# Analýza konkurenceschopnosti podniku

Veronika Zetochová

Bakalářská práce
2012

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Veronika ZETOCHOVÁ** |
| Osobní číslo: | **L09522** |
| Studijní program: | **B 6208 Ekonomika a management** |
| Studijní obor: | **Logistika a management** |
| Téma práce: | **Analýza konkurenceschopnosti podniku** |

Zásady pro vypracování:

1. **Teoretické pojednání k zadané problematice**
2. **Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce**
3. **Analýza vybraných faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost vybrané firmy. Vymezení problematických oblastí**
4. **Návrh opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy v problematických oblastech. Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**[1] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.**

**[2] PITRA, Zbyněk. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.**

**[3] PORTER, Michael. Konkurenční strategie firmy: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.**

**Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta logistiky a krizového řízení
L.S.
②

prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
*děkan*

doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
*ředitel ústavu*

## ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti a její aplikaci na konkrétní firmu. Práce je rozdělena do dvou částí. První z nich, teoretická část se vztahuje k vysvětlení základních pojmů jako je konkurence a konkurenceschopnost na základě průzkumu literárních pramenů. Druhá, praktická část se zabývá aplikací získaných teoretických poznatků za účelem analýzy konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Na základě provedených analýz jsou v závěru práce navržena doporučení, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku.



Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční boj, konkurenční strategie



## ABSTRACT

This bachelor thesis deals with investigation of competitive ability and its own application on particular company. The thesis is devided into two parts. The first one, theoretical part, deals with basic terms, such as competitive ability, competition, based on research of literary sources. The second one, practical part, deals with the application of the obtained theoretical findings in order to analyze the competitive ability of the particular chosen company and also includes recommendations to increase competitiveness of the firm.



Keywords: competition, competitiveness, competitors fight, competition strategy

**Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, PhD. za vstřícnost a ochotu vést mou bakalářskou práci, zejména za praktické rady a připomínky, které mi při vypracování poskytl.

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 4. 5. 2012

Zelochová

podpis studenta/ky

# OBSAH

**ÚVOD** ..... **9**
**I TEORETICKÁ ČÁST** ..... **11**
**1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ** ..... **12**
1.1 KONKURENCE ..... 12
1.2 POVAHA KONKURENCE ..... 12
1.3 KONKURENCESCHOPNOST ..... 13
1.4 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ ..... 13
1.5 KONKURENČNÍ BOJ ..... 13
1.6 KONKURENČNÍ VÝHODA ..... 14
**2 ANALÝZA KONKURENCE** ..... **15**
2.1 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍ FIRMY ..... 16
2.2 URČENÍ CÍLŮ KONKURENCE ..... 16
2.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE ..... 17
2.3.1 Identifikace konkurenčních strategií ..... 17
2.3.2 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence ..... 17
**3 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZY PODNIKU** ..... **18**
3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL ..... 18
3.2 SWOT ANALÝZA ..... 20
3.3 PEST ANALÝZA ..... 23
**4 TRADIČNÍ VERSUS NOVODOBÝ POHLED NA KONKURENCI** ..... **25**
4.1 TRADIČNÍ POJETÍ ..... 25
4.2 SOUDOBÉ PŘÍSTUPY ..... 25
4.2.1 Zaměření na strategickou kompetentnost ..... 25
4.2.2 Orientace na zákazníka ..... 26
4.2.3 Inovace ..... 26
**II PRAKTICKÁ ČÁST** ..... **27**
**5 CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI** ..... **28**
**6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI** ..... **29**
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE ..... 29
6.2 SORTIMENT ..... 29
6.3 HISTORIE FIRMY ..... 30
6.4 STRATEGIE A CÍLE SPOLEČNOSTI ..... 31
**7 ZÁKLADNÍ INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU** ..... **33**
7.1 SWOT ANALÝZA ..... 33
7.2 PORTEROVA ANALÝZA ..... 36
7.3 PEST ANALÝZA ..... 38
7.3.1 Politické faktory ..... 39
7.3.2 Ekonomické faktory ..... 39
7.3.3 Sociální faktory ..... 41
7.3.4 Technologické faktory ..... 42

7.4 ANALÝZA ODVĚTVÍ A NOVODOBÉ TRENDY ..... 43
7.4.1 Analýza odvětví ..... 43
7.4.2 Trendy ..... 44
7.5 KONKURENCE ..... 46
7.5.1 VEKRA OKNA ..... 46
7.5.2 JUBO okna s.r.o (VPO PLAST, s.r.o.) ..... 47
7.5.3 SULKO s.r.o. ..... 48
7.5.4 Srovnání konkurence ..... 49
**8 NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI ..... 51**
**ZÁVĚR ..... 55**
**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ..... 56**
**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK ..... 59**
**SEZNAM OBRÁZKŮ ..... 60**
**SEZNAM TABULEK ..... 61**

# ÚVOD

Cílem této práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku na základě teoretických poznatků vyplývajících z dostupných literárních pramenů a taktéž provedení zhodnocení a navržení vhodných doporučení na změny, které by měly zlepšit současné postavení firmy na daném konkurenčním trhu. V rámci práce byl uveden fiktivní název společnosti OKNACZ z důvodu zachování její anonymity. Všechna použitá data a informace jsou však založena na reálném základě a jsou pravdivá.

V dnešní době, kdy se na trhu objevuje stále více firem podnikajících v nejrůznějších oborech a vyrábějících stále více promyšlenější výrobky a služby, nabývá stále většího významu sledování a sběr informací o dění v odvětví, trhu a hlavně o aktivitách jednotlivých konkurentů. Snahou každého subjektu na trhu je zaujmout v daném odvětví nejlepší postavení, nabízet kvalitní produkt, který si najde své zákazníky. Mnohdy není jednoduché vyhovět všem požadavkům, které zákazníci kladou, z tohoto důvodu se společnosti mezi sebou předhánějí s cílem nabídky toho nejlepšího produktu, oslovení mnohem většího počtu zákazníků a taktéž oslabení postavení konkurentů, případně donucení k jejich úplnému odchodu z trhu. Z tohoto titulu vystupují do popředí výrazy jako konkurenční boj, konkurenční strategie a konkurenceschopnost.

Každý podnik by se měl důkladně zamyslet nad svými aktivitami a věnovat dostatek energie a času plánování a vytvoření strategií, které zajistí dostatek spokojených zákazníků a tím i příjmy pro chod firmy a určitou stabilitu, ale také určí směr, kterým se bude v následujících letech ubírat. Strategií existuje spousta, stejně jako knih, které se touto problematikou zaobírají, ale žádná nedokáže odpovědět, která z nich je pro naši společnost nejlepší. Důvodem je jedinečnost každé firmy- její struktura, velikost, okolí podniku apod. Faktorů je mnoho, proto nelze jednoznačně určit, která z cest je optimální, protože to, co zaručí úspěch jednomu, nemusí zaručit úspěch druhému. Z tohoto důvodu je důležité se nad každým krokem zamyslet a nedělat ukvapená a nepodložená rozhodnutí.

Trh se vyvíjí dynamicky, proto by měly společnosti dokázat pružně reagovat na jakoukoliv změnu, která se na trhu udála. Každá změna může pro společnost představovat jistou výzvu a to jak rychle a taktéž jakým způsobem dokáže na tyto změny reagovat, do značné míry ovlivní její úspěch a v konečném důsledku i postavení na trhu. Pokud nejsme lídrem na trhu a nedisponujeme takovými finančními prostředky, abychom předběhli konkurenci a dokázali tento potenciál naplno využít ve svůj prospěch, měli bychom se alespoň snažit od

konkurence učit. To znamená sledovat jejich reakce na tržní změny a dokázat vyhodnotit, co se jim v konkrétním případě povedlo, to se snažit implementovat i do naší firmy, a naopak vyvarovat se a poučit se z jejich vlastních chyb.

Jak již bylo naznačeno výše, významnou roli na trhu hrají zákazníci, proto bychom mimo sledováni konkurence neměli zapomínat ani na ně. Snažit se porozumět jejich potřebám, naslouchat jejich názorům na naší společnost a přistupovat k nim kriticky, protože bez spokojených zákazníků se nemůže společnost udržet na trhu nikterak dlouho, byť by měla sebelepší technologie. Proto je nesmírně důležité pracovat na budování vztahů se zákazníky- nabízet jim takové produkty, které opravdu chtějí a takovou formou, která pro ně bude nenucená. V tomto smyslu je mimo samotného výrobku vhodné zaměřit se i na kvalitu služeb, které jsou s ním spojeny, neboť skutečnost, že se zákazník rozhodne právě pro naši firmu, nám zaručí budoucí setrvání na trhu.

Pokud bychom vše shrnuli do jednoho, je důležité pro společnost, která chce být úspěšná, aby se nezaměřovala pouze na vnitřní prostředí firmy, ale mít otevřené oči dokořán a sledovat i dění kolem sebe.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

## 1.1 Konkurence

*„Konkurence může být definována jako rivalita nebo boj, často mezi více či méně rovnými soupeři.“* [2]

*„Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Proto nestačí, když se zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odliší od konkurenčních nabídek.“*

Nelze vytvořit univerzální marketingovou strategii, která by byla nejlepší pro danou firmu, protože se mezi sebou liší svou velikostí a také svou pozicí v daném sektoru trhu. Strategie, která může být vhodná pro velkou společnost s dominantní pozicí na trhu, nemusí být vhodná pro společnosti menší, jelikož by pro ně byly příliš finančně náročné. [9]

Pojem konkurence můžeme vnímat jako schopnost výrobku být lepší, než výrobek, který je nabízený konkurenční společností. [2]

## 1.2 Povaha konkurence

Vysoká konkurenceschopnost umožňuje prodat větší množství zboží nebo služeb a znamená zisk větší flexibility na trhu. Podnik musí být konkurenceschopný, jelikož má možnost provádět činnosti, které jsou pro jeho strategii zásadní.

Do těchto činností lze zařadit:

- Rozvíjení věrnosti zákazníků. Zákazníci jsou ochotni zůstat, když vědí, že jste nejlepší.
- Zvyšování prodeje stávajícím zákazníkům. Nabízet a prodávat více stávajících nebo doplňkových produktů.
- Zvyšování hodnoty své značky. Potřeba konkurovat přináší do firmy určitý řád a nutí řídit náklady, což také může zvýšit ziskovost.
- Vyvíjení nových produktů a produktová rozšíření. Díky stávající pověsti firmy a zákaznické základně budou mít dobrý start.
- Zvyšování tržní efektivity. Konkurenceschopné podniky jsou schopny lépe zabránit novým soupeřům ve vstupu na trh. Samy mohou vstupovat na nové trhy ze silnější pozice a lépe odolávají výzvám a obtížím, které mohou nastat. [12]

## 1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je úzce spojena s orientací na zákazníka. Pochopení zákazníků a vývoje trhu vede k rozhodnutím orientovaným na zákazníka, které tvoří tu nejjistější cestu k ziskovosti. [12]

Na konkurenceschopnost lze nahlížet z mnoha úhlů pohledu a taktéž vycházet z mnoha definic. Obecně ji však lze definovat jako schopnost firem zajistit si svou činností dostatečně vysoké příjmy a zaměstnanost, díky čemuž jsou podniky schopné konkurovat svým soupeřům na trhu. [6]

Dle M.E.Portera lze konkurenceschopnost chápat jako poznání konkurenčních výhod, které respektují specifika daného hospodářství a odvětví a následně vede k jejich využívání. [13]

## 1.4 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí můžeme svým rozsahem charakterizovat jako místo, kde se společnosti střetávají v konkurenčním boji k dosažení vyšších cílů pod vlivem vnějších faktorů.

Toto prostředí můžeme chápat jako soudce, který určuje vítěze i úspěšné a efektivní subjekty od poražených – méně úspěšných a efektivních subjektů. Z marketingového hlediska lze konkurenční prostředí chápat jako místo, kde se střetává potřeba jako pocit nedostatku spojená s touhou tuto potřebu uspokojit. Úspěšnost uspokojení poptávky závisí na roli prodávajícího i kupujícího, a na konkurenčních výhodách, které v rámci svých produktů a služeb nabízí. [4]

## 1.5 Konkurenční boj

Konkurence je úzce spojena s individuálními zájmy, které mohou být ve vzájemném rozporu, narážet na sebe, překážet si či „bít se“, což může napomáhat ke vzniku konkurenčního boje. Podmínkou konkurence je existence tzv. svobodné volby, a to v oboustranném vztahu, což znamená svobodnou volbu jak kupujících, tak i prodávajících. Konkurenční boj lze vnímat jako schopnosti či aktivity firmy, díky nimž firma úspěšně působí (podniká) na trhu, kde je tvrdá konkurence. Za úspěch lze považovat, pokud ostatní konkurenční firmy ochudíme o část jejich zisku a podílu na trhu, kde se střetávají nabídky konkurentů při soupeření o zákazníka. [4]

Pan František Bartes ve své knize *Konkurenční strategie firmy* [1] popsal základní zákonitosti úspěšného boje, přičemž vycházel ze strategií bojů již od starověku. Mezi nejdůležitější podmínky (zákonitosti) zařadil:

- optimální koncentraci svých sil na slabá místa protivníka a využití vlastních silných stránek,
- největší pozornost věnovat momentu překvapení protivníka,
- strategicky volit takové místo boje, kde lze uplatnit své vlastní přednosti,
- pečlivý soulad plánovaných cílů strategie a prostředků k jejich dosažení,
- komunikace mezi managementem a jemu podřízenými útvary.

V rámci konkurenčního boje lze rozlišovat dva druhy vedení, kterými jsou ofenzivní vedení konkurenčního boje a defenzivní vedení konkurenčního boje. Ofenzivní vedení konkurenčního boje je založeno na tom, že firma svou tzv. podnikovou strategií postavením na daném trhu aktivně ovlivňuje

## 1.6 Konkurenční výhoda

Je to úsilí obchodní strategie, jejíž výhody může přinést mnoho faktorů. Je to zejména efektivní výroba, vlastnictví patentů, kvalitní propagace, dobrý management a dobré vztahy se zákazníky. Strategická výhoda by měla být taková, aby ji šlo využít okamžitě a trvala po co nejdelší dobu. Mezi její hlavní funkce patří tvorba zisku, který by měl být vyšší, než je průměr v odvětví, a taktéž získat podíl na trhu.

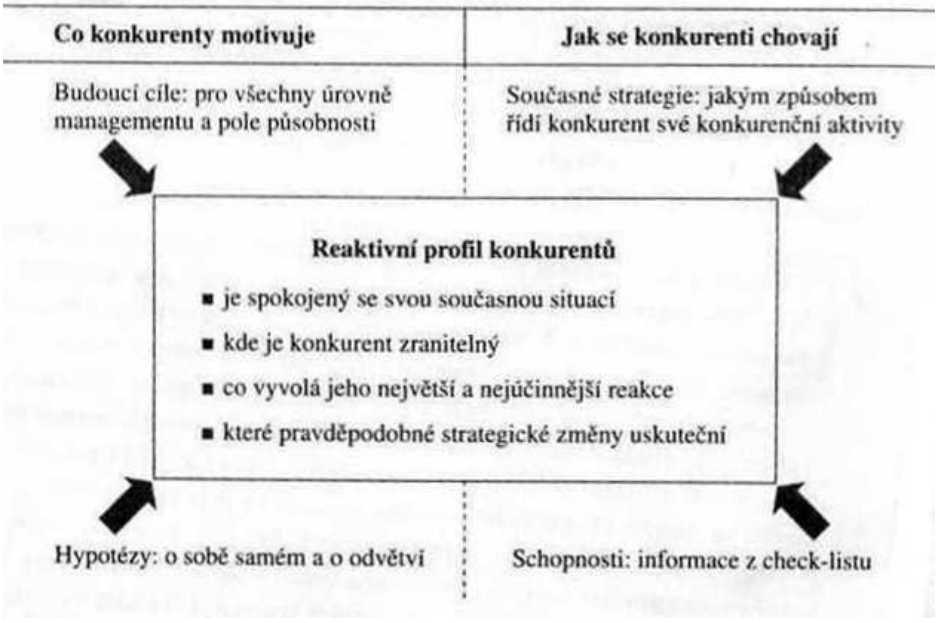
Dle Michaela Portera lze definovat tři základní strategie, jenž firma může vzít za své, aby dosáhla této výhody. Těmi jsou: diferenciace, převaha celkových nákladů zacílení. [2]

# 2 ANALÝZA KONKURENCE

Cílem analýzy konkurence je vytvořit dostatek informací, na základě kterých můžeme předvídat aktivity konkurence. Analýza zahrnuje analýzu všech dostupných informací o konkurenčním podniku, které hrají důležitou roli v rámci rozhodování, při strategickém plánování. K tomu, aby firma mohla efektivně využívat tyto konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci veškeré dostupné informace, mezi něž patří pravidelné srovnávání svých produktů s konkurencí, jejich cen, distribučních kanálů a způsoby komunikace. Tímto způsobem může odhalit oblasti jejích konkurenčních výhod a nevýhod. Taktéž může zahájit účinnější marketingové kampaně a posílit svou pozici v rámci konkurenčního boje.

Konkurenční analýza by se měla zabývat srovnáním naší pozice vzhledem k relativní konkurenci.

Veškeré informace o konkurenci jsou pro každou firmu velmi důležité, protože na jejich základě lze srovnávat svou pozici na trhu s pozicemi svých konkurentů, posuzovat konkurenční schopnosti a tím i svůj potenciál a rizika na daném trhu.[11], [16]




*Obrázek 1. Elementy analýzy konkurence [16]*

*„Jakmile společnost identifikuje své hlavní konkurenty, musí si dělat přehled o jejich strategiích, cílech a silných i slabých stránkách.*“ [10]

## 2.1 Identifikace konkurenční firmy

Identifikace konkurentů společnosti by se mohla zdát snadným úkolem, protože pro firmu by obvykle nemělo být těžké konkurenci zjistit. Škála skutečných a potenciálních konkurentů však může být mnohem širší, než se může na první pohled zdát. Navíc je také velice pravděpodobné, že společnost utrpí mnohem větší škody od nových konkurentů, než od těch stávajících. Na nejnižší úrovni lze konkurenční firmu definovat na základě poskytování podobných produktů a služeb stejným zákazníkům za přibližně stejné ceny. V širším slova smyslu ji lze definovat jako všechny firmy, které vyrábí tentýž výrobek nebo výrobkovou třídu. V nejširším měřítku lze mezi konkurenci zahrnout všechny firmy, jenž vyrábí produkty s cílem poskytnutí stejných služeb. V globálním měřítku lze za konkurenci považovat společnosti, které chtějí získat peníze od daného zákazníka.

Konkurenci lze vymezit ze dvou úhlů:

- Odvětvové vymezení konkurence - identifikace konkurence v rámci odvětví (firma by se měla pokusit porozumět konkurenci ve svém odvětví).
- Tržní vymezení konkurence – firma se nemusí snažit identifikovat konkurenci z pohledu odvětví, nýbrž z pohledu trhu (firmy se snaží uspokojit stejné potřeby nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků). [10]

## 2.2 Určení cílů konkurence

V momentě, kdy identifikujeme hlavní konkurenty, je třeba také definovat, co každý z daných konkurentů od trhu očekává a co podněcuje jeho chování na trhu. Nejprve lze předpokládat, že všichni konkurenti se snaží maximalizovat své zisky a dle toho dělat patřičné kroky. Firmy se však v tomto mohou lišit a ne všichni usilují pouze o maximalizaci zisku. Každý konkurent má soubor svých vlastních cílů a každému z nich přikládá různou důležitost. Proto by každá firma chtěla znát o své konkurenci, jakou důležitost přikládají současným ziskům, růstu podílu na trhu, cash-flow, špičkovým technologiím či službám. Tato znalost pak ukáže, zda je konkurenční firma se svou nynější situací spokojena a jakým způsobem bude reagovat na chování konkurentů. [10]

## 2.3 Konkurenční strategie

V okamžiku, kdy firma pozná a zhodnotí své hlavni konkurenty, musí vytvořit takovou konkurenční strategii, jenž jí zajistí nejlepší umístění svého produktu vůči nabídce jiných firem. Neexistuje taková strategie, která by byla nejlepší pro všechny společnosti, a proto se musí každá firma rozhodnout sama, jaká volba je v daném odvětví k naplnění jejich cílů pro ni nejvhodnější.

### 2.3.1 Identifikace konkurenčních strategií

Čím více jsou si strategie jednotlivých firem podobné, tím více je lze považovat za konkurenty. Ve většině odvětví existují odlišné skupiny konkurentů, které sledují různé strategie. Za strategickou skupinu lze považovat skupinu firem v odvětví, sledujících stejnou nebo podobnou strategii na daném cílovém trhu. Každá firma by měla sledovat svou strategickou skupinu v odvětví a umět ji identifikovat. Měla by znát kvalitu jejich produktů, vlastností, služby zákazníkům, cenovou politiku, prodejní strategii a komunikační kanály.

### 2.3.2 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

To, jak dovedou konkurenční firmy splnit cíle svých strategií, závisí od jejich zdrojů a schopností. Marketéři by měli přesně určit silné a slabé stránky svých konkurentů. To se mohou dovědět díky sekundárním zdrojům, osobním zkušenostem, nebo z doslechu. Také mohou své znalosti rozšířit prostřednictvím marketingových výzkumů mezi svými zákazníky, dodavateli a dealery. V současné době získává stále větší význam tzv. benchmarking, tedy srovnávání produktů a procesů firmy s nejlepšími konkurenty v jejich odvětví za účelem zlepšení kvality a výkonu vlastní firmy. Z benchmarkingu se tak stal důležitý nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti firmy. [10]

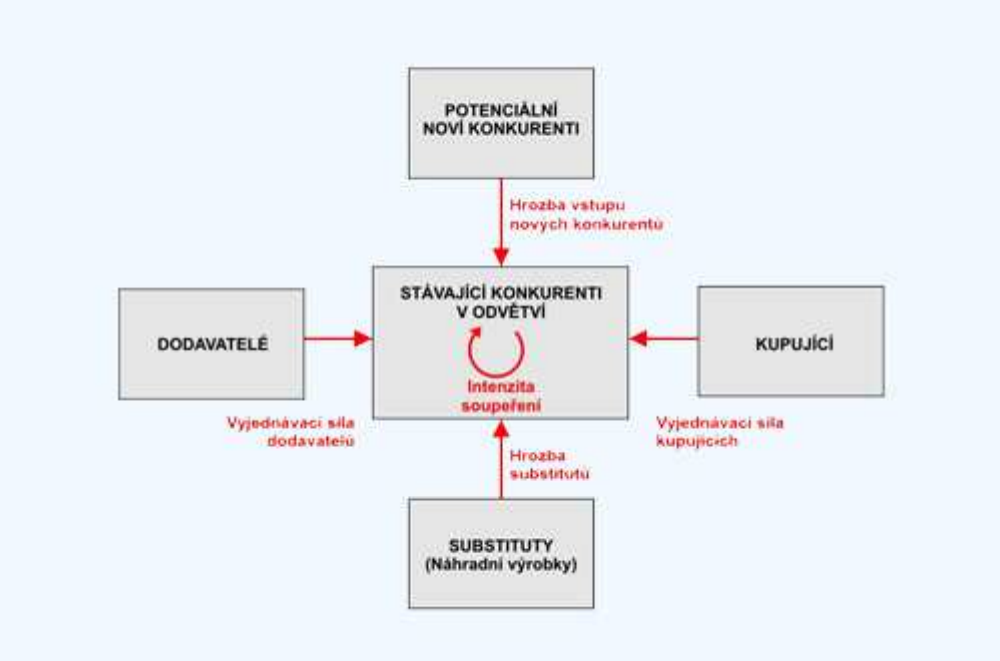
# 3 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZY PODNIKU

Externí analýza se zaměřuje na okolí podniku, které představují konkurenční podniky, dodavatelé, zákazníci apod. Naopak interní analýza se věnuje přímo samotnému podniku a její snahou je odhalit jeho slabé a silné stránky.

## 3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Michael Porter určil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti faktorech, ovlivňujících ceny, náklady a investice, které jsou pro firmy v daném odvětví potřebné. Dříve, než podnik vstoupí na zvolený trh, musí analyzovat „pět sil“, které určují přitažlivost odvětví.

*„Je potřeba vzít ovšem v úvahu, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Každé odvětví je jedinečné a má svou vlastní strukturu. Systémový rámec pěti faktorů umožňuje podniku, aby pronikl do struktury daného odvětví a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující.“* [5]




*Obrázek 2. Porterův model pěti konkurenčních sil [28]*

Porter uvedl, že podnik musí analyzovat vliv pěti činitelů na ziskovost, jimiž jsou:

- **Hrozba silné rivality.**

  Pokud v odvětví působí velké množství silných konkurentů, není přitažlivé. V případě, že se dané odvětví zmenšuje nebo stagnuje, rivalita roste, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu pouze na úkor svých konkurentů. Vysoké fixní náklady jsou dalším faktorem vysoce působícím na rivalitu, jelikož jsou firmy pod velkým tlakem a mohou

být nuceny snižovat ceny. To může vést k cenovým válkám. Mezi faktory, které rivalitu zhoršují, můžeme zařadit také velký zájem konkurentů udržet se na trhu a malé rozdíly mezi nabízenými produkty. Proto se podnik musí zabývat otázkou, jak svou pozici na trhu vůči konkurentům zlepšit

- **Hrozba vstupu nových konkurentů.**

Ohrožení nově přicházejícími konkurenty závisí především na bariérách vstupu do daného odvětví, což bývá ovlivněno působením jednoho nebo více faktorů, kterými jsou např.: kapitálová náročnost vstupu, diferenciace výrobků, úspory z rozsahu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem a v neposlední řadě legislativa a vládní zásahy. Přitažlivost daného trhu závisí především na výškách vstupních a výstupních bariér. Nejatraktivnější trh z hlediska ziskovosti je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu naopak nízké. Málo podniků totiž může vstoupit do odvětví a neúspěšné firmy jej mohou bez problémů opustit. Pokud jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, je vysoký i potenciál ziskovosti, ovšem spojený s velkým rizikem, protože neúspěšné firmy jsou na trhu nuceny zůstat a musí bojovat o svou existenci. V případě opačném, kdy bariéry vstupu i výstupu jsou nízké, mohou podniky snadno do odvětví vstoupit a také jej opustit, samozřejmě se zpravidla nízkým ziskem. Nejhorší kombinací jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Podniky mohou na trh snadno vstoupit, ale později je problematické z něj odejít, což následně souvisí s nadvýrobou a nízkými výnosy pro všechny firmy v daném odvětví. Proto by se firmy měly zabývat otázkou, jak lze bariéry vstupu zvýšit.

- **Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků.**

Substituty jsou produkty si podobné, které mohou sloužit stejnému nebo podobnému účelu jako produkty nabízené konkurenty. Odvětví je neatraktivní, pokud je možná potenciální nebo reálná hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty omezují potenciální ceny a také zisk na trhu. Podnik se pak musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitučních výrobků. V případě, že dojde ke zlepšení jakosti či technologií těchto substitutů, je výsledkem pokles cen a zisku na trhu. Firmy se musí zabývat otázkou, jak lze hrozbu substitutů snížit.

- **Hrozba vyjednávací síly zákazníků.**

Trh není přitažlivý, pokud mají zákazníci zvyšující se nebo velkou moc vyjednávat, jelikož v takovém případě požadují lepší kvalitu nabízeného zboží nebo služeb, snaží se snižovat ceny a staví tak konkurenty proti sobě. Tím pochopitelně zisk prodávajícího klesá. Síla

zákazníků se zvyšuje například, jestliže pro ně výrobek tvoří výraznou část jejich nákladů, jsou organizovaní, výrobky nejsou diferenciované a v neposlední řadě pokud je zákazník citlivý na cenu vzhledem ke svým nízkým ziskům. Prodávající mohou reagovat tím, že se zaměří na zákazníky, kteří mají menší vyjednávací moc anebo změní svého dodavatele. Nejlepší strategií je však vytvoření lukrativní nabídky, která se neodmítá. Firmy se musí zabývat otázkou, jak lze vyjednávací sílu zákazníků snížit.

- **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.**

Odvětví není atraktivní v případě, že dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávaného zboží či služeb. Síla dodavatelů výrazně roste, jestliže se mohou mezi sebou spojit, dodávají výrobky, které tvoří pro jejich odběratele zásadní vstup nebo poskytují specifické (jedinečné) výrobky. Nejlepším východiskem je proto budování úzkých vztahů s dodavateli či zajištění více dodavatelských zdrojů. Firma se musí zabývat otázkou, jak lze vyjednávací silu dodavatelů snížit. [5]

## 3.2 SWOT analýza

*„SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek nacházejících se ve vnitřním prostředí firmy a analýzou příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.* “ [7]

K charakteristice metody SWOT je možné přejít z typické definice strategie, která strategii považuje za vytvoření způsobu řízení, který bude společnost v budoucnu využívat ke své činnosti. Tento způsob buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která eliminuje hrozby vnějšího prostředí a využívá budoucích příležitostí, také vychází ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo se snaží zmírňovat její slabé stránky. [14]

Tato metoda je založena na kombinaci čtyř faktorů, kterými jsou:

- silné stránky firmy (strengths);
- slabé stránky firmy (weaknesses);
- příležitosti v okolí firmy (opportunities);
- hrozby okolí (threats).

Je pravděpodobné, že se tyto faktory budou v různých případech lišit, v závislosti na tom, do jakého typu odvětví firma patří a také v jakém stadiu životnosti se odvětví nachází. [14]

**Silné stránky** (S) – za silné stránky se považují ty interní faktory, díky nimž má firma silnou pozici na trhu. Popisují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Jedná se o posouzení zdrojových možností podniku spolu s jeho potenciálem, dovednostmi a schopnostmi. Tyto údaje se dají využít jako podklady při stanovení konkurenční výhody.

**Slabé stránky** (W) – jsou naprostým opakem silných stránek. Pokud je firma v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká. Někdy nedostatek určité silné stránky může znamenat i stránku slabou, což brání efektivnímu výkonu firmy.

**Příležitosti** (O) – příležitosti popisují možnosti, při jejichž uskutečnění se zvyšují vyhlídky na růst firmy či lepší využití disponibilních zdrojů a tím pádem účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik před jeho konkurencí. K tomu, aby je podnik mohl využít, je musí nejdříve identifikovat.

**Hrozby** (T) – Změna v okolí podniku či nepříznivá situace, znamenají pro činnost určitou zábranu nebo překážku. Mohou znamenat nebezpečí neúspěchu nebo hrozbu úpadku. Aby je podnik minimalizoval či odstranil, musí reagovat rychle a adekvátním způsobem.

Při SWOT analýze se analyzují interní faktory, což jsou silné i slabé stránky. Taktéž faktory externí, kterými jsou příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se pak uspořádají do tzv. SWOT matice. [3]

*Obrázek 3. SWOT matice [20]*

Podle charakteru odvětví a vzniklých kombinaci vnitřních i vnějších stránek, lze pro organizaci nebo jednotlivé organizační složky, volit různé typy strategií, které vycházejí na základě SWOT analýzy ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- přístup S – O → využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí;
- přístup W – O → snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí;
- přístup S – T → využívat svých silných stránek k eliminaci hrozeb;
- přístup W – T → snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace. [14]

**Postup při SWOT analýze**

Při SWOT analýze postupujeme následujícím způsobem:

1) určíme faktory v rámci jednotlivých kategorií, což jsou faktory, které představují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby pro náš podnik;
2) dané faktory umístíme do jednotlivých polí ve SWOT matici;
3) každý z nich posoudíme z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik;
4) navrhneme nejvhodnější strategická opatření.

*„Je třeba si uvědomit, že jednotlivé silné nebo slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost, např. špatný manažer má větší vliv na podnik než nízká úroveň podpory prodeje“*. [3]

**Využití SWOT analýzy**

I když ve SWOT matici jsou brány v úvahu pouze čtyři faktory, může pomoci dobře určit směr vedoucí k dalšímu rozhodování. Dá se říci, že je pro svoji jednoduchost snadno realizovatelná. SWOT analýza poskytuje takové informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi konkurenčním prostředím, ve kterém se firma pohybuje a také jejími zdroji a schopnostmi. Výsledky této analýzy mohou být využity při podnikovém nebo marketingovém plánování a také při výběru vhodné marketingové strategie.

Na druhé straně má však i své nevýhody. Nemusí být vždy objektivní a může docházet k osobnímu zaujetí, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, a je zjednodušující. Proto se doporučuje ji použít jako dodatek k některé z dalších analýz. [3]

## 3.3 PEST analýza

Tato analýza vychází z identifikace faktorů důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace, dále se snaží odhadnout míru jejich důležitosti a jakým způsobem se mění v čase. Analýza PEST umožňuje firmě hodnotit změny, které mají dopad na firmu v těchto čtyřech oblastech:

- **politické faktory (P)**- vývoj politických faktorů do značné míry ovlivňují marketingová rozhodnutí a řadíme mezi ně oblasti, jakými jsou politická orientace a vládní reprezentace, politika zdanění, antimonopolní opatření, legislativa v podnikatelském sektoru, ochraně životního prostředí a bezpečnosti práce atd., které působí na soukromé a především podnikatelské aktivity.

- **ekonomické faktory (E)**-mezi ekonomické faktory patří například nákupní síla, rozdělování bohatství, inflace, nezaměstnanost, úroková míra apod. Jednou z nejcitlivějších otázek v rámci ekonomických faktorů může pro firmu být vývoj úrokové míry. Dalším klíčovým faktorem majícím vliv na konkurenci může být pro firmu kolísání devizových kurzů, které do značné míry ovlivňují dovozy a vývozy.

- **sociální faktory (S)**- sociální faktory se zaměřují na změny, které se dějí ve společnosti a mohou se týkat sociálních postojů, sociálních hodnot a změn ve vzdělávacím systému, struktuře domácností, stárnutí obyvatelstva apod. Marketingovou strategii společnosti mohou ovlivnit taktéž demografické změny, jakými jsou porodnost, velikost populace, věková struktura a mobilita obyvatelstva.

- **technologické faktory (T)**- zde se zaměřuje pozornost na nové technologie a kvalifikace, které mohou v konkurenčním prostředí představovat značné výhody. Technologický vývoj postupuje závratným tempem, a proto je důležité jej neustále sledovat. Mezi nejznámější technologii poslední doby patří internet, který do značné míry změnil okolnosti podnikání a vytváří trh, kde se setkávají kupující a prodejci. [8], [14], [15]

# 4 TRADIČNÍ VERSUS NOVODOBÝ POHLED NA KONKURENCI

## 4.1 Tradiční pojetí

Tradiční chápaní konkurence vychází z ekonomických teorií minulého století a je brána jako boj, v rámci kterého se několik velkých firem snaží donutit k opuštění trhu ty menší nebo méně významné společnosti a tím si zajistit možnost vyšších cen a zároveň získání většího podílu na trhu.

Naopak nový pohled na konkurenci jde více do hloubky a klade značný důraz na faktory, jako jsou kupní síla obyvatelstva, globalizace trhů, diverzifikace výroby apod. Do popředí také vystupuje role strategického managementu, který má pomocí svého konceptu (konkurenční výhody) určit směr vývoje firmy a zajistit mu potřebnou stabilitu. V poslední době se navíc dle Portera přesouvá důraz pří koncipování konkurenční výhody od orientace na trh (zvyšování tržního podílu) spíše směrem orientace na výkon, což představuje zlepšení této konkurenční výhody.

## 4.2 Soudobé přístupy

Ekonomický vývoj v posledních desetiletích dostál značných změn a začaly se objevovat názory, že Porterovy modely konkurence, založené na soutěžení o ekonomické přebytky v rámci výrobkového trhu, jsou nyní přežitkem. Chtějí-li být společnosti v budoucnu úspěšné, musí své myšlení v rámci strategických přístupů zásadně změnit.

Za podstatné lze považovat:

- zaměření na strategickou kompetentnost,
- orientace na zákazníka,
- inovace.

### 4.2.1 Zaměření na strategickou kompetentnost

Tento přístup vychází z poznatku, že úspěšné organizace, mající volné finanční prostředky, musí najít nové možnosti, jak tyto peníze efektivně využít. V tomto případě nelze postupovat tradičními cestami k vytváření strategických koncepcí rozvoje, ale je třeba hledat takové cesty, jež jsou zaměřeny na „stěžejní kompetentnost“. Za nejvýznamnější způsob jak jí dosáhnout, považujeme vytvoření zásadně nového prostoru, daného především novým typem výrobků.

Při určení stěžejních kompetentností je potřeba vycházet z identifikace přínosů pro samotné zákazníky.

### 4.2.2 Orientace na zákazníka

Většina firem při koncipování své strategie a svých strategických záměrů vychází bohužel mylně pouze ze svých představ a pouze v malé míře zapojují do těchto aktivit své zákazníky. Přitom, pokud hovoříme o trhu zákazníka, je nutné, aby byl jeho hlas při uplatňování a koncipování strategických záměrů firmy brán v potaz. I když v situaci, kdy je na trhu značný přebytek zboží, ne vždy na něm zákazníci nacházejí to, co by je uspokojovalo. Jako možné východisko lze spatřit v širším zapojení zákazníků do spoluvytváření hodnoty, která je svým způsobem jedinečná pro každého spotřebitele a zároveň udržitelná pro firmu.

### 4.2.3 Inovace

Při vytváření úspěšné strategie nestačí pouze implementovat řadu formálních postupů, ale je taktéž potřeba přijít s něčím novým, co buď vytvoří nový tržní prostor, nebo v rámci konkurence posune firmu vpřed. Inovace se nemusí týkat pouze produktů, ale můžeme k nim zařadit i propagaci, distribuční cesty, doprovodné služby apod.

V současné době se věnuje příliš mnoho pozornosti na zlepšování svého vnitřního postavení pomocí restrukturalizace, růstu výkonnosti, snižování nákladů, ale jen malá část času se věnuje skutečným budoucím záměrům. Přitom orientace na budoucnost a zákazníky tvoří klíčovou roli úspěšné firemní strategie. [14]

# II. PRAKTICKÁ ČÁST

# 5 CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

**Metodika:**

Praktická část vychází z dostupných informací o analyzovaném podniku, stejně tak i o jeho okolí. Hlavními zdroji jsou především interní informace a materiály, dokumenty a internetové stránky. Informace o konkurenčních firmách slouží hlavně ke zmapování jejich aktivit a identifikaci klíčových faktorů, které mohou oslabovat postavení námi analyzované společnosti a které mohou zároveň sloužit i jako určité vodítko, jakým směrem by se měla ubírat a na co by měla zaměřit svou energii. Všechny uvedené informace budou zpracovány pro potřeby zhodnocení postavení společnosti na daném konkurenčním trhu a tudíž i k naplnění jednoho z cílů této práce.

K nejpoužívanějším metodám pro analýzu konkurenceschopnosti řadíme SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a v neposlední řadě analýzu PEST. Co jednotlivé metody představují a způsoby jejich využití je detailněji popsáno již v teoretické části. Ke každé z uvedených analýz a především k výstupům bude zpracován krátký komentář a budoucí možný vývoj jednotlivých faktorů.

**Cíle:**

Cílem praktické části je analýza konkurenceschopnosti prostřednictvím metod naznačených v teoretické části, za účelem odhalení silných a slabých stránek podniku. Na základě výstupů z provedených analýz budou navržena opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti v problematických oblastech, jakožto i celého podniku a zároveň ke zlepšení postavení na trhu.

# 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

## 6.1 Základní údaje

**Název:** OKNACZ (fiktivní název)

**Sídlo**: Osek nad Bečvou

**Rok založení**: 3. ledna 2001

**Právní forma**: Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání**: Výroba dřevěných EURO oken a vchodových dveří.

**Základní kapitál**: 200 000,- Kč

**Počet zaměstnanců**: 90-100

Firma OKNACZ je významný český výrobce dřevěných oken EURO, vchodových dveří, zimních zahrad, sekčních vrat, posuvných stěn a jiných speciálních výrobků, vyznačujících se perfektní kvalitou provedení. Zakázková výroba probíhá v novém, moderním, rozšiřujícím se závodě, s důrazem na vysokou kvalitu konečného výrobku a všech služeb.

Firma v současné době vyrábí své výrobky pro zákazníky hlavně v České republice, export firmy činí cca 25-30% produkce a exportuje se do Anglie, Irska, Francie, Rakouska, Německa, Švédska a v neposlední řadě na Slovensko. V současné době se ve firmě plně pracuje na rozběhu nového výrobního závodu, kde je plánováno zaměstnávat až 30 nových zaměstnanců. Firma má za dobu své historie (počítáno od roku 1991) celkem 5000 spokojených zákazníků, o které se snaží pečovat dobrým servisním oddělením. Firma dnes také disponuje vlastní dopravou a snaží se minimálně využívat přepravních služeb tak, aby svým zákazníkům zajistila v pořádku a včas dodané výrobky. [31]

## 6.2 Sortiment

- Dřevěná eurookna
- Solární dřevěná okna
- Okna pro historické objekty

- Dřevohliníková okna
- Solární dřevohliníková okna
- Dřevokarbonová okna
- Vchodové dveře
- Interiérové dveře
- Exteriérové dřevěné podlahy
- Zimní zahrady
- Prosklené fasády
- Zdvižně odsuvné stěny
- Speciální výrobky
- Bezrámové zasklení
- Sekční garážová vrata

## 6.3 Historie firmy

Firma OKNACZ vychází původně z dlouholeté tradice českých kolářů, kteří započali svou kolářskou tradicí již v roce 1880. Toto řemeslo bylo v minulých stoletích velice zajímavým odvětvím, bylo technicky náročné, ale velmi inovativní. V polovině 20. století došlo bohužel k velkému omezení produkce tohoto řemesla z důvodu rozmachu automobilů a zrušila se zemědělská malovýroba.

V roce 1992 přijal zakladatel společnosti své první zaměstnance a hlavní náplní výroby tehdy byla stavebně truhlářská výroba i nábytek. V roce 1994 se přesunula výrobní dílna z prostor původní dílny, která byla na dvoře jeho rodinného domu, dozadu do stodoly, kterou kompletně zrekonstruoval a přestavěl pro potřeby stolařské dílny. V roce 1996 firma zaměstnávala 10 zaměstnanců a v tomto období se již výroba specializovala čistě na stavebně truhlářské výrobky a to na okna a dveře, nábytková výroba se z důvodu specializace na jeden obor přerušila.

V roce 1997 zakoupili první specializovaný stroj na výrobu dřevěných eurooken, a rozšířili prostory. Začalo se s výrobou tohoto tehdy novodobého typu oken. V roce 2000 byly opět rozšířeny výrobní prostory v Oseku nad Bečvou a firma již zaměstnávala 40 zaměstnanců.

V tomto roce firma zakoupila první plně automatizované obráběcí centrum na výrobu eurooken a také došlo k rozšíření výrobního sortimentu firmy o zimní zahrady.

V roce 2004 firma zakoupila další dvě automatizovaná obráběcí centra na výrobu eurooken a výroba se nadále rozšiřovala a modernizovala. V tomto roce došlo k výstavbě moderní lakovny a kompletace výrobků.

V roce 2007 došlo k výstavbě nových administrativních prostor a prostor určených pro zákazníky, kde je výstava všech výrobků a prodejna.

V roce 2008 firma zakoupila výrobní areál ve vedlejší vesnici, kde byl vystaven nový výrobní závod na výrobu interiérových dveří, vchodových dveří a atypických oken. Tento závod byl spuštěn začátkem roku 2011. Firma OKNACZ zaměstnává v dnešní době přes 100 zaměstnanců, kteří pracují jak v Oseku nad Bečvou tak v Nových Dvorech. V Oseku nad Bečvou pracuje 70 zaměstnanců, 20 zaměstnanců pracuje v Nových Dvorech, zbývajících 10 zaměstnanců pracuje na firemních pobočkách, které jsou umístěny v Olomouci, Brně a Praze. V Oseku nad Bečvou je vystaveno pro zákazníky firmy výstavní centrum a prodejna, kde je možné veškeré výrobky, které firma produkuje, vidět, to stejné je možné v menším měřítku vidět na firemních prodejnách a také u obchodních partnerů firmy. [31]

## 6.4 Strategie a cíle společnosti

Základním cílem společnosti je poskytnutí kompletních služeb od prvního kontaktu, návrhu a výroby, až po montáž oken a dveří v místě realizace. Výrobky splňují velmi náročné požadavky na stavebně - fyzikální parametry a zejména splňují i veškeré předepsané normy. Je tomu zejména proto, že společnost je moderní a využívá silné technologické zázemí. Vyrábí na výrobní lince pro výrobu dřevěných oken EURO s osazenými CNC automaty. Do výrobní technologie a firemní logistiky byly implementovány informační technologie s využitím výpočetní techniky a nejmodernějšího programového vybavení včetně čáro-

vých EAN kódů. Výhodou společnosti je, že se s ní mohou zákazníci bezplatně spojit 6 dnů v týdnu, a vždy jim poskytne tým profesionálů a odborníků servis na nejvyšší úrovni.

Pro nejvyšší **zákaznickou spokojenost** jsou realizovány dále uvedené strategické kroky:

1. Při projektové přípravě všech produktů je na prvním místě řešen přínos pro zákazníka.

2. Zákazníkem stanovená přání a potřeby se stávají vstupní podmínkou pro přípravu a realizaci produktu.

3. Každá příprava a realizace produktu vychází vstříc potřebám a očekáváním přímých zákazníků (zadavatelů, investorů) i uživatelů.

4. Příprava všech produktů je vedena tak, aby reagovala na aktuální znalosti a poznatky v dané oblasti, které jsou do produktu zapracovávány.

5. Flexibilita v přístupu práce zaměstnanců se projevuje v operativní a rychlé úpravě parametrů produktu, dle přání zákazníka.

6. Podněty, stížnosti a reklamace zákazníka jsou řešeny jednoznačně ve prospěch plné zákazníkovy spokojenosti.

7. Trvalé vzdělávání a rozvoj všech zaměstnanců jsou předpokladem pro inovativní a flexibilní rozvoj firmy. [31]

# 7 ZÁKLADNÍ INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA PODNIKU

## 7.1 SWOT analýza

V následující tabulce je zachycena analýza SWOT, která zobrazuje slabé a silné stránky společnosti. Společně také s příležitostmi a hrozbami, se kterými se podnik potýká.

*Tabulka 1. SWOT analýza společnosti OKNACZ*

| ***Silné stránky*** | ***Slabé* stránky** |
|---|---|
| • *Strategické umístění- infrastruktura*<br>• *Nízké materiálové náklady*<br>• *Kvalifikovaní a loajální zaměstnanci*<br>• *Dostatečná kapacita výrobní haly*<br>• *Záruční a pozáruční servis*<br>• *Jednoduché vlastnické vazby*<br>• *Insourcing (vlastní výroba skla a doplňků- žaluzií)*<br>• *Orientace jak na firmy, tak i domácnosti*<br>• *Vysoká pružnost a přizpůsobivost zákazníkům a jejich požadavkům* | • *Nízká aktivita v získávání nových zákazníků*<br>• *Nevyužité výrobní kapacity*<br>• *Dlouhá doba vyřízení zakázky*<br>• *Potřeba rozvoje v marketingových oblastech*<br>• *Relativně pomalá reakce na potřeby zákazníka a nové trendy na trhu* |

| ***Příležitosti*** | ***Ohrožení*** |
|---|---|
| • *Získání strategického investora*<br>• *Možnost vstupu na nové trhy*<br>• *Rozvoj marketingových aktivit (reklama, e-shop, sociální sítě)*<br>• *Udržení a zvyšování kvality výrobků a poskytovaných služeb*<br>• *Možnost využití programů pro podporu podnikání v daném odvětví*<br>• *Změna v ekologické myšlení*<br>• *Nové výrobní technologie (postup, materiál)*<br>• *Spolupráce s developerskými firmami* | • *Rychlost realizace zakázky u konkurence*<br>• *Vstup nové konkurence do odvětví, popř. zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence*<br>• *Lepší využití průmyslového inženýrství konkurencí*<br>• *Technologická zaostalost společnosti (snižuje rentabilitu a efektivnost)*<br>• *Špatný odhad marketingových předpokladů - poptávky.*<br>• *Růst cen (energie, materiálu)*<br>• *Daňová politika státu (růst daní)* |

K slabým stránkám patří nevyužité výrobní kapacity. Firma nemá vytvořenu optimální strukturu stálých odběratelů, kteří by jí zaručili plné celoroční využití výrobní kapacity. Firma takto přichází o příjmy, kterými by mohla hradit fixní náklady podniku a případně tvořit zisk. Zde se nabízí možnost vytvoření partnerské spolupráce s některou s developerských firem, která by zaručila dostatek zakázek pro plné využití potenciálu firmy.

Ve společnosti OKNACZ pracuje přibližně okolo 100 zaměstnanců a hlavním záměrem vedení je klást značný důraz na to, aby každý ze zaměstnanců vykonával svou práci s potřebnou a dostatečnou kvalifikací. Za tímto účelem se snaží zajistit pracovníkům odpovídající školení na pravidelné bázi. V oblasti závazků tvoří pouze krátkodobé závazky, jsou to především závazky z obchodních vztahů a rovněž krátkodobé bankovní úvěry. Výrobní haly společnosti jsou v jejich vlastnictví a disponují dostatečnou výrobní kapacitou, a co se

týče materiálových vstupů, tak v této oblasti podnikání je můžeme považovat za finančně méně náročné.

Ke slabým stránkám společnosti můžeme zařadit dlouhou dobu dodání, potažmo celkovou dobu realizace zakázky. Čas realizace zakázky je dlouhý (počítáme dobu od prvotního kontaktu zákazníkem v podobě objednávky po dodání). Přibližně týden trvá samotné dohodnutí obchodních podmínek, které je zakončeno podepsáním smlouvy. Následuje zaměřování a případná další specifikace detailů a speciálních požadavků zákazníka. Samotná výroba pak trvá v rozmezí 4-6 týdnů. V poslední fázi je zákazníkovi poskytnuta možnost dopravy až na místo určení a následná montáž. V těchto několika fázích se naskýtá možnost, jak celý proces co nejvíce zefektivnit a zkrátit jej na co nejmenší potřebnou dobu.

Příležitosti jsou ve vstupu na nové trhy a získání většího podílu zakázek na stávajících. V tomto případě by společnost OKNACZ mohla konkurovat vyšší kvalitou svých výrobků. Výhodou je pro firmu skutečnost, že disponuje vlastní výrobní technologií pro výrobu skla a žaluzií. Tím dokáže pružněji reagovat na poptávku a zkracovat výrobní proces- firma není nikterak vázána na dodání od jiných dodavatelů a zároveň má větší kontrolu nad kvalitou a zpracováním finálního výrobku.

Společnost OKNACZ ohrožují firmy, které nakupují profily a materiál od polských a německých firem a rovněž firmy z okolních států, které prostřednictvím svých dceřiných poboček vstupují na český trh. Tyto firmy pak mohou konkurovat vysokou kvalitou, kratšími dodacími lhůtami a především nízkými cenami. Mezi hlavní konkurenty můžeme zařadit společnosti, jako jsou Vekra okna, Jubo okna a Sulko. Podrobněji se této problematice věnuje kapitola 7.5.

## 7.2 Porterova analýza

V tabulce níže je zobrazena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Mimo současného stavu jsou zde popsány i strategie, jak případná rizika minimalizovat.

*Tabulka 2. Porterova analýza*

| FAKTOR | TREND (SOUČASNÁ POZICE) | STRATEGICKÉ MOŽNOSTI |
|---|---|---|
| Konkurenční rivalita v odvětví | vysoká | minimalizovat či dokonce zcela odstranit zákazníky vnímané nedostatky |
| Hrozba vstupu nových konkurentů na trh | nízká | pohlcování konkurence prostřednictvím spolupráce s jinými společnostmi v daném oboru |
| Vyjednávací síla zákazníků | poměrně silná | klást větší důraz na získávání zpětné vazby od zákazníka |
| Vyjednávací síla dodavatelů | relativně nízká | výběr kvalitních a zodpovědných dodavatelů |
| Hrozba substitutů | vysoká | přesvědčit o kvalitě svých výrobků a služeb |

Tak, jako roste samotné odvětví, lze předpokládat, že společně s ním, se bude stále více společností snažit vstoupit na trh plastových a dřevěných oken a dveří. Lze přepokládat i růst jejich síly a vliv na trhu. Mezi hlavní konkurenty společnosti OKNACZ můžeme zařadit např.. VEKRA, spol. s r.o., VPO PLAST s.r.o., SULKO s.r.o. Výrobky jsou velmi podobné a jejich odlišení spočívá v rychlosti dodání, marketingových kampaních na přilákání zákazníků a v umístění firmy. Co se týče výroků, tak lze konstatovat, že jsou si v rámci konkurence velice podobné, a proto možnost, jak se lépe prosadit a zaujmout větší podíl na trhu, se naskýtá především v důrazu na zákazníka a jeho přesvědčení o kvalitě námi nabízených výrobků a služeb. S tím je spojena například i rychlost dodání a poskytování služeb.

Mezi hlavní substituty můžeme zařadit plastová euro okna a v menší míře i plastové euro dveře, které nabývají stále většího zájmu, převážně v rámci rekonstrukcí bytů a panelových domů, a to z důvodu nižších pořizovacích cen, které jsou u plastových oken asi o 20% nižší. I přesto je však role na trhu dřevěných oken významná a udržuje si zde svou pozici.

Finanční prostředky potřebné na zakoupení technologií pro výroku oken a dveří nejsou nijak zanedbatelné, a proto lze hovořit o tom, že vstup do odvětví je kapitálově náročný.

Firma, která by chtěla v tomto oboru začít podnikat, si musí mimo technologie zajistit i dostatečné výrobní (haly) a administrativní prostory, znalosti (technologické postupy) a zajistit si dostatečně silnou obchodní síť. V oblasti zajištění dostatečné kvalitní (kvalifikované) pracovní síly se prozatím neobjevují větší komplikace. Obdobně je tomu i v rámci dodavatelů a zajištění potřebného materiálu, surovin a energií. Tlak konkurence je znatelný především ve snaze snížit své výrobní náklady a tím i v konečném důsledku nabízet nižší cenu koncovým zákazníkům.

Mezi významné dodavatele, od kterých společnost OKNACZ odebírá profily, kování, sklo apod., patří především Rehau s.r.o., Antonín Rovenský ROTO Nové Město, GUARDIAN - OBSIDIÁN a.s. V odvětví existuje dostatek substitutů a náklady přechodu zákazníka ke konkurenci jsou nízké, čili zákazník má dostatečný prostor na to si vybrat, u které firmy si nakonec výrobek zakoupí. Význam odběratelů se pro dodavatele za dobu své existence zvýšil, jelikož dodavatelé jsou z pohledu zachování své existence závislí na objednávkách od výrobců a výrobci jsou zase naopak závislí na pravidelném a hlavně včasném dodání potřebných surovin do výroby. Konkurenční výhodou ostatních firem může být i fakt, že vstoupily na trh již o několik let dříve, než společnost OKNACZ a tudíž si mohli vybudovat lepší postavení na trhu, než ti nově vstupující. Trh lze považovat za dynamický a meziroční růst se odhaduje někde okolo 15 %.

## 7.3 Pest analýza

V následující tabulce jsou v rámci Pest analýzy uvedeny faktory důležité pro vývoj vnějšího prostředí společnosti, kde je ke každému z nich uvedena míra důležitosti a jeho vývoj v čase.

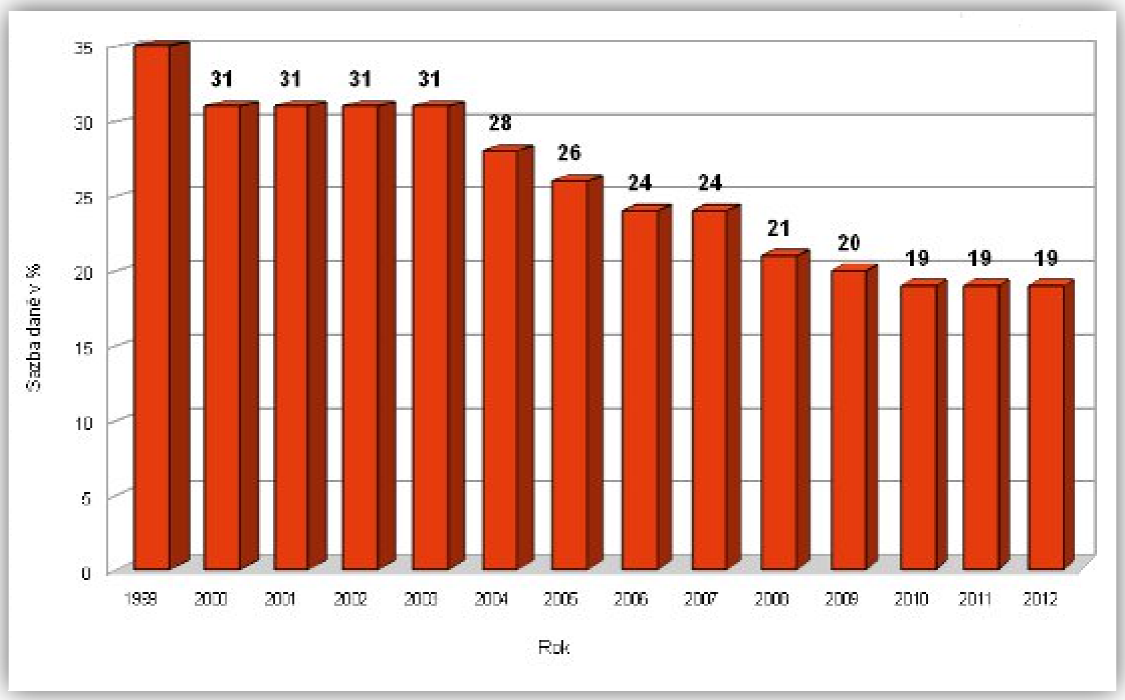
*Tabulka 3. PEST analýza*

| **Faktory** | | **Trend** | **Dopad** | **Urgentnost** (1-nejnižší, 5-nejvyšší) |
|---|---|---|---|---|
| **Politické faktory** | sazba daně z příjmů PO | klesající | nižší finanční zatížení firmy a uvolnění dodatečných prostředků např. pro inovace | 3 |
| | maloobchodní obrat | mírně klesající | ohrožení v podobě přilákání nových konkurentů | 2 |
| | úrokové sazby | relativně stabilní | vliv na poměr mezi množstvím úspor a investičními aktivitami | 3 |
| **Ekonomické faktory** | šíře sortimentu | mírný růst | nutnost rozšířit sklady a showroomy | 2 |
| | integrace s jinými společnostmi | žádný | větší šíře a kvalita poskytovaných služeb, případně i rychlost | 4 |
| | pronikání nových konkurentů | nízká | konkurenční boj stávajících firem o větší podíl na trhu | 2 |
| | konkurence v podobě zahraničních výrobků | rostoucí | ohrožení pozice výrobců na domácím trhu | 4 |
| **Sociální faktory** | kvalita poskytovaných služeb | rostoucí | udržení stávajících zákazníků a získání nových | 5 |
| | změna kupních zvyklostí zákazníků | nízká | větší zájem o přírodní produkty a trendové novinky v oblasti | 2 |
| | zájem o ochranu životního prostředí | rostoucí | upřednostňování ekologicky šetrných výrobků | 4 |
| | zpohodlnění zákazníků | rostoucí | větší míra poskytovaných služeb „z pohodlí domova" | 4 |
| **Technologické faktory** | Využívání moderních technologií | mírný růst | inovace provozu, zvyšování kvalifikace zaměstnanců | 2 |
| | prostředky na podporu prodeje | rostoucí | vytváření nových prodejních kanálů a marketingových aktivit | 4 |
| | Dostupnost nabízených služby přes Internet | rostoucí | nutnost rozšiřování služeb poskytovaných prostřednictvím Internetu | 4 |

### 7.3.1 Politické faktory

*Daň z příjmu právnických osob*

Dle tabulky níže je viditelné, že v rámci ČR dochází ke stálému poklesu sazby daně z příjmů právnických osob. Takovýto vývoj pro firmu znamená možnost nižších nákladů firmy a tím zvětšení jejího disponibilního zisku. Nižší daň představuje uvolnění finančních prostředků, které může firma použít pro investice do vývoje, nákupu nových technologií či marketingových nástrojů.




*Obrázek 4. Vývoj Daně z příjmu právnických osob [18]*

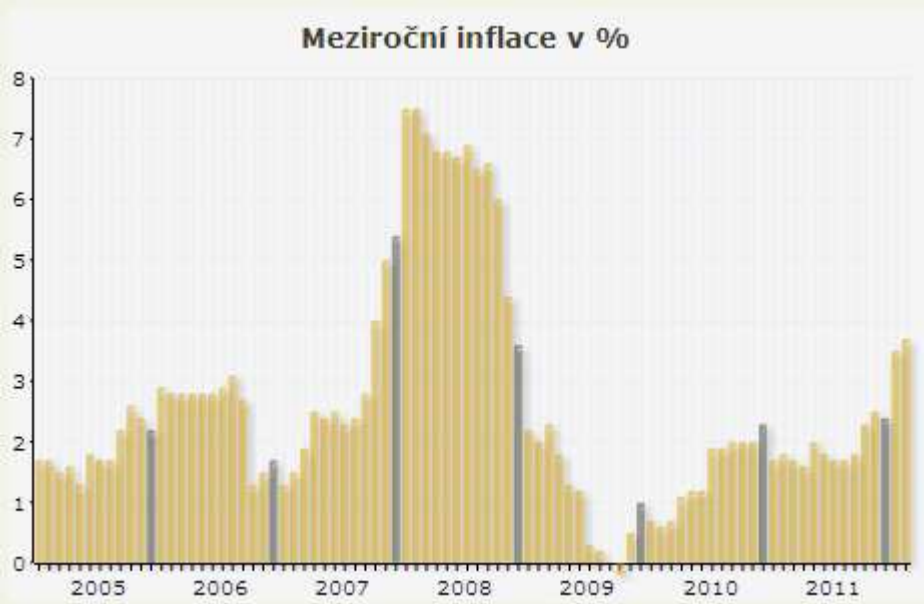
### 7.3.2 Ekonomické faktory

*Vývoj kurzu světových měn*

Každá společnost, která alespoň část své finální produkce vyváží do zahraničí, je ovlivňována vývojem kurzu světových měn. Nejinak je tomu i u této společnosti, jejíž podíl exportu činí 25-30 %. Pokud firma nakupuje materiál a jiný sortiment nutný pro svou výrobu, je tato vazba na vývoj kurzu ještě silnější. To, jak se kurz na trhu pohybuje, ovlivňuje na jedné straně náklady firmy, na straně druhé její tržby a tedy potažmo i zisky společnosti.

*Míra inflace*

Vysoká míra inflace a její růst znamená pro společnost další náklady a pokles zisku. Při vysoké míře inflace lze očekávat zdražení cen vstupů, což bude znamenat, že firmy budou nakupovat suroviny pro výrobu za vyšší ceny, než je obvyklé. V konečném důsledku to může vést ke zvýšení cen finální produkce a tím se negativně odrazit na poklesů zájmů mezi zákazníky, kteří v návaznosti na zdražení, ztratí o společnost zájem a přejdou raději ke konkurenci, protože cena hraje na dnešním trhu významnou roli.




*Obrázek 5*

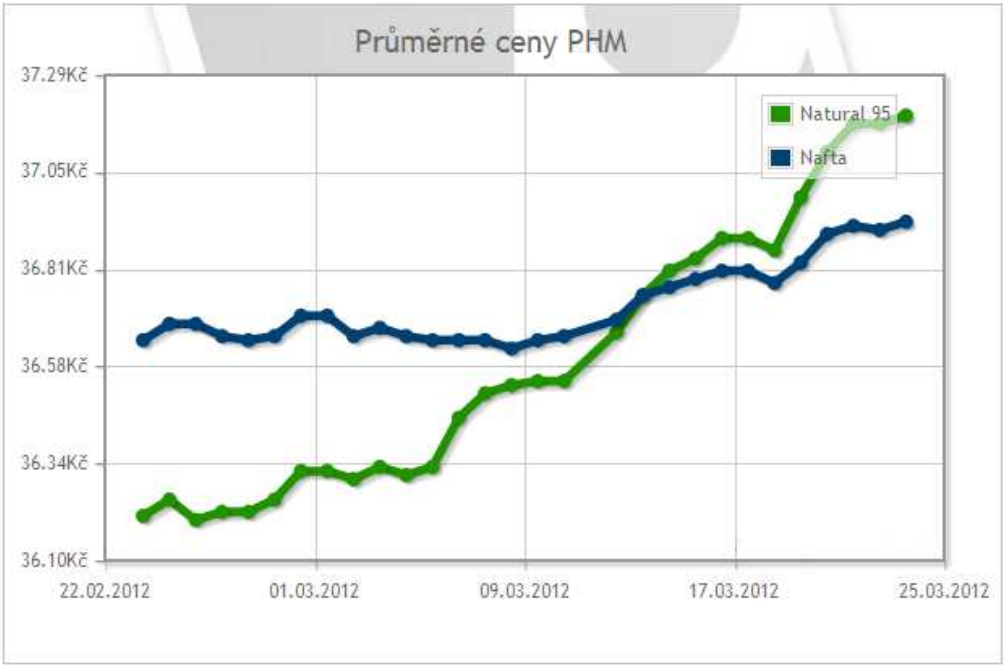
*Obrázek 5. Vývoj míry inflace [22]*

Průměrná míra inflace se od června držela převážně na úrovni 1,9 % (kde setrvala až do listopadu). Jejím zdrojem zůstaly světové ceny komodit, hlavně ropy a zemědělských plodin (tlačené nahoru zvýšenou poptávkou po surovinách zejména z asijských zemí), které se postupně promítaly do cen výrobců a následně přelévaly i do spotřebitelských cen. Ve srovnání se světem se však domácí inflace držela stále velmi nízko. [23]

*Vývoj cen energií a pohonných hmot*

Cena energií je dalším důležitým ekonomickým faktorem, který velkou měrou ovlivňuje analyzovanou společnost, protože to, jak se vyvíjí ceny na trhu s energiemi, má zásadní dopad na provozní náklady společnosti, která změnu cen energií bude muset promítnout i do cen finální produkce. Tento fakt není pro společnost nikterak příznivý, pokud vezmeme v úvahu, že firma bude nucena ono zdražení cen přenést na koncového zákazníka a tím oslabit svou pozici na trhu.

Jelikož analyzovaná firma poskytuje služby nejen v rámci samotného prodeje, ale i montáže a využívá za tímto účelem vlastní automobilovou dopravu, je z toho důvodu jasné, že neustálý růst cen pohonných hmot se musí jednoznačně odrazit na nákladech firmy. To samé platí i pro firmy, které zásobují OKNACZ materiálem potřebným pro výrobu.




*Obrázek 6. Vývoj cen pohonných hmot [24]*

### 7.3.3 Sociální faktory

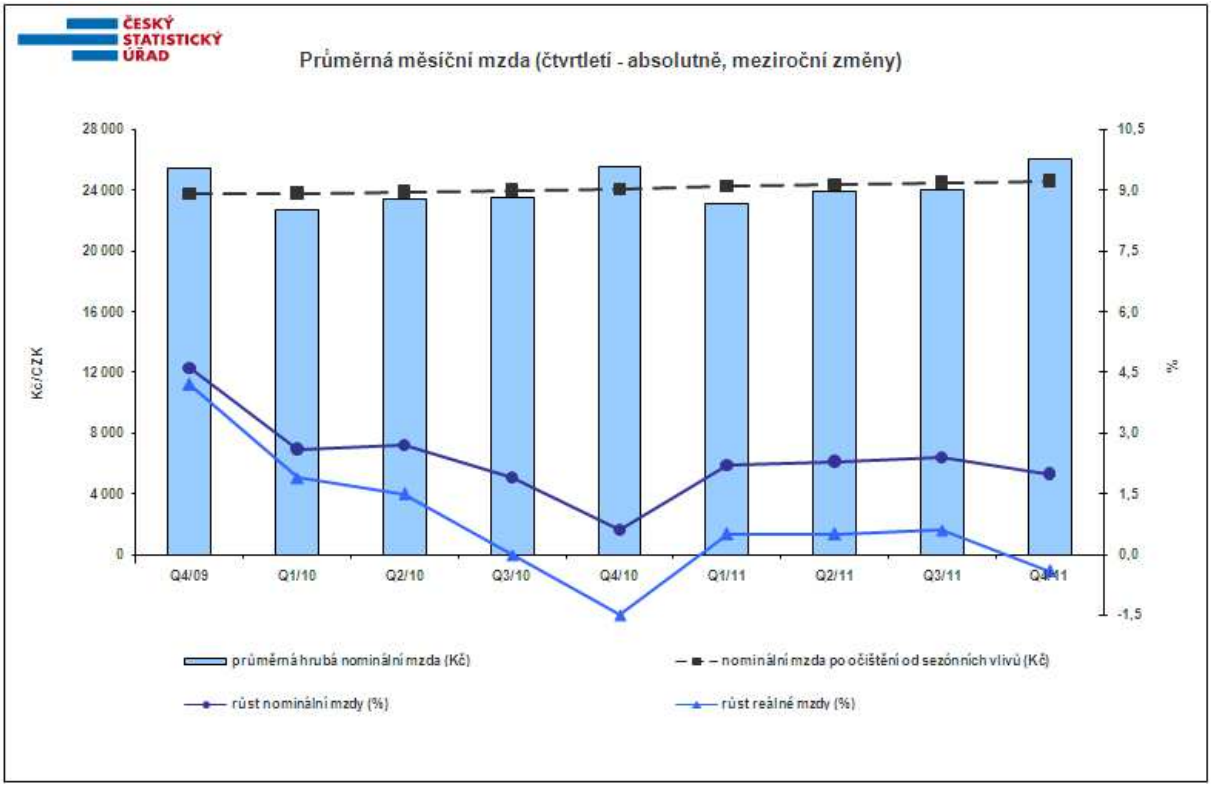
*Ekologické faktory*

Ochrana životního prostředí nabývá stále většího významu. Stále více firem na ni klade velký důraz. Jelikož ekologické faktory ovlivňují vše od výroby až po samotný prodej. V tomto směru je potřeba sledovat veškerou potřebnou legislativu v rámci ochrany životního prostředí. Jakákoliv změna v zákoně se může projevit na zvýšení nákladů společnosti (plnění přísnějších norem dle EU apod.).

*Vývoj životní úrovně*

Ve 4. čtvrtletí 2011 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda (dále jen „průměrná mzda“) na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 26 067 Kč, což je o 502 Kč (2,0 %) více než ve stejném období roku 2010. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 2,4 %, reálně se mzda snížila o 0,4 %. Objem mezd vzrostl o 1,3 %, počet zaměstnanců poklesl o 0,6 %.

V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila nominálně o 2,1 %, reálně poklesla o 0,3 %, v nepodnikatelské sféře se zvýšila nominálně o 1,6 %, reálně se snížila o 0,8 %. Proti předchozímu čtvrtletí vzrostla průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2011 po očištění od sezónních vlivů o 0,4 %. [21]




*Obrázek 7. Vývoj průměrné mzdy [21]*

### 7.3.4 Technologické faktory

V oblasti nových technologií dochází k neustálému pokroku, proto je důležité sledovat nové trendy a snažit se modernizace implementovat do výrobního procesu tak, aby napomáhaly ke snižování nákladů na výrobu a současně ke zvyšování produktivity. Toho může být docíleno např. nákupem nových moderních výrobních linek, které za daný čas vyrobí mnohem více výrobků, případně zvýší jejich kvalitu, ušetří čas nebo i na spotřebu elektrické energie a navíc budou mít mnohem menší dopad na životní prostředí. Na druhou stranu tyto investice představují uvolnění nemalých finančních prostředků, a proto je velmi důležité si nejprve takovýto krok důkladně zanalyzovat a následně rozhodnout, zda je takovýto krok pro firmu přínosem.

*Rychlost zastarávání výrobních prostředků*

Jedním z hlavních technologických faktorů je rychlost zastarávání výrobních prostředků, která by mohla do značné míry ovlivnit naši analyzovanou společnost. V případě vysoké rychlosti zastarávání výrobních prostředku by zde bylo patrné ohrožení především z hlediska kapitálového, protože by musela vynaložit další kapitál na nákup nových strojů a technologií, které jsou velmi nákladné. Znamenalo by to tedy velké vynaložení finančních prostředků, případně zadlužení.

*Internet*

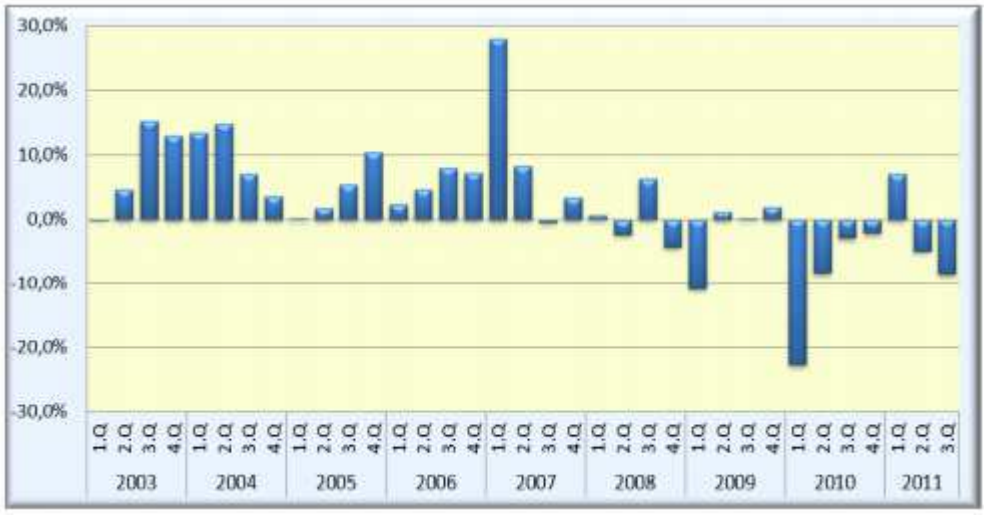
Neustálý rozvoj v oblasti internetu přináší možnost úspory nákladů (vyřizování objednávek, korespondence apod.), času (např. videokonference- mizí nutnost cestovat) a taktéž otevírá nové možnosti, jak se nějakým způsobem uchytit a zviditelnit na daném trhu. Míra využívání internetu domácností v podobě nákupu je stále rostoucí a přibližuje se zemím EU, což přináší pro firmu další nový potenciál.

## 7.4 Analýza odvětví a novodobé trendy

### 7.4.1 Analýza odvětví

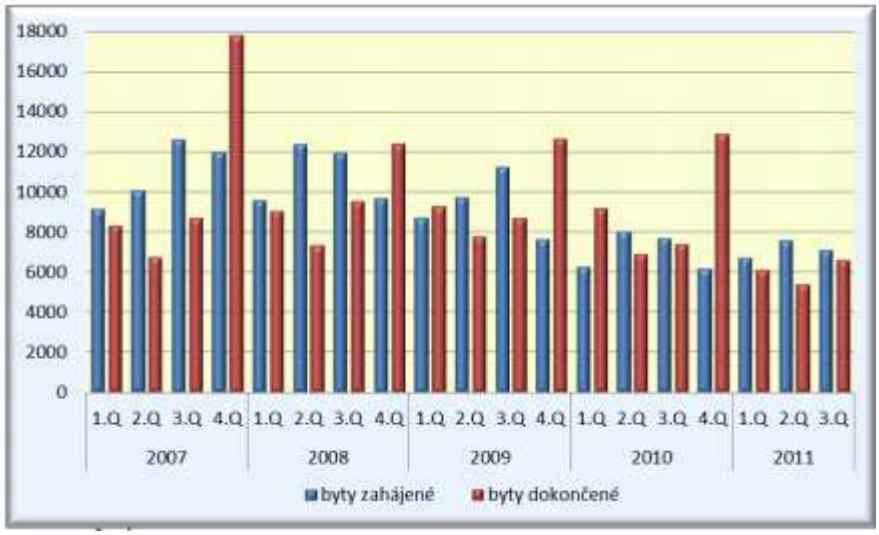
Provázanost jednotlivých odvětví ve stavebnictví je veliká a i navzdory informacím o možném konci ekonomické krize v oblasti stavebnictví panují pořád obavy. I ti největší optimisté se na nejbližší budoucnost dívají skepticky, v odhadech růstu tohoto odvětví převládají velmi nepříznivé odhady. Oblast výroby a prodeje okenních profilů tvoří segment, který nespoléhá pouze na novostavby – významný poměr zakázek tvoří rekonstrukce, kterým se právě v období útlumu daří o něco víc než novostavbám. [17]

Dalším negativním faktorem jsou i úsporná opatření domácností, které vzhledem k rostoucím očekáváním horších hospodářských výsledků ekonomiky spíše šetří a do nové stavební produkce investují méně.




*Obrázek 8. Index stavební produkce [21]*

Přetrvávajícím problémem českého stavebnictví zůstala nízká poptávka ze strany domácností, podpořená nepříliš příznivou situací na trhu práce a slabým růstem reálných mezd. Ani poptávka ze strany podniků nedosáhla, vzhledem k panující nejistotě ohledně budoucího ekonomického vývoje, předkrizové úrovně. V roce 2012 lze vzhledem k vyšším nákladům na stavby a k nižší kupní síle obyvatel čekávat další pokles počtu zakázek a dokončené bytové výstavby.




*Obrázek 9. Vývoj stavebních zakázek [21]*

### 7.4.2 Trendy

*Dřevěná okna pro pasivní domy a pro nízkoenergetické domy*

Moderní plastová okna zajišťují dlouhodobé úspory energie. Nejefektivnější v šetření tepla jsou spolehlivé rámy a kvalitní zasklení vhodné pro nízkoenergetické a pasivní domy.

Dřevo je klasický materiál na výrobu oken a velmi dobře se hodí i pro okna nízkoenergetických a pasivních domů, které se setkávají se stále větším zájmem u stavebníků. Důvodem je jednak zvyšování cen energií, tedy snaha ušetřit budoucí výdaje za zbytečně spotřebované energie, ale také větší ekologické uvědomění a zájem nezatěžovat nadměrně životní prostředí. Takový dům charakterizuje velmi dobrá tepelná izolace, řízené větrání a okna s výbornými tepelně-izolačními vlastnostmi. [19]

Významná část zákazníků si vybírá dřevěná eurookna právě do svých nízkoenergetických a pasivních domů [25]

*Funkce není všechno*

V segmentu oken se rozpoutala barevná revoluce. Sortiment kvalitních výrobců nabízí širokou škálu barev, odstínů a povrchových úprav rámů. Zvýšený zájem je také o okna v moderních zářivých barvách, které korespondují s architekturou stavby. Barevná vrstva má své opodstatnění i z hlediska funkce. Zvyšuje totiž odolnost rámu proti mechanickému poškození a UV záření. [17]

*Zateplit se opravdu vyplatí*

Na níže uvedeném grafu můžete vidět, jaký je vývoj energií v České republice za posledních 10 let.

*Obrázek 10. Vývoj cen elektrické energie za posledních 10 let (EUR/MWh) [22]*

U elektrické energie je to od roku 2000 průměrné zvýšení cen o cca 8 % a u zemního plynu šplhá průměrné zdražování k 11 % ročně. Tyto zdražení jsou nejvíce markantní za poslední 4 roky, kdy u elektrické energie je to celých 31% a u plynu dokonce 53%. [26]

Pokud by vývoj energií rostl v budoucnu podobným tempem jako dosud, bude úspora energií jednoznačně nejlepší možnou investicí pro každého z nás. Tento závěr nabízí firmě další potenciál, jakým způsobem oslovit nové zákazníky a přesvědčit je o dalších výhodách, které jim investice do novým oken/dveří přinesou.

## 7.5 KONKURENCE

V této části je pozornost věnována krátkému popisu jednotlivých společností, které v daném okolí podnikají ve stejném oboru a které můžeme považovat za největší konkurenty analyzované firmy.

### 7.5.1 VEKRA OKNA

Jako značka VEKRA existuje tato firma na českém trhu již 20 let.

Dnes je VEKRA vlajkovou značkou společnosti Window Holding a.s., která vznikla 31. 12. 2009 právní fúzí tří nejvýznamnějších výrobců otvorových výplní v ČR, a to VEKRA a.s., TOP WOOD Windows a.s., OTHERM a.s. a OTHERM PRAHA s.r.o.

Je největším výrobcem oken a dveří na českém trhu s podílem cca 15 %.

Má pět moderních výrobních závodů, kterými jsou - Stará Paka, Lázně Toušeň, Velké Meziříčí, Husinec a Zašová. Zaměstnává téměř 1000 pracovníků a její nabídka zahrnuje komplexní produktové portfolio. V březnu roku 2009 získala společnost Certifikát systému environmentálního managementu ČSN EN 14001:2005

V roce 2009 uzavřeli téměř 20 000 zakázek.

VEKRA má za cíl stát se první volbou pro zákazníka při výběru dodavatele otvorových výplní, protože:

- Dodávají pouze kvalitní výrobky z profilů „A" kvality.
- Nabízí kompletní portfolio výrobků ze všech materiálů včetně hliníkových fasádních systémů.
- Mají komplexní portfolio služeb souvisejících s objednávkou a montáží otvorových výplní.

- Nabízí důvěryhodné partnerství jištěné stabilním finančním zázemím velké společnosti a jako silný hráč jsou schopni dostát svým závazkům i v záruční a pozáruční době.

Značka VEKRA je považována za jedničku na českém trhu. Její prioritou jsou koncoví zákazníci. Chtějí být co nejvíce dostupní prostřednictvím více než 70 obchodních zastoupení. [29]

### 7.5.2 JUBO okna s.r.o (VPO PLAST, s.r.o.)

Do 3. ledna 2012 VPO PLAST, s.r.o. Společnost byla založena v roce 1998 jako dceřiná společnost VPO PROTIVANOV, a.s. Sídlo a výrobní hala jsou umístěny v České Vsi u Jeseníku. Firma VPO PLAST provozuje v rámci skupiny firem VPO obchodní a zakázkové kanceláře České Vsi, Ostravě, Opavě, Hradci Králové, Praze, Šumperku.

3.ledna 2012 došlo ke změně názvu společnosti na JUBO okna s.r.o., důvodem byla změna majetkové struktury společnosti.

Dostatečně velká velkovýrobní kapacita, komplexní výrobní technologie, odborné znalosti a schopnosti zaměstnanců umožňují realizovat i objemově velké zakázky v zákazníkem požadovaných termínech dodání a hlavně v potřebné kvalitě.

Společnost JUBO okna, s.r.o. realizuje zakázky po celém území ČR a prostřednictvím svých partnerských firem vyváží zhruba 20 - 25 % vyráběných plastových oken a dveří do Německa, Rakouska, Švýcarska, Nizozemí, Španělska.

Poskytuje pětiletou záruku na dodávky i na montáž. Servisní činnost je zajištěna firemními specialisty. Součástí každé dodávky plastových oken a dveří jsou mj. také certifikáty státní zkušebny ITC Zlín a prohlášení o shodě.

Je držitelem certifikátu systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2008, certifikátu systému environmentálního managementu podle ČSN EN ISO14001:2007 a ČSN EN OHSAS 18001:2008 na prodej, dodávky, výrobu a montáž plastových oken a dveří a na provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Hlavním cílem společnosti je komplexní splnění požadavků zákazníků a proto je informuje prostřednictvím obchodních zástupců o nových optimálních technických řešeních v úzkém souladu s jejich ekonomickými možnostmi. Pro společnost je nejcennější hodnotou spokojený zákazník. [30]

### 7.5.3 SULKO s.r.o.

Firma se výrobou a montáží oken zabývá již od roku 1993 a za tu dobu získala v České republice i v zahraničí tisíce zákazníků. SULKO je ryze českou rodinnou společností, která staví na tradičních hodnotách a zároveň se snaží být na špici v oblasti kvality a technologické vyspělosti produktů. Nabízí ucelený systém řešení otvorových výplní pro náročné zákazníky v rodinných, bytových i panelových domech a dodává své produkty i do administrativních a komerčních budov i škol, a to jak v České republice, tak například v Belgii a Švýcarsku.

Dlouhodobý růst společnosti je důkazem síly, stability a předního postavení firmy na českém trhu. To dosvědčuje také zvyšování výrobních kapacit, rozšiřování počtu pracovních míst a zavádění nových výrobků na trh. Řídí se pravidlem, že zákazníci oceňují, pokud k nim má dodavatel osobní přístup, dokáže rychle pochopit a vyhodnotit jeho potřeby a připravit mu nabídku na míru. Proto klade vysoké nároky na své obchodní a montážní týmy. I své partnery vybírá a školí tak, aby společně dokázali zákazníkům nabídnout ty nejlepší služby.

V roce 2000 se SULKO stává jednou z pěti největších společností na výrobu oken v České republice. Jejich cílem je prokázat svou spolehlivost, důvěryhodnost a špičkovou kvalitu. Následně se v roce 2008 se stává největším samostatným výrobcem plastových oken v České republice. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2009 - Certifikát managementu jakosti, dále certifikátu ISO 14001:2005 - Certifikát environmentálního managementu a také certifikátu ISO 18001:2008 - Certifikát managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. [27]

### 7.5.4 Srovnání konkurence

V tabulce níže je uvedeno několik vybraných parametrů, na základě kterých můžeme mezi sebou srovnávat jednotlivé konkurenty s námi analyzovanou společností OKNACZ.

*Tabulka 4. Srovnání konkurence*

| Společnost | OKNACZ | VEKRA OKNA | JUBO OKNA | SULKO |
|---|---|---|---|---|
| **Rok založení** | 2001 | 2009 | 1998 | 1993 |
| **Počet zaměstnanců** | 100 | 1.000 | 160 | 285 |
| **Roční objem zakázek** | 5.000 | 20.000 | 30.000 | 15.000 |
| **Sortiment** | Dřevěná/dřevohliníková okna<br>Vchodové/interiérové dveře<br>Garážová vrata<br>Zimní zahrady a prosklené fasády | Plastová/dřevěná/hliníková okna a dveře<br>Dřevohliníková okna<br>Doplňkový sortiment (žaluzie, rolety, parapety) | Plastová/dřevěná/hliníková okna a dveře<br>Garážová vrata<br>Solární systémy<br>Izolační skla<br>Doplňkový sortiment<br>Kování | Plastová/dřevěná/hliníková okna a dveře<br>Doplňkový sortiment<br>Speciální produkty (zimní zahrady, fasádní systémy, světlíky) |
| **Služby** | Demontáž a montáž oken<br>Záruční a pozáruční servis<br>Zednické práce<br>Doprava | Demontáž a montáž oken<br>Záruční a pozáruční servis<br>Zednické práce<br>Zateplování<br>Doprava | Demontáž a montáž oken<br>Záruční a pozáruční servis<br>Zednické zapravení<br>Měření teplotních a vlhkostních parametrů<br>Zateplování<br>Doprava | Demontáž a montáž oken<br>Záruční a pozáruční servis<br>Zednické a úklidové práce<br>Financování |
| **Certifikáty** | ISO 9001 | ISO 14001<br>ISO 9001<br>Zelená firma<br>Zelená úsporám | ISO 14001<br>ISO 9001<br>ISO 18001<br>Zelená úsporám | ISO 14001<br>ISO 9001<br>ISO 18001 |
| **Exportní země** | Slovensko, Anglie, Irsko, Francie, Rakousko, Německo, Švédsko | | Německo, Rakousko, Švýcarsko, Nizozemí, Španělsko | Slovensko, Rakousko, Německo, Švýcarsko, Itálie, Belgie, Nizozemí, Dánsko, Norsko |

Největším z pohledu počtu zaměstnanců a velikosti objemu ročních zakázek je společnost Vekra. Disponuje taktéž největším počtem poboček v rámci ČR, kde má obchodní zastoupení ve všech 14 krajích a s podílem 15 % na trhu představuje největšího výrobce oken a dveří na českém trhu.

Na export je nejvíce zaměřena námi analyzovaná společnost, jehož podíl na celkové produkci se pohybuje v rozmezí mezi 25-30 %. V rámci poskytovaných služeb a sortimentu se od sebe společnosti příliš neliší- v základu nabízejí téměř identický sortiment oken a dveří. Liší se pouze v případné nabídce specifických produktů, jako jsou zimní zahrady, solární systémy apod.

Nejdelší tradici v daném oboru podnikání má na daném trhu společnost Sulko, která je na trhu již téměř 20 let.

# 8 NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Na základě provedených analýz lze říci, že si analyzovaná firma nevede ve svém oboru nikterak špatně. Důkazem je i fakt, že se na trhu objevuje již několik desítek let a za tuto dobu se ji podařilo vydobýt své postavení na trhu. Dalším důkazem může být i také skutečnost úspěšné expanze na zahraniční trhy. Tak jako každý subjekt, tak i tato firma má ovšem své slabé stránky, proto by se měla snažit o jejich minimalizaci, případně úplné odstranění. V nejlepším případě z nich udělat své přednosti. Mimo to by neměla zapomínat na své silné stránky a snažit si je i nadále zachovat, proto je nutné tyto analýzy provádět na pravidelné bázi. Níže je uvedeno několik doporučení vyplývající z provedených analýz, které by měly společnosti zaručit zlepšení konkurenčního postavení na trhu.

**Posílení marketingových aktivit**

Společnost by měla začít klást mnohem větší důraz na marketing, protože představuje důležitý nástroj, který velkou měrou ovlivňuje to, jakým způsobem se firma na trhu prezentuje a jak ji především vnímají zákazníci. Proto by neměla jeho roli nikterak podceňovat a každou svou aktivitu důkladně zvážit a naplánovat. Marketingová strategie by měla vycházet z poznatků získaných vlastní marketingovou činností (prostřednictvím interního oddělení, případně za pomocí specializovaných firem), ale taktéž na základě aktivit konkurence, s cílem poznat ji a učit se od ní, protože odhalení toho, co dělá dobře a co špatně, může pro firmu znamenat výhodu, jak zákazníkovi nabídnout lepší produkt a služby.

**Propagace a reklama**

Společnosti by mohlo pomoci, kdyby se více zaměřila na své marketingové aktivity a snažila se více zviditelnit a dostat se do podvědomí zákazníků. I když společnost vlastní přehledně zpracované internetové stránky, bylo by vhodné rozšířit svou reklamní činnost. Nabízí se možnost uveřejnění reklamy v novinách, časopisech, v rádiu, sponzoring nebo také zhotovení reklamních letáků. Jako nejúčinnější nástroj by mohl fungovat reklamní spot v rádiu. Marketingovou propagací by se však mělo zabývat samotné marketingové oddělení, které by mělo mimo jiné řešit i cenovou politiku a budování dobrých vztahů se zákazníky.

**Komunikace se zákazníky**

Firma by se měla snažit o získávání zpětné vazby od zákazníků, protože právě zákazník dokáže poskytnout relevantní informace, které odhalují slabé stránky společnosti, a taktéž pomohou lépe identifikovat jejich potřeby.

**Spolupráce se vzdělávacími a výzkumnými instituty**

Případná spolupráce s odbornými učilišti, středními školami a výzkumnými odděleními vysokých škol by přinesla firmě na jedné straně možnost, jak vychovávat budoucí a odpovědné řemeslníky a pracovníky pro vlastní provoz firmy, podílet se na jejich vzdělávání a rozvoji, ale také na druhé straně jednoduchý způsob, jak využít potencionál nadaných studentů, kteří by se mohli v rámci svých případových studií podílet na zlepšování technologií, pracovních postupů, případně i na finanční stránku podniků- způsobů využití je nepřeberné množství a bude záležet pouze na firmě, jak tuto příležitost dokáže využít ke svému prospěchu.

**Účast a prezentace na veletrzích a výstavách**

Účast na prezentacích a výstavách představuje způsob, jakým by mohla firma sledovat vývoj a působení konkurence a mimo to také prostor, kde by mohla široké veřejnosti představit portfolio svých produktů a služeb a tím se dostat více do podvědomí dalších potenciálních zákazníků. Navíc by zde mohla získat přístup k novým poznatkům v rámci své činnosti a osobní kontaktů, které by pro ni mohly být z budoucího hlediska velkým přínosem.

**Dodavatelé**

Společnost by taktéž měla více zaměřit svou pozornost na výběr vhodných dodavatelů a to jak z hlediska ceny a kvality, tak i rychlosti a spolehlivosti dodání. Vhodným strategickým krokem by bylo si vybrat některého z dodavatelů jako záložní zdroj v případě jakéhokoliv problému či selhání na straně hlavního dodavatele.

**Kvalita výrobků a poskytovaných služeb**

Hlavní snahou firmy by mělo být poskytování produktů a přidružených služeb v té nejvyšší kvalitě, kterou trh může nabízet. Udržování nastaveného standardu. Sledování technologického vývoje a trendů na trhu a pružně se jim přizpůsobovat. Měla by pravidelně kontrolovat kvalitu poskytovaných služeb a provádět patřičná školení zaměstnanců.

**Učit se od konkurence**

Firmě by velice prospělo, pokud by neustále kontrolovala aktivity konkurence. Monitorovala chování zákazníků a na základě aktivit konkurence by se měla naučit rozhodnout, co z kroků provedených konkurencí bylo pro zákazníky přínosem a co naopak.

**Rychlost procesu od kontaktu se zákazníkem po realizaci**

Zrychlit a zefektivnit proces od prvotního kontaktu se zákazníkem přes zaměření, výrobu až po finální instalaci. Zajištění optimálního procesu celé logistiky firmy.

**Kvalita zaměstnanců**

Společnost by měla klást také značný důraz na výběr vhodných zaměstnanců na prodejnu a pravidelně kontrolovat a zvyšovat jejich znalosti v dané oblasti, tak aby dokázali v případě dotazů od zákazníka odborně poradit, neboť kontakt se zákazníkem, přístup k nim a příjemné vystupování je jeden z důležitých faktorů, který ovlivňuje vnímání značky v očích zákazníků a do značné míry i to, zda se v příštím nákupu rozhodne opět pro naši firmu.

Taktéž by měla soustředit stejnou pozornost i při výběru vhodných pracovníků na montáž a neustálé zvyšování jejich kvalifikace v návaznosti na to, jakým způsobem se technologicky mění určité postupy při montáží oken, dveří apod.

**Efektivita práce**

Provést ve společnosti audit a implementovat do firmy některé prvky průmyslového inženýrství, jež by vedly ke zlepšení výrobních procesů a odstranění nedostatků s cílem zrychlení samotné výroby, případně k vyšší kvalitě finálních výrobků.

**Dostupnost informací**

Mít přehledné webové stránky, kde potencionální zákazník najde všechny důležité informace, které potřebuje vědět. Zaručit průhlednost celého procesu od samotného počátku až do konce, tak aby měl klient přehled o tom, jakým způsobem vše proběhne a co může očekávat za cenu, kterou si zaplatí.

### Spolupráce s developerskými firmami

V tomto směru zde vzniká pro firmu velký potenciál, jak se dostat k velkým zakázkám a jak dále růst. Výběr vhodného partnera je důležitý z hlediska zajištění stálého přísunu zakázek a tím i zajištění větší stability firmy.

### Sledování trendů na trhu

Firma by měla pravidelně kontrolovat nové trendy v oblasti nabízených produktů i služeb. Poznávat aktuální potřeby zákazníka, které se mohou měnit a hlavně na ně rychleji reagovat než samotná konkurence. Měla by se zapojit do aktivit v rámci výstavby pasivních a nízkoenergetických domů skýtajících další možný potenciál, protože jejich obliba se stále zvětšuje. Proto je důležité, aby se do těchto aktivit firma zapojila co nejdříve, dokud je tento trend ještě zatím v počátcích a na svůj rozmach teprve čeká.

### E-shop

Vytvořit pro zákazníka interaktivní prostředí, kde si bude moci vybrat hledaný produkt z celého nabízeného sortimentu firmy a specifikovat jednotlivé parametry dle svých představ (velikost, barvu, použité materiály, doplňky apod.). Zároveň se zde zákazník pomocí „kalkulačky cen“ dozví přibližnou konečnou cenu zakázky a taktéž zde bude schopen svůj nákup dokončit prostřednictvím objednávkového formuláře, na základě kterého začne společnost se zákazníkem v nejbližší možné době komunikovat a vyřídí zakázku k jeho spokojenosti.

# ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost podniku OKNACZ. Odhalit jeho stinné stránky a také poukázat na potenciál, který by mohl využit v budoucnu ve svůj prospěch. Dále pak na základě výsledků navrhnout doporučení, která by přispěla ke zlepšení jeho současného postavení na trhu. Uvedených cílů v rámci bakalářské práce bylo dosaženo.

Úvod práce byl zaměřen na zpracování teoretických poznatků čerpaných především z dostupných literních pramenů za účelem objasnění klíčových oblastí, kterými se bude práce zaobírat a poukázat na možnost rozdílnosti chápání v tradičním a novodobém pojetí. Dále také popsat metody a postupy jakými lze konkurenceschopnost analyzovat.

Praktická část bakalářské práce navázala na teoretické poznatky a byla již zaměřena především na implementaci teorie na reálný případ, tedy na vybranou společnost OKNACZ. Byla zde konkrétně použita metoda analýzy SWOT, analýza Porterových pěti konkurenčních sil a taktéž analýza PEST. Mimo to zde byla provedena charakteristika odvětví a nastíněny novodobé trendy v oblasti související s předmětem podnikání analyzované společnosti. Také zde byly uvedeny firmy, které můžeme považovat za největší konkurenty a ke každé z nich vytvořen krátký popis ke zmapování jejich jednotlivých činností a jejich zaměření v oboru.

V závěrečné části byla navržena konkrétní doporučení a opatření v jednotlivých oblastech, které by měly vést k upevnění pozice společnosti OKNACZ na trhu a následně k jejímu růstu a vývoji. Tímto byla naplněna podstata celé bakalářské práce.

Z výsledků vnějšího a vnitřního prostředí a z analýzy odvětví vyplynulo, že společnost OKNACZ je stabilní společností, která má předpoklad pro další dlouholeté setrvání na trhu. Do jisté míry si uvědomuje, že dnešní trhy jsou tvořeny hlavně na základě požadavků od zákazníků, a proto je velice důležité jim nabízet právě to, co naplní jejich potřeby. S tím souvisí i kvalita nabízených produktů a služeb. Se svojí současnou strategií a větším důrazem na marketingové aktivity je schopna i nadále obstát ve stále zvyšujícím se konkurenčním prostředí.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

**Monografie:**

[1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy.* Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

[2] BENGT, Karlöf a Frederik Helin LOVINGSSON. *Management od A do Z: 300 nejdůležitějších pojmů s výkladem i příklady, hesla v češtině i angličtině.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

[3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

[4] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

[5] GRASSEOVÁ, Monika a kol.. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press, 2010. ISBN-978-80-251-2621-9.

[6] JÁČ, Ivan a kol. *Inovace v malém a středním podnikání.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.

[7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

[8] KERMALLY, Sultan. Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky a názory. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1013-3.

[9] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

[10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLNER. Marketing management. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

[11] KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. Evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

[12] KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.

[13] PORTER, E. Michael. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.

[14] VEBER, Jaromír & kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

[15] VEBER, Jaromír & kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1.Vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

[16] ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

**Elektronické zdroje:**

[17] *Asb-portal.cz* Odborný portál pro profesionály v oblasti stavebnictví [online]. 2012 [Cit. 8.4.2012]. Dostupné z: http://www.asb-portal.cz

[18] *Az-data.cz* Vedení účetnictví Praha 3 [online]. 2012 [Cit. 15.3.2012]. Dostupné z: http://www.az-data.cz/kontakt

[19] *Bydlení.cz* Dřevěná okna Slavoheat [online]. 2012 [Cit. 8.4.2012]. Dostupné z: http://www.bydleni.cz/clanek/Drevena-OKNA-SLAVOHEAT-pro-nizkoenergeticke-a-pasivni-domy

[20] *Communitybucketlist.com* Community Bucket List [online]. 2012 [Cit. 10.3.2012]. Dostupné z: http://www.communitybucketlist.com

[21] *Czso.cz* Český statistický úřad [online]. 2012 [Cit. 7.4.2012]. Dostupné z: http://www.czso.cz

[22] *Kurzy.cz* Světové akcie, kurzy měn, komodity, zákony, zaměstnání online]. 2012 [Cit. 15.3.2012]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz

[23] *Mpo.cz* Analitycké materiály a statistiky [online]. 2005 [Cit. 15.3.2012]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category236

[24] *Nasepenize.cz* Naše Peníze.cz [online]. 2012 [Cit. 7.4.2012]. Dostupné z: http://www.nasepenize.cz

[25] *Slavona.cz* Pasivní domy [online]. 2012 [Cit. 12.4.2012]. Dostupné z: http://www.slavona.cz/drevena-eurookna

[26] *Sto.cz* Vývoj cen energií [online]. 2012 [Cit. 12.4.2012]. Dostupné z: http://www.sto.cz/57798_CZ-Investo%C5%99i-V%C3%BDvoj_cen_energi%C3%AD.htm

[27] *Sulko.cz* Spolehlivá okna [online]. 2012 [Cit. 15.4.2012]. Dostupné z: http://www.sulko.cz

[28] *Synext.cz* Analýza konkurence [online]. 2008 [Cit. 10.3.2012]. Dostupné z: http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejiho-potencialu.html

[29] *Vekra.cz* Plastová okna a dveře, dřevěná okna, eurookna, dveře [online]. 2012 [Cit. 15.4.2012]. Dostupné z: http://www.vekra.cz/

[30] *Vpo.cz* VPO Protivanov- plastová okna a dveře [online]. 2012 [Cit. 15.4.2012]. Dostupné z: http://www.vpo.cz

**Interní materiály firmy**

[31] Interní materiály společnosti

# SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|---|---|
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| MPO | Ministerstvo průmyslu a obchodu |
| PEST | Analýza makrookolí (faktory **P**olitické, **E**konomické, **S**ociální, **T**echnologické) |
| PO | Právnická osoba |
| SWOT | Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – **S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats |

# SEZNAM OBRÁZKŮ

*Obrázek 1. Elementy analýzy konkurence [16]* ..... 15
*Obrázek 2. Porterův model pěti konkurenčních sil [28]* ..... 18
*Obrázek 3. SWOT matice [20]* ..... 22
*Obrázek 4. Vývoj Daně z příjmu právnických osob [18]* ..... 39
*Obrázek 5. Vývoj míry inflace [22]* ..... 40
*Obrázek 6. Vývoj cen pohonných hmot [24]* ..... 41
*Obrázek 7. Vývoj průměrné mzdy [21]* ..... 42
*Obrázek 8. Index stavební produkce [21]* ..... 44
*Obrázek 9. Vývoj stavebních zakázek [21]* ..... 44
*Obrázek 10. Vývoj cen elektrické energie za posledních 10 let (EUR/MWh) [22]* ..... 45

# SEZNAM TABULEK

*Tabulka 1. SWOT analýza společnosti OKNACZ* ..... 33
*Tabulka 2. Porterova analýza* ..... 36
*Tabulka 3. PEST analýza* ..... 38
*Tabulka 4. Srovnání konkurence* ..... 49