory prostředí, které jsou považovány za důležité a mají významný vliv na činnost společnosti. Situační analýza byla pro společnost přínosem, neboť v praxi se neprovádí. Marketingové řízení vychází z rutinních znalostí prostředí a informací přímo z terénu. Kapitola 3.2 je rozčleněna na informace o trhu, analýzu vnitřního prostředí, analýzu makroprostředí (PEST) a analýzu mikroprostředí. Souhrnem všech dílčích analýz je analýza SWOT, která identifikuje silné a slabé stránky společnosti a hrozby a příležitosti okolí.

Současné marketingové strategie firmy v kapitole 3.3 byly zjištěny metodou pozorování a expertních rozhovorů s odpovědnými zaměstnanci firmy (ředitel společnosti, obchodní ředitel, manažer marketingu). Jedná se o souhrn a popis současných produktových, cenových, distribučních a komunikačních strategií a postupů, kterými se firma řídí a které odpovídají současným firemním cílům a hodnotám fiskálního roku (1.6.2014-31.5.2015). K těmto strategiím se vztahují závěrečná doporučení, vyplývající z marketingového výzkumu. Dílčí kapitola uvádí systém kontroly plnění cílů a marketingových aktivit.

Kapitola 3.4. popisuje realizaci vlastního B2B marketingového výzkumu. Společnost TPL s.r.o. nikdy předtím podobný výzkum neprováděla. Jeho hlavním cílem bylo zjištění situace v segmentu výrobců oken z pohledu používaných produktů a služeb. Dílčími cíli bylo zjistit preference v oblasti cen, kvality a dostupnosti produktů a technického poradenství značky TPL i konkurence. Výzkum se zaměřil také na znalost stávající legislativy v oblasti montáže oken. Zvolila metodu telefonického dotazování na základě předem připraveného dotazníku vzhledem k rychlosti, návratnosti a nízkým nákladům. Respondenti byly vybráni z interní databáze - celkem 30 malých, středních i velkých firem, z toho cca polovina spolupracující a polovina nespolupracujících s TPL s.r.o.. Tento kvótní výběr byl proveden tak, že reprezentuje 10% vzorek subjektů na trhu v ČR, které se zabývají montáží oken. Dotazník byl sestaven na základě teoretických poznatků za podpory pracovníka marketingu a obchodního manažera. Realizace proběhla podle předem stanoveného plánu. Papírové dotazníky byly zrevidovány, a data byla kvantifikována - převedena na kódy. Jednotlivé otázky a odpovědi respondentů byly zaneseny do tabulky a tímto způsobem byla vytvořena základní databáze. Využitím statistických a matematických metod na úrovni frekvenční a kontingenční analýzy byly údaje z databáze sesumarizovány do konkrétních odpovědí na zadané otázky. Detailní popis postupu a metodiky výzkumu jsou obsaženy v kapitole 3.4.2 a 3.4.3.. Práce s využitím kontingenčních tabulek umožnila zkoumat různé pohledy na zadané otázky a souvislosti mezi nimi. Vybrané výsledky a zjištění, které mají pro firmu největší smysl a vypovídací hodnotu, byla zanesena do grafů, což umožnilo lepší orientaci ve výsledcích pro závěrečné hodnocení i prezentaci (kapitola 3.5). Na základě takto získaných informací bylo nutné se zamyslet nad jejich konkrétním přínosem a využitím pro další konkrétní strategie a postupy. Doporučení, která z výzkumu vyplynula jsou uvedena v závěru.

Cíle výzkumu se podařilo dle názoru vedení společnosti naplnit. Už samotná realizace výzkumu znamená pro firmu novou zkušenost. Byly tak získány požadované rámcové informace z terénu ze sektoru montáže oken o preferencích spolupracujících i nespolupracujících subjektů. Výzkum přinesl názory na produkty firmy TPL i největších konkurentů z pohledu kvality, ceny a dostupnosti, hodnocení technického poradenství, informace o přístupu firem k montáži oken a na novou prováděcí normu, jejíž existence je pro TPL s.r.o. velkou příležitostí pro marketingovou komunikaci.

2 Teoretická část práce

2.1 Marketingový výzkum a jeho význam

Kotler a Armstrong (2004, s. 227) definují **marketingový výzkum** jako proces, jehož cílem je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových cílů.

Podle Přibové a kol. (1996, s. 13) je marketingový výzkum chápán jako funkce, která spojuje spotřebitele s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací, užívaných k zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorováním marketingového úsilí a k zlepšení pochopení marketingu jako procesu.

Autorka pokračuje (1996, s. 21), že **přínos marketingového výzkumu** pro manažerské rozhodování rozhodují dvě základní podmínky:
- kvalita marketingového výzkumu;
- kvalita marketingového řízení podniku.

Dále píše, že **marketingový řídící proces** má tyto části:
- analytickou - poznávání trhů, principů, fungování a hledání tržních mezer;
- plánovací - příprava a realizace strategií;
- kontrolní - kontroluje se průběh marketingových aktivit a jejich soulad se situací na trhu.

Kotler a Armstrong (2004, s. 227) uvádějí, že **marketingový výzkum má čtyři základní kroky**:
1) definování problémů a cílů výzkumu;
2) příprava plánu výzkumu a návrh metodiky;
3) realizace výzkumu, shromažďování a analýza dat;
4) závěrečná zpráva a prezentace výsledků.

2.1.1 Výzkumný problém

Podle Přibové a kol. (1996, s. 31, 35) je prvním krokem marketingového výzkumu přesná definice výzkumného problému a cíle, jakého chceme dosáhnout. Transformace marketingového problému do problému výzkumného, do cílů a zadání je důležitou vstupní etapou.

Kotler a Armstrong (2004, s.228) uvádějí tři typy výzkumu v závislosti na stanovených cílech:
1) **explorativní výzkum** – cílem je shromáždit předběžné informace, které mají napomoci definovat problém a odhadnout hypotézy;
2) **deskriptivní výzkum** – cílem je popsat marketingové problémy, jedná se o popis např. situace na trhu, demografický faktor, postoje spotřebitelů;
3) **kauzální výzkum** – cílem je otestovat hypotézy o příčinách a vztazích.

2.1.2 Příprava plánu výzkumu a návrh metodiky

Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 229, 230) **je nutno přesně stanovit, jaké informace budou požadovány, jakým způsobem a jakými metodami budou získávány, metody kontaktu, sestavení výběrových souborů a instrumenty k dosažení cílů. Výzkumný plán by měl být písemný návrh. Měl by obsahovat požadavky managementu na řešení konkrétních problémů, na informace a způsob, jakým výzkum pomůže určit rozhodnutí. Měl by zahrnovat náklady na realizaci.**

Podle Koudelky a Vávry (2007, s. 101) plánování výzkumného projektu vyžaduje:
- rozhodnutí o zdrojích dat;
- rozhodnutí o výzkumných metodách;
- výběrová rozhodnutí;
- sestavení harmonogramu výzkumu;
- finanční zajištění výzkumu;
- personální zajištění.

Přibová a kol. (1996, s. 26, 27, 43) uvádí, že se pracuje s primárními a sekundárními zdroji dat. **Údaje sekundární povahy** byly pořízeny k jinému účelu než je současný výzkumný problém. **Primární data** jsou pořízena nově v rámci řešeného projektu. Zdroje sekundárních dat jsou velmi různorodé, poskytují možnosti levného a rychlého řešení. K hlavním problémům patří jejich nízká vzájemná kompatibilita, zastaralost, nesystematické pokrytí problému. Originální údaje jsou nově získané pro konkrétní projekt sběrem v terénu. Pokud se pracuje s primárními zdroji, nastupuje otázka **techniky sběru dat - dotazování, pozorování a experiment,** z nichž každá má svá specifika. Navazuje určení optimální **velikost výběrového souboru.** Při volbě výzkumné metody se rozhodujeme mezi kategorií kvantitativního a kvalitativního výzkumu. **Kvalitativní metody** používáme při hledání základních souvislostí a vztahů mezi proměnnými, **kvantitativní** v situacích známých, kde se ověřuje platnost a hledají se proměnné, kterými lze základní vztahy popsat.

Pro účely této bakalářské práce byla pozornost věnována metodám **dotazování.**

Podle Malého (2008, s. 55) jsou **zdrojem informací při dotazování** odpovědi respondenta, jeho verbální i neverbální chování při položení otázky. Metody šetření mohou být použity při šetření jakýchkoliv souborů a jejich aplikace je možné přizpůsobit cílům deskriptivního i kauzálního výzkumu. Důležité je hledisko, zda zjišťujeme hodnoty proměnných u všech jednotek – **šetření vyčerpávající**, nebo u některých jednotek – **šetření výběrové**. Kladem výběrových šetření je finanční úspora, menší pracnost, rychlejší kontrola správnosti a úplnosti výsledků.

Přibová a kol. (1996, s. 85, 86) popisuje **určením velikosti výběrového souboru**, od kterého budeme získávat primární údaje. V přístupu k určování se střetávají rozdílné zájmy. Ekonomickým zájmem je mít vzorek co nejmenší, výzkumné zájmy vedou k opačným tendencím. K nejpoužívanějším metodám patří **kvótní výběr**. Jde o postup nenáhodný, hovoříme o záměrném výběru. Vytváří se miniatura souboru základního. Tak se stane na základě kvótních znaků. Struktura je reprezentativní právě podle

těchto znaků. Uvnitř skupiny může nastat jistá libovůle ve výběru, což může ovlivňovat reprezentativnost a pozdější zpracování výsledků.

Malý (2008, s. 65) uvádí srovnání hledisek jednotlivých technik šetření.

Tabulka 1 Srovnání jednotlivých technik šetření

Hledisko	Písemné	Osobní	Telefonické	Elektronické
Výše nákladů	Nejnižší	Vysoká	Střední	Nízká
Náročnost na organizaci	Nízká	Vysoká	Roste v závislosti na počtu hovorů	Nízká
Míra návratnosti odpovědí	Nízká	Vysoká	Dosti vysoká	Vysoká
Kontakt s respondentem	Žádný	Úzký	Nepříliš úzký	Nepříliš úzký
Využití v kvantitativních výzkumech	Omezené	Vysoké	Dosti vysoké	Dosti vysoké
Rychlost provedení	Střední	Střední	Vysoká	Středně vysoká

Zdroj: Malý (2008, s. 65)

Podle Přibové a kol. (1996, s. 72, 73, 75) je **kvantifikace** myšlenkový proces, který znamená převod kvality na kvantitu. Jde o rozhodnutí, jaké kvantifikované údaje pro řešení daného výzkumného problému potřebujeme získat terénním šetřením a jakým způsobem tento sběr dat budeme připravovat. Následuje tedy:

- identifikace jevů, které chceme zkoumat;
- výběr vlastností, které jevy budou charakterizovat;
- vybrání znaků, které budou tyto vlastnosti reprezentovat;
- určení charakteru těchto znaků.

Autoři dále pokračují, že dalším důležitým krokem je **tvorba dotazníku** a uvádějí **obecné zásady** jeho tvorby:

1) vytvoření seznamu informací, které má dotazník přinést;
2) určení způsobu dotazování;
3) specifikace cílové skupiny dotazovaných a jejich výběr;
4) konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace;
5) konstrukce celého dotazníku;
6) pilotáž.

Malý (2008, s.. 68) uvádí **zásady pro formulaci otázek**:

1) jednoduchý jazyk;
2) používat známý slovník při zaměření na širokou veřejnost;
3) jasnost a konkrétnost otázek;
4) jednoznačnost výrazů;
5) neslučovat více témat do jedné otázky;
6) vyloučit sugestivní otázky;
7) vyloučit zavádějící otázky;

8) vyloučit nepříjemné otázky (nesmí být příliš osobní);
9) vyloučit odhady.

Otevřené otázky, jak autor dále uvádí, umožňují nestandardizované odpovědi, výhodou je širší možnost odpovědí, respondent není frustrován výběrem odpovědí. Jsou vhodném pokud nelze všechny odpovědi předvídat.
Uzavřené otázky jsou standardizované, k otázce jsou uvedeny možné odpovědi.
Přímé otázky - ve vztahu k obsahu jsou takové, ve kterých je účel dotazu zřejmý.
Nepřímé otázky – nestrukturované podněcují fantazii a připouštějí množinu výkladů.
Při dotazování v oblasti kvantitativního výzkumu dáváme jednoznačně přednost dotazům přímým.

Podle Malého (2008, s. 75, 76) je **škálování** metodou, kterou lze jednoznačně zvýšit preciznost marketingového výzkumu, jeho kvalifikovanost a zkvalitnění práce tvůrců dotazníku.

Autor pokračuje že výběr techniky škálování je ovlivněn:
- specificky požadovanými informacemi;
- možností přizpůsobit škálu zvolené technice sběru informací;
- kompatibilitou škály se strukturou postojů respondenta.

Dále píše, že jednotlivé techniky škálování mají své silné i slabé stránky. Při měření postojů jsou při marketingovém výzkumu používány tyto škály:
1) **hodnotící škála – verbální** – používá se 5 až 7 kategorií, jednoduchost, zřetelnost (velmi spokojen, spíše spokojen, ani nespokojen ani spokojen, spíše nespokojen, velmi nespokojen, nebo 2,1,0,-1, -2), při hodnocení se odpovědi sumarizují a vypočítává se průměr;
2) **škála pořadí** – komparativní, respondent je požádán, aby uspořádal soubor podle svých preferencí, jednoduchost, rychlost, ale malá vypovídací schopnost;
3) **škála konstantní sumy** – respondent rozdělí fixní sumu mezi objekty podle preferencí;
4) **škála párové komparace** – respondent vybírá z dvojice objektů ten, který preferuje.

Přibová a kol. (1996, s. 84, 85) píše, že **pilotáž** je ověření dotazníku v praxi. Aby se eliminovalo riziko, plynoucí z rozdílného vnímání a reakcí na dotazník, je užitečné otestovat srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku na malém vzorku respondentů, kteří jsou do problému vtaženi.

Autoři dále specifikují **dotazník na průmyslovém trhu**. Rozdíly se mohou projevovat se stavbě dotazníku tak formulaci otázek. Otázky budou zaměřeny na specifické podmínky, postavení a kompetenci respondenta a složitost rozhodovacího procesu subjektů.

2.1.3 Realizace výzkumu, shromažďování a analýza dat

Podle Přibové a kol. (1996, s. 88, 89, 90) se realizační fáze skládá ze tří fází:

1) terénní šetření (sběr dat);
2) kontrola vyplněných dotazníků;
3) kódování.

Autoři pokračují, že tato fáze je poněkud odlišná. Při **sběru dat** se zapojují i další pracovníci – tazatelé, pozorovatelé a moderátoři. Na jejich kvalitní práci závisí úspěch projektu. Jde o získání spolehlivých údajů. Je třeba tazatele seznámit s výzkumem jako celkem, jejich konkrétním úkolem, časovým harmonogramem apod.

Autoři dále píší, že **kontrola dat** se odehrává po získání dotazníků z terénu. Účelem je vyřadit ze souboru ty, které neobstály při logické kontrole. Jedná se o kontrolu mechanickou. Logická kontrola znamená ověření, že respondent odpovídal pravdivě a že tazatel se opravdu dotazoval respondenta. Vyčištěný soubor dotazníků je připraven ke **kódování**, kterým převádíme odpovědi do podoby použitelné pro počítačové zpracování údajů. Při kódování musíme rozdílně přistupovat k otevřeným a uzavřeným otázkám. Uzavřené už samy o sobě znamenají kód. U uzavřených otázek musíme zvolit dostatečný počet kategorií, tedy dostatečný počet míst v kódu. U otevřených otázek se postupuje tak, že kódující pracovník prochází volné otázky a zaznamenává typ odpovědi. Na ně pak nasazuje číselné kódy. V kategorii „ostatní „ by mělo být cca 10% odpovědí. Tvorba kódovníku je individuální.

Další fází je podle Přibové a kol.(1996, s. 93, 96) **analýza dat**. Již prvotní představa o marketingovém výzkumu by měla respektovat možnosti statistického zpracování. Role statistiky je zde servisní, ale má svá omezení. Zpracování dat z realizovaných šetření začíná zpřehledněním údajů do tabulek rozdělení četností. Cílem je zkoncentrovat obvykle nepřehledné materiály a získat první poznatky o analyzovaném problému. Každý znak zpracováváme samostatně. Pokud nabývá omezeného počtu obměn, použijeme pro zpřehlednění **tabulku četností**. Analýza jevů – **frekvenční analýza** - předpokládá vymezit soubor prvků, z nichž každý má celou řadu vlastností. Hovoříme o statistickém souboru. Prvky se nazývají statistické jednotky, jejich počet tvoří rozsah statistického souboru. Vlastnosti jsou charakterizovány znaky, tj. statistický znak (statistická proměnná). Mírou dané vlastnosti je hodnota (číselné nebo slovní) daného znaku.

Vytvoření tabulky četností zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2 Rozdělení četností – příklad

j	u_j	n_j	p_j
1	A	14	45,16 %
2	B	11	35,48 %
3	C	6	19,36 %
x	Celkem	31	100,00 %

Zdroj: Přibová a kol.(1996, s. 97) vlastní zpracování

Kde:

j = označení obměn v základním souboru;
u = kategoriální znak;
n = celkový rozsah souboru;
p = relativní četnost.

Podle Přibové a kol. (1996, s. 98) vedle koncentrace dat do tabulek četností je účelným způsobem přiblížení dat jejich **grafické znázornění**. Nejčastější vyobrazení jsou výsečový a spojnicový graf, histogram nebo krabicový graf.

Autoři (1996, s.104, 105) pokračují, že důležitou informací, kterou je možné vyčíst z marketingových dat jsou **míry úrovně hodnot znaku**. Jedná se především o kategorie průměrů, z nichž nejčastější je **aritmetický průměr**. Je dán jako součet všech hodnot, dělený jejich počtem. Měření úrovně hodnot znaku lze aplikovat na metrický a pořadový typ znaku, u kategoriálních znaků úvahy o středních hodnotách nejsou možné.

2.1.4 Závěrečná zpráva a prezentace výsledků

Kotler a Armstrong (2004, s. 247) uvádí, že marketingoví pracovníci musejí výzkumem získané informace zpracovat, formulovat závěry a předložit managementu. Nejde o množství čísel a statistik. Je třeba předložit důležité údaje, které budou mít zásadní význam při rozhodování managementu. Při interpretaci výsledků analýzy musejí manažeři a marketingoví pracovníci spolupracovat a sdílet stejnou zodpovědnost za zpracování a výsledky výzkumu.

2.2. Fáze marketingového strategického řízení

Kapitola popisuje fáze strategického řízení a sleduje začlenění marketingového výzkumu do marketingového strategického řízení jako procesu. Snaží se postihnout jeho logický systém a z toho vyplývající strukturu činností.

Jakubíková (2013, s. 14) definuje **marketing** jako společenský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci i skupiny získávají co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.

Strategické řízení jak autorka pokračuje**,** je soubor činností vedoucích pracovníků, jehož výsledkem je definování cílů, stanovení postupu jejich dosažení, realizace a kontrola.

Tabulka 3 uvádí procesy a fáze strategického řízení.

Tabulka 3 Proces marketingového strategického řízení jednotky

Fáze	Cíl	Činnost
Definice vize	Kým chceme na trhu být	Vize
Definice mise - poslání	Čeho chceme dosáhnout	Mise
Definice strategických cílů	Dosažení určitého stavu (SMART)	Specifické podle klasifikace
Analytická fáze	Informace o trhu a prostředí	Analýza prostředí – vnější (makro a mikroprostředí) a vnitřní prostředí firmy, marketingový výzkum
Fáze formulace marketingové strategie	Stanovení konkrétní strategie	Dílčí strategie pro nástroje marketing. mixu (strategie výrobková, cenová, distri-buční, cenová, komunikační)
Fáze implementace marketingové strategie	Plán taktických opatření	Rozpracování taktických cílů, stanovení odpovědných osob, realizace, jednotlivé akce
Kontrolní fáze	Opravná opatření	Zjišťování výsledků a jejich vyhodnocení, přijímá-ní opatření ke změnám taktiky strategie nebo cíle

Zdroj: vlastní zpracování podle Lošťákové (2005, s. 51, 52), a Jakubíkové (2013, s.17)

Vize podle Jakubíkové (2013, s. 18, 19, 20) stojí na počátku strategického řídícího procesu, což je zřejmé podle hierarchie: vize-mise (poslání)-cíle-strategie-taktiky. Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Cílem je vyjasnit směr, motivovat lidi a koordinovat jejich úsilí. Měla by odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy.

Mise, jak Jakubíková (2013, s. 20, 21) uvádí, je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. Představuje hlavní důvod existence firmy. Měla by být v souladu s vnějším a vnitřním prostředím.

Strategický cíl je podle Jakubíkové (2013, s 25, 26, 27) žádoucí stav, jehož má být dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli. Cílem firmy musí být rozvoj, růst, růst, maximalizace zisku a tržní ceny akcií.

Strategické celofiremní cíle podle Jakubíkové (2013, s. 31) vymezují rozsah společnosti ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Rozhoduje se o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání.

Jakubíková (2013, s. 156) uvádí, že **marketingový cíle** jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.

2.2.1 Analytická fáze – informace o trhu a prostředí

Jakubíková (2013, s. 28) uvádí, že firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí

proto, aby znala svoji pozici v prostředí, které ji obklopuje, aby dokázala předvídat změny v prostředí a v čase a mohla na ně reagovat. Podnikatelské prostředí dělíme na vnější prostředí, které zahrnuje **makroprostředí a mikroprostředí, a na vnitřní prostředí firmy. Jedná se o situační analýzu.**

Situační analýzou se podrobně zabývá kapitola 2.3..

Marketingový výzkum se podle Přibové (1996, s. 21, 22) **podílí rozhodujícím způsobem na realizaci analytické fáze, ale je nezbytný pro zabezpečení taktických i strategických informací pro přijetí příslušných rozhodnutí a pomocí zpětné vazby umožňuje plnit i funkci kontrolní. Je prostředkem k získávání informací o trzích a vnějším okolím podniku při řešení daného marketingového problému.**
Na manažerském rozhodování se podílí tak, že:

- zmenšuje velikost rizika a informační nejistoty při plánování marketingových opatření;
- průběžným monitorováním a kontrolou marketingových operací umožňuje rozhodovat o pružném přizpůsobení změněným podmínkám.

2.2.2 Fáze formulace marketingové strategie

Podle Jakubíkové (2013, s. 30, 31) se vhodnost strategie posuzuje podle toho, jak firma:

- využívá příležitost, které jí poskytuje prostředí;
- zhodnocuje své síly klíčové kvalifikace a zabraňuje slabostem nebo je napravuje; odpovídá kulturnímu a politickému kontextu.

Marketingová strategie je podle Jakubíkové (2013, s.32, 40) **rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom, jak, kdy a kde konkurovat.**

Autorka (2013, s. 162, 163) pokračuje, že **segmentace** trhu znamená koncepční rozdělení trhu na homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více společných vlastností s cílem vyhovět každé z nich. Segmenty se liší typem, zájmy, potřebami, chováním. Způsobů segmentace je mnoho a využívají se v různých kombinacích. Jednou z metod segmentace jsou např. podle ziskovosti.

Jakubíková (2013, s. 190) uvádí, že operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení představuje **marketingový mix.** Jedná se o soubor marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkční program byl co nejblíže potřebám cílového trhu. **Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů tvoří marketingovou strategii firmy.** Klasická podoba je tvořena 4 prvky, tzv. **4P z pohledu producenta hodnot**:

1) produkt (product);
2) cena (price);
3) distribuce, umístění (price);
4) marketingová komunikace (promotion).

Produktem podle Jakubíkové (2013, s. 198) se rozumí cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit přání, touhy a potřeby; fyzické předměty, služby, osoby, místa organizace a myšlenky.

Podle Jakubíkové (2013, s. 208) **jsou základními produktovými strategiemi**:

1) strategie snižování nákladů;
2) produktově výrobková zlepšení;
3) rozvoj produktové řady;
4) vývoj nových produktů.

Cenou se podle Jakubíkové (2013, s. 270, 273) rozumí peněžní částka, sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a služeb jako protihodnota za poskytované plnění**. Cenovou politikou** se rozumí všechna rozhodnutí a kroky, které se promítají do ceny produktu. Zákazník musí být s cenou spokojen a podniku by měla přinášet zisk.

Jakubíková (2013, s. 279) uvádí **základní a nejčastěji používané metody stanovení cen:**

- následování cen konkurence;
- stanovení ceny podle velikosti poptávky;
- stanovení ceny s ohledem na náklady.

Cílem distribuce je podle Jakubíkové (2013, s. 240, 242, 244) doručit produkt na místo správným způsobem, který je pro zákazníka nejvýhodnější a v čase a množství, jakém potřebují a v kvalitě, jaké požadují. Distribuci nelze měnit operativně. Je to záležitost dlouhodobá. **Distribuční politikou** rozumíme celý komplex opatření, které se prolínají a navazují. Jedná se o přemisťování, skladování, řízení zásob, změnu vlastnických vztahů, informační toky, platby, reklamu a podporu prodeje.

Jakubíková (2013, s. 244) píše, že **distribuční cesta** je souhrn firem nebo jednotlivců, kteří zajišťují pohyb produktů. Od výrobce ke koncovému zákazníkovi. Může mít podobu přímého prodeje výrobce – koncový zákazník, nebo vstupují **mezičlánky:**

- obchodní prostředníci – nakupují, vlastní, prodávají;
- obchodní zprostředkovatelé - nevlastní, vyhledávají subjekty nabídky a poptávky (komisionář, obchodní zástupce, aukční společnost);
- distribuční mezičlánky – poskytují velké množství služeb (outsourcované firmy).

Jakubíková (2013, s. 244) pokračuje, že **maloobchod** (retailing) nakupuje od výrobce a prodává bez dalších mezičlánků (prodejny, obchodní domy a supermarkety).

Autorka (2013, s. 256) uvádí, že **cíle distribuce** (logistiky) musí být v souladu s firemními a to, že firemní produkty musí být dostupné jak zákazník požaduje s co nejnižšími náklady. Pro jednotlivé segmenty se tedy volí distribuční cesty, které nejlépe odpovídají jejich potřebám.

Marketingová komunikace je podle Jakubíkové (2013, s. 297, 298) prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat přímo nebo nepřímo o výrobcích a jejich značkách, je prostředkem, kterým může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy.

Autorka (2013, s. 300, 302) píše, že **do komunikačního mixu se spotřebitelem a mezičlánky patří**:

1) reklama – TV, tisková, rozhlasová, elektronická, velkoplošná;

2) podpora prodeje – akce podpory prodeje, soutěže, vzorky zdarma, věrnostní programy;
3) události a zážitky – sport, zábava, umění, festival, exkurze, firemní akce;
4) public relations – tiskové zprávy, prezentační akce, vztahy s komunitami, dobročinnost, sponzorství;
5) přímý a interaktivní marketing – písemný, elektronický, telemarketing;
6) ústní šíření;
7) osobní prodej – poradenství prodavačů a obchodních zástupců, prezentace, prodejní setkání.

2.2.3 Implementace strategie a marketingový plán

Strategický marketingový plán podle Jakubíkové (2013, s. 86, 87) předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Patří k základním pilířům a dokumentům pro řízení podniku a je vyvrcholením marketingového plánovacího procesu.
Struktura marketingového plánu je následující:

1) **celkové shrnutí** – hlavní cíle a strategie, pro období, pro které je plán připravován;
2) **situační analýza** – rozbor současného stavu – základní údaje o trhu, produktu, situaci v makroprostředí (faktory PEST), mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost,…), vnitřní prostředí firmy;
3) **analýza SWOT** – identifikace hlavních příležitostí a hrozeb a jejich vazby na schopnosti firmy produkovat, prodávat, vyvíjet, financovat;
4) **marketingové cíle** – cíle, kterých chceme dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu, zisku (několik dílčích cílů);
5) **marketingová strategie** – volba přístupu k dosažení cílů a jejich kombinace. Pro malé a střední podniky je to strategie tržní orientace a odlišení nabídky produktů a služeb (4P).
   - produkty a služby – výběr a popis produktů, které bude firma nabízet včetně určení výhody, kterou zákazník může získat;
   - distribuce – popis způsobu, jakým bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům a popis distribučních cest;
   - cenová politika – popis cenové, platební a kontraktační platební politiky;
   - komunikační mix – volba struktury komunikačního mixu (reklamy, podpory prodeje, PR, publicita, osobní prodej, přímý marketing, sponzoring,);
6) **akční programy** – rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních úkolů (aktivity, cíle, odpovědnosti a rozpočet);
7) **kontrola** – způsob kontroly, výsledků plnění cílů a plánu.

2.2.4 Kontrolní fáze

Jakubíková (2013, s. 340, 341) píše, že hodnocení marketingu spočívá v odpovědi na otázku, jak zjistíme, že jsme se dostali tam, kde jsme chtěli být. Existují typy kontroly:

- kontrola ročního plánu – analýza prodeje, analýza podílu na trhu, analýza poměru výdajů a tržeb, finanční analýza, analýza postojů zákazníků;
- kontrola rentability – ziskovost produktu, regionu, zákazníků, distribuce aj.;

- kontrola efektivnosti – prodejní síly, reklama, podpora prodeje, distribuce;
- kontrola strategie – efektivnost a účinnost marketingu, etických a sociálních závazků firmy.

2.3 Situační analýza

Situační analýza jako součást analytické fáze strategického řízení podává informace o prostředí, ve kterém se firma nachází. Jedná se o analýzu trhu, analýzu vnitřního prostředí firmy a analýzu vnějšího prostředí (makro a mikroprostředí). Výsledkem těchto dílčích analýz je SWOT analýza.

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 90, 91) musí podnikatelská jednotka monitorovat **klíčové síly makroprostředí a významné složky mikroprostředí**, které tvoří hrozby a příležitosti externího prostředí a mají vliv na schopnost docílit zisku. Měla by si vytvořit informační systém, aby měla přehled o nejnovějších trendech. Ke každému trendu je nutno nalézt hrozbu nebo příležitost s ním spojenou. **Analýzou interního prostředí**, t, j, analýzou silných a slabých stránek by měla společnost odhalit atraktivní příležitosti a využít je. Řízením klíčových procesů je možné dosáhnout konkurenční výhody založené na schopnostech.

Analýza trhu

Podle Jakubíkové (2013, s. 59) je **trh** soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, kteří v určitých situacích koupí výrobku nebo služby uspokojí jednu nebo více potřeb. Na trhu se střetává poptávka s nabídkou. Znalost struktury zákazníků podle nejrůznějších charakteristik a postojů k produktu, k firmě i značce je základem této segmentace.

Autorka (2013, s. 63) uvádí **rozdělení trhu na:**

1) trh spotřební – nakupují jednotlivci nebo domácnosti pro svoji osobní spotřebu;
2) trh organizací B2B – průmyslový, obchodní a státní.

Jakubíková (2013, s. 67, 68) popisuje **velikost trhu** při kvantitativní analýze:

- tržního potenciálu - počtem potenciálních zákazníků nebo objemem produktů;
- tržního podílu;

  relativní tržní podíl = obrat firmy (SBU)/ obrat největšího konkurenta

  případně:

  relativní tržní podíl = obrat firmy (SBU)/společný obrat tří hlavních konkurentů

Analýza vnitřního prostředí firmy

Podle Jakubíkové (2013, s. 97, 111) **je nutné analyzovat prostředí** firmy z důvodu včasné reakce na dynamicky se měnící vnější podmínky. Cílem analýzy lze porozumět vlivům prostředí na chování společnosti jak kladně, tak i záporně. Jednou z možností je členit vnitřní prostředí **na faktory prostředí s vlivem na konkurenčního úsilí firmy**:

- organizační faktory – velikost, struktura, kultura, výr. kapacita;
- faktory marketingu – využití výzkumu trhu, služby, kvalita výr. a služeb;
- manažerské faktory – komunikace, přístupy, styl vedení;
- strategické faktory – dlouhodobé cíle, horizont strategií;

- faktory prostředí – míra technologických změn, podstata a intenzita konkurence.

Marketingové makroprostředí jak píše Jakubíková (2013, s. 99, 100), zahrnuje faktory, které společnost nemůže ovlivnit nebo jen velmi obtížně. Pro jeho zhodnocení lze použít PEST analýzu.

Přehled analyzovaných parametrů je uveden v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Analýza makroprostředí

Předmět analýzy	Možné parametry analýzy
P - politické prostředí	Politická situace, stabilita, fiskální politika, zákony, ochrana životního prostředí.
E - ekonomické prostředí	Vývoj HDP, ek. cyklus, směnné kurzy, vlivy na kupní sílu, ekonomické faktory
S - sociokulturní prostředí	Spotřební zvyky a nákupní chování, kultura, sociální stratifikace.
T - technologické prostředí	Nové informační, komunikační, výrobní, dopravní technologie

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíkové (2013, s. 100)

Marketingové mikroprostředí dělí Koudelka a Vávra (2007, s. 47) na vertikální a horizontální prostředí. Cílem je určit faktory s vazbami na firmu, které lze výrazně ovlivnit.

Vertikálu mikroprostředí a možné sledované parametry analýzy zobrazuje tabulka č.5.

Tabulka 5 Vertikála marketingového mikroprostředí

Předmět analýzy	Možné parametry analýzy
Dodavatelé	Kvalita, včasnost, komplexnost, certifikace a další parametry dodávek, fin. zajištění, cena, kontraktační podmínky, technologická pružnost.
Obchodníci (prostředníci a zprostředkovatelé)	Náklady, cena, kvalita, stabilita, ochrana zboží, rychlost, spolehlivost, možnosti skladování a dopravy.
Zákazníci	Potřeby, poptávka, parametry kupního chování, objem prodejů, demografické a geografické faktory, motivy.
Firma	Zdroje, schopnosti, klíčové kompetence a konkurenční výhody, hodnocení prostředí fyzického, finančního, nehmotného, struktura zaměstnanců,

Zdroj: vlastní zpracování podle Koudelky a Vávry (2007, s. 50,51), Jakubíková (2013, s. 104)

Horizontála marketingového prostředí a faktory analýzy jsou zachyceny v tab. 6.

Tabulka 6 Horizontála marketingového mikroprostředí

Předmět analýzy	Možné parametry analýzy
Konkurence	Tržní pozice a podíl, zisk, obrat, cíle, konkurenční výhoda
Veřejnost (obecná, místní komunita, hnutí, vláda, stakeholders	Zájmy významných skupin na chodu firmy

Zdroj: vlastní zpracování podle Jakubíková (2013, s. 106, 107, 108)

SWOT analýza

Podle Štracha (2008, s. 30, 31) patří metoda SWOT mezi modely analýzy výchozího stavu organizace, jehož specifikace umožňuje stanovení odpovídajících plánovaných úkolů a výběr vhodných strategií. Strategie lze chápat jako budoucí způsob řízení organizace, který zachovává nebo zlepšuje konkurenční postavení, neutralizuje hrozby zvenčí, umožňuje využívat příležitosti a uvažuje silné a slabé stránky organizace.

Jednotlivá písmena označují:

S - Strenghts - silné stránky organizace, které je třeba udržet a rozvinout;
W - Weaknesses – slabé stránky organizace, nutno je posílit nebo opouštět;
O - Opportunities – příležitosti okolí, je nutné zvolit priority, které je nutno využít;
T - Threats – hrozby okolí, které je nutno neutralizovat nebo vyvolat protiútok.

2.3.1 Specifika B2B trhů

B2B trh se podle Kotlera a Kellera (2007, s. 248) skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby k tvorbě jiných výrobků a služeb, jež jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány jiným. Hlavními odvětvími jsou zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, stavebnictví, doprava apod.. B2B trhy mají na rozdíl od spotřebních tyto charakteristické rysy:

- **menší počet větších odběratelů**;
- **těsný vztah dodavatele a odběratele** – od dodavatele se očekává přizpůsobení požadavkům zákazníka vzhledem k jeho síle;
- **profesionální přístup k nákupu** – profesionální nákupčí a marketéři s hlubokými technickými znalostmi výrobků a služeb;
- **vícenásobné prodejní návštěvy** – proces rozhodování, složitost a kapitálová náročnost vyžaduje větší množství prodejních návštěv k uzavření k obchodu;
- **odvozená poptávka** – poptávky na B2B trzích je odvozena od poptávky koncových spotřebitelů, je potřeba ji sledovat°
- **nepružná poptávka** – celková poptávka je nepružná, tedy ne příliš závislá na ceně°
- **kolísavá B2B poptávka** – závislá na poptávce koncových uživatelů (akcelerační účinek);
- **geografická koncentrace kupců** – nutno sledovat oblastní změny v odvětvích
- **přímé nákupy** – B2B zákazníci nakupují raději přímo od výrobců, záleží na technické složitosti.

Kotler a Keller (2007, s. 252) rozlišují tyto **typy účastníků B2B** nákupního procesu:

1) **iniciátoři** – mohou to být přímo uživatelé nebo iniciují nákup;
2) **uživatelé** - přímo užívají výrobky a služby, definují požadavky;
3) **ovlivňovatelé** – definují, specifikují, poskytují informace pro hodnocení alternativ;
4) **rozhodovatelé** – rozhodují o požadavcích na výrobek nebo na dodavatelích;
5) **schvalovatelé** – autorizují jednání rozhodovatelů a nákupčích;
6) **nákupčí** – formální autorita při výběru dodavatele, hlavní role při vyjednávání
7) **vrátní** – mohou zabránit prodejcům v kontaktu s uživateli nebo rozhodovateli.

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 258) rozlišujeme u B2B zákazníků tato **stádia nákupního procesu – model konstrukce nákupní sítě** v tabulce č. 7.

Tabulka 7 Nákupní fáze B2B zákazníků

Nákupní fáze B2B	Marketingové řešení dodavatele
Rozpoznání problému	Reklama, direct marketing, teleshoping, návštěva obchodního zástupce
Obecný popis potřeby a specifikace výrobku	Poskytování informací, poskytování služeb s přidanou hodnotou, snaha o získání konkurenční výhody
Hledání dodavatele	Informace na webu, přímé extranetové spojení, nákupní aliance
Kolekce návrhů	Na základě požadavků předložení návrhu řešení a prezentace, marketingový pohled na hodnoty pro zákazníka, snaha o co nejlepší pozici vůči konkurenci
Výběr dodavatele	Snaha B2B marketérů o proniknutí do systému hodnocení, co tvoří hodnotu pro zákazníka (výzkum)
Specifikace objednaných postupů	Konečná objednávka a její specifikace, stanovení nákupního plánu, dodávka včas - OT, kompletně - IF, bez chyb-NE
Hodnocení výkonu	Vážené skóre, hodnocení nákladů a ceny, pokračování vztahu

Zdroj: Kotler, Keller (2007, s. 258), vlastní zpracování

Vertikální koordinace je podle Kotlera a Kellera (2007, s. 267) základem řízení vztahů mezi nákupními partnery a prodejci. Vytváření důvěry mezi stranami je nutný předpoklad pro další vývoj zdravé spolupráce. Klíčové dimenze jsou:

- odborné schopnosti firmy – hodnocení schopnosti vyrábět a prodávat výrobky nebo provádět služby;
- spolehlivost firmy – poctivost, citlivost k požadavkům;
- sympatičnost firmy - atraktivita, prestiž, dynamičnost.

Kotler a Keller (2007, s. 264) uvádějí metody určování hodnoty pro zákazníka:

1) interní technické hodnocení – ekonomická hodnota
2) terénní hodnocení za chodu - dotazy na výrobky, na kvalitu a cenu oproti stávajícím
3) focus group – dotazy pro zjištění hodnoty nabídky
4) dotazování při výzkumu – odhady tržní hodnoty při změnách nabídky
5) analýza preferencí – žebříčky hodnot, nabídek. Koncepcí
6) benchmark – porovnávání dvou nabídek
7) kompoziční přístup – přisouzení hodnoty každé ze tři úrovně daného atributu
8) hodnocení důležitosti – důležitost atributů.

3. Praktická část

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost TPL s.r.o. se zabývá prodejem stavební chemie a těsnících materiálů. Stavební chemii představují PUR pěny, tmely a silikony, těsnícími materiály jsou speciální izolační pásky a fólie. Působí v sektoru stavebnictví, a to ve specifické oblasti otvorových výplní (okna a dveře). Společnost sídlí v Praze, pobočku má v Brně a organizační složku na Slovensku. Společnost TPL je součástí holdingu s ústředím ve Spojených státech amerických a vlastníkem je společnost TPL GmbH se sídlem v Hamburku. Společnost je střední obchodní firma. Má 23 zaměstnanců v Praze 3, v Brně a 8 na Slovensku.

Ve svých obchodních aktivitách je ze strany vlastníků značně omezena. Tato omezení se týkají povinnosti nákupu obchodního zboží od sesterských výrobních závodů ze zahraničí (Holandsko a Německo) za stanovené ceny a v pevně stanoveném odebíraném množství. Společnost má stanovený měsíční a roční plán plnění tržeb a marže. Neplnění by znamenalo restrikce ze strany vlastníka. Řízení holdingu je finančně orientované, tzn. na zisk. Společnost TPL se musí ve svém řízení a strategiích přizpůsobit vlastníkům i specifickému trhu v Čechách. Základnou firmy je stabilní a schopný tým obchodníků (11 zaměstnanců), kterému se daří i v nelehkém období ekonomické recese plán prodeje plnit.

Společnost působí na B2B trzích. Zákazníky tvoří firmy, které dále poskytují svoje služby či zboží koncovému zákazníkovi. Od toho je odvozen celkový přístup a strategie. Cílem je získat a udržet menší počet zákazníků s vysokým podílem tržeb (zisku). Společnost se snaží o udržení co nejlepších obchodních vztahů na základě osobních kontaktů s ovlivňovateli a rozhodovateli ve firmách zákazníků. Společnost průběžně sleduje prostřednictvím obchodních zástupců a informací z terénu případně z webu situaci ve firmách, aby mohla včas reagovat na změny. Společnost na základě vertikální koordinace řídí vztahy s obchodními partnery. Svým profesionálním přístupem, odbornými schopnostmi, citlivostí k požadavkům, poctivostí a spolehlivostí se snaží za pomoci marketingových nástrojů pozitivně ovlivnit a udržet zákazníky a vytvářet konkurenční výhody. Obchodníci a marketéři se zabývají zjišťováním hodnoty pro zákazníka metodami interního technického hodnocení, terénními hodnoceními a dotazováním. Společnost bere v úvahu všechny fáze nákupního a rozhodovacího procesu B2B zákazníků v oblasti, ve které působí a hledá neustále cesty a informační kanály (reklama, direct marketing, sociální sítě).

Níže uvedené – mise, vize, firemní hodnoty, krátkodobé a dlouhodobé cíle naznačují korporátní orientaci a směr.

Mise: Podporovat růst, poskytovat ochranu

Vize 2020: V roce 2020 budeme mít dvojnásobný zisk a budeme klíčovými hráči v našich strategických segmentech.

O co usilujeme: Spolupráce za účelem efektivity.

Firemní hodnoty:
Společnost TPL s.r.o. definovala svých pět firemních hodnot, které představují rámcové modely chování a jednání, jež utvářejí firemní image vůči cílovým skupinám.
Jsme podnikatelsky orientovaní - každý zaměstnance jedná a koná tak, jako kdyby byl sám majitelem firmy.
Jsme inovativní - snažíme se neustále vyvíjet nová řešení, která budou usnadňovat práci našim zákazníkům.
Jsme týmoví - těžíme se síly týmové spolupráce.
Jsme transparentní - snažíme se eliminovat složité procesy; v komunikaci se zákazníky jsme vždy otevření.
Jsme orientovaní na výkon - vždy se snažíme být konkurenceschopní při udržení optimální ziskovosti.

Firemní cíle:
- naplnění ročního prodejního plánu (plán obratu, zisku a marže);
- udržení a další rozvoj segmentu otvorových výplní a fasád (růst tržního podílu);
- rozvoj značkové distribuční sítě (sledování počtu distributorů, jejich obratu, sledování jejich aktivit);
- budování vztahů s klíčovými zákazníky (sledování obratu, hodnocení a počet akcí, individuální přístup).

3.2 Situační analýza

Situační analýza společnosti přináší na základě dílčích analýz informace o:
- situaci na trhu, produktech a službách;
- faktorech vnějšího a vnitřního prostředí;
- silných a slabých stránkách společnosti;
- příležitostech a hrozbách okolí.

Informace v této situační analýze vycházejí z pozorování, interních zdrojů (informační a systém Sales Acheaver, účetní systém Navision), externích zdrojů (ČSÚ), expertních rozhovorů a konzultací s odpovědnými pracovníky na úrovni ředitele společnosti, obchodního ředitele a manažera marketingu, z osobních zkušeností autorky a teoretických poznatků. Situační analýza tohoto typu není ve společnosti v praxi prováděna. Strategické řízení vychází z dlouhodobých zkušeností vedoucích managerů a jejich znalosti prostředí a trhu v němž firma působí nebo z aktuálních poznatků z terénu získaných prostřednictvím obchodních zástupců.

3.2.1 Charakteristika trhu dodavatelů otvorových výplní

Nabídku produktů pro montáž otvorových výplní tvoří firmy, které samy tyto speciální materiály vyrábějí nebo je prodávají (polyuretanové pěny, tmely, silikony, těsnící pásky). Tyto materiály se mohou lišit kvalitou i cenou. Jejich použití se řídí technologickými postupy, které montážní firma používá. Montáž je dnes běžně prováděna dvojím způsobem: první způsob je instalace jen pomocí PUR pěny a druhý je pomocí systému tepelného izolantu (PUR pěna) a interiérových a exteriérových těsnicích fólií.

Montáž oken se zpravidla provádí externími firmami nebo vlastními montážníky. Byť je zabudování otvorových výplní legislativně upraveno, ne všichni výrobci se tím řídí. To je způsobeno buď neznalostí technických norem, nízkou profesionalitou, špatnou komunikací se zákazníkem (nevhodná argumentace) nebo pouhým přesvědčením. Na nevalnou úroveň montáží oken má vliv také nasycenost trhu a přežívání celé řady subjektů na hranici jejich existence. Snaží se prodat svůj produkt i službu téměř za jakoukoliv cenu, často jen za nákladovou. To se pak zcela přirozeně promítá v kvalitativní úrovni vstupních i montážních materiálů, technologických postupů a nakonec v celém díle, které je předáváno investorovi.

Společnost TPL dodává na trh stavební materiály pro instalace otvorových výplní (okna, dveře) této charakteristiky:

- **komoditní materiály -** materiály s masovým využitím: polyuretanové pěny, tmely, lepidla;
- **speciální materiály -** materiály s vyšší přidanou hodnotou: těsnicí fólie, impregnované pásky, instalační prvky pro pokročilou montáž oken.

Montáž oken jen PUR pěnou – dlouhými lety zažitá praktika instalací, která je však dnes již překonána, způsobem popsaným níže. Mnohé firmy stále k tomuto způsobu montáže inklinují z důvodu jednoduchosti a nízkých cen materiálu. Zkušenosti však prokázaly, že montáž jen s PUR pěnou skýtá značná rizika pro uživatele a to zejména zatékání dešťové vody do interiéru a tvorbu plísní v zimních měsících.

Montáž oken systémem PUR pěny a těsnicích fólií – normovaný způsob instalace oken, ukotvený v technické normě ČSN 74 6077.

Poptávku – hlavní cílovou skupinu - tvoří subjekty, které se montáží otvorových výplní zabývají. Kromě produktů poptávají logistické služby a technické poradenství. Jedná se o B2B trh.

Tržní potenciál tvoří podle interní databáze spol. TPL s.r.o. (Sales Acheaver) v ČR celkem 300 firem, které se zabývají výrobou a montáží oken. Z toho cca 27% tvoří velké firmy, 43% střední firmy a 30% malé firmy. Snahou společnosti TPL je udržet a získat co nejvíce velkých a středních zákazníků, malé firmy předávat spíše distributorům.

Nejvýznamnějšími konkurenty na trhu jsou firmy Soudal, Den Braven a Ceresit. Společnost TPL je nesrovnatelně menší co do velikosti i obratu. Nedodává na rozdíl od nich do obchodních řetězců.

Konkurenční výhody spatřuje vedení společnosti společnost TPL v individuálním přístupu ke svým zákazníkům, kvalitě zboží, profesionalitě a dostupném technickém poradenství na vysoké úrovni. Poskytuje odborná školení pro montážní firmy, vyvíjí poradenskou činnost, podílí se spolu s odbornými komoditami na tvorbě norem, snaží se prostřednictvím marketingové činnosti o vzdělávání koncových zákazníků a zvyšování povědomí o kvalitně provedené montáži otvorových výplní.

Společnost TPL se domnívá, že značka je vnímána pozitivně. Je spojována na jedné

straně s kvalitou výrobků a profesionálním přístupem poradců i obchodních zástupců, na straně druhé s vyšší cenou. Problematikou vnímání značky se zabývá vlastní marketingový výzkum.

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí firmy v tabulce č. 8 hodnotí faktory řízení organizace, kultury, marketingu, manažerské a strategické faktory s cílem zjistit chování firmy v reakci na prostředí.

Tabulka 8 Analýza vnitřního prostředí firmy

Složka	Faktor	Vliv na firmu
Organizace	Kultura	- transparentní procesy, společenská odpovědnost, nezkorumpovanost, snaha o šíření dobrého jména značky;
	Komunikace	- přímá a otevřená komunikace, klíčový význam jednání zákaznického servisu;
	Přístup zaměstnanců	- flexibilita a rychlost v rozhodování, vzájemná spolupráce všech oddělení; - nulová fluktuace;
Marketing	Průzkum spokojenosti	- práce s názory zaměstnanců, přijímání náležitých opatření, motivace;
Manažeři	Přístupy Styl vedení	- přátelské firemní prostředí; - podpora sebedůvěry lidí ve vlastním rozhodování v rámci svých úkolů, vstřícný přístup vedení k jednotlivcům, snaha o odměňování, bonusy, vzájemná důvěra;
Strategie	Cíle společnosti	- seznámení všech zaměstnanců firemními cíli hodnotami a strategiemi, prioritou je splnění ročního plánu prodeje, zisku a marže (nutnost kolektivní spolupráce)
Prostředí	Technologie Zákazníci	- IT technologie a IS na vysoké úrovni, - intenzivní komunikace se zákazníky, prozákaznický přístup;
	Konkurence Dodavatelé	- sběr informací, práce s MIS - dodržování splatnosti a smluvních podmínek

Zdroj: vlastní zpracování na základě expertního rozhovoru s managerem marketingu

Shrnutí

Díky odpovědnému přístupu svých zaměstnanců firma flexibilně reaguje na změny vyvolané vnitřními nebo vnějšími faktory. Vedení podporuje informovanost, individuální přístup, samostatnost v rozhodování a pocit vzájemné důvěry. Komunikace je naprosto bezproblémová ve všech směrech. Velký význam ve vztahu k zákazníkům má profesionální přístup zákaznického servisu. Marketingová činnost je rozvinutá. Vlastníci podporují rozvoj IT technologií.

3.2.3 Analýza PEST

Analýza makroprostředí, tzv. PEST analýza v tabulce č. 9 společnosti TPL s.r.o., zobrazuje nejvýznamnější faktory makrookolí, které mají přímý nebo nepřímý vztah k činnosti firmy, ke spolupracujícím subjektům nebo ovlivňují přímo nebo nepřímo situaci na trhu.

Tabulka 9 Analýza makroprostředí – PEST

Makroprostředí	Faktor	Vliv na firmu
P - politické	Legislativa, stabilita	- legislativní změn v sektoru stavebnictví související s výběrovými řízeními a státními zakázkami; - státní investiční pobídky např. Nová Zelená úsporám - legislativa dovozu a vývozu - cla; - legislativa likvidace odpadu – poplatky; - politická stabilita země – vliv na odvětví (investice);
	Korupce	- značné korupční vlivy v tendrech
E - ekonomické	HDP	- HDP indikátor vývoje ekonomiky (2013=4.077,3 mld., 2014=4.261,1 mld.);
	Inflace - pům. roční index	- inflace (2013=1,4%; 2014=0,4%) má vliv na cenovou hladinu;
	Index stav. produkce	- meziroční index poz. stavitelství 1-5/15: 5,8%, 6,0%, 6,5%, 10,2%, 11,9% - indikátor vývoje v odvětví;
	Očekávání investorů	- očekávání investorů – vliv na poptávku;
	Životní prostředí	- zapojení do projektu „Zelená úsporám“;
	Platební morálka	- platební morálka v odvětví – vliv na cash flow, pohledávky po splatnosti.;
	Směnný kurz	- směnný kurz vůči EUR – ovlivňuje zásadně pořizovací i prodejní cenu zboží.
S - sociokulturní	Životní úroveň	- ekonomický vliv životní úrovně a fin. situace na nákupní chování firem a spotřebitelů – rozhoduje cena;
	Morální přístup	- morální přístup firem k zakázce – často velmi neprofesionální, zjednodušenými postupy; - nezájem firem a koncových zákazníků o informace.

T - technologické	Tvorba norem	- podíl na tvorbě norem ve stavebnictví;
	Vzdělávání	- odborná činnost, vzdělávání v sektoru;
	Inovace	- mateřská společnost – inovace, investice do výzkumu nových materiálů;
	IT technologie	- IT technologie – vliv na kvalitu procesů a tok informací.

Zdroj: ČSÚ – HDP 2015, Inflace 2015, Stavebnictví – vývoj tržeb v ČR, 2015, vlastní zpracování na základě expertních rozhovorů s ředitelem společnosti

Shrnutí

Politická situace země, především stabilita a současná platná legislativa ovlivňuje nepřímo poptávku. Přímý vliv na náklady firmy má dovozní a vývozní politika a legislativa, týkající se likvidace odpadů. Z ekonomických faktorů má klíčový vliv vývoj hospodářského cyklu. Meziroční index růstu HDP a indexu stavební produkce ukazuje na mírný růst, inflace poklesla. Ekonomická situace ovlivňuje očekávání investorů, což má vliv na poptávku v sektoru stavebnictví jako celku. Přímý dopad na ceny výrobku má kurz koruny vůči euru. Dlouhodobě problematickou oblastí je špatná platební morálka v odvětví, což naznačuje velmi vysoký stav pohledávek po splatnosti a v soudním řízení. Ze sociokulturních faktorů hraje největší roli přístup montážních firem, který je většinou velmi neprofesionální na základě co nejnižší kalkulace a pracnosti na úkor kvality. Důležitou oblastí jsou inovace – snaha o konkurenční výhodu, přizpůsobení trhu a požadavkům zákazníků. Vývojem a výzkumem se však globálně zabývá mateřská společnost.

3.2.4 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí shrnuje hodnocení vertikály marketingového prostředí - nejvýznamnějších dodavatelů, distributorů a zákazníků podle sledovaných parametrů a horizontály prostředí - konkurence a veřejnosti.

Analýza dodavatelů

Dodavateli obchodního zboží jsou z 80% sesterské výrobní závody v Německu (TPL GmbH), Holandsku (TPL B.V.) Velké Británii (TPL Limited Ltd). Cenovou politiku, dodací podmínky a minimální odebírané množství společnost nemůže významně ovlivnit. Nákupní cena, prodejní cena, zisk a marže je ovlivněna momentálním směnným kurzem. Dodavatelé obchodního zboží třetích stran jsou maximálně spolehliví a spolupráce s nimi je výborná¨(MKT, Truhlář, PC Cox Limited). Společnost Gebrüder Weiss je jedním z nejvýznamnějších, který zajišťuje pronájem skladu a logistické služby. Všechny subjekty plní bez problému smluvně sjednané podmínky. Komunikace a spolupráce se zákaznickým servisem dodavatelů je bezproblémová.

Kvalita zboží – je standardně ve velmi vysoké kvalitě. Případné reklamace a zboží po expiraci se řeší se zákazníkem neprodleně.

Cena zboží - je vyšší oproti konkurenci, vzhledem k pořizovací ceně a dovozu ze zahraničí

Dodací podmínky – jsou do určité míry dány výrobními závody. Společnost hledá mezi závody možnosti nejrychlejšího a nejefektivnějšího pokrytí požadavků trhu. Lze částečně ovlivnit rozměry a návin těsnících materiálů. Logistické služby jsou poskytovány se spolupráci s dodavatelem těchto služeb dle požadavků zákazníků.

Analýza obchodníků

Níže uvedená tabulka č. 10 zobrazuje analýzu struktury obchodníků firmy a vliv sledovaných faktorů.

Tabulka 10 Analýza obchodníků

Obchodník	Parametr	Hodnocení
Obchodní zástupci (OZ)	Podíl na obratu Struktura	- přímý prodej přes OZ 70%; - regionální přístup obsluhy zákazníků; 1 manažer pro klíčové zákazníky, obsluha velkých a středně velkých výrobců,
Distributoři	Podíl na obratu Charakter prodeje Pokrytí	- nepřímý prodej přes distributory 30%; - specializovaný konzultační prodej materiálů pro otvorové výplně, bez kamenných prodejen a s obsluhou menších výrobců oken; - distributoři s regionálním i celorepublikovým pokrytím, zastřešení 1 distribučním managerem.

Zdroj: vlastní zpracování na základě expertních rozhovorů s obchodním ředitelem

Shrnutí

Společnost TPL s.r.o. obsluhuje své cílové skupiny prostřednictvím přímého i nepřímého kanálu v rozložení 70% / 30%. Důvodem je specifičnost produktového portfolia a specializace pouze na určitou technologickou oblast. To zcela logicky vyžaduje kvalitní technické a produktové poradenství, které může firma poskytnout pouze díky svým vlastním personálním zdrojům. Úlohou specializované distribuční sítě je spíše obsluha drobných zákazníků napříč všemi regiony, na které nemá přímý kanál dostatečné lidské i časové rezervy. Působení v maloobchodních sítích prostřednictvím distributorů rovněž přispívá k budování značky a zvyšuje širší povědomí o ní i mezi spotřebiteli, kteří tyto typy obchodů navštěvují. Mnozí distributoři používají ovšem na výrobcích TPL svoje vlastní loga.

Analýza zákazníků – segmentace

Zákazníky tvoří výrobci a dodavatelé PVC, dřevěných nebo hliníkových oken, kteří dodávají své výrobky včetně montáže. Dodávají do sektoru rezidenčního, který je tvořen běžnou výstavbou rodinných domů. V developerském sektoru se jedná o velké stavby typu bytových domů, office center a revitalizace panelových domů. Na českém trhu působí cca 300 výrobců plastových oken. Z toho cca 150 spolupracují se společností TPL s.r.o. Základní segmentace zákazníků se provádí na základě **podílu**

na obratu. Tento faktor je pro společnost klíčový a vychází z něho marketingové a prodejní strategie. Střední a malí zákazníci jsou dále segmentováni **podle regionu** (kraje ČR). Každý region obsluhuje jeden obchodník. Každý region má svá specifika, které musí brát firma v úvahu při plánování prodeje (rozvoj stavebnictví a průmyslu, osídlení, nezaměstnanost, apod). Zákazníkům v regionech se věnují jednotliví obchodníci a společně s vedením řeší situaci operativně.

Při analýze v tabulce č. 11 byly zohledněny tyto faktory:

- významnost zákazníka podle podílu na obratu tržeb za 1 rok;
- specifické požadavky na zboží, logistiku, technická podpora, ceny, platební podmínky;
- vliv regionu.

Tabulka 11 Analýza zákazníků - segmentace

Identifikace	Počet	Počet %	% obratu	Vliv regionu	Požadavky zákazníka /Přístup
Klíčoví zákazníci	5	3	40	Bez vlivu	Zboží: řezání na míru Logistika: speciální služby, ceny a množství dle požadavku. Technická podpora: individuální školení a poradenství dle požadavku. Ceny: individuální. Platební podmínky: individuální, skonta, množstevní slevy
Distributoři	17	12	30	Bez vlivu	Zboží: standardní rozměr Logistika: speciální služby a ceny dle požadavku, vlastní loga zákazníka. Technická podpora: standardní. Ceny: individuální podle množství. Platební podmínky: individuální, možné skonto.
Střední firmy	82	55	20	Velký vliv	Zboží: standardní. Logistika: standardní. Technická podpora: standardní. Ceny: standardní Platební podmínky: Standardní.

Identifikace	Počet	Počet %	% obratu	Vliv regionu	Požadavky zákazníka /Přístup
Malé firmy	45	30	10	Velký vliv	Zboží: standardní. Logistika: standardní. Technická podpora: standardní. Ceny: standardní Platební podmínky. Standardní. Malý obrat – pod distributora

Zdroj: vlastní zpracování na základě expertních rozhovorů s obchodním ředitelem

Shrnutí

Největší procento z obratu – 40% - tvoří 5 klíčových zákazníků. Dá se říci, že existence společnosti je na nich do určité míry závislá. Měla by usilovat o získání dalších významných zákazníků a posílit portfolio středních firem.

Analýza firmy

Analýza firmy v tabulce č. 12 hodnotí sledovanou společnost z pohledu zdrojů, schopností, konkurenčních výhod a majetkové struktury.

Tabulka 12 Analýza firmy

Firma	Parametr	Vliv
Zdroje	Tržby za zboží	- tvoří příjmy společnosti;
	Kvalita lidských zdrojů	- zodpovědný přístup a schopnosti a kreativita zaměstnanců;
	Kvalitní management	- flexibilní způsob řízení firmy a obchodu;
	Kvalitní marketing	- propracovaný marketingový mix, hledání nových marketingových možností.
Schopnosti	Obchodní tým	- velmi schopný, stabilní obchodní tým, plnění plánu prodeje;
	Přizpůsobení trhu	- rychlé přizpůsobení obchodní koncepce
Konkurenční výhody	Diferencovaný přístup k zákazníkům	- dle přání a potřeb zákazníka přístup managementu, obchodníků i zaměstnanců;
	Profesionalita a technické poradenství	- profesionalita v obchodních přístupech i přístupech zaměstnanců, vysoká technické úroveň výrobků;
	Služby zákazníkům	- logistické služby;
	Společenská odpovědnost	- ochrana životního prostředí, charitativní činnost.
	Dobré jméno značky	- dobré jméno na trhu = dodavatel kvalitních výrobků.

Struktura aktiv (%)	Zásoby Pohledávky , Peníze na účtech Ostatní	- zásoby zboží 20% - pohledávky 56% - peníze na účtech 22% - 2%
Struktura pasiv (%)	Výsledek hospodaření Závazky . Ostatní	- VH 57% - závazky 40% - 3%
Finanční zdroje	Vlastními prostředky	- firma nečerpá žádné úvěry
Finanční přístup	Konzervativní	- přebytek čistého pracovního kapitálu, volných fin. prostředků.

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů a expertních rozhovorů s ředitelem společnosti

Organizační struktura společnosti TPL s.r.o. je zobrazena v příloze č. 1.

Shrnutí

Společnost TPL s.r.o. by měla co nejvíce využívat svých konkurenčních výhod a svého přístupu vyhovět co nejvíce požadavkům zákazníků. Společnost je finančně stabilní se silným obchodním týmem a prozákaznickým přístupem všech zaměstnanců. Firma má přebytek volných finančních prostředků.

Analýza konkurence

Analýzy konkurentů přinášejí informace o jejich slabých a slabých stránkách, a porovnání jejich tržního podílu, zisku, obratu a pozice na trhu se společností TPL. Informace byly získány z terénu, z interní databáze a dlouholetou zkušeností firmy na trhu.

Soudal

Belgický výrobce stavební chemie, který je na českém trhu zastupován společností INVA Building Materials s.r.o. Jde o dlouhodobě zavedenou značku se silnou pozicí v maloobchodních sítích. Analýzu silných a slabých stránek zobrazuje tabulka č. 13.

Tabulka 13 Analýza konkurence - SOUDAL

SOUDAL	
Silné stránky	**Slabé stránky**
Mediálně velmi známá značka	Nevalná kvalita těsnicích fólií a pásek
Široké zastoupení v maloobchodních sítích	Slabá technická podpora v oblasti OV
Široké spektrum produktů	Abnormální orientace jen na PUR pěny
Velmi kvalitní PUR pěny	Neetické motivační programy
Stabilní prodejní tým	
Větší prodejní kreativita díky nepřímému zastoupení značky	
Akceptovatelné ceny	

Zdroj: vlastní zpracování na základě expertních rozhovorů s manažerem marketingu

Den Braven

Přímé zastoupení nizozemského výrobce stavební chemie s dlouholetou historií na českém trhu. Zavedená značka v maloobchodních sítích se silným mediálním zázemím.

Analýzu silných a slabých stránek uvádí tabulka č. 14.

Tabulka 14 Analýza konkurence DEN BRAVEN

DEN BRAVEN	
Silné stránky	**Slabé stránky**
Mediálně velmi známá značka	Podprůměrná kvalita materiálů pro montáž oken
Široké zastoupení v maloobchodních sítích	Chybějící cenová politika v retailu
Široké spektrum produktů i pro kutily	Slabé technické know-how v oblasti OV
Výborné jméno díky lepidlu značky Mamut	Velká orientace na PUR pěny a lepidla Mamut
Nízké ceny	

Zdroj: vlastní zpracování na základě expertních rozhovorů s manažerem marketingu

Ceresit

Produktová značka známého koncernu HENKEL. Ceresit zastřešuje komplexní portfolio produktů pro různá stavební odvětví. Část tohoto portfolia je věnována také stavební chemii a produktům pro montáže oken. Ceresit je opět zavedenou značkou ve většině maloobchodech. Tabulka č. 15 uvádí silné a slabé stránky společnosti.

Tabulka 15 Analýza konkurence - Ceresit

CERESIT	
Silné stránky	**Slabé stránky**
Zázemí silné korporace	Materiály pro montáž OV okrajovou záležitostí
Mediálně velmi známá značka	Absence technické podpory v oblasti OV
Rozsáhlá maloobchodní síť	Špatná kvalita pásek a fólií
Uznávaná značka mezi profesionály	
Široké produktové portfolio	

Zdroj: vlastní zpracování na základě expertních rozhovorů s manažerem marketingu

Tabulka č. 16 zachycuje tržní podíl, zisk, obrat a pozici na trhu u společnosti TPL a největších konkurentů z dostupných výročních zpráv.

Tabulka 16 Analýza konkurence

Firma	Tržní podíl %	Zisk (tis.Kč)	Obrat (tis.Kč)	Pozice na trhu
TPL	6	-17 714	184 559	4
Soudal	12	20 101	355 774	3
Den Braven	35	32 798	1 062 893	2
Ceresit	47	479 020	1 439 588	1

Zdroj: vlastní zpracování podle výročních zpráv z Veřejného rejsříku a Sbírky listin

Shrnutí

Společnost TPL s.r.o. se nachází v konkurenčním prostředí mediálně známých výrobců stavební chemie se silnou orientací na retailový trh. Ve prospěch konkurenčních hráčů hovoří letitá stabilní pozice v distribučních sítích a široké povědomí o produktových značkách mezi odbornou i laickou veřejností v oblasti komodit. Ve speciálních produktech pro montáž OV a technickém poradenství má jednoznačně navrch TPL. Pokud bude chtít TPL usilovat o penetraci do retailových řetězců, bude důležité pečlivě promyslet vhodnou obchodní i komunikační strategii a k tomu odpovídající investice do

propagace značky. Bude rovněž nutné nalézt vhodnou konkurenční výhodu či jiný odlišovací prvek ať už v produktech nebo službách.

Analýza veřejnosti

V tabulce č. 17 jsou uvedeny parametry vlivu veřejnosti na firmu. Vnímání veřejnosti, zvláště určitých skupin má na fungování firmy velký dopad. Společnost TPL si zakládá na dobrém jménu, poctivosti, nezkorumpovanosti, odpovědnosti a odborném přístupu k zákazníkům.

Tabulka 17 Analýza veřejnosti

Veřejnost	Parametr	Vliv
Veřejnost (obecná, místní komunita, hnutí, vláda, stakeholders)	Forma spolupráce Zájmy stran	- spotřebitelé – vzdělávání, marketingová komunikace, (důraz na informace o typech montáže a přínosech; poukázání na obecně známe negativní jevy, jež jsou s novými okny spojovány – plísně, zatékání) - odborné komunity – významná vzájemná spolupráce (publikování, školení, přednášky, odborné konzultace, tvorba vliv na tvorbu norem ve stavebnictví)

Zdroj: vlastní zpracování na základě expertních rozhovorů s manažerem marketingu

Shrnutí

Spotřebitelé i odborné komunity jsou sekundární cílovou skupinou společnosti TPL s.r.o. Nemají přímý vliv na obchodní aktivity společnosti, ale fungují jako ovlivňovatelé cílových skupin, které obchod vytvářejí. Spotřebitelé, nebo-li investoři z rezidenčního sektoru, jsou vzděláváni populárně naučnou formou o tom, co je montáž oken a na co se při koupi nových oken soustředit: tedy nejen na výrobek samotný, nýbrž také na služby, mezi které patří právě montáž. Povědomí o kvalitně zabudovaném oknu a o přínosech, které tento kvalitativní standard přinese má za úkol vyvolávat při nákupu nového produktu poptávku po takové montáži. Výrobce oken má méně starostí s technickým vysvětlováním či „přemlouváním“ zákazníka na správnou montáž. Zákazník je vzdělán a ví, co chce. Komunikace s odbornou veřejností - projektanty a architekty – přináší doporučující efekt pro všechny investory, kteří staví či rekonstruují na základě projektu. Výrobce oken pracuje s nadefinovanou skladbou materiálů.

3.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza přináší souhrn všech dílčích analýz. V tabulce č. 18 jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti a hrozby a příležitosti okolí. Analýza vychází z rozboru faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, které firmu přímo nebo nepřímo ovlivňují a to jak pozitivně tak i negativně. Vytvářejí společně prostředí, se kterým se firma musí vyrovnat. Cílem je najít zdroje a příležitosti pro další činnost a odhalení slabin, které je nutné posílit nebo zcela eliminovat, pokud je to v možnostech firmy.

Tabulka 18 SWOT analýza

STRENGHTS	WEAKNESESS
- individuální přístup k zákazníkům; - stabilní firma se silným týmem obchodníků a odpovědným a profesionálním přístupem všech zaměstnanců; - dlouhodobě zavedená značka v oblasti těsnících materiálů pro montáž otvorových výplní; - renomé spolehlivých a vždy funkčních produktů; - silný technický servis s vynikajícím know-how; - výborné logistické zajištění; - vlastní výroba a vývoj v DE a NL. - investice vlastníků do inovací a rozvoje - rozvinutý marketing podporovaný vlastníky;	- závislost obratu na klíčových zákaznících; - omezené možnosti rozhodování; - vyšší cena výrobků oproti konkurenci; - malý vliv na dodací podmínky u dodavatelů zboží TPL - pomalý proces produktových a technologických inovací; - nízká dostupnost produktů v maloobchodě; - u pásek a fólií nedostatky v označování produktů na obalech.
OPPORTUNITIES	**THREATS**
- tlak na kvalitu montáže otvorových výplní díky ČSN 74 6077; - stoupající nároky investorů i koncových zákazníků na montáž; - zotavování stavebního trhu, revitalizace, dotační projekt Zelená úsporám; - očekávaná vlna výměny oken z konce 90. let díky nekvalitnímu zabudování;	- silná konkurence; - vliv makroekonomického vývoje na sektor stavebnictví; - obcházení technické normy pro instalaci otvorových výplní; - nekalá soutěž u dodavatelů PUR pěn (pomluvy-soudní spor); - kopírování materiálů TPL levnými výrobci; - kutilské myšlení některých realizačních firem; - korupce.

Zdroj: vlastní zpracování na základě expertních rozhovorů s manažerem marketingu

Strenghts – silné stránky společnosti TPL s.r.o.
Silnou stránkou je prokázaná výborná kvalita produktů z pohledu funkce, jednoduché aplikace i všech požadovaných technických vlastností (postexpanze, řezatelnost, struktura, výdajnost). Firma poskytuje odborný profesionální technický servis (odborník na plný úvazek) což zvyšuje její renomé. Podílí se na tvorbě norem, poskytuje odborná školení u zákazníků i v rámci vzdělávacích akcí po celé ČR. Je členem dozorčí rady České komory lehkých obvodových plášťů. V rámci logistiky poskytuje společnost v rámci možností nadstandardní služby co se týče dopravy a objednaného množství, provádí řezání materiálů na míru a vyrábí loga dle přání zákazníka. Výrobky se vyrábějí ve vlastních závodech v Holandsku a Německu. Mateřská společnost investuje do vývoje a inovací. Podporuje marketingovou činnost. Nejvýznamnější silnou stránkou je jednoznačně renomé spolehlivých a vždy funkčních výrobků.

Weaknesses – slabé stránky společnosti TPL s.r.o.
Klíčoví zákazníci tvoří 40% obratu. Ztráta takového zákazníka by mohla být pro společnost likvidní. Slabou stránkou se jeví vyšší cena produktů oproti konkurenci. Je to dáno vyšší pořizovací cenou zboží, která je pevně dána mateřským výrobním závodem.
Z pohledu společnosti TPL s.r.o. je vývoj a inovace nových produktů nedostatečný a pomalý. Nedá se tak vyhovět zcela požadavkům trhu. Z toho důvodu, že společnost nedodává do maloobchodních řetězců, je pro koncového zákazníka toto zboží nedostupné nebo velmi komplikovaně. Proto musí koupit konkurenční produkt. U pásek a fólií se označení na obalech se jeví jako nedostatečné a nepřehledné. To je ovšem v kompetenci výrobních závodů a centrálního marketingu. Za největší slabinu společnost považuje pomalé inovační procesy a vyšší ceny oproti konkurenci.

Opportunities – příležitosti společnosti TPL s.r.o.
Společnost vidí jako přínos zavedení nové stavební normy ČSN 74 6077, která podporuje montáž oken s použitím PUR pěny a těsnícími materiály. Pro firmu je to argument, o který se může opřít při propagaci tohoto druhu montáže. Tento způsob se velmi pomalu dostává do povědomí zákazníků i dodavatelů montáže. Státní dotace a projekty Zelená úsporám podpořily revitalizaci staveb, což by znamenalo přínos pro firmu. Po 20 letech se začaly projevovat důsledky nekvalitně provedené montáže otvorových výplní. Z toho důvodu firma očekává postupně zvýšený zájem o zboží. Největší příležitost spatřuje společnost TPL ve zvyšujících se nárocích investorů/ koncových zákazníků na kvalitu montáže otvorových výplní.

Threats – hrozby společnosti TPL s.r.o.
Velmi silní a mediálně známí konkurenti, kteří působí v obchodních řetězcích ztěžují firmě pozici na trhu. Tato situace je zároveň výzvou k hledání nových možností. Negativním faktem je, že spousta firem obchází z nejrůznějších důvodů (větší náročnost, vyšší cena, nároky na zaměstnance) správné provedení montáže. Firma se setkala s mnoha nekalými praktikami ve formě pomluv a šíření nepravdivých informací, které vyústily v soudní spor. Malé firmy déle se různými způsoby snaží kopírovat produkty a obaly. Některé firmy montují okna velmi neodborně s kutilským přístupem, což je pro zákazníky nebezpečné. Některé firmy se snaží uplácet a podbízet se svým zákazníkům. Za největší hrozbu společnost považuje obcházení technických norem, nekalou soutěž a zkreslování technické dokumentace.

3.3 Současné marketingové cíle a strategie

Kapitola uvádí přehled a popis současných produktových, cenových, distribučních a komunikačních strategií a jejich nástrojů. V souvislosti s marketingovým výzkumem pak tento přehled umožňuje zamyslet se na základě výsledků nad možnými změnami tohoto aktuálního stavu. V úvodu jsou uvedeny obchodně marketingové cíle, které vyplývají z finančního plánu, daného vlastníky. Subkapitola vysvětluje systém kontroly plnění cílů. Společnost TPL s.r.o. je obchodní organizací s orientací na zisk. Většina aktivit i strategických rozhodnutí se proto děje vždy s ohledem na maximální ziskovost a minimalizaci nákladů. S přihlédnutím k této skutečnosti byly vedením společnosti stanoveny základní obchodně marketingové cíle:

1. **Naplnění obchodního plánu za fiskální rok (obrat, marže, zisk)**
2. **Růst v segmentu oken a fasád (růst tržního podílu a jeho porovnání s konkurencí)**
3. **Rozvoj značkové distribuční sítě (růst počtu distributorů, růst obratu distributorů, sledování aktivit a jejich know-how)**
4. **Budování a image značky (marketingový výzkum)**

Produktové strategie (Product)

Cílem je vždy uspokojit požadavky s co nejmenšími náklady na zboží a logistiku. Mateřské závody TPL v Německu, Holandsku a Velké Británii vyrábí jednoznačně daný zavedený sortiment produktů pro montáž otvorových výplní, který je nabízen na český trh. Existuje široké portfolio produktů uvedených v TPL katalogu na webu s přesnými specifikacemi. Produkty jsou podle reakcí trhu obměňovány a inovovány. Jedná se o strategii rozvoje produktových řad a vývoje nových produktů. Společnost může zajistit do určité míry rozměry a minimální odběrné množství dle přání zákazníka.

Produktové řady a jejich označení:

Izolační pásky (TP, TN. SG) - k utěsnění oken a k zasklívání;
Izolační fólie (ME) – pro vytvoření parotěsného a vzduchotěsného spoje;
Silikony a tmely (SP, SG, FA) – univerzální, fasádní, sanitární, na kámen, protipožární;
Lepidla (OT, PU, SP) – univerzální, fasádní, polyuretanové;
PUR pěny (FM, FF)- nízkoexpanzní, letní, zimní, protipožární;
Membrány (ME) – ochrana tepelné izolace;
Systémy pro předsazenou montáž – unikátní ucelený systém pro montáž okna v obvodové konstrukci budovy;
Kotevní systémy – univerzální, chemické, průvlakové, speciální hmoždinky a šrouby;
Okenní lišty – k dotěsnění spár pro exteriér a interiér.

Nabídka služeb:

Projekce – návrhy utěsnění spár v obvodovém plášti, tepelně technické výpočty, tvorba detailů v Autocad, konzultace;
Technický servis – asistence při realizacích staveb, stavební dohled, produktové konzultace, obchodní poradenství, technické návrhy a řešení.

Cenové strategie (Price)

Cílem je vygenerovat co největší zisk. Společnost nakupuje svoje produkty od mateřských výrobních závodů ze zahraničí v eurech nebo librách za pevně dané ceny, které nemůže významně ovlivnit. Prodejní cena je odvozena úpravami ceny základní.

Faktory, ovlivňující prodejní cenu:

- pořizovací cena;
- směnný kurz (EUR, GBP);
- marže (rozdělení produktů do skupin podle výše marže);
- poptávané množství (individuální přístup dle projektů a velikostí zakázek);
- příslušnost k segmentu (distributor, klíčový zákazník, apod).

Cenové nabídky vytváří obchodníci dle poptávky ve spolupráci s obchodním ředitelem.

Prodej je podpořen sezónními výprodeji a slevovými akcemi. Ve spolupráci s marketingem firma připravuje pro své zákazníky zvýhodněné nabídky (v rámci veletrhů, dárky, balíčky). Vzhledem je špatné platební morálce v odvětví společnost věnuje maximální pozornost stanovování a dodržování platebních podmínek.

Distribuční strategie (Place)

Cílem je přeprava objednaného zboží na sjednané místo ve stanoveném čase s co nejnižšími náklady. Veškerou distribuci a skladování zajišťuje výhradně outsoursovaná společnost Gebrüder Weiss. Přepravuje zboží po celé ČR dle objednávek požadavků zákazníka. Přepravu hradí od určité výše objednaného množství společnost TPL, při minimálních odběrech zboží ji hradí zákazník. Zboží je zaváženo také na dobírku. Cena přeprav je dána smluvními podmínkami mezi GW a společností TPL.

Nákupní a distribuční proces:

1) přímý prodej prostřednictvím obchodních zástupců (objednávka, nákup zboží, distribuce zboží k zákazníkovi nebo na sklad Gebrüder Weiss);
2) nepřímý prodej - prostřednictvím distributora, který má vlastní sklad, kamennou prodejnu nebo pracuje přímo v terénu (objednává zboží za specifických podmínek podle odebíraného množství, nákup zboží, dodávka k distributorovi).

Společnost má propracovaný systém řízení a kontroly zásob. Ve spolupráci s Gebruederem Weiss je usilováno o minimální možnou výši zásob a podstav, několikrát do měsíce probíhá systémová kontrola výše zásob a sleduje se obrátka zásob.

Marketingová komunikace (Promotion)

Cílem je oslovení co nejširšího počtu stávajících a potenciálních zákazníků a veřejnosti, zvyšovat povědomí o firmě. Pro dosažení výše uvedených cílů zvolila společnost TPL tyto nástroje marketingové komunikace:

1) akce pro udržení a rozvoj segmentu:
- propagace těsnícího systému (online komunikace Adwords a Sklik);
- podpora dodavatelů oken ve spotřebitelské komunikaci (Systém TPL „Kit“, tiskové a propagační materiály, stojany pro showroomy partnerů, bannery, vzorky);
- školení pro partnery;
- šíření tématu o správné montáži oken (TV, Rady ptáka Loskutáka, lifestylová média, sociální média;
- odborné komunity (komunikace normy ČSN 74 6077, ČIOV, ČKLOP, odborné semináře a přednášky);

2) rozvoj značkové distribuční sítě:
- marketingová podpora distributorů (společné prodejní akce, konference,);
- hledání nových distribučních kanálů pro komodity;
- cenové a množstevní akce v distribuci;

3) budování image značky:
- Social responsibility – charitativní program (Člověk v tísni, Daruj svou náruč);
- rozvoj obsahu sociální sítě;
- předměty a dárky s logem, podporující image.

Akce pro strategické zákazníky (exkluzivní let balónem, exkurze do výrobního závodu v Německu) a věrnostní programy (Sbírej body a získej odměnu – katalog odměn a bodový systém).

Přehled současných strategií vznikl na základě expertních rozhovorů s ředitelem společnosti, obchodním ředitelem a manažerem marketingu.

3.3.1. Kontrola a hodnocení plnění cílů

Kontrola plnění plánu prodeje se děje na denní a měsíční bázi. Kontrola nákladů na prodej a distribuci měsíčně při v rámci účetní závěrky.

Kontrola plnění marketingového plánu se provádí ve dvou úrovních:
- realizace jednotlivých akčních kroků – provádí se na kvartální bázi;
- dodržování stanoveného rozpočtu – provádí se na měsíční bázi.

Vyhodnocení marketingových akcí:
- dopad komunikace na obrat či ziskovost firmy nelze přímo měřit, zpětnou vazbu je však možné vysledovat podle návštěvnosti stránek na sociálních sítích, neboť u každého článku či inzerce je uveden odkaz; komunikace v online - měří se návštěvnosti webových stránek z PPC prokliků a retargetingu (sponzorované odkazy) a z prokliků bannerových inzercí, měří se četnost návštěv u publikovaných článků;
- podpora dodavatelů oken v komunikaci na spotřebitele - měří se zapojení výrobců oken do komunikačního konceptu a využívání jednotlivých komunikačních nástrojů a jejich implementace na webech, v cenových nabídkách atd., dopad komunikace je sledován na vývoji finančního obratu, vývoji obchodních vztahů a na názorech;
- podpora značkové distribuce - měření úspěšnosti prodejních akcí;
- akce pro klíčové zákazníky - sledování vývoje osobních a obchodních vztahů.

3.4 Marketingový výzkum

V souvislosti se snahou o zvýšení obratu, zisku a marže, z důvodů hledání další obchodní a marketingové orientace a v souvislosti se zavedením nové normy s klíčovým významem, se společnost TPL s.r.o. rozhodla uskutečnit marketingový výzkum.

Výzkum byl uskutečněn vlastními silami metodou telefonického dotazování z důvodu šetření nákladů a získávání dalších zkušeností managementu v tomto směru. V minulosti společnost žádný podobný výzkum uskutečněn nebyl. Snahou bylo vytvořit takovou metodiku, která by se dala v budoucnosti zopakovat a výsledky porovnat. Tento prvotní výzkum byl zaměřen specificky na potřeby produktů a služeb v sektoru dodavatelů montáže oken. Firma se chtěla dozvědět základní informace od zákazníků spolupracujících a nespolupracujících v zastoupení velkých, středních a malých firem a to jak o svých produktech a službách, tak i konkurenčních. Vzhledem k tomu, že se

jedná o první vlastní výzkum vůbec, byl pojat jenom rámcově s malým počtem respondentů, kde použitá segmentace odpovídá procentuelně skutečnému poměru firem v sektoru dodavatelů oken a montáže otvorových výplní v ČR. V tomto výzkumu převažuje ekonomické hledisko – co nejmenší náklady, časová náročnost a zapojení minimálního počtu zaměstnanců. Jedná se o B2B výzkum.

Marketingový výzkum navazuje na situační analýzu stavu prostředí, který byl znám před jeho realizací. Po jeho realizaci a vyhodnocení výsledků bude možné zkoumat nové skutečnosti a vlivy ve vztahu ke SWOT analýze a zohlednit případné změny nebo posuny v silných a slabých stránkách firmy nebo hrozbách a příležitostech okolí.

3.4.1 Cíle marketingového výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit situaci v segmentu výrobců oken z pohledu používaných produktů a služeb a na základě výsledků určit budoucí marketingovou orientaci nebo přijmout opatření ke zlepšení současného stavu.

Dílčími cíli bylo zjistit:

- jaká je současná úroveň instalací otvorových výplní;
- jaké jsou materiálové preference výrobců oken;
- jaké postavení má značka TPL ve srovnání s konkurencí;
- jaké je povědomí o ČSN 74 6077;
- úroveň a význam technického poradenství.

Na základě dílčích cílů byly formulovány konkrétní otázky:

- jaká montáž se používá nejčastěji (vlastní nebo externí, s PU pěnou, nebo normovaná s těs, materiály);
- proč je používán právě daný druh montáže;
- jak hodnotí zákazníci kvalitu výrobků TPL a konkurence – PUR pěny;
- jak hodnotí zákazníci ceny výrobků TPL a konkurence – PUR pěny;
- jaké faktory jsou pro použití PUR pěn rozhodující;
- jak hodnotí zákazníci kvalitu výrobků TPL a konkurence – těsnící fólie;
- jaké faktory jsou rozhodující pro použití těsnících fólií;
- jak hodnotí zákazníci důležitost technického poradenství a jeho kvalitu;
- jaká je znalost ČSN 74 6077;
- jaký je význam ČSN 74 6077 pro firmy;
- kde firmy získávají informace o produktech;
- jaká je jejich dostupnost těchto informací;
- jakým způsobem zákazníci nejčastěji nakupuji;
- kolik oken se vyrobí ročně v jednotlivých segmentech;

3.4.2 Plán a metodika

Na základě definování cílů byl koncipován konkrétní **plán marketingového výzkumu**.

Cíl: zjištění situace v segmentu výrobců oken z pohledu používaných produktů a služeb.

Dílčí cíle - souhrn: preference zákazníků z pohledu používaných materiálů a služeb, nákupní kanály, počet vyrobených oken v segmentech, poměr prodeje do rezidenčního a developerského sektoru, uplatňování technické normy ČSN 74 6077.

Druh výzkumu: deskriptivní

Způsob výzkumu: vlastní

Zdroj dat: primární (z terénu)

Metodika: telefonické dotazování na základě B2B dotazníku (cca10 min)

Způsob výběru respondentů: kvótní výběr

Respondenti:
Základní soubor: 300 firem v ČR z aktuální vlastní interní databáze TPL s.r.o
Výběrový soubor: 30 výrobců oken = 10% základního souboru z aktuální interní databáze TPL s.r.o..
Celý trh v ČR tvoří: 27% velkých firem, 43% středních firem a 30% malých firem. Z každé skupiny byl vybrán výběrový soubor 10% a rozdělen cca na polovinu na spolupracující a nespolupracující (potenciální zákazníky)
Celkem 30 respondentů tvoří:
1) velké firmy (klíčoví zákazníci) 8 = 2,7%
   - spolupracující firmy 4
   - nespolupracující firmy 4
2) střední firmy 13 = 4,3%
   - spolupracující firmy 7
   - nespolupracující firmy 6
3) malé firmy 9=3%
   - spolupracující firmy 4
   - nespolupracující firmy 5

Charakteristika respondenta: odpovědná/kompetentní osoba, od které je očekávána relevantní informace (obchodní manažer, marketingový manažer, majitel).

Osoby, odpovědné osoby za výzkum (3 zaměstnanci):
- příprava výzkumu, příprava dotazníku – SSA, RČS
- sběr dat - NVA
- analýza a vyhodnocení – SSA
- závěrečná zpráva a prezentace – SSA, RČS
-

Harmonogram:
- příprava výzkumu a dotazníku: 20.4. – 30.4.2015;
- sběr dat 1.5.- 10.5.2015;

- analýza a vyhodnocení 11.5.- 25.5.2015;
- prezentace v 6/2015 v rámci meetingu k ukončení FY15.

Časová náročnost v rámci pracovní doby zaměstnanců (celkem 45 hod):

- příprava výzkumu 3 hod;
- příprava dotazníku 8 hod;
- kontrola dotazů a konzultace dotazníku 3 hod;
- pilotáž a finalizace dotazníku 2 hod;
- příprava kontaktů jednotlivých firem 5 hod;
- sběr dat – dotazování 4 hod;
- kontrola dotazníků a kódování 5 hod;
- analýza dat a vyhodnocení 15 hod.

3.4.3 Realizace a shromažďování dat

Na základě stanovených cílů a vypracování plánu výzkumu následovala realizační fáze. Na počátku této fáze bylo nutné sestavit dotazník. Dotazník byl určen pro zákazníky - průmyslové subjekty (B2B) za účelem zjistit specifické informace, týkající se využití produktů a služeb. Jako vhodná metoda sběru dat bylo zvoleno telefonické dotazování z důvodu nízkých nákladů, rychlosti a návratnosti odpovědí.

Způsob kladení otázek a způsob odpovědí byl zvolen tak, aby byl jasný a přehledný s ohledem na způsob vyhodnocení. Byly zde zvoleny otázky a odpovědi přímé s možností otevřené, uzavřené odpovědi s možností více odpovědí nebo škálováním. Jako nejvhodnější metoda škálování se jevila metoda škály pořadí od 1 do 5 jako „výborné - špatné“, „drahé - levné“, „důležité - nedůležité. Dotazník obsahuje celkem 19 otázek.

Dotazník byl následně otestován na třech subjektech (pilotáž). Po otestování byly provedeny menší úpravy ve formulaci otázek a bylo přikročeno ke sběru dat telefonickým dotazováním. Firma, která neodpověděla, byla nahrazena jinou ve stejné kategorii, aby byl splněn počet respondentů. Celkem neodpovědělo/bylo nahrazeno 10 z 30 firem. Úkolem osoby, odpovědné za sběr dat bylo vyhledání kontaktů na všechny odpovědné osoby v dotazovaných firmách, zaujmout a přesvědčit respondenta k odpovědi a zaznamenat odpovědi do papírového dotazníku. Konečná verze dotazníku je uvedena v příloze č. 2.

Následně bylo nutné všechny zpracované dotazníky připravit ke **kódování a kvantifikaci dat**. Data byla zkontrolována a byly odstraněny drobné nedostatky. Pro kódování byla vytvořena tabulka– **celková databáze** (MS Excel 2013), která obsahuje:

- seznam všech otázek a odpovědí ve sloupcích;
- seznam respondentů podle sledovaných segmentů v řádcích;
- přiřazené hodnoty 1 nebo prázdná buňka ke každé odpovědi.

Uzavřené otázky určovaly jednoznačně kód. U otevřených otázek bylo nutné všechny existující odpovědi zaznamenat a přiřadit k nim hodnoty. Musela se uvažovat i možnost vícečetných odpovědí, všechny byly označené rovněž hodnotou jedna.

U otázek s použitím škálování byl vyhodnocen každý kvalitativní stupeň zvlášť. Veškerá data z dotazníků byla výše uvedeným způsobem zpracována do celkové databáze. Část celkové databáze (otázka 1-5 z 19) je uvedena v příloze č. 3.

Po zpracování základní databáze byla provedena **analýza dat** pomocí statistických metod na úrovni frekvenční a kontingenční analýzy. Metoda kontingenční analýzy umožnila propojovat a kombinovat proměnné v řádcích i sloupcích a zkoumat vzájemné vazby a souvislosti mezi jevy. Je možné zkoumat také každou otázku z různých úhlů pohledu.

Tabulky četností, který vyplynuly z kontingenční analýzy obsahují:

- počet jednotek ve sledovaném souboru podle segmentů a sledovaných parametrů, kde každý parametr byl zkoumán samostatně;
- hodnoty a součty v absolutním vyjádření;
- hodnoty a součty v relativním vyjádření.

Pozornost byla zaměřena na jevy, které jsou pro společnost klíčové a mají největší smysl a vypovídací hodnotu. Na základě hodnot z tabulek četností byly formulovány odpovědi na zadané otázky a připraveny tak k vyhodnocení výzkumu. Analýzu dat zobrazuje příloha 4.

3.5 Vyhodnocení marketingového výzkumu

Na základě analýzy dat byl marketingový výzkum vyhodnocen. Sumarizaci odpovědí na jednotlivé otázky výzkumu uvádí příloha č. 5. Pro zpřehlednění výsledků byly zjištěné kvantitativní hodnoty přeneseny do grafů a z nich byly vypracovány závěry pro jednotlivé zkoumané oblasti.

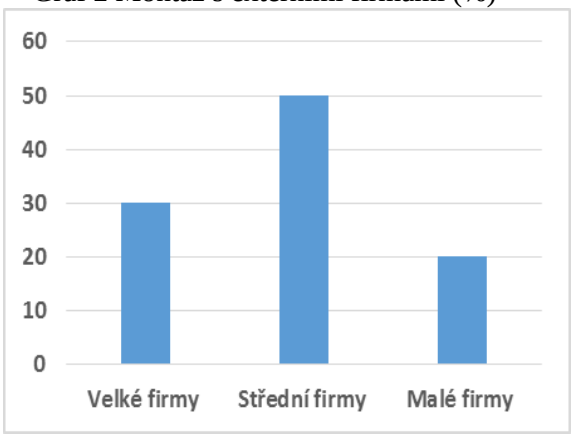
Montáž oken

Firmy zabývající se výrobou a instalací oken požívají jak vlastní tak i externí montáž současně. Častější způsob je s vlastními zaměstnanci (77%). Jak zobrazuje graf č. 1 a 2., největší podíl na montáži s vlastními zaměstnanci mají střední firmy (44%), a malé firmy (39%). Externí montážníky si najímají hlavně střední a velké firmy. Důvodem pro externí montáž je dle manažera marketingu typ a náročnost stavby nebo časové hledisko.

Graf 1 Montáž s vlastními zaměstnanci (%)

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Montáž s externími firmami (%)

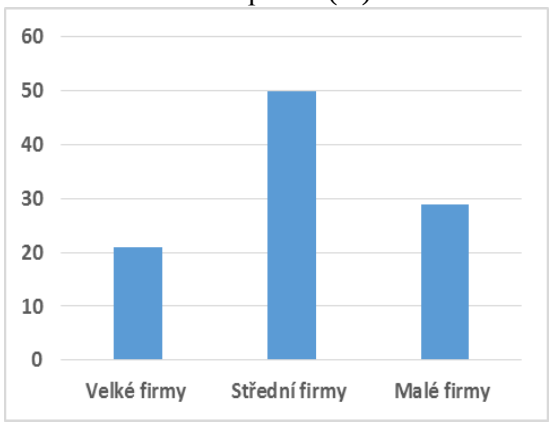


Zdroj: vlastní zpracování

Informace o podílu použití montáže s vlastními zaměstnanci je pro společnost TPL s.r.o. významná, neboť u tohoto druhu montáže sama realizační firma/zákazník kontroluje kvalitu provedení a rozhoduje o použitých materiálech.

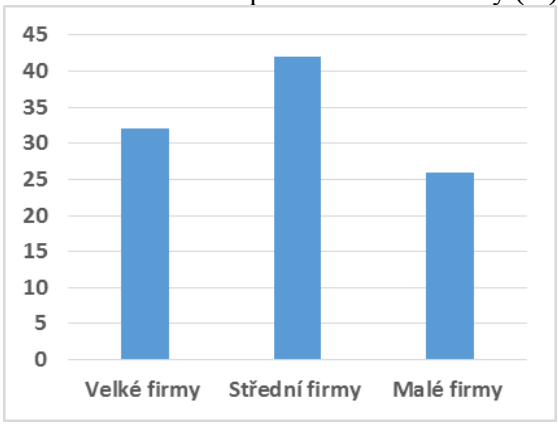
Používají se dva typy montáže - montáž pouze s PU pěnou a normovaný postup s PU pěnou v kombinaci s těsnícími materiály. Firmy používají oba typy v různých poměrech. Celkově převažuje zjednodušená montáž jen s PU pěnou (80% všech firem). Montáž s PU pěnou a těsnícími materiály používá 63%. Podle grafu č. 2 a 3 preferují malé a střední firmy montáž s PU pěnou a u velkých výrazně převažuje montáž v kombinaci s těsnícími materiály.

Graf 3 Montáž s PU pěnou (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Montáž s PU pěnou a těs. materiály (%)



Zdroj: vlastní zpracování

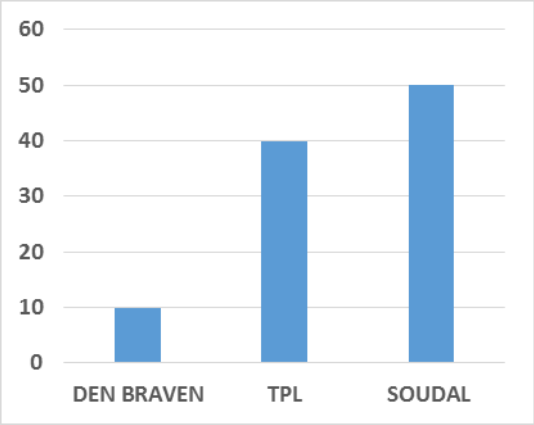
Nejčastějším důvodem pro použití montáže jen s PUR pěnou je z 27% cena, z 23% přání zákazníka (všechny typy firem), ze 7% cena a norma (1 střední a 1 velká firma)a ze 3% typ stavby (1 velká firma). Z výše uvedeného plyne, že v ČR stále převládá cena nad kvalitou, v tomto případě zjednodušený postup montáže pouze s PU pěnou, který je výrazně levnější.

Nejčastějším důvodem pro montáž s těsnícími materiály je z 23% žádost zákazníka a z 20% vlastní přesvědčení firmy. Tento výsledek hodnotí firma pozitivně v tom, že je zde poměrně vysoké procento zákazníků, kteří se o kvalitu a způsob provedení montáže zajímají a vyžadují ho. 20% dotázaných firem prokázalo zodpovědný přístup (3 malé, 2 střední a 1 velká firma).

PU pěny – hodnocení použití značky, kvality a ceny

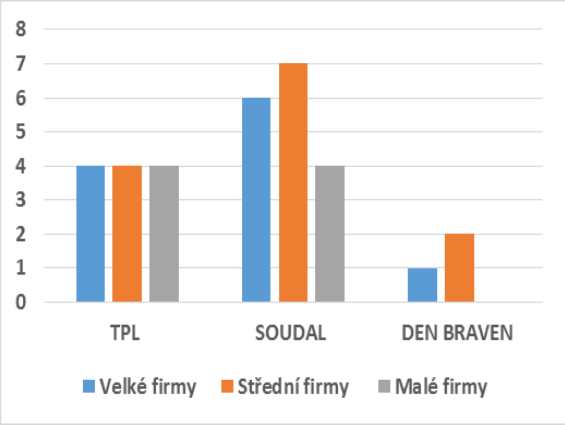
Graf č. 5 zobrazuje poměr použití značek PU pěn. Největší podíl má Firma Soudal (50%). Konkurenční značku Den Braven používá pouze 10% dotázaných. Značce Soudal jsou proto dále přiřazována hodnotící kritéria, co se týče konkurence. Tato značka je také lépe hodnocena z pohledu kvality PU pěn, jak je vidět také z grafu č. 6. 30% všech firem ohodnotilo tuto pěnu jako výbornou (stupeň1) a dalších 30% stupněm 2. Pěny TPL ohodnotilo stupněm 1 pouze 13% firem a 20% stupněm 2. Z pohledu ceny jsou pěny značky Soudal i TPL hodnoceny spíše jako drahé. Všechny typy firem vyhodnotili jako nejvýznamnější parametr postexpanzi (63% velkých, 69 % středních a 44% malých firem).

Graf 5 Použití značek PU pěn (%)



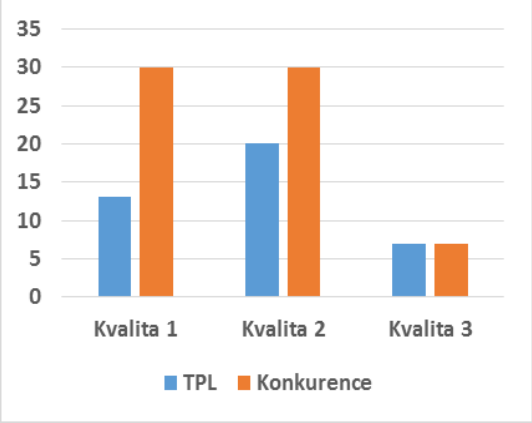
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Použití PU pěn dle velikosti firmy (%)



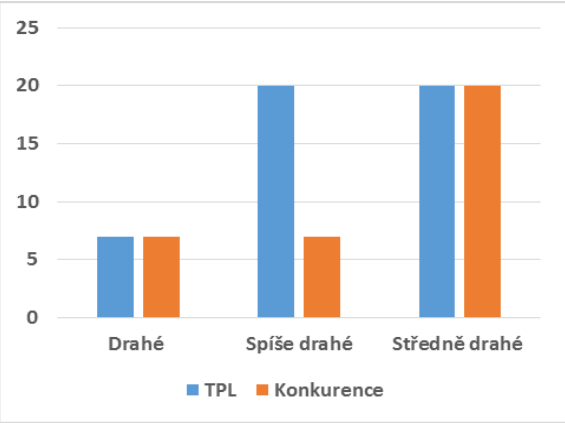
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Hodnocení kvality PU pěn (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Hodnocení cen PU pěn (%)



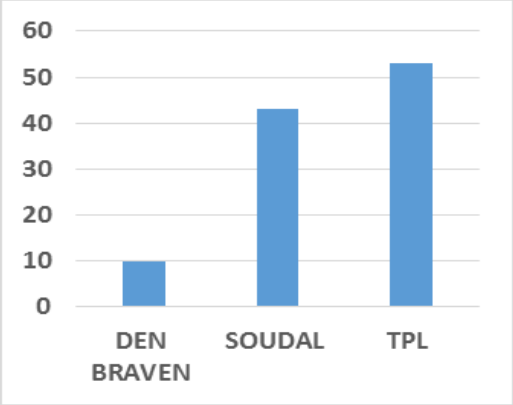
Zdroj: vlastní zpracování

Jako největší konkurent mezi dodavateli PUR pěn se jeví podle výzkumu firma Soudal. Značka vede také v hodnocení kvality PUR pěn, kdy za rozhodující faktor je považována postexpanze. V tomto směru značka TPL zaostává za konkurencí. Z pohledu ceny jsou obě značky spíše drahé a středně drahé. Firma Ceresit a Den Braven zde téměř nefiguruje. Pěny Soudal používají jak zobrazuje graf č. 6 nejvíce střední a velké firmy.

Těsnící materiály - hodnocení použití značky, kvality a ceny

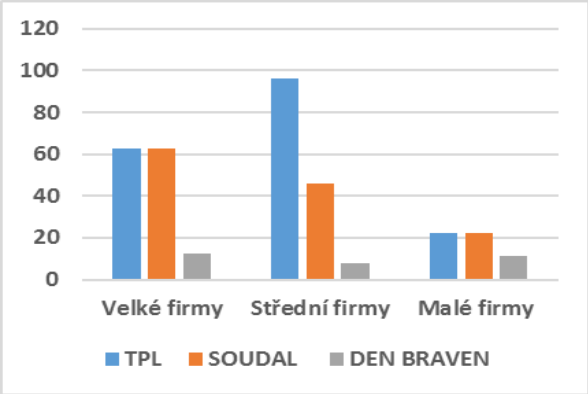
V použití těsnících montážních materiálů (fólií) jak zobrazuje graf č. 9 vede jednoznačně značka TPL (53%), je také o něco lépe hodnocena z pohledu kvality, viz graf 11. Jako výbornou (stupeň 1) ji ohodnotilo 13% firem shodně s konkurencí (Soudal), stupněm 2 o 13% firem více než konkurenta. Cenově zůstává dražším materiálem. 13% firem považuje fólie TPL za velmi drahé, konkurenční méně - 7% firem. Cenové hodnocení je uvedeno v grafu č. 11. Nejdůležitějším parametrem u fólií je snadná aplikace (57%), jako další parametr je cena (43%), technické vlastnosti (40%), značka (13%).

Graf 9 Použití značky těs. materiálů (%)



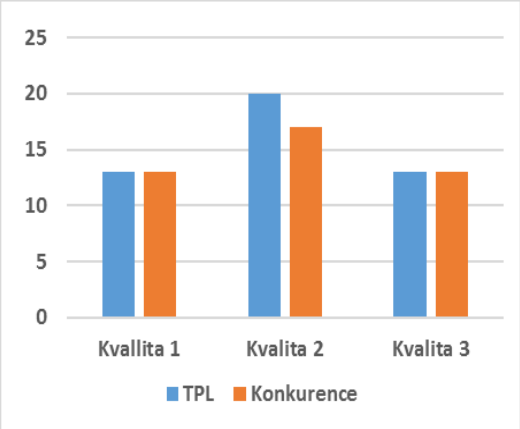
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Použití těs. mat. dle velikosti firmy (%)



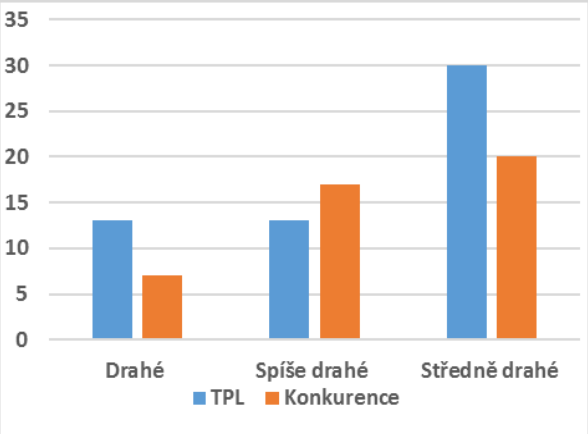
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Hodnocení kvality těs. materiálů (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Hodnocení ceny těs. materiálů (%)

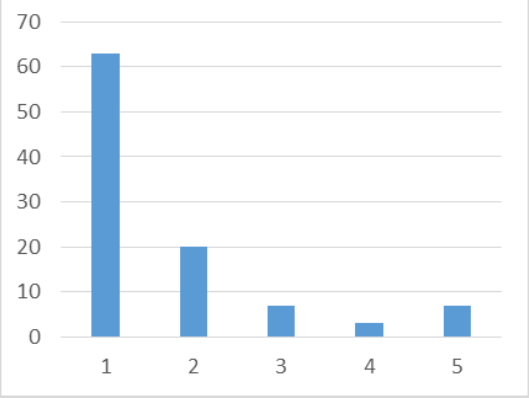


Zdroj: vlastní zpracování

Technické poradenství

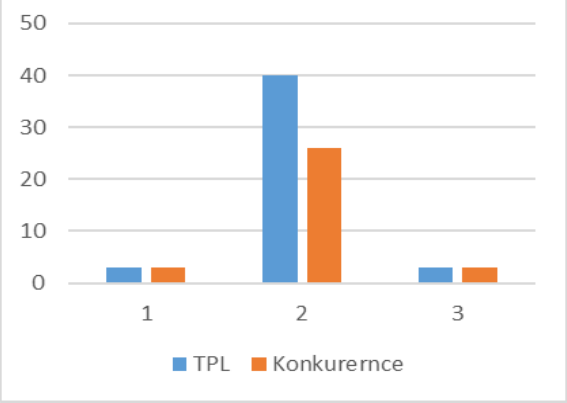
Pro více než 80% respondentů je technické poradenství velmi důležité (hodnoceno 1-2). Nejlepší hodnocení v tomto směru získala firma TPL s.r.o.. Velmi dobrou úroveň prokázal výzkum také u firmy Soudal, viz graf č. 14. V grafu 13 jsou znázorněny preference pomocí škálového hodnocení 1-5 od velmi důležitého po nedůležité.

Graf 13 Hodnocení důležitosti tech. por. (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Hodnocení kvality tech. poradenství (%)

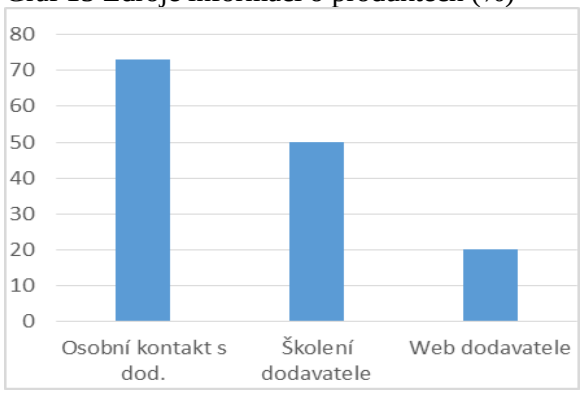


Zdroj: vlastní zpracování

Dostupnost informací

Graf 15 hodnotí základní zdroje, kde zákazník čerpá informace o produktech. Nejdůležitějším zdrojem je osobní kontakt s dodavatelem prostřednictvím obchodních zástupců. Zákazníci hodnotí dostupnost těchto informací převážně jako výbornou (50%).

Graf 15 Zdroje informací o produktech (%)

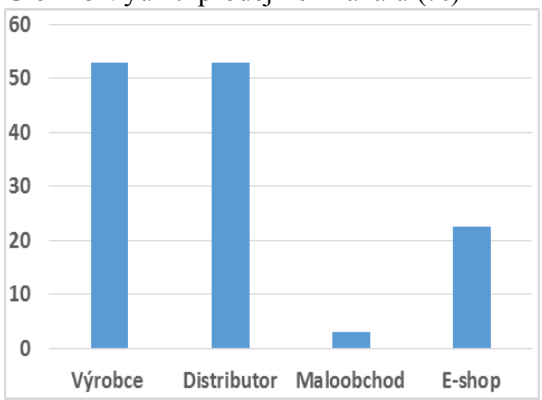


Zdroj: vlastní zpracování

Prodejní kanály

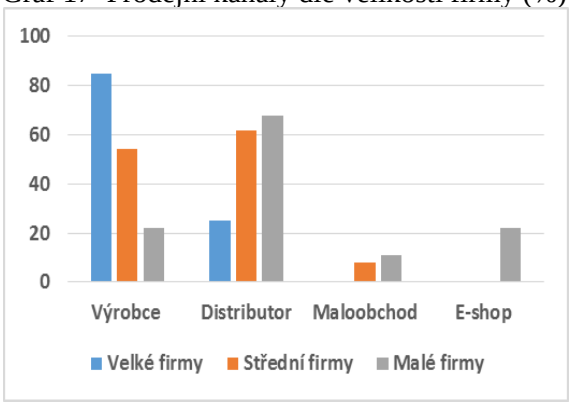
Nejčastěji firmy nakupují přímo od výrobce nebo distributora. V grafu 16 je zachyceno rozložení využití prodejních kanálů a v grafu 17 využití nákupních kanálů dle velikosti firmy. Z výzkumu plyne, že firmy využívají více kanálů současně. Velké firmy nakupují převážně přímo od výrobce, střední firmy od výrobce i distributora, malé firmy využívají nejvíce distribuci a ve stejné míře výrobce a e-shopy (22%). Maloobchod je dle výzkumu využíván marginálně.

Graf 16 Využití prodejních kanálů (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Prodejní kanály dle velikosti firmy (%)



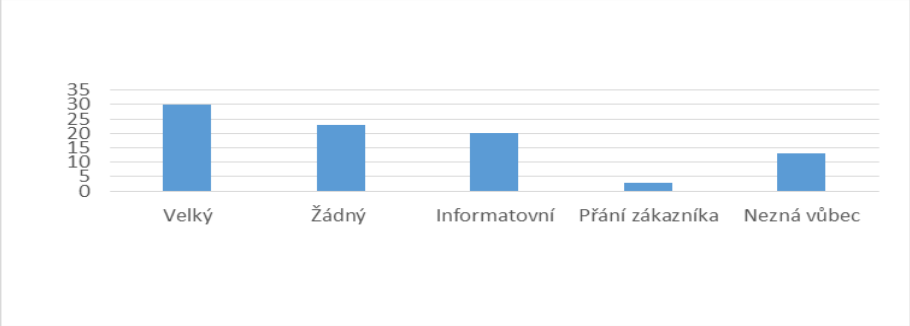
Zdroj: vlastní zpracování

Význam normy

Součástí výzkumu byla otázka na znalost platné normy pro montáž oken. Na tuto otázku nebyli všichni respondenti ochotni odpovědět (odpovědělo 89%). Problematika normované montáže za použití PUR pěny a těsnících materiálů úzce souvisí s aktivitami firmy. Podílela na tvorbě normy v zájmu uplatnit svoje produkty v této montáži. Je zároveň přesvědčena o nesrovnatelné kvalitě a přínosu pro koncového uživatele. Komunikace této normy na B2B a B2C úrovni a zpětná vazba o znalosti tohoto předpisu je pro společnost TPL významná.

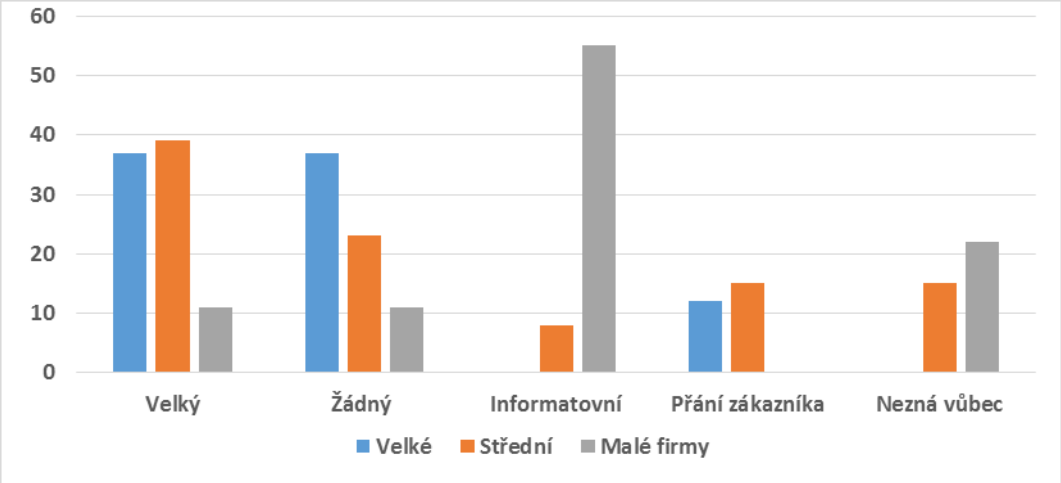
Graf č. 18 zachycuje otevřené odpovědi respondentů s vyjádřením významu normy. Celkem 53% respondentů uvedlo, že má pro ně norma význam nebo ji znají, což je pozitivní zjištění. Graf č. 19 zobrazuje význam normy z hlediska velikosti firmy. Velký význam má pro velké s střední firmy, pro malé spíše informativní. Stejný podíl velkých firem se vyjádřil, že firma pro ně význam nemá, z výzkumu však není zřejmé, zda se jedná o neznalost nebo nezájem a laxní přístup firmy. Žádná z těchto firem nespolupracuje s TPL s.r.o..

Graf 18 Význam normy ČSN 74 6077 v segmentu montáže oken (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Význam normy z hlediska velikosti firmy (%)



Zdroj: vlastní zpracování

Cílový sektor

Cílovým sektorem pro výrobce oken je jednoznačně rezidenční sektor. Celkem 55% oken vyrobí/namontují velké firmy, 26% střední firmy a 19% malé firmy. Z celkového počtu 2 mil. 351 tis. oken vyrobených za rok je 1,4 mil. produkce nespolupracujících firem a 951 tis oken spolupracujících firem (40%). Výzkum tímto přináší informace o hlavní orientaci dotazovaných firem na rezidenční sektor a umožňuje představu o celkovém potenciálu vyrobených oken na českém trhu.

3.6 Doporučení pro další marketingovou orientaci

Výzkum ukázal, že je potřeba se důrazně zaměřit na informovanost a vzdělávání koncových uživatelů montáže oken, tedy na sekundární oblast B2C. Stále přetrvává

zjednodušený a levný způsob montáže oken. Přístup firem je spíše laxní, nechávají způsob montáže většinou na rozhodnutí zákazníka. Pokročilou montáž využívá pouze pětina firem. Je proto potřeba orientovat komunikační aktivity na rostoucí vzdělanost spotřebitelů (investorů), kteří by se více orientovali v této problematice a tudíž vyžadovali vyšší kvalitu nejen výrobku, ale i zabudování. Sekundární komunikační orientace na spotřebitele nebyla a nadále není zbytečná. Investice do oblasti B2B a B2C vzdělávání mají nadále velký smysl. Je doporučeno v tomto smyslu lépe využít lifestylová a TV média, s kterými má firma zkušenost a zároveň hledat další vhodné komunikační možnosti.

Dopad nové prováděcí normy ČSN 74 6077 na kvalitu montážních prací lze hodnotit ze dvou pohledů: příjemným překvapením je obecné povědomí o existenci normy a také celkem pozitivní přístup k ní. Pro firmy je to pouze opěrný bod, který jim poskytuje více argumentů při jednání s investory. Tyto subjekty však kvalitní montáž prováděly i před vznikem normy díky vlastnímu přesvědčení, že takto je to správně. Norma je i nadále důležitý předmět B2B a B2C komunikace. Je doporučeno zdůraznit tuto problematiku na školení zákazníků a šířit toto povědomí obecně i prostřednictvím reklamy a médií.

Dobrá aplikovatelnost produktů je v podstatě i klíčovým požadavkem realizačních firem. Více než o technické parametry se zajímají o snadnost zpracování těsnicích materiálů. Zde má společnost TPL s.r.o. stále velkou rezervu ve vývoji, která vede k doporučení odpovídajících aktivit, spojených s produktem. Výzkum prokázal lepší kvalitu PUR pěn značky Soudal. Firma by se měla zaměřit na sledování těchto konkurenčních produktů a pracovat na zlepšení této klíčové komodity. Je proto doporučeno intenzivně spolupracovat v výzkumem a vývojem mateřské společnosti na na inovacích a rozvoji produktových řad.

Výzkum potvrdil, jak specifické jsou montážní materiály pro otvorové výplně. Jejich nákup se uskutečňuje zpravidla u výrobců těchto materiálů či u specializované distribuce. Pokud by společnost chtěla zlepšit dostupnost svých komoditních produktů, je doporučeno pokusit se zrealizovat e-shop. Penetraci do retailů, kterou management zamýšlel zrealizovat, na základě výsledků výzkumu v oblasti montáže oken v současné době doporučit nelze. Možností by bylo uskutečnit speciální průzkum trhu se zaměřením na tyto komoditní materiály.

Důležitou aktivitou a konkurenční výhodou, kterou je potřeba udržovat a rozvíjet zůstává při cílení na realizátory, odborné komunity i veřejnost technický servis a poradenství. Je potřeba sledovat v tomto směru také aktivity konkurence. Technické poradenství firmy Soudal bylo dle výzkumu hodnoceno poměrně dobře. Na základě tohoto zjištění lze firmě doporučit benchmark technického poradenství tohoto konkurenta.

Výsledky výzkumu umožnili doplnění SWOT analýzy o následující faktory, uvedené v tabulce č. 19:

Tabulka 19 Dopad výsledků výzkumu na SWOT analýzu

OPPORTUNITIES	THREATS
- rostoucí zájem veřejnosti o informace a oblasti montáže oken; - potřeba intenzivně rozvíjet a hledat cesty k šíření vzdělanosti a povědomí o normě v oblast B2B a B2C.	- hrozba neprofesionálního provádění montáže s nekvalitními levnými materiály konkurenčními firmami pod záminkou normovaného postupu; - z vysoce specializovaných těsnících materiálů se postupně stanou komodity (méně kvalitní levné materiály)

Zdroj: vlastní zpracování

Příležitostí pro firmu je rostoucí zájem veřejnosti o kvalitně provedenou montáž, což znamená tlak a zvýšené požadavky na realizační firmy. V kombinaci s nově zavedenou normou to předznamenává rostoucí zájem o profesionální produkty. Firma by měla pomocí vhodné marketingové komunikace a propagace správné montáže tuto příležitost využít ve svůj ekonomický prospěch i prospěch zákazníka.

Na druhou stranu stále převládá v montáži oken zjednodušený levný postup na úkor kvality. Jak ukázal výzkum, trh upřednostňuje snadno aplikovatelné a levné výrobky před kvalitními s lepším řemeslným zpracováním. Proto hrozí, že s využitím argumentu normovaného postupu budou firmy opět vyvíjet a aplikovat levné náhražky. Z profesionálních těsnících materiálů se mohou postupně stát komodity, dodávané do retailů a použité spíše kutilským způsobem. To by znamenalo pro firmu TPL v budoucnu velký problém.

Závěrečné doporučení se týká situační analýzy, kterou by měla společnost TPL s. r, o. provádět a která by měla předcházet důležitým strategickým rozhodnutím, aby se zamezilo subjektivnímu pohledu na vlivy vnitřního i vnějšího prostředí.

4. Závěr

Obchodní společnost TPL s.r.o. působí na českém trhu jako dodavatel produktů pro specifickou oblast montáže otvorových výplní. Jedná se o PUR pěny, silikony, tmely a těsnící materiály. Má 23 zaměstnanců. Vlastníky společnosti je firma TPL GmbH se sídlem v Hamburku. Společnost TPL s.r.o. je proto ve svém strategickém rozhodování omezována korporátní politikou a finančním řízením s orientací na maximalizaci zisku.

Zákazníky tvoří především firmy, které vyrábějí a montují otvorové výplně a působí v rezidenčním sektoru výstavby. Dodavateli produktů jsou mateřské závody v Německu, Nizozemí a v Anglii. Konkurenty tvoří velké mediálně známé firmy s velkými tržními podíly: Soudal, Ceresit a Den Braven.

Společnost TPL jde vlastní cestou konkurenčních výhod, které se opírají o velmi kvalitní produkty, diferencovaný přístup k zákazníkům, logistické služby a profesionální technický servis. Pro společnost je klíčové udržení a rozvoj těchto aktivit. Pozitivní je, že vlastníci investují nemalé prostředky do inovací, výzkumu a vývoje produktových řad.

V zájmu splnění finančního plánu společnost stanovila tyto hlavní cíle: naplnění obchodního plánu za fiskální rok (obrat, marže, zisk), růst v segmentu oken a fasád, rozvoj značkové distribuční sítě, budování a image značky. Pro zlepšení marketingové orientace se rozhodla uskutečnit vlastními silami výzkum preferencí a základních potřeb svých nebo potenciálních zákazníků v oblasti montáže oken. Primárně firma působí na B2B trzích, sekundárně komunikuje s odbornou veřejností a prostřednictvím reklamy a médií se snaží ovlivňovat a vzdělávat širokou veřejnost ve svém oboru.

Dle výsledků výzkumu by se společnost měla důrazně zaměřit prostřednictvím tisku a televize na propagaci technologií kvalitní normované montáže oken směrem k B2C zákazníkům/investorům, neboť se jedná o důležitý prvek, ovlivňující kvalitu bydlení a stojí koncové zákazníky nemalé prostředky. Klíčová je role komunikace nové prováděcí normy ČSN 74 6077, podporující tento pokročilý způsob montáže.

Výzkum prokázal lepší kvalitu PUR pěn značky Soudal ve srovnání s TPL. Firma by měla v rámci inovací a vývoje podněcovat ke zlepšení úrovně aplikovatelnosti u fólií a postexpanze u PU pěn jako rozhodujících a požadovaných parametrů. Je doporučeno intenzivněji pracovat na inovacích a rozvoji produktových řad a prosazovat u mateřské společnosti požadavky českého trhu.

Pro zlepšení dostupnosti zboží a ve prospěch ekonomických cílů by mohla společnost zvážit zřízení e-shopu, který by využívali hlavně malé firmy a B2C zákazníci. Společnost původně uvažovala o penetraci do retailů s vybraným sortimentem komoditních materiálů. Na základě výzkumu tento krok doporučit nelze. Firma by mohla rozhodnutí zvážit za pomoci speciální studie trhu v oblasti těchto komodit.

Společnost TPL by se měla zaměřit na činnost konkurence v oblasti poskytovaných produktů a služeb, především na firmu Soudal. Doporučen je benchmark této firmy v oblasti technického poradenství.

Na základě situační analýzy a marketingového výzkumu bylo doporučeno věnovat maximální úsilí získání většího podílu středních firem ke zmírnění vlivu klíčových zákazníků na obrat.

Společnost by mohla více posílit image, povědomí o značce a dobré jméno větší propagací a komunikací společenské angažovanosti vzhledem ke svému zapojení se do mnoha projektů v oblasti ochrany životního prostředí, boje proti korupci a charitativních akcí.

Společnost hodnotí marketingový výzkum jako přínos a zkušenost do budoucna, kdy by bylo možné porovnání výsledků a systematické sledování vývoje situace v sektoru montáže oken. Výzkum potvrdil, že si firma vede velmi dobře. V tak problematickém odvětví, jako je stavebnictví se dokáže přizpůsobit prostředí a zvládat konkurenční tlaky. Značka TPL znamená především záruku kvality. Dobré jméno si vytváří nejen špičkovou úrovní svých produktů ale také profesionální přístupem všech zaměstnanců, firemní kulturou a snahou o přidanou hodnotou pro zákazníka.

Literatura

Bibliografie:

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing.* Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUDELKA, J., VÁVRA, O. *Marketing: principy a nástroje*, Praha : VŠEM, 2007. ISBN 978-80-86730-19-6.

MALÝ, V. *Marketingový výzkum*. Praha : Oeconomia, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3.

PŘIBOVÁ, M. a kol. *Marketingový výzkum v praxi.* Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

ŠTRACH, P., *Principy managementu*. VŠEM, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5.

Internetové zdroje:

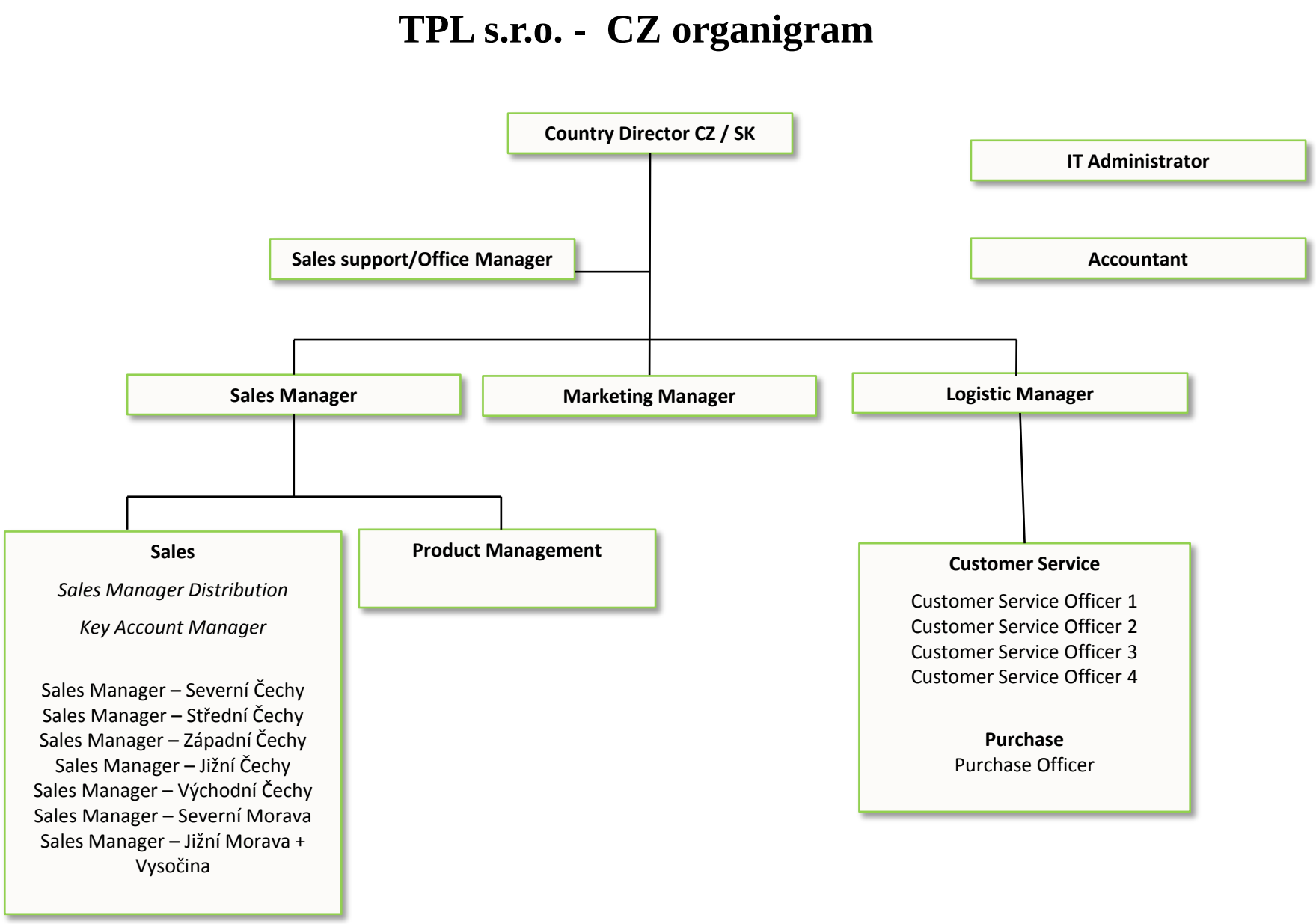
ČSÚ. Dostupné z WWW:
https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČSÚ. Dostupné z WWW:
https://www.czso.cz/csu/czso/sta_cr

ČSÚ. Dostupné z WWW:
http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Dostupné z WWW:
https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?ico=25844997&jenPlatne=VSECHNY

Příloha 1 Organizační schéma společnosti TPL



Příloha 2 Dotazník

No.

DOTAZNÍK | VÝZKUM SITUACE V SEGMENTU VÝROBCŮ OKEN A DVEŘÍ Z POHLEDU POUŽÍVANÝCH MATERIÁLŮ A SLUŽEB

Datum

Společnost / firma

Jméno respondenta

Profese respondenta

HODNOCENÍ

1. Jak provádíte ve vaší společnosti montáž oken?
a) vlastními zaměstnanci
b) externími montážními firmami

2. Jaký typ montáže nejčastěji používáte? Vyjádřete v %
a) montáž s PU pěnou
b) montáž s PU pěnou a těsnicími fóliemi
c) jiný *(specifikujte)*

a) % b) % c)

3. Proč používáte tuto montáž?

4. Jakou značku PU pěny používáte? *(možno více odpovědí)*
a) Den Braven
b) Henkel
c) illbruck
d) Sika
e) Soudal
f) jiný *(specifikujte)*

5. Jak byste tyto produkty ohodnotil z pohledu kvality? *(ohodnoťte u značky, kterou používáte nejvíce)*

Výborné 1 2 3 4 5 Špatné

6. Jak byste tyto produkty ohodnotil z pohledu ceny? *(ohodnoťte u značky, kterou používáte nejvíce)*

Drahé 1 2 3 4 5 Levné

7. Jaký parametr PU pěny je pro vás nejvíce rozhodující?
a) postexpanze
b) řezatelnost
c) struktura
d) výdajnost

8. Jakou značku těsnicích fólií používáte? *(možno více odpovědí)*
a) Den Braven
b) Henkel
c) illbruck
d) Soudal
e) jiný *(specifikujte)*

HODNOCENÍ

9. Jak byste tyto produkty ohodnotil z pohledu kvality? *(ohodnoťte u značky, kterou používáte nejvíce)*

Výborné 1 2 3 4 5 Špatné

10. Jak byste tyto produkty ohodnotil z pohledu ceny? *(ohodnoťte u značky, kterou používáte nejvíce)*

Drahé 1 2 3 4 5 Levné

11. Co je pro vás u těsnicích fólií rozhodující?

a) snadná aplikovatelnost
b) technické vlastnosti
c) značka produktu
d) cena

12. Jak důležité je pro vás technické poradenství?

Důležité 1 2 3 4 5 Nedůležité

13. Jak hodnotíte technické poradenství hlavního dodavatele?

Výborné 1 2 3 4 5 Nedostatečné

14. Jakým způsobem získáváte informace o montážních produktech?

a) osobní kontakt s obchodníkem dodavatele
b) na školení u dodavatele
c) na webu dodavatele
d) jinak *(specifikujte)*

15. Jak hodnotíte dostupnost těchto informací?

Výborné 1 2 3 4 5 Nedostatečné

16. Jakým způsobem nejčastěji nakupujete montážní produkty?

a) výrobce
b) distributor
c) maloobchodní řetězce
d) e-shop

17. Kolik kusů oken vyrobíte za rok? *(Pokud nevyrábí, kolik prodá?)*

18. Jaký je poměr prodeje oken rezidenční sektor (rodinné domky) / developerský sektor (velké stavby). Vyjádřete v %

RS %

DS %

19. Jaký význam má pro vás norma ČSN 74 6077?

Příloha 3 Základní databáze - otázka č. 1-5 z 19

Základní databáze otázka 1-2

Číslo zákazníka	Velká,střední,malá Spoluprac, nespoluprac.	1a) vlastní	1b) externí	2a) PUR pěna	2b) PUR + t.m.	2c) jiný
1	Vs		1	1	1	1
2	Vs	1	1	1	1	
3	Vs		1		1	
4	Vs		1	1		
5	Vn		1		1	
6	Vn	1			1	
7	Vn	1		1		
8	Vn	1	1	1	1	
9	Ss	1		1		
10	Ss	1		1		
11	Ss	1	1	1	1	
12	Ss		1	1	1	
13	Ss		1	1	1	
33	Ss	1	1	1		
15	Ss	1	1	1	1	
16	Sn		1		1	
17	Sn	1	1	1	1	
18	Sn	1	1	1	1	
19	Sn	1		1		
20	Sn	1	1	1		
21	Sn	1	1	1	1	
22	Ms	1			1	
23	Ms	1	1	1	1	
24	Ms	1		1	1	
25	Ms	1	1	1		
26	Mn	1		1		
27	Mn	1		1		
28	Mn	1	1	1	1	
29	Mn	1	1	1		
30	Mn	1			1	

Zdroj: vlastní zpracování

Základní databáze otázka 3

Číslo zákazníka	Velká,střední,malá Spoluprac, nespoluprac.	3) cena a norma	3) typ stavby	3) žádost zák.	3) cena	3) +tm typ stavby	3) + tm žádost zák.	3) + tm norma	3) + tm vl.názor
1	Vs		1			1			
2	Vs			1			1		
3	Vs						1		
4	Vs				1				
5	Vn	1							
6	Vn								1
7	Vn			1					
8	Vn			1			1		
9	Ss			1					
10	Ss				1				
11	Ss	1						1	
12	Ss				1				
13	Ss								1
33	Ss				1				
15	Ss							1	
16	Sn								1
17	Sn						1		
18	Sn						1		
19	Sn			1					
20	Sn			1					
21	Sn			1			1		
22	Ms						1	1	
23	Ms								1
24	Ms								1
25	Ms				1				
26	Mn				1				
27	Mn				1				
28	Mn								1
29	Mn				1				
30	Mn							1	

Zdroj: vlastní zpracování

Základní databáze otázka 4

Číslo zákazníka	Velká,střední,malá Spoluprac, nespoluprac.	4a) Den Braven	4b) Henkel	4c) TPL	4d) Sika	4e) Soudal	4f) jiný
1	Vs			1			
2	Vs					1	
3	Vs			1			
4	Vs	1		1		1	
5	Vn			1			
6	Vn					1	
7	Vn					1	
8	Vn					1	
9	Ss					1	
10	Ss			1			
11	Ss					1	
12	Ss			1			
13	Ss						1
33	Ss			1			
15	Ss					1	
16	Sn					1	
17	Sn			1		1	
18	Sn					1	
19	Sn	1					
20	Sn					1	
21	Sn	1					
22	Ms			1			
23	Ms						1
24	Ms			1			
25	Ms			1			
26	Mn					1	
27	Mn					1	
28	Mn			1		1	
29	Mn					1	
30	Mn						1

Zdroj: vlastní zpracování

Základní databáze otázka 5

Číslo zákazníka	Velká,střední,malá Spoluprac, nespoluprac.	5) t1	5) t2	5) t3	5) t4	5) t5	5tškála
1	Vs			1			3
2	Vs						
3	Vs		1				2
4	Vs		1				2
5	Vn	1					1
6	Vn						
7	Vn						
8	Vn						
9	Ss						
10	Ss	1					1
11	Ss						
12	Ss	1					1
13	Ss						
33	Ss	1					1
15	Ss						
16	Sn						
17	Sn		1				2
18	Sn						
19	Sn						
20	Sn						
21	Sn						
22	Ms		1				2
23	Ms						
24	Ms		1				2
25	Ms		1				2
26	Mn						
27	Mn						
28	Mn			1			3
29	Mn						
30	Mn						

Zdroj: vlastní zpracování

Základní databáze otázka 5

Číslo zákazníka	Velká,střední,malá Spoluprac, nespoluprac.	5) k1	5) k2	5) k3	5) k4	5) k5	5k škála
1	Vs						
2	Vs	1					1
3	Vs						
4	Vs		1				2
5	Vn						
6	Vn		1				2
7	Vn	1					1
8	Vn	1					1
9	Ss	1					1
10	Ss						
11	Ss		1				2
12	Ss						
13	Ss	1					1
33	Ss						
15	Ss		1				2
16	Sn	1					1
17	Sn		1				2
18	Sn		1				2
19	Sn	1					1
20	Sn	1					1
21	Sn	1					1
22	Ms						
23	Ms			1			3
24	Ms						
25	Ms						
26	Mn			1			3
27	Mn		1				2
28	Mn			1			
29	Mn		1				2
30	Mn		1				2

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Analýza dat - otázka č. 1-5 z 19

1) Jak provádíte ve vaší společnosti montáž oken?

Počet z č dot	1a) vlastními zaměstnanci		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	5		5
Ms	4		4
Sn	5	1	6
Ss	5	2	7
Vn	3	1	4
Vs	1	3	4
Celkový součet	23	7	30

Počet z č dot	1a) vlastními zaměstnanci		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	22%	0%	17%
Ms	17%	0%	13%
Sn	22%	14%	20%
Ss	22%	29%	23%
Vn	13%	14%	13%
Vs	4%	43%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	17
Ms	13
Sn	17
Ss	17
Vn	10
Vs	3
Celkový součet	77

Počet z č dot	1b) externími montážními firmami		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	2	3	5
Ms	2	2	4
Sn	5	1	6
Ss	5	2	7
Vn	2	2	4
Vs	4		4
Celkový součet	20	10	30

Počet z č dot	1b) externími montážními firmami		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	10%	30%	17%
Ms	10%	20%	13%
Sn	25%	10%	20%
Ss	25%	20%	23%
Vn	10%	20%	13%
Vs	20%	0%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	7
Ms	7
Sn	17
Ss	17
Vn	7
Vs	13
Celkový součet	67

2) Jaký typ montáže nejčastěji používáte (%)?

Počet z č dot	2a) montáž s PU pěnou		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	4	1	5
Ms	3	1	4
Sn	5	1	6
Ss	7		7
Vn	2	2	4
Vs	3	1	4
Celkový součet	24	6	30

Počet z č dot	2a) montáž s PU pěnou		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	17%	17%	17%
Ms	13%	17%	13%
Sn	21%	17%	20%
Ss	29%	0%	23%
Vn	8%	33%	13%
Vs	13%	17%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	13
Ms	10
Sn	17
Ss	23
Vn	7
Vs	10
Celkový součet	80

Počet z č dot	2b) montáž s PU a těs. fóliemi		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	2	3	5
Ms	3	1	4
Sn	4	2	6
Ss	4	3	7
Vn	3	1	4
Vs	3	1	4
Celkový součet	19	11	30

Počet z č dot	2b) montáž s PU pěnou a těs.fóliemi		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	11%	27%	17%
Ms	16%	9%	13%
Sn	21%	18%	20%
Ss	21%	27%	23%
Vn	16%	9%	13%
Vs	16%	9%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	7
Ms	10
Sn	13
Ss	13
Vn	10
Vs	10
Celkový součet	63

3) Proč používáte tuto montáž?

Počet z č dot	3cena a norma		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn		5	5
Ms		4	4
Sn		6	6
Ss	1	6	7
Vn	1	3	4
Vs		4	4
Celkový součet	2	28	30

Počet z č dot	3cena a norma		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	0%	18%	17%
Ms	0%	14%	13%
Sn	0%	21%	20%
Ss	50%	21%	23%
Vn	50%	11%	13%
Vs	0%	14%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	0
Ms	0
Sn	0
Ss	3
Vn	3
Vs	0
Celkový součet	7

Počet z č dot	3dle typu stavby		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn		5	5
Ms		4	4
Sn		6	6
Ss		7	7
Vn		4	4
Vs	1	3	4
Celkový součet	1	29	30

Počet z č dot	3dle typu stavby		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	0%	17%	17%
Ms	0%	14%	13%
Sn	0%	21%	20%
Ss	0%	24%	23%
Vn	0%	14%	13%
Vs	100%	10%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	0
Ms	0
Sn	0
Ss	0
Vn	0
Vs	3
Celkový součet	3

Počet z č dot	3žádost zákazníka		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn		5	5
Ms		4	4
Sn	3	3	6
Ss	1	6	7
Vn	2	2	4
Vs	1	3	4
Celkový součet	7	23	30

Počet z č dot	3žádost zákazníka		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	0%	22%	17%
Ms	0%	17%	13%
Sn	43%	13%	20%
Ss	14%	26%	23%
Vn	29%	9%	13%
Vs	14%	13%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	0
Ms	0
Sn	10
Ss	3
Vn	7
Vs	3
Celkový součet	23

Počet z č dot	3cena		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	3	2	5
Ms	1	3	4
Sn		6	6
Ss	3	4	7
Vn		4	4
Vs	1	3	4
Celkový součet	8	22	30

Počet z č dot	3cena		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	38%	9%	17%
Ms	13%	14%	13%
Sn	0%	27%	20%
Ss	38%	18%	23%
Vn	0%	18%	13%
Vs	13%	14%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	10
Ms	3
Sn	0
Ss	10
Vn	0
Vs	3
Celkový součet	27

Počet z č dot	3+dle typu stavby		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn		5	5
Ms		4	4
Sn		6	6
Ss		7	7
Vn		4	4
Vs	1	3	4
Celkový součet	1	29	30

Počet z č dot	3+dle typu stavby		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	0%	17%	17%
Ms	0%	14%	13%
Sn	0%	21%	20%
Ss	0%	24%	23%
Vn	0%	14%	13%
Vs	100%	10%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	0
Ms	0
Sn	0
Ss	0
Vn	0
Vs	3
Celkový součet	3

Počet z č dot	3+žádost zákazníka		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn		5	5
Ms	1	3	4
Sn	3	3	6
Ss		7	7
Vn	1	3	4
Vs	2	2	4
Celkový součet	7	23	30

Počet z č dot	3+žádost zákazníka		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	0%	22%	17%
Ms	14%	13%	13%
Sn	43%	13%	20%
Ss	0%	30%	23%
Vn	14%	13%	13%
Vs	29%	9%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	0
Ms	3
Sn	10
Ss	0
Vn	3
Vs	7
Celkový součet	23

Počet z č dot	3+podle normy		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	1	4	5
Ms	1	3	4
Sn		6	6
Ss	2	5	7
Vn		4	4
Vs		4	4
Celkový součet	4	26	30

Počet z č dot	3+podle normy		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	25%	15%	17%
Ms	25%	12%	13%
Sn	0%	23%	20%
Ss	50%	19%	23%
Vn	0%	15%	13%
Vs	0%	15%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	3
Ms	3
Sn	0
Ss	7
Vn	0
Vs	0
Celkový součet	13

Počet z č dot	3+vlastní přesvědčení		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	1	4	5
Ms	2	2	4
Sn	1	5	6
Ss	1	6	7
Vn	1	3	4
Vs		4	4
Celkový součet	6	24	30

Počet z č dot	3+vlastní přesvědčení		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	17%	17%	17%
Ms	33%	8%	13%
Sn	17%	21%	20%
Ss	17%	25%	23%
Vn	17%	13%	13%
Vs	0%	17%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	3
Ms	7
Sn	3
Ss	3
Vn	3
Vs	0
Celkový součet	20

4) Jakou značku PU pěn používáte ?

Počet z č dot	4a) Den Braven		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn		5	5
Ms		4	4
Sn	2	4	6
Ss		7	7
Vn		4	4
Vs	1	3	4
Celkový součet	3	27	30

Počet z č dot	4a) Den Braven		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	0%	19%	17%
Ms	0%	15%	13%
Sn	67%	15%	20%
Ss	0%	26%	23%
Vn	0%	15%	13%
Vs	33%	11%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	0
Ms	0
Sn	7
Ss	0
Vn	0
Vs	3
Celkový součet	10

Počet z č dot	4b) Henkel		
Vel /spol	(prázdné	Celkový so	0
Mn	5	5	
Ms	4	4	
Sn	6	6	
Ss	7	7	
Vn	4	4	
Vs	4	4	
Celkový součet	30	30	

Počet z č dot	4b) Henkel		
Vel /spol	(prázdné)	Celkový s.	0
Mn	17%	17%	
Ms	13%	13%	
Sn	20%	20%	
Ss	23%	23%	
Vn	13%	13%	
Vs	13%	13%	
Celkový součet	100%	100%	

Počet z č dot	4c) TPL		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	1	4	5
Ms	3	1	4
Sn	1	5	6
Ss	3	4	7
Vn	1	3	4
Vs	3	1	4
Celkový součet	12	18	30

Počet z č dot	4c) TPL		
Vel /spol	1	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	8%	22%	17%
Ms	25%	6%	13%
Sn	8%	28%	20%
Ss	25%	22%	23%
Vn	8%	17%	13%
Vs	25%	6%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	3
Ms	10
Sn	3
Ss	10
Vn	3
Vs	10
Celkový součet	40

Počet z č dot	4d) Sika		
Vel /spol	(prázdné	Celkový so	0
Mn	5	5	
Ms	4	4	
Sn	6	6	
Ss	7	7	
Vn	4	4	
Vs	4	4	
Celkový součet	30	30	

Počet z č dot	4d) Sika		
Vel /spol	(prázdné)	Celkový s.	0
Mn	17%	17%	
Ms	13%	13%	
Sn	20%	20%	
Ss	23%	23%	
Vn	13%	13%	
Vs	13%	13%	
Celkový součet	100%	100%	

Počet z č dot	4e) Soudal		
Vel /spol	1	(prázdné)	Celkový součet
Mn	4	1	5
Ms		4	4
Sn	4	2	6
Ss	3	4	7
Vn	3	1	4
Vs	2	2	4
Celkový součet	15	14	30

Počet z č dot	4e) Soudal		
Vel /spol	1	(prázdné)	Celkový součet
Mn	27%	7%	17%
Ms	0%	29%	13%
Sn	27%	14%	20%
Ss	25%	29%	23%
Vn	20%	7%	13%
Vs	13%	14%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	13
Ms	0
Sn	13
Ss	10
Vn	10
Vs	7
Celkový součet	50

Počet z č dot	4f) jiný		
Vel /spol	1	(prázdné)	Celkový součet
Mn	1	4	5
Ms	1	3	4
Sn		6	6
Ss	1	6	7
Vn		4	4
Vs		4	4
Celkový součet	3	27	30

Počet z č dot	4f) jiný		
Vel /spol	1	(prázdné)	Celkový součet
Mn	33%	15%	17%
Ms	33%	11%	13%
Sn	0%	22%	20%
Ss	33%	22%	23%
Vn	0%	15%	13%
Vs	0%	15%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%

Počet z č dot	1
Vel /spol	%
Mn	3
Ms	3
Sn	0
Ss	3
Vn	0
Vs	0
Celkový součet	10

5) Jak byste tyto produkty ohodnotil z pohledu kvality?

Počet z č dot	5tškála				
Vel /spol	1	2	3	(Prázdné)	Celkový součet
Mn			1	4	5
Ms		3		1	4
Sn		1		5	6
Ss	3			4	7
Vn	1			3	4
Vs		2	1	1	4
Celkový součet	4	6	2	18	30

Počet	5tškála				
Vel /spol	1	2	3	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	0%	0%	50%	22%	17%
Ms	0%	50%	0%	6%	13%
Sn	0%	17%	0%	28%	20%
Ss	75%	0%	0%	22%	23%
Vn	25%	0%	0%	17%	13%
Vs	0%	33%	50%	6%	13%
Celkový s.	100%	100%	100%	100%	100%

Počet z č dot	%	%	%
Vel /spol	1	2	3
Mn	0,00	0,00	3,33
Ms	0,00	10,00	0,00
Sn	0,00	3,33	0,00
Ss	10,00	0,00	0,00
Vn	3,33	0,00	0,00
Vs	0,00	6,67	3,33
Celkový součet	13,33	20,00	6,67

Počet z č dot	5k škála				
Vel /spol	1	2	3	(Prázdné)	Celkový součet
Mn		3	1	1	5
Ms			1	3	4
Sn	4	2			6
Ss	2	2		3	7
Vn	2	1		1	4
Vs	1	1		2	4
Celkový součet	9	9	2	10	30

Počet	5k škála				
Vel /spol	1	2	3	(Prázdné)	Celkový součet
Mn	0%	33%	50%	10%	17%
Ms	0%	0%	50%	30%	13%
Sn	44%	22%	0%	0%	20%
Ss	22%	22%	0%	30%	23%
Vn	22%	11%	0%	10%	13%
Vs	11%	11%	0%	20%	13%
Celkový s.	100%	100%	100%	100%	100%

Počet z č dot	%	%	%
Vel /spol	1	2	3
Mn	0,00	10,00	3,33
Ms	0,00	0,00	3,33
Sn	13,33	6,67	0,00
Ss	6,67	6,67	0,00
Vn	6,67	3,33	0,00
Vs	3,33	3,33	0,00
Celkový součet	30,00	30,00	6,67

Příloha 5 Výsledky výzkumu

Ot.1) Jak provádíte ve společnosti montáž oken?
Používají se oba typy sopučasně. Celkově převládá montáž s vlastními zaměstnanci
1a) Montáž s vlastními zaměstnanci používá 23 firem= 77%, z toho:
Malé firmy - 39%
Střední firmy - 44 %
Velké firmy - 17%
1b) Montáž externími firmami používá 20 firem = 67 %, z toho:
Malé firmy - 20%
Střední firmy - 50%
Velké firmy - 30%

Ot.2) Jaký typ montáže nejčastěji používáte? (%)
pužívají se oba typy současně. Celkově převládá montáž jen s PU pěnou
2a) Montáž s PU pěnou 24 firem = 80%, z toho:
Malé firmy - 29%
Střední firmy - 50%
Velé firmy - 21%
2b) Montáž s PU pěnou + těs. mat. 19 firem = 63%, z toho:
Malé firmy - 26%
Střední firmy 42 %
Velké firmy - 32%

Ot.3) Proč používáte tuto montáž?
Nejčastějším důvodem pro montáž s PU pěnou je cena a na žádost zákazníka.
Nejčastějším důvodem pro montáž s PU pěnou a těs.mat. je žádost zákazníka a vlastní přesvědčení firmy.
3a) Důvody montáže s PU pěnou:
Cena a norma 7% (1 střední a 1 velká firma)
Typ stavby 3%(1 Velká firma)
Žádost zákazníka 23%(4 Střední a 3 velké firmy)
Cena 27% (4 malé firmy, 3 střední, 1 velká firma)
3b) Důvody montáže s PU pěnou a těs.mat.
Typ stavby 3% (1 malá a 1 velká firma)
Žádost zákazníka 23% (1 malá, 3 střední a 3 velké firmy)
Norma 13% (2 malé a 2 střední firmy)
Vlastní přesvědčení 20% (3 malé, 2 střední a 1 velká firma)

Ot .4) Jakou značku PU pěny používáte?
Nejpoužívanější pěnou je značka Soudal (15)
Den Braven - 10% (3 firmy)
Henkel - žádná
TPL - 40% (12 firem)
Sika - žádná
Soudal - 50% (15 firem)

Ot.5) Jak hodnotíte tyto produlty z pohledu kvality? (škála 1 až 3)
V kvalitě PU pěny vede značka Soudal.
TPL - 1=13%, 2=20%, 3=7%
Konkurence 1=30%, 2=30%, 3=7%

Ot.6) Jak hodnotíte tyto produkty z pohledu ceny? (škála 1 ž 3)
PUR pěny TPL stejně jako konkurenční značka Soudal jsou nejčastěji hodnoceny jako spíše drahé nebo středně drahé.
TPL - 1=7%, 2=20%, 3= 20%
Konkurence - 1=7%, 2=30%, 3=20 %

Ot.7) Jaký parametr PU pěny je pro vás nejvíce rozhodující?
Pro 60% firem je nejvíce rozhodující je postexpanze.
Velké firmy - 62,5% postexpanze,
Střední firmy - 69,2 % postexpanze
Malé firmy - 44,4% postexpanze

Ot.8) Jakou značku těsnících fólií používáte?
Nejčastěji používaná značka těsnících fólií je TPL (53 % firem).
Den Braven - 10%
Henkel - žádná
TPL - 53%
Sika - žádná
Soudal - 43%

Ot.9) Jak byste tyto produkty ohodnotil z pohledu kvality? (škála 1-3)
Kvalita TPL fólií je hodnocena nejčastěji stupněm 2, stejně jako u konkurence.
stejný počet firem uvádí špičkovou kvalitu u TPL i konkurence (Soudal).
TPL - 1=13%, 2=30%, 3=10%
Konkurence - 1=13%, 2=17%, 3=13%

Ot.10) jak byste tyto produkty ohodnotil z pohledu ceny? (škála 1-3)
Cena TPL fólií je hodnocena nejčastější jako středně drahá, stejně jako konkurence (Soudal)..
Větší počet firem hodnotí TPL fólie jako drahé než u konkurence.
TPL - 1=13%, 2=13%, 3=30%
Konkurence - 1=7%, 2=17%, 3=20%

Ot.11) Co je pro vás u těsnících fólií rpzhodující?
Nejdůležitější parametr u fólií je snadná aplikovatelnost (17 firem).
Snadná aplikace - 57%
Technické vlastnosti - 40%
Značka - 13%
Cena - 43%

Ot.12) Jak důležité je pro vás technické poradenství? (škála 1-5)
Celkově je technické poradenství pro firmy velmi důležité
1 = 63%
2 = 20%
3 = 7%
4 = 3%
5 = 7%

Ot. 13) Jak hodnotíte technické poradenství hlavního dodavatele? (škála 1-3)
V úrovni technického poradenství vede TPL s.r.o.
TPL - 1= 3%, 2= 40%, 3=3%
Konkurence - 1=3%, 2=26%, 3=3%

Ot.14) Jakým způsobem získáváte informace o montážních produktech?
Nejčastěji osobním kontaktem s dodavatelem (22 firem).
14a) osobní kontakt 73%
14b) na školení dodavatele 50%
14c) na webu dodavatele 20%
14d) jinak - žádné

Ot.15) Jak hodnotíte dostupnost těchto informací? (škála 1-3)
Dostupnost je obecně hodnocena většinou jako velmi dorá (15 firem)
1=50%
2=37%
3=13%

Ot.16) Jakým způsobem nejčastěji nakupujete montážní produkty?
Materiály jsou nakupovány ve stejném poměru od distributora nebo výrobce (16 firem)
16a) od výrobce 53%
16b) od distributora 53%
16c) v maloobcodních řetězcích 3%
16d) e-shop 10%

Ot. 17) Kolik oken vyrobíte/prodáte za 1 rok?
Velikost firmy

Firma	Počet vyr. oken (ks)	Poměr vyr. oken (%)
Velké firmy celkem	1 289 000	55
Střední firmy celkem	621 000	26
Malé firmy celkem	441 000	19
CELKEM	**2 351 000**	**100**

Spoluprac./Nespoluprac

Firma	Velké firmy (ks)	Střední firmy (ks)	Malé firmy (ks)	CELKEM %
Spoluprac	419 000	311 000	221 000	40
Nespoluprac	870 000	310 000	220 000	60
CELKEM	**1 289 000**	**621 000**	**441 000**	**100**

Ot.18) Jaký je poměr prodeje rezidenční/developerský sektor?
Jednoznačně převažuje dodávka do rezidenčního sektoru, nejčastěji v poměru 50%/50% u středních a malých firem.
Poměr mezi sektory uvedlo 18 firem, ostatní neví nebo nechěli odpovědět.

Rezidenční s. (%)	Developerský s. (%)	Velké firmy-počet	Střední firmy -počet	Malé firmy -počet
90	10	0	1	1
80	20	1	1	0
70	30	0	0	3
60	40	1	0	0
50	50	3	5	0
40	60	0	1	0
30	70	0	0	1
x	x	5	8	5

Ot.19) Jaký význam má pro vás norma ČSN 74 6077?
Celkově je norma hodnocena pozitivně - má význam a je přináší zlepšení sitace.
Celkem 53% firem uvedlo, že má význam nebo má o ní povědomí.
Žádný význam - 23%
Velký význam - 30%
Příní zákazníka - 3%
Informativní znalost - 20%
Nezná vůbec - 13%