

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

katedra řízení



Studijní program: M6208 – Ekonomika a Management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský - specializace všeobecně obchodní

Konkurenceschopnost firmy a její hodnocení
s využitím metod strategického řízení

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Michaela Sehnalová

2006

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Konkurenceschopnost firmy a její hodnocení s využitím metod strategického řízení“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích, 28. dubna 2006

.....

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., oponentce Ing. Daně Kašparové a firmě STAKOPLAST cz, spol. s r. o. za odborné vedení, cenné rady a pomoc při vypracování diplomové práce.

V Českých Budějovicích, 28. dubna 2006

Michaela Sehnalová

Obsah

1 Úvod	4
2 Literární část	6
2.1 Analýza odvětví	6
2.2 Analýza konkurence	9
2.3 Postup při tvorbě a zavedení strategie	12
2.4 Strategická situační analýza	15
2.4.1 Analýza vnitřní situace	15
2.4.2 Analýza okolí firmy	17
2.4.3 SWOT analýza	21
3 Praktická část	22
3.1 Metodický postup.....	22
3.2 Činnost a historie firmy.....	24
3.3 Interní analýza	25
3.3.1 Výroba a vývoj.....	25
3.3.2 Marketing.....	33
3.3.3 Finanční situace	34
3.3.4 Organizace a řízení	35
3.4 Externí analýza	37
3.4.1 Analýza mikroprostředí	37
3.4.2 Analýza makroprostředí.....	45
3.5 Analýza podniku podle metod strategického řízení.....	47
3.5.1 Porterův model – Analýza konkurence v odvětví.....	47
3.5.2 Faktory konkurence v odvětví	48
3.5.3 Cenová nabídka konkurentů v odvětví	49
3.5.4 SWOT analýza	53
3.6 Vymezení tržní pozice.....	59
4 Závěr	60
5 Seznam literatury	62
6 Abstract	64
7 Seznam tabulek a obrázků	65

1 Úvod

Řada podniků se zabývá pojmem konkurenceschopnost. Tento výraz byl přeložen do mnoha jazyků a je jedním z faktorů při výběru zaměření firmy. Podnik si klade otázku, do jaké míry může s daným produktem uspět na trhu a zda jeho nabídka osloví potenciální zákazníky natolik, aby se stal schopným konkurovat na trhu.

Bartes (1997) říká o úspěšnosti vedení konkurenčního boje následující: „Již ve starověku byla strategie vedení boje podle dnešních hledisek systémového pojetí rozpracována tak dokonale, že pouhá znalost tehdejších pravidel a zásad by měla, při jejich správné aplikaci do podnikatelské praxe, podstatně zvýšit pravděpodobnost úspěchu konkurenčního boje.“

Podnik musí 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)

Firma nemůže začít vnímat pouze konkurenci jako hrozbu, na trhu působí další faktory, které mohou potenciálně firmu ohrozit, ať jsou to vysoké vstupní náklady, silní odběratelé se stále měnícím se vkusem nebo dodavatelé, kteří si diktují podmínky atd. A těmi se firma musí zabývat.

Při hodnocení svých možností podnik zvažuje své silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení a stanovuje svou strategii tak, aby byl schopen v konkurenčním boji obstát. Častými inovacemi svých výrobků přispívá ke zvýšení této schopnosti.

Cílem práce je vymezit konkurenceschopnost ve vztahu k řízení podniku. A na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit, jaká je pozice firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. na trhu plastových výrobků. Pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, analýzy konkurence (porterův model), zjištění dalších

faktorů konkurence v odvětví a zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (SWOT analýza) navrhnout strategie vedoucí k zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

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 posunovat dopředu.“ (Dytrt, 2001)

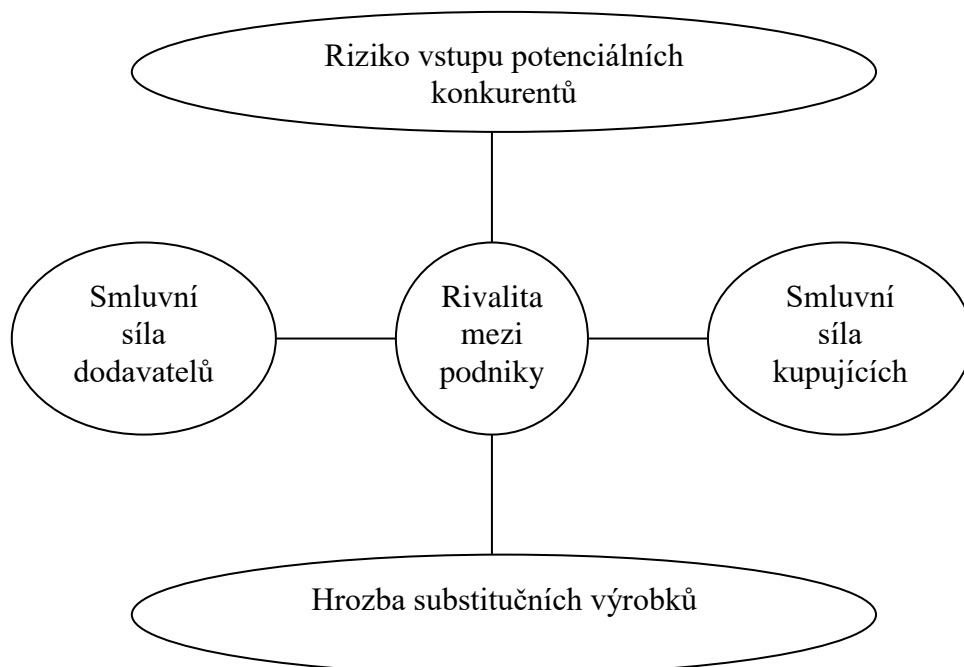
2 Literární část

2.1 Analýza odvětví

Aby byl podnik úspěšný, je třeba volit takovou strategii, která je ve shodě s okolím podniku. Důležité je pochopit, do jaké míry je podnik schopen konkurence ve svém okolí.

Porter (1994) vytvořil model, který zahrnuje pět dynamických konkurenčních faktorů. (obrázek 1) Model se zaměřuje na analýzu rizik vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů, hrozby substitučních výrobků. V tomto modelu může silná konkurence působit jako hrozba, protože snižuje zisk a slabá konkurence jako příležitost, protože dovoluje podniku dosáhnout vyššího zisku. Je důležité rozpoznat příležitosti a ohrožení a formulovat odpovídající strategii.

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter (1994)

Potenciální konkurenti

Podniky si v daném mikrookolí nekonkurují, ale potenciálně by mohly. Vysoké riziko vstupu potencionálních konkurentů znamená hrozbu pro ziskovost podniků. Pokud je riziko vstupu na trh nízké, podniky uvnitř mikrookolí mají možnost využít této výhody ke zvýšení zisku. Záleží tedy na výši bariéry vstupu potenciálních konkurentů na trh.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty v odvětví

Ryzí monopolie

Objevuje se tam, kde existuje na trhu pouze jedna firma s určitým produktem. Pokud monopol není regulován, může nasadit vysoké ceny, minimální reklamu, téměř žádný rozsah služeb. To vše si může dovolit, protože zde chybí konkurence a zákazníci si nemohou zvolit jinou možnost.

Oligopolie

Ryzí oligopolie - Skládá se z několika firem, které nabízejí stejnou komoditu. Výrobky bývají u těchto firem na stejné úrovni, a proto k získání konkurenční výhody je třeba nabídnout lepší služby či zajistit nižší náklady a tudíž i ceny.

Diferencovaná oligopolie – Firmy nabízející částečně odlišné výrobky se liší hlavně v jakosti, vlastnostech výrobků nebo poskytovaných službách.

Monopolistická konkurence

V takovéto konkurenci se vyskytuje mnoho konkurentů. Každý z konkurentů je schopný odlišení svých nabídek od ostatních firem. Často dochází k tomu, že se firmy přizpůsobují speciálním požadavkům určitých zákazníků a tím získávají konkurenční výhodu.

Dokonalá konkurence

Odvětví je tvořeno mnoha konkurenty, kteří nabízejí stejný výrobek či služby. Chybí zde důvod pro diferenciaci ceny, proto budou ceny stejné. K využívání reklamy dochází jen minimálně. (Kotler, 2001)

Pokud je tato konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Při velké síle dochází k cenové konkurenci, k zesílení rivality mezi podniky, snižování výnosů.

Smluvní síla kupujících

Mají-li kupující převahu na trhu, mohou tlačit ceny dolů, požadovat nadstandardní kvalitu či servis a tím vytvářet hrozbu pro podnik. Tato situace zapříčiňuje zvýšení výrobních nákladů. Při slabé síle kupujících vzniká příležitost zvýšit ceny a tím získat i vyšší zisk.

„Vliv každé důležité skupiny kupujících (odběratelů) odvětví závisí na řadě charakteristických rysů její tržní pozice a na důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje.“ (Bartes, 1997)

Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé působí jako hrozba pokud jsou dostatečně silní na to, aby mohli zvyšovat ceny. Podnik je potom nucen buď snížit kvalitu, poohlédnout se jinde (což vzhledem k síle dodavatelů na trhu nebývá dost dobře možné) či vyšší cenu zaplatit a utíkají mu tím větší finanční obnosy a tudíž i zisky. „V případě slabého postavení dodavatelů, vysoké konkurence dodavatelů atd. jde o příležitost pro firmu. (Porter, 1994)

Hrozba substitučních výrobků

Existují-li na trhu další možné ekvivalenty podobné výrobkům, které firma vyrábí, vzniká podniku další hrozba tím, že tyto substituty vytvářejí limit pro ceny za výrobky a tím je i limitován zisk. Výhodu nedostatku substitučních výrobků na trhu je třeba neopomenout a náležitě využít v podobě zvýšených cen a tudíž i vyššího zisku.

2.2 Analýza konkurence

Chce-li firma vytvořit efektivně fungující strategii, měla by sledovat jak své zákazníky, tak i konkurenty. Přičemž orientace na zákazníky i na konkurenty by měla být v rovnováze. Důležité je zjistit strategie konkurence, její cíle, silné a slabé stránky či její reakci na ohrožení. Jako největší konkurenti jsou považováni ti, kteří uspokojují stejné přání a potřeby zákazníků, vytvářejí obdobné nabídky.

Strategie konkurence

Zjištěním strategie konkurentů to ale nekončí. Je třeba se zajímat také o jejich cíle. Přičemž nejpravděpodobnější cíl bývá dosažení co největšího zisku. Podnik se může zaměřit na krátkodobé a dlouhodobé cíle. Je také více než pravděpodobné, že se konkurent bude zaměřovat na více cílů současně a to např. na rentabilitu, růst tržního podílu, prvenství ve službách.

Cíle firem jsou určovány mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná finanční situace a úroveň managementu. Je-li firma součástí velké společnosti, je třeba vědět, zda usiluje o vlastní růst nebo zda je podporovaná mateřskou společností (Kotler,2001).

Kotler (2001) definuje podle tržní pozice firmy na trhu tyto čtyři strategie:

1. **Vedoucí firma na trhu**, kterou se stává firma s dominantním postavením na trhu. Podnik neustále zavádí a inovuje své výrobky a uvádí trend na trhu. Ostatní konkurenční firmy na něj neustále útočí.
2. **Tržním vyzyvatelem** jsou firmy zaujímající druhou či další pozici na trhu. Snaží se najít slabá místa v činnosti konkurenční firmy s vedoucím postavením na trhu a jejich cílem je zvýšení svého tržního podílu.
3. **Tržního následovatele** představuje firma, která nemá přední postavení na trhu jako ostatní silnější firmy a tudíž na vedoucí firmu neútočí. Snaží se vedoucí firmu následovat podobnou nabídkou a podobnými výrobky.
4. **Tržní troškař** je firma, která se konkurenci spíše vyhýbá a zaujímá jen velmi malý podíl na trhu. Zpravidla se jedná o drobnější podniky.

O další přehled strategií se pokusil Ansoff (Hron, Tichá, 2003), který vyjádřil 4 typy strategie pomocí matice (obrázek 2).

Obrázek 2 – Čtyři typy strategií podle Ansoffa

		Existující výrobek ↓	Nový výrobek ↓
Existující trh →	Strategie pronikání na trh	Strategie rozvoje výrobku	
Nový trh →	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie	

Tento výčet strategií ale není úplný. Byl doplněn o další strategie. Jejich základní výčet obsahuje přibližně 13 strategií (Hron, Tichá 2003), které může podnik využít. Tento výčet může být rozšířen o různé kombinace těchto strategií.

1. **progressivní integrace** → znamená získání většího podílu na řízení firem maloobchodu a distributorů výrobků firmy. Podnik progresivně zasahuje do oblastí, aby získal konkurenci pro sebe a tím oslaboval její působení.
2. **zpětná integrace** → jde o získávání firemních dodavatelů, pokud jsou dodavatelé příliš nákladní. Odstraní se tím konkurence na straně vstupů.
3. **horizontální integrace** → spočívá v získávání podílů na řízení konkurentů a je spojena s mocenským působením silného podniku, který je schopen skoupit či smluvně zavázat menší podniky.
4. **proniknutí na trh** → tato strategie se zaměřuje na získání většího podílu podniku na trhu se stávajícími výrobky či službami na stávajících trzích za pomoci zvýšeného marketingového úsilí. Toto úsilí zahrnuje dosáhnout vyššího zájmu veřejnosti o výrobky zvýšením nákladů na reklamu. Nebo mohou podniky jít cestou snížení ceny za výrobek či službu.
5. **rozvoj trhu** → základem je seznámení nových trhů se stávajícími výrobky firmy. Například proniknutím na mezinárodní trhy.

6. **vývoj výrobku** → cílem je zvýšení prodejnosti výrobku jeho modifikací a tento inovovaný výrobek dodávat na trh. Podstatné jsou výdaje na vývoj a výzkum těchto produktů.
7. **soustředěná diverzifikace** → spočívá v zavedení dalších výrobků či služeb, které se vztahují k původní činnosti podniku za využití stávajícího výrobního zařízení firmy.
8. **smíšená diverzifikace** → je strategií zavádění nových výrobků či služeb, které se nevztahují k dosavadní činnosti firmy.
9. **horizontální diverzifikace** → její podstata spočívá v zavádění nových výrobků, které se nevztahují k hlavní činnosti podniku a tyto výrobky či služby jsou nabídnuty současným zákazníkům firmy.
10. **joint venture (společné podnikání)** → spočívá ve spojení dvou nebo více firem v jeden celek za účelem další spolupráce. Jedná se o typ strategické aliance.
11. **snížení výdajů** → jejím základem je snižování majetku a zkoumání nákladů za účelem odstranění výroby u produktů, jejichž zisky neustále klesají. V podstatě jde o zbavování se přebytečné výroby, která má vyšší náklady, než jsou tržby těchto výrobků.
12. **zbavování se majetku** → jde o postup, kdy podnik prodává svoji část, divizi nebo celou pobočku. Prodejem získá firma větší hotovost, kterou může vhodně investovat.
13. **likvidace** → touto strategií se rozumí rozprodávání a postupná likvidace celého podniku za jeho současnou hodnotu. Podnik cíleně končí se svým podnikáním a to tak, aby nevznikaly náklady, které nemohou být pokrývány tržbami.

Silné a slabé stránky

Jak dobrou strategii firma dokáže mít, závisí na jejích schopnostech a zdrojích. Je důležité shromáždit informace o přednostech a nedostatcích konkurenčních firem. Potřeba je sledovat podíl konkurenta na trhu, podíl na povědomí zákazníků o konkurenční firmě, podíl na oblibě konkurenta u zákazníků. To vše lze zjistit pomocí dotazníků. Mezi těmito oblastmi existuje určitá propojenost. Pokud podíl na povědomí a oblibě firmy stoupá, zvětší se i její podíl na trhu a firma dosáhne vyššího zisku. Pokud si konkurence nevíšmá z nějakého důvodu svých slabých stránek, stává se to pro nás značnou konkurenční výhodou.

Očekávaná reakce konkurenta

Každý konkurenční podnik má svoji kulturu a přesvědčení, proto jej můžeme zařadit do jedné ze čtyř kategorií. (Kotler, 2001)

1. **Laxní konkurent** – nedochází u něj k dostatečně rychlé reakci na změnu konkurence, a to z důvodu nedostatečné informovanosti, jsou-li si jisti svými zákazníky, pokud jsou pod ochranou mateřské společnosti. Značně důležité pro firmu je vědět, z jakého důvodu konkurence reaguje laxně.
2. **Vybíravý konkurent** – ten odpovídá na určité formy pohybu konkurence a jiných si naopak nevšímá. Tato znalost nám může pomoci ke správnému nasměrování útoku na konkurenci.
3. **Konkurent-tygr** – reaguje na vše rychle a důrazně bez výběru. Takového konkurenta není dobré atakovat, protože je značně pozičně silný a znamená pro nás v případě napadnutí nepřekonatelnou překážku.
4. **Stochastický konkurent** – zda a jak bude reagovat lze jen stěží předvídat a to i přesto, že můžeme znát historii, ekonomickou situaci konkurenta. Jedná se především o malé firmy.

2.3 Postup při tvorbě a zavedení strategie

Zpracování strategie začíná strategickou analýzou, která zahrnuje analýzu okolí podniku (tzv. externí analýzu) a analýzu zdrojů a schopností podniku (tzv. interní analýzu). (Dedouchová, 2001)

Důležité při stanovení strategie podniku je stanovení dílčích strategií na jednotlivých podnikových úrovních a jejich spojení v jeden dobře fungující celek. Aby se strategie nestala pomyslným kamenem úrazu, je třeba pružně reagovat na měnící se podmínky v okolí podniku a taktéž sledovat a udržovat dobrý děj a klima uvnitř firmy. Dále by strategie měla rozvíjet základní dovednosti podniku a podmínit získání dovedností dalších, vhodných při změnách v okolí podniku.

K čemu by byla výborná strategie vycházející ze spolehlivých analýz a zahrnující velmi dobré parametry bez odborníků, kteří by ji byli schopni aplikovat v praxi na podnik. Proto je při volbě strategie důležitý i výběr vhodných manažerů. Úspěšným výběrem manažerů celá věc ale zdaleka nekončí. Je třeba mít dostatek dobře proškolených řadových zaměstnanců, kteří jsou s naší strategií srozuměni a dokonce v ní vidí i své cíle.

Poslání podniku

„Poslání organizace by mělo specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat. Tato vize by měla vytyčit dlouhodobé cíle a hlavní strategie vedoucí k jejich dosažení. Poslání organizace by mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje a specifika, kterými se bude od obdobných organizací odlišovat.“ (Donnelly, 1997)

Poslání podniku určuje jakým směrem se má podnik ubírat. Strategická rozhodnutí potom z poslání podniku vychází. Mluvíme-li o otázkách poslání podniku, je třeba vysledovat:

- Definici podnikatelské aktivity podniku;
- Podnikové cíle;
- Podnikovou kulturu.

„Smyslem poslání je poskytnout všem zaměstnancům firmy jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností organizace. Je třeba, aby všichni zaměstnanci bez ohledu na jejich postavení u firmy měli pocit, že jejich práce je s posláním v souladu. (Donnelly, 1997)

Definice podnikatelské aktivity podniku

Účelem je odpovědět si na otázky funkce podniku. Důležité je zjistit, kam podnik směřuje či bude směřovat, v čem bude podnikat, na jaké trhy, zákazníky bude působit.

„Pro úspěšné podnikatelské chování, jsou podstatné i znalosti z oblastí marketingu, práva, účetnictví, financování, daní, bankovní politiky a trhu cenných papírů, zahraničního obchodu, celních omezení i preferencí a dalších a umění využívat jich.“ (Vodáček, 2001) A protože tyto oblasti na firmu působí a ovlivňují ji, bylo by chybou nebrat některé z nich na vědomí. Naopak je třeba s těmito informacemi umět účelně pracovat.

„Podnikatelské aktivity se v rozhodující míře uskutečňují v podnikatelské sféře.“ (Veber, 2004) Výroba a služby (produkce) jsou výsledkem těchto aktivit. Produkci chápeme jako přeměnu statků a služeb v jiné statky či služby. Z pohledu podnikatele je cílem této transformace získání ekonomického efektu v podobě zisku, zvýšení podílu na trhu, posílení image firmy atd.

Podnikové cíle

Určují čeho chce podnik dosáhnout. Cíle jsou důležité při formulaci strategie a dávají v podstatě smysl poslání podniku.

Podniková kultura

Podniková kultura podle Schrána (Nový, 1996) se vždy skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- Základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců.
- Pravidla pracovního asociálního jednání, vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku.
- Symbolicky, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury.

Častou chybou v podniku bylo opomenutí této součásti poslání podniku. Vezmeme-li v úvahu důležitost firemní kultury, její těžkou vysledovatelnost, nesnadnou ovlivnitelnost a extrémní setrvačnost, neměli bychom ji rozhodně podceňovat. Říká nám, jak firma plánuje podnikat a také jak vlastně ovlivňuje chování lidí, protože právě lidé a to převážně pracovníci ve skupině ovlivňují její extrémní setrvačnost. Recept na

vytvoření silné a dobře fungující podnikové kultury a sociálního klimatu ve firmě a tím i vyšší schopnosti konkurence asi nikde nenajdeme. Tím více bychom se měli snažit si ji udržet.

„Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. (Nový, 1996)

2.4 Strategická situační analýza

Strategická situační analýza je nástroj, který podniku pomáhá:

- pochopit, v jakém je podnik vztahu k prostředí, ve kterém se nachází,
- rozpoznat postavení podniku a jeho vnitřní silné a slabé stránky,
- identifikovat a posoudit vnější příležitosti a ohrožení,
- posoudit vnitřní silné a slabé stránky ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením.

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

2.4.1 Analýza vnitřní situace

Cílem analýzy vnitřní situace je sebekritické posouzení schopností a dovedností podniku. Analýza vnitřního prostředí se vypracovává ve všech oblastech podniku, zejména však v oblastech výroby a vývoje, marketingu, finanční situace firmy a organizace a řízení (Kotler, 2001).

Výroba a vývoj

V části, která se týká výroby a vývoje výrobků se posuzuje zejména schopnost vyrábět výrobky v požadované kvalitě, plnit včas a správně uzavřené kontrakty, hodnotí se výrobní zařízení, a to nejen jeho stáří, ale i schopnost změny výroby na stávajících strojích a jejich eventuelní prodejnost při větších změnách ve výrobě. Dále se zjišťuje kvalita pracovních sil, jejich technická zručnost a adaptabilita, kapacita výroby, způsob vývoje nových výrobků, podpora výzkumu a další relevantní faktory.

Marketing

V oblasti marketingu jsou klíčové faktory týkající se image společnosti jako celku, známosti jejich jednotlivých výrobků, renomé kvality výroby. Dále je třeba analyzovat efektivnost podpory prodeje, způsoby stanovení cen a jejich úrovně vzhledem ke konkurenci, úroveň výrobních nákladů a všechny ostatní faktory, které jsou v oblasti marketingu z hlediska vnitřní situace podniku důležité.

Finanční situace

V části, která se týká finanční situace, je třeba zhodnotit takové faktory, jako jsou celková finanční stabilita, míra zisku, cash flow a s tím související likvidita a platební schopnost podniku a renomé platební schopnosti u svých dodavatelů, struktura používaného kapitálu a jeho rizikovost, schopnost podniku vytvářet efekty z vloženého kapitálu a další.

Organizace a řízení

V této části se provádí rozbor struktury manažerů, jejich kvalifikace, schopností a dovedností, pružnosti a přizpůsobivosti. Zkoumá se i organizační struktura a její vhodnost v dané situaci podniku.

„Organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Tak jako architekt nebo projektant budovy zdůrazňuje určitý styl, který vyhovuje účelu, pro který je budova stavěna, tak manažer – organizátor volí základní formu, podle které je struktura projektována.“ (Truneček, 1997)

Dále se hodnotí převažující styly řízení vedoucích pracovníků, způsoby přenosu informací a další. „Volbu organizační struktury ovlivňuje prostředí, strategie, velikost podniku, technologie.“ (Rolínek, 2003)

Poté, co firma vytipuje faktory, které budou rozhodující při analýze vnitřní situace, se jednotlivé faktory ohodnotí. Hodnocení může být slovní nebo číselné. Číselné ohodnocení umožní sledování vývoje síly firmy z daného hlediska v čase.

Po ohodnocení faktorů se vypracovává dotazník, který umožní přehledné a rychlé zhodnocení vnitřní situace. Každý faktor ze všech oblastí podniku se uvede na jednu řádku ve formuláři, kde bude uvedeno jeho ohodnocení. Vedle ohodnocení se doporučuje uvést i význam, důležitost daného faktoru. Je pochopitelné, že důležitost jednotlivých faktorů je různá. Z toho bude odviset i hodnocení daného faktoru pro firmu. Při zkoumání slabých a silných stránek nemusí podnik usilovat o výrazné zlepšení těch faktorů, jejichž význam je malý. Stejně má jen malý význam dosažení silné pozice u málo důležitých faktorů.

2.4.2 Analýza okolí firmy

Okolí firmy chápeme jako prostor, kde podnik vykonává své aktivity. Zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnosti firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky (Kotler,2001).

„V případě zjišťování zákonitostí a základních tendencí trhu, kdy je trh posuzován jako celek, jedná se o makroekonomickou analýzu. V případě, kdy je trh studován ve svých strukturálních složkách a kdy je studován vývoj jednotlivých jevů (objektů) trhu, je to analýza mikroekonomická.“ (Nový, 1994)

2.4.2.1 Analýza mikroprostředí firmy

Do mikroprostředí musíme samozřejmě na prvním místě počítat podnik samotný. Jeho rozbor je proveden v předchozí kapitole. Dále mikroprostředí firmy zahrnuje nejbližší účastníky, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Manažeři se tedy nemají orientovat jen na potřeby cílového trhu, ale musí také zohledňovat ostatní faktory mikroprostředí firmy, a to zejména dodavatele, distribuční mezičlánky, konkurenty a veřejnost.

Dodavatelé

Dodavateli jsou firmy a jednotlivci, kteří zásobují podnik zdroji potřebnými na výrobu výrobků a služeb. Ti mohou chod firmy významně ovlivnit. Například nedostatky v dodávkách, stávky a jiné události mohou – byť by působily krátkodobě – poškodit dlouhodobě dobré jméno firmy. Proto mnoho firem dává přednost nákupu

jednotlivých položek od více dodavatelů. Umožní jim to tak vyhnout se závislosti na jednom dodavateli, který může nepříjemně zvýšit ceny nebo omezit dodávky.

Distribuční mezičlánky

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

- zprostředkovatelé – obchodní firmy, které pomáhají najít zákazníky, nebo s nimi uzavírat obchody,
- firmy pro fyzickou distribuci, které pomáhají při skladování zboží a při jeho přepravě na určení,
- agentury marketingových služeb,
- finanční zprostředkovatelé. (Kotler,2001)

Zákazníci

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

- spotřebitelský trh, který tvoří jednotlivci a domácnosti, které nakupují pro svoji potřebu,
- průmyslový trh, který se skládá z organizací, jež nakupují pro výrobu jiných výrobků a služeb,
- trh distributorů (obchodních firem), kteří nakupují za účelem dalšího prodeje,
- vládní trh, jenž zahrnuje vládní instituce a orgány, které nakupují zboží a služby proto, aby mohly zabezpečovat veřejné služby nebo zabezpečují jejich převod těm, kteří je potřebují,
- mezinárodní trhy, které tvoří zahraniční kupující a mezi něž patří zahraniční spotřebitelé, výrobci, zprostředkovatelé a vlády.

Veřejnost

Společnost zápasí nejen s konkurencí, při svém úsilí uspokojovat cílový trh musí brát v úvahu i širokou veřejnost. Ta může dosahování cílů usnadnit nebo ztížit. „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, 2001).

2.4.2.2 Analýza 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 zaměřit zejména na sledování demografických, ekonomických, technologických, politicko-právních a v poslední době rovněž ekologických faktorů, jejichž význam neustále stoupá.

Demografické faktory

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 dané firmy. Tento faktor je kriticky důležitý například pro lokalizaci maloobchodní provozní jednotky.

Druhým je chápání obyvatel jako potenciálních pracovních sil firmy. Zkoumá se navíc kvalifikační a profesní struktura. Významnost roste při nedostatku nebo nevhodné struktuře pracovních sil ve spádové oblasti podniku.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory souvisí s celkovou ekonomickou situací ve státě. Zahrnují takové, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu 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, což odpovídá i situaci v naší zemi od počátku devadesátých let minulého století.

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.

Technologický rozvoj ovlivňuje samozřejmě i marketing. Rychlé tempo technologických změn otevírá nové možnosti, ale také klade vysoké nároky. Úspěch závisí na tom, jak rychle přinesou firmy své nové myšlenky na trh a jak rychle jsou schopny reagovat na aktivity ostatních účastníků trhu. Zavádění nových technologií úzce souvisí s problematikou ochrany životního prostředí, rozvinutostí ekonomiky a společnosti vůbec.

Ekologické faktory

Ekologické problémy mají přímé a nepřímé vlivy na podniky, nabízejí východiska a výzvy k ekologicky orientovanému chování. Na jedné straně výzvy, které jsou přenášeny na podnikové vedení, vedou k nové orientaci celé branže. Podnikové vedení musí mít v budoucnu existenční zájem na tom, aby uskutečňovalo podnikové aktivity také s cílem ekologické účinnosti.

Na druhé straně, podnik je konfrontován se společenským rozměrem ekologických výzev. Jako spolupůvodce problémů vzniklých na životním prostředí se cítí ohrožen tím, jak přibývá uvědomění si životního prostředí veřejností. To se projevuje zostřeným zákonodárstvím k ochraně prostředí a přibývajícimi sympatiemi pro různá ekologická hnutí, svazy apod.

Přehled základních šancí a rizik z ekologických problémů:

- politické aktivity zákonodárců,
- uvědomování si ŽP u veřejnosti,
- aktivity konkurence a dodavatelů,
- rozvoj v oblasti vědy a výzkumu (Meffert,1996).

Politicko-právní faktory

Toto prostředí zahrnuje zákony, vládní orgány a nátlakové skupiny. Zákony v oblasti podnikání se týkají zejména ochrany před nekalou konkurencí, ochrany spotřebitele a prosazování zájmů společnosti. K tomu se využívá celá řada postupů, metod, technika modelů, jako je SWOT analýza, analýza podnikatelského portfolia, vícefaktorové modely portfolia apod., které zdokonalují tento proces a pomáhají při rozhodování.

2.4.3 SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní schopnosti firmy k realizování určitého podnikatelského záměru a současně podrobit analýze i vnější podmínky, příležitosti a ohrožení. Název pochází ze zkratky anglických slov strengths, weaknesses, opportunities a threats. V českém překladu jsou používány termíny: silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Podniky shromažďují údaje v podobě tabulky, ve které se zaznamenávají jednotlivé faktory vnitřní a vnější situace. Její výhodou je vysoká přehlednost a také rychlost zpracování. Příklad výstupu je znázorněn v tabulce 1.

Tabulka 1 – Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (SWOT analýza)

	TYPY FAKTORŮ	
OBSAH FAKTORŮ	příznivé	nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější	Příležitosti	Ohrožení

3 Praktická část

3.1 Metodický postup

Cílem této práce je vymežit konkurenceschopnost ve vztahu k řízení podniku, na základě metod a postupů strategického řízení zhodnotit tržní pozici (míru konkurenceschopnosti) vybraného podniku a navrhnout strategie vedoucí k její zlepšení.

Práce je rozčleněna do dvou částí. V první části je popsána činnost vybraného podniku STAKOPLAST cz, spol. s r.o. Informace, poskytnuté vedením firmy, se týkaly historie a činnosti firmy, seznámení s výrobou a sortimentem. Pro svou práci se mi podařilo zjistit důležité podklady, kromě oblasti financí. Většinu finančních údajů si firma chrání a považuje je za velmi citlivé.

Hodnocení podniku je provedeno pomocí analýzy interního a externího prostředí. Interní analýza slouží k posouzení vnitřní situace firmy. Je zaměřena na oblast výroby a vývoje, marketingu, organizace a řízení a financí. Neméně důležitá je analýza externí, která se dále dělí na analýzu mikroprostředí a makroprostředí. V mikroprostředí jde hlavně o posouzení dodavatelů, odběratelů a konkurence na jednotlivých trzích. Analýza makroprostředí se zaměřuje na prostředí demografické, ekonomické, technologické, přírodní a politické, která podnik ovlivňují.

V druhé části této práce jsou použity postupy a metody strategického řízení. Zde byly využity informace z teoretické části, obsahující základní definice problémů vztahujících se k tématu, zejména činitele ovlivňující konkurenceschopnost podniku či druhy konkurenčních výhod.

Tématem diplomové práce bylo posouzení konkurenceschopnosti firmy STAKOPLAST cz spol. s r.o. na trhu plastových oken. Podnik působí převážně v Jihočeském kraji. Na základě využití Porterova modelu, kde bylo vyhodnoceno působení pěti sil (stávající konkurenti, noví konkurenti, substituty, dodavatelé, odběratelé), byl zjištěn stav konkurence na trhu plastových oken.

V této práci jsem vyhodnotila údaje získané z cenových nabídek konkurenčních firem na trhu plastových oken. Vybrala jsem pouze významné konkurenty se sídlem v Jihočeském kraji. Tyto cenové nabídky jsem porovnávala s firmou STAKOPALST cz, spol. s r.o.

Při šetření silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a ohrožení jsem využila SWOT analýzu. Z výsledků všech použitých analýz jsou navrženy strategie zlepšující tržní pozici a tím i konkurenceschopnost firmy.

V šetřeném podniku se tato práce stane zdrojem informací, jejichž cílem bude vypracování marketingových strategií, díky kterým bude možné dosáhnout celopodnikových cílů.

3.2 Činnost a historie firmy

Podnik STAKOPLAST cz, spol. s r.o. má sídlo ve Strakonících. Výrobní závod se nachází v Týně nad Vltavou v okrese České Budějovice, kde je také vedení firmy. Je představitelem menšího výrobního podniku, který má v současné době 37 zaměstnanců. Firma má řadu obchodních zastoupení a to jak v hlavním městě Praze, tak i v Táboře, Českých Budějovicích, Strakonících a v Týně.

Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. vznikla poměrně nedávno. Její vznik se datuje od roku 2002, kdy byla 21. 3. zapsána do obchodního rejstříku. Tento úkon následovalo přípravné období, kdy se firma připravovala na výrobu. Bylo nutné nakoupit a instalovat technologii, upravit výrobní areál a administrativní budovy do podob vhodných pro činnost firmy. Dále bylo nutné zjistit potřebné lidské zdroje, co se týče řídicích zaměstnanců a zaměstnanců ve výrobě. Toho všeho se firma STAKOPLAST cz úspěšně zhostila a 1.7. 2002 oficiálně zahájila svoji činnost.

Posláním podniku STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je vyrábět vysoce kvalitní výrobky. Hlavním zaměřením podniku jsou okna, dveře a zimní zahrady z plastových, ocelových a hliníkových materiálů velmi atraktivního a moderního designu. Firma zhotovuje jak typizované, klasické, tak i atypické tvary oken. Na přání zákazníka je firma schopna ve spolupráci s dodavateli zajistit i dřevěné výrobky. Doplňkovým programem podniku je obchodní činnost v oblasti pozinkovaných výztužných profilů, které firma rovněž používá do svých plastových výrobků a izolačních dvojskel. Jedná se o nákup pro vlastní potřebu firmy STAKOPLAST a pro potřebu svých odběratelů a následný prodej.

Výrobky určené jak pro stavební firmy, tak i pro konečné zákazníky dodává a instaluje tak, aby podpořily kvalitu nejen průmyslových staveb, ale i občanských zástaveb a tím přispívá i k zvýšení úrovně bydlení.

Jejím vlastním výrobním programem je:

Výroba plastových výrobků a pryžových výrobků (okna, dveře, zimní zahrady).

Záměrem společnosti je dlouhodobě působit v regionu jižních Čech v oblasti výroby a montáží plastových oken, dveří a zimních zahrad a dále rozšiřovat svoji působnost v této činnosti na ostatní regiony v Čechách. K masivnímu pronikání do zahraničí zatím firma nepřistoupila a v nejbližší době ani přistoupit neplánuje.

Dále chce firma také rozšiřovat činnosti v oblasti obchodu s výztužnými profily, izolačním dvojsklem a výhledově připravovat rozšiřování sortimentu výroby.

Vysokou úroveň výrobků a poskytovaných služeb zaručuje certifikát řízení jakosti podle evropských norem ISO 9001 : 2001, který firma vlastní.

3.3 Interní analýza

Mezi oblasti hodnocení vnitřní situace podniku patří:

- Vývoj a výroba;
- Marketing;
- Organizace a řízení;
- Finanční situace.

3.3.1 Výroba a vývoj

Celá výroba se řídí normami ISO. Normy zaručují správné a plynulé probíhání výroby. Případné zmetky jsou řešeny na místě jejich vzniku a nepostupují dále do výroby. Výsledné výrobky vznikají s předepsanou kvalitou. Výroba probíhá pouze v jednom areálu firmy a to v Týně nad Vltavou, kde podnik provozuje svoji činnost. Popis činnosti podniku je následující:

1. Převzetí zakázky – kontrola správnosti zadání pro výrobu;
2. Není-li zakázka v pořádku, je vrácena k přepracování;
3. Kalkulace normohodin potřebných na výrobu zakázky;
4. Zaevidování zakázky do zakázkové knihy výroby, zadání zakázky do výroby;
5. Řezání plastových profilů, dle stanoveného postupu provedení kontroly správnosti rozměru (přeměření dílců) a kontrolu správnosti profilu (tvar, odstín);

6. Posouzení, zdali jsou nařezané plastové profily v pořádku;
7. V případě nevyhovujících výsledků kontroly probíhá řízení neshody;
8. Řezání výstužných profilů;
9. Frézování odtokových drážek;
10. Frézování otvorů pro kliky;
11. Šroubování výstužných profilů;
12. Svařování oken, provedení kontroly správnosti rozměru (přeměření polotovarů);
13. Posouzení, zdali jsou vzniklé polotovary v pořádku;
14. V případě nevyhovujících výsledků kontroly probíhá řízení neshody;
15. Zčištění svárů;
16. Montáž těsnění a celoobvodového kování;
17. Kompletace oken a zasklívání oken;
18. Provedení výstupní kontroly
 - funkčnost oken,
 - počet kusů,
 - provedení dle zadání do výroby;
19. Posouzení, zdali jsou vzniklé výrobky v pořádku;
20. V případě nevyhovujících výsledků kontroly probíhá řízení neshody;
21. Příprava zakázky k expedici;
22. Uchování dokumentů a záznamů.

Budovy a haly byly využity k renovaci a k přizpůsobení podmínkám výroby. Firmou byl zakoupen areál v Týně nad Vltavou – bývalý HIKOR.

Používané stroje jsou následující: stroje pro výrobu plastových oken a hliníkových výrobků, zařízení na pozinkování plechů. Ostatní movité věci jsou zejména dopravní prostředky a ostatní malá zařízení.

Technická dokumentace pro výrobu je ve výrobním oddělení vedena pomocí počítačového systému.

Velmi vhodné umístění firmy, kde je jen málo velkých zaměstnavatelů, jí dává možnost výhodně ovlivňovat mzdové podmínky svých pracovníků. Dělníci ve výrobě jsou placeni kombinací časové mzdy a výkonnostních příplatků, což vede k vyváženosti

určité jistoty i zároveň motivace pracovníků k rychlosti a kvalitě práce. Fluktuace pracovníků je nízká, pracovní morálka zaměstnanců je velmi uspokojivá.

Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. používá systémy plastových oken od firmy VEKA A.G., která patří mezi tři největší výrobce plastových systémů v Německu. Produkty této firmy VEKA A.G. zaručují vysokou kvalitu výrobků.

Záruka na výrobky firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je pět let v případě vlastní montáže zákazníkem (či jím najaté firmy). Nechá-li si zákazník namontovat prvek přímo od firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o., prodlužuje se záruční doba až na šest let. Doba dodání je do 14 dnů, jedná-li se o výrobky v bílé barvě. Pro výrobky v jiné barvě činí doba dodání 4 – 6 týdnů (4 – 5 týdnů pro výrobky s odstíny hnědé a imitace dřeva; 5 – 6 týdnů trvá dodání výrobků s atypickými tvary a jiným barevným provedením).

Procento reklamací je nízké a většinou jde o poškození skla nepřiměřenou manipulací při dopravě či montáži. Co se týče výroby si na tom firma stojí dobře a situace ve výrobě je uspokojující.

Seznam výrobků:

Okna

Okna VEKA jsou nabízeny ve dvou typech profilu VEKA TOPLINE a VEKA SOFTLINE. Oba vícekomorové systémy mají velmi atraktivní design a dokonalé izolační vlastnosti. Výrobek je absolutně odolný proti vlivům prostředí a stárnutí. Rámy jsou nenáročné na údržbu - nikdy se nemusí natírat, stačí udržovat je běžnými čistícími prostředky.

Dveře

Dveřní profily VEKA TOPLINE i VEKA SOFTLINE, které firma nabízí, mají stabilní konstrukci s typickým vícekomorovým systémem a optimální izolační vlastnosti. Pevné kovové výtuhy zaručují bezpečnou statiku a dlouhotrvající funkčnost a vyhoví i mimořádně vysokým nárokům (např. dveře do obchodů, restaurací, bytových domů apod.)

Zimní zahrady

Ve spolupráci se společností ATRIUM CENTRUM CZ spol. s r.o. firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. nabízí nejpoblárnější systémy pro zimní zahrady v Evropě. K dispozici je 3500 různých komponentů krytých více než osmdesáti světovými patenty. Střešní systémy Ultraframe jsou kompatibilní se všemi jejími VEKA profily pro výrobu oken a dveří.

Všechny komponenty jsou navrhnuté a vyrobené s využitím nejnovějších postupů z moderních materiálů. V r. 1994 dosáhly střešní systémy Ultraframe jako jediné systémy pro zimní zahrady ISO 9001 Et 9002 pro design, výrobu a dodávky. Do dnešního dne jsou jedinou společností pro podobné výrobky s touto certifikací. Střešní systémy jsou přísně testované a jejich minimální životnost je 25 let. Mezi základní zkoušky, kterými je celý systém testován patří např. zkouška statického zatížení při které je střecha zatížena ekvivalentem 1½ pytle cementu na 1 m², mezi další patří zkouška vodotěsnosti a tlaku způsobeným nárazy větru.

Rolety

Pro každý okenní nebo dveřní otvor je firma schopna vyrobit a dodat dokonale přizpůsobené rolety a roletovou skříňku. Atraktivně zbarvené opláštění umožní harmonické přizpůsobení roletových skříňek k okenním rámcům. K tomu přistupují hospodářské i praktické výhody: nižší náklady na topení v zimě, případně chladnější, příjemnější prostor v létě. Vysoká stabilita a tuhost v kroucení zvyšují nad to odolnost vůči vloupání.

Paleta profilů VEKA - rolet je navržena tak, aby pro každou velikost okna, velké nebo malé, úzké či široké, bylo možné zhotovit dokonale fungující rolety. Profily trvale snesou zatížení bouřlivým větrem i nárazovým deštěm a splňují statické požadavky i při nadměrných otvorech. Podle situace lze pro optimální stabilitu použít speciálně tvarované kovové výztuhy.

Firma nabízí rolety s mechanickým ovládním - pásovým nebo klikovým nebo ovládním elektrické, které může být u každé rolety samostatné nebo centrální.

Žaluzie

Hliníkové horizontální žaluzie stále představují nejrozšířenější způsob protisluneční ochrany. Výhodou je především jejich jednoduchost, rychlost montáže, minimální údržba a především cenová dostupnost. V poslední době doznaly hliníkové žaluzie významných změn v konstrukci a přizpůsobily se novým typům oken. Tím se ještě více rozšířila jejich použitelnost pro všechny typy oken.

Vysoká úroveň designu, technicky dokonalé provedení - to vše vytváří elegantní vzhled dokonale splývající s plastovými okny. Plastové krytky upevňovacích prvků a ovládacího mechanismu přispívají k perfektnímu vzhledu a zároveň chrání systém před poškozením a prachem. Tenký řetízek slouží nejen k vytahování a spouštění lamel, ale i k jejich naklápění a tak zvyšuje jednoduchost a komfort obsluhy. Firma používá interiérové žaluzie, protože plastová okna jsou osazena izolačními dvojskly.

Klasické provedení

STAND 18 - základní provedení žaluzií

Nosič 19 x 27 mm, lamely o tl.0,18 mm, 25 barev lamel, komponenty Anwis, žebříčky a provázky v barvě bílé. I u této základní mechaniky jsou použita ložiska.

LUX 18 - barevné sladění žebříčků a provázků do barvy lamel

Technická specifikace až na žebříčky a provázky stejná jako u typu STAND 18.

LUX - H - žaluzie sladěna do hnědé barvy

Technická specifikace stejná jako u typu STAND 18, nosiče a veškeré použité komponenty jsou v hnědé barvě.

NATURAL 18 - kvalitnější švédská mechanika

Proti předchozím typům je zde použita kvalitnější mechanika od firmy Turnils, jinak vše stejné jako u typu STAND 18.

SUPER 18 - špičková mechanika, evropský standard

U tohoto typu žaluzií je použita špičková rakouská mechanika od firmy Stottan, nosiče jsou dodávány v několika barevných odstínech, žebříčky a provázky jsou sladěny do barvy lamel, lamely tl.0,18 mm.

SUPER 21 - pro náročné zákazníky

U tohoto typu žaluzií jsou použity lamely o tl.0,21 mm. Barevná škála obsahuje 30 odstínů. Technická specifikace je s výjimkou tloušťky lamel stejná jako u typu SUPER 18.

16 MM - žaluzie s šířkou lamely 16 mm, esteticky velice působivé

Tento typ žaluzií je vyroben z lamely o šířce 16 mm a tloušťce 0,21mm. Barevné nosiče jsou v rozměrech 19x27mm, provázky mohou být dodány v barvě bílé, slonová kost, hnědé a šedé.

IZO provedení

- 1) Elegantní profesionální vzhled;
- 2) Ovládání je umístěno na rám okna;
- 3) Variabilitnost montáže do zasklívací lišty;
- 4) Usnadnění a zrychlení montáže;
- 5) Jednoduchost a spolehlivost všech systémů.

EKO - žaluzie s klasickou mechanikou a krycí lištou typu IZO

Tento typ žaluzie v sobě spojuje jednoduchost klasické mechaniky s estetickou čistotou nové generace nosičů. Široký horní nosič zakrývá všechny spojovací prvky a díky své ploché konstrukci minimálně přesahuje příčný profil okna. Nosiče jsou standardně dodávány v barvě bílé a hnědé.

Okenní parapety

Firma spolupracuje s dodavateli R.S.P. s.r.o. a Deceuninck spol. s r.o., využívá celou řadu parapetů od vnitřních dřevotřískových, přes plastové, až po venkovní hliníkové.

Vnitřní dřevotřískové parapety

Vysoce kvalitní a vlhkosti odolná dřevotříska, široká nabídka moderních dekorů, trvanlivost, barevná stálost a vysoká povrchová odolnost HTL laminátů, to jsou společné charakteristiky moderní konstrukce dřevotřískových parapetů. Ty jsou buď zažehleny páskou v dekoru vrchního laminátu, nebo zakončeny vkusnou PVC krytkou.

Parapety jsou firmou dodávány v celé škále barev a vzorů (imitace dřeva, kamene, bílá, classico, mramor, karat, buk, dub niagara, písek, křemenně šedý, mramor šedý, smrk přírodní, přírodní classico).

Vnitřní plastové komůrkové parapety

Spojení tvrzeného PVC jako nosného skeletu a kvalitního HPL laminátu na povrchu dává ideální produkt s naprosto vodě odolnou konstrukcí a povrchem vysoce odolným proti škrábancům. Boční hrany jsou vždy zakončeny PVC krytkou. Jsou nabízeny v barvě bílé, carrarského mramoru, zlatého dubu a olše.

Venkovní hliníkový parapet

Vysoce kvalitní profil z hliníkové slitiny vyrobený protlačováním. Celý systém nabízí řadu různých konstrukčních prvků, pomocí kterých lze řešit i složité stavební detaily moderním a vkusným způsobem. Kvalitní eloxovaný povrch dává hliníku úplně novou tvář. Boční "U" profil krytek zamezuje vztlínání vody do fasády. Je nabízen v barevném provedení (přírodní elox, elox bronz tmavý, bílá, přírodní bez povrchové úpravy a elox bronz střední). Montáž se provádí uchycením vrutem s PVC krytkou.

Sítě proti hmyzu

Sítě podnik dodává v bílém nebo hnědém rámu a podle umístění oken doporučuje síť pevné, pevné s límcem nebo navíjecí roleta. Na dveře samozřejmě nabízí firma síť na panty, které se dají otvírat. Vysoce kvalitní hliníkové profily chráněny vypalovacím lakem a použité materiály sítí ze skelného vlákna, zaručují dlouhou životnost.

Klíky a kování

Ve spolupráci s dodavatelem, firmou R.S.P., podnik nabízí široký výběr klik a dveřních madel a to jak hliníkových, mosazných, tak i nerezových.

Profily

Firma nabízí profily VEKA TOPLINE pětikomorový, s konstrukční šířkou 70 mm a VEKA SOFTLINE s dorazovým těsněním, plošně odsazený s konstrukční šířkou 58 mm.

Při konstrukci a výrobě oken a dveří využívá firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. dlouholeté zkušenosti a technické podpory jejího hlavního dodavatele společnosti VEKA Dieselstrasse 8, SENDENHORST, BRD.

Výhody oproti dřevu:

Pokud se jedná o výběr materiálu je důležité říci, že dřevo má dobré izolační a pevnostní vlastnosti, vyžaduje ale dlouhodobě intenzivnější péči v porovnání s plastem jako např. (obnovované nátěry, ekologická údržba čištění).

Technické parametry

Tepelná izolace

Problematickým místem, kudy z bytu zbytečně uniká hodně tepla jsou právě okna. Bylo zjištěno, že u starých typů oken (tj. prostupem přes zasklenou plochu oken a infiltraci polodrážkami) činí tepelné ztráty 30 - 50 %. Je zjištěno, že vhodnou výměnou oken lze dosáhnout až 30% úspor za vytápění.

Plastová okna systému VEKA Toppline se vyrábějí z pětikomorového a Softline z tříkomorového ekologického profilu. Uvnitř tohoto profilu jsou pozinkované ocelové výtuhy. Okna jsou zasklená izolačním dvojsklem a mají celoobvodové kování, ovládané z jednoho místa třípolohovou popř. čtyřpolohovou klikou (mikroventilace). Izolační sklo, těsnící systémy a vícekomorové rámy tvoří přitom účinnou izolační jednotku.

Plastové profily VEKA patří z pohledu tepelné ochrany do 1. třídy, tedy mezi materiály s nejlepšími parametry.

Zvuková izolace

Stále rostoucí zatížení dopravním hlukem škodí lidskému organismu a způsobuje řadu onemocnění. Díky špičkové propracovanosti okenních rámu, moderním materiálům a řešení detailů jako jsou těsnění, usazení skel nebo vícekomorový systém profilu, je možné snížit hladinu hluku o více jak 50%.

Plastová okna z profilů VEKA vykazují výborné zvukově-izolační vlastnosti a s příslušnými typy skel splňují požadované hodnoty pro ochranu před hlukem. Požadavky

na zvukový útlum jsou rozdílné podle prostředí, ve kterém se stavba nachází, a podle účelu, kterému slouží. Při běžném provozu postačí standardní izolační dvojskla ($R_w = 32$ dB), u rušných ulic, dálnic, letišť jsou k dispozici protihluková skla se zvýšenou hodnotou vzduchové neprůzvučnosti o 5-10 dB, což je výrazný rozdíl v útlumu hluku. Zvukově izolační zasklení má speciální skladbu dvojskla, mezeru mezi skly vyplněnou směsí obsahující těžký plyn (SF₆ - hexafluorid síry), dále může být běžné sklo nahrazeno sklem vrstveným.

Zasklení a typy skel

Konstrukce zasklení se skládá z dvou tabulí skel, jejichž vzdálenost vymezuje dutý distanční hliníkový (resp. plastový) rámeček plněný vysoušecím prostředkem. Obvodové spojení tabulí skel a distančního rámečku je provedeno adhezním, trvale plastickým tmelem. Vnější obvod tabulí skel a rámečku je vyplněn trvale pružným, vulkanickým tmelem.

Skleněné výplně oken dodává firma GLAVERBEL Sokolov.

Bezpečnost

Firma se zabývá také otázkou bezpečnosti jejich výrobků na stavbách. Je schopna na přání zákazníka dodat speciální vyztužené profily i speciální zamykací systémy a kování a zasklení a další bezpečnostní opatření.

Značková okna VEKA jsou již svým stabilním a tvarově stálým řešením rámů a křídel zárukou vysoké odolnosti proti poškození. Systém bezpečnosti lze vytvářet ve čtyřech stupních pomocí dodatečných prvků kování nebo s použitím bezpečnostního tvrzeného nebo vrstveného skla, případně v kombinaci se sklem s drátěnou vložkou. Vrstvené bezpečnostní sklo navíc přispívá ke ztlumení hluku.

3.3.2 Marketing

Podnik STAKOPLAST cz, spol. s r.o. nemá samostatné marketingové oddělení. Marketingové činnosti provádí pracovníci obchodně-technického úseku. Jejich činnost spravuje vedoucí obchodně-technické kanceláře. Finální zhodnocení komplexní marketingové zprávy provádí vedení společnosti.

Firma zaměřuje svoje úsilí na zvyšování kvality svých výrobků. Provádí i marketingové výzkumy, ale marketingové řízení není prováděno plně systematicky. Podnik má velmi dobrý přehled o hlavních konkurentech. Také informace o dodavatelích jsou dobré.

Kompletní nabídka propagačních materiálů je nabízena na výstavách, seminářích, školení techniků, při rámcových smlouvách při návštěvě obchodních partnerů. O účasti a rozsahu rozhoduje vedení společnosti. Propagační materiály zajišťuje vedoucí obchodně-technického úseku ve spolupráci s vedením společnosti, za spolupráce reklamních agentur, které předloží návrhy na propagační a reklamní činnost.

Komerční zákazníci jsou oslovováni také reklamou v odborném tisku a denících. Rozsah propagace schvaluje vedení společnosti. Podklady pro inzerci předkládá vedoucí obchodně-technického úseku ke schválení vedením společnosti. Objednání zajišťuje vedoucí obchodně-technického úseku. Celkový marketingový systém firmy je uspokojivý.

3.3.3 Finanční situace

V současné době je chod firmy zajištěn z vlastních zdrojů, v určitém okamžiku, při přechodném nedostatku vlastních finančních prostředků, je však třeba využít úvěr na překlenutí této situace. Podnik splácí úvěr, který byl využit na koupi areálu firmy a dále několik leasingů na technologie a některá auta.

Platební schopnost odběratelů není vždy nejlepší a proto možnost čerpání úvěru v případě potřeby je v podstatě určitou jistotou pro plynulý chod firmy. Toto je umocněno i sezónností výroby, kdy kapacita výroby v průběhu roku kolísá. První čtvrtina roku je nejslabší. K dalšímu útlumu kapacity výroby dochází 7. a 8. měsíc v období dovolených a prázdnin. A od 9. měsíce do konce roku je kapacita zase maximálně naplněná.

3.3.4 Organizace a řízení

Organizační struktura firmy je liniová, která zabezpečuje přehlednost vztahů a dobrou komunikaci ve firmě. Řediteli firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je podřízen úsek ekonomický, výrobní a obchodní.

Nejvyšší management tvoří zkušení manažeři s vysokoškolským vzděláním. Při obchodním úseku jsou zaměstnání spíše mladší pracovníci, kteří jsou aktivní a přístupní změnám. Ve firmě panuje spíše přátelská atmosféra. Komunikační proces je dobrý a není ničím narušován.

Vedení společnosti

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

Společnost má zabezpečeny nezbytné řídicí činnosti a těmi jsou:

- 1) Organizace a technika řízení;
- 2) Řízení jakosti;
- 3) Personální a sociální oblast;
- 4) Bezpečnost práce;
- 5) Ekonomický rozvoj a financování;
- 6) Mzdová politika.

Organizační struktura společnosti je následující:

Ředitel společnosti, který zodpovídá za plánování, zabezpečování, provádění, kontrolování a zlepšování činností v celé společnosti.

Ekonomický ředitel, který má zodpovědnost za fungování činností v ekonomickém sektoru.

Výrobní ředitel zodpovídá za oblast výrobní (i technickou)

Obchodnímu řediteli připadá oblast činností obchodních.

Představitel vedení pro jakost zodpovídá za oblast činností spojených se systémem řízení jakosti.

Účetní zodpovídá za účetní úsek a jeho činnost.

Vedoucí výroby zodpovídá za oblast činností týkajících se výroby.

Dále **Vedoucí technické přípravy výroby** má na starost činnost technické přípravy výroby.

Vedoucímu obchodně technické výroby jsou přiděleny pravomoci v činnostech spjatých s provozováním obchodně-technické kanceláře.

Externí služby jsou přidělovány na základě dohody a jedná se o údržbu výpočetní techniky, odborné konzultace tj. právní, daňové atp., doprava, montáže.

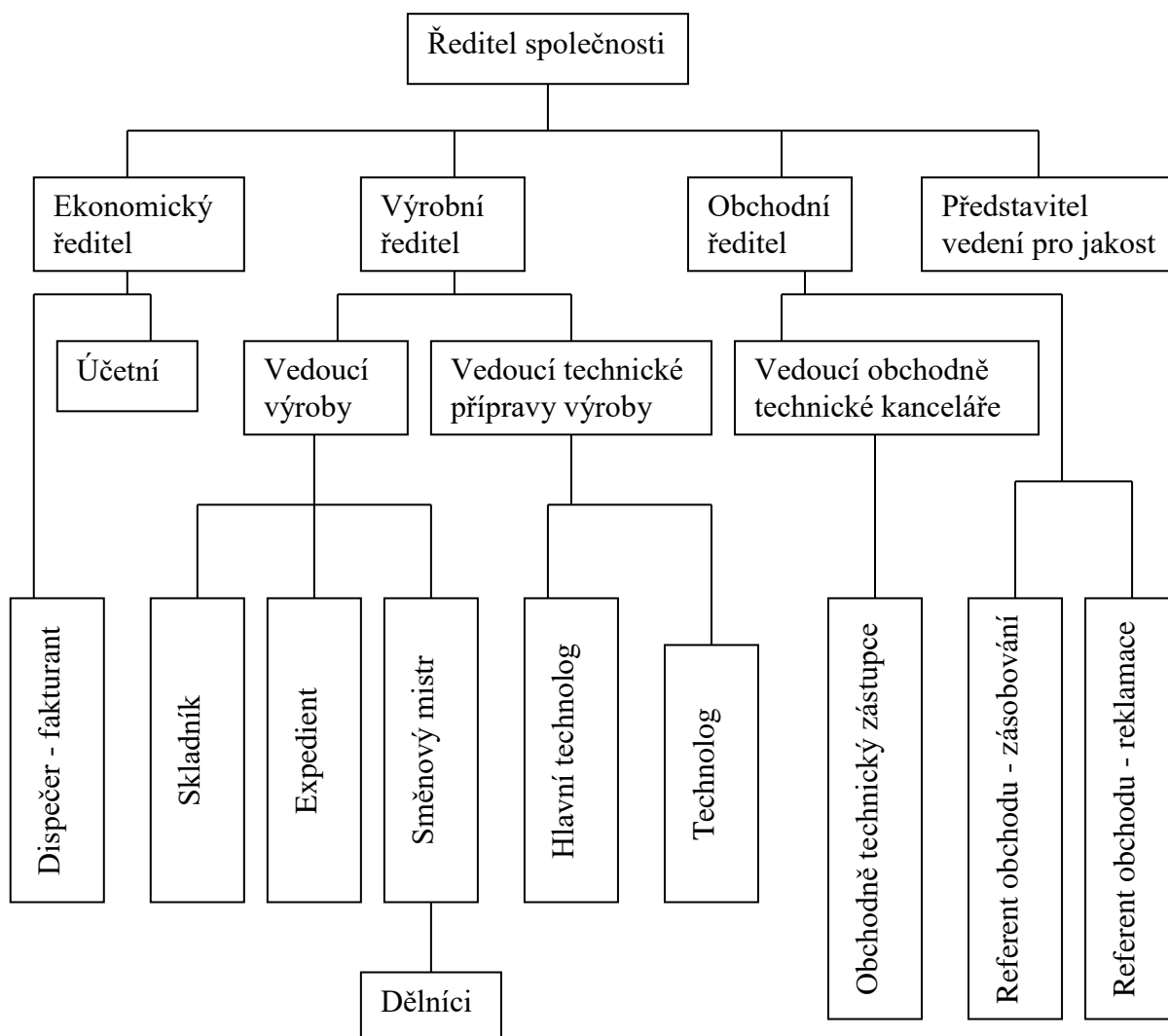
Každý řídicí zaměstnanec v plném rozsahu zodpovídá za jím řízenou oblast a musí vykonávat všechny činnosti související s jejím řízením. S důrazem na zabezpečování systému řízení jakosti je povinen spolupracovat s ostatními řídicími zaměstnanci. Povinností řídicích zaměstnanců je splnění veškerých uložených úkolů týkajících se činnosti společnosti v návaznosti na zabezpečení řízení jakosti.

Ve firmě dochází k přímému řízení zakládající se na přímém ukládání úkolů vyšším stupněm řízení nižšímu stupni. Toto řízení odpovídá pravidlům přímé organizační podřízenosti ve firmě. Uskutečňuje se vydáváním příkazů, sledováním jejich plnění, hodnocení a oceňování nositelů úkolů, uplatňováním motivačních represivních prostředků.

Odborné řízení je zastoupeno stanovováním způsobu plánování, organizování, koordinování a vykonávání daných odborných činností. Účelem je zajištění jednotného racionálního výkonu téže odborné činnosti, zejména z hlediska plánování, evidence a techniky práce bez ohledu na stupně řízení, na kterých se provádí. Nástroje odborného řízení jsou popisy pracovní náplně, organizační směrnice, metodické pokyny, instruktáže, školení, konzultace, provádění odborných kontrol a interních auditů. V oblasti řízení jakosti je základním dokumentem společnosti Příručka jakosti. Za její vydání a udržování odpovídá představitel vedení pro jakost.

Co se týče vztahu zaměstnanců na nižších stupních hierarchie k vedoucím zaměstnancům společnosti, tak zaměstnanci na nižších úrovních mají s nimi konzultovat problematiku spadající do jejich kompetence, mají jim poskytovat všechny dostupné informace, dále mají dbát jejich rad, upozornění a návrhů a také respektovat rozhodnutí pro efektivní chod a chránit dobré jméno společnosti.

Obrázek 3 - Organizační schéma společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.



3.4 Externí analýza

3.4.1 Analýza mikroprostředí

Dodavatelé

Hlavním dodavatelem firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. se stala renomovaná německá firma VEKA - největší světový výrobce plastových profilů. Právě z profilů VEKA bylo ve světě zhotoveno již více než 100 milionů oken a dveří. Dalším

důležitým prvkem při výrobě okna je kvalitní kování a zasklení. Podnik využívá kování značky MACO a izolační skla od firmy GLAVERBEL SOKOGLAV.

Tabulka 2 - Seznam kvalifikovaných dodavatelů (k 1. 6. 2005)

Nakupovaný produkt	Dodavatel	Hodnocení
Žaluzie, sítě oken	Climax s r.o.	A
	Solar Technik s r.o.	B
Parapety	R.S.P. s r.o.	A
	K+T Týn n. Vlt.	A
	Contour CZ	B
Dveřní výplně, PVC desky	VP Trend	A
	Top sign s r.o.	A
	Perito	A
Rolety	Miroslav Bubík	A
	Lomax	A
	Alumax	B
Spojovací materiál	Wurth spol. s r.o.	A
	EJOT CZ s r.o.	A
	JH Systém	B
	Antonín Růžička	B
	Václav Princ	C
Těsnění, pěny, tmely	Illbruck s r.o.	A
	Den Braven	B
	LCM Loudin v.o.s.	B
Nářadí, nástroje	Brom Týn	A
	Stryhal Č. Budějovice	A
	CPG	A
	Jemil v.o.s.	A
	Tyko	A
Obalové materiály	Tart s r.o.	A
	Řempe	B
Zasklívací podložky plastové	Obch. Činnost Šrámek	A
	VEKA	B

Kliky okenní, dveřní	RSP s r.o.	A
	Schachermayer	B
	VBH	B
	PKC	C
Ochranné pomůcky	Prost	B
	Impex	B
	Maja	B
	Makro Č.B.	C
Kancelářské potřeby	Papírnictví Slepíčka	B
	Papírnictví Tůma	B
	Makro	C
Plastové profily	VEKA AG	A
Výztužné profily	Kvarta Litovel	A
	Kebek	B
	Voest Apline	B
Sklo	Sokoglav s r.o.	A
	IZOS s r.o.	B
	Akutherm	B
	Isotherm	C
Kování	Schachermayer	A
	RSP	A
	Schuring	A
	Winkhaus ČR	B
Elektrická energie	JČE a.s.	A
Voda	Vltavotýnská teplárenská	A
Školení BOZP	Josef Hruža – revizní technik	A
Školení PO	Mašek Jan – revizní technik	A
	HASBU	A
Metrologické služby	KSQ	A
Poradenství ISO 9000	Jahla - poradenství	A
Certifikace ISO 9001	BVQI	A
	MOODY	Potencionální
	ITI TUV	Potencionální

	TUV INTERNAT.	Potencionální
Odpady	Rumpold	A
	Technické služby	A
	Ekotrend	B
Programové vybavení	NISOFT-Mikšovský	A
	BECKER	C
Doprava	K-VK PROFITRADE	A
Revize tlakových nádob	Karel Švarc – revizní technik	A
Revize strojů a náradí	Aluma Bohemia	A
	Jaroslav Fikota-elektro	A
Plyn	Jihočeská plynárenská	A
Montáž	K-VK PROFITRADE	A

Tabulka 3 – Hodnocení kategorií dodavatelů

Dodavatel	Kategorie
výhodný	A
spolehlivý	B
nespolehlivý	C

Odběratelé

Výrobky od firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. odebírají jak stálí zákazníci, tak i jednorázoví odběratelé.

Jedná se o:

- 1) Stavební firmy, montážní firmy;
- 2) Bytová družstva;
- 3) Sdružení vlastníků bytových domů (renovace panelákových bytů);
- 4) Odběratelé – fyzické osoby (nová výstavba rodinných domů, rekonstrukce a výměna starých oken za nové).

Za uplynulé 3 roky byly největším odběratelem firmy:

- 1) Českobudějovické pozemní stavby, s r.o. Č.B.
- 2) ALDAST, spol. s r.o. – Strakonice

Konkurence

Důležité pro firmu STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je znát své nejdůležitější konkurenty v odvětví.

Konkurence na trhu plastových výrobků:

OKNOTHERM, s.r.o.

OKNOTHERM spol. s r. o. je výrobcem plastových oken s nejdelší tradicí v jihočeském kraji a již od svého vzniku v roce 1992 se snaží dodávat na trh okna z nejkvalitnějších a nejmodernějších materiálů v nejlepší zpracování a za co nejpříjemnější ceny, což dokazuje i certifikace podle normy ČSN-EN ISO 9001, která proběhla začátkem roku 2003.

Firma začínala v roce 1992 na zastaralých strojích se sedmi pracovníky, ale již za dva roky vybavila svůj strojový park špičkovou výrobní technologií a počet zaměstnanců se ustálil na 50 pracovnících. V roce 2004 došlo k zásadnímu rozšíření výrobní kapacity výstavbou nového výrobního závodu v lokalitě Kaplice nádraží - Strítěž. Firma se po letech vrátila k výrobě hliníkových oken, dveří, vchodových portálů, stěn a výkladů z profilového systému HEROAL.

Firma OKNOTHERM spol. s r. o. se orientuje především na dodávku oken do bytových, panelových a rodinných domů, k čemuž byl vyvinut firmou používaný, špičkový 5-ti komorový okenní systém.

Současný objem výroby překračuje 25 000 výrobních jednotek ročně, z toho je 1/3 produkce určena do zemí Evropské Unie (především Rakousko a Německo) a 2/3 je distribuována na tuzemský trh.

MARCADA, a.s. závod STAKO

Společnost MARCADA a.s. vznikla dne 5. prosince 2001 zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze.

V roce 2003 převzala výrobu plastových a hliníkových oken a dveří, prosklených fasád, stěn a vchodů do bytových a panelových domů v areálu závodu STAKO, Týn nad Vltavou, prvního výrobce těchto produktů v naší republice.

Firma využívá pracovního potenciálu 25 pracovníků s dlouholetou praxí v oboru a vybavení technologiemi, spolu s nasazením výpočetní techniky v oblasti konstrukční a technologické přípravy výroby, řízení výroby a obchodních činnostech.

Pro dodávky plastových profilů spolupracuje firma dle informací, které uvedla ve svých propagačních materiálech s německou firmou VEKA a s firmou HUECK HARTMANN pro hliníkové profily.

Conors, s.r.o.

Firma Conors, s.r.o. se zabývá výrobou plastových oken a dveří. Využívá pro svoji výrobu profilového systému GELAN. Podnik poskytuje záruku 60 měsíců, doba realizace stavebních prací činí čtyři týdny.

OTHERM, s.r.o.

Firma Otherm vznikla v roce 1993 jako firma zabývající se dodávkou a montáží plastových oken. V roce 1996 zahájila vlastní výrobu oken. Od roku 1996 se objem výroby stále zvyšuje. Dnes na jedné z moderních linek, ve dvousměnném provozu, vyrábí průměrně 400 oken denně. Přibližně 1/3 z této produkce je určena pro trh v SRN, zbylé 2/3 oken jsou prodány po celé ČR.

LD INVEST, a.s.

Společnost LD INVEST a.s. vznikla v roce 1992. Společnost vyrábí plastová i dřevěná okna a dveře a může tedy svým zákazníkům nabídnout nezaujaté porovnání obou typů oken a dveří. Ve svých obchodních kancelářích je firma schopna zákazníkům zdarma zpracovat cenovou nabídku v plastovém i dřevěném provedení.

Společnost LD INVEST a.s. provádí kompletní dodávky oken a dveří pro všechny druhy staveb. Výrobky jsou dodávány do novostaveb i do rekonstruovaných objektů, do jednotlivých bytů, rodinných domů, bytových domů, panelových domů, škol, nemocnic,

administrativních budov, domů s pečovatelskou službou a dalších velkých investičních celků.

A.R. OKENNÍ TECHNIKA, spol. s r.o.

Po předcházející zásadní přestavbě původně zemědělské haly, později haly pro recyklaci tonerů, byla v roce 2001 zahájena instalace technologie. Nejdříve byla zprovozněna zámečnická výroba (výroba kovových výplní pro vchodové dveře) a později výroba plastových oken.

Zámečnická výroba zpracovává hutní materiál frézováním, řezáním a svářením na kovové rámy do kterých je později vkládána přesně specifikovaná výplň tak, aby budoucí vchodové dveře měly co nejlepší tepelně izolační a akustické vlastnosti. Pro tento účel byla instalována zcela nová linka na nanášení základové barvy, která je páteří této výroby a spojuje jednotlivá pracoviště.

Výroba plastových oken byla druhým krokem výstavby firmy. Oba společníci se rozhodli pro nákup v současnosti nejmodernější technologie na špičkové úrovni.

DIZ Tábor, a.s.

Firma DIZ Tábor a.s. vznikla přetransformováním firmy ATEX v.o.s. Planá nad Lužnicí, která byla založena v roce 1991 ing. Václavem Židem a registrována v obchodním rejstříku u Okresního soudu v Českých Budějovicích dne 4.dubna 1991.

V prvních letech bylo předmětem činnosti především zhotovování jednoduchých výrobků ze dřeva určených k vývozu do Rakouska a SRN (včelí úly, štípané šindele, dřevěný nábytek). V roce 1994 rozšířila firma svoji činnost o obchod s dřevěnými a plastovými okny. V současné době firma zaměstnává 20 pracovníků ve výrobní i obchodní sféře.

Výrobní program je zaměřen na zhotovování lepených dřevěných profilů pro výrobu oken a dveří. Na úseku obchodní činnosti se zabývá zejména prodejem střešních oken a dveří vchodových i interiérových v provedení plast i dřevo včetně montáže. Doplňkovým obchodním artiklem je prodej plovoucích podlah a střešních membrán.

Ke dni 1.5.2003 byla přetransformována společnost ATEX v.o.s. na kapitálovou společnost DIZ Tábor akciová společnost. Tato právní forma byla zvolena z důvodu zvýšení důvěryhodnosti firmy a poskytnutí lepších záruk zákazníkům a obchodním partnerům.

RI OKNA

Společnost byla jako ryze český podnik založena v roce 1994 s tím, že se již od počátku své podnikatelské činnosti zaměřuje výhradně na výrobu a montáž plastových prvků včetně veškerých servisních služeb spojených s jejich dodávkami a montáží.

Úzká specializace výroby, zkušenosti z brzkého nástupu na český a později i zahraniční trh (mj. Slovenská republika a Německo), vazby na vedoucí evropské výrobce jednotlivých komponentů a v neposlední řadě i značné investice do moderních technologií a odborného růstu zaměstnanců zařadily společnost RI OKNA s.r.o. do skupiny pěti největších výrobců plastových prvků v České republice.

PROTON, s.r.o.

PROTON, společnost s ručením omezeným vznikla na základě třicetiletých zkušeností řemeslných pracovníků v truhlářské výrobě, převážně v oblasti zakázkové výroby dřevěných oken a dveří.

Dřevovýroba byla v roce 1993 nahrazena výrobou z plastů a v roce 2001 doplněna výrobou z hliníku. Společnost vyrábí okna a dveře z tvrzeného PVC z profilů společnosti Profine-Kömmerling a dále z hliníkových profilů společností Schüco a RC System.

Úplný sortiment profilů čítá několik set položek určených pro konstrukci nejen oken a dveří, ale i parapetů jak venkovních tak vnitřních, kompletní řešení zimních zahrad, verand, žaluzií, rolet, okenic, sítí proti hmyzu a dalšího příslušenství. Výroba je zajištěna z profilů v barvě bílé, barvě imitující strukturu dřeva nebo v různých barvách probarveného a foliovaného provedení či kombinaci hliník/plast.

Montera, s.r.o.

Firma Montera, s.r.o. se zabývá výrobou a dodávkami plastových oken a dveří. Na výrobu svých výrobků používá okenní systém TROCAL a systém kování MACO. Termín dodání výrobků je dle dohody a záruka činí 60 měsíců.

Veškeré informace jsem získala průzkumem trhu, převážně prostřednictvím prospektů, katalogů a internetových stránek. Tyto informace byly firmami veřejně uvedeny v těchto materiálech.

Podniku STAKOPLAST cz, spol. s r.o. nejvíce konkurují tyto firmy:

OTHERM, s.r.o.

OKNOTHERM, s.r.o.

MARCADA, a.s. záv. STAKO

Conors, s.r.o.

3.4.2 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí se skládá z faktorů působících na firmu z vnějšku. Tyto faktory (demografické, ekonomické, technologické, přírodní a politické prostředí) výrazně ovlivňují činnost podniku a jsou jím obtížně ovlivnitelné.

Demografické prostředí

Území Jihočeského kraje, které zaujímá rozlohu 10 056 km², tvoří sedm okresů: Tábor, České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Písek, Prachatice, Strakonice. Ve městě Týn nad Vltavou, které se nachází v okrese České Budějovice, je umístěna firma STAKOPLAST cz, spol. s.r.o. Město má kolem 9000 obyvatel, v okolních obcích patřících do spádové oblasti města žije dalších cca 4000 obyvatel.

Určitou výhodou je umístění firmy v menším městě, kde působí jen několik větších zaměstnavatelů a menší převážně obchodní firmy. Větší města jsou od Týna více vzdálená (České Budějovice 35 km, Písek 30 km, Tábor 30 km)

Ekonomické prostředí

Podnik STAKOPLAST cz, spol. s r.o. ovlivňuje celková ekonomická situace České Republiky. Patrná je souvislost s vývojem HDP, podporou vlády v oblasti bytové výstavby, mírou inflace či vývojem na finančních trzích. Jedním z dalších důležitých ekonomických faktorů ovlivňujících podnik je změna směnného kursu koruny ku zahraničním měnám, převážně euru.

Nárůst stavební výroby byl ovlivněn výstavbou projektů zahraničních investorů v průmyslových zónách, projektů administrativního či podobného charakteru, projektů dopravní infrastruktury, projektů pro velké obchodní řetězce.

Technologické prostředí

Produkty firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. jsou vyrobeny z kvalitních materiálů, které vyhovují dnešním trendům. Důraz je také kladen na provedení výroby dle nových výrobních postupů, které zaručují vysokou kvalitu výsledných výrobků. Firma zakoupila licence od německých firem, které umožňují kvalitní výstupy. To, že je firma schopna se držet nových postupů a technologií, jí umožňuje udržet si konkurenční pozici na trhu.

Přírodní prostředí

Ve společnosti je patrný trend směrem ke zkvalitňování životního prostředí, proto se touto problematikou zabývá i firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. Důraz je kladen na používání ekologicky šetrných materiálů, barev, laků a pod. Materiály jsou recyklovány a uváděny zpět do výroby a nedochází tudíž k přílišnému zatěžování životního prostředí nadměrnými odpady. Zabývat se otázkou čistoty přírodního prostředí je důležité pro firmu z důvodu kladné image a tudíž i určité konkurenční výhody.

Politické prostředí

Po roce 2004, kdy byly významnou měrou otevřeny Evropské trhy i pro Českou Republiku, musí firma SAKOPLAST cz, spol. s r.o. sledovat platné normy Evropské

Unie začleněné do našeho právního systému. V obchodním, občanském zákoníku, zákoníku práce a v zákoně o účetnictví je uvedena regulace v oblastech komunikace s odběrateli, povinnosti firmy vůči zaměstnancům a státu.

3.5 Analýza podniku podle metod strategického řízení

V rámci této analýzy byl využit Porterův model jako analýza konkurence daného odvětví na místním trhu. Díky porovnání cenových nabídek konkurenčních firem s nabídkou firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. byla určena pozice firmy na trhu. Na základě zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku na trhu (SWOT analýza) byly navrženy strategie zlepšující postavení firmy v konkurenčním prostředí a její konkurenceschopnost.

3.5.1 Porterův model – Analýza konkurence v odvětví

Porterův model, který lze využít k prozkoumání konkurence na trhu s plastovými výrobky, znázorňuje působení základních pěti sil v odvětví a to:

- 1) **Konkurenční ring** je oblast plastových výrobků na regionálním trhu. Regionální trh tvoří území Jihočeského kraje.
- 2) **Noví konkurenti** jsou noví výrobci a dále výrobci, kteří jsou schopni nabízet své produkty na geograficky jiných trzích.
- 3) **Potenciální substituty** například výrobci dřevěných EURO oken. Určitá hrozba těchto výrobků pro firmu STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je eliminována tím, že je firma schopna tyto výrobky na přání zákazníka sama dodat.
- 4) **Dodavatelé** tato oblast se skládá z veškerých dodavatelů surovin pro firmu. Těmito surovinami jsou myšleny plastové profily, skla, ocelové plechy, kování. Dále jsou sem zahrnuti dodavatelé energií.
- 5) **Odběratele** firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. tvoří převážně stavební firmy a drobní zákazníci.

3.5.2 Faktory konkurence v odvětví

Faktory jsou zaznamenány a vyhodnoceny v tabulce 4. Tyto jednotlivé faktory jsou následující: míra růstu odvětví, bariéra vstupu do odvětví, rivalita, substituty, závislost na vstupech, vyjednávací pozice odběratelů, technologická náročnost, míra inovací, úroveň manažerů.

Bariéry vstupu na trh ovlivňuje určitá potřebná odbornost, kapitálová náročnost, nutnost vlastnit potřebná povolení, know-how, technologická náročnost i to, jak je prostor omezen. Rivalita mezi konkurenty je ovlivněna mírou spolupráce firem, dostupností, sdílením určitých informací a mírou rivality mezi jednotlivými konkurenčními firmami na trhu. Závislost na vstupech je dána vyjednávací silou dodavatelů. Do jaké míry se dodavatelé podřizují výrobcům či si diktují podmínky.

Tabulka 4 - Faktory konkurence v odvětví (TICHÁ, HRON, 2003)

Faktor	Hodnocení						
	v procentech	0 - 3 2	3 - 6	6 - 9	9 - 12	12 - 15	
Míra růstu odvětví							
Bariéry vstupu do odvětví	žádné			6			vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	3					téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů				10		žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	3					téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	2					podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech		5				nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace		4				téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	3					málo kvalifikovaných
Součet		13	9	6	10	-	

Tabulka 5 - Faktory konkurence v odvětví a jejich hodnocení

Faktor	Hodnocení
Míra růstu odvětví	2
Bariéry vstupu do odvětví	6
Rivalita mezi konkurenty	3
Dostupnost substitutů	10
Závislost na vstupech	3
Vyjednávací pozice odběratelů	2
Technologická náročnost	5
Míra inovací	4
Úroveň manažerů	3
Průměr	4,22

Čím více se nalézá hodnocení nalevo v tabulce, tím více je prostředí konkurenční.

Zhodnocení

Konkurenční prostředí na stavebním trhu je značně vysoké, působí zde poměrně mnoho subjektů, které si vzájemně konkurují. Informační toky mezi firmami a spolupráce konkurenčních firem je téměř nulová. To umožňuje dodavatelům i odběratelům si diktovat podmínky. Bariéry vstupu jsou značné a je to dáno hlavně počáteční investiční náročností na vybavení a také tím, že trh těchto výrobků je již do určité míry naplněn. Díky těmto faktorům, ke kterým patří i potřeba častých inovací, je růst produkce nízký. Firma by měla tyto informace brát v potaz a investovat nejen do potřebných inovací, ale i získávat kvalitní manažery, kteří by dokázali tyto inovace zavádět a také čelit hrozbám, které jsou na trhu plastových výrobků, jak již bylo řečeno, značné.

3.5.3 Cenová nabídka konkurentů v odvětví

Na trhu je mnoho firem. Pro podnik, který chce prosperovat a udržet si svoji konkurenční pozici, je velmi důležité zjistit a zanalyzovat ostatní firmy v odvětví. Analýza konkurence udává, jak efektivní podnik k udržení konkurenčního postavení na trhu musí být.

Analýzu konkurence jsem vyhodnotila pomocí cenové nabídky těchto firem. Informace jsem získala průzkumem výrobců plastových oken v Jihočeském kraji

(tabulka 5). V tabulce je uveden seznam firem včetně jejich cen za dodávku oken. Jedná se o okna do jednotlivých bytů a jejich rozměry a počet každého druhu oken je uveden v příloze. Celkový počet oken je 33 kusů. V tabulce 5 je rozepsána cena za okna před slevou, sleva v procentech a v korunách a výsledná cena oken po slevě a ta je porovnávána mezi firmami a je vytvořeno pořadí. Dále jsou zde zmíněny systémy kování a systémy oken, které firmy využívají pro své výrobky.

Tabulka 6 - Cenová nabídka konkurentů

Název	Cena okna základní	Sleva v %	Sleva v Kč	Cena oken se slevou	Systém oken	Systém kování
OKNOTHERM, s.r.o.	486 437	40	194 575	291 862	IDEAL 400	AUBI
LD INVEST, a.s.	450 764	31	139 737	311 027	GELAN	MACO
Conors, s.r.o.	418 231	25	104 558	313 673	GELAN	ROTONT
MARCADA, a.s., záv. STAKO	461 301	30	138 390	322 911	VEKA SOFTLINE AD	MACO
OKNOTREND, s.r.o.	394 346	-	44 444	349 902	KOMMERLING FUTUR	MACO
RI OKNA	477 376	26,40	126 027	351 349	SALAMANDER	MACO
AR OKNA	474 120	25	118 530	355 590	GELAN	AUBITITAN
DIZ Tábor, a.s.	369 999	0	0	369 999	-	-
PROTON, s.r.o.	473 519	20	94 704	378 815	Euro Futor classic	MACO
STAKOPLAST cz, spol. s r.o.	498 706	24	119 689	379 017	VEKA SOFTLINE AD	MACO
OTHERM, s.r.o.	435 861	0	0	435 861	BETA-SALAMANDER	AUBI
Montera, s.r.o.	436 609,-	0	0	436 609	Trocal	MACO

Podíváme-li se na tuto tabulku 5, je jasné, že se slevy výrazně promítly do výsledné ceny oken. Největší slevu je schopna poskytnout firma OKNOTHERM, s.r.o. ve výši 40%, dále pak firma LD INVEST, a.s. 31% a MARCADA, a.s. záv. STAKO 30%. V tabulce uvádím firmy v pořadí od nejnižší ceny za okna po slevě po nejvyšší. Přičemž firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. se umístila jako 3. od konce. Podstatnou otázkou je, zda sleva 30% a vyšší není nad hranici únosnosti. Firma je limitována svými náklady.

Z tabulky 6 vyplývá, že sleva na okna se vztahovala pouze k výrobě oken, a tak okna i s montáží od firmy poskytující vysokou slevu nevychází tak levně.

Tabulka 7 - Cena oken včetně montáže

Název firmy	Cena v Kč za okna po všech slevách, včetně montáže a instalace parapetů = výsledná cena (včetně DPH)
OTHERM, s.r.o.	458 359,-
OKNOTHERM, s.r.o.	471 992,-
MARCADA, a.s., záv. STAKO	488 567,-
Conors, s.r.o.	504 094,-
OKNOTREND, s.r.o.	526 042,-
STAKOPLAST cz, spol. s r.o.	526 222,-
LD INVEST, a.s.	541 874,-
AR OKNA	543 451,-
DIZ Tábor, a.s.	559 595,-
RI OKNA	569 372,-
PROTON, s.r.o.	573 263,-
MONTERA, s.r.o.	588 360,-

Z vyhodnocení této tabulky 6, kde byla zahrnuta do ceny oken i cena za montáž oken včetně instalace parapetů, je zjištěno odlišné pořadí. Nejlépe se umístila firma OTHERM, s.r.o., na posledním místě zůstává firma MONTERA, s.r.o. a firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. se posunula z 10. na 5. – 6. místo.

Umístění firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je v konkurenci na trhu plastových oken velmi slušné. Cena sledované firmy je vzhledem ke kvalitě použitých materiálů při výrobě oken přiměřená. Vhodnou marketingovou koncepcí, zaměřenou cíleně na vztah kvality, spolehlivosti výrobků a ceny, se mohou výhody firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. vyzdvihnout.

3.5.3.1 Porovnání cenových nabídek za jednotlivá okna

Zjištěnou cenu za jednotlivá okna jsem porovnala u pěti firem a přehled informací jsem následně uvedla do tabulky 7. Rozměr okna je 1320 x 1450 mm a jeho podrobnější popis je uveden v příloze.

Firma: OTHERM, s.r.o. OKNOTHERM, s.r.o. MARCADA, a.s.

Cena v Kč za 1 ks oken:

7 409,- 8 549,- 7 973,-

Firma: Conors, s.r.o. STAKOPLAST cz, spol. s r.o.

Cena v Kč za 1 ks oken:

7 223,- 8 722,-

V tabulce 7 je uvedena cena za jedno okno u pěti nejlepších firem:

Tabulka 8 – Cena za okno

Pořadí	Firma	Cena za 1 okno	Systémy oken	Systémy kování
1	Conors, s.r.o.	7 223,-	GELAN	ROTONT
2	OTHERM, s.r.o.	7 409,-	BETA-SALAMANDER	AUBI
3	MARCADA, a.s.	7 973,-	VEKA SOFTLINE AD	MACO
4	OKNOTHERM, s.r.o.	8 549,-	IDEAL 400	AUBI
5	STAKOPLAST cz, spol. s r.o.	8 722,-	VEKA SOFTLINE AD	MACO

Tabulka 7 udává přibližné ceny oken typizovaného tvaru. Firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. se umístila na 5. místě. Co se týče kvality materiálů, použitých na výrobu oken, je na tom nejlépe STAKOPLAST cz, spol. s r.o., který používá vysoce kvalitní systémy oken VEKA SOFTLINE AD a nejpoužívanější systém kování MACO. Další firma v pořadí kvality použitých materiálů je MARCADA, a.s., která ale používá údajně i jiné profily než profily VEKA a poté OKNOTHERM, s.r.o., který používá 2. nejběžnější systém kování a to systém AUBI. Systém kování MACO je hodnocen jako nejlepší. Jednoznačně nejlepším systémem oken je Veka a nejhorším Salamander.

V tabulce 8 uvádím přehled o kvalitách doprovodných služeb, jako je doba záruky a doba dodání včetně montáže a zda je firma vlastníkem ISO norem:

Tabulka 9 – Kvalita služeb

Firma	Conors, s.r.o.	OTHERM, s.r.o.	MARCADA, a.s.	OKNOTHERM, s.r.o.	STAKOPLAST cz, spol. s r.o.
ISO normy	nevlastní	9001	9001/2001	9001	9001/2001
Doba záruky	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců
Doba dodání a montáž	4 týdny	4 týdny	3 – 6 týdnů	2 – 4 týdny	2 – 6 týdnů

Z tabulky vyplývá, že doprovodný servis je přibližně na stejné úrovni. Firmy shodně poskytují záruku pět let na své výrobky. Doba dodání se pohybuje od 2 do 6 týdnů a závisí na typu a barevném provedení oken. Obvykle si ale podniky nechávají 4 týdny. Většina firem vlastní certifikát ISO 9001, pouze menší firma Conors, s.r.o. jej zatím nevlastní.

3.5.4 SWOT analýza

Při výběru strategie, která má zlepšit konkurenceschopnost firmy STAKOPLAST cz, spol. s r.o. je využita znalost silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku (SWOT analýza). Na základě vyhodnocení této analýzy, kterou jsem zpracovala pomocí Fullerova trojúhelníku, je stanovena výhodná strategie pro podnik.

Jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení jsou následující:

Silné stránky

1. vysoká kvalita výrobků;
2. platební schopnost podniku;
3. ochota a schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků;
4. znalost potřeby zákazníků a konkurence;
5. dobré technologické vybavení firmy.

Slabé stránky

1. umístění v regionu;
2. požadavky památkářů;
3. koupěschopnost obyvatelstva;
4. propagace kvality výrobků firmy (podpora prodeje).

Příležitosti

1. podpora bytové výstavby státem;
2. větší vnímání ekologie společností;
3. přechod od dřevěných výrobků k plastovým.

Ohrožení

1. noví konkurenti na trhu;
2. zvyšování nákladů;
3. rostoucí síla dodavatelů;
4. rostoucí síla odběratelů.

Pomocí Fullerova trojúhelníku je párovým srovnáváním porovnána důležitost jednotlivých faktorů a přidělena důležitost každému z faktorů. V obrázku 4 je porovnána důležitost silných stránek a příležitostí mezi sebou a v tabulce 9 je následně uveden přehled četností a vah u jednotlivých faktorů.

Obrázek 4 – Silné stránky a příležitosti podniku

1	1	1	1	1	1	1	vysoká kvalita výrobků
2	3	4	5	6	7	8	
	2	2	2	2	2	2	platební schopnost podniku
	3	4	5	6	7	8	
		3	3	3	3	3	ochota a schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků
		4	5	6	7	8	
			4	4	4	4	znalost potřeby zákazníků a konkurence
			5	6	7	8	
				5	5	5	dobré technologické vybavení firmy
				6	7	8	
					6	6	podpora bytové výstavby státem
					7	8	
						7	větší vnímání ekologie společností
						8	přechod od dřevěných výrobků k plastovým

Tabulka 10 – Hodnocení četností

faktor	četnost	váha v %
vysoká kvalita výrobků	4	11,11
platební schopnost podniku	6	16,67
ochota a schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků	5	13,89
znalost potřeby zákazníků a konkurence	5	13,89
dobré technologické vybavení firmy	7	19,44
podpora bytové výstavby státem	4	11,11
větší vnímání ekologie společností	1	2,78
přechod od dřevěných výrobků k plastovým	4	11,11

Párové srovnání slabých stránek a ohrožení je uvedeno v obrázku 5. V tabulce 10 je následně přiřazena váha a četnost faktorům z obrázku 5.

Obrázek 5 - Slabé stránky a ohrožení

1	1	1	1	1	1	1	umístění v regionu
2	3	4	5	6	7	8	
	2	2	2	2	2	2	požadavky památkářů
	3	4	5	6	7	8	
		3	3	3	3	3	koupěschopnost obyvatelstva
		4	5	6	7	8	
			4	4	4	4	propagace kvality výrobků firmy
			5	6	7	8	(podpora prodeje)
				5	5	5	noví konkurenti na trhu
				6	7	8	
					6	6	zvyšování nákladů
					7	8	
						7	rostoucí síla dodavatelů
						8	rostoucí síla odběratelů

Tabulka 11 –Hodnocení četností

faktor	četnost	váha v %
umístění v regionu	4	11,11
požadavky památkářů	1	2,78
koupěschopnost obyvatelstva	6	16,67
propagace kvality výrobků firmy (podpora prodeje)	4	11,11
noví konkurenti na trhu	5	13,89
zvyšování nákladů	4	11,11
rostoucí síla dodavatelů	6	16,67
rostoucí síla odběratelů	6	16,67

Vliv faktorů na strategii je následující:

- 1 velmi nízký vliv
- 2 nízký vliv
- 3 nižší vliv
- 4 středně vysoký vliv
- 5 vyšší vliv
- 6 vysoký vliv
- 7 velmi vysoký vliv

Tabulka 12 - Vliv faktorů na strategii

Faktor	Čet- nost	Strategie pronikání na trh		Strategie rozvoje výrobku		Strategie rozvoje trhu		Diverzifikač- ní strategie	
		vliv	Celkem (váha x vliv)	vliv	Celkem (váha x vliv)	vliv	Celkem (váha x vliv)	vliv	Celkem (váha x vliv)
vysoká kvalita výrobků	4	6	24	5	20	5	20	4	16
platební schopnost podniku	6	6	36	5	30	6	36	4	24
ochota a schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků	5	5	25	4	20	5	25	3	15
znalost potřeby zákazníků a konkurence	5	6	30	5	25	5	25	4	20
dobré technologické vybavení firmy	7	7	49	4	28	6	42	3	21
podpora bytové výstavby státem	4	4	16	3	12	4	16	2	8
větší vnímání ekologie společností	1	4	5	3	3	3	3	2	2
přechod od dřevěných výrobků k plastovým	4	5	20	3	12	4	16	3	12

umístění v regionu	4	4	16	2	8	5	20	2	8
požadavky památkářů	1	3	3	2	2	2	2	2	2
Koupěschopnost obyvatelstva	6	3	18	3	18	3	18	2	12
propagace kvality výrobků firmy (podpora prodeje)	4	6	24	3	12	6	24	3	12
noví konkurenti na trhu	5	4	20	3	15	4	20	2	10
zvyšování nákladů	4	5	20	4	16	5	20	4	16
rostoucí síla dodavatelů	6	6	36	4	24	5	30	3	18
rostoucí síla odběratelů	6	6	36	5	30	5	30	3	18
celkem			378		275		347		214

(Hron, Tichá 2003)

Z tabulky 11 vyplývá jako výhodná *strategie rozvoje trhu*. Firma by měla usilovat o nové trhy se současným výrobkem, získávat nové zákazníky. Podnik STAKOPLAST cz, spol. s r.o. by se měl zaměřit na oblasti mimo region Jihočeského kraje a založit tam své obchodní zastoupení. S tímto jistě budou spojené další náklady a další překážky, například tržní síla tamních konkurentů. Snaha pronikat na nové trhy se neobejde bez zvýšeného marketingového úsilí a cílené propagace kvalitní produkce firmy. Případným ohrožením může být pro firmu nízká koupěschopnost těchto výrobků zákazníky, kterému podnik může zamezit poskytnutím splátek. Potřeby zákazníků se mohou náhle měnit a proto by je firma měla neustále sledovat.

Další strategií, na kterou by se měla firma zaměřit je *strategie pronikání na trh*. Podnik STAKOPLAST cz, spol. s r.o. by měl své zvýšené marketingové úsilí zaměřit také na stávající trh plastových výrobků v oblasti Jihočeského kraje. Firma by měla zákazníkovi nabídnout kvalitní výrobek za rozumnou cenu. Určitým přehodnocením cenové nabídky by podnik mohl získat velmi výraznou konkurenční výhodu. Na trhu klesá počet dodavatelů a roste počet konkurentů a to má za následek zvyšování síly dodavatelů a odběratelů, kteří si mohou stále více diktovat podmínky.

3.6 Vymezení tržní pozice

Co se týče konkurence na trhu plastových výrobků je situace vyhrocená množstvím firem podnikajících v této oblasti. Udržet se v této situaci na dobré konkurenční pozici je zvlášť obtížné. Podnik proto musí postupovat v souladu se strategiemi tak, aby využil maximálně svých silných stránek a příležitostí a co nejvíce minimalizoval své slabé stránky a ohrožení.

V Jihočeském kraji byl proveden průzkum zaměřený na cenovou úroveň konkurenčních firem na trhu plastových oken. Porovnáním cenových nabídek jednotlivých podniků s firmou STAKOPLAST cz, spol. s r.o. byla zjištěna její pozice na trhu. Podnik zaujímá pozici **tržního vyzyvatele**. Pokud by se firmě podařilo snížit náklady, mohla by snížit ceny svých výrobků. S cenami nižšími než má konkurence by získala větší podíl na trhu. V kombinaci vysoké kvality a rozumné ceny by firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. mohla nabídnout zákazníkům nejlepší produkt na trhu a stát se tak vedoucí firmou.

V oblasti, ve které firma stojí, je značná rivalita mezi konkurenty, podnik je závislý na vstupech a velcí odběratelé si diktují podmínky. Produkty se musí neustále inovovat a to je náročné na finanční kapitál, s tím roste i cena produktů a kvůli tomu klesá prodejnost výrobků. Firma by mohla v důsledku tohoto procesu ztrácet své postavení na trhu, které je u podniku STAKOPLAST cz, spol. s r.o. dobré. Proto by měl podnik neustále sledovat veškeré změny na trhu i změny v požadavcích a preferencích zákazníků a umět na ně neprodleně reagovat. To do jaké míry se to firmě zdaří ukáže až následný vývoj.

4 Závěr

Cílem práce bylo vymezit konkurenceschopnost ve vztahu k řízení podniků a na základě metod a postupů strategického řízení zhodnotit tržní pozici (míru konkurenceschopnosti) podniku STAKOPLAST cz, spol. s r.o.

Průzkumem trhu plastových oken v Jihočeském kraji byly zjištěny potřebné informace, které byly získány zejména porovnáním cenových nabídek konkurenčních firem s podnikem STAKOPLAST cz, spol. s r.o. Tyto informace měly pomoci k posouzení postavení firmy na tomto trhu.

Výsledky z analýz ukázaly, že postavení firmy na trhu je uspokojivé a mělo by být vhodnou strategií podporováno a rozvíjeno. Z vyhodnocení SWOT analýzy byly navrženy strategie pronikání na trh (zvýšení podílu současných výrobků na současných trzích za pomoci zvýšeného marketingového úsilí) a strategie rozvoje trhu (představení současných výrobků na nových trzích) jako výhodné pro firmu.

Podnik by měl rozvíjet své silné stránky, kterými je vysoká kvalita výrobků, platební schopnost podniku, znalost potřeby zákazníků a konkurence, ochota a schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníků a dobré technologické vybavení firmy umožňující kvalitní výrobu. Dále by měl podnik využít příležitosti na trhu. Těmito příležitostmi je myšlena podpora bytové výstavby státem, vyšší vnímání ekologie společností a přechod od dřevěných výrobků k plastovým.

Firma by měla také být schopna eliminovat slabé stránky a ohrožení. Mezi slabé stránky podniku patří umístění v regionu, které může být limitem v počtu zakázek. S tím souvisí i koupěschopnost obyvatelstva, která se může v určitých oblastech od sebe lišit. Zákazníci by byli v tomto případě ochotni produkty kupovat, ale nemají na ně dostatek financí. Na to se firma může zaměřit a vyřešit tento problém pomocí poskytování splátek. Určitou slabou stránkou je i podpora prodeje a to zejména cílená propagace výrobků firmy jako produktů se špičkovou kvalitou, na kterou by se měl podnik STAKOPLAST cz, spol. s r.o. zaměřit.

Faktory potenciálně ohrožující firmu jsou zejména noví konkurenti na trhu, na které by se měla firma připravovat a být dostatečně informována. Dále je to zvyšování nákladů kvůli častým inovacím a zvyšujícím se výdajům na propagaci výrobků a rostoucí síla dodavatelů i odběratelů. Protože se jejich počet snižuje a zároveň roste počet konkurentů nově vstupujících na trh, zvyšuje se tlak dodavatelů a odběratelů. Ti si diktují podmínky a nastavují je tak, že jsou výhodné pro ně, méně už pro firmu s nimi obchodující. Těmto hrozbám je ale obtížné se vyhnout. Dá se jim předejít dostatečnou informovaností firmy, která v důsledku vede ke správnému nastavení, neustálému inovování a plnění strategie.

Z celkového hodnocení vychází firma STAKOPLAST cz, spol. s r.o. poměrně dobře. Její postavení na trhu je na pozici tržního vyzyvatele. Vhodnou cenovou nabídkou v kombinaci se současnou vysokou kvalitou výrobků může firma výrazně rozšířit svůj podíl na trhu.

5 Seznam literatury:

1. **Bartes, F.** Konkurenční strategie firmy. 1. české vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
2. **Bedrnová, E., Nový, I.** Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. Učební texty vysokých škol. ISBN: 80-7175-010-7.
3. **Dedouchová, M.** Strategie podniku. 1. české vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7179-603-4.
4. **Donnelly, J. H. a kol.** Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7169-422-3.
5. **Dytrt, Z.** Manažer – etika – globalizace. 1. vyd. Praha: Ekonomia, 2001. 56 s. ISBN 80-85378-18-3.
6. **Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J.** Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU, 2003. 235 s. Učební texty vysokých škol; Česká zemědělská univerzita Praha - fakulta provozně ekonomická. ISBN 80-213-0922-9.
7. **Kotler, P.** Marketing management. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-247-0016-6.
8. **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.
9. **Meffert, H.** Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7169-329-4.

10. **Nový, I. A kol.** Interkulturální management: lidé, kultura a management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
11. **Porter, E. M.** Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
12. **Rolínek, L. a kol.** Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly). 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. 95 s. Učební texty vysokých škol; Jihočeská univerzita České Budějovice – fakulta zemědělská. ISBN 80-7040-613-5.
13. **Souček, Z., Marek, J.** Strategie úspěšného podniku: (systém strategického řízení). 1. vyd. Ostrava: Montaex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.
14. **Truneček, J. a kol.** Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 161 s. Učební texty vysokých škol; VŠE Praha – fakulta podnikohospodářská. ISBN 80-7079-201-9.
15. **Veber, J. a kol.** Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 700 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7261-029-5.
16. **Vodáček, L., Vodáčková, O.** Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. dopl. a rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7261-041-4.

6 Abstract

COMPETITIVENESS OF A FIRM AND ITS AVALUATION USING STRATEGIC MANAGEMENT METHODS

This diploma work had a goal to define competitiveness on the subject of managing companies and using methods and process strategic management to evaluate position company STAKOPLAST cz, spol. s r.o. on a trade of plastic products.

Important information about the position of the firm on the trade of the plastic products was finding using a market research. In a field where the firm stands there is big rivalry among the competitors. The company is dependent on suppliers of raw materials. The firm should constantly monitor all changes on the trade and also the changes in requests and preferences of customers. And it should can to response to them. And a successive development will show how successful the firm will be.

7 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 – Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (SWOT analýza)	21
Tabulka 2 - Seznam kvalifikovaných dodavatelů	38
Tabulka 3 – Hodnocení kategorií dodavatelů.....	40
Tabulka 4 - Faktory konkurence v odvětví (TICHÁ, HRON, 2003)	48
Tabulka 5 - Faktory konkurence v odvětví a jejich hodnocení	49
Tabulka 6 - Cenová nabídka konkurentů.....	50
Tabulka 7 - Cena oken včetně montáže.....	51
Tabulka 8 – Cena za okno	52
Tabulka 9 – Kvalita služeb	53
Tabulka 10 – Hodnocení četností	55
Tabulka 11 –Hodnocení četností	56
Tabulka 12 - Vliv faktorů na strategii	57
Obrázek 1 - Porterův model pěti sil.....	6
Obrázek 2 – Čtyři typy strategií podle Ansoffa.....	10
Obrázek 3 - Organizační schéma společnosti STAKOPLAST cz, spol. s r.o.	37
Obrázek 4 – Silné stránky a příležitosti podniku.....	55
Obrázek 5 - Slabé stránky a ohrožení	56

Příloha – nabídka