

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Petr Kašpar

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program:

M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor:

Provozně podnikatelský obor

Analýza konkurenceschopnosti
vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:

Petr Kašpar

2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr KAŠPAR**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

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

Charakteristika:

Vytváření hodnoty je hlavním posláním manažerů a nejlepším prostředkem, jak toho dosáhnout, je budování konkurenční výhody. Má-li být podnik úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení analyzovat, jaká je současná situace a postavení vybrané společnosti na příslušném trhu a navržení strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy a k udržení či zlepšení stávající pozice.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýz vybraného podniku (Porterův model, analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech, SWOT analýza) a dotazníkového šetření a zhodnocení jeho tržní pozice, 4. Zpracování dat a jejich interpretace, 5. Navržení nejvhodnější strategie.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- TICHÁ, I., HRON, J. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 256s. ISBN 80-7179-603-4.
PORTER, E. M. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř**
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: **7. února 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

v Českých Budějovicích dne 7. února 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu § 47b zákona č 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 23. 11. 2010

.....

Petr Kašpar

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení při vypracování mé diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ ČÁST	5
2.1 PROSTŘEDÍ PODNIKU	5
2.1.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	5
2.1.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	7
2.1.3 SWOT ANALÝZA	15
2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, STRATEGIE	16
2.2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	16
2.2.2 STRATEGIE A JEJICH TVORBA	18
2.3 KONKURENCESCHOPNOST	20
2.3.1 ANALÝZA KONKURENTŮ	21
2.3.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE V ODVĚTVÍ	24
2.3.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	26
2.3.4 KONKURENCE NA TRHU	28
2.4 MARKETING	29
2.4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	31
2.4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	31
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	34
4.1 HISTORIE A VZNIK FIRMY	34
4.2 ČINNOST FIRMY, VÝROBNÍ PROGRAM	35
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, ZAMĚSTNANCI	36
5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	38
5.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	38
5.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	43
5.2.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	43
5.2.1.1 PORTERŮV MODEL	48
5.2.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	51
5.2.4 CENOVÁ NABÍDKA KONKURENTŮ	55
5.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	59
5.4 SWOT ANALÝZA	68

6 DISKUZE	71
6.1 STRATEGIE.....	71
6.2 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	72
7 ZÁVĚR	76
8. SUMMARY	78
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	
SEZNAM TABULEK	
SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Mnoho firem se dlouhodobě zabývá obsahem pojmu konkurenceschopnost. Mnoho firem, ale i drobných podnikatelů se ocitá v nezáviděníhodné situaci a ve stavu určité bezradnosti. Stojí před problémem „co vyrábět“, „komu a jak prodávat své výrobky či služby“, „jak co nejefektivněji využít své volné výrobní kapacity“, „s kým a jak v podnikání kooperovat“, prostě „jak nejlépe realizovat své podnikatelské záměry“. Situace, kdy ne vše, co je firma schopna vyrobit, také automaticky prodá, je v dnešní době běžná. „Pánem trhu“ nejsou firmy, ale naopak spotřebitel - zákazník a určující jsou jeho potřeby. Je tedy nezbytné a nutné vyhledávat nové zákazníky, poznávat jejich potřeby a podle toho koncipovat svůj výrobní program, získávat nové informace o nových nadějných trzích a možnostech prodeje, rozhodovat se o nejlepších odbytových a distribučních formách a cestách, o účinných způsobech podpory prodeje a propagace svých výrobků. Každý, kdo chce opravdu podnikat a dobře při tom obstát, musí hledat nové přístupy a nové metody, nové myšlení.

V devatenáctém století William Wordsworth řekl: „Svět je pro nás příliš velký. Získáváním a vydáváním ničíme své síly (Donnelly, 1997).“

Jak by tento muž pohlížel na současný svět zaplavený informacemi a celosvětovým obchodováním? Dnes je svět příliš velký pro každého z nás. Zboží, rozmanité produkty, služby, měny a proměnlivé kulturní hodnoty proudí po celé planetě, ze země do země, z měst na venkov, ze skupin k jednotlivcům.

Na světovém i domácím trhu dnes existuje velká konkurence ve všech oblastech, která se stále mění. Mění se počet i jednotlivé odborné zaměření firem, mění se potřeby a chování zákazníků. V souvislosti s vývojem vědy a techniky se mění i dosud používané technologie, mění se výrobky a jejich užitná hodnota. Situace se zdá být stále méně přehledná a pro firmy v jejich rozhodování velmi složitá.

Konkurenceschopnost a úspěch na trhu je založen na principech kvality nabízených produktů a služeb.

Česká republika hledá příležitosti a zvažuje možnosti jakým způsobem obstát se ctí v rozšiřujícím se prostoru Evropské unie. Většina tzv. rodinného stříbra „naše rodina“ již nevlastní a strategie dalšího růstu našeho národního hospodářství široké veřejnosti není dost dobře známa.

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovou či skrytou. Konkurenční strategie je mimořádně závislá na citlivém chápání odvětví národního hospodářství a konkurentů. Analýza konkurence je důležitá nejen pro formulování strategie podnikání, ale rovněž pro finance korporací, marketing, analýzy cenných papírů a mnoho dalších oblastí podnikání.

Kdo se udrží v dnešní době na nejlepších pozicích na trhu? „Jednadvacáté století... Bude patřit těm, kteří umějí tvořit, mají představivost, chtějí se učit a být informováni. Kteří nebudou dogmaticky lpět na starých modelech a receptech řešení, kterým se kdysi naučili, ale kteří dovedou své zkušenosti dále rozvíjet a posouvat dopředu (Dytrt, 2001).“

2 LITERÁRNÍ ČÁST

2.1 PROSTŘEDÍ PODNIKU

Strategické možnosti každé organizace jsou dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopnostmi provádět dané záměry a celkovou vyvážeností všech jejích složek. Analýza strategických možností podniku je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se organizace pohybuje.

Analýza a hodnocení výchozí situace podniku je tvořeno souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku (Fotr, Dědina, 1997).

Situační analýza umožňuje systematické komplexní posouzení podniku na základě minulého a současného vývoje a umožňuje predikci do budoucnosti. Situační analýza se tedy zabývá vnitřními a vnějšími faktory, které podnik ovlivňují a které budou mít do budoucna vliv na jeho další vývoj (Kotler, 2001).

2.1.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Cílem analýzy vnitřního prostředí je posouzení schopností a dovedností organizace.

Analýza vnitřního prostředí se vypracovává v mnoha oblastech, rozhodující jsou *výroba a vývoj, marketing, finanční situace firmy, organizace a řízení* (Kotler, 2001).

Výroba a vývoj

V této oblasti se posuzuje schopnost vyrábět výrobky v požadované kvalitě, plnit včas a správně uzavřené smlouvy se zákazníky, hodnotí se stupeň modernizace výrobního zařízení, jeho stáří, variabilita změn výroby na stávajících strojích, jejich

možná prodejnost při změnách výrobního programu. Zjišťuje se současně kvalita pracovních sil, jejich technická zručnost a adaptabilita, kapacita výroby, způsob vývoje nových výrobků, podpora výzkumu a další faktory mající vazbu na tuto oblast.

Marketing

Marketing je důležitou oblastí, jehož jednotlivé faktory deklarují známost společnosti na trhu v daném regionu i mimo něj, známost jejich výrobků, kvalitu výroby a prodeje. V oblasti prodeje je třeba analyzovat efektivnost podpory prodeje, způsoby stanovení cen a jejich úrovně vzhledem ke konkurenci, úroveň výrobních nákladů a všechny ostatní faktory, které jsou z hlediska vnitřní situace důležité.

Finanční situace

V části, která se týká finanční situace se hodnotí základní ekonomické faktory, které je třeba nezbytně znát pro řízení a rozhodování. Jde především o celkovou finanční stabilitu, míru zisku, cash flow, likviditu podniku, soubor závazků a pohledávek a s tím spojená platební schopnost u svých dodavatelů. Důležitá je také struktura kapitálu, jeho rizikovost a naopak schopnost vytvářet z vloženého kapitálu určité efekty.

Organizace a řízení

Zkoumá se organizační struktura, její vhodnost v daných podmínkách organizace, hodnotí se způsoby řízení vedoucích pracovníků, firemní kultura, komunikace, způsob přenosu informací. Provádí se rozbor struktury manažerů, jejich schopnosti a dovednosti, jejich pružnost a přizpůsobivost, v neposlední řadě jejich kvalifikovanost.

(Kotler, 2001)

2.1.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Firma musí neustále sledovat měnící se prostředí, hledat a nacházet nejlepší příležitosti a tomu přizpůsobovat veškeré své aktivity.

Marketingovým prostředím společnosti rozumíme prostředí, ve kterém podnik vykonává své aktivity. Zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnosti firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.

Z hlediska aktérů a sil v marketingovém prostředí je možné rozlišovat *makroprostředí* a *mikroprostředí*, kdy mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat trhy. Makroprostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky mikroprostředí (Kotler, 2001).

Mikroprostředí

Do mikroprostředí musíme v první řadě zahrnout firmu samotnou včetně nejbližších účastníků, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Marketingoví manažeři se nemohou orientovat jen na potřeby cílového trhu, ale musí také zohledňovat ostatní faktory mikroprostředí firmy, a to zejména dodavatele, zprostředkovatele, zákazníky, konkurenty a veřejnost. Řetězec *dodavatelé - společnost - zprostředkovatelé - zákazníci* představuje jádro marketingového systému společnosti.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou firmy i jednotlivci, kteří zásobují společnost potřebnými zdroji na výrobu výrobků a služeb. Ti mohou chod firmy významně ovlivnit. Nedostatky v dodávkách, stávky a jiné události mohou, byť by působily jen krátkodobě, poškodit dlouhodobě dobré jméno firmy. Proto mnoho firem dává přednost nákupu jednotlivých položek od více dodavatelů. Zároveň jim to umožňuje vyhnout se závislosti na jednom dodavateli, který může nepříjemně zvýšit ceny nebo omezit dodávky.

Zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé jsou firmy, které pomáhají společnosti při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům. Patří mezi ně:

- *zprostředkovatelé*
- *firmy pro fyzickou distribuci*
- *agentury marketingových služeb*
- *finanční zprostředkovatelé*

Zákazníci

Společnost musí pozorně zkoumat trhy svých zákazníků. Cílový trh může být reprezentován jedním nebo více typy trhů:

- *spotřebitelský trh*
- *průmyslový trh*
- *překupnický trh*
- *vládní a nevýdělečný trh*
- *mezinárodní trh*

Konkurenti

Konkurence zahrnuje ostatní firmy, které se také snaží uspokojit potřeby zákazníků. Každá firma se snaží prosadit v širokém rámci svých konkurentů. Marketingová koncepce říká, že být úspěšným podnikem znamená uspokojovat potřeby zákazníků lepším způsobem než konkurenti (Kotler, 2001).

Veřejnost

Veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnosti společnosti dosahovat svých cílů (Kotler, 2001).

Většina větších firem má oddělení pro styk s veřejností (public relations). Tato oddělení sledují postoje veřejných organizací, sdělovací prostředky, občanská sdružení a další a rozšiřují informace a sdělení s cílem vytvářet dobrou pověst firmy (Kotler, Armstrong, 2004).

Makroprostředí

Firma, její dodavatelé a zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v širším makroprostředí vlivů, které vytvářejí příležitosti, ale i ohrožení pro firmu. Firma by se měla proto zaměřit na sledování šesti hlavních faktorů: *demografických, ekonomických, technologických, politicko-právních, ekologických a kulturních*.

Demografické prostředí

Demografická struktura a rozložení obyvatelstva (hustota, mobilita, věk, rasová, etnická a náboženská struktura) ovlivňuje rozhodování firmy ze dvou hlavních důvodů. Prvním je pojetí obyvatel jako zákazníků, kteří budou kupovat výrobky nebo využívat služeb dané firmy. Druhým je chápání obyvatel jako potenciálních pracovních sil firmy.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí souvisí s celkovou ekonomickou situací ve státě. Zahrnuje takové faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů.

Technologické prostředí

Technologický základ je zásadní pro jakékoliv ekonomické prostředí. Jsou to technické dovednosti a vybavení, které ovlivňují způsob přeměny ekonomických zdrojů na výrobky. Úroveň technologií se sleduje a hodnotí z hlediska celého státu. Zavádění nových technologií také úzce souvisí s problematikou ochrany životního prostředí, rozvinutosti ekonomiky a společnosti vůbec (McCarthy, Perreault, 1995).

Politicko-právní prostředí

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována také vývojem v politickém prostředí. Toto prostředí zahrnuje zákony, vládní orgány a nátlakové skupiny.

Přírodní prostředí

Ekologické problémy mají přímé i nepřímé vlivy na rozhodování a aktivity firem. Nabízejí východiska a výzvy k ekologicky orientovanému chování.

Přehled základních šancí a rizik z ekologických problémů:

- politické aktivity zákonodárců
- uvědomování si životního prostředí u veřejnosti
- aktivity konkurence a dodavatelů
- rozvoj v oblasti vědy a výzkumu

(Meffert, 1996)

Kulturní prostředí

Každá kultura se skládá z dílčích kultur. Dílčí kultury vykazují rozdílná přání a rozdílná spotřebitelská chování.

Marketingoví pracovníci by se měli snažit včas postihnout tyto vývojové trendy a dobře je komerčně zhodnotit. (Kotler, 2001).

V rámci strategického marketingového procesu se využívá celá řada postupů, metod, technik a modelů, jako je Porterův model, STEP analýza, SWOT analýza, analýza podnikatelského portfolia apod., které zdokonalují tento proces a pomáhají při rozhodování.

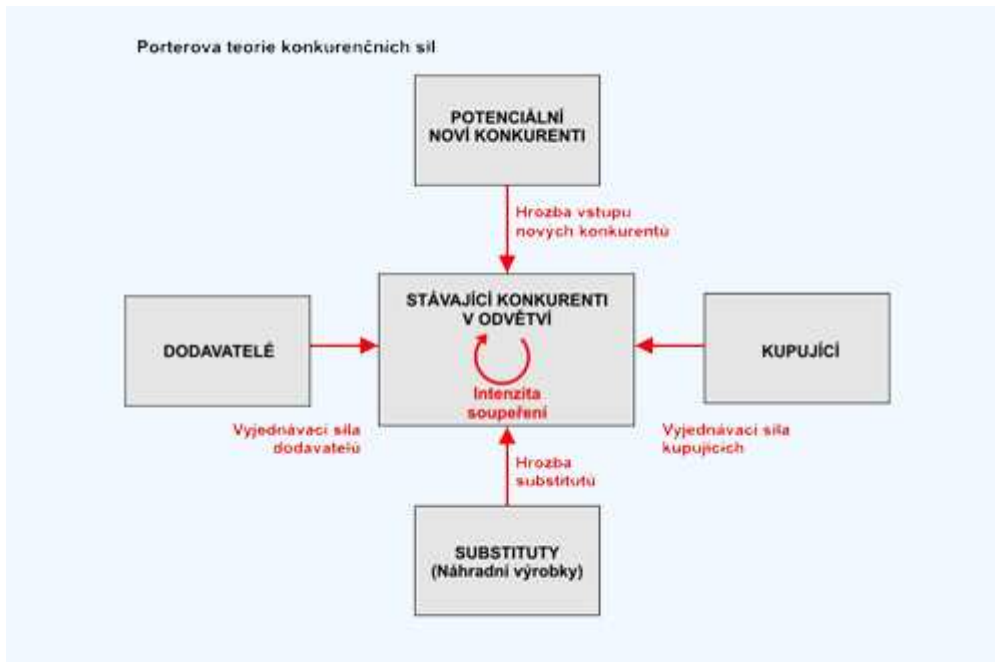
Analýza a hodnocení výchozí situace podniku je tvořena souborem dílčích analýz, které se zaměřují na jednotlivé stránky podniku (Fotr, Dědina, 1997).

Konkurenční okolí organizace může být definováno jako skupina podniků nabízející výrobky nebo služby, které se mohou navzájem substituovat (Přibová, 1998).

Porter (1994) definuje odvětví jako skupiny firem produkujících produkty, jež jsou navzájem úzce zaměnitelné.

K uskutečnění této odvětvové analýzy slouží manažerům tzv. **Porterův model** (Porter, 1994), který zahrnuje pět základních konkurenčních faktorů: *nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů.*

Obrázek č. 1: Porterův model



(Zdroj: Porter, 1994)

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví. Silná konkurence může vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyšší zisk. Všechny jmenované konkurenční síly ovlivňují jak vývoj podniku, tak vývoj konkurenčního okolí a mohou se v průběhu času měnit.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo růstu nákladů a tím ke snížení ziskovosti.

Existuje šest hlavních překážek vstupu:

- 1) úspory z rozsahu**
- 2) diferenciací produktu**
- 3) kapitálová náročnost**
- 4) přechodové náklady**
- 5) přístup k distribučním kanálům**
- 6) nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu**

(Jindra, 1997)

Posledním důležitým zdrojem vstupních překážek je **vládní politika**. Vláda může limitovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí takových nástrojů, jako jsou udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám.

Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů

Všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat.

Kotler (2001) považuje za substituty výrobky tzv. vzájemně zastupitelné, tj. takové výrobky, které v případě zvýšení ceny jednoho výrobku způsobí zvýšení poptávky po druhém výrobku.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě - to vše na úkor ziskovosti odvětví. Obecně řečeno, *pokud má firma možnost volby, měla by prodávat těm nejvýhodnějším odběratelům*. Výběr odběratele může silně ovlivnit míru růstu firmy a minimalizovat menší vliv odběratelů (Porter, 1994).

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Pokud je vliv dodavatelů silný, je příležitost pro firmu na trhu malá (lze předpokládat zvyšování cen dodávek zboží, zhoršující se kvalitu dodávaného zboží, prosazují se určité požadavky přímo do smluvních vztahů, např. množství povinného odběru, jeho limitování, termín a místo odběru, způsob úhrady apod.).

V případě slabého postavení dodavatele nebo vysoké konkurence dodavatelů jde o příležitost pro firmu (Porter, 1994).

Soupeření stávajících konkurentů

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení v daném odvětví. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. (Porter, 1994).

Kotler (2001) rozlišuje 5 základních typů konkurence v odvětví:

- 1) **ryzí monopolie** - pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi nebo oblasti
- 2) **ryzí oligopolie** - několik firem nabízí tentýž výrobek
- 3) **diferencovaná oligopolie** - několik firem nabízí částečně odlišné výrobky (rozdíly mohou být v kvalitě, vlastnostech nebo službách)
- 4) **monopolistická konkurence** - mnoho konkurentů, z nichž každý je schopen odlišit své služby od ostatních úplně nebo částečně
- 5) **dokonalá konkurence** - dokonale konkurenční odvětví tvoří mnoho subjektů, které nabízejí v podstatě stejný výrobek či služby

Konkurence v odvětví je dle Příbové (1998) ovlivněna poptávkou. Růst poptávky vytváří prostor pro expanzi. Naopak snížení poptávky způsobuje mezi firmami větší konkurenci. Tak pokles poptávky vytváří hlavní hrozbu a zvyšuje rivalitu mezi stávajícími podniky. Vstupní bariéry jsou důležité, když se poptávka v daném konkurenčním okolí snižuje.

Tabulka č. 1: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry jako činitelé zvyšující příležitosti a hrozby v konkurenčním okolí

		Poptávkové podmínky	
		<i>Poptávka klesá</i>	<i>Poptávka roste</i>
Výstupní bariéry	<i>Vysoké</i>	Velká hrozba přebytečné kapacity a cenové války	Příležitost zvýšit ceny prostřednictvím dohodnutých cen a rozšířit činnost
	<i>Nízké</i>	Mírná hrozba přebytku kapacity	Příležitost snížit ceny prostřednictvím dominantního postavení a expanzních operací

(Zdroj: Porter, 1995)

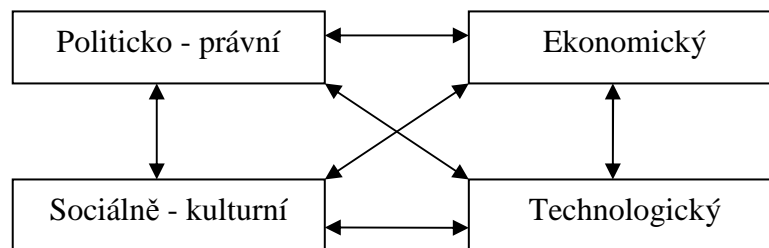
Podle Hrona, Tiché a Dohnala (2003) je prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, prostředí globální.

STEP analýza je jednoduchý a efektivní nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Vnější prostředí je tvořeno skupinou čtyř segmentů. Jde o segment sociálně - kulturní, technologický, ekonomický a politicko - právní (viz. obrázek 2):

Obrázek č. 2: Segmenty vnějšího prostředí



(Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal, 2003)

Výhody STEP analýzy:

- zaměřuje pozornost na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné
- bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově „podnikatelské“ (např. styl, životní prostředí atd.)
- pomáhá porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj konkrétního odvětví

Nevýhody STEP analýzy:

- někdy nepřinese nic nového a může tak vázat čas, který mohl být věnován analýze strategicky významnějších faktorů (Hron, Tichá, Dohnal, 2003)

2.1.3 SWOT ANALÝZA

Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní schopnosti firmy k realizování určitého podnikatelského záměru a současně podrobit analýze a vnější podmínky, příležitosti a ohrožení. Její výhodou je vysoká přehlednost a také rychlost zpracování.

Analýza silných a slabých stránek firmy dává komplexní pohled na firmu za pomoci hloubkové analýzy jednotlivých funkcí. Jde především o funkce marketingové, výrobní, finanční a řídicí, které firma porovnává s úrovní dosahovanou konkurenty. Výsledkem je zhodnocení toho, v čem je srovnávaná firma lepší (silné stránky) a kde je třeba výrazně přidat (slabé stránky), aby bylo dosaženo srovnatelné úrovně s nejbližším konkurentem. Aby firma mohla využít atraktivní příležitosti trhu, je důležité, aby měla relativně větší sílu než konkurence. Analýza silných a slabých stránek firmy ukazuje možnosti rozvoje do budoucna nebo naopak limituje její další rozvoj (Přibová, 1998).

Obrázek č. 3: SWOT matice

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

(Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal, 2003)

Na základě realizované SWOT analýzy a z ní vypracované SWOT matice lze určit následující čtyři typy strategií:

- **SO strategie**
- **WO strategie**
- **ST strategie**
- **WT strategie**

(Hron, Tichá, Dohnal, 2003)

2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, STRATEGIE

2.2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam v řízení daného objektu, a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt (Veber, 2002).

Veber (2002) rozlišuje dva druhy strategického řízení:

- *pravé strategické řízení*
- *nepravé strategické řízení*

Strategické řízení se skládá z pěti procesů, kterými jsou:

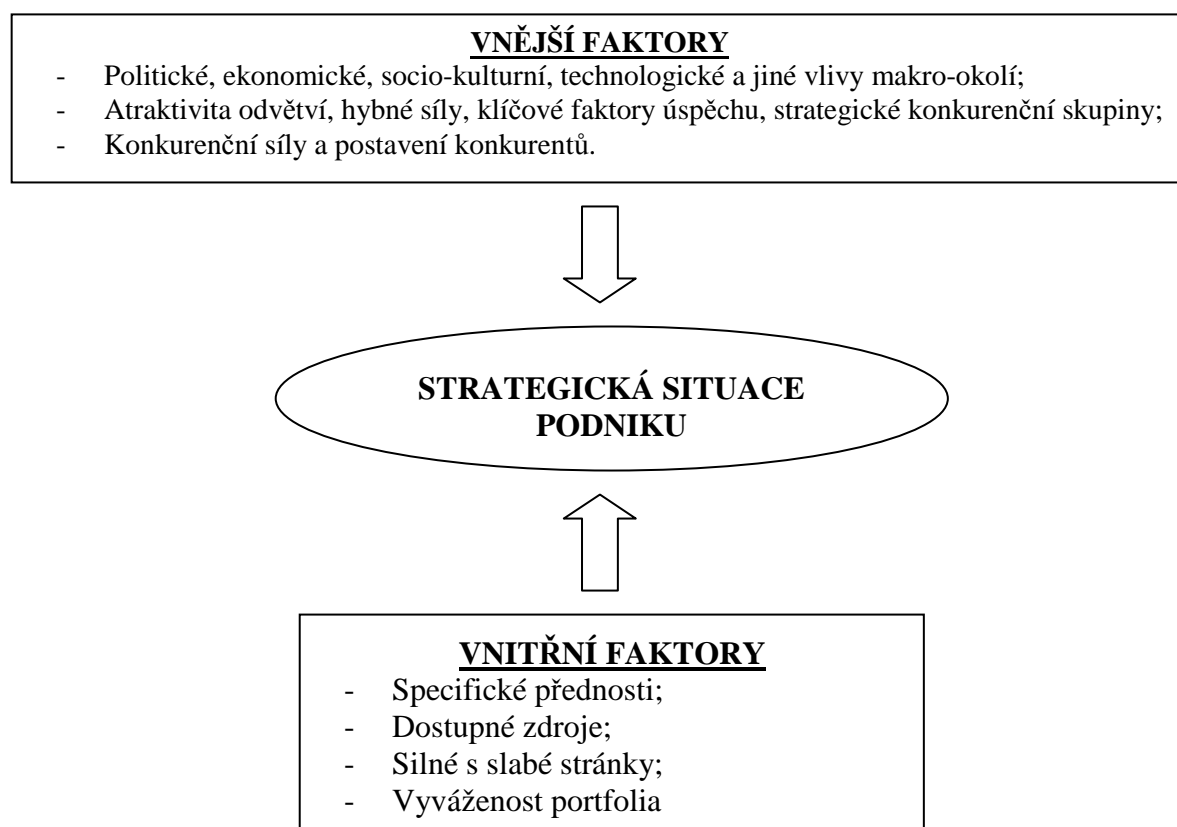
- Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje
- Stanovení strategických a výkonových cílů
- Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů
- Zavádění a realizace zvolené strategie
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenka příležitosti

(Hron, Tichá, Dohnal, 2003)

Hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategie a kontrola jejich realizace (Keřkovský, 2004).

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace a to na analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopnosti podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy (Sedláčková, Buchta, 2000).

Obrázek č. 4: Strategická analýza



(Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2000)

2.2.2 STRATEGIE A JEJICH TVORBA

Strategii lze definovat jako vědomé určení základních dlouhodobých cílů podniku a stanovení postupu činnosti, které umožní co nejrychlejší dosažení těchto cílů při vhodném rozmístění zdrojů potřebných k realizaci (Lednický, 2006)

Strategie vycházejí z vize, ze situační analýzy, na jejichž základě se formulují cíle každé organizace, bez rozdílu velikosti i právní formy. Strategie vedou k naplnění stanovených cílů. K tomu, aby zvolené strategie byly uskutečněny, je nutné, aby byly podpořeny organizační kulturou, tj. strategicky potřebnými hodnotami, postoji, očekáváním. Není-li tomu tak, pak něco musí být změněno. Cesty existují pouze dvě. Buď bude změněna strategie nebo bude změněna organizační kultura. Změna organizační kultury je velmi obtížná, ale často nutná, dokonce nezbytná.

„Bitevní pole je poseto padlými firmami, jejichž vedení sledovalo všechno kromě dynamicky se měnící strategie konkurentů.“ Tolik k dané problematice říká W.L. Sammon.

Strategickým tahem ústředního významu je vytváření tzv. modrých oceánů. *Strategie modrého oceánu* vystavuje firmy zkoušce, zda se dokáží vymanit z neúprosne a krvavé konkurence zuřící ve vodách „rudého oceánu“ tím, že si vytvoří svrchovaný tržní prostor a vyřadí tak konkurenty ze hry. Znalost příležitostí k vytváření modrých oceánů a jejich prozkoumání rozšiřuje tržní prostor. Toto rozšiřování je základem růstu (Kim, Mauborgne, 2005).

Každá firma, která se snaží prosadit na trhu, definuje své poslání, tzv. *misí firmy*. Z této mise firmy se odvíjejí cíle, tj. stavy, jichž má firma zájem dosáhnout na určitém trhu a v určitém časovém horizontu. Na základě takto vytyčených cílů se poté tvoří firemní strategie, to znamená postup, prostředky a metody, jak tyto cíle splnit. Definovaná strategie pomáhá firmě k tomu, aby byla schopna dlouhodobě vydělávat peníze. K tomu je nezbytné znát cíl, vědět, čeho chceme dosáhnout. Musíme vědět i to, jak toho chceme dosáhnout. A na to nám odpovídá strategie (Charvát, 2006).

Podle Bartese (1997) platí, že úspěch firmy závisí právě na způsobu, jak je schopna řešit problémy týkající se jejího okolí, např.:

- správnou identifikací skutečných potřeb zákazníků s následným kvalitním uspokojením těchto potřeb
- co nejpřesnější odhad vývoje marketingového prostředí firmy a schopnost jeho ovlivnění
- působení konkurenčních firem na trhu
- předpověď vývoje makroekonomických faktorů apod.

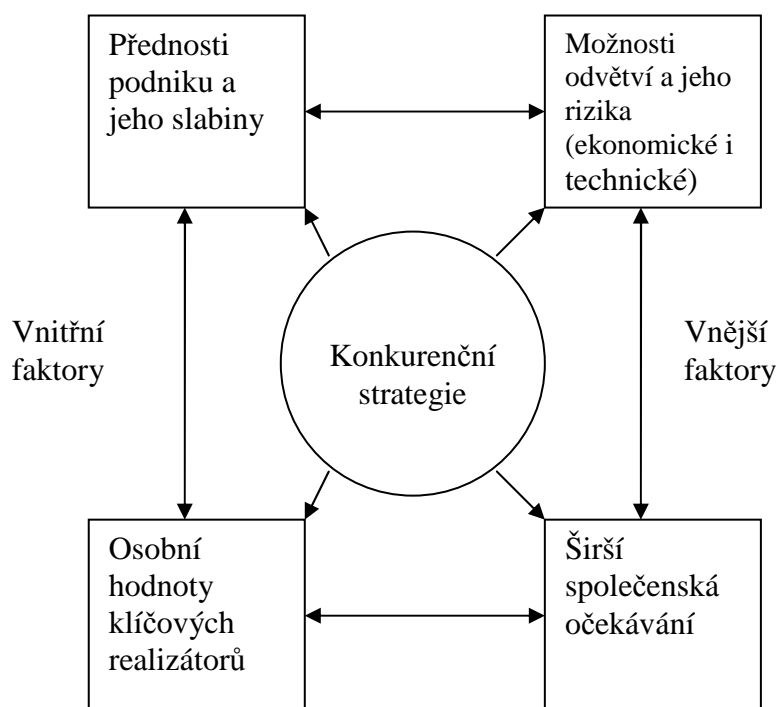
Při vypracování konkurenční strategie je důležité uvést firmu do vztahu k jejímu prostředí a vypracovat rozsáhlá pravidla, která určují, jak bude firma konkurovat, jaké by měly být její cíle a jaká opatření jsou nezbytná k dosažení těchto cílů.

Porter (1994) při stanovení konkurenční strategie posuzuje čtyři základní faktory, které určují limity toho, čeho může firma s úspěchem dosáhnout.

Přednosti podniku a jeho slabiny vyjadřují souhrn jeho schopností a dovedností ve vztahu ke konkurenci včetně finančních zdrojů, technologické úrovně, obchodní značky a podobně. **Osobní hodnoty organizace** představují motivaci a potřeby klíčových, řídicích a dalších pracovníků, kteří realizují zvolenou strategii. **Možnosti odvětví a jeho rizika** definují konkurenční prostředí s jeho nebezpečím a případným ziskem pro daný subjekt. **Společenská očekávání** odrážejí vliv takových činitelů jako je např. politika vlády, sociální zájmy, vývoj obecné morálky a mnohé jiné.

Dle Keřkovského a Vykytěla (2006) strategie úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategické cíle je zpravidla v průběhu času nutno přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak (úspěšně či neúspěšně) jsou stávající cíle realizovány.

Obrázek č. 5: Konkurenční boj - definice konkurenční strategie



(Zdroj: Porter, 1994)

2.3 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost je relativní pojem - vztahuje a poměruje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to schopnost podniku dosahovat ekonomické renty (Porter, 1994).

Jedním z cílů každé firmy je, aby byla konkurenceschopná. Konkurenceschopnost lze definovat mnoha způsoby, obecně lze říci, že firma je konkurenceschopná, pokud její výrobky, zboží a servis vykazují kvalitu a cenu, která je na trhu žádoucí (Aquilano, Chase, 1991).

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, sdruženého chování nebo dobré realizace záměrů (Porter, 1994).

Konkurencí v nejobecnějším smyslu rozumíme střetávání zájmů, soutěž, kde realizovat zájem jednoho či několika je možno pouze na úkor jiného (Fuchs, 1999).

V dnešní době není snadné dosáhnout konkurenceschopnosti u výrobků díky vzrůstající dostupnosti moderních a zdokonalených technologií. Veškerou konkurenční výhodou podniků tak zůstávají jejich zaměstnanci. Firmy musí sledovat, jak své zakázky, tak i konkurenty. Orientace na zákazníky i konkurenty by měla být v rovnováze. Jako největší konkurenti jsou považováni ti, kteří uspokojí stejné přání a potřeby zákazníků, vytvářejí obdobné nabídky. Proto je nejdůležitější zjistit strategii konkurence, její silné a slabé stránky, její cíle, případně její reakci na ohrožení.

Firmy musejí provádět analýzu konkurence, která je zaměřená na identifikaci současných a potenciálních konkurentů a určení jejich konkurenčního profilu. Její provedení předpokládá odhalit jejich strategické cíle, konkurenční strategii, konkurenční výhody atd. Výsledky analýzy mají umožnit předpověď potenciálních reakcí konkurentů, představující významný aspekt pro formulaci vlastní strategie (Lukášová, Nový, 2004).

2.3.1 ANALÝZA KONKURENTŮ

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných.

U klíčových konkurentů je důležité :

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a zachytit tak změnu v jejich strategii)
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout - studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů (Hron, Tichá, Dohnal, 2003)

Kotler (2001) pohlíží na tuto problematiku v souvislosti s nutností sledovat následující parametry:

- podíl na trhu (podíl konkurenta na cílovém trhu)
- podíl na vědomí (podíl zákazníků, kteří daného výrobce jmenují jako odpověď na otázku: „Jmenujte výrobce v tomto odvětví, na kterého si napoprvé vzpomenete.“)
- podíl na oblibě (podíl zákazníků, kteří jmenují daného výrobce při otázce: „Jmenujte výrobce, jehož výrobek byste si nejspíše koupili.“)

Kotler (2001) dále uvádí, že firma potřebuje identifikovat své největší konkurenty, zjistit jejich důležité charakteristiky, zejména jaké jsou jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

- neschopnost formulovat dobrou strategii v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovi strategie
- vzájemná závislost - strategie konkurentů jsou vzájemně závislé (Hron, Tichá, Dohnal, 2003)

Ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů, jejím cílem je:

- vypracování profilu, povahy a úspěšnosti strategických změn, které může každý konkurent učinit
- zjistit možné odpovědi každého konkurenta na celou škálu pravděpodobných strategických posunů iniciovaných ostatními firmami
- odhadnout možné reakce každého z konkurentů na soubor změn v odvětví a na širší posuny v obklopujícím prostředí, které se mohou objevit

Propracovaná analýza konkurentů je nezbytná, máme-li odpovědět na takové otázky, jako: „Proti komu máme v odvětví zahájit boj a jaké má být pořadí akcí? Co znamená určitý konkurentův strategický počín a nakolik je třeba ho brát vážně (Porter, 1994)?“

Dále Porter (1994) definuje čtyři komponenty pro analýzu konkurenta:

- **Budoucí cíle**
- **Současná strategie**
- **Předpoklady** - 2 kategorie:
 - konkurentovi předpoklady o sobě samém
 - konkurentovi předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm
- **Schopnosti**

Obrázek č. 6: Komponenty analýzy konkurenta

Co pohání konkurenta

Co konkurent dělá
a může dělat

BUDOUCÍ CÍLE

SOUČASNÁ STRATEGIE

Na všech úrovních řízení
a v mnohonásobných
rozměrech

Jak si podnik vede
v současné konkurenci

PROFIL KONKURENTOVY REAKCE

Je konkurent spokojen se svým současným postavením?
Jaké pravděpodobné změny či strategické posuny konkurent dělá?
Kde je konkurent zranitelný?
Co by vyprovokovalo nejsilnější a nejefektivnější odvetu ze strany konkurenta?

PŘEDPOKLADY
O sobě a o odvětví

SCHOPNOSTI
Silné a slabé stránky

(Zdroj: Porter, 1994)

2.3.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE V ODVĚTVÍ

Konkurenční strategie je sled činností a přístupů, které mají firmě při správné realizaci zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku (Bartes, 1997).

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Je to oblast mimořádně závislá na citlivém chápání odvětví národního hospodářství a konkurentů (Porter, 1994).

Porter (1994) stanovuje tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví:

- Prvenství v celkových nákladech
- Diferenciace
- Soustředění pozornosti

Pojetí strategie konkurence podle Kotlera (2001) vyplývá z vymezení tržní pozice pro konkurenční firmu. Definuje čtyři možné pozice konkurenční firmy na trhu a jim odpovídající strategie:

- Vedoucí firma na trhu - tuto strategii uplatňuje firma s dominantním postavením na trhu, jenž plní funkci lídra v oblasti změn cen, zavádění nových výrobků, jejich distribuci, propagaci apod.
- Tržní vyzyvatel - jedná se o firmy, které na trhu zaujímají druhou, třetí, popř. další pozici a hledají slabá místa v činnosti konkurenční firmy, která má vedoucí postavení na trhu, za účelem zvýšení svého tržního podílu.
- Tržní následovatel - tato strategie je charakteristická pro firmy, které na trhu nezaujímají přední pozice a většinou nemají dost sil a prostředků na útok proti vedoucí firmě na trhu, proto se soustřeďují na tzv. následování této vedoucí firmy.
- Tržní troškař - tato strategie se zaměřuje na určitý, velmi malý tržní segment a rovněž se vyhýbá konkurenci.

Užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku je SWOT analýza. Účelem této diagnózy není určit jakýkoli druh silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam (Hron, Tichá, Dohnal, 2003).

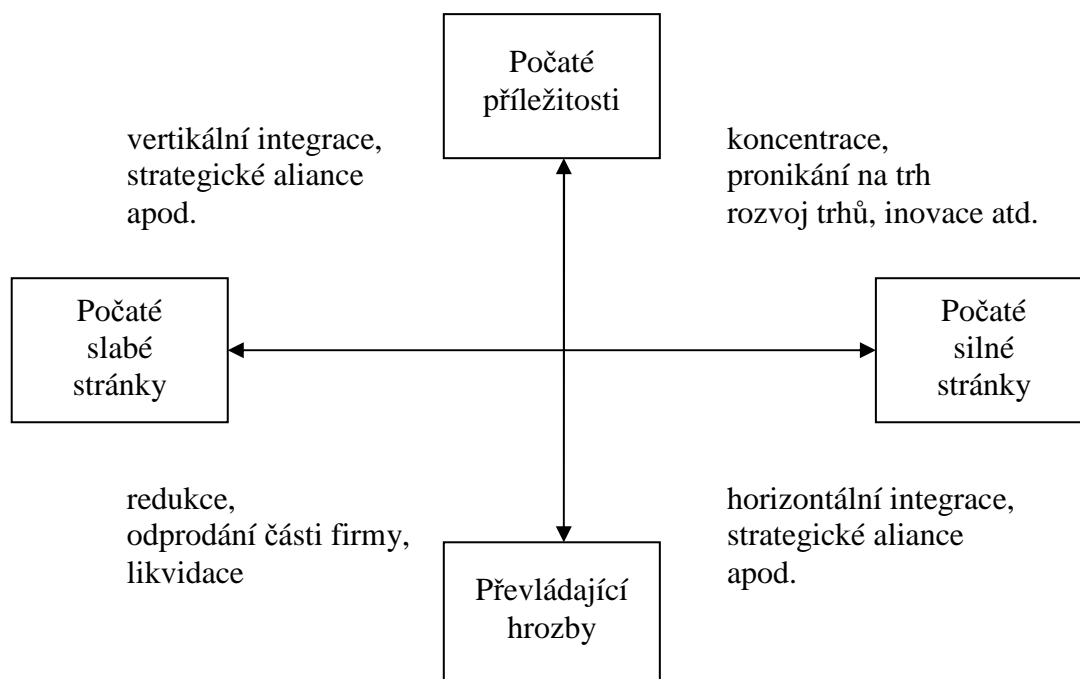
Marketingovou příležitostí rozumíme oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat (Kotler, 2001). Typickým příkladem je vstup na nové trhy, rozšíření nabídky výrobků, získání další skupiny zákazníků (Hron, Tichá, Dohnal, 2003).

Hrozba prostředí je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku (Kotler, 2001). Mezi ohrožení patří měnící se potřeby a vkus zákazníků, pomalý růst trhu, konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady (Hron, Tichá, Dohnal, 2003; Košťan, Šuleř, 2002).

Mezi *slabé stránky* lze zařadit slabou pozici na trhu, vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a podprůměrné marketingové schopnosti.

Mezi *silné stránky* podniku můžeme zahrnout např. vlastní technologie, lepší reklamní kampaň, dobrou pověst u odběratelů (Hron, Tichá, Dohnal, 2003).

Obrázek č. 7: Využití analýzy SWOT při koncipování strategií



(Zdroj: Veber, 2002)

2.3.3 KONKURENČNÍ VÝHODA

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

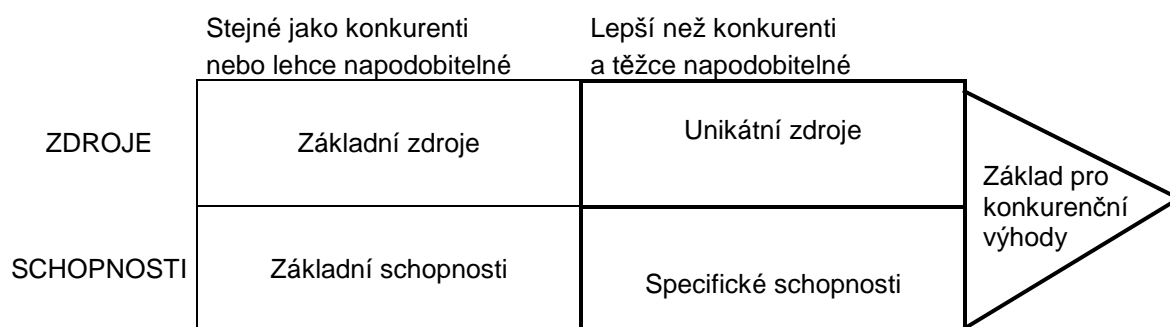
Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí (Porter, 1994).

V globálním prostředí probíhá nesmiřitelný konkurenční boj o získání konkrétního tržního segmentu k realizaci obchodu. V tomto boji podnikatelských subjektů se konkurenční výhoda stává jazyčkem na vahách a motivem v rozhodovacím procesu o koupi výrobků nebo služeb (Bartes, 1997).

Hlavním posláním manažerů je vytváření hodnoty, která uspokojí zájmy významných zájmových skupin ve vztahu k podniku. Nejlepším prostředkem jak toho dosáhnout je budování *konkurenční výhody*. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčít své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný (Hron, Tichá, Dohnal, 2003).

Manažeři musí analyzovat zdroje a schopnosti, vymezovat ty zdroje a schopnosti, které lze považovat za základní, to znamená ty, které má a musí mít každý konkurent, aby byl vůbec schopný v daném konkurenčním okolí přežít. Zvláště důležité je specifikovat zdroje a schopnosti, které jsou pro konkurenty těžce napodobitelné či dosažitelné a které poskytují podniku základ pro vytvoření konkurenční výhody. Tento princip identifikace konkurenční výhody znázorňuje následující obrázek (Sedláčková, 2000).

Obrázek č. 8: Identifikace základů konkurenční výhody firmy



(Zdroj: Sedláčková, 2000)

Konkurenční výhoda firmy vypovídá o tom, v čem je podnik silný, resp. silnější než konkurenti a čeho konkurenti nemohou snadno dosáhnout, co nemohou lehce napodobit. Konkurenční výhody podniků vznikají z přístupu k unikátním zdrojům nebo z určitých unikátních schopností.

Konkurenční výhody budou silnější, když podnik disponuje obojím - unikátními zdroji a unikátními schopnostmi těchto zdrojů využít a navíc, jsou-li dosaženy v oblasti, kterou lze označit za klíčový faktor úspěchu v daném odvětví.

Porter (1995) jmenuje mnohé konkurenční výhody, z nichž nejvýznamnější a pro zákazníka někdy zcela zásadní je *cena*. Dalšími jsou např. kvalita, značka, trvanlivost, životnost produktu, dokonalý servis, jednoduché konstrukční řešení, nezníčitelnost, kvalitní design a celá řada dalších výhod vázaných na produkt. Způsob balení a zvolený obal jsou dodatečnými výhodami. Doplnkovými konkurenčními výhodami může být také *nabídka finančních služeb* (např. leasing, prodej na splátky nebo poskytnutí úvěru kupujícímu na to, aby si mohl produkt v daném čase koupit), *finančních zdrojů* (odklad splacení produktu), *doprava*.

Konkurenční výhody jsou motivem pro koupi výrobku či služby.

Nejvýznamnějším motivem pro koupi v konkurenčním prostředí je *technická dokonalost a úroveň výrobku nebo služby, cena a finanční zdroje*.

Většina kupujících preferuje zboží vysoké kvality, které je ověřeno certifikáty, ekologickými logy, tradicí značky a výrobku nebo je spojováno se jménem tradičního výrobce. V dnešním vysoce konkurenčním tržním prostředí se prvotřídní jakost stává nezbytným minimem a základem konkurenčních výhod. V oblasti technické je musí doplňovat univerzálnost, design, dokonalý servis, snadnost obsluhy a další parametry. Cena musí být úměrná technické dokonalosti a stupni luxusnosti produktu. Platí pravidlo: čím nižší jsou výrobní náklady, tím lépe může cena vyjadřovat míru myšlenkové invence jako konkurenční výhody (Blackburn, 1993).

2.3.4 KONKURENCE NA TRHU

V dnešní době nestačí pouze porozumět zákazníkům, jejich potřebám. V šedesátých letech minulého století si firmy na západě mohly dovolit ignorovat konkurenci, protože většina trhů se teprve rozvíjela. V „bouřlivých“ sedmdesátých letech a „mrtvých“ osmdesátých letech si firmy uvědomily, že se příjmy z prodeje dají zvýšit zmocněním podílu na trhu svých konkurentů. Firmy si začínají všímat nejen svých konkurentů, ale snaží se i o pochopení potřeb svých zákazníků.

Trhy mají mnoho podob. Někdy jsou trhy vysoce organizované, jako například trh mnoha zemědělských komodit (kupující a prodávající se setkávají v určitý čas na určitém místě a za pomoci aukcionáře stanovují ceny a zprostředkovávají prodeje). Častěji jsou však trhy organizované méně, například trh zmrzliny v jistém městě (kupující se nese setkávají na jednom místě ani ve stejný čas, prodávající jsou na různých místech města a každý nabízí jiný výrobek, žádný aukcionář nevyvolává ceny zmrzliny). Trh zmrzliny stejně jako většina trhů v ekonomice, je vysoce konkurenční. Na konkurenčním trhu je mnoho prodávajících a kupujících, takže každý z nich má pouze zanedbatelný vliv na tržní cenu (Mankiw, 2000).

Poznání svých konkurentů je ovšem nutné pro efektivní marketingové plánování. Firma má následně možnost neustále porovnávat své výrobky, ceny, distribuční cesty, reklamu apod. se svojí konkurencí.

Co musí firmy vědět o svých konkurentech?

Minimálně musí znát odpovědi na pět základních otázek:

- **Kdo jsou naši konkurenti?**
- **Jakou mají strategii?**
- **Jaké mají cíle?**
- **Které jsou jejich slabé a silné stránky?**
- **Jak se chovají v protiútoky?**

(Holcová, 1991)

Konkurence se dnes točí kolem toho, kdo dokáže lidem, zákazníkům a spolupracovníkům poskytnout dobré služby, dobré výrobky, dobrý život. Dnes záleží i na tom, kdo poskytne lidem sny. Jistí si můžeme být jen jednou věcí: *průměrný nikdy nevyhraje*. Nikdy tomu tak nebylo, ani nebude (Nordström, Ridderstråle, 2000).

2.4 MARKETING

Marketing ovlivňuje život každého z nás. Je prostředkem, pomocí kterého se rozvíjí a zprostředkovává blahobyt lidí. Mnozí lidé zaměňují marketing s pojmem prodej, ale ve skutečnosti se marketing objevuje jak před aktem prodeje, tak po něm. Kombinuje mnohé aktivity - marketingový výzkum, vývoj produktu, distribuci, tvorbu cen, reklamu, plánování a další, jejichž posláním je chápat, sloužit a uspokojovat spotřebitelské potřeby a souběžně samozřejmě plnit cíle organizací.

Marketing reprezentuje lidskou činnost orientovanou na uspokojování potřeb a přání zákazníka prostřednictvím výměnných procesů. Jádrem koncepce marketingu jsou potřeby, požadavky, poptávka, výrobky, směna, transakce a vztahy, trhy.

Je to právě marketing, respektive marketingové myšlení, které obtížně nachází cestu k tomu, aby se stalo základní filosofií řízení. Marketingové teorie jsou založeny na takové organizační kultuře, jejíž ústřední hodnotou je zákazník - host - klient. Prostřednictvím odhalení a uspokojení potřeb a přání zákazníků efektivním způsobem dojde i organizace naplnění svých cílů. Není důležité, zda organizace má nebo nemá

marketingového ředitele, nebo marketingové oddělení, ale je důležité to, že každý její pracovník ví, v čem je jeho práce důležitá ve prospěch zákazníka - hosta - klienta, jakým způsobem může přispět k jeho spokojenosti. K tomu je nutné, aby mimo stanovení rozsahu povinností, byl vybaven i potřebnými kompetencemi. Je velmi důležité věnovat pozornost personální práci - *mít správné lidi na správných místech ve správném čase*.

Marketingové řízení musí zajistit včasné zachycení změn na trhu, v potřebách, podmínkách prodeje, konkurenci, cenách apod., a tím si pěstovat schopnost *předcházet různá strategická překvapení* a být na ně připraven. Ekonomické důsledky takových překvapení mohou být pro takto nezajištěného podnikatele často nemalé. Marketing má, v pozitivním slova smyslu, agresivní (ale stále etický) charakter. Jeho aktivita se projevuje v tom, že zajišťuje, aby podnik přicházel *v pravý čas s pravým výrobkem* a nabízel a prodával ho *správným*, tj. dlouhodobě efektivním způsobem za *pravou cenu*. Podnik musí být informačně, organizačně, personálně, technicky a finančně natolik včas připraven, aby mohl při změnách svého tržního okolí vyhodnotit a přijmout vhodná marketingová opatření, např.:

- nepodnikat nic a vyčkávat
 - přizpůsobovat výrobky a výrobní program poznáním potřebám
 - snižovat náklady na základě technologických inovací a tím vytvářet možnost snižovat ceny, zvyšovat svůj tržní podíl a získávat větší konkurenční atraktivnost
 - vstupovat do výhodných výrobních obchodních kooperací
 - rozšiřovat či zužovat prostor svého tržního působení
 - různě řešit své odbytové a distribuční cesty a způsoby dovedení svých výrobků k zákazníkovi
 - různě rozvíjet a směřovat formy prodeje, působit na kupní rozhodování
- (Tomek, 1997)

Marketing, resp. jeho obsah se neustále vyvíjí, mění se prostředí, v němž firmy operují, vyvíjejí a zdokonalují se marketingové nástroje i metody tvorby marketingových strategií. Podstatou marketingu je snaha nabízet rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Je to soubor aktivit, jejich cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.

Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i rozhodnutí by měl být zákazník (Boučková, 2003).

„Marketing je pouze civilizovanou formou válčení, kdy je většina bojů vyhrána pomocí slov, idejí a disciplinovaného myšlení.“ (Albert W. Emery)

2.4.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je v dnešní době nezbytný pro každou firmu. Jedná se o sběr, analýzu a zobecnění informací o trhu produktů či služeb, sloužících k marketingovému rozhodování.

Klíčovými prvky systému výzkumu trhu jsou:

- spotřebitel, zákazník
 - výrobek
 - prostředí (konkurence, ekonomika, technický rozvoj, moderní trendy)
- (Boučková, 2003)

Výzkum trhu se postupně formuloval jako svébytná disciplína se specifickou metodologií. Vychází z metodologie řady vědních disciplín, jako je např.: psychologie, sociologie, ekonomika, statistika.

Boučková (2003) dále uvádí, že marketingová inteligence posouvá zkoumání trhu do polohy tak významné, že lze říci: *Bez výzkumu trhu je marketing slepý!*

2.4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Existuje mnoho metod výzkumu trhu, jako např. *pozorování, vybrané analýzy statistických dat nebo dotazování*. Dotazování je jednou z nejdéle a stále nejvíce používanou metodou výzkumu trhu. Provádí se různými technikami, dotazovány jsou různé segmenty. Jejich odpovědi se zaznamenávají různými způsoby a následně se analyzují. Technika dotazování byla použita v mé diplomové práci (Hauge, 2003).

3 CÍL A METODIKA

Cílem diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení analyzovat, jaká je současná situace a postavení vybrané společnosti na příslušném trhu a navržení strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy a k udržení či zlepšení stávající pozice.

Metodický postup

1. Informace uvedené v literární části byly čerpány z doporučené odborné literatury k tomuto tématu, která byla zapůjčena v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Další literatura byla poskytnuta vedením firmy a na požádání i ostatními zaměstnanci firmy, šlo především o vyhlášky a interní směrnice.

2. Úvod praktické části je věnován charakteristice daného podniku, jeho historii, vzniku a jejímu hlavnímu zaměření. Ke zpracování této části velmi pomohly především konzultace s vedoucími zaměstnanci firmy, podnikové dokumenty, vlastní pozorování a rozhovory se zaměstnanci firmy.

3. K provedení analýzy vybraného podniku a celkovému hodnocení byla využita analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Teoretické podklady pro tuto analýzu jsou uvedeny v samostatné kapitole literárního přehledu.

Analýza vnitřního prostředí hodnotí schopnosti a dovednosti firmy, slouží k posouzení její vnitřní situace. Každá firma musí stále sledovat také svoje okolí. Předmětem analýzy vnějšího prostředí bylo jak vyhodnocení mikroprostředí, tak i makroprostředí firmy. V mikroprostředí byli rozlišeni jeho hlavní účastníci - dodavatelé, odběratelé a konkurence na jednotlivých trzích. Makroprostředí zastupuje všechna prostředí, která ovlivňují firmu - demografické, ekonomické, technologické, přírodní, politické a kulturní.

Druhá část praktického celku této diplomové práce je zaměřena na využití metod a postupů strategického řízení. Byly zde využity informace získané studiem literatury a dalších zdrojů, prezentované v literární části.

Porterův model analyzuje konkurenční prostředí firmy z hlediska působení pěti základních sil (stávajících konkurentů, nových konkurentů, substitutů, dodavatelů a odběratelů v odvětví). *STEP analýza* hodnotí vliv faktorů globálního prostředí, *SWOT analýza* celkově posuzuje situaci firmy, analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, *analýza konkurentů* vyhodnocuje konkurenční pozici z hlediska nejvýznamnějších konkurentů. Protože firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. se zabývá výrobou plastových oken, průzkum je proveden právě na trhu plastových oken u firem se sídlem v Jihočeském kraji i mimo něj a byl zaměřen na nejvážnější konkurenty.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno hodnocení zákazníků a jejich názor na firmu na základě jejich již získané zkušenosti – realizované zakázky. Dotazník byl sestaven s pomocí vedení firmy a vedoucího méj diplomové práce.

Dotazník se skládal celkem z třinácti otázek, cílem bylo získat obecný pohled na firmu z hlediska spokojenosti zákazníků. V závěru pak měl každý dotazovaný možnost napsat své připomínky nebo návrhy pro zkvalitnění nabízených výrobků a služeb. V dotazníku byly otázky týkající se jak kvality výrobků a služeb, tak i spokojenosti s přístupem obchodních zástupců k zákazníkům.

Dotazníkové šetření bylo provedeno v lednu 2010. Mailem bylo obesláno celkem 150 respondentů, zákazníků této firmy, tzn. firma pro ně zrealizovala dle jejich zadání zakázku včetně jimi požadovaných služeb. Tito respondenti byli vybráni náhodným výběrem ze všech sedmi obchodně technických kanceláří v rámci České republiky. Ze sta došlých odpovědí jsem provedl analýzu ve formě grafů, kde jsou uvedena procenta pro zvolené typy odpovědí. Vzhledem k počtu odpovídajících se velikost hodnoty v procentech v jednotlivých grafech rovná počtu odpovědí na tuto otázku.

Pro zpracování výsledků dotazníkového šetření byl použit server Vyplnto.cz a software Microsoft Office Excel. Každá otázka byla hodnocena zvlášť, byl vytvořen graf a uvedeno procentní rozdělení odpovědí.

4. V závěru diplomové práce jsou provedeny analýzy zpracovávaných dat a jejich interpretace na základě zjištěných výsledků jednotlivých metod strategického řízení.

5. Navržené nejvýhodnějších strategií a návrhů na zlepšení jsou výsledkem všech získaných informací a jejich vyhodnocením. Přispěly také konzultace s pracovníky firmy.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 HISTORIE A VZNIK FIRMY

Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. má své sídlo ve Strakonících. Výrobní závod se nachází v Týně nad Vltavou, kde je také veškeré administrativní zázemí včetně vedení firmy. Je představitelem středně velké firmy, která má v současné době 47 zaměstnanců.

Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. nemá historii příliš dlouhou. Vznikla 21.3.2002 s cílem využít určitého výpadku výroby a obchodu s plastovými výplněmi v regionu, který byl zapříčiněn vážnými problémy kdysi významného producenta. Tímto dnem byla zapsána do obchodního rejstříku. Po tomto úkonu následovalo přípravné období, kdy se firma fakticky připravovala na zahájení výroby. Za účelem zahájení své činnosti byla pronajata v měsíci květnu 2002 část areálu bývalé nábykářské firmy HIKOR, provozovna v Týně nad Vltavou. Nákupem a leasingem byla opatřena a instalována výrobní technologie, výpočetní technika, software a nutný materiál. Dle potřeb byl upraven výrobní areál a administrativní budovy do podob vhodných pro činnost firmy. Dále bylo nutné zajistit potřebné lidské zdroje, co se týká administrativních zaměstnanců včetně řídicích zaměstnanců a zaměstnanců ve výrobě. Toho všeho se firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. úspěšně zhostila a 1.7.2002 oficiálně zahájila svoji činnost. V počátku pracovalo ve firmě včetně jednatelů (majitelů) 13 zaměstnanců. Aby firma existenčně obstála, bylo zapotřebí do konce roku vyrobit a umístit na trh výplně otvorů, tj. okna a dveře za minimálně 12 mil. Kč. Velkým úsilím bylo docíleno téměř dvojnásobku. V roce 2003 již firma zaměstnávala více jak 30 zaměstnanců a výroba včetně rozpracovanosti se blížila 70 mil. Kč. V roce 2004 firma vzala úvěr a celý areál nábykářské firmy HIKOR, jejíž činnost v provozovně v Týně nad Vltavou skončila, koupila. Tento úvěr bude v polovině letošního roku 2010 splacen, areál se stane majetkem firmy.

Od samého vzniku firmy je jejím posláním vyrábět vysoce kvalitní výrobky. Hlavním zaměřením firmy je výroba oken, dveří a zimních zahrad z plastových

a hliníkových materiálů velmi atraktivního a moderního designu. Firma vyrábí jak klasické, tak i atypické tvary oken. Na přání zákazníka je firma schopna ve spolupráci s dodavateli zajistit i dřevěné výrobky. Doplnkovým programem je obchodní činnost v oblasti izolačního dvojskla. Jedná se o jak nákup pro vlastní potřebu firmy, tak pro potřebu svých odběratelů a následný prodej.

Výrobky určené jak pro stavební firmy, bytová družstva, sdružení vlastníků jednotek, tak i pro fyzické osoby dodává a instaluje tak, aby podpořily kvalitu nejen průmyslových staveb, ale i občanských zástaveb a tím přispívá ke zvýšení úrovně bydlení.

4.2 ČINNOST FIRMY, VÝROBNÍ PROGRAM

Základním výrobním programem firmy jsou plastová okna, dveře a zimní zahrady. Vysokou úroveň výrobků a poskytovaných služeb zaručuje certifikát řízení jakosti podle evropských norem ISO 9001:2001, který firma vlastní. Od roku 2009 vlastní další certifikát ISO 14001:2005, který má vazbu na životní prostředí.

Prvořadým cílem firmy je vyrábět kvalitní výrobky s vysokou užitnou hodnotou, proto byla věnována mimořádná pozornost výběru subdodavatelů. Nejdůležitějším a hlavním dodavatelem se stala renomovaná německá firma VEKA - největší světový výrobce plastových profilů. Právě z profilů VEKA bylo na světě zhotoveno již více než sto milionů oken a dveří. Dalším důležitým komponentem při výrobě oken je kvalitní kování a zasklení. S kováčím značky MACO a izolačními skly od firmy GLAVERBEL SOKOGLAV jsou okna vyrobená firmou STAKOPLAST cz, spol. s r.o. po všech stránkách perfektní.

K vyrobeným oknům firma nabízí také doplňky a příslušenství, jako např.:

- žaluzie
- rolety
- vnitřní a vnější parapety
- sítě proti hmyzu
- kliky a kování

Okna firma nejen vyrobí, ale zajistí i dopravu na místo určené zákazníkem, provede demontáž a likvidaci starých oken (v případě výměny starých dřevěných oken za nová plastová), montáž nových oken, realizuje následné zednické začištění, případně další související práce.

Aby si mohl zákazník dopřát pohodlí a výhody plastových oken co nejdříve, pomáhá firma zajišťovat výhodný úvěr na jejich koupi s nízkou úrokovou sazbou a dobou splácení až 20 let. Od loňského roku 2009 firma též zajišťuje financování pomocí programu Zelená úsporám. Běžné je též poskytování výrazných sezónních a mimosezónních slev.

Firma hledá neustále možnosti rozšíření svého výrobního programu, obchodní činnosti, či poskytování služeb. Důvodem je jednak zvyšovat výkony firmy, ale také poměrně vysoká sezónnost výroby. Ta je velkým problémem ve stavebnictví a zprostředkovaně i ve všech dodavatelských oborech ve stavebnictví. Největších objemů výroby je dosahováno v období od května do prosince (s mírným poklesem v červenci a srpnu - době prázdnin a dovolených), což vyplývá ze snahy zákazníků (stavebních firem i občanů) o přímé dodávky a montáž na stavby v daném stádiu výstavby.

4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, ZAMĚSTNANCI

Jak již bylo výše zmíněno, firma má v současné době 47 zaměstnanců v kategorii D (děláci) a THP (technickohospodářští pracovníci). Z celkového počtu zaměstnanců je jich v kategorii D 14, v kategorii THP zbylých 33.

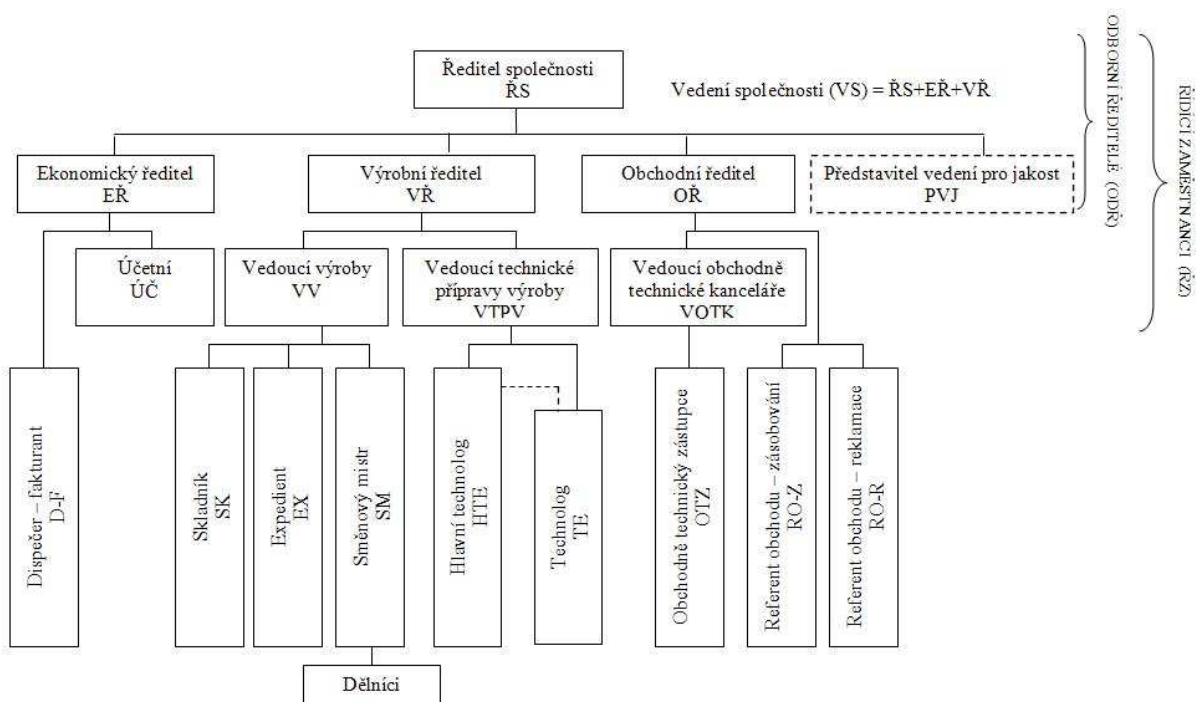
Kromě výrobního závodu s administrativním zázemím včetně vedení firmy v Týně nad Vltavou, má firma také řadu obchodních zastoupení:

- v regionu Jihočeského kraje - Týn nad Vltavou, Strakonice, Tábor, Písek, České Budějovice
- mimo region Jihočeského kraje - Praha, Roudnice nad Labem

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada zastávající řídicí funkci, statutárním orgánem jsou jednatele společnosti.

Bližší organizační strukturu znázorňuje Obrázek č. 9.

Obrázek č. 9: Organizační struktura



(Zdroj: Certifikát ISO 9001:2001 - STAKOPLAST cz, spol. s r.o., Směrnice SQ 5.5-1)

Organizační struktura firmy je funkční, zabezpečuje přehlednost vztahů a potřebnou vzájemnou komunikaci zaměstnanců ve firmě.

Společnost řídí, vede a zastupuje ředitel společnosti. Dalšími členy vedení společnosti jsou ekonomický ředitel, výrobní ředitel a obchodní ředitel.

5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Z hlediska interní analýzy firmy posuzujeme všechny procesy, které ve firmě nastávají. Posuzují se schopnosti a dovednosti ve všech oblastech. Firma se řídí normami ISO, konkrétně ISO 9001:2001 a ISO 14001:2005. Vedení společnosti je přesvědčeno o správnosti zavedení těchto norem a pravidelně se přesvědčuje o pokroku při jejich realizaci. Jde především o pružnost a rychlost služeb v takovém směru, aby firma mohla co nejrychleji reagovat na požadavky trhu.

Hlavními oblastmi, které podléhají pravidelnému hodnocení vnitřní situace firmy jsou:

- Výroba a vývoj
- Organizace a řízení
- Marketing
- Finanční situace

Výroba a vývoj

V oblasti výroby a vývoje výrobků se hodnotí schopnost vyrábět v požadované kvalitě, plnit včas termíny uzavřených smluv se zákazníky, hodnotí se kvalita, adaptabilita a modernizace výrobního řízení. S tím souvisí také hodnocení kvality pracovních sil ve všech kategoriích, jejich zručnost, přizpůsobivost, případným změnám ve výrobě, analyzují se kapacitní možnosti výroby, případný vývoj nových výrobků a další faktory.

Celá výroba se řídí normami ISO a směrnicemi, které jí přísluší. Tím je zaručen plynulý a bezchybný průběh výroby. Případné chyby, resp. Neshody jsou řešeny ihned na místě jejich vzniku, tím je zamezen jejich další průběh výrobou. Vyrábí se produkty s předepsanou kvalitou.

Oblast podnikání, která je součástí certifikace ČSN EN ISO 9001:2001 je následující:

- Výroba a prodej plastových oken, dveří, zimních zahrad apod.
- Nákup a prodej kovových výztužných profilů a izolačních dvojskel
- Montáž výplní stavebních otvorů
- Dokončovací stavební práce, zateplování a povrchové úpravy staveb

Výroba probíhá v areálu firmy v Týně nad Vltavou, zde firma provozuje veškerou svoji činnost, včetně pomocných doplňkových prací. Sídli zde také vedení firmy, realizují se veškeré administrativní práce, které zajišťují plynulý chod nejen výroby, ale firmy jako celku.

Na vlastní výrobu plastových prvků mnoha druhů navazuje velké množství doplňků dle přání zákazníků. Jde zejména o:

- Rolety
- Žaluzie
- Sítě proti hmyzu
- Ozdobné meziskelní mřížky
- Parapety vnitřní i vnější
- Kliky a kování

Tyto doplňky jsou zajišťovány subdodavatelsky nákupem od významných a dlouhodobě spolupracujících firem.

Ve všech případech jde o možnost výběru v mnoha barevných odstínech, druzích voleného materiálu atd.

Firma v žádném případě neprodává výrobky (zboží) externího původu pod svým obchodním jménem.

Tabulka č. 2: Objem výkonů

Rok	Objem v tis. Kč			
	Celkem	Z toho		
		Plasty	Výztuže	Sklo
2005	89 570	74 983	10 181	4 406
2006	141 921	125 363	7 829	8 729
2007	204 623	190 610	-	14 013
2008	141 132	130 048	-	11 084
2009	121 333	112 051	-	9 282

(Zdroj: Interní materiály firmy)

V tabulce je znázorněn celkový objem výkonů za posledních pět let. Celkový objem je součtem výroby plastových výrobků a obchodní činnosti, která se skládá z nákupů a následného prodeje výztužných profilů a izolačního dvojskla.

Organizace a řízení

Organizační řád je základní norma pro výkonné řízení podnikatelské činnosti společnosti.

Celá společnost se řídí ustanoveními, které jim ukládá obchodní, občanský zákoník a zákoník práce. Změny a doplňky organizačního řádu schvaluje a vydává ředitel společnosti. Celý organizační řád je určen pro služební potřebu všem řídicím technicko-hospodářským zaměstnancům, kteří v přiměřeném rozsahu informují své podřízené, aby bylo zabezpečeno jeho respektování a dodržování.

Nedílnou součástí je organizační schéma společnosti, které je blíže popsáno a komentováno v kapitole 4.3.

Pro firmu představují její zaměstnanci pracovní potenciál, ale také občas velkou neznámou. Proto je nezbytné věnovat se personální strategii, kde jejím hlavním cílem je rozvoj a řízení lidských zdrojů.

Zaměstnance je nutné motivovat, hodnotit, odměňovat a také jim zajistit rozvoj a vzdělávání v daném oboru. Máme-li své zaměstnance dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. Mzda má jistě značný význam, ale jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – např. pohodlí, svých zájmů...

Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího, proto se ve firmě zaměřují na tyto nejdůležitější motivy:

- *peníze* jsou významným motivem pro většinu lidí, lidé takto silně motivovaní jsou pro vedoucího značným přínosem – má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum
- *osobní pracovní výsledky, výkon* jsou důležité pro soutěživý typ lidí, snaží se vyniknout, jsou motorem a energií firmy
- *přátelství* vytváří dobrou atmosféru na pracovišti
- *jistota*, lidé se spokojí raději s málem, ale musí to mít jisté, hodně se řídí předpisy a neradi riskují
- *odbornost*, lidé preferují svůj profesionální rozvoj, snaží se vyniknout ve své profesi a nedovedou si přestavit, že by dělali něco jiného
- *samostatnost, svoboda*, lidé chtějí mít možnost sami rozhodovat a těžko snášejí nějakého nadřízeného
- *tvořivost, kreativita*, člověk potřebuje přemýšlet a stále vymýšlet nové věci

Dle mých zkušeností a konzultací s vedoucími zaměstnanci mohu konstatovat, že soustavná práce v této oblasti se ve firmě daří a přináší své kladné výsledky.

Marketing

Firma dosud nevytvořila samostatné marketingové oddělení. Marketingovou činnost provádí alternativně obchodní ředitel ve spolupráci s vedením společnosti, případně je dle potřeb delegována na vedoucí obchodně technických kanceláří.

Firma zpracovává každoročně marketingový plán na základě zkušeností z minulosti a potřeb. Je rozdělen dle regionů pro jednotlivé obchodně technické kanceláře s ponecháním určité rezervy pro předem neplánované potřeby v daném roce.

Prioritou firmy je kvalita výrobků a snaha o její neustálé zvyšování. Provádí se marketingové průzkumy za účelem získání informací o hlavních konkurentech v oboru výroby plastových prvků, informací o dodavatelích, poznání potřeb cílových trhů.

Společnost má dobrý přehled o dodavatelích, dokonalý přehled o hlavních konkurentech, přesto nelze říci, že strategické marketingové řízení je prováděno systematicky.

Podpora prodeje je nahodilá a efektivnost jednotlivých propagačních akcí není přesně známa. Potenciální zákazníci jsou oslovovali reklamou v denním či odborném tisku, v místních regionálních tiskovinách, na billboardech, nepravidelně také v rádiích. Komplexní a aktuální informace o firmě lze zjistit také z jejích internetových stránek. Další formou je tisk propagačních materiálů a letáků, které jsou nabízeny na výstavách, seminářích, školeních, případně ve spolupráci s Českou poštou dodány do předem určených lokalit s cílem zaměřit se na zákazníka právě zde (viz. Příloha č. 1: Ukázky různých druhů reklamy).

Propagační materiály zajišťuje obchodní ředitel ve spolupráci s vedením společnosti stejně tak jako významnou část veškerých marketingových aktivit. V současné době firma přemýšlí o změně a jiné koncepci řízení v této oblasti. Předvídatelnost, včasnost informace a její obsah se dnes cení. Pomáhá k rychlému

rozhodování a efektivnímu řízení. Proto je nezbytně nutné vnést do této oblasti systém a stanovit jasná pravidla.

Rychlá a aktuální informace je v dnešní době pro potřeby marketingu důležitá. K tomuto účelu slouží firmě také internetové stránky, které v průběhu roku 2010 postupně získávají zcela novou tvář. Modernizují a aktualizují se především z hlediska jejich obsahu, ale také z pohledu potenciálních nových zákazníků. Pro ně budou přehledné, zajímavé, s možností najít co nejrychleji potřebou informaci.

Finanční situace

V současné době je činnost firmy zajištěna kombinací vlastních a cizích zdrojů. Stále ještě firma splácí úvěr, který byl využit na koupi areálu a v srpnu letošního roku bude splacen. Postupně se umořuje a ukončuje několik málo leasingů na modernizaci technologie a osobní automobily. V tomto roce jich bude také podstatná část ukončena.

Firmě je dále poskytnut dlouhodobý provozní úvěr na financování realizovaných zakázek. Za současných podmínek zadávání zakázek k realizaci je tento úvěr nezbytný. V různém rozsahu ho má většina konkurenčních firem.

Platební schopnost zákazníků není vždy dobrá, v loňském a letošním roce se dokonce výrazně zhoršila, proto možnost čerpání úvěru v případě potřeby dává firmě relativní jistotu pro zajištění plynulého chodu firmy.

Sezónní charakter výroby firmy, kdy kapacita v průběhu roku významně kolísá, je dalším důvodem, kdy úvěr firmě pomáhá k překlenutí těchto výkyvů. První čtvrtletí roku je kapacita výroby minimální, v plánu se s tím počítá a firma je na tento stav připravena. K dalšímu útlumu kapacity dochází v měsících červenci a srpnu, době prázdnin a dovolených. Od září do konce roku je kapacitní vytížení výroby maximální.

Tabulka č. 3: Vývoj zisku

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Zisk / ztráta v tis. Kč	2 002	503	910	-3 025	1 186

(Zdroj: Interní materiály firmy)

Na vývoj zisku měly vliv výkyvy ve stavebnictví, změny ve skladbě realizovaných zakázek (panelové domy, rodinné domy, drobné zakázky). Ztráta v roce 2008 byla způsobena chybnou kalkulací u několika větších zakázek a nekompetentními zásahy vedoucího pracovníka, který následně z firmy odešel.

5.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

5.2.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

Do mikroprostředí musíme v první řadě zahrnout firmu samotnou. Informace o firmě jsou obsahem předchozí kapitoly. Dále mikroprostředí zahrnuje ty subjekty, které ovlivňují její schopnost obstát na svých trzích a reagovat na změny. Marketingoví manažeři se tedy nemohou orientovat jen na potřeby cílového trhu, ale musí také zohledňovat další faktory mikroprostředí firmy. K nejvýznamnějším patří:

- Dodavatelé
- Odběratelé
- Distribuční mezičlánky
- Konkurence
- Veřejnost

Dodavatelé

Dodavateli jsou buď firmy nebo jednotlivci (soukromé subjekty), kteří zásobují firmu svými zdroji a tak jí umožňují realizovat potřebnou výrobu či služby. Mohou chod firmy významně ovlivňovat. Nedostatky v dodávkách, stávky nebo jiné události mohou dlouhodobě poškodit dobré jméno firmy i kdyby přímo působily jen krátkodobě. Proto mnoho firem dává přednost nákupu jednotlivých položek od více dodavatelů. Umožňuje jim to vyhnout se závislosti na jednom dodavateli, který může nepříjemně zvýšit ceny nebo omezit dodávky.

V případě firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. jde o dlouhodobou spolupráci s hlavními dodavateli ve výrobě plastových oken, kde tito dodavatelé svými dodávkami pokrývají 90% všech materiálů při výrobě okna zastoupených. S těmito hlavními

dodavateli firma spolupracuje od samotného počátku jejího vzniku. Dlouhodobý obchodní vztah je dán spoluprací na základě vzájemných dohod, předem stanovených pravidel včetně cenových, snahou v této spolupráci i nadále korektně pokračovat, pokud bude oboustranně výhodná i za stále se měnících podmínek.

Jde o tyto tři významné firmy:

- VEKA AG - významná německá firma, která dodává plastové profily různých typů a barevného provedení, dnes největší světový výrobce plastových profilů
- AGC STOD - dodavatel izolačního skla (dvojskla a trojskla), které je dalším důležitým prvkem při výrobě okna, dodává sklo v různém barevném provedení včetně ornamentů, splňuje také podmínky bezpečnosti
- MACO - SCHACHERMAYER - dodavatel kvalitního kování na okna a dveře, jde o různé typy a varianty dle potřeb zákazníků

Ostatní firmy spolupracují v různých časových horizontech. Pokud je obchodní vztah v pořádku, funguje na základě domluvených všeobecných vzájemných obchodních podmínek, nedochází k problémům, firma nemá důvod měnit dodavatele. Změna nastává v případě jakéhokoliv neplnění dohod, či např. zániku dodavatelského subjektu, což v dnešní době nejsou ojedinělé případy.

V této kategorii dodavatelů jsou např.:

- SERVICE - CLIMAX, MODERNA - žaluzie, rolety, sítě proti hmyzu
- R.S.P., PARAMONT - parapety
- VP TREND, PERITO - dveřní výplně, PVC desky
- WÜRTH, EJOT CZ - spojovací materiál, šrouby
- ILLBRUCK, DEN BRAVEN - těsnění, pěny, tmely
- STRYHAL, TYKO Týmalová - nářadí, nástroje
- TART, ŘEMPO - obalové materiály

Odběratelé

Žádné výrobky firmy nejsou prodávány obchodním organizacím, které by je bez další přidané hodnoty prodávaly dále.

Výrobky firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. odebírají jak relativně stálí zákazníci, tak ve větší míře jednorázoví odběratelé:

- Stavební firmy
- Montážní firmy
- Bytová družstva
- Sdružení vlastníků jednotek (SVJ)
- Fyzické osoby

V případě stavebních a montážních firem jde ve většině případů o nákup oken, která si tyto firmy samy následně namontují, stavebně začistí, případně realizují ještě zateplení a konečnou fasádu. Pokud je firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. finálním dodavatelem celé zakázky, s těmito firmami spolupracuje a jejich činnost využívá formou subdodávky (stavební a montážní práce).

V případě bytových družstev a SVJ jde o kompletní dodávku na základě smluvního vztahu dle přání a konkrétní specifikace zákazníka. U fyzických osob je to podobné jako v předešlém případě. Minimální množství zákazníků si dnes koupí okna a montuje si je svépomocí, převážná většina nakupuje výrobky i s montáží včetně stavebního začistění.

Distribuční mezičlánky

Jde především o takové subjekty, které pomáhají firmě při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům. Mezi ně patří např.:

- Zprostředkovatelé (obchodní firmy nebo fyzické osoby, které pomáhají najít zákazníky, či s nimi uzavírat obchody)
- Firmy pro fyzickou distribuci (pomáhají při sledování zboží a při jeho přepravě na místo určení)
- Agentury marketingových a reklamních služeb
- Finanční zprostředkovatelé

Dle potřeb ve větší či menší míře firma využívá. V případě finančních zprostředkovatelů dochází v poslední době k zajímavé spolupráci, kdy tito zástupci jednak zákazníky nacházejí a v případě, že daný subjekt nemá dostatek vlastních zdrojů, nabízí výhodné produkty pro kombinaci vlastních a cizích finančních zdrojů. V tomto směru jde o spolupráci s GE Money Bank a Poštovní spořitelnou.

Konkurence

Firma musí pro své efektivní rozhodování znát své největší a nejvážnější konkurenty v odvětví. Musí sledovat tempo a směr jejich rozvoje, cenovou úroveň a další aspekty trhu. Jde o firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných potenciálních zákazníků. Být úspěšnou firmou tedy znamená uspokojovat potřeby zákazníků lepším způsobem než konkurence. Smyslem analýzy konkurence je zjistit potřebné informace o současných firmách poskytujících tentýž nebo podobný produkt, ale i o ohrožení těmi firmami, které nabízejí nebo budou nabízet jiné způsoby uspokojení stejných potřeb.

Nejvýznamnější konkurenční firmy:

- OKNOTHERM, spol. s r.o., Kaplice
- OTHERM, s.r.o., Prachatice
- LD INVEST a.s., České Budějovice
- PROTON, s.r.o., Protivín
- RI OKNA, a.s., Bzenec
- MONTERA, s.r.o., Hluboká nad Vltavou
- EURO - JORDÁN, s.r.o., Podivín
- SVĚT OKEN, s.r.o., Vsetín
- OKNOTECHNIK, s.r.o., České Budějovice

Všechny uvedené informace jsem získal průzkumem trhu, prostudováním dostupných prospektů, stavebních katalogů a internetových stránek.

Kromě uvedených největších konkurentů se na trhu nachází i jiné firmy. Drobní výrobci, jejichž výroba nepředstavuje velký objem či tzv. překupníci, kteří nevyrábějí vůbec, ale s okny pouze obchodují. Obě skupiny nepředstavují velké ohrožení a z dlouhodobého hlediska je jejich existence a naděje na přežití nejistá.

VEKRA, spol. s r.o.

Firma vznikla v roce 1991 s nosnou myšlenkou vyrábět a prodávat plastová okna, v počátku z profilu ACTUAL, od roku 1994 z profilu VEKA. V roce 2005 začala firma vyrábět i okna dřevěná. Stala se největším výrobcem z profilů VEKA v České republice.

LD INVEST, a.s.

Více jak 15 let vyrábí plastová i dřevěná okna. Zákazníkům v případě jejich požadavku může nabídnout obě materiálové varianty.

OKNOTHERM, spol. s r.o.

Tato společnost je výrobcem plastových oken s nejdelší tradicí v Jihočeském kraji, vznikla v roce 1992. Mezníkem v historii firmy se stal rok 2005, kdy firma začala vyrábět i okna hliníková, došlo tím k zásadnímu rozšíření kapacity. Modernizovala se technologie i výrobní prostory.

RI OKNA, a.s.

Firma působí na trhu od roku 1994, kdy začala vyrábět a montovat plastová okna. V současné době vyrábí a nabízí zákazníkům i okna hliníková.

DAVID TÜRKE - UNIWIN

Firma vznikla v roce 1997. V současné době vyrábí plastová a plast-hliníková okna, dřevěná a dřevo-hliníková okna a hliníková okna. Novinkou letošního roku 2010 v sortimentu jsou opláštěná plastová okna hliníkovým profilem.

OKNA MACEK, s.r.o.

Prodej a montáž plastových výrobků provádí od roku 1996. V současné době nabízí také dřevěná a hliníková okna.

OTHERM, a.s.

K založení společnosti došlo v roce 1993, v počátku svého vzniku firma okna dodávala a montovala, nevyráběla je. Vlastní výrobu zahájila v roce 1996, objem výroby se v následujících letech výrazně zvyšoval. V současnosti vyrábí v dvousměnném provozu a přibližně třetina produkce je určena pro německý trh. Dnes je součástí společnosti WINDOW HOLDING a.s.

5.2.1.1 PORTERŮV MODEL

Ke zjištění stavu konkurence na trhu v odvětví plastových výrobků lze také využít Porterův model, který znázorňuje působení základních pěti sil na stav konkurence v odvětví.

Vymezení základních sil:

1) Konkurenční ring

- Regionální trh na území Jihočeského kraje
- Trh s plastovými okny na území celé České republiky

Z hlediska konkurenčního a rivality v něm jde o to uvědomit si, kdo jsou pro firmu nejsilnější konkurenti a v jakém vzájemném vztahu působí, zda lze míru rivality uvnitř odvětví nějak eliminovat, či jaké faktory mohou zvýšit nebo snížit konkurenci v odvětví.

2) Noví konkurenti

- Vznik nových firem v regionu
- Výrobci téhož produktu na geograficky jiných trzích

Noví konkurenti se profilují z řad vlastních zaměstnanců, stavebních a montážních firem a dalších subjektů, kteří jsou připraveni podstoupit určitou míru rizika a nově vstoupit na trh. I s touto variantou je nutno počítat a být na ni připraven, pokud nepůsobí natolik silné vlivy na trhu, které vstup nových konkurentů odrazuje.

3) Potenciální substituty

- Výrobci dřevěných oken
- Výrobci hliníkových oken
- Luxfery, polykarbonáty
- Omezení počtu a velikosti oken

Alternativy k plastovým prvkům - oknům a dveřím existují. Je to změna volby materiálu na počátku výrobního procesu, mění se trendy ve stavebnictví a architektuře.

4) Odběratelé

- Fyzické osoby
- Stavební a montážní firmy
- Bytová družstva
- Sdružení vlastníků jednotek

Odběratelé jsou dnes většinou rychle se měnící, není vybudován dlouhodobý vztah odběratel - dodavatel, neboť trh nabízí množství alternativ na výběr.

5) Dodavatelé

- Dodavatelé materiálů
- Dodavatelé energií
- Dodavatelé služeb

Z hlediska dodavatelů jde buď o krátkodobě nebo dlouhodobě spolupracující firmy. Při vyhodnocení všech parametrů z hlediska konkurence se případně spolupracující subjekty aktuálně mění. Je nutné posoudit, jaké dodavatelské možnosti firma má a jaké jsou možné náhradní varianty (viz. Příloha č. 2: Seznam dodavatelů).

Identifikace faktorů, které mají z hlediska konkurence v odvětví největší vliv, a jejich pravidelné hodnocení, poskytuje firmě možnost jasně rozhodování a určování směru střednědobého i dlouhodobého vývoje. Jde především o růst objemu produkce, bariéry vstupu na trh, rivalitu mezi konkurenty, dostupnost substitutů, závislost na vstupech, vyjednávací pozice odběratelů, technologickou náročnost, míru inovací, úroveň manažerů.

V důsledku poklesu stavebnictví, který se ještě předpokládá i v roce 2010, je konkurenční prostředí na stavebním trhu vysoké. Působí zde mnoho konkurentů a velká vzájemná rivalita mezi nimi. Firmy ani v nejmenším nespolupracují, naopak jde někdy o tvrdý konkurenční boj za každou cenu. Nahraditelnost výrobků substituty je těžší, mnohdy finančně náročnější, ale možná. Bariéry vstupu na trh jsou velké, jsou dány kapitálovou náročnější a obsazeností tohoto trhu. Růst produkce je v důsledku těchto faktorů nízký.

Protože firma nechce opustit úroveň kvality své produkce, stává se značně závislá na vstupech a plně podřízena podmínkám především velkých odběratelů. Výhodou pro firmu by byli kvalitní marketingoví manažeři, kteří by dokázali vyhodnotit situaci na trhu, reagovat na změny a čelit hrozbám, které na trhu vznikají. Výhodou by byla i realizace inovací dle situace a potřeb na trhu, takových, které trh aktuálně vyžaduje a umět tyto potřeby rychle uspokojit. Eliminovat hrozby a využít všechny příležitosti je nezbytné.

Následující tabulka nám pomáhá zjistit míru ohroženosti konkurencí. Odvětví, jehož hodnocení se nachází převážně na levé straně tabulky, lze na základě výše uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční.

Tabulka č. 4: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení (1-5)					
	1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízké		X			vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné			X		vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	X				téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	X				žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		X			téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky		X			podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech		X			nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace			X		téměř žádné inovace
Úroveň managerů	vysoce kvalifikovaní		X			málo kvalifikovaní

Zdroj: Tichá, Hron (2003)

Významnost jednotlivých faktorů je klasifikována různými stupni. Z uvedené tabulky vyplývá, že odvětví stavebnictví – výroba plastových oken a dveří je vysoce konkurenční z důvodu existence mnoha konkurentů. Existuje vysoký počet subjektů na trhu, vysoká vyjednávací síla odběratelů, technologická náročnost, ale i dostupnost mnohých substitutů. Zákazník má možnost výběru z několika systémů a jejich variant.

5.2.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Firma, její dodavatelé a odběratelé, konkurenti a veřejnost působí v širším makroprostředí vlivů, které vytvářejí příležitosti, ale i ohrožení pro firmu. Zároveň jsou firmou jen velmi obtížně ovlivnitelné.

K ohodnocení vnějšího prostředí firmy a k vymezení zásadních faktorů, které ji ovlivňují, slouží základní metoda strategického řízení - STEP analýza.

Firma by se měla zaměřit zejména na sledování faktorů společenských, technologických, ekonomických, politických a přírodních.

Společenské faktory

Jihočeský kraj má rozlohu 10.057 km² a představuje 12,8 % celkové plochy České republiky. K 31.12.2008 žilo na jeho území 636 tisíc obyvatel v sedmi okresech, z nichž největší je českobudějovický. Dlouhodobě je tento kraj vnímám především jako zemědělská oblast s rozvinutým rybníkářstvím a lesnictvím. Z odvětvového hlediska převažuje zpracovatelský průmysl, především výroba potravin, dopravních prostředků a zařízení. Stavební podniky v kraji zajišťují především práce na nové výstavbě, modernizaci a rekonstrukci.

Demografická struktura a rozložení obyvatelstva ovlivňuje rozhodování firmy ze dvou hlavních důvodů. Prvním je pojetí obyvatel jako zákazníků, kteří budou kupovat výrobky nebo využívat služeb firmy. Toto je důležité například při rozhodování o lokalizaci provozní jednotky. Druhý důvod je chápání obyvatel jako potenciálních pracovních sil firmy. Zkoumá se kvalifikační a profesní struktura v dané spádové oblasti firmy.

Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je umístěna ve městě Týn nad Vltavou v českobudějovickém okrese, které má cca. 10.000 obyvatel. K němu patří několik spádových obcí, v nichž žije dalších cca 5.000 obyvatel.

Pro firmu je určitou výhodou umístění v menším městě, neboť kromě ní zde působí pouze další dva velcí zaměstnavatelé - firma RICHMONT a MIKRONA. V ostatních případech jde o menší a drobné zaměstnavatele, převážně malé obchodní firmy. Větší města jako jsou České Budějovice, Písek, Tábor jsou poměrně vzdálená, všechna v rozmezí 30 - 35 km. Relativně to dává firmě volnost při tvorbě mzdové politiky.

Technologické faktory

Technologický základ je zásadní pro jakékoliv ekonomické prostředí. Jsou to technické dovednosti a vybavení, které ovlivňují způsob přeměny ekonomických zdrojů na výrobky. Úroveň technologií se sleduje a hodnotí z hlediska celého státu.

Firma věnuje velkou pozornost moderním technologiím a výrobním postupům. Výrobky firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. jsou vyráběny z kvalitních materiálů, dle nových výrobních postupů a především na moderním technologickém zařízení, které se dle možností obnovuje ve snaze dosáhnout větší produktivity práce a efektivnosti výroby.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují firmu v několika rovinách. První je celková ekonomická situace v naší zemi. Souvisí s vývojem hrubého domácího produktu, podporou vlády v oblasti bytové výstavby, vývojem na finančních trzích, mírou inflace zemi apod. Dalším faktorem je kupní síla spotřebitelů a struktura jejich výdajů. Celková kupní síla závisí na skutečných příjmech, cenách, výši úspor a úvěrech. Struktura výdajů obyvatelstva se nemění jen plynule s vývojem společnosti, ale výrazně také zejména v dobách určitých ekonomických změn a zvrátů (jako byla např. situace v naší zemi od počátku 90. let minulého století).

Jelikož firma dováží jednu z hlavních materiálových položek - plastové profily ze zahraničí, jistým rizikem se může pro firmu stát jakákoliv změna současného kurzu koruny vůči euru. Devalvace koruny by významně zdražovala dovoz materiálu. Východiskem pro zmírnění tohoto rizika by bylo zpřístupnění zahraničního trhu pro produkci firmy, což za současných všeobecných podmínek a vyhodnocení všech důsledků nepřichází v úvahu. Firma se v současné době jednoznačně orientuje na český trh.

Rozhodující pro firmu, která operuje na dodavatelském trhu pro stavebnictví, bude jednoznačně vývoj tohoto oboru a ten není v současné době nijak uspokojivý. Recese dále dusí tuzemské stavebnictví. Loni sice byla v České republice zahájena výstavba více než 37 tisíc bytů, ve srovnání s předchozím rokem (2008) to bylo o 14 % méně. Ubylo nově uzavřených zakázek a klesla i jejich hodnota, a to o více než o čtvrtinu. Zvláště jasný je podle údajů statistiků pokles nové výstavby v bytových domech, což jen dále potvrzuje omezení developerských projektů. Doplácejí na to všichni dodavatelé pro stavební sektor.

Přírodní faktory

Tyto faktory mají na firmy přímý i nepřímý vliv, nabízejí východiska a výzvy k ekologicky orientovanému chování. Výzvy, které jsou přenášeny na firemní vedení vedou k nové orientaci celého oboru. Vedení musí mít existenční zájem na tom, aby uskutečňovalo své aktivity s cílem ekologické účinnosti.

Na druhé straně je firma konfrontována se společenským rozměrem ekologických výzev. Jako spolupůvodce problémů vzniklých a životním prostředím se cítí ohrožena tím, jak přibývá uvědomění si životního prostředí veřejností. To se projevuje ztuhlým zákonodárstvím v této oblasti a přibývajícím sympatiemi pro různá ekologická hnutí, svazy apod.

Ve firmě STAKOPLAST cz, spol. s r.o. se důsledně zabývají problematikou a s tím související ochranou životního prostředí. Není jim lhostejná jeho kvalita. Důkazem toho je v loňském roce získání certifikátu ČSN EN 14001:2005, které se týká právě životního prostředí. Používají se ekologicky šetrné materiály, tyto materiály jsou ve velké míře recyklovány a uváděny zpět do výroby (plasty, sklo). Tím nedochází k přílišnému zatěžování životního prostředí nadměrnými odpady. Zájem a přímý podíl firmy na zachování čistoty životního prostředí posouvá firmu v kladném hodnocení na veřejnosti., zvyšuje její image, získání certifikátu v této oblasti vnímá firma jako svoji konkurenční výhodu.

Politické faktory

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována také vývojem v politickém prostředí. Firma musí regulovat svoji činnost v souladu se zákony a ostatními předpisy České republiky, které vymezují povinnosti firmy vůči zaměstnancům a státu a týkají se zejména ochrany před nekalou konkurencí, ochrany spotřebitele a prosazování zájmů

státu. Jde především o zákoník práce, obchodní a občanský zákoník a zákon o účetnictví.

Významným mezníkem byl rok 2004, kdy Česká republika byla přijata jako člen Evropské unie, otevřely se tím evropské trhy pro mnohé české firmy. S tím je spojena nutnost sledovat platné normy Evropské unie začleněné do našeho právního systému.

Dalším mezníkem bude jistě vstup do eurozóny z hlediska přijetí eura. Závisí na postoji velkých politických stran, kdy se tak stane. Euro přiláká nové investory, kteří se nyní přesouvají na Slovensko, kde již evropskou měnu zavedli. Pomůže obnovit hospodářský růst, odstraní rozkolísaný kurz, usnadní účetnictví. Má své výhody a nevýhody. Koruna chrání před výkyvy globálního trhu (jako např. růst ceny ropy v r. 2007, před kterým nás koruna ochránila a tento výkyv s nepochybně škodlivým účinkem na ekonomiku jsme téměř nepocítili).

Na tyto významné politické faktory a jejich silící vliv se musí firma průběžně připravovat a vymezovat svou pozici v souvislosti s rozšiřováním trhu a zahraniční teritoria. Vyrovnat se s tím nemusí být vůbec jednoduché. Ne nadarmo se říká: globalizovaná doba přibližuje, ale ne vždy sblíží.

Tabulka č. 5: Souhrn faktorů STEP analýzy

Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Skupina
Počet obyvatel	významný	dlouhodobý	více lidí - více zákazníků	S
Demografická struktura obyvatel	spíše významný	dlouhodobý	potřeba rekonstrukce	S
Technika	spíše významný	dlouhodobý	snížení provozních nákladů	T
Výroba atypických výrobků	spíše významný	krátkodobý	širší spektrum zákazníků	T
Nezaměstnanost	významný	střednědobý	zajištění výroby	E
Ceny vstupů	spíše významný	střednědobý	vyšší ceny - dražší výrobky	E
Počet firem v odvětví	významný	dlouhodobý	počet zákazníků	E
Vstup ČR do EU	spíše nevýznamný	krátkodobý	zákazníci pouze v ČR	P
Zákony	významný	dlouhodobý	novelizace zákonů	P
Daňová politika	významný	dlouhodobý	zvýšení produkčních nákl.	P

(Zdroj: Vlastní práce)

5.2.4 CENOVÁ NABÍDKA KONKURENTŮ

Na trhu působí v daném odvětví mnoho firem. Pokud chce firma udržet svoji konkurenční pozici a dlouhodobě prosperovat, musí své největší konkurenty znát a průběžně analyzovat jejich postavení. Pokud by se nečekaně do cesty postavil ambiciózní vyzyvatel, stal by se tvrdým soupeřem. Aby tato situace nenastala, firma průběžně konkurenci analyzuje a zná ji velmi dobře. Zkoumá zejména ty, kteří vůči ní stojí ve skutečně konkurenčním vztahu. Zjišťuje, jak efektivní musí být, aby udržela, či ještě zlepšila své konkurenční postavení na trhu.

Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. provádí 2-3x do roka testovací analýzu cenových nabídek konkurenčních firem. Soubor firem se vždy aktualizuje podle toho, s jakou četností se s těmito firmami střetává na různých výběrových řízení a na jakých vzájemných pozicích se tyto firmy umisťují.

Po vzájemné dohodě s vedením firmy jsem na podzim roku 2009 provedl průzkum mezi požadovanými výrobci plastových oken pomocí cenových nabídek těchto firem. Firma tuto analýzu použila pro svoje potřeby.

Všem poptávaným firmám bylo rozesláno jednotné zadání pro zpracování konkrétní cenové nabídky. Jednalo se o stavbu rodinného domku v Týně nad Vltavou, zastoupeny byly různé typy oken, balkónové i vchodové dveře.

(Příloha č. 3: Cenová poptávka)

(Příloha č. 4: Cenová nabídka)

Výsledky průzkumu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 6: Srovnání nabídek konkurenčních firem

	LD Invest	Oknotherm TÁBOR	Oknotherm KAPLICE	OKNO technik	Stakoplast	RI – OKNA TODOK	NOVES	UNIWIN	Okna Macek Tábor	Vekra	Okna Macek Ždár
Zelená úsporám	ANO	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE	ANO
profil	Gealan	VEKA Softline	VEKA Softline	Gealan	VEKA Softline AD70	SALAMANDE R 86mm ale v CN jen 80mm	ALUPLAST	ALUPLAST IDEAL 4000	VEKA Softline AD70	VEKA Classic (Softline)	VEKA Softline AD70
barva profilu	zlatý dub	zlatý dub	zlatý dub	zlatý dub + bílá	zlatý dub + bílá	zlatý dub	zlatý dub	zlatý dub + bílá	zlatý dub	zlatý dub + bílá	bílá !!!
certifikace	ISO + výroby	ISO + výroby	ISO + výroby	ISO + výroby	v logu	ISO	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno
kování	MACO MULTI TREND	SIEGENIA AUBI	SIEGENIA AUBI	MACO MULTI TREND	PL MACO MULTI TREND	MACO MULTI MATIC	MACO celoobvodové bezpečnostní	GU	MACO MULTI TREND	celoobvodové OS	MACO MULTI TREND
Zasklení	1,1	1,0	1,0	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
demontáž	neuveďeno	Neuveďeno	neuveďeno	7630	neuveďeno	4400	4895	4400	neuveďeno	4247 (40kč/m)	neuveďeno
montáž	14 750 Kč	15 120 Kč	15 008 Kč	18 530 Kč	15 008 Kč	14 071 Kč	12 727 Kč	15400(140/m)	zdarma	13803(130kč/m)	zdarma
likvidace	3 100 Kč	2900 (100kč/ks)	neuveďeno	neuveďeno	6 432 Kč	4 400 Kč	zdarma	3000(150/ks(neuveďeno	4600 (9m ³)	300/ks=6000, není v ceně
zednické začíštění	23 320 Kč	20045 (191/bm)	19798 (190/bm)	21 000 Kč	16080 v ceně CN (150/bm)	18000 (900 / ks)	NENÍ v CN navíc jako vícepráce	16800(160/m)	neuveďeno	36632 (345kč/m)	neuveďeno
doprava	500 Kč	1200 (12kč/km)	2 976 Kč	neuveďeno	0 Kč	neuveďeno	1 080 Kč	2 400 Kč	zdarma	3000 (150/ks)	zdarma
žaluzie 17ks	13 904 Kč	1680 (???14ks)	2040 (17ks)	7 731 Kč	4657 (17ks)	8414 (26ks???) 35% sleva)	12 372 Kč	10353 (19ks á120)	7 270 Kč	7692 (27ks???)	8 739 Kč
montáž žal.	včetně montáže	1680 (14ks)	2 040 Kč	včetně montáže	1 530 Kč	v ceně žaluzií ???	v ceně	2 280 Kč	asi v ceně	3 240 Kč	asi v ceně
sítě	bez specifikace nabídky	neuveďeno	neuveďeno	7 282 Kč	8087 s dveřní nebo 3960 je okenní	5929 (8ks 35% sleva)	v ceně CN 3932 (sít + mont, nespecifikovaná dveřní)	nenaceřeny	v ceně CN 4319 (sít + mont, nespecifikovaná dveřní)	6 096 Kč	v ceně CN 7121 (sít + mont, nespecifikovaná dveřní)
montáž sítě	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	sítě včetně montáže	570 (včetně dveřní)	v ceně sítí ???	neuveďeno	nenaceřeny	neuveďeno	480 (60kč/ks)	neuveďeno
dveřní síť	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	3 328 Kč	2 705 Kč	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	ne	neuveďeno

cena vnejších parapetů	neuveveno	4963 po slevě	4963 po slevě	EP včetně montáže	3 580 Kč	5670(15ks 20% sleva)	4 392 Kč	3 920 Kč	v ceně CN (EP+mont) 4325	2882 (po slevě 33%)	v ceně CN (EP+mont) 5313
cena vnitřních parapetů 15bm	5662 včetně montáže	3618 po slevě	3619 po slevě	IP včetně montáže	2 295 Kč	6947 (15ks 20% sleva)	3 272 Kč	6 192 Kč	neuvevena (nabídka od 530kč/bm asi včetně montáže)	2809	12960 není v ceně CN (540kč/bm asi včetně montáže)
záloha	65%	70%	70%	60%	70%	neuvevena	neuveveno	70%	dle dohody	neuvevena	50%
dodací lhůta	6-8 týdnů	4-8 týdnů	4-8 týdnů	4-6 týdnů	4-6 týdnů od zálohy	neuvevena	neuveveno	4-6 týdnů od zálohy	6-8 týdnů	4-7 týdnů od zálohy	6-10 týdnů od zálohy
cena oken PŘED SLEVOU	222 585 Kč	259 295 Kč	268 784 Kč	225 574 Kč	260 651 Kč	235 581 Kč	199 065 Kč	???	288 800 Kč	317 698 Kč	263 200 Kč
sleva	43+10+5%	45%	45%	47%	38%	42% (žal. + sítě 35%)	23%	42%	41+3%	25+2%	43%
cena oken po slevě	108 477 Kč	142 612 Kč	147 831 Kč	119 554 Kč	161 604 Kč	136 637 Kč	153 280 Kč	156 024 Kč	176 284 Kč	240 489 Kč	150 024 Kč
CENA NABÍDKY bez DPH	175 013 Kč	187 880 Kč	197 041 Kč	202 610 Kč	203 914 Kč	204 468 Kč	205 899 Kč	204 939 Kč			
CENA NABÍDKY s DPH	190 764 Kč	204789 (1x vedlejší VD)	214 775 Kč	220 845 Kč	223 851 Kč	222 870 Kč	224 430 Kč	nejasné DPH ??? 225 650	195 933 bez začištění a INT parapetů	nejasná sleva 254 523	186796 bez začištění a INT parapetů
pozice 1	7 599 Kč	7 761 Kč	7 744 Kč	7 599 Kč	7 332 Kč	7 860 Kč	5 906 Kč	10 854 Kč	9 400 Kč	7 922 Kč	8 500 Kč
pozice 2	5 413 Kč	5 006 Kč	4 994 Kč	5 413 Kč	5 274 Kč	5 377 Kč	3 959 Kč	6 001 Kč	6 600 Kč	5 338 Kč	6 000 Kč
pozice 3	12 090 Kč	11 618 Kč	11 584 Kč	12 090 Kč	12 223 Kč	12 252 Kč	9 535 Kč	11 904 Kč	14 800 Kč	12 981 Kč	13 400 Kč
pozice 4	18 150 Kč	18 008 Kč	17 969 Kč	18 150 Kč	18 491 Kč	18 657 Kč	13 791 Kč	17 663 Kč	22 200 Kč	19 532 Kč	20 100 Kč
pozice 5	13 959 Kč	14 185 Kč	14 152 Kč	13 959 Kč	13 932 Kč	14 604 Kč	11 251 Kč	13 746 Kč	17 400 Kč	14 846 Kč	15 800 Kč
pozice 6	21 925 Kč	21 165 Kč	21 122 Kč	21 925 Kč	21 023 Kč	22 492 Kč	27 751 Kč	21 953 Kč	26 900 Kč	23 164 Kč	25 100 Kč
pozice 7	16 832 Kč	16 616 Kč	16 981 Kč	16 832 Kč	17 670 Kč	17 176 Kč	14 407 Kč	20 786 Kč	28 900 Kč	17 984 Kč	26 000 Kč
pozice 8	4 871 Kč	6 514 Kč	6 479 Kč	4 871 Kč	4 590 Kč	5 531 Kč	4 157 Kč	5 166 Kč	5 500 Kč	5 230 Kč	5 300 Kč
pozice 9	31 244 Kč	33 038 Kč	33 812 Kč	31 244 Kč	32 407 Kč	31 375 Kč	34 585 Kč	39 413 Kč	39 900 Kč	30 985 Kč	36 100 Kč
pozice 10	22 231 Kč	20 537 Kč	28 859 Kč	22 231 Kč	23 426 Kč	25 827 Kč	27 845 Kč	37 962 Kč	30 100 Kč	25 982 Kč	26 500 Kč
pozice 11	3 741 Kč	4 291 Kč	3 402 Kč	3 741 Kč	3 413 Kč	4 410 Kč	3 431 Kč	3 916 Kč	4 000 Kč	2 767 Kč	4 000 Kč

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Komentář k tabulce:

Poptávka byla zaslána jedenácti výrobcům plastových oken, z nichž šest vyrábí ze stejného profilu VEKA, s ním kvalitou srovnatelný je profil GEALAN, ostatní jsou již méně kvalitní, což je technicky rozlišováno tzv. počtem vnitřních komor a silou vnitřních stěn profilu. Zákazníka ovšem ve většině případů nezajímá typ profilu, zákazník chce okno a zajímá ho výsledná cena.

Pouze tři firmy zpracovaly cenovou nabídku správně dle zadaných parametrů, z nichž nejdůležitější byla barva zlatý dub pro všechny pozice, pouze u jediné pozice barva bílá a stanovená hloubka parapetů. Jedna firma zpracovala dokonce celou cenovou nabídku v barvě bílé, přičemž cenový rozdíl ve zpracování bílé a barevné varianty je cca. 10-15%. Z tohoto vyplývá, že je velmi těžké analyzovat a v některých položkách srovnávat neporovnatelné údaje, které následně zkreslují stanovení konečné ceny pro zákazníka.

Přesto firma v určitých periodách tyto testovací poptávky u svých konkurentů praktikuje, zjištěné informace zobecňuje a analyzuje pro své potřeby. Důležité je pro firmu srovnání cen v jednotlivých položkách (č.1-11 v tab.), kde jde o nastavení základní ceny. Následné stanovení % slev je již důsledkem obchodní politiky a taktiky v daném časovém období, které stanovuje konečnou cenu pro zákazníka.

V porovnání ceny oken před slevou firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. zaujala 6. místo, 8. místo zaujala při srovnání celkové ceny nabídky včetně DPH (223.851,- Kč), která u zákazníka rozhoduje. Přičemž dvě další firmy byly velice blízko této cenové nabídce (222.870,- Kč a 224.430,- Kč). Lze tedy konstatovat, že z hlediska srovnatelnosti, byť ne zcela přesné, ale pro potřeby firmy dostačující, se firma umístila na 6.-8. místě. To potvrzuje dlouhodobý trend a poznání, že firma, zpracovávající kvalitní profil VEKA je schopna konkurovat i cenovým nabídkám s méně kvalitními profily (SALAMANDER, ALUPLAST).

Potvrzuje to hypotézu, kdy se v současné době vyhrocuje konkurenční boj o zákazníka, o významný podíl na trhu, závisí mnohem více na znalosti tohoto trhu, na možnostech potenciálních zákazníků, na možnostech firmy samotné a jak dalece v daném okamžiku o konkrétní zakázku firma usiluje.

Analýza je jedním z nástrojů poznání a vzájemného porovnání taktiky konkurenčních firem, jejich marketingových aktivit, obchodní taktiky směrem k zákazníkům. Firma v daném okamžiku zjišťuje svoji aktuální konkurenční pozici na trhu.

5.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

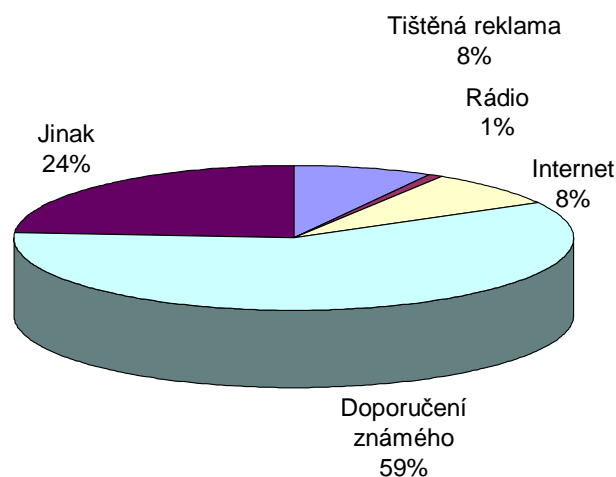
Jak již bylo zmíněno v metodice této diplomové práce, dotazníkové šetření bylo provedeno na vzorku bývalých zákazníků firmy, všichni byli dotazováni formou online dotazníku. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s firmou STAKOPLAST cz, spol. s r.o.

Zde přikládám analýzu a vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.

1. Odkud jste se dozvěděli o společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

Nadpoloviční většina dotázaných se o firmě dozvěděla na doporučení známého, tedy někoho, kdo již měl s firmou dobrou zkušenost, mohl být i jejím spokojeným zákazníkem. Od mnoha vedoucích zaměstnanců jsem slyšel, že nejlepší reklamou je kvalitní výrobek, ten se prodává sám. Tito dotázaní tuto pravdu potvrzují. Pokud si firma tento trend a dosahování cílů z hlediska kvality udrží, je to pro ni významné a povzbuzující poznání do budoucna. Druhá nejčastěji zastoupená skupina se o firmě dozvěděla jiným způsobem, tzn. z billboardů, sportovních a společenských akcí atd.

Obrázek č. 10: Odkud jste se dozvěděli o společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

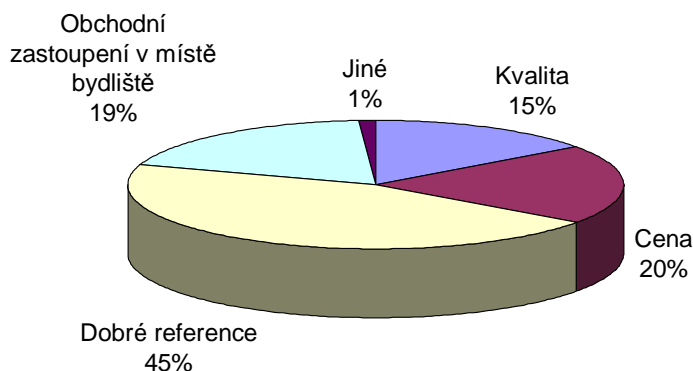


(Zdroj: Vlastní výzkum)

2. Dle jakých kritérií jste si zvolili firmu STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

Dobré reference téměř v polovině odpovědí dávají impuls zákazníkovi volit právě tuto firmu. Ostatní dvě kritéria - cena a obchodní zastoupení v místě bydliště zákazníka jsou z hlediska poměru na celku téměř stejná. Cena je důležitá při rozhodování vždy. Na základě tohoto zjištění je pro zákazníka stejně důležité vidět svá budoucí okna právě v kancelářích obchodních zastoupení - podívat se na ně, vysvětlit nejasnosti, vybrat si optimální variantu. Dostupnost kanceláří i v menších městech je jednoznačně žádaná, ale pro firmu finančně náročná. Proto se lokality vyhodnocují a pečlivě se o nich následně rozhoduje.

Obrázek č. 11: Dle jakých kritérií jste si zvolili firmu STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

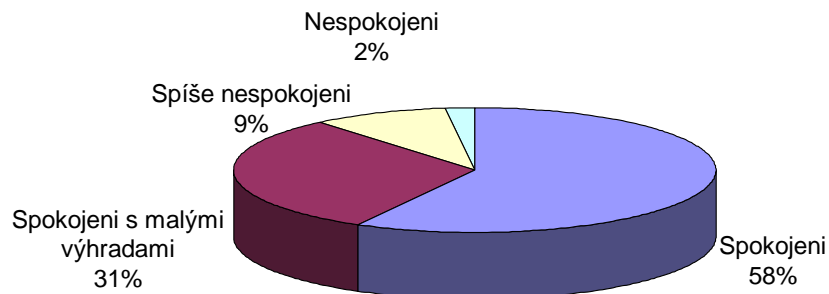


(Zdroj: Vlastní výzkum)

3. Jste spokojeni s kvalitou výrobků?

Nadpoloviční většina zákazníků je s kvalitou spokojena. Další potvrzení pro firmu, že jít cestou kvality, je dobře zvolený směr pro budoucnost.

Obrázek č. 12: Jste spokojeni s kvalitou výrobků?

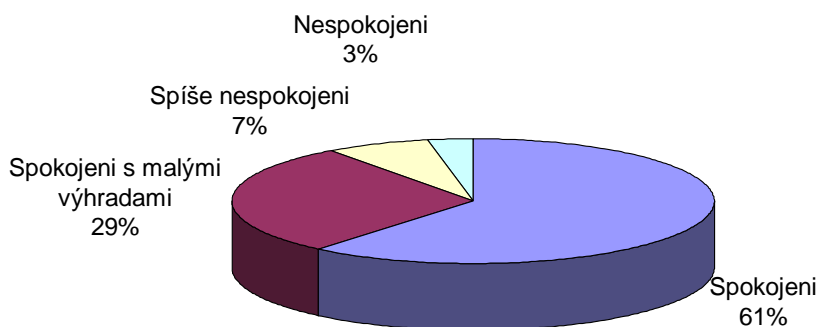


(Zdroj: Vlastní výzkum)

4. Jste spokojeni s kvalitou dodaného příslušenství (žaluzie, parapety, sítě proti hmyzu) k oknům a dveřím?

Opět velké procento dotázaných projevilo svoji spokojenost s dodávaným příslušenstvím k oknům. Svědčí to o tom, že spolupráce s dodavatelskými firmami a kvalita jejich výrobků je na dobré úrovni. V dodávkách těch nejdůležitějších komponentů jde o dlouhodobě spolupracující firmy.

Obrázek č. 13: Jste spokojeni s kvalitou dodaného příslušenství (žaluzie, parapety, sítě proti hmyzu) k oknům a dveřím?

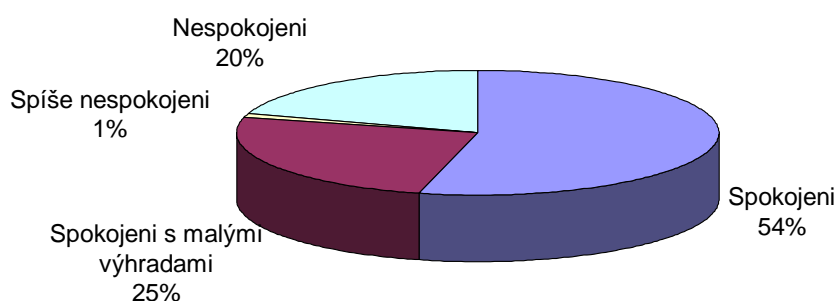


(Zdroj: Vlastní výzkum)

5. Jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže?

Spokojeno 54%, nespokojeno 20%. Firma si je vědoma slabších stránek právě v této oblasti. Vyrobí kvalitní výrobek, ne vždy je však i kvalitně namontován. Montáž provádějí externí firmy, jejichž kvalita není vždy na přijatelné úrovni. V takovém případě je spolupráce ukončena.

Obrázek č. 14: Jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže?

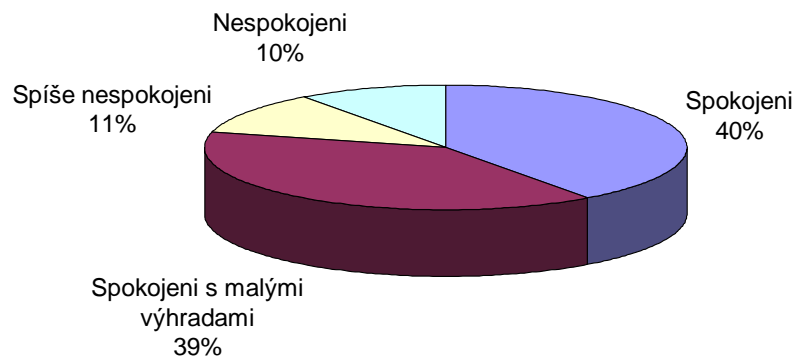


(Zdroj: Vlastní výzkum)

6. Kvalita ostatních služeb (rychlost reakce na Vaše požadavky, reklamace, snaha pomoci)?

Z celkového počtu je pětina dotázaných více či méně nespokojena. Snaha o vyřešení reklamace v zákonné lhůtě třiceti dnů se téměř ve většině případů daří. Nespokojenost se násobí, čím déle od nahlášení jakékoliv závady dochází k jejímu odstranění, i když v zákonné lhůtě.

Obrázek č. 15: Kvalita ostatních služeb (rychlost reakce na Vaše požadavky, reklamace, snaha pomoci)?

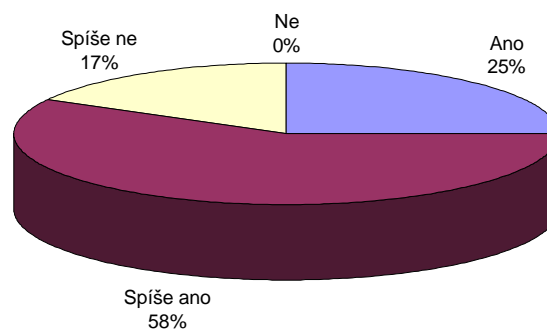


(Zdroj: Vlastní výzkum)

7. Je pro Vás cena výrobků přijatelná?

Cena tak jako v jiných oborech musí být pro zákazníka přijatelná, neboli optimální vůči své kvalitě, následně srovnatelná s podobným typem výrobku. Profil VEKA je kvalitní, výrobek z něj ocenilo jako cenově přijatelný 83% dotázaných.

Obrázek č. 16: Je pro Vás cena výrobků přijatelná?

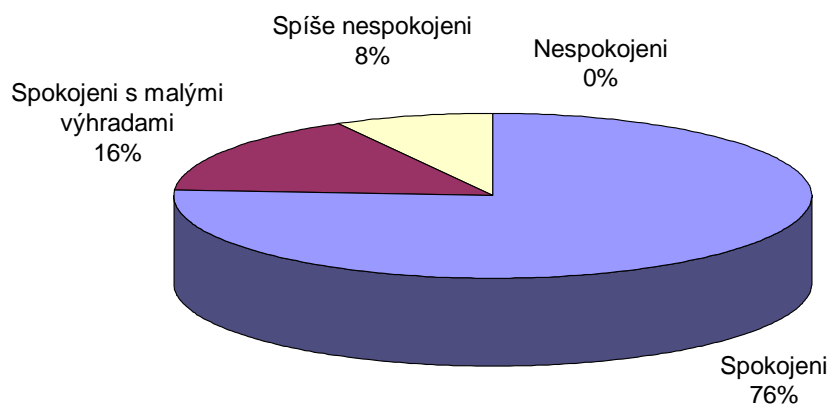


(Zdroj: Vlastní výzkum)

8. Jste spokojeni s jednáním obchodních zástupců?

Velké procento spokojenosti je výsledkem pravidelných školení obchodních zástupců z oblasti komunikace a dalších obchodních dovedností, včetně tématických modelových situací obchodník x zákazník.

Obrázek č. 17: Jste spokojeni s jednáním obchodních zástupců?

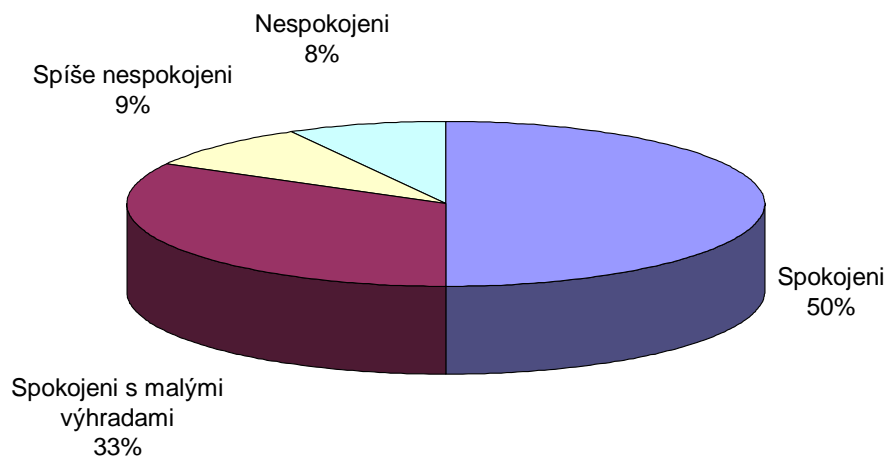


(Zdroj: Vlastní výzkum)

9. Jaký je Váš názor na odbornost zaměstnanců společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

Také o odbornou zdatnost svých zaměstnanců firma dbá. Následná pravidelná školení pořádaná firmou VEKA a dalších dodavatelských firem přispívá k vysokému procentu spokojenosti zákazníků.

Obrázek č. 18: Jaký je Váš názor na odbornost zaměstnanců společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

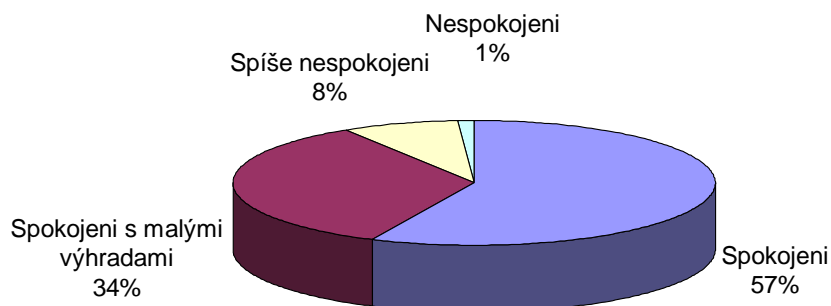


(Zdroj: Vlastní výzkum)

10. Celkový dojem?

Spokojenost a malé výhrady s ní v poměru 91% jsou příznivým zjištěním, stále je ovšem co napravit, firma si je svých slabších míst vědoma.

Obrázek č. 19: Celkový dojem?

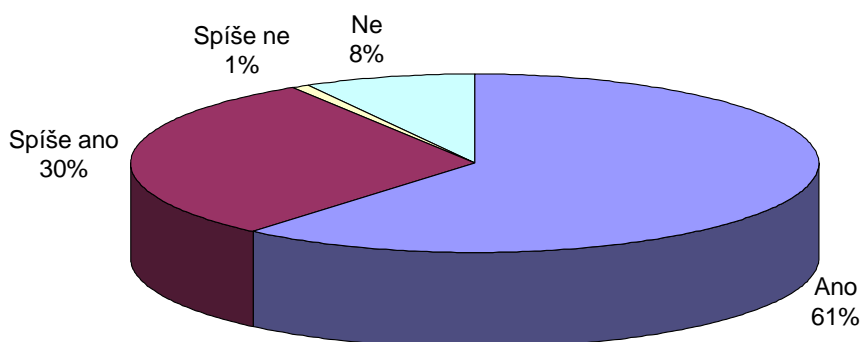


(Zdroj: Vlastní výzkum)

11. Doporučil/a byste služby společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o. svým obchodním partnerům nebo přátelům?

Kladné doporučení ve výši 91% převládá. Z hlediska doporučení bývalých zákazníků může firma získávat potenciální nové. Kvalita v optimálním poměru s cenou jednoznačně vítězí.

Obrázek č. 20: Doporučil/a byste služby společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o. svým obchodním partnerům nebo přátelům?

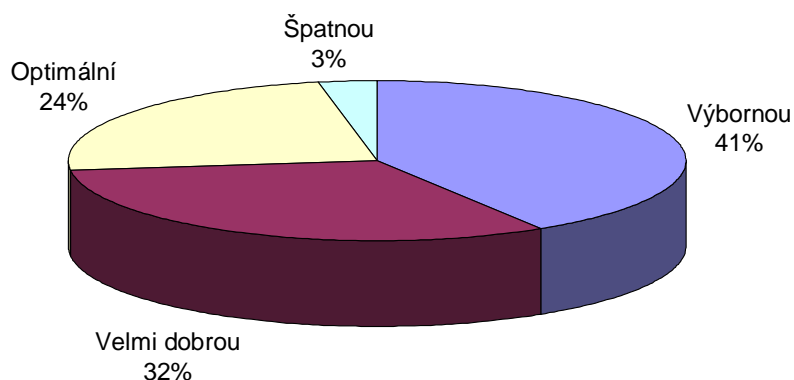


(Zdroj: Vlastní výzkum)

12. Spolupráci s firmou byste ohodnotil jako:

Pouze 3% špatné spolupráce, ovšem nelze je brát jako bezpředmětná. I jeden nespokojený zákazník dokáže v daném čase a regionu odradit mnohé již rozhodnuté zákazníky, kteří si svoji volbu mohou ještě přehodnotit a rozhodnout se nakonec jinak. Převažuje spolupráce výborná, velmi dobrá a optimální, což svědčí, že firma o své zákazníky pečuje a v rámci technických a lidských možností se snaží plnit jejich přání.

Obrázek č. 21: Spolupráci s firmou byste ohodnotil jako:



(Zdroj: Vlastní výzkum)

13. Co by měla firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. do budoucna změnit nebo zlepšit?

V těchto doporučeních se projeví spíše více či méně nespokojení zákazníci. Od nich zazněly náměty na zlepšení z hlediska jejich zkušenosti, např.:

- zlepšení odbornosti pracovníků, v převážné většině šlo o externí zaměstnance montážních firem, kteří kazí celkový dojem firmy (výrobky jsou v porovnání s konkurencí na velmi slušné úrovni, cena přijatelná, v konečné fázi vše zkazí nekvalitně odvedená práce stavební a montážní firmy)
- zastoupení firmy v menších městech, aby byla firma tzv. blíže ke svým zákazníkům (reakce na uzavřené kanceláře v březnu 2009 v Třeboni, v prosinci 2009 v Jindřichově Hradci)
- rychlejší vyřizování případných reklamací, jinak vše v pořádku
- špatné zaměření jednotlivých prvků, z toho vyplývá posílat na místo určení kompetentní a zaškolené pracovníky

Někteří zákazníci si nemohli ze své odlišné profesní pozice a zkušenosti jakkoliv hodnotit, jiní pochválili, neboť se nesečkali v průběhu zakázky s žádnou neshodou či důvodem k nespokojenosti.

5.4 SWOT ANALÝZA

Tato analýza slouží k vyhodnocení silných a slabých stránek firmy, příležitostí a ohrožení na trhu výroby plastových oken. Vzájemným porovnáváním faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a ohrožení na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Silné stránky:

- 1) výrobky ve vyšší třídě kvality
- 2) přiměřené technické vybavení
- 3) profesionální přístup k zákazníkům
- 4) zavedená firma na trhu
- 5) softwarové vybavení

Slabé stránky:

- 6) vysoká četnost reklamací
- 7) organizace výroby
- 8) optimalizace nákupů
- 9) nízká úroveň kontroly kvality
- 10) vysoké zásoby

Příležitosti

- 11) přechod zákazníků na plastové výrobky
- 12) možnost změny dodavatelů
- 13) atypické výrobky
- 14) vstup na regionální trhy
- 15) snížení cen vstupního materiálu (tlak na dodavatele)

Ohrožení

- 16) vysoká konkurence
- 17) ekonomická recese
- 18) korupce
- 19) sezónnost výroby

Pomocí Fullerova trojúhelníku a na základě jeho vyhodnocení jsem stanovil nejvýhodnější strategii pro firmu. Důsledné a dlouhodobé uplatnění této strategie by mohlo ještě více posílit pozici firmy na trhu a zvýšit její konkurenceschopnost.

V následující tabulce je znázorněno párové srovnání z hlediska důležitosti jednotlivých faktorů pomocí Fullerova trojúhelníku.

Tabulka č. 7: Fullerův trojúhelník - metoda párového srovnávání

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
									10	10	10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17	18	19
										11	11	11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17	18	19
											12	12	12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17	18	19
												13	13	13	13	13	13
												14	15	16	17	18	19
													14	14	14	14	14
													15	16	17	18	19
														15	15	15	15
														16	17	18	19
															16	16	16
															17	18	19
																17	17
																18	19
																	18
																	19

(Zdroj: Vlastní práce)

Tabulka č. 8: Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy

	číslo faktoru	absolutní četnost	pořadí faktorů	relativní četnost	součet [%]
silné stránky (S)	1	15	2	8,77	36,84
	2	12	4	7,02	
	3	14	3	8,19	
	4	17	1	9,94	
	5	5	17	2,92	
slabé stránky (W)	6	10	7-9	5,85	21,05
	7	10	7-9	5,85	
	8	8	11-13	4,68	
	9	6	15-16	3,51	
	10	2	18-19	1,17	
příležitosti (O)	11	9	10	5,26	19,88
	12	2	18-19	1,17	
	13	8	11-13	4,68	
	14	7	14	4,09	
	15	8	11-13	4,68	
ohrožení (T)	16	11	5-6	6,43	22,22
	17	10	7-9	5,85	
	18	11	5-6	6,43	
	19	6	15-16	3,51	
celkem	-	171	-	100	100

(Zdroj: Vlastní práce)

Strategie, která byla na základě identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení generována, je ST strategie, neboli strategie konfrontace. Firma musí využít všech svých silných stránek k odvrácení ohrožení.

6 DISKUZE

6.1 STRATEGIE

Na základě zpracovaných analýz a jejich zhodnocení vyplývá, že pro firmu se jeví jako výhodná strategie rozvoje trhu. Firma by měla se současným výrobkem usilovat o získání nových trhů, získávat nové zákazníky. S tím souvisí zřizování nových obchodně technických zastoupení také v dalších regionech České republiky. Nyní je firma zaměřena především na Jihočeský kraj, Prahu a její okolí, kde svá zastoupení má. Externě spolupracuje se stavebními a montážními firmami v Severočeském kraji, kde postupně posiluje svoje pozice a nejbližším cílem je otevřít vlastní zastoupení také v tomto regionu. S tím ale souvisí vynaložení nemalých nákladů a také vznik nových ohrožení, jako např. silnější pozice konkurenčních firem v nových regionech a dobře zavedených konkurenčních výrobků na zdejším regionálním trhu.

Vedle strategie rozvoje trhu je nutné se zaměřit také na rozšiřování současného trhu (strategie penetrace). Zde by měla firma využít svých silných stránek, především kvality výrobků a profesionálního přístupu k zákazníkům. Mezi silné stránky lze v poslední době zařadit i optimální poměr kvality a ceny, neboť dnes již přibývá zákazníků, kteří jsou ochotni si za kvalitu výrobku připlatit. Začínají vnímat, že jde o dlouhodobou investici, o rozložení svých nákladů v dlouhodobém horizontu.

Případné zvýšení výroby by mělo vést ke snížení nákladů na jednotku produkce. K tomu je nutné vyvinout větší úsilí v oblasti reklamy, zvýšit komunikaci s trhem.

Ohrožením pro firmu může být klesající počet dodavatelů, kdy následně pak roste jejich síla a mohou si tak snadno diktovat podmínky obchodu. Stále je přitom nutné sledovat měnící se potřeby zákazníků a umět na tyto změny reagovat.

Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. by také neměla zcela opomenout strategii rozvoje výrobku. Měla by provádět v souladu s novými poznatky průběžné inovace, které by se stávaly konkurenční výhodou vůči ostatním výrobcům. V letošním roce firma docílila tzv. 2. stupně bezpečnosti oken proti násilnému vniknutí, kterou chce

reklamní kampaní zviditelnit u zákazníků a jako svoji konkurenční výhodu ji v tomto období prezentuje.

Kombinace těchto tří uvedených strategií se jeví jako nejvýhodnější:

- rozvoj trhu - představení současných výrobků na geograficky nových trzích
- penetrace - zvýšení podílu současných výrobků na současných trzích pomocí zvýšeného marketingového úsilí
- rozvoj výroků - proniknutí výrobků na současný trh pomocí inovací

6.2 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Konkurence firmy je dána její konkurenční pozicí vzhledem k vnějšímu okolí a vnitřní podnikatelskou pozicí. V okolí působí mnoho faktorů, které mění svoji intenzitu a mění svůj obsah v čase. Organizace a řízení firmy, úroveň technologie, finanční situace a marketingové řízení určuje situaci uvnitř firmy.

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí umožňuje firmě pochopit, na jaké pozici vzhledem ke svým největším konkurentům se nalézá a dává návod jak reagovat a jaké případné změny realizovat.

Z provedené interní a externí analýzy vyplynula následující zjištění:

- Technologické vybavení a kvalita výrobků je velmi dobrá. Firma by měla kvalitu svojí produkce udržet, kvalita je srovnatelná, mnohdy větší než mají největší konkurenti. Pokud by došlo k rozumnému vyvážení mezi kvalitou a cenou tak, aby to bylo pro firmu ekonomicky přijatelné, byly by oba tyto faktory velkou konkurenční výhodou.
- V letošním roce firma prezentuje jako svoji konkurenční výhodu 2. stupeň bezpečnosti oken a slogan bezpečná okna chce zviditelnit ve své reklamní kampani. V dnešní době, kdy násilné vniknutí do bytů a rodinných domů není neobvyklé, může okno odolné proti násilnému vniknutí na zákazníky zapůsobit. Okno jako snadno překonatelná překážka napadá zloděje téměř vždy jako první možná varianta.

- Organizační struktura vytváří přehlednost vztahů a umožňuje dobrou komunikaci.
- Finanční situace firmy je uspokojivá.
- Firma klade důraz na životní prostředí, používá ekologicky šetrné materiály, kde většina z nich je recyklována.
- Firma se pohybuje v současné době na trhu, který je přesycen, navíc ještě v letošním roce se očekává pokles českého stavebnictví. Úspěšnost jednotlivých konkurentů se bude rychle měnit, očekává se i jejich redukce na trhu. Jestliže bude firma rychle a dobře reagovat, zajistí si dobrou pozici na trhu, nebude to ale jednoduché, bude třeba vynaložit značné úsilí. Pokud by se firmě podařilo snížit náklady a tím i snížit ceny svých výrobků, mohla by získat větší podíl na trhu.
- Mezi slabé stránky firmy patří dlouhodobě marketing a marketingové řízení jako celek. Firma by měla co nejdříve zvážit vytvoření samostatné pracovní pozice marketingového manažera, případně menšího marketingového oddělení, které by z hlediska sjednocení požadavků a postupů a větší systematičnosti přispělo k ještě většímu poznání trhu a tím k volbě optimálních strategií v rozhodování.

Vlastní hodnocení firmy je provedeno pomocí Porterova modelu, SWOT analýzy a porovnáním cenových úrovní konkurenčních firem.

Na základě vyhodnocení těchto analýz považuji následující zjištění jako klíčová pro úspěšnost firmy na trhu:

- Z hlediska konkurence na trhu plastových oken není situace příznivá, existuje velká rivalita mezi konkurenty. Je nutné znát své soupeře na trhu, znát jejich ceny, výhody, nevýhody, pokud existují, marketing a umět reagovat na způsob jejich chování (např. lepšími cenami, servisem). Sledovat trh, reagovat na změny a čelit hrozbám, které na trhu vznikají, jsou předpokladem pro další úspěšný vývoj firmy.
- Snaha konkurovat velkým firmám je problematická, někdy téměř nemožná, proto je třeba i nadále klást důraz na kvalitu a vybírat si specifické zákazníky. S tím souvisí snaha zaměřit se více na výrobu

atypických výrobků (zaoblené a šikmé tvary, nestandardní kombinace), které všechny firmy ve svém výrobním programu nemají, vyrábět tzv. „bezpečná okna“, a přitom stále vyrábět i okna klasická.

- Klást větší důraz na minimální zásoby, realizovat rychlé změny, kdy rychlá změna neznamena provádět něco „rychleji“, ale provádět něco „správně“ (rychlé změny - malé zásoby - velký zisk)
- Eliminace ztrát, respektive příčin jejich vzniku a tím redukování počtu reklamací.
- Více harmonizovat vztahy mezi *prodejem* a *výrobou*, které někdy jeví známky nedůvěry, improvizace a nekompetentnosti. Vztah musí být založen právě na jednoznačné dělbě kompetencí, kdy *prodej plně odpovídá za dostatek zakázek* a *výroba za jejich zhotovení* a jednoznačných pravidlech.
- Více motivovat prodejce a ostatní zaměstnance. Účinnou motivací lze dosáhnout žádoucího objemu tržeb. Účinná motivace je efektivní investicí, kde je možné jednoznačně stanovit měřitelné výsledky a k nim přiřadit odměny.
- Softwarové vybavení z hlediska výroby, obchodu a dalších doplňkových procesů je na dobré úrovni, je zde ale nedoceněn vliv a rozsah možností internetu v dnešní době. Internet umožňuje získat rychleji a levněji velké množství informací, vedle marketingového využití lze prostřednictvím něho realizovat své služby, komunikovat se subdodavateli. Větší využití těchto možností, včetně využití intranetu by firmě přineslo nejenom snížení nákladů, ale také rychlejší pronikání informací do vzdálených teritorií, pružný kontakt se zákazníkem, atd.
- Více se orientovat na podporu zákazníků, zlepšit propagaci a reklamu svých výrobků a firmy jako důstojného subjektu na trhu plastových oken, získávat zákazníky, nečekat až přijdou sami.
- Reagovat na každou poptávku zákazníka nejdéle do 48 hodin. Zákazník musí být prakticky ihned ujištěn, že jeho poptávku firma obdržela a že odpověď na ni dostane v nejbližším možném termínu.
- Individuální přístup k zákazníkovi. V dnešní době již má zákazník určité odborné znalosti, ve většině případů ví po technické stránce, co chce. Je důležité získat si jeho důvěru. Cena hraje velkou roli, ale je nutné

zákazníka přesvědčit, že „naše“ okna jsou ta nejlepší. Odbornost, ochota a sympatie zákazníka získávají a přesvědčují. Skutečné poskytování servisu a poradenské činnosti, osobní kontakt, důraz na spokojenost zákazníka, „dělat zákazníkovi pomyšlení“ - to jsou, domnívám se, konkurenční výhody firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o.

- Stanovení postupných cílů a určité dlouhodobé vize vývoje firmy, zvolit vhodné strategie k jejich naplnění.
- Dotazníkové šetření ukázalo zjištění a doporučení z řad zákazníků, jejich potřeby a přání. Je to pohled tzv. z druhé strany a pro firmu cenná informace, kde a co ještě zlepšovat, aby při konečném rozhodování zákazníků byla právě ona firmou vyhrávající.

Při uspokojení potřeb zákazníka je potřeba rozumět jeho pohnutkám, důvodům, pro které si zákazník volí jeden výrobek na rozdíl od druhého. Pohnutky k nákupu mohou být *věcné* – zisk nebo úspora, užitek, jistota a bezpečí, a *osobní* – potěšení, věrnost, ego. Každý zákazník má zcela individuální kombinaci těchto pohnutek, kterou je třeba poznat a využít tak, abychom byli před konkurencí úspěšni.

Z vyhodnocení dotazníků vyplývá následující zjištění:

- výrobky firmy jsou velmi kvalitní, takže volba jít cestou kvality a neslevit z ní je dobře zvolenou cestou, úměrně kvalitě je pro zákazníky přijatelná i cena, kterou v dotazníku akceptuje 79% respondentů
- kladné doporučení firmy od známých a přátel hraje velkou roli pro rozhodnutí zákazníka, v tomto případě 91% všech dotázaných
- zákazníci by přivítali více obchodních kanceláří v určitých regionech, aby se mohli před realizací zakázky nejdříve s výrobkem seznámit, zde musí o vhodnosti zřízení nové kanceláře rozhodnout vedení firmy (náklady na zařízení a následný provoz, lukrativnost regionu z hlediska získání možných zakázek)

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vymezit konkurenceschopnost vybrané firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. Úkolem bylo zhodnotit postavení firmy na trhu, její silné a slabé stránky ve všech oblastech, analyzovat všechny faktory, které na ni působí a které jsou pro její činnost důležité. Tedy i ostatní účastníky trhu, které musí firma nezbytně sledovat. Na základě všech těchto analýz navrhnout vhodné strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti.

V předchozí kapitole byly tyto strategie navrženy, popsány možnosti a doporučeny návrhy na zlepšení stávající situace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.

Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. patří do oboru stavebnictví, stavební společnosti neočekávají ještě v roce 2010 zlepšení, ale silně negativní nálady z poloviny loňského roku se začínají pomalu uvolňovat. V roce 2011 by mohla nastat opět stabilizace a návrat k růstu. Letošní rok ještě nebude lehký a jednoduchý, poptávka na trhu bude stále omezená, firmy budou vystaveny vysokému konkurenčnímu tlaku.

Pokud bude chtít firma tento rok ekonomicky zvládnout ve všech směrech, obstát, případně zvýšit svůj podíl na trhu způsobem, který bude trvale udržitelný a bude přinášet zisk, měli by vedoucí pracovníci nadále zvyšovat efektivitu procesů, důsledně třídit a identifikovat rizika a pečlivě do budoucna posuzovat investiční strategie.

Je třeba šetřit, je třeba v době krize zachovat klid. Někdy se ale zapomíná na to, že i šetření musí být spojeno s vývojem a nabídkou produktů a nesmí firmu brzdit. Nelze šetřit bez ohledu, abychom mysleli na budoucnost. Začít vyvíjet a vymýšlet nové produkty až bude po všem, může znamenat velkou ztrátu za konkurenty. Právě proto by firma v době poklesu výnosů měla být aktivní v oblasti marketingu. Je prokázáno, že ti, kteří investují v době krize do reklamy, jsou úspěšnější než ti, kteří to nedělají. Nemá se šetřit na podpoře obchodu, reklamě, rozvoji lidí a inovacích. Firma již toto pochopila a pokud se zaměří na posílení těchto uvedených oblastí, má šanci uspět, udržet se na trhu a svoji pozici ještě posílit.

Jsem přesvědčen, že pokud si firma uvědomí obsah následujících třech otázek, správně si na ně odpoví a zareaguje ve svůj prospěch, je schopná současnou ekonomickou krizi překonat a nadále svoji pozici na trhu upevňovat:

- 1) Proč jsou některé firmy úspěšné a jiné ne?
- 2) Jaké faktory ovlivňují náš úspěch?
- 3) Co motivuje zákazníka, aby šel koupit k nám?

Firma má definované cíle, kterých chce dosáhnout. Vedoucí pracovníci se osobně angažují a vyvíjejí aktivitu při plnění požadavků zákazníků, dbají na zvyšování odborné způsobilosti kolektivu zaměstnanců, na neustálé zlepšování efektivnosti a účinnosti celého systému řízení a organizace výroby.

V celkovém hodnocení firma obstála dobře. Jde již o zavedenou a známou firmu na trhu plastových oken, s níž musí konkurence počítat. Prodej kvalitních výrobků za optimální ceny, které bude trh respektovat a pro firmu budou ekonomicky přijatelné, by mohl výrazně rozšířit tržní podíl firmy v regionu celé České republiky.

Hlavním a trvalým mottem firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je:

„Nechceme být největší, chceme být nejlepší.“

8. SUMMARY

This diploma thesis is aimed to analyze the competitive abilities of a chosen enterprise – STAKOPLAST cz, spol. s r.o., which produces plastic windows and doors on the Czech market.

In the course of the work on this diploma thesis, the position of the enterprise on the relevant market was assessed, based on the internal and external environment analysis and the SWOT analysis, the strengths and weaknesses were identified. These strengths and weaknesses unveil the future development possibilities and limits. The SWOT analysis enables us to determine possible strategies (or their combination), which are to be followed. Thanks to the SWOT analysis, the most suitable strategies were recommended and designed, so that the at the beginning set targets could be reached.

The enterprise will have to keep track of its customers and competitors. The customer and competitor orientation must be kept in balance. The company has to continuously evaluate its competitive abilities, its competitors and subsequently apply those strategies and competitive advantages, which will help it to keep and confirm its market position at given branch and region.

Marketing and marketing research are tools that help the enterprise to detect the market changes regarding needs, sales conditions, competition and prices. The company must be ready to face the changes of the market environment, it must be able to assess them and take appropriate steps.

The overall assessment of the company in terms of its competitive abilities is also based on the Porter's model and price level comparison. The outputs of these analyses are the key to the market success of the company. The set targets meet the outputs of the analyses. The main target is to continuously improve all of the following areas – meeting the customers' demands, improvement of the expertise of the employees, continuous improvement of the effectiveness and efficiency of the whole management system and production management system.

The company stood the overall assessment well. Selling quality goods for optimal prices, which respect the market environment, could improve its market position not only in terms of the region, but even in terms of the whole Czech Republic.

Key words: competitiveness, SWOT analysis, Porter's model, marketing, strategy

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. AQUILANO, N. J., CHASE, R. B. *Fundamentals of operations management*. 1. vyd. Boston: Richard D. Irwin, 1991, 732 s. ISBN 0-256-11399-8.
2. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
3. BLACKBURN, J. D. *Závod s časem*. Praha: Victoria Publishing. 1993. 245 s. ISBN 80-85605-34-1.
4. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
5. DONNELLY, J. H. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
6. DYTRT, Z. *Manažer - etika - globalizace*. 1 vyd. Praha: Ekonomia, 2001. 56 s. ISBN 80-85378-18-3.
7. FOTR, J., DĚDINA, J. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997. 207 s. ISBN 80-901991-7-8.
8. FUCHS, K. *Ekonomie pro každého: (nejen pro gymnázia)*. Brno: Nakladatelství a vydavatelství Miroslav Nehyba, 1999. 152 s. ISBN 80-902645-1-4.
9. HAUGE, P. *Průzkum trhu*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 246 s. ISBN 80-7226-917-8
10. HOLCOVÁ, P. *Marketing v podniku: Sborník ze semináře pro absolventy*. Praha: VŠE: Katedra marketingu, 1991. 199 s.

11. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2003. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
12. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1 vyd. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
13. KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
14. KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
15. KIM, W. CH., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 239 s. ISBN 80-7261-128-3.
16. KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
17. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
18. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
19. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
20. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
21. MANKIW, N. G. *Principles of Economics*. 2. vyd. Mason: South-Western College Publishing, 2000. 888 s. ISBN 0030259517.

22. MCCARTHY, J. E., PERREAULT, W. D. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
23. MEFFERT, H. *Marketing management: Učební texty vysokých škol*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
24. NORDSTRÖM, K., RIDDERSTRÅLE, J. *Funky business: Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: Financial Times, 2000. 256 s. ISBN 0273645919.
25. PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
26. PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
27. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.
28. PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
29. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
30. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
31. TOMEK, J. *Základy tvorby marketingové strategie*. 2. vyd. Praha: Institut řízení, 1997. 70 s. ISBN 80-7014-035-6.
32. VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

33. Czso.cz [online]. 15.12.2009 [cit. 2010-04-10]. Charakteristika jihočeského kraje. Dostupné z WWW: <<http://www.cbudejovice.czso.cz/xc/edicniplan.nsf/tab/7F004B13E1>>.

34. Stakoplast.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-10]. Stakoplast cz. Dostupné z WWW: <<http://www.stakoplast.cz>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model	11
Obrázek č. 2: Segmenty vnějšího prostředí	14
Obrázek č. 3: SWOT matice	15
Obrázek č. 4: Strategická analýza.....	17
Obrázek č. 5: Konkurenční boj - definice konkurenční strategie	20
Obrázek č. 6: Komponenty analýzy konkurenta.....	23
Obrázek č. 7: Využití analýzy SWOT při koncipování strategií	25
Obrázek č. 8: Identifikace základů konkurenční výhody firmy.....	27
Obrázek č. 9: Organizační struktura	37
Obrázek č. 10: Odkud jste se dozvěděli o společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?	59
Obrázek č. 11: Dle jakých kritérií jste si zvolili firmu STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?	60
Obrázek č. 12: Jste spokojeni s kvalitou výrobků?.....	61
Obrázek č. 13: Jste spokojeni s kvalitou dodaného příslušenství (žaluzie, parapety, sítě proti hmyzu) k oknům a dveřím?.....	61
Obrázek č. 14: Jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže?.....	62
Obrázek č. 15: Kvalita ostatních služeb (rychlost reakce na Vaše požadavky, reklamace, snaha pomoci)?	63
Obrázek č. 16: Je pro Vás cena výrobků přijatelná?.....	63
Obrázek č. 17: Jste spokojeni s jednáním obchodních zástupců?.....	64
Obrázek č. 18: Jaký je Váš názor na odbornost zaměstnanců společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?	65
Obrázek č. 19: Celkový dojem?.....	65
Obrázek č. 20: Doporučil/a byste služby společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o. svým obchodním partnerům nebo přátelům?.....	66
Obrázek č. 21: Spolupráci s firmou byste ohodnotil jako:	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry jako činitelé zvyšující příležitosti a hrozby v konkurenčním okolí	13
Tabulka č. 2: Objem výkonů.....	39
Tabulka č. 3: Vývoj zisku	42
Tabulka č. 4: Faktory konkurence v odvětví	50
Tabulka č. 5: Souhrn faktorů STEP analýzy.....	54
Tabulka č. 6: Srovnání nabídek konkurenčních firem.....	56
Tabulka č. 7: Fullerův trojúhelník - metoda párového srovnávání.....	69
Tabulka č. 8: Podíl jednotlivých faktorů SWOT analýzy.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ukázky různých druhů reklamy

Příloha č. 2: Seznam dodavatelů

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 4: Cenová poptávka

Příloha č. 5: Cenová nabídka

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Ukázky různých druhů reklamy

STAKOPLAST CZ
OKNA - DVEŘE

VELIKONOČNÍ POMAZKA
OKNA ZA 65%
TO NENÍ APRÍL

VEKA

NOVĚ OTEVŘENO!

Obchodně technická kancelář Písek
třída Národní svobody 34 (naproti Zdravotní škole)
Tel./fax: 382 210 823, Mobil: 724 825 744
e-mail: pisek@stakoplast.cz
www.stakoplast.cz

Pro panelové a bytové domy speciální slevy.

ISO:9001:2001

800 199 200
VOLÁNÍ ZDARMA

Slevy se vztahují na okna, dveře a veškeré doplňky.
Platnost slev je od 1.4.2009 do 30.4.2009. Podrobné informace najdete v našich kancelářích.





STAKOPLAST cz



bezplatná linka **800 199 200**



ISO 9001 : 2001

Strakonice tel. 383 387 261, 602 297 766

České Budějovice tel. 385 340 274, 602 552 055

Třeboň tel. 384 384 563, 724 241 221

Jindřichův Hradec tel. 384 320 217, 602 240 810

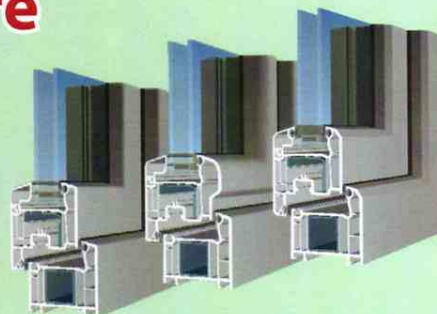
Soběslav tel. 381 521 859, 720 544 910

Týn n. Vltavou tel. 385 792 423, 724 272 968

Tábor tel. 381 259 630, 602 563 928

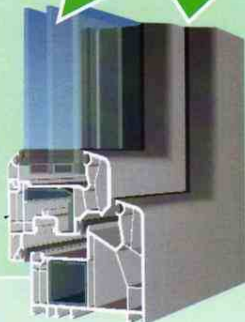
Praha tel. 222 712 633, 725 551 896

plastová okna a dveře zateplení fasád



- špičkové německé profily VEKA 70 mm
 - výborná tepelná a zvuková izolace
 - izolační dvojskla
- $U_g = 1,1 \text{ W/m}^2\text{K}$

MIMOŘÁDNÁ AKCE!
ŽALUZIE ZA
1 Kč!*



SVĚTOVÁ NOVINKA

pro nízkoenergetické domy

- hloubka profilu 90 mm

- dvojskla nebo trojskla

$U_g = 0,8 \text{ až } 0,6 \text{ W/m}^2\text{K}$



*AKCE každá žaluzie za 1 Kč platí pro okna objednaná od 1.10. do 30.11.2008

www.stakoplast.cz



VÝSTAVIŠTĚ ČESKÉ BUDĚJOVY



Příloha č. 2: Seznam dodavatelů

Produkt	Dodavatel
Žaluzie, šité do oken	Servis Climax a.s.
Parapety	Moderna s.r.o.
	RSP s.r.o.
	Paramont s.r.o.
Dveřní výplně, PVC desky	Perito s.r.o.
	VP Trend s.r.o.
	DfT Rofex s.r.o.
Rolety	Miroslav Bubik s.r.o.
	Alumax s.r.o.
	Servis Climax a.s.
Spojovací materiál	Würth spol. s r.o.
	EJOT CZ s.r.o.
	KOMA systém s.r.o.
Těsnění, pěny, tmely	Sava trade spol. s r.o.
	Den Braven a.s.
	ARGONA a.s.
	INVA Building Materials s.r.o.
FAB	AB Tábor s.r.o.
Nářadí, nástroje	Brom František s.r.o.
	Stryhal stroje a nářadí s.r.o.
	Ivana Týmalová - Tyko
	Berchtold s.r.o.
	PJ Complex s.r.o.
Obalové materiály	Würth spol. s r.o.
	Tart s.r.o.
	Řempe CB a.s.
	INVA Building Materials s.r.o.
Zasklívací podložky plastové	Miroslav Farník - Stolplast
	VEKA AG
Kliky okení, dveřní	RSP s.r.o.
	Schachermayer spol. s r.o.
	Grifmann s.r.o.
Ochranné pomůcky	Prost s.r.o.
	Impex spol. s r.o.
	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.
	Tercie handicap s.r.o.
Kancelářské potřeby	Jan Slepíčka - Papírnictví
	Büroprofi s.r.o.
	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.
	Ladislav Říha - Papírnictví OLA
Plastové profily	VEKA AG
Výztužné profily	KVARTA LITOVEL a.s.
	VEKA AG
	K-V-K Profitrade s.r.o.
Sklo	AGC Stod s.r.o.
	Akutherm s.r.o.

	Isotherm s.r.o.
Kování	Schachermayer spol. s r.o.
	RSP s.r.o.
	Winkhaus s.r.o.
	GU - stavební kování s.r.o.
Elektrická energie	E-ON Energie a.s.
Voda	Vltavotýnská teplárenská s.r.o.
Školení BOZP	Ing. Josef Hruža
Školení PO	Ing. Josef Hruža
	HASBU s.r.o.
Metrologické služby	KSQ spol. s r.o.
Certifikace ISO 9001	BVQI Czech Republic s.r.o.
	Komora s.r.o.
Odpady	Rumpold s.r.o.
	VEKA AG
Programové vybavení	MI-SOFT s.r.o.
	KARAT Software a.s.
Doprava	K-V-K Profitrade s.r.o.
	Jiří Dědič
Revize tlak. nádob	Karel Švarc
Revize strojů a nářadí	Aluma Bohemia a.s.
	Jaroslav Fikota - Elektro
	Berchtold s.r.o.
Plyn	E-ON Energie a.s.
Montáž	GORSTAV, stavební společnost, s.r.o.
	Otto Horák
	Martin Běle

(Zdroj: Interní materiály firmy)

Příloha č. 3: Dotazník

PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Vážený zákazníku (zákazníci), jsme rádi, že jste využil(li) nabídku sortimentu naší společnosti a věříme, že jste s našimi výrobky a službami spokojeni.

Pro možné změny či případné zkvalitnění našich služeb vás tímto žádáme o vyplnění níže uvedeného dotazníku s otázkami, které jsme pro vás připravili. Činíme tak z důvodu spokojenosti našeho zákazníka, která je pro naši společnost na prvním místě.

V následujících otázkách prosím zaškrtněte vámi zvolenou odpověď popřípadě uveďte svou alternativu odpovědi na danou otázku nebo rozšíření vybrané možnosti. Děkujeme Vám.

1) Odkud jste se dozvěděli o společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

- Tištěná reklama
- Rádio
- Internet
- Doporučení známého
- Jinak (vypsát):

2) Dle jakých kritérií jste si zvolili firmu STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

- Kvalita
- Cena
- Dobré reference
- Obchodní zastoupení v místě bydliště
- Jiné (vypsát):

3) Jste spokojeni s kvalitou výrobků?

- Spokojeni
- Spokojeni s malými výhradami
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni

4) Jste spokojeni s kvalitou dodaného příslušenství (žaluzie, parapety, sítě proti hmyzu) k oknům a dveřím?

- Spokojeni
- Spokojeni s malými výhradami
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni

5) Jste spokojeni s kvalitou a průběhem montáže?

- Spokojeni
- Spokojeni s malými výhradami
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni

6) Kvalita ostatních služeb (rychlost reakce na Vaše požadavky, reklamace, snaha pomoci)?

- Spokojeni
- Spokojeni s malými výhradami
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni

7) Je pro Vás cena výrobků přijatelná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Jste spokojeni s jednáním obchodních zástupců?

- Spokojeni
- Spokojeni s malými výhradami
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni

9) Jaký je Váš názor na odbornost zaměstnanců společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.?

- Spokojeni
- Spokojeni s malými výhradami
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni

10) Celkový dojem?

- Spokojeni
- Spokojeni s malými výhradami
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni

11) Doporučil/a byste služby společnosti STAKOPLAST cz svým obchodním partnerům nebo přátelům?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12) Spolupráci s firmou byste ohodnotil jako:

- Výbornou
- Velmi dobrou
- Optimální
- Špatnou

13) Co by měla firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. do budoucna změnit nebo zlepšit?

Příloha č. 4: Cenová poptávka

Týn nad Vltavou, 27.09.2009

Věc : POPTÁVKA - plastová okna, dveře

Prosím o zpracování cenové nabídky na rodinný domek v lokalitě Týn nad Vltavou, v příloze posílám náskres jednotlivých pozic včetně členění, rozměrů a způsobu otvírání.

Pro všechny pozice platí následující podmínky :

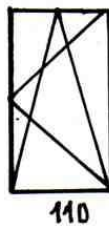
- barva zlatý dub oboustranně, pouze u pozice č. 11 oboustranně bílá barva !
- vnitřní parapet: hloubka 20 cm, vnější parapet: hloubka 15 cm
- žaluzie, sítě proti hmyzu: u položek č. 1, 3, 4, 6
- položka č. 8: pevné zasklení (bez otvírání), ornament sklo (dubová kůra)
- položka 9: vchodové dveře-kombinace plné desky s ornament sklem (dubová kůra)
- položka 10: dveře-plná deska
- doplňky (parapety, žaluzie, sítě) barevně zvolit k barvě profilu zlatý dub .

Cenovou nabídku zpracovanou jednotlivě po položkách včetně doplňků zašlete na můj mail kaspar.p@atlas.cz.

Děkuji.

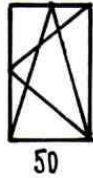
Petr Kašpar

①



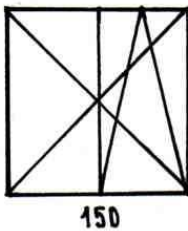
150 2 ks

②



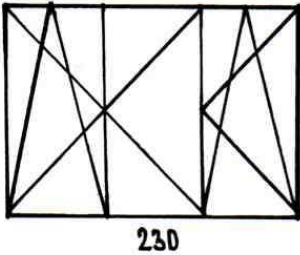
135 3 ks

③



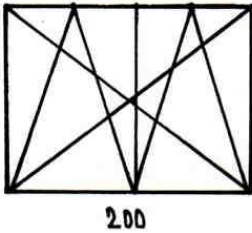
150 3 ks

④



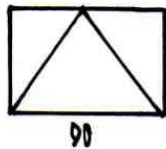
150 1 ks

⑤



150 1 ks

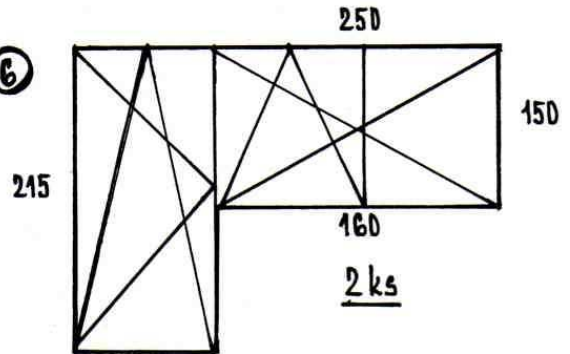
⑪



60 2 ks

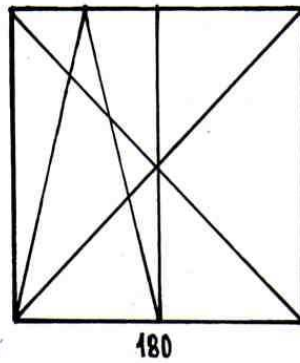
90
Bílá barva!

⑥



160
2 ks

⑦



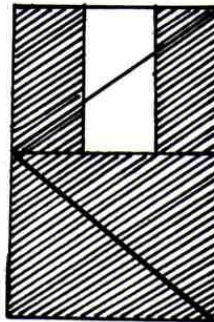
215 1 ks

⑧



140
1 ks

⑨



200
1 ks

80 1 ks

110
Vehodově dveře
(sklo ornament)

⑩



90

Příloha č. 5: Cenová nabídka

STAKOPLAST cz spol. s r.o.

Výrobní závod:
Vojnova 281, 375 01 Týn nad Vltavou
tel.: 385792413 fax: 385792425
email: riesz@stakoplast.cz

Sídlo firmy: Lidická 153, 386 01 Strakonice
veden v obch. rejstříku kraj. soudu v Č. Budějovicích,
odd. C, Možka 10976

Bankovní spojení:

ČSOB Strakonice
Č. ú.: 176480749/0300
var. symbol = číslo faktury, spec. symbol = číslo zakázky
IČO: 26045028 DIČ: CZ26045028

Objednatel:
IČO / R.č.: DIČ: Zápis v obch. (živ.) rejstříku:
Bankovní spojení:
Adresa:
Telefon: Fax: E-mail:
Adresa stavby:
Zástupce:
Dokončení výroby: 4 až 6 týdnů od data zaplacení zálohy. Termín montáže: dle dohody na tel. 385792417
Stavební rozměry dodal:



Nabídka číslo: TEST CEN KONKURENCE

Položek:	11	cena:	258 307,00 Kč
Sleva:	38 %		98 157,00 Kč
Mezisoučet:			160 150,00 Kč
Montáž:	107,200 m		15 008,00 Kč
montáž parapetů			4 144,00 Kč
montáž žaluzií			1 530,00 Kč
montáž sítí + dveřních sítí			570,00 Kč
zednické z			16 080,00 Kč
likvidace			6 432,00 Kč
Stavební činnost:			
Doprava:			0,00 Kč
Součet:			203 914,00 Kč
DPH:	9 %		18 352,00 Kč
Celkem:			222 266,00 Kč
Záloha:			155 586,20 Kč
Způsob platby:			Převodem

Další ujednání:

Záruka na okna je 5 let + pozáruční servis! Všechny pohledy jsou z vnitřní strany. Křídla "OS" jsou ZDARMA vybavené mikroventilací. Nabídka byla zpracována na základě specifikovaných požadavků zákazníka. Přezkoumání požadavků zákazníka bylo provedeno v průběhu tvorby nabídky. Zákazník bere na vědomí a souhlasí s výše uvedenými podmínkami, rozměry výrobků, cenou a termínem dodání.

Datum: 21.10.2009
Zpracoval: Lhotková Lucie

Datum:
Podpis objednatele: