

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního postavení firmy Žaluzie Kolomazník. Po stručném představení firmy včetně jejich nabízených služeb se věnuje analýze vnějšího prostředí, konkurence a vnitřního prostředí firmy. Analýza konkurence je zaměřena především na zpracování cenové mapy, kde je porovnávána cenová nabídka firmy Žaluzie Kolomazník s nabídkami konkurence. Na závěr jsou navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení konkurenčního postavení firmy na trhu plastových oken.

Abstrakt ve světovém jazyce

The bachelor thesis deals with analysis of competitors fight of Zaluzie Kolomaznik. After short introduction of the firm including list of offered services, analysis of outer environment, competition and inner environment of the firm is presented. The competition analysis is focused mainly on the price map processing, where price quotation of Zaluzie Kolomaznik is compared with offers of competing firms. In conclusion, there are improvement suggestions, which could lead to improved competitiveness of the firm on the plastic windows market.

Srdečně děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Janě Matoškové za odborné vedení, její kolegiální přístup a nespočet cenných rad a připomínek. Dále bych chtěla poděkovat odborné konzultantce paní Ing. Miroslavě Brázdilové za její čas a řadu zajímavých a podnětných informací.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.1 KONKURENCESCHOPNOST	9
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	9
1.3 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES (STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ).....	10
2 ANALÝZA OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ	12
2.1 PEST ANALÝZA	13
2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	15
2.3 ANALÝZA KONKURENCE	18
3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	19
3.1 ANALÝZA FIREMNÍCH FAKTORŮ	19
3.2 METODA VRIO	22
4 SWOT ANALÝZA	24
4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB)	25
4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ (SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK)	25
5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST.....	27
II. ANALYTICKÁ ČÁST	29
6 ÚVODNÍ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	30
6.1 SORTIMENT VÝROBKŮ	32
6.1.1 Plastová okna a dveře.....	32
6.1.2 Stínící technika.....	33
6.1.3 Sítě proti hmyzu	34
6.1.4 Ostatní nabízený sortiment.....	34
7 EXTERNÍ ANALÝZA	35
7.1 PEST ANALÝZA	35
7.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	40
7.2.1 Noví účastníci na trhu a hrozba vstupu nových účastníků.....	40
7.2.2 Náhradní výrobky a služby	40
7.2.3 Dodavatelé.....	41
7.2.4 Odběratelé (zákazníci)	42
7.2.5 Konkurenční rivalita.....	42
7.2.6 Celkový přehled Porterových pěti sil.....	43
7.3 ANALÝZA KONKURENCE	43
7.3.1 Cenová mapa čtyřkomorového profilu.....	46
7.3.2 Cenová mapa pětikomorového profilu.....	47
7.3.3 Cenová mapa montážních prací	49
7.3.4 Cena celkem bez DPH (výrobky + montáž)	51

7.3.5	Rychlost dodání zakázky po zaplacení zálohy.....	53
7.3.6	Požadovaná výše zálohy	54
8	INTERNÍ ANALÝZA	56
9	SWOT ANALÝZA	58
	DOPORUČENÍ	59
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM GRAFŮ	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Podnikání není možné provozovat v tzv. vakuu. Vždy se odehrává ve skutečném světě a reálný svět je velmi složité a dynamické místo. Firmy jsou neustále ovlivňovány událostmi, které se odehrávají okolo nich. Pracují v měnícím se mnohostranném prostředí, které některé organizace ke své škodě ignorují.

V současné době nemají společnosti nikdy stoprocentně jisté postavení na trhu. Firma s úspěšnou minulostí a s relativně velkým dosavadním podílem na trhu musí neustále o svou pozici bojovat – reagovat na změny prostředí, vytvářet inovace svých výrobků a zvyšovat svou produktivitu. Konkurence se dotýká každé oblasti podnikání a nároky na konkurenceschopnost jsou stále vyšší. Důraz je kladen především na spokojenost zákazníka, kvalitu, přijatelnou cenu pro spotřebitele i pro podnik, dobré jméno firmy a na schopnosti managementu.

Každý podnik by měl znát své silné stránky, které se musí naučit co nejlépe využít, a současně potlačit své slabé stránky. Cílem organizací je především co nejlepší vztah se zákazníkem, dosažení co nejnižších nákladů a poskytnutí co nejvyšší kvality. Firma, která předběhla svou konkurenci alespoň v jednom z těchto cílů získává konkurenční výhodu, nové zákazníky a lepší pozici na trhu.

Téma mé bakalářské práce: „Analýza konkurenčního postavení firmy Žaluzie Kolomazník“, jsem si vybrala ve snaze poznat, zda i malá firma je schopna obstát na trhu se silnou konkurencí. V roce 2004 se Česká republika stala členem Evropské Unie, což v budoucnu jistě povede ke zvětšení konkurence stávajícím firmám a přinese to také podnikům možnost rozšíření své působnosti vstupem na nové trhy.

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat konkurenční schopnost firmy Žaluzie Kolomazník, jejíž hlavní činností je v současnosti montáž plastových oken. V teoretické části uvedu shrnutí teoretických poznatků týkajících se konkurenceschopnosti. V analytické části použiji k analýze vnějšího prostředí především model PEST analýzy, Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza konkurence bude založena zejména na vypracování cenové mapy trhu s plastovými okny. Na závěr uvedu doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy Žaluzie Kolomazník.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole vysvětlím pojmy konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a strategický řídicí proces. Je velice důležité, aby si každý podnikatel uvědomil, co tyto pojmy znamenají a dovedl je mezi sebou rozpoznat. Jedině tak bude usilovat o jejich zdokonalování, což povede k podnikatelskému úspěchu.

1.1 Konkurenceschopnost

Konkurenční schopnost podniku lze definovat jako schopnost získat výhodu v neustále se měnícím prostředí či v rámci světové hospodářské soutěže a využít tuto výhodu k dlouhodobému růstu jeho bohatství.

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Je to pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Cílem tohoto střetu je schopnost dosáhnout dobrého postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu. [3]

1.2 Konkurenční výhoda

Každý podnik by měl usilovat o dosažení způsobilostí odlišných od konkurence. Odlišnou způsobilost lze chápat jako všechno, co dělá podnik bezkonkurenčně dobře nebo alespoň lépe než soupeři. Jsou to jedinečné schopnosti odrážející se ve výsledcích podnikové činnosti a vyplývající z celé řady oblastí. Podnik by měl umět vytvořit komplex jedinečných kvalit, které by měly zvláštní hodnotu pro určitou část trhu a vytvářejí dlouhodobě výhodnější pozici na trhu. Z odlišných způsobilostí vyplývá konkurenční výhoda, která je vyjádřena preferováním této nabídky zákazníkem vzhledem k ostatním konkurenčním nabídkám. [5]

Konkurenční výhodou může být například výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitečnost a jakost, jeho cena. V dnešní době se konkurenční výhodou může stát také ekologická ohleduplnost výrobku, kterou neustále více lidí bere na vědomí. Může to být i způsob jakým je výrobek vyráběn, technická vybavenost podniku, využití odlišné technologie jako konkurence, která může vést ke snížení nákladů nebo to mohou být lidé v podniku, schopné vedení podniku, výkonní pracovníci, podniková značka, dobré jméno firmy a jiné možné kombinace.

Získání konkurenční výhody je předpoklad dosažení vyššího tržního podílu, vyšší ziskovosti a má také schopnost ochránit podnik vůči útokům konkurentů. Vedení musí umět tyto přednosti nejen vytvořit, ale musí je umět též udržet a zhodnotit.

1.3 Strategický řídicí proces (strategické plánování)

Základní myšlenkou každého podniku je dlouhodobý rozvoj. Podnik, který chce být úspěšný, musí myslet nadějně a dlouhodobě tzn. vytvořit plány na dobu pěti až deseti let, které jsou realizovatelné. Proto by měl zpracovat komplexní strategii rozvoje, která vychází z konkrétních podmínek podniku, jejímž cílem je přizpůsobení se těmto podmínkám.

Pro nejlepší přizpůsobení se tržní situaci musí podnik definovat své poslání, které následně transformuje do konkrétních cílů. Pokud podnik chce uspět na trhu, čili dosáhnout stanovených cílů, je nezbytné vybrat vhodný strategický směr pro jejich naplnění a vytipovat příležitosti, které mají zásadní vliv na plnění cílů, a tím i na úspěšnost podniku, a to z dlouhodobější perspektivy. [7]

Strategický plán se zabývá faktory ovlivňující trh, různými scénáři, které mohou nastat, postavením, které by chtěl podnik na tomto budoucím trhu zaujmout, a opatřeními potřebnými k jeho dosažení. Strategický plán je základem pro rozpracování ročního plánu. Je však nezbytné, aby management každoročně svůj strategický plán vyhodnocoval a průběžně prováděl jeho kontrolu.

Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je podstatnou součástí aktivit každého moderního podniku, který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činností podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a klíčové kroky prováděné vrcholovým vedením podniku i vedením jednotlivých podnikových útvarů s jednotným úkolem: vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro přežití a hospodářský růst. [5]

K formulování úspěšného strategického plánu potřebuje vedení podniku znát co nejlépe pozici své organizace v okolním prostředí a stav jejích vnitřních organizačních prvků. Za tímto účelem se provádí analýzy struktury prostředí, zdrojů organizace, interních předností a nedostatků a externích příležitostí a hrozeb.

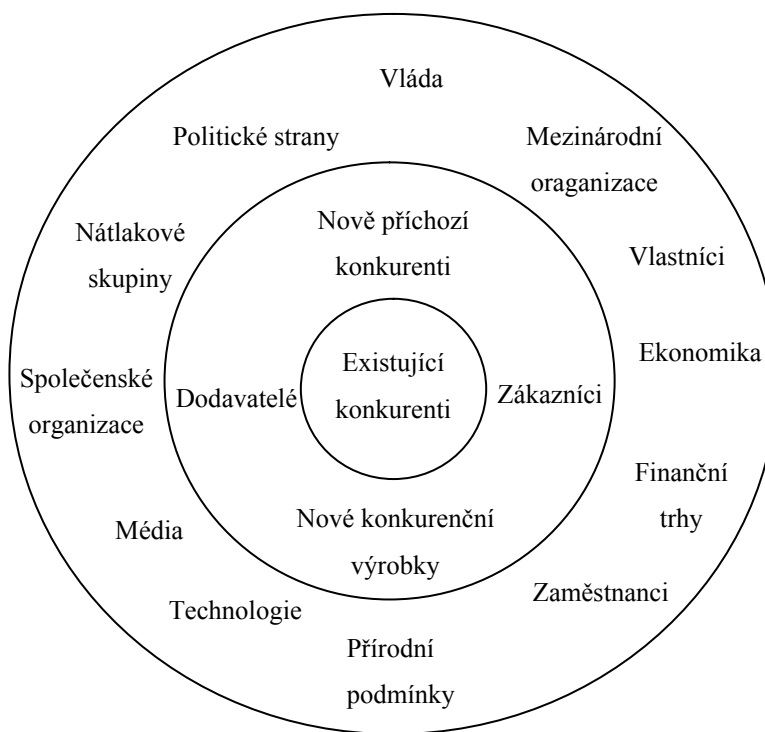
Analýzy struktury prostředí se snaží vytvořit obrázek o současném působení tří strukturálních sil organizačního prostředí (výrobku, trhu a konkurence). Analýza organizačních zdrojů se zabývá efektivností využívání zdrojů, jejich flexibilitou. Snaží se naznačit, jak by zdroje mohly být přeskupeny, aby se zlepšila dosažitelnost organizačních cílů. Analýza předností, nedostatků, příležitostí a hrozeb předpokládá, že organizace využije svých předností, příležitostí a současně minimalizuje své nedostatky, hrozby, čímž dosáhne strategického úspěchu.

2 ANALÝZA OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je nutná k tomu, abychom si byli vědomi jeho vlivů a abychom byli lépe informováni o situaci, ve které se společnost nachází. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. [1,13]

Pracovníci zabývající se analýzou okolního prostředí nesmí zapomenout na žádný faktor, který ovlivňuje společnost a musí se zabývat i vlivy, které jsou dnes tzv. zanedbatelné. Důvodem je různorodost těchto sil a možnost, že se zanedbatelný vliv stane vysoce ovlivňujícím např. ziskovost podniku. Dalším problémem bývá také nejistota, ve které dnes firmy působí.

Jedno z nejčastěji používaných členění okolí firmy je uvedeno na obrázku 1.



Obr. 1. Členění okolí podniku

Zdroj: [13,s.36]

2.1 PEST analýza

Základní metoda pro analýzu vnějších hrozeb a příležitostí je tzv. PEST analýza. Představuje komplexní pohled na prostředí, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. [17]

PEST analýza rozděluje faktory vnějšího prostředí do čtyř základních kategorií (odtud pochází označení analýzy), které jsou uvedeny v tabulce 1.

Tab. 1. Přehled faktorů PEST analýzy

Zdroj: [12,6]

Politické a legislativní faktory Antimonopolní opatření Zákony na ochranu životního prostředí Sociální politika Stabilita vlády Předpisy Evropské Unie Daňová politika Konkurence v Evropské Unii	Ekonomické faktory Trendy vývoje HDP Dostupnost a cena energií Úrokové sazby Vývoj kurzů měn Míra inflace Míra nezaměstnanosti Vývoj kupní síly
Sociální a společenské faktory Demografický vývoj Rozdělování důchodů Mobilita obyvatelstva Vývoj životní úrovně a životního stylu Míra vzdělanosti obyvatelstva Přístup obyvatelstva k práci a odpočinku	Technologické faktory Vládní výdaje na výzkum a vývoj Trendy ve vývoji a výzkumu Vývoj nových technologií Míra zastarávání technologií Vládní přístup k výzkumu a vývoji

V těchto čtyřech kategoriích jsou identifikovány ty faktory, které zásadně ovlivňují danou firmu a mohou ovlivnit i její budoucnost.

Všechny organizace si o svém průmyslu a vývojových trendech vytvářejí určité představy. Je užitečné neustále brát správnost a aktuálnost těchto představ v potaz. Analýza vnějšího prostředí vyžaduje více než pouhé sestavení čtyř seznamů. Musí se také snažit odpovědět na následující otázky:

- a. Jak se pravděpodobně změní významné položky ve všech čtyřech oblastech prostředí během námi plánovaného období?
- b. Co je motorem změny tzn., jaké faktory zapříčiňují změnu? Budou mít vliv? Jak intenzivní bude tento vliv?
- c. Jaký bude pravděpodobný dopad těchto změn na naše operace? Na naše konkurenční postavení?
- d. Jak můžeme tyto změny a trendy co nejlépe zohlednit při formulování naší strategie? [9]

Nutné je uvědomit si, že je možné identifikovat pouze oblasti, jejichž změna by mohla mít vážný dopad na společnost, a můžeme se pouze dohadovat, co se v těchto klíčových oblastech může dít. V žádném případě se tedy nejedná o předpověď, poněvadž stupeň nejistoty je velmi vysoký. Jedná se pouze o sestavování scénářů do budoucnosti.

Poněvadž sledování a analýza výše popsaných faktorů může poskytnout relativně hodně informací o externím okolí podniku, je vhodné tyto informace selektivně rozdělit podle jejich důležitosti a ty nejdůležitější se pokusit podrobně rozebrat. Při tomto rozboru je zároveň vhodné definovat důvody, které vedly ke změně ve vývoji faktorů v čase a odhadnout míru jejich vlivu jednak na relevantní faktor a zároveň na prostředí jako celek. [12]

U PEST analýzy je nejdůležitější skutečnost, že má být zaměřena do budoucna – na nejvýznamnější vývojové trendy. Budoucí vývoj však zpravidla nelze dobře odhadnout bez toho, že bychom znali předcházející vývoj (minulost) a současný stav. Tam, kde je to možné, by odhady trendů měly být doloženy konkrétními fakty, například statistickými údaji dokumentujícími dosavadní vývoj. Perspektivu při zpracování PEST analýzy může zajistit metoda MAP. Název metody je odvozen z počátečních písmen anglických slov: Monitor, Analyse, Predict.

Tato metoda je založena na rozložení analýzy PEST do tří navazujících fází:

1. Monitorování, identifikace faktorů – fáze „M“
2. Analýzy jejich dosavadního působení (označovaná též jako retrospektivní analýza) – fáze „A“
3. Predikce vývoje (též perspektivní analýza) – fáze „P“

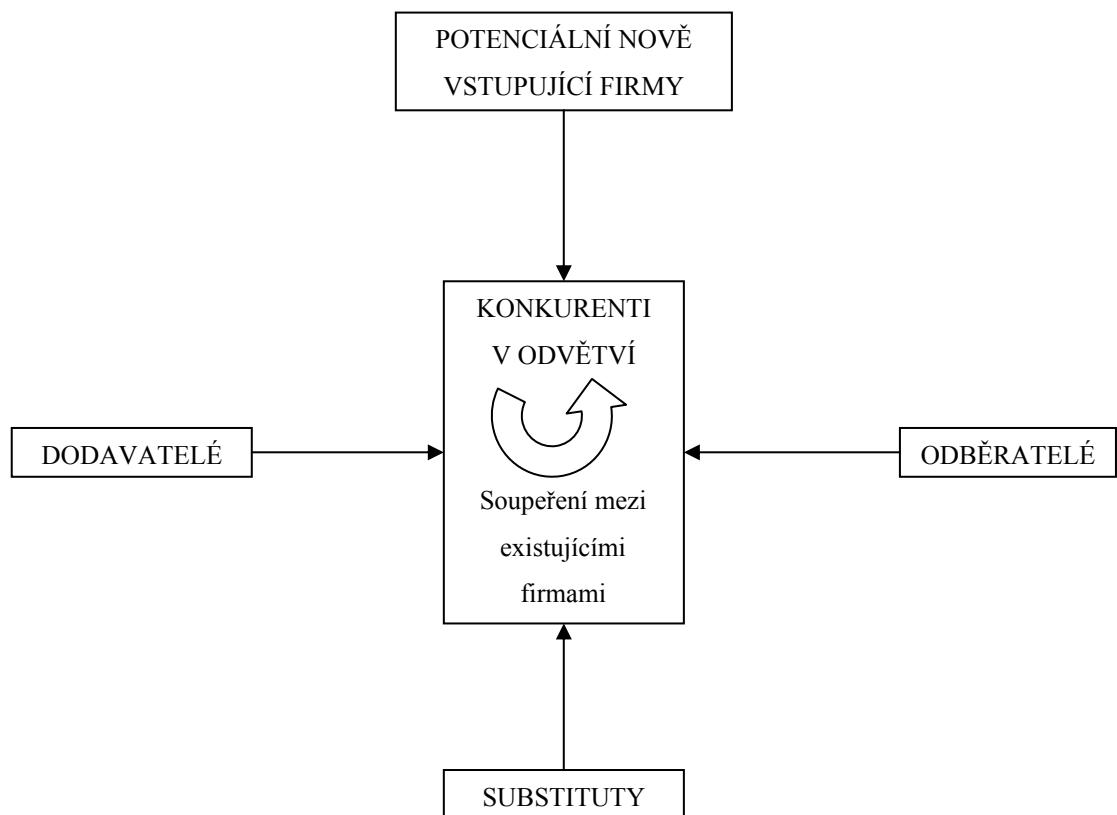
Uvedený přístup je zárukou toho, že se na aspekt perspektivnosti analýzy nezapomene. MAP umožňuje vnést do zpracování analýzy systematičnost a pořádek a prezentovat výsledky přehledným způsobem. [13]

2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porter [11] se domnívá že, atraktivnost trhu, potenciál růstu na trhu a možnost získat konkurenční výhodu závisí na stávající konkurenční struktuře trhu a schopnosti organizace vyrovnat se s následujícími „pěti konkurenčními silami“:

- a) s novými účastníky trhu a s hrozbou vstupu nových účastníků,
- b) s náhradními výrobky nebo službami,
- c) s odběrateli a jejich vlivy,
- d) s dodavateli a jejich vlivy,
- e) s konkurenty a s charakterem jejich soupeření. [11]

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se tento potenciál měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se značně různí, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil (např. intenzivní působení je v odvětví, jako je výroba pneumatik, papíru, kde každá firma nemá zvlášť vysoké výnosy a naopak typické odvětví s relativně slabším působením je výroba kosmetiky, drogistického zboží, kde jsou vysoké výnosy zcela běžné). [10]



Obr. 2. Model pěti sil

Zdroj:[10,s.4]

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- zákazník je velkým, případně významným zákazníkem (např. významná osobnost společenského života, firma s dlouhou tradicí a dobrým image),
- zákazník může celkem snadno přejít ke konkurenci (zákazník má malé náklady přestupu),
- zákazník si určité zboží v případě potíží ze strany dodavatele začne vyrábět sám,
- na trhu existují snadno dostupné substituty,
- zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny,
- zákazník nevnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých dodavatelů. [13]

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v situacích:

- je-li dodavatel na daném trhu velkým (především z hlediska jeho nabídky), případně významným dodavatelem a na daném trhu existuje omezený počet dodavatelů,
- pokud nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem,
- jestliže zákazník nemá potřebné tržní informace (např. údaje o tržní ceně),
- kdy na trhu neexistují snadno dostupné substituty. [13]

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je snižována tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- pokud se jedná o odvětví s vysokým stupněm regulace (např. banky),
- jestli je předem jasné, že stávající firmy na trhu budou na vstup reagovat cenovou válkou,
- je-li velice těžké se napojit na existující distribuční kanály,
- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké,
- jsou-li zákazníci silně „připoutáni“ k stávajícím dodavatelům a je téměř nemožné je konkurentům „přetáhnout“. [13]

Neexistují-li k danému výrobku blízké substituty je snižována hrozba substitutů nebo jestliže existují substituty, ale jsou vyráběny s vyššími náklady, popřípadě pokud substituty nezvyšují nabídku (např. v důsledku omezených výrobních zdrojů atd.). [13]

Soupeření firem působících na daném trhu může být vysoké při splnění některých z následujících podmínek:

- jedná-li se o velmi málo rostoucí trh. Potom se firmy snaží udržet si svou pozici na trhu za každou cenu,
- pokud jde o odvětví, které se jeví pro budoucnost jako výhodné,
- pokud vysoké fixní náklady nutí firmy maximálně využívat svou výrobní kapacitu a v odvětví se jeví opakující se nadbytek výrobních kapacit,
- ziskovost v odvětví je velice nízká a konkurenti sledují strategii přežití. [13]

2.3 Analýza konkurence

„Strategii přidané hodnoty nevytvoříte tak, že se budete snažit zlomit konkurenci, ale tím, že se budete snažit pochopit, jak nejlépe vytvořit hodnotu pro zákazníky.“

Kenichi Ohmae, přední japonský strategický konzultant

Existují manažeři, kteří si myslí, že vědí, kdo jsou jejich konkurenti a domnívají se, že o nich hodně ví. Na druhé straně jsou i podniky, které věnují hodně času a úsilí tomu, aby získaly hlubokou znalost o konkurenci na trhu. V zásadě firma se však může domnívat, že zná dobře svého „nepřítele“ pouze tehdy, pokud je schopna předvídat strategické pohyby konkurence.

Průzkum konkurence by měl zjistit co konkurent dělá, co je schopný udělat, co ho pohání, kde je jeho případná zranitelnost apod.. V průzkumu se musíme především zaměřit na nynější používanou strategii konkurenta, na předpokládanou jeho sílu či slabost a jeho budoucí strategické kroky.

Cíle konkurentů

Analýza cílů by měla poskytnout údaje o tom, jak jsou naši konkurenti spokojeni, jaký pravděpodobný pohyb učiní a jak by mohli reagovat na pohyby druhých.

Předpoklady

Jde například o zjištění co si myslí manažeři firmy o její pozici, o její síle a slabosti nebo také jaké mají přesvědčení o budoucí poptávce a trendech oboru, o cílech a schopnostech konkurentů.

Uskutečňovaná strategie

Tady je potřebné identifikovat podstatné síly a slabosti, které konkurent má. Je důležité zjistit, v čem je jednotlivý konkurent nejlepší a v čem je nejhorší, jestli konkurentova strategie není protichůdná nebo jak velké zábrany nepřítel má k odchodu z oboru.

Důkladnou analýzou je manažer schopen předvídat pravděpodobné pohyby konkurenta a také pravděpodobný vývoj trhu.

3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Každý podnik má své silné a slabé stránky. Velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně však má tendenci pomaleji realizovat potřebné změny a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. U malých firem je tomu většinou naopak. [13]

3.1 Analýza firemních faktorů

Vedle atraktivních příležitostí je třeba zkoumat schopnost firmy, jak tyto příležitosti využít. Každý podnik proto musí analyzovat své vnitřní prostředí. Pomocí interní analýzy se zkoumá, v čem je podnik slabý. Při interní analýze je vhodné zkoumat každou funkci podniku zvlášť (výrobu, marketing, materiálové hospodářství apod.). [14,4]

Výroba transformuje předchozí vstupy do podoby finálního výrobku nebo služby. Jejím cílem je vyrobit výrobek (službu), který má hodnotu pro jeho uživatele a výrobce vynaloží na jeho výrobu co nejnižší náklady. Analýzu je proto vhodné zaměřit na výrobky. Především je zajímavé srovnání výrobků s výrobky konkurentů.

K analýze výrobků se často využívá portfoliová analýza. V rámci této analýzy lze rozdělit výrobky do jednotlivých skupin z hlediska jejich podílu na trhu a možností jejich dalšího rozvoje (BCG matice). Portfoliovou metodou je také matice atraktivity oboru, kterou lze doplnit životním cyklem výrobku (Hofferova matice). [13]

Marketing přispívá ke skutečné orientaci podniku na trh a zákazníka, poněvadž získává informace a sjednocuje aktivity jednotlivých organizačních struktur podniku směrem k trhu.

Marketingem zjištěné informace jsou důležité především pro funkci výrobní a funkci vědeckotechnického rozvoje. Další nezastupitelnou úlohou marketingu je zvolení praktické formy prodeje výrobků. Z tohoto hlediska je nutné analyzovat nejen výrobky respektive služby, které podnik nabízí, ale i segmenty, které podnik obsluhuje a způsob, jak podnik tyto služby poskytuje. Jedná se o další důležitou funkci podniku, která je rozhodující pro úspěch firmy a která by měla být zkoumána. [4]

Materiálové hospodářství je jednou z vedlejších hodnototvorných funkcí, která může, zvláště u výrobního podniku, významně ovlivnit výši nákladů.

Zpravidla zahrnuje nákup materiálu a surovin, plánování výroby a její řízení, řízení kvality a distribuci hotových výrobků. Analýza materiálového hospodářství má zjistit, do jaké míry je sladěno uspořádání materiálových a informačních toků uvnitř podniku. Analýza by měla ukázat, zda materiál a suroviny nejsou v podniku zbytečně vázány v podobě výrobních zásob a zásob nedokončené výroby. Současně by měla zajistit, zda je zajištěna odpovídající koordinace podniku s dodavateli a odběrateli. [4]

Personální funkce určuje, jakých schopností a dovedností podnik může dosáhnout. Činnost, na kterou je podnik zaměřen, vždy vyžaduje odpovídající kvalifikační strukturu pracovníků. Analýza personálních funkcí by měla dát odpověď, zda se v podniku taková kvalifikační struktura vyskytuje, případně kde jsou její nedostatky. Důležitým ukazatelem při analýze personální funkce je ukazatel produktivity práce charakterizující stupeň využití pracovníků v podniku. [4]

Z hlediska dosažení cílů podniku je také důležité analyzovat, do jaké míry tvorba podnikového mzdového systému a systému odměňování motivuje pracovníky ke splnění těchto cílů. [4]

Funkce vědeckotechnického rozvoje může podniku přinést skvělé výsledky, ale může být i velkým zklamáním například v podobě zjištění, že nakoupené nové technologie nepřinášejí žádaný efekt. Při analýze této funkce je vhodné zjistit, kolik nových návrhů vzniklo, ať už v oblasti inovace výrobků nebo technologií, a kolik jich skutečně bylo zrealizováno. Důležité je rovněž sledovat dobu od návrhu po jeho realizaci, která by měla být zřejmě co nejkratší. [4]

Informační funkce souvisí s vytvořením takového informačního systému, který zajistí pomocí vhodné informační technologie včas a dostatek odpovídajících kvalitních informací pro manažery na jednotlivých stupních řízení podniku. Analýza by měla zjistit, zda prospěch z informačního systému odpovídá vynaloženým nákladům, zda tento systém odpovídá potřebám manažerů podniku a do jaké míry informační systém přispívá ke zlepšení činnosti lidí v podniku. [4]

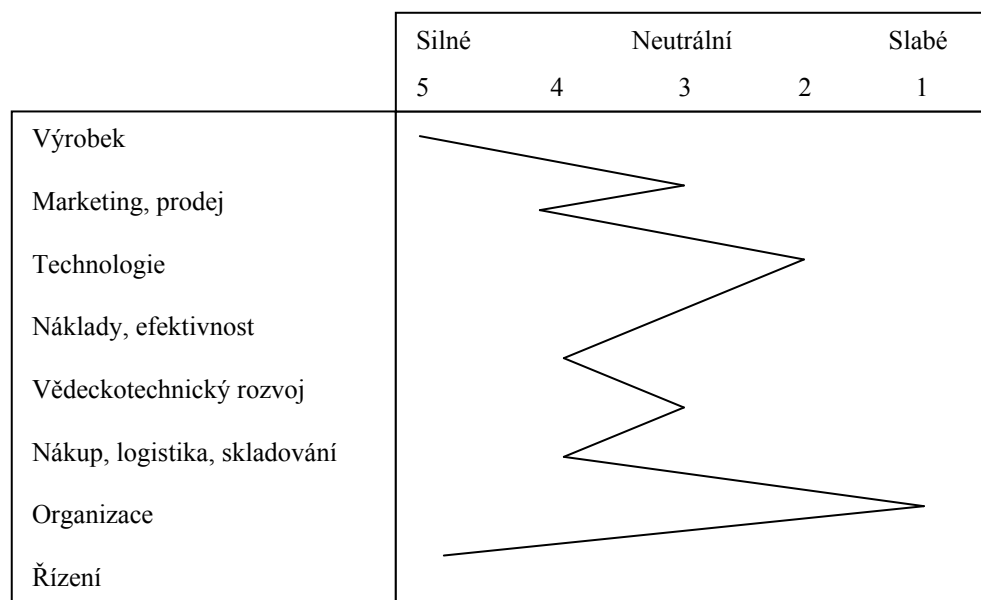
Podniková infrastruktura je tvořena z činností, které se dotýkají hlavních i podpůrných funkcí. V rámci podnikové infrastruktury je vhodné analyzovat:

- současnou organizační strukturu a systém řízení podniku. Na základě této analýzy zjistit, jaké jsou nedostatky, případně co se osvědčilo a co je vhodné zachovat i do budoucnosti.
- finanční situaci podniku. Na základě finanční analýzy zjistit, jaké je finanční zdraví podniku a do jaké míry je podnik schopen financovat budoucí záměry. [4]

Při stanovení úrovně hodnocení lze vyjít z následujících charakteristik jednotlivých faktorů:

- výrobek: kvalita, šíře sortimentu, podíl na trhu,
- marketing, prodej: prodejní síť, průzkum potřeb spotřebitelů, reklama, metody používané marketingem,
- technologie, technika: úroveň a využití jednotlivých technologií a technik,
- náklady, efektivnost: výše nákladů, struktura nákladů, využití vstupních faktorů,
- vědeckotechnický rozvoj: intenzita a inovační cyklus,
- nákup, logistika, skladování: pořizovací ceny, spolupráce s dodavateli,
- organizace: pružnost, jednoduchost,
- řízení: úroveň vrcholového vedení, střední úroveň řízení, míra centralizace,
- finanční situace: likvidita, zadluženost, výnosnost,
- pracovníci: kvalifikační struktura, tvůrčí aktivita, soutěživost pracovních kolektivů. [4]

Při analýze každé z hodnototvorných funkcí je vhodné vytipovat silné a slabé stránky, kterými se daná funkce vyznačuje. Pro přehlednost jednotlivých stránek podniku lze výsledky interní analýzy graficky zobrazit, viz obr. 3.



Obr. 3. Příklad silných a slabých stránek podniku

Zdroj: [12, s. 8]

3.2 Metoda VRIO

Interní analýza provedená na základě metody VRIO spatřuje zdroje organizace ve čtyřech základních oblastech. Metoda hledá konkurenční výhodu na straně fyzických, lidských, finančních a nehmotných zdrojů (viz tab. 2.). Zdroje se mohou stát konkurenčním faktorem za předpokladu pozitivního vyhodnocení následujících čtyř aspektů zdrojů, od jejichž počátečních písmen je odvozen název této metody. Jedná se o tyto faktory:

V – value (hodnota, hodnotnost, významnost zdroje) – hodnotí se zda je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby,

R – rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje) – posuzuje se kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní,

I – imitability (napodobitelnost zdroje) – pozornost je směřována na firmy, které zdroj v současnosti nevlastní a jestli je nákladné ho napodobit,

O – organization (organizace) – hodnotí se zda firma má takovou organizační strukturu, aby mohla využít zdroje. [12]

Podle těchto kritérií je posuzován každý zdroj jednotlivě, přičemž za strategickou konkurenční výhodu je možno považovat pouze takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem

požadavkům. Hodnotným zdrojem však je ten zdroj, který podniku snižuje náklady, zvyšuje příjmy, neničí příležitosti a neutralizuje hrozby. [12]

Tab. 2. Typy vnitřních zdrojů organizace

Zdroj: [12,s. 434]

Fyzické zdroje - technologické vybavení - výrobní plochy - výrobní infrastruktura - skladovací prostory	Lidské zdroje - počet a struktura - způsobilost - proinovační prostředí - sociální klima
Finanční zdroje - disponibilní kapitál - likvidní prostředky - rentabilita provozu - bonita organizace apod.	Nehmotné zdroje - know-how, průmyslová práva - informační zabezpečení - image, znalost trhu apod.

Zdroje a jejich hodnotnost se v průběhu času vlivem technického a společenského rozvoje neustále mění. Je tedy třeba, aby firma zdroje neustále posuzovala, snažila se nacházet zdroje nové nebo alespoň usilovala o využití současných zdrojů jiným způsobem či na jiných trzích. [12]

4 SWOT ANALÝZA

K základní identifikaci současného stavu podniku slouží SWOT analýza podniku. Ta sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytýčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí. [11]

Při strategické analýze je výhodné zařadit SWOT na úplný závěr analýzy jakožto souhrn nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz (vnějších i vnitřních). Zpracování SWOT potom může být do určité míry mechanickou záležitostí. Zpracujeme-li za jednotlivými dílčími analýzami shrnutí jejich nejdůležitějších závěrů, je možno zde uvedená fakta mechanicky kopírováním přenášet do tabulky SWOT a rozhodovat o tom, do kterého kvadrantu tabulky budou zařazeny. [13]

Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit o S-W analýze. Pokud bude provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o O-T analýze. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. [5]

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly a naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.

- Vede ke zlepšení výkonnosti organizace. [13]

4.1 Analýza vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb)

První část SWOT analýzy se zabývá analýzou vnějšího prostředí.

Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk. Obchodní jednotka potřebuje vytvořit rovněž marketingový zpravodajský systém pro sledování a vyhodnocování důležitých vývojových trendů. Smyslem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může organizace snadněji využívat, zlepšené vztahy s dodavateli apod. [13]

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarávají, změna legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů. [13]

4.2 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Vrcholový management firmy nebo externí poradci, kteří vyhodnocují faktory ovlivňující marketingové, finanční, výrobní a organizační schopnosti podniku, posuzují každý faktor z hlediska intenzity jeho vlivu a z hlediska jeho důležitosti.

Přednosti (silné stránky) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Přednosti, kterými firma může předstihnout konkurenty jsou například přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály nebo vysoce talentovaní manažeři. [13]

Nedostatky (slabé stránky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností či chyba v rozvoji nezbytných zdrojů či schopností. Nedostatky organizace mohou být manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, překročené úvěry, ubohý image výrobku, zastaralé stroje nebo špatné umístění továrny. [13]

5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ANALYTICKOU ČÁST

Cílem teoretické části bylo získat teoretické znalosti pro vypracování druhé, analytické části.

Pro každý podnik je velice důležité pravidelně provádět analýzu trhu, která firmě ukazuje zda je konkurenceschopná a jestli není potřeba změnit dosavadní podnikatelskou strategii. Pro důkladnou analýzu firmy je potřeba provést analýzu okolního a vnitřního prostředí.

Záměrem analýzy vnějšího prostředí je odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu výrazně ovlivnit. Základní metodou pro tuto analýzu je analýza PEST, která se zabývá faktory politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými. Další velice známou metodou pro analýzu okolního prostředí je Porterův model pěti sil. Tento model je založen na tom, že konkurenční výhoda organizace se odvíjí od schopnosti vyrovnat se s novými účastníky na trhu, s existujícími substituty, s odběrateli, s dodavateli a s konkurenty na trhu. Pro úplnou znalost vnějšího prostředí je důležité provést analýzu konkurence. V této analýze se provádí např. srovnávání výrobků firmy s výrobky konkurentů či srovnání jednotlivých strategií. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí je zjištění příležitostí, které by firma měla umět využít a hrozeb, které musí minimalizovat.

Při interní analýze se zkoumá v čem je podnik dobrý a v čem slabý, což odhalí silné a slabé stránky organizace. Pro stanovení těchto stránek je vhodné zkoumat každou funkci podniku zvlášť jako např. výrobu, marketink, organizaci a lidské zdroje, technologie, systém plánování apod.. K analýze vnitřního prostředí je možné také využít metodu „VRIO“ zkoumající čtyři zdroje organizace: fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

SWOT analýza je souhrnem závěrů uskutečněných vnějších a vnitřních analýz, která sumarizuje příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku.

Na základě teoretické části formuluji pro analytickou část tyto hypotézy:

Předpoklad 1. – Předpokládám, že z PEST analýzy odvětví zaměřeného na stavebnictví vyplyne, že odvětví výrazně ovlivňuje zejména změna sazeb DPH.

Předpoklad 2. – Předpokládám, že z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil firmy Žaluzie Kolomazník vyplyne, že nejvíce ovlivňujícím faktorem firmy je síla dodavatelů.

Předpoklad 3. – Předpokládám, že z analýzy konkurence vyplyne, že firma poskytuje své produkty, ve srovnání s jejími konkurenty, za nízké ceny a se standardními termíny dodání.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

6 ÚVODNÍ PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Má bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního postavení firmy Žaluzie Kolomazník na trhu plastových oken. Majitelem firmy Žaluzie Kolomazník je pan Milan Kolomazník, který v současnosti zaměstnává třináct pracovníků. Hlavní činností této firmy je montáž plastových oken a veškeré stínící techniky. Montované produkty firma Žaluzie Kolomazník nevyrábí, ale jsou jí dodávány. Dodavatelem plastových oken je společnost DECRO BZENEC, spol. s r. o. a pro stínící techniku je to zejména společnost Isotra s. r. o..



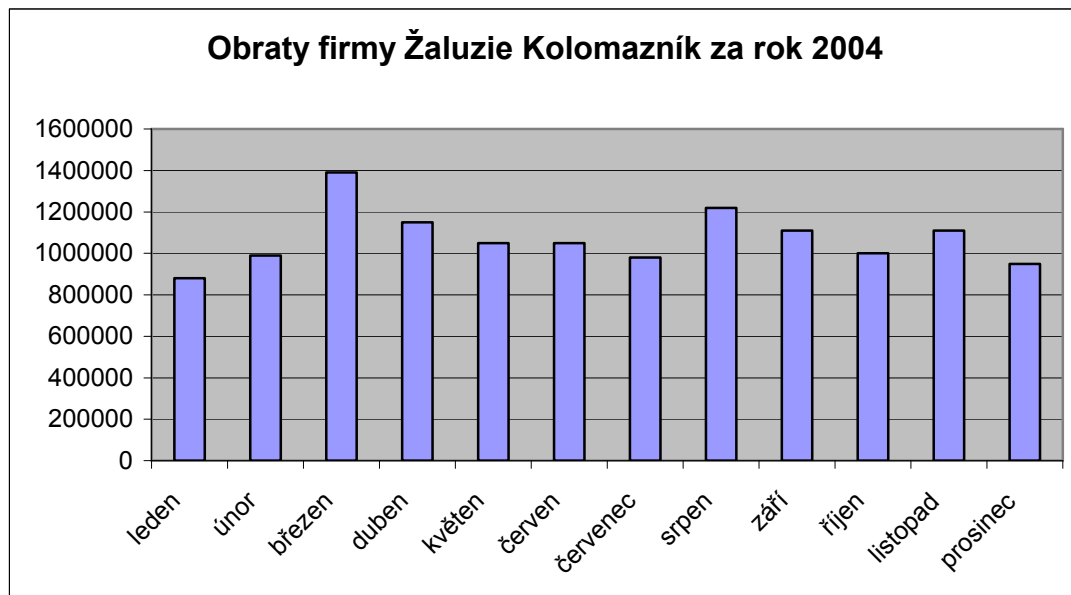
PLASTOVÁ OKNA

Obr. 4. Logo firmy Žaluzie Kolomazník

Zdroj: [16]

Pan Milan Kolomazník poskytuje služby pro zákazníky již devátým rokem na živnostenský list. V roce 1996 vznikla firma JMP Poskočil a Kolomazník, která se zabývala zejména montáží žaluzií a markýz. Vlastníky firmy byli dva majitelé a to pan Petr Poskočil a pan Milan Kolomazník. Firma v průběhu provozování své činnosti nabízené služby postupně rozšiřovala např. o čalounění dveří, o shrnovací dveře, o těsnění do oken, o sítě proti hmyzu apod.. V roce 2000 firma JMP Poskočil a Kolomazník začala montovat také plastová okna. Po neshodách v roce 2003 se majitelé oddělili a vznikly dvě nezávislé firmy (firma JMP Poskočil a firma Žaluzie Kolomazník).

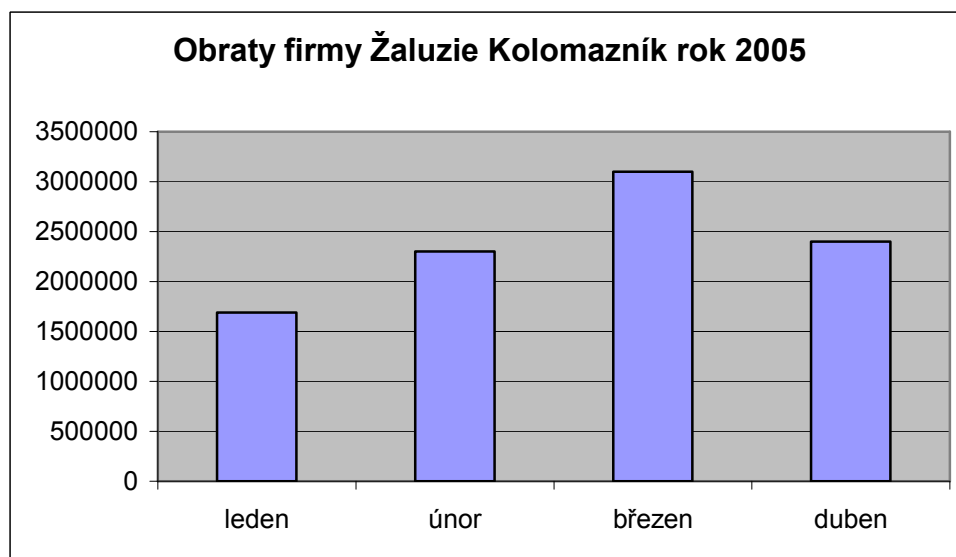
Firma Žaluzie Kolomazník se v současnosti soustřeďuje zejména na tyto města a jejich okolí: Olomouc, Šumperk, Nový Jičín, Jeseník a Bruntál. Hlavní sídlo se nachází ve Štěpánově na Horní ulici č. p. 546. Firma má vzorkovou prodejnu v Olomouci na Lazecké ulici 2, kde má zákazník možnost si prohlédnout a vyzkoušet veškeré nabízené zboží firmy Žaluzie Kolomazník.



Graf 1. Obraty firmy Žaluzie Kolomazník – rok 2004

Zdroj: [21]

V uvedených grafech (viz graf 1. a graf 2.) jsou zaznamenány obraty firmy Žaluzie Kolomazník za rok 2004 a za měsíc leden, únor, březen, duben roku 2005.



Graf 2. Obraty firmy Žaluzie Kolomazník – rok 2005

Zdroj: [21]

6.1 Sortiment výrobků

V této kapitole uvedu zboží, které firma Žaluzie Kolomazník nabízí a k němuž poskytuje montáž.

6.1.1 Plastová okna a dveře

Hlavní činností firmy Žaluzie Kolomazník je v současnosti montáž plastových oken a dveří vyráběných firmou DECRO BZENEC, spol. s r. o. (vznikla 17. 6. 1998). K výrobě oken a dveří již od počátku používá německý profil TROCAL.

V nabídce firmy DECRO BZENEC, spol. s r. o. je tento druh sortimentu:

- čtyřkomorový profil TROCAL-CONFORT
- pětikomorový systém TROCAL INNONOVA
- plastové dveře

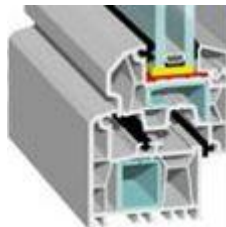
Čtyřkomorový profil TROCAL-CONFORT



Obr. 5. Čtyřkomorový profil

Zdroj: [15]

Jedná se o moderní čtyřkomorový systém s dorazovým těsněním (viz obr. 5.), který nachází široké uplatnění. TROCAL-CONFORT je oblíbený pro svou snadnou údržbu a klasický vzhled. Každý díl byl od začátku vyvíjen s ohledem na jednoduchost a současně všestrannost celého systému. Pokud je to nutné, lze použít tepelně a zvukově izolační skla nebo výplně do tloušťky 34 mm bez přídavných profilů. [15]

Pětikomorový systém TROCAL INNNOVA*Obr. 6. Pětikomorový profil**Zdroj: [15]*

TROCAL INNNOVA (viz. obr. 6.) je nejnovější profilový systém z roku 2001. Představuje prozatím technicky nejdokonalejší systém od výroby prvního profilu. Je vhodný především do novostaveb. Tento systém zaručuje dokonalou těsnost, čímž beze zbytku splňuje nároky na vysokou tepelnou izolaci. Základními charakteristikami toho profilu je šedé těsnění, středové těsnění na rámu, vynikající statické vlastnosti, patentované uspořádání vnitřních stěn, funkční design, rozsáhlé příslušenství, vysoká trvanlivost, barevná stálost a nenáročnost údržby. [15]

Plastové dveře

Dveře z profilů TROCAL jsou vyráběné z nejmasivnějšího profilu, který je v současné době na trhu dostupný. Díky této tuhosti výrobce zaručuje, že vchodové dveře budou vysoce odolné proti každodennímu namáhání i případnému násilnému vniknutí. U některých typů TROCAL dosahuje tuhosti, která je srovnatelná s dveřmi hliníkovými. Konstrukce je doplněna vysoce funkčním těsnícím systémem a hliníkovými prahy zabezpečujícími vynikající izolační hodnoty. Dveře odpovídají požadavkům normy DIN 18103 a garantují tímto zvýšenou odolnost proti vloupání. [15]

6.1.2 Stínící technika

Dodavatelem veškeré stínící techniky firmy Žaluzie Kolomazník je společnost Isotra s. r. o. (vznikla v roce 1992 jako ryze česká firma zabývající se montáží a následně potom také výrobou stínící techniky). Firma Isotra s. r. o. dnes patří k největším výrobcům stínící techniky ve střední Evropě. Svého postavení dosáhla především díky výbornému technickému zázemí. V roce 2002 firma úspěšně absolvovala certifikační audit dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 u společnosti BVQI Praha.

Firma Žaluzie Kolomazník odebírá od společnosti Isotra s. r. o. následující výrobky:

- Horizontální žaluzie,
- Žaluzie INDesing,
- ISOTRA systém,
- Isolite,
- Vertikální žaluzie,
- Roleta Rollite,
- Roleta Verra.

Podrobnější popis výrobků společnosti Isotra s. r. o. je uveden v Příloze PI.

6.1.3 Sítě proti hmyzu

Sítě proti hmyzu jsou nejefektivnější a navíc přirozenou ochranou proti obtížnému hmyzu. Jedná se o pevné sítě proti hmyzu. Rámy jsou vyrobeny z válcovaného hliníku a jsou chráněny vypalovacím lakem. Spojovací ramínka jsou plastová. Sít' je vyrobena z poplastovaného sklolaminátového vlákna, které nepodléhá korozi a dobře snáší teplotní rozdíly. Komponenty na tyto výrobky jsou dodávány firmou HUNTER DOUGLAS s. r. o..

6.1.4 Ostatní nabízený sortiment

Dalšími produkty, které firma Žaluzie Kolomazník nabízí jsou garážová vrata, shrnovací dveře, renovace dveří a čalounění dveří. K uvedenému zboží firma poskytuje také montážní práce.

7 EXTERNÍ ANALÝZA

Každá firma by si měla být vědoma jak vypadá její okolí. Dobrá znalost okolí totiž umožňuje firmě využít příležitosti, které trh nabízí a vyhnout se případným hrozbám. K analýze okolí se nejčastěji používá Porterův model pěti sil a PEST analýza, které nakonec vyústí do matice směrové politiky spolu s analýzou konkurence.

7.1 PEST analýza

Veškerá činnost podniků je ovlivňována mnoha událostmi, které se vyskytují na každém trhu. Každé prostředí tak podléhá změnám, které podniku mohou uškodit popřípadě pomoci při naplňování podnikových cílů. Klíčem PEST analýzy jsou makroekonomické faktory (politické a právní, ekonomické, sociální a technologické faktory), jimiž se zabývá (viz kapitola 2.1).

Tab. 3. PEST analýza

Zdroj: [vlastní]

Politické trendy	Ekonomické trendy
Předpisy Evropské unie	Nezaměstnanost
Daňová politika	Náklady na energii
Konkurence v Evropské unii	Vývoj kurzu české koruny
	Vývoj kupní síly
Sociální trendy	Technologické trendy
Vzdělanostní vývoj	Nové technologie
Mobilita obyvatelstva	
Růst náročnosti zákazníků	

Postup uplatnění MAP přístupu (viz teoretická část kapitola 2.1) k PEST analýze je pro odvětví zaměřené na stavebnictví znázorněn v tabulce 3.

Tab. 4. Analýza PEST, přístup MAP (Politicko/právní faktory)

Zdroj: [vlastní]

Politické/právní faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza dosavadního vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost
Předpisy Evropské Unie	V souvislosti se vstupem do EU u nás došlo ke zpřísnění předpisů (zejména předpisů hygienických a pracovních podmínek).	Zpřísnování a nutnost dodržování všech předpisů se bude neustále zvyšovat. Následkem bude růst nákladů a nezbytnost nových investic např. do úpravy pracovního prostředí.	Nízká
Daňová politika	K současným trendům daňové politiky patří snižování daňové zátěže právnických osob z důvodu rozvoje podnikání (dříve sazba 32%, potom 28%, dnes 26%). Další vysoce ovlivňujícím faktorem firmy je daň z přidané hodnoty, která je v současnosti pro služby 5%-ní a pro výrobky 19%-ní.	Do budoucna se předpokládá další snížení daní z příjmů pro právnické i fyzické osoby, což povede ke snížení nákladů všem podnikům. Opačný trend se však očekává u daně z přidané hodnoty. Pětiprocentní sazba je stanovena jen pro určitou dobu. [19]	Vysoká
Konkurence v Evropské Unii	Vstupem ČR do EU v roce 2004 došlo ke zlehčení podmínek pro vstup zahraničních firem na český trh.	Přístupem dalších států do EU se situace na trhu bude neustále zhoršovat. Toto povede k vyššímu riziku ztráty tržního podílu.	Vysoká

Tab. 5. Analýza PEST, přístup MAP (Ekonomické faktory)

Zdroj: [vlastní]

Ekonomické faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza dosavadního vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost
Nezaměstnanost	V některých regionech míra nezaměstnanosti dosahuje závratných hodnot. Průměrná hodnota nezaměstnanosti ČR dosahuje 9,65 %. [18]	Předpoklady o vývoji nezaměstnanosti jsou negativní. Má se za to, že nezaměstnanost bude neustále růst, což odvětví ovlivní snižováním objemu prodeje.	Nízká
Náklady na energii	Cena energie vykazuje dynamický růst.	Situace na trhu ukazuje riziko růstu cen energie. Dopadem bude zvyšování cen výrobků.	Střední
Vývoj kurzu české koruny	V posledních letech kurz české koruny neustále kolísá. V současnosti je negativně ovlivněn politickou krizí. [20]	Do budoucna se očekává posilování kurzu české koruny v důsledku hospodářského růstu ČR. Toto povede k snížení zahraničních cen pro české firmy.	Vysoká
Vývoj kupní síly	Dle nejnovějších zpráv se lidé stále více zadlužují u bank, ale také u podniků kde nakupují. Firmám roste problematika s vymáháním nedoplatků.	V budoucnosti se nepředpokládá zlepšení situace v oblasti zadluženosti obyvatelstva. Je možné, že se firmy budou snažit prodávat pouze za hotové v důsledku snížení rizika nezaplacení.	Vysoká

Tab. 6. Analýza PEST, přístup MAP (Sociálně-kulturní faktory)

Zdroj: [vlastní]

Sociálně-kulturní faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza dosavadního vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost
Vzdělanostní vývoj	Mladí lidé se snaží dosáhnout co nejvyššího vzdělání, především z důvodů kariérového růstu a možnosti lepšího zaměstnání, které zajišťuje vysokoškolský diplom.	V budoucnu se očekává zavedení poplatků na vysokých školách, které zapříčiní snížení počtu studentů z důvodů nedostatku finančních prostředků pro studium. Tento trend odvětví ovlivní snížením počtu uchazečů o práci s vysokoškolským diplomem.	Nízká
Mobilita obyvatelstva	Mladí lidé jsou stále více ochotni se stěhovat za prací, ale důsledkem problémů s bydlením je tato možnost velice omezená.	Předpoklady o zlepšení možností bydlení nejsou v blízké budoucnosti reálné. Firmy, které budou mít zájem o pracovníky ze vzdálených měst budou muset k zaměstnání poskytovat také ubytování.	Nízká
Růst náročnosti zákazníků	Lidé si vyžadují neustále rozsáhlejší možnost výběru např. odstínů barev, okenních lišt apod.. Tento trend je způsoben zejména zvyšováním peněžního majetku obyvatelstva, ale také vyšší průměrnou vzdělaností.	V budoucnu se stále očekává zvyšování požadavků zákazníků. Tento trend bude způsoben zejména přírůstkem konkurence, která pro dosažení konkurenční výhody bude rozšiřovat své služby.	Střední

Tab. 7. Analýza PEST, přístup MAP (Technologické faktory)

Zdroj: [vlastní]

Technologické faktory			
Ovlivňující faktor	Trend (analýza dosavadního vývoje)	Dopad (předpoklad vývoje)	Urgentnost
Nové technologie	Vývoj technologií vykazuje neustále rychlejší tendenci.	Tento trend bude neustále pokračovat, což povede k zvyšování investic do nových technologií (pokles celkového zisku)	Nízká

Klíčovým problémem firmy Žaluzie Kolomazník je zvýšení konkurence vyvolané vstupem dalších zemí do Evropské Unie (uveden mezi politicko-právními faktory – viz tab. 4.). Tento problém, který ovlivní firmu negativně (ohrožení dosavadní pozice firmy na trhu) by podnik neměl v žádném případě podceňovat a měl by se na něj pečlivě připravit. Jednou z možností jak se připravit na růst konkurence je vytvoření si finančních rezerv, které později firma využije k získání nových konkurenčních výhod (např. rozšíření poskytovaných služeb) nebo pro důkladnou reklamní kampaň, aby neztratila zájem současných zákazníků a dostala se do vědomí potencionálních spotřebitelů. V současné době se firma Žaluzie Kolomazník intenzivně snaží získat pozornost zákazníků pomocí letáků, které se dostávají do domácností placenými službami roznáškových firem, s nimiž spolupracuje. Firma dále uvažuje o umístění deseti billboardů v regionu Olomouc.

Hlavní příležitostí se pro firmu Žaluzie Kolomazník jeví vývoj kurzu české koruny, kde se předpokládá její neustálé posilování. Tohoto faktoru může firma využít hledáním nových dodavatelů výrobků na zahraničních trzích. V současné době je cena výrobku v zahraniční měně výhodná.

Pokud jde o budoucí vývoj odvětví, lze předpokládat, že zákazník bude neustále vyžadovat stoprocentní kvalitu poskytovaných služeb, ale také rozšíření služeb např. o umytí oken po montáži. Stejnou rozmanitost bude zákazník požadovat i v oblasti jednotlivých součástí plastových oken (např. lišt kolem skla, barvy těsnění, barevnosti ráků).

7.2 Porterův model pěti sil

Konkurenční výhoda se vždy odvíjí z prostředí, ve kterém firma podniká. Porterův model pěti sil pomáhá firmě porozumět konkurenčnímu prostředí ve svém odvětví a tím také možnost získání konkurenční výhody.

7.2.1 Noví účastníci na trhu a hrozba vstupu nových účastníků

Riziko vstupu nových podniků na trh je v současnosti poměrně vysoké. A to vzhledem k tomu, že neexistují téměř žádné bariéry pro vstup. Podnikatel, který uvažuje o vstupu na trh s plastovými okny, potřebuje pouze živnostenský list, dopravní prostředek, spolehlivého dodavatele, nejméně dva schopné zaměstnance, z nichž alespoň jeden je zkušený zedník a poměrně nevelké množství finančních prostředků. Potřeba malého množství peněžních prostředků je způsobena především tím, že před objednáním musí každý zákazník složit zálohu, která postačuje na pokrytí výrobních nákladů.

Riziko příchodu nových konkurentů se bude neustále zvyšovat. Příčinnou je vstup České republiky do Evropské Unie a její neustále se rozšiřující počet členů.

Nejhorší co může firmu potkat v oblasti konkurence je, že se setká s konkurentem, kterého vůbec nezná. Tato skutečnost představuje hrozbu v podobě nevědomosti o chování konkurenta, který může nabídnout kvalitnější výrobek či dokonalejší poskytnutí služeb a tím přilákat zákazníky. Podnik by proto měl, vždy při hrozbě vstupu nových konkurentů, využít svých znalostí trhu a zintenzívnit svou reklamní kampaň. Firma se tak upevní v paměti spotřebitelů a zároveň ztíží vstup potencionální konkurenci.

Faktem je, že pro blízkou budoucnost jsem nezjistila žádné informace o příchodu nového účastníka v regionu Olomouc, Šumperk. Jedním z důvodů je, že na trhu je již velký počet konkurenčních firem. Další příčinou je možnost nasycení trhu plastovými okny, což povede k výraznému poklesu poptávky.

7.2.2 Náhradní výrobky a služby

Intenzita konkurence ze strany substitutů je poměrně nízká. Jedinými výrobky, které nahrazují plastová okna, jsou v současnosti eurookna a hliníková okna. Zákazník si však, dle mých zkušeností, raději zvolí plastová okna a to převážně ze dvou důvodů: eurookna jsou okna dřevěná, která po několika letech bude potřeba opalovat a natírat. Další nevýhodou eurooken i hliníkových oken je vyšší cena. Jiným faktorem ovlivňujícím

rozhodnutí spotřebitelů je informovanost. Podle mého názoru jsou zákazníci nejvíce informováni o plastových oknech. O existenci hliníkových oken si je vědoma jen malá část obyvatelstva. Důvodem je pravděpodobně široká konkurence na trhu plastových oken, což vede k široké propagaci tohoto výrobku.

To nejhorší, co by se firmě mohlo přihodit v oblasti výrobků, je ztráta zájmu zákazníků o její produkt. Toto by mohlo vést k úplnému vyřazení firmy z trhu, v lepším případě ke snížení dosahovaného zisku. Proto firma musí neustále budovat svou image, aby v případě vstupu substitutů a náhradních služeb na trh zůstala v oblibě. Podnik se také nesmí bránit ničemu novému a v případě existence nové technologie by měl usilovat o její získání a efektivní využívání.

7.2.3 Dodavatelé

Síla dodavatelů v případě firmy Žaluzie Kolomazník je poměrně malá. Důvodem je zejména možnost uzavření smlouvy s jiným dodavatelem na trhu bez větších komplikací. V budoucnosti se ale předpokládá zvyšování nákladů na energii, s čímž je spojeno nebezpečí, že dodavatelé budou zvyšovat ceny svých výrobků. To by způsobilo firmě růst vstupních nákladů a tím také celkových nákladů, které určují cenu zákazníkům. Vyšší ceny by potom mohly zapříčinit ztrátu některých spotřebitelů.

Možné ztrátě zákazníků se firma však může vyvarovat, poněvadž na trhu existují i jiní potencionální dodavatelé, se kterými by se dalo eventuálně vyjednávat. V případě, že by organizace uvažovala o změně dodavatele nesmí zapomenout na to, že tato změna přináší i zvýšené náklady. Tyto náklady jsou vysoké, pokud je obchodní značka dodavatele silná.

Mezi hlavní dodavatele firmy Žaluzie Kolomazník patří firma DECRO BZENEC, spol. s r. o. vyrábějící plastová okna, dveře a firma Isotra s r. o., která je dodavatelem veškeré stínící techniky montované firmou Žaluzie Kolomazník. Pokud tyto společnosti zvýší cenu svých produktů na neúnosnou hranici, řešila bych tuto situaci následovně:

- V případě dodavatele plastových oken firmy DECRO BZENEC spol. s r. o. bych provedla průzkum trhu a výběr nejlepšího možného dodavatele, se kterým bych se pokusila uzavřít smlouvu o dlouholeté spolupráci. Firma Žaluzie Kolomazník s dosavadním dodavatelem žádnou smlouvu dosud neuzavřela, proto by tato možnost řešení byla možná.

- U dodavatele stínící techniky je situace jiná. Důvodem je, že společnost Isotra s. r. o. patří mezi největší výrobce stínící techniky a dle mého názoru poskytuje výrobky i služby vysoké kvality. V případě, že by firma Isotra s. r. o. zvýšila cenu, hledala bych firmu s nižšími cenami, což by se určitě projevilo také na kvalitě produktu. Zákazníkům bych tedy poskytla možnost výběru mezi kvalitním zbožím za vyšší cenu a levnějším výrobkem s pravděpodobně nižší kvalitou.

7.2.4 Odběratelé (zákazníci)

Síla odběratelů firmy Žaluzie Kolomazník je poměrně malá. Za velkou bychom ji mohly označit v případě, že by firma měla stálé zákazníky uskutečňující nákupy představující pro společnost velké procento odbytu, což není případ firmy Žaluzie Kolomazník. S růstem konkurence vliv odběratelů na podnik roste, proto již teď uskutečňovaná reklamní kampaň je velice významná. Firma se v poslední době soustřeďuje na roznášku letáků, cílem je dostat se do podvědomí zákazníků, což snižuje riziko nezájmu ze strany spotřebitelů.

Klesající zájem odběratelů o služby firmy by mohl vést až ke snížení cen. Toto by potom s největší pravděpodobností vedlo k snížení zisku. Je tedy velmi důležité najít takovou cenu, která je pro zákazníka ještě atraktivní a současně podniku přináší zisk. Důležité je také nejen zvolit příjemnou cenu, ale také zákazníka nějakým způsobem oslovit např. dárkovými předměty a tím si získat jeho věrnost, která je také cestou k jiným zákazníkům (na základě zákaznickova doporučení).

7.2.5 Konkurenční rivalita

Na trhu existuje mnoho konkurenčních podniků a firma musí neustále bojovat o svou pozici. V případě růstu trhu se soupeření mezi firmami neustále zhoršuje. Rivalita na trhu je velká také z důvodu, že jednotlivé výrobky, služby i ceny jsou téměř shodné a zákazník tak lehce přejde k jiné firmě. Nejhorší případ, který pro podnik může nastat, je prohra, ztráta pozice na trhu, ztráta zákazníků a tím i svých zisků.

Největšími konkurenty firmy Žaluzie Kolomazník dle mého názoru jsou firmy SULKO s. r. o. a OK plast spol. s r. o.. Jedná se o firmy s dlouholetou tradicí a s pevně vybudovaným postavením na trhu. Uvedené organizace působí nejen po celém území

České republiky, ale své produkty vyvážejí i do zahraničí. Zabývají se tedy nejen montáží plastových oken, ale také jejich výrobou.

Podrobnější analýzu konkurence provedu v následující kapitole (viz kapitola 7.3 Analýza konkurence).

7.2.6 Celkový přehled Porterových pěti sil

V následující tabulce je souhrnný přehled výše uvedených sil působících na firmu Žaluzie Kolomazník v současnosti a jednotlivé předpokládané trendy pěti Porterových sil.

Tab. 8. Porterových pět sil

Zdroj: [vlastní]

Faktor	Ohrožení			Budoucí trend	Návrh strategie
	nízký	střední	vysoký		
Hrozba nových účastníků	*			růst	reklamní kampaň
Hrozba substitutů	*			stagnace	informovanost spotřebitelů
Síla dodavatelů		*		růst	neustálý průzkum trhu dodavatelů
Síla odběratelů		*		růst	reklamní kampaň, rozšiřování trhu
Konkurenční rivalita			*	růst	posilování image mezi zákazníky

7.3 Analýza konkurence

Konkurence na trzích velmi často způsobuje, že firma, která byla v minulosti úspěšná, musí po určité době své těžce vydobyté místo na trhu postoupit firmě jiné, úspěšnější. Bylo tomu tak dříve, je tomu tak dnes a s největší pravděpodobností tomu tak bude i v budoucnu.

Nabízí-li firma výrobek nebo službu „standardní“ kvality, ale náklady jsou podstatně nižší než je průměr v oboru, bude firma sklízet vyšší zisky. Nízké náklady umožňují firmě cenově soutěžit nebo mohou vytvářet zisky, které je možno reinvestovat za účelem zlepšení kvality výrobku a přitom účtovat tutéž cenu, jaká je v oboru průměrná.

K analýze konkurence firmy Žaluzie Kolomazník jsem použila metodu cenové mapy. Cenová mapa je marketingový nástroj, který ukazuje postavení firmy na trhu a následně také pomáhá přijmout opatření k posílení pozice. Jak z názvu nástroje vyplývá jejím základem je cena, jeden z hlavních faktorů při rozhodování o koupi.

Cílem cenové mapy bylo získat přehled o postavení cenové nabídky firmy Žaluzie Kolomazník ve srovnání s konkurencí především na trzích v regionech Olomouc a Šumperk, kam své aktivity nejvíce soustřeďuje. Informace pro vypracování cenové mapy byly získány rozesláním fiktivní cenové nabídky uvedené v Příloze PII „Žádost o vypracování cenové nabídky“ vybrané konkurenci. Získané údaje jsem potom zaznamenala do tabulky uvedené v Příloze PIII „Cenová mapa“.

Za reprezentativní vzorek jsem zvolila, po konzultaci s majitel firmy panem Kolomazníkem, následující konkurenty:

- OK plast spol. s r. o.
Mariánskohorská 63, 702 00 Ostrava
(obchodní zástupce v Olomouci: Dolní Novosadská 65, 779 00 Olomouc)
- JMP Poskočil
Polská 422, 790 70 Javorníky
(vzorková prodejna: Komenského 1, 772 00 Olomouc)
- CNM Company s. r. o.
Holická 1091, 772 00 Olomouc
- Bláha Rudolf
Langrova 12, 787 01 Šumperk
- T. W. I. spol. s r. o.
Mnichov 146, Vrbno pod Pradědem
- VPO PLAST s. r. o.
Polská 4, 790 81 Česká Ves
(Prodejní středisko: Lužickosrbská 13, 787 01 Šumperk)
- AKTOS OKNA s. r. o.
Uničovská 46, 787 01 Šumperk
- DOLS a. s.
Nemocniční 734/13, 787 01 Šumperk

- SULKO s. r. o.

Československé armády 861/28, 789 01 Zábřeh

(Obchodní kancelář: M. R. Štefánika 1a, 787 01 Šumperk)

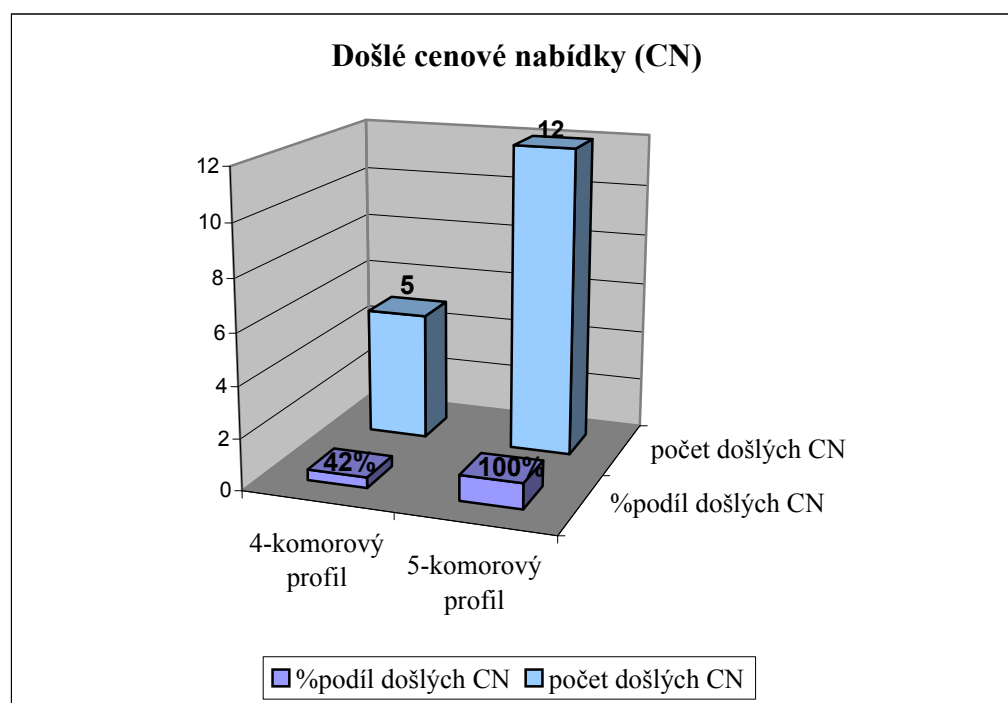
- Buriánek Petr

Určice 202, 798 04 Prostějov

- Karde s. r. o.

U Červeného mlýna 1, 612 00 Brno

Celkem bylo rozesláno 24 cenových poptávek jedenácti vybraným konkurenčním firmám, které byly požádány o vypracování cenové nabídky na plastová okna z čtyřkomorového i pětikomorového systému. Jak můžeme vidět z následujícího grafu (viz graf 3.) bylo vypracováno pouze 5 cenových nabídek na čtyřkomorový profil (asi 42 %) a u pětikomorového profilu byly vyhotoveny všechny požadované cenové nabídky (celkem tedy vypracováno 100 %). V žádosti o vypracování cenové nabídky jsem uvedla požadavek o uvedení veškerých cen bez DPH, z důvodů vyvarování se případným nedorozuměním. Zákazníkovi, požadující pouze výrobek bez veškerých služeb, je účtováno rozdílné DPH než v případě zájmu o výrobky včetně montáže.

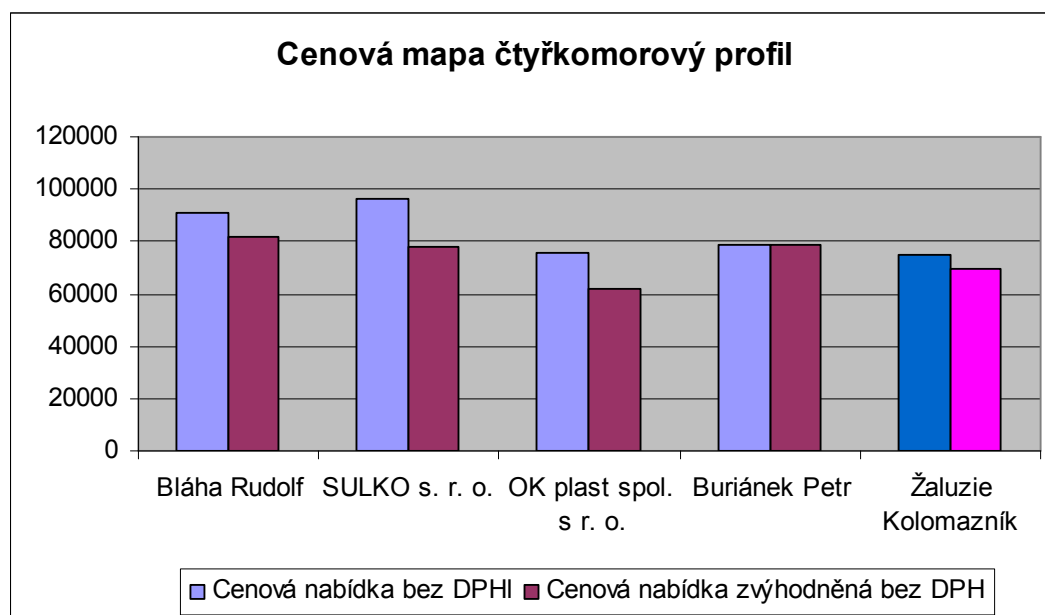


Graf 3. Došlé cenové nabídky

Zdroj: [vlastní]

7.3.1 Cenová mapa čtyřkomorového profilu

Čtyřkomorový profil byl oceněn pouze čtyřmi konkurenčními firmami a firmou Žaluzie Kolomazník. Důvodem je pravděpodobně zaměřování veškeré výroby na pětikomorový systém a snaha o vytlačení profilu čtyřkomorového. Mnoho firem proto také oceňuje čtyřkomorový systém stejnou cenou jako pětikomorový. Zákazník tedy volí čtyřkomorový systém jen v případě, že již má okna tohoto typu a požaduje shodnou vizáž všech oken.

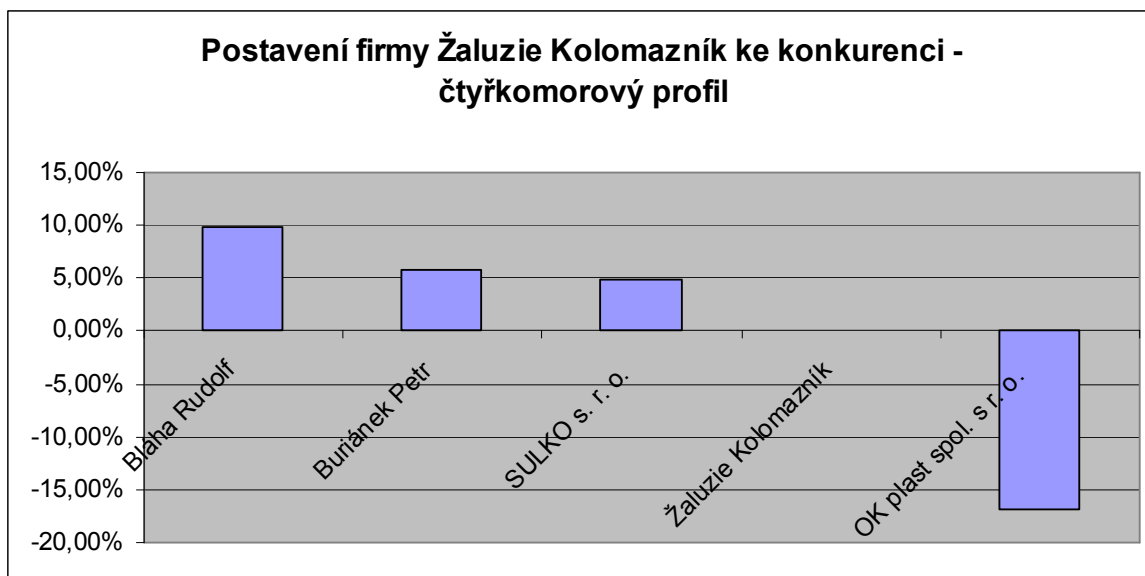


Graf 4. Cenová mapa čtyřkomorového profilu

Zdroj: [vlastní]

V grafu 4 jsou zaznamenány cenové nabídky čtyřkomorového profilu. Zvýhodněná cenová nabídka bez DPH je cena, která zahrnuje množstevní slevu poskytnutou firmou zákazníkovi v případě větších zakázek. Tato sleva je většinou pro každého zákazníka individuální. Nejsou tedy stanoveny žádné částky a k nim přiřazena procentuální hodnota slev. Z grafu vyčteme, že nejvyšší cenovou nabídku vyhotovila firma SULKO s. r. o., která se však poskytnutou slevou zařazuje na třetí místo nejvyšších cenových nabídek. Firma Žaluzie Kolomazník poskytuje plastová okna za nejvýhodnější cenu, ale v případě slev se dostává na druhé místo. Toto zjištění nejlépe zobrazuje graf 5, kde je zaznamenána pozice zvýhodněné cenové nabídky firmy Žaluzie Kolomazník vůči konkurentům. Nejlevněji požadovaná plastová okna a dveře je možno pořídit u firmy OK plast s. r. o.,

která poskytuje slevu téměř v hodnotě 14.000,-- Kč, což je o 17 % nižší cena než u firmy Žaluzie Kolomazník.



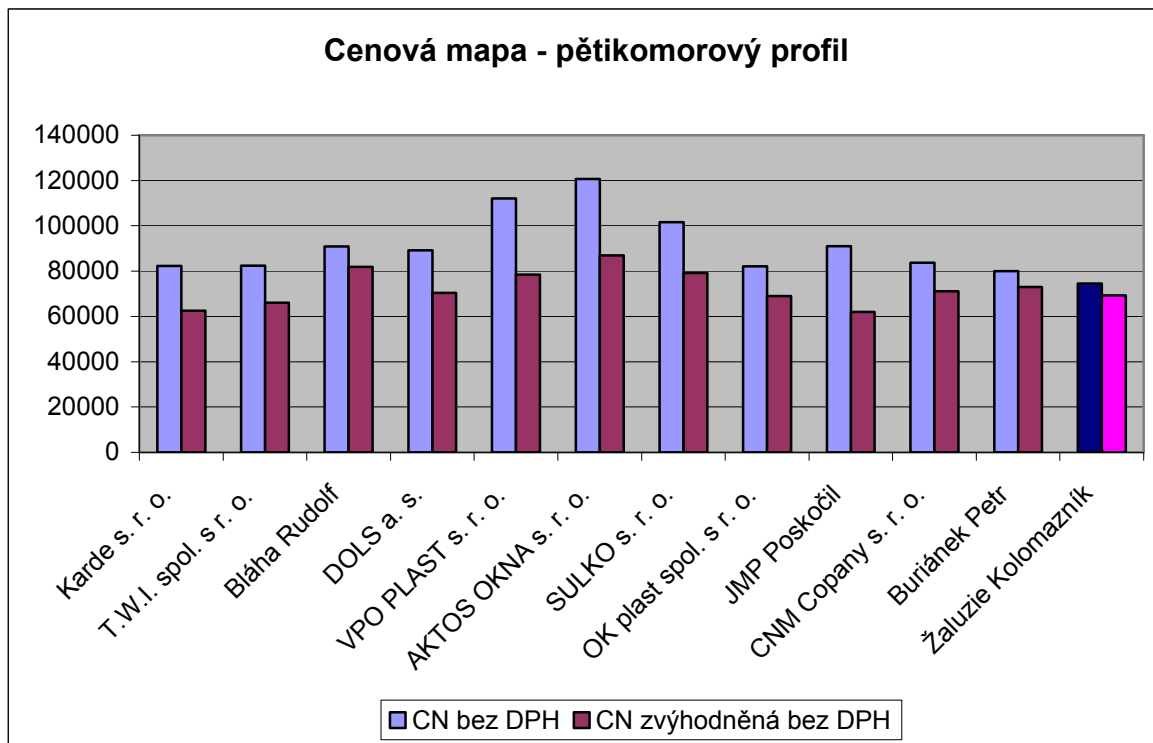
Graf 5. Postavení firmy Žaluzie Kolomazník ke konkurenci – čtyřkomorový profil

Zdroj: [vlastní]

Firma Žaluzie Kolomazník má na trhu plastových oken s čtyřkomorovým systémem poměrně dobré postavení. Pozornost však musí věnovat obzvláště konkurující firmě OK plast spol. s r. o., která vypracovala cenovou nabídku s cenou o 17 % nižší. V případě, že firma Žaluzie Kolomazník si nemůže dovolit snížit cenu, musí se co nejvíce snažit o odlišení se od tohoto konkurenta, např. poskytovanými doplňkovými službami nebo individuálním přístupem k zákazníkovi.

7.3.2 Cenová mapa pětikomorového profilu

Cenovou nabídku pětikomorového profilu vypracovaly všechny oslovené firmy. Příčinnou vyhotovení všech nabídek je, že jde o nejvyspělejší, nejnovější typ oken, který zákazník požaduje. Tento typ je žádán zejména pro svou vysokou tepelnou izolaci. V případě, že by jedna z firem nenabízela tento typ oken, nebyla by na trhu konkurenceschopná. Jak již bylo řečeno výše, většina podniků tak upouští od výroby čtyřkomorového systému a zaměřuje se pouze na pětikomorový. Z tohoto důvodu některé firmy obchodující s plastovými okny oceňují výrobky čtyřkomorového systému stejnou cenou jako u pětikomorového profilu. Tuto skutečnost můžeme pozorovat u firmy Bláha a také u firmy Žaluzie Kolomazník.



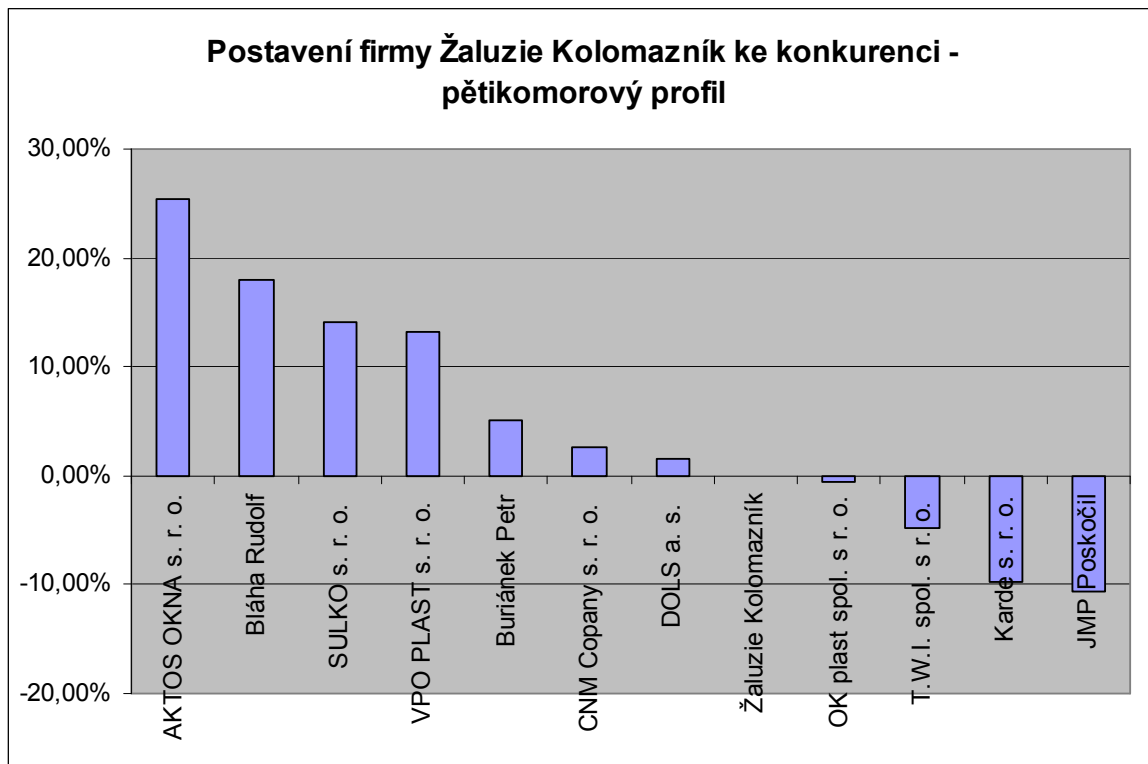
Graf 6. Cenová mapa pětikomorového profilu

Zdroj: [vlastní]

V grafu 6 jsou zpracovány ceny bez DPH, tak i zvýhodněné ceny zahrnující již množstevní slevu (viz cenová mapa čtyřkomorového systému). Na základě uvedeného grafu lze konstatovat, že nejvyšší cenu požadovaných oken a dveří v pětikomorovém provedení má společnost AKTOS OKNA s.r.o.. Cenová nabídka se pohybuje přibližně okolo 120.000,-- Kč. Jedinou firmou, která se dostala pod cenovou hranici 80.000,-- Kč je firma Žaluzie Kolomazník s cenovou nabídkou v hodnotě 74.571,-- Kč. Největší rozdíl mezi původní a zvýhodněnou cenovou nabídkou (nad hranicí 33.500,-- Kč) sledujeme u firmy AKTOS OKNA s. r. o. a VPO PLAST s. r. o.. U těchto podniků můžeme pravděpodobně pozorovat cenovou strategii, která se zakládá na poskytování vysokých slev. Cílem této strategie je převážně upoutat zákaznickovu pozornost letákem s výrazně uvedenou slevou jako např. plastová okna se slevou 25 %.

Seřazení podniků dle zvýhodněných nabídek je uvedeno v grafu 7, kde můžeme pozorovat, že i po poskytnutí množstevní slevy je společnost AKTOS OKNA s. r. o. stále nejdražší. Tato cenová nabídka je více než o 25 % vyšší než u firmy Žaluzie Kolomazník. Okna a dveře v požadované cenové nabídce je schopna nejlevněji opatřit konkurenční firma JMP Poskočil, která má sídlo, stejně jako firma Žaluzie Kolomazník, v Olomouci.

Zajímavé je však také zjištění, že v případě neposkytnutí slevy zákazníkovi, tento podnik zaujímá čtvrtou pozici nejvyšší cenové nabídky. Z tohoto důvodu se domnívám, že firma se také snaží přilákat zákazníky výraznými slevami.



Graf 7. Postavení firmy Žaluzie Kolomazník ke konkurenci – pětikomorový profil

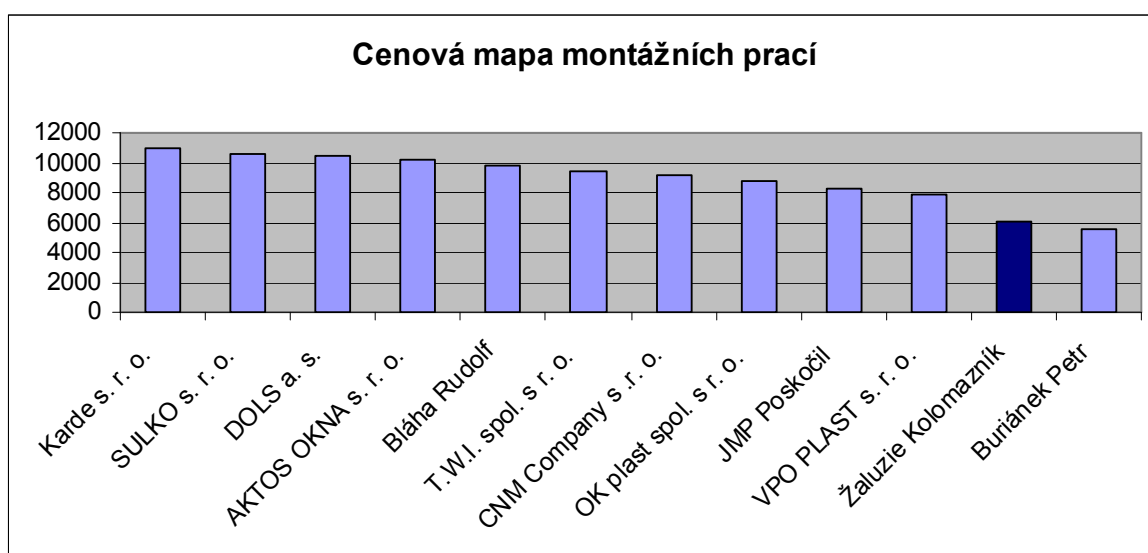
Zdroj: [vlastní]

Firma Žaluzie Kolomazník na trhu plastových oken s pětikomorovým profilem se nachází na střední pozici, proto musí neustále sledovat konkurenci a na případné její změny chování musí rychle reagovat. Největší pozornost by měla soustřeďovat na firmu JMP Poskočil, která je schopna požadovaná okna poskytnout za cenu o více než deset procent nižší.

7.3.3 Cenová mapa montážních prací

Na provedené kvalitě montáže vysoce závisí spokojenost zákazníka. Z tohoto důvodu je montáž výrobků jednou z nejdůležitějších činností podniku, které musí být věnována vysoká pozornost. Podle mého názoru jsou na trhu firmy, které provozují kvalitní služby za poměrně nízkou cenu. Proto si myslím, že ne vždy nízká cena představuje nižší kvalitu montáže.

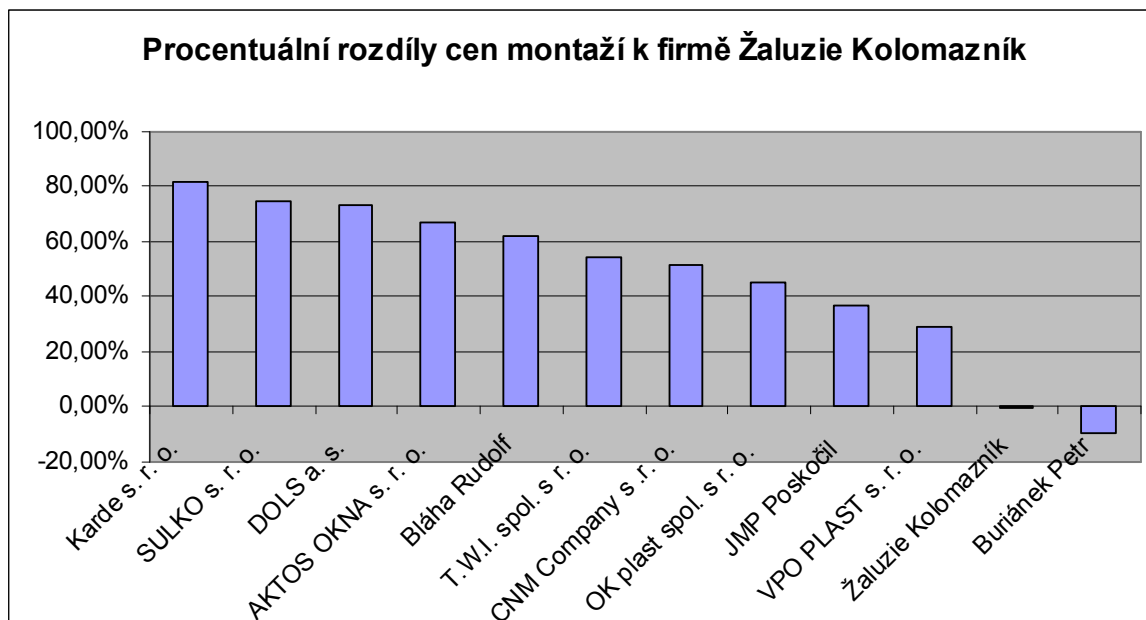
Pracovníci provádějící montážní práce by neměli být jen odborníky na tuto činnost, ale také by se měly chovat k zákazníkovi seriózně a zdvořile. Firma si tímto vřelým vztahem může posílit image a možnost, že bude doporučena spotřebitelem jinému potencionálnímu zákazníkovi. Dle mé vlastní zkušenosti, prvním kritériem zákazníkova rozhodnutí byla vždy cena, kterou okamžitě následovalo zdvořilé vystupování. Tímto chci říci, že i firma s určitým vyšším cenovým rozdílem si zákazníka může získat svým osobitým přístupem.



Graf 8. Cenová mapa montážních prací

Zdroj: [vlastní]

Jak můžeme vidět v grafu 8 rozpětí cen montáží jednotlivých firem je veliké. Pohybuje se v rozhraní 5.500,-- Kč až 11.000,-- Kč. Nejlevnější firmou nabízející montáž požadovaných oken a dveří je Buriánek Petr, jehož práce je téměř o 10 % levnější než u firmy Žaluzie Kolomazník. Všechny ostatní společnosti vypracovali cenovou nabídku s vyšší cenou montáže. Tento jev je patrný z grafu 9.



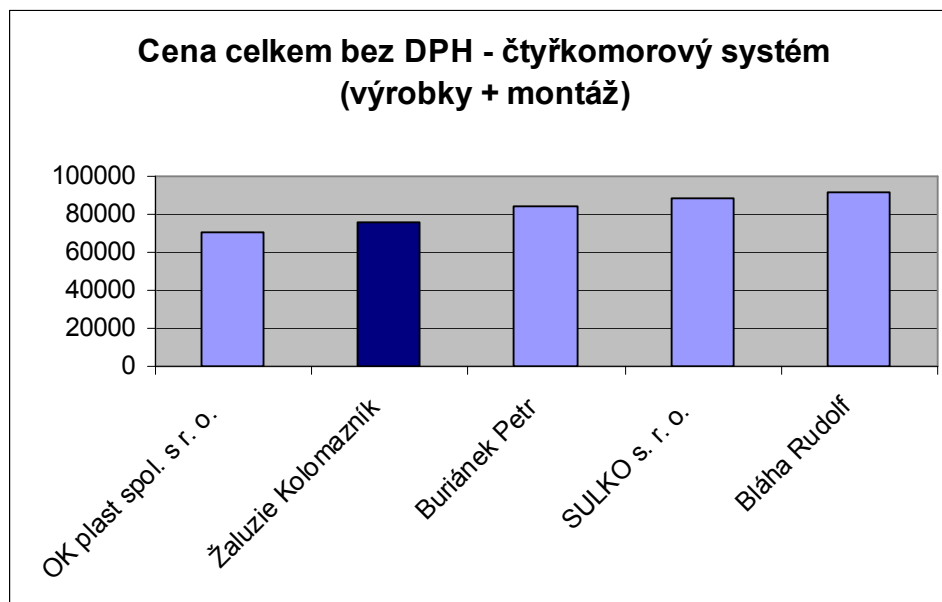
Graf 9. Procentuální rozdíly cen montáží k firmě Žaluzie Kolomazník

Zdroj: [vlastní]

Firma Žaluzie Kolomazník na trhu montáží zaujímá velice dobrou pozici. Levnější je pouze firma Buriánek Petr. Firma Žaluzie Kolomazník navíc za tuto cenu poskytuje vysoce kvalitní služby, které jsou srovnatelné s ostatními konkurenty.

7.3.4 Cena celkem bez DPH (výrobky + montáž)

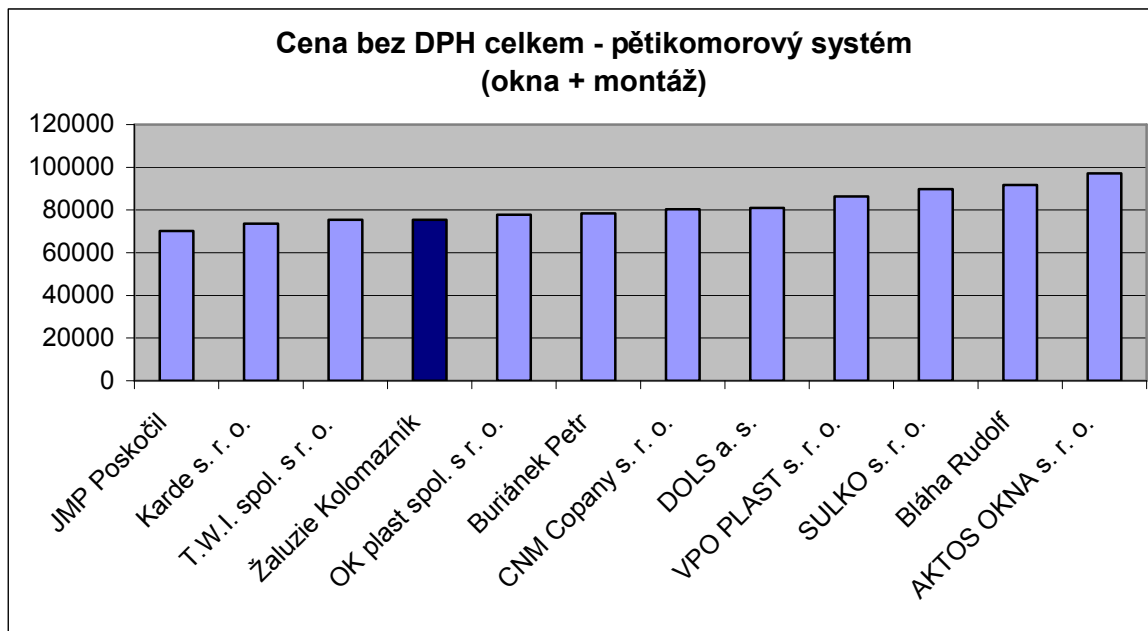
Podstatné je také srovnání celkových cen. Ceny zaznamenané do grafů 10 a 11 jsou sumou cen výrobků (zvýhodněné ceny) a jejich montáží. Tato souhrnná cena je velice důležitá pro zákazníka, který požaduje výrobek i případnou montáž. V současnosti je pro spotřebitele výhodnější pořídit si plastové okno či dveře včetně montáže, jelikož se potom jedná o poskytnutí služby a ne o prodej výrobku. V případě prodeje pouze výrobku je zboží zatíženo vyšší daňovou sazbou, která má hodnotu 19 % z ceny produktu. Jestliže se však bude jednat o poskytnutí služby je tato sazba podstatně nižší, a to pětiprocentní. Dalším významným důvodem, proč si okna pořídit včetně montáže, je záruční doba. Firma většinou poskytne pouze zákonnou záruku na okna, která nejsou namontována vlastními pracovníky a u kterých nemá jistotu dodržení všech norem správné montáže. V případě montáže pracovníky firmy je většinou doba záruky pět let.



Graf 10. Cena celkem (výrobky + montáž) – čtyřkomorový systém

Zdroj: [vlastní]

Ve výše uvedeném grafu 10 jsou znázorněny ceny čtyřkomorového profilu s montáží. Jak jsem se již výše zmínila, firma Žaluzie Kolomazník nerozlišuje při vypracovávání cenových nabídek čtyř a pětikomorový systém. Proto ceny v grafech 10 a 11 jsou u této firmy totožné. V případě čtyřkomorových oken je cenová nabídka firmy Žaluzie Kolomazník druhou nejnižší (viz graf 10.). Na prvním místě se nachází firma OK plast spol. s r. o., která je levnější zhruba o 6 %. Ostatní firmy, které vypracovaly nabídku na čtyřkomorová okna jsou dražší. U pětikomorového systému je firma Žaluzie Kolomazník čtvrtá nejlevnější (viz graf 11.). Okna požadovaná v cenové nabídce je schopna nejlevněji opatřit, včetně montáže, firma JMP Poskočil za cenu ve výši 70 215,-- Kč. To je téměř o 7 % nižší cena jak u firmy Žaluzie Kolomazník. Dalšími levnějšími společnostmi jsou Karde s. r. o., T.W.I. spol. s r. o.. Nejvyšší cenu stanovil podnik AKTOS OKNA s. r. o., která téměř překročila hranici 100 000,-- Kč (97 047,--Kč).



Graf 11. Cena celkem (výrobky + montáž) – pětikomorový systém

Zdroj: [vlastní]

7.3.5 Rychlost dodání zakázky po zaplacení zálohy

Pro některé zákazníky je důležitá také doba, za kterou je firma schopna realizovat montáž. Většina firem při podepisování smlouvy uvádí termín, do kterého se zavazuje závazek splnit. V případě prodlení bývá často smlouvou stanovena určitá výhoda pro odběratele jako je např. procentuální sleva z dlužné částky. Proto je pro firmy významné stanovit takový termín, který jsou schopny splnit i za nepředvídatelných podmínek. Pokud firma neplní své závazky včas po delší časové období má to většinou neblahé následky, které v nejhorším případě vedou k ukončení činnosti.

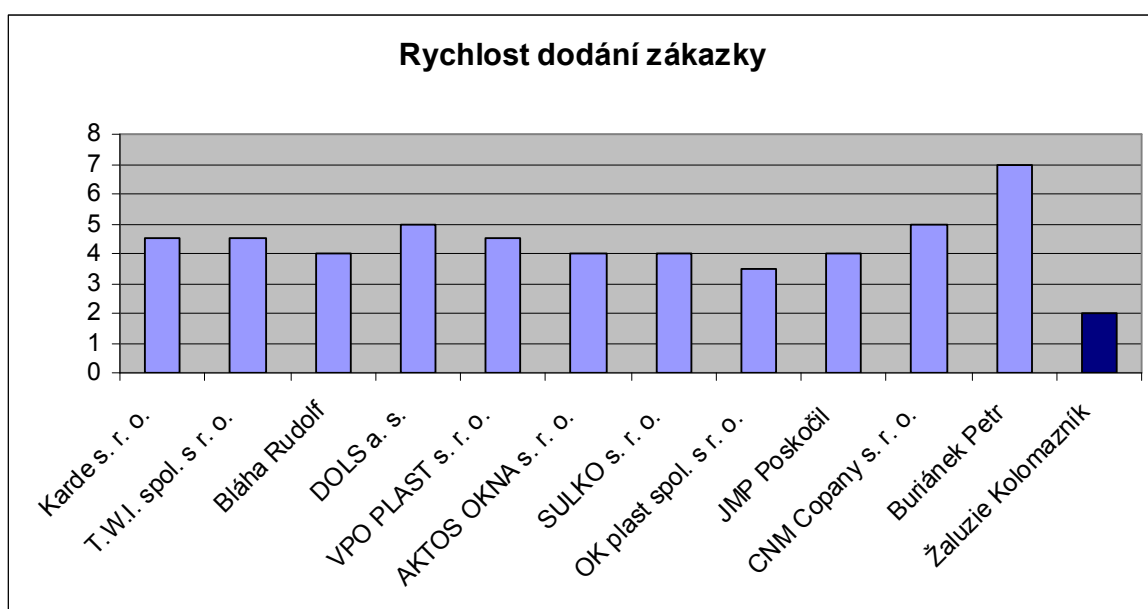
V tabulce 9 můžeme vidět rozdělení vybraných konkurentů dle rychlosti dodávky. Nejvíce firem je schopno splnit svůj závazek od čtyř do šesti týdnů. Sem se řadí devět firem. Do čtyř týdnů jsou schopny poskytnout službu pouze dvě společnosti a pouze jedna firma má lhůtu dodání delší 6 týdnů.

Tab. 9. Rychlost dodávek

Zdroj: [vlastní]

	do 4 týdnů	od 4 do 6 týdnů	nad 6 týdnů	celkem
Počet firem	2	9	1	12
počet v %	17 %	75 %	8 %	100 %

Firmu s nejrychlejší dodací lhůtou zjistíme nejlépe z grafu 12. Jedná se o firmu Žaluzie Kolomazník, která je schopna provést montáž plastových oken do dvou týdnů po zaplacení zálohy. Společnost OK plast s r. o. je druhou nejrychlejší, která je schopna splnit své závazky do čtyř týdnů (přesně 3,5 týdne). Rozdíl však mezi těmito dvěma firmami je poměrně velký, jeden a půl týdne. Proto zákazník požadující rychlou montáž oken zvolí pravděpodobně firmu Žaluzie Kolomazník. S výjimkou firmy Petr Buriánek s montáží do sedmi týdnů, firmy garantují montáž mezi druhým až šestým týdnem.



Graf 12. Rychlost dodání výrobků po složení zálohy

Zdroj: [vlastní]

7.3.6 Požadovaná výše zálohy

Mnoho firem na trhu požaduje před objednáním zboží zákazníkovi určitou záruku, že zákazník neodstoupí od smlouvy a výrobek si vyzvedne. Toto je především nutné zabezpečit u produktů vyráběných zákazníkovi tzv. na míru. Mezi výrobky produkované dle požadavků spotřebitele se řadí také plastová okna.

Nastanou i případy, kdy vinou firmy jsou objednána okna špatných rozměrů. Tato skutečnost se stává např. záměnou výšky za šířku okna nebo nepozorností pracovníka. Pokud tato skutečnost nastane, rozdíly rozměrů nejsou razantní a stavební povolení toto dovoluje je možné problém vyřešit výraznou slevou zákazníkovi. Tato událost se však firmě nesmí stávat pravidelně, poněvadž tyto omyly by mohly přivést společnost k bankrotu.

V tabulce 10 je zaznamenáno rozdělení oslovených konkurentů a firmy Žaluzie Kolomazník dle požadované zálohy před objednáním. Můžeme pozorovat, že většina společností požaduje jako zálohu 70 % z ceny objednávaného výrobku. Takto vysoká záloha firmě zajišťuje nejen jistotu odběru produktu zákazníkem, ale také je pozitivum v oblasti finančních prostředků. Jestliže zákazník zaplatí vysokou zálohu, firma tak získává peníze pro výrobu žádaného produktu, což znamená, že do výrobní činnosti nemusí vkládat své finanční zdroje.

Společnost požadující nejnižší zálohu (50 %) je VPO PLAST s. r. o.. Firma Žaluzie Kolomazník má stejné podmínky pro objednání výrobku jako většina jejich konkurentů, a to 70 % z celkové ceny. Tuto zálohu firma vyžaduje při objednání jakéhokoli nabízeného zboží.

Tab. 10. Velikost požadovaných záloh

Zdroj: [vlastní]

Požadovaná záloha	50 %	60 %	65 %	70 %
Počet firem	1	2	1	8
počet v %	8,33 %	16,67 %	8,33 %	66,67 %

8 INTERNÍ ANALÝZA

Lidské zdroje

Nejdůležitějším zdrojem firmy Žaluzie Kolomazník jsou lidské zdroje. Firma v současnosti zaměstnává celkem 13 pracovníků, kterým se snaží vytvořit co nejlepší pracovní podmínky. Dvakrát až třikrát do roka organizuje pro zaměstnance a rodinné příslušníky menší společenské akce v neformálním prostředí, jejichž cílem je zpevnit kolektiv a motivovat pracovníky především ke kvalitní práci. Majitel Milan Kolomazník si je vědom, že na zaměstnancích je vysoce závislá budoucnost firmy Žaluzie Kolomazník a že je nutné tomuto zdroji věnovat obzvláště vysokou pozornost.

Slabost vlastností lidských zdrojů spatřuji ve znalosti cizích jazyků. Ve firmě se nenachází pracovník mluvící cizím jazykem, což omezuje možnost společnosti působit v budoucnosti na zahraničních trzích či mít zahraničního dodavatele, který by mohl například poskytovat plastová okna za neobvykle nízké ceny. Pan Kolomazník v současnosti neuvažuje o studiu cizího jazyka, ale nevylučuje možnost zaměstnání pracovníka mluvícího alespoň anglicky.

Fyzické zdroje

Technologické vybavení pro firmu Žaluzie Kolomazník není rozhodujícím faktorem, který by mohl výrazně ovlivnit její konkurenceschopnost. Finanční požadavky na nástroje pro montáž jsou relativně nízké. Demontáž oken je možno provést vybouráním nebo tzv. vyřezáváním, které v současnosti používá většina firem. Firma Žaluzie Kolomazník používá také způsob vyřezávání, který je pro zaměstnance méně pracný a pro zákazníky znamená nižší prašnost. K vyřezávání oken firma vlastní šest pil určených pro tuto činnost.

Dalším fyzickým zdrojem, který je nezbytný pro firmu zabývající se montáží plastových oken, jsou skladovací prostory. Skladovací prostory má firma Žaluzie Kolomazník pronajaté ve Štěpánově na Horní ulici, kde se nachází také hlavní sídlo. Velikost prostor je více než postačující a cena těchto prostor je relativně nízká. Firma je také nájemcem prostor téměř v centru Olomouce na Lazecké ulici, které využívá pro provoz vzorkové prodejny. Dále vlastní pět osobních automobilů, dodávku (přehled dopravních prostředků viz níže v tab. 11.), dva vozíky a několik sad nářadí.

Tab. 11. Přehled dopravních prostředků

Zdroj: [vlastní]

Druh	rok výroby
FORD GALAXY	1996
OPEL CORSA	2002
ŠKODA FELICIA	1996
ŠKODA PICK-UP	1993
FORD TRANZIT	1999
RENAULT TWINGO	1997

Finanční zdroje

Jak jsem se již zmínila, firma Žaluzie Kolomazník požaduje před objednáním zboží alespoň sedmdesátiprocentní zálohu, která má pro firmu dvojí funkci. Zajišťuje firmě neodstoupení zákazníka od smlouvy a také peněžní prostředky pro zaplacení dodavatelů. Tato skutečnost způsobuje, že firma nepotřebuje téměř žádné finanční zdroje.

Za finance firmy zodpovídá přímo majitel Milan Kolomazník, který rozhoduje o veškeré investiční činnosti podniku a bere na sebe riziko úspěšnosti investic.

Nehmotné zdroje

Hlavním nehmotným zdrojem firmy Žaluzie Kolomazník jsou dlouholeté zkušenosti majitele. Milan Kolomazník působí na trhu již devátým rokem a jeho znalosti trhu jsou na vysoké úrovni. Dalším zdrojem tohoto typu je kvalifikovanost pracovníků. Dva pracovníci firmy Žaluzie Kolomazník absolvovali montážní školení stínící techniky společností Isotra s. r. o. a CLIMAX servis s.r.o. v roce 2004. Stvrzením této skutečnosti jsou získané certifikáty od uvedených společností. Pět pracovníků vlastní certifikát společnosti DECRO BZENEC, spol. s r. o. zabývající se výrobou a montáží plastových oken.

9 SWOT ANALÝZA

Zpracování analýzy SWOT nám umožňuje přehledně zjistit, které faktory mají pro firmu významnou úlohu. Jsou to také schopnosti a činnosti podniku, které zabezpečují konkurenční výhodu na trhu a řadí se mezi silné stránky. Samozřejmě, že tuto způsobilost si musí každá firma nejprve vybudovat. Další činnosti, které sice ještě nemusí být v podniku zavedené, ale jejich zavedením by došlo k zvýšení firemního potenciálu, jsou v sekci příležitosti.

Při zpracování SWOT analýzy jsem vycházela z výše provedených analýz (z PEST analýzy, z Porterovi analýzy pěti sil, z analýzy konkurence a z interní analýzy), které jsem doplnila o další významné faktory. Je tedy aplikována všeobecně na činnost firmy Žaluzie Kolomazník, nikoliv na specificky prováděné služby. Při analýze jsem použila bodovou stupnici v intervalu <1; 5>, kde hodnota 5 vyjadřuje vysokou důležitost pro firmu. Jednotlivé hodnoty byly přiřazeny silným a slabým stránkám jako i příležitostem a hrozbám podle jejich důležitosti pro firmu.

Tab. 12. SWOT analýza firmy Žaluzie Kolomazník

Zdroj: [vlastní]

Silné stránky - kvalita poskytovaných služeb - pružnost - spolehlivost dodavatelů - dostatečná starostlivost o lidské zdroje - umístění vzorkové prodejny - vysoká kvalifikace pracovníků - rychlost dodání zakázky	5 4 3 4 2 3 2	Slabé stránky - neprovozovaná pravidelná marketingová činnost - nedostatečná znalost cizích jazyků	3 1
Příležitosti - zrušení obchodních překážek na zahraničních trzích Evropské Unie - zlepšení propagace - rozšíření portfolia poskytovaných služeb - vývoj české koruny	4 2 1 1	Hrozby - zhoršující se platební schopnost obyvatelstva - vstup nízkonákladových výrobců na trh - stagnace trhu - zpřísnění předpisů	4 2 2 3

DOPORUČENÍ

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost firmy Žaluzie Kolomazník. V práci jsem provedla teoretické i analytické posouzení získaných údajů. Jednotlivé analýzy se staly podkladem pro formulaci následujících závěrečných doporučení.

Charakteristickým rysem trhu, na kterém firma Žaluzie Kolomazník působí, je jeho vysoká atraktivnost. Tuto skutečnost zapříčiňují především minimální bariéry vstupu do odvětví. Dle mého názoru je dnešní trh s plastovými okny již vysoce nasycen a tato skutečnost nové případné konkurenční firmy odrazuje od vstupu na trh. Následkem tohoto faktu je, že na trhu v současnosti vystupuje velký počet menších firem. Za největší konkurenty firmy Žaluzie Kolomazník považují společnosti SULKO s. r. o. a OK plast spol. s r. o.. Tyto firmy se zabývají nejen montáží plastových oken, ale také výrobou těchto produktů, a na trhu dosahují vysokého postavení zejména z důvodu silného image, které si po dobu své činnosti vytvořily. Toto silné postavení společnosti získaly zejména nabízenými kvalitními výrobky, službami a také vysoce kvalitním marketingem. Pro blízkou budoucnost jsem nezjistila žádné informace o vstupu nového konkurenta na trh, ale dle mého názoru, trh čeká v důsledku přístupu dalších zemí do Evropské Unie nárůst konkurentů. Touto situací by firma v budoucnu neměla být zaskočena a měla by se na ni již teď dokonale připravovat. Aby obstála v prostředí s větší soutěživostí, musí klást důraz na inovace svých služeb a snažit se o co největší diferenciaci nabízených služeb od dosavadní konkurence. Jednou z možností, jak by se firma mohla odlišit od konkurence, je rozšířit své služby o umytí oken a o natěračské práce po montáži. Tyto nové služby by, dle mého názoru, ocenili zejména starší lidé v důchodovém věku a žádná z dotazovaných firem je doposud neposkytuje. Zákazník, požadující úklid či natření stěn kolem oken, je nucen kontaktovat úklidovou a natěračskou firmu, což jsou další starosti pro spotřebitele (nutnost vhodného načasování montáže, malířských prací a úklidu úklidovou firmou). Nápadů na nově nabízené služby může podnik čerpat od svých zaměstnanců, např. formou brainstormingu nebo na základě informací získaných od spotřebitele, např. pomocí dotazníku. Tímto způsobem by firma mohla rovněž zvýšit svou produktivitu.

Analýza makroekonomického prostředí firmy (PEST analýza) ukázala, že kritickými faktory, kterým by firma měla věnovat pozornost, je již zmíněný růst konkurence a změna sazeb DPH. Vstup dalších zemí do Evropské Unie se blíží a tedy také růst konkurence

v oboru, růst nákladů na reklamní kampaň atd.. Proto, pokud v jednotlivých obdobích firma vykazuje zisk, mohla by část těchto peněz využít na tvorbu rezerv, které později může použít na zintenzivnění reklamní kampaně. Rezervy by mohly být vytvářeny např. měsíčně 20 % z dosaženého čistého zisku.

Takto naspořené peníze bych doporučila firmě vkládat na bankovní účet k tomuto účelu vytvořený. Nejvhodnějším účtem by byl termínovaný, který poskytuje vyšší úrokové sazby oproti běžnému účtu. Podmínkou tohoto konta je sice možnost disponování s penězi pouze v určitých termínech, ale tato skutečnost by nebyla překážkou pro firmu pokud by se jednalo o týdny či měsíc. Pan Kolomazník v případě potřeby využití naspořených peněz (např. k zintenzivnění reklamní kampaně) nejprve naplánuje strategii a připraví její realizaci. Plány potom budou uskutečněny v době splatnosti termínovaného vkladu.

Firma Žaluzie Kolomazník by měla nadále udržovat dobré vztahy se svými dodavateli. Jedná se o firmy s vysoce kvalitními výrobky a případné neshody by mohly vést k nepříjemným následkům a problémům jako například hledání nového dodavatele, který by nenabízel stejně kvalitní výrobky. Z tohoto důvodu by se firma Žaluzie Kolomazník měla snažit najít vždy řešení, které by bylo přijatelné pro obě strany. Dobré vztahy s dodavateli znamenají odstranění výpadků v dodávkách, které se odráží ve spokojenosti zákazníka. Pokud by však některý z dodavatelů stanovil neúnosné podmínky (výrazné zvýšení cen, prodloužení dodacích lhůt, problémy s reklamací výrobků apod.), firma by měla uvažovat o nalezení jiného dodavatele.

Vypracovaná cenová mapa upozorňuje, že je velice důležité, aby firma neustále sledovala ceny svých konkurentů. Firma Žaluzie Kolomazník se v současné době nachází se svou cenovou nabídkou na průměrné úrovni. V případě, že by konkurenční podniky snížily cenu na hranici, kterou si firma nemůže dovolit, musí se co nejvíce snažit o odlišení se od konkurence např. poskytovanými doplňkovými službami (jako například již výše zmíněnou úklidovou službou či malířskými pracemi apod.).

Z vnitřní analýzy vyplynulo, že nejdůležitějším zdrojem firmy jsou zaměstnanci, kteří mají přímý vliv na její konkurenceschopnost. Chod společnosti je vysoce ovlivňován kvalifikačními předpoklady zaměstnanců či dodržováním zásad ochrany zdraví a bezpečnosti práce. Je tedy vhodné sestavit motivační program tak, aby zaměstnanci měli pocit sounáležitosti s firmou a šířili dobré jméno podniku. Jedním ze způsobů, jak motivovat pracovníky k soužití s firmou a propagování dobrého jména firmy,

je pořádávat pravidelné schůzky např. jedenkrát za měsíc, kde se každý zaměstnanec může vyjádřit k uplynulému období a majitel má možnost vyslechnout jeho případné návrhy na zlepšení. Doporučené návrhy potom zhodnotí pan Kolomazník (majitel firmy) a ty, které jsou pro firmu hodnotné, realizovatelné, uskuteční a tvůrce inovace finančně či jinak odmění. Finanční odměna by se odvíjela od významnosti nápadu pro firmu. Bohatstvím podniku jsou především ti pracovníci, kteří přispívají svými nápady, vědomostmi a zkušenostmi ke zlepšení výsledků podniku jako celku a na udržení těchto pracovníků by podnik měl vynaložit veškeré úsilí.

Dále firmě Žaluzie Kolomazník doporučuji, aby nechala své pracovníky projít vzdělávacími školeními, kterými se zabývá společnost České vzdělávací centrum, s. r. o., jež mi byla doporučena osobou absolvující jeden kurz této společnosti. Společnost připravuje podle potřeb podniků různé semináře vedené dvěma lektorkami s dlouholetými zkušenostmi. Firmě Žaluzie Kolomazník bych konkrétně doporučila semináře „Péče o zákazníka v praxi“ a „Úspěšný servisní technik“. Tyto semináře jsou určeny pro pracovníky, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a kteří mohou ovlivnit, zda se zákazník k firmě vrátí nebo zda příště koupí u konkurence. Cílem semináře je vylepšit chování pracovníků ke spotřebiteli a naučit pracovníka jak využít čas u zákazníka k podpoře prodeje. Cena jednoho semináře (pro 12 až 15 osob) se pohybuje kolem patnácti tisíc korun a dle mého názoru je tato cena nízká v porovnání se získanými zkušenostmi, které se jistě promítnou i v zisku firmy. Kurz bych doporučila pouze pracovníkům, které pan Kolomazník považuje za perspektivní pro firmu v blízké budoucnosti, o kterých si je jist, že mají o kurz zájem a získané poznatky uplatní v praxi. Jednalo by se pravděpodobně o 6 až 8 zaměstnanců. Kapacita kurzu je však 12 až 15 osob, proto bych doporučovala kontaktovat jinou menší firmu, která by se zúčastnila semináře současně s pracovníky firmy Žaluzie Kolomazník a náklady by si rozdělili dle poměru zúčastněných pracovníků.

V rámci zintenzivnění reklamní kampaně a zviditelnění se by si firma měla všímat míst, která jsou vhodná pro umístění reklamy např. boční stěny panelových domů, rodinných domů, soukromých plotů apod.. V případě, že by prováděla montáž plastových oken či jiných produktů v místech, které jsou vhodné pro umístění reklamy, doporučuji firmě, aby navrhla zákazníkovi určitou slevu na montované zboží za možnost umístění firemní reklamy na jeho soukromém majetku či pozemku. Sleva by se odvíjela podle atraktivnosti místa a také velikosti reklamy. Možné je také zákazníkovi navrhnout opravu fasády domu, na níž si firma Žaluzie Kolomazník vyhotoví svou reklamu. V tomto případě

by si zákazník zaplatil pouze materiál a veškerou práci by provedla firma. Postupné umístění reklam, či alespoň log s telefonním číslem firmy Žaluzie Kolomazník na atraktivních místech v regionu Olomouc, způsobí rozšíření vědomosti obyvatel, což zvýší poptávku po vypracování cenové nabídky firmou a také umožní získat nové zákazníky.

Další možností, jak by firma Žaluzie Kolomazník mohla zvýšit svůj obrát, je kontaktovat menší firmy zabývající se stavebními pracemi, které neposkytují montáž plastových oken. Na mysli mám např. firmy, jejichž hlavní činností je zateplováním budov. Po zběžném průzkumu stavebních firem zabývajících se touto činností v regionu Olomouc jsem našla např. společnost REALINVEST spol. s r. o. sídlící v Prostějově či společnost Schneider nova spol. s r. o., které provozují regenerace panelových domů a zateplování budov. S uvedenými společnostmi by se firma Žaluzie Kolomazník mohla spojit a nabídnout jim zajímavou spolupráci, která bude výhodná pro obě zúčastněné strany. Spolupráce by se týkala doporučování firmy Žaluzie Kolomazník zákazníkům, kteří mají zájem o výměnu plastových oken a získávat tak pro firmu nové zakázky. Stavební společnost by byla finančně odměňována dle velikosti získané zakázky např. 15 % z ceny objednávky. Tato možnost zvýšení objednávek by se nejen projevila v obrátech, ale také by došlo k silnému posílení image firmy. K provedení tohoto úkonu je důležité pověřit zodpovědnou a dobře vystupující osobu (pokud však majitel nechce uskutečnit navázání spojení se stavební firmou sám), která by mohla být odměňována na základě počtu uzavřených smluv. Touto osobou by mohl být např. současný zaměstnanec firmy nebo externí osoba, která bude pověřena pouze tímto úkolem.

Jinou možností jak posílit image firmy Žaluzie Kolomazník je neoddalovat věci, které byly již schváleny panem Kolomazníkem v minulosti a které chce majitel uskutečnit. Jako příklad lze uvést internetové stránky umístěné na adrese www.kolomaznik.com. Podoba dosavadních stránek byla vytvořena zhruba před rokem a poskytované informace z tohoto internetového zdroje nejsou doposud kompletní. Chybí zde např. údaje o čalounění dveří, sítích proti hmyzu, shrnovacích dveří, renovacích dveří, garážových vratech apod.. Je důležité, aby pan Kolomazník pověřil určitou osobu k splnění tohoto úkolu nebo si sám stanovil lhůtu, do které má být úloha dokončena. Nedokončené věci firmě, dle mého názoru, snižují pověst, představa zákazníků o velké a seriózní firmě je do jisté míry pohoršena, což vede k zvýšení nedůvěry u spotřebitelů v kvalitu poskytovaných služeb.

Firma v současnosti neustále zvyšuje své obraty a stále více lidí má zájem o výměnu oken firmou Žaluzie Kolomazník. Stávající zaměstnanci jsou větší měrou zaměstnání a je nezbytné, aby pracovali také o víkendech. Pan Kolomazník má zájem o nové pracovníky a pokoušel se spolupracovat s úřadem práce, ale neochota sociálních pracovníků pana Kolomazníka odradila. Doporučuji firmě, aby se v blízké budoucnosti spojila se Středním odborným učilištěm Rooseveltova v Olomouci, kde jsou učební obory zaměřené na stavebnictví. Na uvedeném učilišti pak umístila pracovní nabídky a v měsíci červenci uspořádala konkurz pro jeho absolventy tohoto učiliště. Dle mého názoru absolventi tohoto učiliště mohou být pro firmu velkým přínosem v podobě nových návrhů na zdokonalování poskytovaných služeb i výrobků.

ZÁVĚR

Předmětem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat konkurenční postavení firmy Žaluzie Kolomazník. Firma sídlí asi osmnáct kilometrů od Olomouce a její hlavní náplní je v současnosti montáž plastových oken. Mezi další nabízené zboží, ke kterým firma poskytuje také montážní a servisní službu patří veškerá stínící technika, sítě proti hmyzu, shrnovací dveře, čalounění, renovace dveří a garážová vrata.

V první části své bakalářské práce jsem shrnula teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a strategického plánování. Dále jsem se věnovala teoretickým parametrům zaměřených na problematiku analýzy Porterových pěti sil, PEST analýzy a analýzy konkurenčních firem na trhu. Na závěr teoretické části jsem rozebrala, v čem by mohla být ukryta případná síla podniku. Jednalo se zejména o lidské, fyzické, finanční a nehmotné zdroje.

V úvodní analytické části jsem představila firmu (její historii, současnost a nabízený sortiment). V rámci externí analýzy jsem aplikovala PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a analýzu konkurence. V analýze konkurence jsem se zaměřila na vypracování cenové mapy. Při tvorbě cenové mapy jsem vycházela z fiktivní cenové poptávky uvedené v Příloze PII, kterou jsem zaslala jedenácti vybraným konkurenčním firmám. Dále má pozornost směřovala na srovnání dodacích lhůt a na velikost záloh nutných pro objednání výrobků. V interní analýze jsem se věnovala již výše zmíněným jednotlivým zdrojům firmy.

V závěrečné části jsem zpracovala doporučení pro firmu, která jí mohou pomoci při udržování či zlepšování její konkurenceschopnosti. Firma by měla být připravena na růst konkurence na trhu a změnu sazeb DPH, která jistě způsobí růst nákladů a ceny. Firma by měla neustále bojovat o udržení své pozice na trhu, inovovat nabízené služby, směřovat svou pozornost na potřeby a požadavky zákazníka. Zároveň však nesmí zapomenout na své zaměstnance a na osobitost každého z nich.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN, V., ŠULEŘ, O. *Management* 1.vyd. Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing*. 1.vyd. Praha : Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha : VŠE, 2002. ISBN 80-245-0379-4.
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- [7] KOTLER, P. *Marketing management*. 9.vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [8] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] PEST analýza, materiály ze cvičení k předmětu Řízení inovací, ze dne 15.2.2005, vedoucí cvičení Ing. H. Krchová, PMF na Ústavu podnikové ekonomie, FaME, UTB ve Zlíně.
- [10] PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. 1.vyd. Praha : Victoria publishing 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [11] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1.vyd. Olomouc : Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- [12] VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- [13] VYKYPĚL, O., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

- [14] ZAHRADNÍK, J. *Podnikový marketing*. 1.vyd. Praha : Podnikatelská akademie, 2003. ISBN 80-903239-1-X.

Internetové zdroje:

- [15] [Cit. 2005-03-02]. Dostupné na WWW: <<http://www.decrobzenec.com>>.
- [16] [Cit. 2005-05-04]. Dostupné na WWW: <<http://www.kolomaznik.com>>.
- [17] *Inspirace pro řízení rozvoje lidí v krajích*[online]. [Cit. 2005-04-03] Dostupné na WWW: <<http://www.topregion.cz/index.jsp?categoryId=1588&aricleId=1589>>.
- [18] *Nejnovější ekonomické údaje*[online]. Akt. 2005-02-28, [cit. 2005-05-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>>.
- [19] *Vicepremiér Jahn chce výrazně snížit daně...*[online]. Akt. 5.4.2005, [cit. 2005-04-06]. Dostupné na WWW: <<http://www.novinky.cz/05/34/95.html>>.
- [20] *Vývoj koruny ...*[online]. Akt. 2005-05-05, [cit. 2005-05-05]. Dostupné na WWW: <http://www.finance.cz/home/kapitalovy_trh/meny/forex/>.

Podnikové zdroje:

- [21] interní zdroje firmy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Členění okolí podniku	12
Obr. 2. Model pěti sil	16
Obr. 3. Příklad silných a slabých stránek podniku	22
Obr. 4. Logo firmy Žaluzie Kolomazník	30
Obr. 5. Čtyřkomorový profil	32
Obr. 6. Pětikomorový profil	33

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přehled faktorů PEST analýzy	13
Tab. 2. Typy vnitřních zdrojů organizace	23
Tab. 3. PEST analýza	35
Tab. 4. Analýza PEST, přístup MAP (Politicko/právní faktory)	36
Tab. 5. Analýza PEST, přístup MAP (Ekonomické faktory).....	37
Tab. 6. Analýza PEST, přístup MAP (Sociálně-kulturní faktory)	38
Tab. 7. Analýza PEST, přístup MAP (Technologické faktory)	39
Tab. 8. Porterových pět sil	43
Tab. 9. Rychlost dodávek	53
Tab. 10. Velikost požadovaných záloh	55
Tab. 11. Přehled dopravních prostředků	57
Tab. 12. SWOT analýza firmy Žaluzie Kolomazník	58

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Obraty firmy Žaluzie Kolomazník – rok 2004	31
Graf 2. Obraty firmy Žaluzie Kolomazník – rok 2005	31
Graf 3. Došlé cenové nabídky	45
Graf 4. Cenová mapa čtyřkomorového profilu	46
Graf 5. Postavení firmy Žaluzie Kolomazník ke konkurenci – čtyřkomorový profil	47
Graf 6. Cenová mapa pětikomorového profilu	48
Graf 7. Postavení firmy Žaluzie Kolomazník ke konkurenci – pětikomorový profil	49
Graf 8. Cenová mapa montážních prací	50
Graf 9. Procentuální rozdíly cen montáží k firmě Žaluzie Kolomazník	51
Graf 10. Cena celkem (výrobky + montáž) – čtyřkomorový systém	52
Graf 11. Cena celkem (výrobky + montáž) – pětikomorový systém	53
Graf 12. Rychlost dodání výrobků po složení zálohy	54

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Popis stínících výrobků společnosti Isotra s. r. o.
- P II Žádost o vypracování cenové nabídky
- P III Cenová mapa

PŘÍLOHA P I:

Horizontální žaluzie - zajišťují a umožňují ideální ochranu před slunečním zářením takřka u všech typů oken používaných jak pro průmyslové využití, tak i v soukromí. Firma Isotra s. r. o. vyrábí několik typů: interiérová žaluzie s čelním vývodem, interiérová žaluzie, meziskelní žaluzie.

Žaluzie INDesing – klasická interiérová žaluzie s brzdou a táhlem v novém provedení. Novou eleganci a harmonii žaluzií dodávají plastové díly a krycí hliníková lišta. Tento typ žaluzií je určen na plastová okna a eurookna. Systém INDesign lze také úspěšně použít k zastínění nepravidelně tvarovaných oken.

ISOTRA systém – jde o vysoce esteticky hodnotné a populární žaluzie s řetízkovým ovládáním v provedení CLASSIC (lišty z extrudovaného hliníku), STANDARD (plechové válcované lišty) a VARIANT (kombinace horní hliníkové lišty a dolní plechové lišty). Tyto žaluzie se staly velmi oblíbenými a žádanými, zejména pro svůj elegantní vzhled dokonale splývající v interiéru s plastovými okny, Al-okny a dřevěnými eurookny.

Isolite – je vývojové posledním typem žaluzie s řetízkovým ovládáním systému monocommand. Další předností tohoto typu žaluzie je dokonalá ochrana vnitřního mechanismu odděleného od vnějšího prostoru pomocí dvou zamykatelných lišt horního profilu. U větších rozměrů žaluzií je žaluzie vybavena převodovým mechanismem pro usnadnění ovládání.

Vertikální žaluzie – nabízejí moderní alternativu tradičního způsobu zastínění a zatemnění interiéru. Uplatňují se jako dekorativní estetický prvek při řešení reprezentačních prostor významných firem, pracovního prostředí a taktéž dotvářejí atmosféru pohodlí a elegance domova.

Roleta Rollite – vývojové nejnovější model rolety pro okna plastová, hliníková a dřevěná eurookna. Novinkou je brzda, která umožňuje zastavení rolety v jakékoliv poloze bez nutnosti uchycení ovládacího řetízku. Ochranu mechanismu a skrytí všech kotvících prvků elegantně ukončuje boční plastová krytka, která designově splývá s krycím profilem. Roleta je opatřena kvalitní hliníkovou spodní lištou s těsnící gumou.

Roleta Verra – jedná se o látkovou interiérovou roletu s řetízkovým ovládáním. K tomuto systému rolet je možný výběr ze široké škály barev stínících látek typu B, C a D. Látka typu B je charakteristická dobrou světelnou propustností a typickou zatemňovací látkou jsou typy C a D.

PŘÍLOHA P II:

Vážená paní, vážený pane.

Prosím o vypracování cenové nabídky ze 4 a 5 komorových profilů vaší společnosti.

Rodinný dům, novostavba z porothermu, barva oken bílá, sklo $k = 1,1$, parapet venkovní šíře 230 mm a vnitřní 200 mm, požadujeme také mikroventilaci.

Dvoudílné okno	šířka: 150	výška: 150	2ks	otevírání + ventilace
Jednodílné okno	šířka: 110	výška: 70	1ks	sklopné (neprůhledné sklo)
Třídílné okno	šířka: 240	výška: 150	1ks	ventilace v jedné části (vpravo) + otevírání u všech částí
Jednodílné okno	šířka: 120	výška: 150	2ks	otevírání + ventilace
Balkónové dveře	šířka: 80	výška: 225	1ks	zevnitř klika, zvenku madlo

Vchodové dveře	šířka: 90	výška: 200	1ks	(venku koule, uvnitř klika)
----------------	-----------	------------	-----	-----------------------------

Terasová okna s dveřmi	šířka: 230	výška: 220	1ks
------------------------	------------	------------	-----

V nabídce sdělte prosím rychlost dodání od objednání, cenu montáže a požadovanou zálohu. Všechny ceny uveďte bez DPH!!!

Nabídku prosím zašlete zpět poštou na přiloženou adresu.

Děkuji. Přeji pěkný den.

S pozdravem Vlčková Zuzana

PŘÍLOHA P III: