

# **Analýza konkurenceschopnosti firmy DECRO BZENEČ, spol. s r.o.**

Tomáš Hrabec

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš HRABEC**  
Osobní číslo: **M100029**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy DECRO  
BZENEC, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se oblasti konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenční postavení firmy DECRO BZENEC, spol. s r.o.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a stanovte doporučení pro firmu DECRO BZENEC, spol. s r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, 2011, xvii, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 8071793671.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, optisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28.4.2014



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na konkurenceschopnost společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. Teoretická část se zabývá definováním pojmů konkurence a konkurenceschopnost. Dále jsou zde popsány jednotlivé analýzy marketingového prostředí, kterými jsou analýza makrookolí, analýza mikrookolí a analýzy vnějšího prostředí podniku. V závěru teoretické části je věnována kapitola dalším analytickým nástrojům.

V praktické části je představena společnost DERO BZENEC, spol. s r.o. spolu s jejími hlavními konkurenty. Je zde popsána konkurenční strategie a konkurenční výhoda společnosti. Stěžejní jsou části analýzy konkurenceschopnosti a marketingového výzkumu, díky kterým jsou navržena opatření na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis is focused on the competitiveness of the company DECRO BZENEC Ltd. Theoretical part defines the concepts of competition and competitiveness. Later on the thesis describes the analysis of the marketing environment, namely analysis of macro environment, analysis of micro environment and analysis of the external business environment. At the end is theoretical part devoted to other analysis tools.

The practical part presents the company DECRO BZENEC Ltd. and main competitors. The thesis describes the competitive strategy and competitive advantage of the company. Main parts are competitiveness analysis and marketing research. Based on the results of the analysis, the last part of this thesis suggests provisions for improvement of the company's competitiveness.

Keywords: Competition, Competitiveness, SWOT Analysis, PEST Analysis, Porter's Five Forces Analysis

Touto cestou bych chtěl rád poděkovat jednateři společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. Františkovi Kyjovskému, který mi umožnil bakalářskou práci ve společnosti zpracovávat.

Tímto chci poděkovat vedoucímu mé práce panu Mgr. Janu Kramolišovi, PhD. za odborné vedení a přístup, za věnovaný čas a nakonec také za podněty k zamyšlení týkající se mého dalšího odborného směřování.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                    | <b>10</b> |
| <b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....                   | <b>11</b> |
| 1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....   | 11        |
| 1.2 TYPY KONKURENCE .....   | 12        |
| 1.2.1 Cenová konkurence .....                                     | 12        |
| 1.2.2 Necenová konkurence .....                                   | 13        |
| 1.2.3 Dokonalá konkurence.....                                    | 13        |
| 1.2.4 Nedokonalá konkurence.....                                  | 14        |
| 1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....                                   | 16        |
| 1.3.1 Strategie nízkých celkových nákladů.....                    | 17        |
| 1.3.2 Strategie diferenciacce .....                               | 17        |
| 1.3.3 Strategie soustředění pozornosti .....                      | 18        |
| 1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....                                       | 18        |
| <b>2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY</b> .....             | <b>20</b> |
| 2.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU.....                               | 20        |
| 2.1.1 PEST analýza .....  | 21        |
| 2.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ PODNIKU.....                               | 23        |
| 2.2.1 Analýza odvětví .....                                       | 23        |
| 2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....                 | 24        |
| 2.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....                      | 27        |
| <b>3 DALŠÍ ANALYTICKÉ NÁSTROJE</b> .....                          | <b>28</b> |
| 3.1 SWOT ANALÝZA .....  | 28        |
| 3.1.1 SWOT matice.....  | 28        |
| 3.2 BOSTONSKÁ MATICE .....  | 30        |
| <b>4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....                            | <b>32</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....                                    | <b>33</b> |
| <b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DECRO BZENEC, SPOL. S R.O.</b> ..... | <b>34</b> |
| 5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....                            | 34        |
| 5.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....                              | 34        |
| 5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....                                   | 36        |
| 5.4 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY .....                                     | 36        |
| 5.5 PRODEJNÍ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI .....                          | 37        |
| 5.6 DODAVATELÉ.....   | 38        |
| 5.7 ODBĚRATELÉ.....   | 39        |
| 5.8 BCG MATICE.....   | 40        |
| <b>6 HLAVNÍ KONKURENTI SPOLEČNOSTI</b> .....                      | <b>42</b> |
| 6.1 RIOKNA A.S.....   | 42        |
| 6.2 SULKO S. R. O. ....   | 43        |
| 6.3 V OKNO S.R.O. ....  | 44        |
| <b>7 KONKURENČNÍ STRATEGIE A VÝHODA SPOLEČNOSTI</b> .....         | <b>45</b> |



|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 7.1       | KONKURENČNÍ STRATEGIE .....                        | 45        |
| 7.2       | KONKURENČNÍ VÝHODA.....                            | 45        |
| <b>8</b>  | <b>ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>           | <b>46</b> |
| 8.1       | PEST ANALÝZA .....                                 | 46        |
| 8.2       | PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....      | 48        |
| 8.3       | SWOT ANALÝZA .....                                 | 52        |
| 8.3.1     | Analýza interních faktorů.....                     | 52        |
| 8.3.2     | Analýza externích faktorů .....                    | 53        |
| 8.3.3     | SWOT matice.....                                   | 55        |
| <b>9</b>  | <b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>                   | <b>56</b> |
| 9.1       | CÍL VÝZKUMU .....                                  | 56        |
| 9.2       | VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....                              | 56        |
| <b>10</b> | <b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM – VYHODNOCENÍ .....</b>     | <b>57</b> |
| 10.1      | VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....             | 57        |
| 10.2      | VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....                 | 64        |
| <b>11</b> | <b>NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b> | <b>65</b> |
| 11.1      | MARKETINGOVÁ ČINNOST.....                          | 65        |
| 11.2      | HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....             | 66        |
| 11.3      | ÚČAST NA VELETRZÍCH .....                          | 67        |
| 11.4      | ROZŠÍŘENÍ OBCHODNÍ SÍTĚ.....                       | 67        |
| 11.5      | EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....                         | 68        |
|           | <b>ZÁVĚR .....</b>                                 | <b>69</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>              | <b>71</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>     | <b>74</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                        | <b>75</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                         | <b>76</b> |

## ÚVOD

Konkurenci zná lidstvo už po několik staletí. Prochází neustálým vývojem a síla na významu slova stále roste. Co se týče současného tržního prostředí, můžeme použít citát Charlese Darwina, který říká: „*Není to ten nejsilnější, kdo přežije, ani ten nejinteligentnější, ale ten, kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit.*“ Trh jako takový je přesycen. V každém odvětví existuje silná konkurence a firmy tak mezi sebou svádí každodenní boj o zákazníky. Konkurenci nelze zcela eliminovat, lze se jí pouze, jak říká Darwin, přizpůsobit a tím pádem přežít.

Firmy to v dnešní době mají na tak dynamickém trhu velmi složité. Na svět přicházejí neustále nové technologie, výrobky a služby. Zákazníci si jsou vědomi své síly a můžou si na trhu vybírat. Společnosti musí sledovat nejen nové trendy, ale také své zákazníky, o které se musí starat, aby společnost neopustili. Při tom všem musí navíc analyzovat konkurenci na trhu a snažit se jí minimálně přizpůsobit. Východisek, jak toho docílit, je celá řada. Je pouze na společnosti, kterou strategii si k dosažení cíle zvolí.

I přes všechna tato úskalí vznikají neustále nové firmy, které se nebojí a chtějí si své místo na trhu vybojovat. To je rozhodně dobře, neboť z toho profituje celé tržní prostředí a také spotřebitelé. Vyhrává však pouze konkurenceschopná firma.

Právě konkurencí a konkurenceschopností se zabývá, jak název napovídá, tato bakalářská práce, která bude analyzovat konkurenceschopnost společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. Tato firma sídlí v Bzenci a patří mezi přední české výrobce a dodavatele plastových oken, plastových dveří a příslušenství k oknům. Na trhu působí již řadu let a za tuto dobu si vytvořila mnoho stálých odběratelů z řad běžných domácností či stavebních společností.

Cílem práce je analyzovat konkurenční postavení firmy DECRO BZENEC, spol. s r.o. na trhu výrobců oken a dveří. Dále pak zhodnotit výsledky provedených analýz a stanovit vhodná doporučení pro společnost. Veškerá doporučení se budou opírat o výsledky provedeného dotazníkového šetření a také o výsledky provedených analýz v praktické části bakalářské práce, která bude korespondovat s částí teoretickou. Mezi tyto analýzy patří například PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza či BCG portfoliová analýza.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

## 1.1 Vymezení pojmů

### Konkurence

Pojem konkurence pochází z latinského slova concurrerem, které lze volně přeložit jako vést spolu, a představuje vztah dvou a více subjektů, kteří mezi sebou soutěží a soupeří v daném konkurenčním prostředí. (Mikoláš, 2005, s. 65) Mezi subjekty se řadí domácnosti, firmy a stát, kteří se spolu střetávají na trhu produktů a na trhu výrobních faktorů. (*Konkurence*, ©2011-2013) Konkurenci lze pochopit také jako případnou hospodářskou soutěž. Díky tomu lze konkurenci chápat jednak z hlediska ekonomického, ale také z hlediska sociálního, etického nebo politického. (Mikoláš, 2005, s. 65) Kotler a Keller (2013, s. 41) doplňují a říkají, že konkurence zahrnuje jednak současné, ale také i potenciální soupeřící nabídky, kvůli kterým by mohli kupující chtít uskutečnit obchod.

Matematická definice, kterou stanovil Čichovský (2002, s. 13), říká, že konkurenci lze chápat jako: „*otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.*“

Jakubíková (2013, s. 106) dodává, že konkurence patří mezi nejvýznamnější faktory, které z velké části ovlivňují marketingové prostředí a možnosti podniku.

„*Marketingová koncepce tvrdí, že k dosažení úspěchu musí firma poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka, než konkurence. Proto musí marketingoví specialisté dělat něco víc než jen přizpůsobit se potřebám cílových zákazníků. Musí také získat strategickou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích zákazníků v porovnání s nabídkou konkurence.*“ (Kotler, Jain, Maesincee, 2007, s. 133)

### Konkurenceschopnost

Definovat pojem konkurenceschopnost je velmi složité, jak říká Čichovský (©2004-2013), pro doslovné přeložení slova z latinského cumpetere neexistuje doslovný překlad a z tohoto důvodu se můžeme setkat s celou řadou vymezení konkurenceschopnosti.

Mikoláš (2005, s. 81-88) například definuje konkurenceschopnost jako schopnost disponovat konkurenčním potenciálem, což podle něj znamená nabízet produkty nebo služby, které jsou cenově přijatelné a které navíc splňují standardy kvality.

Podle Palatkové (2011, s. 158) je firemní konkurenceschopnost spojována jednak s dlouhodobými, ale i s krátkodobými finančními ukazateli podniku a také se schopností odměňovat vlastníky firmy.

Porter (1994, s. 4) naopak spojuje konkurenceschopnost s pěti konkurenčními silami, se kterými musí podnik bojovat v podnikatelském prostředí. Mezi tyto síly patří: vliv dodavatelů, vliv odběratelů, nová konkurence, stávající konkurence a substituční produkty. (Porter, 1994, s. 4) Čichovský (©2004-2013) tuto teorii navíc doplňuje o další dvě síly, které konkurenceschopnost v současnosti velmi ovlivňují. Těmito silami jsou přístupnost a mobilizace informací a také přístupnost k efektivním zdrojům, mezi které se řadí například zdroje finanční, lidské nebo energetické. (Čichovský, ©2004-2013)

Konkurenceschopnosti podniku či výrobku je docíleno v případě správného formulování a zavedení firemní strategie, která podniku přináší vyšší hodnotu a zisk. (Hitt, Ireland a Hoskisson, 2011, s. 4)

## 1.2 Typy konkurence

Ekonomické a tržní prostředí prochází v čase neustálým vývojem. Tento rozvoj má za následek velké množství uváděných typů a rozdělení konkurence, která se objevují v literárních a elektronických pramenech. (Čichovský, 2002, s. 162)

Podle Mikoláše (2005, s. 66) je teoreticky nejsprávnější rozdělení konkurence dle mikroekonomického hlediska a to na konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci na straně poptávky a na konkurenci na straně nabídky. Své tvrzení podkládá Mikoláš (2005, s. 66) tím, že na toto rozdělení navazují veškeré další vědní obory jako marketing či právo.

Jurečka (2013, s. 176-177) se však zabývá pouze konkurencí na straně nabídky, kterou považuje z hlediska firmy za nejdůležitější, a rozděluje ji na cenovou a necenovou a dále na dokonalou a nedokonalou.

### 1.2.1 Cenová konkurence

Cenová konkurence spočívá ve snižování cen zboží, které není podmíněno vlivem převahy nabídky nad poptávkou. Výrobce se pomocí redukce ceny snaží přilákat více zákazníků, kteří jsou citliví na změnu ceny a jsou tím pádem ochotni nabízené zboží nakoupit. (Miko-

láš, 2005, s. 67) Cenová konkurence vyjadřuje potencionální schopnosti firmy pokrýt investice, které mohou souviset se vstupem na trh nebo s nákladnými marketingovými akcemi. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 50)

Cena nemusí být podle Jurečky (2013, s. 177) pouze uměle snížena, ale redukce ceny zboží lze dosáhnout také snížením výrobních nákladů. Podle Tomka a Vávrové (2009, s. 50) vyžaduje cenová strategie sjednocený postup, při kterém je nutno dosáhnout nízkých nákladů výrobku, a tím i nákladů celkových.

### 1.2.2 Necenová konkurence

Mikoláš (2005, s. 67) popisuje necenovou konkurenci jako boje mezi firmami, které probíhají především na poli kvality výrobků a služeb, technického zpracování a designu.

Pod zvyšováním kvality si lze představit nepřeborné množství vlastností, které může daný výrobek, služba či výrobní proces splňovat. Jedná se například o provozní spolehlivost výrobků, energetickou náročnost, dostupnost servisu nebo také ekologické normy. Dále lze mezi necenovou konkurenci zařadit také reklamu, zákaznické programy nebo také různé psychologické nástroje. (Jurečka, 2013, s. 177-178)

Jak dodává Zamazalová (2010, s. 65), necenová konkurence je pro celé podnikatelské a konkurenční odvětví pozitivnější než konkurence cenová, neboť při této strategii nedochází k výrazným poškozením struktury odvětví a úspěšné inovativní podniky mohou být více ziskové.

### 1.2.3 Dokonalá konkurence

Model dokonalé konkurence patří mezi historicky nejstarší modely tržní struktury. (Hořejší, 2010, s. 250) Samuelson a Nordhaus (Keřkovský a Valsa, 2012, s. 100) charakterizují dokonalou konkurenci na trhu jako místo, na kterém žádná firma ani spotřebitel nedosahují takové velikosti, aby mohli sami ovlivnit cenu.

Mezi jeho hlavní podmínky dokonalé konkurence patří:

- Vyrábí se a obchoduje se pouze homogenní výrobek.
- Na trhu se pohybuje velký počet velmi malých prodávajících a kupujících a tudíž žádný z nich nemůže ovlivnit tržní cenu.
- Všichni účastníci trhu znají veškeré ekonomické aspekty a informace o ceně a množství výrobku na trhu.

- Firmy mohou kdykoliv na trhy vstoupit a také kdykoliv vystoupit.

(Hořejší, 2010, s. 250)

Podle Mikoláše (2005, s. 67) je dokonalá konkurence v současném tržním prostředí ideálním stavem, který není možné nalézt. Hořejší (2010, s. 251) jej však doplňuje a upozorňuje na to, že existují trhy, které se dokonalé konkurenci alespoň částečně přibližují. Mezi tyto trhy lze zařadit trhy zemědělské produkce, určité polotovary nebo finanční produkty. (Hořejší, 2010, s. 251) Stiassny (2008, s. 175) s Hořejší (2010, s. 251) souhlasí a jako příklad polotovarů a finančních produktů uvádí pšenici, devízy či cenné papíry, které splňují alespoň částečně podmínky homogenního výrobku a dokonalé konkurence.

Cena výrobku či služby je v případě dokonalé konkurence stanovena trhem a celkové příjmy podniku jsou úměrné množství prodané produkce. (Keřkovský a Valsa, 2012, s. 100)

#### 1.2.4 Nedokonalá konkurence

Dokonalý konkurenční trh je ideálním stavem, kterého je v současných tržních podmínkách takřka nemožné docílit, a jeho opačným stavem je konkurence nedokonalá. (Bernanke a Frank, 2003, s. 235) Hořejší (2010, s. 281) definuje nedokonalou konkurenci jako: „*Situace na trhu, kde existuje alespoň jeden prodávající nebo kupující, který může ovlivnit tržní cenu.*“

Zákazník cenu výrobku či služby, která je stanovena prodávajícím, buďto přijme nebo v opačném případě sníží svou spotřebu výrobku. Poptávka po zboží u nedokonalé konkurence s rostoucí cenou klesá. (Keřkovský a Valsa, 2012, s. 100)

Mikoláš (2005, s. 67) doplňuje obvyklé rozdělení nedokonalé konkurence a to na tři typy: monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci.

#### **Monopol**

Monopol lze charakterizovat jako opak dokonalé konkurence. (Hořejší, 2010, s. 282) Podle Bernankeho a Franka (2003, s. 235) se jedná o situaci na trhu, která je od konkurence dokonalé zcela nejvzdálenější.

Jedná se o tržní prostředí, do kterého je uzavřený vstup ostatním firmám. Na tomto trhu lze nalézt pouze jednu firmu, která nabízí specifický produkt bez blízkých substitutů. Monopolní firma má velmi silný vliv na cenu výrobku nebo služby a může kdykoliv rozhodovat o výši ceny nebo o velikosti vyráběných výstupů. (Hořejší, 2010, s. 282) Keřkovský a Valsa (2012,

s. 100) dodávají, že tato situace na trhu je možná pouze v případě, je-li to podniku dovoleno státem.

Pokud má existovat monopol je nutná existence bariér, které zamezí vstupu ostatních firem na trh. Jako příklady bariér se uvádějí nejčastěji administrativní či právní překážky, kterými jsou například patenty, které znemožňují imitaci výrobku, dovozní cla nebo opatření státu. Dále pak také přírodní bariéry vznikající z důvodu nedostupnosti k potřebnému zdroji a také bariéry ekonomické. Jako poslední překážka jsou zmiňovány psychologické faktory kupujících, kteří mohou být velmi silně a úzce spjati již s monopolistickou firmou a jejich značkou. (Jurečka, 2013, s. 197-198)

### **Oligopol**

Oligopol představuje tržní situaci, která se již blíží dokonale konkurenčnímu prostředí. (Bernanke a Frank, 2003, s. 235) Stiasny (2008, s. 305) charakterizuje oligopol jako situaci, kdy je na trhu v jednom odvětví malý počet prodávajících, kteří mají výrazný tržní podíl. Jurečka (2013, s. 176) jej doplňuje a říká, že firmy v oligopolním prostředí nabízejí diferencovaný produkt, u kterého mají částečný vliv na cenu, a vstup na trh je pro nové společnosti částečně uzavřený, neboť zde existují vstupní bariéry.

Stiasny (2008, s. 305) však ještě upozorňuje na fakt, že oligopolní firmy jsou ve vzájemné závislosti na rozhodnutích. Pokud jedna firma změní cenu výrobku nebo vstupu, ostatní společnosti zareagují a provedou změnu taktéž. (Stiasny, 2008, s. 305)

Oligopol lze rozdělit na:

- Smluvní oligopol (kartel), který vzniká na trhu, kde existuje několik málo stejně silných výrobců uzavírajících tajné dohody o cenách a rozdělení trhu.
- Oligopol s dominantní firmou, který vzniká v případě existence jednoho ekonomicky silného podniku a dalších přibližně stejně velkých firem.

(Keřkovský, 2004, s. 116)

### **Monopolistická konkurence**

Monopolistická konkurence je podle Hořejší (2010, s. 313) jakýmsi středním bodem mezi konkurencí dokonalou a monopolem, která se spolu s oligopolem vyskytuje v tržní ekonomice nejčastěji. S tím souhlasí i Bernanke a Frank (2003, s. 235), podle kterých se monopolistická konkurence blíží charakteristicky nejvíce konkurenci dokonalé. Obsahuje jednak prvky monopolu, ale i určité rysy konkurence dokonalé. (Hořejší, 2010, s. 313)



Jurečka (2013, s. 237-238) dodává základní charakteristiky, které jsou pro monopolistickou konkurenci typické: *„Na trhu se pohybuje velké množství malých firem, které nabízejí odlišný produkt, který je velmi ovlivňován reklamou a propagačními pomůckami. Společnosti díky tomu nemají příliš silný vliv na cenu produktu, ale mohou ji ovlivňovat pouze částečně.“*

Dále Jurečka (2013, s. 237-238) zmiňuje fakt, že nové společnosti mají v monopolistické konkurenci poměrně snadný vstup do odvětví i výstup z něj.

Hořejší (2010, s. 314) Jurečku (2013, s. 237-238) doplňuje a poukazuje na to, že volný vstup na trh připomíná z určité části konkurenci dokonalou, ve které neexistují žádné bariéry vstupu. Dodává však, že v monopolistické konkurenci určité bariéry vznikají. Za tyto bariéry lze považovat především finanční prostředky, které musí nové firmy vynaložit zejména na reklamu a jinou propagaci, kvůli získání zákazníků. (Hořejší, 2010, s. 314)

### 1.3 Konkurenční strategie

Slovo strategie pochází z řečtiny a lze ho přeložit jako umění vedení války. (Bartes, 2011, s. 100) Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 1) je strategie podniku výstupem strategického řízení, který má za cíl dosáhnout celkové shody mezi vnitřními zdroji firmy a vnějším okolím podniku. Mezi další cíle strategie patří celková prosperita a úspěšnost podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1)

Dedouchová (2001, s. 1) strategii podniku definuje detailněji a popisuje ji jako: *„Připravenost podniku na budoucnost. Jsou v ní stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. Bartes (2011, s. 101) dále dodává a zdůrazňuje rozdíl mezi strategií a taktikou. Zatímco strategie vzniká činností strategického řízení managementu, taktika je charakteristická tím, že se vytváří až při kontaktu se zákazníkem. (Bartes, 2011, s. 101)*

Konkurenční strategie velmi úzce souvisí s hledáním pozitivního konkurenčního postavení společnosti v konkrétním podnikatelském okolí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 49) Jedná se o přístupy, které mají společnosti s větší pravděpodobností zajistit úspěchy v daném konkurenčním prostředí firem. (Bartes, 2011, s. 102) Porter (1994, s. 1) zdůrazňuje, že při výběru konkurenční strategie je nutno nejprve analyzovat pět konkurenčních sil, které ovlivňují přitažlivost okolí. Mezi tyto síly patří: hrozba vstupu nových konkurentů, stávající konkurence,

substituční produkty, vliv dodavatelů a vliv odběratelů. Po analýze konkurenčních sil je teprve možné sestavovat danou konkurenční strategii společnosti. (Porter, 1994, s. 1)

Porter (1994, s. 34) dále určuje tři základní strategie, které by měly podniku zajistit stabilní postavení na trhu a v lepším případě také předstížení konkurentů. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 49) s Porterem souhlasí, avšak z části oponují a dodávají, že v současném tržním prostředí nelze jednoznačně určit univerzální konkurenční strategie. Své tvrzení obhajují tím, že strategie podniku jsou specifické pouze pro daný podnik a dané odvětví a nelze je jednoznačně doporučit i pro další firmy. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 49)

Tři generické strategie dle Portera:

1. Strategie nízkých celkových nákladů.
2. Strategie diferenciacce.
3. Strategie soustředění pozornosti.

(Porter, 1994, s. 35)

### **1.3.1 Strategie nízkých celkových nákladů**

Strategie nízkých celkových nákladů má za cíl snížit celkové náklady podniku oproti konkurenčním firmám v daném odvětví. Jako příklady zdrojů nízkých nákladů jsou uváděny výhodnější přístupy k surovinám a materiálům, nebo například know-how. (Bartes, 2011, s. 105) Dvořáček a Slunčík (2012, s. 50) dodávají, že rizikem této strategie je možnost ostatních podniků napodobit tuto strategii. Při této strategii je navíc upřena pozornost společnosti na celkové náklady a na druhou stranu produkt společnosti může být zanedbáván stejně jako celý výrobní inovační proces. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50)

Bartes (2011, s. 106) říká, že pokud firma dokáže celkové náklady snížit, její výnosy nadprůměrně porostou bez ohledu na ostatní konkurenty v daném tržním odvětví. Nízké celkové náklady dokážou firmu chránit před odběrateli, dodavateli a také ji staví před zákazníky do příznivého postavení oproti ostatním konkurentům. (Bartes, 2011, s. 106)

### **1.3.2 Strategie diferenciacce**

Porter (1994, s. 37) tuto strategii popisuje jako schopnost firmy vytvořit něco nového, co je v celém konkurenčním odvětví přijímáno jako velmi specifické a jedinečné. Dvořáček

a Slunčík (2012, s. 51) říkají, že diferenciací má za cíl vytvořit rozdílný produkt, který vyloučí konkurenci z trhu. Bartes (2011, s. 106) doplňuje a říká, že v ideálních případech se firma odlišuje ve více ohledech najednou.

Jako příklady diferenciací Porter (1994, s. 37) uvádí design značky, nové technologie, specifické vlastnosti výrobku nebo také zákaznický servis a rozsáhlou sítí poboček. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 51) dále doplňují a uvádí vysoce kvalifikované pracovníky, dobrou kvalitu výrobků a služeb, efektivní koordinaci s odběrateli a také výzkum a vývoj.

Diferencovaný produkt nebo služba je dražší oproti konkurenci. Rozdíl v ceně by však měl pokrýt náklady a výdaje, které byly s touto diferenciací spojeny. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 50) Náklady a výdaje nejsou u strategie diferenciací primární položkou, neměly by být však přehlíženy a ignorovány. (Porter, 1994, s. 37)

### **1.3.3 Strategie soustředění pozornosti**

Strategie nízkých celkových nákladů a strategie diferenciací se soustředily na celé dané odvětví. Na druhou stranu, jak říká Bartes (2011, s. 107), fokus strategie se zaměřuje pouze na úzký tržní segment, který se snaží podnik uspokojit tím, že vytvoří výrobky a služby zákazníkovi přesně na míru. Soustředit se lze buďto na náklady nebo na diferenciaci produktu či služby. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 52) Bartes (2011, s. 107) však upozorňuje na nutnou existenci rozdílů mezi segmenty, na které se firma zaměřila, a segmenty ostatními. Pokud chce firma úspěšně realizovat jakoukoliv fokus strategii, je nutné, aby na vybraných trzích docházelo ke zvláštním zákaznickým potřebám, které by nebylo možno uspokojit velkými společnostmi díky jejich velkému rozsahu činnosti. Poté v tomto úzkém segmentu dochází k situaci, kdy firma soustředící se pouze na úzký segment je schopna uspokojit tyto zákazníky lépe a získává konkurenční výhodu oproti velké společnosti. (Bartes, 2011, s. 107)

## **1.4 Konkurenční výhoda**

Huggins (2011, s. 81) vysvětluje podstatu konkurenční výhody jako určitou jedinečnou hodnotu, kterou firma vyrábí ve prospěch různých skupin spotřebitelů, a kterou ostatní společnosti na trhu nedisponují.

Magretta (2012, s. 68-69) označuje konkurenční výhodu jako výsledek úspěšné konkurenční strategie podniku, při níž je dosaženo značné výkonnosti a lepšího postavení vůči ostatním společnostem. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 6) představuje konkurenční výhoda podniku zajištění prosperity, s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Čichovský (2002,

s. 180) dodává, že díky konkurenčním výhodám společnosti jsou případní zákazníci lépe motivováni ke koupi produktu nebo služby.

Konkurenční výhoda nevznikne podniku okamžitě, ale vyrůstá postupně především z vlastní hodnoty podniku, které na trhu dosahuje. Tuto hodnotu tvoří zejména zákazníci nakupující zboží a služby. (Huggins, 2011, s. 81)

*„Konkurenční výhoda je jádrem výkonosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky.“* (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 7)

Čichovský (2002, s. 180) rozlišuje dva typy konkurenčních výhod vzhledem k druhu:

- Výhody související s produktem či službou,
- Výhody dosahujících producenti nebo distributoři.

### **Konkurenční výhoda produktu**

Konkurenční výhody, jejichž hlavní složkou je produkt, jsou vázány s nadstavbou nebo základnou výrobku. Tyto výhody jsou spjaty s odběratelem, neboť ho ovlivňují rozhodnutím, jaký typ zboží či služby zakoupit. (Čichovský, 2002, s. 180)

Mezi konkurenční výhody produktu Čichovský (2002, s. 180) zmiňuje: cenu, finanční způsob koupě, jakost zboží, ekologickou charakteristiku produktu, balení produktu, logistiku a dopravu a distribuci výrobku nebo služby.

### **Konkurenční výhoda producenta**

Konkurenční výhoda producenta úzce souvisí s konkurenční výhodou produktu. Produkt či služba firmy získává konkurenční výhodu producenta v po sobě navazujících předvýrobních, výrobních a po výrobních operacích, kdy producent implementuje do výrobku specifické vlastnosti, které zajišťují následnou konkurenční výhodu. Tyto výhody se dělí na:

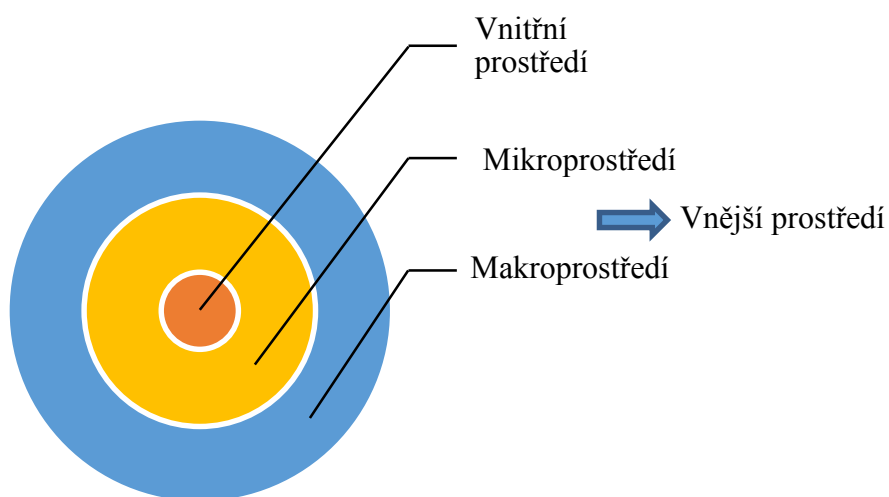
- Vnitřní výhody producenta, které velmi úzce souvisí s konkurenční výhodou produktu. Výsledkem je, že zákazník výhody vnímá jako výhody produktu a ne jako konkurenční výhody producenta.
- Vnější výhody producenta, u kterých nelze najít podobnost s konkurenční výhodou produktu. Zákazník je chápe zcela jako konkurenční výhody producenta a podle těchto výhod se rozhoduje o koupi produktu od konkrétního výrobce.

(Čichovský, 2002, s. 191)

## 2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Kotler (2007, s. 129) definuje marketingové prostředí jako: „*Prostředí společnosti skládající se z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.*“ Podle Jakubíkové (2013, s. 97) představuje marketingové prostředí jak příležitosti, tak i hrozby, a dodává, že společnosti by měly tyto faktory sledovat, identifikovat a přizpůsobovat se jim v souvislosti nejen se současným, ale i budoucím vývojem. Díky tomu si firmy mohou zajistit prosperitu a lepší postavení na trhu oproti konkurenci. (Jakubíková, 2013, s. 97)

Kotler (2007, s. 130) člení marketingové prostředí na vnější a vnitřní prostředí firmy. Vnější prostředí se dále dělí na mikroprostředí společnosti a na makroprostředí společnosti. (Kotler, 2007, s. 130)



Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy, Zdroj: Jakubíková, 2013

### 2.1 Analýza makrookolí podniku

Kincl (2004, s. 28) charakterizuje makroprostředí podniku jako velmi rozsáhlé okolí, které obepíná díky své velikosti mikroprostředí podniku, a které obsahuje jednak velké množství příležitostí, ale také hrozeb. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 16) se jedná o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které podnik a jeho okolí, co se týče úspěšnosti, nejvíce ovlivňují. Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) dále říkají, že rozdílná schopnost podniků těmto faktorům odolávat a využívat je ve prospěch společnosti, je rozhodujícím ukazatelem v úspěšnosti firmy v podnikatelském prostředí.

Jakubíková (2013, s. 99) poukazuje na to, že makrookolí je téměř neovlivnitelné prostředí, které může pouze omezené množství firem se silným postavením na trhu z malé části ovlivnit. Podle Kozla (2006, s. 18) je velmi důležité při analýze vlivů makroprostředí vycházet nejprve ze vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a až následně postupovat k lokálnímu prostředí, kterým může být město či obec. Kozel (2006, s. 18) označuje tento proces jako proces trychtýře, kdy je postupováno od největšího prostoru až po nejmenší možné území. Za pomoci analýzy makroprostředí je firma schopna zjistit veškeré potřebné informace o trhu a svém postavení. Pro analýzu vnějšího prostředí se nejčastěji používá PEST analýza. (Jakubíková, 2013, s. 100)

### **2.1.1 PEST analýza**

PEST analýza vybírá a dělí nejzákladnější vlivy makrookolí podniku do čtyř skupin. Jako vlivy působící na firmu jsou označovány politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Název PEST analýzy vznikl dle počátečních písmen názvů faktorů. V současné době se používá také označení PESTLE analýza, která je doplněna o faktory ekologické a legislativní. (Jakubíková, 2013, s. 100) Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) doplňují a říkají, že skupiny faktorů v sobě obsahují velké množství vlivů makrookolí, které ovlivňují firmy různoměrně. Dále Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) dodávají, že důležitost faktorů se vzhledem k vývoji politických či ekonomických situací v jednotlivých státech s postupem času měnila a firmy dnes preferují faktory jiné, než tomu bylo před deseti lety.

#### **Politické faktory**

Kotler (2007, s. 154) označuje politické a legislativní faktory jako faktory, které jsou ovlivňovány zákony, úřady a zájmovými skupinami. Tyto zákony, normy a omezení vytváří jednak prostor pro podnikání, ale na druhou stranu mohou také výrazně ovlivnit vstup nového podnikatelského subjektu na místní trh. Vyskytující se vlivy se vyznačují velkými příležitostmi pro firmy, ale mohou představovat také obrovské hrozby. Jako příklady politických faktorů jsou uváděny daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace exportu a importu či ochrana životního prostředí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-17) Jakubíková (2013, s. 100) tento výčet rozšiřuje dále o politickou a vládní stabilitu, vliv politických stran, fiskální politiku či o vízovou politiku.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory odrážejí dle Kincla (2004, s. 29) stav ekonomiky a ovlivňují kupní sílu spotřebitelů, která je složena z reálných příjmů obyvatelstva, cenové úrovně, výše úspor a výše poskytnutých úvěrů. Sedláčková a Buchta (2006, s. 17) však podotýkají, že mezi tuto skupinu faktorů patří veškeré vlivy působící na ekonomiku dané země a jako hlavní ekonomické faktory mající vliv na podnikatelský subjekt označují míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz. Kozel (2006, s. 20) doplňuje Sedláčkovou a Buchtu (2006, s. 17) a uvádí dále ještě nezaměstnanost a výši důchodů obyvatelstva. Měnící se uvedené faktory představují vyvolání změn ve spotřebě zákazníků, ať už co se týče růstu zisků pozitivně či negativně, a ovlivňují další příležitosti pro firmy na trhu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

### **Sociální faktory**

Sociální faktory, které ve velké míře ovlivňují podnikatelské prostředí, odrážejí podle Kozla (2006, s. 24) vlivy spojené s demografickým vývojem a životním stylem obyvatelstva jednotlivých zemí či jejich oblastí. Kotler (2007, s. 156) podotýká, že sociální faktory ovlivňují vnímání, preference a chování společnosti, čímž mají vliv na poptávku po zboží či službě. Sedláčková a Buchta (2006, s. 18) mezi sociální faktory zmiňuje stejně jako Kozel (2006, s. 24) životní styl a demografický vývoj, uvádí však dále také mobilitu či přístup k práci, volnému času a ochranu životního prostředí. Současné postoje obyvatelstva k životnímu prostředí navíc ukazují, že firmy musí tuto problematiku brát v potaz čím dál více. Společnosti, které nedokážou pozměnit své výrobky, materiály či technologické postupy v souvislosti s ekologií a ochranou životního prostředí, nemají dobrou konkurenční pozici na trhu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

### **Technologické faktory**

Synek a Kislíngerová (2010, s. 34) definují technologické faktory jako: „*Inovační faktory, které představují trendy ve výzkumu a vývoji. Jde o rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační, informační a sociální technologie.*“ Technologické faktory jsou považovány za rozhodující faktory, které ovlivňují makroprostředí. (Kincl, 2004, s. 30) Sedláčková a Buchta (2006, s. 18) souhlasí a říkají, že technologické změny, které probíhají na trhu, mohou mít za následek pro dobře informované a technologicky vyspělé firmy inovační posun, díky čemuž bude firma vůči konkurenci v popředí. Kincl (2004, s. 30) však dodává, že pro některé firmy může být příchod nových technologických změn smrtelný,

neboť při nezachycení technologické inovace může dojít až k samotnému úpadku společnosti. Jako další technologické faktory jsou uváděny také podpora výzkumu a vývoje, celkový stav technologií, nové objevy či rychlost zastarávání. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

## 2.2 Analýza mikrookolí podniku

Mikrookolí představuje odvětví, ve kterém daná společnost podniká. Zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které může firma svými aktivitami velmi výrazně ovlivnit. (Jakubíková, 2013, s. 102) Horáková (2003, s. 42) definuje mikroprostředí jako: „*Nejbezprostřednější okolí podniku, kde je podnik sám jeho základním prvkem.*“ Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 48) dodávají, že mikroprostředí ovlivňují především konkurenti, dodavatelé a zákazníci.

Analýza mikroprostředí má za úkol analyzovat především konkurenční prostředí. V další části pak také síly a vlivy, které se projevují v atraktivitě prostředí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 29-30) V první části je nutné provést analýzu odvětví, která sleduje a popisuje jeho základní vlastnosti, poté se provádí analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 102-103)

### 2.2.1 Analýza odvětví

Analýza odvětví se zabývá analýzou všech základních faktorů, které mají za následek rozdílné konkurenční postavení firem uvnitř odvětví. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 35) Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 48) uvádějí mezi tři nejvýznamnější faktory ovlivňující jednotlivá odvětví sektor zákazníků, sektor dodavatelů a sektor konkurentů.

#### Sektor zákazníků

Zákazníci představují hlavní sektor, který společnost zajímá. Firma chce zákazníkům plnit jejich přání a potřeby a díky tomu profitovat. (Kozel, 2006, s. 33) Je nutné analyzovat, kdo jsou zákazníci firmy, neboť každý zákazník je jiný a každý zákazník vyžaduje jiný přístup. (Kincl, 2004, s. 27) Analýzu zákazníků je nutné zaměřit zejména na: identifikaci kupujících, demografické faktory a geografické faktory. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 48)

#### Sektor dodavatelů

Kozel (2006, s. 32) označuje dodavatele jako prostředníky a pomocníky, kteří vstupují mezi podniky a zákazníky. Kincl (2004, s. 27) dodává, že firma by měla neustále sledovat situaci a vývoj v sektoru dodavatelů, neboť díky tomu se může vyhnout nepříjemným okolnostem,



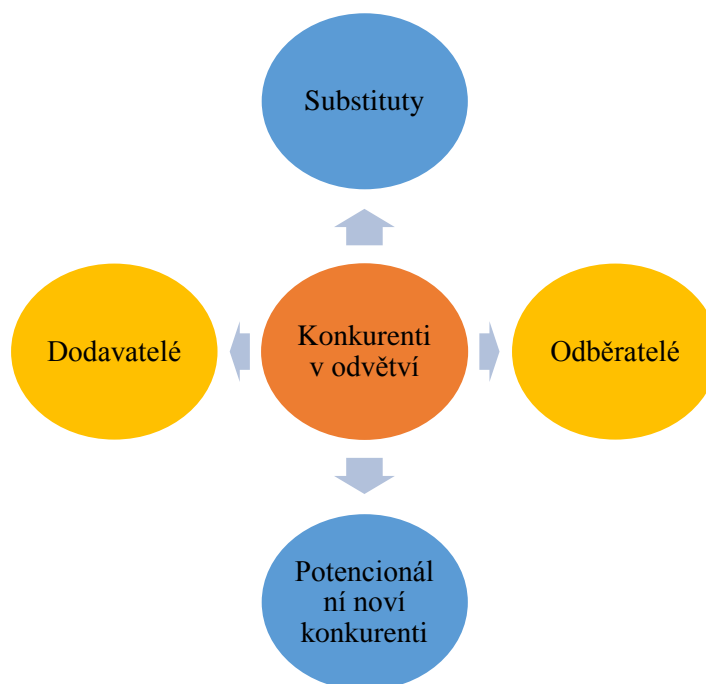
kteřé mohou společnost v budoucnu postihnout. Podnik by měl pak především analyzovat dodavatele z hlediska dostupnosti a optimální proporce nákladů na vstupy do výroby. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 50)

### Sektor konkurentů

Analýza sektoru konkurentů je závislá na znalosti ostatních podniků a také na dostupnosti potřebných informací. Je velmi důležité poznat konkurenty společnosti a snažit se nabízet zákazníkům výrobky či služby, které budou splňovat jejich potřeby lépe, než je tomu u ostatních firem. (Kincl, 2004, s. 27)

#### 2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurenční síly působící v daném odvětví mají velký vliv na konečnou charakteristiku oboru. Z tohoto důvodu patří Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která hodnotí úroveň konkurence v odvětví, mezi nejdůležitější a také mezi nejvíce využívané nástroje při analýze mikrookolí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47) Dle Portera (1994, s. 3) závisí úroveň konkurence na pěti konkurenčních silách, které při současném a vzájemném působení určují konečný zisk v odvětví.



Obrázek 2: Model pěti sil, Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006

Mezi pět konkurenčních sil Porter označil: konkurenty v odvětví, substituty, potenciaálně nově vstupující firmy, odběratele a dodavatele. (Porter, 1994, s. 4) Za cíl analýzy považuje Sedláčková a Buchta (2006, s. 47) celkové pochopení situace na trhu a rozpoznání sil, které v odvětví působí na daný podnik. Při analýze pěti konkurenčních sil je také velmi důležitá identifikace budoucích faktorů. Tyto faktory mohou mít v budoucnu pro firmu strategicky velmi důležitý význam, a pokud se jim daná společnost dokáže přizpůsobit, může je v konečné fázi využít ve svůj prospěch. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

### **Ohrožení ze strany současné konkurence**

Ohrožení ze strany konkurence patří mezi nejsilnější konkurenční síly, které mohou na podnik působit. Boj probíhá mezi konkurenčními podniky na předem daném konkurenčním poli. Soupeřící firmy se snaží získat co možná nejlepší postavení na trhu vůči konkurenci. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48) Rivalitu na trhu Kozel (2006, s. 31) rozlišuje na vysokou nebo nízkou. Vysoká rivalita probíhá na velmi málo rostoucích trzích, na kterých působí velké množství konkurentů, jejichž fixní náklady jsou velmi vysoké a ziskovost naopak velmi nízká. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55) Kozel (2006, s. 31) charakteristiku trhů s vysokou rivalitou rozšiřuje navíc o vysoké výstupní bariéry z odvětví, které podniky z části omezují. Jako nejpoužívanější nástroje podniků pro boj s konkurencí Sedláčková a Buchta (2006, s. 49) označují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně či akce na podporu prodeje. Porter (1994, s. 17-18) však upozorňuje na určité formy boje s konkurencí, které mohou v konečném důsledku přinést snížení celkových zisků všech podniků, které se v odvětví pohybují.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Substituční výrobky představují takové produkty konkurenčních firem, které dokážou výrobky daného podniku nahradit. (Kozel, 2006, s. 31) Výsledkem jsou pro společnosti v odvětví cenové stropy, které určují maximální cenu produkty, a díky nimž firmám klesají celkové výnosy (Porter, 1994, s. 23) Sedláčková a Buchta (2006, s. 50) podotýkají, že společnosti musí při uvažování o možných substitutech jiných společností nejprve pochopit potřeby oboru, v němž se produkt vyskytuje. Úvahy o substitutech musí mít poté dle Kozla (2006, s. 31) velmi široký záběr, při němž budou brány v potaz především vývojové trendy a ceny substitučních výrobků.

Dle Portera (1994, s. 24) analýza substitutů znamená nalezení jiných produktů, které splňují funkční požadavky jako produkt v daném odvětví. Nižší cena substitutů, vyšší kvalita a pokles nákladů při přechodu zákazníka na jiný produkt jsou dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 51) nejvýznamnějšími činiteli ovlivňující sílu konkurenčních substitutů.

### **Ohrožení ze strany nově vstupujících firem**

Vstup nových společností přináší na trh nové kapacity. Pro zavedené společnosti však představuje vstup dalších firem hrozbu v podobě snížení tržního podílu. (Porter, 1994, s. 7) Sedláčková a Buchta (2006, s. 51) uvádějí, že vstup nových konkurentů závisí především na dvou aspektech, kterými jsou vstupní bariéry a očekávané reakce ostatních konkurentů v odvětví. Podle Kozla (2006, s. 31) nízké bariéry vstupu představují při značných ziscích ostatních společností v odvětví velkou hrozbu příchodu nových konkurentů. Pokud však, jak Sedláčková a Buchta (2006, s. 51) doplňují, poptávka po produktech nedosahuje dostatečné výše, ohrožení vstupem nových firem i přes nízké bariéry není akutní.

Porter (1994, s. 7-11) mezi hlavní zdroje překážek vstupu konkurenčních firem do odvětví uvádí: úspory z rozsahu, diferenciaci produktu, kapitálovou náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům a nákladové znevýhodnění.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dle Kozla (2006, s. 31) představuje síla dodavatelů možnost zásadního ovlivnění konkurenceschopnosti a výnosnosti podniku v odvětví. Sedláčková a Buchta (2006, s. 54) charakterizují vliv silných dodavatelů tím, že mohou hrozit zvýšením cen vstupů, snížením kvality produktů nebo dokonce transferem nákladů na kupující subjekty. Jak říká Porter (1994, s. 27), dodavatelé díky své politice mohou zcela vytlačit ziskovost z odvětví.

Podle Kincla (2004, s. 54) je vyjednávací síla dodavatelů vysoká, pokud jsou dodavatelé koncentrovaní a organizovaní, neexistují substituty, dodávané zboží je pro podnik velmi důležité nebo je-li vyloučena změna dodavatele.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Sílu odběratelů lze přirovnat k síle dodavatelů. Jejich vyjednávací síla je také velmi velká a mohou na podniky v odvětví vytvořit značné konkurenční tlaky. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54) Odběratelé se snaží dosáhnout jednak stlačení cen produktů, ale i lepší kvality nebo kvalitnějších služeb, navíc na úkor ziskovosti v odvětví. (Porter, 1994, s. 25) Vysoké vyjednávací síly je dosaženo v případě, že odběratelé jsou koncentrovaní a organizovaní,

existují substituty na trhu nebo pokud jsou zákazníci velmi citliví na změnu ceny produktu. (Kozel, 2006, s. 31) Jak radí Sedláčková a Buchta (2006, s. 55), podniky by se měly zaměřit při hledání svých potencionálních kupců na takové zákazníky, kteří jsou ve slabé vyjednávací pozici, a tudíž jejich vliv na výnosnost podniku bude velmi malý. Porter (1994, s. 25) však namítá a říká, že nelze jednoznačně určit, kteří zákazníci jsou pro dané odvětví ve slabé vyjednávací pozici, neboť situace na trhu se neustále mění a tím dochází ke změnám i na vliv odběratelů.

### **2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku**

Vnitřní prostředí podniku zařazují autoři literárních pramenů odlišně. Vzniká zde nejednotnost. (Jakubíková, 2013, s. 109) Například podle Boučkové (2007, s. 82) patří vnitřní prostředí firmy do mikrookolí. Fotr (2012, s. 39) naopak podnikatelské prostředí dělí na dvě části a to na externí, kam patří makrookolí a mezoprostředí, a interní, které v sobě zahrnuje mikroprostředí.

Vnitřní okolí tvoří souhrnné síly firmy, které působí na podnik zevnitř a dopadají na řízení podniku. Mezi tyto síly patří: cíle podniku, zdroje, organizační struktura a pracovní podmínky. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3) Jak dodává Jakubíková (2013, s. 109), tyto faktory může podnik řídit a s pomocí managementu ovlivňovat.

Analýza vnitřního prostředí spočívá v nalezení silných a slabých stránek podniku vůči konkurenci. Firma nejdříve musí nalézt jednotlivé zdroje podniku, roztřídit je a následně vyhodnotit pro firemní využití. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 4-5) Synek a Kislingerová (2010, s. 160) říkají, že správně provedená analýza vnitřních zdrojů a schopností dokáže určit významné přednosti firmy, které mohou být využity pro konkurenční výhodu na trhu.

### 3 DALŠÍ ANALYTICKÉ NÁSTROJE

#### 3.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejvyžívanější analýzy sloužící pro zhodnocení makroprostředí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15) Fotr (2012, s. 39) však oponuje a říká, že analýzu SWOT lze použít pro celé prostředí, tedy i pro mikrookolí podniku. Cílem SWOT analýzy je podle Jakubíkové (2013, s. 129) identifikace současné strategie podniku vzhledem k adaptaci na probíhající změny v prostředí. Horáková (2003, s. 46) říká, že podniky umísťují SWOT analýzu na závěr situační analýzy, neboť provádí celkovou sumarizaci všech faktorů.

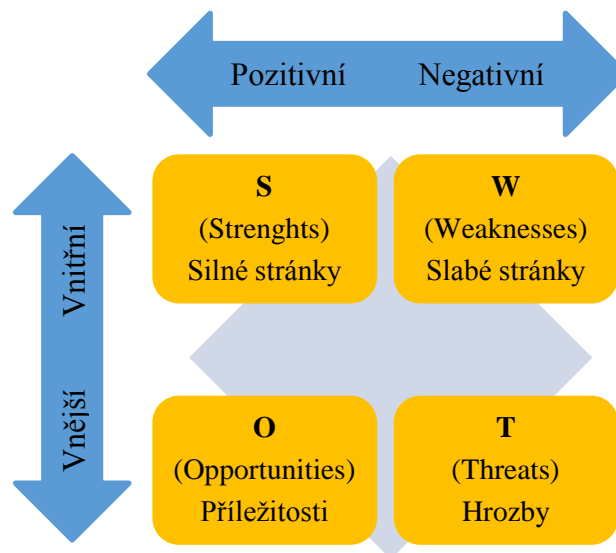
SWOT je zkratka pocházející z počátečních písmen anglických názvů čtyř kategorií – silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15) Veberova (2000, s. 428) charakteristika SWOT analýzy vychází z definice dobré strategie, která zní: *„Dobrá strategie je taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží se silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.“*

Horáková (2003, s. 46) považuje SWOT analýzu jako nástroj, díky kterému dokáže podnik zjistit své postavení v tržním prostředí, a který charakterizuje a rozpoznává možnosti a reálné předpoklady trhu.

##### 3.1.1 SWOT matice

Analýza SWOT se dělí na vnitřní analýzu, při které se zkoumají silné a slabé stránky, a na vnější analýzu příležitostí a hrozeb. Nejprve je nutné sestavit vnitřní analýzu, která vzniká s pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů, a poté analýzu vnější, která se snaží identifikovat příležitosti a hrozby působící na podnik zvenčí. (Jakubíková, 2013, s. 129)

Jednotlivé identifikované faktory se posoudí a rozloží se do matice SWOT. Každá z kategorií by měla obsahovat nejvýše osm položek, které budou seřazeny dle jejich důležitosti sestupným způsobem. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92)



Obrázek 3: SWOT matice, Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012

### Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti jsou považovány skutečnosti, které podniku a zákazníkům přinášejí výhody. (Jakubíková, 2013, s. 129) Blažková (2007, s. 156) říká, že se jedná o podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál podniku.

### Slabé stránky

Slabé stránky představují pro firmu špatný vliv na její činnost. Uvádějí se zde jednak věci, které podnik nedělá dobře, ale také ty, které konkurenční podniky vykonávají lépe. (Jakubíková, 2013, s. 129)

### Příležitosti

Podle Blažkové (2007, s. 156) představují příležitosti možnosti, které mohou v budoucnu při správné realizaci zajistit podniku růst nebo lepší využití zdrojů. Jakubíková (2013, s. 129) dodává a říká, že příležitosti mohou zvyšovat jednak poptávku po zboží, ale také mohou lépe a kvalitněji uspokojit zákazníky.

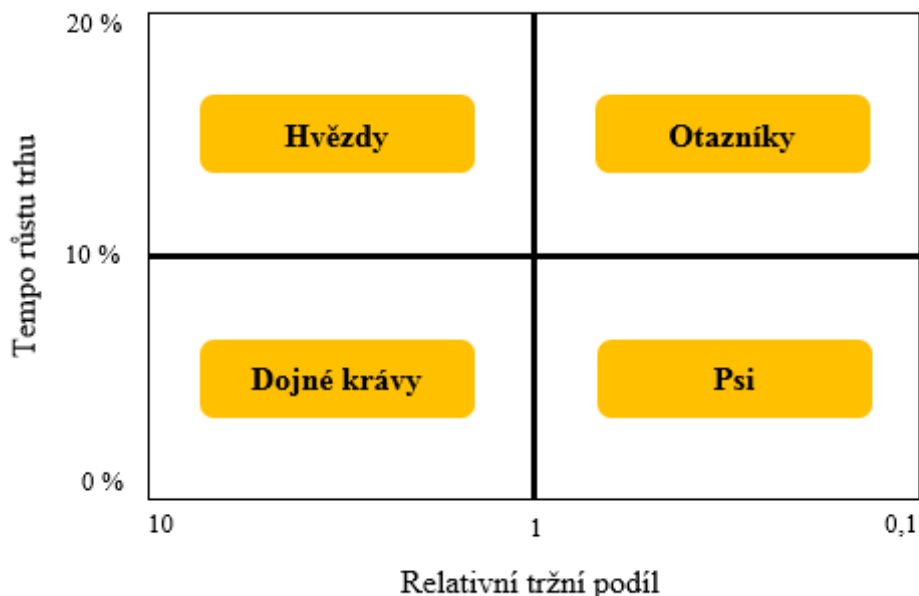
### Hrozby

Hrozby představují takové faktory působící na podnik, díky kterým se dostane do špatné a nepříznivé situace. Hrozby vyvolávají překážky pro podnikatelskou činnost. (Blažková, 2007, s. 156) Oproti příležitostem mohou snížit poptávku po zboží a způsobit nespokojenost na straně zákazníků. (Jakubíková, 2013, s. 129)

### 3.2 Bostonská matice

Bostonská matice (BCG matice) byla vyvinuta v šedesátých letech poradenskou a konzultační firmou Boston Consulting Group. Metoda slouží pro hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek jako samostatných produkčních jednotek konkrétního producenta nebo distributora. (Čichovský, 2002, s. 211) Horáková (2003, s. 120-121) se spolu s Jakubíkovou (2013, s. 133) shodují, že hlavní podstatou BCG analýzy je fakt, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je velmi úzce spojena s faktory strategické úspěšnosti, kterými jsou tempo růstu trhu a relativní tržní podíl.

Metoda BCG neslouží dle Čichovského (2002, s. 211) pouze k analýze konkurenceschopnosti jednotek a produktů, umožňuje také definovat účinnost, ziskovost a efektivnost nabízeného zboží a služeb pomocí vyobrazení v jednotlivých kvadrantech bostonské matice.



Obrázek 4: BCG matice, Zdroj Blažková, 2007

Jednotlivé kvadranty se rozdělují na dojné krávy (Cash Cows), hvězdy (Stars), otazníky (Question Marks) a psy (Dogs). (Horáková, 2003, s. 122 – 123) Vertikální osa BCG matice označuje tempo růstu trhu za určité období a na horizontální ose se zobrazuje relativní tržní podíl, který představuje poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví. (Jakubíková, 2012, s. 133)

### **Hvězdy**

Horáková (2003, s. 122-123) kvadrant hvězdy charakterizuje jako rychle rostoucí trh s vysokým tržním podílem, ve kterém se vyskytují výrobky, které si zaslouží největší pozornost. Jakubíková (2013, s. 135) dodává, že v kvadrantu hvězdy se vyskytují především produkty, které se nacházejí ve fázi zralosti. Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 61) doporučují podnikům, aby se snažili výrobky v tomto kvadrantu udržet i za cenu dalších finančních nákladů, neboť prodeje z těchto výrobků přinášejí podniku dostatečné finanční prostředky.

### **Dojné krávy**

Dojné krávy nacházející se v levém dolním kvadrantu představují podle Vochozky a Mulače (2012, s. 352) hlavní finanční oporu, která podniku přináší vysoké zisky bez nutnosti dodatečně velkých finančních vkladů. Mallya (2007, s. 94) dodává, že zralé a úspěšné výrobky spadající do segmentu dojných krav mají sice vysoké tržby a také vysoký tržní podíl, jejich další růst však bude velmi pomalý a nízký. Blažková (2007, s. 144-145) z tohoto důvodu doporučuje omezit investice do těchto výrobků a získané prostředky ze zisků raději investovat do podpory ostatních produktů, především ze segmentu hvězdy.

### **Otazníky**

Výrobky nebo služby patřící mezi otazníky jsou charakteristické nízkým tržním podílem. Vyskytují se však na trhu s vysokým tempem růstu. Jejich potenciál je velký, ale potřebují finanční podporu za účelem zvýšení tržního podílu. (Blažková, 2007, s. 144) Mallya (2007, s. 95) říká, že se jedná o spekulativní produkty, které mohou být pro podnik ziskové nebo také ztrátové. Firma by měla buďto investovat a podpořit tyto výrobky nebo by měla uvažovat o odchodu z trhu. (Mallya, 2007, s. 95)

### **Psi**

Psi se řadí do pravého spodního kvadrantu, který je charakteristický nízkým tempem růstu trhu a také nízkým relativním tržním podílem. (Jakubíková, 2013, s. 135) Vochozka a Mulač (2012, s. 352) mezi psy zařazuje výrobky, které jsou již v úpadku, a dodává, že by podnik měl zvážit, jak dlouho bude tyto výrobky podporovat a udržovat na trhu. Mallya (2007, s. 95) na druhou stranu dodává, že výrobky z tohoto segmentu poskytují malé výnosy, avšak náklady na jejich udržení jsou malé. Jediný důvod v ponechání výrobků je v dlouhodobých závazcích vůči dodavatelům nebo také v tom, že se jedná o komplementární výrobky k ostatním produktům podniku. (Mallya, 2007, s. 95)



## 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě rešerše literárních pramenů týkajících se konkurenceschopnosti byla zpracována teoretická část bakalářské práce. Z teoretické části vyplývá řada poznatků týkajících se především konkurence a konkurenceschopnosti firem. Konkurenceschopnost by měla být v dnešní době pro podniky velmi důležitou prioritou v oblasti řízení firmy a marketingu. Konkurenceschopné podniky neustále sledují své aktuální postavení na trhu a snaží se tuto pozici vylepšovat a zpevňovat. K tomu dopomáhá firmám konkurenční strategie, kterou si v závislosti na trhu zvolí. Bylo zjištěno, že strategie fungující pro jeden typ firmy nemusí správně fungovat pro jinou společnost. To platí i pro případy, kdy společnosti pochází ze stejného oboru. Z tohoto důvodu fungují ve společnostech týmy zabývající strategickou analýzou. Sestavení správné strategické analýzy vyžaduje řadu dodatečných informací, které musí být zjištěny na základě analýzy makrookolí a mikrookolí podniku. Pro analýzu makrookolí podniku se používá nejčastěji PEST analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické faktory působící na firmu. Ke zkoumání mikrookolí podniku je vhodné použít Porterův model pěti konkurenčních sil. Existuje také celá řada dalších analýz konkurenceschopnosti, které dokážou napovědět firmě správnou cestu a strategii. Například SWOT analýza či BCG matice. BCG matice patří mezi velmi účinné analýzy, neboť dokáže znázornit podniku portfolio výrobků ve čtyřech kvadrantech, díky čemuž je firma schopna identifikovat ziskové či ztrátové výrobky.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DECRO BZENEC, SPOL. S R.O.

### 5.1 Základní údaje o společnosti

|                    |   |
|--------------------|---|
| Obchodní jméno:    | DECRO BZENEC, spol. s r.o.  |
| Sídlo:             | Bzenec, U Bzinku 1427, okres Hodonín, PSČ 696 81  |
| Právní forma:      | Společnost s ručením omezeným   |
| Datum vzniku:      | 6. září 1995  |
| IČO:               | 63476142  |
| DIČ:               | CZ63476142  |
| Jednatelé:         | František Kyjovský<br>Jana Juříková   |
| Základní kapitál:  | 5 000 000,- Kč  |
| Předmět podnikání: | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zednictví</li><li>• Provádění staveb, jejich změn a odstraňování</li><li>• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona<ul style="list-style-type: none"><li>○ Výroba plastových a pryžových výrobků</li><li>○ Přípravné a dokončovací stavební práce</li><li>○ Velkoobchod a maloobchod</li></ul></li><li>• Malířství, lakýrnictví a natěračství</li></ul> |

*(Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2014)*

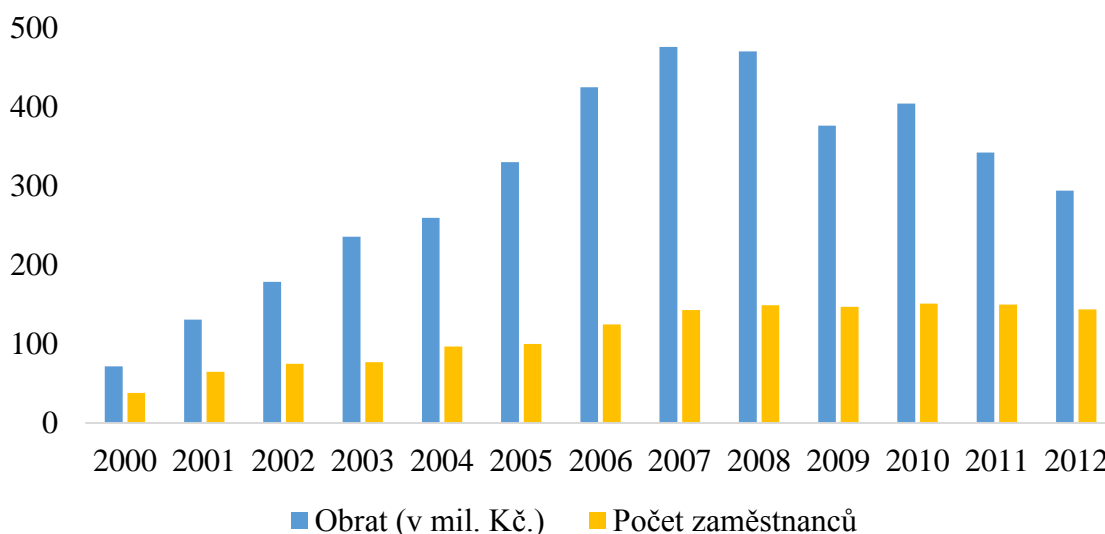
### 5.2 Charakteristika společnosti

Společnost DECRO BZENEC je českou firmou, která patří mezi přední výrobce a dodavatele plastových oken, plastových dveří a příslušenství k oknům. Převážnou většinu produkce dodává po celé České republice, zbylou část produkce tvoří zahraniční trh, zejména pak Slovensko, Rakousko a Německo. (DECRO BZENEC, spol. s r.o., 2013)

Firma DECRO BZENEC byla zapsána do obchodního rejstříku 6. září 1995 se základním kapitálem ve výši 200 000,- Kč. Od roku 1998 začíná společnost vyrábět a montovat plastová

okna a plastová dveře v pronajatých prostorech v Moravském Písku, kde zaměstnává celkem 16 zaměstnanců. V důsledku neustále rostoucích požadavků trhu a také díky nárokům na výrobní kapacity se firma rozhodla v roce 2000 pro vybudování vlastních výrobních prostor ve městě Bzenci. O rok později zakoupila společnost budovu na náměstí, kam přesunula administrativní složku firmy. V roce 2003 vystavěla navíc další výrobní halu, kterou vybavila moderní CNC linkou, a byla zřízeny nové skladovací prostory. Od roku 2012 se realizuje projekt na výstavbu třetí výrobní haly, včetně vybavení nejnovějšími technologiemi dosažitelnými na evropském trhu. (DECRO BZENEC, spol. s r.o., 2013)

Především díky modernizaci a rozvoji výrobních prostor roste objem maximální denní produkce oken. V současnosti firma produkuje až 600 jednotek za den, což se pozitivně projevuje i na obratu společnosti, který se pohybuje v rozmezí od 300 milionů korun až do 400 milionů korun. V dnešní době má firma vybudovanou širokou síť obchodních míst. Její obchodní zastoupení je mimo Karlovarský kraje v každém kraji České republiky. Zaměstnává okolo 150 zaměstnanců a spolupracuje s dalšími externími pracovníky. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)



Obrázek 5: Vývoj obratu a počtu zaměstnanců společnosti od roku 2000 do roku 2012, Zdroj: Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.

Firma DECRO BZENEC vyrábí plastová okna a plastová dveře z kvalitního a ověřeného profilového systému TROCAL, který jí dodává německá společnost HT TROPLAST TROISDORF. V současném portfoliu společnosti jsou pětikomorové a šestikomorové plastové profily, které jsou doplněny dorazovým a středovým těsněním. Hlavní surovinou při výrobě je tvrzené PVC, které je chemicky stabilní a zdravotně nezávadné. Dále společnost

vyrábí okna a dveře z hliníkových profilů a také ke svým výrobkům dodává veškeré příslušenství, například parapety, žaluzie, sítě proti hmyzu a rolety. Mezi další služby nabízené společností patří samotná montáž produktů, která je považována za velmi důležitý proces, který určuje výslednou vlastnost výrobku. (DECRO BZENEC, spol. s r.o., 2013)

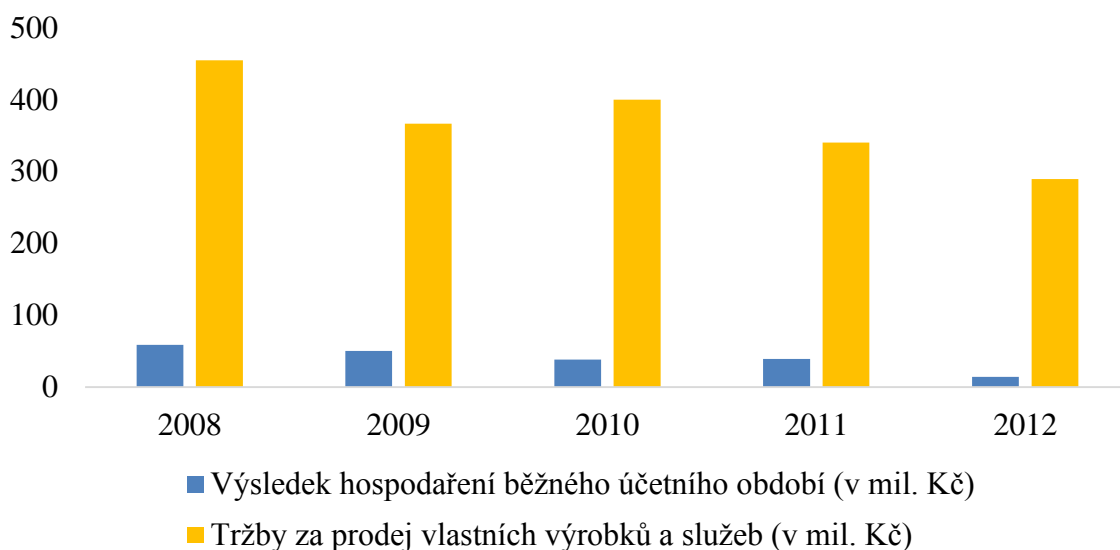
Společnost se řadí mezi autorizované výrobce z profilového systému a veškeré výrobky jsou certifikovány CSI a.s. Praha dle ČSN EN 14351-1:2006 pro okna a vnější dveře. Současně jsou výrobky také opatřeny ES prohlášením o shodě a jsou označeny značkou CE. (DECRO BZENEC, spol. s r.o., 2013)

### 5.3 Organizační struktura

Organizační struktura, která je znázorněna na obrázku 7, ukazuje, že v čele společnosti DECRO BZENEC je valná hromada společnosti, která je tvořena dvěma jednatelem a dalšími minoritními společníky, kteří tvoří celkem 12% obchodní podíl. Jednateli společnosti jsou František Kyjovský, který je zároveň ředitelem firmy, a Jana Juříková. Pod vedení společnosti spadá ekonomický úsek, obchodní úsek a provozní úsek. Ekonomický a obchodní úsek sídlí v administrativní budově společnosti a úsek provozní má své sídlo ve výrobním závodě společnosti. Obchodní úsek zabezpečuje veškeré činnosti týkající se objednávek, od samotného přijetí až po jejich zpracování a kompletaci. Úsek provozní má na starosti činnosti spojené s výrobou výrobků firmy a zabezpečuje také logistiku, expedici a zásobování.

### 5.4 Ekonomické výsledky

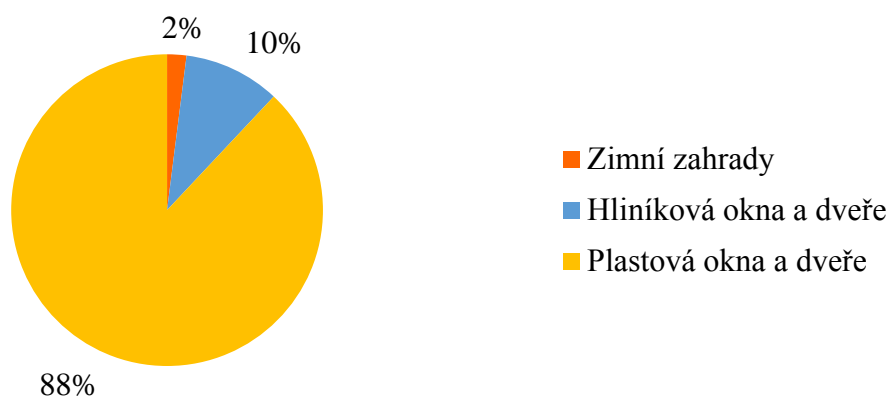
Ekonomické výsledky společnosti DECRO BZENEC dosahují od roku 2008 do roku 2012 navzdory situaci na stavebním trhu pozitivních hodnot. Ekonomická krize z roku 2008 se podepsala na výsledcích společnosti v roce 2009, kdy poklesly jednak tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, a také výsledek hospodaření běžného účetního období. Ekonomické výsledky za rok 2013 nejsou ještě k dispozici, ale předběžné analýzy společnosti naznačují růst oproti roku 2012 v obou sledovaných kategoriích. Tento růst by společnost chtěla udržet i pro následující roky a ráda by se vrátila k ekonomickým výsledkům před recesí ekonomiky. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)



Obrázek 6: Ekonomické výsledky společnosti od roku 2008 do roku 2012, Zdroj: Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2014

## 5.5 Prodejní portfolio společnosti

Společnost DECRO BZENEC nabízí širokou nabídku sortimentu od oken a dveří z plastu a z hliníku až po zimní zahrady. Ke svým produktům dodává také příslušenství, díky kterému nabízí svým zákazníkům dokonalý servis. Prodejní portfolio firma DECRO BZENEC rozšiřuje navíc řadou zákaznických služeb. Tato oblast je společností považována za velmi důležitou, neboť tvoří nejenom jakousi přidanou hodnotu výrobku, ale také může, například co se montáže oken týče, určovat výslednou vlastnost výrobku.



Obrázek 7: Procentuální podíl tržeb plynoucí z portfolio výrobků společnosti za rok 2013, Zdroj: Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.

### **Plastová okna a dveře**

Plastová okna a dveře patří mezi stěžejní sortiment společnosti, který se podílí na celkových tržbách více než 88 %. V nabídce najdeme celkem osm druhů okenních plastových profilů, z toho jsou čtyři pětikomorové a čtyři šestikomorové. Co se týče plastových dveří, společnost nabízí pouze jeden typ. Jedná se o dveře TROCAL Innonova M5, které mají čtyřkomorový profil. Plastové profily se odlišují stavební hloubkou, která označuje tloušťku okenního rámu. Z pravidla platí, že produkty s větší stavební hloubkou mají lepší tepelně izolační vlastnosti. Tyto plastové profily jsou doplněny dorazovým a středovým těsněním. Hlavní surovinou je tvrzené PVC, které je chemicky stabilní a zdravotně nezávadné. Okna a dveře je možné vyrobit v provedení PVC bílá, dřevo dekory, barevné fólie, AluClip nebo Alu-Fusion. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)

### **Hliníková okna a dveře**

Společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. ve svém portfoliu nabízí také okna a dveře z hliníku. Tento druh oken získává stále větší oblibu vzhledem ke své tepelně izolační, zvukově izolační a ochranné funkci. Podíl na celkových tržbách se neustále zvyšuje a v roce 2013 dosáhl 9 %. Hliník umožňuje vyrobit okna a dveře lehká a konstrukčně přesná. Díky pevnosti, tuhosti a nízké hmotnosti hliníku může společnost vyrábět velké prosklené plochy bez vyztužení a příček. V portfoliu můžeme najít dva tříkomorové okenní a dveřní profily HEROAL 110 ES a HEROAL 065.1. Zákazník má možnost vybírat z široké palety odstínů a barev nebo může zvolit variantu dřevo dekor. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)

### **Zimní zahrady**

Zimní zahrada společnosti DECRO BZENEC je složena z kvalitní nosné konstrukce z hliníkových profilů s přerušným tepelným mostem. Okna, dveře i pevná zasklení jsou zhotovena z plastových profilů značky TROCAL, které lze přizpůsobit každému domu především díky tomu, že zákazník má možnost výběru z mnoha barevných variant, typů, zastínění a větrání. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)

## **5.6 Dodavatelé**

Výrobky společnosti se skládají z řady komponentů, které firma v převážné většině nakupuje od svých prověřených dodavatelů. Pro firmu DECRO BZENEC jsou nejdůležitější tři typy

dodavatelů, kteří dodávají stěžejní komponenty mající rozhodující vliv na vlastnosti a kvalitu oken či dveří. Jedná se o dodavatele plastových a hliníkových profilů, dodavatele skla a dodavatele kování. S dodávajícími společnostmi má firma uzavřené dlouhodobé smlouvy, které zaručují požadovanou kvalitu vstupních materiálů. Navíc není společnost omezena velikostí objednávky jednotlivých komponentů.

### **Dodavatelé profilů**

Společnost DECRO BZENEC vybuodovala své jméno především na kvalitních plastových profilech značky TROCAL. Tyto profily odebírá již od počátku své existence od německé společnosti HT TROPLAST TROISDORF. Pro společnost představuje tento německý dodavatel stěžejního partnera, bez kterého by byla ohrožena další budoucnost firmy. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)

### **Dodavatelé skla**

Pro výrobu a zhotovení oken je zapotřebí speciální izolační sklo, které v České republice vyrábí řada firem. Mezi nejvýznamnějšího dodavatele však patří společnost AGC Fenestra a.s., která dodává kvalitní izolační sklo již řadu let a patří tedy mezi ověřené dodavatele. Společnost DECRO BZENEC přizpůsobuje výběr dodavatele izolačního skla specifikacím a požadavkům zákazníka. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)

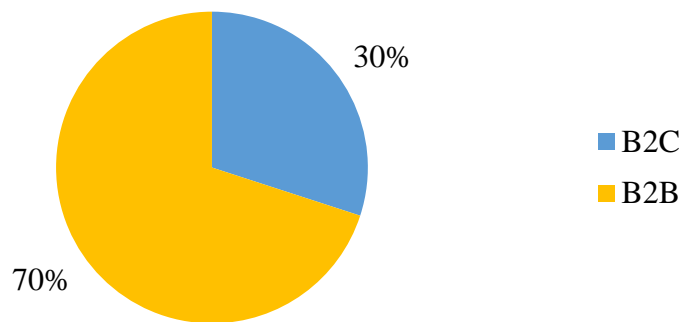
### **Dodavatelé kování**

Kování do okenních rámců firma DECRO BZENEC odebírá od řady dodavatelů. Stejně jako v případě izolačního skla i u kování záleží na specifikacích a požadavcích zákazníka, jaké okno či dveře požaduje. Podle toho se vybírá nejvhodnější dodavatel kování. Mezi hlavní dodavatele patří společnosti: R. T. kování a.s., Winkhaus CR s.r.o. a SIEGENIA-AUBI KG. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)

## **5.7 Odběratelé**

Převážnou většinu produkce dodává společnost DECRO BZENEC po celé České republice, zbylou část produkce tvoří zahraniční trh, zejména pak Slovensko, Rakousko a Německo. Zákazníky firmy lze rozdělit na běžné domácnosti a na stavební společnosti. Tento poměr je zhruba 30 % ku 70 %. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)





Obrázek 8: Podíl odběratelů společnosti, Zdroj: Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.

Produkce pro běžné zákazníky je v drtivé většině určena pro tuzemský trh a v některých ojedinělých případech také na Slovensko. Domácnosti vyhledávají společnost z důvodu rekonstrukce starých oken nebo oken do novostaveb. Zejména rekonstrukce oken starých byla v poslední době velmi významná z důvodu programu Ministerstva životního prostředí – Zelená úsporám. Vzhledem k prodloužení dotačního programu i na rok 2014 se očekává, že rekonstrukce bytů a domů se snižovat nebude a nedojde ani k poklesu zájmů domácností o služby výrobců oken. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)

Stavební společnosti tvoří převážnou většinu produkce společnosti DECRO BZENEC. Firma dodává své výrobky jak do České republiky, tak i do Rakouska, Německa a Slovenska. Jedná se především o velké stavební společnosti, které provádí rekonstrukce a stavbu velkých budov, komplexů či velkých bytových jednotek. Tyto zakázky jsou velmi profitabilní a pro společnost DECRO BZENEC velmi důležité i co se týče případných referencí a zviditelnění. (Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.)

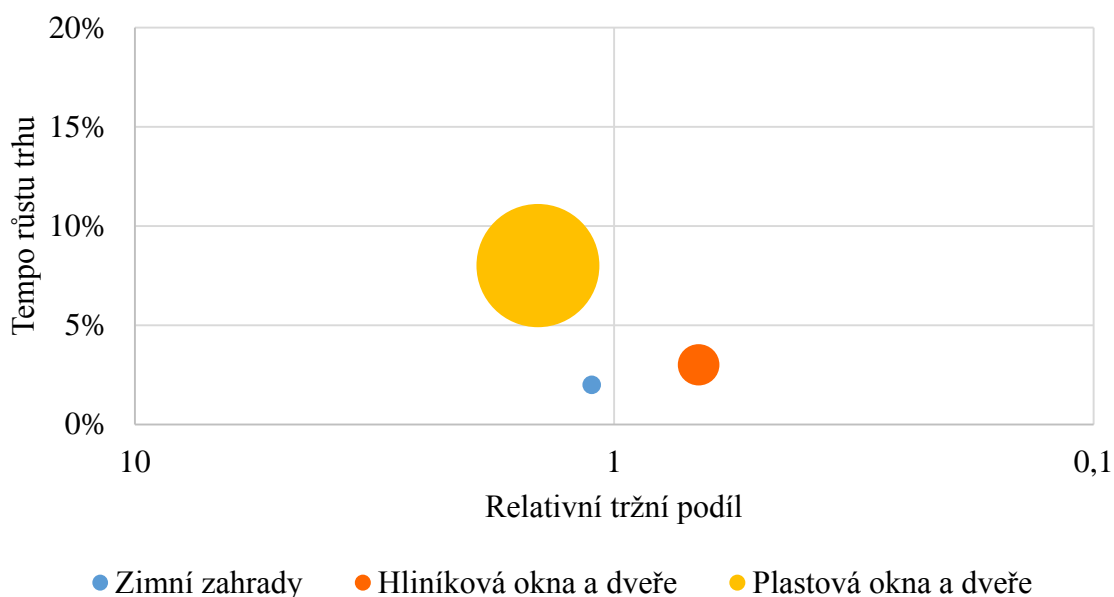
## 5.8 BCG matice

BCG matice společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. je zaměřená na tři hlavní kategorie produktů. Plastová okna a dveře, hliníková okna a dveře a zimní zahrady. Je to především z důvodu toho, že firma eviduje tržby za jednotlivé výrobky právě do těchto kategorií. Zpracovaná analýza koresponduje s výsledky společnosti za rok 2013, které byly zjištěny z konzultací s vedením společnosti, neboť výroční zpráva za rok 2013 nebyla doposud zveřejněna. Je také nutné uvést, že při zpracování BCG matice nebyly dostupné všechny údaje potřebné pro relevantní vyhodnocení. Z tohoto důvodu mohou být výsledky provedené analýzy lehce odlišné od skutečnosti. Při tvorbě BCG matice se vycházelo z podílu jednotlivých kategorií

na celkovém obrátu společnosti za tyto kategorie výrobků a z konzultací s vedením společnosti co se týče tempa růstu trhu a relativního tržního podílu.

Jak již bylo uvedeno v obrázku č. 7, plastová okna a dveře zauímají 88 %, hliníková okna a dveře 10 % a zimní zahrady 2 % z celkového obrátu nabízeného portfolia společnosti. Tento aspekt koresponduje s velikostí obsahu jednotlivých kruhů v BCG matici, které znázorňují jednotlivé kategorie výrobků. Tempo růstu trhu a relativní tržní podíl byl za pomoci vedení společnosti pro jednotlivé kategorie odhadnut.

Z obrázku č. 9, který znázorňuje vyhotovenou bostonskou matici, je tedy patrné, že výrobky z plastu a zimní zahrady spadají do segmentu dojných krav. Tyto výrobky tvoří hlavní finanční oporu, která podniku přináší vysoké zisky bez nutnosti dodatečně velkých finančních vkladů. Naopak hliníková okna a dveře se nacházejí v kvadrantu bídní psi a firma DECRO BZENEC, spol. s r.o. by měla zvážit, jak dlouho bude tyto výrobky podporovat a udržovat na trhu.



Obrázek 9: Bostonská matice společnosti, Zdroj: Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o.

## 6 HLAVNÍ KONKURENTI SPOLEČNOSTI

Výroba oken a dveří má v České republice poměrně silnou tradici. Oblast Moravy patří mezi nejvíce konkurenční oblasti co se výroby oken a dveří týče. Především v Jihomoravském a Zlínském kraji můžeme najít řadu společností, které patří mezi nejvýznamnější společnosti v oboru v celé České republice. Od tohoto faktu se odvíjí také konkurenční postavení společnosti DECRO BZENEC.

Hlavními konkurenty společnosti jsou významné firmy působící právě na území Moravy, především v Jihomoravském a Zlínském kraji. V těchto oblastech by firma DECRO BZENEC ráda získala výsadní postavení na trhu výroby oken a dveří.

### 6.1 RI OKNA a.s.

#### Základní údaje o společnosti:

Obchodní jméno: RI OKNA a.s.

Sídlo: Bzenec, Úkolky 1055, PSČ 696 81

Právní forma: Akciová společnost

Datum vzniku: 14. října 1994

Základní kapitál: 40 000 000,- Kč, (10 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 4 000 000,- Kč)

*(Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2014)*

#### Popis společnosti:

Společnost RI OKNA a.s. byla založeno v roce 1994 a sídlí ve stejném městě jako společnost DECRO BZENEC. Vzhledem k lokalizaci obou společností patří obě firmy mezi největší konkurenty. Firma RI OKNA a.s. se od počátku své podnikatelské činnosti zaměřuje výhradně na výrobu a montáž plastových prvků, včetně veškerých servisních služeb spojených s jejich dodávkami a montáží. K výrobě plastových výrobků společnost používá plastový profil, stejně jako DECRO BZENEC, z Německa. Plastové profily společnosti RI OKNA a.s. jsou však od firmy SALAMANDER. Počet zaměstnanců společnosti se pohybuje kolem 250 – 270. *(Výroční zpráva RI OKNA a.s., 2011)*

Mezi zákazníky společnosti patří domácnosti, ale i velké stavební společnosti. RI OKNA a.s. jsou považovány na trhu výroby oken a dveří za velmi úspěšný podnik, což dokazuje

také svými nemalými investicemi. Společnost sídlí v nové a moderní administrativní budově, která je doplněna také novou výrobní halou, na okraji Bzence. Své výrobky a služby nabízí nejen v České republice, Rakousku, Německu a na Slovensku, ale také ve Velké Británii, Irsku a Spojených státech amerických. Je nutno ovšem dodat, že pro poslední tři jmenované oblasti existuje pouze jeden obchodní zástupce, který vše zaštiťuje. Z tohoto důvodu se nedají činnosti v těchto oblastech považovat za nikterak významné. Co se týče portfolia společnosti je velmi identické firmě DECRO BZENEC.

Ekonomické výsledky firmy RI OKNA a.s. lze porovnat se společností DECRO BZENEC vzhledem k dostupnosti informací pouze za rok 2011. Výsledky hospodaření za běžné účetní období se pohybují u obou společností přibližně na stejných hodnotách. Velký rozdíl však představují cizí zdroje, které jsou u společnosti RI OKNA a.s. téměř desetkrát vyšší. Společnost DECRO BZENEC však dosahuje oproti RI OKNA a.s. obratu třikrát menšímu. (*Výroční zpráva RI OKNA a.s., 2011 a Výroční zpráva za rok 2011, 2011*)

## 6.2 SULKO s. r. o.

### Základní údaje o společnosti:

|                   |  |
|-------------------|--|
| Obchodní jméno:   | SULKO s. r. o.                                   |
| Sídlo:            | Zábřeh, Československé armády 981/41, PSČ 789 01 |
| Právní forma:     | Společnost s ručením omezeným                    |
| Datum vzniku:     | 13. května 1993                                  |
| Základní kapitál: | 1 000 000,- Kč                                   |

(*Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2014*)

### Popis společnosti:

Firma SULKO s.r.o. vznikla v roce 1993, je výrobcem plastových oken a dveří. Svou činnost začala v pronajatých prostorách v Rovensku a v Pelhřimově. Od roku 1996 sídlí firma v Zábřehu, kde zakoupila výrobní prostory a administrativní budovu. Od června 2006 je jediným společníkem firmy Ing. Libor Suchánek. V současné době patří společnost SULKO s.r.o. mezi největší výrobce plastových oken v České republice. Své výrobky vyváží do zahraničí, především do EU. Průměrně ve společnosti pracuje 320 zaměstnanců. K výrobě plastových výrobků společnost používá plastový profil stejně jako DECRO BZENEC z Německa. Plastové profily společnosti SULKO s.r.o. jsou však od firmy REHAU, která má také pobočky

v České republice. Portfolio společnosti SULKO s.r.o. je oproti společnosti DECRO BZENEC rozšířeno o dřevěná okna a dřevěné dveře. Dále nabízí také fasádní systémy, střešní světlíky a vnitřní konstrukce.

Ekonomické výsledky lze vzhledem k dostupnosti informací zhodnotit pouze za rok 2011. Společnost SULKO s.r.o. dosahuje téměř trojnásobného obrátu oproti firmě DECRO BZENEC. Její výsledek hospodaření je však značně menší. Společnost SULKO s.r.o. je financována také poměrně vysokou hodnotou cizích zdrojů. (*Výroční zpráva SULKO s.r.o. za rok 2011, 2011 a Výroční zpráva za rok 2011, 2011*)

### 6.3 V okno s.r.o.

#### Základní údaje o společnosti:

|                   |                                 |
|-------------------|---------------------------------|
| Obchodní jméno:   | V okno s.r.o.                   |
| Sídlo:            | Skaštice, č. p. 149, PSČ 767 01 |
| Právní forma:     | Společnost s ručením omezeným   |
| Datum vzniku:     | 28. dubna 1998                  |
| Základní kapitál: | 450 000,- Kč                    |

(*Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2014*)

#### Popis společnosti:

Firma V okno s.r.o. vznikla v roce 1998 a sídlí ve Zlínském kraji v obci Skaštice. Montuje a vyrábí plastová okna a dveře, dále pak hliníková okna a dveře. Její výrobky splňují kvalitu dle normy jakosti ISO 9001. Jako základní cíl si společnost vytyčuje být silnou firmou v oboru plastových a hliníkových oken, orientovanou na všechny skupiny zákazníků. Nabízí řadu příslušenství v podobě rolet a žaluzií. Plastová okna a dveře vyrábí z německých profilů Gealan, které splňují tepelně-izolační vlastnosti. (V okno s.r.o., 2014)

Co se týče ekonomických výsledků, nedosahuje firma V okno s.r.o. zdaleka takových hodnot jako společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. Její obrat je trojnásobně menší a výsledek hospodaření běžného účetního období za rok 2012 dosahuje pouze 2,19 mil. Kč oproti 13,96 mil. Kč u společnosti DECRO BZENEC. I přes hospodářské výsledky však patří společnost V okno s.r.o. vzhledem ke svému neustálému růstu k hlavním konkurentům společnosti. (*Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2014 a Výroční zpráva za rok 2012, 2012*)

## 7 KONKURENČNÍ STRATEGIE A VÝHODA SPOLEČNOSTI

### 7.1 Konkurenční strategie

Trh výrobců oken a dveří je oblastí stavebního podnikání, která připomíná monopolistickou konkurenci. Na trhu můžeme najít velké množství firem nabízejících podobný produkt. Bariéry vstupu nejsou nikterak velké, ale společnosti musí vynaložit nemalé peněžní prostředky na získání svých budoucích zákazníků. Každá společnost na tomto trhu používá jiné výrobní technologie a materiály, které určují výslednou kvalitu výrobku a také jeho cenu.

Společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. od počátku své existence staví svou konkurenční strategii především na prověřených dodavatelích a kvalitních materiálech, které získává převážně od známé německé společnosti HT TROPLAST TROISDORF. Hlavní strategií společnosti tedy je kvalita výrobků a služeb, kterou doplňuje z určité části také strategie diferenciace. Společnost se svými výrobky snaží od své konkurence odlišit, i když v oblasti výroby oken a dveří je to velmi složité. Ve svém portfoliu proto nabízí také zimní zahrady, které většině konkurenčních společností schází. Dále se snaží zákazníkovi nabídnout okno přesně dle jeho požadavků a preferencí. Díky vlastnímu kaširování je schopna vyrobit okna prakticky v jakékoliv barvě a odstínu.

### 7.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhody společnosti vycházejí z konkurenční strategie, kterou si společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. již na počátku zvolila. Velkou výhodou jsou určitě kvalitní plastové profily TROCAL, které z řad svých konkurentů nabízí jako jediná. Za velkou výhodou lze také považovat délku působnosti na trhu. Společnost vznikla v roce 1995 a od tohoto roku se stále snaží inovovat jak výrobu, tak samotné portfolio výrobků a služeb. Díky velké výrobní hale, která dokáže vyrobit až 600 oken denně, je určitou výhodou také rychlost výroby oken a dveří. Doba, za kterou zákazník od potvrzení smlouvy obdrží svůj výrobek, se v průměru pohybuje u bílých plastových profilů do sedmi dnů a v případě barevných kaširovaných profilů do dvanácti dnů. Další konkurenční výhodou jsou již zmíněné zimní zahrady, které doplňují sortiment plastových oken a dveří a také oken a dveří z hliníku. V poslední řadě lze také zmínit reference společnosti, které obsahují velké množství realizovaných staveb jak v tuzemsku, tak také v zahraničí.

## 8 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

V této části bakalářské práce budou vypracovány analýzy konkurenceschopnosti týkající se společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. Konkrétně se bude jednat o PEST analýzu, Porterovu analýzu konkurenčních sil a také analýzu SWOT.

### 8.1 PEST analýza

Faktory, které ovlivňují makrookolí společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o., jsou vyjmenovány v tabulkách níže. Tyto faktory jsou také analyzovány pomocí současného trendu a také dopadem na podnikání. Dále je k jednotlivým faktorům uvedena důležitost, která je určena stupnicí. Hodnotící stupnice má následující charakter: 1 – minimální důležitost, 5 – nejvýznamnější vliv pro podnikání společnosti.

*Tabulka 1: PEST analýza – politické faktory, Zdroj: Vlastní zpracování*

| Faktor                      | Trend  | Dopad   | Důležitost |
|-----------------------------|--|---|------------|
| Legislativa                 | Relativně stabilní                             | Změny v legislativě ovlivňují podnikatelskou činnost.   | 4          |
| Politická stabilita         | Nestabilní                                     | Změny v politické moci přináší nejistotu pro podnikání. | 3          |
| Daňová politika státu       | Daň z příjmu právnických osob dlouhodobě klesá | Úspora pro společnost.                                  | 2          |
|                             | Sazba DPH roste                                | Zvyšující se ceny výrobků společnosti.                  | 4          |
| Ochrana životního prostředí | Rostoucí                                       | Společnosti musí více dodržovat ekologické normy.       | 3          |

Nejvýznamnějšími politickými faktory pro společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. jsou legislativa a daňová politika státu. Od 1. ledna 2014 nabývá účinnosti Nový občanský zákoník a také Zákon o obchodních korporacích. Změny v zákoně se dotkly také společností s ručením omezeným. Dnes bude moci například jedna osoba vlastnit více než jeden podíl na společnosti. Snadnější bude i převod podílu na další osoby. Nová právní úprava říká, že k převodu podílu bude moci dojít pouze na základě ústní smlouvy předáním kmenového listu s příslušným rubopisem. Co se týče daňové politiky státu, konkrétně sazby DPH, ta od roku 2005 neustále roste. V současné době základní sazba DPH je 21 % a snížená sazba DPH představuje 15 %. Díky neustálému zvyšování musí u společnosti docházet ke zvyšování koncové ceny výrobku či služby. Dalšími faktory jsou politická nestabilita, která přináší nejistotu pro podnikatele, a také ochrana životního prostředí.

Tabulka 2: PEST analýza – ekonomické faktory, Zdroj: Vlastní zpracování

| Faktor              | Trend          | Dopad                                   | Důležitost |
|---------------------|----------------|---|------------|
| HDP                 | Rostoucí       | Ekonomika je příznivá pro podnikání.    | 1          |
| Inflace             | Stabilní       | Ceny vstupů a nákladů na stejné úrovni. | 3          |
| Vývoj kurzu CZK/EUR | Intervence ČNB | Dražší import.                          | 4          |
| Ceny energií        | Klesající      | Snižují se náklady na výrobu.           | 4          |

Co se týče faktorů ekonomických, jako nejvýznamnější se ukázaly ceny energií a vývoj kurzu CZK/EUR. Cena zemního plynu i elektřiny, tedy dvou nejzásadnějších komodit pro společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o., klesají a predikce pro další období říkají, že ceny budou nadále klesat. Společnosti se tedy snižují náklady na výrobu. Vývoj kurzu CZK/EUR také velmi ovlivňuje společnost. Vzhledem k tomu, že společnost spolupracuje se zahraničními dodavateli, není pro ni současná situace na měnovém trhu ideální. Díky intervencím ČNB je import součástek výrazně dražší. Export je na druhou stranu finančně výhodnější, ale vzhledem k většímu importu nad exportem není tato situace dobrá. Hrubý domácí produkt měl v roce 2013 rostoucí tendenci, přesto se stále pohyboval v záporných hodnotách. Predikce ČNB na rok 2014 ukazují již kladné hodnoty. Představuje to tedy příznivou situaci pro podnikání, neboť rostou investice a spotřeba. Přesto nelze říci, že by HDP ovlivňoval finanční situaci podniku.

Tabulka 3: PEST analýza – sociální faktory, Zdroj: Vlastní zpracování

| Faktor                | Trend    | Dopad   | Důležitost |
|-----------------------|----------|---|------------|
| Úroveň vzdělání       | Rostoucí | Vyšší počet kvalifikovaných pracovníků              | 4          |
| Stárnutí obyvatelstva | Rostoucí | Nedostatek pracovních sil.                          | 2          |
| Životní úroveň        | Rostoucí | Zákazníci vyžadují kvalitu a jsou ochotni zaplatit. | 4          |
| Zaměstnanecké výhody  | Rostoucí | Vyšší náklady na udržení pracovníků.                | 3          |

Mezi sociální faktory, které vykazují největší důležitost, patří úroveň vzdělání a také životní úroveň. Především zvyšující se úroveň vzdělání může mít za následek vyšší počet více kvalifikovaných pracovníků. Na druhou stranu zvyšující se životní úroveň obyvatelstva má za následek to, že zákazníci požadují větší kvalitu výrobků a jsou za ně ochotni zaplatit. Pro společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. to představuje pozitivní zprávu, neboť svou stra-



tegií má založenou především na kvalitních výrobcích a službách. Zaměstnanci také požadují vyšší a lepší zaměstnanecké výhody. Z toho plyne pro společnost růst nákladů na udržení pracovníků. Ne příliš významným faktorem je stárnutí obyvatelstva. Zvyšuje se počet obyvatel ve věkové skupině 60 – 64 let. Tento faktor však nepředstavuje v současnosti pro společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. významnou hrozbu.

*Tabulka 4: PEST analýza – technologické faktory, Zdroj: Vlastní zpracování*

| <b>Faktor</b>        | <b>Trend</b> | <b>Dopad</b>   | <b>Důležitost</b> |
|----------------------|--------------|--|-------------------|
| Nové technologie     | Rostoucí     | Pozitivní pokud podnik dokáže tyto technologie využít. | 5                 |
| Mechanizace výroby   | Rostoucí     | Nižší potřeba pracovníků.                              | 3                 |
| Technologie výroby   | Stabilní     | Výroba oken probíhá stejným způsobem posledních 5 let. | 2                 |
| Rychlost zastarávání | Pomalá       | Možnost využívat výrobní stroje po delší dobu.         | 3                 |

Nové technologie na trhu představují hlavní technologický faktor PEST analýzy pro společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. Především díky vývoji inteligentního domu, který vše řídí za člověka, je nutné přizpůsobit výrobu i oknům a dveřím pro tyto domy. Zákazníci dále požadují okna, která si sami barevně přizpůsobí. I na to je potřeba řada nových technologií ve výrobě, které dokážou přání splnit. Celkový technologický vývoj v oblasti výroby oken a dveří směřuje k tomu, že okna budou řízena elektronicky pomocí počítače a obyvatelé domů či bytů se nebudou o nic starat. Je důležité také zmínit, že roste mechanizace výroby, která má za následek nižší potřebu pracovníků ve výrobě. Další technologické faktory nejsou pro podnik až tak významné. Klesá rychlost zastarávání výrobních strojů a technologie výroby je po několik let stabilní. V návaznosti na inteligentní okna a dveře však může, co se týče právě technologie výroby, dojít v budoucnu k velkým změnám.

## **8.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil byla sestavena za pomoci vedení společnosti. V níže uvedených tabulkách jsou obodovány jednotlivé faktory pěti konkurenčních sil působících na společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o.

Tabulka 5: Porterova analýza – Ohrožení ze strany současné konkurence, Zdroj: Vlastní zpracování

| Ohrožení ze strany současné konkurence |  | Hodnocení |
|--|--|-----------|
| 1.                                     | Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost<br><i>1 bod – málo konkurentů, 5 bodů – hodně konkurentů</i> | 5         |
| 2.                                     | Růst poptávky po produktech<br><i>1 bod – vysoký růst, 5 bodů – malý růst</i>                              | 4         |
| 3.                                     | Diferenciace konkurentů<br><i>1 bod – nízká diferenciace, 5 bodů – vysoká diferenciace</i>                 | 4         |
| 4.                                     | Charakter konkurence<br><i>1 bod – poctivá konkurence, 5 bodů – nepoctivá konkurence</i>                   | 2         |
| 5.                                     | Náklady odchodu z odvětví<br><i>1 bod – nízké náklady, 5 bodů – vysoké náklady</i>                         | 4         |
| Celkem (z max. 25 bodů)                |  | 19        |
| Průměrné skóre (celkem/5)              |  | 3,8       |

Ohrožení ze strany současné konkurence patří mezi nejvýznamnější síly Porterova modelu. Na trhu plastových oken se pohybuje velká řada firem. Především v oblasti Moravy působí firmy, které vyrábí, prodávají nebo montují okna a dveře. Pokud všechny tyto firmy chtějí na tomto trhu uspět, musí nabízet nejen kvalitní výrobky a služby, ale také se z části od svých konkurentů odlišit. Diferenciace konkurentů je tedy velmi vysoká. Je nutné ale dodat, že společnosti pohybující se na trhu oken a dveří jsou charakterem spíše poctivé. V současné době poptávka po oknech a dveřích mírně roste. Je to způsobeno především státním programem Zelená úsporám, který z části dotuje rekonstrukce bytů a domů. Vzhledem k délce uzavřených dodavatelských a odběratelských kontraktů není příliš jednoduchý odchod z odvětví.

Tabulka 6: Porterova analýza – Hrozba substitučních výrobků, Zdroj: Vlastní zpracování

| Hrozba substitučních výrobků |   | Hodnocení |
|------------------------------|---|-----------|
| 1.                           | Počet substitutů<br><i>1 bod – málo substitutů, 5 bodů – hodně substitutů</i>     | 4         |
| 2.                           | Hrozba substitutů v budoucnu<br><i>1 bod – malá hrozba, 5 bodů – velká hrozba</i> | 3         |
| 3.                           | Vývoj cen substitutů<br><i>1 bod – zvyšování, 5 bodů – snižování</i>              | 3         |
| 4.                           | Vlastnosti substitutů<br><i>1 bod – zhoršení, 5 bodů – zlepšení</i>               | 4         |
| Celkem (z max. 20 bodů)      |   | 14        |
| Průměrné skóre (celkem/4)    |   | 3,5       |

Jako hlavní výrobek společnosti byly zvoleny plastová okna. Substituty plastových oken na

trhu jsou tedy okna vyrobená z hliníku nebo dřeva. Žádné další substituty na trhu neexistují. Přesto je však počet substitutů, vzhledem k počtu firem vyrábějících tato okna, vysoký. Plastová okna byla velmi populární především díky svým kvalitativním vlastnostem. V současné době již však okna z hliníku i dřeva získávají potřebné vlastnosti a jejich popularita roste. Hliníková okna jsou konstrukčně přesná a navíc velmi lehká. Okna ze dřeva jsou zase velmi snadná na údržbu. Hlavním rozdílem mezi plastovým oknem a jeho substituty je pouze cena. Hliníková okna i okna dřevěná jsou dražší než okna plastová. Vývoj cen těchto substitutů se předpokládá spíše stabilní. V budoucnu by však mohlo díky lepším technologiím dojít ke snížení cen.

*Tabulka 7: Porterova analýza – Ohrožení ze strany nově vstupujících firem,*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

| <b>Ohrožení ze strany nově vstupujících firem</b> |  | <b>Hodnocení</b> |
|---|--|------------------|
| 1.  | Kapitálová náročnost<br><i>1 bod – vysoká náročnost, 5 bodů – nízká náročnost</i>        | 1                |
| 2.  | Úspory z rozsahu<br><i>1 bod – velké úspory, 5 bodů – malé úspory</i>                    | 2                |
| 3.  | Přístup k materiálu, energiím, pracovní síle<br><i>1 bod – nesnadný, 5 bodů – snadný</i> | 3                |
| 4.  | Přístup k distribučním kanálům<br><i>1 bod – obtížný, 5 bodů – snadný</i>                | 2                |
| 5.  | Potřeba speciálních technologií, know-how<br><i>1 bod – velká, 5 bodů – malá</i>         | 2                |
| Celkem (z max. 25 bodů)                           |  | 10               |
| Průměrné skóre (celkem/5)                         |  | 2                |

Trh výroby oken a dveří je v současnosti přesycen. Konkurenční společnosti, které se nedokázaly přizpůsobit zákazníkovi, krachují. Také díky kapitálové náročnosti, která vyžaduje nemalé finanční prostředky, se nepředpokládá ohrožení ze strany nově vstupujících firem. Je to dáno také tím, že v tomto oboru vznikají úspory z rozsahu. Tedy čím více oken společnosti vyrobí, tím více úspor z rozsahu vzniká. Společnosti, které nemají zajištěný dostatečný odběr oken, nemají tedy šanci. To samé platí i pro distribuční kanály. Nové firmy jen velmi těžko získávají první velké reference, aniž by nemusely svůj produkt nabízet se ztrátou. Velké stavební společnosti již mají své dodavatele oken, se kterými mají podepsané smlouvy. Prostor se vyskytuje pouze u běžných domácností. Zde se za pomoci dobré reklamy dají zákazníci sehnat. Tento sektor však nedokáže výrobcům oken a dveří zajistit stálý přísun zakázek. Zákazníci navíc také dají na doporučení známých či reference a nové podniky tedy nemají moc šancí na úspěch.

Tabulka 8: Porterova analýza – Vyjednávací síla dodavatelů, Zdroj: Vlastní zpracování

| Vyjednávací síla dodavatelů |   | Hodnocení |
|-----------------------------|---|-----------|
| 1.                          | Počet významných dodavatelů<br><i>1 bod – vysoký počet, 5 bodů – malý počet</i>                             | 4         |
| 2.                          | Význam odběratelů pro dodavatele<br><i>1 bod – velký význam, 5 bodů – malý význam</i>                       | 3         |
| 3.                          | Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví<br><i>1 bod – nepravděpodobná, 5 bodů – pravděpodobná</i> | 2         |
| 4.                          | Existence substitutů<br><i>1 bod – ano, 5 bodů – ne</i>   | 3         |
| Celkem (z max. 20 bodů)     |   | 12        |
| Průměrné skóre (celkem/4)   |   | 3         |

Vyjednávací síla dodavatelů je spíše průměrná. Společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. má jednoho významného dodavatele na plastové profily. Je jím německá společnost HT TROPLAST TROISDORF, na které, dalo by se říci, stojí celé jméno společnosti. Na druhou stranu pro tuto německou společnost představuje firma DECRO BZENEC, spol. s r.o. stabilního partnera, díky kterému má zajištěn odbyt. Zároveň ale není jedinou společností, která by plastové profily odebírala. Z tohoto důvodu je význam odběratelů pro dodavatele průměrný. Na přesyceném trhu oken a dveří se nepředpokládá, že by dodavatelé vstoupili do analyzovaného odvětví. Ti se spíše soustředí na svoji činnost a nechtějí vstupovat v současnosti na velmi riskantní trh.

Tabulka 9: Porterova analýza – Vyjednávací síla odběratelů, Zdroj: Vlastní zpracování

| Vyjednávací síla odběratelů |  | Hodnocení |
|-----------------------------|--|-----------|
| 1.                          | Počet významných zákazníků<br><i>1 bod – vysoký počet, 5 bodů – malý počet</i>               | 3         |
| 2.                          | Význam produktu či služby pro zákazníka<br><i>1 bod – velký význam, 5 bodů – malý význam</i> | 1         |
| 3.                          | Hrozba zpětné integrace<br><i>1 bod – nepravděpodobná, 5 bodů – pravděpodobná</i>            | 1         |
| 4.                          | Ziskovost zákazníka<br><i>1 bod – nízká, 5 bodů – vysoká</i>                                 | 3         |
| Celkem (z max. 20 bodů)     |  | 8         |
| Průměrné skóre (celkem/4)   |  | 2         |

Vyjednávací síla odběratelů je nižší než vyjednávací síla dodavatelů. Zákazníky společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. jsou domácnosti a stavební společnosti. Tento poměr je

zhruba 30 % ku 70 %. Společnost má řadu významných stavebních společností, se kterými již delší dobu spolupracuje. Zároveň se ale soustředí také na ostatní zákazníky a snaží se hledat nové možnosti svého růstu. Společnost se snaží najít nové stavební partnery v zahraničí, čímž by se význam zákazníků ještě zvýšil. Pro zákazníka, který si objedná okna či dveře, představuje tento výrobek velký význam. Tento výrobek nemá krátkodobý charakter a zákazník v současnosti požaduje především špičkovou kvalitu. Zároveň nehrozí, že by zákazníci začali podnikat v odvětví oken a dveří.

### 8.3 SWOT analýza

Další částí analýzy konkurenceschopnosti bude analýza SWOT. Nejprve proběhne analýza interních faktorů společnosti a poté analýza externích faktorů. Výsledkem bude sestavená SWOT matice.

#### 8.3.1 Analýza interních faktorů

Tabulka 10: Analýza interních faktorů společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

| Faktor                        | Váha     | Body | Hodnocení   |
|-------------------------------|----------|------|-------------|
| Kvalita a vlastnosti výrobků  | 0,15     | 4    | 0,6         |
| Dodavatelé                    | 0,10     | 4    | 0,4         |
| Sociální síť                  | 0,05     | 2    | 0,1         |
| Zaměstnanci                   | 0,10     | 4    | 0,4         |
| Obchodní síť v zahraničí      | 0,05     | 1    | 0,05        |
| Marketing                     | 0,10     | 1    | 0,1         |
| Moderní technologie           | 0,10     | 3    | 0,3         |
| Internetové stránky           | 0,05     | 2    | 0,1         |
| Výrobní a skladovací prostory | 0,10     | 4    | 0,4         |
| Účast na veletrzích           | 0,05     | 1    | 0,05        |
| Obchodní síť v ČR             | 0,10     | 4    | 0,40        |
| Personální oddělení           | 0,05     | 1    | 0,05        |
| <b>Celkem</b>                 | <b>1</b> |      | <b>2,95</b> |

Tabulka 11: Analýza interních faktorů společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

|                   | Silné stránky                 | Slabé stránky            |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Vysoká významnost | Kvalita a vlastnosti výrobků  | Marketing                |
|                   | Dodavatelé                    | Internetové stránky      |
|                   | Výrobní a skladovací prostory | Sociální síť             |
| Nízká významnost  | Zaměstnanci                   | Personální oddělení      |
|                   | Obchodní síť v ČR             | Účast na veletrzích      |
|                   | Moderní technologie           | Obchodní síť v zahraničí |

### Silné stránky

Za silné stránky společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. bylo identifikováno celkem šest faktorů. Nejvýznamnější silnou stránkou společnosti je kvalita a celkové vlastnosti výrobků. Na této silné stránce stojí celé jméno společnosti. Další silnou stránkou jsou dodavatelé, kteří patří mezi prvotřídní a prověřené dodavatele ve svém oboru. Zejména pak německý dodavatel plastových profilů TROCAL patří mezi nejlepší společnosti na trhu. Díky němu může společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. vytvářet výrobky, které jsou kvalitní a zákazníci velmi žádané. Nové moderní výrobní a skladovací prostory patří také mezi silné stránky podniku. Společnost investovala během své působnosti nemalou částku do tohoto rozvoje a právem se může pyšnit skvělým zázemím pro výrobu oken, dveří a veškerého příslušenství. Mezi další silné stránky patří moderní technologie, zaměstnanci a také obchodní síť v České republice. Zejména síť prodejců a distributorů oken a dveří společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. je velmi rozšířená a můžeme ji až na jednu výjimku najít v každém kraji České republiky.

### Slabé stránky

Za nejvýznamnější slabou stránku společnosti byl identifikován marketing, který nedosahuje takové úrovně, jakou by si tato společnost zasloužila. Marketingové aktivity jsou oproti jiným konkurenčním společnostem velmi pozadu. To se týká také využívání sociálních sítí k propagaci. Další slabou stránkou jsou internetové stránky, které jsou pouze v českém jazyce. Pro případně zahraniční zákazníky to může představovat jeden z rozhodujících faktorů při výběru výrobce oken či dveří. S propagací společnosti také souvisí účast na veletrzích, která je velmi malá. Zde může společnost oslovit a získat další případné zákazníky. Za slabou stránku lze označit absenci personálního oddělení. Při počtu zaměstnanců, který překračuje 150, je to velmi slabá stránka společnosti. Pokud obchodní síť v tuzemsku patří mezi silné stránky, pak síť v zahraničí patří mezi stránky slabé. V zahraničí nemá žádné obchodní zastoupení a veškeré aktivity zde vyjednává sama. V případě společnosti, která usiluje získat také část zahraničního trhu, je to chyba.

### 8.3.2 Analýza externích faktorů

*Tabulka 12: Analýza externích faktorů společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování*

| Faktor                     | Váha | Body | Hodnocení |
|----------------------------|------|------|-----------|
| Energetické úsporné stavby | 0,10 | 4    | 0,4       |
| Recyklace PVC              | 0,10 | 3    | 0,3       |

|                                 |          |   |            |
|---------------------------------|----------|---|------------|
| Investice do vědy a výzkumu     | 0,05     | 3 | 0,15       |
| Internet                        | 0,15     | 4 | 0,6        |
| Poptávkový systém               | 0,05     | 3 | 0,15       |
| Absolventi vysokých škol        | 0,10     | 3 | 0,3        |
| Šířka nabídky                   | 0,15     | 2 | 0,3        |
| Okna jako zboží dlouhé spotřeby | 0,05     | 2 | 0,1        |
| Konkurence                      | 0,05     | 1 | 0,05       |
| Obliba dřevěných oken           | 0,10     | 1 | 0,1        |
| Slevy konkurence                | 0,05     | 2 | 0,1        |
| Rozhodovací síla zákazníků      | 0,05     | 1 | 0,05       |
| <b>Celkem</b>                   | <b>1</b> |   | <b>2,6</b> |

Tabulka 13: Analýza externích faktorů společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

|                          | <b>Příležitosti</b>         | <b>Hrozby</b>                   |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| <b>Vysoká významnost</b> | Internet                    | Šířka nabídky                   |
|                          | Energetické úsporné stavby  | Obliba dřevěných oken           |
|                          | Recyklace PVC               | Slevy konkurence                |
| <b>Nízká významnost</b>  | Absolventi vysokých škol    | Okna jako zboží dlouhé spotřeby |
|                          | Investice do vědy a výzkumu | Rozhodovací síla zákazníků      |
|                          | Poptávkový systém           | Konkurence                      |

### **Příležitosti**

Za velkou příležitost společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. jsou považovány energeticky úsporné stavby. V současné době vzniká celá řada staveb tohoto typu a zákazníci hledají okna především kvalitní a navíc splňující veškeré energetické parametry. To vše společnost splňuje. Další příležitostí je také recyklace PVC. Za několik let bude docházet k výměně prvních oken, která jsou již plastová, a společnost toho může využít ve svůj prospěch recyklací a dalším použitím PVC. Nová vláda také slibuje podporu vědy a výzkumu. Firma by se tedy na to měla připravit a snažit se získat dotace na podporu. Velkou příležitostí je internet. Možností, jak propagovat společnost, je celá řada a internet patří mezi ně. Díky správnému zacílení je možné zvýšit poptávku i o několik procent. Určitou příležitostí pro společnost mohou být také čerství absolventi vysokých škol, především technického a ekonomického zaměření. Například průmysloví inženýři mohou dokázat zefektivnit celou výrobu.

## Hrozby

Velkou hrozbu pro společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. představuje omezenost rozšiřování nabídky. V oboru výroby oken a dveří je velmi složité přijít s novým výrobkem. Většina firem se snaží spíše podpořit své produkty novými službami. Nepředpokládá se ale, že by společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. přišla na trh s úplně s novým materiálem na výrobu oken či dveří vzhledem k tomu, že nemá vývojové středisko. Další hrozbou je fakt, že okna či dveře jsou výrobkem dlouhodobé spotřeby. Zákazníci do firmy nechodí každý týden, ale jednou za třicet let. To představuje velkou hrozbu po nasycení trhu. Hrozbu představuje také velká konkurence, která je v tomto odvětví opravdu silná. Společnosti se snaží získat každého zákazníka a sebemenší pochybení může mít za následek klíčové zakázky. Tato velká konkurence se proto uchyluje z důvodu získání zákazníka k velkým slevám, díky kterým je výsledná cena často pod hranicí nákladů. Dřevěná okna, která společnost nemá ve svém portfoliu, mohou představovat také hrozbu. Zejména kvůli rostoucí oblibě začínají konkurenční společnosti nabízet i tento produkt, který může být v budoucnu velmi významným prvkem. Další hrozbu představují zákazníci, kteří si jsou vědomi své síly a toho, že si mohou dodavatelskou společnost vybírat.

### 8.3.3 SWOT matice

SWOT matice je sestavena na základě zanalyzovaných faktorů působících na společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o., které jsou seřazeny sestupně dle jejich celkového hodnocení.

Tabulka 14: SWOT matice společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

| Silné stránky                 | Slabé stránky                   |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Kvalita a vlastnosti výrobků  | Marketing                       |
| Dodavatelé                    | Internetové stránky             |
| Výrobní a skladovací prostory | Sociální sítě                   |
| Zaměstnanci                   | Personální oddělení             |
| Obchodní síť v ČR             | Účast na veletrzích             |
| Moderní technologie           | Obchodní síť v zahraničí        |
| Příležitosti                  | Hrozby                          |
| Internet                      | Omezenost rozšiřování nabídky   |
| Energetické úsporné stavby    | Obliba dřevěných oken           |
| Recyklace PVC                 | Slevy konkurence                |
| Absolventi vysokých škol      | Okna jako zboží dlouhé spotřeby |
| Investice do vědy a výzkumu   | Rozhodovací síla zákazníků      |
| Poptávkový systém             | Konkurence                      |



## 9 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Dotazníkové šetření, které zjišťovalo u respondentů názory na společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. a také jejich celkové preference v oblasti oken a dveří, bylo prováděno pomocí internetové služby vyplnto.cz. Na tomto internetovém portále byl vytvořen dotazník, který byl následně rozeslán respondentům. Dotazník je uveden v přílohách této bakalářské práce. Dotazníkové šetření probíhalo od 1. prosince 2013 do 31. března 2014. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 109 respondentů, přičemž návratnost dotazníků byla 59,2 %. Většina respondentů byli obyvatelé Zlínského a Jihomoravského kraje, na které bylo také dotazníkové šetření převážně zacíleno.

### 9.1 Cíl výzkumu

Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit, zda dotázaní respondenti znají společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. jako výrobce oken a dveří. Dalším cílem šetření bylo také zjistit, zda respondenti znají reklamu společnosti a zda považují značku za dobře propagovanou. V poslední řadě bylo úkolem šetření také rozpoznání hlavních preferencí dotázaných, které u oken a dveří považují za nejdůležitější.

### 9.2 Výzkumné otázky

Výzkumná otázka č. 1: Celkový počet respondentů, kteří někdy slyšeli o společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. je menší než v případě společnosti RI OKNA a.s.

Výzkumná otázka č. 2: Více než 50 % oslovených respondentů zná dobře nebo někdy slyšelo o společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o.

Výzkumná otázka č. 3: Více než 30 % oslovených respondentů již někdy vidělo reklamu společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o.

Výzkumná otázka č. 4: Alespoň 40 oslovených respondentů označilo za nejvíce oslovující formu reklamy internet.

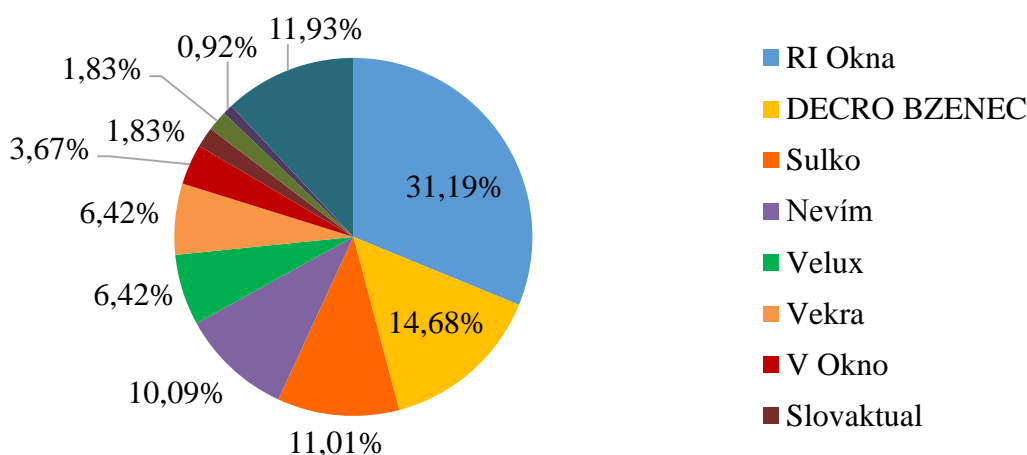
## 10 MARKETINGOVÝ VÝZKUM – VYHODNOCENÍ

Vyhodnocení marketingového výzkumu bude probíhat ve dvou částech. Část první se bude zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření a v části druhé budou vyhodnoceny stanovené výzkumné otázky.

### 10.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### 1. Napište prosím, která firma Vás napadne jako první, když se řekne výroba plastových oken:

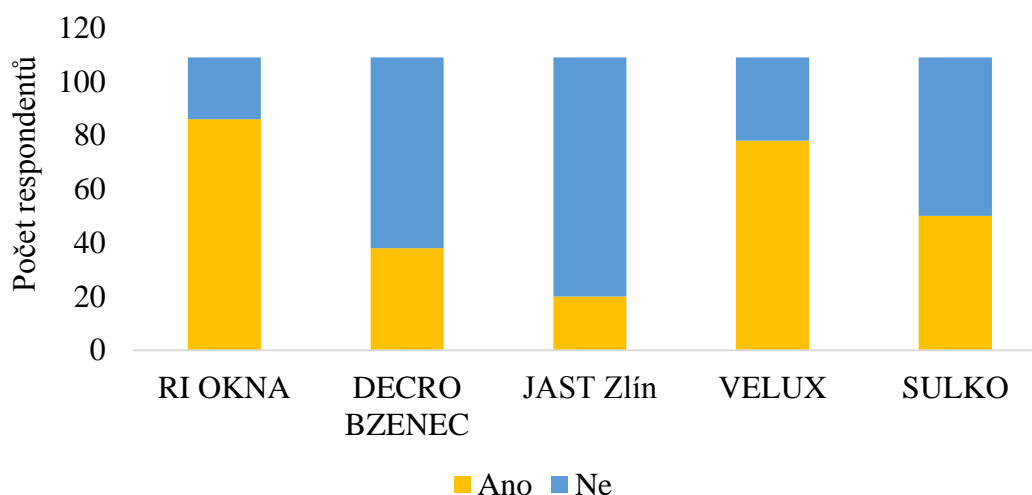
V první otázce odpovídali respondenti na otevřenou otázku. Měli napsat název společnosti, který je napadne jako první, když se řekne výroba plastových oken. Odpovědi byly velmi různorodé, ale nejvíce respondentů napsalo společnost RI OKNA a.s. Jako druhou nejčastěji uváděnou společností byla firma DECRO BZENEC, spol. s r.o. s celkovými 15 % a třetí pak společnost SULKO s.r.o. s 11 %.



Obrázek 10: Marketingový výzkum otázka č. 1, Zdroj: Vlastní zpracování

#### 2. Slyšel/a jste někdy o uvedených společnostech?

Druhá otázka dotazníkového výzkumu byla zaměřena na pět společností z oblasti Moravy. Respondenti měli označit firmy, o kterých již někdy slyšeli. V případě otázky č. 2 oslovení respondenti nejčastěji slyšeli o společnosti RI OKNA a.s. Dále pak o společnosti VELUX Česká republika, s.r.o. O zbylých společnostech dotázaní spíše neslyšeli. Společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. zná 38 respondentů oproti 71, kteří o ní nikdy neslyšeli.



Obrázek 11: Marketingový výzkum otázka č. 2, Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Seřad'te níže uvedené společnosti podle Vašeho celkového dojmu.

Dotázaní respondenti museli v otázce č. 3 u každé z nabízených odpovědí určit jedinečné pořadí společností podle jejich celkového dojmu. Dalo se předpokládat, že respondenti, kteří znají nějakého výrobce oken a dveří uvedeného v otázce č. 2, jej umístí na přední pozice v otázce č. 3. Výsledky nakonec korespondují s otázkou č. 2. Společnosti RI OKNA a.s. a VELUX Česká republika, s.r.o. se umístili na prvních dvou pozicích stejně jako u předchozí otázky. Jejich průměrné pořadí bylo méně než 2,5. Průměrné pořadí firmy DECRO BZENEC, spol. s r.o. je 3,284. Znamená to tedy, že respondenti označovali průměrně společnost na třetí pozici.

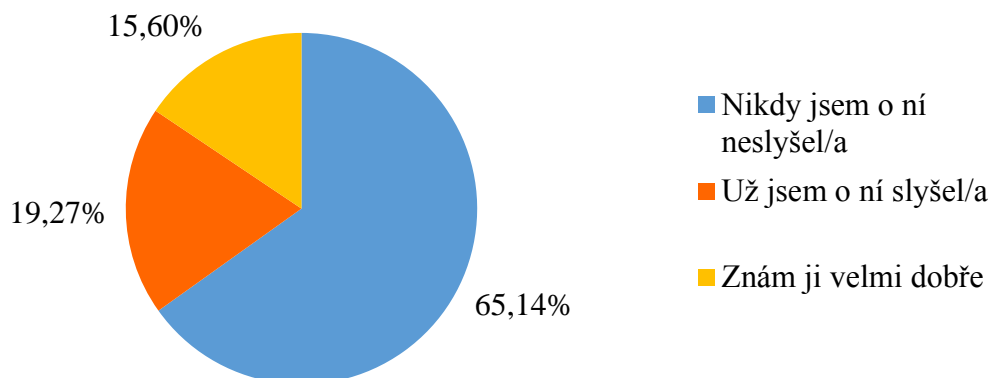
Tabulka 15: Marketingový výzkum otázka č. 3, Zdroj: Vlastní zpracování

| Odpověď      | Průměrné pořadí |
|--------------|-----------------|
| RI OKNA      | 2,183           |
| VELUX        | 2,486           |
| DECRO BZENEC | 3,284           |
| JAST Zlín    | 3,486           |
| SULKO        | 3,56            |

### 4. Jak dobře znáte firmu DECRO BZENEC?

Otázka č. 4 byla již zaměřena na samotnou společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. a ptala se na to, jak dobře ji oslovení znají. Respondenti museli zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se jim zobrazily další otázky. Pokud označili možnost Nikdy jsem o ní neslyšel nebo Zním ji velmi dobře, byli přesměrováni až k otázce č. 6. V případě odpovědi Už jsem

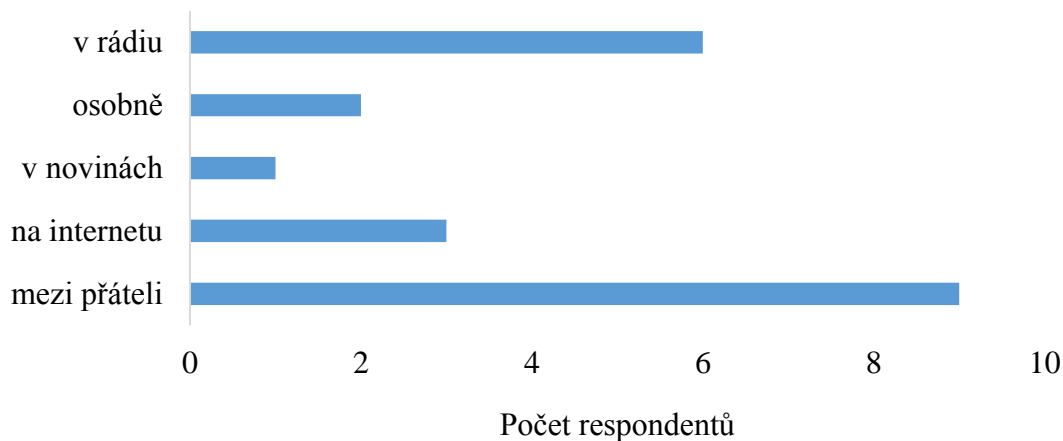
o ní slyšel se jim zobrazila otázka č. 5. Cílem této otázky tedy spíše bylo vymezení respondentů pro otázku č. 5.



Obrázek 12: Marketingový výzkum otázka č. 4, Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5. Kde jste slyšel/a o společnosti DECRO BZENEC? Doplňte, čím se zabývá.

Na tuto otázku bylo přeměřováno celkem 21 respondentů, kteří zde měli napsat odpověď vlastními slovy. Všichni z dotazovaných odpověděli, že se společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. zabývá výrobou oken a dveří. Obrázek 13 pak ukazuje, jakým nejčastějším způsobem se o firmě dozvěděli.

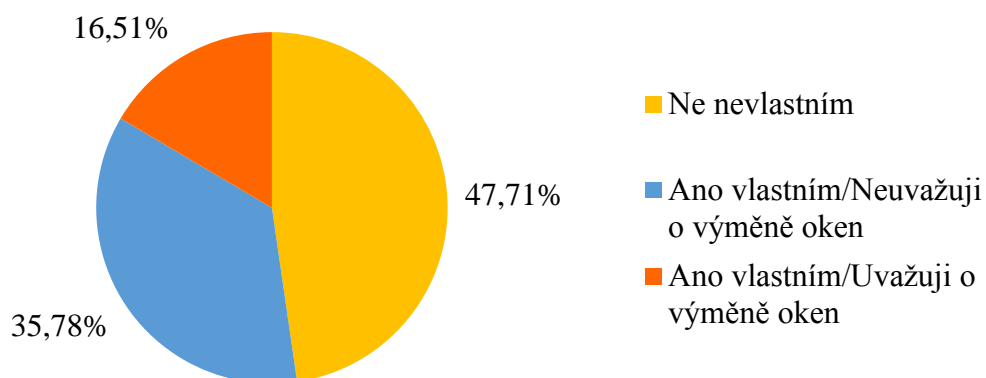


Obrázek 13: Marketingový výzkum otázka č. 5, Zdroj: Vlastní zpracování

#### 6. Vlastníte byt či dům? Pokud ano, uvažujete o výměně oken?

Otázka č. 6 měla za úkol nalézt mezi dotazovanými respondenty potenciální možné zákazníky společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o., kteří v současné době uvažují o výměně

oken na svém domě či bytu. Z výsledků je velmi zajímavé, že více než polovina dotazovaných vlastní byt či dům. Z toho ovšem pouze 16,51 % respondentů uvažuje v současnosti o výměně oken.



Obrázek 14: Marketingový výzkum otázka č. 6, Zdroj: Vlastní zpracování

### 7. Jak důležitou roli pro Vás mají následující kritéria, pokud byste uvažoval/a o výměně oken?

Respondenti se museli v otázce č. 7 rozhodnout mezi nabízenými kritérii, u kterých určovali jejich celkové pořadí dle jejich preferencí. Z průzkumu vyplývá, že kvalita a cena představují rozhodující prvek při výběru výrobce oken. Naopak pro dotázané není příliš důležitá značka oken a také země původu. To je velmi zajímavé, neboť ve většině případů je kvalita výrobku všeobecně spojena především se zemí, ze které pochází.

Tabulka 16: Marketingový výzkum otázka č. 7, Zdroj: Vlastní zpracování

| Odpověď     | Průměr |
|-------------|--------|
| Kvalita     | 1,266  |
| Cena        | 1,761  |
| Design      | 2,165  |
| Servis      | 2,303  |
| Značka      | 3,248  |
| Země původu | 3,257  |

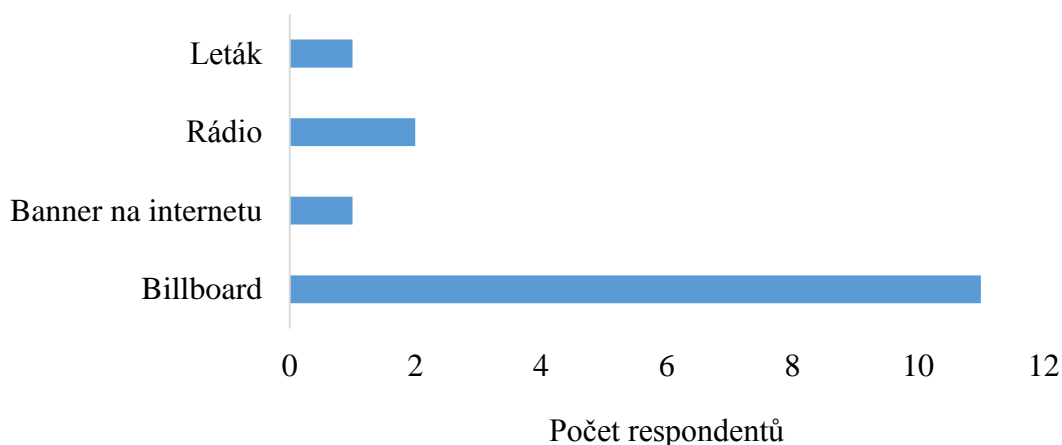
### 8. Viděl/a jste někdy reklamu společnosti DECRO BZENEC?

Otázka č. 8 se zaměřovala na propagaci společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. Cílem otázky bylo zjistit počet respondentů, kteří reklamu viděli nebo neviděli. Respondenti museli zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se jim zobrazily další otázky dotazníkového

šetření. Pokud označili možnost Ano, pokračovali k otázce č. 9. V případě, že neviděli žádnou reklamu společnosti, zobrazila se jim až otázka č. 10. Z výsledků vyplynulo, že 86,24 % dotazovaných respondentů nikdy žádnou formu propagace společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. nevidělo.

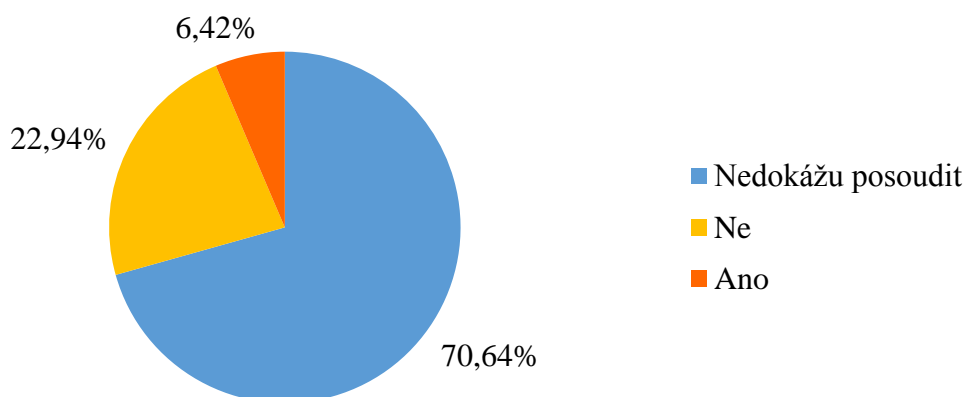
**9. Napište prosím, jakou reklamu společnosti DECRO BZENEC jste viděl a kde byla umístěna.**

Na otázku č. 9 bylo přeměřováno celkem 15 dotázaných, kteří již někdy viděli reklamu společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. Většina přeměřovaných respondentů, v celkem 11 případech, vidělo reklamu formou billboardu u silnice. Reklamu pomocí rádia slyšeli dva respondenti. Leták a banner na internetu viděl pouze jeden dotázaný.



Obrázek 15: Marketingový výzkum otázka č. 9, Zdroj: Vlastní zpracování

**10. Je podle Vás firma DECRO BZENEC dostatečně propagovaná?**

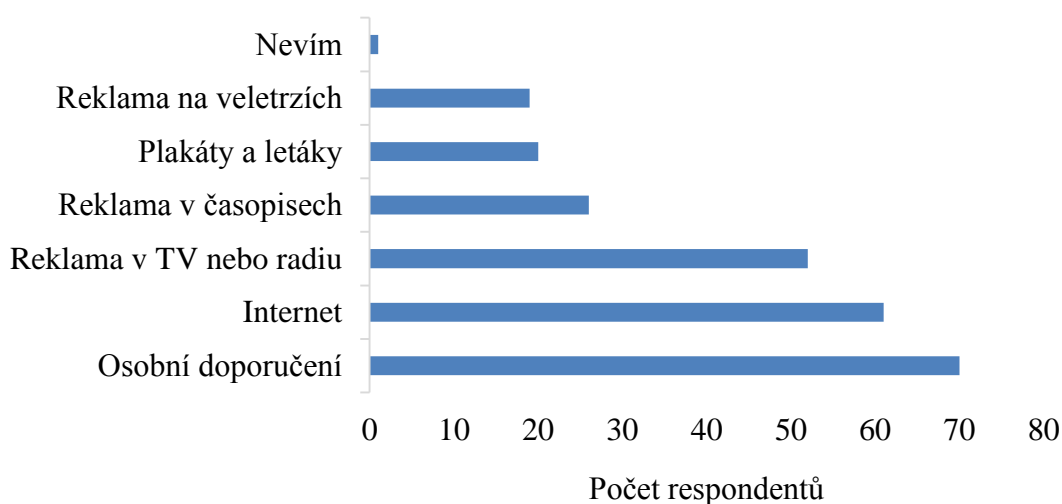


Obrázek 16: Marketingový výzkum otázka č. 10, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 se ptala, zda si dotázaní myslí, že je společnost DECRO BZENEC, spol. s r.o. dostatečně propagovaná. Většina oslovených respondentů, kteří tuto společnost neznali, volilo možnost Nedokážu posoudit. V ostatních případech převažoval názor, že propagace firmy je nedostatečná. Pouze 6,42 % respondentů si myslí opak.

### 11. Jaká forma reklamy by Vás oslovila nejvíce v oblasti plastových oken?

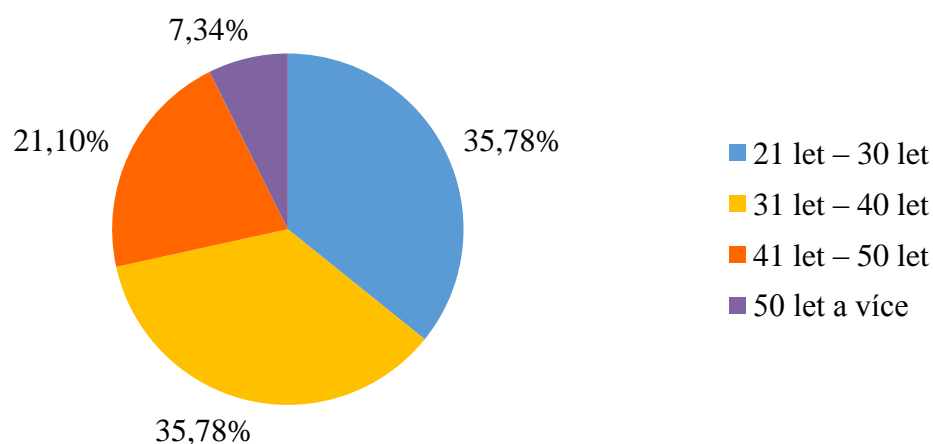
Respondenti museli při otázce č. 11 zvolit alespoň některou z nabízených možností forem reklamy, která by je oslovila nejvíce v případě plastových oken. Z výsledků je patrné, že nejvíce oslovených respondentů dá na osobní doporučení, které označilo 70 dotázaných. Jako druhá nejčastěji uváděná forma reklamy byla reklama na internetu. Tuto možnost vybralo celkem 61 respondentů. Za zmínku ještě stojí reklama v TV nebo rádiu s 52 hlasy. Naopak za zcela špatnou formu propagování společnosti DECRO BZENEC, spol. s r.o. považují respondenti reklamu na veletrzích, která byla označena pouze v 19 případech.



Obrázek 17: Marketingový výzkum otázka č. 11, Zdroj: Vlastní zpracování

### 12. Do jaké věkové skupiny patříte?

V otázce č. 12 byla zjišťována věková skupina oslovených respondentů. Věkové skupiny 21 let – 30 let a 31 let – 40 let byly zastoupeny stejným poměrem. Další věková skupina 41 let – 50 let byla zastoupena 21,10 %. Nejméně oslovených respondentů se podařilo získat v kategorii 50 let a více.



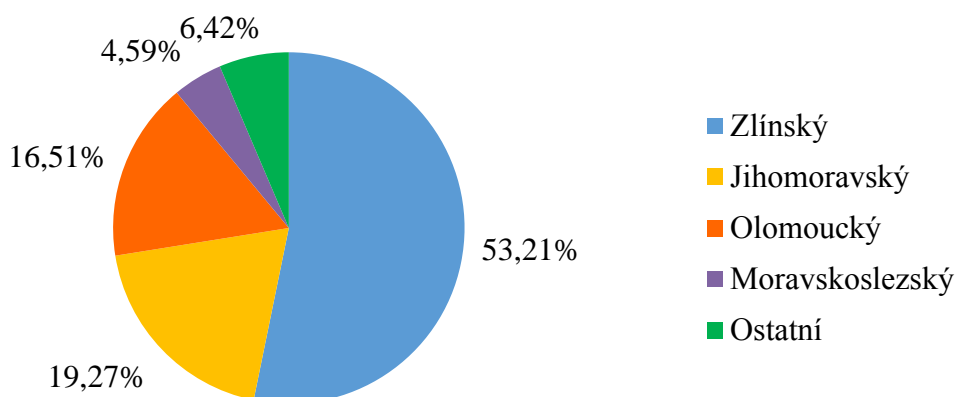
Obrázek 18: Marketingový výzkum otázka č. 12, Zdroj: Vlastní zpracování

### 13. Jaké je Vaše pohlaví?

Další identifikační otázkou bylo zjišťováno pohlaví respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen než mužů. Celkový poměr byl 56,88 % ku 43,12 % ve prospěch ženského pohlaví.

### 14. V jakém kraji bydlíte?

Z dotazníkového šetření vychází nejvíce zastoupený Zlínský kraj. Z tohoto kraje bylo celkem 53,21 % všech dotázaných respondentů. Druhým krajem byl Jihomoravský kraj s 19,27 %. Zbylé dva kraje, na které bylo dotazníkové šetření také zaměřeno, bylo zastoupeno o něco méně. V případě Olomouckého kraje to bylo 16,51 % respondentů a v případě Moravskoslezského kraje se jednalo o 4,59 % respondentů. Šetření se také zúčastnili lidé z jiných krajů. Jejich poměr činil 6,42 %.



Obrázek 19: Marketingový výzkum otázka č. 14, Zdroj: Vlastní zpracování



## 10.2 Vyhodnocení výzkumných otázek

**Výzkumná otázka č. 1:** Celkový počet respondentů, kteří někdy slyšeli o společnosti DECRO BZENEK, spol. s r.o. je menší než v případě společnosti RI OKNA a.s.

Díky otázce č. 2 můžeme výzkumnou otázku č. 1 potvrdit. Z výsledků vyšlo, že dotázaní respondenti někdy slyšeli o společnosti DECRO BZENEK, spol. s r.o. ve 38 případech. Na druhou stranu firmu RI OKNA a.s. zná 86 oslovených.

Tento výsledek se dal vzhledem k marketingovým aktivitám společnosti RI OKNA a.s. ve Zlínském a Jihomoravském kraji očekávat. Firma byla v minulosti hlavním partnerem zlínského hokeje a většina zná společnost RI OKNA a.s. právě díky této formě propagace.

**Výzkumná otázka č. 2:** Více než 50 % oslovených respondentů znají dobře nebo někdy slyšeli o společnosti DECRO BZENEK, spol. s r.o.

Výzkumnou otázku č. 2 vyvracím, protože procentuální podíl dotázaných respondentů, kteří znají nebo někdy slyšeli o firmě DECRO BZENEK, spol. s r.o., je pouze 34, 87 %.

Vzhledem k velikosti a působnosti firmy DECRO BZENEK, spol. s r.o. bylo očekáváno potvrzení otázky. Společnost sídlí ve městě Bzenci, který leží již v Jihomoravském kraji. To mohl být rozhodující aspekt, neboť většina dotázaných označilo jako bydliště Zlínský kraj. Přesto se ale očekávalo, že společnost bude znát více dotázaných respondentů.

**Výzkumná otázka č. 3:** Více než 30 % oslovených respondentů již někdy vidělo reklamu společnosti DECRO BZENEK, spol. s r.o.

V závislosti na otázce č. 8 výzkumnou otázku č. 3 vyvracíme. Reklamu společnosti vidělo pouze 13,76 % dotázaných respondentů.

Ukázalo se tedy, že společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. není pro své potencionální zákazníky dostatečně viditelná. Tento výsledek úzce souvisí s celkovou znalostí respondentů o společnosti. Přesto se očekával výsledek výzkumné otázky č. 3 zcela jiný.

**Výzkumná otázka č. 4:** Alespoň 40 oslovených respondentů označilo za nejvíce oslovující formu reklamy internet.

Výzkumnou otázku v závislosti na výsledcích otázky č. 11 potvrzují, neboť internet jako tuto možnost označilo celkem 61 dotázaných respondentů.

V závislosti na současné formě internetové reklamy, která je velmi propracovaná a ne příliš agresivní, například jako reklama televizní, byl tento výsledek očekáván.

## 11 NÁVRH NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Následující kapitola bude věnována návrhům na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti DECRO BZENEK, spol. s r.o. na trhu oken a dveří. Je důležité zmínit, že společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. patří mezi přední české výrobce oken a dveří. Hlavním cílem společnosti je dosáhnout postu jednoho z nejvýznamnějších výrobců oken a dveří v České republice a také rozšířit svou působnost na zahraniční trhy. Co se týče hospodářských výsledků a také zázemí společnosti, lze firmu DECRO BZENEK, spol. s r.o. charakterizovat jako prosperující společnost s orientací na zákazníka. Přesto bylo díky provedeným analýzám v praktické části bakalářské práce identifikováno několik slabých stránek společnosti. Pro společnost může eliminace těchto slabín znamenat možné zvýšení konkurenceschopnosti na trhu oken a dveří.

### 11.1 Marketingová činnost

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že společnosti s rozsáhlejšími marketingovými aktivitami se umístily v celkovém povědomí před společností DECRO BZENEK, spol. s r.o. i přesto, že výrobky a služby firmy jsou přinejmenším stejně kvalitní. Reklama a propagace hraje tedy na přesyceném trhu výrobců oken a dveří velmi podstatnou roli. Z výsledků provedených analýz vidím hlavní nedostatek ve třech oblastech marketingové činnosti. Konkrétně se jedná o marketingový plán, sociální sítě a internetové stránky společnosti.

#### Marketingový plán

Firma nemá zcela jasně definovaný marketingový plán. Pozice firmy na trhu je dobrá, ale díky rostoucí a sílící konkurenci bude probíhat boj o každého zákazníka. Z tohoto důvodu bych doporučil společnosti vypracovat marketingový plán, který se bude především opírat o vhodnou marketingovou strategii. Posílení reklamní činnosti a propagace je velmi žádoucí. Finanční náklady na toto opatření jsou velmi vysoké a nelze je přesně specifikovat. Záviselo by na rozsahu, intenzitě a formě propagace. Například společnost BigMedia, která vlastní řadu reklamních ploch, uvádí základní cenu billboardů ve městech mezi 8000 Kč až 10 000 Kč za měsíční pronájem včetně DPH. U dálnic je cena ještě vyšší. Z tohoto důvodu lze říci, že předpokládané náklady na toto opatření by určitě přesáhly částku 500 000 Kč za rok. Společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. by však toto opatření vzhledem k hospodářským výsledkům mohla realizovat.

### **Sociální sítě**

Sociální sítě už dávno nejsou pro firmy cizím prostředím. Řadě firem díky tomu vzrostlo nejenom povědomí o společnosti, ale především celkové tržby a zisky. Společnost DECRO BZENEK spol. s r.o. však nefiguruje na žádné z nich. Většina konkurenčních společností profily na sociálních sítích má a komunikují tímto způsobem se svými fanoušky. Z tohoto důvodu bych tedy doporučoval určitou zainteresovanost alespoň na jedné sociální síti. Doporučoval bych také využít pomoci v této oblasti od odborných firem. Ve Zlínském kraji je to například společnost PRIA SYSTEM s.r.o., která se zákazníkům postará o kompletní servis sociálních sítí včetně propracovaných internetových kampaní. Náklady na toto opatření jsou v případě vlastní realizace nulové. V případě, že společnost přenechá správu stránek někomu jinému, se náklady mohou pohybovat do 5 000 Kč včetně DPH za měsíc. Za tuto cenu je ovšem zaručen kvalitní obsah profilu a také vysoká konverze stránek, čímž roste počet fanoušků na síti.

### **Internetové stránky**

Internetové stránky společnosti obsahují základní informace o společnosti a nabízených výrobcích. Přestože jsou stránky oproti konkurenci velmi kvalitně zpracovány, nejsou příliš často aktualizovány a chybí také správná optimalizace pro internetové vyhledávače. Vzhledem k tomu, že část produkce společnost vyváží také do zahraničí, zejména Rakouska, Německa a Slovenska, postrádám u internetových stránek možnost změny jazyku. Doporučoval bych tedy rozšíření jazykové formy stránek alespoň na německou verzi. V lepším případě i na verzi anglickou. Náklady na překlad středního rozsahu stránek se obvykle pohybují mezi 1 000 Kč – 1 500 Kč za jednu jazykovou verzi. Pro firmu DECRO BZENEK, spol. s r.o. to tedy nepředstavuje velkou položku v nákladech. Dále bych doporučoval zlepšení optimalizace stránek, které ve většině případů může provést správce domény. Společnosti tím pádem nevznikají žádné dodatečné náklady.

**Celkové předpokládané náklady na marketingovou činnost na rok: 563 000 Kč**

## **11.2 Hodnocení spokojenosti zákazníků**

Jak ukázalo dotazníkové šetření, nejlepší reklamu tvoří sami zákazníci, neboť většina respondentů považuje osobní doporučení za nejlepší formu reklamy v oblasti oken a dveří. Společnost by tedy měla využít velkého počtu spokojených zákazníků k posílení pozice na trhu. Za vhodný nástroj bych doporučoval hodnocení spokojenosti zákazníků, které by

probíhalo osobní formou za určitou dobu po instalaci oken či dveří. Tímto hodnocením by se zjišťovala celková spokojenost zákazníků s výrobkem a také doplňujícími službami. Tato zainteresovanost by společností mohla přinést u zákazníků větší oblibu a například pozitivní hodnocení. Dále by společnost díky tomu získala zpětnou vazbu, kterou by mohla využít pro celkové zlepšení nabízených výrobků a služeb, z čehož by mohli profitovat budoucí zákazníci. Předpokládané náklady na zavedení tohoto opatření jsou nulové. Firma provádí pravidelně kontrolu oken a dveří u svých zákazníků určitý čas po instalaci. Při této příležitosti by tedy mohli kontroloři požádat zákazníky a vyplnění tohoto hodnocení.

**Celkové předpokládané náklady na hodnocení spokojenosti zákazníků: 0 Kč**

### 11.3 Účast na veletrzích

Společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. se takřka vůbec neúčastní veletrhů a výstav. Považují to za velmi slabé místo společnosti, neboť tím přichází o příležitost zviditelnit se především u stavebních společností, které tyto akce hojně navštěvují. Zároveň tím společnost přichází o možnost identifikovat novou konkurenci a popřípadě nové technologie v oblasti výroby oken a dveří. Vzhledem k velikosti společnosti bych doporučoval navštěvovat ty nejznámější a největší akce, kde se bude moci zviditelnit. V závislosti na zahraniční trhy, by bylo vhodné se představit na veletrzích v Německu či Rakousku, kde může být odezva daleko větší. Díky těmto akcím může navázat nová spojení se stavebními společnostmi, které realizují velké stavby a preferují zde především plastová a hliníková okna. Tedy výrobky, které ve svém portfoliu společnost nabízí. V České republice patří mezi nejznámější stavební veletrhy například Mezinárodní stavební veletrh Brno nebo FOR ARCH Praha. V Německu to je například mezinárodní stavební veletrh BAU, který se koná v Mnichově. Celkové náklady pro vystavovatele jsou závislé na typu expozice. Průměrná cena se však pohybuje od 30 000 Kč do 60 000 Kč včetně DPH. Společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. by mohla účast přinést řadu nových kontaktů a poznatků při dostupných nákladech.

**Celkové předpokládané náklady na účasti na veletrzích: 100 000 Kč + náklady na dopravu a pobyt**

### 11.4 Rozšíření obchodní sítě

Obchodní síť v České republice má společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. velmi propracovanou. Kromě Karlovarského kraje má své zastoupení ve všech částech republiky. Kde ovšem vidím slabé místo, tak je to obchodní síť v zahraničí, kde nemá žádného zástupce.

V závislosti na to, že společnost část své produkce vyváží do sousedních zemí a také díky tomu, že by ráda podíl na exportu zvýšila, se obchodní síť v zahraničí jeví jako velmi slabé místo. Firmě bych tedy doporučoval rozšířit působení svých obchodních zástupců také na Rakousko, Německo a Slovensko, kam své výrobky už vyváží a má zde vytvořené určité jméno. S tímto rozvojem by jí v počátcích mohla pomoci služba Ministerstva zahraničních věcí ŽIJEME V ZAHRANIČÍ.cz. Tato služba je určena malým a středním firmám, které si chtějí usnadnit vstup na mezinárodní trhy tím, že jim dává k dispozici síť kontaktů, která jim pomůže efektivně prověřit exportní příležitosti či posílit jejich stávající obchodní pozici v zahraničí. Společnosti můžou obdržet přehled o stávající konkurenci nebo kontakty využít pro provizní prodej. Tato služba se mi jeví jako vhodná forma do začátku rozšiřování zahraniční obchodní sítě. Náklady na zmíněnou službu se pohybují od 7000 Kč do 18 000 Kč bez DPH na rok v závislosti na zvoleném balíčku. Celkové předpokládané náklady na rozšíření obchodní sítě do zahraničí je velmi těžké odhadnout, mohou se však pohybovat v řádu stovek tisíc českých korun.

**Celkové předpokládané náklady na rozšíření obchodní sítě:** 18 000 Kč za využití služby ŽIJEME V ZAHRANIČÍ.cz, další náklady lze těžko odhadnout

## 11.5 Ekonomické zhodnocení

Celkové předpokládané náklady na uvedená opatření se pohybují kolem 700 000 Kč za rok. Tato částka se jeví jako opravdu vysoká. Pokud bychom ovšem vzali v potaz hospodářské výsledky společnosti, můžeme říct, že pro společnost nejsou tyto náklady nedostupné. Nejvyšší položku tvoří marketingový plán na jeden rok, který v sobě zahrnuje také reklamu a propagaci. Je velmi těžké odhadnout celkové předpokládané náklady na toto opatření. Náklady mohou být daleko vyšší. Záleží na zvolené strategii. Dostupnějšími položkami jsou opatření týkající se sociálních sítí, internetových stránek a také hodnocení spokojenosti zákazníků. Tato opatření by společnost měla ve svém zájmu určitě realizovat, neboť jí můžou přinést velké zlepšení v oblasti konkurenceschopnosti. Účast na veletrzích považuji za opatření, které firmě zvýší celkové povědomí a může jí přinést nové obchodní partnery. Předpokládané náklady jsou sice vyšší, ale myslím si, že by se firmě určitě vrátily. V případě rozšíření obchodní sítě je nutné provést detailní analýzu. Do začátku může firmě výrazně pomoci služba nabízená Ministerstvem zahraničních věcí, která má za cíl usnadnit vstup firmám na zahraniční trhy.

## ZÁVĚR

V mé bakalářské práci jsem se zabýval analýzou konkurenceschopnosti firmy DECRO BZENEK, spol. s r.o. Cílem práce bylo analyzovat konkurenční postavení firmy na trhu výrobců oken a dveří. Dále pak zhodnotit výsledky provedených analýz a stanovit vhodná doporučení pro společnost.

Bakalářská práce byla v teoretické části věnována zejména definování pojmu konkurence a konkurenceschopnost. Důležitými částmi byly kapitoly týkající se analýzy marketingového prostředí a dalších analytických nástrojů, které popisovaly jednotlivé analýzy konkurenceschopnosti.

Praktická část korespondovala s částí teoretickou. Týkala se analýzy konkurenceschopnosti společnosti DECRO BZENEK, spol. s r.o. na trhu oken a dveří. V této části jsem vypracoval jednotlivé analýzy konkurenceschopnosti a identifikoval jsem největší konkurenty společnosti. Zajímavostí je, že nejvýznamnějším konkurentem je společnost RI OKNA a.s., která sídlí ve stejném městě jako společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. S touto firmou společnost DECRO bojuje nejen o své zákazníky, ale také o kvalitní pracovníky. Dále jsem provedl vyhodnocení marketingového výzkumu, který byl součástí této bakalářské práce. Tento výzkum se zabýval názory na společnost DECRO BZENEK, spol. s r.o. a také celkovými preferencemi respondentů v oblasti oken a dveří. Výsledky mi pomohly v souvislosti s provedenými analýzami ke stanovení vhodných opatření na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Kapitola, která se týkala návrhu na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti, měla za cíl na základě provedených analýz stanovit jednotlivá opatření, díky kterým by se společnost stala více konkurenceschopnou. Z analýz vyplynulo, že slabým místem společnosti je marketingová činnost. To potvrdily i výsledky dotazníkového šetření. Dále byla zjištěna slabá místa v oblasti sociálních sítí a internetových stránek. Společnost se příliš neúčastní výstav a veletrhů. Z tohoto důvodu jsem společnosti doporučil dva nejvýznamnější stavební veletrhy v České republice, které by měla v roli vystavovatele absolvovat. Dalším mým doporučením bylo rozšíření obchodní sítě do zahraničí a také pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků.

V části ekonomického zhodnocení jsem vyčíslil jednotlivé náklady na zvýšení konkurenceschopnosti. Celková odhadovaná částka se pohybovala kolem 700 000 Kč. Nejvýznamnější položku tvoří marketingový plán. Ostatní opatření nevyžadují příliš velké náklady. Přesto si

myslím, že má navrhovaná opatření jsou pro společnost vzhledem k její velikosti a hospodářským výsledkům vhodná a mohou být realizována.

Cíle práce stanovené na jejím začátku byly splněny. Podařilo se nalézt možná opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti DECRO BZENEK, spol. s r.o. na trhu oken a dveří. Zpracování bakalářské práce pro mě bylo velice zajímavé a přínosné. Zvolené téma je aktuální a dle mého názoru může tato práce firmě pomoci s přilákáním nových zákazníků a ve snaze se odlišit od konkurence.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
- [2] BERNANKE, Ben a Robert H FRANK, 2003. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 803 s. ISBN 8024704714.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BOUČKOVÁ, Jana, 2007. *Základy marketingu*. 3., nezměn. vyd. Praha: Oeconomica, 220 s. ISBN 978-80-245-1169-6.
- [5] ČICHOVSKÝ, Ludvík, ©2004-2013. *Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost*. In: Marketing Journal - marketing, public relations, reklama, internet [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>
- [6] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [7] DECRO BZENEC, spol. s r.o., 2013. *Profil společnosti*. Plastová okna [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <http://decrobzenec.cz/profil-spolecnosti>
- [8] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [9] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [10] FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [11] HITT, Michael, R. Duane IRELAND a Robert HOSKISSON, 2011. *Strategic Management: Concepts: Competitiveness & Globalization*. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 0538753099.
- [12] HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 8024704471.
- [13] HOŘEJŠÍ, Bronislava, 2010. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 574 s. ISBN 978-80-7261-218-5.



- [14] HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, 2011. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, xvii, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.
- [15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [16] JUREČKA, Václav, 2013. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 366 s. ISBN 978-80-247-4385-1.
- [17] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [18] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxi, 153 s. ISBN 978-80-7179-319-9.
- [19] KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2004. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xii, 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [20] KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 172 s. ISBN 8086851028.
- [21] *Konkurence*, ©2011-2013. In: Sociální síť pro business - ManagementMania.com [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- [22] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [23] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [24] KOTLER, Philip, Dipak C JAIN a Suvit MAESINCEE, 2007. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4.
- [25] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x.
- [26] MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [27] MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s.

- [28] MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [29] *Obchodní rejstřík a sbírka listin: Výpis platný*, 2014. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>
- [30] PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. 1. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-3750-8.
- [31] PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [32] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.
- [33] STIASSNY, Alfred, 2008. *Úvod do mikroekonomie*. 1. vyd. Bratislava: Poradca podnikatel'a, 334 s. ISBN 978-80-88931-80-5.
- [34] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [35] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xvii, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [36] V OKNO S.R.O., 2014. *Plastová a hliníková okna a dveře - výroba, montáž oken a dveří, zimní zahrady - plastová okna V okno* [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.vokno-plastova-okna.cz/>
- [37] VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [38] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [39] *Výroční zpráva RI OKNA a.s.*, 2011. Bzenec: RI OKNA a.s., 34 s.
- [40] *Výroční zpráva SULKO s.r.o. za rok 2011*, 2011. Zábřeh: SULKO s.r.o., s. 20.
- [41] *Výroční zpráva za rok 2011*, 2011. Bzenec: DECRO BZENEC, spol. s r.o., 33 s.
- [42] *Výroční zpráva za rok 2012*, 2012. Bzenec: DECRO BZENEC, spol. s r.o., 32 s.
- [43] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CE        Značka shody

CSI a.s.    Centrum stavebního inženýrství a.s.

ČSN        Česká technická norma

EN        Evropská norma

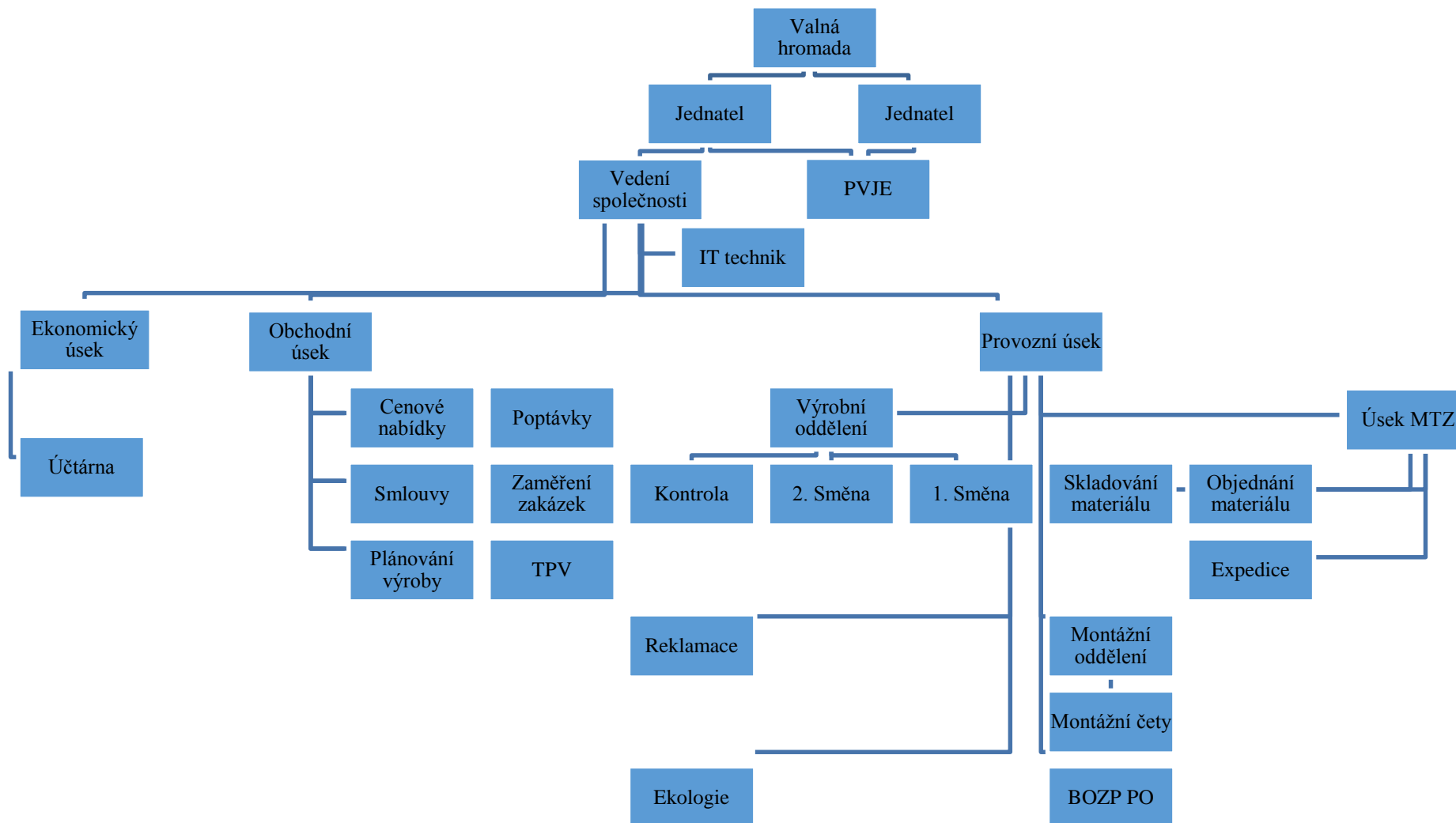
**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Obrázek 1: Vnější a vnitřní prostředí firmy, Zdroj: Jakubíková, 2013 .....</i>  | <i>20</i> |
| <i>Obrázek 2: Model pěti sil, Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006.....</i>  | <i>24</i> |
| <i>Obrázek 3: SWOT matice, Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012.....</i>  | <i>29</i> |
| <i>Obrázek 4: BCG matice, Zdroj Blažková, 2007 .....</i>   | <i>30</i> |
| <i>Obrázek 5: Vývoj obrátu a počtu zaměstnanců společnosti od roku 2000 do roku 2012,<br/>Zdroj: Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o. ....</i>        | <i>35</i> |
| <i>Obrázek 6: Ekonomické výsledky společnosti od roku 2008 do roku 2012, Zdroj:<br/>Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2014.....</i>                       | <i>37</i> |
| <i>Obrázek 7: Procentuální podíl tržeb plynoucí z portfolia výrobků společnosti za rok<br/>2013, Zdroj: Interní zdroje DECRO BZENEC, spol. s r.o. ....</i> | <i>37</i> |
| <i>Obrázek 8: Podíl odběratelů společnosti, Zdroj: Interní zdroje DECRO BZENEC,<br/>spol. s r.o. ....</i>  | <i>40</i> |
| <i>Obrázek 9: Bostonská matice společnosti, Zdroj: Interní zdroje DECRO BZENEC,<br/>spol. s r.o. ....</i>  | <i>41</i> |
| <i>Obrázek 10: Marketingový výzkum otázka č. 1, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>  | <i>57</i> |
| <i>Obrázek 11: Marketingový výzkum otázka č. 2, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>  | <i>58</i> |
| <i>Obrázek 12: Marketingový výzkum otázka č. 4, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>  | <i>59</i> |
| <i>Obrázek 13: Marketingový výzkum otázka č. 5, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>  | <i>59</i> |
| <i>Obrázek 14: Marketingový výzkum otázka č. 6, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>  | <i>60</i> |
| <i>Obrázek 15: Marketingový výzkum otázka č. 9, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>  | <i>61</i> |
| <i>Obrázek 16: Marketingový výzkum otázka č. 10, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>   | <i>61</i> |
| <i>Obrázek 17: Marketingový výzkum otázka č. 11, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>   | <i>62</i> |
| <i>Obrázek 18: Marketingový výzkum otázka č. 12, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>   | <i>63</i> |
| <i>Obrázek 19: Marketingový výzkum otázka č. 14, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>   | <i>63</i> |

**SEZNAM TABULEK**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabulka 1: PEST analýza – politické faktory, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                               | <i>46</i> |
| <i>Tabulka 2: PEST analýza – ekonomické faktory, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                              | <i>47</i> |
| <i>Tabulka 3: PEST analýza – sociální faktory, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                                | <i>47</i> |
| <i>Tabulka 4: PEST analýza – technologické faktory, Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>                            | <i>48</i> |
| <i>Tabulka 5: Porterova analýza – Ohrožení ze strany současné konkurence, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>     | <i>49</i> |
| <i>Tabulka 6: Porterova analýza – Hrozba substitučních výrobků, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>               | <i>49</i> |
| <i>Tabulka 7: Porterova analýza – Ohrožení ze strany nově vstupujících firem, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i> | <i>50</i> |
| <i>Tabulka 8: Porterova analýza – Vyjednávací síla dodavatelů, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                | <i>51</i> |
| <i>Tabulka 9: Porterova analýza – Vyjednávací síla odběratelů, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                | <i>51</i> |
| <i>Tabulka 10: Analýza interních faktorů společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                         | <i>52</i> |
| <i>Tabulka 11: Analýza interních faktorů společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                         | <i>52</i> |
| <i>Tabulka 12: Analýza externích faktorů společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                         | <i>53</i> |
| <i>Tabulka 13: Analýza externích faktorů společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                         | <i>54</i> |
| <i>Tabulka 14: SWOT matice společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování.....</i>  | <i>55</i> |
| <i>Tabulka 15: Marketingový výzkum otázka č. 3, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                               | <i>58</i> |
| <i>Tabulka 16: Marketingový výzkum otázka č. 7, Zdroj: Vlastní zpracování .....</i>                               | <i>60</i> |

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

# Dotazník

Vážená paní/Vážený pane,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Jmenuji se **Tomáš Hrabec** a jsem studentem 3. ročníku **Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně**. Účelem dotazníku je získání informací, které budou následně použity pro moji bakalářskou práci. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

Děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas.

1. **Napište prosím, která firma Vás napadne jako první, když se řekne výroba plastových oken:**

|  |
|--|
|  |
|--|

2. **Slyšel/a jste někdy o uvedených společnostech?**

|              |          |
|--------------|----------|
| RI OKNA      | Ano / Ne |
| DECRO BZENEC | Ano / Ne |
| JAST Zlín    | Ano / Ne |
| VELUX        | Ano / Ne |
| SULKO        | Ano / Ne |

3. **Seřadte níže uvedené společnosti podle Vašeho celkového dojmu. (1 – nejlepší, 5 - nejhorší)**

|              | Pořadí |
|--------------|--------|
| RI OKNA      |        |
| DECRO BZENEC |        |
| JAST Zlín    |        |
| VELUX        |        |
| SULKO        |        |

4. **Jak dobře znáte firmu DECRO BZENEC?**

- Nikdy jsem o ní neslyšel/a
- Zním ji velmi dobře
- Už jsem o ní slyšel/a

Kde jste o ní slyšel?

Doplňte, čím se zabývá:

|  |
|--|
|  |
|  |

**5. Vlastníte byt či dům? Pokud ano, uvažujete o výměně oken?**

- Ano vlastním/Uvažuji o výměně oken
- Ano vlastním/Neuvažuji o výměně oken
- Ne nevlastním

**6. Jak důležitou roli pro Vás mají následující kritéria, pokud byste uvažoval/a o výměně oken? (1 – nejdůležitější, 5 – nedůležité)**

|             | Škála |   |   |   |   |
|-------------|-------|---|---|---|---|
| Design      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kvalita     | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cena        | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Značka      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Servis      | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Země původu | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |

**7. Viděl/a jste někdy reklamu společnosti DECRO BZENEC? Pokud ano, jakou a kde?**

- Ne
- Ano

Jakou a kde?

|  |
|--|
|  |
|--|

**8. Je podle Vás firma DECRO BZENEC dostatečně propagovaná?**

- Ano
- Ne
- Nedokážu posoudit

**9. Jaká forma reklamy by Vás oslovila nejvíce v oblasti plastových oken? (Označte nejvýše 3 možnosti)**

- Reklama v TV nebo radiu
- Plakáty a letáky
- Reklama v časopisech
- Internet
- Reklama v místě prodeje
- Reklama na veletrzích
- Osobní doporučení
- Nevím

**10. Do jaké věkové skupiny patříte?**

- Méně než 20 let
- 21 let – 30 let



- 31 let – 40 let
- 41 let – 50 let
- 50 let a více

**11. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

**12. V jakém kraji bydlíte?**

- Zlínský
- Jihomoravský
- Jiný

*Napište prosím název kraje:*